

360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון לומדת מהצלחות: סיפורי הצלחה של מנהלות בתוכנית

שרית אלנבוגן-פרנקוביץ' ■ עירית אייזיק

בשיתוף: מימי אקרמן, הילה ניסים, גלי אייניס, ד"ר ורדה בר, בילי גבעון,
אורית הורנשטיין ומוטי טליאס

360° - התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון לומדת מהצלחות: סיפורי הצלחה של מנהלות בתוכנית

שרית אלנבוגן-פרנקוביץ' עירית אייזיק

בשיתוף:

מימי אקרמן¹, הילה ניסים², גלי אייניס³, ד"ר ורדה בר⁴, בילי גבעון⁵,
אורית הורנשטיין⁶, מוטי טליאס⁷

יולי 2018

ירושלים

אב תשע"ח

¹ מנהלת תחום פיתוח תורה והדרכה (בעת ביצוע המחקר)

² רכזת הדרכה ומנחה במחוז צפון

³ מנחה במחוז ירושלים

⁴ מנחה במחוז מרכז

⁵ מנחה במחוז דרום

⁶ מנחה במחוז צפון

⁷ מנחה

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

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

עוד פרסומים של המכון בנושא

איזיק, ע.; אלנבוגן-פרנקוביץ', ש. 2017. "הולכים יד ביד": סיפורי לקוחות - תיעוד סיפורי הצלחה באגף הרווחה והשירותים החברתיים בבאר שבע. פמ-78-17.

איזיק, 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 מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל ומכון חרוב.

אלנבוגן-פרנקוביץ', ש.; איזיק, ע. 2016. עלה והצלח. סיפורי הצלחה על שילובם וקידומם של דיירים ברשת מרכזי עלה. פמ-74-16. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים וארגון עלה.

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 ומאיירס-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.

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 ללמידה בית-ספרית, תוכנית פיילוט 2002-2005. המתודה השנייה: מסע בעקבות שאלת למידה - המתודה הפרוספקטיבית. דמ-489-07.

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

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

רוזנפלד, י.מ.; גילת, מ.; טל, ד. 2010. למידה מהצלחות בעבודתם של קציני מבחן לנוער. משרד הרווחה והשירותים החברתיים ומאיירס-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.

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-534-09.

את הפרסומים אפשר להוריד ללא תשלום מאתר המכון: brookdale.jdc.org.il

תקציר

360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון היא תוכנית בין-משרדית המשותפת למשרדי החינוך, הבריאות, העלייה והקליטה וביטחון הפנים. 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 מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל בבקשה לבצע תהליך מובנה ושיטתי לאיתור, תשאול ותיעוד של סיפורי הצלחה מקצועיים העוסקים בעבודתן של מנהלות בתוכנית הלאומית ביישובים שונים.

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 בחר הצוות המלווה, אשר כלל בעלי תפקידים בתוכנית ואת ראש הצוות ללמידה מהצלחות.

ספר זה נכתב בהתבסס על תהליך התשאול והתיעוד של ארבעה עשר סיפורי הצלחה. בחלקו הראשון של הספר נציג רקע על התוכנית הלאומית, על מתודת הלמידה מהצלחות ועל תהליך הכתיבה של הספר. בחלקו השני יוצגו חמישה עשר עקרונות הפעולה המשותפים אשר עלו מסיפורי ההצלחה. בחלקו השלישי יובאו ארבעה עשר סיפורי ההצלחה אשר סופרו בהרחבה על ידי מנהלות בתוכנית הלאומית ועל ידי בעלי תפקיד נוספים. בין סיפורי ההצלחה: איוש מיטבי של תפקיד אחראי מענה; הקמת "צוותי קצה" למתן מענה לילדים ובני נוער אשר מצויים בקצה הרצף של הסיכון; הקמה והפעלה של פורום מפקחים לגיל הרך ועוד. בין עקרונות הפעולה המשותפים:

1. הפעלת פרקטיקות מגוונות לצורך גיוס בעלי התפקידים המעורבים במענים, ושימור מעורבותם במענים.
2. יצירת מנגנונים להיכרות, ליצירת קשרים בין-אישיים וללמידה משותפת בין בעלי התפקידים השונים המעורבים במענים.
3. עבודה שיטתית עקבית ושקולה, וקבלת החלטות על בסיס איסוף נתונים כחלק מאורח חיים בתוכנית.
4. עבודה בהתאמה תרבותית וברגישות תרבותית במענים הפועלים בחברה הערבית תוך שימת דגש על מענים אוניברסליים ולא מתייגים.

בספר 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 הספר 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 למשרדי החינוך, הבריאות, העלייה והקליטה וביטחון הפנים. את התוכנית מוביל משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים (להלן: משרד הרווחה). 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 הגדרה אחידה של ילדים ובני נוער 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 לאיתור, תשאול ותיעוד של סיפורי הצלחה מקצועיים העוסקים בעבודתן של מנהלות בתוכנית הלאומית ביישובים שונים.

תהליך התשאול נעשה באמצעות המתודה "למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרופקטיבית" שפותחה במכון. התהליך חשף ידע מקצועי שהיה ברובו סמוי ולא מתועד. המתודה, הכוללת עשרה שלבי חקר, מאפשרת לחלץ את הידע המקצועי הסמוי במערכת ולהפכו לגלוי ומנוסח בלשון "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 על 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 היום-יומית בארגון ואת אנשיו. השימוש במתודה מאפשר אפוא לחשוף את הצלחות הארגון, לגבש עקרונות פעולה ולקדם את הארגון למימוש שליחותו וחזונו.

את סיפורי ההצלחה שתועדו בחרו חברי הצוות המלווה. הצוות כלל בעלי תפקידים בתוכנית הלאומית וכן את ראש הצוות ללמידה מהצלחות במכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל. תהליך העבודה לאיתור סיפורי הצלחה ותיעודם כלל שלושה שלבים:

1. סדנה להכשרת מנחות בתוכנית הלאומית, שמטרתה הכשרתן לביצוע תשאולים של סיפורי הצלחה ולתיעודם.

2. גיבוש אמות מידה לאיתור ולבחירת סיפורי הצלחה אשר יתושאלו.

3. תשאול ותיעוד של סיפורי הצלחה על ידי מנחות בתוכנית הלאומית.

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.
- מתקיימת בסיפור מעורבות של גורמים נוספים ביישוב (נוסף על מנהל התוכנית הלאומית ביישוב), של מערכות נוספות ושל אנשי מפתח ביישוב.

ספר זה נכתב בהתבסס על תהליך התשאול והתיעוד של ארבעה עשר סיפורי הצלחה. בחלקו הראשון של הספר נציג רקע על התוכנית הלאומית, על מתודת הלמידה מהצלחות ועל תהליך הכתיבה של הספר. בחלקו השני יוצגו חמישה עשר עקרונות הפעולה המשותפים אשר עלו מסיפורי ההצלחה. העקרונות יומחשו באמצעות דוגמאות מתוך הסיפורים. בחלק השלישי יובאו ארבעה עשר סיפורי הצלחה אשר סופרו בהרחבה על ידי מנהלות בתוכנית הלאומית ועל ידי בעלי תפקידים נוספים.

בין סיפורי ההצלחה: איוש מיטבי של תפקיד אחראי המענה; הקמת "צוותי קצה" למתן מענה טיפולי לילדים ובני נוער אשר מצויים בקצה רצף הסיכון; הקמה והפעלה של פורום מפקחים לגיל הרך; פיתוח מערך מתנדבים ויצירת סינרגיה בין המענים; הרחבת השימוש במערכת תמ"י לכלל המשתתפים במענים בעיר; הכשרת בין-תחומית כבסיס לבניית שיתופי פעולה בעיר ועוד.

בין עקרונות הפעולה המשותפים:

1. הפעלת פרקטיקות מגוונות לצורך גיוס בעלי התפקידים המעורבים במענים, ושימור מעורבותם במענים. לפני ביצוע מהלכים משמעותיים בתוכנית העבודה, וכן במהלך הביצוע, יש להפעיל פרקטיקות שונות אשר יסייעו לגייס את השותפים לעשייה. כמו כן, חשוב גם לשמר את נכונותם לשיתוף פעולה לאורך זמן. מדובר הן על שותפים חדשים שזה עתה הצטרפו למהלך והן על שותפים ותיקים. מנהלות התוכנית מקפידות לשמור על קשר עם בעלי התפקידים, לעדכן אותם בכל המתרחש בתוכנית, ולחזק בקביעות את שיתופי הפעולה. כך לדוגמה, בסיפור ההצלחה בבת ים, מנהלת התוכנית הלאומית בעיר קיימה סבב פגישות אישיות מקדימות לפני הפגישה הראשונה של ועדת הגיל¹. פגישות אלה התקיימו עם בעל תפקידים שונים, אשר ישתתפו בהמשך במפגשי הוועדה. מטרת הפגישות הייתה ליצור היכרות טובה יותר בינה ובין בעלי התפקידים השונים, לגייסם למטרה שלשמה תוקם ועדת הגיל וללמוד מקרוב את עמדותיהם בנושאים מקצועיים שונים. דוגמה נוספת היא סיפור ההצלחה ביצירת פורום מפקחים בדרום. סבי ורונית, הממונות המחוזיות באזור הדרום, הזמינו מפקחת של התמ"ת להצטרף לפורום המפקחים לגיל הרך. היא סירבה בתחילה, אך סבי ורונית לא ויתרו. הן המשיכו לעדכן אותה ולשלוח לה חומרים. זאת ועוד, בכל שיחה שקיימו עמה הן הדגישו כי היא חשובה לפורום והעבירו מסר: "הצטרפי כדי להשפיע, לתרום, להיות מעורבת ושותפה". לבסוף הצטרפה המפקחת לפורום. עוד דוגמה היא סיפור ההצלחה בגיוס והפעלת מתנדבים במג"ד אל-כרום. בסיפור מתוארות פרקטיקות

¹ 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. (מקור: <http://www.ashalim.org.il/files/Meyda/KtavEt/12perek.pdf>)

שתרמו לגיוס המתנדבים לעשייה ולשימורם: לאורך השנה קיבלו הסטודנטים המתנדבים הכשרה והדרכה, זכו לתגמולים חברתיים, כגון טיולים, מפגשים חברתיים, ומפגשים עם בעלי תפקידים. נוסף לכך, נתוני המעקב אחר ההתקדמות הועברו בקביעות לסטודנטים המתנדבים.

2. יצירת מנגנונים להיכרות, ליצירת קשרים בין-אישיים וללמידה משותפת בין בעלי התפקידים

השונים המעורבים במענים. בכמה סיפורי הצלחה תואר מצב שבו בעלי תפקידים שונים עובדים זה לצד זה לאורך זמן אולם הם אינם מכירים זה את זה בהיבט האישי והמקצועי. אחד מעקרונות הפעולה המובילים להצלחה הוא יצירת קשר בין השותפים השונים ורתימתם לעשייה משותפת וללמידה משותפת. כך לדוגמה, מסיפור ההצלחה על ההכשרה הבין-תחומית בחיפה אפשר ללמוד על תרומת ההכשרה להיכרות הדדית בין בעלי התפקידים השונים, הן ברמה האישית והן ברמה המקצועית, ללמידה משותפת ואף ליצירת שיתופי פעולה מקצועיים. לפני ההכשרה, לאנשי המקצוע החדשים יחסית לא הזדמן להכיר זה את זה ואת אנשי המקצוע הוותיקים יותר. ההכשרה, שכללה נושאים מקצועיים וכן נושאים אישיים ורגשיים, הייתה בימה וזירה מצוינת להיכרות הדדית ולהתמקמות מקצועית טובה יותר ביישוב. תוך כדי ההכשרה אף התפתחו יחסי קרבה שאפשרו למשתתפים לדון ולחשוף לראשונה סוגיות שקודם לכך נמנעו מלעסוק בהן. זאת ועוד, הצלחת ההכשרה הובילה לכך שמנהלת התוכנית הלאומית בעיר הפכה לכתובת עבור אנשי מקצוע בסוגיות הקשורות לפיתוח המקצועי של צוותים שונים בתחומים מגוונים.

3. עבודה עקבית, שיטתית ושקולה, וקבלת החלטות על בסיס איסוף נתונים כחלק מאורח החיים

בתוכנית. עבודה עקבית ושיטתית, שקולה ומחושבת מראש על פי מתווה התוכנית הלאומית. עבודה שבה אין מדלגים על שלבים, בבחינת "סוף מעשה במחשבה תחילה". יש חשיבות לכך שתהליך קבלת ההחלטות בתוכנית יתבסס על נתונים מעודכנים, מדויקים ומלאים. דוגמה לכך היא סיפור ההצלחה בבניית פורום אחראי מענה בטמרה. מנהל התוכנית הלאומית ביישוב בנה את תוכנית הפורום תוך שהוא מכין בתחילת הדרך מצגת המפרטת את כל שלבי פעילות הפורום, צעד אחר צעד, באופן מובנה, שיטתי ויסודי. המצגת הוצגה במפגש הראשון של הפורום והצעדים שהוצגו בה היוו בסיס להמשך העשייה. דוגמה נוספת היא סיפור ההצלחה במועצה האזורית מטה בנימין, העוסק בפיתוח וביישום מהלך עבודה מערכתי לטיפול ממוקד בילדים בני 12-16, הציג יו"ר הוועדה את נתוני התמ"י² של בתי הספר כבסיס לעבודת הוועדה. ארגון סדר היום לוועדה וארגון נתוני התמ"י נעשו במשותף על ידי היו"ר ומנהלת התוכנית הלאומית ביישוב. בהמשך, מנהלי בתי הספר התבקשו למפות את מצב הילדים בסיכון באמצעות כלי שפיתחו מנהלת התוכנית הלאומית ביישוב ומנהלת מחלקת החינוך. הכלי נועד למיפוי פרטני של תלמידים בסיכון בכל בית ספר וכלל קטגוריות שונות, ובהן קושי בחשבון, קושי בעברית, קושי באנגלית וקושי רגשי.

² מערכת התמ"י היא מערכת תשתית המידע היישובית (ראו פירוט בעמ' 1 ו-8).

4. עבודה בהתאמה תרבותית וברגישות תרבותית; במענים הפועלים בחברה הערבית, יש לשים דגש במתן מענים אוניברסליים ולא מתייגים. חשיבה, תכנון וביצוע צעדים אופרטיביים, כאלה המביאים בחשבון את המאפיינים התרבותיים של אוכלוסיית היעד (כגון חרדים וערבים), את צרכיה ואת האתגרים הניצבים בפניה. דרכי פעולה המתאימות לתרבות אחת אינן בהכרח מתאימות לתרבות אחרת. החשיבות של מתן מענה אוניברסלי מקבלת משנה תוקף בחברה הערבית, משום שבה קיימת מידה רבה של היכרות הדדית ומשפחות רבות מתגוררות זו לצד זו. לאור זאת, ומתוך חשש שהשמועה על השתתפות ילדים ובני נוער תופץ בקהילה ותפגע במעמדם, אנשים עשויים להימנע מליטול חלק במענים המתויגים באופן שלילי, כגון מענים לילדים ולנוער בסיכון או מענים המתקיימים בחסות משרד הרווחה. בהקשר לכך יש גם לתת את הדעת לחשיבות השמירה הקפדנית על סודיות בתוך הקבוצות המופעלות במענים השונים, כדי למנוע דליפת מידע אישי מן הקבוצה לקהילה. כך לדוגמה, בסיפור ההצלחה במזרעה, גילתה מנהלת התוכנית הלאומית ביישוב כי קיים שם חשש גדול להשתמש במונחים כגון "ילדים בסיכון", משפחות בסיכון" ו"בית סוהר". זאת ועוד, היא ראתה כי אנשי מקצוע ביישוב משקיעים הרבה מאמץ בניסיון להסתיר מידע על ילדים בסיכון. הדבר בא לידי ביטוי, בין היתר, בהימנעות מלנקוב בשם הילד והמשפחה. לאור זאת, בשלבים הראשוניים של העבודה המשותפת היא לא ניסתה לשנות מצב זה, ורק לאחר מכן, בהדרגה, היא ציינה בפני שותפיה לעשייה ביישוב את הקשיים המתעוררים כתוצאה מהסתרה זו ואת היתרונות הטמונים בכך שתהיה שקיפות רבה יותר בשיח על-אודות ילדים בסיכון ביישוב. דוגמה נוספת היא קבוצת התמיכה לאימהות בקלנסואה מתקיימת בבית הספר, בשיתוף יועצת בית הספר, ולא במסגרת הנותנת מענה בעיקר לאוכלוסיות חלשות, כגון מחלקת הרווחה ביישוב.

עקרונות פעולה נוספים שעלו מסיפורי ההצלחה הם בין היתר: הפעלת פרקטיקות מגוונות לצורך שימור המעורבות של בעלי התפקידים במענים; מתן תגמולים וחיזוקים חיוביים לשותפים העושים במלאכה; ניצול הזדמנויות הנקרות בדרך כדי לקדם את הפעלת המענים; חשוב להלהיב את השותפים ליצירה משמעותית ולחיבור ל"אני מאמין" המקצועי שלהם; מנהלי המענים ביישובים מתייחסים אל האתגרים המקצועיים כאל אתגרים אישיים.

בספר זה מובאות תובנות על פרקטיקות שזכו להצלחה והביאו לשיפור בתפקודם של אנשי המקצוע ולשיפור במצבה של אוכלוסיית היעד של התוכנית – ילדים ונוער בסיכון. התובנות העולות מן הספר 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.

תודות

כתיבת ספר זה התאפשרה הודות לשיתוף פעולה פורה שהתקיים בין כותבות הספר ובין מימי אקרמן והילה ניסים, חברות ועדת ההיגוי שהוקמה לצורך הכתיבה. אנו מבקשות להודות גם לחברי הצוות המלווה – המנחות בתוכנית הלאומית – אשר נטלו חלק בתהליך האיתור והבחירה של סיפורי ההצלחה, ליוו את תהליך הכתיבה וביצעו את התשאול והתיעוד.

אלה הם חברי הצוות המלווה (לפי סדר הא"ב של שמות המשפחה): גלי אייניס, מנחה במחוז ירושלים, התוכנית הלאומית; שרית אלנבוגן-פרנקוביץ', ראש הצוות ללמידה מהצלחות במכון מאיר-ס-ג'וינט-ברוקדייל; מימי אקרמן, מנהלת תחום פיתוח תורה והדרכה בתוכנית הלאומית; ד"ר ורדה בר, מנחה במחוז מרכז, התוכנית הלאומית; בילי גבעון, מנחה במחוז דרום, התוכנית הלאומית; אורית הורנשטיין, מנחה במחוז צפון, התוכנית הלאומית. מוטי טליאס, מנחה בתוכנית הלאומית, הילה ניסים, רכזת הדרכה ומנחה במחוז צפון, התוכנית הלאומית.

כתיבת הספר 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:

בירושלים

שירה כץ, מנהלת התוכנית הלאומית במועצה האזורית מטה בנימין
מיכל מוסצ'י, מנהלת לשכת הרווחה ברמת אשכול, ירושלים
חני קורנבליט, מנהלת התוכנית הלאומית בירושלים

במזרעה

אכרם דאוד, מנהל מחלקת החינוך והרווחה במזרעה
אורה רזיאל, מנהלת התוכנית הלאומית באגד מטה אשר ומזרעה

במועצה אזורית גלבוע

סיגל וסר, מנהלת התוכנית הלאומית במועצה אזורית גלבוע

בבני ברק

חווה טורץ, מנהלת התוכנית הלאומית בבני ברק
ארלט מויאל, מנהלת אגף הרווחה בעירייה והממונה על התוכנית הלאומית בבני ברק
שימי קשש, רכז התוכנית הלאומית בבני ברק

בבת ים

איריס קליין, מנהלת התוכנית הלאומית בבת ים

בבית שמש

אפרת אטרה, מנהלת התוכנית הלאומית בבית שמש
שאני שור, מנהלת התוכנית הלאומית במודיעין עילית

במועצה אזורית מטה בנימין

ליאת דגן, מנהלת התוכנית הלאומית במערב ירושלים
שירה כץ, מנהלת התוכנית הלאומית במועצה האזורית מטה בנימין
חיה לוי, מנהלת מחלקת חינוך במועצה האזורית מטה בנימין

באופקים

עירית ברבי, מנהלת התוכנית הלאומית באופקים
רונית פרטוש, ממונה מחוזית, התוכנית הלאומית במחוז דרום

בדימונה

פזית גבאי אלגי, מנהלת התוכנית הלאומית בדימונה

בחיפה

רעות הרוש, מנהלת התוכנית הלאומית בחיפה

בקלנסואה

סנאבל עאזם, מנהלת התוכנית הלאומית בקלנסואה

במג'ד אל-כרום

ד"ר ענאן אבו סאלח, מנהלת התוכנית הלאומית במחוז צפון

בטמרה

בילאל אבראהים, מנהל התוכנית הלאומית בטמרה

במחוז דרום

סבי מנגאשה, ממונה מחוזית, "התחלה טובה", התוכנית הלאומית במחוז דרום
רונית פרטוש, ממונה מחוזית, התוכנית הלאומית, מחוז דרום

במחוז צפון

שושי הרץ, ממונה מחוזית, התוכנית הלאומית במחוז צפון

נוסף לכך, אנו מביעים את הערכתנו ותודתנו לעמיתינו במכון מאיירס-גיוינט-ברוקדייל: לרונית בן-נון ולרעיה כהן על עריכת הלשון של הספר, לאוולין איבל על תרגום התמצית לאנגלית ולענת פרקו-טולדנו על העיצוב הגרפי. כמו כן אנו מודות לגיני רוזנפלד על תרומתה בתהליך עריכת הספר והוצאתו לאור.

תוכן עניינים

1	מילון מונחים המופיעים בספר זה
5	מבוא
7	חלק א: רקע על התוכנית הלאומית, על מתודת הלמידה מהצלחות ועל תהליך הכתיבה של ספר זה
8	1. התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
9	2. "למידה מהצלחות" כמנוף לפיתוח אישי, מקצועי וארגוני
12	3. תהליך העבודה שהוביל לכתיבת הספר
15	חלק ב: עקרונות פעולה משותפים שעלו מסיפורי הצלחה
27	חלק ג: סיפורי הצלחה בעבודתן של מנהלות בתוכנית הלאומית
	1. "דרכים צדדיות": על גיוס שותף עקשן ועל יצירת אמון: סיפור הצלחה בשכונות החרדיות בירושלים
29	
37	2. מהסתרה להכרה: סיפור הצלחה במזרעה
45	3. פיתוח המענה "יד ביד": סיפור הצלחה במועצה אזורית גלבע
55	4. איוש מיטבי של תפקיד אחראי המענה: סיפור הצלחה בבני ברק
	5. שימוש במיפוי משאבים ובמסד נתונים: קידום של איתור הצרכים והתאמת המענים הכלל-עירוניים לילדים בסיכון: סיפור הצלחה בבת ים
63	
69	6. רואים רחוק, רואים קרוב: הקמת "צוותי קצה" מתוך ועדות הגיל: סיפור הצלחה בבית שמש
	7. פיתוח ויישום של מהלך עבודה מערכתית לטיפול ממוקד בילדים ובני נוער בסיכון, בני 6-12, ובהוריהם: סיפור הצלחה במועצה האזורית מטה בנימין
73	
	8. סביב שולחן עגול: טיפול בר קיימא, בין-מקצועי ובין-ארגוני בבני נוער בסיכון: סיפור הצלחה באופקים
81	
89	9. הקמה והפעלה של פורום מפקחים לגיל הרך: סיפור הצלחה באזור הדרום
97	10. הרחבת השימוש במערכת התמ"י לכלל המשתתפים במענים בעיר: סיפור הצלחה בדימונה
103	11. הכשרה בין-תחומית כבסיס לבניית שיתופי פעולה בעיר: סיפור הצלחה בחיפה
113	12. הובלה משותפת של ועדת הגיל הרך על ידי אגפי הבריאות והרווחה: סיפור הצלחה בקלנסואה
	13. הסוד שבנתינה: פיתוח מערך מתנדבים ויצירת סינרגיה בין מענים: סיפור הצלחה במגיד אל-כרום
119	
127	14. הצלחה בהקמת פורום אחראי מענה: סיפור הצלחה בטמרה
135	מקורות

מילון מונחים המופיעים בספר זה¹

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 גיוס 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 השרות המקומית (הגדרת שימושים, טיפול בתשלומים, דווח למשרדי ממשלה וכד').

הממונה על התוכנית הלאומית ביישוב

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

¹ הסבר המונחים לקוח מתוך אוגדן התוכנית הלאומית, כפי שמופיע באתר 360° התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון.

באחריות הממונה על התוכנית ביישוב :

- להבטיח את התנהלות התוכנית ביישוב.
- להקים, לכנס ולהפעיל את הוועדה היישובית.
- למנות יושבי ראש ולעקוב אחר עבודת ועדות המשנה ולדווח בפני הוועדה המחוזית על יישומם של מענים המופעלות 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 (רק בפעולות לילדים בגיל הרך ולהוריהם).
- 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.

מנחה

איש מקצוע אשר מלווה את הפעילות ואת העשייה ביישובים השונים, במסגרת התוכנית הלאומית.

מלוות למידה

איש מקצוע הבקיא בכל המתודות של הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת, ומלווה את תהליך איתור סיפורי ההצלחה, המשגתם, כתיבתם והפצתם.

מבוא

אחד האתגרים המרכזיים הניצבים בפני ארגונים הוא שמירה על היכולת להתחדש ולהיערך למציאות ולתנאים המשתנים תדיר. בעידן הנוכחי, קצב השינויים המהיר ולעתים הלא צפוי הופך את העמידה באתגר זה למורכבת ולחיונית להמשך פעילותם של ארגונים וליכולתם להמשיך לספק מענים מיטביים לאוכלוסיות שעבורן הם פועלים.

הצוות ללמידה מהצלחות במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל מעניק כלים ללמידה ארגונית מתמשכת ולשיפור השירות של ארגונים ומערכות. מתודות הלמידה שפיתח הצוות מאפשרות לצוותים בארגונים לעצב ידע מקצועי שהיה עד כה חבוי ולהפכו לידע גלוי ומכוון לפעולה, ובד בבד להבנות תהליכי שינוי ופיתוח הנובעים מן השטח ולמידה משותפת הכוללת הרהור ותהייה בעת העשייה. כך מאפשרת הלמידה מהצלחות ללמוד ולהפיץ את דרכי העבודה הייחודיות שפיתחו העובדים במטה ובשדה.

עד כה פיתח הצוות ללמידה מהצלחות שלוש מתודות מרכזיות ללמידה ולפיתוח:

1. "למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרופקטיבית"
2. "המסע בעקבות שאלת הלמידה – המתודה הפרוספקטיבית"
3. "הלמידה על הלמידה – המתודה לקידום הלמידה המתמשכת למען העשייה"

את תהליך הלמידה והפיתוח מלווה "מלווה למידה". מלווה הלמידה הוא אדם שעבר הכשרה ייחודית לתפיסת העולם של "למידה מהצלחות" ולשימוש במתודות שלה. הוא פועל עם האחראים במערכת למען הפקת ידע וליווי תהליכי שינוי בעקבות הידע שהופק. אחת מדרכי הפעולה של מלווה הלמידה היא תשאול בדרך החקר הרפלקטיבי. התשאול נערך על פי עשרה שלבים, תוך התאמתם לקהל היעד ומתן תשומת לב לדגשים האופייניים לכל מתושאל, למקום, לאוכלוסייה שעמה הוא עובד ועוד.

עשרת שלבי החקר של המתודה "למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרופקטיבית"

1. תיאור ההקשר הארגוני.
2. איתור הצלחה ראויה ללמידה וזיהוי תחום ההצלחה.
3. תיאור תמציתי של ההצלחה, במונחים של "לפני" ו"אחרי".
4. זיהוי התוצרים החיוביים (האובייקטיביים והסובייקטיביים) של ההצלחה.
5. זיהוי של תוצרי לוואי שליליים ושל מחירי ההצלחה.
6. בחינת השאלה אם אמנם מדובר ב"הצלחה" המצדיקה המשך למידה.
7. פירוט הפעולות שהביאו להצלחה.
8. איתור נקודות המפנה בין המצב "לפני" לבין המצב "אחרי".
9. הפקת עקרונות הפעולה שביסוד הפעולות שהביאו להצלחה ותרמו לה (ראו שלב 7).

10. זיהוי סוגיות בלתי פתורות להמשך הלמידה.

הידע המופק בתהליך התשאול מתועד ומופץ לצורכי למידה ויישום בקרב אנשי מקצוע בארגון שבו הופק ומחוצה לו. חשוב לציין שייחודה של המתודה הוא שלצד איתור ולמידה מתוך סיפורים ואירועים של הצלחה היא מאפשרת גם לאתר סוגיות לא פתורות להמשך למידה (ראו שלב 10). התמודדות עם סוגיות אלה מאפשרת למערכת לקיים למידה מתמשכת ולשפר בהתמדה גם את מה שכבר הצליח.

בספר שלושה חלקים. החלק הראשון מציג רקע על התוכנית הלאומית לילדים ולבני נוער בסיכון, על מתודת הלמידה מהצלחות וכן על תהליך העבודה שהתבצע כבסיס לכתובת הספר. בחלק השני מוצגים עקרונות פעולה משותפים שעלו מתוך סיפורי ההצלחה. בחלקו השלישי של הספר מוצגים סיפורי ההצלחה בעבודתן של מנהלות בתוכנית הלאומית ביישובים השונים.

כתיבת הספר התאפשרה בזכות שיתוף פעולה פורה ומקצועי של בעלי התפקידים אשר יזמו את התהליך וליוו אותו לאורך כל הדרך, וכן תודות לבעלי תפקידים ביישובים השונים אשר שיתפו בידע הסמוי הרב אשר הוביל אותם להצלחה והקדישו מזמנם לצורך התשאול.

חלק א:

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



1. התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון²

360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון (להלן: התוכנית הלאומית) היא תוכנית בין-משרדית המשותפת למשרדי החינוך, הבריאות, העלייה והקליטה וביטחון הפנים, וכן למרכז לשלטון מקומי ולארגון הגיוינט, 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
- רווחה ובריאות רגשית
- השתייכות והשתתפות חברתית

² פרק זה מתבסס על מידע מתוך אתר התוכנית הלאומית: www.molsa.gov.il/ProjectShmid, וכן על מידע מתוך אתר אשלים: <http://www.ashalim.org.il/files/Meyda/KtavEt/12percek.pdf>.

○ 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 על מנת 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, מידע, הערכה ולמידה ארגונית.** התוכנית מחייבת תהליך תכנון שיטתי ברמת הרשות, מתוך רצון לפתח שירותים שיותאמו התאמה מושכלת לצורכי הילדים, להעדפות האוכלוסייה ולדפוס 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) ולאורן 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 "מכוון 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 היום-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 "אני 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 טומנים 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 את היכולות של אנשים בארגונים השונים 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. מלווה הלמידה 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 נבונות 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 מאוד 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 הספר

בשנים 2014-2015 התבצע תהליך מובנה ושיטתי של למידה מהצלחות בעבודת מנהלות בתוכנית הלאומית. התהליך כלל שלושה שלבים:

שלב א: סדנה להכשרת המנחות בתוכנית הלאומית

אלה הן מטרות הסדנה:

- ללמוד את התפיסה העומדת בבסיס הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת במערכות חברתיות.
- ללמוד את המתודה "למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרואספקטיבית".
- לצייד את המנחות באמות מידה אשר ינחו אותן בתהליך האיתור והבחירה של סיפורי הצלחה.
- להקנות למנחות ידע, כלים ושיטות לתשאול ולתיעוד סיפורי הצלחה.

שלב ב: איתור ובחירה של סיפורי הצלחה בעבודת מנהלות בתוכנית הלאומית

תהליך האיתור ובחירת סיפורי הצלחה התבצעה על ידי צוות מלווה, שאלה הם חבריו: מימי אקרמן, מנהלת תחום פיתוח תורה והדרכה, התוכנית הלאומית; גלי אייניס, מנחה במחוז ירושלים; ד"ר ורדה בר, מנחה במחוז מרכז; בילי גבעון, מנחה במחוז דרום; אורית הורנשטיין, מנחה במחוז צפון; הילה ניסים, רכזת הדרכה בתוכנית הלאומית, ומנחה במחוז צפון; שושי הרץ, ממונה מחוזית במחוז צפון; מוטי טליאס, מנחה בתוכנית הלאומית. בצוות נטלה חלק גם שרית אלנבוגן-פרנקוביץ', ראש הצוות ללמידה מהצלחות, מכון מאיר-ס-ג'וינט-ברוקדייל.

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

- בסיפור יש עדויות ליוזמה, ליצירתיות ולמוטיבציה מיוחדת.
- אין מדובר בסיפור באירוע חד-פעמי אלא בהצלחה יציבה הנמשכת לאורך זמן.
- הסיפור נגזר מן העקרונות והיעדים של התוכנית הלאומית.
- מתקיימת בסיפור מעורבות של גורמים נוספים ביישוב (נוסף על מנהל התוכנית הלאומית ביישוב), של מערכות נוספות ושל אנשי מפתח ביישוב.

מטרת התהליך הייתה לחשוף ידע סמוי מתוך סיפורי הצלחה המקצועיים של המנהלות, בשלושה תחומים מרכזיים:

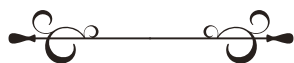
- שימוש במידע ככלי ארגוני.
- עבודה בין-ארגונית ובין-מקצועית שיטתית.
- התמקמות התוכנית ביישוב, ומקומם של המנהל ושל התוכנית ביישוב.

שלב ג: תשאול ותיעוד של סיפורי הצלחה (על ידי המנחות)

המנחות שסיימו בהצלחה את הסדנה (שלב א), תשאלו את מנהלי התוכנית ובעל תפקיד נוסף (במידת הצורך) על סיפורי הצלחה שנבחרו. באמצעות התשאול אספו המנחות מידע מפורט, שיטתי ורחב יריעה על הצלחות המקצועיות. הן התמקדו בתיאור הפעולות ועקרונות הפעולה שתרמו להצלחה, לצד סוגיות לא פתורות להמשך למידה ופיתוח. תהליך התשאול התבצע בליווי שוטף של מלוות הלמידה מטעם הצוות ללמידה מהצלחות – עירית אייזיק ושרית אלנבוגן-פרנקוביץ'. מלוות הלמידה העניקו מענה שוטף לשאלות ולסוגיות שעלו בתהליך התשאול. המידע שנאסף בתשאולים תועד על פי תבנית תיעוד סיפורי הצלחה שפותחה בצוות ללמידה מהצלחות. עם זאת, לכל צוות כתיבה ניתן מרחב פעולה בתיעוד הסיפור, בהתאמה ליישוב ולנפשות הפועלות. על כן תיתכן חוסר אחידות בהיקף התיעוד של הסיפורים השונים ובמבנה שלהם.

חלק ב:

**עקרונות פעולה משותפים
שעלו מסיפורי ההצלחה**



חלק זה פורס בפני הקורא את עקרונות הפעולה המשותפים שנגזרו וגובשו מתוך ארבעה עשר סיפורי ההצלחה שסופרו בהרחבה על ידי מנהלי המענים ובעלי תפקידים נוספים, ויוצגו בחלקו השלישי של הספר³. העקרונות נובעים מהכללות של פעולות שהתגלו במהלך תשאול הסיפורים, והם שתרמו להצלחה. מקריאת סיפורי ההצלחה עולה כי עקרונות אלה מהווים נר לרגליהם של הצוותים המקצועיים בעבודתם. תחילה תוצג רשימת עקרונות הפעולה המשותפים, ולאחר מכן יובא פירוט של העקרונות תוך הדגמות מתוך הסיפורים.

עקרונות הפעולה המשותפים שעלו מסיפורי ההצלחה

1. הפעלת פרקטיקות מגוונות לצורך גיוס בעלי התפקידים המעורבים במענים, ושימור מעורבותם במענים.
2. יצירת מנגנונים להיכרות, ליצירת קשרים בין-אישיים וללמידה משותפת בין בעלי התפקידים השונים המעורבים במענים.
3. מציאת פתרונות יצירתיים לאתגרים שונים, נכונות ליטול סיכונים וניצול הזדמנויות הנקרות בדרך כדי לקדם את הפעלת המענים.
4. איתור השותפים שאותם רוצים לרתום לעשייה וחיזוק הקשרים עימם באמצעות השקעת משאבים, מתן תגמולים וחיזוקים חיוביים.
5. עבודה בסבלנות ובאורך רוח.
6. עבודה בהתאמה תרבותית וברגישות תרבותית; במענים הפועלים בחברה הערבית, יש לשים דגש במתן מענים אוניברסליים ולא מתייגים.
7. עבודה עם בעלי תפקידים המחויבים להצלחת התוכנית, שהעשייה שלהם בשטח מחוברת ל"אני מאמין" המקצועי שלהם.
8. התייחסות אל האתגרים המקצועיים כאל אתגרים אישיים.
9. עבודה עקבית, שיטתית ושקולה, וקבלת החלטות על בסיס איסוף נתונים כחלק מאורח החיים בתוכנית.
10. הפעלת אסטרטגיות הנותנות מקום גם להיבטים רגשיים בעבודה המקצועית.
11. הקפדה על ניהול דיאלוג קבוע, שיטתי ומתמשך עם השותפים. עדכונים בקביעות בנושאים החשובים להתנהלות המענים, כגון נתונים, מידע, סוגיות, מחשבות וסיכומי דיונים.
12. הקפדה על רמה מקצועית גבוהה של המנחות ושל מפעילי המענים, ועל תנאים פיזיים מיטביים.
13. חיזור עיקש אחר אוכלוסיות היעד.
14. בניית תשתית ארגונית מיטבית, על פי מתווה התוכנית הלאומית, כבסיס להפעלת המענים.
15. דבקות במטרה – לא מתייאשים ולא מוותרים!

³ הציטוטים שיובאו בפרק זה ובפרקים הבאים לקוחים מדבריהם של המרואיינים.

פירוט והדגמה של כל אחד מן העקרונות

1. הפעלת פרקטיקות מגוונות לצורך גיוס בעלי התפקידים בתוכניות ושימור מעורבותם בתוכניות

לפני ביצוע מהלכים משמעותיים בתוכנית העבודה, וכן במהלך הביצוע, יש להפעיל פרקטיקות שונות אשר יסייעו לגייס את השותפים לעשייה. כמו כן, חשוב גם לשמר את נכונותם לשיתוף פעולה לאורך זמן. מדובר הן על שותפים חדשים שזה עתה הצטרפו למהלך והן על שותפים ותיקים. מנהלות המענים מקפידות לשמור על קשר עם בעלי התפקידים, לעדכן אותם בכל המתרחש במענה, ולחזק בקביעות את שיתופי הפעולה.

דוגמאות:

- א. בסיפור ההצלחה בבת ים, מנהלת התוכנית הלאומית בעיר קיימה סבב פגישות אישיות מקדימות לפני הפגישה הראשונה של ועדת הגיל. פגישות אלה התקיימו עם בעלי התפקידים השונים, אשר ישתתפו בהמשך במפגשי הוועדה. מטרת הפגישות הייתה ליצור היכרות טובה יותר בינה לבין בעלי התפקידים השונים, לגייסם למטרה שלשמה תוקם ועדת הגיל וללמוד מקרוב את עמדותיהם בנושאים מקצועיים שונים.
- ב. בסיפור ההצלחה של הקמת פורום מפקחים בדרום, סבי ורונית, הממונות המחוזיות באזור דרום, הזמינו מפקחת של התמ"ת להצטרף לפורום מפקחים לגיל הרך. המפקחת סירבה בתחילה, אך סבי ורונית לא ויתרו. הן המשיכו לעדכן אותה ולשלוח חומרים. זאת ועוד, בכל שיחה שקיימו הן הדגישו כי היא חשובה לפורום והעבירו את המסר: "תצטרפי כדי להשפיע, לתרום, להיות מעורבת ושותפה". לבסוף הצטרפה המפקחת לפורום.
- ג. בסיפור ההצלחה של הקמת פורום מפקחים בדרום, השקיעו סבי ורונית, הממונות המחוזיות באזור הדרום, זמן לחשיבה והתכוננו לקראת כל מפגש. הן הקפידו להגיע תמיד מוקדם לפגישות, דאגו שהמקום יהיה נעים ואסתטי, הכינו את הכיבוד ואת החומרים לפגישות. זאת ועוד, בשנה השנייה לפעילות הפורום הוסיפו רונית וסבי פעילות של סבב "מה נשמע?" בתחילת המפגש. סבב זה אפשר למפקחים לשתף בדברים אישיים יותר, והדבר תרם רבות לחיזוק הקשרים בין חברי הפורום ולקיומו עד היום (יותר מחמש שנים).
- ד. בסיפור ההצלחה בגיוס והפעלת מתנדבים במגיד אל-כרום מתוארות פרקטיקות שתרמו לגיוס המתנדבים לעשייה ולשימורם: לאורך כל השנה קיבלו הסטודנטים המתנדבים הכשרה והדרכה, זכו לתגמולים חברתיים, כגון טיולים, מפגשים חברתיים, ומפגשים עם בעלי תפקידים. זאת ועוד, נתוני המעקב אחר התקדמות הילדים הועברו בקביעות לסטודנטים המתנדבים.

2. יצירת מנגנונים להיכרות, ליצירת קשרים בין-אישיים וללמידה משותפת בין בעלי התפקידים השונים המעורבים במענים

בכמה סיפורי הצלחה תואר מצב שבו בעלי תפקידים שונים עובדים זה לצד זה לאורך זמן אולם הם אינם מכירים זה את זה בהיבט האישי והמקצועי. אחד מעקרונות הפעולה המובילים להצלחה הוא יצירת קשר בין השותפים השונים ולרתימתם לעשייה משותפת וללמידה משותפת.

דוגמאות:

א. בסיפור ההצלחה במזרעה מתואר מצב שבו למרות שעובדי הרווחה יושבים בצפיפות רבה במחלקת הרווחה, ושומעים כמעט כל שיחה מבעד לקיר, כמעט שאין ביניהם קשר. קשר מתקיים רק עם הממונה היישובי. חוסר הקשר בין העובדים קיים לא רק במחלקת הרווחה אלא גם במחלקות אחרות. מנהלת התוכנית הלאומית ביישוב והממונה על התוכנית ביישוב מוצאים לנכון לחבר בין אנשי המקצוע ולתת במה לכל אחד מהם לספר על עצמו ועל עבודתו. הדבר בא לידי ביטוי בקיום יום עיון שבו הוצגו בעלי התפקידים הרלוונטיים מן היישוב העוסקים בנושא ילדים ונוער בסיכון וכן הוצגו תפיסת העבודה ותוכנית הפעולה של התוכנית הלאומית. מספרת המנהלת היישובית: "אנשים שעבדו שנים זה לצד זה נפגשים כדי לעבוד זה עם זה למען ילדים בסיכון".

ב. סיפור ההצלחה העוסק בהפעלה ובהקמה של פורום מפקחים בדרום הוא דוגמה נוספת להיכרות, ליצירת קשרים בין-אישיים בין בעלי תפקידים שונים וללמידה משותפת. לפני הקמת הפורום, אנשי המקצוע במשרדים השונים פעלו כל אחד בדלת אמותיו, על פי נהלים והגדרות שלהם למונח ילדים בסיכון. זאת ועוד, לא הועבר מידע בין המפקחים, לא היו דיאלוגים רציפים ומובנים בנושאים מקצועיים ולא התקיימה התייעצות מובנית ושוטפת בין אנשי התוכנית הלאומית ובין הפיקוח. לאחר הקמת הפורום נוצר מצב חדש שבו מפקחי כל המשרדים נפגשו כמה פעמים בשנה ללמידה ולחשיבה משותפת וכן להיכרות הדדית. כפועל יוצא ממפגשי הפורום אף עלו יוזמות חדשות והמפקחים הפכו מחויבים לעשייה במסגרת התוכנית הלאומית.

