

המרכז לגיל הרך  
דו"ח הערכה  
1994-1997

ניהול ההערכה: מירי לוי-רוזליס

מעריכות: מירי לוי-רוזליס

פרלה שניידר

עידית שפיצר דוידסון

ליזט ביטון רובינשטיין

נעמה ארז

# תוכן העניינים

1	1. מבוא	1
4	1.1 על הדו"ח	1.1
4	1.2 היסטוריה	1.1
6	1.3 מטרת המרכז חגיל הרך	1.1
6	1.1.3 האמצעים להשגת מטרת המרכז	1.1
6	1.1.3.2 אוכלוסיית היעד	1.1
7	1.4 ההערכה	1.1
7	1.1.4 פעילות ההערכה	1.1
8	1.1.4.2 נושאי הבדיקה	1.1
9	2. ממצאים	9
9	2.1 הקונספציה החינוכית במרכז לגיל הרך	2.1
11	2.1.1 מסמך עקרונות המרכז לגיל הרך	2.1
12	2.1.1.1 דרכי הפעולה של המרכז לגיל הרך כפועל יוצא של עקרונותיו ומטרותיו	2.1
16	2.2 המבנה והיחסים הבין-ארגוניים	2.2
16	2.2.3 (INTER-ORGANIZATIONAL CO-ORDINATION)	2.2
16	2.2.3.1 סכמה של המבנה הבינארגוני של המרכז לגיל הרך	2.2
18	2.2.3.2 מבנה המערכת הבינארגונית	2.2
24	2.2.3.2.1 ועדות המשנה	2.2
27	2.2.3.2.3 משמעות היחסים הבינארגוניים	2.2
31	2.4 מבנה ופעולות המרכז לגיל הרך	2.2
32	2.4.1 המבנה הארגוני של המרכז לגיל הרך	2.2
33	2.4.1.1 סכימה של המבנה הארגוני של המרכז לגיל הרך	2.2
33	2.5 המבנה הפיזי	2.2
34	2.5.1 הצוות בכיר	2.2
35	2.5.2 תוכניות המרכז לגיל הרך	2.2
35	2.5.2.1 מערכת טיפולית לילדים עם בעיות התפתחותיות גבוליות	2.2
40	2.5.2.2 המעון	2.2
41	2.5.2.3 הגן	2.2
42	2.5.2.4 ספרייה	2.2
44	2.5.2.5 התוכניות לבריאות	2.2
47	2.5.2.6 משחקה	2.2
49	2.5.2.7 תוכנית הטף	2.2
53	2.5.2.8 קט-גן	2.2
56	2.5.2.9 יעוץ של פסיכולוגית התפתחותית	2.2
57	2.5.2.10 מרכז הדרכה למטפלות ולהורים של הגיל הרך	2.2
59	2.5.2.11 מפעלים מיוחדים	2.2
59	2.5.2.12 החוגים	2.2
65	3. תהליך בניית מערך להערכה עצמית במרכז לגיל הרך	3
65	3.1 פרק ראשון: הגדרה ותכנון	3
66	3.1.1 מבנה העבודה במרכז לגיל הרך	3
67	3.2 פרק שני: שלבי העבודה השונים במרכז לגיל הרך	3

67	3. 2. 1. שלב א'- פיתוח מסמך עקרונות- קונספציה חינוכית של המרכז לגיל הרך.
69	3. 2. 2. שלב ב'- הגדרת מטרות עבודה ודרכים להפעלתן.
70	3. 2. 3. שלב ג'- הגדרת קריטריונים ובניה ראשונית של שאלונים
72	3. 2. 4. שלב ד'- הפעלת הכלים, איסוף אינפורמציה והפקת לקחים.
73	3. 3. פרק שלישי: סיכום ומסקנות
74	3. 3. 1. מצב תהליך הערכה פנימית במרכז לגיל הרך, בסוף אפריל 1997:
74	3. 3. 2. הכלים בתהליך ההערכה העצמית
75	3. 3. 3. נקודות חוזק וחולשה בתהליך.
77	<b>4. סיכום</b>
77	4. 1. יחודיות המרכז לגיל הרך
77	4. 1. 1. מתן שירות ולא שיווק מוצר
77	4. 1. 2. מקצועיות והתמקצעות
78	4. 1. 3. יחסים בינארגוניים
79	4. 2. קהילות
80	4. 3. בעיית המקום הפיזי
80	<b>5. נספחים</b>
79	דף משוב מחנכות מנהלת.
82	גליון הערכה למחנכת.
86	משוב תוכנית הטף.
89	משוב קט-גן.
93	משוב - ספרייה.
95	דף משוב - תערוכת בריאות.
96	דף משוב עצמי להכנת תוכנית בריאות.
97	משוב ניהול אדמיניסטרטיבי וניהול ארגוני.

