

עריכת לשון: רונית כהן בן־נון
תרגום לאנגלית (תקציר): דוד סימר
עיצוב גרפי: ענת פרקו טולדנו

צוות קריאה ומתן תגובות

- אורנה פז, מנהלת אגף א' לחינוך הגיל הרך, משרד החינוך
- נועה צור ברוש, פרויקטורית בכירה מעונות היום, לשעבר במשרד החינוך
- אידה לי רדי ואפרת דגני־טופורוב, יד הנדיב
- ד"ר רותי פויכטונגר, לשעבר קרן רש"י
- רותם עזראליהו, קרן רש"י
- איריס עץ הדר, האגף לחינוך הגיל הרך, משרד החינוך
- מימי אקרמן, 360° – התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון
- ורד כרמון, משרד הרווחה והביטחון החברתי
- מלוות רשויות: אחלאם חלדי, שלומית טוביאנה־ראש, נגה יוגב, סמדר סולומונוב, חני קורנבליט

המסמכים שעליהם מתבסס התדריך

התדריך מתבסס על מסמכים רלוונטיים שנכתבו בשנים 2019-2022:

1. [מערך שירותים מיטבי לילדים בגיל הרך ולהוריהם ברשות המקומית. מסמך לדיון](#), 2019. כתיבה: ד"ר יואה שורק, פידא ניג'ס־אכתילאת, רקפת בן דורי גלבע, ורד לוי, תמי רובל־ליפשיץ
2. [מודל יישובי רב־מערכתי לגיל הרך המבוסס על 'מיזם הינקות'](#), 2020. כתיבה: ד"ר רותי פויכטונגר, רותם עזראליהו, ורד לוי
3. [קווים מנחים ליישום תוכנית 'הורים במרכז' ברשויות המקומיות](#), 2020. כתיבה: תמר שחר, שרית מצר
4. מבט עכשווי על הגן הקיבוצי, 2021. כתיבה: נועה צור ברוש וענת בן ארי
5. [הרשות המקומית ומסגרות חינוך־טיפול לגיל הינקות](#), 2022. כתיבה: ד"ר רותי פויכטונגר
6. [תשתית למדיניות בנושא רפורמות ושינויים במערכות חינוך בגיל הרך](#) – לידה עד שש, 2022. כתיבה: פרופ' אסתר עדייפה
7. [הטמעת מודל יישובי רב־מערכתי לגיל הרך \(לידה עד שש\) – ליווי רשויות, מודל 'מיזם הינקות'](#), 2022. כתיבה: ד"ר רותי פויכטונגר, נגה יוגב

הסקירה הוזמנה על ידי משרד החינוך ומומנה בסיועו

מ-233-24

מכון מאירס ג'וינט ברוקדייל

ת"ד 3886 ירושלים 9103702

טלפון: 02-6557400

brook@jdc.org | brookdale.jdc.org.il

ירושלים | אב תשפ"ד | אוגוסט 2024

מילות פתיחה והכרת תודה

כשאגדל | נעם (בן שלוש וחצי) *

כְּשֶׁאֲנִי אֶהְיֶה גָדוּל

אֲנִי רוֹצֵה לְעִבֵד

בְּתַכְנוּן עֲנִיָּים,

אֲנִי צָרִיךְ

סְלֵם גָדוּל

וְכַפְתוֹר

* מתוך "ילדים הם התסריטאים הטובים בעולם"

מה צריכים ילדים וילדות כדי לחוש בטוחים ואהובים, בעלי תחושת מסוגלות גבוהה וחופש פעולה להשיג את ייחבם? ראשית כול, "סולם", קרי, מערכת מקיפה (אקוֹרְסִיסְטֵם) המעוצבת לפי צורכיהם, חפצה בשלומותם ותומכת בהוריהם, משפחתם וסביבת הגדילה שלהם. שנית, "כפתור", כלומר תשתית חכמה ומתואמת, אשר פועלת להסרת חסמים וליצירת שפה משותפת בין כלל הגורמים במערכת. ואכן, כמאמר הפתגם האפריקאי המפורסם – כדי לגדל ילד – דרוש כפר.

מהלך ההעברה של האחריות על מעונות היום למשרד החינוך היא הזדמנות ליצירת אותו "כפר" המחוזק ב"סולמות" ו"כפתורים" והדואג לילדים וילדות מלידת ועד לבגרותם מרמת מטה המשרד, דרך המחוזות, אל הרשויות והמסגרות הפועלות בהם ועד לבתים שבהם הם גדלים.

התדריך הוא תוצר של שותפות בין־מגזרית ובין־משרדית, והוא נועד לשרת את הרשויות המקומיות בתהליך הקמת יחידה לגילי לידה עד שלוש, על פי אמות המידה ואבני הדרך שהותוו במשרד החינוך על בסיס ספרות המחקר וניסיון העבר.

תודה שלוחה לכל מי שסייעו בפיתוח של תדריך זה. תודה מקרב לב לפידא ניג'ם־אכתי־לאת **ממכון ברוקדייל** על הובלת פיתוח התדריך, על כתיבתו ועל הייעוץ והסיוע לאורך כל הדרך, ותודה לצוות העריכה וההפקה במכון על עריכת המסמך, עיצובו והנגשתו. תודה גדולה לצוות הקריאה ומתן התגובות למסמך **ממטה משרד החינוך, ממרכז השלטון המקומי, מ-360° – התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, ממשרד הרווחה והביטחון החברתי, מקרן רש"י ומקרן יד הנדיב**, על שקראו את המסמך בשלביו הראשונים, הגיבו, דייקו ותרמו מאוד לעיצוב התכנים שבו. תודה גם **למלונת הרשותיות** שקראו אף הן את המסמך וסייעו בדיוק החיבורים שבין השטח למטה.

הערכה והכרת תודה שלוחות גם **לכל מי שקדמו לנו** בפיתוחים מערכתיים לגיל הינקות ברשות, שעל כתפיהם יכולנו לעמוד ובאילנותיהם הגדולים יכולנו להיתלות.

תודה אחרונה ומיוחדת לכם ולכן – **הנציגים והנציגות מן הרשויות המקומיות** – אשר קיבלתם עליכם את משימת ההובלה של תחום לידה עד שלוש, עניתם לקול הקורא, העמדתם מנהלת ליחידה והייתם למעשה ה"נחשונים" לקפוץ אל המים הסוערים של הקמת מערך רשותי לידה עד שלוש. אנו תקווה כי תמצאו בתדריך זה מידע וכלים לקידום תחום לידה עד שלוש ברשות ובכך תעמידו אתם "סולמות" ו"כפתורים" לילדים והילדות ברשות ולכל המערך המקיף אותם.

אורנה כז

מנהלת אגף א' לחינוך הגיל הרך
משרד החינוך

בינואר 2022 יצאה לדרך רפורמת הגיל הרך, מהלך היסטורי של העברת האחריות על מעונות היום הכלולים בחוק הפיקוח על מעונות יום לפעוטות, תשע"ט-2018 (להלן: חוק הפיקוח), מזרוע העבודה במשרד הכלכלה לאגף לחינוך לגיל הרך במשרד החינוך.¹ חוק הפיקוח נועד לקבוע הסדר לעניין הפעלת מעונות יום לתינוקות ולפעוטות מלידה ועד גיל שלוש (להלן: פעוטות) ובכלל זה רישיונות ופיקוח לשם הגנה על שלומם, זכויותיהם וכבודם של פעוטות השוהים במעונות יום. יישום החוק נועד לשפר את איכות המסגרות בהיבטים מבניים (תברואה והיגיינה; יחס בין מספר הפעוטות ובין הצוות; בטיחות במרחב הפנימי והחיצוני; ציוד מותאם; כישורי הצוות) ובהיבטים תהליכיים (איכות החוויה היום-יומית ואיכות היחסים החברתיים שיש לפעוט במסגרת) וליצור רצף חינוכי-טיפולי מערכתי ולצמצם פערים.

בספטמבר 2022 הקצה משרד החינוך לראשונה תקן בכל רשות למנהלת יחידת לידה עד שלוש (להלן: מנהלת לידה עד שלוש)², האמונה על ניהול תחום לידה עד שלוש ברשות, על כל היבטיו, ופועלת לקידום תפיסת האחריות של הרשות כלפי כלל התינוקות והפעוטות ברשות והוריהם באמצעות הבניה וניהול של מנגנוני העבודה הרלוונטיים ברשות, קידום עבודה עם הורים וליווי מסגרות חינוך-טיפולי.

תדריך זה מציג קווים מנחים לקליטת מנהלת לידה עד שלוש ולהקמת מערך גיל רך ברשות. התדריך מתבסס על שבעה מסמכים: (1) מערך שירותים מיטבי לילדים בגיל הרך ולהוריהם ברשות המקומית, 2019; (2) מודל יישובי רב-מערכתי לגיל הרך המבוסס על 'מיזם הינקות', 2020; (3) קווים מנחים ליישום התוכנית 'הורים במרכז' ברשויות המקומיות, 2020; (4) מבט עכשווי על הגן הקיבוצי, 2021; (5) הרשות המקומית ומסגרות חינוך-טיפולי לגיל הינקות, 2022; (6) תשתית למדיניות בנושא רפורמות ושינויים במערכות חינוך בגיל הרך לידה עד שש, 2022; (7) הטמעת מודל יישובי רב-מערכתי לגיל הרך (לידה עד שש) – ליווי רשויות, מודל 'מיזם הינקות', 2022.

¹ בעבר האגף לחינוך קדם-יסודי.

² התפקידים במסמך כתובים בלשון נקבה אך מתייחסים לשני המינים כאחד.

תוכן עניינים

1	מבוא
3	1. עקרונות עבודה של משרד החינוך בהקמת מערך מעונות היום
3	1.1 יצירת שפה מקצועית אחודה לכלל אנשי המקצוע ברשות בתחום הגיל הרך
3	1.2 מתן מענה מותאם להקשר המקומי והתרבותי של הרשות
4	1.3 מיצוב הרשות בתור גורם מוביל ומתכלל של טיפול בפעוטות על פי מדיניות משרד החינוך
4	1.4 שימוש בבסיס נתונים, במדידה ובהערכה בתור תשתית לפעולה
4	1.5 דרכי פעולה ליצירת רצף חינוכי לילדים בגיל הרך
5	2. מנהלת לידה עד שלוש
5	2.1 תחומי אחריות
6	2.2 היקף המשרה
6	2.3 תהליכי הכשרה, ליווי ופיתוח מקצועי
6	2.4 מיקום ארגוני ברשות
9	3. הקמת מערך גיל רך ברשות: שלוש זירות עבודה
9	3.1 זירה ראשונה: ממשקים ומנגנוני עבודה ברשות
15	3.2 זירה שנייה: מסגרות חינוך טיפול
20	3.3 זירה שלישית: הורים
22	4. המעטפת המקצועית לליווי הרשויות
25	עוד פרסומים של המכון בנושא
26	נספח א: מחוון לניהול הגיל הרך ברשות מלידה עד גיל שלוש
32	נספח ב: כלי למיכוי מנגנוני הרשות בתחום לידה עד גיל שלוש
35	נספח ג: ציר הזמנים התלת-שנתי במהלך הרשותי
36	נספח ד: הגדרות תפקיד של נשות המקצוע במעטפת המקצועית לליווי הרשות

רשימת לוחות

10	לוח 1: שלבי עבודה, פעולות מרכזיות וכלים מומלצים בעבודתה של מנהלת לידה עד שלוש ברשות
18	לוח 2: המודלים הקיימים ברשויות להפעלת מערך הדרכה חינוכית
24	לוח 3: המערך הרחב של בעלות התפקיד ברמת המחוז, הפיקוח והרשות

רשימת תרשימים

7	תרשים 1: מנהלת לידה עד שלוש ברשות גדולה (מודל א)
7	תרשים 2: מנהלת לידה עד שלוש ברשות בינונית (מודל ב)
7	תרשים 3: מנהלת לידה עד שלוש ברשות קטנה: חלופה אחת (מודל ג)
8	תרשים 4: מנהלת לידה עד שלוש ברשות קטנה: חלופה שנייה (מודל ד)
8	תרשים 5: מנהלת לידה עד שלוש, ללא קשר לגודל הרשות (מודל ה)
9	תרשים 6: זירות הפעולה של מנהלת לידה עד שלוש
22	תרשים 7: המבנה הארגוני של יחידת המעונות באגף לגיל הרך, המנהל הפדגוגי, משרד החינוך

אלף הימים הראשונים בחיי הילד או הילדה – מן ההיריון ועד גיל שלוש – הם ימים מכריעים בהתפתחות. בתקופה זו התפתחות המוח האנושי בשיאה. עד גיל שלוש מגיע המוח ל-85% מגודלו הסופי, ועד גיל חמש – ל-95%. בשנים אלו המוח מתפתח בקצב מואץ: הילדים רוכשים מגוון כישורים חינוכיים, ובהם כישורים קוגניטיביים (בדגש על אוריינות ושפה), מוטוריים, רגשיים, חברתיים ומנטליים. **סביבה תומכת המעודדת חשיפה לגירויים ולהתנסויות מגוונות היא בסיס הכרחי להתפתחות תקינה.** מחקרים מעידים כי בהיעדר טיפול נכון בשלב זה בחיי הילדים, נוצרים פערים בהתפתחות שקשה לצמצמם בשלבים מתקדמים יותר. מכאן שחשוב למנוע פערי התפתחות בגיל הרך וחשוב אף לצמצם ולסגור פערים שכבר קיימים.

בינואר 2022 יצאה לדרך רפורמת הגיל הרך, מהלך היסטורי של העברת האחריות על מעונות היום הכלולים בחוק הפיקוח על מעונות יום לפעוטות, תשע"ט-2018 (להלן: חוק הפיקוח), מזרוע העבודה במשרד הכלכלה לאגף לחינוך לגיל הרך במשרד החינוך.¹ מטרת חוק הפיקוח לקבוע הסדר לעניין הפעלת מעונות יום לתינוקות ולפעוטות מלידה ועד גיל שלוש (להלן: פעוטות) ובכלל זה רישיונות ופיקוח לשם הגנה על שלומם, זכויותיהם וכבודם של פעוטות השוהים במעונות יום. יישום החוק נועד לשפר את איכות המסגרות בהיבטים מבניים (תברואה והיגיינה; יחס בין מספר הפעוטות ובין הצוות; בטיחות במרחב הפנימי והחיצוני; ציוד מותאם; כישורי הצוות) ובהיבטים תהליכיים (איכות החוויה היום-יומית ואיכות היחסים החברתיים שיש לפעוט במסגרת) וליצור רצף חינוכי-טיפולי מערכתי ולצמצם פערים.

במרבית המדינות המפעילות מערכת ציבורית של מסגרות חינוך-טיפול לגיל הרך, לרשות המקומית (להלן: רשות) יש תפקיד חשוב ברמת הפיקוח וההדרכה החינוכית, ובמקרים רבים הרשויות מפעילות בעצמן מסגרות ציבוריות איכותיות. מסמכי המלצות על חינוך איכותי בגיל הילדות² מצביעים על החשיבות של שיתוף פעולה רבי-מערתי, ועל תפקיד הרשות בהבניה של עבודה מתואמת ומתכללת. לפי המודל הרשומי לגיל הרך, מערך שירותים רבי-מערתי לגיל הרך כולל בסיס שירותים אוניברסלי המיועד לכלל הילדים בגיל הרך ולהוריהם, ובהם טיפוח חלב, מרכז לגיל הרך (מג"ר) ומוקדי בריאות והעשרה, בצד שירותים תוספתיים המיועדים לאוכלוסיות ייחודיות על פי צורכיהן. מודל כזה מתבסס על ראייה מתכללת של הצרכים, על נתונים ועל שיתופי פעולה, והוא מאפשר מיצוי ואיגום של משאבים. המודל עולה בקנה אחד עם התיאוריה המערכתית-אקולוגית של ברונפנברנר (Bronfenbrenner, 1979),³ הבוחנת את הפרט בתוך ההקשר של מערכות היחסים סביבו שמהן הוא מושפע. מודל תיאורטי זה תואם גם למפת הידע לקידום מוביליות חברתית-כלכלית המבוססת על מחקרי אורך ומסמנת את אבני הדרך המרכזיות להתקדמות במעלה הסולמות החברתיים והכלכליים מלידה ועד גיל 30.⁴

¹ בעבר האגף לחינוך קדם-יסודי.

² [מסמך מדיניות על העברת מעונות היום למשרד החינוך שנכתב על ידי המחברות הדר זר אביב ויערה מן בשנת 2021.](#) המלצות דומות מופיעות בהצעת הנציבות האירופית משנת 2018 [COUNCIL RECOMMENDATION on High Quality Early Childhood Education and Care Systems](#).

³ לפי המודל האקולוגי של ברונפנברנר יש להתייחס אל הפרט בתוך ההקשר של מערכות היחסים סביבו, שמהן הוא מושפע ועליהן הוא משפיע. לפי תפיסה זו, השפעה על מצבו של הילד מחייבת זיהוי של המעגלים הסובבים אותו והבנה של יחסי הגומלין ביניהם. ארבעת מעגלי ההשפעה שמגדיר ברונפנברנר בהקשר של הגיל הרך הם: (1) מיקרו-מערכת (microsystem) – המשפחה והמטפלים הישירים המשפיעים על התפתחות הפעוט; (2) מזו-מערכת (mesosystem) – יחסי הגומלין בין הפעוט ובין המערכות השונות של המיקרו-מערכת; (3) אקסו-מערכת (exosystem) – שירותים והתערבויות הניתנים לפעוט או לבני משפחתו ויחסי הגומלין בין המבוגרים השונים המעורבים בהם (הורים ונשות/אנשי מקצוע); (4) מאקרו-מערכת (macrosystem) – המערכת המשקפת את התרבות והאידיאולוגיה של הקהילה הרחבה שבה חי הפעוט; Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Harvard university press.

⁴ [מפת הידע לקידום מוביליות חברתית](#) היא פרויקט משותף למיפוי גורמי מוביליות חברתית (שותפות של ג'וינט-אשלים, קרן רש"י, עמותת ג'נדאס לקידום התחדשות עירונית חברתית ותוכנית יתד במשרד הרווחה, בביצוע ERI). המפה היא תוצר של סקירת מאות מחקרים שעסקו במוביליות, והיא מצביעה על גורמים שנמצא כי הם בעלי השפעה מובהקת על קידום מוביליות. המפה מצביעה על גורמי אקור-סיסטם שמשפיעים על מוביליות ואשר לרשות יש פוטנציאל להשפיע עליהם. בהקשר הנוכחי רלוונטיים שני גורמים: שירותים ציבוריים איכותיים, המקיימים ביניהם קשרים הדדיים; וצוותי חינוך-טיפול איכותיים.

התנסות במודלים של שיתוף פעולה רב-מערכתי⁵ מלמדת כי ככל ששיתוף הפעולה פורה יותר, כך זיהוי הצרכים, פיתוח המענים, הנגשתם וצריכתם גבוהים יותר, נמנעת כפילות במענים והשימוש במשאבים יעיל יותר. בישראל למשרד הממשלה הסמכות לחלק ניכר מן השליטה התקציבית ומן המנדט לקבוע מדיניות כוללת.

תפקיד הרשות הוא לשפר את השלמות ואיכות החיים של כלל תושביה, לדאוג לשוויון הזדמנויות ולחתור חתירה מתמדת למתן שירות איכותי ומיטבי. לרשות יש אפשרות להכיר היכרות מקיפה ויסודית את התושבים, את הפעוטות בגיל הינקות והוריהם, את מציאות חייהם ואת צורכיהם. לרשות יש היכולת המיטבית להתאים לתושבים מענים מדויקים, ובכללם שירותי חינוך, בריאות ורווחה.

בכל הנוגע לפעוטות אין גורם ממשלתי אחד המעניק להם שירותים ומענים, ושירותים רבים פועלים בעיקר בתחום הרשות. לכן חשוב ביותר ששירותים ומענים אלו יפעלו בתיאום ובשיתוף פעולה בין הגורמים המטפלים, ההורים ואנשי המקצוע. משרד החינוך רואה ברשות שותפה מרכזית בקידום הגיל הרך ברשויות. תפיסת השותפות בין משרד החינוך ובין הרשויות באשר לילדים בני שלוש עד שש מוסדרת מתוקף חוק⁶ ומתחזקת בקביעות, בין היתר על ידי פורטל רשויות ובעלויות חינוך, העברת תקציב בחקיקה ובתקנות ומערכי פיתוח מקצועי לעובדי המערכת בדרג הניהול ובשטח (בכנסים ובהרצאות).

הקשר בין הרשות ובין מסגרות חינוך-טיפול לפעוטות נבנה על בסיס אמון ולא מתוקף חוק. מסגרות החינוך המיועדות לילדים בגילים אלו שונות במאפיינים הארגוניים והתוכניים מאלו של המסגרות המיועדות לבני שלוש עד שש. **לשותפות בין משרד החינוך ובין הרשויות בכל הנוגע למסגרות לילדים מלידה ועד גיל שלוש יש מאפיינים שונים, והיא בתהליך התהוות. על כן יש חשיבות גדולה למעורבות של הרשות בכל הנוגע לילדים בגילים אלו.** בספטמבר 2022 הקצה משרד החינוך לראשונה תקן בכל רשות למנהלת יחידת לידה עד שלוש (להלן: מנהלת לידה עד שלוש)⁷, האמונה על ניהול תחום לידה עד שלוש ברשות, על כל היבטיו, ופועלת לקידום תפיסת האחריות של הרשות כלפי כלל התינוקות והפעוטות ברשות והוריהם באמצעות הבניה וניהול של מנגנוני העבודה הרלוונטיים ברשות, קידום עבודה עם הורים וליווי מסגרות חינוך-טיפול.

תדריך זה מציג קווים מנחים לקליטת מנהלת לידה עד שלוש ולהקמת מערך גיל רך ברשות. התדריך מתבסס על שבעה מסמכים: (1) מערך שירותים מיטבי לילדים בגיל הרך ולהוריהם ברשות המקומית, 2019; (2) מודל יישובי רב-מערכתי לגיל הרך המבוסס על 'מיזם הינקות', 2020; (3) קווים מנחים ליישום התוכנית 'הורים במרכז' ברשויות המקומיות, 2020; (4) מבט עכשווי על הגן הקיבוצי, 2021; (5) הרשות המקומית ומסגרות חינוך-טיפול לגיל הינקות, 2022; (6) תשתית למדיניות בנושא רפורמות ושינויים במערכות חינוך בגיל הרך לידה עד שש, 2022; (7) הטמעת מודל יישובי רב-מערכתי לגיל הרך (לידה עד שש) – ליווי רשויות, מודל 'מיזם הינקות', 2022.

בתדריך ארבעה פרקים: הפרק הראשון עוסק בעקרונות עבודה של משרד החינוך בהקמת מערך מעונות היום; הפרק השני מתאר את תפקיד מנהלת לידה עד שלוש ברשות; הפרק השלישי מציג את שלוש זירות העבודה להקמת מערך גיל רך ברשות; והפרק הרביעי החותם את התדריך מתאר את המעטפת המקצועית לליווי הרשויות.