ג. מסיפור ההצלחה של ההכשרה הבין-תחומית בחיפה אפשר ללמוד על תרומת ההכשרה להיכרות ההדדית בין בעלי התפקידים השונים, הן ברמה האישית והן ברמה המקצועית, ללמידה משותפת ואף ליצירת שיתופי פעולה מקצועיים. כך לדוגמה, לפני ההכשרה, לאנשי מקצוע חדשים יחסית לא הזדמן להכיר זה את זה ואת אנשי המקצוע הוותיקים יותר. ההכשרה, שכללה נושאים מקצועיים וכן נושאים אישיים ורגשיים, הייתה בימה וזירה מצוינת להיכרות הדדית ולהתמקמות מקצועית טובה יותר ביישוב. נוסף לכך, תוך כדי ההכשרה התפתחו יחסי קרבה שאפשרו למשתתפים לדון ולחשוף לראשונה סוגיות שקודם לכן נמנעו מלעסוק בהן. זאת ועוד, הצלחת ההכשרה הובילה לכך שמנהלת התוכנית הלאומית בעיר הפכה לכתובת עבור אנשי מקצוע בסוגיות הקשורות לפיתוח המקצועי של צוותים שונים בתחומים מגוונים.

ד. בסיפור ההצלחה ביצירת מנגנון לטיפול בבני נוער בסיכון בעיר אופקים, המאחד סביב שולחן עגול את כל הגופים המטפלים הפעילים ביישוב, העבודה נעשתה בסנכרון ובשיתוף פעולה בין כל הגורמים ועל פי המתווה של התוכנית הלאומית, והיא הובילה לשיפור ניכר במענים הניתנים לנוער בסיכון בעיר.

3. מציאת פתרונות יצירתיים לאתגרים שונים, נכונות ליטול סיכונים וניצול הזדמנויות הנקרות בדרך כדי לקדם את הפעלת המענים

כדי להגיע לתפקוד טוב יותר ונכון יותר בתוכנית, לעתים יש לפעול בתעוזה ובאומץ, ולעתים אף לקחת סיכונים, כל זאת אל מול התנגדויות רבות ולחצים המופעלים על בעלי התפקידים השונים. כמו כן חשוב לגלות חשיבה יצירתית ולמצוא פתרונות יצירתיים כדי להגיע ליעדים ולקדם מהלכים בתוכנית, ולנצל הזדמנויות שונות שאליהן ניתן לחבור כדי לקדם את הפעלת המענים.

דוגמאות:

- א. בסיפור ההצלחה של הפעלת המענה חדר מל"א בשכונה חרדית בירושלים, הפעילה מנהלת התוכנית הלאומית חשיבה יצירתית ומצאה פתרונות יצירתיים למשברים שנקרו בדרכה: לאחר תקופה ממושכת שבה החדר שיועד למענה לא טופל כראוי, כלומר, מנהל הת"ת (תלמוד תורה) לא פינה את הגרוטאות שהיו בו חרף הבטחותיו החוזרות ונשנות, מנהלת התוכנית הלאומית לקחה על עצמה את פינוי החדר באמצעות תקציב שהשיגה מן המנהל הקהילתי. ביום שנקבע לפינוי החדר, לא נמצא המפתח. הפתרון שמצאה המנהלת הוא פריצת החדר על ידי הרכז והשומר. זאת ועוד, כדי לגייס תקציב לשיפוץ החדר, היא הביאה אדם שיקנה את הברזל של המזגנים הישנים. רכז התוכנית והממונה על הפיתוח החינוכי במנח"י הגיעו לת"ת בבגדי עבודה וצבעו בעצמם את החדר.
- ב. בסיפור ההצלחה בשכונה החרדית בירושלים, ניצלה מנהלת התוכנית הלאומית את הזדמנות הנסיעה באוטובוס של המלמדים, כדי להקרין להם סרט העוסק בילדים בסיכון. זאת ועוד, היא ניצלה את ההזדמנות שכל המלמדים ישובים יחד באוטובוס כדי שיקראו להם מסרים ממנה.
- ג. בסיפור ההצלחה בבני ברק, ניצלה מנהלת התוכנית הלאומית בעיר הזדמנות של גיוס קבסי"ם חדשים; מכיוון שתפקידם היה עדיין בשלבי התהוות, הם גויסו כאחראי מענה.

4. איתור השותפים שאותם רוצים לרתום לעשייה וחיזוק הקשרים עימם באמצעות השקעת משאבים, מתן תגמולים וחיזוקים חיוביים

בשל העובדה שיש שחקנים רבים בזירת העשייה בתוכנית, ואין אפשרות להשקיע בכולם משאבים, חשוב להתמקד באלה המשמעותיים ביותר לקידום העשייה. יש אפוא להבהיר במדויק את מי מבין השותפים הפוטנציאליים יש לרתום לעשייה, ובמי כדאי להשקיע. כדי לעודד ולקדם את העשייה של בעלי התפקידים השונים בתוכנית, חשוב למצוא דרכים לתגמל אותם ולהעניק להם חיזוקים חיוביים.

דוגמאות:

- א. בסיפור ההצלחה בדימונה, מנהלת התוכנית הלאומית בעיר הגדירה את בעלי התפקידים שצריכים למלא את טופסי התמ"י כגורמי מפתח שאותם יש לגייס לעשייה, ללוות ולתדרך, עד אשר יתקבלו טפסים מלאים כראוי. היא מילאה עם כל אחד מהם טופס לדוגמה, וליוותה זאת בהסברים. נוסף לכך, כל מילוי ראשוני של טופס תמ"י נעשה במשרדה של המנהלת או בחדר מחשבים, בנוכחותה. במקרים שבהם קבוצה גדולה של בעלי תפקידים נדרשו למלא טפסים, היא קיימה מרתון של כמה שעות

בהנחייתה. זאת ועוד, נוהל מילוי הטופס יצא כהנחיה במסגרת הפרוטוקולים של הישיבות במסגרת הפעלת התוכנית הלאומית ביישוב.

ב. בסיפור ההצלחה בבני ברק, הגדירה מנהלת התוכנית הלאומית בעיר את אחראי המענה כאוכלוסיית יעד קריטית להצלחת הפעלת התוכנית ביישוב. לאור זאת היא השקיעה משאבים רבים באיוש מיטבי של תפקיד אחראי המענה, ואף חלק מהם גויסו לעבודה בתשלום (שכן לרוב הם אינם מתוגמלים כספית על עבודתם זו). נוסף לכך, המנהלת ליוותה מקרוב את אחראי המענה, בין היתר בישיבות שבועיות, ואף הקימה פורום שלהם ביישוב ונעזרה ביועצת חיצונית לצורך החשיבה וההנחיה. מטרתה הייתה ליצור קבוצת שייכות, להקנות שפה מקצועית אחידה, להקנות ידע ועוד.

ג. בסיפור ההצלחה בשכונה החרדית בירושלים, הצליחה מנהלת התוכנית הלאומית בעיר למצוא תקציב כדי לקיים יום גיבוש בחמי יואב לכל ה"מלמדים" בת"ת.

ד. גם פורום הלמידה של המפקחים בגיל הרך בדרום זכה להתייחסות מכבדת. מקום המפגש היה נוח, נעים ומטופח, ובו חנייה נוחה. המרצים שהגיעו להציג בפני הפורום נבחרו בקפידה. במהלך יום המפגש הוגש כיבוד (שתייה, כריכים וירקות), דף סדר היום הונח על הכיסאות לפני בואם של המשתתפים וסיכומי המפגשים נשלחו לאחר כל מפגש.

5. עבודה בסבלנות ובאורך רוח

התקדמות אטית והדרגתית, הנעשית בסבלנות רבה ובקצב המתאים לבעלי התפקידים הלוקחים חלק במהלכים השונים בתוכנית.

דוגמה:

מנהלת התוכנית הלאומית בבת ים קידמה בסבלנות ובאורך רוח את השימוש במיפוי המשאבים ובמסד הנתונים ביישוב. תוך כך, היא קיימה פגישות אישיות עם כל מנהלי בתי הספר ועם הצוות הניהולי ביישוב, במטרה להסביר את הצורך במיפוי. בהמשך, כשנתונים למיפוי לא הועברו במועד, היא "נדנדה בנחמדות", כדבריה. היא שלחה לכל בעל תפקיד ביישוב את הטבלה עם המשימות שבתחום אחריותו. אם טבלה חזרה אליה ללא חלק מן הנתונים, היא סימנה את הנתונים החסרים ושלחה אותה פעם נוספת, ולעתים כמה פעמים. נוסף לכך, לקראת הפגישות של ועדות הגיל, היא תיאמה פגישות הכנה אישיות עם כל אחד מבעלי התפקידים הרלוונטיים, כדי להגיע לתובנות משותפות ולהיערך לפגישות.

6. עבודה בהתאמה תרבותית וברגישות תרבותית; במענים הפועלים בחברה הערבית, יש לשים דגש

במתן מענים אוניברסליים ולא מתייגים

חשיבה, תכנון וביצוע צעדים אופרטיביים, כאלה המביאים בחשבון את המאפיינים התרבותיים של אוכלוסיית היעד (כגון חרדים וערבים), את צרכיה ואת האתגרים הניצבים בפניה. דרכי פעולה המתאימות לתרבות אחת אינן בהכרח מתאימות לתרבות אחרת. החשיבות של מתן מענה אוניברסלי מקבלת משנה תוקף בחברה הערבית, משום שבה קיימת מידה רבה של היכרות הדדית ומשפחות רבות מתגוררות זו לצד זו. לאור זאת, ומתוך חשש שהשמועה על השתתפות ילדים ובני נוער תופץ בקהילה ותפגע במעמדם, אנשים

עשויים להימנע מליטול חלק במענים המתויגים באופן שלילי, כגון מענים לילדים ולנוער בסיכון או מענים המתקיימים בחסות משרד הרווחה. בהקשר לכך יש גם לתת את הדעת לחשיבות השמירה הקפדנית על סודיות בתוך הקבוצות המופעלות במענים השונים, כדי למנוע דליפת מידע אישי מן הקבוצה לקהילה.

דוגמאות:

א. בסיפור ההצלחה במזרעה, גילתה מנהלת התוכנית הלאומית ביישוב כי קיים שם חשש גדול להשתמש במונחים כמו "ילדים בסיכון", "משפחות בסיכון" ו"בית סוהר". זאת ועוד, היא ראתה כי אנשי המקצוע ביישוב משקיעים הרבה בניסיון להסתיר מידע על ילדים בסיכון. הדבר בא לידי ביטוי, בין היתר, בהימנעות מלנקוב בשם הילד והמשפחה, מפאת פגיעה בכבוד המשפחה. לאור זאת, בשלבים הראשוניים של העבודה המשותפת היא לא ניסתה לשנות את המצב, ורק לאחר מכן, בהדרגה, היא ציינה בפני שותפיה לעשייה ביישוב, את הקשיים המתעוררים כתוצאה מהסתרה זו, ואת היתרונות הטמונים בכך שתהיה שקיפות רבה יותר בשיח על-אודות ילדים בסיכון ביישוב.

ב. קבוצת התמיכה לאימהות בקלנסואה מתקיימת בבית הספר, בשיתוף יועצת בית הספר, ולא במסגרת הנותנת מענה בעיקר לאוכלוסיות חלשות, כגון מחלקת הרווחה ביישוב.

7. עבודה עם בעלי תפקידים המחויבים להצלחת התוכנית, שהעשייה שלהם בשטח מחוברת ל"אני

מאמין" המקצועי שלהם

אחד המפתחות להצלחת התוכנית ולהפעלתה המיטבית לאורך זמן הוא בחירה מושכלת ונכונה של בעלי התפקידים השונים, כך שיתאימו התאמה מרבית לתפקידים ושיהיו מחויבים להצלחת התוכנית. חשוב לצקת לתוך התפקיד עשייה משמעותית ולחדד את התפיסה ולפיה פעולותיהם של בעלי התפקידים בתוכנית הן חשובות ובעלות השפעה.

דוגמאות:

א. בסיפור ההצלחה בוועדת הגיל הרך בקלנסואה, הבחירה של מנהלת התוכנית הלאומית בעיר בעו"ס עובדת רווחה ובאחות טיפת חלב לנהל במשותף את ועדת הגיל הרך ביישוב ולהפעיל את המענה "נתיבים להורים", תרמה מאוד לקידום העשייה הן בוועדה והן במענה. הבחירה בשתי נשים אלה, הן מבחינת הייצוג שלהן את שירותי הרווחה ואת תחום הבריאות, והן מבחינת המסירות והמחויבות שלהן לתפקיד ונכונותן לשתף פעולה, הובילו להפעלה מיטבית של התוכנית ביישוב.

ב. סיפור ההצלחה בהכשרה בין-תחומית בחיפה הוא דוגמה לחיבור, רתימה ויצירת התלהבות לעשייה בקרב בעלי התפקידים שהגיעו להכשרה. המפגש הבין-אישי, העידוד לפיתוח מערכות יחסים מקצועיות, המושתתות על ערכים כגון פרגון וכנות הניבו התלהבות רבה לעשייה וגיבוש "אני מאמין" מקצועי של המשתתפים בנוגע לתוכנית.

ג. סיפור ההצלחה ביצירת פורום אחראי מענה בטמרה. פורום זה החל את דרכו במפגש שהיה אמור להיות חד-פעמי, אולם הוא הפך למסגרת מקצועית שבה נפגשים אחראי המענה בקביעות. בפורום נידונו נושאים וסוגיות חשובים ומשמעותיים לתפקידו של אחראי המענה, כגון, הגדרת התפקיד,

תפיסת התפקיד, עקרונות הפעולה בתוכנית הלאומית, מינוף השפעתם של אחראי המענה ועוד. מפגשי הפורום הובילו למיצובו של התפקיד כחשוב ובעל השפעה.

ד. גם בסיפור ההצלחה המתאר את האיוש המיטבי של תפקיד אחראי המענה בבני ברק, יוצק פורום אחראי המענה תכנים משמעותיים לתפקיד, ומעורר התלהבות ומוטיבציה לעשייה. הפורום מהווה קבוצת שייכות, מבסס שפה אחידה לתוכנית, מקנה ידע, מהווה מקום להתייעצות ולחשיבה משותפת.

8. התייחסות אל האתגרים המקצועיים כאל אתגרים אישיים

המנהלים לוקחים על עצמם את המשימות והאתגרים הניצבים בפניהם בעבודתם כאתגרים אישיים, בעלי משמעות ערכית, והם פועלים מתוך תחושת שליחות.

דוגמאות:

א. בסיפור ההצלחה ביצירת פורום אחראי מענה בטמרה, ציין מנהל התוכנית הלאומית ביישוב את המאמצים שעשה כדי ליצור את הפורום וכיצד ראה זאת כמשימה בעלת חשיבות גבוהה, הדורשת התמסרות אישית. ההשקעה המסיבית שלו בבניית הפורום והעובדה שראה זאת כשליחות אישית, תרמו רבות להצלחת הפורום.

ב. גם מנהלת התוכנית הלאומית בחיפה ראתה ביצירת הכשרה בין-תחומית אתגר משמעותי, ופעלה מתוך תחושת שליחות. בתוך כך היא הקדישה את מרב המשאבים באיתור מרצים טובים ומתאימים להכשרה. היא לא הרפתה עד שהצליחה לשכנע את אנשי המקצוע המתאימים ביותר לבוא וללמד בהכשרה. זאת ועוד, היא תכננה בקפדנות ולפרטי פרטים את סדר היום בהכשרה, באכפתיות ובמסירות רבה.

ג. בסיפור ההצלחה בפיתוח המענה "יד ביד" במועצה אזורית גלבוע, תיארה מנהלת התוכנית הלאומית ביישוב כיצד אימוץ האתגרים המקצועיים כאתגרים אישיים עברה, ועבודה מתוך מחויבות אישית ותחושת שליחות אישית, סייעו להצלחת המענה. נחישותה הגבוהה, העיקשות למצוא פתרון מיטבי לבעיות הסבוכות שנקרו בדרכה, ומציאת המענה היצירתי הובילו להצלחה.

9. עבודה עקבית, שיטתית ושקולה, וקבלת החלטות על בסיס איסוף נתונים כחלק מאורח החיים

בתוכנית

עבודה עקבית ושיטתית, שקולה ומחושבת מראש על פי מתווה התוכנית הלאומית. עבודה שבה אין מדלגים על שלבים, בבחינת "סוף מעשה במחשבה תחילה". יש חשיבות לכך שתהליך קבלת ההחלטות בתוכנית יתבסס על נתונים מעודכנים, מדויקים ומלאים.

דוגמאות:

א. בסיפור ההצלחה בבניית פורום אחראי מענה בטמרה, בנה מנהל התוכנית הלאומית ביישוב את תוכנית הפורום תוך שהוא מכין בתחילת הדרך מצגת המפרטת את כל שלבי פעילות הפורום, צעד אחר צעד, באופן מובנה, שיטתי ויסודי. המצגת הוצגה במפגש הראשון של הפורום והצעדים שהוצגו בה היוו את הבסיס להמשך העשייה.

ב. בסיפור ההצלחה בחיפה, בנושא ההכשרה הרב-תחומית, מנהלת התוכנית הלאומית בעיר בנתה את סילבוס ההכשרה ואת המסגרת הכללית של ההכשרה, כשלנגד עיניה התוצר הסופי שאליו היא מעוניינת להגיע. זאת ועוד, ההכנה המוקדמת של ההכשרה כללה גם את פירוט תוכני ההכשרה, את המבנה של כל פגישה ואת תכניה ואת שמות המרצים שילמדו בכל אחד מן המפגשים. כל זאת עד ליצירת תמונה מלאה וברורה של ההכשרה, שלב אחד שלב.

ג. בסיפור ההצלחה במועצה האזורית מטה בנימין, העוסק בפיתוח וביישום מהלך עבודה מערכתית לטיפול ממוקד בילדים בני 12-16, הציג יו"ר הוועדה את נתוני התמ"י של בתי הספר כבסיס לעבודת הוועדה. ארגון סדר היום לוועדה וארגון נתוני התמ"י נעשו במשותף על ידי יושב הראש ומנהלת התוכנית הלאומית ביישוב. בהמשך, מנהלי בתי הספר התבקשו למפות את מצב הילדים בסיכון באמצעות כלי שפיתחו מנהלת התוכנית הלאומית ביישוב ומנהלת מחלקת החינוך. הכלי נועד למיפוי פרטני של תלמידים בסיכון בכל בית ספר וכלל קטגוריות שונות ובהן קושי בחשבון, קושי בעברית, קושי באנגלית וקושי רגשי.

ד. גם בסיפור ההצלחה בבתי ים, העוסק בשימוש במשאבים ובמסד הנתונים, שימשו הנתונים המעודכנים בסיס לקבלת החלטות. בתוך כך מופתה אוכלוסיית בני הנוער בסיכון על פי גיל, קהלי יעד, אופן פעולת המענים השונים, שעות פעילות המענים השונים ועוד. הגופים המקצועיים מילאו את טבלאות מיפוי המשאבים ומסד הנתונים באופן מובנה ואחיד. חשוב לציין כי בעבר לא נעשה מיפוי כלל עירוני ולא היה מסד נתונים על מענים לילדים ובני נוער בסיכון הפועלים בעיר.

ה. גם בסיפור ההצלחה במועצה האזורית מטה בנימין התבקשו מנהלי בתי הספר לבדוק ולמפות את מצב הילדים בסיכון באמצעות כלי מיפוי שפותח על ידי מנהלת התוכנית הלאומית ביישוב ומנהלת מחלקת החינוך. הכלי, הבנוי בקובץ אקסל, נועד למפות פרטנית תלמידים בסיכון בבית הספר, בהתייחס לקשיים רגשיים ולימודיים ובהם קושי בחשבון, בעברית ובאנגלית, קושי רגשי וקשיים משפחתיים. קבלת תקציב לבית הספר הותנתה בעריכת מיפוי זה.

10. הפעלת אסטרטגיות הנותנות מקום גם להיבטים רגשיים בעבודה המקצועית

הצורך לשלב "נשמה" ו"נפש" בהפעלה המקצועית של מענה הוא עיקרון חשוב התורם להצלחת התוכנית.

דוגמאות:

א. בסיפור ההצלחה העוסק בטיפול בין-מקצועי ובין-ארגוני סביב שולחן עגול ביישוב אופקים עולה כי חשוב מאוד לשלב את הפן הרגשי כחלק מן העבודה המקצועית במסגרת התוכנית. כך לדוגמה, קיום מפגשים בלתי אמצעיים של הילדים עם גורמים מקצועיים וניהוליים (כגון אנשי משטרה ואנשי תקציב), ולא רק עם גורמים טיפוליים העובדים במסגרת המענים הפועלים ביישוב. מפגשים אלו מאפשרים "פתיחת לבבות" בקרב כל המעורבים במענה ולא רק בקרב הגורמים הטיפוליים.

ב. בסיפור ההצלחה על ההכשרה הבין-תחומית בחיפה, לצד הלמידה וההיכרות עם התכנים המקצועיים ניתן גם מקום לעיבוד רגשי של הסוגיות המעסיקות את המשתתפים ושעמן הם מתמודדים בחיי היום-יום. לצורך העיבוד הרגשי בתהליך ההכשרה נעזרו במנחה מקצועית.

11. הקפדה על ניהול דיאלוג קבוע, שיטתי ומתמשך עם השותפים. עדכוןם בקביעות בנושאים

החשובים להתנהלות המענים, כגון נתונים, מידע, סוגיות, מחשבות וסיכומי דיונים

חשוב לשמור על רצף עשייה, שבא לידי ביטוי בתזכורות הנשלחות לבעלי התפקידים השונים, במשלוח סיכומי פגישות ובמעקב שוטף אחרי ביצוע הפעולות. יש להימנע ממצב שבו נושאים אינם מטופלים ונותרים פתוחים, נשכחים או "נופלים בין הכיסאות".

דוגמאות:

א. בסיפור ההצלחה על הרחבת מערכת התמ"י בדימונה, פעלה מנהלת התוכנית הלאומית בעיר בשיטתיות ובעקביות, שמרה על רצף של עשייה והנהיגה תהליכים סדורים למילוי טופסי התמ"י. גיוס האנשים למילוי הטפסים נעשה בהזמנות אישיות, בדוא"ל ובטלפונים. מנהלת התוכנית הלאומית בעיר נכנסה בקביעות למערכת התמ"י ובדקה שהטפסים מולאו כפי שצריך. אם חסרו פרטים, היא התריעה על כך בפני הגורם האחראי למילוי הטפסים וציינה תאריך יעד להגשת הגרסה המעודכנת. זאת ועוד, בסיום מילוי תקין, היא הנפיקה דוח מענה כללי וכן דוח אישי לכל ממלא. נוסף לכך, מתקיימת שגרת דיונים ביישוב על אודות תוצאות תמ"י ברמת מענים ספציפיים, ויש שגרת דיונים על אודות תמ"י ברמה היישובית ועוד.

ב. בסיפור ההצלחה על הקמת והפעלת פורום למידה לגיל הרך בדרום, קיימו מנהלות הפורום סבב תזכורות אישיות לפני כל פגישה. נוסף לכך, כל פגישה תועדה והתיעוד נשלח לכל אחד מן המשתתפים. זאת ועוד, מנהלות הפורום הקפידו להיות זמינות לבקשות של מידע נוסף, שאינו כלול במפגשי הפורום. הן עודדו יצירת קשרי עבודה ושיתופי פעולה בין משתתפי הפורום, גם בלי קשר לתוכני המפגשים של הפורום.

12. הקפדה על רמה מקצועית גבוהה של המנחות ושל מפעילי המענים, ועל תנאים פיזיים מיטביים

בסיפורי ההצלחה הודגש כי אחד העקרונות המרכזיים אשר הובילו להצלחה הוא איתור והעסקה של עובדים מוכשרים, מקצועיים ובעלי יכולות גבוהות. כמו כן הושם דגש במתן מענה מקצועי ומוקפד ובשימוש במקומות פעילות נוחים ומיטביים.

דוגמה:

סיפור ההצלחה בהפעלת פורום מפקחים לגיל הרך בדרום הוא דוגמה להקפדה רבה על כל הרכיבים הקשורים לקיום הפגישות, ובהם רמה גבוהה של מרצים, חשיבה מעמיקה בתכנון סדר היום, הקפדה על איכות המקום שבו מתקיימים מפגשי הפורום – מקום שיהיה מזמין, נעים ונוח להגעה וכן ניטרלי. כמו כן מושם דגש על איכות הכיבוד שניתן למשתתפים.

13. חיזור עיקש אחר אוכלוסיות היעד

חיזור עיקש אחר אוכלוסיות היעד שתהיינה מעורבות במגוון המענים, כדי להבטיח את השתתפותן ואת התמדתן בהן.

דוגמאות:

א. בסיפור ההצלחה ביצירת פורום למידה של מפקחים בדרום, נוקטות מנחות התוכנית פרקטיקות שונות של חיזור אחרי אוכלוסיית המפקחים המשתתפים בפגישות. הן מתקשרות אליהם לעתים מספר רב של פעמים, ומזמינות אותם אישית למפגש הפורום. נוסף לכך, המנחות שולחות דוא"ל ובו החומרים וכן תזכורות לקראת הפגישות של הפורום ועוד.

ב. בסיפור ההצלחה בהפעלת המענה חדר מל"א בשכונות החרדיות בירושלים, נתקלה מנהלת התוכנית הלאומית בעיר בהתנגדות נחרצת של מנהל הת"ת. היא לא ויתרה ו"חיזרה" אחריו שוב ושוב, עד שניאות להתקדם בעשייה להפעלת המענה. גישתה העיקשת באה לידי ביטוי במספר רב של שיחות טלפון, בביקורים בת"ת ובשיחה עם יועצת בית הספר.

ג. בסיפור ההצלחה בבית שמש הייתה פריצת דרך של וועדת "הקצה" (צוות המיועד לטפל בילדים שעל קצה רצף הסיכון). בעקבות מצב בעייתי שבו יש ילדים שהוריהם אינם מביאים אותם לטיפול בקופות החולים, עקב בעיות התפתחותיות, על אף הפנייה מכמה גורמים, הוחלט בוועדה כי הטיפול בילדים אלה ייעשה בתוך גני הילדים; המשפחות יביאו טופס 17 כדי שהילדים יקבלו את הטיפול בתוך גן הילדים, וכך ייחסך מן ההורים להביא את ילדיהם בשעות אחר-הצהריים לקופת החולים.

14. בניית תשתית ארגונית מיטבית, על פי מתווה התוכנית הלאומית, כבסיס להפעלת המענים

אחד מעקרונות הפעולה התורמים להצלחה הוא בניית תשתית ארגונית מיטבית ומוצקה, כבסיס ליישום המענים. הדבר כולל יצירת שיתופי פעולה בין הגורמים השונים ביישוב ורתימתם למען הפעלת המענים.

דוגמה:

בסיפור ההצלחה בהקמת צוותי גיל בבית שמש, הוחלט במסגרת ועדת הנוער של התוכנית להקים "ועדת קצה" שמטרתה "לסנכרן" מידע על נוער בסיכון הנמצא בקצה הרצף ולהגיש המלצות לגיבוש מדיניות כוללת.

15. דבקות במטרה – לא מתייאשים ולא מוותרים!

גם במצבי משבר ובסיטואציות מורכבות יש לדבוק במטרה, לא להתייאש ולא לוותר, גם אם לא נראה פתרון בטוח בקרוב.

דוגמאות:

א. בסיפור ההצלחה בפיתוח המענה "יד ביד" במועצה אזורית גלבע, שבועיים לפני תחילת יישום המענה הודיעה המפקחת על גני הילדים למנהלת התוכנית הלאומית ביישוב כי היא אינה מוכנה להפעלת המענה בגנים שבפיקוחה, משום שהיא מתנגדת לחוברת המלווה את המענה. הדבר דרש מן המנהלת לבצע

שינויים והתאמות רבות בזמן קצר מאוד, אולם למרות העומס והלחץ היא לא ויתרה ועשתה זאת.

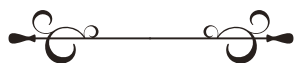
ב. בסיפור ההצלחה בהפעלת המענה חדר מלי"א בירושלים, פעלה מנהלת התוכנית הלאומית בעיר לאורך כל הדרך בדבקות במטרה, בנחישות ובעקביות, ולא ויתרה על תוכניתה, על אף ההתנגדויות החוזרות והנשנות של בעלי התפקידים השונים בת"ת. נחישותה אף הובילה אותה לפתח את המענה יותר מן התכנון הראשוני.

ג. בסיפור ההצלחה ביישוב מזרעה, נהגו בעלי התפקידים השונים להסתיר את העובדה שיש ילדים בסיכון, ונמנעו מלהשתמש במונחים מקצועיים בתחום הסיכון, כדי לא לפגוע בכבודם של הילדים ושל משפחותיהם. אולם מנהלת התוכנית הלאומית ביישוב הייתה נחושה בדעתה לשנות את המצב ולעשות ככל שביכולתה כדי לשכנע את בעלי התפקידים להשתמש במונחים המקצועיים. דבקותה במטרה ונחישותה הובילו לכך שהמצב השתנה וכיום אנשי המקצוע משתמשים במונחים המקצועיים באופן גלוי יותר ובתדירות גבוהה יותר.

ד. גם בסיפור ההצלחה במגיד אל-כרום, מפעילי המתנדבים דבקו במטרה, עד אשר הצליחו להגיע להפעלה מיטבית של המתנדבים. מפעילי המענה נדרשו לשכנע אנשי מפתח ביישוב, והם עשו זאת באמצעות שיחות פרטניות ושיחות בוועדות השונות. בתחילת הדרך של הפעלת המתנדבים הייתה נשירה של מתנדבים בשל חוסר אמון בהם, שכן מקבלי השירות חששו שמדובר בשירות לאומי. מענה המתנדבים שווק בבתי הספר, אך ללא הצלחה. רק לאור דבקותם של מפעילי מענה המתנדבים במטרה, ועקשנותם, ניתן היה להפעיל את המענה באופן מיטבי.

חלק ג:

**סיפורי הצלחה בעבודתן של
מנהלות בתוכנית הלאומית**



1. "דרכים צדדיות":
על גיוס שותף עקשן ועל יצירת אמון
סיפור הצלחה בשכונות החרדיות בירושלים



סיפורן של:

חני קורנבליט, מנהלת התוכנית הלאומית בירושלים
מיכל מוסצ'י, מנהלת לשכת הרווחה ברמת אשכול, עיריית ירושלים

תיעוד וכתובה:

שירה כץ, מנהלת התוכנית הלאומית במועצה האזורית מטה בנימין
גלי אייניס, מנחה בתוכנית הלאומית, מחוז ירושלים

תמצית סיפור ההצלחה

התגייסות חד-צדדית של צוות התוכנית למילוי צרכיה של סביבה שכלל אינה משתפת פעולה, ופיתוח תוכניות התערבות להתמודדות עם החסמים התרבותיים שבבסיס אי-שיתוף הפעולה.

הקשר הארגוני

- התוכנית הלאומית בשכונות החרדיות של ירושלים פועלת בשלוש שכונות צמודות – הבוכרים, שמואל הנביא ובית ישראל – בליווי לשכות הרווחה של שכונת הבוכרים ושכונת רמת אשכול.
- רוב תושבי שכונת שמואל הנביא הם חרדים ממוצא ספרדי ומסורתיים ש"התחזקו" (אנשי ש"ס); בשכונת הבוכרים יש גם משפחות ממוצא אשכנזי; ובית ישראל מאכלסת הרבה חוזרים בתשובה.
- יש חשדנות, חשש ופחד מצד אוכלוסיית השכונות כלפי הממסד וכלפי התוכנית הלאומית, משום שהתוכנית הלאומית נחשבת לנציגת הממסד.
- הממסד הוא חילוני, אך לאוכלוסייה זו יש הנהגה תורנית, המהווה חלופה לממסד.
- הממסד פועל מכוח החוק, וזה מאפשר בין היתר הוצאת ילדים מן הבית. מכאן שהממסד נתפס כמסוכן.
- יש יחס שיפוטי וכן יחס ביקורתי, הדדי, בין הציבור החרדי לבין הציבור החילוני. בקרב הציבור החילוני, יש הרואים באוכלוסייה החרדית נטל על המדינה.
- תלמוד התורה (ת"ת) הוא בית ספר לבנים בני 4-13 שמתמקד בעיקר בלימודי קודש. שעה ביום מיועדת ללימודי חול, למשל לעברית בסיסית.
- הת"ת משרת את מרבית ילדי השכונות, רובם ממעמד חברתי-כלכלי נמוך.
- ש"ס הוציאה את הת"ת מרשת בתי הספר שלה בשל התנהלות לא תקינה; עקב כך היה הת"ת נתון במשבר כלכלי ולא היה לו גורם מממן.
- הת"ת ממוקם במבנה פיזי מוזנח ומלוכלך ביותר, יש בו ריח רע, הכיתות גדולות ובהן מעט ילדים.
- לראשונה מאז הקמתו החל הת"ת להתרוקן מתלמידים. כמחצית הילדים, ובהם ילדים מהכיתות הצעירות, נעדרו בכל יום, ולא היה עליהם כל מידע.
- חני, מנהלת התוכנית הלאומית בעיר נכנסה לתפקידה בסוף אוקטובר 2010. מיכל, מנהלת לשכת הרווחה, משמשת בתפקידה משנת 2011.

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

לפני	אחרי
<p>בניית אמון</p> <p>לא הייתה התייבות של מנהל הת"ת לפגישות שתואמו עמו מראש.</p> <p>כשכבר התקיימו פגישות הן ארכו 10 דקות לכל היותר.</p> <p>נמנעה כניסתה הפיזית של המנהלת היישובית אל תוך הת"ת.</p>	<p>הכרה והוקרה מוצהרת מצד הת"ת במאמצים ובעשייה בפועל של התוכנית הלאומית ושותפיה.</p> <p>ישיבות עבודה ארוכות ואף השתתפות של הרב הרוחני ומנהל הת"ת בישיבות אלה</p> <p>"אני נכנסת לת"ת וזה ברור שיש כלפי כבוד והכרת תודה" (המנהלת)</p>
<p>התנהלות מקצועית</p> <p>לא היו עבודה שיטתית ומנגנון שיאפשר עבודה כזאת.</p> <p>נמסרו דיווחים לא אמינים ונטולי משמעות על רווחת הילדים.</p> <p>שררה "תחושת בלגן, משהו לא מבוסס שעומד על כרעי תרנגולת" (המנהלת).</p>	<p>קיום ישיבות מתוכננות עם מלמדים ומורים ועם מנהל הת"ת.</p> <p>גיבוש מענים ייעודיים לת"ת.</p> <p>הגשת דוחות למשרד הרווחה המספקים מידע משמעותי יותר.</p>
<p>קידום סדר היום של התוכנית</p> <p>חובל בכוונה ניסיון שנעשה לפתוח בת"ת מסגרת שתיתן מענה לצרכים של הילדים.</p> <p>לא היה עיסוק מקצועי של הצוות החינוכי בנושא הילדים בסיכון, אף שהת"ת שירת לא מעט ילדים במצבים אלו.</p> <p>לא היה דיווח של הת"ת על ילדים בסיכון על אף שהגיעו פניות על כך לקב"סית וללשכת הרווחה.</p> <p>ההורים לא היו אוכלוסיית יעד פוטנציאלית ורלוונטית וגם לא ראו בהם אוכלוסייה כזו.</p>	<p>מענה מתפקד שהוביל להכנסת שני מענים נוספים - נוצר ביקוש מצד הילדים להשתתף במענה זה.</p> <p>הכרה בחשיבות ההשקעה במלמדים וגם השקעה בהם בפועל: הכשרה בנושא ילדים ובני נוער בסיכון, גיבוש צוות המלמדים ועוד.</p> <p>מסירת מידע על ילדים בסיכון. שיתוף פעולה בין פקידת הסעד והמלמדים בטיפול ממוקד בילדים בסיכון והכנסת תוכניות רווחה לת"ת.</p> <p>מתקיימת עבודה עם הורים.</p>
<p>תנאים פיזיים</p> <p>המקום היה מוזנח ומלוכלך ונדף ממנו ריח רע חריף מאוד.</p>	<p>המקום נקי יותר ואין ריח רע.</p>

תוצרי לוואי שליליים ומחיר ההצלחה

- השקעה במשאבי הזמן הנדרשים מבלי שנראתה התקדמות בטווח הקצר.
- נדרשה סבלנות רבה.

תיאור הפעולות שהביאו להצלחה

הפריצה המעשית

המענה חדר מל"א⁴ (מרחב למידה אחר), וכניסת המנהלת לשכונה

באוגוסט 2010 בחרה הוועדה השכונתית במענים שיופעלו בשכונות החרדיות בירושלים. המענה חדר מל"א נבחר להיות זה שיישם בת"ת המרכזי בשכונת הבוכרים, במטרה למנוע את הנשירה הניכרת שהייתה בו – נשירה סמויה וגלויה. בת"ת המרכזי לומדים יותר מ-50% מילדי השכונה.

באוקטובר 2010 נכנסה לשכונה חני, מנהלת התוכנית הלאומית בעיר, ונדרשה ליישם את ההחלטה. היא ניסתה לתאם פגישה עם מנהל הת"ת כדי להפעיל את המענה, אך הוא לא נענה לה ולא הופיע לפגישות שנקבעו: "המנהל נפנף אותי", "הייתי סקפטית". בהגיעה לת"ת השומר אף לא אפשר לה להיכנס. בייאוש תהתה המנהלת מדוע נבחרה השכונה להשתתף בתוכנית הלאומית. בשלב זה היא החליטה לפנות לראש צוות הקב"סים האחראי למענה שנבחר לשכונה כדי לשוחח בעניין. ראש צוות הקב"סים השיב לה באמרו: "תדעי שזה המקום הכי נמוך בשכונה, שירות לילדים בסיכון זה שם, ואין לי כניסה לשם, אני מיואש כבר שנים". דבריו דווקא הניעו את המנהלת: "זה נתן לי מוטיבציה... כל מה שנעשה שם יהיה הצלחה". בשלב הראשון, על אף הקשיים בתיאום, התקיימה פגישה משותפת של חני עם קב"סית בית הספר ועם מנהל הת"ת. מנהל הת"ת הקצה לפגישה חמש דקות. במהלכן בדקה אתו חני אם יש בת"ת חדר מתאים וראוי להפעלת המענה. בתום הפגישה הקצרה הפנה אותן מנהל הת"ת אל יועצת הת"ת, להמשך השיחה.

הכנות להפעלת המענה

עוד באותו יום פנתה חני ליועצת, אך התרשמה שהתנהלותה אינה שונה מזו של מנהל הת"ת. בעקבות הפגישה של חני עם היועצת פתח מנהל הת"ת את החדר והראה אותו לחני ולקב"סית. בפניהן נגלה חדר מוזנח ומלא עד אפס מקום בחפצים כבדים (מזגנים ורהיטים). מנהל הת"ת התבקש לפנות את החפצים.

בהמשך נבחר רכז למענה. חני ביקשה ממנו לקיים קשר שוטף עם מנהל הת"ת כדי שיאפשר לו להיכנס לחדר ולהתחיל להכין אותו להפעלת המענה. אף שהרכז נהג להגיע שלוש פעמים בשבוע לת"ת הוא לא יכול היה לעשות דבר משום שהחפצים בחדר עדיין לא פונו. מנהל הת"ת המשיך להצהיר שידאג לסבל ולפינוי החפצים. חני והקב"סית תמכו ברכז המתוסכל מחוסר ההתקדמות ומהעדר שיתוף הפעולה מצד הת"ת בפינוי החדר לצורך פתיחת המענה. בשלב זה פנתה חני לרכז וסיכמה עמו שיקבלו עליהם את פינוי החדר – פיזית ותקציבית. חני השיגה תקציב מן המנהל הקהילתי לצורך פינוי החדר, והנחתה את הרכז למצוא

⁴ מטרתה העיקרית של התוכנית היא מניעת נשירתם של תלמידי בית ספר יסודי, חטי"ב ותיכון, אשר אותרו כנושרים גלויים וסמויים בתוך המערכת. התוכנית מעניקה מענה ייחודי לכל תלמיד על פי צרכיו, כדי לשלבו כתלמיד נורמטיבי בתוך הכתה. מאפייני התוכנית: יצירת מרחב פיזי מתאים בבית הספר שבו תתקיים התוכנית; הכשרת צוות מתוך מורי בית הספר; מינוי רכז מתוכם והנחייתם לאורך שלוש שנים; פיתוח מחויבות למניעת נשירה בקרב ההנהלה והצוות; יצירת מעגל תמיכה רחב הכולל את משפחות הילדים וגורמים בקהילה. (מתוך "כרטיס הפרויקט" של התוכנית, באתר האינטרנט של התוכנית הלאומית).

סבל ומוביל. רכז המענה תיאם את הפינוי וההובלה עם מנהל הת"ת, ונקבע מועד לפינוי. בהגיע יום הפינוי לא נמצא המפתח של החדר, שכן הוא מעולם לא נמסר לרכז. הרכז נאלץ לפרוץ את הדלת בסיוע השומר.

משהחדר פונה, איתרה חני אדם שמעוניין לקנות את הברזל מן המזגנים הישנים, ובכך ניסתה לייצר תקציב לשיפוץ החדר. אולם מנהל הת"ת כעס וסירב, ועל כן המזגנים נותרו בחצר הת"ת ללא שימוש. אף שהחדר פונה הוא נזקק לשיפוץ. חני והרכז החליטו לפנות לממונה על הפיתוח החינוכי במנח"י ולגייסו לעניין. חני ייעדה לצורך כך תקציב מן התוכנית הלאומית (סעיף הצטיידות). לאחר שהרכז והממונה על הפיתוח החינוכי במנח"י הודיעו למנהל הת"ת שבכוונתם להכין את החדר, הם הגיעו לת"ת בבגדי עבודה וצבעו אותו יחד.

קב"סית הת"ת הקפידה להתקשר למנהל הת"ת לפחות פעם בשבוע כדי להתעדכן בהתקדמות הכנת החדר. מטרתה הסמויה הייתה לנסות לערב אותו במהלך ולגרום לו להיות שותף.

נקודת מפנה ראשונה – שיתוף פעולה ראשון

עוד באותו יום מסר מנהל הת"ת את מפתח החדר לרכז. מעתה היה הרכז חופשי לעבוד, לתכנן ולהתנהל עצמאית. למחרת הביא מנהל הת"ת אדם נוסף להמשך השיפוץ. "זאת הייתה פריצת דרך", ציינה חני והוסיפה: "זו הייתה הפעם הראשונה שהוא עשה מעשה". בקיץ 2011 החל המענה חדר מל"א לפעול בת"ת.

הפריצה התרבותית

כניסתה של מיכל, מנהלת לשכת הרווחה

חני ביקשה ממיכל, מנהלת לשכת הרווחה בשכונת רמת אשכול הסמוכה, להיות מעורבת בנעשה בשכונה. בשלב זה פעל המענה כשנה, והחשדנות בין הצדדים עדיין הורגשה. מיכל נהגה להצטרף לישיבות הצוות של המענה, ואילו מנהל הת"ת לרוב לא הגיע. הוא לא קישר בשלב זה בין המענה ובין לשכת הרווחה ומנהלת הלשכה. מיכל נמנעה מלהדגיש את הזיקה כדי שלא להוסיף מתח על החשדנות שכבר קיימת.

זיהוי מוקדים להתערבות

איכותם הירודה של דיווחי הת"ת למשרד הרווחה על תלמידי הת"ת הטרידה את מיכל. לפי דיווחים אלו היה המצב תקין, על אף שדיווחים על פגיעות מיניות הגיעו ללשכת הרווחה. מסיבה זו היא החליטה לקדם עבודה עם המלמדים (מורים בחינוך החרדי המלמדים בדרך כלל מקצועות קודש) בנושא ילדים בסיכון וזיהויים.

מיכל הייתה מודעת לכך שצוות המלמדים בת"ת הוזנח: לא מלווים אותם מקצועית ורגשית, לא מכשירים אותם, אין להם חדר מורים ולכן הם מעשנים במסדרונות בית הספר ועוד. בפגישה שהתקיימה בין מיכל למנהל הת"ת, ונועדה להרחיב את השותפויות, היא העלתה בפניו את הרעיון לקדם עבודה עם המלמדים. מנהל הת"ת סירב. הוא נמנע מלקדם מהלכים ולקבל החלטות ומסר למיכל ולחני רשימה של 20 רבנים שעמם הן יכולות לשוחח.

