



משרד העבודה, הרווחה  
והשירותים החברתיים  
משרד החינוך  
משרד הבריאות  
משרד העלייה והקליטה  
המשרד לביטחון הפנים



מאירס-ג'וינט-ברוקדייל  
MYERS-JDC-BROOKDALE  
مايرس-جوينت-بروكديل  
היחידה לאיכות בשירותים חברתיים



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

שרית אלנבוגן-פרנקוביץ' ■ עירית אייזיק

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

**שרית אלנבוגן-פרנקוביץ' עירית אייזיק**

אוקטובר 2018

ירושלים

תשרי תשע"ט

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](http://brookdale.jdc.org.il)

## עוד פרסומים של המכון בנושא

אלנבוגן-פרנקוביץ', ש; אייזיק, ע. 2018. 360<sup>0</sup> – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון לומדת מהצלחות: סיפורי הצלחה של מנהלות בתוכנית. פמ-76-18.

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

אייזיק, ע.; אלנבוגן-פרנקוביץ', ש. 2016. עקרונות לעבודה עם ילדים נפגעי התעללות והזנחה בני הקהילה האתיופית: חילוץ ידע על עבודה מיטבית מותאמת תרבות באמצעות המתודה "למידה מהצלחות". מ-148-17. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל ומכון חרוב.

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

שמר, א. רוזנפלד, י.מ.; דהן, א. דניאלי הלווינג, א. (עורכים). 2016. מה בעצם עשינו? סיפורי הצלחה ממרכזי תמיכה לסטודנטים עם לקויי למידה. מכון מופת בשיתוף מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

רוזנפלד, י.מ.; גילת, מ.; שמר, א. (עורכים). 2015. שילובם של ילדים עם צרכים מיוחדים במעונות היום בישראל – למידה מהצלחות בתוכנית "מסיכון לסיכוי". מ-144-15.

אלנבוגן-פרנקוביץ', ש.; רוסו, ל.; רוזנפלד, י.מ.; בשיתוף אלק, פ., וויינשטיין, ג. 2011. "כזה ראה והתחדש"... – דפוסי הפצה והטמעה בגף ניסויים ויזמות ומרכזי הפצה, באמצעות המתודה הרטרוספקטיבית – "למידה מהצלחות". פמ-68-11, המזכירות הפדגוגית משרד החינוך ומאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

אלנבוגן-פרנקוביץ', ש.; שמר, א.; רוזנפלד, מ.י. 2011. קידום תהליכי למידה עם ארגונים: תדריך להיכרות עם הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת. מ-138-11.

רוזנפלד, י.מ.; 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.

גביש, ט.; רוזנפלד, י.מ. 2008. למידה מהצלחות בחינוך היסודי בעיר נתניה וסביבתה. דמ-520-08. מאירס-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 2005-2002. המתודה השנייה: מסע בעקבות שאלת למידה -  
המתודה הפרוספקטיבית. דמ-489-07.

סייקס, י.י. ; רוזנפלד, י.מ. ; וייס, צ. 2006. למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית: תוכנית  
פיילוט - 2005-2002. 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 מכוון 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.

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

## תקציר

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

בשנת 2013 פנו אנשי התוכנית הלאומית לצוות ללמידה מהצלחות במכון מאיירס-גיוינט ברוקדייל בבקשה לבצע תהליך מובנה ושיטתי של איתור, תשאול ותיעוד סיפורי הצלחה מקצועיים העוסקים בעבודת התוכנית הלאומית עם אוכלוסייה ערבית.

תהליך התשאול נעשה באמצעות המתודה "למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרופקטיבית" אשר פותחה במכון. התהליך חשף ידע מקצועי שהיה ברובו סמוי ולא מתועד. את סיפורי ההצלחה שתועדו בחרו הצוות המלווה, אשר כלל בעלי תפקידים בתוכנית ואת ראש הצוות ללמידה מהצלחות. שלושה סיפורי הצלחה נבחרו והם: שילוב אבות בתוכנית "חוויה משפחתית" בשפרעם; הקמה והפעלה של בית חם לנערות בסיכון בעכו; הפעלת קבוצת אימהות בקלנסואה.

מסמך זה נכתב בהתבסס על תהליך התשאול והתיעוד של שלושת סיפורי ההצלחה שצוינו לעיל. בחלק הראשון נציג רקע על התוכנית הלאומית, על מתודת הלמידה מהצלחות ועל תהליך הכתיבה של מסמך זה. בחלק זה אף יוצגו מחשבות ותובנות לאור תהליך הלמידה מהצלחות בקרב האוכלוסייה הערבית, בדגש על רגישות תרבותית. בחלק השני של המסמך יובאו סיפורי ההצלחה אשר סופרו בהרחבה על ידי מובילי התכניות שנבחרו כמוצלחות.

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

## תמצית מנהלים

360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון (להלן: התוכנית הלאומית) היא תוכנית בין משרדית המשותפת למשרד החינוך, הבריאות, העלייה והקליטה, בטחון הפנים, המרכז לשלטון מקומי וארגון הגיוינט. את התוכנית מוביל משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים (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 של הגדרה אחידה של ילדים ונוער בסיכון והגדרת יעדים לאומיים לצמצום מצבי סיכון על בסיס הגדרה זו; קידום שיתוף פעולה ועבודה בין-משרדית; תכנון; הערכה ולמידה ארגונית.

בשנת 2013 פנו אנשי התוכנית הלאומית לצוות ללמידה מהצלחות במכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל בבקשה לבצע תהליך מובנה ושיטתי של איתור, תשאול ותיעוד סיפורי הצלחה מקצועיים של התוכנית הלאומית עם אוכלוסייה ערבית. תהליך זה התקיים בקרב אוכלוסייה בדואית ותהליך נוסף התקיים בקרב מנהלות בתוכנית. אלה פורסמו בנפרד.

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

שלושה סיפורי הצלחה נכללים במסמך זה:

1. שילוב אבות בתוכנית "חוויה משפחתית" בשפרעם
2. הקמה והפעלה של בית חם לנערות בסיכון בעכו
3. הפעלת קבוצת אימהות בקלנסואה

להלן תיאור תמציתי של הסיפורים:

### 1. שילוב אבות בתוכנית "חוויה משפחתית" בשפרעם

ההצלחה בשילובם של אבות בתוכנית "חוויה משפחתית" באה לידי ביטוי בכך ששמונה אבות השתתפו בקביעות בתוכנית להורים לילדים בגיל הרך. עובדה זו נחשבת הצלחה משום שברוב המקרים האבות במגזר הערבי אינם מגיעים ואינם משתפים פעולה בתכניות המיועדות להורים.

המפגשים התקיימו בימי שישי – יום חופשי מעבודה בקרב ההורים. לקראת המפגשים התקשר רכז התוכנית לאבות כדי לעודד אותם להגיע ולהזכיר להם על המפגש. מדריכות התוכנית הגיעו אף הן למפגשים כדי להשגיח על הילדים ולאפשר להורים להשתתף. המפגשים עסקו בנושאים שונים ובהם הצבת גבולות, משחקים המתאימים לילד/ה, סדנת מחזור להכנת משחקים, פעילות משותפת לאימא-אבא-ילד.

האימהות דיווחו כי האבות משתפים פעולה עם שינויים שהן מנסות להנחיל בבית לאור מה שלמדו בתוכנית, וכי כעת הם מעריכים יותר אותן ואת עבודתן. זאת ועוד, האבות והאימהות דיווחו על שיתוף פעולה טוב יותר בכל הנוגע לחינוך הילדים, הבא לידי ביטוי בין היתר בקיום שיחות בן ההורים על נושאים שונים הנוגעים לחינוך הילדים.

בין עקרונות הפעולה שליוו את יישום התוכנית:

- עבודה ברגישות תרבותית, תוך שימת לב למאפייני האוכלוסייה הערבית.
- יצירת אווירה נינוחה ונעימה בכל מפגש, בדומה למפגש חברתי.
- הקשבה להורים ולדעותיהם.
- סבלנות רבה, גם כלפי מי שמתקשה להביע את עצמו.

## 2. הקמה והפעלה של בית חם לנערות בסיכון בעכו

הקמה והפעלה של בית חם בעכו, הנותן מענה לצורכיהן של נערות במצוקה בקרב אוכלוסייה ערבית. הצלחת הפעילות בבית החם באה לידי ביטוי בכך שכ-70% מן הנערות מתמידות ומגיעות אליו בקביעות. בבית החם מופעלת תוכנית שנתית הכוללת מגוון פעולות המתאימות לצורכי הנערות. כך למשל: התעמלות, ריקוד, סדנה העוסקת בצרכים שמציגות הנערות ושיחות בנושא אקטואליה.