⁵ למשל מאמרן של טנקרסלי ויונסקו המתאר את העבודה הרב-מערכתית שנעשתה במסגרת ISSA Ionescu, M., Tankersley, D., Trikić. Z, Vonta T., (2018). *A Systemic Approach to Quality in Early Childhood Services for children from 3 to 10 years of age*. Documentation Study on ISSA's work on Quality Improvement. Leiden: ISSA

⁶ סעיף 7 לחוק לימוד חובה, התש"ט-1949 קובע כי הפעלתם של מוסדות החינוך תיעשה על ידי המדינה, והמדינה אחראית למתן חינוך חובה. בסעיף נכתב כי "קיום מוסדות חינוך רשמיים למתן חינוך חובה חייבם לפי חוק זה לילדים ולנערים הגרים בתחום שיפוטה של רשות חינוך מקומית מסוימת, יהא מוטל על המדינה ועל אותה רשות מקומית במשותף".

⁷ התפקידים במסמך כתובים בלשון נקבה אך מתייחסים לשני המינים כאחד.

1. עקרונות עבודה של משרד החינוך בהקמת מערך מעונות היום

חמישה עקרונות עבודה כלליים מנחים את משרד החינוך בהקמת מערך מעונות היום ברמת הרשות:

1. יצירת שפה מקצועית אחודה (integrated) לכלל אנשי המקצוע ונשות המקצוע ברשות בתחום הגיל הרך
2. מתן מענה מותאם להקשר המקומי והתרבותי של הרשות
3. מיצוב הרשות כגורם מוביל ומתכלל של הטיפול בפעוטות, על פי מדיניות משרד החינוך
4. שימוש בבסיס נתונים, במדידה ובהערכה בתור בסיס לפעולה
5. יצירת רצף חינוכי-התפתחותי ומערכתי לילדים מלידה ועד גיל שש

1.1 יצירת שפה מקצועית אחודה לכלל אנשי המקצוע ברשות בתחום הגיל הרך

יש חשיבות ליצירה ולהטמעה של שפה מקצועית אחודה, המשותפת לכלל אנשי המקצוע ברשות בתחום הגיל הרך. אפשר לייצר שפה משותפת באמצעות הכשרה רב-מקצועית ברשות, הקמת פורומים משותפים לשדרה החינוכית-טיפולית (מחנכות-מטפלות, מנהלות מעון, מדריכות) ולכלל אנשי המקצוע בתחום והפעלה של מרחבי למידה משותפים (להרחבה ראו פרק 3, זירה שנייה). **תהליך פיתוח השפה האחודה מתעצב, נכון לראשית שנת 2024, במשרד החינוך, והמושגים השזורים בתדריך זה כוללים הגדרות עדכניות ומוסכמות של תפקידים, מסגרות ותהליכי עבודה.**

1.2 מתן מענה מותאם להקשר המקומי והתרבותי של הרשות

למערך מעונות היום שמציע משרד החינוך מאפיינים משותפים ומדיניות ברורה, ועם זאת השגת תוצאות תתאפשר רק אם יותאמו השירותים והמענים למאפייניה הייחודיים של כל רשות. על כן חשוב להביא בחשבון את ההקשר המקומי והתרבותי של הרשות:

1. גודל הרשות (גדולה/בינונית/קטנה) ושיעור הילדים שבה משפיע על המבנה הארגוני שלה ועל מצבת כוח האדם הנדרשת (לפירוט ראו פרק 4).
2. במועצות אזוריות יש להביא בחשבון פערים בין קיבוצים, מושבים, יישובים קהילתיים ויישובים לא יהודיים ואת מערכת היחסים בין היישוב ובין הרשות.
3. הומוגניות לעומת הטרוגניות – עד כמה התושבים דומים זה לזה במאפיינים האלה: לאום (יהודים, ערבים, בדואים, דרוזים), דת (יהודים, מוסלמים, נוצרים), מידת דתיות (חילונים, דתיים, חרדים), מעמד חברתי-כלכלי, ותק בארץ (ותיקים, עולים) וגיל. חשוב לבסס קשרים עם נציגי הקהילות והקבוצות השונות באוכלוסייה לצורך פיתוח מענים מותאמים ועידוד צריכתם.
4. אשכול חברתי-כלכלי ומדד פריפריאליות. רצוי להתייחס לדירוג של הרשות ועל פיו לבחון איזו תמיכה נדרשת לתושבים. למשל, הדירוג החברתי-כלכלי של הרשות קובע אם פועלת בה 360° – [התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון](#) (להלן: התוכנית הלאומית), המכוונת לרשויות באשכולות 1-5. הדירוג משפיע על סוגי התמיכה שהרשות זכאית להם מן הממשלה ומגופים נוספים.
5. מאפייני השירותים והתקציבים בתחום הגיל הרך ברשות. האם פועלת ברשות התוכנית הלאומית (שבמסגרתה פותחו מנגנונים לשיתוף פעולה ברשות, כמו ועדת גיל רך ומערכת מידע)? האם טיפות החלב מופעלות על ידי משרד הבריאות, קופות החולים או הרשות עצמה? מי מפעיל את מעונות היום? האם פועל ברשות מרכז לגיל הרך? אילו שירותים בתחום ההתפתחות פועלים ברשות? האם יש תקציבים ייעודיים לתחום הגיל הרך? ועוד.

1.3 מיצוב הרשות בתור גורם מוביל ומתכלל של טיפול בפעוטות על פי מדיניות משרד החינוך

תהליך המעבר של מעונות היום לאחריות משרד החינוך מייצר הזדמנות לחיזוק האחריות הכוללת של הרשות המקומית על מערך שירותי החינוך-טיפול לפעוטות בתחומה ולהוריהם ולחיזוק שיתוף הפעולה בין המענים, המשפחה והקהילה. הרשות היא הגורם המתאים שביכולתו להעניק מעטפת מענים טובה ומותאמת לצורכי הילדים בגיל הרך והוריהם בכל מעגלי החיים על בסיס תפיסה רב-מערכתית ואוניברסלית, ובכך לתרום לצמצום אי-שוויון וקידום מוביליות חברתית-כלכלית. זאת במיוחד בהקשר של פעוטות שאין מערכת אחת מסודרת שמעניקה להם שירותים ומענים. על כן יש חשיבות רבה לכך שהרשות תשמש גורם מוביל ומתכלל של טיפול בילדים בגילים אלו, על פי מדיניות משרד החינוך. קשר ישיר של הרשות עם משרד החינוך יאפשר לה להכיר מדיניות זו ולעבוד על פי הסטנדרטים שמגדיר משרד החינוך.

1.4 שימוש בבסיס נתונים, במדידה ובהערכה בתור תשתית לפעולה

שילוב של נתונים מכמה מקורות, ניתוחם ודיון על בסיסם מבטיח תהליך קבלת החלטות מושכל ושיפור מתמיד. לכן יש חשיבות רבה לכך שתהליכי קבלת ההחלטות ברשות, במיוחד בנוגע לגיל הרך, יתבססו על נתונים (להרחבה ראו פרק 3) וילוו במדידה והערכה שוטפות המאפשרות בקרה, שיפור ודיוק של תהליכים ודרכי פעולה.

1.5 דרכי פעולה ליצירת רצף חינוכי לילדים בגיל הרך

מסגרות לגיל הרך (מלידה ועד גיל שש) פועלות בשני תחומים: (1) טיפול – השגחה ודאגה לבטיחות הילד ולרווחתו; (2) חינוך – תמיכה בהתפתחות הילד והכנתו לבית הספר. עד השנים האחרונות הדגישו המסגרות המיועדות לפעוטות בעיקר את תחום הטיפול, ואילו המסגרות המיועדות לילדים בני שלוש עד שש הדגישו בעיקר את תחום החינוך. ההבדלים באו לביטוי במאפייני המסגרות ובפעילותן. בשנים האחרונות השתנה מצב זה, והדגש מושם בבניית רצף חינוכי לאורך שנות הגיל הרך מלידה עד שש. הספרות מציעה ארבעה קריטריונים להגדרת רצף חינוכי בגיל הרך: (1) גוף ממשלתי אחד שאחראי לו; (2) דרישות השכלה אחידות לצוותים במסגרות בכל שנות הגיל הרך; (3) עבודה לפי תוכנית לימודים בכל שנות הגיל הרך; (4) מסגרות המאפשרות שהות רציפה בכל שנות הגיל הרך, ללא צורך במעברים.

חשוב גם לקיים רצף רב-מערכתי בין השירותים השונים. זאת לצורך אבחון וטיפול במכלול הצרכים ההתפתחותיים של הילד. ריכוז כלל השירותים (חינוך, התפתחות, בריאות ורווחה) תחת קורת גג אחת יאפשר התייחסות אל גיל הרך בתור מכלול, כאשר הילד מוצב במרכז כישות אחת. אם אי אפשר להפעיל את כלל השירותים תחת קורת גג אחת, ממשקי עבודה ומנגנונים סדורים (כפי שמפורטים בפרק 3 זירה ראשונה) מייצרים את הרציפות הנדרשת ומחזקים אותה.

2. מנהלת לידה עד שלוש

2.1 תחומי אחריות

מערך הגיל הרך (לידה עד גיל שש) התאפיין עד כה בשונות גבוהה בין הרשויות, על פי מאפייני הרשות. יש רשויות שבהן פעלה מנהלת גיל רך יישובית שאחראית לכלל המענים לילדים מלידה ועד גיל שש, יש רשויות שבהן פעלה מנהלת גני ילדים – שלוש עד שש, יש שבהן פעלה מנהלת לידה עד שלוש, ויש רשויות שבהן פעלו כמה בעלי תפקיד.

בשנת תשפ"ג ניתנה לרשויות אפשרות לקלוט מנהלת לידה עד שלוש, שתהיה אחראית לקידום התחום ברשות. במהלך זה טמונה הזדמנות לחיזוק האחריות הכוללת של הרשות על השירותים הניתנים לפעוטות וילדים בגיל הרך ולהוריהם.

תחומי האחריות של מנהלת לידה עד שלוש, כפי שהוגדרו ב'קול קורא' שפרסם משרד החינוך ומצויים באוגדן תיאורי התפקידים של משרד הפנים: קריטריונים לתקצוב רשויות מקומיות המעוניינות לקבוע תקן למנהלת/ת יחידת לידה עד שלוש תשפ"ג ואילך, 31.8.2022.

- יישום מדיניות אגף החינוך ברשות בהלימה למדיניות משרד החינוך. לכל אחת מן הרשויות המקומיות יש מדיניות רשותית בהקשר של כלל הגילים שלהם הם נותנים מענים. חשוב שמנהלת לידה עד שלוש תכיר את המדיניות הרשותית כדי ליישם אותה בהלימה לזו של משרד החינוך
- בנייה והטמעה של תוכנית עבודה שנתית בהלימה למדיניות אגף החינוך ברשות
- מיפוי, בשיתוף משרד החינוך, של המסגרות לפעוטות ברשות המחויבות בחוק הפיקוח
- הקמת מערך לניהול, מיפוי, תכלול וקידום הדרכה חינוכית (4 שעות לכל מעון); פיתוח מקצועי של צוותי מעונות היום בשותפות עם מערך הפיקוח לפעוטות במשרד החינוך; פרסום קול קורא להכשרה מקצועית לצוותי החינוך-טיפול במעונות היום תוך ליווי ויישום המדיניות המוסכמת
- בניית מנגנוני עבודה ויצירת נהלים סדורים בין בעלויות וארגונים ובין הפיקוח במחוז וברשות, כדי לייצר רצף חינוכי מלידה ועד גיל שש
- מיפוי, תכלול, מעקב ובקרה של מכלול הצרכים ברשות; יצירת ממשקי עבודה לקידום מענים שונים בתחום הגיל הרך, ובכללם שותפות של אנשי המקצוע בפורום גיל רך ברשות. על המנהלת להקים ולבסס פורום כזה ברשויות שבהן הוא לא פועל ולהרחיב את הפורום כך שיכלול אנשי מקצוע האמונים על ילדים מלידה ועד גיל שש ברשויות שבהן פועל פורום כזה
- עבודה משותפת עם הגורמים המקצועיים, ובכללם מנהלת/ת מחלקת החינוך וגני הילדים הרלוונטיים לילדים בני שלוש עד שש לצורך תיאום, סנכרון וביסוס שיתופי פעולה בין הגורמים הרלוונטיים
- בניית שותפות עם ההורים המבוססת על שיח מתמשך, מכבד, שקוף, מוגן, מעורר אמון ואתי; שיתוף הורים בתהליכי קבלת החלטות בוועדות ובפורומים⁸

כישורים אישיים הנדרשים לתפקיד

- יכולות ארגון ויכולות בין-אישיות ברמה גבוהה
- ניסיון קודם בעבודה בגישה בין-דיסציפלינרית
- סגנון מנהיגות שיתופי
- ידע והבנה של המערכת ברשות כדי לאפשר גיוס שחקנים פוליטיים חשובים לקידום המהלך
- ידע, מומחיות ומיומנות בניהול שותפויות
- יכולות ניהול והובלת צוות ברמה גבוהה וגילוי רגישות וכבוד למקצועיותם של אנשי המקצוע השונים
- הכרת מאפייני הקהילה וצרכיה הייחודיים ומסגרות החינוך-טיפול לגיל הרך ברשות, כדי לרתום את כלל השותפים – ארגונים, בעלויות והורים – להיות חלק ממערך הגיל הרך ברשות

⁸ סעיף זה לא הופיע בקול הקורא.

2.2 היקף המשרה

היקף המשרה נקבע לפי מספר הפעוטות בכל רשות, על פי נתוני משרד הפנים.

- ברשויות גדולות שבהן מספר פעוטות גדול תועסק מנהלת במשרה מלאה
- ברשויות קטנות (המונות עד 10,000 איש), שבהן אין הצדקה להעסיק מנהלת במשרה מלאה, מומלץ להעסיק מנהלת בחצי משרה. בחצי המשרה האחר היא תשמש בתפקיד אחר בתחום הגיל הרך
- במועצות אזוריות, המתאפיינות בפיזור גאוגרפי, מומלץ להעסיק מנהלת במשרה מלאה, גם אם מספר הפעוטות ברשות קטן יחסית. זאת בשל הצורך לעבוד עם רכזת הגיל הרך בכל רשות ולסייע במתן מענה מותאם למאפיינים ולצרכים הייחודיים של כל יישוב

2.3 תהליכי הכשרה, ליווי ופיתוח מקצועי

תפקיד מנהלת לידה עד שלוש ברשות הוא תקן חדש שמשמש עמוד שדרה בהבניית יחידת לידה עד שלוש ברשויות. השקעה בפיתוח המקצועי של התפקיד בשנים הראשונות תבטיח יצירת תשתית מקצועית וארגונית טובה לעתיד. **במהלך ההקמה ייעשה הפיתוח המקצועי של התפקיד בשתי דרכים:**

1. קורס הכשרה: החל משנת תשפ"ד פועל קורס הכשרה בסיסי לתפקיד מנהלות לידה עד שלוש. מטרת הקורס היא לספק ידע וכלים למנהלות, הן בהיבטים של ניהול מערכתי מורכב ברשות הן בהיבטים של עולם התוכן של ילדים בגילים אלו
2. מפגשי למידה מחוזיים (יחד עם המפקחות ומנהלות התחום), היועצות וגיבוש קבוצת השתייכות מקצועית. את מפגשי הלמידה יובילו המלוות הרשותיות בשיתוף מנהלות התחום המחוזיות

2.4 מיקום ארגוני ברשות

בתהליך קבלת ההחלטה בדבר המיקום הארגוני של מנהלת לידה עד שלוש ברשות רצוי להתייחס להיבטים האלה:

- השונות והנפרדות בין תחום לידה עד שלוש ובין תחום שלוש עד שש. לכל קבוצת גיל מאפיינים התפתחותיים שונים וצורך במענים שונים
- חשיבות יצירת רצף חינוכי מלידה ועד גיל שש

הבחירה במודל הארגוני יכולה להשפיע על התפיסה המובילה: תפקיד אחד של ניהול הגיל הרך (לידה עד שש) עשוי לחזק את תפיסת הרצף החינוכי, ואילו הפרדת התפקידים (לידה עד שלוש; שלוש עד שש) עשויה לחזק את תפיסת המומחיות בנוגע לכל קבוצת גיל. יש לזכור כי חשוב לתת מענה לשתי התפיסות.

חמישה מודלים למיקום הארגוני של מנהלת לידה עד שלוש ברשות

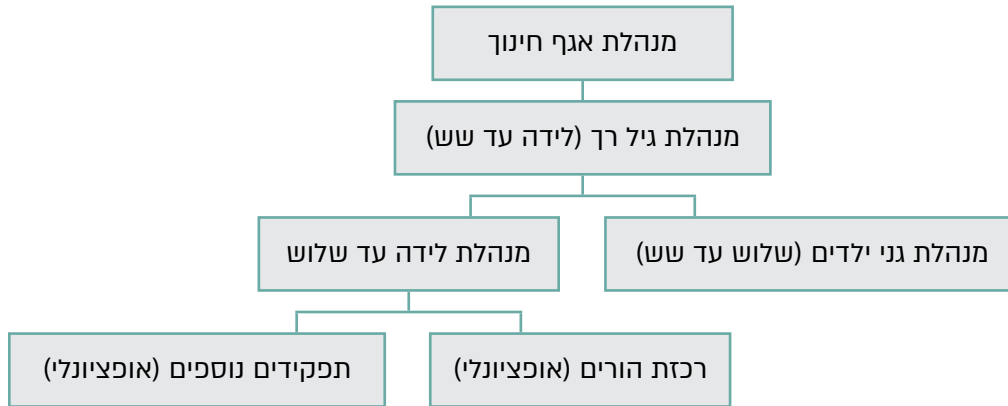
גודל הרשות משפיע על המבנה הארגוני שלה ועל מצבת כוח האדם הנדרשת. מנהלת לידה עד שלוש תהיה כפופה **מקצועית** לאגף חינוך ברשות ותהיה כפופה **מנהלית** לגורם זה או אחר על פי המבנה הארגוני ברשות.

להלן יוצגו חמישה מודלים אפשריים למיקום הארגוני של המנהלת: שלושה מודלים שבהם היא כפופה מנהלית לאגף החינוך ברשות; מודל רביעי שבו מנהלת אגף החינוך ממלאת את תפקיד מנהלת לידה עד שלוש; ומודל חמישי שבו המנהלת כפופה מנהלית לאגף (שירות) אחר ברשות.

מודל א

המודל מתאים לרשויות גדולות ומבוססות שבהן מספר פעוטות גדול ואפשרות למנות בעלי תפקידים נוספים במערך הגיל הרך ברשות. לפי מודל זה, מנהלת לידה עד שלוש כפופה למנהלת אגף החינוך ולמנהלת גיל רך (לידה עד שש) ואחראית על רכזת הורים או על בעלי תפקידים נוספים. המודל מתבסס על תפיסת חשיבות הרצף החינוכי בין שתי קבוצות הגיל ועל הראייה הכוללת של רצף הגילים מלידה ועד גיל שש (תרשים 1).

תרשים 1: מנהלת לידה עד שלוש ברשות גדולה (מודל א)



מודל ב

המודל מתאים לרשויות בינוניות. לפי מודל זה הן מנהלת לידה עד שלוש הן מנהלת גני ילדים (שלוש עד שש) כפופות למנהלת אגף החינוך. המודל מתבסס על תפיסת המומחיות של כל קבוצת גיל בנפרד, ועם זאת הוא מחייב מנגנונים סדורים ומובנים ובניית שגרות עבודה ליצירת רצף בין השירותים והמענים הניתנים לילדים מלידה ועד גיל שש (תרשים 2).

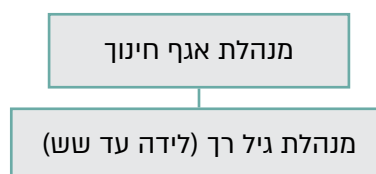
תרשים 2: מנהלת לידה עד שלוש ברשות בינונית (מודל ב)



מודל ג

המודל מתאים לרשויות קטנות. לפי מודל זה אשת מקצוע אחת משמשת מנהלת גיל רך (לידה עד שש) ואמונה על שתי קבוצות הגיל. המודל מחזק את תפיסת הרצף החינוכי (לידה עד שש) ומחייב את מנהלת הגיל הרך להחזיק בעולמות הידע השונים של שתי קבוצות הגיל ולקדם מענים מותאמים להן (תרשים 3).

תרשים 3: מנהלת לידה עד שלוש ברשות קטנה: חלופה אחת (מודל ג)



מודל ד

המודל מתאים לרשויות קטנות. לפי מודל זה מנהלת אגף החינוך משמשת הן מנהלת גיל רך (לידה עד שש) הן מנהלת גני ילדים (שלוש עד שש) (**תרשים 4**).

תרשים 4: מנהלת לידה עד שלוש ברשות קטנה: חלופה שנייה (מודל ד)

מנהלת אגף חינוך משמשת גם
מנהלת גיל רך (לידה עד שש)

מודל ה

המודל אינו תלוי בגודל הרשות. לפי מודל זה מנהלת לידה עד שלוש כפופה לשירות או למרכז אחר ברשות ופועלת בשיתוף אגף החינוך ובכפיפות מקצועית אליו. למשל, מנהלת מג"ר (מרכז לגיל הרך) יכולה לשמש גם מנהלת לידה עד שלוש. המנהלת אף יכולה להיות כפופה למתנ"ס, לאגף הרווחה ברשות או לחברה העירונית הפועלת ברשות (**תרשים 5**).

תרשים 5: מנהלת לידה עד שלוש, ללא קשר לגודל הרשות (מודל ה)

מנהלת אגף/שירות/אחר

מנהלת לידה עד שלוש

3. הקמת מערך גיל רך ברשות: שלוש זירות עבודה

מנהלת לידה עד שלוש ברשות פועלת בשלוש זירות מרכזיות (תרשים 6):

תרשים 6: זירות הפעולה של מנהלת לידה עד שלוש



3.1 זירה ראשונה: ממשקים ומנגנוני עבודה ברשות

אחד האתגרים הניצבים בפני הרשות הוא צמצום הפיצול בין מערכות החינוך, הרווחה והבריאות ומתן מענה רב-מערכתי למכלול צורכי ההתפתחות של פעוטות ושל הוריהם.

