

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

שרית אלנבוגן-פרנקוביץ' ■ עירית אייזיק

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

שרית אלנבוגן-פרנקוביץ' עירית אייזיק

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

מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל
היחידה לאיכות בשירותים חברתיים
צוות למידה מהצלחות
ת"ד 3886
ירושלים 9103702

טלפון : 02-6557400
פקס : 02-5612391

כתובת האינטרנט : brookdale.jdc.org.il

עוד פרסומים של המכון בנושא

אלנבוגן-פרנקוביץ', ש; אייזיק, ע. 2018. 360⁰ – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון לומדת מהצלחות: סיפורי הצלחה של מנהלות בתוכנית. פמ-76-18.

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

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

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

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

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

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

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

רוזנפלד, י.מ.; גילת, מ.; טל, ד. 2010. למידה מהצלחות בעבודתם של קציני מבחן לנוער. משרד הרווחה והשירותים החברתיים ומאיר-ס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

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

גביש, ט.; רוזנפלד, י.מ. 2008. **למידה מהצלחות בחינוך היסודי בעיר נתניה וסביבתה**. דמ-520-08. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל ירושלים, בשיתוף מחוז מרכז במשרד החינוך.

וייס, צ.; גביש, ט.; רוזנפלד, י.מ.; אלנבוגן-פרנקוביץ', ש.; סייקס, י. 2007. **למידה מהצלחות כמנוף למידה בית-ספרית, תוכנית פיילוט 2002-2005**. המתודה השנייה: מסע בעקבות שאלת למידה - המתודה הפרוספקטיבית. דמ-489-07.

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

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

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

תקציר

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

בשנת 2014 פנו אנשי התוכנית הלאומית לצוות ללמידה מהצלחות במכון מאיר-סג'וינט-ברוקדייל בבקשה לבצע תהליך מובנה ושיטתי של איתור, תשאול ותיעוד סיפורי הצלחה מקצועיים העוסקים בעבודת התוכנית הלאומית בקרב האוכלוסייה הבדואית.

תהליך התשאול נעשה באמצעות המתודה "למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרופקטיבית" אשר פותחה במכון. התהליך חשף ידע מקצועי שהיה ברובו סמוי ולא מתועד. את סיפורי הצלחה שתועדו בחרו הצוות המלווה, אשר כלל בעלי תפקידים בתוכנית ואת ראש הצוות ללמידה מהצלחות.

מסמך זה נכתב בהתבסס על תהליך התשאול והתיעוד של שלושה סיפורי הצלחה. בחלקו הראשון נציג רקע על התוכנית הלאומית, על מתודת הלמידה מהצלחות ועל תהליך הכתיבה של מסמך זה. בחלק השני יובאו סיפורי הצלחה אשר סופרו בהרחבה על ידי מובילי התוכניות שנבחרו כמוצלחות.

הסיפורים שנבחרו הם: מרכז שהוא בית: סיפור הצלחה של מרכז הורים-ילדים ברהט; תוכנית למעורבות הורים בהכנה לכיתה א': סיפור הצלחה במועצה האזורית נווה מדבר; פיתוח מענה מקומי לטיפול בילדים עם קשיים: סיפור הצלחה באגד ערערה בנגב – כסייפה.

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

תמצית מנהלים

360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון (להלן: התוכנית הלאומית) היא תוכנית בין-משרדית המשותפת למשרד החינוך, הבריאות, העלייה והקליטה, בטחון הפנים, המרכז לשלטון מקומי וארגון הגיוינט. את התוכנית מוביל משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים. מטרת התוכנית היא לשנות את הדרך שבה החברה הישראלית מתמודדת עם ילדים ובני נוער בסיכון, באמצעות חיזוק והרחבה של השירותים בקהילה המיועדים להם.

התוכנית הלאומית מושתתת על כמה עקרונות, ובהם אימוץ של הגדרה אחידה של ילדים ונוער בסיכון והגדרת יעדים לאומיים לצמצום מצבי סיכון על בסיס הגדרה זו; קידום שיתוף פעולה ועבודה בין-משרדית; תכנון; הערכה ולמידה ארגונית.

בשנת 2014 פנו אנשי התוכנית הלאומית לצוות ללמידה מהצלחות במכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל בבקשה לבצע תהליך מובנה ושיטתי של איתור, תשאול ותיעוד סיפורי הצלחה מקצועיים של התוכנית הלאומית באוכלוסייה הבדואית. תהליך זה התקיים בחברה הערבית ותהליך נוסף התקיים בקרב מנהלות בתוכנית. אלה פורסמו בנפרד.