מיכל החליטה להציע לפקידות הסעד לקיים פעילות עם המלמדים בנושא איתור ילדים בסיכון; "נכנסתי בתום למקום לא פָּשָׁל...". אמרה מיכל. "הבנתי שאני צריכה לעבור כמה שלבים. זה כמו קודש הקודשים. צריך לקלף המון קליפות בדרך".

הוספת מענים ודרכי פעולה

בשלב זה פעל המענה היטב. ילדים הגיעו למסגרת ולא נשרו ממנה, בניגוד למצב בת"ת עצמו. ילדים שלא שויכו למסגרת המענה החלו להופיע בשעות הפעילות, להיעמד ליד הדלת ולבקש להצטרף. מיכל וחני נפגשו עם מנהל הת"ת. כהרגלו, הוא הקצה להן 10 דקות בלבד. הן העלו בפניו את כוונתן להוסיף מענה טיפולים קבוצתיים ובחרו שלא להציג את המענה כתוכנית רווחה. לדברי מיכל, "הייתה שיחה מדהימה". מיכל סימנה למנהל שחלפו 10 הדקות שהקצה להן, וזה ענה לה "כשהדברים טובים בא התיאבון. אני נשאר".

לפגישה הבאה הגיע מנהל הת"ת עם רב נוסף, הסמכות הרוחנית של המנהל ושל המוסד. הוא צירף אותו כדי שיוכל לאשר את המהלכים. במהלך הפגישה הפגין מנהל הת"ת חשש וישב מכווץ בכיסאו. לאחר שמילח הציגה את המענה, אמר הרב הרוחני: "זה טוב, לך על זה". לאור אמירה זו של הרב נעתר המנהל. "מנהל הת"ת נעתר אך לא אבסולוטית", ציינה מיכל.

מיכל סיפרה כי לאורך התהליך היא ניהלה קשר טלפוני רציף עם מנהל הת"ת; "בעבר הוא לא זכר אותי. היום הוא מזהה את מס' הטלפון שלי, לא ייאמן". השיחות ביניהם עסקו בבירור מתמיד בנוגע למה עוד נדרש. באחת השיחות ציינה בפניו מיכל: "חדר מל"א – יש כבר. שיפור חלקי במצב הילדים – יש כבר. עכשיו יש עוד מקומות שהיית רוצה לחזק? יש מלמדים, יש הורים, יש ילדים – איפה אתה מרגיש להתקדמות? מה עוד צריך?"

באותה עת יזמו הרכז והמטפל הרגשי של הת"ת יצירת חלל שישמש את המלמדים. הם פרצו דלת ליד חדר המענה, ובכך יצרו חצר שבה אפשר לעשן ולשתות קפה: "וואו. זה שינוי מטורף, להעמיד את המלמד במרכז החצר, כוס קפה, סיגריה, זה כאילו אומרים: אנחנו רואים אותך", אמרה מיכל. באחת השיחות עם מיכל השיב מנהל הת"ת לשאלה מה נדרש לו כדי להמשיך לקדם את המקום: "במה שאני באמת צריך, את לא יכולה לעזור לי", הוא השיב, והעלה את נושא הזמרה – פיוטים. "אני ידעתי שאם אני אעשה הכול כדי להיעתר לו, זה יאפשר שלוש עליות מדרגה", ציינה מיכל.

נקודת מפנה שנייה

מיכל הגיבה מיד: "בטח, זמרה טיפולית". אמנם לא הייתה ברורה לה משמעות הדבר, אך מבחינתה כדאי היה לה לנצל את ההזדמנות, הן כדי לאפשר למלמדים להתפנות בזמן שהילדים עסוקים בפעילות עם גורם אחר והן כדי להמשיך ולבסס יחסי אמון עם מנהל הת"ת. מיכל ניסתה לשכנע גורמים שונים ברווחה שיש חשיבות רבה לקידום פיוטים, ולצד זאת ביקש צוות המענה ממנהל הת"ת שימצא איש מקצוע בתחום הפיוטים. היה חשוב לחברי הצוות לתת מקום למנהל הת"ת ולאפשר לו לקדם את העניין, על אף שהם לא ציפו שהוא יעשה זאת. שיתוף זה אפשר לצוות להיות בקשר שוטף עם מנהל הת"ת ולעקוב אחר ההתקדמות. לבסוף, מנהל ראש צוות הקב"סים הוא שמצא אדם מתאים – פייטן. הפייטן נכנס לפעילות

בת"ת, עבד בכל פעם עם כיתה אחרת ובכך העניק פסק זמן לכל מלמד בתורו; "זה יצר אווירה נעימה מאוד. נשמעת זמרה במקום. יש משהו מרומם נפש", ציינה מיכל.

בשלב זה החליט צוות המענה, בשיתוף מנהל הת"ת, לעבוד עם ההורים על תפקוד הורי, פעילות שמעולם לא נעשתה קודם לכן. המטפל הרגשי בת"ת הוא שהוביל את ההכנות לכך. בתחילה נערך ערב חשיפה להורים שנועד לעניין אותם בהדרכה הורית ולבדוק היתכנות לקיום סדנה ממושכת. הרעיון קרם עור וגידים והחלה בת"ת עבודה בנושא הדרכת הורים.

באחת משיחותיהם ציינה מיכל בפני מנהל הת"ת: "הפיוטים הטיפוליים כוסו, קבוצות הורים יש, מה עם הצלע השלישית? המלמדים?". היא שאלה שוב למה הוא זקוק, והוא שב וענה לה שאת מה שהוא זקוק לו עבור המלמדים, היא אינה יכולה לספק. "מה?", היא שאלה, והוא השיב: "יום כיף, יום גיבוש למלמדים".

צוות המענה, בשיתוף הקב"סית של הת"ת החלו לקדם רעיון של יום כיף בחמי יואב. לשם כך נדרש תקציב להסעה ולהסעדה. מיכל פנתה לחני בבקשה לקבל ממנה סיוע במציאת המימון, וזו ארגנה תקציב מיתרות תקציב סוף השנה של השכונה, במסגרת התוכנית הלאומית. מיכל דיווחה למנהל הת"ת שיש בידה תקציב ליום הזה: "העברתי לו את המסר שנענים לו", ציינה. מנהל הת"ת השיב בתגובה כי הוא מלא הערכה.

מיכל הציעה למנהל הת"ת לנצל את היום הזה לצורך שבנוגע אליו היא שוחחה אתו בעבר כמה פעמים והוא שהמלמדים ידעו מהו ילד בסיכון. היא הציעה להקרין באוטובוס, בדרך לחמי יואב, סרט העוסק בנערים בסיכון ועל בסיסו לקיים דיון. היא לקחה על עצמה לטפל בהכנות. חני סייעה באיתור סרט מתאים, ומנהל הת"ת צפה בו ואישר אותו.

מיכל הנחתה את רכז המענה בהכנת הדיון. הרכז, מצדו, הציע לצרף ליום הכיף את ראש צוות הקב"סים, כדי להעביר למלמדים מסר מצד הממסד, ש"חושבים עליהם". ראש צוות הקב"סים הסכים להצטרף. מאחר שמיכל לא יכלה לקחת חלק ביום הכיף, בשל היותה אישה, היא החליטה לכתוב כמה מילים וביקשה שיקראו אותן באוטובוס, אם הדבר יתאים. וכך היה. בדבריה הודתה מיכל למנהל הת"ת שהצטרף למסע המשותף ושם את המלמדים במרכז. המלמדים התרגשו לשמע הדברים. בהגיעם לחמי יואב נכנסו המלמדים לברכה ופייטו בתוך המים. בעשר וחצי בלילה התקשר ראש צוות הקב"סים למיכל ושם את הטלפון הנייד שלו ברמקול כדי שתשמע מה קורה באוטובוס. המלמדים שרו כל הדרך.

למחרת קיבלה מיכל מכתבי תודה; ממנהל הת"ת, מצוות המענה ומראש צוות הקב"סים. "הרגשתי את ההתעלות שהיום הזה יצר, העברתי מסר זה להנהלה." בעקבות הדיון והסרט שאליהם נחשף במהלך הנסיעה אמר נהג האוטובוס: "אני לא זורק יותר ילד שמשותולל בהסעה".

הרחבת מוקדי ההתערבות

בהמשך ניסתה מיכל להשיג את הסכמתו של מנהל הת"ת לעבודה קבוצתית עם המלמדים, שתיצור מפגש ביניהם. אולם מנהל הת"ת לא הסכים והעדיף עבודה פרטנית. מנהלת הרווחה נענתה לבקשתו, ומנהל הת"ת מצדו קיבל את הצעתה לעסוק בנושא הגישור ולעבוד בכל פעם עם שני מלמדים יחד. בפגישה שנועדה לאישור הפעלת תוכנית הגישור השתתפו שני המגשרים, מיכל, מנהל הת"ת וכן הרב, הסמכות

הרוחנית של הת"ת. מיכל, בניסיונה לשכנע שחשוב לחזק את המלמדים ולתת להם כלים לגישור, ערכה השוואה בין מלמדים ובין רופאים בבית חולים: "אף שהרופא מטפל בחולים הוא עצמו זקוק לחיזוק ותמיכה". הדוגמה מצאה חן בעיני המנהל הרוחני, אשר פנה למנהל הת"ת ואמר לו: "לך על זה".

עקרונות פעולה

1. שותפות כהכרח. כדי להסיר מחסומים, המנהלת צריכה לפעול עם השותפים, למשל בפנייה לראש צוות הקב"סים בשעת משבר.
2. שותפות כמשאב. שיתוף ברגשות התסכול הופך למקור כוח. חשוב למצות משאב זה.
3. הסתכלות מחודשת על המצב – מייאוש לאתגר. הייאוש יכול לשמש גורם מניע. אפשר לשאוב ממנו כוח.
4. מיקוד משימות. לנוכח הקושי להשיג שיתוף פעולה, כדאי להתמקד במשימות קטנות ובהירות.
5. לשים "רגל בדלת". לנוכח אי-שיתוף פעולה כדאי ליצור עובדות מוחשיות והצלחות קטנות מהר ככל האפשר. לדוגמה, מינוי רכז לתוכנית והבאת סבל.
6. הקפדה על דיאלוג שיטתי ועקבי עם "שותף סורר". סימון מה הושג; בירור מה הלאה; חתירה להגיע ליעד.
7. "לכל רחוב ללא מוצא יש דרכים צדדיות". סלילת דרכים חלופיות, שגרתיות פחות יכולה להועיל בהסרת חסמים. לדוגמה: פריצת הדלת, "זמרה טיפולית", צביעת החדר על ידי בכיר מהעירייה והצעה למכור את ברזל המזגנים.
8. חשוב לשמור על קשר רציף ועקבי עם הגורם המעכב כדרך לשמור שיהיה מעודכן ומעורב ככל האפשר, גם אם אינו עושה דבר.
9. "לקפוץ על ההזדמנות". כדאי לנצל הזדמנויות, אפילו פעולות טריוויאליות, כדי להסיר את המחסומים. לדוגמה: הקרנת הסרט על ילדים בסיכון באוטובוס.
10. פשרה היא התקדמות ולא נסיגה. לדוגמה: עבודה עם שני מלמדים במקום עם הקבוצה כולה.
11. עבודה עקבית ושקטה לאורך זמן. לצד החתירה ליצור עובדות בשטח, חשוב לקדם נושאים מהותיים בסבלנות ובאורך רוח, לדוגמה: עבודה עם הורים.

2. מהסתרה להכרה

סיפור הצלחה במזרעה



סיפורם של:

אורה רזיאל, מנהלת התוכנית הלאומית באגד מטה אשר ומזרעה
אכרם דאוד, מנהל מחלקות החינוך והרווחה ביישוב, והממונה על התוכנית הלאומית ביישוב

תיעוד וכתובה:

אורית הורנשטיין, מנחה בתוכנית הלאומית במחוז צפון

תמצית סיפור ההצלחה

לפני כחמש שנים לא היו ביישוב מזרעה ילדים ובני נוער המוגדרים "בסיכון", לא הייתה תשתית טיפולית ולא היו מטופלים. כיום נמצאים כ-120 ילדים והורים במגוון מסגרות טיפוליות ביישוב.

שינויים נוספים שחלו:

- חל שינוי בסדר העדיפויות ברשות – מושם דגש על איתור ילדים ובני נוער בסיכון ועל טיפול בהם.
- נעשית עבודה באמצעות כלי התוכנית הלאומית כדי לחולל שינוי משמעותי ביישוב בכל הנוגע לעבודה עם ילדים ובני נוער בסיכון.
- ביישוב פועלים חמישה מענים: שני מענים בגיל הרך – במשפחתונים, בגנים ובטיפת חלב; מענה בבית הספר היסודי; "בית חס" לנוער; וסדנאות להורים.

ההקשר הארגוני

- היישוב מזרעה שוכן דרומית לנהריה, על חוף הים, גובל בקיבוצים עברון ורגבה ומונה כיום כ-4,000 נפשות, מהן כ-1,100 ילדים ובני נוער.
- התוכנית הלאומית פועלת במזרעה מאז נובמבר 2009.
- אכרם דאוד הוא מנהל מחלקת החינוך ומחלקת הרווחה ביישוב, ואף משמש ממונה יישובי מטעם משרד הרווחה של אגד היישובים שמזרעה כלולה בו. אורה רזיאל היא מנהלת התוכנית הלאומית באגד מטה אשר ומזרעה.

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

לפני	אחרי
המושג "ילדים ונוער בסיכון" כמעט ולא לא היה חלק מהטרמינולוגיה המקצועית ביישוב, חוץ מאשר במחלקת הרווחה.	המושג "ילדים ונוער בסיכון" הוא נושא מרכזי המטופל ברשות במקצועיות ובאחריות מלאה ומשותפת למחלקות החינוך, הרווחה והבריאות.
לא הייתה הגדרה אחידה של "ילדים ונוער בסיכון". לכל אגף ולכל בעל מקצוע הייתה הגדרה שונה.	יש הגדרה אחידה ל"ילדים ונוער בסיכון". בעלי המקצוע מהאגפים השונים ברשות עובדים על פי הפרופילים שהגדירה התוכנית הלאומית.
זיהו ואיתרו רק ילדים בסיכון אשר נמצאים בקצה הרצף. בגיל הרך לא היו כלל פעולות איתור.	מזהים ומאתרים ילדים (גם בגיל הרך) ובני נוער – על פני כל הרצף.
האוכלוסייה בסיכון מודרת מן הקהילה, וסובלת מסטיגמה שלילית.	האוכלוסייה בסיכון משתלבת בקהילה הנורמטיבית – הסטיגמה של ילדים ובני נוער בסיכון נחלשה משמעותית; ילדים ובני נוער המוגדרים נורמטיביים מבקשים להשתתף במענים ובפעילויות בשטח.
לא היו תוכניות מסודרות או דרכי טיפול קבועות.	יש מתווה פעולה ברור, תוכניות מאורגנות ובהן נהלים ברורים ודרכי טיפול קבועות. נפתחים מענים גם להורים (למשל סדנאות) ולא רק לילדים ולבני נוער בסיכון. התוכניות אינן מיוחסות לגורם פוליטי זה או אחר.
העבודה נעשתה רק בעקבות פניות (ישירות ועקיפות) למחלקת הרווחה	העבודה נעשית על בסיס נתונים ובעקבות מיפוי המענים ונתוני הילדים והנוער ביישוב, ועל סמך מילוי מסודר וקבוע של טופסי תמ"י. נוסף לכך, ביישוב פועלים בהתמדה ובנחישות להפחית במידה ניכרת את אחוזי הפעוטות, הילדים ובני הנוער ומשפחותיהם הנמצאים בסיכון.
מנהל מחלקת הרווחה ריכוז בידיו את ההנחיות, קיבל החלטות ונתן הנחיות ביצוע.	הסמכויות מואצלות מראש המחלקה לצוותים, וניתן להם עידוד לבחור, לנמק ולהציע כיווני פעולה ומענים בהתאם לפרופילים ולנתונים.
בעלי תפקידים בשטח עבדו לבד והיו תלתיים ופסיביים.	בעלי תפקידים בשטח עובדים בשיתוף, בתקשורת בין-אישית טובה ויעילה, והם אקטיביים, יוזמים ולוקחים אחריות. הם רוצים ומוכנים להשפיע, לקדם ולהביע דעה.

תיאור הפעולות שהביאו להצלחה

תחילת התהליך – יצירת בסיס לשיתוף פעולה והכנת יום עיון

במהלך המפגשים הראשונים עם אורה תיאר בפניה אכרם את הכפר, את האוכלוסייה ואת הקשיים שאתם הוא מתמודד. מתוך דבריו הבינה אורה כי עניין השפה הוא מהותי. המילים "ילד בסיכון", "משפחה בסיכון", "בית סוהר" ו"פגיעה מינית" הן מילים כמעט אסורות, מסוכנות ומכתימות. ביישוב קטן שבו

הכול מכירים את הכול, החשיפה גדולה ולעתים מסוכנת. לאחר כמה מפגשים ביניהם פתחו השניים בסדרת פגישות עם בעלי תפקידים ביישוב.

במהלך המפגשים בין אורה לאכרם, חשה אורה כי יש הבדל בין התייחסותו להתייחסותם של אנשי המקצוע ביישוב לנושא ילדים ונוער בסיכון; אכרם הבחין בקשיים ובעיות בדרך מקצועית ודבריו נאמרו בשפה עניינית, ממוקדת, נטולת חשש, ללא ציון שמות ובהסתמכות על נתונים. לעומתו אנשי מקצוע חששו לדבר וסייגו את דבריהם במשפטים כגון "אני לא בטוחה שהאב מכה", "לא ראיתי, אבל אומרים שהאמא שמה את הילד בפעוטון והולכת לישון". משפטים חד-משמעיים יותר לתיאור ילדים ומשפחות בסיכון נחשבים ביישוב לרכילות או הלשנה. העובדה כי אכרם ואורה אינם מתגוררים ביישוב אפשרה להם נקודת מבט מקצועית הנובעת מאי-מעורבות רגשית. הבנה זו והקשר עם אכרם העניקו לאורה תמיכה וביטחון.

מחלקת הרווחה שוכנת במקום קטן ורעוע. העובדים יושבים בצפיפות רבה ביותר ושומעים כל שיחה מבעד לקירות. אין שום אפשרות לשמור על פרטיות וסודיות וכולם שומעים הכול כל הזמן. למרות הצפיפות אין קשר בין העובדים, והקשר קיים רק עם אכרם. חוסר הקשר ושיתוף הפעולה בולטים לא רק במחלקה אלא גם בין המחלקות. לאור זאת הבינה אורה כי יש צורך לחבר בין אנשי המקצוע ולתת במה לכל אחד מהם, כדי להתבטא ולספר על מהות עבודתו.

אורה ואכרם חשבו על רעיון שיאפשר להתחיל ליצור שותפות בין כל בעלי העניין: עובדים, מועצת הכפר, אנשים בקהילה ונציגי המחלקות ביישוב. הועלה הרעיון לקיים יום עיון המציג את אנשי המקצוע הרלוונטיים ביישוב, העוסקים בנושא ילדים ונוער בסיכון, וכן להציג את התפיסות ואת עקרונות העבודה של התוכנית הלאומית. אולם המחשבות על תכנונו של יום כזה והוצאתו אל הפועל הולידו חששות גדולים, כגון חשש גדול מפני פגיעה בחשאיות ובסודיות של המשפחות וההורים; חשש מיצירת עומס-יתר על העובדים, שכן מילוי הטפסים הכוללים מידע על הילדים דורש למידה ועבודה רבה, וגם כך יש עומס על העובדים; חשש מפגיעה בסטטוס המשפחות – יש קונפליקט בין התפיסה התרבותית המקומית ולפיה אין להתערב בחינוך הילדים ובחיי המשפחות, לתפיסת התוכנית הדורשת מילוי טפסים על ילדים, מהלך שעלול "להכתים" את המשפחה ואף לפגוע בסטטוס שלה ובשילובה בקהילה בעתיד. למרות החששות נרתם אכרם לארגון יום העיון. המקום היחיד שנמצא לקיום יום העיון ביישוב הוא "בית הקשיש". אכרם הדריך את אורה אל מי לפנות לצורך הסידורים הטכניים (מבנה, מזכירות, כיבוד וכו'). אורה עיצבה הזמנה אישית לכל בעלי המקצוע שאכרם בחר להזמין ליום העיון. אכרם אישר את ההזמנות, והן נשלחו.

במהלך יום העיון הוקצה זמן להצגת התוכנית הלאומית; עקרונות העבודה שלה, מטרותיה ודרכי פעולתה, כולל נתונים ראשוניים שעלו מן המיפוי. בסיום היום נערך דיון רב-משתתפים בנושא הגדרת ילדים ונוער בסיכון. ביום העיון הכירו אנשי מחלקת החינוך את אנשי מחלקת הרווחה: אנשים שעבדו שנים זה לצד זה נפגשו כדי לעבוד, הפעם זה עם זה, למען ילדים בסיכון. המפגש אפשר יצירת פלטפורמה ותשתית של דרכי עבודה ויצירת מאגר של נתונים משותפים. כל אחד הציג את תחום אחריותו, את תפקידו ברשות ואת האפשרויות לחיבור עם אנשי המקצוע האחרים. בעקבות יום העיון הבחינה אורה כי אנשי המקצוע שמחים על ההזדמנות להיפגש. יציאה מן החדרים למרחב פתוח ומשותף, חשיפת תפקידם והעשרה מקצועית – כל

אלו ועוד הניעו את אנשי המקצוע. היא בחרה להשתמש בפלטפורמה זו בהמשך בכל נקודה משמעותית בדרך, ואכן עד היום מתקיימים מעת לעת ימי עיון נוספים.

סוגיות ייחודיות בעקבות יום העיון: מינוח והסתרה

"בהתחלה נהגו לומר 'תוכנית שְׁמִיד' כי זה לא נעים... מי ירצה ומי יסכים לומר 'ילד בסיכון'. המילה 'סיכון' הייתה מפחידה. היה ניסיון להגן על הילדים: זו בושה... המעמד ייפגע, המשפחה לא תהיה מקובלת. העובדים פחדו לתייג. לפעמים ילד בסיכון זה בן משפחה של איש המקצוע". דבריה של אורה מלמדים כי אנשי המקצוע ביישוב משקיעים הרבה בניסיונות להסתיר את המידע על ילדים בסיכון. למשל, בוועדות תכנון, החשש בא לידי ביטוי בדברים כגון הימנעות מלנקוב בשם הילד או המשפחה, התלבטות עד כמה לחשוף; מרבים לומר "אני לא יודע" או "אני לא בטוח" על אף הביטחון בדבר. הדיבור נעשה בלחש. בעת הדיבור מסתכלים בחשש לצדדים, עוברים מעברית לערבית וכל הזמן מסייגים את הדברים.

"שינוי תפיסה בקשר לסיכון והבאת העקרונות של התוכנית הלאומית הראו שרק אם נראה את טובת הילד נוכל לעזור. לאט לאט עלתה ההבנה כי ההגדרה של 'ילד בסיכון' כוללת הרבה מצבים, לא רק מקרי קיצון, והדבר אפשר להגדיר מחדש את המושג. החיבור למגנט הגדול של התוכנית לטובת הילד ולזכויותיו יצר שינוי. נוצרה הפנמה כי אי-דיווח שווה פגיעה בילד. הפחד התחלף בהבנה כי טובת הילד נמצאת במקום הראשון" (אורה).

לאורה נראה היה כי החיבור המקצועי והשמחה להיפגש הם המפתח והפתרון לחוסר הביטחון ולחששות. כדי להתמודד עם העניין היא החלה לשקף בכל הזדמנות את החשש, את ההסתרה ואת סבלם של הילדים ומצוקתם בשל כך. היא הקפידה לשקף את ההתנהגות של אנשי המקצוע, ללא שיפוטיות, ולהדגיש את דרכי ההסתרה. עם הזמן עלתה ההבנה כי גם את ההסתרה רואים; כולם רואים ומכירים את הילד בסיכון והכול מתגלה. אורה העבירה מסר לאנשי המקצוע כי חובה עליהם לומר את האמת ולדבר על הפגיעה, על המצב הכלכלי הקשה ועל מקרים של הורים מכים. צעד ראשון לטיפול אמתי הוא מילוי הטופס. מותר להגיד: סיכון, מיניות, פגיעה ואלומות. זו שפה שחשוב שתהיה מדוברת. נקודה זו סימנה נקודת מפנה משמעותית; אנשי המקצוע החלו לראות אחרת את עצם החשיפה: "אני לא מאשים משפחה אלא עוזר לילד ולמשפחה מתוך תפקידי".

הגדרת המושג "ילד ונער בסיכון"

בעקבות יום העיון הבחינה אורה כי הגדרת "ילד ונער בסיכון" משתנה מבעל תפקיד אחד למשנהו ומושפעת מתפיסת הזהות המקצועית: בקרב אנשי החינוך, ילד שמקבל ציון נמוך הוא ילד בסיכון, שכן לא יוכל להגיע לתעודת בגרות; לדעת נציגי הציבור, ילד שמשוטט ללא מעש אחר הצהריים הוא ילד בסיכון; ובעיני אנשי מערך הבריאות וטיפות חלב, ילד בסיכון הוא ילד שאמו מגיעה ללשכת הרווחה לביקורים תכופים מאוד או שאיננה מגיעה כלל למרות שהיא צריכה להגיע כדי לקבל מענה.

בהמשך הציגה אורה בפני אנשי המקצוע, בוועדות ובמפגשים האישיים, את ההגדרה של "ילד ונער בסיכון" לפי התוכנית הלאומית. הגדרה זו היא רב-תחומית, ועיקרה פגיעה או אי-מימוש זכויות הילד.

אין בה שיפוטיות, ולכן קל לאנשי המקצוע להתחבר אליה. אורה העלתה בפני אנשי המקצוע את השאלה הבסיסית: מה הן הזכויות המגיעות לילד? מה ניתן לתת לו עוד? איך אפשר להעמיק את מימוש זכויותיו? ומה אפשר לעשות טוב יותר עבור הילד?

המשך עבודה שוטפת

בחודשים הבאים, בעקבות יום העיון הראשון, התבססה תחושת ביטחון בקרב אנשי המקצוע בנוגע לאפשרות לציין שמות. בשלב זה נבנה אמון בקרב אנשי המקצוע וכן בין אכרם, אורה ואנשי המקצוע. בלי אמון כזה אי אפשר היה להתקדם. מתווה התוכנית סיפק הזדמנויות להעלאה ולהדגשה של נושאים חשובים בדרך המשותפת, כדי לשנות את התפיסה והחשיבה מסגנון עבודה של הסתרה לסגנון עבודה של גילוי (למשל דיונים על חובת הדיווח ותכנון משותף). אורה מתארת: "נוצרה תחושה, מדיון לדיון כי ההסתרה – גלויה. אי אפשר להימנע מלומר את המילים 'סיכון', 'משפחה לא מתפקדת', 'אם חולה', אם אכן נרצה לשנות את המצב הקיים". בשלב זה החלו אנשי המקצוע במילוי הטפסים, אך חלקם לא עשו כן. אורה פנתה בעניין לאכרם, והוא הפעיל את סמכותו וחייב את העובדים למלא את הטפסים.

בשלב זה נוסח מכתב חיסיון מידע והובטח לאנשי המקצוע כי כל מה שנכתב בטופס יישאר חסוי. כלומר, לא ניתן יהיה לדעת על ילד ספציפי שום דבר, והטופס נועד רק לתכנון מענה לקבוצה. אורה ואכרם ניסו להטמיע בקרב אנשי המקצוע את התפיסה שהם לא "גילו" דבר מה חסוי על הילדים ומשפחותיהם ואף לא "האשימו" את הילדים או את המשפחות, אלא להפך: הם ניצבים לצדו של הילד ומסייעים לו. ההבנה כי התכנון יאפשר להפעיל תוכנית מותאמת ספציפית לילד תרמה תרומה חשובה לקידום העבודה.

אורה ואכרם החליטו להטמיע את המושגים, הפרופילים והשפה שהביאה עמה התוכנית. אורה נפגשה אישית עם אנשי המקצוע בתחומים השונים, להדרכה, להסבר, להקשבה ולהעלאת הקשיים. המפגשים נמשכו עד שאנשי המקצוע הצליחו להיפרד מהגדרות ישנות והחלו לדבר בשפה המתארת את הקשיים כהווייתם.

בתום קבלת הנתונים מן הטפסים והשלמת המיפוי החלו להבנות ועדות תכנון: צוות גיל רך, צוות לבית הספר היסודי וצוות לבית הספר העל-יסודי. בכל צוות נטלו חלק נציגי תחומי דעת אשר נבחרו על ידי אכרם. הישיבות הראשונות של צוותי התכנון נערכו תמיד בנוכחות אכרם ואורה. כל אחד מן השותפים הגדיר את תפקידו, את תרומתו ואת האופן שבו יוכל לסייע בתכנון ולפתור בעיות שבוודאי יצוצו בדרך. בישיבות הראשונות היה אף צורך לבנות ולבסס נורמות עבודה ודרכי עבודה משותפות. אורה הנחתה את הצוותים: כולם למדו כיצד לקרוא ולנתח נתונים, לבחון מענים ולבחור באלו הממלאים את מרב הצרכים העולים מן הנתונים. חלק מן המפגשים היו אישיים וחלקם קבוצתיים. במפגשים האישיים אורה אף הציגה והדגימה את השימוש בטופסי התמי"י. היא למדה כיצד לעבוד עם אנשי המקצוע הרלוונטיים כדי לאסוף נתונים, להכיר את הילדים ולקבל תמונה מלאה. המסר היה חד וברור: רק יחד אפשר. הישיבות המשותפות התנהלו באווירה טובה מעצם העשייה המשותפת: יציאה מעבודה יחידנית ומהתכנסות להיכרות מעמיקה יותר ולעבודה המצריכה שיתוף. נוסף לכך נוצרה הכרה בהזדמנות להציל נפשות ולהעניק סיוע עמוק ומשמעותי לילדים.

אכרם עבר מסגנון ניהול ריכוזי לסגנון המאציל סמכויות לאנשי המקצוע. את הישיבות הכינו אחר־אי המענים שבמסגרת התוכנית הלאומית ביישוב, יחד עם אורה. אורה היא שפתחה את הישיבות וציינה את שם הוועדה, את מטרתה ואת הדרך שבה יתבטאו עקרונות התוכנית הלאומית בוועדה. נוסף לכך היא עדכנה בקצרה על הנעשה בפגישת הוועדה האחרונה. לכל אחד מן המשתתפים היה מקום להביע את דעתו ולהביא מניסיונו, והייתה אווירה של למידה משותפת: "כולנו לומדים כל הזמן". מותר להביע דעה, להביא דוגמה, לשאול שאלה, להציג כישלון או הצלחה. החששות והפחדים מפנים מקום, בהדרגה, לביטחון ולאמון.

בכנס המחוזי לבעלי תפקידים ומנהלי התוכנית הלאומית שנערך באותה עת, דיברה השופטת דליה דורנר על חוק חובת דיווח. הרצאתה זו הרשימה את אורה, והיא החליטה לקיים יום עיון בנושא זה במזרעה; להביא את החוק, כלשונו, לדון בחשיבותו ולעסוק בקונפליקטים שהוא מעלה ביישוב קטן ואינטימי כמו מזרעה.

בעקבות כך, העובדים הסוציאליים התנדבו להיכנס לבתי הספר ולהעמיק את הידע בקרב המורים בעניין דיווח, דרכי דיווח והיכרות עם פקידי סעד. הצורך בהיכרות עם דרכי דיווח למשל, עלה מצד כמה מורים שציינו כי אינם יודעים כיצד לדווח וכי מעולם לא עשו זאת. לצורך זה נפגשה פקידת הסעד עם המורים להדרכה אישית וקבוצתית.

עם הזמן התחזק האמון בקרב אנשי החינוך, למשל בנוגע לכך שהנתונים הנאספים הם כלליים ולא אישיים ושהם משמשים אך לתכנון. נבנה בסיס חזק של שיתוף פעולה בין הצוותים. כך התאפשרה עבודה מקצועית ללא חששות ועל בסיס ביטחון מקצועי שלא מדובר בהלשנה ואין צורך להסתיר, אלא להפך; העבודה אינה שמית, והיא באה להיטיב ולתכנן תוכניות מדויקות לילדים ולהוריהם. אכרם מתאר: "אורה הייתה 'נודניקית'. היא כל הזמן דחפה לעבודת צוות ולא ויתרה, עם הזמן התחילו לאהוב את העבודה ביחד: כל אחת מאחראיות המענה הייתה גאה להציג את התוכנית הלאומית, היא הגיעה עם תיקייה מסודרת – בוועדות ובכנסים. נוצרה גאווה וחשיבות מקצועית".

"לפני כניסת התוכנית הלאומית", סיפר אכרם, "הייתי רוצה מועדונית לגיל רך, הייתי דורש ומקבל. עם שלבי התכנון, אחרי המיפוי, החלטתי לפעול ההפך. אני ואתם רוצים לראות מה היישוב צריך: יש נתונים ומתוך זה נציע הצעות ונקבל החלטות ביחד. התוכנית גרמה לשינוי בכל הצוות הניהולי ברשות ואפשרה לי פנאי לעבור לתחום נוסף, טיפול בדור הקשישים".

גם כאשר התחלף ראש המועצה הצליחו אכרם ואורה להבהיר את השינוי שנעשה ולהדגיש את הייחודיות של התוכנית כתוכנית יישובית שאיננה צבועה בדמותו של ראש מועצה מסוים. מעתה היה ברור כי ברגע שראש המועצה החדש נרתם לתוכנית ולשינוי שהיא מחוללת ביישוב, ומנהל מחלקות הרווחה והחינוך מאמין ופועל למען התוכנית, "אין סיכוי בעולם שתוכנית תיכשל – כך נחרט על הדגל".

עקרונות פעולה

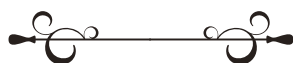
1. חשוב לפעול בהקשבה למה שקיים בשטח, מתוך כבוד וסבלנות מרובה לקצב הנדרש לקיום התהליך.
2. יש לשקף התנהגות, רגשות ודרכי פעולה של מה שנדרש בתוכנית, בלי ביקורת או שיפוט על הביצוע.
3. יש לתת לגיטימציה לדיבור על הנקודות הרגישות ולעודד כיוון זה.
4. כדי לחולל שינוי בתפיסה היישובית לגבי ילדים ונוער בסיכון נדרשת נחישות.
5. שינוי מהותי בתהליך העבודה ייעשה בהדרגתיות רבה.
6. לשם יצירת שותפויות מקצועיות ובין-מקצועיות נדרשים שפה משותפת והתמקדות במטרה.
7. חשוב לפעול ברגישות תרבותית.
8. חשוב לפעול למען היכרות הולכת ומעמיקה עם הקהילה ועם האוכלוסייה, על כל רבדיה.
9. יצירת קשרים בין-אישיים מעצימה את המחויבות.
10. נחוצים התמדה והתעקשות על נוהלי עבודה בהתאם למתווה ולרוח התוכנית הלאומית.
11. נדרשות העצמה של אנשי מקצוע ובעלי תפקידים בשטח והגדלת מעגלי ההשפעה שלהם.
12. לקשיים שעולים, בעיקר סביב תפיסה תרבותית, נדרשים פתרונות יצירתיים.
13. חשוב להטמיע עבודה על סמך נתונים.
14. בוועדות ובצוותים חשוב להקפיד על טיפוח היחסים ולא רק על התמקדות במשימה.
15. יצירת אווירה פתוחה ומקבלת תאפשר העלאת ספקות, חששות וכישלונות.
16. יש לחשוף ולשקף נתונים שאינם רצויים כדי להביא מידע מדויק יותר.
17. חשוב ליצור מנגנוני עבודה מלמטה למעלה, ולא כפי שהיה נהוג – רק מלמעלה למטה.
18. קשר והסכמה בין מנהלת התוכנית הלאומית ביישוב ובין הממונה על התוכנית הלאומית ביישוב הוא מפתח ליצירה מותאמת, לפיתוח ובנייה נכונה של התהליכים.

סוגיות לא פתורות להמשך למידה

- עובדות סוציאליות מעטות (שלוש עובדות סוציאליות בלבד) אמורות להשתתף בתוכניות ולשמש נציגות בצוותים המלווים, עובדה הגורמת לעומס עבודה, הן פיזי והן נפשי.
- מיעוט אנשי המקצוע יוצר עומס נפשי וכן מכביד על העבודה השוטפת.
- יש חשש: מה יקרה כשהתוכנית הלאומית תיפסק על פי החלטת ממשלה? האם מה שהושג יוותר ויימשך בדבקות או יתפוגג?

3. פיתוח המענה "יד ביד"

סיפור הצלחה במועצה אזורית גלבוע



סיפורה של:

סיגל וסר, מנהלת התוכנית הלאומית במועצה אזורית גלבוע

תיעוד וכתובה:

הילה ניסים, רכזת הדרכה ומנחה בתוכנית הלאומית במחוז צפון

תמצית סיפור ההצלחה

שדרוג, פיתוח והתאמה של תוכנית קיימת ('מהבית לבית הספר')⁵ לצורכי היישוב, באמצעות פיתוח מענה יצירתי ושיתוף פעולה בין אנשי מקצוע.

הקשר הארגוני

- התוכנית הלאומית פועלת במועצה האזורית גלבע זה חמש שנים.
- האוכלוסייה ביישובי המועצה מונה כ-32,000 תושבים : 60% מהם יהודים ו-40% ערבים.
- האוכלוסייה ביישובי המועצה היא הטרוגנית, גם בתוך המגזרים.
- כניסת התוכנית הלאומית למועצה לוותה בתחלופת מנהלים ובחוסר אמון בין הגורמים המעורבים, עד כדי כך שהנושא הגיע לדיון בוועדה הארצית של התוכנית הלאומית; זמן רב חלף עד שהמענים שבמסגרת התוכנית הלאומית החלו לפעול.
- הממונה על התוכנית במועצה הוא ראש אגפי חינוך, תרבות, נוער וספורט במועצה, והוא דומיננטי מאוד ומעורב בנעשה בתוכנית.
- לפני כמה שנים החל תהליך שבו ניסתה מנהלת התוכנית הלאומית במועצה לרכוש את אמון המועצה. כיום יש אמון מלא בה. הממונה על התוכנית ביישוב סומך עליה ורואה בה דמות מקצועית וניטרלית. הוא נותן לה חופש פעולה נרחב, והיא מצדה מעדכנת אותו בכל הנעשה ודנה עמו במטרות ובכיווני הפעולה בתוכנית.
- יש קשר טוב בין מנהלת התוכנית הלאומית במועצה ובין השותפים; מתבצעת עבודה משותפת מערכתית רבת-פנים עם מנהלת מחלקת הגיל הרך במועצה; היחסים בין מנהלת התוכנית הלאומית במועצה למנהלת לשכת הרווחה מבוססים על אמון.
- עם השנים, שיתוף הפעולה בין מחלקת החינוך למחלקת הרווחה התרחב; בנקודת המוצא של כניסת התוכנית ליישוב היה רק שיתוף פעולה מועט בין המחלקות.

⁵ "מהבית לבית הספר" היא תוכנית הדרכה קבוצתית חד-שנתית להורים ולילדיהם העולים לכיתה א'. את התוכנית בנה צוות מן האוניברסיטה העברית בירושלים, והיא מופעלת בשעות אחר הצהריים, בגן הילדים או בבית הספר, על ידי רכזת מקצועית ומורה או גננת. ההורים מגיעים עם ילדיהם למקום המפגש ומשתתפים בסדנה משותפת. לאחר מכן ניתנת העשרה לכל קבוצה בנפרד.

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

לפני	אחרי
המענה היה דל ועסק רק בהכנה לכיתה א' ("מהבית לבית הספר").	המענה עשיר ומושתת על תאוריות עדכניות.
היה חוסר התאמה בין המטרות המוצהרות של המענה לבין המבנה וכלי המענה.	המבנה והכלים של המענה נגזרים מן המטרות.
לא היה טיפול בקשרי הורים-ילדים.	ההתמקדות היא בקשרי הורים-ילדים.
לא היו מערכי הנחיה.	נכתבו מערכי הנחיה מפורטים.
המענה נגד את הנחיות משרד החינוך.	המענה תואם את הנחיות משרד החינוך והלמידה היא חווייתית ותהליכית.
העבודה נעשתה עם ילדים בנפרד והורים בנפרד, בשני צירים מקבילים.	העבודה נעשית לפי נושאים; בסיום כל נושא מתבצעת עבודה משותפת להורים ולילדים.
הכלים היו לעבודה עם ילדים בלבד; לא היו כלים לעבודה עם הורים.	פותחו כלים ותוכנית סדורה גם לעבודה עם הורים.
המענה הופעל בגן חובה בלבד.	נוסף על רכיב הגן, פותח רכיב נוסף לכיתה א'.
לא היו מעורבות ושותפות של אנשי מקצוע בתכנים; המענה היה חיצוני וסגור.	יש מעורבות ושותפות של אנשי מקצוע לגיל הרך (ממשרדי החינוך והרווחה) בקביעת התכנים ובהתאמתם.
הפיקוח נעשה על ידי משרד החינוך.	הפיקוח נעשה על ידי משרד הרווחה.
ההכשרה לאנשי המקצוע לא הייתה משמעותית, ולטענתם לא היה לה ערך מוסף.	ההכשרה הניתנת לאנשי המקצוע משמעותית ותורמת. כמו כן, ההדרכה אפקטיבית, ממוקדת ורציפה יותר. התמקצעות המדריכים במענה
הייתה התנגדות של המפקחת להפעלת המענה בגנים שבאחריותה; המענה לא יושם בגנים במגזר הממלכתי.	יש שיתוף פעולה, פרגון ורצון מצד כל המפקחות להפעלת המענה בגנים; מענה מיושם בכל הגנים ובכל המגזרים.
היה ביקוש נמוך למענה.	הביקוש למענה עולה.
המענה פעל בשלוש קבוצות בלבד (45 משתתפים).	המענה פועל בארבע קבוצות (60 משתתפים), ללא שינוי בתקציב.
הגננות לא היו מעורבות במענה ובתכניו.	הגננות מעורבות במענה. יש סיוע ושותפות, וכן שיח שוטף על התכנים ועל ההפעלה.
הבחירה והגיוס של משתתפי המענה נעשו על ידי הגננות; הבחירה לא הייתה מדויקת מספיק.	הגננות בוחרות ומגייסות את המשתתפים בדרך מתאימה, מדויקת ועונה על הצרכים.
הפעלת המענה לוותה בדוחות משוב ובעקבותיהם בשיפור הגיוס למענה אך לא טופלו היבטים נוספים שעלו במשוב; הדוח חשף פערים בין הצרכים שאותרו לבין המענים הקיימים.	טופלו צרכים נוספים של הילדים וההורים שעלו בדוח המשוב. כמו כן, טופל פרופיל סיכון נוסף (רגשי חברתי).

לפני	אחרי
העבודה הבין-ארגונית והבין-מקצועית הייתה לקויה.	חל שיפור בעבודה הבין-ארגונית והבין-מקצועית: חיבור ואמון בין אנשי המקצוע, התגייסות ומחויבות של כל הגורמים לעשייה המשותפת, חיזוק השותפות בין המטה לשטח, חיזוק הקשר בין משרד החינוך למשרד הרווחה, ביסוס וחיזוק של לשכת הרווחה בתכנון – התקציב עובר אליה, שותפות בעשייה עם המפקחת.

תוצרי לזואי שליליים ומחיר ההצלחה

- לאור העלייה בביקוש להשתתפות במענה, הופעלו לחצים מצד משפחות המעוניינות להשתתף בה.
- השקעת משאבי זמן רבים מצד מנהלת התוכנית הלאומית במועצה במענה אחד.
- נדרשת השקעה גדולה יותר של אנשי המקצוע בבניית הפעילויות למפגש: אקטיביות רבה, עבודה מורכבת והגדלת מספר שעות ההכנה.
- השקיפות והדיון בחסרונות המענה העלו התנגדויות של אנשי מקצוע, "לא פשוט לשים מראה מול הפנים" (מנהלת התוכנית הלאומית במועצה).
- ניהול תקציב מורכב מאוד.