בבית החם יוצרים גם קשר עם ההורים. פעמיים בשנה מתקיימת בבית החם אסיפת הורים, וההורים מוזמנים לבקר בבית החם בכל העת, גם ללא הודעה מוקדמת. אחת לשנה נערכים ביקורי בית בבתי הנערות.

עקרונות פעולה המנחים את העבודה בבית החם:

- היכרות עם המשפחות ועם הקהילה
- קשר קבוע עם בית הספר וביקורים קבועים בבית הספר
- היכרות עם הנערות ועולמן, דבר המאפשר יצירת שיח ביניהן ובניית אמון.
- יחס אישי ואוהב לכל נערה
- לבית החם לא מתקבלות נערות בקצה הרצף, כאלה העלולות לסכן את עצמן ואת האחרים.

## 3. הפעלת קבוצת אימהות בקלנסואה

מיפוי הצרכים ביישוב קלנסואה העלה את הצורך לעבוד עם ההורים, בנושאים הקשורים לחינוך הילדים והטיפול בהם. מנהלת התוכנית הלאומית ביישוב ואחראית המענה החליטו לפתוח קבוצה שתיתן מענה



לאימהות. הקבוצה התמקדה בנושא של מיניות ופגיעות מיניות, נושא חשוב שלא זכה עד כה למענה. את המפגשים הנחתה מומחית לעבודה על נושא מיניות. אלה הנושאים שבהם דנו בקבוצה: מיניות בהיבט חברתי; מיניות בגלאים שונים; אנטומיה, פיזיולוגיה ומחלות; מערכת יחסים בין הורים לילדים; אהבה; איך לדבר עם הילדים על מיניות בריאה ועל זהירות מפני פגיעות מיניות.

למרות החשש בתחילת הדרך של הקבוצה, קבוצת האימהות נחלה הצלחה רבה. הנשים הקפידו להגיע לכל המפגשים. הקבוצה היוותה עבורן מקום משמעותי לחלוק חוויות ולשוחח על נושאים שחשובים להן.

להלן כמה עקרונות פעולה שהנחו את הצוות שהקים וגיבש את קבוצת האימהות בנושא מיניות:

- יצירת שיתוף פעולה מיטבי בין מנהלת התוכנית, אחראית המענה ויועצת בית הספר.
- חלוקת תפקידים ברורה בין כל השותפות, לצד שמירה על מעורבת של כולן.
- הקבוצה הייתה פתוחה לכלל האוכלוסייה (בית ספר), ולא רק לקבוצה ספציפית של אימהות.
- עבודה ברגישות תרבותית – לדון בנושא שנחשב כטאבו ולהציגו באופן לא מאיים.
- אומץ ונכונות להתמודד עם נושא שקשה לדבר עליו.

## תודות

כתיבת המסמך ותהליך הלמידה המשמעותי שהתקיים בשלבי העשייה השונים בדרך לגיבושו התאפשר בזכות שיתוף פעולה פורה ומקצועי של בעלי תפקידים אשר יזמו את התהליך וליוו אותו, והם:

- טלל דולב – מנהלת  $360^\circ$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
- מימי אקרמן – מנהלת תחום הדרכה ופיתוח תורה,  $360^\circ$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
- שושי הרץ – מנהלת מחוזית, אזור צפון,  $360^\circ$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
- חברי קבוצת העבודה במגזר הערבי, אשר שיתפו במחשבות ובתובנות במהלך מפגשי הלמידה של סיפורי הצלחה אלה,

וכן הודות לבעלי התפקידים אשר שיתפו בידע הסמוי הרב אשר הוביל אותם להצלחה והקדישו מזמנם לצורך התשאול, התייעוד והצגת הידע:

### בשפרעם

- ואסים חאגי' – רכז תכניות לגיל הרך בשפרעם
- קלתום בחוס – מדריכת תכניות לגיל הרך בשפרעם
- פאדי חאייק – מנהל  $360^\circ$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון בשפרעם

### בעכו

- סובחייה אשקר – עובדת סוציאלית במחלקת רווחה וקהילה בעיריית עכו ובתוכנית הלאומית
- שיראל הרוש עזרן – מנהלת  $360^\circ$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון בעכו

### בקלנסואה

- סנאבל עאזם – מנהלת  $360^\circ$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון בקלנסואה
  - עאידה ראס – עובדת סוציאלית ופקידת סעד לחוק נוער בקלנסואה
  - נאזק נאטור – יועצת בבית הספר היסודי אלרשדייה בקלנסואה
  - רוני מולה – מנהלת מחוז תל אביב והמרכז,  $360^\circ$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
- נוסף לכך, אנו מביעים את הערכתנו ותודתנו לעמיתינו במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל: לרעיה כהן ולרונית בן-נון על עריכת הלשון של המסמך ולענת פרקו-טולדנו על העיצוב.

## תוכן עניינים

1	מילון מונחים המופיעים במסמך זה
	<b>חלק א: רקע על התוכנית הלאומית, על מתודת הלמידה מהצלחות ועל תהליך הכתיבה של</b>
5	<b>המסמך</b>
6	1. התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
7	2. "למידה מהצלחות" כמנוף לפיתוח אישי, מקצועי וארגוני
11	3. תהליך העבודה שהוביל לכתיבת המסמך
	<b>חלק ב: מחשבות ותובנות לאור תהליך הלמידה מהצלחות בקרב האוכלוסייה הערבית, בדגש</b>
13	<b>על רגישות תרבותית</b>
17	<b>חלק ג: סיפורי הצלחה</b>
19	1. הצלחה בשילוב אבות בתוכנית "חוויה משפחתית" – סיפור הצלחה בשפרעם
25	2. הצלחה בהקמת והפעלת בית חם לנערות בסיכון במגזר הערבי – סיפור הצלחה בעכו
31	3. הצלחה בהפעלת קבוצה לאימהות – סיפור הצלחה בקלנסואה
36	מקורות

# מילון מונחים המופיעים בספר זה

## מערכת התמ"י (תשתית מידע יישובית)

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

## מענה

מענה הוא תוכנית התערבות כלשהי, המופעלת במסגרת התוכנית הלאומית.

## אחראי מענה

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

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

## הממונה על התוכנית הלאומית ביישוב

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

- להבטיח את התנהלות התוכנית ביישוב

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

### **מנהל התוכנית הלאומית ביישוב**

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

### **ועדה יישובית**

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

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

### **ועדת גיל**

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

## **ועדות מקצועיות**

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

## **צוותים מלווים בין-מקצועיים**

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

חלק א:

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



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

360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון (להלן: התוכנית הלאומית) היא תוכנית בין-משרדית המשותפת למשרדים האלה: משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים (להלן: משרד הרווחה), משרד החינוך, משרד הבריאות, משרד העלייה והקליטה והמשרד לביטחון הפנים, וכן למרכז לשלטון מקומי ולארגון 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 שיושמו 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

---

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



○ השתייכות והשתתפות חברתית

○ הגנה מפני אחרים

○ הגנה מפני התנהגויות סיכון

2. **מחויבות לשינוי סדר עדיפויות.** התוכנית מייצגת גישה המדגישה טיפול בקהילה, התייחסות לכוחות הילד, טיפול מניעתי ומתן טיפול כבר בגיל הרך כדי למנוע הידרדרות במצב הילד. נוסף לכך, התוכנית מבטאת מחויבות להקצאת משאבים הוגנת לקבוצות אוכלוסייה שונות (ערבים, חרדים, עולים).
3. **קידום שיתוף פעולה ועבודה בין-משרדית.** התוכנית יוצרת מנגנונים בין-משרדיים מובנים לקידום העבודה הבין-מקצועית בכל הרמות: הארצית, המחוזית, המקומית, וברמת הפרט. מנגנונים אלה כוללים הקמת ועדות בין-משרדיות ברמה הארצית, ברמת המחוז וברמת הרשות.
4. **חלוקה מחדש של האחריות על הטיפול בילדים ובני נוער בסיכון בין השלטון המרכזי לשלטון המקומי.** התוכנית מעבירה את האחריות, שיקול הדעת והסמכויות לתכנון ולהקצאת משאבים לשירותים לילדים בסיכון מן השלטון המרכזי אל הרשויות המקומיות. עם זאת נשמרת אחריות המדינה על קביעת המדיניות, על הקצאת התקציבים ועל ביצוע הבקרה.
5. **תכנון, 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 היומית-יומית. ההתמקדות בסיפורי הצלחה מעניקה ללומדים זמן לשהות עם הסיפור ועם המספר לשם הבנה עמוקה ולשם חשיבה המאפשרת להפיק את הידע הסמוי. זאת בשונה מלמידה בסגנון של הוראות ברוח "עשה ואל תעשה".