אלו הם הקווים המנחים לעבודה רב-מערכתית ברשות בתחום הגיל הרך:

- ☑ **הרחבת ההזדמנויות של ילדים בגיל הרך להתפתחות מיטבית בהתאם לתפיסות ועמדות ההורים:** מתן מענים פרטיקולריים ומותאמי צרכים והקשר כחלק ממענים אוניברסליים
- ☑ **מניעה ואיתור מוקדם של בעיות התפתחות בגיל הרך:** חיזוק היכולת של אנשי המקצוע ברשות לאתר מוקדם מצבי סיכון וקשיי התפתחות ולהפנות את מי שזקוקים להתערבות למכונים וליחידות להתפתחות הילד
- ☑ **ריכוז שירותים תחת קורת גג אחת:** ריכוז השירותים במרכזים לגיל הרך כדי לקדם שיתופי פעולה ותהליכים ליצירת שפה משותפת בין אנשי מקצוע בתחומי החינוך, הבריאות, הרווחה והטיפול, לספק רצף מענים (מניעה, איתור, התערבות וטיפול) ולהציע להורים ולילדים שירותים באווירה מכבדת ונעימה
- ☑ **מתן מענה לילדים בסיכון:** הפעלת מענים לילדים ולהורים מאוכלוסיות בסיכון בתוך שירותים אוניברסליים שאינם מתייגים ובמסגרות החינוך. חשוב לקיים הכשרות והדרכות לכלל הצוותים בתחום הגיל הרך בנושאים מניעת מצבי סיכון ואיתור ילדים במצבי סיכון
- ☑ **מתן מענה לצורכי ההורים:** הבטחה כי השירותים והתוכניות ברשות יספקו מענה למכלול צורכי ההורים, הן כהורים (כמו חיזוק קשר הורה-ילד וחיזוק התפקוד ההורי) הן כמבוגרים (כמו רווחה נפשית ותעסוקה). חשוב לוודא כי ההורים שותפים לטיפול בילדיהם ולמענים שהם מקבלים ולהקנות ידע וכלים לאנשי המקצוע ברשות לעבודה מיטבית עימם
- ☑ **הנגשה פיזית ותרבותית של שירותים ומענים לגיל הרך:** הנגשת שירותים ומענים לגיל הרך והתאמתם תרבותית להורים ברשות
- ☑ **התאמת מסגרות ושירותים לשלבי ההתפתחות של הילדים ולצורכיהם:** התאמת העבודה במסגרות החינוך-טיפול לצורכי ההתפתחות של הפעוטות (למשל יחס בין מספר המחנכות-מטפלות למספר הילדים ולגודל המרבי של הקבוצה), זאת על פי [תוכנית הלימודים החינוכית](#)
- ☑ **השקעה בפיתוח המקצועי של כלל אנשי הצוות העובדים עם ילדים מלידה ועד גיל שלוש:** השקעה בפיתוח מקצועי של הצוותים במסגרות החינוך-טיפול ולכלול בו הכשרות (כולל תגמול על ההכשרה), הדרכות חינוכיות וליווי מקצועי במעונות. אלו יתרמו לביסוס יוקרה, איכות ומקצועיות בתחום

להלן יוצגו שלבי עבודה, פעולות מרכזיות וכלים מומלצים בעבודתה של מנהלת לידה עד שלוש ברשות (לוח 1).

לוח 1: שלבי עבודה, פעולות מרכזיות וכלים מומלצים בעבודתה של מנהלת לידה עד שלוש ברשות

שלב העבודה	פעולות מרכזיות	דוגמאות לכלי עזר
שלב ראשון: מיפוי צרכים, שירותים, מענים ותוכניות התערבות לגיל הרך ברשות	<ul style="list-style-type: none"> מיפוי הצרכים, השירותים, המענים, תוכניות ההתערבות, המבנים הארגוניים והמנגנונים השונים הפועלים ברשות (ראו נספח ב, כלי למיפוי מנגנוני הרשות) ומיועדים לילדים מלידה ועד גיל שלוש מיפוי צורכי ההורים והילדים בניית מערכת מידע של הרשות או חיבור למערכת קיימת (כמו המערכת של התוכנית הלאומית). 	שאלון לבירור צרכים של הורים לילדים צעירים עד גיל 6
שלב שני: גיוס גורמים מקצועיים (בעלי עניין), ביסוס הקשר והשותפויות והקמת מבנים ארגוניים הנחוצים לתהליך הקמת מערך שירותים לגיל הרך ברשות	<ul style="list-style-type: none"> איתור גורמים רלוונטיים הפועלים ברשות זיהוי מטרות משותפות וביסוס יחסי אמן פיתוח שפה משותפת, למשל באמצעות הכשרה בין מקצועית ברשות הקמת מנגנוני עבודה ושגרות ארגוניות לעבודת מערך השירותים לגיל הרך בצד שילוב כלל אנשי המקצוע והארגונים הפועלים ברשות 	מתווה להכשרה בין-מקצועית בתוך מודל יישובי רב-מערכתי לגיל הרך (מיזם הינקות)
שלב שלישי: קביעת מדיניות, בניית תוכנית עבודה, הובלתה ויישומה	<ul style="list-style-type: none"> קביעת מדיניות ניתוח נתוני המיפוי הסכמה על מטרות משותפות בוועדת הגיל הרך, בהתבסס על גיבוש המלצות על ידי מנהלת לידה עד שלוש וצוות מוביל חינוך-טיפול בניית תוכנית עבודה בניית תוכנית עבודה להשגת המטרות בשלוש זירות הפעולה: זירת מנגנוני עבודה ברשות, זירת המסגרות והפיתוח המקצועי של הצוות וזירת ההורים הובלה ויישום של תוכנית העבודה ביסוס מבנה ארגוני ושגרות עבודה התאמה של תוכניות ומענים קיימים פיתוח והוספה של מענים חסרים 	כלי בניית תוכנית עבודה בתוך קווים מנחים ליישום תכנית "הורים במרכז" ברשויות המקומיות מדריך תכנון מכוון תוצאות למערך שירותים מיטבי לילדים ולנוער בסיכון ברשויות המקומיות
שלב רביעי: הערכה ומדידה	<ul style="list-style-type: none"> אם אפשר, יש לבצע הערכה חיצונית בכל מקרה מומלץ לפתח כלים פנימיים למדידה שוטפת ולמעקב המאפשרים בקרה, שיפור ודיוק תהליכים ודרכי פעולה בכל הקשור לגיל הרך 	

חשוב לציין כי שלבי הפעולה אינם ליניאריים ולעיתים נעשים בה בעת. כך למשל, ביסוס השותפויות נעשה גם בהמשך שלבי היישום של תוכנית העבודה (להרחבה ולפירוט על פעולות מרכזיות נוספות של מנהלת לידה עד שלוש ראו נספח ד).

שלב ראשון – מיפוי צרכים, שירותים, מענים ותוכניות התערבות לגיל הרך ברשות
מיפוי הצרכים, השירותים, המענים ותוכניות ההתערבות לגיל הרך ברשות מאפשר השגת שלושה ממדים החשובים להובלת
השינוי במערך הגיל הרך ברשות:

- ממד הרוחב – ראייה של מכלול המסגרות, השירותים ואנשי המקצוע
- ממד העומק – הבנת הצרכים והאינטרסים של השותפים השונים
- ממד הגובה – מינוף המערך הקיים כחלק מתכנון ארוך טווח

הצעד הראשון והחשוב בתהליך העבודה המשותף, בשנה הראשונה לכניסת מנהלת לידה עד שלוש, הוא מיפוי כל השירותים
הקיימים ברשות וביסוס מערך כולל של השירותים והתוכניות הקיימים ברשות. רצוי שמיפוי זה יכלול:

- ☑ פירוט של כלל מסגרות החינוך-טיפול ברשות? מידע על מנהלות המסגרות, הרקע המקצועי שלהן, גודל המסגרת, מאפייני הפעוטות (משולבים ופעוטות בסיכון) ואיכות הכשרת צוות החינוך-טיפול
- ☑ פירוט של כלל תוכניות ההתערבות במסגרות השונות מלידה ועד גיל שש: פירוט כזה מאפשר הסתכלות כוללת על המענים הניתנים לפעוטות ומסייע בבחינת הרצף החינוכי בין המסגרות
- ☑ פירוט המנגנונים והמבנים הארגוניים במערך הגיל הרך (ועדת הגיל הרך היישובית; צוותים מקצועיים; פורום מנהלות מסגרות החינוך-טיפול ועוד)
- ☑ פירוט של כלל השירותים לגיל הרך הפועלים ברשות (רווחה, חינוך ובריאות). חשוב שפירוט זה יכלול גם התייחסות לקשיים המאפיינים את מערכת השירותים בצד חוזקתיה ושיצביע על תהליכים המתרחשים ברשות (חשוב שהמיפוי יזהה "מרוויחים" ו"מפסידים" אפשריים מן התהליך ויאתר יתרונות וחסרונות של התהליך המיועד עבור בעלי עניין שונים)
- ☑ פירוט של צורכי ההורים והילדים. אפשר ללמוד על צורכי ההורים והילדים בעזרת סקר צורכי הורים, כינוס קבוצות מיקוד של הורים והובלה של פורום הורים ברשות (אם קיים). חשוב לתת את הדעת לשונות בין קבוצות שונות באוכלוסייה (למשל יהודים וערבים; עולים וותיקים) ולבדוק אם יש צרכים שונים של הורים בשכונות או באזורים שונים ברשות. למשל, במועצות אזריות יש לתת את הדעת להבדלים בין צורכיהם של הורים וילדים בקיבוצים, במושבים, ביישובים קהילתיים וביישובים לא יהודיים, ועל הקשר בין היישוב לרשות
- ☑ בנייה של תשתית מידע תומך ברשות או שימוש בתשתיות מידע קיימות. ברשויות שבהן פועלת התוכנית הלאומית אפשר להשתמש בתמי" (תשתית המידע היישובית) עבור התוכנית ולבדוק את התאמתה לצורכי הפעוטות. בכל הרשויות פועלת מערכת משותפת של משרד החינוך והרשות המקומית שנוצרה לשם דיווח על ילדים ומסגרות לגילי שלוש עד שש. מומלץ לבדוק אפשרות להתאים אותה גם לפעוטות. אפשרות נוספת היא בחינה של חיבור למידע רשותי של [DataCity](#) של "הסדנה לידע ציבורי"⁹. נוסף על כך משרד הפנים פרסם [מתווה להקמת והפעלה של יחידות לניהול מערכות מידע ברשויות המקומיות](#)

⁹ הכוונה למסגרות כולן – מסגרות חינוך-טיפול המחויבות בחוק הפיקוח (מענות משבעה פעוטות ויותר, אם מוכרים לסבסוד ואם שאינם מסובסדים), פעוטונים (שישה פעוטות וכחות), משפחתונים (תחת הפיקוח של משרד העבודה) ומסגרות יום שיקומיות (תחת פיקוח הרווחה). פעולת המיפוי, במיוחד של הפעוטונים, עלולה להיות מאתגרת, שכן אין מסגרות אלו מחויבות בתהליך רישוי, ולכן חשוב כי התהליך יתבצע מתוך היכרות מעמיקה עם הרשות ומוסדותיה וכחלק ממהלך רחב של יצירת אמון ושותפות בין כלל המסגרות.

¹⁰ DataCity הוא פרויקט של "הסדנה לידע ציבורי", המתבצע בתמיכה של הרשות לחדשנות במסלול ממשל-טק, זו השנה השנייה. מטרת הפרויקט היא לייצר תשתית של מידע מקומי פתוח בכורמטים סטנדרטיים, כך שישמש מפתחי יישומים ויעודד חדשנות במרחב המוניציפלי.

שלב שני – גיוס גורמים מקצועיים (בעלי עניין), ביסוס הקשר והשותפויות והקמת מנגנונים ארגוניים הנחוצים לתהליך הקמת מערך שירותים לגיל הרך ברשות

גיוס גורמים מקצועיים (בעלי עניין)

חשוב שכל הגורמים המפעילים שירותים לגיל הרך ברשות יבינו את חשיבות העבודה המשותפת, כך שתיבנה קבוצת ליבה חזקה ומחויבת לפיתוח מערך שירותים כולל לגיל הרך. חשוב שהעבודה המשותפת תושגת על אופן הדדי ועל תקשורת פתוחה וחיובית, וכי השותפים יחזיקו בערכים ובמטרות דומים. חיוני לגייס שותפים ובעלי עניין, בעיקר נציגים משירותי הבריאות, החינוך והרווחה, ולגייס בצד קובעי מדיניות גם בעלי עניין פרטיים, כגון ארגונים מפעילי מסגרות, ארגונים אזרחיים, אנשי דת, ארגוני פילנתרופיה ואנשי עסקים.

אלו הם הגורמים המקצועיים ברשות שחשוב לגייסם בתור בעלי עניין בתהליך:

- נציגות מקומית של משרדי ממשלה: רווחה, חינוך (כולל המסגרות השונות), בריאות (טיפות חלב, רופאי הילדים, קופות חולים, היחידות והמכונים להתפתחות הילד, רכזת משפחתונים)
- מרכז לגיל הרך
- השירות הפסיכולוגי
- התוכנית הלאומית
- גורמי פיקוח ממשלתיים (חינוך, בריאות, רווחה)
- גורמים נוספים ברשות, ובהם ראש הרשות, מחלקת בינוי והנדסת העיר, מרכז צעירים, מרכז קליטה, האגף לשיפור פני העיר, מתנ"ס
- ארגוני מגזר שלישי, ארגונים פרטיים, קרנות ותורמים

כמה חסמים ואתגרים ייחודיים לשדה הגיל הרך משפיעים על תהליך גיוס גורמים מקצועיים (בעלי עניין):

- ▲ היעדר מדיניות כוללת לגיל הרך, ברמה הארצית וברשות
- ▲ העדר הפנמה של משמעות וחשיבות ההשקעה בשנים הראשונות עבור התפתחות האדם ועתידו ועבור החברה מובילה לעיתים לקבלת אחריות מצומצמת על הגיל הרך בקרב דרגי ניהול בכירים
- ▲ פערים בין מדיניות ובין יישומה בפועל
- ▲ הקצאת תקציבים מצומצמת לקידום אתגרי הגיל הרך
- ▲ העובדה שהמערך בשלבי הקמה גורמת לעיתים אי־בהירות באשר להגדרת תפקידים ותחומי אחריות
- ▲ מחסור באנשי מקצוע בתחומים שונים המתמחים בגיל הרך, בדגש על גילי הינקות

למידה משותפת והכשרה רב־תחומית של גורמים מקצועיים (בעלי עניין) שונים בנושאי ליבה בתחום הגיל הרך, הגדרת מטרות ברורות ומשותפות ופרסום של הישגי ביניים הן דרכים מועילות ליצור קשרים מקצועיים ולגייס גורמים מקצועיים (בעלי עניין) לפעולה משותפת.

ביסוס הקשר והשותפויות והקמת מנגנונים ארגוניים הנחוצים להפעלת מודל רשותי לגיל הרך

המבנים הארגוניים ושגרות העבודה הסדירות נועדו לחזק קשרי עבודה בין גופים, לבסס ראייה רב־מערכתית של מכלול הצרכים ולשפר את פעילותו של מערך הגיל הרך ברשות.

משימות רחב של המנגנונים הארגוניים השונים:

- הנחלת שפה אחידה לכלל אנשי המקצוע המובילים את העשייה בתחום הגיל הרך ברשות
- איסוף מידע, נתונים וידע מן השדה לצורך ביסוס ושיפור מענים קיימים ופיתוח מענים נוספים וחדשניים
- מתן מענה, תמיכה וסיוע לאנשי מקצוע שונים
- קידום שיתופי פעולה ברשות

מנגנונים מומלצים

▪ ועדת גיל רך יישובית

הוועדה היא ציר מרכזי בפעילות מערך הגיל הרך ביישוב. ועדות אלו הוקמו במסגרת התוכנית הלאומית ביישובים שבהם היא פועלת. אם לא פועלת ברשות ועדת גיל רך מומלץ להקים ועדה כזו

תפקיד הוועדה: להתוות את מדיניות הרשות באשר לגיל הרך ולבצע מעקב אחר יישומה

מובילת הוועדה: מנהלת גיל רך (לידה עד שש) בשיתוף מנהלת התוכנית הלאומית או גורם אחר שנבחר על ידי הרשות

משתתפים: נציגות כלל הגורמים המקצועיים הפועלים בתחום הרך ברשות, ובהם מנהלת אגף החינוך, מנהלת לידה עד שלוש ומנהלת גני ילדים (שלוש עד שש), מפקחת גני ילדים, מפקחת מעונות היום, מפקחת רווחה, אחות נפתית או מפקחת אזורית מטעם משרד הבריאות, מנהלות טיפות החלב, רופאת ילדים, נציגות מעונות יום ומשפחתונים, מנהלת המרכז לגיל הרך או מרכז למשפחה, מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים או רפרנטית גיל רך מטעמה, עו"סית לגיל הרך, נציג מן השירות הפסיכולוגי-חינוכי, מנהלת המתנ"ס, מנהלת מחלקת צעירים, נשות מקצוע המפעילות מענים לילדים ולהורים, נציגי גופים פרטיים העוסקים בגיל הרך ונציגות הורים

תדירות המפגשים: פעמיים בשנה לפחות

▪ צוות מוביל חינוך-טיפוח

תפקיד הצוות: לקבוע מדיניות רשותית בנושא מסגרות חינוך-טיפוח, ללוות את יישום המדיניות ולתת מענה לחסמים ואתגרים שעולים. הצוות אמון על קידום תהליכי העבודה המקצועיים במסגרות, על פי תוכנית העבודה שהוגדרה, וקידום הממשקים ברשות הקשורים לניהול המסגרות

מובילות הצוות: מנהלת לידה עד שלוש והמפקחת המחוזית

משתתפות: מנהלת לידה עד שלוש, מפקחות משרד החינוך, מדריכות הייעוץ, נציגות המדריכות החינוכיות, נציגות הארגונים המפעילים ונציגות הורים

תדירות המפגשים: אחת לחודשיים כשגרת עבודה. מפגשים נוספים על פי צורך

▪ פורום מנהלות מסגרות החינוך-טיפוח

תפקידן של מנהלות מעונות היום מתאפיין באחריות רבה (כלפי הילדים, הצוות וההורים) ובבדידות מקצועית

תפקיד הפורום: לתמוך במנהלות המסגרות בכל הקשור להעשרה מקצועית, למידת עמיתות, תמיכה הדדית וזיהוי אפשרויות לשיתופי פעולה בין המסגרות. הפורום יתרום להתפתחות אישית ומקצועית של המנהלות ולקידום המסגרות שבניהולן

מובילות הפורום: מנהלת לידה עד שלוש והמפקחת המחוזית

משתתפות: חשוב שכל מנהלות המסגרות שמחויבות בחוק הפיקוח תשתתפנה בפורום ומומלץ להזמין גם את מנהלות הפעוטונים (מסגרות קטנות שאינן מחויבות בחוק הפיקוח)

תדירות המפגשים: פעם בחודשיים לפחות

▪ פורום הארגונים המפעילים את המעונות

תפקיד הפורום: לקדם תהליכי עבודה אחודים של כלל הארגונים על פי מדיניות משרד החינוך והרשות

מובילת הפורום: מנהלת לידה עד שלוש

משתתפות: מנהלת מחלקת חינוך, מנהלת גיל רך (לידה עד שש) (אם יש), מנהלת לידה עד שלוש, נציגות הארגונים המפעילים, מנהלת תחום לידה עד שלוש במחוז והמפקחת מטעם משרד החינוך

תדירות המפגשים: פעמיים בשנה

■ פורום מדריכות חינוכיות

תפקיד הפורום: לשמש קבוצת למידה של צוות המדריכות החינוכיות ולקדם פיתוח מקצועי, שיתוף בידע, בהצלחות ובאתגרים מן השטח

מובילות הפורום: מנהלת לידה עד שלוש, רכזת הדרכה ומנחת המדריכות (סופרוויז'ן)

משתתפות: כלל המדריכות החינוכיות ברשות

תדירות המפגשים: שלוש פעמים בשנה

■ צוותים מקצועיים אדיהוק

תפקיד הצוותים: ועדת גיל רך וצוות מוביל חינוך טיפול יקימו לפי הצורך צוותים מקצועיים לחשיבה, פיתוח וניהול של פעולות, על פי תוכנית העבודה.

תדירות המפגשים: על פי צורך.

שלב שלישי – קביעת מדיניות, בניית תוכנית עבודה, הובלתה ויישומה

קביעת מדיניות

בניית חזון והגדרת מטרות בין השותפים: לאחר גיוס השותפים מומלץ לפתח חזון משותף, להגדיר מטרות ויעדים של הרשות עבור הגיל הרך, לטווח הקצר ולטווח הארוך, בהלימה לממצאים ולתובנות שעלו מן המיפוי שבוצע ביישוב.

בניית תוכנית עבודה, הובלתה ויישומה

בבניית תוכנית העבודה יש לתת את הדעת להיבטים האלה:

- **חלוקת עבודה ואחריות:** יש חשיבות רבה לחלוקת העבודה והאחריות בין בעלות התפקידים והשותפות במערך השירותים לגיל הרך, כבר בתחילת הדרך. חשוב שההורים יהיו שותפים בתהליך קבלת ההחלטות ובקביעת סדר העדיפויות
- **שימוש בנתונים לצורך קבלת החלטות מושכלת:** חשוב לאסוף נתונים, בתדירות המותאמת לצורך, על צרכי הילדים בגיל הרך והוריהם, על היקף השירותים הניתנים להם ועל איכותם ונגישותם – במיוחד כשמדובר בילדים בסיכון. חשוב שהמידע שייאסף יהיה נגיש לבעלי עניין רלוונטיים ויועבר בשמירה על חיסיון המידע. חשוב אף להקפיד על בקרה שוטפת של מערך השירותים ולפעול לשיפור מתמיד שלו
- **הבטחת סטנדרטים גבוהים של איכות:** חשוב לחייב את כל הגורמים הרלוונטיים ברשות לספק שירותים איכותיים העומדים בסטנדרטים גבוהים. אפשר לעשות זאת בין השאר על ידי התוויית מדיניות ברורה ומתן תמיכה כספית
- **הכשרה ופיתוח מקצועי שוטפים:** יש להבטיח מתן הכשרה ופיתוח מקצועי שוטפים לצוותי החינוך, שיכללו מתן כלים לעבודת צוות רבת-חומי ואפיקים להתקדמות מקצועית
- **הבנה כי מדובר בתהליך ממושך:** חשוב להבין כי הטמעת שינוי לאורך זמן בתחום הגיל הרך מחייבת תהליך עקיב, ממושך ויציב. התהליך מצריך גם פיתוח ציפיות מציאותיות באשר לתוצאה האפשרית בכל שלב ובכל יישוב, שכן יש יישובים שבהם לא הייתה כל תשתית של שותפות בין הגורמים השונים, ועל כן צפוי שתהליך בניית מערך יישובי לגיל הרך ביישובים אלו יהיה ממושך יותר

שלב רביעי: הערכה ומדידה

בעת פיתוח המענים יש לגבש כלי מדידה פנימיים על פי התוצאות המוסכמות שהוגדרו לכל מענה. כלי המדידה יכולים להיות שאלוני משוב, סקרים או קבוצות מיקוד. חשוב לאסוף את המידע בעזרת כלים שפותחו או כלים קיימים. ברשויות שבהן פועלת התוכנית הלאומית יש להשתמש במידע משאלוני התמ"י. לאלו אפשר להוסיף את המידע **מכלי תצפית דיגיטלי** ושאלוני התפתחות בטיפת חלב. חשוב ללמוד את הממצאים ולגבש תובנות ותהליכי שיפור בדיונים הנערכים במנגנונים הארגוניים שפועלים במערך הגיל הרך ברשות.