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

שלושה סיפורי הצלחה נכללים במסמך זה:

1. מרכז שהוא בית: סיפור הצלחה של מרכז הורים-ילדים ברהט
 2. תוכנית למעורבות הורים בהכנה לכיתה א': סיפור הצלחה במועצה האזורית נווה מדבר
 3. פיתוח מענה מקומי לטיפול בילדים עם קשיים (מעגן): סיפור הצלחה באגד ערעה בנגב - כסייפה
- להלן תיאור תמציתי של הסיפורים:

1. מרכז שהוא בית: סיפור הצלחה של מרכז הורים-ילדים ברהט

בעיר רהט, העיר הבדואית הגדולה בישראל, חיים כ-60 אלף תושבים. יותר ממחציתם מתחת לגיל 18. למרות גודלה של האוכלוסייה, לא היה ברהט מרכז הורים-ילדים. עם הקמתו היה המרכז לראשון מסוגו עבור האוכלוסייה הבדואית בישראל. המרכז שם דגש על מתן מענים מקצועיים ואיכותיים לילדים בגילי

12-5 בעלי קשיים רגשיים והתנהגותיים ולהוריהם. אגף הרווחה והשירותים החברתיים ברהט מעניק ליווי מקצועי למנהלת המרכז, והוא שמפנה משפחות למרכז. כל משפחה שהופנתה מקבלת טיפול במשך שנה ובמקרים מסוימים ניתן להאריך את הטיפול לחצי שנה נוספת או להחזיר את המשפחה לטיפול חוזר.

תוכנית הטיפול בנויה משני מפגשים שבועיים לנשים ושלושה מפגשים לילדיהן. צוות המרכז מקיים מעקב אחרי הגעת האימהות והילדים לטיפול במרכז. האימהות מקבלות במרכז הדרכה וכלים המסייעים להן ליצור סביבה בריאה המגוננת על בריאותן הפיזית והנפשית של הילד. הילד תמיד נמצא במרכז הטיפול, ועל כן כל הטיפולים נוגעים בדרך זו או אחרת בשלומם של הילדים. המענים שמקבלות האימהות הם מגוונים, ובהם מעגל נשים בהנחיית אשת מקצוע בדואית והרצאות על נושאים כמו בטיחות בבית, בריאות ותזונה. ההרצאות ניתנות על ידי אחיות קופת חולים והשיחות נערכות עם אנשי מקצוע. הילדים מקבלים במרכז מגוון טיפולים פרה-רפואיים, ובהם טיפול באמצעות בעלי-חיים, רכיבה טיפולית, טיפול באומנויות, טיפול בתנועה ועבודה בגינה טיפולית. גם במהלך החופשות, בהיעדר טיפול מובנה, הילדים מוזמנים לשהות במרכז.

הסיפור מחמם הלב על הקמתו ופעילותו של מרכז הורים-ילדים מלמד על שילוב מוצלח בין מקצועיות לאנושיות ובין עמידה בנהלים לבין יצירתיות. מנהלת המרכז בשיתוף העובדת הסוציאלית וכל צוות המרכז משקיעים רבות במשפחות. מתוך התיעוד המפורט של סיפור ההצלחה עולים כמה עקרונות פעולה המנחים את עבודתם של אנשי הצוות, ובהם:

- לנשים וילדים מגיע רק הטוב ביותר, כפי שמציינת מנהלת המרכז: "אני לא חוסכת עליהם שום דבר".
- כל דבר הוא טיפול, כפי שמציינת מנהלת המרכז: "כל פעולה שגורמת לאדם לבוא ולקבל משהו ממה שאתה נותן לו, זה טיפול. מהרגע שהנשים והילדים נכנסים בדלת המרכז, הם נמצאים בטיפול. כל אינטראקציה עם איש צוות, כל פעילות, הריהוט במקום – הכול בגדר טיפול ובא לקדם את הצלחת הטיפול במשפחות".
- לבנות סולידריות בקרב הנשים. זה הבסיס לשימור ההישגים בטיפול וצידה חשובה להמשך הדרך. הנשים יכולות לתמוך זו בזו בזמני משבר ובשגרה.