היבט נוסף של המתודה הוא הסתמכותה על תהליך פנימי של הלומד להתבוננות על פעולותיו, הן במבט לאחור (reflection on action), והן במבט המשלב בוננות על עשייה נוכחית (reflection in action). בעת התהליך נוצר ידע המעוגן לחלוטין בעשייה ומתגלים לא פעם תוצרים מפתיעים שאינם צפויים ואינם מוכרים.

רוחה והשראתה של המתודה משמעותיות אף הן. השימוש במתודה נוח וידידותי. היא מחזקת אופטימיות ואווירה נעימה בשל העיסוק בהישגים, במה שהצליח, במה ש"עבד". למידה זו נסמכת על חילופי ידע ועל התפתחות הדדית של הלומדים, זה בזכות זה, כך שסיפור ההצלחה המתגלה הופך רכיב בסיפור ההצלחה המשותף. ההתרחשות החברתית בין המשתתפים היא אמצעי לקידום הלמידה בעקבות תחושת ההזדהות ורוח הנדיבות, המשתקפות במוכנות לחלוק זה עם זה ידע מועיל וברצון לשמוח זה בהצלחתו של זה. הלומדים הם בבחינת "ממציאים חברתיים", שאינם שומרים את המצאתם לעצמם אלא בניגוד למשפט הידוע מתוך השיר מן המחזמר "אנני אוקלי אשת לפידות": "Anything you can do I can do better", הם פועלים ברוח המשפט: "Anything I can do you can do too".

ערך נוסף של המתודה טמון בהיותה מנוף ללמידה מתמשכת. אחת המטרות העיקריות של הלמידה היא הטמעתה בהתנהלות הארגון כמשימה שגרתית וטבעית. למרות העיסוק בהצלחות, אין המתודה מתפשרת על התמודדות עם ההיבטים הפחות מוצלחים של העשייה. בלמידה מהצלחות מובנים שלבים המיועדים לעסוק ב"סוגיות הלא פתורות" ובמחירים המתלווים להצלחה. שלבים אלה פותחים אופק ללמידה המשולבת בפעולה לשם פתרון הסוגיות הלא פתורות. סוגיות שאינן פתורות הן הבעיות שאותרו בעת למידת סיפור ההצלחה, והן כוללות אי-הצלחות, קשיים, דילמות וקונפליקטים. מכיוון שתהליך הלמידה נסמך על תיאור הסיפור השלם על מורכבותו, קיימת הכרה בעובדה שסיפורי הצלחה 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 יכולות של אנשים בארגונים שונים ללמוד מהצלחותיהם בעבר, כלומר רטרואספקטיבית (retrospective). לצורך הפעלתה, בעלי עניין שונים נפגשים לסדרה של מפגשי למידה שעניינה זיהוי ההצלחות בעשייה. למידה זו מאפשרת להפוך את הידע הסמוי לידע גלוי, המנוסח בלשון "מכוונת לפעולה", כך שאפשר יהיה ליישמו גם בהקשרים אחרים. המתודה מתבצעת בעשרת שלבי חקר המוגדרים מראש, כפי שמתואר להלן:

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

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

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

**שלב 4: זיהוי התוצרים החיוביים (האובייקטיביים והסובייקטיביים) של ההצלחה.** הקבוצה מבררת באמצעות בוננות ומגדירה את ההצלחות האובייקטיביות והסובייקטיביות. ההצלחות נבחנות 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 שמשתמעות 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

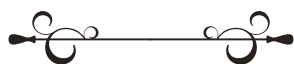
בשנת 2013 פנו אנשי התוכנית הלאומית לצוות ללמידה מהצלחות ביחידה לאיכות בשירותים חברתיים, במכון מאירס-גיוינט-ברוקדייל, בבקשה לבצע תהליך מובנה ושיטתי של איתור, תשאול ותיעוד סיפורי הצלחה מקצועיים העוסקים בעבודה עם אוכלוסייה ערבית.

במהלך השנים 2013-2014 התבצע תהליך מובנה ושיטתי של למידה מהצלחות בתוכנית הלאומית לילדים ובני נוער בסיכון. התהליך כלל:

- איתור שלושה סיפורי הצלחה מקצועיים בקרב אוכלוסייה ערבית, בדגש על התאמה תרבותית.
  - תשאול על שלושה סיפורים אלה. התשאול התבצע על ידי מלוות למידה בצוות ללמידה מהצלחות במכון ברוקדייל, באמצעות תפיסת העולם ומתודת ה"למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרופקטיבית". המידע שנאסף בתשאול זה תועד על פי תבנית התיעוד של סיפור הצלחה במצגת, בשיתוף פעולה מלא ופורה עם אנשי המקצוע שהובילו את העשייה בסיפורי ההצלחה.
  - מצגות אלה הוצגו במפגשי למידה של קבוצת העבודה במגזר הערבי בתוכנית הלאומית, והיוו בסיס ללמידה, לשיח ולהמשך פיתוח בפורום זה בפרט ובתוכנית הלאומית בכלל.
- מסמך זה מהווה משאב להמשך למידה, הכשרה, פיתוח וניהול הידע הטמון בתוכנית הלאומית לילדים ובני נוער בסיכון.

חלק ב:

**מחשבות ותובנות לאור  
תהליך הלמידה מהצלחות בקרב האוכלוסייה  
הערבית, בדגש על רגישות תרבותית**



סיפורי ההצלחה חושפים ידע סמוי רב אשר תרם להצלחה בגיבושם ובהפעלתם של שלושה מענים לאוכלוסייה ערבית ב-360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון. ידע זה גובש, נוסח ותועד ב"שפה מכוונת לפעולה", כלומר, תוך תיאור מפורט של **פעולות ועקרונות פעולה** שמהם ניתן ללמוד ואותם ניתן ליישם בבנייה ובהפעלה של מענים נוספים בתוכנית. חשוב שהלמידה מתוך הידע המופיע בלקט זה תהיה בבחינת "כזה ראה וחדש", ולא "כזה ראה וקדש". כלומר, אין מדובר בהעתקת הידע לצורך בניית מענים נוספים, אלא בהתבוננות ובלמידה מתוך רפרטואר העשייה העשיר והמגוון המוצג בסיפורים, בהתאמתו ובעיצובו בכל פעם מחדש. כל זאת על פי מטרות המענה, יעדיו, מאפייני אוכלוסיית היעד ועוד.

## עקרונות פעולה משותפים שעלו מסיפורי ההצלחה

### 1. בניית המענים ויישומם, תוך מתן דגש על התאמה תרבותית לאוכלוסיית היעד.

דוגמאות:

- מתפללים יחד במהלך המפגש (ואסים, רכז תכניות לגיל הרך בשפרעם, "חוויה משפחתית").
- ואסים מקבל את האבות בפגישה הראשונה ומזמין אותם לשבת בחדר נפרד מהאימהות. "שותים קפה ומשוחחים על נושאים כלליים, רק אחר כך מצטרפים לאמהות" (ואסים).
- "חשוב לתת מקום לרגשות ולשיחה על הרגשות, בשונה ממה שמקובל אצלנו בחברה הערבית" (קולתום, מדריכה בתוכנית "חוויה משפחתית" בשפרעם).
- בפגישה עם ההורים, סובחיה (עו"סית, מנהלת הבית החם בעכו), מציגה את הבית חם כ"מועדון לנערות בשעות אחר הצהריים", ולא אומרת בית חם לנערות במצוקה.
- עאידיה (עו"סית, אחראית מענה בקלנסואה, קבוצת תמיכה לאימהות) מציגה לאימהות את הנושא שיידון בקבוצה: מיניות ופגיעות מיניות, ומסבירה את חשיבותו: "בואו נגיע למצב שאנחנו לא נעצום את העיניים ונגיד שאין לנו מקרים כאלו. יש לנו... אנו צריכות לשמור על הילדים שלנו".
- "למרות שהתוכנית עוסקת במיניות ובהדרכה מינית, אני לא ציינתי זאת במפורש, וגם התחלנו את הלמידה בנושאים אחרים, משום שנושא זה הוא טאבו בחברה הערבית, ואם האימהות היו יודעות מראש, אולי לא היו מגיעות"; "אני מספרת לאמהות שזו הזדמנות עבורן" (נאזק, יועצת בבית הספר שבו התקיימה הקבוצה, קבוצת תמיכה בנושא מיניות לאימהות).