# ו . מ ב ו א

## 1. על הדו"ח

הדו"ח הנוכחי מסכם בתוכו יותר משנתיים של הערכת המרכז לגיל הרך, שמשתרעות על שלוש שנות פעילות. זהו דו"ח שמנסה לסכם את תהליך הצמיחה וההתמסדות של המרכז במקום משכנו החדש בשכונה ד'. בשל היותו של הדו"ח דו"ח מסכם, ישנם חלקים שחוזרים בחלקם על מה שכבר נכתב בדו"חות קודמים עם השינויים המתבקשים, חלקים אחרים חדשים לגמרי.

בדו"ח שלושה פרקים גדולים המתחלקים לפרקי משנה. הפרק הנוכחי, המבוא מציג התפתחות היסטורית של המרכז, את מטרותיו ואת האמצעים להשגתן וכן את מבנה וקונספציה ההערכה. הפרק השני, פרק הממצאים, מתחלק לשלושה פרקי משנה: פרק שעוסק בקונספציה החינוכית ובקונספציה העבודה המתגבשת במרכז לגיל הרך; פרק שעוסק ביחסים הבינארגוניים; ופרק שעוסק במבנה ופעולות המרכז לגיל הרך. הפרק השלישי מביא סיכום, מסקנות והמלצות.

## 2. היסטוריה

בשנת 1989, הוחלט על ידי קהילת מונטראול, שיקום שכונות ועיריית באר שבע, להקים בשכונה ד' מרכז לגיל הרך. התפישה הייתה שהתערבות לשם קידום אוכלוסייה צריך להיעשות כמה שיותר מוקדם בגיל ולכן הגיל הרך. הילד בגיל הרך אינו מנותק ממשפחתו ולכן הורחבה אוכלוסיית היעד לגיל הרך ולזוגות צעירים.

המרכז לגיל הרך עבר מאז כמה גלגולים. ראשיתו בשני חדרים צנועים במשרדי מינהלת שיקום שכונות, והמשכו בבניין יפהפה וכבר צר מלהכיל, לא רחוק ממקומו הראשון בלב שכונה ד' מרכז. הרבה מאד מחשבה ודיונים הושקעו בתכנון ובהפעלת המרכז לגיל הרך. בקהילת מונטריאול הוקמה תת-ועדה לענייני לגיל הרך, המורכבת מאנשי מקצוע בתחום. תת-הועדה במונטריאול מעורבת מאד בנעשה במרכז ומקדישה הרבה זמן ואנרגיה, בהתנדבות, כולל ביקורים בישראל, לצורכי המרכז.

בבאר-שבע מעורבים בענייני המרכז כמעט כל הגופים החשובים בעיר (נציגי שלושה אגפים של העירייה, נציגי הסוכנות היהודית, נציגי משרד הבריאות, נציגי קופת חולים, נציגי אוניברסיטת בן-גוריון, נציגי שיקום השכונות, נציגי צל"ש, נציגי התושבים של שכ' ד', ואחרים). המעורבות היא בתחומים שונים ובעניינים שונים, החל מניהול שוטף של המרכז וכלה בהפעלה או מימון של

תוכניות בודדות, כאשר הגוף שמרכז את כולם הוא המועצה המייעצת שמתכנסת מספר פעמים בשנה ונותנת לכל הנציגים האלה אפשרות להיפגש ולהחליף דעות.

המעורבות הרבה של כל העוסקים במלאכה, לא אפשרה למרכז לגיל הרך להיכנס לשגרה קפואה. הדיונים התכופים והעניין הבלתי פוסק, יצרו מצב של השתנות מתמדת ושל השתכללות.

בתקופת העבודה הראשונה פעל המרכז במתכונת של תחנה לבריאות הנפש. ראשית הקמתו של המרכז לגיל הרך הייתה מלווה תפיסה קלינית-טיפולית. הכוונה הייתה לתת טיפולים פרטניים ומשפחתיים לאוכלוסיית המצוקה החלשה של השכונה. אוכלוסיית מצוקה, אינה יודעת לצרוך שירותים, גם אם השירותים שעמדו לרשותה הם הטובים ביותר האפשריים. והם היו הטובים ביותר האפשריים, שכן את המרכז ניהלה באותה תקופה פסיכולוגית קלינית מן המובילות בתחום. בנוסף, יש להביא בחשבון שמיעוט של אנשים אשר מקבלים טיפולים פרטניים אינו יכול להביא לשינוי בקרב אכלוסיה שלמה. גם הפנייה דווקא אל האוכלוסייה הבעייתית לא הועילה לרוב השכונה שאינה כזה. (כדאי להבחין בין אוכלוסייה חלשה ונזקקת לבין אוכלוסייה פתולוגית).