תיאור הפעולות שהביאו להצלחה

פעילויות לפני נקודת המפנה

כדי לשפר את התוכנית, במהלך גיבושה נוספו הדרכה וכתובת מתווה של הפעילויות של רכזת המענה. פעילות נוספת שנועדה לשפר את המענה היא פגישת הפקת לקחים שהתקיימה עם נציגי האוניברסיטה העברית (יוצרי המענה). בפגישה הבינו מפתחי המענה, נציגי האוניברסיטה, את הבעייתיות הטמונה במענה ואמרו שבכוונתם לשפרה אך לא בזמן הקרוב. לאחר הפגישה עם הצוות המלווה של התוכנית ביישוב נערך דיון בנוגע לשאלה אם יש להפעיל את המענה למרות הבעייתיות. בוועדת הגיל הרך במועצה הוחלט בכל זאת להמשיך במענה במתכונת הקיימת, כדי שלא לאבד את יתרת התקציב. המפקחת על גני הילדים מטעם משרד החינוך הזדעקה על שיש במענה שימוש בחוברות, אף שבעבר אישרה שימוש זה.

המשבר ונקודת המפנה

שבועיים לפני תחילת יישום המענה הודיעה המפקחת על הגנים לסיגל וסר, מנהלת התוכנית הלאומית במועצה, בדוא"ל ל נוקב וחד-משמעי, כי היא אינה מוכנה להפעיל את המענה בגנים שבפיקוחה מכיוון שהיא מתנגדת לחוברות המלוות את המענה. סיגל פנתה למנהלת המחלקה לגיל הרך במועצה ולממונה על תוכנית "התחלה טובה", שיתפה אותן והתייעצה עמן כיצד לנהוג. סיגל סברה כי לא נכון להילחץ מדברי המפקחת וליצור "דרמה", והציעה שייעשה שינוי בנוסח המכתב המתאר את המענה, ועניין החוברות יוצנע בדף ההסבר על המענה, כך שהמפקחת תסכים ותאשר את המענה. השלוש מחליטות במשותף לנסות מהלך זה; "מצאנו דרך ביניים".

בתשובה שהעבירה סיגל למפקחת היא הקפידה על ניסוח ענייני שאינו משקף את תחושתה הקשה ואת הלחץ שבו היא מצויה; "שיקפתי לה את הרגשתי אבל לא התווכחתי". סיגל התקשרה אל המפקחת וציינה בפניה כי היא מנסה למצוא דרך לשנות את המענה. מנהלת המחלקה לגיל הרך העבירה למפקחת את המכתב המעודכן וביקשה ממנה לבחון אם הוא מקובל עליה. מבלי להמתין לתשובתה, הבינה סיגל כי יש להפסיק לנסות לתקן, "לתת אקמול", ושצריך למצוא דרך אחרת ולבצע שינוי משמעותי במענה; "שם אמרתי די, אין סיבה שאנחנו עושים עבודה כל כך טובה ומשקיעים כל כך הרבה מאמצים, ובסוף עושים לי הצגות כאלה שבועיים לפני ההפעלה. כנראה צריך לעשות משהו אחר".

החיפוש אחר פתרון – השינוי

סיגל חשבה על העניין וחיפשה במאגר המענים, אך לא מצאה פתרונות; "המשבר העצים את חיפוש האלטרנטיבות". סיגל השקיעה שעות רבות בחיפוש פתרון, שיתפה את מנהלת המחלקה לגיל הרך אך גם עמה היא לא הצליחה למצוא פתרון. במסגרת פגישה בנושא אחר שאלה סיגל את המנהלת הארצית של התוכנית הלאומית אם אפשר לוותר על ההדרכה של האוניברסיטה העברית ולפעול ללא החוברות. היא השיבה כי אפשר לוותר על ההדרכה אבל לא על החוברות. סיגל המשיכה לחשוב ולחפש פתרון יצירתי; "הסתובבתי עם המצוקה שלי, חוסר אונים, חשתי במלכוד".

"ואז פתאום בא לי הרעיון להפעיל את המענה דרך תוכנית אחרת של משרד הרווחה" (כמו קבלן משנה); "זה פשוט הגיע מתוך עצמי, מרוב שהטריף אותי". מנהלת המחלקה לגיל הרך מכירה את הגמישות של התוכנית (שכבר פועלת בגלבו) וגם את המפקחת הרלוונטית ויודעת שהמענה מתייחס להורים. הגעתי לפתרון היצירתי, "ירד לי האסימון שאני יכולה לבנות את המענה שאנו רוצים על בסיס המענה הקיים – טיפולים קבוצתיים להורים וילדים, כלומר להרחיבה; כך יהיה קל יותר להעביר את השינוי בוועדה המחוזית".

ממחשבה למעשה

סיגל שיתפה ברעיון את הממונה המחוזית של התוכנית הלאומית ואת הממונה על תוכנית "התחלה טובה". הרעיון התקבל בהתלהבות. הממונה על "התחלה טובה" אמר שיבדוק מה לעשות כדי לאפשר לסיגל גמישות, ומן הברור עלה כי יש להשיג אישור מן הפיקוח על הרווחה. סיגל העלתה את הרעיון בפני לשכת הרווחה: "התנחלתי אצל מנהלת לשכת הרווחה. באתי לפגישה לא מתוכננת ואמרתי לה יש לי רעיון מדליק". סיגל הזכירה ומנתה בפניה את הבעיות של המענה והציגה את הפתרון שמצאה. היא אמרה כי הרעיון שלה מתחבר "לאני מאמין המקצועי" של מנהלת לשכת הרווחה (עבודה עם הורים), מתאים למענה קבוצות הורים וילדים וכי כך התקציב יעבור אליה, לרווחה.

עוד לפני שמנהלת לשכה הרווחה העלתה זאת, ציינה סיגל כי ברור שמדובר בסוגיה של העברת תקציב ממחלקת החינוך אל מחלקת הרווחה, אבל היא מאמינה שתצליח להעביר את המהלך אצל הממונה על התוכנית ביישוב (שהוא מנהל מחלקת חינוך), שהרי מדובר בפתרון מקצועי ונכון. סיגל העריכה והאמינה כי הוא יסכים, מאחר שהמענה החדש נכון יותר ומתאים יותר לצרכים, והוא סומך עליה ועל תפקודה המקצועי.

בשלב זה ביקשה סיגל ממנהלת לשכת הרווחה לייצע את המפקחת על כך שעומדים להעלות את נושא הפיתוח של המענה החדש ואת הפעלתו במסגרת מענה "טיפולים קבוצתיים"⁶ (מענה המאפשר שימוש בעבודה קבוצתית לנושאים שונים). סיגל עדכנה את הממונים ואת השותפים שעומדת להיות פגישה מכרעת עם המפקחת. היא נערכה אליה ביסודיות; ביקשה מרכזת המענה להכין חומר לפגישה והביאה עמה גם את דוח המשוב כדי להדגים למפקחת באילו משפחות מדובר ולהראות לה שהן אלו שמבטאות את צורכי המשפחות. הפגישה נערכה במשרדה של מנהלת לשכת הרווחה; סיגל, ולצדה מנהלת לשכת הרווחה, הובילה את הדיון בנושא המענה. לאורך הפגישה מנהלת לשכת הרווחה צידדה בסיגל ובדבריה. הפגישה נשאה אופי לא פורמלי (עוגיות שמנהלת לשכת הרווחה הכינה והחלפת מתכונים).

בפגישה עדכנה סיגל את המפקחת על הנעשה בכל המענים בגלבו, בהמשך לפגישתן הקודמת. המפקחת התלהבה עד כדי כך שביקשה שמנהלת לשכת הרווחה תכתוב על כך, והיא תפיץ את הדברים ליישובים נוספים במחוז חיפה. סיגל סיפרה למפקחת "בשפה שלה" (של המפקחת) על ההתנהלות ועל הבעייתיות במענה והדגישה כי מטרתה העיקרית היא לחזק את ההורות ולחזק את הקשר הורה-ילד. היא דיווחה כי המסגרת הקיימת אינה מאפשרת לעשות זאת נכון. סיגל הציגה בפירוט למפקחת, מתוך נתוני דוח המענה, עד כמה הבעיות עמוקות, בעיקר במגזר הערבי. היא הסבירה כי כיום אין מצליחים לתת מענה לצרכים, וציינה כי יש לפתח מענה מותאם לצורכי השטח שהוצגו – לקחת את כל התקציב ולהשקיעו בפיתוח ההורות וקשר הורה-ילד, באמצעות פיתוח מענה חדש שיופעל דרך מענה טיפולים קבוצתיים להורים ו/או לילדים (הרחבת תקציב התוכנית שפועלת כבר בגלבו).

סיגל הציגה למפקחת את המתווה המוצע ותיארה בפניה את סיפורי ההצלחה שעלו מן הפיילוט שנערך כהכנה למתווה. סיגל שאלה אותה אם לדעתה אפשר להעביר תקציב ולהמשיך לפתח את המענה "מהבית לבית הספר" ואם מהלך זה עשוי להצליח. היא ציינה כי הדברים ייעשו רק לאחר אישור שלה. המפקחת קראה את המתווה, בחנה את הנתונים של דוח המשוב ונתנה את ברכת הדרך. סיגל הציעה למפקחת להיות שותפה בכל תהליך הפיתוח. בשלב זה הודיעה סיגל לכל השותפים והממונים כי יש אישור מן המפקחת "הלכתי עם הגשמת הרעיון עד הסוף, בדקתי את פוטנציאל ההיתכנות מראש; מה שחשוב זה להגיע למחוז עם ברכה של הפיקוח".

פיתוח המענה החדש

לאחר שיחות אישיות שערכה סיגל עם אנשי המקצוע בתוכנית, נערכה ישיבת היועצות מקצועית בהשתתפות מנהלת מחלקת הגיל הרך, רכזת תוכניות "ברנקו וייס" בגלבו ורכזת המענה "מהבית לבית הספר", לצורך חשיבה על המשך פיתוח המענה החדש. רכזת המענה מונתה למובילת הפיתוח שכן היא

⁶ התוכנית היא למעשה התערבות טיפולית באמצעות קבוצה, המיועדת לילדים עד גיל 18, ולהוריהם. סוג הקבוצה, גודלה ומעריך ההתערבות הטיפולית המתוכננת מכתבים מערכים שונים של מטפלים. הרקע המקצועי של המטפלים נקבע על פי התוכנית, מטרתיה וצורכי הקבוצה. המטפלים יכולים להיות עו"סים, אחיות, פסיכולוגים, מדריכים, מטפלים באומנות, מטפלים בחיות, מטפלים בדומה וכו'.

מועסקת בין כה וכה בתוכנית והיה ברור שתתלהב, תתגייס ותשקיע הרבה מעבר לתפקידה, כפי שציננה סיגל: "לקחתי בחשבון שזה הדבר שהכי מדליק אותה". באמצעות המרה של תקציב אחר מ"ברנקו וייס", גויס תקציב לפיתוח, מחוץ לתוכנית הלאומית. בדיון שבו נידונה השאלה מי יהיו השותפים בפיתוח, המליצה סיגל על מפקחות גני הילדים ועל ארגון "רוח טובה". הצעתה התקבלה. בשלב זה החלה רכזת המענה לשלוח חומר מקצועי רלוונטי. סיגל הנחתה אותה להכין חומר מפורט שיוכל לשמש בסיס לרכזים נוספים שאינם מכירים את המענה: "המוטו שלי הוא שבעתיד יוכלו ליישם את המענה הזה גם ביישובים אחרים". סיגל פנתה במייל למפקחות על הגנים וביקשה מהן ללוות ולהנחות את הפיתוח של המענה וכן לשתף פעולה עם רכזת המענה. הרכזת, מצדה, נרתמה למשימה, עבדה יום ולילה, התלהבה מן העשייה ונפגשה עם מפקחות הגנים. כל הנוגעים בדבר נרתמו לעניין והשקיעו בו השקעה ניכרת, וכל זאת בגיבוי מלא של המועצה.

מתוך חשיבה להתאים את המענה למגזר הערבי, פנתה סיגל לעו"סית מן המגזר הערבי, מן המחלקה המטפלת בפעוטות בסיכון, ובעצמה אם לילד העולה לכיתה א', וביקשה ממנה לסייע לרכזת המענה בפיתוח ובהתאמה למגזר הערבי: "הסברתי שמאוד חשוב לי שהצד המקצועי שלה ונקודת המבט שלה כהורה וההסתכלות המדויקת שלה על הצרכים של המגזר הערבי יבואו לידי ביטוי בפיתוח". העו"סית נרתמה לפעולה; היא נפגשה עם הרכזת, וזו נעזרה בה. הרכזת נפגשה גם עם מנהלת המחלקה לגיל הרך ועם רכזת הפעוטונים והגנים, וגיבשה מבנה כתוב ומסודר של המענה.

הסכמת השותפים ואישור המענה

בשלב זה נקבעה פגישה עם מפקחת של משרד הרווחה, לצורך הצגת המענה. למרות שהפגישה בוטלה עקב אילוצים, המפקחת אישרה עקרונית את המענה. סיגל פנתה אל הממונה על התוכנית ביישוב, הזכירה לו את הבעיה עם החוברות במענה וסיפרה לו על הפתרון היצירתי שנמצא: פיתוח מענה מותאם ושימוש בהרחבת המענה "טיפולים קבוצתיים". היא עדכנה אותו כי המפקחת אישרה את הפתרון ושלא צריכה להיות בעיה להעביר זאת בוועדה המחוזית. הוא הקשיב, הבין, בחר שלא להיכנס לפרטים ונתן את ברכת הדרך. סיגל: "הסיכון שאף לאפס, ידעתי שיהיה בסדר אתו, שזה באזור המותר".

בשלב הפיתוח עדכנה סיגל את ועדת הגיל הרך כי עומדים לערוך שינוי ולפתח מענה משופר שתוצג לאישורים. בפגישה שנערכה בין חברי ועדת הגיל הרך, רכזת המענה והמפקחות, הציגה הרכזת מצגת ובה המתווה, וכדי להמחיש את התוכנית חולקו דפי העבודה וההסבר שבהם משתמשים ההורים והילדים במסגרת המענה. בוועדת הגיל הרך התקבל המענה החדש בהתלהבות רבה והוסכם להעבירה לוועדה היישובית. בוועדה היישובית עלה בדיווח בלבד; ללא דיון וללא התנגדויות. לבסוף הוגשה התוכנית החדשה לאישור הוועדה המחוזית. הוועדה אישרה את המענה, והוא מופעל במתכונתו החדשה מאז ינואר 2014.

עקרונות פעולה

1. הלהבת השותפים וגיוסם, חיבורם למקום שבו הם מתלהבים ועשייה מתוך הנאה הם כלים רבי עוצמה.
2. חשוב לטפח יחסים אישיים המתבססים על אמון ועל ניסיון העבר (למשל בין מנהלת התוכנית הלאומית במועצה ובין שותפים).
3. דבקות במטרה – לא מתייאשים ולא מוותרים, גם כשאין פתרון נראה לעין.
4. סוף מעשה במחשבה תחילה: יש לתכנן קדימה את התהליך ואחר כך לתכנן לאחור את הפעולות הנדרשות.
5. חשוב להימנע מדרמטיות: להתנהל בנועם, לשזור את הפעולות במסגרת הפעילות השוטפת ולהתמחות ב"ג'אגלינג".
6. הכנה מדוקדקת חשובה ביותר: פעולות הכנה עם השותפים, פעולות לאישור, הכנת הוועדות, הכנת חומרים ותכנון מפורט.
7. יש לפעול לשיתוף עם כלל הממונים הנוגעים בדבר.
8. חשוב לנוע ולפעול בכמה ערוצים בה בעת.
9. בחינת דרכי הפעולה צריכה להיעשות באמצעות הסתכלות דרך עיני השותפים.
10. יש צורך לנהל סיכונים באופן מחושב. לצורך כך נדרשים אומץ ותעוזה.
11. אימוץ האתגרים המקצועיים כאתגרים אישיים יגדילו את סיכויי ההצלחה.
12. דרושים פתרונות יצירתיים וגמישות מחשבתית.
13. עבודה שיטתית – לא מדלגים על שלבים.
14. חשוב לחבר אנשים ל"אני מאמין" שלהם ולרצונותיהם.
15. אחרי סלילת הדרך חשוב לפנות את הבמה לטובת השותפים: "מהר מאוד אני זזה אחורה, אני לא בפרונט"..." "מאפשרת בחופשיות לאנשי מקצוע להוביל את התהליכים ועם זה נמצאת בנקודות הקריטיות, בהכנה ובחיבור בין השותפים".
16. כדי לפעול, השותפים זקוקים להשראה ולביטחון.
17. עבודה על פי עקרונות העבודה ומתווה התוכנית הלאומית היא מתכון להצלחה.
18. עבודה בשקיפות מלאה.
19. שמירה על ניטרליות ולוואליות.

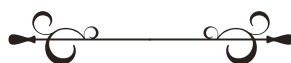
סוגיות לא פתורות להמשך למידה

- אובדן הרצף – הפיצול בין שלב הגן לשלב כיתה א' דורש גיוס מחדש של ההורים ובנייה מחדשת של האמון עם הגננות.
- גמישות המענה יוצרת אי-ודאות, ועמה יש להתמודד.

- המענה אינו "מעוגן" רשמית במאגר המענים, האם הוא יעמוד במבחן של שינוי פרסונלי של מובילי התוכנית?
- המענה קשה יותר לבקרה – הוא מסודר פחות ויש אחריות גדולה יותר על מנהלת התוכנית הלאומית במועצה.
- אין עלויות מדויקות למענה (אין כרטיס פרויקט ; רק לאחר הפעלה מלאה יהיו עלויות מדויקות יותר).

4. איוש מיטבי של תפקיד אחראי המענה

סיפור הצלחה בבני ברק



סיפורן של:

חנה טורץ, מנהלת התוכנית הלאומית בבני ברק
שימי קשש, רכז התוכנית הלאומית בבני ברק
ארלט מויאל, מנהלת אגף הרווחה בעירייה, והממונה על התוכנית הלאומית בבני ברק

תיעוד וכתובה:

ד"ר ורדה בר, מנחה בתוכנית הלאומית, מחוז מרכז

תמצית סיפור ההצלחה

איוש מיטבי של תפקיד "אחראי מענה"⁷ בבני ברק, ויצירת תנאים המאפשרים לאחראי המענה למלא את תפקידם במקצועיות ובמחויבות.

- בעיר בני ברק התעורר קושי בגיוס אחראי מענה למענים. קושי זה מובא לשולחנו של ראש העיר ומניע אותו להתערב בעניין.
- בעקבות ההתערבות, הממונה על התוכנית הלאומית ביישוב, מנהלת התוכנית הלאומית בעיר ומנהל המחלקה לילדים ונוער בסיכון הניעו מהלך שבסופו אוישו כל תפקידי אחראי המענה באנשים מתאימים וראויים.
- אחראי המענה ממלאים את התפקיד במקצועיות ובמחויבות.
- מוקם "פורום אחראי מענה" כדי ליצור שפה אחידה העומדת בסטנדרטים מקצועיים והשתייכות לקבוצה מקצועית.

הקשר הארגוני

- 28 מענים לגיל הרך ולגילי 6-18 פועלים בבני ברק במסגרת התוכנית הלאומית.
- הממונה על התוכנית הלאומית ביישוב היא מנהלת אגף הרווחה בעיר.
- בתחילת הפעלתה של התוכנית בעיר אין בעלי תפקידים שאפשר למנותם לאחראי המענה, כלומר כאלה המלווים את הפעלת התוכנית.
- כפועל יוצא מכך נאלצים מנהל אגף החינוך ומנהלת אגף הרווחה לקבל עליהם את התפקיד בחלק גדול מן המענים. עומס המשימות על מנהלי האגפים יוצר קושי בניהול צוותי המענה.
- רוב בעלי התפקידים האחרים שמונו לתפקיד אחראי מענה ממלאים את תפקידם בחוסר מוטיבציה, ותפקודם אינו משביע רצון.
- ראש העיר מעורב מאוד בתוכנית הלאומית בעיר ומבין את הצורך לשנות את תמונת המצב בכל הנוגע לתפקידם של אחראי המענה בתוכנית.
- בד בבד, וללא קשר לתוכנית הלאומית, מתקבלים קציני ביקור סדיר (קב"סים) לעבודה בעירייה, במגזר החרדי.
- במסגרת ההתארגנות לאיוש תפקיד אחראי המענה בעיר, בקרב מנהלי התוכנית בעיר והממונה על התוכנית הלאומית בעיר עולה צורך ליצור מסגרת השתייכות ולמידה לאחראי המענה בתוכנית.

⁷ אחראי המענה הוא איש מקצוע בעל ידע מקצועי וניסיון באחד מן התחומים העיקריים שבהם עוסק המענה. באחריותו לדאוג להקמת המענה, להפעלתו המיטבית ולדיווח על עבודת המענה ועל מצב הילדים המקבלים אותו.

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

לפני

- יש בעיות באיזו תפקיד אחראי המענה בחלק גדול מן המענים.
- מנהלי אגפי חינוך ורווחה מקבלים עליהם להיות אחראי מענה של מענים, אך בפועל אינם מסוגלים למלא את התפקיד בשל עומס עבודה רב.
- אחראי המענה מרגישים כורח בתפקידם, הם מכירים ורואים רק את התוכנית שהם אחראים לה, וחשים בדידות בתפקידם.
- עבודתם של אחראי המענה היא טכנית ותגובתית בעיקרה, ובין היתר עליהם למלא את הטפסים, על פי דרישות הנהלת התוכנית.
- לא כל בעלי התפקידים הרלוונטיים משתתפים בישיבות הצוות של אחראי המענה.
- הדיווחים של הצוותים המפעילים את המענים אינם מספקים.
- בהנהלה הארצית של התוכנית מזהים את הבעייתיות בתפקודם של אחראי המענה.
- מפרט התפקיד של אחראי המענה אינו ברור; לכל אחראי מענה יש דרך עבודה משלו.
- מנהלי התוכנית בעיר נאלצים להשתתף בכל מפגשי צוותי התוכנית, לתכנןם ואף לנהלם.

אחרי

התפקוד של אחראי המענה

- יש "כתובת" לכל אחד מן המענים.
- אחראי המענה מקבלים עליהם אחריות למענים.
- אחראי המענה מרגישים שיש להם תפקיד בעל משמעות.
- אחראי המענה נוקטים יוזמה: הם "מחזרים" אחר מנהלי המענים בעיר לשם קידום ופיתוח של המענים.
- התפקוד של אחראי המענה הוא מיטבי, על פי הגדרת תפקידם בתוכנית.
- ישיבות הצוות המלווה כוללות תמיד את מפעיל המענה, נציג אגף החינוך, נציג אגף הרווחה ואחראי המענה.
- שלא כבעבר, מנהלי התוכנית בעיר אינם צריכים לתכנן את ישיבות הצוותים, לנהלן ואף לא להשתתף בהן.

תוצרי הקמת הפורום של אחראי המענה

- גובש פורום אחראי מענה המאפשר העברה ישירה של מידע לכלל אחראי המענה ויוצר מקום לשיח וללמידה שוטפים וכן לתכנון המשך המענים.
- אחראי המענה חשים שייכות לקבוצה נבחרת.
- בעקבות המיצוב של תפקיד אחראי המענה בעיר, בעלי תפקידים בתוכנית זוכים כיום למעמד יוקרתי יותר. לכך השפעה חיובית על ההתנהלות של כלל המענים בעיר.

- חל שיפור באיכות עבודתו של אחראי המענה בכלל ההיבטים, ובהם עבודה על פי נוהלי עבודה מוגדרים, עבודת צוות ושיתוף בידע.
- עבודה תקינה ואפקטיבית של אחראי המענה יוצרת להנהלת התוכנית ביישוב מרחב פעולה לשם העמקה ושיפור מתמיד של המענים המופעלים.

תוצרי לוואי שליליים ומחיר ההצלחה

- תחומי האחריות מבלבלים לעתים: אחראי המענה "מנכס" לעצמו את המענה, אך חשוב לקבוע גבולות תפקיד בין מפעיל המענה לבין אחראי המענה.
- יש צורך בהשקעה של זמן ומשאבים ביצירת פורום אחראי המענה.
- מנהלי התוכנית בעיר חשים מעט מנותקים מן הנעשה בצוותים המלווים. לאחר תקופה שבה אינם משתתפים כלל בישיבות הצוותים (כדי לחדד את האחריות של אחראי המענה לתפקידם) הם מבינים כי הם אינם יכולים להסתפק בדיווחים מאחראי המענה והם חייבים להיות נוכחים מפעם לפעם בישיבות, כדי להתעדכן במה שמתרחש במענים.
- יש צורך בתחזוקה מתמדת של פורום אחראי המענה וכן בחשיבה על הצמיחה וההתקדמות של חברי הפורום.

תיאור הפעולות שהביאו להצלחה

צוות הנהלת התוכנית – חוה, מנהלת התוכנית הלאומית בעיר, שימי, רכז התוכנית הלאומית בעיר, וארלט, הממונה על התוכנית ביישוב (שהיא אף מנהלת אגף הרווחה בעיריית בני ברק), קיימו פגישות עבודה שבועיות שליוו את התוכנית. בישיבות אלה הועלו בין היתר קשיים והתלבטויות בנושאים מקצועיים. במסגרת זו עלו גם בעיות רבות באיוש תפקיד אחראי המענה ובתפקוד של בעלי התפקידים שכבר מונו להיות אחראי מענה. מחוסר ברירה, ארלט ומנהל אגף החינוך החליטו באחת מישיבות העבודה לקבל עליהם אחריות לחלק מן המענים, כלומר לשמש בהן אחראי מענה, חרף ההבנה שבשל עומס תפקידם הם יתקשו בביצוע הולם של התפקיד. בישיבת עבודה תקופתית של צוות הנהלת התוכנית אצל ראש העיר, תיארה חוה את הבעיה של אחראי המענה ביישוב.

לקראת איוש תפקיד אחראי המענה

בישיבות המחוז והמטה של התוכנית עם המנהלת הארצית של התוכנית הועלו הקשיים של איוש ותיפקוד אחראי המענה. לבקשת הנהלת התוכנית בעיר, הגיעה טלל דולב, מנהלת התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, לישיבה אצל ראש העיר ודנה אתו על הקושי בתפקוד תקין של התוכנית בהעדרם של אחראי מענה מחויבים למענים. בהמשך לכך, ראש העיר זימן את בעלי התפקידים שמונו להיות אחראי מענה, הורה להם מה עליהם לעשות כדי לשפר את תפקודם המקצועי, וביקש עדכון שוטף על אופן פעילותם. באחת הישיבות של הנהלת התוכנית אצל ראש העיר עולה הצעה לגייס לתפקיד אחראי המענה את הקב"סים החדשים שהחלו לעבוד בעיר עם המגזר החרדי. הצעה זו מתקבלת, כהחלטת ראש העיר לביצוע.

איוש תפקיד אחראי המענה בעיר ומיצובו

חובה ושימי, בסיוע ארלט, החלו לשבץ קב"סים בתפקיד אחראי מענה במענים השונים. החלטה נוספת שהתקבלה בישיבת עבודה אצל ראש העיר הייתה למנות אחראית מענה בשכר לכמה מענים. ואכן, בעלת תפקיד עירוני בגיל הרך מונתה לאחראית מענה של כמה מענים העוסקים בגיל הרך. בשלב זה גובשו קריטריונים לשיבוץ אחראי מענה, לדוגמה:

- לתוכנית מורכבת ימונה בעל תפקיד בשכר; למענים מורכבים פחות ימונו בעלי תפקידים ללא שכר.
- יהיה קשר בין התפקיד שבעל המקצוע ממלא בעיר לבין המענה שבו שוקלים למנותו לתפקיד אחראי המענה. כך למשל, מנהל יחידת הרווחה ימונה לאחראי מענה בתוכנית בתחום הרווחה.

לקראת יצירת פורום אחראי מענה

בתהליך של חשיבה משותפת, זיהו חוה, שימי וארלט את הצורך להסדיר את מקומם של אחראי המענה בתוכנית בעיר. בישיבת עבודה הם החליטו להקים פורום של אחראי המענה, ולהסתייע ביועצת חיצונית לחשיבה ולהנחיית הפורום.

הפעלת הפורום

בישיבה עם היועצת גובשו מטרות הפורום, והן: יצירת קבוצת שייכות, הקניית שפה מקצועית אחידה, הקניית ידע (בין היתר באמצעות שימוש בדוחות) ויצירת רצף בין המענים הפועלים ביישוב. חוה, שימי והיועצת תכננו את המפגש הראשון. סוכם שהוא יתקיים במרכז לילד ולמשפחה – מקום ראוי ומכובד, ושיוגש כיבוד.

למפגש הראשון הגיעו כל אחראי המענה; השתתפו בו גם מנהלי התוכנית – חוה ושימי, וכן ארלט, הממונה על התוכנית הלאומית ביישוב. ארלט וחווה נשאו דברי ברכה והיועצת הנחתה את המפגש. המפגש כלל היכרות, דיונים על תפיסת התפקיד של אחראי המענה, הסבר על הגדרת התפקיד ועל שגרת המשימות לביצוע. במפגש הושם דגש על מילוי טופסי התמ"י, על למידה מתוך הנתונים ועל סיוע של מנהלי התוכנית לאחראי המענה בעבודתם, לרבות מתן משו"ב שוטף והצגת דרישות מוגדרות לביצוע. אמירה חד-משמעית הובעה מצדם של מנהלי התוכנית לאחראי המענה: "אתם לא לבד". בסיום המפגש נאמר למשתתפים שכעבור חודשיים יתקיים מפגש נוסף של הפורום, להמשך העבודה. סיכום המפגש נשלח למשתתפים.

לקראת המפגש השני של הפורום, תכננו מנהלי התוכנית את המפגש עם היועצת. בעקבות הצרכים שהעלו אחראי המענה במפגש הראשון, זומנו בעלי תפקידים מן המטה ומן המחוז: נלי גבע, סגנית מנהלת התוכנית הלאומית לילדים בסיכון, ורוני מולה, הממונה המחוזית. גם המפגש הזה התקיים במרכז לילד ולמשפחה. בתחילת המפגש התקיים ריענון של רכיבי תפקידו של אחראי המענה, ובחלקו השני הציגו אחראי המענה את בעיותיהם, בעיקר בנושא מילוי טופסי התמ"י. אחראי המענה קיבלו מנלי ומרוני תשובות והנחיות ברורות על שאלותיהם. בסיום המפגש העידו אחראי המענה כי המפגשים מחזקים את המקצועיות שלהם ומאפשרים להם לשתף את היתר בהתלבטויותיהם.

המפגש השלישי התקיים לאחר כחמישה חודשים. הוא נועד לחזק את קיומו והמשכיותו של הפורום ולתת למשתתפים כלים לעבודה, כגון תבנית לתיעוד מפגשי צוות מלווה, הנחיות לקביעת לוחות זמנים למפגשים, דרכים לזימון פגישות ולניהול פגישות הצוות ותיעוד. במהלך המפגש ניתן מענה מצדם של חוה, שימי וארלט להתלבטויות ולדילמות שהועלו. הם אף העניקו לאחראי המענה משוב על הצלחותיהם. ההיכרות של אחראי המענה עם כלל המענים המופעלים ביישוב הניבה דיון וניסיון להיעזר בתוכניות של אחראי מענה עמיתים, לדוגמה: כשאחראי על מרכזי למידה נתקל בקושי רגשי שהתעורר, הוא יכול לחבור באופן בלתי אמצעי לאחראי על התוכניות הרגשיות ולאתר אפשרות להסתייע בו ולסייע לו בסוגיות אחרות.

המפגש הרביעי של הפורום התקיים כעבור כחמישה חודשים, ואף הוא נועד לתחזוקת הפורום ולשיתוף בהצלחות ובקשיים. בתחילה שיתף כל משתתף את היתר בהצלחה אחת ובקושי אחד בהתמודדות שלו במהלך החודש האחרון, במסגרת תפקידו. במהלך המפגש נעשה תרגיל הדמיה של מפגש צוות מלווה של תוכנית; למשתתפים חולקו תפקידים של חברי צוות (נציג חינוך, נציג רווחה, נציג בריאות, אחראי מענה, יו"ר ועדת גיל). לכל צוות ניתנו דוחות של תוכנית, והצוות התבקש לדון בהם. המשתתפים התבקשו לצפות בבעלי התפקידים. בסיום ההדמיה נאספו תובנות מן המשתתפים. בתום המפגש קיבלו אחראי המענה החסן נייד ובו תקציר של המפגש וכן תבניות תיעוד של מפגשים.

עקרונות פעולה

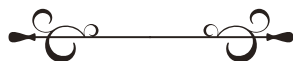
1. חשוב לזהות קשיים בהפעלת התוכנית כבר בראשית הדרך ולשתף גורמים שונים במציאת פתרון.
2. בחירה מושכלת של אנשי מקצוע לתפקיד אחראי המענה היא חיונית.
3. על הנהלת התוכנית ללוות את אחראי המענה בראשית דרכם.
4. בעת הצורך, אין להסס לפנות לגורמים בכירים כדי ליצור זעזוע ושינוי.
5. דרושה הגדרה מדויקת של התפקידים בתוכנית.
6. על הנהלת התוכנית ללוות ולהנחות את בעלי התפקידים, במינון משתנה ובהדרגה.
7. על הנהלת התוכנית לתחזק את פעילות אחראי המענה בעיר, כמו סיוע בניית דוחות ובהסקת מסקנות.
8. יש לגבש תבנית לתיעוד ישיבות צוות המענה ולהקפיד על מסירת דוחות.
9. בעלי התפקידים יצוידו בכלי ניהול.
10. חשוב לפעול ליצירת "פורום אחראי מענה", להפעילו כפורום דינמי ללמידת עמיתים וקבוצת חשיבה ולתחזקו בקביעות.
11. מתן משוב ומתן חיזוקים חשובים ביותר (ישיבות חגיגיות: כיבוד, הנחיה מקצועית, החסן נייד במתנה ובו כל החומר הרלוונטי).
12. חשוב לפתח תפיסה מערכתית על בסיס היכרות עם כלל המענים ולקיים דיון פורה המתבסס על שיתוף פעולה.

סוגיות לא פתורות להמשך למידה

- כיצד מצליחים ליצור תיאום ושיתוף פעולה בין בעלי התפקידים הפועלים בעיר ובין אחראי המענה של המענה הרלוונטי?
- כיצד גורמים לאחראי מענה שעדיין אינם מחויבים לתוכנית, "ליישר קו" ולהיות מחויבים?
- כיצד ממשיכים לעניין את ראש העיר הנבחר (החדש) בתוכנית?
- מהו מינון ההתערבות הראוי של הנהלת התוכנית בעיר בניהול צוותי המענה?

**5. שימוש במיפוי משאבים ובמסד נתונים:
קידום של איתור הצרכים והתאמת המענים
הכלל-עירוניים לילדים בסיכון**

סיפור הצלחה בבת ים



סיפורה של:

איריס קליין, מנהלת התוכנית הלאומית בבת ים

תיעוד וכתובה:

ד"ר ורדה בר, מנחה בתוכנית הלאומית, מחוז מרכז

תמצית סיפור ההצלחה

מערך מיפוי המשאבים ואיסוף הנתונים של התוכנית הלאומית יושם על כלל המענים בכל השכונות בעיר, גם על אלה שאינן חלק מן התוכנית הלאומית. המערך היווה מנוף לתהליכים האלה:

- שיתוף בידע ארגוני של כל הגופים העוסקים בילדים ונוער בסיכון.
- שיתוף פעולה בין הגופים העירוניים.
- שיפור תהליך איתור הצרכים של ילדים בסיכון.
- שיפור התאמת המענים לילדים בסיכון.
- השמת ילדים בסיכון בכלל המענים ולא רק במענים המתויגים כמענים לילדים בסיכון.

הקשר הארגוני

- התוכנית הלאומית החלה לפעול בעיר בת ים, בצפון העיר, בשנת 2012.
- בצפון העיר כלולות בתוכנית כמה שכונות; הגבולות ביניהן אינם ברורים ואין מאפיינים ייחודיים לכל שכונה.
- הילדים מצפון העיר מפוזרים במוסדות חינוך ברחבי העיר: בגני ילדים (בשל פתיחת מסגרות עירוניות לבני 3); ב-14 בתי ספר יסודיים; ומאחר שאין אזורי רישום לבתי ספר על-יסודיים, הם מפוזרים בתיכונים ברחבי העיר.
- הילדים המתגוררים בצפון העיר, כמו יתר הילדים בעיר, משולבים בתוכניות עירוניות מגוונות הפועלות ברחבי העיר ולא רק בשכונתם.
- אנשי המקצוע אינם מכירים מספיק את המענים בעיר.
- מנהלת התוכנית הלאומית בעיר, איריס קליין, מזהה הן את הצרכים והן את הפוטנציאל הטמון במערך מיפוי המשאבים ואיסוף הנתונים. במסגרת זו היא מצליחה להרחיב את ההסתכלות העירונית על נושא הילדים בסיכון: הצרכים ממופים ונבנה מסד נתונים למנגנוני התוכנית.

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

לפני

- לא נעשה מיפוי משאבים כלל-עירוני בעיר.
- לא היה מסד נתונים על מענים לילדים ונוער בסיכון הפועלים בעיר.
- מנהלי המחלקות והאגפים הכירו זה את זה, אך בין בעלי תפקידים רבים, למשל מנהלי המוסדות החינוכיים וצוות העובדים הסוציאליים, לא הייתה היכרות אישית.
- לא הייתה היכרות מספקת בין התוכניות הפועלות בעיר ולא היה מנגנון של הפצת ידע בין היחידות המקצועיות בעיר.
- חסרו איגום משאבים ושיתוף פעולה.

אחרי

- נעשה מיפוי משאבים מעמיק על פי קריטריונים שונים ובהם: גיל, קהלי יעד, אופן פעולת התוכנית ושעות פעילות.
- הגופים המקצועיים ממלאים את טבלת מיפוי המשאבים ומסד הנתונים של התוכנית הלאומית, על הילדים בסיכון, בתבנית אחידה.
- מתרחבים מעגלי ההיכרות האישיים בין בעלי התפקידים המפעילים מענים או העובדים בעיר.
- המידע על המענים הקיימים בעיר נגיש לאנשי המקצוע.
- מתקיימות ישיבות עבודה מקצועיות משותפות של מחלקות רווחה, חינוך, תרבות ופנאי, נוסף לישיבות של התוכניות שבהן גופים אלו שותפים.
- מנהלת התוכנית הלאומית בעיר מוזמנת לפורומים עירוניים קובעי מדיניות, וכשנכנסת תוכנית חדשה לעיר, היא מוזמנת להיכרות אתה. היא מעודדת שיתופי פעולה בין הגופים המטפלים בילדים ובבני נוער, על בסיס מיפוי המענים והיכרות אישית עם בעלי תפקידים שונים בעיר, ומשמשת מעין מרכז מידע עירוני: היא משכילה לחבר בין צרכים שעולים במהלך דיונים מקצועיים ובין המענים הפועלים בעיר.
- אנשי מקצוע מתוכניות ומשרדים שונים משתפים פעולה לאיגום משאבים.
- היחידות המקצועיות מכירות בחשיבותם של הנתונים ורוצות ואף מצפות לקבלם.

תוצרי לוואי שליליים ומחיר ההצלחה

- מאמץ מתמשך – מנהלת התוכנית הלאומית בעיר עסוקה במאמץ מתמשך לגייס שותפים ולהניע בעלי תפקידים.
- ההכרח להיות כל הזמן עם "יד על הדופק" גובה אנרגיות לאורך זמן לשם בקרה על הביצוע, היכרות עם אנשי המקצוע ועדכונים בחידושים מעבר למשימות השוטפות הכרוכות בהפעלת התוכנית.
- קושי של מנהלת התוכנית הלאומית בעיר לדרוש מבעלי התפקידים למלא משימות, מאחר שאין לה סמכות פורמלית לכך.

תיאור הפעולות שהביאו להצלחה

לקראת הפגישות של איריס, מנהלת התוכנית הלאומית בעיר, עם הצוותים בבתי הספר, היא תיאמה פגישות מקדימות עם כמה מנהלים וצוותים ניהוליים, לצורך הסבר על התוכנית ועל מיפוי התלמידים. איריס ביקשה מן הצוותים לסמן מתוך רשימת התלמידים את אלה הגרים בצפון העיר, האזור שבו פועלת התוכנית הלאומית. בפגישות שמעה איריס מפי כמה מן המנהלים כי יש תלמידים נוספים שאינם גרים באזור זה אך מצבם קשה לא פחות. איריס העבירה את המידע לממונה על התוכנית ביישוב, והוא ביקש ממנה להוביל את מיפוי כל ילדי העיר, ואף נתן לה סמכות לפנות לכל הגורמים העירוניים הרלוונטיים לשם קבלת הפרטים הנדרשים.

איריס העבירה בדוא"ל את טבלת המשאבים שבנה מכון ברוקדייל לאנשי המקצוע בעיר. היא ביקשה לציין את כל המענים הקיימים בעיר, לרבות אלה שאינם פועלים עם ילדים בסיכון ואלה הפועלים באזורים אחרים בעיר, והציבה לוח זמנים לקבלת הנתונים. כשנתונים לא הגיעו במלואם או בזמן, היא הזכירה פעם אחר פעם למלא את החסר, בדוא"ל, בטלפון ובפגישות אישיות. "נדנד בנחמדות", כדבריה.

להלן דוגמאות לשדות בטבלת המשאבים :

- שם המענה, מטרות ודרכי פעולה, קהל יעד, קריטריונים לקבלה למענה ודרכי הפנייה, מקום הפעילות, דרכי התקשרות, גיל, זמני פעילות (בוקר, אחה"צ, ערב), תחומי פעילות (רגשי, לימודי, משפחתי, העשרה), אגף/מחלקה, יחידות מעורבות, קישור לאתר.
- לשוניות לנושאים האלה : הגיל הרך, יסודי, על-יסודי, עו"סים מקשרים, קציני ביקור סדיר ופסיכולוגים, מוסדות שונים, ועדות, ארגוני מתנדבים, מתנדבים צעירים (בוקר ואחה"צ).
- ריכוז של גורמים הפועלים בבתי הספר ודרכי התקשרות עם כל אחד מהם.

לקראת התכנסות ועדות הגיל ביצעה איריס את הפעולות האלה :

- תיאום בדוא"ל ובטלפון וקיום פגישות הכנה אישיות עם בעלי תפקידים. מטרת הפגישות היא הגעה לתובנות, היערכות לניהול הוועדות, גיוס בעלי התפקידים לתהליך, הכרתם ובחינת עמדותיהם בנושא, וכן מתן הסבר על הוועדה המתוכננת.
- חשיבה ובירור עצמי על מה ייחשב הצלחה בוועדה. בהתאמה, תכנון הצעדים מבחינת תכנים ותהליכים.
- כדי שחברי הוועדות יהיו אנשים בעלי גישה חיובית לתוכנית, איריס ניסתה להשפיע על הזמנת נציגים בעלי רצון ויכולת לתרום להצלחה. לדוגמה, אם משתתף קבוע בוועדה אינו יכול להגיע ושולח ממלא מקום, וממלא המקום הוא בעל רצון ויכולת לתרום להצלחת המענה, איריס מציעה לכלול גם אותן בצוות.
- מקום כינוס הוועדה שונה על פי מטרתה של איריס. קיום הוועדה במקומות שונים היא הזדמנות להציג פעילות של יחידות עירוניות שונות.
- כדי שחברי הוועדות יהיו מוכנים לדיון, לפני הישיבה נשלח לעיונם חומר רלוונטי לנושאים שעל סדר היום, כגון, דוחות מיפוי ורשימת הנושאים לדיון.
- בתום הישיבה נשלח אל חברי הוועדות מסמך סיכום ישיבה.