### 2. כן לרגישות והתאמה תרבותית ולא לחשיבה סטריאוטיפית. אחת הסוגיות שעלתה בדיונים הנלווים

להצגת סיפורי ההצלחה היתה החשש שעודף רגישות והתאמה תרבותית עלול להוביל לחשיבה סטריאוטיפית על אוכלוסיית היעד, כגון: "זיה ממש אסור באוכלוסייה זו!" ; "זיה ממש לא מקובל!" ; "זיה לא אפשרי!" ; "זיה ייצור התנגדות!" , ועוד. חשיבה סטריאוטיפית זו עלולה להצר ולהגביל את טווח העשייה בתוכנית עבור אוכלוסייה זו. חשוב לציין שהיא מאפיינת לעיתים גם בעלי מקצוע מקרב האוכלוסייה הערבית עצמה. כך לדוגמה, "בשיחה שלי איתה היא אמרה לי שכאשר דיברה עם האמהות, הן אמרו לה שהן היו באות בכל מקרה כי הנושא מעניין אותן (מיניות). היא אמרה לי כי גם היא גילתה שיש לה תפיסה סטריאוטיפית של הנשים שאיתן היא עובדת" (סנאבל).

### 3. הצלחת המענים עשוייה להיתרם מהפעלתם באופן אוניבסלי ולא באופן מתייג.

דוגמאות:

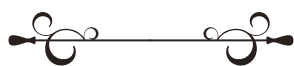
- מפגשי קבוצת האימהות בקלנסווה מתקיימים בבית הספר, בשיתוף יועצת בית הספר, ולא במסגרת הנותנת מענה בעיקר לאוכלוסיות חלשות, כגון מחלקת הרווחה.
  - הבית החם לנערות בעכו ממוקם בשכונה נורמטיבית, במיקום שגרת. בשלט הממוקם בפתחה כתוב: "מועדון לנערות" (ולא נערות במצוקה).
  - החשיבות של מתן מענה אוניברסלי מקבלת משנה תוקף באוכלוסייה הערבית, משום שבה קיימת מידה רבה של היכרות הדדית, ורבים מתושבי הערים הם קרובי משפחה. לאור זאת, אנשים עשויים להימנע מלהשתתף בתכניות המתוגות תיג שלילי, מתוך חשש שהשמועה על השתתפותם תתפשט בקהילה. בהקשר לכך, חשוב לתת את הדעת לחשיבות השמירה הקפדנית על סודיות בתוך הקבוצות המופעלות במענים השונים, כדי למנוע דליפת מידע אישי מן הקבוצה לקהילה.
4. **בניית תשתית ארגונית מיטבית, כבסיס להפעלת המענה.** אחד מעקרונות הפעולה שבלטו כעשויים לתרום להצלחה הוא בניית תשתית ארגונית מיטבית ומוצקה כבסיס ליישום המענים. הדבר כולל יצירת שיתופי פעולה בין הגורמים השונים ביישוב ורתימתם למען הפעלת המענה. כך לדוגמה, ביישוב קלנסווה, בטרם התקיים המפגש הראשון של קבוצת האימהות, גובשה תשתית שכללה שיח וגיוס של ראש העיר, נציגי מחלקות רווחה וחינוך, הפיקוח של הרווחה ושל החינוך ומנהלי בתי הספר. בעכו נבנו שיתופי פעולה בין מחלקת הרווחה, מחלקת החינוך והתוכנית הלאומית. שיתוף פעולה זה אפשר את המשך פעילותו של הבית החם לנערות.
5. **הקפדה על רמה מקצועית גבוהה של המנחים ומפעילי התכניות.** בכל אחד מסיפורי ההצלחה הודגש כי אחד העקרונות המרכזיים אשר הובילו להצלחה הוא איתור והעסקה של עובדים מוכשרים, מקצועיים ובעלי יכולות גבוהות. כמו כן הושם דגש על מתן מענה מקצועי ומוקפד: "שמירה על כל המפגשים. לא מבטלים אף מפגש"; "מגיעים מוכנים היטב למפגשים בלי לחפף"; "ההתייחסות הרצינית משפיעה על הקבוצה". בהקשר לכך, חשוב וניתן ללמוד מה עושים ועשו בעלי תפקידים אשר הוביל אותם להצלחה, ולנסות ליישם ידע זה בהקשרים אחרים.
6. **חיזור עיקש אחר אוכלוסיות היעד.** עיקרון שחזר בסיפורי ההצלחה הוא החיזור העיקש, העקיב והמתמיד אחר אוכלוסיות היעד שישתתפו בתכניות השונות. תוך כך עלו כמה דוגמאות ייחודיות ומעניינות, שניתן ללמוד מהן וליישמן בהקשרים אחרים, כגון: "מגיעה לכם הטבה מהעירייה" (ואסים, בתהליך החיזור אחרי אבות); "אני מציינ את העלות של התוכנית למשפחה, ושההשתתפות היא סמלית, כלומר, מדגיש שוב ושוב את הרווח של המשפחה בכך שהיא משתתפת בתוכנית".
7. **הדגשת התועלת למשתתפים.** "במהלך השיחה עם המשפחה, אני יוצר תחושה שהמשפחה צריכה אותי ולא אני אותה" (ואסים); "במפגש הראשון עם המשפחה בביתה, אנו מביאים אליהם את כל המשחקים שאיתם אנו עובדים בתוכנית, כולל את אלה שהמשפחה תקבל במהלך התוכנית" (ואסים וקולתום).



8. **עבודה בצוות רב מקצועי.** שיתוף פעולה בין בעלי מקצוע שונים, תוך הישענות על הכוחות, על הידע המקצועי ועל התרומה הייחודית של כל אחד מחברי הצוות. כך לדוגמה, נאזיק – יועצת בית הספר, עאידיה – עובדת סוציאלית ופקידת סעד, סנאבל – מנהלת התוכנית הלאומית בקלנסווה.
9. **חשיבות במתן מענים גם לאוכלוסיית ההורים.** התוכנית הלאומית מתמקדת במתן מענים לילדים ונוער. לצד זאת, שוב ושוב עלה הצורך לתת מענים אשר בבסיסם הדרכה וליווי להורים, בהתמודדות עם אתגר ההורות ובקידום ילדיהם. מן המשוב שהתקבל מן ההורים אשר השתתפו בתכניות שהוצגו במסמך זה אפשר ללמוד על התרומה הייחודית והחשובה של המענים להורים, ועל הפוטנציאל הטמון בהפצתם בישובים נוספים.

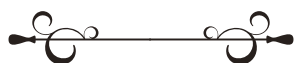
חלק ג:

## סיפורי ההצלחה



# 1. הצלחה בשילוב אבות בתוכנית "חוויה משפחתית"

סיפור הצלחה בשפרעם



## תיאור ההקשר הארגוני

התוכנית הלאומית פועלת בשפרעם משנת 2008. במסגרתה פועלות כמה תכניות לגיל הרך וביניהן התוכנית "חוויה משפחתית". מטרת התוכנית היא לצמצם את מספר הפעוטות הנמצאים בסיכון התפתחותי בתחום המוטורי, הרגשי והשפתי, ולאפשר הבנייה של זיכרון חיובי ונעים מחוויה משותפת, המתרחשת באווירה תומכת ומהנה. בנוסף היא מגבירה את הביטחון העצמי של ההורה כמספק סביבה חינוכית, מעשירה וחוייתית לילדו וחושפת אותו לשירותים הניתנים בקהילה. במסגרת התוכנית מתקיימות פגישות הדרכה פרטניות וקבוצתיות עם האימהות כאשר למספר מצומצם של מפגשים מוזמנים גם האבות. בשנים 2012-2011 השתתפו בתוכנית בשפרעם 15 משפחות שהופנו לתוכנית ממחלקות הרווחה, החינוך והבריאות. את התוכנית ריכזו ואסיס חאג' ואחת ממדריכות התוכנית היא קלתום בחוס.

## תמצית סיפור ההצלחה

שיתוף מוצלח של שמונה אבות במפגשים קבוצתיים במסגרת תוכנית להורים לילדים בגיל הרך. זו הצלחה מיוחדת בשל העובדה שברוב התכניות להורים, האבות אינם משתפים פעולה ואינם מגיעים למפגשים.

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

### לפני

- האבות לא משתפים במפגשים קבוצתיים.
- האבות אינם מעורבים כלל בתוכנית.
- האבות לא משתפים במפגשים בבית עם המדריכה.
- האימהות מדווחות כי האבות "מקלקלים" את עבודתן עם הילדים, בכך שאומרים דברים אחרים מהן.
- האימהות מרגישות שהאבות לא מעריכים אותן.
- שיתוף פעולה לקוי בין ההורים בנושא חינוך הילדים.
- לא מתקיימות כמעט שיחות בין ההורים בנושאים שונים הנוגעים לחינוך הילדים.