2. תוכנית למעורבות הורים בהכנה לכיתה א': סיפור הצלחה במועצה האזורית נווה מדבר

הכנה לכיתה א' בשיתוף הורים מקובלת ביישובים רבים בארץ. אולם ביישובי הפזורה הבדואית באזור נווה מדבר לא התקיימה מעולם. צוות התוכנית הלאומית הצליח להתמודד עם קשיים רבים, ובהם קשיים לוגיסטיים ומורכבות ההפעלה של התוכנית. בשנה הראשונה להפעלת התוכנית (תשע"ה) השתתפו בה 120 ילדים משלושה גנים. בשנה השנייה השתתפו בה 320 ילדים משישה גנים. נראה כי מגמת הצמיחה תימשך על פי זמינות התקציבים לנושא זה.

הצלחת התוכנית באה לידי ביטוי גם בגיוס האימהות למעורבות פעילה. במהלך התוכנית למדו האימהות כיצד לסייע לילדיהן להתכונן למסגרת הלימודית. בעקבות התוכנית, האימהות שהשתתפו בה מכירות בחשיבות המעורבות של ההורים במסגרות החינוך.

התוכנית כוללת 14 מפגשים שבועיים של שעה בין הילדים לצוות התוכנית, והיא מתאימה הן לצרכים הספציפיים של הילדים והן להנחיות משרד החינוך. בשלושה מן המפגשים משתתפות גם האימהות. במפגשים המשותפים לאימהות וילדים נערכות סדנאות משותפות. למפגש הסיום החגיגי מוזמנות האימהות וכן אנשי מקצוע מן המועצה. במהלך המפגשים הילדים לומדים מגוון רחב של נושאים ומיומנויות.

להלן כמה עקרונות פעולה בהפעלת התוכנית:

- חשוב שתהיה גמישות בהתאמת המענים לצרכים בשטח.
- דרושה חשיבה יצירתית בכל הנוגע לפתרון בעיות הנובעות מן המגבלות הרבות ומתנאי העבודה הבסיסיים בגנים.
- השקעה בעבודת צוות מגבירה את מסירות הצוות וחיונית להצלחת התוכנית.
- חשוב להכיר את דרישות משרד החינוך בכל הנוגע לעבודה עם ילדים בגנים ולהתאים את הפעילויות לדרישות אלה.
- לא לוותר על האימהות, גם אם המסר מן הסביבה מרפה ידיים.
- חשוב מאוד לא לבקר את הגננות ולא לשפוט אותן.

3. פיתוח מענה מקומי לטיפול בילדים עם קשיים (מעגן): סיפור הצלחה באגד ערערה בנגב - כסייפה

היישובים ערערה בנגב – כסייפה הם יישובים בדואים גדולים. כל אחד מהם הוא מועצה מקומית, ועל פי הגדרת התוכנית הלאומית הם מהווים יחד אגד יישובים. שני יישובים אלה מדורגים בדירוג 2 מתוך 10. מעגן היא אחת התוכניות הנותנות מענה משותף לשתי המועצות המקומיות באגד. השיתוף בא לידי ביטוי בישיבות משותפות של הצוות המלווה, בהכשרות משותפות לאנשי המקצוע ואף בעובדים משותפים.

מעגן היא תוכנית התערבות מערכתית רב-תחומית בתחומי ההתפתחות השונים עבור ילדים המתקשים בתפקוד במסגרות החינוך בגיל הרך. צוות התוכנית מורכב ממערך של בעלי מקצוע מן התחומים ההתפתחותיים – שני קלינאי תקשורת, פיזיותרפיסט, שני פסיכולוגים ומרפאה בעיסוק – הפועל בשיתוף עם הצוות החינוכי במסגרות. צוות רב-מקצועי זה מהווה גורם היועצות ותמיכה לגננות ולהורים בנוגע לילדים, ומהווה גורם מתערב בכל רובדי המניעה. התוכנית משלבת בין התחומים החינוכיים והטיפוליים העונים על אפיוני הילדים הלומדים במערכת החינוך הקדם-יסודית.

להלן דוגמאות לעקרונות פעולה אשר הנחו את העבודה במסגרת התוכנית:

- העבודה צריכה להיעשות מתוך תחושת שליחות, מסירות ורצון אמיתי לשפר את חייהם של ילדים ומשפחות בקרב האוכלוסייה הבדואית.
- אנשי הצוות הפועלים בתוכנית יהיו מקומיים המכירים את התרבות ויודעים לפעול ברגישות תרבותית.
- העמקת ההיכרות עם הגננות והגנים נעשית על ידי ביקורים אישיים של אנשי צוות התוכנית בכל גן. חשוב להתאים את המענים לתנאים בשטח, לצרכי האוכלוסייה ולהעדפותיה.