מפגש ראשון של ועדת הגיל⁸:

במליאה : איריס הציגה את התוכנית ואת מטרותיה באמצעות מצגת שהכינה. היא הובילה פעילות ראשונה להיכרות בין האנשים שלרוב מדברים ביניהם בטלפון ובעצם אינם מכירים זה את זה. בפעילות זו כל אחד מהם הציג את עצמו ואת תפקידו ותיאר את החזון המקצועי שלו בנוגע לקבוצת הגיל. המשתתפים חולקו

⁸ כאן ובהמשך מתוארת ישיבה המיועדת לדיון על ילדים בגיל בית הספר היסודי (6-12). ישיבות הוועדות לגיל הרך ולנוער התנהלו באורח דומה.

לקבוצות קטנות שעסקו בין היתר בהצגת התפקיד, בדגשים בעבודת המחלקה או האגף ובממשקי עבודה עם יחידות אחרות. בסיום המפגש, שארך כשלוש שעות, הוחלט שאיריס תעביר בין המשתתפים טבלה ובה הנושאים למיפוי שבתחום האחריות של כל בעל תפקיד. סיכום המפגש הועבר למשתתפים בצירוף רשימת השמות ומספרי הטלפון של המשתתפים.

מפגש שני של ועדת הגיל:

איריס שבה והציגה בקצרה את התוכנית ואת מטרותיה, סקרה את שהתרחש מאז הפגישה הראשונה והציגה את דוח המיפוי של מכון ברוקדייל⁹ – מיפוי הבעיות על פי הפרופילים. היא הציגה את הנתונים שמופו בפועל והעלתה סוגיות לחשיבה.

רוב הילדים מופו רק על ידי גורם אחד, למרות הציפייה שילדים עם בעיות מורכבות יופיעו במיפוי של כל הגורמים הרלוונטיים (בית ספר, שפ"ח, רווחה, מועדונית ועוד). הנוכחים בוועדה לא הביעו שביעות רצון מן הממצאים, אך ברור היה לכולם שאלה נתונים אובייקטיביים שהתקבלו מן השטח, ושאתם יש להתמודד ולפעול. איריס הציגה גם את הנתונים הדמוגרפיים ואת הנתונים על הילדים המטופלים בהשוואה לילדים המאוותרים, וניהלה גם את הדיון במליאה.

במסגרת הדיון עלו סוגיות בנוגע להנגשת התוכניות להורים. הושם דגש על חידוד התפיסה שיש לראות את בעיותיו של הילד בראייה רחבה של המשפחה. בדיון עלה הצורך לדעת יותר על המענים הפועלים בעיר ועל הצרכים הנוספים מעבר לצרכי קבוצת הילדים שמופו במסגרת התוכנית. אחת הדרכים ללמוד על המענים היא חלוקת דפים ובהם פריסת המענים; כל אחד סימן את המענים שאינו מכיר ונציג הוועדה שמכיר את המענה הסביר עליהן. איריס סיכמה את הישיבה והתייחסה לצורך במידע מדויק ומקיף וכן לחשיבות של איסוף הנתונים לשם קבלת החלטות.

איריס שלחה את סיכום המפגש למשתתפים. במסגרתו סוכמו הנושאים הנדונים, בדגש על הצורך ללמוד את כל התוכניות שפועלות בעיר לטובת הילדים; סוכם שיש למפות בהמשך מה עדיין חסר ולתכנן מענים מתאימים; נקבע לוח זמנים למפגשי המשך. בדומה לכל מפגש, הסיכום אף כלל את רשימת המשתתפים על פי תחומי השתייכות: חינוך, רווחה, קליטה, חינוך בלתי פורמלי, נציגי ציבור, נציגי פיקוח. כהכנה למפגש הבא הוצגו הפרופילים¹⁰ – 3, 5, 7, וסוכם כי היא תתמקד בהם ובאיתור מענים מתאימים.

כפועל יוצא של החלטת ועדת הגיל לבצע מיפוי משאבים עירוני, גיבשה איריס טבלה למיפוי כלל המענים הפועלים בעיר לכלל הילדים בעיר. היא שלחה אותה בדוא"ל לכל האגפים והמחלקות הרלוונטיים בצירוף הסבר על מטרת המשימה, וביקשה לקבל את הנתונים של המענים הפועלים בתחום אחריותם. איריס הקפידה על מילוי מדויק של הטבלה: תחום, מטרות, דרכי פעולה, גיל המשתתפים, זמני פעילות, תחומי פעילות, לאיזה אגף או מחלקה משתייכת הפעילות, מי מעורבים בפעילות, קישורים נוספים וכו'. במקרים שבהם חסרו נתונים היא השיבה את הטבלה לממלאים, עד קבלת הנתונים במלואם. נוסף למיפוי המענים, איריס אספה נתונים על ארגוני מתנדבים, על מתנדבים צעירים ועל בעלי תפקידים נוספים ברשות,

⁹ דוח פנימי יישובי הממפה את הילדים ביישוב על פי צורכיהם, כבסיס לתהליך תכנון המענים לילדים אלה.

¹⁰ הילדים שקיבלו מענה טיפולי כלשהו רוכזו ברשימות, בחלוקה לקבוצות לפי מאפיינים דומים.

ובהם עובדים סוציאליים מקשרים, קציני ביקור סדיר ופסיכולוגים, וארגנה את הנתונים בטבלת אקסל מפורטת, ובה אפשרויות מיון.

בפגישה שקיימה עם הממונה על התוכנית ביישוב ועם מנהל אגף החינוך, הציגה איריס את טבלת המיפוי המפורטת, לצורך קבלת משוב. בפגישה הודגשה חשיבות המידע הנצבר על מענים, בהיבט המערכת (לדוגמה, מיפוי המענים המתקיימים בשעות הבוקר במקומות שונים בעיר מאפשר תכנון מושכל של שימוש במתקנים לכל אורך שעות היום).

עקרונות פעולה

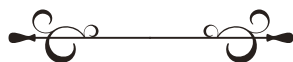
1. לפני כל התכנסות ועדה תיעשה הכנה (פגישות אישיות מוקדמות עם בעלי תפקידים מרכזיים) במטרה לקיים דיונים מקצועיים מצמיחים.
2. היכרות הדדית בין בעלי התפקידים בוועדה תורמת להמשך שיתוף הפעולה.
3. חשוב להטמיע את הערכים המקצועיים החשובים למנהלת התוכנית הלאומית בעיר, למשל עבודה על בסיס נתונים.
4. לקראת דיונים וקבלת החלטות יש להציג את הנתונים בפורומים מקצועיים.
5. חשוב ליצור שפה עירונית אחידה השמה דגש במענה לצורכי הילדים העולים מתוך הנתונים, ובצמצום ההתייחסות לאינטרס של הארגון שאליו הילדים שייכים.
6. יש לראות בעיה כהזדמנות. למשל, העדר חלוקה אזורית בעיר היא הזדמנות המאפשרת נקודת מבט רחבה על כל העיר.
7. גיוס מוקדם של המשתתפים בוועדות וגיבוי של הממונה על התוכנית ביישוב יסייעו לצמצם התנגדויות וחוסר שיתוף פעולה.
8. חשוב להתמודד עניינית עם התנגדויות ולא בדרך שיפוטית.
9. עבודה בקבוצות קטנות מייצרת מפגש אישי בין המשתתפים ותורמת לחשיבה, לתכנון ולהתלבטות.
10. כדי לייצר דיונים מקצועיים אפקטיביים, על מנהלת התוכנית הלאומית בעיר להשפיע בעקיפין על בחירת נציגים בעלי גישה חיובית ותורמת לוועדות.
11. יש להפיץ את טבלת המיפוי לקהלי היעד הנכונים במטרה לחזק את מידת הרלוונטיות של המיפוי.
12. חשוב להשתמש בטבלת מיפוי הנתונים ולעדכנה בקביעות.
13. על העבודה להיעשות בתשומת לב לכוחות ול"מוקשים הפוליטיים" בשטח.
14. חשוב לאתר בעקביות ובהתמדה מענים חדשים, ולשלבן ב"קלסר המשאבים".

סוגיות לא פתורות להמשך למידה

- כיצד מרחיבים את מעגלי ההשפעה של המיפוי?
- הטמעת "קלסר המשאבים": כיצד מנגישים אותו? כיצד מתחזקים אותו? כיצד עושים בקרת שימוש? כיצד מעדכנים אותו?

6. רואים רחוק, רואים קרוב: הקמת "צוותי קצה" מתוך ועדות הגיל

סיפור הצלחה בבית שמש



סיפורה של:

אפרת אטרה, מנהלת התוכנית הלאומית בבית שמש

תיעוד:

שאני שור, מנהלת התוכנית הלאומית במודיעין עילית, מטה בנימין

כתיבה:

גלי אייניס, מנחה בתוכנית הלאומית, מחוז ירושלים

תמצית סיפור ההצלחה

- הקמת "צוותי קצה" מתוך ועדות הגיל, שייעודם לטפל טיפול פרטני בילדים הנמצאים בקצה רצף הסיכון.
- בצוותים ייעודיים אלו – עבודה ושיח פרטניים על ילדים, לצד הסתכלות מערכתית על המענים הקיימים.

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

לפני

לא היה סנכרון במידע ובטיפול בילדים הנמצאים בקצה רצף הסיכון בבית שמש, כתוצאה מהעדר תקשורת מובנית בין הגורמים המטפלים.

אחרי

"צוותי קצה" מסנכרנים בין כלל הגורמים בעיר לצורך ניהול הטיפול בילדים בקצה רצף הסיכון.

תיאור הפעולות שהביאו להצלחה

אפרת, מנהלת התוכנית הלאומית בעיר, מתארת: "אני חולקת משרד עם שלומי, המתאם של הרשות למלחמה בסמים. הוא מטפל בילדים באופן פרטני, ילדים שהוא יודע שהם משתמשים בסמים. יום אחד שאלתי אותו, איפה הילדים האלה? מי יודע עליהם? מי מכיר אותם? כי אני לא מכירה אותם. אני מכירה מענים, סוכנויות, אני לא מכירה ילדים... אז נפל האסימון, ואז זה התחבר למה שהיה בוועדת נוער, על נער שישן בבית כנסת, ושלומי ואני היינו בטוחים שהפעלנו את העולם, התקשרנו, בדקנו, הבאנו לו בגדים, קנינו לו ארוחת צהריים. ואז הרמנו טלפון לעוד מישהו והוא אמר שגם הוא מטפל בו והוא פתח עבורו את הברכה העירונית כדי שיתקלח שם... ואז הבנו, רגע, יש פה איזושהי בעיה. כלומר, כולנו מטפלים בילד הזה [מבלי שנדע אחד על השני], אולי יש לנו עוד כאלה."

לפגישתה השבועית של אפרת עם מנהלות אגפי החינוך והרווחה ועם מנהלת המתנ"ס זומנה גם יו"ר ועדת נוער בעיר, שהיא עובדת סוציאלית. אפרת העלתה את בעיית הסנכרון ואת הצורך בהקמת צוות ייעודי, "צוות קצה", לטיפול ב"ילדי הקצה" (ילדים הנמצאים בקצה רצף הסיכון), המורכב מגורמים טיפוליים.

בוועדת הנוער הוחלט על הקמת הצוות הייעודי. בצוות נכללו החברים האלה: יו"ר ועדה, שהיא גם יו"ר ועדת הנוער, האחראית על הנוער במתנ"סים; מנהל "קידום נוער"; מנהלת התוכנית "עיר ללא אלימות"; המתאם מטעם הרשות למלחמה בסמים; קצינת ביקור סדיר; מנהל ניידת עלם. מטרת הצוות הייתה לסנכרן מידע על בני נוער בסיכון הנמצאים בקצה הרצף, ולהגיש המלצות לגיבוש מדיניות כוללת. מסגרת העבודה של צוות הקצה: בכל מפגש יודעים מראש אילו נערים יעמדו במרכז הדיון, ומזמינים אנשים נוספים, על פי המסגרות שהנערים נמצאים בהן.

כשנה לאחר שצוות הקצה החל לפעול, במהלך חופשת הקיץ, התעוררה בעיית ונדליזם קשה בקרב חבורת נערים (כגון עקירת עצים). ראש העיר כינס בהתרעה של שעתיים כ-40 איש ודרש פתרון מידי. נאמר לו כי

יש צוות שזה ייעודו. ראש העיר העניק ל"צוות הקצה" 24 שעות למצוא פתרון ולעדכן אותו. מאותו רגע "צוות הקצה" הוא שניהל את המשבר. כעבור 24 שעות התייצב הצוות אצל ראש העיר והמנכ"ל והציג תוכנית ורשימת משאבים נדרשים.

ועדת הגיל הרך החליטה אף היא על הקמת "צוות קצה". נקבע תאריך למפגש וסוכם על הרכב הצוות. נקבע כי יו"ר ועדת הגיל הרך תמונה גם ליו"ר "צוות הקצה". פריצת הדרך של הצוות הייתה תרומתו בתחום התפתחות הילד; בעקבות זיהוי הבעיה שיש ילדים שהוריהם אינם מביאים אותם לטיפול בבעיות התפתחותיות על אף הפניה מכמה גורמים, הזמין "צוות הקצה" לישיבה משותפת את האחראי על היחידה להתפתחות הילד בקופת החולים הגדולה באזור, וכך נוצר שיתוף פעולה. בפגישה אישר האחראי על היחידה כי טיפול בילדים שהוריהם אינם מביאים אותם לטיפול בקופת החולים ייעשה בתוך גני הילדים. המשפחות יתבקשו להביא טופס 17 כדי שהילדים יקבלו טיפול וצוות הקצה ימשיך בו. כך ייחסך מן ההורים להביא את הילדים אחר הצהריים לקופת החולים. האחראי על היחידה להתפתחות הילד פנה אל קופת החולים וביקש לקבל את שמות המשפחות המטופלות בשיטה זו כדי לידע את רופאי הילדים בקופה. וכך, בכל פעם שהורה הגיע עם הילד לרופא הילדים מסיבה בריאותית, הרופא ידע כי זהו ילד בסיכון.

אפרת מתארת: "ישבנו בוועדת הגיל הרך ודיברנו על כמה גני ילדים מאוד מאוד קשים... פשוט הרגשתי – זה היה איזשהו תהליך אצלי שעכשיו בדיעבד אני יודעת לנתח אותו, ואז לא ידעתי – הרגשתי איך הדיבור הוא לא נכון. הוא במקרו [ולא דיבור ספציפי על ילדים] אני זוכרת את התחושה שליוותה אותי מוועדה לוועדה, ואפילו לי לקח לי זמן עד שאמרתי שאנחנו צריכים צוות קצה".

עקרונות פעולה

1. מינוי איש טיפול ליו"ר צוות – מינוי שקידם את "סגירת פינות" בזכות היותו איש טיפול.
2. גמישות של הצוות – הרחבת הצוות על פי הצורך, בהקשר לילד שבו דנים.
3. ייעוד הצוות – צוות ממוקד אך לא מוגבל. הצוות עוסק הן בטיפול פרטני והן בניהול משבר ברמה עירונית.
4. פתרון נקודתי יכול להפוך לפתרון שיכול לסייע גם בהקשרים אחרים.
5. הצוות יפעל קרוב לשטח.
6. מענה לצורך ספציפי אינו מתורגם בהכרח להקמה או להרחבה של מענה.

7. פיתוח ויישום של מהלך עבודה מערכתית לטיפול ממוקד בילדים ובני נוער בסיכון, בני 6-12, ובהוריהם

סיפור הצלחה במועצה האזורית מטה בנימין



סיפורן של:

שירה כץ, מנהלת התוכנית הלאומית במועצה האזורית מטה בנימין
חיה לוי, מנהלת מחלקת חינוך במועצה האזורית מטה בנימין

תיעוד:

ליאת דגן, מנהלת התוכנית הלאומית במערב ירושלים

כתיבה:

גלי אייניס, מנחה בתוכנית הלאומית, מחוז ירושלים

תמצית סיפור ההצלחה

- פיתוח מהלך עבודה מערכתית, המבוסס על נתונים ומוחל על כלל המועצה, לצורך טיפול ממוקד בילדים בסיכון בני 6-12
- יישום מהלך העבודה על כלל בתי הספר שבאחריות מחלקת החינוך במועצה, תוך שיתוף גורמים רב-מקצועיים ובין-ארגוניים.

הקשר הארגוני

- מטח בנימין – מועצה אזורית מפוזרת גאוגרפית, המונה כ-64,000 תושבים.
- במועצה כ-40 יישובים, וכמעט בכל אחד מהם יש בית ספר יסודי.
- מספר הילדים מן המעונות ועד כיתה י"ב עומד על 25,000. בבתי הספר היסודיים לומדים כ-11,000 תלמידים.
- מחלקת החינוך אחראית על בתי הספר היסודיים ועל חטיבות הביניים: 4 בתי ספר ממלכתיים, 20 ממלכתיים-דתיים, 11 "מוכרים שאינם רשמיים" ועוד כמה שאינם מוכרים ואינם רשמיים (כגון חב"ד).
- הניהול בבתי הספר במועצה הוא ניהול עצמי; כל בית ספר מנהל בעצמו את תקציבו.
- מחלקת החינוך מכירה את ההתנהלות הכספית ואת הייחודיות החינוכית של כל בית ספר שבאחריותה.
- מנהלת התוכנית הלאומית במועצה שימשה בתפקיד חצי שנה לפני שהחל המהלך המתואר. מנהלת מחלקת החינוך החלה בתפקיד בתחילת המהלך.
- רוב היישובים במטה בנימין הם יישובים קהילתיים, ולכל יישוב יש בדרך כלל רכז קהילה. התפעול התקציבי של התוכנית הלאומית נתון באחריותם של הרכז והמזכיר.

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

לפני

- שתי ועדות גיל תפקדו במועצה: ועדת הגיל הרך (מלידה ועד גיל 6) וועדת ילד ונוער (גילי 6-18).
- בוועדת ילד ונוער עיקר העיסוק היה בבני נוער, על חשבון הטיפול בילדים בני 6-12.
- בדיוני ועדת ילד ונוער חסרה מעורבות פעילה של בעלי התפקידים האמונים על בני 6-12.
- מנהלת התוכנית הלאומית במועצה לא הייתה שבעת רצון מהעדר דיונים על בני 6-12 במסגרת ועדת הגיל.
- חסר מידע מדויק כלל-מועצתי על הצרכים ועל מצב הילדים בסיכון.
- חסרו נתונים המעידים על קשר בין צורך שנמדד לבין המקומות שאליהם הופנו תקציבים, בעיקר בקרב בני 6-12 ובתוכניות מרכזיות, כגון קבוצות ומרכזי למידה שרובם מיועדים לגילים אלו.
- לא היה מעקב אחר אפקטיביות השימוש בתקציבים שניתנו לבתי הספר על ידי הרשות.

- הקצאת תוכניות ותקציבים לבתי ספר נעשתה לפי בקשות שהגישו המנהלים מבלי לבדוק את מידת נחיצותן.
- לנוכח האמור לעיל, חלוקת התקציב הייתה חסרה חשיבה מערכתית:
 - מנהל שלא הגיש בקשה או שביקש שלא באסרטיביות, לא קיבל בהכרח תקציב;
 - היו יישובים שהתמידו בבקשת תקציבים ותוכניות ועקב כך גם קיבלו אותם בהתמדה. כך נוצרה מסורת של חלוקת תקציבים שאינה מבוססת על ראייה מערכתית.

אחרי

- ועדת ילד ונוער מורחבת ומופרדת לשתי ועדות: ועדת ילד 6-12 וועדת נוער 12-18.
- הוועדות קטנות יותר מבחינת היקף המשתתפים, ממוקדות יותר בנושאים לדיון ורלוונטיות יותר מבחינת בעלי התפקידים המשתתפים בהן.
- נושאים הנוגעים לבני 6-12 עולים לסדר היום של בעלי התפקידים ברשות באופן מובנה ומוסדר. מענים של בתי ספר יסודיים העוסקים למשל בטיפולים קבוצתיים, במוגנות ובמרכזי למידה, עולים לדיון ולחשיבה.
- בתי הספר נדרשים לערוך מיפוי ולכתוב תוכנית התערבות – תנאי לקבלת תקציב מן התוכנית הלאומית או מן המועצה.
- הפגישות עם מנהלי בתי הספר מבוססות על נתוני המיפוי ועל חוות הדעת של מחלקות החינוך והרווחה.
- עבודת הפיקוח, הבקרה, המעורבות, הסיוע והשותפות של הרשות אל מול בתי הספר מאורגנת ומובנית יותר: רב-מקצועית, מבוססת על נתונים ועל שיח משותף.
- מחלקת החינוך ברשות מחזיקה ב"מיפוי מועצתי" של ילדים בסיכון המורכב מכלל מיפויי בתי הספר. יש תמונת מצב של כלל הילדים בני 6-12 במועצה. הקשר בין המועצה לבין בתי הספר הולך ומעמיק:
 - יש קשרי עבודה ישירים עם מנהלת מחלקת החינוך
 - העבודה עם קצינות הביקור הסדיר והפסיכולוגים מעמיקה יותר
 - כשקצינות הביקור הסדיר והפסיכולוגים מגיעים לבתי הספר, יש כבר היכרות מוקדמת בינם ובין הצוות בבית הספר.

תוצרי לוואי חיוביים

- נוצר ממשק מובנה בין מחלקת החינוך למחלקת הרווחה במועצה. יש התחלה של חשיבה משותפת עם מחלקת הרווחה על בתי הספר. התהליך עדיין בראשיתו.
- בזכות עבודת המיפוי והניתוח של בתי הספר, העבודה עמם ממוקדת ומסודרת יותר וכן מאפשרת מעקב ובדיקת התקדמות.
- כל בית ספר שבנה תוכנית של מרכז למידה הקצה רכוז, מורים מתגברים ושעות. הרכזים עוברים השתלמות במועצה, עובדה המניבה מפגש בין בתי ספר. בעבר מפגש מעין זה התרחש לפעמים בקרב מנהלים, ואילו עתה יש מפגש בין-מועצתי והזדמנות להפריה בין בתי הספר.

תוצרי לוואי שליליים ומחיר ההצלחה

- סרבול העבודה בשל הוספת שותפים.
- זמן עבודה רב יותר בשל מהלכי חשיבה מעמיקים.
- חלוקת המשאבים החדשה מעוררת התנגדויות רבות שכן היא משנה את הסדר הקיים.

תיאור הפעולות שהביאו להצלחה

התנעת המהלך – פיצול ועדת ילד ונוער

שירה, מנהלת התוכנית הלאומית במועצה, זימנה פגישה עם מנהל מחלקת החינוך ועם הממונה על התוכנית הלאומית במועצה, ובה טענה כי בוועדת ילד ונוער לא מתקיים דיון רציני בנוגע לבני 6-12. טענתה נתמכה בסיכומים של דיוני הוועדה. לבקשתה, חברי הוועדה הסכימו לפצל את הוועדה. שירה והממונה על התוכנית במועצה נועצו בטלפון עם הממונה המחוזית מטעם התוכנית הלאומית על פיצול הוועדה, ולאור השיחה החליטה הממונה על התוכנית ביישוב לפצל את הוועדה לשתי ועדות: ועדת ילד וועדת נוער.

שירה ויושבי הראש של הוועדות לילדים ולבני נוער קבעו מועדי פגישות שונים לוועדת ילד (גילי 6-12) ולוועדת נוער (גילי 12-18). על דעתם של הממונה על התוכנית במועצה והממונה המחוזית, ובעקבות דיון בוועדה היישובית, מנהלת מחלקת החינוך הנכנסת מונתה ליו"ר ועדת ילד (6-12). שירה החלה לעבוד מולה; הן קבעו תכנים לדיון בוועדה, הגדירו את תוכנית העבודה ובנו שיטת מעקב אחר המענים המופעלים.

התנעת המהלך – פגישה ראשונה של ועדת ילד וקבלת החלטות

יו"ר הוועדה זימן פגישה, ובה הציג את נתוני התוכנית למעורבות יישובית מערכתית של בתי הספר. שירה היא זו שהכינה עמו את הישיבה ואת הנתונים. מנהלת מחלקת החינוך הציעה לוועדה לעצור לצורך חשיבה: "שאלנו את עצמנו שאלות. אמרנו שנעצור ונבדוק מה יש לנו" ... "שאלתי שאלות מאוד בסיסיות – למה יש בתי ספר שלא מקבלים משאבים בכלל? האם אין להם צורך?" "וכן בתי ספר שמקבלים ארבע שנים תקציב, האם חלו בהם שינויים? אתה יכול להיכנס לרוטינת עשייה וקבלה, אבל אולי לא באמת קורה משהו".

בישיבת הוועדה הבאה נערך דיון מעמיק יותר. שירה ביקשה לשקול מחדש את בחירת המענים של הרשות במסגרת תקציב התוכנית הלאומית: מרכזי למידה וקבוצות טיפוליות. בישיבה נטען כי מענים אלו עדיין לא מוצו, שכן קודם לא נעשתה חשיבה מעמיקה כמו זו שעל הפרק. כדי ללמוד על המצב הקיים בבתי הספר הוחלט לקיים פגישות עם כל בית ספר בנפרד שבהן ינחשו שירה, נציגי מחלקת החינוך ונציגי המועצה.

יו"ר הוועדה פנה אל מנהלי בתי הספר וביקש מהם לבדוק ולמפות את מצב הילדים בסיכון באמצעות כלי מיפוי שפיתחו שירה ומנהלת מחלקת החינוך. הכלי, הבנוי בקובץ אקסל, נועד למפות פרטנית תלמידים בסיכון בבית הספר, בהתייחסות לקשיים רגשיים ולימודיים ובהם קושי בחשבון, בעברית ובאנגלית, וקשיים משפחתיים. כל ילד ומשפחתו נידונו ברמה הפרטנית. קבלת תקציב לבית ספר הותנתה בעריכת

מיפוי זה. קצינות הביקור הסדיר היו מעורבות מאוד במיפוי; הן ליוו את בתי הספר והוסיפו מידע ותובנות מילדים המוכרים להן מעבודתן.

יישום המהלך – מרתון פגישות עם בתי הספר

בפגישות עם נציגי בית ספר הם נדרשו להגיש:

- מיפוי פרטני של תלמידים בסיכון, בהתבסס על פי כלי המיפוי שפותח.
- תיאור של הפעולות שנקטו עד היום בתחום הילדים בסיכון בית הספר.
- חוות דעתם על מידת האפקטיביות של פעולות אלו.
- ציון הצרכים לשנה הבאה.

בפגישות נטלו חלק: מבית הספר – מנהלת בית הספר וסגניתה, יועצת ולעתים רכזת חינוך חברתי; מן הרשות – מנהלת מחלקת חינוך, מנהלת התוכנית הלאומית במועצה (שירה), קצינת ביקור סדיר ראשית, נציג מן הרווחה (לא תמיד נוכח) ונציג מן השירות הפסיכולוגי. נציגת מדור קהילה של המועצה הוזמנה; אך היא לעתים לא הגיעה.

בשלב זה שלחה מזכירת יו"ר הוועדה לכל בית ספר מסמכים להכנת המיפוי. צוותים מכל בתי הספר הגיעו לפגישות, אף שהיו בגדר רשות. לרוב ארכו הפגישות שעה וחצי. במסגרת הפגישות הגישו נציגי בתי הספר את בקשותיהם המנומקות. צוותים שהגיעו לפגישה ללא מיפוי מלא נדרשו להשלים את החסר תוך זמן מוגבל. מי שלא הגיש לא יכול היה לקחת חלק במהלך. ארבעה בתי ספר לא הגיעו מוכנים. הם נדרשו להשלים את החסר ואכן השלימו. הוועדה הקפידה על עבודת בירור מעמיקה בתוך בתי הספר. שירה מתארת: "התקשנו על הכלי שלנו... חשוב היה שמנהל ישאל את עצמו מה המחויבות שלו לנושא מבחינת הקצאת משאבים... היה חשוב לנו שהם יעשו את התהליך ויהיה השם של הילד מול העיניים, שהמנהל יהיה מחויב".

בפגישות דובר על בית הספר, על צרכיו ועל מורכבות האוכלוסייה של בית הספר. המנהלים נשאלו כיצד התמודדו עד אותה עת עם הקשיים שהועלו. נוסף לכך, הילדים שיש להם קשיים מורכבים מאותרים ודנים בהם. הקב"סית התייחסה אף היא לכל אחד מהם. בפגישות אלה עלו נושאים נוספים שאינם קשורים ישירות לתוכנית הלאומית, כגון מחסור בשעות פסיכולוג וצרכים של כיתות מקדמות. נעשה ניסיון למצוא פתרונות כבר במהלך הפגישה; למשל, באחד מבתי הספר המיפוי הצביע על צורך של ילדים רבים במועדונית טיפולית, אך באותו יישוב אין מועדונית. בעקבות זאת הוחלט לסגור מועדונית טיפולית שאינה מתפקדת היטב ביישוב אחר ולהעבירה ליישוב שזקוק למועדונית. דוגמה נוספת היא בעיה שהעלו שני בתי ספר מאותו יישוב (בית ספר לבנים ובית ספר לבנות) הנוגעת לנושא הפגיעות המיניות ביישוב. במהלך הפגישה ניסו לבנות תוכנית מערכתית בנושא זה של הכשרת צוותים ביישוב ובבתי הספר, סדנאות להורים ולילדים ועוד. התוכנית יצאה אל הפועל.

מנהלת מחלקת החינוך ביקשה לשדר למנהלי בתי הספר שהם לא לבד, שהתקציב הנדרש חשוב אך איננו העיקר: "יש כאן מעטפת שמחברת אותך, חושבת אֵתך, עוזרת". היא השתדלה לעורר אמון בקרב המנהלים

ולהוות משענת בכך ששבה וציינה כי התהליך הוא תהליך למידה, ששינויי תקציב אינם לצמיתות אלא לשנה אחת ולאחר מכן הדברים ייבדקו שוב.

בביקור של הממונה המחוזית ושל המפקחת של שירות ילד ונוער במשרד הרווחה, הוצגה הפעלת התוכנית בבתי הספר, ובכלל זה מענה הקבוצות הטיפוליות. המפקחת טענה שהמענה מופעל ללא שימת דגש על צרכים מקומיים, אלא כפי שהופעלה בשנים קודמות. בסוגיה זו התעורר ויכוח מקצועי, ובעקבותיו הודיעה המפקחת על קריטריונים חדשים, תנאי להפעלת המענה: היא קבעה מספר מינימום של משתתפים וחייבה עבודה עם הורי הילדים שבמענה. דרישות אלה לא כתובות בספר הפרויקטים, והן מוגדרות "צורך מקצועי נקודתי". הדבר גרם תרעומת גדולה מצד השירות הפסיכולוגי ברשות ומצד מנהלי בתי הספר. מנהלי בתי הספר נדרשו לעבוד עם ההורים לצד הטיפול בילדים. הקריטריונים הוצגו למנהלים לקראת המיפוי שהכינו, והם הביאו אותם בחשבון.

יישום המהלך – קבלת החלטות בעקבות המידע שנאסף

בעקבות המפגש עם הפיקוח, שירה ומנהל מחלקת הרווחה הודיעו לבתי הספר על הקריטריון של חובת הפעלת קבוצת הורים לצד קבוצת הילדים. גם ועדת הגיל הצהירה שזהו הנוהל. צוות המועצה, בראשות יו"ר הוועדה ובליווי שירה, התכנס שוב וקיבץ את נתוני כלל המיפויים. המיפוי ברמת המועצה כלל את הילדים בסיכון, את צורכיהם ובעיקר את הבעיות הנוגעות להם. כך התקבלה תמונת מצב בית-ספרית על רקע כלל צרכי המועצה. בשלב זה התקיים דיון בדבר קריטריון ההקצאה בוועדת הגיל: האם להעניק תקציב גבוה למעט בתי ספר או שיש להעניק תקציב מועט לכל בתי הספר. הדיון התקיים על סמך נתונים של תוכניות שבוצעו בשנה שקדמה למהלך. שירה נטלה חלק בדיון והכינה אותו עם יו"ר הוועדה. בדיון הוחלט לחלק תקציב לכולם. ההחלטה התבססה על שני שיקולים: אי-מתן תקציב לבתי ספר שעשו את המאמץ ומיפו את הילדים עלול לקטוע את המאמץ ואת התהליך שהחל בהובלת המועצה; מתן תקציב למנהל הוא למעשה מבחן עבורו, הבודק את מחויבותו לצרכים ולפתרונות שהעלה, שכן ביכולתו להוסיף תקציב על זה שקיבל מן המועצה ומן התוכנית הלאומית, מתוך תקציב בית הספר בניהול עצמי.

יישום המהלך – ביצוע החלטות בנוגע לתקציב

בתום הדיון בוועדה, שלחה מזכירת יו"ר הוועדה מכתב לכל בית ספר ובו אישור של התקציב ושל תנאי העבודה (הגשת תוכניות עבודה ומילוי טופסי תמ"י). רוב בתי הספר שהגישו טופסי תמ"י מלאים ותוכנית עבודה מסודרת קיבלו אישור לתקציב, גם אם נמוך מאוד. את האישור המקצועי של תוכניות העבודה נתנו הפסיכולוג של הרשות וראש צוות קצינות הביקור הסדיר.

שיטת התקצוב:

- קבוצות ההורים והתלמידים מתומחרות. התמחור מתבסס על הקבוצות ולא על המספר הכולל של הילדים בסיכון.
- כל בית ספר מתוקצב על פי מספר הקבוצות שיש לו.

מעקב אחר ביצוע החלטות

יו"ר הוועדה וקצינות הביקור הסדיר עקבו אחר בתי הספר – אלו שהגישו תוכניות ואלו שלא – וכך התקבלה תמונה כללית. ועדות הגיל דנו על דרכי מדידה והערכה של התהליך, ובהן: כיצד בודקים מי הילדים שבטיפול? כיצד מודדים את ההתקדמות? כיצד מודדים את השפעת ההורים?

תכנון המשך

שירה ומנהלת מחלקת החינוך תכננו מהלך: קיום ההערכה והצגת הממצאים בוועדת הגיל. נוסף על הפעלת התוכנית הלאומית, מנהלת מחלקת החינוך החלה לארגן "סיורי צמיחה" סדירים בכל בתי הספר העוסקים בכלל הנושאים העומדים על סדר היום של המועצה.

עקרונות פעולה

1. כדאי שמעשים ייעשו מכוח נימוק המבוסס על נתונים ולא בעקבות אי-נחת וחוסר שביעות רצון מחלוקת תקציב, מכוח האינרציה או מכוחם של תקדימים.
2. חשוב שתהיה נכונות לבחון את הסדר הקיים גם אם לא מתקבלות תלונות מצד הגורמים המעורבים ואין עדויות לאי-שביעות רצון.
3. חשוב לבחון את הסדר הקיים על אף אי-הנוחות והתרעומת שהדבר מעורר.
4. קביעת סטנדרט לשיח המקצועי בין המועצה, התוכנית הלאומית ובתי הספר: התבססות על נתונים, תיעוד ונימוקים, בליווי דיון מעמיק בין-מקצועי ובין-ארגוני של הוועדה במועצה. הוועדה מתלבטת ומקבלת החלטות.
5. השיח המקצועי נבנה באמצעות פיתוח כלים, קביעת הסטנדרט והגדרת מהלך העבודה והמעורבות של הגורמים השונים, מרמת מנהל בית הספר, דרך נציגי המועצה, היישובים והתוכנית הלאומית וכלה בוועדת הגיל של המועצה.
6. חשוב להקפיד על הסטנדרט שהוגדר.
7. יש לשים דגש על האחריות של מנהלי בתי הספר לצד קבלת אחריות של המועצה לבחינת המצב הקיים ולמתן פתרונות.
8. בניית אמון: באמצעות נוכחות, הקשבה, העמקה בתכנים, מתן הזדמנויות חוזרות ועוד, על מנהלי מחלקות החינוך להעביר מסר עקבי אל בתי הספר: אתם לא לבד בבעיות, בחשיבה ובפתרונות.
9. יש לבחון את זהות הגורמים שנכון שיהיו שותפים למהלך, מתוך התחשבות במאפיינים הייחודיים של כל אחד מיישובי המועצה.
10. יש להפעיל את ועדת הגיל כמשאב לחשיבה ולא רק להכרעה פורמלית.
11. חשוב שתהיה מעורבות משמעותית של ועדת הגיל החדשה בצומתי החלטה ובהבניית המהלך.

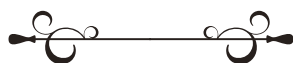
12. למן ההתחלה נדרשת הקפדה על דיונים מבוססי נתונים. יש לחתור למיצוי המידע המצטבר (למשל, במועצה הוכן מיפוי על סמך מיפויי בתי הספר) ולמיצוי המהלך כולו.
13. חשוב להקפיד על ביצוע החלטות והשלמת מהלכים.

סוגיות לא פתורות להמשך למידה

- כיצד לבנות שאלון להערכת המהלך ולבדיקת אפקטיביות – נדרשת הגדרה של מושאי ההערכה, ובהתאם יש לבנות שאלון להורים, ליועצות ולמנהלים.
- חשוב לברר אם יש צורך להחליף את המענה שהרשות נותנת למנהלים או ליישובים (מרכזי למידה וקבוצות טיפוליות).
- מה הדרך הנכונה לחשוף את המהלך לבכירי הרשות.

**8. סביב שולחן עגול:
טיפול בר קיימא, בין-מקצועי ובין-ארגוני
בבני נוער בסיכון**

סיפור הצלחה באופקים



סיפורן של:

עירית ברבי, מנהלת התוכנית הלאומית באופקים
רונית פרטוש, ממונה מחוזית, מחוז דרום

תיעוד וכתובה:

בילי גבעון, מנחה בתוכנית הלאומית, מחוז דרום

תמצית סיפור ההצלחה

העלאה על סדר היום ביישוב את הטיפול בבני הנוער בסיכון ושינוי הטיפול הניתן להם – מטיפול מבוזר לטיפול ממוקד ושיתופי, בין-מקצועי ובין-ארגוני שלו שותפים כל גורמי הטיפול ביישוב.

הקשר הארגוני

- אין ראש עיר. העיר מנוהלת על ידי ועדה קרואה. עקב כך אין בה תהליכים לגיבוש חזון עירוני וגם לא תוכניות עבודה משותפות לגורמים המקצועיים.
- אין מחלקת קידום נוער או מנהל גוף המטפל בקידום נוער.
- לממונה על התוכנית הלאומית בעיר תפקיד דומיננטי; הוא מנסה לקדם נושאים רבים חרף חילוקי דעות עם גורמי המקצוע בעיר.
- מנהלת התוכנית הלאומית בעיר נתפסת כשליחה של הממונה על התוכנית ביישוב ולא של התוכנית הלאומית.
- יש ביישוב שיעור גבוה של מעורבות גורמים מן המגזר השלישי ומן המגזר העסקי, לרבות מגוון רחב של מענים, פרויקטים ותהליכים חברתיים.
- כל הפעילויות לבני נוער מתנהלות במסגרת המתנ"ס ואינן מתמקדות דווקא בבני נוער בסיכון.
- בני נוער רבים מוצאים מן היישוב לסידור חוץ-ביתי.

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

לפני

- כל גוף (משרדי החינוך, הרווחה, הקליטה וכן המשטרה) טיפל בנפרד בבני הנוער "שלו", ולא הייתה תוכנית אחידה וכוללת.
- לא היה קשר מבוסס של משרד הרווחה עם משרד החינוך או עם בתי הספר. לדוגמה, כשבית הספר הזמין עו"ס למפגש בנוגע לילד בסיכון, נציג הרווחה לעתים קרובות לא הגיע כלל לפגישה, ואם הגיע – לא שיתף פעולה. דוגמה נוספת: נערים שעברו לטיפול משרד הרווחה התנתקו לחלוטין מבית הספר עד סיום טיפול המשרד בהם. רק אז הם שבו לבית הספר עם מכתב מטעם הקב"ס.
- היה מחסור גדול בתקציבי רווחה בעיר.
- מענים לבני נוער עולים הופעלו על ידי עמותות במסגרת מועדונים בשכונות מסוימות בעיר, ללא ליווי או בקרה מטעם העירייה.
- אף שהיה "שוטר קהילתי", למשטרה לא היה קשר עם שום גורם טיפולי ביישוב (כמו מחלקת הרווחה ומדריכי רחוב) והיא פעלה בשיטת ענישה בלבד, ללא כל התייחסות טיפולית.
- פעל בעיר פרויקט נאס"א – למניעת נשירה, אלימות סמים ואלכוהול. התקציב של הפרויקט עבר דרך המתנ"ס ותמך במועדוני נוער הפזורים ברחבי העיר: בית קפה לנוער, מועדון "אוריתא", מועדון

"הברנז'ה" ומועדון הוליסטי לנוער עולה. עם זאת, לא היה קשר בין המועדונים וכל מועדון פעל בנפרד; לא הייתה תוכנית עבודה שנתית; לא היו מעקב ובקרה מקצועיים אחר העבודה ו/או המשתתפים; לא היה מערך הדרכה לעובדי הנוער; התקציבים נווטו לשכר עובדים קיימים ולא לפעילות לנוער; לא הוגשו דיווחים תקציביים.

- כ-65 בני נוער בעיר היו ללא מסגרת כלשהי, והם נשארו בבית.
- לא היו נתונים שהציגו תמונה מלאה של מספר בני הנוער המנותקים בעיר.
- רבים מבני הנוער הוצאו לסידור חוץ-בית.
- לא היו חזון ודרכי פעולה לטיפול ולא גובשה כל תוכנית עבודה מסודרת לטפל בבני הנוער בעיר.

אחרי

- כל הטיפול בילדים ובני נוער בסיכון ביישוב נעשה סביב שולחן אחד – "שולחן עגול קטינים". בפורום זה דנים בכל הילדים עד גיל 14 וגם בילדים עד גיל 16 שנראה כי אפשר להצילם.
- במסגרת הפורום, בטיפול בבני הנוער בסיכון משתתפים כל הגופים המטפלים הפעילים ביישוב: השירות הפסיכולוגי החינוכי (שפ"ח), משרד הרווחה, "עיר ללא אלימות", המשטרה, מחלקת החינוך, עמותות (למשל עלם), מדריכים ואם יש צורך – גם יועצות בית הספר.
- כל המענים מופעלים כחלק מתוכנית נאס"א, וכולם מבוקרים באמצעות המתודולוגיה של התוכנית הלאומית.
- איגום המשאבים בעיר מגדיל את התקציבים המסייעים לבני הנוער.
- הטיפול בבני הנוער בסיכון בעיר נמצא על סדר היום העירוני.
- אחת לחודש מתקיימת הכשרה משותפת לכל מי שעוסק בתחום ילדים ובני נוער בסיכון ביישוב. ההכשרה מורכבת ממפגשים מקצועיים וממפגשים לגיבוש ולבניית תהליכי עבודה משותפים.
- בהכשרה משתתפים כל הגורמים העובדים עם בני הנוער בעיר, ובהם מדריכים של בני הנוער הנורמטיביים (אף שאינם מחויבים בהכשרה זו).
- יש נתונים מדויקים ומעקב שיטתי אחר כלל הילדים המנותקים בעיר.
- מגובשים פתרונות יצירתיים רבים לבני הנוער, בתוך העיר.

תיאור הפעולות שהביאו להצלחה

הגורמים המעכבים

- נקודת כשל ראשונה: השותפים בעשייה ראו בעיריית, מנהלת התוכנית הלאומית בעיר, שליחה של הממונה ולא נציגה עצמאית מטעם התוכנית הלאומית. עיריית מתארת: "הממונה הוא איש דומיננטי בעיר, ואני נתפסתי כבאה מטעמו ולכן לא שיתפו אתי פעולה ואפילו פוצצו ישיבות".
- נקודת כשל שנייה: מחלקת הרווחה לא שיתפה פעולה. מסיבה זו הוחלט שזהו גורם ראשי שאתו יש לרקום קשרי אמון וקשרים מקצועיים. עיריית מתארת: "ביקשתי פגישה עם מנהל הרווחה וסיפרתי שנציגי המחלקה פוצצו לי את הישיבות..."