ממשקים ומנגנוני עבודה ברשות: דגשים

- **התבססות על התשתיות והמשאבים ברשות:** יש להתבסס ככל האפשר על התשתיות הקיימות בכל רשות ולחזקן, כמו ועדת הגיל הרך ברשות וכן שירותים וגורמים נוספים הנכללים במעטפת השירותים לילדים מלידה ועד גיל שלוש ולהוריהם. ככל שבעלות התפקיד מגויסות למהלך, יש לשאוף לשלבן במערך הקיים
- **גמישות והתאמה לרשות:** המודל הרשותי מתווה עקרונות וקווים מנחים לפעולה, אך כל רשות מממשת אותם באמצעות הפעולות המתאימות לצרכים ולמשאבים המקומיים, לאחר מיפוי שלהם

3.2 זירה שנייה: מסגרות חינוך-טיפול

מסגרת חינוך-טיפול היא אחת מסביבות החיים החשובות ביותר לילדים בגיל הינקות. מסגרת איכותית משפיעה על איכות הלמידה וההתפתחות של הילדים בשנים המעצבות ולאורך החיים וכן על המוביליות החברתית שלהם בתחומי חיים שונים. עם זאת עד למעבר של מעונות היום לאחריות משרד החינוך לא הייתה הסדרה של אחריות הרשות על מסגרות חינוך-טיפול לילדים מלידה ועד גיל שלוש. אפילו מסגרות הסמל – המסגרות המוכרות והמסובסדות שבפיקוח זרוע העבודה – פעלו עצמאית ברשות, ניהלו קשר עם הארגונים המפעילים אשר פעלו מול אגף מעונות היום והמשפחתונים בזרוע העבודה. בעוד הקשר בין הרשות המקומית ובין הגנים (מגיל שלוש עד שש) נובע מתוקף חוק, הקשר בין הרשות ובין מסגרות החינוך-טיפול נבנה על בסיס אמון. עם מעבר המעונות לאחריות משרד החינוך החל משרד החינוך לפעול ליישום חוק הפיקוח ובמסגרתו להסדרת תפקיד הרשות בכל הקשור למסגרות חינוך-טיפול.

אלו הם סוגי מסגרות החינוך-טיפול הפועלות בישראל:

א. מסגרות חינוך-טיפול המוכרות לסבסוד

- **מעונות יום המוכרים לסבסוד:** מסגרות מגיל לידה עד שלוש (רביגיליות) שבהן מספר כיתות שונה (בין כיתה אחת לשבע כיתות). את המעונות מפעילים ארגונים גדולים ומפוקחים, כמו נעמ"ת, ויצ"ו, אמונה, התחלה טובה, נאות מרגלית וכן מאות ארגונים קטנים.¹¹

ב. מסגרות חינוך-טיפול שאינן מוכרות לסבסוד

- **מעונות המחויבים בחוק הפיקוח בלא הרשאה לסבסוד:** מסגרות בינוניות גדולות שבהן שבעה פעוטות ויותר. מסגרות אלו מחויבות לעבור תהליך רישוי, הן מפוקחות וזכאיות לליווי והדרכה. נכון למועד כתיבת התדריך מסגרות אלו עדיין אינן מוכרות לסבסוד, המצריך עמידה בתקנים מחמירים
- **מעונות יום רב-תכליתיים:** מעונות בהפעלת הארגונים המוכרים לסבסוד המקבלים מענים ממשרד הרווחה והביטחון החברתי וממשרד הבריאות ובסבסוד משותף עם הרשות המקומית. מעונות אלו נמצאים תחת פיקוח משרד החינוך
- **מעונות יום שיקומיים** שבאחריות משותפת של משרד הרווחה ומשרד הבריאות
- **משפחתונים המוכרים לסבסוד על ידי משרד העבודה:** מסגרות קטנות שבהן חמישה פעוטות לכל היותר המוכרות לסבסוד על ידי משרד העבודה ומפוקחות על ידי האגף לעידוד תעסוקת הורים. מסגרות אלו מופעלות בשני מודלים – על ידי ארגון מפעיל, בדומה למעונות, או על ידי הרשות. את המשפחתונים מלווה אדמיניסטרטיבית ומקצועית רכזת משפחתונים ברשות. מסגרות אלו הן היחידות שנותרו באחריות משרד העבודה ולא עברו לאגף לגיל הרך במשרד החינוך
- **משפחתונים שאינם מוכרים לסבסוד:** מסגרות קטנות שבהן שישה פעוטות וכחות שאינן מחויבות בחוק הפיקוח

¹¹ בישראל פועלים 430 ארגונים מפעילים בעלי רישיון, לפי [מחקר טאליס הבין-לאומי להוראה וללמידה במסגרות הגיל הרך](#). (כרמל, כ'. ובן-דוד, נ' וגוטמן, י'. (2020). ג'וינט-אשלים.

חיזוק הקשר בין הרשות ובין מסגרות החינוך־טיפול יכול להוביל:

- ☑ לחיזוק המסגרות ולקידום איכותן
- ☑ לשיפור מקצועיות הצוותים ולהעצמתם
- ☑ לשיפור ההיבטים המבניים של המסגרות: סביבה פיזית בטיחותית,¹² בריאות ותזונה,¹³ מענה במצבי חירום¹⁴
- ☑ להעלאת תחושת השייכות של מנהלות המסגרות לרשות
- ☑ לשילוב המסגרות במעטפת השירותים הניתנים לפעוטות ולמשפחותיהם ברשות
- ☑ ליצירת רצף חינוכי בין מסגרות לילדים מלידה ועד גיל שלוש ובין גנים (גילי שלוש עד שש)
- ☑ ליצירת שותפות ושיתוף בין המסגרות ובין ההורים
- ☑ להגדלת שילוב ילדים במסגרות, חינוך טיפול ממוקחות

כדי לקדם את האחריות של הרשות על מסגרות החינוך־טיפול ולאפשר את מימושה, חשוב לקדם את ההיכרות ואת ממשקי העבודה בין הרשות, האגף לחינוך לגיל הרך במשרד החינוך, מנהלות לידה עד שלוש, המפקחות והארגונים המפעילים מסגרות חינוך ברשות. מהלכים שייעשו במסגרות ברשות צריכים להיות מתואמים בין כל הגורמים הללו. כמו כן חשוב להקים או לחזק מבנים ארגוניים ושגרות לניהול העבודה עם מסגרות החינוך־טיפול ברשות כדי לבסס את קשרי העבודה בין כל הגורמים ולשפר את עבודת המסגרות (ראו פירוט של המבנים הארגוניים השונים בסעיף 3.2).

אתגר: בניית שותפות עם הארגונים המפעילים ועם פיקוח משרד החינוך במעונות היום.. ריבוי הארגונים המפעילים ודרכי התנהלות שונות של כל אחד מהם יוצרים מערכת ארגונית מורכבת המחייבת גמישות והתאמה הן מצד הרשות הן מצד הארגונים.

תפקיד הרשות בזירת מסגרות החינוך־טיפול

הכשרת הצוותים

כדי לקבוע סטנדרט אחיד ושפה משותפת מומלץ שהאחריות לפיתוח המקצועי של כלל נשות המקצוע תהיה של משרד החינוך, בשותפות הרשות. חינוך איכותי מחייב **הכשרה מתאימה של הצוותים**, הכוללת ידע בתחומי ההתפתחות ופרקטיקות חינוכיות. נוסף לכך הדרכות שוטפות וקידום מקצועי תורמים למקצועיות ולתחושת הערך של הצוותים. מיפוי הרקע המקצועי של הצוותים במסגרות מלמד כי לרבות מנשות הצוות אין הכשרה מספקת.

בשנת 2022, על פי החלטת הממשלה בעניין העברת הפיקוח על מעונות היום לאחריות משרד החינוך, פיתח המשרד **תוכנית הכשרה חינוכית למחנכות־מטפלות**. לפי התוכנית, על המחנכות־מטפלות לעבור הכשרה חינוכית במוסדות לימוד שאושרו על ידי משרד החינוך ללימודי הוראה וחינוך לגיל הרך. משרד החינוך מאפשר לצוות החינוך־טיפול המועסק במעונות היום לעבור הכשרה חינוכית במימון המשרד. התהליך הוא הדרגתי, ובשנה הראשונה החלו כ-12,000 מחנכות־מטפלות לעבור הכשרה חינוכית. על פי ביקוש של הרשויות, יבוצעו בשנים הבאות עוד סבבי הכשרות.

אוכלוסיית היעד של תוכנית ההכשרה: צוותי מעונות יום העובדים במעונות בעלי רישיון מתוקף חוק הפיקוח.

תוכנית הלימודים: הלימודים הם לתעודת מחנכות־מטפלות במעונות יום לפעוטות.

היקף הלימודים בתוכנית המחויבת על פי חוק הוא 220 שעות, מהן 150 שעות הכשרה עיונית ו-70 שעות הכשרה מעשית בליווי מדריכה חינוכית.

¹² לסביבה הפיזית יש השפעה רבה על איכות החינוך של הילדים. סביבה לא בטיחותית מסכנת את השלמות הפיזית של הילד. יש לשים לב למבנה לריהוט ולמשחקים, לחצר ומתקניה בהיבטים של בטיחות וניקיון וכן ארגון נכון במרחב. סוגיה נוספת של בטיחות היא פעילויות הכרוכות בהסעה.

¹³ יש להקפיד על היגיינה ותזונה מותאמת גיל למען שלומות הילדים. לפרטים ראו **אוגדן הנחיות להפעלת מעון יום לפעוטות** (2022).

¹⁴ מצב חירום בטחוני או בריאותי יוצר אתגרים נוספים של שמירה על שלומות ובריאות הילדים. על המסגרת להיערך למצבים אלה ולדווח להורים על אירועים חריגים המתרחשים במהלכם.

תנאי קבלה: עבודה בפועל בתור מחנכת־מטפלת במעונות היום לפעוטות בעל רישיון מתוקף חוק הפיקוח והצלחה בריאיון קבלה לתוכנית ההכשרה.

בתום הלימודים ועם העמידה בכל דרישות התוכנית, כולל התחייבות לעבוד שנה במעון לאחר סיום הלימודים, כל אחת מן הלומדות מקבלת מלגה בסך 2,500 ש"ח, בכפוף לאישור תקציב הממשלה באותה שנה. למסיימות הכשרת הבסיס נית אופק פיתוח מקצועי הכולל אפשרות לעבור שני קורסים נוספים, ועד להשלמת לימודי תואר ראשון.

על הרשות לבצע מעקב אחר השתתפות הצוותים בהכשרות שמוביל משרד החינוך ולקיים תהליכי ליווי ותמיכה שוטפים לצוותים הפועלים ברשות.

הניסיון בהפעלת מערך ההכשרה בשנה זו מלמד כי כאשר רשות מלווה את קבוצת הלומדות, אחוזי הנשירה הם מזעריים, והערך המופק מן הלימודים ומקבוצת השייכות הוא גבוה. התמקצעות נשות המקצוע ובניית תחושת הערך המקצועי שלהן יכולות להוביל לשיפור איכות החינוך־טיפול במסגרות. יש אפשרות להפעלת קורס ההכשרה כקורס ייעודי הפועל ברשות בשיתוף המכללה המכשירה. הפעלת קורס כזה על ידי הרשות מסייע בקביעת סטנדרט חינוכי־טיפולי אחיד ברשות המקדם את האמון בין המסגרות ובין הרשות. קיום הכשרות וליווי מטעם הרשות ובתחומה, בשונה מהפעלתם על ידי המסגרות או הארגונים המפעילים המצריכה לעתים נסיעה אל מחוץ לרשות, מקל על המשתתפות ומחזק את תחושת השייכות שלהן לרשות.

אתגרים: קיום הכשרות לצוותים מבוסס על מיפוי הצרכים של הצוות (למשל, כמה מחנכות־מטפלות עברו הכשרה מסוג 1 ומסוג 2) ושל המסגרת (למשל הכשרה ייעודית לצוותים העובדים עם הורים החיים בעוני). מיפוי מדויק כזה מחייב השקעת משאבים רבים. תכנון וביצוע של תוכנית ההכשרה מותאמת, כמו גם פיתוח מקצועי במשך השנים, דורשים אף הם משאבי זמן ותקציב.

ליווי והדרכה מקצועיים

טיפול יום־יומי בתינוקות ופעוטות הוא עבודה המאופיינת באתגרים רבים וייחודיים, אשר לא פעם טומנת בחובה תסכול ושחיקה. מערכת תמיכה של ליווי מקצועי חשובה הן לסיפוק הצרכים הפיזיים הבסיסיים הן כתמיכה פסיכולוגית וחינוכית לצוות, כדי שיוכל להרגיש בטוח, שייך, מסוגל ומוערך, וכדי שיוכל להיטיב את מלאכת הטיפול.

כדי שחברת צוות במעון תוכל להעניק טיפול רגיש, חם, מותאם התפתחותית, הולם ומקצועי במסגרת הסביבה החינוכית, היא זקוקה לליווי מקצועי שוטף (מעבר להכשרה הבסיסית) המותאם לידע העדכני בתחום ההתפתחות ומנגד מותאם לצורכי השטח המסוימים.

שילוב של הדרכה בכמה תחומים בגיל הרך מאפשר הבנה מורכבת ומלאה יותר של הצרכים המתהווים של הפעוטות, ולאופן שבו אפשר לתת מענה לצורכיהם במסגרת הטיפול הקבוצתי ובהתייחס לסביבתם האקולוגית. גישה זו תומכת ביכולת צוות החינוך־טיפול להתכוון לצרכים האישיים של הפעוטות בד בבד עם יצירת קבוצה של ילדי המעון.

ההדרכה היא תהליך מתמשך, מסע משותף של מדריכה ומודרכת שלו מטרות ברורות, אשר מתבסס על קשר קבוע בין המדריכה למודרכת ועל סטינג (זמנים ומקומות קבועים). קשר זה הוא ליבת תהליך ההדרכה. ההדרכה היא תהליך לימוד פעיל, והיא אינטראקטיבית ודיאלוגית; המודרכת היא שותפה פעילה, ולצד המדריכה היא מקבלת אחריות ונוקטת יוזמה בתהליך.

ההדרכה החינוכית עוסקת בתמיכה אישית במחנכות־מטפלות, בתמיכה בעבודת הצוות וביחסי הצוות, בדיון בסוגיות אתיות, בקשר עם הורי הילדים, בתוכני התוכנית החינוכית, בשגרת היום, בארגון סביבה תומכת למידה והתפתחות, בטיפוח אינטראקציות איכותיות בין הצוות החינוכי לפעוטות, בהדרכה בנוגע לתהליכים פרטניים של פעוטות ובקידום אקלים רגשי חיובי במעון.

החל משנת הלימודים תשפ"ג, הרשות היא האחראית [להסדרה ולהספקה של שירותי ההדרכה במגוון דרכים](#) לכלל מעונות היום שלהם רישיון הפעלה ופועלים בתחומה. את התקצוב להדרכה נותן משרד החינוך על פי מספר המסגרות בעלות הרישיון ועל פי הביצוע בפועל.

מודל ההדרכה שבוחרת הרשות מתבסס על תפיסה כוללת וחדשנית המנסה לתת מענה למכלול צורכי הפעוטות והוריהם, מתוך מיצוי המשאבים הקיימים (ראו **לוח 2**). הרשויות פועלות על פי תוכנית עבודה רשותית הכוללת את כלל הרכיבים המומלצים ליצירת סביבת חיים המטפחת ומקדמת פעוטות, וההדרכה משולבת כרכיב מרכזי בתוכנית. המלצת משרד החינוך היא להסתמך על התשתיות הקיימות ברשות ולפעול על פי המודל המתאים לה ביותר.

לוח 2: המודלים הקיימים ברשויות להפעלת מערך הדרכה חינוכית

רשויות המפעילות מרכזים לגיל הרך	הפעלת שירותי הדרכה על ידי צוות המרכז: שילוב הצוות במענה של ההדרכה. ברשות שבה פועל מג"ר במודל הבין-משרדי, אפשר להרחיב את שעות ההעסקה של אנשי צוות המג"ר העומדים בקריטריונים או לחלופין לגייס לצוות הקיים אנשי מקצוע נוספים העומדים בקריטריונים
רשויות המפעילות את 'תוכנית מעגן'	הפעלת שירותי הדרכה על ידי 'תוכנית מעגן': שילוב צוות מעגן במענה של ההדרכה. ברשות שבה פועלת התוכנית אפשר להרחיב את שעות העסקה של אנשי צוות מעגן העומדים בקריטריונים או לגייס לצוות הקיים מדריכות נוספות העומדות בקריטריונים
רשויות שצריכות להקים תשתיות להדרכה: הקמת יחידת הדרכה ייעודית ברשות	הפעלת שירותי הדרכה על ידי הרשות: גיוס והעסקה של מדריכות שיפעלו באחריות מנהלת תחום לידה עד שלוש, או מי שאמון על תחום לידה עד שלוש באותה רשות (על פי החלוקה הארגונית ברשות)
רשויות שצריכות להקים תשתיות להדרכה: הקמת תשתית לביצוע הדרכה על ידי מרכז חיצוני או חברה עירונית (מיקור חוץ)	הקמת מאגר שיהיה באחריות הרשות ובתפעולה או בתפעול של חברה עירונית. במאגר החברות יכללו גם ארגונים אשר יעמדו בכל הקריטריונים המחייבים. הרשות תיקשר בהסכם עם כל ארגון במאגר שיספק את שירותי ההדרכה במעונות היום

בכל אחד מן המודלים יש להבטיח שהגוף האמון על ההדרכה עומד בתנאים אלו:

- נמצא תחת ניהול מקצועי של הגורם האמון על תחום לידה עד שלוש ברשות
- מחויב לתת הדרכה לכל מסגרת בעלת רישיון, בהיקף של ארבע שעות חודשיות לפחות
- אחראי לגיוס המדריכות, לחלוקת העבודה ביניהן ולגיבוש תוכנית הדרכה שנתית ושגרות עבודה מקצועיות

חשוב להביא בחשבון שהדרכה איכותית כוללת התייחסות לכמה היבטים: תפקיד המדריכה, רמת הסמכות שלה, התהליך שהיא מובילה והדרך שבה היא תופסת את מעמדה ומקצועיותה של המחנכת-מטפלת המקבלת ממנה הדרכה. הבנת השקפת העולם של המודרכת תאפשר למדריכה לבנות תהליך הדרכה מותאם ולהעניק משמעות לתוכן שעולה במפגשים ולדינמיקה שנוצרת בינה ובין המודרכת. יש חשיבות לספק למדריכות ליווי אישי (supervision), הכלול במימון ההדרכה, שיאפשר להן להציג התנסויות מחייהן, ליצור קשר עמוק, אישי ותומך, לפתח דיון מעמיק ולעסוק הן במומנויות הן בתפיסות אישיות. כל אלו חיוניים ליצירת שינוי בקרב המדריכות ובקרב הצוותים במסגרות.

ליווי בתהליך קבלת רישיון הפעלה למסגרות המחויבות בחוק הפיקוח כמצוין מעלה, כל מסגרת אשר בה שבעה פעוטות ויותר מחויבת לקבלת רישיון משרד החינוך. האחריות מוטלת על בעלת המסגרת. עם זאת עזרת הרשות בתהליך יכולה לסייע במידה רבה בתהליך הבקשה ובקבלת הרישיון. על הרשות להעמיד לרשות המסגרות מערך הסברה אשר יסייע להן להירתם למהלך, וזאת באמצעות יידוע, ליווי ותמיכה.

אתגר: לסייע לכל המסגרות שבהן שבעה ילדים ויותר בהליך קבלת רישיון מטעם משרד החינוך. לשם כך יש לאתר את המסגרות, ללמוד על החסמים המונעים מהן להגיש בקשה ולקדם פתרונות מתאימים.

ניהול הקשר עם משפחתונים

משפחתונים הם דגם רווח של מסגרת חינוך־טיפול לגיל הרך בישראל, במיוחד באוכלוסייה הערבית. כאמור המשפחתונים הם מסגרות המוכרות על ידי משרד העבודה לצורך סבסוד, והן מפוקחות על ידי האגף לעידוד תעסוקת הורים. לפיכך אין הם מחויבים לקבל את ההדרכה החינוכית והתפעולית שנותן משרד החינוך. עם זאת מומלץ כי הרשות תעניק ליווי למנהלות המשפחתונים ולרכזת המשפחתונים בתיאום עם הגורם המפעיל אותם ועם משרד העבודה (כמפורט ב**אוגדן הנהלים** שפותח בשנת 2007 במשרד התמ"ת).

ניהול הקשר עם פעוטונים ועם מסגרות ביתיות

כחלק מאחריות הרשות על כלל תושביה, ובהם כלל הפעוטות, יש לה תפקיד גם באיתור מסגרות שאינן מחויבות בחוק הפיקוח (פעוטונים שבהם עד שישה ילדים ושאינן חייבות ברישוי). חשוב כי הרשות תכיר ותמכה את כל המסגרות, גם את אלו שאינן מחויבות בחוק הפיקוח, תלמד את צורכי ההורים ותמצא דרכים להיות בקשר עם מנהלות פעוטונים, עם הורים, עם מטפלות ועם קרובי משפחה אשר מטפלים בפעוטות.

סיכום: המלצות לפעולה באשר למסגרות חינוך־טיפול ברשות

- איתור, עידוד וליוי מסגרות שבהן שבעה פעוטות ויותר בתהליך קבלת הרישוי
- ליווי ומעקב אחר השתתפות הצוותים בהכשרות שמוביל משרד החינוך
- מתן הדרכה מקצועית איכותית לכלל המסגרות בעלות הרישוי ברשות, בשיתוף פעולה עם הארגונים המפעילים (אשר מחויבים לקיים הדרכה בהיקף בסיסי)
- איגום משאבים ברשות והנגשתם למסגרות כמו הפעלת קורסי עזרה ראשונה וקורסים בנושאי בטיחות, מענים בטיפות החלב או בשירות הפסיכולוגי הייעוצי ועוד

אתגר קבלת האחריות על גילי לידה עד שלוש על ידי הרשות המקומית

מסמך זה נכתב שנתיים לאחר הוצאת הקול הקורא לרשויות להקמת תחום לידה עד שלוש ברשות (לעיון בתרשים המהלך התלת־שנתי המלא ראו נספח ג). מאחר שמדובר במהלך ראשוני הדורש בניית מערכת הבנות חדשה בין מטה משרד החינוך ובין הרשויות המקומיות, נותרו בשלב זה סוגיות ושאלות שלא באו לכדי פתרון מלא. על אף שסוגיות אלו אינן פתורות, ואולי דווקא משום שהן כאלה, חשוב להציפן, להעלותן למודעות מקבלי ההחלטות ולפעול למען פתרון, גם אם הדבר יהיה הדרגתי או חלקי.

הסוגייה המורכבת ביותר היא סוגיית אחריות הרשות על מערך לידה עד שלוש בהיעדר סמכות מובהקת. חשוב להדגיש, אין ויכוח על **יכולתה** של הרשות המקומית להוביל מהלכים מורכבים, אך מקורות הסמכות של הרשות על מסגרות החינוך־טיפול לפעוטות מלידה ועד גיל שלוש עדיין אינם ברורים. כפי שצוין מעלה, תפיסת השותפות בין משרד החינוך לרשויות באשר לילדים בני **שלוש עד שש** מוסדרת מתוקף חוק חינוך חובה, אך בגילי **לידה עד שלוש** אין החוק חל, ולפיכך השותפות בין המשרד לרשות אינה מובנית מתוקף חוק. למעשה על הרשות מוטלת מלוא האחריות, אך במובנים רבים היא נטולת סמכות חוקית.

יש חשיבות לבניית משילות משותפת בין משרד החינוך ובין הרשות המקומית, כך שעם השנים תועבר לרשות לא רק אחריות אלא גם סמכות. קשרי אמון נדרשים בין השלטון המרכזי ובין השלטון המקומי, שכן ללא אמון מתקשים מוסדות השלטון המרכזי להעניק סמכויות והשפעה לשלטון המקומי, ובבד בבד מוסדות השלטון המקומי מתקשים לפתח את היכולות הדורשות להם כדי לממש את סמכויותיהם.

בשל כל אלו נדרשים מהלכי הסכמות נוספים כדי לגבש את סוגיית הסמכות של הרשות.

3.3 זירה שלישית: הורים

הגישה האקולוגית, המדגישה את השפעת סביבת החיים ותרבות המשפחות על התפתחות מיטבית של הילדים, הובילה לראיית ההורים עצמם בתור מומחים האחראים למערכות היחסים במשפחתם ומעצבים את תמונת העתיד של ילדיהם.

תפיסה זו מחדדת את הצורך בחיזוק השותפות בין אנשי המקצוע, ארגונים בקהילה ובין ההורים. להתייחסות להורים ולארגונים בקהילה בתור שותפים יש ערך מרכזי בתהליך הקמת מערך גיל רך יישובי ובהפעלתו. לרשות יש ארבע משימות עיקריות בזירת ההורים: (1) שיתוף ההורים וארגוני קהילה בגיבוש תוכנית העבודה היישובית על ידי שילובם בוועדות ובפורומים היישוביים לגיל הרך; (2) חיזוק הקשר והשותפות בין צוותי החינוך ובין ההורים בעשייה החינוכית במסגרות; (3) פיתוח תוכניות ומענים להורים; (4) הנגשת מידע וזכויות להורים.

לעיקרון העבודה בשותפות יש שני היבטים חשובים: יצירת שותפות של אנשי מקצוע וגורמים בקהילה עם הורים סביב ההתערבות עם ילדם, ושותפות בין אנשי המקצוע העובדים עם הורים לקידום תחום הגיל הרך ברשות. שותפות זו לא נועדה לבטל את הידע והמיומנויות של אשת המקצוע או להמעיט בערכה, אלא להדגיש את ההכרה המלאה במומחיות של ההורה באשר לצורכי משפחתו. כדי ששותפות אמיתית תתפתח, על הקשר להתבסס על אמון הדדי, על כבוד, על הערכה ועל התחושה שאפשר לתת אמון בצד השני. כדי לעבוד בשותפות עם הורים ולראותם לא רק ככלי תיווך בעבודה עם הילדים אלא כשותפים ומעורבים בכל העשייה עבור ילדיהם, זקוקים אנשי מקצוע המטפלים בילד להכשרה, להדרכה ולידע.

שיתוף הורים בוועדות ובפורומים

שיתוף ציבור בכלל, ושיתוף הורים בתהליכי קבלת החלטות בוועדות ובפורומים בפרט, דורש קיומה של שפה משותפת בין הצוות המקצועי ובין ההורים. ההורה המשתתף בוועדות ובפורומים נדרש להוביל תהליך שאינו קשור רק לילדו הפרטי אלא לכלל ההורים והילדים ברשות. לשם השתתפות וקיום שיתופי פעולה ברמת המערכת נדרש ההורה לידע ולמיומנויות מסוימים. מכאן עולה החשיבות של הכשרת הורים להשתתפות בהובלת תהליכים ושיתופי פעולה עם אנשי מקצוע. השתתפות נציגות הורים בפורום הרשותי לגיל הרך והתייחסות אליהם בתור שותפים מלאים חשובה מאוד, אולם היא מעוררת לא פעם חששות בקרב אנשי מקצוע. יש לשים לב כי לעיתים נציגות הורים פורמלית מעורבת בעשייה הפוליטית בעיר, ולעיתים ראשי ועדי ההורים ברשות לא מייצגים את האינטרסים, הרצונות או הצרכים של כלל ההורים ברשות. לעיתים עולה חשש שהדיאלוג עם ההורים יעשה בטון שלילי ויתמקד בתלונות של הורים כלפי המערכת ולא ביצירת שותפות וחשיבה על פתרונות. עם זאת כאשר הורים מביעים את עמדותיהם בשלבי המיפוי, בגיבוש תוכנית העבודה וביישום בפועל של התוכניות, עשויה להיות לכך תרומה מכרעת להבנת צורכיהם ולעיצוב מדויק ומותאם של הפעילויות והמענים. שותפות בין אנשי מקצוע ובין הורים ושותפות בין ארגונים שונים שעובדים עם הורים ניתנת ליישום במגוון קשרים והקשרים. הבחירה באופן שבו תתבטא השותפות ובתחומים שבהם היא תיעשה תלויה בתרבות הארגונית של הרשות, במאפיינים התרבותיים והייחודיים של הקהילה ובאופי היחסים בין אנשי המקצוע ובין ההורים.

חיזוק הקשר בין צוותי החינוך ובין ההורים בעשייה החינוכית במסגרות חינוך-טיפול

הזירה הקהילתית מתייחסת לקשר של בית הספר עם ההורים, עם גורמים בקהילה ועם הרשות המקומית. הקשר עם ההורים הוא חשוב מאוד והוא בעל מאפיינים ייחודיים לתוכנית מרום, שכן המצב המשפחתי ומעורבות ההורים או היעדרה משפיעים השפעה ישירה על מצבו של התלמיד, על הישגיו ואף על סיכויו להתמיד בבית הספר או לנשור ממנו. לתלמידים רבים בתוכנית מרום רקע של בעיות ומצבים משפחתיים מורכבים, ובית הספר יכול להציע מספר לא מבוטל של מענים לצרכים האישיים שלהם. הקשר עם גורמים בקהילה רלוונטי אף הוא באופן ייחודי לתוכנית מרום, משום שלעיתים קרובות מסגרות חיצוניות עשויות לספק מענה הולם לתלמידים עם קשיים שונים, נוסף על היכולות והמשאבים של בית הספר. מלבד זאת רשויות ומועצות הפועלות מערכתית יכולות לספק פתרונות ושירותים מערכתיים על פי הצרכים היישוביים.

על מערכת היחסים בין ההורים ובין צוות החינוך-טיפול במסגרת להתבסס על אמון ושותפות כדי שתהיה מועילה. על כן חשוב לייצר מערכת יחסים המבוססת על שיח מתמשך, מכובד, שקוף, מעורר אמון ואתי. לשותפות יש השפעה חיובית ומובהקת על התפתחות הפעוטות וכמובן על רווחתם הנפשית. כך הם זוכים לחוויה חיובית של שותפות וקשר, המשמשת עבורם דוגמה לחיים בקהילה.

מעשית, השותפות החינוכית מתרחשת בשלושה סוגים של דיאלוגים:

- דיאלוג אישי-משפחתי: עוסק בילד או הילדה עצמם, בהתפתחותם ובהעדפותיהם, ובמה כל שותף יכול לעשות כדי לקדם את המענה לצרכים שלהם בכדי לקדם
- דיאלוג חינוכי-התפתחותי: עוסק בנושאים כמו גמילה, תזונה, שינה, גבולות או כל נושא חינוכי-התפתחותי אחר. הדיאלוג מעודד למידה משותפת של נושאים חינוכיים ורגשיים, אשר בה מתקיים תהליך של שיתוף ידע, גיבוש כלים להתמודדויות, חידוד עמדות משותפות והגדרת תפקידו של כל שותף בתהליכים החינוכיים
- דיאלוג חברתי-קהילתי: עוסק במקומו של הילד ושל המערכת בקהילה. איזה תפקיד הם ממלאים במסורות ובחגים? איזו נראות יש לפעילות של המערכת בקהילה? איך המערכת תורמת לחיזוק רכיבי המפתח של קהילה מיטבית?

פיתוח והפעלה של תוכניות ומענים להורים

תמיכה להורים ניתנת על ידי מגוון רחב של שירותים, ובהם שירותי הבריאות, שירותי הרווחה, מסגרות חינוך, שפ"י והתוכנית הלאומית. בישראל אין עדיין מדיניות המחייבת מתן תמיכה בהורים והדרכה להורים. פעילויות מגוונות וקבוצות הדרכה להורים מתקיימות על ידי גורמים ציבוריים ופרטיים ברחבי הארץ, אך אין גוף אחד שמרכז את התחום או מפקח על תוכן ההדרכות, על מידת התועלת שלהן ועל איכותן המקצועית. הדרכת הורים אינה חלק אינטגרלי מתוכניות טיפול ושיקום לילדים, עקב בעיות מימון או חוסר מודעות לחשיבות השותפות עם הורים. על כן עולה הצורך בגורם שירכז את כל התחום של עבודה עם הורים ברשות.

הנגשת מידע וקידום זכויות להורים

אחד מתפקידי הרשות הוא לסייע להורים להכיר בזכויות החברתיות, הכלכליות והמשפטיות שלהן הם וילדיהם זכאים, לרוב על פי דין, ולממשן. הכרת הזכויות ומימושן תרחיב את האפשרויות העומדות בפני ההורים ותאפשר להם לבצע בחירות מושכלות יותר עבור ילדם.

יש כמה דרכים להנגשת מידע על זכויות להורים:

- ☑ הפצת עלוני מידע מודפסים להורים דרך מסגרות חינוך, מרכזי צעירים, מתנ"ס או טיפות חלב
- ☑ הצגת המידע והעשייה בתחום הגיל הרך ברשתות החברתיות של הרשות או של המרכזים לגיל הרך
- ☑ שיתוף ברשתות חברתיות על ידי הורי הפעוטות ברשות
- ☑ פיתוח פלטפורמה דיגיטלית להנגשת מידע להורים על הנעשה ברשות עבור ילדים בגיל הרך ועבור משפחותיהם
- ☑ פרסום בשלטי חוצות או במודעות בעיתונות המקומית

מומלץ כי העבודה עם ההורים תתבסס על [קווים מנחים ליישום תכנית "הורים במרכז" ברשויות המקומיות](#).

4. המעטפת המקצועית לליוי הרשויות

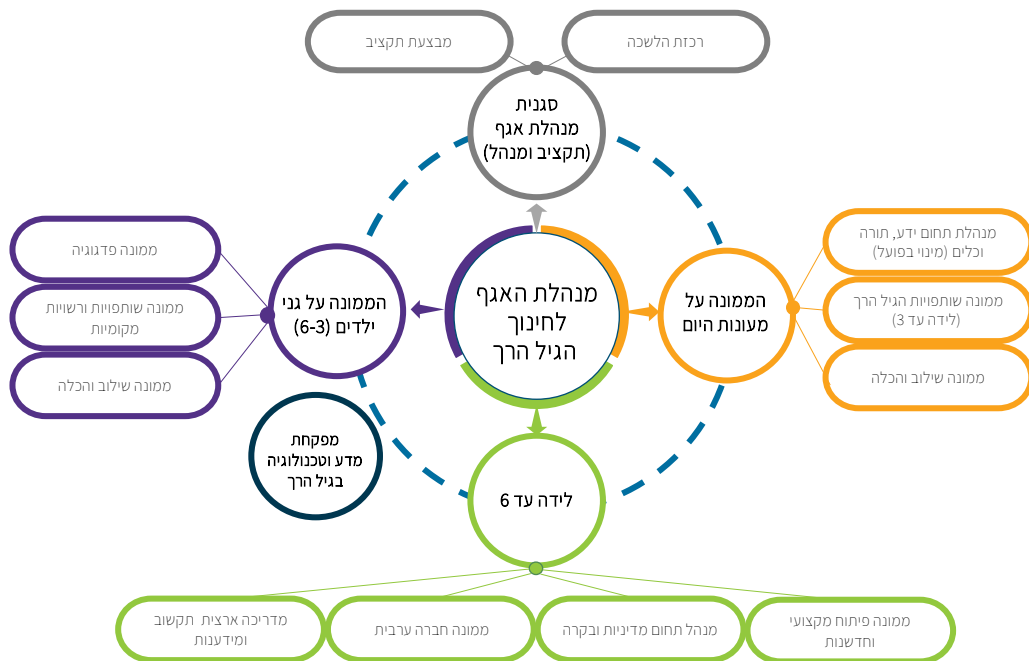
כדי שהרשות תוכל לספק את מגוון צורכי הפעוטות ומשפחותיהם ולפעול באורח מיטבי בשלוש זירות הפעולה שצוינו, חשוב לבסס תשתית ארגונית ומקצועית וממשקים מוסדרים וברורים בין כל בעלות התפקיד הרלוונטיות בשלוש הרמות – הרשות, המחוז והמטה. **לכל רמה תחום אחריות מובחן, ועם זאת כלל העשייה מתבצעת בדיאלוג מתמיד ובשיתוף פעולה בין בעלות התפקיד ברמות השונות.**

ברמת המטה: האגף לגיל הרך במשרד החינוך אמון על גיבוש מדיניות להפעלת מעונות היום וגני הילדים בישראל ועל קידום מערכת חינוך איכותית, רחבה ונגישה בגיל הרך. במסגרת הרפורמה במעונות היום הוקמה באגף הגיל הרך **יחידת מעונות היום**. תפקיד היחידה הוא לתכלל את כלל ההיבטים הנובעים מן האחריות על מעונות היום וללוות את תהליכי היישום וההטמעה. בכך כלולים:

- תכלול עבודת המטה להפעלת מסגרות החינוך-טיפול מלידה ועד גיל שלוש
- פיתוח, תכנון ניהול והערכה של המסגרות
- תכנון ויישום תהליכי וכלי הפיקוח, הליוי והבקרה עבור המפקחות וצוותי המעונות
- פיתוח חומרי למידה מותאמי התפתחות

בתרשים 7 מפורט המבנה הארגוני של יחידת המעונות (לידה עד שלוש) באגף לגיל הרך. התרשים מראה כי בהובלת התחום שותפות נשות מקצוע האמונות על גילי לידה עד שלוש בצד נשות המקצוע האמונות על הטווח הרחב של הגיל הרך – מלידה ועד גיל שש. כך נשמרים זה בצד זה מיקוד במאפייני גיל הינקות (לידה עד שלוש) ויצירת רצף חינוכי מלידה ועד גיל שש.

תרשים 7: המבנה הארגוני של יחידת המעונות באגף לגיל הרך, המנהל הפדגוגי, משרד החינוך



מפקחות גני ילדים ומעונות היום במחוזות

ברמת המחוז: תפקיד הנהגת המחוז הוא לקדם את כלל הפעולות הנגזרות מן הרפורמה במעונות היום, ליישם את המדיניות שנקבעה, לספק מעטפת מקצועית לליוי הרשויות ולפקח על כלל המסגרות שבתחום אחריותה.

תחום לידה עד שלוש מנוהל בכל אחד מששת המחוזות של משרד החינוך על ידי **מנהלת תחום מעונות היום**. תפקידה הוא לנהל את הקשר שבין הנהלת המחוז והמטה למפקחות העובדות ברשויות שבאחריותה (ראו הגדרת תפקיד מלאה של מנהלת התחום בנספח ד).

מנהלת התחום מובילה את קידום גילי לידה עד שלוש במחוז בשותפות עם **המלווה הרשותית**. המלווה הרשותית היא הרפרנטית במחוז לקשר עם הרשויות שבתחומן. בפועל אמונה המלווה על תמיכה ברשויות בהקמת מערך חינוך־טיפול לגילי לידה עד שלוש. עיקר תפקידה הוא ניהול שותפויות ברשות ובמחוז, קידום תהליכי עבודה ליישום המהלך, סיוע בפתרון בעיות והסרת חסמים ובניית ממשקי עבודה שיסייעו לרשויות במחוז אשר אינן מחזיקות במערך מובנה לניהול הגיל הרך (ראו הגדרת תפקיד מלאה של המלווה הרשותית בנספח ד).

שותפה מרכזית להובלת גילי לידה עד שלוש במחוז במיקוד בזירה החינוכית היא **מפקחת מסגרות חינוך־טיפול**. המפקחת אמונה על פיקוח המסגרות ופועלת לקידום אקלים טיפולי־חינוכי מיטבי ולשיפור איכות המסגרות באמצעות פיקוח תהליכי מקצועי ומתמשך. תפקידה כולל רכיבי הדרכה ופיתוח צוות בצד בקרה, אבחון בעיות וטיפול שוטף. המפקחת עובדת במגוון מסגרות ובמגוון רשויות במחוז, ולכן יש לה נקודת מבט רוחבית על מצב המסגרות במחוז ועל צורכיהן (ראו הגדרת תפקיד מלאה של המפקחת בנספח ד).

מעטפת זו ברמת הארצית והמחוזית חוברת **למערך הרשותי** בקידום תחום לידה עד שלוש. בעלת התפקיד אשר מתכללת את המערך ברמה הרשותית היא **מנהלת לידה עד שלוש** הנמצאת בממשק עבודה הדוק עם המלווה הרשותית ועם המפקחות. מנהלת יחידת לידה עד שלוש אמונה על ניהול תחום לידה עד שלוש ברשות על כל היבטיו ופועלת לקידום תפיסת האחריות של הרשות כלפי כלל התינוקות והפעוטות ברשות והוריהם באמצעות הבניה וניהול של מנגנוני העבודה הרלוונטיים ברשות, קידום עבודה עם הורים וליווי מסגרות חינוך־טיפול (ראו הגדרת תפקיד מלאה של המנהלת היישובית בנספח ד).

במסגרת רפורמת הגיל הרך ניתנות שעות הדרכה קבועות לכל מסגרת המחויבת בחוק הפיקוח ביישוב. באחריות המנהלת היישובית להקים את מערך ההדרכה, לגייס את המדריכות החינוכיות העונות לסטנדרטים שהגדיר המשרד ולצוות אותן למסגרות החינוך־טיפול. תפקיד **המדריכה החינוכית** הוא לספק ליווי מקצועי לצוותי המסגרות ברשות במטרה ליישם את המלצות הפיקוח ולשפר את איכות החינוך־טיפול במסגרות (ראו הגדרת תפקיד מלאה של המדריכה בנספח ד).

בלוח 3 מוצג המערך הרחב של בעלות התפקיד ברמת המחוז, הפיקוח והרשות. מן הלוח, וכן מהגדרות התפקיד (ראו נספח ד) עולה כי כל בעלות התפקיד פועלות לקידום מערך לידה עד שלוש במשותף ולכל אחת מהן מיקוד פעולה נפרד.

לוח 3: המערך הרחב של בעלות התפקיד ברמת המחוז, הפיקוח והרשות

תפקיד					
מנהלת תחום מעונות היום במחוז	מפקחת על מעונות היום	מלווה רשותית	מנהלת לידה עד שלוש ברשות	מדריכה חינוכית	
הרשות המקומית	הרשות המקומית	שותפות מעונות היום ¹⁵	הרשות המקומית	הרשות המקומית	העסקה
משרד החינוך	משרד החינוך	מנהלות לידה עד שלוש במחוז	גרמי חינוך, טיפול ורווחה ברשות	צוותי חינוך-טיפול	פעולה ישירה
מסגרות מסגרות	מסגרות ברשויות המקומיות	מחוז – ליווי הרשויות	רשות מקומית	מסגרות ברשות המקומית	מיקוד פעולה
<ul style="list-style-type: none"> ■ ניהול אופרטיבי של מערך הפיקוח ברמת המחוז ■ קישור בין הנהלת המחוז, הרשות והמטה למפקחות 	<ul style="list-style-type: none"> ■ פיקוח מתמשך ודיאלוגי על למען קידום אקלים טיפולי-חינוכי מיטבי במסגרות החינוך-טיפול במחוז ■ אבחון בעיות וטיפול שוטף התוויה של תוכנית עבודה לקידום המסגרת ותיווכה למדריכה ולמנהלת המעון 	<ul style="list-style-type: none"> ■ טיפוח וליווי של מנהלות לידה עד שלוש ■ תמיכה ברשויות בהקמת מערך חינוך-טיפול לגילי לידה עד שלוש ■ קידום תהליכי עבודה ליישום המהלך וסיוע בפתרון בעיות והסרת חסמים 	<ul style="list-style-type: none"> ■ קידום תפיסת האחריות של הרשות כלפי כלל התינוקות והפעוטות ברשות ■ ניהול של מנגנוני העבודה הרלוונטיים ברשות, קידום עבודה עם הורים וליווי מסגרות חינוך-טיפול ■ ניהול מערך ההדרכה הרשותי מבחינה מנהלית 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ליווי חינוכי תהליכי לצוות המסגרות במטרה ליישם את המלצות הפיקוח ■ קישור בין הרשות למסגרת יצירת רצף גילי מלידה ועד גיל שש 	ליבת התפקיד

¹⁵ הכוונה היא לשותפות בין משרד החינוך, ג'וינט-אשלים ויד הנדיב.

עוד פרסומים של המכון בנושא

שורק, י., ניג'ם-אכתיאלת, פ., בן דורי גלבע, ר., לוי, ו. ורובל-ליפשיץ, ת. (2019). מערך שירותים מיטבי לילדים בגיל הרך ולהוריהם ברשות המקומית: מסמך לדיון. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל.

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

נספח א: מחוון לניהול הגיל הרך ברשות מלידה עד גיל שלוש



משרד החינוך
המינהל הפדגוגי
אגף א' לחינוך הגיל הרך



– קהילת ידע ומעשה בגיל הרך –

מחוון לניהול הגיל הרך ברשות מלידה עד גיל שלוש

הכלי מבוסס על מחוון למנהלות לידה עד שש שפותח במסגרת קהילת הידע והמעשה ונעשו בו התאמות לתפקיד מנהלות לידה עד שלוש.

המחוון שלפנינו מכיל קריטריונים שעל פיהם תוכלו להעריך היכן עומדת הרשות בהתקדמות העבודה בתחום לידה עד גיל שלוש. המחוון נועד לשימוש חוזר במהלך השנה – עם כניסתה של מנהלת לידה עד שלוש ברשות, בנקודת האמצע של השנה ובסופה. הרעיון הוא לסייע לכן להחליט היכן מוקדי העשייה בכל שלישון בשנה – בהתאם להתקדמות בכל אחד מן הקריטריונים ובכל אחת מן הזירות. בסוף המחוון תמצאו שאלות למבט מתכלל על מהלכי קידום תחום לידה עד שלוש ברשות.

חשוב להדגיש – הקריטריונים המוצגים במחוון הם חלק מהתמונה הרחבה של תכלול תחום גיל לידה עד שלוש, אך אין הדבר אומר כי כל קריטריון מבטא את אחריות הביצוע הבלעדית של מנהלת לידה עד שלוש. באחריות המנהלת לנהל את המעקב אחר ההתקדמות, לסייע לרשות לזהות את החסמים ולפעול למען הסרתם.

מחון לניהול הגיל הרך ברשות (יוני, 2023)

תובנות ומחשבות	רמזור: הערכת המצב			פירוט והסבר	קריטריון	זירה
	המצב דורש המשך מעקב	המצב דורש מעקב ושיפור קל	המצב דורש טיפול דחוף			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	יש תפיסה ואמירה ברורה של ראשת הרשות ושל מנהלת אגף החינוך שכל תחומי הפעולה הנוגעים לילדים בגילי לידה עד שלוש הם תחת אחריות הרשות וכי תפקיד מנהלת לידה עד שלוש הוא לתכלל את מערך השירותים בגיל זה. תפיסה זו מלווה בגיבוי למנהלת, במתן אפשרות פעולה והשפעה.	1. מיצוב תחום לידה עד שלוש ברשות ברמת ראשות העיר או המועצה ומנהל חינוך	מנגנונים ברשות
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	לפחות פעמיים בשנה מתכנסת ועדת גיל רך שבה שותפים כל מי שתפקידם משפיע על הגיל הרך ברשות: מלבד שותפי התפקיד הישירים גם מפקחת רווחה, אחות נפתית או מפקחת בריאות, רופא מחוזי וכיו"ב. פעם בשנה מוגשת לאישורה של הוועדה תוכנית עבודה אסטרטגית. בכל התכנסות של הוועדה יוקצב זמן ייעודי לשיח מקדם בתחום גיל לידה עד שלוש וכי בתוכנית העבודה יהיה ביטוי ייחודי לגיל זה, צרכיו ומאפייניו בראייה רשותית.	2. ועדת גיל רך רשותית העוסקת בתחום לידה עד שלוש	מנגנונים ברשות
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	פגישות עבודה במעגל הקרוב: לפחות פעם בחודש נכגשת המנהלת לפגישות עבודה ממוקדות עם בעלות תפקיד במעגל העשייה הקרוב. הרכב המעגל הקרוב משתנה מרשות לרשות, אך לרוב כולל את בעלות התפקיד הבאות: <ul style="list-style-type: none"> מנהלת גיל רך יישובית מנהלת גני ילדים/מנהלת שלוש עד שש רכזת משפחתונים אחראית תחום הורות מנהלת מרכז גיל רך פגישות עבודה עם הממונה הישירה ברשות: לפחות פעם בשבועיים נכגשת המנהלת עם הממונה עליה באגף החינוך או הרווחה. <p>פגישות עבודה עם צוותים מלווים: לפחות פעם בארבעה חודשים נכגשת המנהלת עם צוותים מלווים של תוכניות/מענים.</p>	3. פגישות עבודה של מנהלת לידה עד שלוש עם שותפות התפקיד ברשות	מנגנונים ברשות

תובנות ומחשבות	רמזור: הערכת המצב			פירוט והסבר	קריטריון	זירה
	המצב דורש המשך מעקב	המצב דורש המשך מעקב ושיפור קל	המצב דורש טיפול דחוף			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>הרשות ממפה, בודקת, עוקבת ואוספת מידע מתעדכן על הילדים בגילי לידה עד שלוש, המסגרות והמענים ברשות. המידע נאסף באמצעות כלים משותפים, אשר המידע המופק מהם אמין ואיכותי, אשר משמש לדיונים וקבלת החלטות בכורומים הרלוונטיים השונים. המידע כולל:</p> <p>א. ברמת הילדים: כמה שוהים במסגרות ובאילו מסגרות: חלוקה לפי זרמי חינוך; כמה ילדים בגילי לידה עד שלוש אינם במסגרות, כמה ילדים נמצאים בסיכון ומהם מאפייני הסיכון.</p> <p>ב. ברמת המסגרות: מספר המסגרות וסוגיהן, מצבת כוח-אדם במסגרות כולל נתונים על הכשרה. המסגרות ממופות בהתאם להגדרות של אגף הגיל הרך במשרד החינוך מ-2023</p> <p>1. מעונות יום בעלי רישיון וסמל (עד 70 ילדים במעון רב-גילי): מופעלים ע"י ארגונים מפעילים, מסובסדים ע"י זרוע העבודה.</p> <p>2. מעונות בעלי רישיון (מ-7 ילדים ומעלה): מופעלים באופן פרטי ומחויבים ברישיון על-פי חוק הפיקוח על מעונות מ-2018.</p> <p>3. משפחתונים (עד 5 פעוטות): מוכרים ע"י משרד הרווחה, מלווים ע"י רכזת משפחתונים ברשות. (נשאו באחריות זרוע העבודה)</p> <p>פעוטונים (עד 6 ילדים): מופעלים באופן פרטי ולא מחויבים ברישיון.</p> <p>ג. ברמת המענים: פרטים על טיפת החלב, מרפאות קופ"ח, תוכניות מיפוי תוכניות לגיל הרך ברשות (נתיבים להורות, מעג"ן וכיו"ב).</p> <p>קישור לטופס המיפוי</p>	4. תשתיות מידע: נתונים	מנגנונים ברשות

תובנות ומחשבות	רמזור: הערכת המצב			כירוט והסבר	קריטריון	זירה
	המצב דורש המשך מעקב	המצב דורש המשך מעקב ושיפור קל	המצב דורש טיפול דחוף			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>על מנת לייצר שפה משותפת ולהנחיל תפיסה רשותית של רצפים בגיל הרך, מומלץ כי הרשות תוביל כמה מכגשי למידה משותפים בשנה לכלל שותפי התפקיד ובהם:</p> <p>נציגי שפ"ח, מג"ר, טיפת חלב, מכונים להתפתחות הילד של קופ"ח, מנהלות אשכולות גנים, מדריכות חינוכיות ויועצות חינוכיות, מנהלות מעונות, אחיות טיפת חלב, מחלקה לשירותים חברתיים (רווחה) וצוותי תוכניות ייעודיות לגיל הרך.</p>	5. מכגשי למידה בין מקצועיים מתמשכים	מנגנונים ברשות
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>הרשות מעמידה לרשות המסגרות המחויבות בחוק הפיקוח מערך הסברה אשר יסייע להן להירתם למהלך ולהיכנס לתהליך קבלת רישיון. המערך יכול להסבר מונגש לתהליך הרישיון, תמיכה וסיוע בהכנת המסגרות לעמידה בסטנדרטים ועזרה למסגרות הרלוונטיות במהלך ההכרה לשם סבסוד.</p> <p>הרשות תסייע ביידוע ותמיכה לפעוטונים שאינם תחת החוק במהלך "מסלול ירוק" להכרה בסבסוד ככל האפשר.</p>	6. ליווי בתהליך קבלת רישיון למסגרות לידה עד שלוש	מסגרות
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>איתור של מחנכות מטפלות במעונות שעדיין לא עברו הכשרה בסיסית (רמה 1) ושליחתן להכשרות מטעם משרד החינוך.</p> <p>הקמה של מערך הדרכה רשותי של מדריכות חינוכיות אשר יעמדו לרשות המסגרות. לבחירת הרשות אחד מתוך ארבעה מודלים של הדרכה על פי נוהלי משרד החינוך.</p> <p>מתן הדרכה חינוכית שוטפת למחנכות מטפלות בכל המסגרות המחויבות ברישיון ובפיקוח, ובנוסף מתן תמיכה, ליווי וייעוץ לצוות המדריכות החינוכיות.</p>	7. הכשרה והדרכה שוטפת לצוותי המסגרות	מסגרות
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>לפחות פעם בחודש מתכנס צוות מצומצם שבו לוקחים חלק שותפי התפקיד שעובדים בממשק ישיר עם מנהלת הגיל הרך: מנהלת גיל רך יישובית, מפקחות משרד החינוך, מדריכות הייעוץ, נציגות המדריכות ל, נציגות הארגונים המפעילים ונציגות הורים ברשות. הצוות עוסק בקביעת המדיניות הרשותית בנושא מסגרות החינוך-טיפול, ליווי היישום ומתן מענה לחסמים.</p>	8. צוות מוביל חינוך-טיפול	מסגרות

תובנות ומחשבות	רמזור: הערכת המצב			פירוט והסבר	קריטריון	זירה
	המצב דורש המשך מעקב	המצב דורש המשך מעקב ושיפור קל	המצב דורש טיפול דחוף			
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	לפחות פעם בחודשיים מתכנס פורום המנהלות של מסגרות החינוך-טיפול המחויבות בחוק הפיקוח (רצוי לשלב בפורום גם את מנהלות הפעוטונים). מטרת הפורום: העשרה מקצועית, היועצות הדדית – למידת עמיתות, פיתוח יוזמות משותפות לקידום.	9. פורום מנהלות מסגרות חינוך-טיפול	מסגרות
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	לפחות שלוש פעמים בשנה מתקיימת קבוצת למידה של צוות המדריכות החינוכיות הפועלות ברשות על מנת לקדם תהליכי פיתוח מקצועי, שיתוף בידע, ויצירת שפה יישובית משותפת במסגרות הינקות.	10. פורום מדריכות חינוכיות	מסגרות
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	פעמיים בשנה מתכנס צוות הכולל את מנהלת מחלקת חינוך, מנהלת גיל רך (אם יש), מנהלת גיל רך לידה עד שלוש, נציגות הארגונים המפעילים, מנהלת התחום והמפקחת מטעם משרד החינוך. הפורום עוסק בקידום תהליכי עבודה אחידים של כלל הארגונים בהתאם לסטנדרטים ולמדיניות משרד החינוך והרשות המקומית.	11. פורום ארגונים המפעילים את מעונות היום	מסגרות
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	יצירת מערכת יחסים הדדית עם ההורים הכוללת: <ul style="list-style-type: none"> שיתוף הורים בתהליכי פיתוח המענים והמיועדים להם, התאמת מענים קיימים, הנגשתם ופענוח החסמים למעורבות ההורים. הקמה ותחזוקה של פורום הורים רשותי. דאגה לנציגות הורים בוועדת הגיל הרך. 	12. הטמעת התפיסה של שותפות עם ההורים כמומחים לילדיהם	הורים
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	פיתוח מענים רגישי-תרבות העונים לצרכים הייחודיים של ההורים ברשות ומבוססים על תהליכי חשיבה משותפים עם ההורים.	13. פיתוח מענים ייעודיים להורים וקידום מעורבות ההורים בעיצובם	הורים
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	קידום הנגשת מידע להורים בנושאי הורות, התפתחות, מסגרות, זכויות ילדים והורים בפלטפורמות דיגיטליות ובמפגשים פרונטליים	14. הנגשת מידע וזכויות	הורים

לחשיבה ולדין בעקבות מילוי המחונן:

- מה מתוך המחונן אני בוחרת להציב בתור יעדים לארבעת החודשים הקרובים?
- היכן אני מזהה חסמים?
- לאיזו עזרה אני זקוקה להשגת היעדים ולהסרת החסמים
- אילו צעדים קונקרטיים אני יכולה להתחיל לעשות מחר בבוקר?

למילוי באמצע השנה ובסופה:

- אילו מהלכי שינוי אשר קרו במהלך ארבעת החודשים האחרונים אני מזהה במצב הרשות בקידום התחום?
- כיצד אני מסבירה שינויים אלו?
- בהסתכלות לאורך השנה – אילו מגמות של שינוי אני מזהה?

נספח ב: כלי למיפוי מנגנוני הרשות בתחום לידה עד גיל שלוש

כלי למיפוי מנגנוני הרשות בתחום לידה עד גיל שלוש

מנהלת יקרה, הכלי שלפניך נועד לסייע לנו להבין טוב יותר מה מצב הרשות בתחום לידה עד שלוש ולתכנן תוכנית עבודה בהתאם. השאלון כולל מספר חלקים ודורש מילוי מדויק ככל האפשר. במייל שנשלח אלייך צורף מסמך השאלון המלא. את מוזמנת להדפיס את המסמך הכולל את כל השאלות, לעבור על כל המידע הנדרש, לדלות את הפרטים ואז למלא את הטופס המקוון.

א. כללי

1. שם המחוז

דרום	ירושלים	תל אביב	חיפה	מרכז	צפון
------	---------	---------	------	------	------

2. שם הרשות

3. אוכלוסיית הרשות (מגזר)

ערבי	יהודי	יהודי חרדי	דרוזי	בדואי	מעורב
------	-------	------------	-------	-------	-------

4. אשכול חברתי-כלכלי (מ-1 עד 10)

5. מס' התינוקות והפעוטות ברשות בגילי לידה עד שלוש

ב. זירת הרשות - שירותים - ממשקים - שותפויות

6. ותק תפקיד: תאריך כניסת מנהלת לידה עד שלוש לרשות

פחות מחודש	בין חודש לחצי שנה	בין חצי שנה לשנה	מעל שנה
------------	-------------------	------------------	---------

7. האם יש ברשות מנהלת לידה עד שש (מנהלת גיל רך)? כן/לא

8. האם יש ברשות מנהלת שלוש עד שש (מנהלת גני ילדים)? כן/לא

9. למי כפופה מנהלת לידה עד שלוש ברשות?

מנהלת מח' חינוך	מנהלת לידה עד שש	אחר: 10. אנא פרטי
-----------------	------------------	----------------------

11. האם תוכנית 360 פועלת ביישוב? כן/לא

12. האם פועלת ברשות ועדת גיל רך או פורום רשותי לגיל הרך?

כן	לא	בהקמה
----	----	-------

13. האם יש ברשות מרכז גיל רך?

לא	כן, אחד	כן, יותר מאחד
----	---------	---------------

14. האם יש ברשות פורום מנהלות מסגרות חינוך טיפול לידה עד שלוש (מעונות)?

כן, לכל המסגרות	כן, אבל רק למסובסדות	בשלבי הקמה	לא
-----------------	----------------------	------------	----

15. האם יש ברשות פורום מדריכות חינוכיות? (מדריכות במעונות)

כן	בשלבי הקמה	לא
----	------------	----

16. מהו מספר התוכניות ברשות לגילי לידה עד שלוש הפועלות בתחומים הבאים?

יש מעל לשלוש	יש בין אחת לשלוש	אין תוכניות מסוג זה	
			איתור
			העשרה
			טיפול

17. אנא הרחיבי באשר לתוכניות הקיימות – שמות התוכניות, משרדים מפעילים, יוזמות רשותיות והאם פועלות גם במסגרות שאינן מסובסדות

18. אילו תוכניות, מענים או שירותים מפעילה הרשות בעבור מסגרות שאינן מסובסדות (אפשר לבחור יותר מאפשרות אחת)

אין	מיפיו כלל המסגרות ברשות	אירועים חד פעמיים	הכשרות והדרכות	תוכניות איתור ומניעה למסגרות	פורום מקצועי	קורסים בסיסיים	ייעוץ עסקי	העצמת צוות	תוכניות איתור ומניעה

19. כאן אפשר לפרט על סוגי מענים נוספים המיועדים למסגרות הלא מפקחות שלא צוינו.

20. האם יש ברשות מערכת לאיסוף מידע?

אם כן –

21. איזו מערכת משמשת ברשות לאיסוף מידע (תמ"י, אחר)?	22. האם מערכת זו כוללת מידע על כל המסגרות המסובסדות?	23. האם מערכת זו כוללת מידע על מסגרות שאינן מסובסדות?
---	--	---

24. אנא העריכי את מידת המעורבות של הגורמים השונים ברשות בתחום הגיל הרך

כלל אין מעורבות	מעורבות במידה נמוכה	מעורבות במידה בינונית	מעורבות במידה גבוהה	קשה לי להעריך

25. אנא הסבירי את תשובותיך

26. באיזו מידה יש ממשקי עבודה בתוך הרשות בין השירותים השונים העוסקים בגיל הרך?

במידה נמוכה	במידה בינונית	במידה רבה	קשה לי להעריך

27. אנא פרטי על הממשקים הקיימים ברשות בין הגופים הבאים: רווחה, שפ"י, בריאות, מרכז גיל רך, מתנ"ס, קופ"ח ועוד

ג. זירת המסגרות

28. מהו מספר המעונות המסובסדים ברשות? (מעונות מוכרים, בעלי סמל אשר בהם שכ"ל מסובסד ע"י המדינה). אם אינך יודעת במדויק, אנא צייני זאת.

29. למיטב ידיעתך, מהו מספר התינוקות והפעוטות במסגרות אלו (מעונות מסובסדים)? אם אינך יודעת במדויק, אנא צייני זאת.

30. למיטב ידיעתך, מהו מספר המסגרות ברשות תחת חוק פיקוח המורשות (שעברו תהליך רישום מוסדר)? אם אינך יודעת במדויק, אנא צייני זאת

31. למיטב ידיעתך, מהו מספר המסגרות ברשות תחת חוק פיקוח שאינן מורשות (שטרם עברו תהליך רישום מוסדר)? אם אינך יודעת במדויק, אנא צייני זאת

32. למיטב ידיעתך, מהו בסה"כ מספר המטפלות מחנכות ברשות העובדות במסגרות תחת חוק הפיקוח (במסגרות מורשות ושאינן מורשות שבהן 7 פעוטות ומעלה)? אם אינך יודעת במדויק אנא צייני זאת

33. למיטב ידיעתך, מהו מספר המחנכות־מטפלות ברשות אשר עברו הכשרה בסיסית של 220 שעות?

34. למיטב ידיעתך, מהו מספר המחנכות־מטפלות שעברו הכשרה סיווג 1 או 2?

35. מהו מספר שעות ההדרכה המוקצבות לרשות?

36. למיטב ידיעתך, מהו מספר המסגרות ברשות שאינן תחת חוק הפיקוח (פעוטונים פרטיים שבהן מתחת ל-7 תינוקות ופעוטות)? אם אינך יודעת במדויק אנא צייני זאת

37. למיטב ידיעתך, מהו מספר המשפחתונים ברשות (פיקוח משרד העבודה)?

38. למיטב ידיעתך, מהו מספר המעונות הרב־תכליתיים ברשות?

39. למיטב ידיעתך, מהו מספר המעונות השיקומיים ברשות?

40. למיטב ידיעתך, האם יש סוגי מסגרות נוספים ברשות שלא צוינו עד כה? אם כן, אנא צייני את סוג המסגרת ובכמה מסגרות מדובר

41. מהו מנגנון הפעלת ההדרכה במעונות היום? אנא סמני את כל המנגנונים שנבחרו ברשות

הרחבת מעגל	מרכז גיל רך	מנגנון הדרכה רשותי	מיקור חוץ
------------	-------------	--------------------	-----------

42. באיזה שלב נמצא מערך ההדרכה ברשות?

הרשות לא נגשה לקול הקורא	בהקמה	פועל
--------------------------	-------	------

ד. זירת ההורים

43. האם ברשות יש פורום הורים יישובי לגילי לידה עד שלוש?

כן, יש פורום ייעודי להורים לגילי לידה עד שלוש	יש נציגות של הורים לגילי לידה עד שלוש בפורום הרשותי	כרגע אין פורום או נציגות, אך הרשות בתהליך הקמה	לא, אין
---	---	--	---------

44. האם יש נציגות הורים לגילי לידה עד שלוש בוועדות היישוביות

כן	לא	בתהליך – תהיה נציגות בהמשך
----	----	----------------------------

45. אילו מענים פועלים ברשות בעבור ההורים (אפשר לסמן יותר מתשובה אחת)

נתיבים להורות	דלת פתוחה	בי"ס להורים	קבוצות הורים	תוכנית התערבות ביתית	מעטפת רכה	המשחק הכלי התפתחותי	האתגר	הטף	אחר: .46
---------------	-----------	-------------	--------------	----------------------	-----------	---------------------	-------	-----	----------

47. להערכתך, מהי מידת המעורבות של ההורים בהתנהלות של מסגרות החינוך־טיפולי?

כלל לא מעורבים	במעורבים במידה נמוכה	מעורבים במידה בינונית	מעורבים במידה רבה
----------------	----------------------	-----------------------	-------------------

48. האם יש ברשות תפקיד הכולל עבודה עם הורים (יש/אין)

ה. סיכום מתכלל

49. בהסתכלות כוללת, אנא הרחיבי, מהן החוזקות מחד והאתגרים מאידך של הרשות בתחום גילי לידה עד שלוש

50. ולסיום – האם יש נושאים, אתגרים, תחומים או אוכלוסיות הקשורים לתחום לידה עד שלוש שכלי המיפוי שכרגע מילאת אינו עוסק בהם וחשוב לך שיופיעו בגרסאות הבאות של הכלי? אם כן, אנא פרטי. תודה רבה!

נספח ג: ציר הזמנים התלת־שנתי במהלך הרשות



הקמת תשתית למערך מעונות היום
במחוזות ובמטה משרד החינוך
יצירת סטנדרטיזציה

התאמת החוק
פיקוח / פדגוגיה / מענה רגשי
אכיפה, ביטחון ובריאות
מערכות מחשוב
גיוס כוח אדם

קולות קוראים
הקמת תחום לידה
עד שלוש ברשויות
גיוס כוח אדם
קידום הביטחון

המשך הכשרה במכללות
לצורך קידום מקצועי:
1. מטפלת מחנכת
2. מטפלת מחנכת מובילה
3. מנהלת מעון

המשך תהליך שיפור
מקצועי ומעמד הצוות
החינוכי במעון
יצירת בסיס נתונים
עדכני במשרד וברשות



מעבר אגף מעונות
היום מזרוע העבודה
במשרד הכלכלה
למשרד החינוך

מעטפת מקצועית:
הכשרות
ליווי רשותי דרך המחוז
ליווי רשותי דרך המטה
הקמת מערך הדרכה פדגוגית
למעונות היום

תהליך טיוב והטמעה
של הסטנדרטים
חיזוק מערך פדגוגי תומך
הקמה של מעונות יום
הקמה של מערך איתור
תפישת חירום וביטחון

מצבת פעוטות בכלל
המסגרות בכדי לאפשר
מגוון ערוצי תמיכה
כלי פיקוח המאפשר
הערכה ומדידה מהימנה
של איכות המסגרת

נספח ד: הגדרות תפקיד של נשות המקצוע במעטפת המקצועית לליוי הרשות

מנהלת יחידת לידה עד שלוש ברשות

מנהלת יחידת לידה עד שלוש אמונה על ניהול תחום לידה עד שלוש ברשות על כל היבטיו. המנהלת פועלת לקידום תפיסת האחריות של הרשות כלפי כלל התינוקות והפעוטות ברשות והוריהם באמצעות הבניה וניהול של מנגנוני העבודה הרלוונטיים ברשות, קידום עבודה עם הורים וליוי מסגרות חינוך טיפול.

תהליך מעבר מעונות היום לאחריות משרד החינוך מייצר הזדמנות לחיזוק האחריות הכוללת של הרשות המקומית על מערך שירותי החינוך טיפול לתינוקות ופעוטות בתחומה ולהוריהם ולחיזוק שיתוף הפעולה בין המענים, המשפחה והקהילה. הרשויות אשר בחרו להיענות לקול הקורא גייסו מנהלות להקמת מערך לידה עד שלוש ברשות. מנהלת יחידת לידה עד שלוש (להלן, מנהלת לידה עד שלוש) היא אשת מקצוע בעלת ידע וניסיון בהובלת שותפויות, בעלת ידע בתחום הגיל הרך ובעלת היכרות עם צורכי הרשות ומאפייניה. באחריות המנהלת לבנות ולטפח צוות רב-תחומי בעל אחריות משותפת ושפה מקצועית אחודה לקידום גילי לידה עד שלוש ברשות.