מיעוט ההשתתפות של אוכלוסיית השכונה ומיעוט ההזקקות לשירותי המרכז, הביא את המעורבים בדבר לערוך בדיקה בקרב הקהילה. הסתבר שהתחושה בקרב האוכלוסייה הייתה שהשירותים של מרכז לגיל הרך, כפי שבוצעו בשנים הראשונות אינם מורגשים כלל בתוכה. שלא להזכיר את הסטיגמה של "טיפול נפשי" ל"בעייתיים" סטיגמה שהרחיקה גם את אלו שהיו מוכנים לצרוך שירותי בריאות נפש.

בשל כל אלה הוחלט בסופו של דבר לשנות את התפישה שהונהגה על ידי המנהלת הקודמת של המרכז, מתפישה טיפולית פרטנית לתפישה קהילתית רחבה, להרחיב את מגוון השירותים לאכלוסיה ואת כמות האוכלוסייה שמקבלת את השירותים. וכך בעצם גובשה התפישה המרכזית של המרכז לגיל הרך שהיא תפישה קהילתית, הפונה אל הקהל הרחב.

בהמשך לאותה תפישה, הוחלט לא להקים מרכז סגור לאוכלוסיית המקום בלבד, מרכז שינציח את בידודה של האוכלוסייה בשכונה, אלא פתיחת המרכז לכל תושבי העיר. מאחורי מטרה זו עומד הרציונל שיש צורך להיזהר מהתוויית תוויות שעלולות להיווצר ברגע שיהיה מרכז סגור לתושבי השכונה בלבד וגם מהרצון להביא לעירוב של תושבי העיר והשכונה אלו באלו.

לגבי אוכלוסייה בסיכון או אוכלוסייה פתולוגית הוחלט שתוך כדי מתן השרות יפעל המרכז כמסננת שמטרתה לזהות אכלוסיה בסיכון או אכלוסיה בחסך. חלק מהחסכים יוכל למלא המרכז ואילו המקרים שדורשים התערבות מקצועית ספציפית, יופנו לבעלי מקצוע.

חשוב לראות כאן את היכולת של פרנסי המרכז לגיל הרך בבאר-שבע ובמונטריאול לבדוק את עצמם, להבין היכן טעו ולבצע שינוי מוחלט של כיוון ותפישת עולם. יכולת זו, שהוכיחה את עצמה, בהחלט ראויה כאן לציון.

### 3. מטרות המרכז חגיל הרך

המטרה המוצהרת היא לתת שירותים ברמה ייחודית לילדים בגילאי 0-6 ולמשפחותיהם, שירותים שיתרמו להתפתחותם הבריאה ויגבירו את סיכוייהם להתבגר ולהיות אזרחים תורמים במקום אזרחים נזקקים.

המטרות היום הן:

1. לחזק את התא המשפחתי ולחזק את ההורים כגורמים אחראיים להתפתחות ילדיהם.
2. לשפר את רמת הידע הכללי של האוכלוסייה בנושאים הקשורים להורות.
3. להעלות את הרמה המקצועית של הגורמים המטפלים בילדים ובהוריהם.
4. ליצור אינטגרציה בקרב הפעוטות והילדים של שכונה ד' עם פעוטות וילדים מכל רחבי העיר.

#### 3.1. האמצעים להשגת מטרות המרכז

על מנת להשיג מטרות אלה הוחלט:

1. ליצור מסגרות שתאפשרנה לזוגות צעירים תמיכה בחיי משפחה ותמיכה בתפקודם כהורים ומחנכים לילדיהם.
2. ליצור מסגרות תומכות בצרכים השונים של פעוטות בגיל הרך.
3. ליצור מסגרות לקידום אנשי מקצוע ועובדים סמך מקצועיים העוסקים בגיל הרך.
- בשנה הראשונה הוחלט לפתוח מעון יום לשלוש קבוצות גיל מ-0 עד 3 וכן לפתוח גן לילדים בני 3-4. כמו כן הוחלט לתת הדרכה למשפחות לפי תוכנית הטף, וגם לפתוח חוגים אחרי הצהריים לילדים בנושאים שונים. כמו כן הוחלט לפתוח קורסים לתושבי השכונה כמו הכנה ללידה וחינוך לבריאות, לפתוח במקום משחקה לפעוטות בשעות הבוקר, ולפתוח פינות משחק וגרייה בתחנות טיפות חלב.

כלומר, אפשר לראות כבר על פי ההחלטות האלה על התפישה ההיקפית והרב תחומית המיועדת של המרכז לגיל הרך. המסגרת הזו, כמסגרת בסיסית נשארה, ועל הבסיס הזה התרחב מאד מגוון השירותים שמציע המרכז.