הגורמים המקדמים

- התוכנית הלאומית מוצבה כתוכנית עצמאית הפועלת מטעם חמישה משרדי ממשלה ובתוך כך עירית נתפסה כנציגת התוכנית הלאומית ולא כנציגתו של הממונה על התוכנית בעיר.
- נעשו הסברה והטמעה חוזרות ונשנות של שיטות העבודה השיתופיות והמבוססות על נתונים בתוכנית הלאומית – בפורומים של ועדות, בצוותים, בישיבות בין-אישיות עם גורמים מקצועיים בעיר, בפגישות עם הממונה על התוכנית בעיר ועם ראש הרשות. השותפים לעשייה ראו בשיתופיות כלי עבודה בסיסי לשירות היישוב ולסיפוק צורכי הילדים ובני הנוער בסיכון.
- זוהתה אפשרות לשיתוף פעולה עם מנהלת "עיר ללא אלימות" בעיר, במטרה לסייע באיגום משאבים.
- ראייה מפוכחת – תשומת הלב של גורמי הפיקוח הופנתה לתהליכים המתרחשים בעיר, כולל הגדרת תחומי האחריות של אנשי המקצוע העוסקים בילדים ובני נוער בסיכון.
- הממונה על התוכנית בעיר קיבל הסבר מתמשך בעניין התפקידים והשייכות הארגונית.
- הסתייעות מתמשכת בממונות המחוזיות לצורך מיצוב התפקיד והתוכנית בעיר ולצורך תקשורת עם מפקחים מקצועיים; הן מוזמנות לוועדות על פי צורך, ולפגישות עם הממונה על התוכנית בעיר.
- התבססו קשרי אמון אישיים ומקצועיים עם גורמי המקצוע: נקבעו פגישות אישיות עם כל אחד ממנהלי המחלקות בלשכת הרווחה, וכמו כן נוצר קשר עם התקציבאי בעיר, והוא אף הוזמן לישיבות ולפגישות צוות.
- עוגן מקצועי בעבודתה של עירית היה הקפדה על עבודה לפי מתווה התוכנית הלאומית: "התוכנית הלאומית הצילה אותי בהקשר של עבודה על פי המתווה... העובדה שאני עובדת לפי המתווה ובקצב של המתווה הייתה עוגן מקצועי. המתווה סייע לי לנטרל התערבויות פוליטיות לא ענייניות".
- בהנחיית הישיבות המשותפות ניכרה הקפדה על הצבת גבולות, על תרבות דיבור, על הבניה של הדיונים ועל דיון על בסיס נתונים. אשר לשיתוף פעולה עם מנהלת "עיר ללא אלימות" בעיר, נעשו ניסיונות ליצירת קשר ולבניית שיתוף פעולה מקצועי מלא. בתוך כך נבדקו בקפידה כלל המענים והאפשרויות לשיתוף פעולה. בין היתר בין שתי המנהלות חולקו המענים והגורמים המקצועיים שיש ליצור אתם קשר ולבדוק את אפשרויות שיתוף הפעולה, את האפקטיביות של המענים, את צורכיהם ואת מפעיליהם.
- ניכרה חשיבה ותכנון של דרכים להכשרת הלבבות – נבחנו דרכים שבהן אפשר לשכנע את כל אחד מן הגורמים לשתף פעולה, בדגש על הרווחים המקצועיים והרווחים לילדים בסיכון בעיר. עם מינויו של מנהל ליחידה לקידום נוער, הוא חבר לשותפות בין מנהלת "עיר ללא אלימות" למנהלת התוכנית הלאומית בעיר.
- מפקד המשטרה ניאות לשתף פעולה עם גורמי החינוך והרווחה. הסכמה זו שלו תרמה למציאת פתרון לבעיה של קטינים העוסקים בפעילות עבריינית. כישלון הניסיונות לכנס פורום שיעסוק בנושא זה הוביל להתנדבות של עירית לקדם את הפורום ולעמוד בראשו.

- גיוס האנשים להשתתפות בפורום "שולחן עגול": הממונה על התוכנית בעיר ומנהל מחלקת הרווחה והחינוך נרתמו לרעיון, תוך שהדגישו את התועלת המעשית הטמונה בחשיבה משותפת הן לילדים עצמם והן לגורמים המקצועיים.

השולחן העגול

פגישות ראשונות וקביעת נוהלי עבודה: הממונה על התוכנית בעיר גויס לשלוח דוא"ל ולזמן את כל הגורמים המקצועיים. המפגש הראשון היה חשוב ובו נקבעו נוהלי העבודה של הפורום וכן נקבעו מפגשים לשלושת החודשים הבאים. במהלך הפגישות התמקדה עיריית בהנחיה, בניהול המקצועי בפרקטיקה ובמתן פתרונות לילדים, ולא אפשרה לסטות לתאוריות ולדיונים שאינם ממוקדים בילד מסוים, בצרכים ובפתרונות; בסיום הישיבות הראשונות היא כתבה סיכום ישיבה והפיצה אותו למשתתפים. יומיים לפני כל פגישה היא שלחה תזכורת לכלל המשתתפים, ובה פרוטוקול הישיבה הקודמת. כל ישיבה מתחילה בעדכון על מקרים שעלו בפעם הקודמת וכיצד טופלו.

במסגרת השולחן העגול הוקמה "ועדת חירום קטינים". הוועדה העלתה שמות ילדים העוסקים בעברות, ילדים משוטטים וילדים בסיכון. גובש צוות מוביל למענה, ובו בעלי תפקידי מפתח בעיר: מנהל היחידה לקידום נוער ומניעת נשירה, מנהלת "עיר ללא אלימות" ומנהל הרשות למלחמה בסמים וכן עיריית, מנהלת התוכנית הלאומית בעיר. פרויקט נאס"א הוגדר כפרויקט הדגל המאגד תחתיו את כלל המענים לילדים ובני נוער בסיכון בעיר.

תקציב המענה הועבר לידי מנהל היחידה לקידום נוער, לאחר שבמשך שלוש שנים נוהל הפרויקט על ידי המתנ"ס והפתרונות שהציע לא היו ממוקדים בצרכים של מועדוני הנוער הפזורים ברחבי העיר. נבנתה תוכנית עבודה שנתית משותפת למנהלת "עיר ללא אלימות" ולמנהלת התוכנית הלאומית בעיר, והיא החלה לפעול ב-1 בינואר 2014. התקציב חולק על פי הגדרות קבועות מראש המסתמכות על שכר מדריכים, פעולות ייחודיות לכל קבוצה ופעולות משותפות לכמה קבוצות.

תוצרים חיוביים

- השולחן העגול כיום: לאחר כשנה וחצי שבה עיריית הנחתה את הפורום, כיום מנחה אותו מנהל היחידה לקידום נוער בעיר. את הפיקוח והבקרה על פעילות הפורום מבצעת עיריית; היא מוודאת שנושאים טופלו בין ישיבה לישיבה ושגורמים טיפוליים אכן ביצעו את התוכניות שתוכננו, היא מבקרת במסגרות, משוחחת עם האחראים ומוודאת שהמסגרות פועלות כראוי. השולחן העגול משמש פורום לדיון. כל אחד מן המשתתפים – גורמי רווחה, החינוך, המשטרה, "עיר ללא אלימות" – יכול לזמן מפגש כדי לדון במקרה של נער או נערה בסיכון, ולקדם פעילות למענו. כל גורם טיפולי תורם את תרומתו המקצועית בנוגע לילד ולמשפחתו, מתוך היכרות. בשלב ראשון מנסים למצוא פתרונות במסגרת המשאבים הקיימים ביישוב, ובמקרים החריגים שלא מוצאים להם פתרון – מערבים את ראש העיר. כל נער או נערה שעניינם נידון במסגרת הפורום, ממשיך להיות במעקב עד הגיוס לצה"ל. החלטות השולחן מחייבות את כלל הגורמים.

- מענה נאס"א נבחר להיות תוכנית "מטרייה" המאפשרת פעילויות בקבוצות מגוונות לילדים ולבני נוער. המענה מאפשר לפתוח מסגרת אחת הכוללת מגוון מענים לילדים ומאפשרת ניצול יעיל יותר של התקציב. למשל, העברת תקציבים לא מנוצלים מקבוצה אחת לקבוצה אחרת בתוך אותה מסגרת.
- נעשה איגום משאבים של התוכנית הלאומית ושל "עיר ללא אלימות" המאפשר קיום של 14 קבוצות המיועדות לטיפול במגוון צרכים של ילדים ובני נוער. התקציב מחולק באופן מושכל בין תקציבי התוכנית הלאומית ו"עיר ללא אלימות". למשל, בקבוצת הכדורסל – התוכנית הלאומית מתקצבת את רוב הפעילות, ו"עיר ללא אלימות" מתקצבת את פעילות הקיץ של הקבוצה.
- לכל אחת מן הקבוצות הפועלות יש ייחוד משלה, ולרשות יש עצמאות תקציבית: התקציב עובר לעירייה; יש סעיף תקציבי ייחודי והעירייה יכולה להפעיל את המענה בעצמה, לאו דווקא דרך עמותות.
- מנהלת התוכנית הלאומית בעיר מייצגת את הרשות בבחירת מפעילי המענים.
- יש מחויבות של המשטרה לתהליך הטיפול.
- אין כמעט ילדים "שקופים" בעיר; כל הגורמים המקצועיים יודעים למי אפשר לפנות. דוגמה לכך היא שיחת טלפון שקיבלה הקב"סית בוקר אחד מאזרחית, ובה אמרה הפונה: "אני עושה קניות בשוק ויש כאן שני ילדים קטנים שעובדים. בואי לראות."
- כל הגורמים המקצועיים המטפלים בילדים ובבני נוער מקבלים הכשרה מקצועית מובנית.
- נרקמו תהליכים של שיתוף פעולה בין הגורמים הטיפולים בעיר.
- מתוך איתור הצרכים של הילדים נבנות הכשרות ממוקדות גם להורים.
- המגזר החרדי בעיר החל לשתף פעולה ולדבר על הצרכים והבעיות שלו, ובעקבות זאת אפשר לעזור ולמצוא פתרונות גם לו.
- מעמדה של עיריית התבסס והתחזק, והשותפים לעשייה רואים בה אשת מקצוע המייצגת תוכנית מקצועית ומובילה.
- מדברים בעיר בשפת התוכנית הלאומית. לדוגמה, המנכ"ל החדש מדבר על מיפוי צרכים בעיר; את הצגת התוכניות בעיר ביסס על נתונים של התוכנית הלאומית.
- איגום משאבים ושיתוף פעולה מקצועי ובין-אישי בין התוכנית הלאומית ו"עיר ללא אלימות" ייצר בעיר יחידה אחת בעלת עצמה גדולה יותר.

תוצרי לוואי שליליים ומחיר ההצלחה

- מנהלת התוכנית הלאומית בעיר נדרשה למשאבים אישיים ובהם חוזק, נחישות וכוחות להתמודד עם התנגדויות, אי-הזמנה לשיבות, אי-הגעה לשיבות, חוסר שיתוף פעולה וממונה דומיננטי ולעתים בלתי מתחשב. היא מעידה כי מדי פעם בפעם הייתה צריכה לקחת כמה ימי חופש כדי לאסוף כוחות.
- ההתמודדות עם תחושת הייאוש וחוסר התקווה שרווחה בקרב הגורמים המקצועיים ביישוב בתחילת הדרך יצרה קושי רגשי מתמשך.

עקרונות פעולה

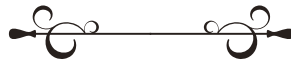
1. העבודה תיעשה לפי מתווה התוכנית הלאומית. המתווה ישמש עוגן לצורך דגשים, הבהרות, איסוף נתונים וכיו"ב.
2. זיהוי גורמי ההשפעה ומשחקי הכוחות הפוליטיים בעיר, ושימוש מושכל בהם. דוגמאות:
 - הממונה על התוכנית הלאומית בעיר זוהה כאדם דומיננטי אך מעורר התנגדויות בקרב גורמי המקצוע. חשוב לבחור בחירה מושכלת מתי נכון להשתמש בכוחו (למשל לזימון פגישות) ומתי להדגיש את השייכות לתוכנית הלאומית, שאינה כפופה לו.
 - זוהתה האפשרות להשפעה מקצועית גבוהה הגלומה בשיתוף פעולה, למשל עם מנהלת "עיר ללא אלימות".
3. חשוב לשלב את הרגש בעבודה המקצועית, החל בעבודת מנהלת התוכנית הלאומית בעיר, בתפקודה האישי ובהובלת שיתוף הפעולה, וכלה בהעמקת הקשר הרגשי עם ילדים, למשל על ידי זימון מפגשים בלתי אמצעיים של הילדים עם גורמי ניהול ומקצוע, לאו דווקא טיפוליים (משטרה, אנשי תקציב), במסגרת המענים. בבסיס רעיון זה עומדת ההבנה כי מפגש עם הילד יאפשר פתיחת לבבות ובעקבותיה קבלת החלטות טובה ומתאימה יותר.
4. יש צורך להשתמש בכלי אבחון כדי למפות גורמים מקדמים וגורמים מעכבים בעיר.
5. יש לבנות אסטרטגיית פעולה ליצירת שיתוף פעולה שימש מודל לעבודה משותפת (כמו שיתוף הפעולה עם "עיר ללא אלימות").
6. נדרשת נחישות והתעקשות על שילוב בין היכרות מקצועית להיכרות בין-אישית, כדי ליצור בסיס איתן לשיתוף פעולה.
7. התנדבות אישית חשובה להובלת תהליכים עירוניים, גם אם אלה אינם קשורים ישירות לתפקידו של מנהל התוכנית הלאומית בעיר. במקרה הנדון, עיריית התנדבה לרכז ולנהל את פורום השולחן העגול בתחילת הדרך, למרות שהדבר לא היה מתפקידה. התנדבותה סייעה להטמעת התהליך.

סוגיה לא פתורה להמשך למידה

בעיר מתנהל תהליך לפיתוח מערכת מידע אינטגרטיבית מאוחדת ואחידה לכלל הגורמים המטפלים. המערכת נועדה לתת תמונה על כל ילד הנמצא בטיפולו של צוות השולחן העגול או של אחד מן הגורמים המקצועיים. מערכת כזו מעלה שאלות אתיות בנוגע לקונפליקט בין שמירה על סודיות מקצועית מצד אחד ושיתוף במידע על הילד מן הצד האחר.

9. הקמה והפעלה של פורום מפקחים לגיל הרך

סיפור הצלחה באזור הדרום



סיפורן של:

רונית פרטוש, ממונה מחוזית, התוכנית הלאומית, מחוז דרום
סבי מנגאשה, ממונה מחוזית, "התחלה טובה", התוכנית הלאומית, מחוז דרום

תיעוד וכתובה:

שרית אלנבוגן-פרנקוביץ', ראש הצוות ללמידה מהצלחות, היחידה לאיכות
בשירותים חברתיים, מכון מאירס-גיוינט-ברוקדייל

תמצית סיפור ההצלחה

הקמת פורום מפקחים בין-מקצועי ובין-משרדי לגיל הרך. מטרת הפורום היא למידת עמיתים וחשיבה בין-מקצועית. בפורום משתתפים מפקחים מן המשרדים: חינוך, רווחה, בריאות, קליטה והתמ"ת. זו שנתו החמישית של הפורום, והוא ממשיך בפעילות קבועה.

הקשר הארגוני

חלק מעבודת הממונות בתוכנית הלאומית הוא ליצור קשרי עבודה ושיתוף פעולה בין הפיקוח על הגורמים השונים, כגון הפיקוח על החינוך, הרווחה והבריאות. קשרים כאלה מובילים ומקדמים את תפיסת התוכנית ואת השימוש בכלי התוכנית במחוז.

המפקחים אמורים להיות שותפים בוועדות מקצועיות ביישובים בנושא הגיל הרך, וביכולתם אף לעודד ולחזק שיתוף פעולה בין-משרדי כדי להביא לידי שיפור השירותים לגיל הרך. המפקחים הם "העין המקצועית" והם "מדברים את שפת התוכנית". עליהם להיות מעורבים בכל מה שקורה, לוודא שהתוכנית פועלת על פי כרטיס הפרויקט¹¹, ולהפעיל אותה על פי עקרונותיה. כדי לחזק את הקשר עם המפקחים ולעבוד יחד, נולד במחוז דרום הרעיון לבנות פורום פיקוח לצורך למידת עמיתים וחשיבה בין-מקצועית. פורום זה נועד ללוות את התנהלות התוכנית ולהטמיע אותה במחוז.

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

לפני

- המפקחים במשרדים השונים פעלו כל אחד בדלת אמותיו, על פי נוהלי המשרד והגדרותיו בנוגע לילדים בסיכון; הגדרות שאינן בהכרח עולות בקנה אחד עם ההגדרות שנקבעו בתוכנית הלאומית.
- לעתים אפילו בתוך משרד אחד הייתה לכל אגף הגדרה אחרת למונח "ילדים בסיכון".
- למפקחים לא הייתה מחויבות להגיע לוועדות המקצועיות ביישובים.
- לא הייתה העברה של מידע בין המפקחים.
- לא היו דיאלוגים רציפים ומובנים בין המפקחים.
- לא הייתה התייעצות מובנית ושוטפת בין אנשי התוכנית הלאומית לבין הפיקוח.
- לא הייתה למידה משותפת של נושאים, סוגיות ואתגרים הקשורים לעבודה עם ילדים בסיכון.
- בתחילת דרכו של הפורום, למפקחים לקח זמן רב להשיב לפניות של מנהלות הפורום. "היינו צריכות לחזר אחריהם."
- לא הייתה התנהלות המבוססת על נתונים אחידים בנוגע לילדים בסיכון.

¹¹ לכל תוכנית בתוכנית הלאומית יש מסמך (כרטיס פרויקט) ובו נכללות מטרות התוכנית ודרכי פעולתה.

אחרי

- מפקחים מכל המשרדים נפגשים כמה פעמים בשנה.
- השימוש בהגדרות של "ילד בסיכון" הוא על פי הגדרות התוכנית הלאומית, הכוללות את שבעת רכיבי הסיכון.
- המפקחים לומדים ומכירים את התפיסה של התוכנית הלאומית ואת עקרונותיה.
- מתבצעת הפריה הדדית ולמידת עמיתים: המפקחים חושבים, לומדים, מתייעצים ובוחנים יחד סוגיות משמעותיות. כל אחד תורם את חלקו ויוצא נשכר בזכות זוויות הראייה השונות של המשרדים השונים, "כל אחד יוצא מדלת אמותיו".
- הפורום עושה סדר בהגדרת התפקיד: "מה אני כמפקח מצופה לעשות בתוכנית הלאומית? מה הם (התוכנית הלאומית) רוצים ממני? הפיקוח יוצא רגוע יותר מבחינת ההבנה לגבי מה שמצפים מהם." (מנהלות הפורום)
- נרקמים קשרים ושיתופי פעולה חדשים בין המענים השונים.
- המפקחים מבינים את החשיבות של עבודה המבוססת על נתונים ומסייעים להפיצה בקרב אנשי המקצוע.
- המפקחים מגויסים יותר ומחויבים יותר לעבודה עם התוכנית הלאומית. למשל, שלא כבעבר, הם משיבים לדוא"ל במהירות: "לא מובן מאליו שהם מיד מחזירים מייל. הם לא אנשים שמחויבים לך, הם לא כפיפים שלך, את צריכה לגייס אותם, בלי שום סמכות." (מנהלות הפורום)
- המפקחים מסייעים בהשגת הנתונים בשטח. לדוגמה, הם מפעילים לחץ על גננת שאינה ממלאת את טופסי התמ"י. הדבר מסייע למעקב אחר הילדים, ובסופו של תהליך – לתפקוד יעיל של התוכנית הלאומית.
- שיפור במתן מענה לילדים בסיכון.

תוצרי לוואי שליליים ומחיר ההצלחה

- השקעת זמן עבודה רב של מנהלות הפורום, רונית וסבי.
- אכזבות לא מעטות, למשל: "מפקחת שדיברתי אתה, בנייד, במסרון ובמייל, שאישרה שתגיע ובסוף לא הגיעה... את מכינה מפגש ל-12 איש, ובסוף יש ארבעה או חמישה משתתפים. זה מאכזב". (רונית וסבי).
- חשש שההיעדרויות יפגעו באלה שכן מגיעים. מה גם שהן פוגעות ברצף הפעילות של הפורום.
- צורך לחזור שוב ושוב על מושגי יסוד עם הצטרפות של אנשים חדשים לפורום.

תיאור הפעולות שהביאו להצלחה¹²

ההחלטה על הקמת הפורום

בצוות של "התחלה טובה" התקיים תהליך של חשיבה באשר לדרך הנכונה להעלות את נושא הגיל הרך לסדר היום במחוז, ולחזק את החשיבות והבולטות שלו במחוז, נוסף על מה שנעשה ביישובים. הפתרון שנמצא הוא הקמת פורום מוביל לגיל הרך, שחבריו נפגשים ארבע פעמים בשנה והוא כולל כחמישים אנשים. בהמשך החליט מטה התוכנית להקים גם פורום פיקוח לגיל הרך, ללמידה משותפת, בין-משרדית וברמה מחוזית. "זו המשימה שאָתה יצאנו לדרך. מלבד הידיעה שמדובר בארבעה מפגשים בשנה, יצאנו אל הלא נודע" (רונית וסבי).

בחירת המפקחים לפורום

"בשלב הראשון, כשהתחלנו לחשוב על הרכב הפורום, הסתובבנו בוועדות וניסינו לחשוב מי מן המפקחים המשתתפים בהן יכול להתאים. חשבנו על כאלה שישתפו פעולה, שיגיעו, שיהיו מסוגלים לייצג את המשרד שלהם ויהיו סוכני שינוי".

"החלטנו לצרף את נציגת התמ"ת לפורום, היות שהיא שהביעה רצון להשתתף בוועדה המחוזית, שבה לא יכולנו לשלב אותה. יצרנו קשר עם המפקחת המחוזית של התמ"ת, והיא התרעמה על שלא הוזמנה להשתתף בוועדה המחוזית. הקשבתי לצעקותיה והבטחתי לה שאבדוק אם במחוזות אחרים יושבות בוועדה נציגות תמ"ת. הברור העלה שמפקחות התמ"ת לא יושבות בוועדה. בכל זאת הצעתי לה להצטרף לפורום מפקחים לגיל הרך. אמרתי לה שהיא חשובה! תצטרפי כדי להשפיע, לתרום, להיות מעורבת ושותפה. בתחילה היא לא שיתפה פעולה ולא באה לפגישות. לא ויתרנו. עדכנו אותה ושלחנו לה חומרים. בהמשך היא הצטרפה והביעה שביעות רצון".

"בהמשך רצינו שבחירת הרכב הפורום תהיה בידי המפקחים המחוזיים. פנינו אליהם וביקשנו שימליצו לנו על מפקחים שהם רוצים למנות לפורום. הם חשבו על מפקחים שיהיו דומיננטיים ויוכלו לייצג את המשרד שלהם באופן מיטבי. ליווינו את הפנייה בחומר כתוב: מסמך מסודר המסביר את הצורך להקים פורום פיקוח, מה הן המטרות, למי הפורום מיועד ועוד. מסמך זה נכתב על ידי מטה התוכנית הלאומית. ענינו על שאלות המפקחים. לכל מפקח מחוזי הצענו שני שמות של מפקחים שהכרנו, שיכולים להתאים. לא תמיד הם קיבלו את ההמלצות שלנו. בסופו של דבר נבחרו 12 מפקחים".

שנה ראשונה לפעילות הפורום

"לקראת המפגש הראשון התקשרנו טלפונית למפקחים שאמורים להשתתף בפורום ועדכנו אותם על המפגש הראשון. נוסף לכך שלחנו מייל, מסרונים ותזכורות בטלפון וביקשנו תשובה חוזרת. היינו צריכים לחזר אחריהם כל הזמן. זה היה כמו גן ילדים... ישבנו להם על הוויריד ואולם חלקם המכריע לא שלחו תשובה ולא השיבו".

¹² חלק זה מסופר ברובו בגוף ראשון, בעקבות הראיונות שנערכו עם מנהלות הפורום, רונית וסבי.

איך בחרנו את יום המפגש?

"היום נקבע בהתחשב בסדר היום של המשרד במחוז. ידענו שיום שני הוא יום פיקוח של החינוך, וימים ראשון וחמישי הם ימי פיקוח של משרד הרווחה (כלומר, אלו ימים שבהם המפקחים צריכים להיות במשרד ולא יוכלו להשתתף בפורום). יום ג' היה אידאלי, כי לא מחויבים להיות במשרדים."

איך בחרנו את מקום המפגש?

"חיפשנו מקום ניטרלי, שאינו מקושר לחינוך או רווחה; מקום נעים, יפה ומטופח, שיש בו חניה נוחה ושהוא זמין למשתתפים. מצאנו את 'מרכז הורים וילדים' בבאר שבע, 'מקום שבו נוכל לפנק אותם כמה שאפשר'."

הכיבוד

בדרך כלל רונית וסבי נוסעות יחד לבאר שבע, אך הפעם סבי יצאה בשעה 06:00 בבוקר כדי להביא את הכיבוד בעצמה, על מנת לחסוך עלויות. הכיבוד כלל כריכים וירקות. סבי סידרה הכול בצורה מאוד יפה, מוקפדת ומכובדת. תהליך ההזמנה של הכיבוד נעשה כחודש מראש. הייתה התעסקות רבה סביב זה, והרבה זמן הוקדש לכך.

הכנת החומר לפגישה

רונית וסבי תכננו את המפגש מבחינת סדר יום. "הדפסתי על גבי דפים צבעוניים את סדר היום ואת כל החומרים שליוו את המפגש, כי ידענו שהם לא יביאו אתם את החומרים. הנחנו להם את סדר היום על הכיסאות. הכיסאות היו מסודרים במעגל ללא שולחנות. מי שמגיע מרחוק יש משהו בזה שאתה משקיע ומקבל אותו באופן מכבד."

המפגש הראשון

דברי פתיחה וברכות:

- "ביקשנו מחוה, מנהלת המקום, שתיכנס ותאמר כמה מילים על המקום."
 - "היה חשוב לנו שעמירה חיים, שהיא יושבת הראש של התוכנית הלאומית במחוז, תברך. הכנו אותה לפני המפגש בנוגע למה מצופה שתגיד, מי משתתף ועוד."
 - המנהלת הארצית של התוכנית 'התחלה טובה' בירכה.
 - רונית וסבי נשאו דברים מתוקף היותן מנהלות הפורום וגם ממונות מחוזיות בתוכנית הלאומית.
- לאחר הברכות נשאו מנהלות הפורום דברי פתיחה. בין היתר הן פירטו את המטרות והמאפיינים של המפגשים, בליווי מסר שהמפגשים גמישים ופתוחים במובן זה שהרבה דברים יבואו מן המשתתפים; הדגשת החשיבות של ההשתתפות בפורום; מספר הרשויות בתוכנית, מספר המענים המופעלים, התקציב ועוד.
- התקיימה הרצאה: המרצה אייל בר-נתן הרצה בנושא "עבודה עם הורים של ילדים הנמצאים במצבי סיכון" והתקיים שיח בסוגיות שעלו מן ההרצאה.

דיון: בחלק השלישי והאחרון של המפגש נערך דיון על תפקיד המפקחים בתוכנית ועל הדרישות והציפיות מהם. בחלק זה שיתף כל מפקח את האחרים במה שהמשרד שלו עושה בתחום הגיל הרך. בדיון שהתפתח הייתה הסכמה כי אכן כל אחד פועל בתחום הגיל הרך וכעת עלינו לחשוב מה אפשר לעשות יחד; הווה אומר, הערך המוסף של פורום זה הוא ה"ביחד", ויש ציפייה לשיתופי פעולה ויוזמות חדשות. המפקחת של משרד הבריאות התנדבה לסכם את המפגש.

סבי ורונית מתארות: "החלטנו כי לאחר כל מפגש נפיץ בקרב המפקחים את כל חומרי המפגש. אם היו מפקחים שאמרו שלא קיבלו, שלחנו להם שנית. רצינו שהם ישתמשו בחומרים גם מחוץ למפגשים, ולכן היינו גמישות ושלחנו לכל אחד את החומר שוב, לפי הצורך. בהמשך למדו המפקחים לבקש מאתנו מידע ונתונים מסוגים שונים, הם למדו לצרוך אותנו. פעמים רבות לקראת ישיבת ועדה: מידע על מענים לגיל הרך, על מספר המשתתפים במענים. רצינו לספק להם את זה, שכן אם המידע לא יוצא מהחדר אז פספסנו את המטרה. היינו זמינות מאוד והשתדלנו להעביר את המידע מיד או לכל היותר באותו יום בשעות הערב. לאחר זמן מה היחסים האלה הפכו הדדיים. למשל, כשביישוב מסוים לא נעשה מיפוי בקרב הגננות, פנינו למפקחת. היא כינסה את הגננות וביקשה מהן לבצע את המיפוי".

כך התנהל הפורום בשנה הראשונה. כמתוכנן, התקיימו ארבעה מפגשים.

שנה שנייה למפגשי הפורום

"בשנה השנייה כבר הייתה היכרות טובה יותר בין חברי הפורום וכן היכרות שלנו ועם צורכיהם. בתחילת כל מפגש נערך סבב 'מה נשמע' בקרב המשתתפים. הסבב אפשר למפקחים להעלות נושאים שמעסיקים אותם, ולעתים הדבר הוביל לדיונים בנושאים שונים. חברי הפורום קיבלו בברכה את הרעיון ואת הפרקטיקה של הסבב. לעתים, נוסף לסבב זה, ערכנו גם סבב של 'משהו חדש וטוב', שבו יכלו המשתתפים לספר על פעילות טובה שנעשתה. התברר כי לא היה להם קל לספר על דברים טובים שקורים".

"פעילות נוספת שקיימנו היא 'תזכיר לי מה זה אומר'. בפעילות זו הכנו פתקיות שעליהן רשמו מושגי מפתח מתוך התוכנית הלאומית, כמו טופסי תמ"י ואחראי מענה. כל הפתקיות הושמו בסלסלה יפה, וכל משתתף בתורו הוציא פתקית עם מושג, והיה צריך, בסיוע הקבוצה, להיזכר מה משמעות המושג. פעילות זו אפשרה להטמיע את המושגים של התוכנית הלאומית וגם פתחה לעתים דיונים בסוגיות המעסיקות את המפקחים".

"מפגשי הפורום בשנה השנייה העידו על כך שהמפקחים מכירים טוב יותר את נוהלי התוכנית ואת דרכי העבודה. למשל, אחת המפקחות סיפרה לנו כי הייתה בישיבה שבה לא הוכנו טופסי תמ"י. דבריה העידו על כך שהיא כבר יודעת מה צריך להיות ואף מחפשת את זה בפגישותיה עם העובדים ביישובים שבהם התוכנית פועלת".

מפגשי הפורום שימשו גם כדי לשוב ולהדגיש את חשיבות העבודה הבין-משרדית. כדי לחזק את המסר, צוינו דוגמאות מן השטח:

■ "תוכנית אשר נסגרה בבאר שבע כי הכול 'נפל על המנהלת' והיא לא עמדה בעומס. בעקבות ניתוח

המקרה הנחינו את המפקחים לשמש צוות מלווה, רשת ביטחון להפעלת התקינה והאיכותית של התוכנית. והמסקנה הייתה שאילו היה לנציגת המשרד שותף ממשרד נוסף, התוכנית לא הייתה נסגרת, משום שהמנהלת הייתה מספיקה לעשות את כל המוטל עליה".

■ "מענה של משרד הבריאות היה צריך מגשר לעבודה בשכונה שבה מתגוררים עולים רבים. למשרד הבריאות לא היה תקציב, אולם למשרד הקליטה כן. החיבור בין המשרדים אפשר את הפעלת המענה לרווחת התושבים".

שנה חמישית לפעילות הפורום

הפורום פועל כיום זו השנה החמישית. הפעילות נמשכת במתכונת קבועה: ארבעה מפגשים בשנה; מבנה קבוע למפגשים ובו סבב פתיחה, שיתוף אישי והצגת סטטוס מחוזי; יחידת העשרה; דיון בנתונים או באירוע שהתרחש.

"אנחנו מעוניינות להעשיר את מפגשי הפורום ולהעמיק בהם בנושאים חשובים. לדוגמה, באחד המפגשים בשנה החמישית, נושא הדיון היה 'מודל הכוורת ברצף איתור וטיפול'. כדי לעורר את הדיון הוזמנה למפגש אחת מנשותיו לשעבר של גואל רצון. בסיפורה האישי עלו סוגיות רגישות וכואבות מאוד: אף גורם מתוך כל המוסדות שאתם הייתה במגע שוטף (טיפת חלב, גני ילדים, בתי ספר וכו') לא איתר ולא יכול היה לאתר את הילדים בסיכון (בגלל שיטותיו של גואל רצון עם נשותיו ומול הממסד). לאחר הצגת הסיפור הקשה התקיים דיון על הדרכים שבהן יכול עובד לפתח את 'העין האיתורית' שלו. באותו מפגש גם התקיים דיון על המודל הבין-משרדי – מג"ר (מרכז לגיל הרך) בנושא קורת גג אחת לטיפול בילדים בגיל הרך. המודל מתבסס על איתור מוקדם, עבודה טיפולית להתפתחות אישית ועבודה עם הורים".

נראה אפוא כי בשנה החמישית של פעילות הפורום הוטמעו מושגי היסוד. הדיונים כיום עוסקים גם בנושאים מורכבים יותר וכן בהמשך פיתוח שיתוף הפעולה הבין-משרדי.

עקרונות פעולה

1. חשוב להקפיד על קיומם של ארבעה מפגשים קבועים לאורך השנה.
2. יש לשמור על מבנה קבוע במפגשים (החל מן השנה השנייה) הכולל שלוש יחידות זמן: סבב פתיחה בנימה אישית והצגת סטטוס מחוזי; יחידת העשרה; דיון באירוע מן השטח
3. חשוב להקפיד שבפורום ישתתף בקביעות נציג מכל משרד.
4. יש לשמור על קשר קבוע עם המשתתפים בפורום ו"לחזר" אחריהם כל הזמן כדי לשמרם כחברים פעילים בפורום.
5. שמירת קשר עם המפקחים בין הפגישות חיונית. חשוב לסייע להם בשימוש בעקרונות התוכנית ובהטמעתם במסגרות שבהן הם עובדים ופועלים.
6. יש לעודד את המפקחים ליצור נתיבים לשיתוף פעולה, פורצי דרך, מעבר לנוהל השגרת.

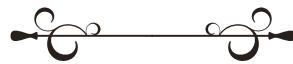
7. חשוב לחפש הזדמנויות לחיזוק עקרונות התוכנית ולהוכחת חשיבותם.
8. התאמת דרכי הפעולה והתקשורת לאופי של בעלי התפקידים חשובה ביותר. כדברי סבי ורונית: "אי אפשר לשנות את האנשים, אבל אנחנו יכולות לשנות את אופן העבודה שלנו".
9. אקלים חם ופתוח בפגישות יעודד אנשים לשתף, להעלות סוגיות, לשאול שאלות, להתייעץ ולחלוק חוויות.
10. היכרות טובה של המפקחים עם התוכנית הלאומית חשובה מאוד. יש לחזור בכל הזדמנות על מושגים ועל מנגנונים חשובים בתוכנית.
11. כדאי מאוד לשמור על זמינות גבוהה של רכזות המענים כלפי המפקחים: התייחסות מהירה לפניית בטלפון או בדוא"ל, מסירת מידע ונתונים וכדומה.
12. חשוב לבנות מפגשים מעניינים ומגוונים אשר יחדשו למפקחים ויעשירו אותם.

סוגיות לא פתורות להמשך למידה

1. כיצד מתקדמים?: "השנה נרצה לראות כי כל הזרעים שזרענו הגיעו לפריחה: איזו פריצת דרך התרחשה בעבודה במחוז, בעבודה בין-משרדית במחוז. אנו רוצות לראות שאנשים עושים עבודה בהתאם לציפיות שלנו מהם. הפריחה היא לראות את עקרונות התוכנית קיימים בשגרת העבודה היום-יומית של המפקחים."
2. כיצד לחזק את העבודה הרצופה עם המפקחים, גם בין מפגשי הפורום, כדי לסייע להם להעביר את כל הידע ולהטמיע אותו במשרד, במחוז, מול עמיתיהם וברשויות.
3. באיזה אופן ניתן לסייע לכל הרשויות לנצל את הפלטפורמה של התוכנית הלאומית ולצקת תכנים מתאימים לתוכה. לדוגמה, ועדת גיל רך פועלת ברשויות וכוללת נציגים מכמה משרדים: נציגי הרווחה והחינוך מהרשות ולצדם נציגים ממשרד הבריאות, מן המשרד לביטחון פנים וממשרד הקליטה. במקרה שנוספים יוזמה או פרויקט לרשות, בגיל הרך, הם מתחברים לאותה ועדה ולאותו פורום חשיבה ופעולה שכבר קיים ופועל בתוכנית. כך המנגנון מופעל מתוך איגום משאבים ברשות ואין צורך בוועדה נוספת. אפשר להשתמש בפלטפורמה של הוועדה לגיל הרך שהתוכנית הלאומית הביאה לרשות. המנגנון הזה של קיום ועדה משותפת חוסך בזמן ומקדם את השותפות הבין-ארגונית.
4. חשוב לפעול למען חיזוק הקשר בין הפורום ובין הוועדה המחוזית: יש לאפשר למפקחים המחוזיים, אשר סייעו ביצירת הפורום, לראות את תוצאות עבודת הפורום וליישמן במחוז, בעבודתם השוטפת.

10. הרחבת השימוש במערכת התמ"י לכלל המשתתפים במענים בעיר

סיפור הצלחה בדימונה



סיפורה של:

פזית גבאי אלגי, מנהלת התוכנית הלאומית בדימונה

תיעוד וכתובה:

בילי גבעון, מנחה בתוכנית הלאומית, מחוז דרום

תמצית סיפור ההצלחה

הרחבת השימוש במערכת התמ"י לכלל הילדים המשתתפים במענים המופעלים במסגרת התוכנית הלאומית. בעבר, העובדים מילאו טופסי תמ"י רק כמספר הילדים הנגזר מן ההיקף היחסי של כספי התוכנית הלאומית שניתנו למענה מסויים; לדוגמה, אם התוכנית הלאומית מימנה 25% מכספי המענה, אזי מילאו טופסי תמ"י עבור כרבע מן הילדים הרשומים בה. מעתה הוחלט למלא טופסי תמ"י על 100% מן הילדים הרשומים במענים השונים.

ההקשר הארגוני

- בעיר יש ראש מנהל משותף לאגף החינוך ולאגף הרווחה, ובין האגפים יש שיתוף פעולה מובנה. עקב כך יש ראייה הוליסטית על הילדים ביישוב.
 - ראש מנהל החינוך והרווחה מוערך מאוד ביישוב. הוא אדם חזק, כריזמטי וסמכותי ומשתף פעולה. הוא מאפשר ביצוע של תהליכים ארוכי-טווח ומעצים את עובדיו.
 - הממונה על התוכנית הלאומית בעיר מקבל גיבוי מלא מראש העיר.
 - בתפקיד הממונה משמש אותו אדם מאז החלה התוכנית לפעול בעיר.
 - העיר מאופיינת ברצף תפקודי: ראש המנהל לחינוך ורווחה שימש בתפקיד זה גם לפני כניסת התוכנית הלאומית. יש שיתוף פעולה בין בעלי תפקידים, בין מענים ובין גורמי מקצוע.
 - סטנדרטים לעבודה מקצועית:
 - בכל מענה שהתכוונו ליישם ברשות (עוד לפני התוכנית הלאומית) הייתה הקפדה בלתי מתפשרת על סטנדרטים מקצועיים.
 - האגפים ברשות מפעילים תהליכי מיון וסינון מקצועיים בבחירת אנשי מקצוע.
- בתוכנית העבודה בעיר הוחלט שחלק מן הכספים של התוכנית הלאומית יתווספו למענים קיימים שכבר פועלים, ואשר במיפוי המענים בעיר הוכחו איכותם והתאמתם לצורכי הילדים.

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

לפני	אחרי
מולאו טופסי תמ"י כמספר הילדים ה"ממומנים" על ידי התקציב של התוכנית הלאומית.	התקבלה החלטה עירונית של הממונה על התוכנית ביישוב כי מעתה ימולאו טופסי תמ"י על כל הילדים בכל המענים.
היה קושי בקבלת החלטות כוללות בעניין המענים מפני שחסרו נתוני אמת.	קבלת ההחלטות מבוססת על נתונים שהתקבלו מעיבוד שאלוני תמ"י, ולא רק על בסיס תחושות בטן של עובדים או של מנהלים. הדיונים עוסקים בשאלות של איכות התוכנית, בודקים את התאמתה לצורכי הילדים ומקבלים החלטות על שינויים נדרשים, כדי שהתכנית תהיה אפקטיבית ותיתן מענה לקשיים.
ממלאי טופסי התמ"י אינם בהכרח אלו שעובדים ישירות עם הילדים אלא גורמים שונים הקשורים אליהם בתוכניות השונות. לכן לא התאפשרה אחידות בקריטריונים להתייחסות לילדים ולא התקבל מידע מלא עליהם.	איש המקצוע העובד עם הילדים והמכיר אותם הוא הממלא הבלעדי של טופסי התמ"י.
מעמדה של התוכנית הלאומית בעיר לא מבוסס דיו.	מעמדה של התוכנית הלאומית בעיר הוסיף להתבסס, והיא מוצבה בעיר כתוכנית המאופיינת בראייה מקצועית.

תוצרי לוואי שליליים ומחיר ההצלחה

- יש לחץ ועומס על האנשים הנדרשים למלא את טופסי תמ"י.
- יש לחץ ועומס על מנהלת התוכנית הלאומית בעיר, מפני שבדרך להשגת הנתונים היא מקיימת דיאלוג בלתי פוסק עם ממלאי הטפסים, מעבירה הזדמנויות כדי שהנתונים ימולאו כנדרש, בודקת את איכות הנתונים שמולאו ומפיקה דוחות כלליים וכן דוחות ספציפיים לכל אחד מן האנשים שמילאו את הטופס. כל זאת כדי שהטפסים יציגו את הנתונים הרלוונטיים לכל אחד מן הילדים.
- התוכנית הלאומית נתפסת ביישוב כתוכנית תובענית.

תיאור הפעולות שהביאו להצלחה

בתחילה, כאשר התבקשו בעיר למלא טופסי תמ"י על הילדים במענים, ניהלה פזית, מנהלת התוכנית הלאומית בעיר, מעין משא ומתן על מספר הילדים שעליהם ימולאו הטפסים. היא הסכימה לאפשר למענים עתירי הילדים, כמו מענה "עזריאלי – יחידה התפתחותית", למלא טפסים רק על מספר הילדים שעליהם חלה השתתפות תקציבית של התוכנית במסגרת המסוימת.

במענים אחדים, ובהן מועדוני לבעיות התנהגות ומענה "פותחים עתיד", היה מספר מצומצם של ילדים במקרים אלה מולאו טפסים על כל הילדים כבר בתחילה.

פזית בדקה כל טופס שמולא, וידאה שמולאו נתונים נכונים וביקשה תוספות ותיקונים על פי הצורך. היא ניהלה בראש ובראשונה שיחה עם הממונה על התוכנית בעיר, הדגישה בפניו את הנתונים והמידע שהתקבלו על אודות חלק מן הילדים במענים וציינה כי בשל ההחלטה הקודמת על אופן המילוי, על חלק מן הילדים אין נתונים. היא ערכה השוואה בין מידע שנאסף במענים שבהם מולאו טופסי תמ"י על כל הילדים לבין מידע ממענים שבהם מולאו טפסים רק על חלק מן הילדים.