### אחרי

- שמונה אבות (מתוך קבוצה של 15) משתפים בקביעות במפגשים הקבוצתיים.
- האבות מעורבים יותר בנעשה התוכנית.
- חלקם משתפים במפגשים הביתיים ומשתפים פעולה עם המדריכה בתכניות ההמשך הביתיות.
- האימהות מדווחות כי האבות משתפים פעולה בנוגע לשינויים שהן מנסות להנחיל בבית.
- האימהות מרגישות שהאבות מעריכים אותן ואת עבודתן.
- ההורים מדווחים על שיתוף פעולה טוב יותר ביניהם בכל הנוגע לחינוך הילדים.
- ההורים מדווחים על שיחות ביניהם על נושאים שונים הנוגעים לחינוך הילדים.

## תוצרי לוואי חיוביים

- המשפחות יצאו לבילוי משפחתי משותף לאחר הסדנאות.
- המשפחות התייחסו למפגשים כאל בילוי משפחתי איכותי.
- האימהות דיווחו כי היה שיפור ביחסים עם בני זוגן.
- תחושת הצלחה לצוות התוכנית.
- האימהות דיווחו כי בבית מדברים בטונים נמוכים יותר, גם אל הילדים וגם בין ההורים.
- נוצרו חברויות חדשות בין משפחות המשתתפות בתוכנית.
- היכרות של ההורים עם שירותים נוספים בעיר כמו ספרייה ותאטרון.

## תיאור הפעולות שהביאו להצלחה

### שיחת טלפון ראשונה

- ואסים, רכז התוכנית, התקשר ישירות לאב והסביר לו על התוכנית.
- ואסים הציג עצמו ואמר שהוא מתקשר מעיריית שפרעם (וזאת למרות שהוא אינו עובד עירייה מן המניין) ואמר: "מגיעה לכם הטבה מהעירייה". הוא הסביר את מהות ההטבה, שהיא התוכנית, תוך שימת דגש על התרומה לילדים.
- ואסים הדגיש כי לתוכנית בוחרים מספר מצומצם של משפחות, וכי הומלץ לו לפנות אליהם.
- לקראת סיום השיחה ואסים קבע פגישה עם ההורים, בבית המשפחה, וביקש מהאב ליידע את האם בנוגע לשעת הפגישה.
- ואסים קיבל אישור עקרוני מן האב להצטרפות המשפחה לתוכנית כבר בשיחת הטלפון.

### פגישה ראשונה בבית המשפחה

- ואסים התקשר כשעה לפני ההגעה כדי לוודא שהמשפחה מוכנה לפגישה.
- לפגישה הגיעו רכז התוכנית והמדריכה.
- הצוות הביא אתו את כל המשחקים שאיתם עובדים בתוכנית.
- בפגישה הסבירו שוב את פרטי התוכנית, כפי שהוסברו בטלפון, עם כמה דגשים:
  - התוכנית היא למען הילדים
  - המשפחה נבחרה לתוכנית
  - התוכנית היא הטבה. הצוות ציין את עלות התוכנית והסביר וכי עבור המשפחה התוכנית היא חינם או בעלות סמלית.
- הצוות הציג בפני ההורים את ההתחייבות הכרוכה בהשתתפות בתוכנית: יש לעבוד עם הילדים בבית, בין המפגשים.

- ואסים הקפיד להסביר להורים כי בחלק מן המפגשים האב צריך להיות נוכח.
- בסיום הפגישה הזמינו את ההורים למפגש הקבוצתי הראשון.

### **מפגש קבוצתי ראשון בהשתתפות האבות והאימהות**

- המפגש הראשון שבו השתתפו גם האבות היה בנושא השפעת המדיה על הילדים.
- ואסים התקשר אל האבות כדי להזכיר להם ולזמין אותם שוב למפגש: "אני רוצה להזמין אתכם למרכז שלנו, שתכירו ותראו איך אנחנו עובדים עם הילדים שלכם. יש גם סדנה של איש מקצוע".
- המפגש נקבע ליום שישי שהוא היום חופשי של ההורים, לשעה 10:30.
- מדריכות התוכנית הגיעו אף הן למפגש כדי להשגיח על הילדים ולאפשר להורים להשתתף.
- ואסים קיבל את האבות והזמין אותם בהתחלה לשבת בחדר נפרד מן הנשים.
- תחילת המפגש – שתיית קפה ושיחה על דברים כללים פוליטיקה, נושאים עירוניים ועוד.
- אחרי כרבע שעה עברו כל הגברים, עם ואסים, לחדר השני והצטרפו למעגל האימהות.
- כל אחד ישב במקום שנוח לו ללא הכוונה (בתחילת המפגש היה צד גברים וצד נשים).
- פעילות ראשונה הייתה הצגת סרטון על ילד המפחד בזמן הצגה והוריו לא שמים אליו לב. לאחר הצגת הסרטון, שאל המנחה את ההורים לדעתם על הסצנה שראו. כל אחד דיבר בסבב כאשר המנחה הקפיד לא לוותר על אף אחד.
- התקיים דיון בין ההורים לגבי נושא המפגש. הדיון גלש מעבר לזמן המיועד לסדנה, אך המנחה לא סיכם את המפגש עד שכולם סיימו לדבר.
- במהלך המפגש שילבו הרבה צחוק והומור.
- מאחר והפגישה הייתה ביום שישי, סוכם כי תהיה אפשרות לאבות להתפלל יחד, ובשעה 12:30 עשו הפסקה: "אמרתי למי שרוצה להתפלל, גם אני רוצה אז בואו נתפלל פה בצד" (ואסים).

### **המשך המפגשים**

- ואסים התקשר להזמין את האבות לכל מפגש.
- הפגישה תמיד נפתחה עם קפה ועוגה ושיחה כללית כאשר מהמפגש השני ישבו האבות והאימהות במעגל אחד כבר בתחילת המפגש.
- בכל פגישה ואסים הקפיד לשבח את ההורים על כך שהגיעו "כל הכבוד שבאתם למפגש, זה מראה שאכפת לכם מהילדים שלכם".
- היה שימוש בדוגמאות רבות בשיחה.
- בכל מפגש הוקדשו 10 דקות לשאלות פתוחות, גם כאלה שלא שייכות לנושא המפגש.
- בכל מפגש נשאלו ההורים אילו אנשי מקצוע הם רוצים להזמין בהמשך ומה הנושאים החשובים להם.
- נושאי המפגשים הנוספים: מדיה חיובית, הצבת גבולות, משחקים מתאימים לגיל הילד, סדנת מחזור להכנת משחקים, פעילות משפחתית – אמא/אבא/ילד.

## פעולות של המדריכה, קולתום, במפגשים עם האימהות

- במפגשים שהתקיימו עם הנשים בלבד (ללא הגברים), קולתום נהגה לספר להן על המפגשים המשותפים ועל האבות שהגיעו אליהם. היא עודדה אותן להזמין את הגברים למפגשים הקבוצתיים.
- תמיד התייחסה לתפקיד האב במשפחה ולמקומו החשוב.
- הציעה לאימהות להתייעץ עם האבות ובכך לשתף אותם: "גם אם את חושבת שאת צודקת, כדאי להתייעץ אתו".
- ביצעה הדגמה של הדרך לדבר עם הילד במהלך המפגשים שלה עם האימהות. למשל: "איזה יופי ציירת". ההדגמה לוותה לעיתים בהסבר לאימא על החשיבות של שיחה עם הילדים, התייחסות לרגש וצמצום השיפוטיות כלפי הילדים. כמו כן, הקפידה להימנע ככל הניתן משפת ה"ת" (תביא, תיקח, תסדר וכו') בשיח עם הילדים.
- עודדה את האימהות לדבר עם האבות ולתמוך בהם: "תחשבי כמה העבודה של בעלך מעייפת, אם את מקבלת אותו בחיוך או במילים יפות, גם הילדים ילמדו".

## עקרונות פעולה

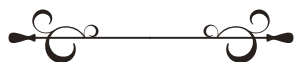
- עבודה ברגישות תרבותית, תוך שימת לב למאפיינים שונים של עבודה עם אוכלוסייה ערבית, כגון: מקומו של הגבר בתוך המשפחה; יום ושעת המפגש; אפשרות לתפילה בזמן מפגש.
- יצירת אווירה נינוחה ונעימה במפגשים, כזו של מפגש חברתי.
- הדגש בעבודה עם המשפחות הוא על שימת כל המשפחה במרכז תשומת הלב, ובמיוחד להתייחס לצורכי הילדים.
- הקשבה להורים ולדעותיהם – דבר לא רגיל אצל אוכלוסייה זו, שבה אנשים שלא תמיד זוכים ליחס מכבד לדעותיהם.
- סבלנות רבה – גם למי שמתקשה להביע את עצמו.
- שיתוף של כולם – לא מוותרים על אף אחד.
- שיקוף קבוע של רגשות.
- יצירתיות ומקוריות בכל מפגש.
- תוכנית המפגשים עם ההורים לא קבועה מראש אלא נקבעת בשיתופם ולפי צורכיהם ורצונותיהם.
- מפגשים עם דגש על דיאלוג ושיח, ולא על הוראה וחינוך ההורים.
- עבודת צוות מתואמת היטב בקרב כל העובדים בתוכנית.