- הגגנות הן המפתח להצלחת התוכנית – יש להשקיע רבות ביצירת אמון ובבניית דרכי עבודה משותפות איתן.
- זמינות לקשר – עובדי התוכנית מוסרים להורים את מספרי הטלפון האישיים שלהם ומוכנים לסייע להם בכל עת.

תודות

כתיבת מסמך זה התאפשרה הודות לשיתוף פעולה פורה שהתקיים בין כותבות המסמך ובין חברות הצוות בדרום, אשר נטלו חלק בתהליך האיתור והבחירה של סיפורי ההצלחה, ליוו את תהליך הכתיבה וביצעו את התשאול והתייעוד:

- הילה ניסים, רכזת הדרכה, 360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
- רונית פרטוש, ממונה מחוזית, 360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, מחוז דרום
- שמחי רוזנבלום, סגנית ממונה ואחראית תחום הגיל הרך, 360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, מחוז דרום

כתיבת המסמך התאפשרה גם הודות לשיתוף פעולה פורה עם בעלי תפקידים נוספים בתוכנית הלאומית ועם בעלי תפקידים ביישובים השונים שבהם התוכנית פועלת, אשר הקדישו מזמנם לצורך התשאול ושיתפו אותנו בידע הרב המצוי בידיהם:

ברהט

- מירי פיקדו אהרון, מנהלת מרכז הורים-ילדים, רהט
- ראשד אלקרינאוי, מנהל יישובי, 360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, רהט

בערעה בנגב ובכסיפה

- רתם בורוביץ, מנהלת 360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, האגד הבדואי ערעה בנגב - כסיפה
 - אמג'ד שאהין, רכז מעגן בכסיפה, 360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
 - בנווה מדבר
 - ולדי יופה, מנהל 360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, המועצה האזורית נווה מדבר
 - מרוא חגי'אב חליחל, מנהלת היחידה להתפתחות הילד ורכזת מעגן
- נוסף לכך, אנו מביעים את הערכתנו ותודתנו לעמיתינו במכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל: לרעה כהן ולרונית בן-נון על עריכת הלשון של המסמך ולענת פרקו-טולדנו על העיצוב וההפקה.

תוכן עניינים

1	דברי פתיחה
2	הקדמה
3	מילון מונחים המופיעים במסמך זה
	חלק א: רקע על התוכנית הלאומית, על מתודת הלמידה מהצלחות ועל תהליך הכתיבה של
7	המסמך
8	1. התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
9	2. "למידה מהצלחות" כמנוף לפיתוח אישי, מקצועי וארגוני
13	3. תהליך העבודה שהוביל לכתיבת המסמך
15	חלק ב: סיפורי ההצלחה
17	1. מרכז שהוא בית: סיפור הצלחה של מרכז הורים-ילדים ברהט
37	2. תוכנית למעורבות הורים בהכנה לכיתה א': סיפור הצלחה במועצה האזורית נווה מדבר
	3. פיתוח מענה מקומי לטיפול בילדים עם קשיים (מעגן): סיפור הצלחה באגד ערערה בנגב -
49	כסייפה
63	מקורות

דברי פתיחה

הוצאת ספר זה היא עבור כולנו התרגשות גדולה. סיום של תהליך שהחל בשנת 2014 ועתה יוצא לאור וישמש חומר ללמידה ולהשראה.

קריאת הספר חושפת בפני הקורא לא רק את היקף העשייה הנרחב של 360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, עם שותפיה הרבים ביישובים ובמחוזות, אלא גם את כוח האדם האיכותי והמסור שפועל להובלת שינוי במצבם של ילדים ונוער בסיכון.

אני מבקש להודות לכל העושים במלאכה ששמותיהם שזורים לאורך הספר ובראשם למנהלת הקודמת של התוכנית, גבי טלל דולב, שבתקופתה החל מהלך זה, ולגבי מימי אקרמן, סגנית מנהל התוכנית, שהובילה את המהלך עד לסיומו המוצלח. תודתי גם לממונות המחוזיות, לממונות "התחלה טובה" ולמנהלי התוכנית ביישובים ולשותפים הרבים לעשייה.

כל סיפור בספר מיוחד בדרכו, בסביבה ובנסיבות שבהן הוא צמח והתפתח. אני סמוך ובטוח שסיפורי ההצלחה יהוו מודל ליוזמות נוספות שיישאו פירות רבים בשנים הקרובות.

אחיה קמארה

מנהל, 360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון