

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 הרטרואספקטיבית – "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 הרטרואספקטיבית. דמ-473-06. האגף העל-יסודי במשרד החינוך, בשיתוף מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

סייקס, י. ; גולדמן, מ. 2000. למידה מהצלחות: הפקת ידע מכיוון 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 ובטחון הפנים, המרכז לשלטון מקומי וגיוינט ישראל. את התוכנית מוביל משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים. מטרת התוכנית היא לשנות את הדרך שבה החברה הישראלית מתמודדת עם ילדים ובני נוער בסיכון, באמצעות חיזוק והרחבה של השירותים בקהילה המיועדים להם.

בשנת 2014 פנו אנשי התוכנית הלאומית לצוות ללמידה מהצלחות במכון מאיר-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 הרטרואספקטיבית" 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 במגיד 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	דברי פתיחה
2	הקדמה
3	מילון מונחים המופיעים בספר זה
7	מבוא
9	חלק א: רקע על התוכנית הלאומית, על מתודת הלמידה מהצלחות ועל תהליך הכתיבה של ספר זה
10	1. התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
11	2. "למידה מהצלחות" כמנוף לפיתוח אישי, מקצועי וארגוני
14	3. תהליך העבודה שהוביל לכתיבת הספר
17	חלק ב: עקרונות פעולה משותפים שעלו מסיפורי ההצלחה
29	חלק ג: סיפורי הצלחה בעבודתן של מנהלות בתוכנית הלאומית
	1. "דרכים צדדיות": על גיוס שותף עקשן ועל יצירת אמון: סיפור הצלחה בשכונות החרדיות בירושלים
31	
39	2. מהסתרה להכרה: סיפור הצלחה במזרעה
47	3. פיתוח המענה "יד ביד": סיפור הצלחה במועצה אזורית גלבע
57	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
65	
71	6. רואים רחוק, רואים קרוב: הקמת "צוותי קצה" מתוך ועדות הגיל: סיפור הצלחה בבית שמש
	7. פיתוח ויישום של מהלך עבודה מערכתי לטיפול ממוקד בילדים ובני נוער בסיכון, בני 6-12, ובהוריהם: סיפור הצלחה במועצה האזורית מטה בנימין
75	
	8. סביב שולחן עגול: טיפול בר קיימא, בין-מקצועי ובין-ארגוני בבני נוער בסיכון: סיפור הצלחה באופקים
83	
91	9. הקמה והפעלה של פורום מפקחים לגיל הרך: סיפור הצלחה באזור הדרום
99	10. הרחבת השימוש במערכת התמ"י לכלל המשתתפים במענים בעיר: סיפור הצלחה בדימונה
105	11. הכשרה בין-תחומית כבסיס לבניית שיתופי פעולה בעיר: סיפור הצלחה בחיפה
115	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
121	
129	14. הצלחה בהקמת פורום אחראי מענה: סיפור הצלחה בטמרה
137	מקורות