## סוגיות לא פתורות

- שיתוף אבות נוספים בתוכנית – מתוך 15 השתתפו רק שמונה ובכל תוכנית תמיד נשאלת השאלה "כיצד מגיעים לשאר האבות?"
- הקושי ההדדי בשלב הפרידה מן המשפחות בסוף התוכנית.

## 2. הצלחה בהקמת והפעלת בית חם לנערות בסיכון במגזר הערבי

סיפור הצלחה בעכו





## תיאור ההקשר הארגוני

- סובחייה אשקר היא עובדת סוציאלית העובדת במנהל הרווחה וקהילה בעיריית עכו משנת 2005, כעו"ס נערות בסיכון.
- בעיר עכו פועל בית חם לנערות, המהווה מועדון טיפולי לנערות במצוקה. סובחייה עובדת כרכזת הבית החם, ואחראית על גיוס הנערות, טיפול בנערות, ניהול צוות העובדים וקשר עם כל הגורמים הקשורים לעבודה עם הבית החם (בתי ספר, הורים, קב"ס, עו"ס ועוד).
- התוכנית הלאומית מממנת את הפעילויות בבית החם בעכו החל משנת 2010. בתחילה המימון היה חלקי ובשנת 2011 הפך למימון מלא. סובחייה נפגשת לפגישות עבודה קבועות עם מנהלת התוכנית הלאומית בעכו, שיראל הרוש-עזרן, ומשתתפת במפגשי למידה והשתלמויות של התוכנית הלאומית.

## תמצית סיפור הצלחה

קיים בעכו בית החם שנותן מענה לצורכיהן של נערות במצוקה מן המגזר הערבי. הצלחת הפעילות בבית החם, באה לידי ביטוי בכך שכ-70% מן הנערות מתמידות ומגיעות אליו בקביעות. בבית החם מופעלת תוכנית שנתית הכוללת מגוון פעילויות המותאמות לצורכי הנערות.

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

### לפני

- לא היה בית חם (היה סגור כשנתיים).
- יש מענה כללי בלבד לנערות במצוקה.
- הבית החם מיועד לנערות נושרות.
- אין קשר עם הקב"סית של הרווחה.
- מתוך שני בתי ספר בעיר – לסובחייה יש קשר רק עם אחד.
- סובחייה לא מעבירה סדנאות לנערות בבתי הספר.
- השכנים מתנגדים לבית החם בשכונה.
- לבית החם יש סטיגמה של בית לנערות בעייתיות.

### אחרי

- יש בית חם. הבית מצויד ופועל כל השנה.
- יש מענה ייחודי לנערות במצוקה הכולל מענה טיפולי וגם חברתי.
- הבית החם מיועד לתלמידות.
- עבודה בשיתוף פעולה עם הקב"סית.
- סובחייה עובדת בשיתוף פעולה עם שני בתי הספר בעיר.

- יש סדנאות המועברות בבתי הספר בקביעות על ידי עו"ס נערות.
- השכנים ביחסים טובים ואף מעוניינים לשלוח את בנותיהם לבית החם.
- הבית החם נתפס כמועדון לנערות לשעות אחר הצהריים.

## תיאור הפעולות שהביאו להצלחה

### עבודה עם בתי הספר

- סובחייה הגיעה לבתי הספר והציגה את עצמה בפני היועצות.
- בתי הספר התחילו להפנות נערות, אולם בהתחלה בלי סינון או סדר.
- כדי להסדיר את ההפניות, סובחייה וצוות הבית החם בנו טופס מיוחד להפניית נערות. הטופס כולל את הסעיפים האלה: סיבת ההפניה; פרטים על הנערה (כתובת, טל' וכיו"ב); עדכון שיישלה לגורם שהפנה את הנערה לטיפול (למשל, בית הספר).
- לאחר שנוצר קשר עם היועצות בבתי הספר, סובחייה שמרה על קשר טלפוני קבוע איתן ואף הגיעה לביקור בבית הספר בקביעות.
- לאור הקשר שנוצר עם היועצות הן החלו להתייעץ עם סובחייה במצבים בהם היה להן חשש בנוגע לנערה מסוימת. במקרים אלו סובחייה הייתה מגיעה לבית הספר כדי לשוחח עם היועצות.
- סובחייה הוזמנה להעביר סדנאות בשני בתי הספר בנושאים שונים כגון גיל ההתבגרות, סמים ואלכוהול וחזזור אלם.
- בזכות הסדנאות חלק גדול מן הנערות הכירו את סובחייה וכך היה להן קל יותר לפנות אליה בעת הצורך.
- סובחייה הוזמנה והגיעה למסיבות סיום של בתי הספר.

### עבודה עם הנערות המופנות לבית החם

- פגישה ראשונה מתקיימת תמיד בבית הספר, בליווי היועצת. הפגישה היא מעין ריאיון קבלה.
- הפגישה נערכת בדרך כלל כשבוע או שבועיים לאחר ההפניה מן היועצת.
- בפגישה סובחייה מספרת על הבית החם: "מועדון לנערות לשעות אחר הצהריים" וציינה כי הבית החם נמצא בעיר העתיקה.
- לאחר תיאור הבית החם, סובחייה מבקשת מהנערה שתספר על עצמה: "הבנתי מהיועצת שאת רוצה להגיע לבית החם, בואי תספרי לי קצת על עצמך, למה את רואה את עצמך מתאימה לבית החם?"
- סובחייה מדגישה בפני הנערה את העניין שלה בה (בנערה) ובקושי שלה: "אני רוצה להקשיב לסיפור שלך"; "אני מנסה לעזור לך"; "באתי בשבילך לבית הספר".
- בסיום הפגישה, סובחייה שואלת את הנערה איפה נוח לה יותר לקיים את הפגישה הבאה.
- בדרך כלל, הפגישה השנייה מתקיימת בבית החם. לפני הגעת הנערה לבית, סובחייה מדברת עם הבנות האחרות ומספרת להן על המועמדת.

- לפגישה השנייה חלק מן הנערות מגיעות בליווי האם.
- עם הגעת הנערה לבית החם, סובחייה מציגה בפניהן את אם הבית ואת הנערות הנוספות.
- בפגישה השנייה חותמים חוזה עם הנערה. הדגש בחוזה הוא על: סודיות, התמדה, שמירה על כללי הקבוצה, התנהגות מכבדת למקום, לצוות ולשאר הבנות וקביעת יעדים לטיפול.
- היעדים שנקבעים לכל נערה הם יעדים ברי השגה בטווח קצר, למשל: לא לדבר בקול רם מדי.
- בפגישות האישיות עם הנערות סובחייה שואלת שאלות שיכולות להעיד על קשיים של הנערה גם אם הנערה לא מספרת על כך ישירות. למשל: האם יש לנערה מה לעשות אחר הצהריים? מה מהות הקשר עם ההורים? מה מהות הקשרים עם חברות?
- סובחייה מקפידה שלא "לחפור" יותר מדי.
- בשיחות, סובחייה תמיד מדגישה בפני הבנות כי הן בנות רגילות ומכובדות, וכי הן צריכות להתנהג בהתאם. כמו כן, היא מזמינה אותן להתייחס לבית החם כאל ביתן.
- סובחייה נוהגת לאכול ארוחת צהריים עם הבנות ביום שבו היא נמצאת בבית החם, לרוב אחת לשבוע.
- כאשר מתקיימת פעילות, סובחייה משתתפת בה (למשל, התעמלות או ריקוד).
- סובחייה מעבירה סדנה לבנות בכל יום ראשון. הסדנה נבנית כמה ימים לפני המפגש ועוסקת בצרכים שעלו מהנערות או בנושאי אקטואליה.
- אחת לחודש סובחייה מקיימת פגישה פרטנית עם כל נערה. הפגישות קצרות וממוקדות – איך הנערה מרגישה? מה השגנו? וכן הערכה קצרה של התקדמות הנערה במטרות שהוגדרו בתוכנית האישית.
- פגישות פרטניות נוספות עם הנערות מתקיימות על פי בקשת הנערה או אם קיים צורך.