משימות מרכזיות לפי זירות

מנהלת לידה עד שלוש פועלת בתוך הרשות בשלוש זירות מרכזיות: זירת המשקים והמנגנונים הארגוניים, זירת המעטפת של המסגרות וזירת הקהילה וההורים.

1. זירת המשקים והמנגנונית הארגוניים

כבר צוין כי מטרת התפקיד של מנהלת לידה עד שלוש היא להטמיע תפיסה אחריותית ברשות כלפי התינוקות והפעוטות בגיל לידה עד שלוש. לשם כך עליה לפעול במשותף עם הגורמים הרלוונטיים ברשות, לערב אותם במשימות המיפוי, קבלת ההחלטות ותוכנית העבודה ולדאוג כי הנושאים הרלוונטיים לגיל זה יהיו חלק בלתי נפרד מהשיח הרשותי. זירת המשקים והמנגנונים כוללת את מגוון תהליכי העבודה הפנים-רשותיים הקשורים במערך הרחב של גילי לידה עד שלוש. המשימות בזירה זו הן:

מיפוי מכלול המאפיינים והצרכים ברשות המקומית בתחום גילי לידה עד שלוש: על מנהלת לידה עד שלוש לערוך מיפוי הכולל את מאפייני אוכלוסיית הפעוטות ברשות, משפחותיהם, משאבי הרשות ומערך השירותים הרלוונטיים הפועלים בה. שלב המיפוי הוא קריטי ביכולת המנהלת לבנות תוכנית עבודה ולערוך תהליכי מעקב ובקרה עליה, כמו גם לקדם מענים בהתאם לנתונים (ראו נספח ב). חשוב כי המנהלת תערוך את המיפוי בשיתוף משרד החינוך, מנהלת 360° – התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון (אם התוכנית פועלת ברשות) וכלל הגורמים הנוספים הרלוונטיים ברשות, וכך תקדם תשתית שיח משותפת לקידום מענים בתחום.

קידום עבודה מבוססת נתונים: למנהלת לידה עד שלוש יש תפקיד חשוב בהטמעת תהליכי עבודה מודעי נתונים ברשות. עבודה המבוססת על איסוף נתונים רלוונטיים חשובה מאוד ליצירת השפה המשותפת ולקידום שיתופי פעולה בין-ארגוניים, כמו גם להבנה מעמיקה של בעיות וזיהוי נקודות עיוורון.

בנייה ויישום של תוכנית עבודה יישובית שנתית: אחת המשימות המרכזיות של מנהלת לידה עד שלוש היא לזהות את כלל בעלי התפקיד הרלוונטיים ולבנות ביחד איתם תוכנית עבודה שנתית לקידום גילי לידה עד שלוש ברשות. התוכנית צריכה לשקף את הצרכים הייחודיים של הרשות ולהיות מבוססת על המיפוי. באחריות המנהלת לוודא כי תוכנית העבודה הולמת את מדיניות אגף החינוך ברשות וכי היא מיושמת באופן אפקטיבי כך שלכל גורם יש אחריות מובחנת בתהליך היישום.

קידום עבודה משותפת עם הגורמים הרלוונטיים לגילי שלוש עד שש: מהלך הרפורמה הכולל את הרחבת האחריות של משרד החינוך מגיל לידה, מבקש ליישם תפיסת רצף הרואה את כלל הילדים והילדות מעבר לקבוצת הגיל שאליה הם משתייכים, לצורך תיאום, סנכרון ושיפור המענים לילדים והוריהם. ברמת הרשות המקומית המשמעות היא חיזוק הקשר בין השירותים והמסגרות של גילי לידה עד שלוש לאלו של גילי הגן – שלוש עד שש. באחריות מנהלת לידה עד שלוש ביחד עם המפקחת לדאוג לקידום העבודה המשותפת בין ארגונים מפעילים והפיקוח וליצירת שפה מחברת בין הגורמים הרלוונטיים ברשות בשתי קבוצות הגיל.

הבנייה וטיפול של מנגנוני עבודה סדורים בין הגופים המקצועיים השונים הפועלים ברשות: כדי להבטיח עבודה משותפת וליצר רצף ואיכות של חינוך-טיפול מגיל לידה עד גיל שש, באחריות מנהלת לידה עד שלוש לתכלול את מערך השותפים וליצור דרכי עבודה, פלטפורמות למפגש ושגרות שיסייעו ללמוד את התחום במשותף, לייצר סדרי עדיפויות ולחלק את תחומי האחריות. אם ביישוב פועלת **ועדת גיל רך**, על המנהלת להשתתף בוועדה ולקחת בה חלק פעיל ואם טרם הוקמה וועדה כזו ביישוב – על המנהלת לדאוג להקמתה ותפעולה השוטף.

סיוע מקצועי בשלב ההיערכות לחירום של מכלול החינוך הרשותי: למנהלת יש תפקיד רוחבי בסיוע למערך החינוך הרשותי בכל הקשור להיערכות למצבי חירום ומתן עזרה בזמני חירום.

2. זירת המעטפת של מסגרות החינוך-טיפול

מסגרות החינוך-טיפול נמצאות תחת סמכותה של המפקחת, ועם זאת גם למנהלת לידה עד שלוש יש תפקיד בכל הקשור בקידום המעטפת של המסגרת בהקשר הרשותי, בדגש על חיבור בין המסגרות למענים רלוונטיים ברשות שיסייעו לתפקודן המיטבי. תפקידי המנהלת בזירה זו הם:

מיפוי המסגרות ללידה עד שלוש ברשות: המסגרות ברשויות לגילי לידה עד שלוש אינן ממופות ברובן. על מנהלת לידה עד שלוש לאתר את כלל המסגרות, למפות אותן ולהנגיש את תהליך הרישוי למסגרות שבהן שבעה פעוטות ומעלה. מלבד תהליכי אסדרה, תהליך המיפוי יאפשר למנהלת להבין מה מצב התינוקות והפעוטות ברשות ביחס לשיעורי ההשתתפות במסגרות. מידע זה יסייע לה בבניית תוכנית עבודה הוליסטית הרואה את כלל הפעוטות ברשות – הנמצאים במסגרות ושאינם במסגרות.

ליווי מסגרות בתהליך קבלת הרישוי: כמצוין, באחריות מנהלת לידה עד שלוש לזהות את המסגרות הזכאיות לסמל מוסד וללוות אותן בתהליך קבלת הרישוי. במסגרת משימה זו על המנהלת לזהות מוקדים של קושי ולהעניק מענים מותאמים לכל אחת מהמסגרות.

הקמה וניהול של מערך ההדרכה הרשותי למסגרות: הדרכה וליווי איכותיים למסגרות הם מנף שינוי חשוב במהלך לקידום איכות החינוך-טיפול בהן. לפיכך רצוי כי כל מסגרת ברשות, בין אם היא ממוקחת בין אם לא, תקבל הדרכה. במסגרת המהלך המשרדי הוחלט כי הרשות תהיה אמונה על מהלכי ההדרכה, ולכן למנהלת לידה עד שלוש תפקיד חשוב ב:

- מיפוי צורכי ההדרכה במסגרות;
- איגום משאבי ההדרכה ברשות;
- הקצאת משאבי ההדרכה בהתאם למיפוי המשקף צרכים דיפרנציאליים וכולל שעות איתור מוקדם בכל אחת מן המסגרות;
- גיוס מדריכות חינוכיות שיוכלו להדריך במסגרות הרשות;
- יצירת קשר עם הארגונים המפעילים;
- חיבור מקצועי בין כלל המדריכות ברשות ובין המדריכות למסגרות

ליווי ומעקב אחר הפיתוח המקצועי של צוותי מעונות היום בשותפות עם הפיקוח של משרד החינוך: מנהלת לידה עד שלוש והמפקחת אמונות על הפיתוח המקצועי של צוותי המעונות באמצעות פורומים ללמידה והיוועצות של צוותי חינוך-טיפול. על המנהלת לפרסם את ההכשרה המקצועית לצוותים ולוודאי כי היא עונה על צרכיהם ועולה בקנה אחד עם יישום המדיניות המוסכמת של המשרד.

סיוע למסגרות בקידום איתור מוקדם לסיכון ויצירת רצף איתור-טיפול: חשוב כי מנהלת לידה עד שלוש תעמוד לרשות המסגרות ביחד עם המפקחת בקידום מענים לאיתור מוקדם. מענים אלו יפעלו במסגרת ויכללו מערך הטיפול לאחר תהליכי האיתור, כך שכל התינוקות או הפעוטות שיאותרו בחשד לסיכון או עיקוב יקבלו מענה כחלק מהמענים התוספתיים וכן בשירותי הקהילה.

3. זירת ההורים

לרשות המקומית יש האפשרות והאחריות להכיר את ההורים לפעוטות בגילי לידה עד שלוש, את מציאות חייהם ואת צורכיהם באופן המקיף והיסודי ביותר. בקהילות שונות יש צרכים שונים ולכן התאמת מענים צריכה להתבצע על בסיס מקומי. למנהלת לידה עד שלוש תפקיד חשוב בהיכרות עם צורכי ההורים ופיתוח מענים מותאמים. בזירת ההורים תפקידי מנהלת לידה עד שלוש הם:

בניית שותפות עם ההורים בעשיית הרשות בתחום הגיל הרך: על המנהלת לבנות מהלכים שיקדמו ברית בין הרשות להורים באמצעות שילובם בוועדות והקמת פורום הורים יישובי.

פיתוח מענים להורים בהתאם לצורכיהם: הורים, בעיקר אלו שאינם מנוסים או בעלי תמיכה רחבה, עלולים לחוש בלבול ומוצפות בכל הקשור לבחירת מסגרות, מציאת מענים לצורכי ילדיהם ויצירת קשר עם הגורמים הרלוונטיים ברשות. מנהלת לידה עד שלוש אמורה להיות כתובת עבורם בשאלות ופניות על מסגרות, שירותים ומענים בקהילה. ריכוז פניות מההורים ושמירה על קשר רציף עימם יסייע לה לזהות את צורכי ההורים ובהמשך לכך, לשתף את הגורמים ברשות ובמחוז ולקדם תוכניות, מענים ויוזמות למען ההורים.

הנגשת מידע וזכויות: הורים רבים, בעיקר ביישובים מוחלשים מבחינה כלכלית-חברתית, אינם מודעים לזכויותיהם מול הרשות ולנהלים הנדרשים למיצוין. באחריות מנהלת לידה עד שלוש לדאוג ליידע את ההורים ולהנגיש עבורם מהלכים מיצוי זכויות באמצעות פרסום במדיות השונות, ארגון כינוסים וחיבור בין ההורים לבין גורמים רלוונטיים בקהילה.

קידום פעולות לחיזוק האמון ותפיסת שותפות בין צוותי החינוך-טיפול להורים: מודלים אקולוגיים מדגישים עד כמה חשובה יצירת הברית בין ההורים למסגרת בקידום שלומות הפעוטות. במסגרות שבהן חלים יחסי אמון בין הצוות להורים, לפעוטות יש סיכוי רב יותר להתפתח ולשגשג.

מלווה רשותית

המלווה הרשותית אמונה על תמיכה ברשויות בהקמת מערך חינוך-טיפול לגילי לידה עד שלוש. עיקר תפקידיה ממוקד בניהול שותפויות ברשות ובמחוז, קידום תהליכי עבודה ליישום המהלך, סיוע בפתרון בעיות והסרת חסמים ובניית ממשקי עבודה שיסייעו לרשויות במחוז אשר אינן מחזיקות במערך מובנה לניהול הגיל הרך.

המלווה הרשותית היא אשת מקצוע בעלת ידע וניסיון בניהול שותפויות מורכבות ובקידום מהלכי שינוי חברתיים ברמת הרשות. תפקיד המלווה הוא להיות שותפה לצוות המשרד בהובלת תהליכי העבודה ברשויות וללוות את הרשויות בתהליך הבנייה וההטמעה של מערך אפקטיבי לגילי לידה עד שלוש.

לכל מחוז צוותה מלווה רשותית. המלוות הרשותיות מצטרפות לצוות המחוז לליווי אתגרי מעבר מעונות היום כחלק משותפות רחבה של משרד החינוך עם עם ג'ונטאשלים וקרן יד הנדיב.

בדומה לתפקיד הפיקוח גם תפקיד זה הוא ציר חשוב בין רמת מטה המשרד, המחוז והרשות, אך בניגוד לתפקיד הפיקוח שעיקרו ממוקד באיכות החינוך-

טיפול **במסגרות**, תפקיד המלווה ממוקד **ברשות** בעבודה ממוקדת עם מנהלת לידה עד שלוש ברשויות בפיתוח ממשקים ושותפויות וקידום תהליכי עבודה.

משימות מרכזיות לפי זירות

ברמת **המטה** המלווה עובדת תחת האחריות המקצועית של משרד החינוך וכפופה למנהלת שותפויות ותחום רשויות במטה האגף לגיל הרך. ברמת **המחוז** היא פועלת עם מנהלת התחום במחוז וכן מול בעלי תפקיד מחוזי נוספים המשתנים בין מחוז למחוז. ברמת **הרשות** המלווה פועלת באופן ישיר עם מנהלת לידה עד שלוש.

1. זירת הרשות

תפקיד המלווה הוא לתמוך ברשויות בהובלת המערך לגילי לידה עד שלוש, ולפיכך עיקר עבודת המלווה הוא מול הרשויות בעיקר בשיתוף עם מנהלת לידה עד שלוש. תפקידי המלווה בזירת הרשות הם:

הדרכת הרשות בבניית תוכנית עבודה אסטרטגית והצבת אמות מידה להפעלתה: רשויות הבוחרות למנות מנהלת לידה עד שלוש לוקחות על עצמן ליישם תוכנית עבודה הממוקדת בשלושה מוקדים עיקריים: מנגנונים רשותיים לקידום לידה-

שלוש (פורומים רשתיים לבעלי התפקיד והעניין), מסגרות חינוך־טיפול ועבודה עם הורים. באחריות המלווה הרשותית לדאוג כי עוגנים אלו יובנו בכל רשות וכן ללוות את הרשויות ביישום. על המלווה לזהות מוקדים של קושי ולספק הכוונות, ליווי והדרכות לרשויות באופן דיפרנציאלי.

הבניית שותפויות מקדמות גילי לידה עד שלוש ברשות: נקודת המבט של המלווה, הרואה את צורכי הרשות "ממעוף הציפור" יכולה לסייע לרשות ביצירת ממשקים מקצועיים שירחיבו את שיתופי הפעולה בתחום ויעמיקו את הידע המקצועי של בעלי התפקיד ברשות ובכך יתרמו לקידום העבודה הרשותית בגילי לידה עד שלוש. זיהוי הגורמים המקצועיים יכול להיעשות ברמת הרשות, אך גם ברמה הרחבה יותר - בין רשויות. כך רשויות יוכלו ללמוד זו מזו, להשתמש במשותף במשאבי ידע ולהרחיב את יכולותיהן. על המלווה לסייע לרשות להחזיק בתפיסה קהילתית המשתפת בתהליכי חשיבה וקבלת החלטות הורים, משפחות וגורמים רלוונטיים בקהילה.

ליווי ותמיכה מקצועיים למנהלות לידה עד שלוש: באחריות המלווה לדאוג למהלכי הפיתוח המקצועי של מנהלות לידה עד שלוש, ללוות ולהדריך אותן בתפקידן ולסייע להן להתמצב במערך הרשותי. חלק ממהלך התמיכה נעשה באופן פרטני וחלק - קבוצתי.

ליווי מנהלות לידה עד שלוש בסיוע למסגרות החינוך־טיפול בתהליך קבלת רישיון: מהלך העברת האחריות על פיקוח המסגרות למשרד החינוך דורש מכל רשות לאתר את מסגרות החינוך־טיפול ברשות שבהן שבעה פעוטות ומעלה ולסייע למסגרות בתהליכי הרישום והוצאת הרישוי. למלווה תפקיד חשוב בסיוע למנהלת לידה על שלוש בקידום תהליכי עבודה אלו, יצירת עבודה מותאמת אמות מידה ולוחות זמנים, זיהוי מוקדי קושי, סיוע בפתרון בעיות ומתן הדרכה מותאמת.

ליווי מנהלות לידה עד שלוש בהקמת מערך ההדרכה הרשותי למסגרות: כמצוין לעיל, במסגרת הרפורמה הוקצבו שעות הדרכה חודשיות לכל מסגרת מפוקחת. על המלווה לסייע למנהלת לידה עד שלוש בהקמת מערך הדרכה עירוני שיספק מענה למסגרות המפוקחות ברשות.

קידום עבודה מבוססת נתונים: על אף שקבלת החלטות מודעת נתונים היא קריטית מבחינת הרשות בעיקר בגילים הצעירים, הלכה למעשה קשה לבצע מהממה סיבות. ראשית, המידע על תינוקות ופעוטות לא תמיד קיים ולא תמיד נגיש, בעיקר עבור אלו שאינם נמצאים במסגרת או תחת מענה של שירות מוכר. שנית, המידע מגיע ממגוון מקורות - רשתיים, מחוזיים ומשרדיים ולכן לא פשוט לאסוף אותו. שלישית, התבחינים להערכת התקדמות הפעוטות והוריהם שונים בין גופים שונים ובין משרדים האמונים על גילם אלו (למשל משרד הבריאות ומשרד הרווחה). המלווה הרשותית, המחזיקה בראייה מערכתית רחבה יכולה לסייע לרשויות במיפוי הנתונים הזמינים ובאיתור מערכות המידע ובהנגשתן. מלבד הסיוע לרשויות במומחיות זו, על המלווה לוודא כי אכן התוכניות ותהליכי קבלת ההחלטות לוקחים בחשבון נתונים רלוונטיים המעצבים את המהלך בהתאם לצורכי אוכלוסיית היעד.

מיצוב התפקיד במערך הרשותי: תפקיד המלווה הרשותית הוא תפקיד חדש, אשר נולד כחלק מהמהלך הרחב של הרפורמה. על המלווה להיות מוכרת ברשויות בתור מי שמובילה מבחינת המחוז את התחום ומי שמחזיקה בידע ובכלים לסייע לרשויות ביישום המהלך. ככל שתמצב המלווה את תפקידה ברשות, כך יגדל הסיכוי שייפתחו עבור דלתות ברשויות ועבודת הליווי שלה תהיה אפקטיבית יותר.

סיוע בהתרת חסמים כולל מפגשים עם גורמי מקצוע שונים ברשות: חלק חשוב בתפקיד המלווה הוא לסייע לרשות בזיהוי בעיות ופתרון. ההיכרות של המלווה עם מערך הגורמים המקצועיים ברשות, במחוז ואף במטה יכולה לסייע באיתור בעלי התפקיד הרלוונטיים, אשר יוכלו להעניק מענה לרשויות במהלך הקמת המערך ותפעולו.

2. זירת המחוז

העובדה כי המלווה מחזיקה בנקודת מבט על־רשותית מאפשרת לה למפות את מאפייני המחוז ולייצר שונות מותאמת צרכים בעבודה עם כל רשות. בזירת המחוז תפקידי המלווה הם:

מיפוי מחוזי של כלל הרשויות במחוז ושל סטטוס ההקמה בכל רשות: על המלווה להיות בקיאה במאפייני הרשויות אשר באחריותה ולהתמצא בסטטוס ההקמה של המערך לגילי לידה עד שלוש בכל רשות. המידע מן המיפוי (ראו נספח ב) יאפשר למלווה לחלץ יסודות לסדרי עדיפויות בליווי הרשויות ולהבין היכן נמצאים מוקדי הקושי כמו גם החוזקות של כל רשות.

בניית תוכנית עבודה לליווי הרשויות: בהתאם למיפוי שערכה המלווה, עליה לבנות תוכנית עבודה דיפרנציאלית לליווי הרשויות המבטאת סדרי עדיפויות בהתאם לסטטוס ההקמה של כל רשות וכן לתשתית המקדימה שהייתה בכל רשות בתחום הגיל הרך. רשויות מוחלשות ורשויות הדורשות ליווי אינטנסיבי יקבלו העדפה. רשויות במחוז שבהן יש תשתית טובה לבניית המערך יכולות לסייע לרשויות אחרות במחוז בתהליכי מנטורינג ולמידת עמיתים.

פיתוח ויישום תוכנית פיתוח מקצועי לקבוצה המחוזית של מנהלות לידה עד שלוש: כמצוין לעיל, חלק מתפקיד המלווה הוא לרכז את צורכי הפיתוח המקצועי של מנהלות לידה עד שלוש. מלבד הליווי הפרטני של המנהלות, אמונה המלווה גם על מהלכי פיתוח מקצועי רחבים לכלל מנהלות לידה עד שלוש במחוז. באחריות המלווה לבנות תוכנית פיתוח מקצועי רחבה הכוללת מספר כינוסים בשנה לכלל המנהלות היישוביות במחוז. מפגשים אלו נועדו לחשוף אותן לתכנים רלוונטיים, להדק את הקשרים ביניהן ולהטמיע תפיסות, אשר יסייעו לרשויות בקידום תחום החינוך-טיפולי.

הצפת צרכים מהשטח לצוות המחוז וקידום פתרונות: חלק חשוב מיכולת המלווה לסייע לרשויות בהסרת חסמים הוא דרך הצפת הקשיים לצוות המקצועי במחוז ומציאת פתרונות גם לבעיות מורכבות. הראייה הרחבה של המלווה מאפשרת לה זיהוי קשיים משותפים לרשויות לצד צרכים ממוקדים של כל רשות. הצפת הקשיים, דיון בהם וחיבור לגורמים הרלוונטיים במחוז יעזור למלווה בקידום הפתרונות ואף במניעת קשיים מראש.

בנייה וטיפוח של שותפות עם מנהלת התחום במחוז וצוות המחוז: כדי שתוכל המלווה להיות לעזר לרשויות ולהניע מהלכים ברמת המחוז עליה לבנות שותפות עם מנהלת תחום לידה עד שלוש במחוז ועם צוות בעלי התפקידים הרלוונטיים. כדי שהשותפות תתקיים ותהיה אפקטיבית, עליה להיות מך בסדירויות של מפגשי עדכון ולמידה.

איתור חסמים אצל רשויות שלא ניגשו עד כה לקול הקורא: על אף ההיענות הגבוהה מהרשויות, נותרו עוד רשויות בכל מחוז שלא ניגשו לקול הקורא לגיוס מנהלת לידה עד שלוש. אותן רשויות אינן זוכות לליווי אינטנסיבי ועלולות "להישאר מאחור" בכל הקשור לקידום מערך הטיפולי-חינוך שלהן. על המלווה לברר את הסיבות לאי ההגשה, לסייע לרשויות המתקשות מטעמים טכניים ולעודד רשויות להגיש את הקול הקורא בהמשך המהלך.