המסקנה בעקבות ההשוואה הייתה שיש למלא טופסי תמ"י על כל הילדים במענים הכלולים במסגרת התוכנית הלאומית, גם אם הם לא ממומנים באמצעותה. פזית פעלה בשיטתיות ובעקביות והנהיגה תהליכים סדורים למילוי טופסי התמ"י בעיר:

- כל מילוי ראשוני של טופס תמ"י נעשה בנוכחות פזית. היא מבהירה את אופן המילוי ומלווה את התהליך בחשיבה והסברים.
- גיוס האנשים למלא טפסים נעשה בהזמנות אישיות בדוא"ל ובטלפונים. יש עדכון שוטף בישיבות בעיר.
- נוהל מילוי טופסי תמ"י יצא כהנחיה במסגרת הפרוטוקולים של הישיבות.
- בכל שנה מקיימת פזית בעיר הדרכה על אופן מילוי הטופס; גם לאנשים שכבר מילאו טפסים בעבר.
- אם יש קבוצות גדולות של אנשים שאמורים למלא טופסי תמ"י, מתקיים לשם כך מרתון של כמה שעות, במעמד פזית.
- יש פורמט קבוע לדיווח ולמילוי של טופסי התמ"י, שאותו בנו במשותף פזית וכל אחד מאחראי המענה.
- נוהלי מילוי טופסי התמ"י מותאמים לכל אחד מן המענים. לדוגמה, במענה "מרחב", ממלאים את הטפסים בתחילת השנה בחודש אוקטובר ובסוף השנה בחודש יולי. ב"יחידה ההתפתחותית" יש מילוי רציף לאורך השנה.
- בסיום מילוי טופסי התמ"י, הממלאים שולחים דוא"ל לפזית ולאחראי המענה, בליווי האסמכתא על המילוי: מס' סימוכין, תאריך, ומספר הילדים שעבורם מולא הטופס.
- פזית נכנסת למערכת התמ"י ובודקת שהטפסים התקבלו בצורה תקינה.
- פזית בונה טבלת סטטוס עם מספר הסימוכין, שם הממלא ומספר הילדים. אם חסרים פרטים, היא מציינת תאריך יעד להשלמתם. היא שולחת את הטבלה לאחראי המענה בערך אחת לחודש.
- אחרי ה"דד-ליין" פזית בודקת שהכול הושלם. הדברים נכתבים תמיד בדוא"ל כדי שישאר תיעוד.
- אם הטפסים לא הושלמו אחרי ה"דד-ליין", פזית שולחת עדכון נוסף ומיידעת את הממונה על התוכנית בעיר.
- אחת לחודש פזית נכנסת למערכת ובודקת מענה אקראית. היא מנפיקה דוחות, במטרה לזהות אם יש טעויות. בין היתר, היא מוציאה דוחות מענה, בודקת כמה ילדים יש במענה לעומת כמה הוזנו למערכת ובודקת את שמות הממלאים לעומת שמות בעלי התפקידים במענה.

- בסיום מילוי תקין של טופסי התמ"י, פזית מנפיקה דוח מענה כללי וכן דוח אישי לכל מי שמילא, על הילדים שעל-אודותיהם מולא הטופס.
- פזית קובעת מפגש עם אחראי המענה ועם ממלאי הטפסים כדי לדון בו על המידע שהתקבל מתוך עיבוד הנתונים. את הישיבה על הנתונים שנמצאו היא מנהלת בעצמה.
- עבור כל מענה מתקיימת שגרת דיונים בעיר על תוצאות התמ"י: (1) הדיון מתקיים גם בתחילת השנה, בעת מילוי טופסי תמ"י על ילדים בתחילת העבודה במענה, וגם בסוף השנה, בעת מילוי טופסי תמ"י על ילדים בסוף פעילות המענה; (2) בדיון נמסרים נתונים השוואתיים: נתוני תחילת שנה לעומת סוף השנה הקודמת. המטרה היא ללמוד ולהפיק לקחים על אופן המשך הפעילות, על פי צורכי הילדים.
- יש שגרת דיונים ביישוב על אודות תוצאות תמ"י ברמה העירונית: (1) מתקיימים דיונים של הוועדה בעיר פעמיים בשנה – בתחילת השנה ובסיומה, לקראת הסגירה והבחירה של מענים לשנה הבאה; (2) במהלך השנה פזית מציגה נתונים מתאימים ורלוונטיים לוועדות בעיר: צוותי מענה, ועדת גיל רך, ועדת ילד ונוער וועדה יישובית.

עקרונות פעולה

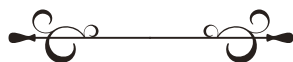
1. הממונה על התוכנית בעיר הוא הסמכות שאליה יש לפנות בכל בעיה הנוגעת לדרכי ההפעלה של התוכנית.
2. שגרת העבודה צריכה להתבסס על נוהלי עבודה מוסדרים.
3. חשוב לקיים דיאלוג בלתי פוסק בנושא טופסי התמ"י והנתונים בעיר – לקראת מילוי השאלונים, בישיבות עירוניות ובישיבות פורומים מקצועיים ובכל אמצעי הקשר המקובלים ובהם מסרונים, דואר אלקטרוני, פגישות פנים אל פנים ופגישות של ועדות.
4. מנהלת התוכנית הלאומית בעיר צריכה להיות מעורבת בתהליכי מילוי השאלונים עד רמת הפרטים, להדריך ולבדוק את איכות המילוי ואת דיווחי הסטטוס.

סוגיות לא פתורות להמשך למידה

- חשוב לוודא שמילוי הטפסים ייעשה כהלכה גם בנוגע לילדים המשתתפים בכמה מענים. כמו כן יש לוודא שהילדים שמילאו עליהם טפסים בתחילה הם אותם ילדים שמילאו עליהם טפסים בסיום.
- כיצד לאסוף נתונים במערכת התמ"י על תוכניות עבודה אינטנסיביות עם הורים?

11. הכשרה בין-תחומית כבסיס לבניית שיתופי פעולה בעיר

סיפור הצלחה בחיפה



סיפורה של:

רעות הרוש, מנהלת התוכנית הלאומית בחיפה

תיעוד וכתובה:

אורית הורנשטיין, מנחה בתוכנית הלאומית, מחוז צפון
רעות הרוש, מנהלת התוכנית הלאומית בחיפה

תמצית סיפור ההצלחה

הצלחה בהוצאה לפועל של הכשרה לבעלי עניין ושותפים בעיר, המגיעים ממחלקות וארגונים שונים. ההכשרה נחלה הצלחה רבה, וחיזקה את המשך שיתופי פעולה בין המחלקות ואנשי המקצוע השונים בעיר.

ההקשר הארגוני

- התוכנית הלאומית החלה לפעול בעיר חיפה בספטמבר 2008. בשלב הזה חיפה הייתה עיר מנוסה בניהול שותפויות בין-מקצועיות בתחום של ילדים ובני נוער בסיכון. ברמה העירונית פעל מטה נוער בסיכון. השתתפו בו כל הגורמים הרלוונטיים ממערכות החינוך והרווחה העירוניות וכן גורמי פיקוח רלוונטיים. הייתה בעיר התנסות מקדימה בשולחנות עגולים, לטיפול בילדים בסיכון – בשכונות קריית אליעזר ובת גלים, ובשכונת הדר פעל מענה "מוטב יחדיו" שקידם שיח בין-מקצועי במודל ועדות דומה לזה של התוכנית הלאומית.
- ברוח השותפות המאפיינת את העיר, הוחלט כי בוועדה היישובית ישבו כל מנהלי המחלקות ממערכות החינוך והרווחה הרלוונטיות לנושא הילדים ובני הנוער בסיכון. גם הובלת הוועדה נעשתה במשותף.
- באותה רוח מונו שתי ממונות על התוכנית בעיר: טלי שטיינברג, מנהלת המחלקה להעצמה חינוכית, ורבקה בורנשטיין, מנהלת המחלקה לילד ונוער. מולן ניהלה רעות הרוש, מנהלת התוכנית הלאומית בעיר, את כל העבודה השוטפת בתחומי החינוך והרווחה.
- כיוון שחיפה פעלה במודל שכונתי, לכל שכונה נבחר מוביל שכונתי. מוביל שכונתי הוא פונקציה מקבילה לתפקיד הממונה על התוכנית בעיר, ותפקידו להוביל את תהליך העבודה בשכונה. כל שכונה התנהלה במנגנון ארגוני נפרד שכלל צוות מוביל שכונתי ושלוש ועדות גיל.
- נוסף על כך הוקם בעיר פורום "המטבחון", גוף שסייע למנהלת התוכנית הלאומית בעיר לקדם את העבודה בשכונות. במטבחון נטלו חלק המובילות השכונתיות והממונות על התוכנית בעיר. הפגישות נועדו בין היתר לעדכונים בסטטוס התוכנית, באתגרים ובבעיות.
- אחת הסוגיות הראשונות שפורום "המטבחון" דן בהן הייתה הערך המוסף של התוכנית בעיר. לאור הניסיון של העיר בעבודה בשותפויות היה ברור שהבשורה של ניהול שותפויות בין-מקצועיות היא בגדר נורמה בחיפה, ולכן לא יגויסו אנשים לתהליך הדרוש. הפורום חיפש דבר מה שונה, בעל ערך מקצועי שאינו מתמצה בהזרמה של משאבים נוספים לעיר. לאחר חשיבה משותפת הוחלט להתמקד בעבודה על בסיס נתונים, בדגש על מיפוי, ובלמידה הכרוכה בעבודה זו.
- בתוך הוועדות בשכונות, ובלי שידעו זו על זו, קרה תהליך מקביל על בסיס נתונים: כל ועדות הגיל בשתי השכונות בחרו להקים תשתיות בין-מקצועיות בקהילה. עם זאת נוצרו גם מודלים ייחודיים: אף שהמנהל היה כפוף ארגוני לאדם אחד, האחריות להדרכתו ולהדרכת אנשי המקצוע הנוספים במרכזים הייתה של כמה אנשי מקצוע מתחומים שונים ומארגונים שונים בעיר.

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

לפני	אחרי
ניהול השותפויות התבסס בעיקר על למידה התנסותית ואינטואיטיבית. היה ידוע מה הצליח בעבר ומה לא, והיו כמה כללי אצבע שהיה ברור שאפשר להסתמך עליהם, אבל לא הייתה תורה סדורה ולא היה ידע משותף בין-ארגוני בהקשר זה.	העשייה ברורה יותר, מבוססת על ידע ועל למידה משותפת בין-ארגונית. יש הרבה יותר מקום להיבטים הרכים בניהול שותפויות – לא רק לניהול הממשקים בין הארגונים, אלא גם לניהול מערכות היחסים בין האנשים. אנשי מקצוע משתמשים בתכנים של ההכשרה כסימוכין לקידום תהליכים בין-ארגוניים בעיר בין שותפים.
ערכים	השיח עם שותפים מארגון אחר היה לעתים מנוכר, בלי בסיס ערכי-חברי שמסייע לקדם את מערכת היחסים המקצועית.
ציפיות	יש לגיטימציה לפתח מערכות יחסים מקצועיות המושתתות על ערכים חבריים של אמון, פרגון וכנות.
ציפיות	היכרות עם החולשות והכרה הדדית במגבלות, ובעקבות זאת ציפיות ראליות. תקשורת המבקשת להבין את המגבלות, שואלת בפתיחות, ממוקדת יותר באילוצים ומנסה לאתר יחד פרצות או דרכים אחרות לפתרון בעיות שיאפשרו טיפול משותף, גם בבעיות מערכתיות.
שחקנים ישנים/חדשים	אנשי מקצוע חדשים, לא מוכרים, כלל לא שותפו בעשייה במסגרת התוכנית, אף שיכלה להיות להם תרומה מכרעת. אנשי מקצוע אחרים נשארו "מחוץ למשחק".
למידה והכשרות	אנשי מקצוע שלא היו בעלי תפקיד מוגדר בתוכנית הלאומית בעיר משתתפים בהכשרה. עקב כך הצטרפו שחקנים חדשים לזירת העשייה של התוכנית הלאומית בעיר ונוצרו איזונים חדשים בין ארגונים בתוך המערכת העירונית.
למידה והכשרות	לא היה פורום של למידה בין-ארגונית ובין-מקצועית. לא התקיימו הדרכות מסודרות שיטתיות לצוותים במרכזים.
פיתוח משותף בין-מקצועי	מאז תהליך התכנון כמעט לא פותחו מענים חדשים בתפיסה בין-מקצועית ובמשאבים משותפים.
פיתוח משותף בין-מקצועי	ועדות הגיל החלו ליצור מענים חדשים בין-מקצועיים עבור צרכים שזיהו יחד ולהפעילם במשאבים קיימים משותפים (למשל, "מרחבי נערות", ויום למידה בנושא הימורים בקרב בני נוער).
מנגנון ארגוני	הצוותים המלווים היו בעיקר צוותי משימה. הם נתפסו כגוף בין-ארגוני/ בין-מקצועי שנועד לסייע למנהל להתמודד עם סוגיות ניהוליות מקצועיות ועם צורכיהם של הילדים ובני הנוער.
מנגנון ארגוני	תוך כדי ההכשרה התפתחו בחלק מן הצוותים המלווים קרבה ואינטימיות שאפשרו למנהלים לפתוח סוגיות שקודם לכן לא נפתחו ועל כן לא טופלו. מצוקות מקצועיות של מנהלי המענים עלו לדיון, וכך התאפשר להבין לעומק את הקשיים שיש בניהול התוכנית (ולא רק של המשתתפים או של העובדים).

לפני	אחרי
תפקיד מנהלת התוכנית הלאומית בעיר הייתה כתובת להדרכות בנושאים של ילדים בסיכון בלבד.	מנהלת התוכנית הלאומית בעיר הפכה לכתובת עבור אנשי מקצוע בסוגיות הקשורות לפיתוח מקצועי של צוותים בכלל, בתחומים שונים. בעיקר כיוון שלהכשרה היו הדים חיוביים בכל המחלקות שנציגיהן השתתפו בה.

תוצרי לוואי חיוביים

- ◆ אנשי מקצוע החלו להשתמש ברשת הבין-מקצועית שנוצרה לטובת גיוס כוח אדם למענים.
- ◆ הוחלט כי תוכנית ההכשרה השנתית לשנת 2015-2016 של מרכזי הנוער בעיר תעסוק בעבודה בין-מקצועית.
- ◆ הן בעיר והן במחוז: בעקבות החשיפה בהכשרות למיניהן, תכנים הנוגעים לעבודה בין-מקצועית עם ילדים בסיכון מועברים בפורומים מקצועיים שונים.

תיאור הפעולות שהביאו להצלחה

טרום ההכשרה: המצב בשטח מבחינת הגיל הרך, גיל בית ספר יסודי ובני נוער

הוועדות לגיל הרך בשתי השכונות (קריית אליעזר – בת גלים ואזור "מלבן" בהדר) הובלו במשותף על ידי נציג המחלקה לחינוך קדם-יסודי ונציג מערכת הרווחה. באופן טבעי נוצר מודל שכלל את המשולש רווחה-חינוך-בריאות. הוקמו שני מרכזים לגיל הרך הממוקמים בתוך טיפות החלב ונותנים מענה לילדים ולהורים, וכמו כן לשירותים נוספים לגיל הרך בשכונה (גנים, משפחתונים, מעונות). החבירה למשרד הבריאות והחיבור בין חינוך לרווחה הייתה התנסות חדשה לעיר בניהול שירותים: היו הרבה רעיונות טובים, אבל המפגש עם המציאות הציף שאלות רבות (אחריות משותפת, מטרות וגבולות תפקיד של המרכז ועוד).

לראשונה דובר על הפערים בנוהלי העבודה ובתפיסות המקצועיות של השותפים מכל משרד. הקשיים נוצרו בעיקר במקומות שבהם נדרשו נציגי הארגונים לצאת מן הגבולות הברורים של הגדרות המשרד ולהתמודד עם הצרכים בשטח. צרכים אלו דרשו יותר עבודה משותפת, יותר גמישות, שינוי תפיסות וטשטוש של גבולות מקצועיים בין הארגונים.

בתחום בית הספר היסודי הוקמו כמעט מאפס מרכזים בין-תחומיים, בלי התנסות מוקדמת ובלי תשתיות בקהילה שניתן היה לחבור אליהן. הקושי הראשון המרכזי היה למצוא כוח אדם שינהל את המרכזים. חלף זמן עד שהבינו אילו מיומנויות דרושות לאיש מקצוע שמתאים לנהל שירות מסוג כזה. בשלבי ההקמה חווה הצוות קשיים רבים בייצוב השירותים, הן מבחינת כוח אדם מנהל והן מבחינת ההסכמות בין כל השותפים בצוות המלווה. למרות המאמץ הרב, סוגיות שחשבו כי הייתה לגביהן הסכמה התגלו כמוקדי קושי ודרשו כל הזמן בירור מחודש והסכמות מחודשות. המודלים לבתי הספר היסודיים קיבלו צביון שונה מעט בכל בית ספר שפעלו בו.

בסוף כל שנה, ופעמים רבות גם במשך השנה, היה עיסוק בהתאמות ובשינויים במודל העבודה, ביצירת הסכמות לגבי תפקיד כל השותפים בליווי המענים ולגבי יצירת מסמך עבודה מעודכן שמוסכם על כלל השותפים. למרות המחויבות של כולם והמאמץ שהושקע, החוויה המשותפת המרכזית הייתה של חוסר הצלחה בייצוב העבודה הבין-תחומית והבין-ארגונית במרכזים ועם כלל השותפים.

בתחום הנוער הוקמו שני מרכזי נוער בין-תחומיים; שני מרכזי נוער ותיקים שפעלו בתחומים החברתיים בלבד הפכו למרכזי נוער בין-תחומיים גם הם, שכן הייתה בתחום זה תשתית שאפשר היה לחבור אליה. רשות הנוער והצעירים הייתה בזמנו המחלקה האחראית בעיר למרכזי נוער, והיא ידעה להקים מרכזים ולהפעילם. עם זאת, עד אותה עת היה ניהול מרכזי הנוער בעיר עצמאי ולא נכלל בשום שותפות בין-מקצועית או בין-ארגונית. הקמת המרכזים החדשים הייתה מהירה יותר מתהליך השינוי בשני המרכזים הוותיקים. ואולם, שני התהליכים הללו הציפו כל הזמן סוגיות ארגוניות של ניהול שירות בשותפות בין-מקצועית ובין-ארגונית. פערים בתפיסות מקצועיות צפו כבר בהתחלה ויצרו תחושה של חשיפת-יתר בקרב המובילים. ריבוי השותפים והמדריכים במרכזים יצר תחושה של כאוס ניהולי-ארגוני, ובכל כמה חודשים נוצר משבר בשותפות, כל פעם סביב סוגיה אחרת. עם זאת, בכל פעם המשבר הצמיח את השותפות ולימד את כולם שכנראה יש בתהליך דברים רבים שיש ללמוד אותם "תוך כדי תנועה".

בכל קבוצות הגיל ובכל השכונות, ככל שעבר הזמן גברה ההבנה שמדובר בזירה חדשה לכולם, הזירה הבין-מקצועית. "הבנו שזו דיסציפלינה אחרת, שהיא לא עבודה סוציאלית, והיא לא חינוך, ולא בריאות ולא טיפול באמנות ושאין לנו אנשי מקצוע שלמדו אותה או מנוסים בה דיים, לא ברמת מטה ולא ברמת שדה. בשלב הזה הבנו שאנחנו צריכים כנראה הכשרה."

טרום ההכשרה: תנאים להיווצרותה

לצד ההבנה שמדובר בזירה חדשה, היישוב עמד לפני התכנסותה של ועדה מחוזית. היה ידוע מראש שלוועדה אמורה להצטרף טלל דולב, המנהלת הארצית של התוכנית הלאומית. הובן שזו הזדמנות לבקש את ההכשרה מן התוכנית הלאומית.

סטטוס התוכנית בעיר הוצג בוועדה המחוזית. תוארו השינויים הרבים במבנים הארגוניים, בהתאמה למפגש של התוכניות על הנייר עם המציאות בשטח, וכן תואר תהליך החשיבה של העיר סביב התוכנית. בסיום הוצגה הבקשה להכשרה בין-תחומית. טלל דולב הקשיבה לבקשה אולם הבהירה כי התוכנית הלאומית אינה עוסקת בהכשרת אנשי הרשויות. לדבריה, המשרדים הם שמופקדים על הליווי המקצועי ליישובים בהפעלת המענים. עם זאת, עבודה בשותפויות בין-מקצועיות ובין-תחומיות היא חלק מהותי מעקרונות העבודה של התוכנית הלאומית, ולכן ייתכן כי ימצאו דרך לסייע ולהיעתר לבקשה.

לאחר כמה ימים עדכנה טלל דולב כי היא העלתה את הרעיון לפני מוטי וינטר, אז ממלא מקום יו"ר הוועדה הארצית של התוכנית הלאומית. לדבריה, הוא התלהב מן הרעיון ומן החיבור שלו לעקרונות התוכנית ואמר כי ככל הנראה יציגו את הרעיון בוועדה המחוזית. לשם כך התבקשה רעות הרוש, מנהלת התוכנית הלאומית בעיר, לחבור למובילי הרעיון ולכתוב נייר עמדה ראשון להכשרה.

רעות ומובילי הרעיון בעיר כתבו יחד את נייר העמדה הראשוני. יעל שפירא, המובילה השכונתית של הדר, סייעה מאוד לפתח ולקדם את הרעיון כבר מראשיתו. תיקונים על המסמך נעשו עם ד"ר הלה חיים צוויג, אז הממונה המחוזית של מחוז חיפה. המסמך נשלח למטה הארצי של התוכנית. בין מועד שליחת המסמך לתחילת ההכשרה עברו כמעט שלוש שנים. נראה בדיעבד כי זה היה הזמן שבו הבשילו הדברים לכדי מעשה. בתקופה זו התרחבה התוכנית בעיר לשתי שכונות נוספות, חליסה ואזור המערב הדרומי של העיר (נווה דוד, שער העלייה ועין הים); הוקמו שירותים נוספים; הוחל בתוכנית העירונית "מלידה לבגרות" בשתי שכונות של התוכנית הלאומית; והיו עשייה ופיתוח בלתי פוסקים. בפניות למטה הארצי של התוכנית הועלתה הבקשה לקדם את ההכשרה, אבל הפנייה לא הייתה עיקשת, אינטנסיבית ולוחצת דייה.

בשנת 2013 נוצרו תנאים בשטח שהניעו את רעות לחדש את הבקשה לביצוע ההכשרה. הבשלות להכשרה ניכרה בעיר: בשכונות שבהן פעלה התוכנית הלאומית התפתחו מענים, התבססו יחסי העבודה בין השותפים ונוצרו יחסי עבודה אינטנסיביים. חילוקי הדעות וה"רעש" מן העבר נרגעו. אפשר היה בשלב זה להתמקד ברכיבי ידע ומיומנויות ולזהות אילו מהם חסרים בשותפויות (הן ברמת השטח הן ברמת המטה). כוח האדם התייצב. הצטרפותן של שכונות נוספות העלתה צורך לפצל את הפורום המרכזי לשכונות, וסך כל השותפויות הפכו מורכבות יותר. רעות עצמה הייתה בעיצומם של לימודי תואר שני בממשל ומדיניות ציבורית, שכללו התייחסויות רבות ומעמיקות לניהול שותפויות בזירה הציבורית. היא חשבה כי חלק מן ההרצאות מעשירות ומקנות כלים יישומיים לעבודה בשטח, ולכן חשה כי חשוב ביותר שיגיעו אל האנשים הפועלים בעיר, הן ברמת המטה והן ברמת השדה. נוסף על כל אלו הייתה תחושה כי הגיעה העת להתחדש ולפתח תחום נוסף כחלק מהפיתוח המקצועי והארגוני של התוכנית בעיר.

בשלב זה (חודשים אפריל-מאי 2013) פנתה רעות אל ד"ר צוויג. יחד הצליחו לקיים פגישה עם מימי אקרמן, מנהלת ההדרכה ופיתוח התורה של התוכנית, כדי להתניע את התהליך, לתקצב את התוכנית, לקבל הנחיות כלליות ולצאת לדרך מבחינת התכנון. ישיבה זו, לדברי רעות, הייתה קפיצת מדרגה משמעותית, "כמעט מ-10 ל-80". לדבריה התבהר בישיבה ש"יש חלון פתוח" וצריך "לנצל את ההזדמנות ולהיכנס דרכו מהר ככל הניתן". רעות מספרת: "הייתי לפני נסיעה לסמסטר קיץ בחו"ל, וההכשרה הייתה מתוכננת להתחיל מיד אחרי החגים. ישבתי עם הלה על מנת ליצור סילבוס ראשוני".

כאשר החל להיבנות הסילבוס ומנעד הנושאים שייכללו בהכשרה, הבינה רעות כי נוסף על מרצים ועולמות התוכן היא חייבת למצוא גורם נוסף שיקבל עליו את החלק של העיבוד. "זה לא מספיק ללמוד על... צריך גם להביא את האנשים ממש לגעת בעצמם, זה בזה, בדיוק בסוגיות שמעסיקות אותם ביום יום". היא פנתה להלה וביקשה ממנה לפנות לאורית הורנשטיין, המנחה המחוזית שמלווה את מנהלי התוכנית ביישובים מטעם ובמסגרת התוכנית הלאומית. רעות האמינה כי עם אורית היא תוכל ליצור את התוכן המתאים, שכן הן הכירו כבר זו את זו, הייתה ביניהן תקשורת טובה ורעות סמכה עליה.

מנקודת מבטה של רעות, העומס של המשימות השוטפות, לצד לימודים לתואר שני, יכלו בקלות לדחוק הצדה משימת בניית ההכשרה. רעות הבינה שהיא תצטרך סיוע ועזרה בקידום התהליך. היא פנתה שוב אל ד"ר צוויג וביקשה ממנה לסייע לה להתמקד במשימה זו ולקדם אותה, כיוון שהבינה שלבדה לא תצליח

לעמוד בכל המטלות. ד"ר צוויג נרתמה מיד לעזרה. גם בעיר חיפשה רעות דמות שאתה תוכל להתייעץ ושתהיה מעין אחראית מענה של ההכשרה הבין-תחומית. בהסכמתן של טלי שטינברג, מנהלת המחלקה להעצמה חינוכית, ורבקה בורנשטיין, מנהלת המחלקה לילד ונוער, פנתה רעות לעובדת הסוציאלית יעל שפירא, מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים בשכונת הדר והמובילה השכונתית של התוכנית. יעל הייתה שותפה לפיתוח הרעיון בשלביו המוקדמים, ורעות ראתה בה כתובת מקצועית וזמינה להתייעצות ולחשיבה. "יעל מכירה את המורכבות הארגונית העירונית ואת המשתתפים וזיהתה ערך בקיום הכשרה מסוג זה". יעל נענתה לבקשה.

הסיוע והתמיכה שניתנו לרעות מד"ר צוויג, לצד עבודתה המאומצת מעבר לשעות העבודה כדי ליצור את הסילבוס ואת מבנה ההכשרה, היו שני מוקדים מרכזיים בהצלחה בבניית שלד להכשרה. בשלב זה היה בסיס רעיוני לכל מפגש ומפגש, בעיקר מבחינת יחידות התוכן, והיו כיוונים כלליים ליחידות ההטמעה. שזירת יחידות התוכן ביחידות ההטמעה נעשתה מאוחר יותר, לקראת ההכשרה, וחלק גדול מעיצוב יחידות ההטמעה נעשה תוך כדי העבודה, על פי התכנים שהועלו במפגשים.

יומיים לפני טיסתה של רעות התקיימה ישיבה ובה נכחו יעל שפירא, ד"ר צוויג והילה ניסים, רכזת ההדרכה בתוכנית הלאומית. בישיבה סוכמו החלקים הטכניים של קידום ההכשרה, נוהלי עבודה מול מרצים, מול מנחת האורך של התוכנית (אורית הורנשטיין) ומול בית הספר המרכזי לעבודה סוציאלית שבמסגרתו התקיימה ההכשרה. היה ברור כי הרבה עיניים בוחנות מן התוכנית הלאומית ומגורמים עירוניים שונים יופנו אל ההכשרה. כל צעד ושעל בבניית ההכשרה נבחן ונבדק על ידי גורמים שונים. כך למשל, בסיום הרכבת הנושאים עם הילה, העבירה רעות את הסילבוס לטלי, רבקה ויעל; ורק לאחר אישורן עברה הילה.

הסילבוס הראשוני היה כשמו, ראשוני. הוא כלל רשימה של נושאים, בסדר מסוים, שנראה אז קוהרנטי ומתאים. הוא כלל אפשרויות למרצים פוטנציאליים. את חלקם הכירה רעות מהשתלמויות, מקורסים שעשתה במסגרת הלימודים ומימי עיון שהשתתפה בהם. בשלב זה היה הסילבוס מורכב משני חלקים: האחד, נושאים הקשורים בעבודה בין-ארגונית בסוגיות הקשורות בניהול ידע, קבלת החלטות, ניהול קונפליקטים, משברים בשותפות וכו'; השני, נושאים הקשורים בעולם התוכן המשותף ובאינטרס המשותף – ילדים ובני נוער בסיכון. הנושאים שנבחרו נועדו ליצור שיח בין-מקצועי ראשוני, שונה וייחודי, על רכיבי ליבה בעבודתם של כלל השותפים. השאיפה הייתה לבסס חשיבה ולמידה בין-ארגונית בחלק הראשון ולהתפנות לחשיבה ולמידה בין-מקצועית ובין-תחומית בחלק השני. בשלב זה לא נקבע דבר עם מרצים ולא היה ברור אם סדר המפגשים יוכל להתממש. למציאות, כרגיל, היו תוכניות אחרות.

רעות יצאה לחו"ל למשך כחודש וחצי כדי לסיים את הלימודים. כאשר חזרה, לקראת סוף אוגוסט, הבינה כי עליה לקבוע מיד את תאריכי ההכשרה. היא יצרה קשר עם אורית הורנשטיין, ויחד החליטו על תאריכים.

לצד יצירת המסגרת הבסיסית של איתור מרצים וקביעת תאריכים להרצאות החלה הפנייה אל מנהלי המחלקות במערכת כדי לאתר סופית את המשתתפים בהכשרה. על בסיס ההבנה שההכשרה תועבר בקבוצה אחת הוחלט על מסגרת של 20-22 משתתפים. המחשבה הייתה בעיקר על החלק של ההטמעה שהיה חשוב מאוד לעיבוד, להעמקת תהליכי הלמידה בין המשתתפים ולהבטחת היישום. הרעיון היה

לשלב אנשי שדה ואנשי מטה: אחראי מענה, יושבי ראש ועדות גיל וגם בעלי תפקידים משמעותיים ביישוב שאינם בעלי תפקיד במסגרת התוכנית הלאומית. גיוס המשתתפים גובה על ידי ראש מערכת החינוך, מר פיני ווגמן.

הרשימה הראשונית כללה יותר אנשי מקצוע מן החינוך והתרבות ופחות מן הרווחה. יעל קיבלה עליה לאזן את רשימת המשתתפים ולגייס את נציגי מערכת הרווחה לתהליך. בסופו של דבר התקבלה רשימה מאוזנת יותר: כשליש מקרב המשתתפים מתחום החינוך, כשליש מתחום התרבות וכשליש – מן הרווחה. רשימת המשתתפים נסגרה ולוח הזמנים הופץ לכולם. עם הפצת הלוח החלו לזרום בקשות של ראשי צוותים ממחלקות חדשות להצטרף להכשרה. לאחר התייעצות הוגדל מספר המשתתפים ל-27. ואז הגיעה בקשה גם ממנהלת המחלקה לחינוך הקדם-יסודי לצרף את כל הצוות החדש במחלקה כדי לפתח עתודה של אנשי מקצוע שיוכלו להוביל תהליכים ולחלוק אתה ועם סגניתה את הנטל הרב. צורפו חמישה משתתפים נוספים, ומניין המשתתפים הגיע ל-33. למפגש הראשון הגיעו שני משתתפים נוספים שלא היה ידוע על קיומם מראש. ההכשרה יצאה אפוא לדרך עם 35 משתתפים.

גם בבחירת המקום היה צריך להכריע. בין השאר הייתה התלבטות אם לקיים את המפגשים בכל פעם במקום אחר, וכך להרחיב את ההיכרות של אנשי המקצוע עם שירותים מאגפים שונים בעירייה, או שמא לקיימם במקום אחד. לבסוף נבחר מרכז פסג"ה בחיפה, והוא שימש אכסניה נעימה, מקצועית ומתאימה לתהליך הלמידה.

לצד ייצוב מספר המשתתפים התנהל איתור המרצים. מובן שלא כל מרצה שרעות פנתה אליו היה פנוי בתאריך הרצוי. ההתלבטות בנוגע לשינוי סדר המפגשים הייתה תמיד משמעותית, שכן החשיבה הייתה כיצד בונים הכשרה הן ברמת התוכן והן ברמת ההטמעה, כך שיווצר תהליך הלמידה המיטבי עבור המשתתפים. על חלק מן המרצים רעות הסכימה להתפשר, אך על חלקם היה ברור לה שאלו הם אנשי המקצוע שהיא רוצה. רעות הצליחה ליצור בקרב המרצים עניין בהכשרה ייחודית שכזו. עולם התוכן של ילדים בסיכון היה חשוב להם, ונוצרה אצלם סקרנות בעניין המפגש הבין-מקצועי והבין-ארגוני. רובם הגדול השתתפו בהכשרה למרות ש-"הם כבר לא עושים דברים כאלה", "זה לא משתלם להם", "רק כי זה נשמע שזה חשוב", ועוד. כאשר התעוררה בעיה בתאריכים, התייעצה עמם רעות באיזה מן המפגשים כדאי לשלבם, כך שיווצר רצף הגיוני. היא נתנה להם להרגיש שותפים בחשיבה ובעיצוב של תוכנית ההכשרה ונעזרה בידע הרב שהביאו עמם כדי להתמודד עם אילוצי לוחות הזמנים. לתוכנית הסופית היה מבנה חדש, שונה, אך כזה שאפשר בדרך אחרת להשיג את מטרות ההכשרה ויעדיה.

מלבד ההיבט של התאריכים היה גם עניין העלויות. מרבית המרצים ניאותו לקבל שכר בטווח המחירים שרעות הייתה מוגבלת בהם, אך חלקם התעקשו על השכר שביקשו. במקרים כאלה מצאה רעות דרכים יצירתיות לפתור את הסוגיה. לדוגמה, אחד המרצים שרעות סברה שיש להשתתפותו חשיבות מרובה ביקש סכום של 6,000 ₪ להרצאה, אך היה מוכן להתפשר על 4,000 ₪ ליום שלם, ובכך הוזלו העלויות. רעות גייסה את המחלקה להעצמה חינוכית, המחלקה לקהילה ואת הרשות למלחמה בסמים ויחד ניצלו את היום ובנו יום עיון לכל עובדי הנוער בעיר (כ-80 משתתפים).

ההכשרה בפועל: קיומה ושימור התהליך בין מפגש למפגש

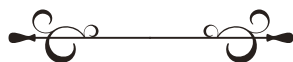
לפני כל אחד ממפגשי ההכשרה נהגה רעות לשלוח למשתתפים סדר יום. ההזמנה נשלחה אישית לכל אחד מחברי ההכשרה. ההזמנות היו תמיד בעלות אופי בלתי פורמלי, תמיד מקפלות בתוכן הפתעה או אתגר או מעוררות סקרנות באופן שהותיר את כולם מצפים לבאות. בין מפגש למפגש ניתנה הדעת על מה ניתן לעשות ולגוון כדי ליצור עניין וקרבה בין-אישית בתוך ומחוץ להכשרה. בהזמנה האישית היה ביטוי לכוונה זו. לצד ההזמנה האישית צורפו פרטי המרצה, תוכנית ההרצאה ופרטי הפעילות הצפויה בסדנה. כדי לאפשר למשתתפים להיות פנויים להקשבה, כל ההרצאות תועדו על ידי רעות ואורית, ולאחר כל מפגש נשלחו למשתתפים תקצירים, מאמרים וחומרים רלוונטיים נוספים מן הסדנה.

עקרונות פעולה

1. ביסוס התוכנית הלאומית בעיר ובניית השותפויות בפועל הן שלב מקדים להוצאה לפועל של ההכשרה הבין-מקצועית.
2. יש להכיר בחשיבות של עבודה בין-מקצועית ובתרומתה להצלחה של התוכנית ולהטמעתה בעיר.
3. יש לזהות אנשי מפתח שיכולים לסייע לקדם תהליכים משמעותיים.
4. חשוב להתעקש על עקרונות מקצועיים ללא פשרה בבניית סילבוס ההכשרה ובבחירת המרצים.
5. על קשרי העבודה להתבסס על תשתית הן מקצועית והן אישית.
6. חשוב לשתף מנחה חיצונית לעיר בליווי כל תוכנית ההכשרה, ולהסתמך על כך שתסייע למשתתפים לעבד וליישם בעבודה את כל החומר שנחשפו אליו.
7. יש להקפיד על גמישות ונכונות להתאים את המענים לתנאים הנוצרים בשטח.
8. חשוב להחדיר התלהבות, תשוקה ולהט מקצועיים.
9. יש לאגם משאבים לשם הפעלת תוכנית ההכשרה.
10. על ההכשרה ובחירת המשתתפים להיעשות על בסיס ראייה רחבה של התמונה המלאה בעיר.
11. יש לפעול ביסודיות ולהשקיע בפרטים הקטנים והגדולים.
12. על החשיבה להיות תהליכית ותוצאתית.

12. הובלה משותפת של ועדת הגיל הרך על ידי אנפי הבריאות והרווחה

סיפור הצלחה בקלנסואה



סיפורה של:

סנאבל עאזם, מנהלת התוכנית הלאומית בעיר

תיעוד וכתובה:

ד"ר ורדה בר, מנחה בתוכנית הלאומית, מחוז מרכז

תמצית סיפור ההצלחה

הצלחה ביצירת שיתוף פעולה מקצועי בין הגורמים השונים בעיר (אגפי חינוך ורווחה, עובדות סוציאליות ועוד), ושיפור משמעותי בפעילותם של המענים השונים המופעלים בעיר במסגרת התוכנית הלאומית.

ההקשר הארגוני

- בתחילת הפעלת התוכנית בעיר היה היישוב נתון במשבר שלטוני: ראש העיר התקשה לתפקד והמנכ"ל היה כוחני ולא אפשר שיח מקצועי.
- מעורבותם בתוכנית של בעלי תפקידים ושל מחלקות מרכזיות בעירייה הייתה נמוכה.
- אגף הבריאות בעיר פעל בנפרד מאגף הרווחה. בפיקוח על הבריאות רצו את ניהול הוועדה לגיל הרך.
- אגפי הרווחה והחינוך לא עבדו יחד ברמת הניהול, וגם לא ברמת דרגי הביניים.
- היה קושי לגייס את צוות העובדות הסוציאליות באגף הרווחה למשימות של התוכנית.
- לאחר התייצבות השלטון המקומי (חילופי ראש עיר) חל שיפור בהתנהלות התוכנית בעיר.

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

לפני

- בעיות בתפקוד השלטון המוניציפלי בעיר: ראש העיר הקודם לא קיבל עליו אחריות לפעילות העיר; המנכ"ל הקודם היה כוחני, שלט בכוח האדם ולא אפשר שיח מקצועי. בשלב מסוים הגזבר עזב והיה קושי בהתנהלות התקציבית בכל רמות התפקוד.
- אגפי הרווחה והבריאות לא עבדו בשיתוף פעולה.
- משרד הבריאות לא היה מוכן לקחת חלק בתוכניות אם הוא לא הגורם האחראי לתוכנית.
- מנהל אגף החינוך לא היה מעורב בתוכנית.
- עובדי אגף הרווחה היו חסרי מוטיבציה למעורבות מעבר למשימות "לפי הספר"; הם קיבלו שכר מינימום, מאחר שלא יישרו קו עם המנכ"ל.
- התוכניות לא הצליחו לפעול בעיר.
- במטה התוכנית הלאומית עלו הרהורים להפסיק את הפעלת התוכנית בעיר.

אחרי

- ראש עיר חדש, מנכ"ל חדש, גזבר מכהן – הרשות פועלת באופן תקין.
- משרד הבריאות (הפיקוח) משתף פעולה עם התוכנית הלאומית.
- משרד הרווחה (הפיקוח) פעיל באופן חיובי למען התוכנית.
- לוועדת הגיל הרך יש יושבות ראש משותפות (בריאות ורווחה).
- המענים לגיל הרך, ובכללם "נתיבים להורים", פועלים היטב.

- מנהלי אגפי החינוך והרווחה משתפים פעולה עם התוכנית.
- העובדות הסוציאליות באגף הרווחה משתפות פעולה.
- המענים במסגרת התוכנית הלאומית בעיר פועלים בהצלחה.

תוצרי לזואי חיוביים

- שיתוף הפעולה במסגרת התוכנית משפיע על מענים נוספים לילדים ונוער בסיכון הפועלים בעיר.
- שתי יושבות הראש של ועדת הגיל הרך שותפות בוועדת תכנון טיפול של אגף הרווחה.
- יש יוזמות חדשות נוסף לתוכנית הלאומית, למשל יוזמה לִפְנֵס לגיל הרך בעקבות שיתוף הפעולה שנוצר בין אגפי הבריאות והרווחה בוועדה לגיל הרך של התוכנית.
- הופקה חוברת על כל המענים לגיל הרך הפועלים בעיר.

תוצרי לזואי שליליים ומחיר ההצלחה

- המחיר העיקרי להצלחה הוא הצורך בסבלנות וסובלנות של מנהלת התוכנית הלאומית בעיר. לא לוותר למרות הנתונים שלא אפשרו פעילות בתחילת התוכנית.
- מנהלת התוכנית הלאומית בעיר מוותרת על "אור הזרקורים" ומניעה מאחורי הקלעים את בעלי התפקידים ליוזמה ולקבלת אחריות: לבעלי התפקידים יש נראות בעיר.

תיאור הפעולות שהביאו להצלחה

סנאבל עזאם, מנהלת התוכנית הלאומית בעיר, ניסתה תחילה לקבל תמיכה וסיוע מקברניטי העיר – ראש העיר והמנכ"ל – על ידי קביעת פגישות, שיחות טלפון וכו' – כל זאת ללא הצלחה. לאחר מכן הצליחה לגרום למעורבות של מנהלי אגפי החינוך והרווחה, אך גם ניסיונותיהם לעזור לא צלחו. היא ניסתה לבדוק כיצד להפעיל את ועדת הגיל הרך בעיר ולאתר שותפים אפשריים להפעלת המענים ומצאה באגף הרווחה ראש צוות מחויבת לצרכים של הילדים בסיכון ובעלת מוטיבציה להוביל את ועדת הגיל הרך. סנאבל פנתה לפיקוח על הבריאות בבקשה שיצטרפו לפעילות. בפיקוח היו מעוניינים מאוד שנציגת הבריאות בעיר תוביל את ועדת הגיל הרך בתוכנית. סנאבל נועדה עם אחות טיפת חלב בעיר, נציגת אגף הבריאות, וזיהתה מוטיבציה ומחויבות.

הצעת הגישור (שהעלתה הממונה המחוזית על הגיל הרך) הייתה להגיע להסכמה לניהול משותף של ועדת הגיל הרך בעיר. סנאבל הציגה את ההצעה לנציגות הרווחה והבריאות. סוכם על ניהול משותף של אחות טיפת חלב וראש הצוות ממחלקת הרווחה.

סנאבל שמרה על קשר ישיר עם יושבות ראש הוועדה, ובנתה עמן קשרי אמון עקביים לצורך הטיפול בפניות ובסוגיות שהן מעלות. היא מיקמה את עצמה מאחורי הקלעים והניעה את שתי יושבות הראש לכנס את הוועדה. סנאבל הכינה את הישיבה של ועדת הגיל עם שתי יושבות הראש. לקראת ישיבה זו, ובכל ישיבה של ועדת הגיל הרך, היא נהגה לכוון את שתי יושבות הראש לתכנן את הישיבה ולנהלה.

ראש הצוות ממחלקת הרווחה בחרה בתוכנית "נתיבים להורות" כמענה מתאים לנתוני העיר והציגה את האפשרות שאגף הרווחה יפעיל אותו במבנה ששייך לרשות. סנאבל הציגה אפשרויות להפעלת המענה על ידי אגף הרווחה, במבני הרשות: במתנ"ס העירוני או בשיתוף משרד הבריאות בטיפת חלב. היא עבדה בשקיפות – בפגישות, בשיחות ובאמצעות גישור. אף שנתקלה בהרבה התנגדויות וקשיים, סנאבל לא ויתרה והמשיכה לשכנע את נציגויות המשרדים בעיר ולגשר ביניהם. הוחלט להפעיל את המענה בשיתוף המתנ"ס, במבנה של המתנ"ס כחלק ממרכז גיל רך עתידי. לבסוף אושר המענה על ידי הוועדה המחוזית.