### **קשר עם ההורים**

- סובחייה מציגה את עצמה בפני ההורים כ"רכזת מועדון לנערות בשעות אחר הצהריים וכעו"ס נערות ברוחה".
- אספות הורים מתקיימות פעמיים בשנה.
- אחת האספות היא ביום האם, שבו נעשית פעילות לאימהות ונערות יחד (למשל שיעור זומבה) כחלק מחשיפה לפעילויות שמתקיימות במועדון.
- ההורים מוזמנים לבוא לבקר בבית החם בכל עת, גם ללא הודעה מראש.
- להורים יש את מספר הטלפון של אם הבית.
- פעם בשנה סובחייה ואם הבית עושות ביקור בית בביתה של כל אחת מן הנערות. במקרי חירום – הולכים לביקורי בית נוספים.
- במקרים שבהם ההורים מתנגדים להשתתפות בתם בבית החם, סובחייה מדגישה בפניהם כי מטרתם המשותפת (של ההורים ושל סובחייה) היא: "לשמור על הבת, הביטחון שלה, שתהיה בטוחה".

## **קשר עם אם הבית**

- סובחייה בקשר טלפוני קבוע עם אם הבית וזמינה לה בכל עת.
- סובחייה נפגשת לשיחה פרטנית שבועית של שעה עם אם הבית ובה היא מדריכה אותה על אופן העבודה עם הנערות.
- סובחייה מדריכה את אם הבית להיות כמו אימא לנערות, "לדבר על מה נכון ומה לא נכון", אבל לא להיות שיפוטית ולקבל את הנערות כמו שהן.
- אם הבית משלבת את הנערות בעבודות הבית – הכנת ארוחה, סידור וכד'.
- אם הבית משתתפת בסדנאות שמעבירה סובחייה לנערות אם היא פנויה.

## **קשר עם השכנים**

- סובחייה הדריכה את הנערות ביחס לשכנים: לא לדבר בקול רם מדי; לא לצעוק או לריב; להיות מודעות לכך שהשכנים שומעים את הנאמר בבית.
- כאשר הבנות של השכנים פנו וביקשו לבוא לבית החם, הן התקבלו.
- לבית החם נבנה שם של מועדון לבנות אחר הצהריים, עם פעילות מגוונת.
- מתקיימים יחסי שכנות טובים עם השכנים. למשל, לווים מהם מצרכים כאשר חסר.
- בכניסה לבית החם אין שלט המעיד על כך שמדובר בבית חם לנערות וזאת מתוך רצון להשתלב בסביבה ולהתייחס לבית החם כאל בית רגיל.

## **קשר עם בעלי מקצוע נוספים**

- סובחייה עובדת בשיתוף פעולה מלא עם האחראית על הבית החם לנערות במגזר היהודי.
- סובחייה נמצאת בקשר עם העובדים הסוציאליים של משפחות הנערות, ומתקיים עדכון הדדי.
- סובחייה נפגשת בקביעות עם קצינת ביקור סדיר, לשם דיון על הנערות שבטיפול.
- סובחייה נפגשת עם הפסיכולוגים של שפ"י.

## **עקרונות פעולה**

- היכרות עם המשפחות ועם הקהילה.
- קשר קבוע עם צוות בתי הספר, וביקורים קבועים בבתי הספר.
- קשר עם בעלי מקצוע נוספים רלוונטיים דוגמת פסיכולוגים של שפ"י או העו"סים של משפחות הנערות.
- היכרות מוקדמת עם רוב הנערות מקלה על הנערות במצוקה לפנות לסובחייה.
- היכרות עם הנערות ועם עולמן, דבר שמאפשר יצירת שיח ובניית אמון: "אני לא באה אליהם מן החלל".
- מתן יחס אישי ואוהב לכל נערה: "כל נערה שהייתה אצלי בבית החם היא כמו הבת שלי".

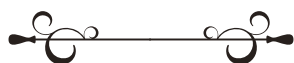
- בניית הבית החם כמקום יוקרתי. לפיכך, בריאיון הקבלה לבית החם מדגישה סובחייה כי לא כל אחת מתאימה או מתקבלת לבית. כחלק מתפיסה זו המקום גם לא תויג כבית חם לנערות במצוקה.
- לבית החם לא מתקבלות נערות בקצה הרצף, כאלו שעלולות לסכן את עצמן או אחרים.
- הצוות שומר על איזון בין מיצוב הבית החם כמועדון לנערות לבין ההיבטים הטיפוליים הנחוצים כדי לסייע לנערות שנמצאות במצוקה.
- לסובחייה ולצוות יש קשר אישי עם כל נערה.
- הטיפול מותאם למאפייני הנערות: נקבעים יעדים מצומצמים ברי השגה, השיחות הטיפוליות הן קצרות יחסית, יש הרבה פעילויות מגבשות.

### **סוגיה לא פתורה**

כיצד ניתן לשמור על שמו הטוב של הבית החם, ולצד זאת להעניק גם מענה לנערות במצוקה קשה יותר.

### 3. הצלחה בהפעלת קבוצה לאימהות

סיפור הצלחה בקלנסואה



## תמצית סיפור ההצלחה

הצלחה בהפעלת תוכנית בנושא מיניות לאימהות לילדים בגיל בית ספר יסודי בקלנסואה.

## תיאור ההקשר הארגוני

התוכנית הלאומית פועלת בקלנסואה משנת 2008. בקלנסואה יש אחוז גבוה של ילדים בסיכון, כ-27% מן הילדים, וכ-30% מן הילדים בגיל הרך (נתוני התוכנית הלאומית). ביישוב מופעלות תכניות לגיל הרך בהשתתפות כ-500 ילדים. נוסף לכך מופעלות תכניות המיועדות לתלמידים בבית ספר יסודי ועל-יסודי, וכן מודלים שונים של עבודה עם נערות. במיפוי הצרכים עלה הצורך לעבודה עם הורים. מנהלת התוכנית סנאבל עאזם, ואחראית המענה עו"ס עאידה ראס, החליטו לפתוח קבוצה שתיתן מענה לאימהות. בעזרתה של יועצת בבית הספר היסודי אלרשדייה, נאזיק נאטור, הן פתחו קבוצה שעסקה בנושאים החשובים לאימהות ובמיוחד התמקדה בנושא של מיניות ופגיעות מיניות, נושא שאינו מדובר תכופות ביישוב.

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

### לפני

- אין מספיק מענים לילדים בסיכון בקלנסואה.
- אין אחראי מענה לנושא של קיום הקבוצה להורים.
- אין קבוצה טיפולית לאימהות.
- אין לאימהות מידע בכל הנוגע למיניות והן מתקשות לשוחח על כך עם ילדיהן.

### אחרי

- קיימים מענים רבים לילדים בסיכון במגוון תכניות מטעם התוכנית הלאומית.
- יש אחראית מענה פעילה, יוזמת ומעורבת.
- הנושא של מיניות ופגיעות מיניות מדובר ומקבל התייחסות.
- יש קבוצה טיפולית לאימהות, המתקיימת בכל פעם בבית ספר אחר.
- יש לאימהות מידע בנוגע למיניות ובנוגע לדרך שבה יש לדבר עם ילדיהם על הנושא, ללא בושה.

## תוצרי לוואי חיוביים

- האימהות מוצאות בקבוצה גם מקום לחיזוק ושיתוף, מעין קבוצת תמיכה.
- האימהות משתפות את האבות, בחלק מן המקרים, בנושאים הנלמדים בקבוצה.
- יש אימהות שלא נהגו להגיע לבית הספר כלל. בזכות ההשתתפות בקבוצה הן מגיעות ומדברות עם הצוות: "יש לי למשל אימא שאף פעם לא ראתה את בית הספר, אף פעם. זה ילד בכיתה ו'... אני מאד מוקסמת מזה שהיא מגיעה עכשיו, לא חשבתי שתגיע" (נאזיק, יועצת בית הספר).

- הילדים שהאימהות שלהן משתתפות בתוכנית שמחים לראותן מגלות עניין ומגיעות לבית הספר.
- חיזוק הקשרים בין הנשים ביישוב.
- שיתוף הפעולה בין העובדת הסוציאלית ובית הספר מתחזק.
- חיזוק הקשר בין לשכת הרווחה לחינוך.