מפקחת על מעונות היום

מפקחת על מעונות היום אמונה מטעם משרד החינוך על פיקוח המסגרות ופועלת לקידום אקלים טיפולי-חינוכי מיטבי ולשיפור איכות המסגרות באמצעות פיקוח תהליכי מקצועי ומתמשך. תפקידה כולל רכיבי הדרכה ופיתוח צוות לצד בקרה, אבחון בעיות וטיפולי שוטף.

הפיקוח הממשלתי על מסגרות חינוך-טיפולי נועד להבטיח את איכותן ולבחון כי הן עומדות באמות המידה הנדרשות הכוללות היבטי בטיחות וגהות, בריאות, פדגוגיה, סביבה ואקלים.

המפקחת היא אשת חינוך מנוסה בתחום הגיל הרך המחזיקה בידע ובניסיון בליווי מסגרות והובלת תהליכים פדגוגיים מערכתיים בקנה מידה רחב. היא בקיאה במערכת הגיל הרך בגיל לידה עד שלוש בישראל ברמה הרשותית, המחוזית וכן ברמת המטה; מתמצאת בתוכנית החינוכית-התפתחותית לגילי לידה עד שלוש ומיומנת בשימוש בכלי פיקוח מתוקפים הנשענים על אמות מידה אוניברסליות¹. המפקחות עוברות הכשרה סדורה לפני כניסתן לתפקיד במודל הפיקוח הדיאלוגי ומקבלות ליווי מקצועי תוך כדי עבודתן (סופרוויזר) בתדירות קבעה.

משימות מרכזיות לפי זירות פעולה

מסגרות החינוך-טיפולי ברשויות נמצאות בלב העבודה של המפקחת. לצד זאת, היא מחזיקה גם בראייה רחבה וכלל מערכתית המאפשרת לה לרכז צרכים ואתגרים ייחודיים בכל מסגרת ורשות ולחבר בין רמת השטח לרמת המטה.

1. זירת המסגרות

למידת שטח הכוללת ביקורים במסגרות: תהליך הפיקוח שהמפקחות נדרשות לו הוא ספירלי וכולל פעולות טרם הכניסה למסגרת, במהלך הכניסה ולאחר הביקור. על המפקחת להקפיד על ביקור בכל מסגרת לפחות פעמיים בשנה. מובן כי אין בכך די ללמידת שטח מעמיקה ולכן על המפקחת לדאוג לכך כי הביקורים יהיו מתוכננים היטב ומעוגנים בכלי מעקב

¹ כלי הערכת מסגרות לגיל הרך CLASS, ITERS, מיומנויות הפיקוח הדיאלוגי.

ובקרה תקפים, שיאפשרו לה להפיק מהם את המיטב לצורכי התאמת תוכנית הליווי והבקרה העתידיות. על מנת שביקורי המפקחת במסגרת ישמשו את צוות המעון כמנוף ללמידה ולשיפור, חשוב כי המפקחת תעדכן את צוות המעון במטרות הביקור ותדון עימו בתובנותיה בשיחות המשוב.

יישום מדיניות המשרד במסגרות והטמעת אמות מידה שהותוו על ידי המשרד: המפקחת אמונה על ליווי תהליך הטמעה של תפיסות, אמות מידה ופרקטיקות במסגרות. עליה להנגיש את עיקרי המדיניות, לדאוג להטמעה של שפה מקצועית מגובשת ולאפשר לצוות ללמוד את הסטנדרטים ולהתאים את עבודתו אליהם.

העצמה וטיפוח של צוותי החינוך-טיפוח: הצוות במסגרות הוא אחד הגורמים המשפיעים על איכות החינוך והטיפוח המוענק לתינוקות והפעוטות ועל רמת הבטיחות והבריאות במסגרות. צוות מיומן וקבוע מגדיל את הסיכוי לאקלים חיובי במסגרת ומכאן גם לשלומות התינוקות והפעוטות. בתפקיד המפקחת יש רכיב חשוב של ליווי, הכוונה והדרכה. באחריות המפקחת להוביל ליווי מתמשך ומצמיח לצוות הרואה את צורכיהן ומאפשר להן להתפתח מבחינה מקצועית, להרגיש בטוחות במקום עבודתן, לחוש מסוגלות לבצע את תפקידן בהתאם לאמות המידה של איכות החינוך-טיפוח. עליה לזהות מוקדים של אתגר ולטפל בהם, לאתר צורכי הדרכה ממוקדים וכן לסמן הצלחות וללמוד מהן.

טיפוח שותפות עם המדריכות החינוכיות המועסקות על ידי הרשות או הארגונים המפעילים: פיקוח והדרכה "הולכים יד ביד" – שניהם ממוקדים בטיפוח הצוות ורמת המסוגלות שלו באמצעות ליווי פדגוגי. במסגרת מהלך הרפורמה על המסגרות, לכל מסגרת חינוך-טיפוח מוקצב סל ליווי והדרכה חינוכית של 10 שעות בחודש². המדריכות החינוכיות אמונות על צורכי הפיתוח המקצועי של הצוות והכשרתו לעבודת חינוך-טיפוח מיטבית תוך כדי התפקיד³. הקשר השוטף של המפקחת עם המדריכות הוא קריטי ביכולת לזהות צורכי הדרכה וטיפוח ממוקדים במסגרות, וכן ביכולת לקבל תמונה מעמיקה ורחבה על אקלים החינוך-טיפוח במסגרות במחוז. השתתפות המפקחת בפורום המדריכות היישוביות היא כלי חשוב בעבור המפקחת בקידום שגרות עבודה ולמידה מהן.

הערכה ובקרה של המסגרות: באחריות המשרד הממונה לדאוג כי במסגרות חלים התנאים המיטביים המאפשרים את התפתחות התינוקות והפעוטות ואת שלומות הצוות. לשם כך, לרשות המפקחת עומדת סמכות מתוקף חוק הפיקוח הכוללת מלבד הכניסה למעון ותצפית בו:

דרישת הצגת מסמכים לבחינת התנהלות תקינה של המסגרת;

דרישה לקבלת תוכנית עבודה לקידום המסגרת;

דרישה לקבלת תיעוד ודיווח תהליכי הדרכה חינוכית במעון

במקרים חמורים של סיכון לפעוטות וחוסר שיתוף פעולה של צוות המסגרת כוללת סמכות המפקחת את העברת הטיפוח לתהליך משפטי לצורך הוצאת צווי הפסקה מנהליים לשמירה על שלום התינוקות והפעוטות.

ליווי הערכה ובקרה על הארגונים המפעילים: בניגוד לגני הילדים הנמצאים בבעלות המשרד, מסגרות חינוך-טיפוח לגילי לידה עד שלוש מופעלות על ידי בעלויות וגופים מורשים⁴, להלן ארגונים מפעילים. הארגונים הם שותפים מרכזיים למשרד, למחוז ולרשות בהטמעת המהלך של העברת האחריות על מעונות היום למשרד החינוך, מאחר שהם מובילים את הפעילות במסגרת הלכה למעשה. לפיכך תהליך ההערכה, הליווי והבקרה של המפקחת צריך לכלול גם את הארגונים המפעילים. על המפקחת לדאוג כי נוהלי ההפעלה של הארגון הכוללים גם את ליווי הצוות ותמיכה בו ועולים בקנה אחד עם אמות המידה והמדיניות שמכתיב המשרד.

טיפול מקצועי בבקשות חריגות בתפוסת תינוקות ופעוטות במסגרות: חלק מתפקיד המפקחת הוא ריכוז מקצועי של הטיפול בבקשות לחריגה. הטיפול כולל – ריכוז הפנייה, בדיקה ומעקב אחר חריגות בתפוסת ילדים מול הארגונים המפעילים ואישור בהתאם לנוהלי האגף.

² מהלך זה נכנס לתוקף בתשפ"ד (ספטמבר, 2023).

³ מדובר בהכשרה במהלך תפקיד (On-the-job Training) אשר מותאמת לצורכי השטח. מהלך ההכשרה למטפלות ולמנהלות מסגרות חינוך-טיפוח לפני התפקיד נעשה על ידי גופים אקדמיים מורשים.

⁴ הכוונה למסגרות מפוקחות בלבד בעלות סמל מוסד שבהן שבעה פעוטות לפחות.

טיפול באירועים חריגים של הזנחה והתעללות במסגרות: מלבד תהליכי מניעה הכוללים הדרכה ובקרה, למפקחת יש גם תפקיד טיפולי במקרים החריגים הקשורים באיכות החינוך-טיפול במסגרת כמו הזנחה או התעללות. בפועל, על המפקחת להיות בקשר עם הלשכה המשפטית, לרבות הוצאת מכתבי התראה וצווי סגירה למעונות היום ולנהל קשר ישיר עם קצינת נפגעי עבירה במחוז לצורך שיתופי פעולה ועדכונים. מרגע שיש חשש או חשד לאירוע חריג באחריות המפקחת להפעיל שיקול דעת על פתיחת מצלמות במעון ולעקוב אחרי המידע. עליה ליידע את מנהלת התחום במחוז ולהמשיך לנהל את האירוע ברמת הצוות, ההורים והקהילה בהתאם לשיקול הדעת במחוז ובמשרה. שיקול הדעת של המפקחת ויכולתה לפעול באופן מותאם ורגיש בהתאם לנסיבות של כל אירוע היא קריטית.

2. זירת הרשות

כפי שצוין, עיקר תפקיד המפקחת מתבטא בזירת המסגרות, עם זאת יש כמה רכיבים חשובים בתפקיד המפקחת הקשורים בנקודת המבט הרחבה שלה ברמת כלל הרשות, ובהם:

יצירת ממשקי עבודה עם הרשות ובעלי עניין נוספים: חשוב כי המפקחת תעסוק בקידום איכות החינוך-טיפול ברשות כולה ולפיכך עליה לנהל ולטפח שותפויות עם בעלי העניין ברשות ובמחוז. שותפות המפקחת עם המלווה הרשותית השותפה למפקחת בראייה הרחבה של תמונת המחוז לצד שותפות העבודה שלה עם מנהלת לידה עד שלוש ברשות הבקיאה במאפייני הרשות וצרכיה – מאפשרת למפקחת להרחיב מחד ולהעמיק מאידך את תמונת המצב בתחומי המחוז שעליהם היא אמונה. לצד שתי בעלות תפקיד אלו, על המפקחת לזהות גורמים רלוונטיים ברשות ובמטה המחוז לקידום איכות העבודה במסגרות.

השתתפות בפורומים מקצועיים ברשות: חלק חשוב בהתפתחות המקצועית של המפקחת כרוך ביכולתה לקחת חלק בפורומים מקצועיים העוסקים בנושאי תוכן, עניין ומיקוד הרלוונטיים לגילי לידה עד שלוש וממוקדים בצורכי הרשות או המחוז. השתתפות המפקחת בפורומים הללו תסייע לה להבין טוב יותר את צורכי הרשות בתחומי החינוך-טיפול, לרשת ולעבות את מערך קשריה המקצועיים לקידום המסגרות, לחלוק מהידע המקצועי שלה ולהרחיב אותו.

עבודה מול לשכות הרווחה והגורמים הרלוונטיים ברשות לצורכי מעקב אחר תינוקות ופעוטות בסיכון: כחלק מאחריות המפקחת על טיפול במקרים של סיכון, עליה לעבוד באופן ישיר ושוטף עם לשכות הרווחה ברשות ולדאוג כי יהיו מענה לתינוקות ופעוטות שהוגדרו בסיכון. כמו כן, עליה לוודא כי למסגרות ברשות יש מערך תמיכה רחב להתמודדות עם מקרים אלו הכולל את המענים הרלוונטיים ברשות.

3. זירת המחוז

במה המחוזית חשוב כי המפקחת תשתתף במפגשי צוותי הפיקוח המחוזיים, תתרום מהידע שלה על צורכי המסגרות ברשויות ותסייע בדיוק תוכנית העבודה המחוזית הקשורה בקידום איכות החינוך-טיפול במסגרות המחוז. חשוב גם כי המפקחת תעלה צרכים רוחביים ותרכז נתונים תחת אחריות המשרד לצורך חידוד נהלים וקידום הצוותים

מנהלת תחום מעונות היום במחוז

מנהלת התחום היא מפקחת מנוסה האמונה העל ניהול האופרטיבי של מערך הפיקוח ברמת המחוז. בתפקידה היא מתכללת את הקשר שבין מנהלת המחוז והמטה למפקחות העובדות ברשויות שתחת אחריותה.

מנהלת התחום אמונה על ניהול המערך הפיקוחי של מסגרות חינוך-טיפול במחוז. מנהלת התחום משמשת גם מפקחת ובעלת ניסיון בתפקידי מטה ופיקוח משרדיים. לצד ניסיונה והכשרתה בפיקוח, היא משמשת דמות מובילה במחוז בכל הקשור להתוויית מדיניות פיקוח ברורה, התאמתה לצורכי אוכלוסיית היעד והטמעתה בשטח.

משימות מרכזיות

מנהלת התחום מחזיקה בניסיון ובידע של מפקחת ולרוב גם מבצעת בעצמה פיקוח על מסגרות חינוך-טיפול. מלבד זאת יש לה אחריות לתכלול את מערך הפיקוח ברמת המחוז. להלן משימות התכלול המרכזיות של מנהלת התחום:

ניהול מערך פיקוח מסגרות החינוך-טיפול ברמת המחוז מתוקף חוק הפיקוח לפעוטות (2018) ותקנותיו (2020) עומדת למנהלת התחום הסמכות לנהל את המפקחות שבתחום אחריותה, לוודא כי הן מקבלות את הכלים לעבודתן ולהציב

פיקוח לכל מסגרת המחויבת בחוק הפיקוח במחוז. חלק חשוב ממשימה זו כולל **בנייה ויישום של תוכנית עבודה מחוזית** של הפיקוח, הבקרה והמעקב ויצירת שגרות דיווח שוטף להנהלת המחוז ומטה המשרד.

איתור וריכוז של צורכי המסגרות ברמת המחוז על מנהלת התחום לעמוד בקשר עם המפקחות ועם המדריכות החינוכיות באשר לצרכים העולים מן המסגרות. הכוונה לצרכים בכלל ההיבטים – כשירות הצוות, טיב המבנה, היבטי בטיחות וגהות, בריאות וטיפול באירועי קיצון ובמצבי חירום.

סיפוק צורכי הפיתוח המקצועי של המפקחות במחוז חלק חשוב מעבודת מנהלת התחום הוא לדאוג כי המפקחות מקבלות מעטפת מקצועית שתאפשר להן לבצע את עבודתן ושכלל את מיומנותיהן. לפיכך עליה לוודא כי כל המפקחות עברו את ההכשרה לתפקיד, מקבלות ליווי תוך כדי תפקידן וכן משתתפות בהשתלמויות שהמחוז והמטה מספקים להן בהתאם לצורכיהן. בתוך כך, על המנהלת למנות נשות מקצוע בתחום הייעוץ החינוכי, אשר יוכלו לספק הדרכה וליווי (סופרוויז'ן) למפקחות.

קידום תפיסות עבודה מקדמות התפתחות מיטבית במסגרות למנהלת התחום תפקיד חשוב בקידום תפיסות עבודה אלו באמצעות פריטתן לפעולות פיקוח וליווי, יצירת אמות מידה אחודות לתהליכים פדגוגיים המיושמים במסגרות והקפדה על הטמעתם של ערכים ושפה מקצועית אחודה אצל המפקחות, המדריכות והיועצות במחוז.

ניהול ממשקי עבודה סדורים בין המפקחות במחוז למדריכות מנהלת התחום אמונה על יצירת שגרות עבודה אשר יחזקו את הממשק שבין המפקחות למדריכות, אשר ישפרו את יכולתן לנוע במהלך ספירלי של שיפור מתמיד במטרה לקדם את איכות החינוך-טיפול במסגרות. בפועל על מנהלת התחום לוודא כי מהלכי הפיקוח וההדרכה יהיו שלובים זה בזה דרך שיתוף הפעולה של כל מפקחת ומדריכה בשגרות העבודה הפנימיות שלהן ובשגרות העבודה שלהן במסגרות.

רתימת המפקחות לייזום של תוכניות, פעולות ומהלכים לקידום תינוקות ופעוטות בסיכון למנהלת התחום תפקיד בקידום פעוטות בסיכון במחוז, באמצעות עידוד המפקחות ליצור תוכניות מותאמות לצורכי השטח ובאמצעות קידום מהלכי למידה מחוזיים בתחום.

טיפוח ממשקי עבודה עם הרשויות ועם מטה המשרד לצורך קידום מסגרות החינוך-טיפול במחוז חשוב כי מנהלת התחום תהפוך לגורם מחבר משמעותי בין המסגרות שבתחומה לבין הגורמים הרלוונטיים ברשות ובמטה המשרד. לשם כך עליה לרכז צרכים מרכזיים של המסגרות העולים מעבודת המפקחות, לשקפם למחוז ולמטה וכן לייעל את תהליך קידום המסגרות.

מדריכה חינוכית

המדריכה החינוכית מספקת ליווי מקצועי לצוותי המסגרות ברשות במטרה ליישם את המלצות הפיקוח ולשפר את איכות החינוך-טיפול במסגרות.

כל רשות אמונה על הקמת מערך הדרכה לכלל המסגרות שבתחומה. מטרת ההדרכה החינוכית היא לקדם את התפתחותו המקצועית של הצוות, ובכך לקדם את איכות החינוך והטיפול הניתנים לתינוקות והפעוטות במסגרת.

ההדרכה הקבועה תומכת בבניית הכישורים, המיומנויות והפרקטיקה ליישום הידע הנרכש בהכשרה ובהשתלמויות. תפקיד המדריכה הוא ללוות ולתמוך בצוות באופן קבוע ורציף הן בשגרת העבודה היומיומית הן בהתמודדות עם דילמות וקשיים.

המדריכה היא אשת חינוך והדרכה מנוסה⁵ המחזיקה בידע חינוכי והתפתחותי בגיל הרך ומנוסה בהדרכת צוותי חינוך-טיפול באופן רפלקטיבי, קבוע ומתמשך⁶. המדריכות פועלות בזירת המסגרות ובממשק עבודה צמוד עם המפקחות ומנהלות לידה עד שלוש ברשות ומקבלות ליווי מתמשך (סופרוויז'ן).

⁵ מעל חמש שנות ניסיון בהדרכה.

⁶ הידע המקצועי של המדריכה צריך לכלול השכלה פורמלית בתחום הגיל הרך בדגש על גיל הינקות, הכשרה במיומנויות הדרכה רפלקטיביות פרטניות וקבוצתיות ובקיאיות בכלי הערכת מסגרות לגיל הרך CLASS ו-ITERS.

משימות מרכזיות לפי זירות פעולה

בדומה למפקחת, מסגרות החינוך־טיפול ברשויות הן מרכז העבודה של המדריכה. לצד זאת, יש לה גם ממשקים בזירת הרשות עם המפקחת ומנהלת לידה שלוש.

1. זירת המסגרות

הדרכת הצוות: תפקיד המדריכה הוא ליצור קשר הדרכתי מתמשך וקבוע עם הצוות באמצעות מפגשי הדרכה קבוצתיים ופרטניים, ללמוד על המסגרת ומאפייניה באמצעות תצפיות מקצועיות ולהתאים את תוכני ההדרכה והליווי לצרכים העולים מהשטח. בתוך כך תחומי התוכן שבהם עוסקת הדרכתה לצוות עוסקים בשלושה צירים:

התינוקות והפעוטות, קרי התפתחות התינוקות והפעוטות בהיבטים גופניים, תנועתיים, רגשיים וחשיבתיים; הענקת טיפול־חינוך דיפרנציאלי בהתאם לצורכי כל תינוק ופעוט במסגרת ותרומת הסביבה במסגרת להתפתחות התינוקות והפעוטות שבה.

ההורים, כלומר יצירת קשר של אמון ושותפות עם ההורים ומציאת דרכים לקידום תקשורת בונה עם ההורים מאתגרים.

צוות המסגרת, כלומר פרקטיקות לניהול עצמי במצבים מאתגרים במיוחד, דרכים למניעת שחיקה, קידום אקלים רגשי מיטבי ותחושת שייכות וכלים לחיזוק תחושת המסוגלות הצוותית.

הדרכת מנהלת המסגרת: יחסים טובים בין חברות הצוות המושתתים על אמון ותחושת מסוגלות צוותית מהווים מודל עבור כל המעגלים הפועלים במסגרת (מנהלת, צוות, הורים ופעוטות) ותורמים בסופו של דבר לשיפור איכות החינוך־טיפול. למדריכה תפקיד חשוב בליווי וסיוע למנהלת המעון בתהליכי ניהול הצוות וטיפוחו, שימור כלל העובדות במסגרת והקניית בית חברתי ומקצועי עבורן.

בניית תוכנית עבודה חינוכית ומעקב אחריה: על המדריכה להכיר היטב את המסגרת ומאפייניה בכל צירי עבודתה. עליה לשהות במסגרת, לצפות ולמפות נקודות לשימור ולשיפור. בעקבות המידע הממופה, חשוב כי המדריכה תבנה תוכנית הדרכה בעלת יעדים ברורים ומדידים העולה בקנה אחד עם המלצות הפיקוח ותואמת לאמות המידה המקצועיות שמתווה המשרד. חשוב כי התוכנית תהיה ישימה וכי המדריכה תתעד את התקדמותה ותשתף את הצוות ואת שותפות התפקיד שלה במהלכים.

2. זירת הרשות

בזירת הרשות למדריכה יש שני ממשקי עבודה מרכזיים – המפקחת והמנהלת היישובית.

ממשק עם המפקחת: פיקוח והדרכה הולכים "יד ביד" ולכן חשוב מאוד כי למדריכה ולמפקחת תהיינה שגרות עבודה קבועות של מפגשים בתוך המסגרת ומחוצה לה. המפקחת היא שותפה מרכזית בבניית תוכנית העבודה החינוכית של המסגרת כיוון שהיא צריכה להיות בהלימה לממצאי הפיקוח שלה. המדריכה תדווח למפקחת על ממצאי המיכוי שלה, תתייעץ עמה באשר למקרים מורכבים ותאפשר למפקחת להעמיק את הידע שלה על מאפייני המסגרת. על אף שהמדריכה אינה מפקחת, יש רכיבי הערכה בתפקידה שחשוב כי תשתף עם המפקחת. כמובן כי במקרים חמורים של סיכון לפעוטות וחוסר שיתוף פעולה מצד הצוות במסגרת, חובה על המדריכה להעביר את הדיווח למפקחת.

ממשק עם מנהלת לידה עד שלוש ברשות: המנהלת היישובית אמונה על בניית מערך ההדרכה בתחומה, לפיכך יש ממשק ישיר בין כל המדריכות ברשות למנהלת. המנהלת אחראית לחיבור המקצועי בין כלל המדריכות ברשות ובין המדריכות למסגרות וכן נמצאת בקשר עם כל אחת מן המדריכות. על המדריכה להביא לידיעת המנהלת צרכים העולים במסגרות, לעדכן אותה בתוכנית העבודה החינוכית ולהציף אתגרים.