בעקבות בעיות בהפעלת המענה במתנ"ס, פנתה סנאבל ליושבות הראש של הוועדה ושכנעה אותן להפעיל את המענה בטיפת חלב. שלושתן הכינו את המודל ופנו לפיקוח. סוכם כי המענה יופעל בטיפת חלב והתקבל אישור לכך מן הפיקוח.

המענה החל לפעול בהצלחה. ראש הצוות באגף הרווחה ואחות טיפת חלב החלו להציע אותו למשפחות, והביקוש להשתתף בו עלה. בשלב זה קיימה סנאבל מפגשים שוטפים עם שתי יושבות הראש והניעה אותן להרחבת הפעילות.

חברי ועדת הגיל הרך הציעו לקיים כנס לגיל הרך לכל העוסקים בתחום הגיל הרך ברשות ובמשרדי הממשלה הרלוונטיים. יושבות ראש הוועדה הביעו תמיכה ברעיון. סנאבל בירכה אף היא על היוזמה, אך אמרה כי אינה יכולה להפיק את הכנס בשל עומס המשימות המוטלות עליה. משכך, יושבות הראש החליטו לארגן את הכנס בעצמן, וחילקו ביניהן את המשימות ותחומי האחריות. סנאבל, מצדה, נטלה חלק בישיבות החשיבה, עודדה אותן ושידרה להן כי היא מאמינה בהן. יושבות הראש הציעו להפיק חוברת המציגה את כל מענים לגיל הרך בעיר. סנאבל קיבלה את ההצעה ואפשרה להן ליישם את הרעיון. הן, מצדן, קיבלו עליהן אחריות לביצוע.

סנאבל עודדה בהצלחה את שתי יושבות הראש בכל תהליך העשייה שלהן. היא אפשרה להן לנהל את האירוע, פירגנה להן והעצימה אותן. לאחר הכנס, בישיבות השוטפות, המשיכה סנאבל לבטא אמון בנוגע לעשייה של יושבות ראש הגיל הרך על ידי משוב ושיחות תכופות. בכל פגישת עבודה עמן היא דווחה על ההתקדמות וניסתה לבחון עמן במשותף כיצד אפשר להוסיף ולקדם את הפעילות.

עקרונות פעולה

1. בעלי תפקידים מתאימים ומחויבים חיוניים להצלחת התוכנית.
2. אסטרטגיות יצירתיות של הנהלת התוכנית ביישוב מקדמות את התוכנית.
3. חשוב לפעול למען גיוס שותפים הן במעגל המקומי והן בקרב משרדי ממשלה.
4. יש לפתח אסטרטגיה להתמודדות עם התנגדויות.
5. כדאי להרחיב את ההצלחה לתחומי עשייה נוספים.
6. תחזוקה שוטפת של הנהלת המענה והיענות מיידית חשובות ביותר. כמו כן חשובות יוזמות של בעלי התפקידים, כגון סיוע, משוב חיובי לצוות והתייחסות למשמעות העשייה.

7. התנהלות באירועים מיוחדים מחייבת תכנון משותף, ליווי הביצוע על ידי הנהלת התוכנית והפקת לקחים בתום האירוע.
8. שינוי משמעותי, למשל שינוי שלטוני, משפיע על שיתוף הפעולה בין בעלי התפקידים. על הנהלת התוכנית הלאומית למקסם את השינוי לטובת כלל המענים.
9. דרוש שיתוף פעולה הן ברמת החשיבה בצוות המלווה והן ברמת העשייה היום-יומית בתוכנית.
10. פיתוח רצף וחיבורים מתוך ראייה מערכתית בין מענים לגיל הרך השונים בעיר ייטיב עם המשתתפים במענים ועם הצוותים שעובדים במענים.

עקרונות פעולה בין-אישיים של מנהלת התוכנית הלאומית בעיר

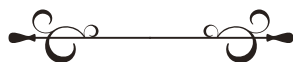
1. מציגה בהתמדה את הדבקות במטרה: ילדים בגיל הרך זקוקים למענה והם נמצאים מעל לכול!
2. מייצרת אמון
3. מקפידה על פתיחות, שקיפות והצגת הנתונים
4. סומכת על בעלי התפקידים, התייחסותה מכבדת
5. מקשיבה, לא שיפוטית
6. "משאירה את האגו" מחוץ להתנהלות
7. משדרת אופטימיות ויוצרת תקווה.

סוגיות לא פתורות להמשך למידה

- כיצד מצליחים לשרוד עם מענים בעיר למודת משברים שלטוניים המשפיעים על בעלי התפקידים הניהוליים?
- כיצד ממשיכים לתחזק את השותפות של הבריאות והרווחה?

13. הסוד שבנתינה: פיתוח מערך מתנדבים ויצירת סינרגיה בין מענים

סיפור הצלחה במג'ד אל-כרום



סיפורה של:

ד"ר ענאן אבו סאלח, מנהלת התוכנית הלאומית ביישוב אגד שגור, מחוז צפון

תיעוד וכתובה:

הילה ניסים, רכזת הדרכה ומנחה בתוכנית הלאומית, מחוז צפון

תמצית סיפור ההצלחה

- מתנדבים מן הקהילה, ובהם נערים בסיכון, גויסו למען עבודה עם ילדים בסיכון.
- חל שינוי גדול בעמדות של תושבי היישוב בנושא התנדבות.

ההקשר הארגוני

- התוכנית הלאומית פועלת במגיד אל-כרום זה שש שנים.
- היישוב הוא חלק מאגד שגור.
- ביישוב כ-15,000 תושבים; 48% מן הילדים הם ילדים בסיכון.
- היישוב עני מאוד; יש תקציבים מעטים בלבד.
- יש מאבק סמוי וגלוי בין יישובי האגד.
- יש קושי תקציבי בהפעלת המענים.
- לתושבים אין אמון בעירייה.
- מנהלת התוכנית הלאומית ביישוב נתפסת כחלק מן העירייה והממסד.
- אנשי המקצוע עסוקים בהישרדות אישית: לא מקבלים משכורות באופן סדיר, ואינם פנויים לפיתוח.
- יש התנגדות תרבותית/קהילתית להתנדבות – נתפסת כממסדית, כשירות לאומי.

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

לפני

- היו מתנדבים מעטים בלבד ביישוב.
- היה קשה לגייס מתנדבים לעבודה עם ילדים בסיכון ולעבודה קהילתית.
- לא היה בכלל גיוס נערים בסיכון לסיוע ועזרה לאחר (כלל לא על סדר היום).
- היה אחוז גבוה של נערים בסיכון ולעומתו מחסור בתוכניות טיפול.
- לא האמינו שאפשר לעזור לנערים עם בעיות מורכבות.
- רצף טיפולי בין גילאים ובין מענים היה נדיר למדי.
- הייתה רק מעט עבודה בין-ארגונית ובין-מקצועית; לא היה חיבור מספיק בין רווחה לחינוך ברמת המענה הספציפי ובכלל.
- לא הייתה השקעה של המועצה בטיפול בנערים בסיכון.
- לא היה שיתוף פעולה מצד הורים.
- לא היה שיתוף פעולה עם עמותות (מגזר שלישי).
- התנגדות להתנדבות בקהילה: נחשבה לעניין ממסדי (ראו בה שירות לאומי).

- לא היה שיתוף פעולה עם בתי הספר העל-יסודיים ביישוב (מלבד בית ספר אחד).
- מספרן של הפניות הנוער למענים היה מועט.

אחרי

- יש עבודת התנדבות ויש מתנדבים ביישוב (סטודנטים, תלמידים וכיו"ב).
- הנערים בסיכון עוברים למעגל ההתנדבות והנתינה.
- נערים יוצאים ממעגל הסיכון.
- יש מודל חיקוי לנערים: חזון ורצון לצאת ממצבי סיכון (אחד הנערים הוא סטודנט באוניברסיטה).
- דוח נתוני התמ"י מראה את השיפור.
- חל שיפור ניכר בעבודה בין-ארגונית ובין-מקצועית, ויש רצף טוב יותר בין השירותים לנערים המשולבים במענים לנוער: תחושה של חיבור בין אנשי המקצוע ואמון הדדי, יש התגייסות ומחויבות של כל הגורמים, יש תחושה של גאווה אישית ומקומית, בתי הספר מגויסים לשיתוף פעולה והשותפות עם השטח מתחזקת. התחזק הקשר בין חינוך לרווחה וכן החיבור עם המשרד לביטחון פנים (מענה "עיר ללא אלימות"). יש סינרגיה והפריה הדדית בין גורמים ומענים (בתי ספר יסודיים ותיכונים, מרכז הנוער, מרכז הלמידה).
- יש השקעה ואיגום משאבים של הרשות המקומית במענים. חשב מלווה אישר את האיגום.
- יש שיפור בשיתוף הפעולה מצד ההורים.
- יש שיתוף פעולה עם עמותות (כולל סטודנטים).
- יש שינוי בתפיסה הקהילתית בנוגע להתנדבות; מעודדים התנדבות, והיא אינה נתפסת כעניין ממסדי או כשירות לאומי בלבד.
- יש תחרות בין אנשי המקצוע על קבלת יותר שירותים, על מספר רב יותר של נערים המופנים אליהם ועל הפניה אליהם גם של המקרים הקשים ביותר.
- אנשי המקצוע מפנים יותר נערים למענים.
- שיפור בפעילות המענים: כוח האדם התעבה, גם ללא תוספת תקציבית; חלה עלייה במספר המענים ובמספר המשתתפים; יש קשר, סינרגיה ורצף טיפולי בין מענים; על פי הנתונים, חל שיפור במצבם של משתתפי המענים ושל הנערים בסיכון שהתנדבו; למענים יש ניהול משותף – צוות מלווה אחד.
- שיפור בגישה של אנשי המקצוע: התבססה אמונה ביכולת השיקום של בני נוער "מאתגרים", יש אמונה במענים ובתרומתם, יש מקום ליצירתיות מקצועית, ואנשי מקצוע בבתי הספר מפנים את הילדים והנערים הן לטיפול והן להתנדבות בסיוע.
- התחזק והתבסס מעמדה של מנהלת התוכנית הלאומית ביישוב, ורמת ההתנגדות אליה פחתה.

תוצרי לוואי שליליים ומחיר ההצלחה

- בשלב ראשון היה צריך למשוך מתנדבים באמצעים חומריים כמו מלגות. כלומר לא היו מתנדבים אִמְתִּיים (שלב מעבר).
- בתחילת הדרך נבחרו גם מתנדבים שאינם מתאימים.
- נדרשה השקעה רבה בשיווק ובשינוי התפיסה של התושבים.
- נדרשה השקעה רבה בשכנוע אנשי המפתח ביישוב (שיחות פרטניות, ושיחות בוועדות השונות).
- בתחילה הייתה נשירת משתתפים מן המענה בשל חוסר אמון במתנדבים (חששו שמדובר בשירות לאומי).

תיאור הפעולות שהביאו להצלחה

לפני נקודת המפנה

- בשלב התכנון המליצה הוועדה של אגד היישובים להיעזר במתנדבים (נציגי היישובים באגד שיש בהם התנדבות).
- הוחלט על הקמת גמל"א ('גיוס מתנדבים למען האחר'), תוכנית מתנדבים בעלות נמוכה, כפתרון למחסור תקציבי.
- צוות גמל"א ניסה לגייס מתנדבים למענה לשם הקמת מרכז למידה.
- התעוררה התנגדות בקהילה בשל תפיסת ההתנדבות כשירות לאומי ממסדי.
- התוכנית שווקה בבתי הספר (לגיוס תלמידים מתנדבים) ללא הצלחה.
- הייתה פנייה לאנשי המקצוע בבקשה לסייע בגיוס מתנדבים פנסיונרים מהקהילה.
- נעשה חיפוש אחר עמותה עם מתנדבים.
- נעשתה בדיקה עם מי עובדים היישובים השכנים.
- אחד מאנשי המקצוע המליץ על פנייה לעמותת אלשהיד.

נקודת המפנה הראשונה

- נעשתה פנייה לעמותת אלשהיד.
- הוקם צוות משותף לשני המענים – גמל"א ומרכז הנוער.
- קוימה פגישה בין אחראי המענה, נציג עמותת דרור (מפעילת גמל"א) ורכזת תוכנית גמל"א עם עמותת אלשהיד, המחלקת מלגות לסטודנטים תמורת שעות התנדבות.
- הוחלט על שיתוף פעולה עם העמותה ועל שילוב 30 סטודנטים תושבי היישוב, בגמל"א ובמרכז הנוער.
- שולבו גם עשרה פנסיונרים.
- רכזת תוכנית גמל"א ואחראי המענה של מרכז הנוער ראינו סטודנטים.
- נעשה שיבוץ בהתאם למיומנויות (לנושאים טיפוליים – עובדים סוציאליים, ללמידה – סטודנטים אחרים).

- רכזת גמל"א שימשה גם מדריכה ראשית במרכז הנוער.
- רוב הסטודנטים שובצו בגמל"א, וחלקם – במרכז הנוער.
- הסטודנטים קיבלו הדרכה והכשרה מקצועית לאורך כל השנה (מעמותת דרור).
- ההכשרה כללה הטמעה של תפיסת ההתנדבות וחשיבותה (לשם שינוי עמדות).
- ההכשרה הותאמה לאוכלוסייה מבחינה תרבותית.
- לאורך השנה הוענקו תגמולים חברתיים כגון טיולים, מפגשים חברתיים ומפגשים עם בעלי תפקידים.
- נערך מפגש חודשי בין רכזת תוכנית גמל"א לבין המחנכים והיועצות בבתי הספר היסודיים.
- נשמר קשר ישיר בין הרכזת, המחנכות והיועצות בבית הספר.
- נעשה מעקב שוטף אחר התקדמות הילדים, התנהגותם והציונים שלהם (בעבר המחנכים דיווחו).
- נתוני המעקב הועברו למתנדבים באופן שוטף.
- אנשי המקצוע דיווחו לקהילה על ההישגים.
- נשמר קשר טלפוני עם ההורים; שיחה לפחות אחת לשבועיים.
- ההורים קיבלו את מספר הטלפון של הסטודנטים לצורך פנייה ישירה אליהם.
- נערכו ביקורי בית של הסטודנטים בחלק מן הבתים (אצל מי שרוצה).
- נתוני התמ"י הוצגו בפני צוות המענה; הן לאנשי המקצוע בבית הספר והן למתנדבים.
- הסטודנטים החלו להתנדב שעות נוספות, מעבר למכסת השעות למלגה, ובסוף השנה יש שביקשו להמשיך ולהתנדב ללא תמורה.
- מספר הילדים שהשתתפו במענים עלה במשך השנה מ-40 ל-80.
- באותה עת הצטרפה קבוצה נוספת של סטודנטים המקבלים מלגה.
- גם מעט תלמידי תיכון מתחילים להתנדב לגמל"א.

ביסוס ההתנדבות והקשר בין המענים

- חלק מן הסטודנטים והמתנדבים פעלו גם במרכז הנוער ביישוב (שוכן באותו מבנה).
- בתחילה, בית ספר אחד בלבד (חטיבת ביניים) נענה להצעה לשתף פעולה ולהפנות בני נוער למרכז הנוער.
- בית הספר בחר בנערים מאתגרים במיוחד (נערים בקצה הקשה של רצף הסיכון).
- במרכז הנוער החלו המתנדבים להפעיל תוכניות התערבות לנערים מאתגרים במיוחד, בשיתוף עובדת סוציאלית של המרכז.
- הנערים במרכז הנוער נפגשו כל העת עם התלמידים בגמל"א.

נקודת המפנה השנייה

- נער שטופל במרכז הנוער במשך שנתיים פנה לאנשי המקצוע ומבקש להיות "אח בוגר" לילד המשתתף במרכז הלמידה בגמל"א.

- נרקם קשר מצוין עם אביו של הנער, דמות מרכזית ביישוב; האב הפך מעורב מאוד בטיפול בבנו: ביקר לפחות פעם בשבוע במרכז הנוער ושמר על קשר רציף אתו.
- לאחר לבטים רבים, צוות המענה אישר לנער להתנדב בגמל"א, בליווי הדרכה צמודה.
- הנער הפך למודל לחיקוי: נערים נוספים ממרכז הנוער ביקשו להתנדב בגמל"א ולהיות "אחים בוגרים". הנער המשיך לשווק את העשייה בכל מקום.
- חמישה נערים "מאתגרים" נוספים שטופלו במרכז הנוער ביקשו להתנדב ושובצו בתפקידים שונים בגמל"א, בהתאם לנקודות החוזק שלהם.

התרחבות ההתנדבות

- תלמידים מצטיינים וגם בוגרי כיתות י"ב ביקשו להתנדב.
- מנהלי בתי הספר התיכוניים החלו להפנות תלמידים מתנדבים במסגרת "מחויבות אישית".
- נוצרה תחרות על ההתנדבות בקרב תלמידי התיכון.
- סטודנטים המשיכו לבקש להתנדב, ללא מלגה. חלקם לאורך זמן, אפילו ארבע שנים.
- הופסקה לחלוטין התנדבות סטודנטים שקיבלו מלגה.
- חלק מן הסטודנטים שולבו לאחר מכן בעבודה בשכר, בחלקיות משרה.
- אנשי המקצוע ומנהלי בתי הספר החלו לשווק בעצמם את הנושא.
- הורי המשתתפים שיווקו את סיפור ההצלחה בקהילה.

עקרונות פעולה

1. תעוזה – לא לחשוש לנסות לפעול כנגד תפיסה קהילתית: להתחיל בניסיונות קטנים ולא לוותר.
2. ניתוח והתאמה לסביבה – אפשר למצוא פתרונות המותאמים ליישוב (סטודנטים בני היישוב, עמותה המקובלת על היישוב).
3. ראייה לטווח ארוך – כדאי להתחיל במה שניתן (מתנדבים עם מלגה) בתור אמצעי להשגת המטרה לטווח ארוך (מתנדבים אמתיים).
4. למידה מיישובים עמיתים באגד – אפשר לאמץ פתרונות שמצאו יישובים אחרים (למשל התנדבות כמענה למחסור תקציבי) ולהסתייע בהם בחיפוש אחר הדרך למימוש המענים (למשל על ידי מציאת עמותה המקובלת על הקהילה ביישוב).
5. שימוש בפלטפורמות הבין-מקצועיות של התוכנית – כדאי לנצל את כלי התוכנית הלאומית (ועדה אגדית, ועדה יישובית, צוותי המענה ועוד), למשל לצורך שיווק הרעיון העומד בבסיס המענה ובקידומו.
6. חיבור בין-משרדי – כדאי לאגם את משאבי המשרדים.
7. צוות משותף לשני מענים – אפשר שצוות אחד, ולא שניים, לרבות רכז משותף, יוביל מענים שעובדים בשיתוף. צוות כזה יכול לגשר ולאפשר סינרגיה בין המענים.

8. רצף גילי ומקצועי בין המענים – כדאי להקפיד על המשכיות כדי לסייע להצלחה ולאפשר הפריה הדדית בין המענים.

9. השקעה ושימור של המתנדבים – מומלץ:

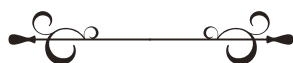
- להציע למתנדבים הכשרה רחבה, הן מקצועית והן תפיסתית (שינוי עמדות).
- לתת למתנדבים תגמולים חברתיים ומקצועיים (טיולים, אירועים, מפגשים עם בעלי תפקידים).
- ללוות את המתנדבים ליווי מקצועי צמוד, מקדם ומפתח.
- לפעול בשקיפות מלאה ולשתף את המתנדבים בהישגי התלמידים.
- ליצור אצל המתנדבים תחושת שייכות ליישוב כדי לטפח את רצונם לתרום.
- לציין את הצלחת התלמידים ואת הצלחת המענה.

סוגיות לא פתורות להמשך למידה

- המשך שימור המתנדבים.
- הרחבת ההתנדבות גם לקהילת המבוגרים; גיוס מתנדבים פנסיונרים.
- שילוב נערים עם בעיות מורכבות מאוד במרכז הנוער.

14. הצלחה בהקמת פורום אחר־אי מענה

סיפור הצלחה בטמרה



סיפורו של:

בילאל אבראהים, מנהל התוכנית הלאומית בעיר

תיעוד וכתובה:

אורית הורנשטיין, מנחה בתוכנית הלאומית, מחוז צפון

הקשר הארגוני

העיר טמרה נמצאת בגליל המערבי. היא מונה כ-32 אלף תושבים. רוב תושבי העיר הם צעירים: יותר מ-48% הם בני פחות מ-21; רק 5% הם בני יותר מ-60. היישוב מדורג כיום באשכול 3 מבחינה חברתית-כלכלית. ליישובים בדירוג זה בעיות רבות בתחומים החברתיים-כלכליים, ובהן אבטלה ועוני:

- שיעור האבטלה בעיר הוא כמעט 28%.
 - מעל 2,000 איש מקבלים הבטחת הכנסה.
 - שיעור השכירים בעיר שמשתכרים מתחת לשכר מינימום הוא 61%, לעומת 40.3% בכלל האוכלוסייה.
 - שיעור העוני בקרב משפחות מתקרב ל-40%, ובקרב ילדים מתחת לגיל 18 הוא מגיע ל-50%.
- לפי נתוני מיפוי שנערך בשנת 2010 על אודות הילדים בסיכון בעיר, 24% מן הילדים בעיר נמצאים במצבי סיכון.

תמצית סיפור ההצלחה

- לאחר שהוחל ביישומה של התוכנית הלאומית בטמרה הוקמו תחת חסותה מסגרות אחדות שהפעילו תוכניות, ועם הפעלתן מונו להן אחראים – "אחראי מענה". ואולם, עד מהרה התברר כי הם אינם פעילים ואינם מבינים את תפקידם. בשל חוסר בהירות הם אינם יכולים למנף את התוכנית ואת אנשי הצוות, וכתוצאה מכך אנשי הצוות אינם מכירים בכוחם ובמעגלי ההשפעה שלהם.
- לאחר כשנה שבה התבססו והוטמעו עקרונות התוכנית ודרכי העבודה החליט בילאל, מנהל התוכנית הלאומית בעיר, ליזום מפגש ראשוני לכלל אחראי המענה כדי לעבוד עמם על הגדרת התפקיד, על תפיסת התפקיד, על עקרונות הפעולה בתוכנית ועל מיומנויות נוספות הנדרשות מהם במסגרת תפקידם. המפגש הראשוני היה משמעותי עבור המשתתפים. בסיומו הוחלט על הקמת פורום שייפגש בקביעות. הפורום הניב שינוי משמעותי בתפקודם של אחראי המענה, ומתוך כך חל שינוי גם בצוותים המלווים ובמענים עצמם.
- לבילאל היה חשוב להדגיש בדבריו כי הקשר בינו ובין הממונה על התוכנית בעיר חשוב ומשמעותי. הוא מתאר את הממונה כאדם ישר, מקצועי, טוב לב, יודע להעריך את מה שהתוכנית מקדמת ואת מה שבילאל מנסה לקדם, ויש ביניהם מערכת יחסים מצוינת אשר מקדמת את העיר.

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

לפני	אחרי
תפקידם של אחראי המענה והצוות המלווה היה מעורפל ולא ברור הן לאחראי המענה והן לצוות המלווה.	הגדרת התפקיד ברורה יותר לכולם, ועל כן ניכרת הטמעה מוצלחת של התפקיד בקרב אנשי המקצוע. אחראי המענה למדו עד כמה תפקידם חשוב ומשמעותי ובעל שליחות, ועד כמה מעגל ההשפעה שלהם גדול. בעקבות הבנה זו הם מעמיקים יותר, למשל בדיון על מערכת התמ"י במועדונית, מתוך אמונה עמוקה בכלי ובחשיבותו. העבודה עם הנתונים מחזקת אותם ואת העובדים.
כל אחראי מענה פעל לבד והתמודד לבד עם הקשיים, בלי לדעת מה קורה במענים האחרים.	מתקיימת למידת עמיתים ובמהלכה מוצגות הן בעיות וסוגיות ממהלך הפעילות והן פתרונות שעזרו מאוד לאחראי המענה. הפורום תורם להיכרותם של העמיתים עם עקרונות התוכנית ועם אופן הניהול היעיל והתקיין. נוצרה עצמאות אמיתית: כל אחראי מענה התחיל להתנהל עצמאית מבחינת הקמת צוות מלווה, קיום פגישות לצוות, מעקב אחרי מילוי טופסי התמ"י וניתוח התוצאות. נוצרה מעין תחרות סמויה בין אחראי המענה על "הגדלת הראש": טיפוח המקום ויצירת תנאים טובים יותר. כמה מהם אף פיתחו כיווני פעולה שהם מעבר לתפקידם.
לא הייתה חשיפה למענים השונים שהופעלו במסגרת התוכנית הלאומית.	אחראי המענה נחשפים לכל המענים הפועלים במסגרת התוכנית הלאומית בעיר. כל ישיבה של הפורום מתקיימת באחת המסגרות האחרות. כך לומדים אחראי המענה להכיר לעומק את המענים השונים. שיעור ההשתתפות במפגשי הפורום מעולם לא ירד מ-80%.
תהליך הטמעת עקרונות התוכנית הלאומית היה איטי מאוד.	תהליך הטמעת עקרונות התוכנית הלאומית התגבר במידה ניכרת, במיוחד בבניית שותפויות, במילוי טופסי תמ"י ובשימוש בדוחות תמ"י לקביעת תוכנית התערבות בקרב הילדים והמשך הטיפול בהם.
תכנון המענה לא התנהל ביעילות ובמקצועיות מספיקות.	אחראי המענה והצוות המלווה מתכננים ביעילות רבה יותר את ההתנהלות, מבחינת תקופת גיוס הילדים, סוגי פעילויות נוספות וגיוס משאבים.

תוצרי לוואי שליליים ומחיר ההצלחה

- השקעה רבה של זמן ומאמץ בגיוס האנשים לתהליך.
- השקעה רבה של זמן ומשאבים בקיום ישיבות, הדרכות, למידת עמיתים ומעקב אינטנסיבי אחר פעילותם של אחראי המענה.

תיאור הפעולות שהביאו להצלחה

עם הקמת המענים והפעלתם מונו להן גם אחראי מענה. האחראים נבחרו על ידי מחלקת הרווחה, אולם הם לא היו פעילים, לא ידעו מה עליהם לעשות ולא הבינו את מהות התפקיד. למעשה, לא הוצגה להם הגדרת התפקיד ואף לא אחד מאחראי המענה הנבחרים הכיר בכוחותיו או במעגל ההשפעה שלו. יתר על כן, חלק מהם אפילו לא התייחסו ברצינות לתפקידם. בתחילת הדרך קיבלו עליהם בילאל ומנהלי המחלקות את הפיקוד כדי שהתוכנית תחל לפעול. באותה עת סוגיית אחראי המענה לא עמדה בראש סדר העדיפויות שלהם.

בתום שנת הפעילות הראשונה החל בילאל, על סמך הבנות ודיונים בוועדת ההיגוי, לכוון את התהליך שהתפתח בעיר ולקבוע סטנדרטים על פי ההנחיות והנהלים של התוכנית הלאומית.

בשלב זה כבר היה ברור כי אחראי המענה זקוקים לליווי ולהכוונה. ניכר היה כי חשוב להבנות עמם את תיאור התפקיד, את דרישות התפקיד ואת הכלים העומדים לרשותם. כמו כן היה חשוב כי ירכשו את הידע והמיומנויות בנושאים רלוונטיים לתפקידם, כגון גיוס כוח אדם ותמיכה, הובלת ישיבות, תכנון סדר יום שנתי, מתי מגייסים ומשחררים, מתי ממלאים טופסי תמ"י ומתי דנים בהם, כיצד נכון להתערב בבעיות שעולות וכיצד לתקשר עם הצוות.

השיחות בין בילאל ובין מנהלי מחלקות החינוך והרווחה ומפקחת הבריאות לימדו כי המעורבות של אחראי המענה ואנשי המקצוע צריכה לבוא ממקום מקצועי, וולונטרי ולא סמכותי ומאיים. הוסכם על כולם כי אחראי מענה צריך ליצור אווירה טובה, לתמוך, להדריך, לייעץ לצוות וללוות את חברי הצוות בהתמודדות עם בעיות.

החלה חשיבה משותפת של בילאל ושל מנהלי המחלקות חינוך ורווחה וגם של מפקחת הבריאות, כדי לקבוע סטנדרטים איכותיים לתפקיד אחראי מענה. הדיונים הובילו למסקנה שאחראי המענה חייב להיות:

- בעל יכולת ניהולית.
- בעל תקשורת בין-אישית טובה – כדי לתקשר עם עובדי התוכנית שהוא אחראי לה אף שהוא איננו המנהל שלהם אלא מקדם את התוכנית ודואג לצרכיה דרך העירייה.
- בעל יכולת חשיבה וידע באפיון ילדים ובגיוסם למענים.
- בעל יכולת הקמה וניהול של צוות רב-מקצועי ומערכת.
- בעל יכולת לכוון את התוכנית כדי שתיתן מענה איכותי.
- יודע להפנות להמשך טיפול ילדים שהמענה הספציפי אינו נותן להם מענה מיטבי.
- תומך, מייעץ ומדריך של הצוות ולא עוד סמכות המכבידה עליהם.

בשלב זה פעלו בשטח 15 מענים במסגרת התוכנית הלאומית. בילאל הכיר אישית את כל אחראי המענה. כדי לקיים תשתית משותפת לכולם, הוא זימן אותם לישיבת אחראי מענה. הוא פנה אליהם בשיחות טלפון אישיות ושלח גם הזמנה רשמית בדוא"ל. "אני מכיר את כולם, ופניתי לכולם אחד אחד". הישיבה התכנסה

בעירייה. בפתח הישיבה נערכה היכרות פורמלית בין כל הנוכחים. כל אחד סיפר מאין הוא בא, מה התפקיד שלו וגם על המענה שהתוכנית שלו מציעה. לאחר ההיכרות פתח בילאל את הדיון בשאלה: "איך תפסת את המונח 'אחראי מענה'?" כל אחד מן המשתתפים השיב מנקודת מבטו. את התשובות שניתנו אפשר לחלק לשלוש עמדות בסיסיות:

א. בסיס סמכותי: היו שראו בעצמם אחראים לכל מה שקורה במענה: "צריך לתת לי דוחות"; "אני יכול להעיר לעובדים".

ב. כותרת בלבד: אחדים מן המשתתפים אמרו שמנהל המחלקה קובע הכול, ולכן התפקיד של אחראי מענה שולי ולא חשוב; "בלאו הכי אני לא קובע".

ג. מחויבות: בעלי חזון או ידע ראו את תפקידם במתן עזרה, ייעוץ והכוונה מקצועית, אולם התקשו להוציא אל הפועל את תפיסתם.

בין התשובות עלו גם קולות ושאלות כגון: "מה, אני צריך לבקר כל יום במענה?"; "זה עוד עבודה"; "צריך לבחור כוח אדם"; "האם יש לי זכות לפטר או למנות אנשים?"; "למה רב-מקצועי? המענה בגן, אז למה צריך גם פסיכולוגית ועו"סית?".

בשלב הזה היה ברור כי כמה מאחראי המענה לא ידעו להגדיר את המענה וגם לא מתי מגייסים ילדים או היכן המסגרת צריכה להיות ממוקמת. רוב אחראי המענה לא ידעו מה נדרש מהם, מה מותר, מה אסור ומהם הגבולות בין מענה מסוים ובין המחלקה או העירייה. כמו כן, היו שלא ידעו במה כרוכה קליטת עובד חדש או מי יכול לשמר מבנה או לרכוש ציוד, מי פונה לעירייה לביצוע – מנהלת המחלקה? אחראי המענה? מנהל המענה?

המשתתפים העלו את התהיות והשאלות האלה, ובעת הדיון עלה הרעיון של יצירת פורום אחראי מענה. בילאל מספר: "הקמנו את הפורום. היה לי חשוב כמנהל שרעיון הפורום יבוא מהם. התוכנית באה ליישוב כדי ליצור שינוי בניהול, בתפיסה ובמענים. השינוי הוא של כולם, ואחראי המענה הם עמוד התווך של השינוי הזה. אי-אפשר שאחראי מענה יוביל לשינוי בתפיסה בלי להאמין בתהליך ולהבין אותו. בלי אחראי מענה אי-אפשר לייצר שינוי. גם בישיבות הוא צריך להיות מהותי, להעלות סוגיות, לדון בילדים, בפרופילים, בטיפולים שניתנו, מה קורה בבית הספר, כאשר מתקיימים כל החיבורים הללו. זו האחריות".

בסיום ישיבה זו הוחלט על הפורום ונקבע שתהיינה ישיבות קבועות (פעם בשבועיים). העבודה במסגרת הפורום חולקה לשני חלקים: בחלק הראשון, הדרכה ולמידת עמיתים; בחלק השני, העשרה בתכנים הרלוונטיים, כגון ילדים בסיכון, הגדרת ילדים בסיכון, פרופילים ויצירה של שפה אחידה בנוגע למצב הילדים בסיכון ביישוב בעקבות המיפוי.

במפגשי הפורום העלה בילאל לדיון את הנושאים האלה:

- דיון מעמיק בהגדרת התפקיד של אחראי המענה – מדוע בחרנו את אחראי המענה? למה אתם נבחרתם? האם באקראי או שראו בכם בעלי יכולת להוביל? מנהלי המחלקות בחרו בכם (האצילו לכם סמכות) – מה המשמעות? מה הם הנהלים של התוכנית הלאומית שצריך ליישם לדעתכם?

- הקמת וניהול הצוות המלווה של התוכנית – מהו צוות מלווה? איך הוא מורכב? מה פירוש רב-מקצועי?
- תהליכי קבלת החלטות והוצאה לפועל של מענים – איך מענה מסויים צריך לפעול? מי קובע את דרכי הפעולה? האם אחראי המענה צריך להכיר את הפונקציות הנדרשות למענה שהוא אחראי לו, כפי שהן מופיעות בספר הפרויקטים (כגון איזה כוח אדם מגייסים)?, איך מגייסים כוח אדם ומי עושה זאת?
- ניהול שוטף של העבודה – איך אתה תופס את הניהול? מה מותר ומה אסור לך? כיצד מנהלים סדר יום של ישיבה? כיצד מתכננים ובונים תוכנית שנתית למענה?
- איסוף וריכוז מידע על עבודת המענה הספציפי – מה הם המאפיינים של הילדים במענה המסוים? האם חייבת להיות התאמה בין מאפייני המאפייני הילדים? איך בודקים התאמה? איך מייצרים תגובות לפערים? איך מצמצמים פערים? איך משלימים טיפול שיש בו צורך ואין לו פתרון במענה המסוים? איך ממלאים טפסים? איך קוראים ומבינים את התוצאות של מאפייני הילדים? איך רואים את רמת ההתאמה בין צורכי הילדים ובין המענה?
- פתרונות לסוגיות, אתגרים, הישגים וקשיים במענה – אילו סוגיות קשורות למענה? אילו אתגרים? מהי הצלחה של מענה? בדיון מעלים סוגיות שבהן נתקלו אחראי המענה וחושבים על פתרונות.
- יישום המלצות הצוות המלווה והוועדה המקצועית והטמעתן בדרכי הפעולה של המענה – אילו המלצות יכולות להיות? מהן דרכי הפעולה ליישום? כיצד צריך להטמיע אותן?
- ניהול התקציב – מהו תקציב של המענה? למה הוא מיועד? איך מחלקים את התקציב? איך מדווחים? מהי שיטת הדיווח? במפגש זה בילאל יידע את המשתתפים באשר לתקציב של כל מענה, מהי הרשאה תקציבית, איך הכסף מגיע, מה צריך לעשות ובמה עליהם להיות מעורבים.
- הצוות המלווה – מה תפקידו של צוות מלווה? מי המשתתפים בו? איך אתם תופסים את הצוות הזה? מה הקשר בינך ובין שאר הצוות? למה בכלל צריך צוות רב-מקצועי?
- ליווי מענים על ידי צוות מלווה – כיצד ניתן לשכנע אדם מקצועי להיות שותף בצוות המלווה? מה לומר לו? מי יעזור לו לקבל עליו את התפקיד? מתי פונים אליו? מה הן שעות העבודה? מה הקשר שלו למענה ולצוות?
- גיבוש דרכי הפעולה של המענה ויישומן – אילו דרכי פעולה? מה אתה יכול להציע מבחינה מקצועית? מהי תרומתך הייחודיות כאחראי מענה? מה התרומה הייחודיות של איש המקצוע במענה? מה צריך להביא בחשבון במענה? (למשל כמה ילדים מטופלים ברווחה בכיתת תל"ס, כמה נמצאים אצל פסיכולוג) מתי אחראי המענה מקבלים החלטות, ואילו החלטות בסמכותם לקבל? מתי צריך ליישם את ההחלטות ואיך? מה תפקיד הצוות המלווה בקבלת ההחלטות? באיזו מידה הדבר הופך את המענה לשקוף ולנתון תחת ביקורת ומשוב ועד כמה היא נתונה לשינוי?
- מעקב אחר הפעלת המענה, תפוקותיו ותרומתו לילדים ולהורים – איך יוצרים מעקב? איך זה קשור למערכת התמ"י? מעקב אחר בעיות ופתרון סוגיות. למשל, לעתים הילדים שמגיעים למועדונית צריכים לעשות שיעורי בית אך נמנעים מכך – כיצד לפתור בעיה כזו?

- מציאת פתרונות לבעיות ולקשיים המתעוררים במהלך הפעלת המענה – איך מתמודדים עם קשיים כגון בניית תוכנית עבודה, הספקה של ציוד מן העירייה, בעיות הנוגעות לילדים שצריכים המשך טיפול ונשירה מן המענה. אלה נוסף לסוגיות הייחודיות לכל מענה.
- נושאים נוספים שעלו לדיון: מערכת התמ"י ומשמעותה, סימולציות למילוי טופסי תמ"י, אפיוני ילדים, סימולציית דיון על טופסי התמ"י, שאילת שאלות על הנתונים וקריאת נתונים, סימולציה לתכנון תוכנית עבודה שנתית למסגרת מסוימת והדרכים לגיוס הורים למסגרת. נוסף על כך בילאל הזמין גורמי-חוץ אשר הגיעו לפורום ותרמו מניסיונם בנושאים ייחודיים כגון חובת דיווח והיבטים נפשיים ורגשיים של ילדים.

המשך עבודת הפורום:

- לאחר שנה של מפגשים התקבלה החלטה לקיים כל מפגש במסגרת של מענה אחר. בילאל מתאר: "סיימנו את כל הצדדים הטכניים וגם המהותיים. עכשיו הגיע הזמן להעמיק. מגיעים למענה, מקבלים הסבר מקיף על המענה. רואים את המענה מבחינה פיזית ובוחרים איך הוא נעשה. יש כיבוד במענה שצוות המענה מכין והופכים את האירוע לחגיגי. דנים בדוח תמ"י במענה ובסוגיות שעולות במענה".
- העובדה כי המפגש מתקיים בכל פעם במקום אחר תורמת לגיוון, ומטילה אחריות גם על הצוות, שעבורם זו "חגיגה חד-פעמית". עליהם לדאוג לקבלת אורחים, לספר ולהסביר על המענה שלהם ועל המקום עצמו. זו הזדמנות ללמוד על כרטיסי פרויקט, על הדיווח התקציבי, על ההתנהלות עם מערכת התמ"י ועוד.
- במהלך המפגשים הציגו אחראי המענה גם הרחבות וכיווני עשייה מעבר להגדרת התפקיד, שפותחו מתוך חיבור למענה ותחושת שליחות, כגון גיוס משאבים למענה באמצעות תרומות של ציוד מחשבים, משחקים, טלוויזיות וכן פעילות לילדים על בסיס תיאום ושילוב בין ילדי המענה המסויים ובין המתנ"ס.
- ההחלטה לקיים מפגשים בכל פעם במסגרת אחרת הניבה חשיפה למידע חדש, שהציף סוגיות וכן אפשר לבילאל לראות מי מאחראי המענה זקוק לליווי אישי יותר ואילו היבטים דורשים את תשומת לבו.
- כיום המפגשים נערכים אחת לשלושה חודשים, ומתמקדים בהם בנושא של מוטיבציה ובדרכים מגוונות לשימור את התהליך. בדרך כלל בילאל פותח את המפגש. לאחר מכן מדבר המארח של המפגש. אם יש נושאים כלליים, רלוונטיים לכולם, הדיון חוזר לבילאל. לרוב בילאל שולח סדר יום לפני המפגש ומציג את הנושאים שיידונו וכן נושאים נוספים, על פי בקשות של המשתתפים.
- אם אחד מאחראי המענה "מקרטע", לתחושתו של בילאל, הוא נפגש אתו אישית ובודק מה קורה וכיצד הוא יכול לעזור, אם הוא רוצה להמשיך או שהוא מבקש לפרוש. אם אחראי המענה מעוניין להמשיך בתפקידו, "אני בונה אתו קריטריונים לבחון ממה הוא יהיה מרוצה ולמה הוא שואף".

עקרונות פעולה

1. לחשוב מחוץ לקופסה – הקמת הפורום לא הייתה חלק מן הנוהל המוגדר. היא פרי של יוזמה אישית והיא מדגימה כיצד חשיבה יצירתית וגמישות מחשבתית יכולות לקדם ולהרחיב את מעגלי השותפים הישירים והעקיפים במענה.
2. לפעול ברוח טובה – בילאל, בתפיסת תפקידו המקצועי כמנהל התוכנית הלאומית בעיר, שם כנר לרגליו ערכים בסיסיים של כבוד, אמון, שקיפות וישירות.
3. לזהות שונות ולגלות רגישות אליה – התנהלות כזו חשובה גם ברמה הפרקטית של הפעולות.
4. ללמוד מן השטח, להקשיב לנעשה באופן גלוי וסמוי ולמפות בהתאם את הצרכים והמענים שאפשר להביא בחשבון גם אם אינם חלק מן המתווה.
5. לבנות את המפגשים של אחראי המענה באופן מסודר וענייני – כל מפגש יתבסס על מפגש קודם ויקדם את המשתתפים ואת מקצועיותם.
6. להתייחס במפגשים לנושאים טכניים ולדיונים מהותיים.
7. לעבוד באמצעות "מודלינג" – בילאל שימש מודל לאחראי המענה בדרך עבודתו; עבודה תומכת, מלווה ומקדמת, ולא סמכותית ומאיימת.
8. להיות מחויבים ואחראים מבחינה מקצועית למהלך המענה ולתוצאות הרצויות.
9. לפתח ולהטמיע שפת "ביחד", ולעולם לא "אני".
10. להגיע לכל ישיבה ומפגש מסודרים ומאורגנים עם המטרה ויעדי ביניים מוגדרים.
11. להפגין רצינות ואחריות – להדגים אכפתיות כערך.
12. להתבונן על המתרחש כל הזמן מנקודות מבט שונות.
13. להקפיד על בחינה קבועה הן במקרו והן במיקרו.
14. ליצור תחרות סמויה בונה בין אנשי המקצוע.
15. להבין תהליכים ולהקצות את הזמן הנדרש להם.
16. להשקיע עוד ועוד, באינטנסיביות.
17. להיות מוכן לסגת לרקע ולהשאיר לאנשי המקצוע את קדמת הבמה והניהול.

סוגיות לא פתורות להמשך למידה

- שימור הפורום לתקופה ארוכה – עד מתי אפשר להחזיק פורום כזה? אילו תכנים יכולים לעזור בשימורו?
- ההתמודדות עם סיטואציות כמו פרישת אחראי מענה וקבלת התפקיד על ידי אחראים חדשים.
- ההתמודדות עם יחסים לא טובים בין אחראי המענה ובין מנהל המענה והצוות.

מקורות

- אלנבוגן-פרנקוביץ', ש'; אייזיק, 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-11-68. 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-11-138. 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.; אלנבוגן-פרנקוביץ', ש'; אלק, פ'; שמר א' (עומד להתפרסם). המתודה השלישית: הלמידה על הלמידה. המתודה לקידום הלמידה המתמשכת למען העשייה. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- 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.