## תיאור הפעולות שהביאו להצלחה

### יציאה לדרך של קבוצות ההורים

- סנאבל זימנה את כל בעלי העניין ביישוב לישיבות כדי לבסס ולהקים את ועדות הגיל. לאחר כמה ישיבות ניתן היה לזהות את מי שמגיעים בקביעות ומגלים עניין בפיתוח תכניות, והם אלו שהמשיכו בוועדה במהלך השנה.
- בוועדת הגיל זיהו צורך במתן מענה להורים. עאידה ראיס (עו"ס ופקידת סעד, ואחראית מענה): "ביום שהתחלנו לדון באילו תכניות אנחנו צריכים לבחור, באותו היום היה לי מקרה שהבעיות של הילד נבעו מבעיות תקשורת בין האימא לילד. ידעתי מתוך היכרות שיש הרבה הורים שלא יודעים איך לדבר עם הילדים, איך להתייחס אליהם, איך לדובב אותם, איך להגיע לבית הספר". ועדת הגיל מחליטה להקים קבוצת הורים.
- סוכם שהמפגשים יהיו מיועדים לכלל הציבור, לא רק למטופלי הרווחה ויתקיימו בספרייה – מקום אוניברסלי שאליו ירגישו נוח להגיע כולם: "אמרנו, בואו נעשה שילוב, שכל ההורים ייהנו מן השירות שאנחנו נותנים" (עאידה). סוכם גם שאת הקבוצות ינחו עובדות סוציאליות מן הרווחה, והנחיה זו תיחשב שעות נוספות.
- גיוס המשתתפות לקבוצות היה באחריותה של עאידה, אשר פעלה בדרכים האלה:
  - קיימה פגישת הסברה עם יועצות בתי הספר ובקשה הפניות של אימהות מתאימות
  - פנתה לעובדות הסוציאליות בבקשה שיפנו אליה אימהות
  - פנתה לטיפות חלב בבקשה שיפנו אימהות
- נוסף לגיוס המשתתפות עאידה הייתה אחראית גם על: בחירת מנחות מתאימות לקבוצה; תיאום עם המנחות; בניית התכנים; מציאת מקום לקיום המפגש; ליווי המפגשים, כולל תזכורת טלפונית למשתתפות לפני המפגש, ומעקב אחר ההגעה.
- לאחר שתהליך הגיוס הסתיים, התחילה לפעול בספרייה קבוצת אימהות שעסקה בנושאי הורות כלליים. אולם, לאחר תקופה קצרה התגלה קושי עקב המרחק של הספרייה משכונות מסוימות בעיר. לפיכך הנושא הוחזר לדיון בוועדת הגיל בה הוחלט להעביר את הקבוצה לבית הספר. הקבוצה אכן עברה להתקיים באחד מבתי הספר, ובהמשך התקיימו קבוצות בנושא הורות בכמה בתי ספר ביישוב.



## קבוצה לאימהות בנושא מיניות

- בפגישת חשיבה של סנאבל ועאידה, עאידה העלתה את הנושא של פגיעות מיניות. "הנושא עדיין טאבו אצלנו. אם את פונה לבית ספר ואומרת להם שאת רוצה לדבר על פגיעות מיניות, הם לא רוצים. המנהלים לא רוצים להעלות את הנושא". עאידה הדגישה כי יש בורות רבה בנושא בקרב ההורים: "נשים אומרות] אני לא יכולה לפתוח את הנושאים כי חונכתי שזה אסור ועכשיו אני מחנכת את הבנות שלי שזה אסור".
- עאידה וסנאבל החליטו כי כדאי וחשוב להקים קבוצה שתעסוק בנושא זה. עאידה נפגשה עם יועצות בתי הספר והציגה בפניהן את הרעיון, שהתקבל בהתלהבות. בסופו של דבר נבחר בית ספר אלרשדייה לקיום הקבוצה הראשונה בנושא של מיניות.
- עאידה יצרה קשר עם מנחה המתמחה בנושא. המנחה הוזמנה לפגישת היכרות בהשתתפות סנאבל וראש העיר. בפגישה, קיבל הפרויקט את ברכת הדרך מראש העיר.
- עאידה וסנאבל, יחד עם נאזיק, יועצת בית הספר, נפגשו עם מנהל בית הספר כדי להסביר לו על הקבוצה ולקבל את אישורו להפעלתה.
- נאזיק לקחה על עצמה את גיוס הנשים לקבוצה. תהליך הגיוס כלל שלושה שלבים עיקריים :
  - איתור של אימהות שאותן חשוב להזמין. אלו אימהות שלילדיהן יש קשיים בבית הספר וחלקם משולבים בתוכנית מיוחדת לטיפול באומנות.
  - נאזיק שלחה לאימהות מכתב הזמנה להשתתפות בקבוצה. המכתב נמסר לילד (לא בזמן השיעור) עבור האם.
  - בהזמנה מצוין כי מדובר בקבוצת אימהות בלי לציין במפורש כי הקבוצה תעסוק בנושא מיניות.
- שלב שני : נאזיק פנתה לאימהות של הילדים העולים לכיתה א' והזמינה אותן להצטרף לקבוצה.
- שלב שלישי : כדי להשלים את מספר המשתתפות לכדי קבוצה מלאה נאזיק שלחה את מכתב ההזמנה לכלל התלמידים בבית הספר.
- בסופו של דבר אותרו מספיק אימהות שהתעניינו בקבוצה. נאזיק בדקה עימן מתי נוח להן לקיים את הפגישה ונקבעה כי הפגישות יתקיימו בשעה 11:00 בבוקר, בבית הספר.
- נאזיק הזמינה את האימהות למפגש הראשון. יום לפני המפגש היא התקשרה להזכיר להן את המפגש ולוודא שהן מגיעות. למפגש הראשון הכינה נאזיק כיבוד קל.
- עאידה פתחה את המפגש הראשון :
  - הציגה את עצמה כעובדת סוציאלית ופקידת סעד.
  - פעילות פתיחה – עאידה חילקה קלפים וביקשה מכל משתתפת להציג את עצמה דרך הקלפים. "כל אחת תדבר על עצמה, מה היא, איפה היא רואה את עצמה, מדוע בחרה בתמונה הזו".

- עאידה הדגישה את נושא הסודיות: "מה שאנחנו מדברות כאן צריכים לשמור את זה לכאן, אפילו אם אתן נפגשות בחוץ אתן לא מדברות על מה שמדברים בקבוצה".
- נוסף לנושא הסודיות, עאידה הקדישה זמן לבניית "חוזה" עם הקבוצה הכולל את הסעיפים הבאים: הגעה בזמן, הקשבה, חוסר שיפוטיות.
- עאידה הציגה את נושא הקבוצה: מיניות ופגיעות מיניות. היא הסבירה את חשיבות הנושא: "בואו נגיע למצב שאנחנו לא נעצום את העיניים ונגיד שאנחנו אין לנו מקרים כאלה כי יש לנו... אנחנו צריכות לשמור על הילדים שלנו".
- למפגשים הבאים עאידה לא הגיעה אך שמרה על קשר קבוע עם המנחה ועם נאזיק. נאזיק בחרה להשתתף בכל המפגשים, בעיקר כמשתתפת ולא בתפקיד הובלה. את המפגשים הובילה המנחה המקצועית. למפגש הסיכום הגיעו עאידה וסנאבל.
- הנושאים שעליהם דנו בקבוצה: מיניות בהיבט חברתי; מיניות בגילים שונים; אנטומיה, פיזיולוגיה ומחלות; מערכת יחסים בין הורים לילדים; אהבה; איך לדבר עם ילדים על מיניות בריאה ועל זהירות מפני פגיעות מיניות.
- למרות החשש בתחילת הדרך קבוצת האימהות נחלה הצלחה רבה. הנשים הקפידו להגיע לכל המפגשים. הקבוצה היוותה עבורן מקום משמעותי לחלוק חוויות ולשוחח על נושאים שחשובים להן אך לא תמיד מצאו את המקום בו ניתן לשוחח עליהם.

## עקרונות פעולה

- יצירת שיתוף פעולה טוב בין מנהלת התוכנית, אחראית מענה ויועצת בית הספר.
- חלוקת תפקידים ברורה בין כל השותפות לצד שמירה על מעורבות של כולן.
- הפעלת הקבוצה במתכונת של מענה אוניברסלי, לכלל האוכלוסייה, ולא רק לקבוצה ספציפית של אימהות.
- הקשבה לשטח – העברת פעילות קבוצת ההורים לבתי הספר כאשר התברר כי ההורים מתקשים להגיע לספרייה.
- עבודה ברגישות תרבותית – הבאת נושא שנחשב טאבו והצגתו באופן לא מאיים. אחת הדרכים: להכניס את הנושא תחת הקשר רחב יותר (נושא המיניות הוכנס תחת נושאי הורות כלליים).
- אומץ ונכונות להתמודד עם נושא שקשה לדבר עליו.
- מתן מקום לשיתוף בחוויות אישיות.

## סוגיה לא פתורה

סנאבל עאזם, מנהלת התוכנית, צריכה להשקיע זמן רב בתיאום פגישות עם כל הגורמים ביישוב אשר להם נגיעה לילדים בסיכון – דרך דוא"ל, טלפונים וביקורים לא מתואמים מראש אצל חלק מאנשי המקצוע שלא מגיבים לפניות אחרות.

## מקורות

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

רוזנפלד, י"מ; רוזנברג, ל'; אלק, פ'. 2009. "למידה מהצלחות" והשלכותיה על תוכנית "אורות לתעסוקה" בחברת "אמין" - תיעודי הצלחות כמקור לעקרונות עשייה למען הקידום התעסוקתי 2006-2008. דמ-534-09. מאירס-גיוינט-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.