המטרה של התערות דרך אינטגרציה עם שאר תושבי העיר באה למימוש על ידי כך שמביאים את שאר התושבים אל המרכז לגיל הרך. כלומר שינוי קל בתדמית השכונה: לא רק נחשלות אלא ספקית שירותים ברמה. מצד שני ילדי השכונה יבואו במגע עם ילדים שונים מהם, אבל בביתם הם, בשכונה, כאשר הם המארחים, במרכז לגיל הרך שלהם.

על מידת השגת המטרות האלה ראה בפרק הממצאים.

#### 3.2. אוכלוסיית היעד

ילדים בני 0-6, ההורים של הילדים האלה, המטפלים בגיל הרך.

המרכז לגיל הרך מיועד לטפל קודם לכל בילדים בגיל הרך. הם האוכלוסייה העיקרית. כפי שכבר נאמר ילדים בגיל הרך אינם מנותקים ממשפחותיהם ולכן נחשבים גם ההורים לקהל יעד מיידי של המרכז לגיל הרך.

הגיל הרך בישראל נתון כמעט לחלוטין בידי ארגוני מתנדבים (ההסתדרות - נעמ"ת, ויצ"ו, אמונה), בידי משרד העבודה והרווחה ובידי גופים ואנשים פרטיים. מעורבות משרד החינוך נמוכה יחסית. החסר בליווי מתמחה של הנושא מורגש בארץ. מסיבה זו לקח על עצמו המרכז להשקיע בקידום המטפלים בגיל הרך, כשהתחלה היא בבית, בצוות המטפלות של המרכז וההמשך הוא בהרחבת מעגל ההכשרה וההדרכה באמצעות מרכז ההדרכה.

המטרה הייתה שהאוכלוסייה שמגיעה למרכז תהיה מורכבת על פי סדר עדיפות: מאוכלוסיית ד' מרכז, אוכלוסיית ד' רבתי, אוכלוסיית כל העיר באר שבע. כשהחלוקה לאחוזים תעשה על פי הפרופורציה היעילה ביותר להשגת אינטגרציה.

## 4. ההערכה

צוות ההערכה של המרכז לגיל הרך כלל בתקופות שונות מעריכים שונים. בשנה הראשונה עבדו שני מעריכים בכירים, ומעריכה צעירה אחת, כולם במשרות חלקיות. בשנה השנייה עבדו שני מעריכים בכירים, ונוסף להם עבדה מנחת קבוצות עם ניסיון בהערכה על תהליך בניית מערכת הערכה עצמית במרכז לגיל הרך.

ההערכה שהופעלה במרכז לגיל הרך היא משלושה סוגים: הערכה מעצבת, הערכה מסכמת והערכה קונסטרוקטיביסטית.

הערכה מעצבת: משוב שוטף לאורך כל תקופת ההפעלה להנהלה, לצוות הבכיר, לתת-ועדת הערכה, לתת-ועדת תכנים ובעיקר למנהלת. דיווחים שוטפים נמסרו גם למועצה המייעצת.

הערכה מסכמת (תיאורית): איסוף נתונים מהפעילויות השוטפות, מפגישות של תת-הועדות, תצפיות, ראיונות, שיחות, מסמכים.

הערכה קונסטרוקטיביסטית: ניסיון לנתח ולתת משמעות לנתונים שנאספים כל העת בתהליך ההערכה. ניסיון להבנות תמונת עולם משמעותית מהנעשה במרכז.

### 4.1 פעילות ההערכה

לאורך כל תקופת הפעילות, השתתפו מעריכים ברוב הגדול של פעילויות המרכז, צפו בתוכניות, השתתפו בישיבות של צוות בכיר ושל תת-הועדות, ועדת ההנהלה והמועצה המייעצת, ראיינו עובדים, צרכנים, פונקציונרים, קראו מסמכים ודו"חות, והיו עם היד על הדופק לגבי כל מה שקורא במרכז לגיל הרך ובסביבתו. (בסביבה הכוונה לשתי סביבות בעיקר. האחת, השכונה ותושביה, השנייה, המערכת - שמורכבת ממוסדות הציבור השונים - שמפעילה את המרכז לגיל הרך).

בתקופה אפריל 1996 - אפריל 1997 נעשה במרכז לגיל הרך, בנוסף לתהליך ההערכה השוטף, תהליך למידה ובנייה של מערכת הערכה עצמית עבור כל העובדים במרכז לגיל הרך, החל ממנהלת המרכז וכלה בצוותים הסמך מקצועיים. על תהליך זה ראה פרק 'תהליך בניית מערכת להערכה עצמית'.

## 4.2. נושאי הבדיקה

מספר נושאים היו במנדט של צוות ההערכה לבדיקה:

1. הקונספציה החינוכית וקונספצית העבודה של המרכז לגיל הרך וההלימה בניהם.
2. המערכת הפנים-ארגונית.
3. המערכת החוץ-ארגונית (ובעיקר שיתוף הפעולה הבינארגוני).
4. התוכניות והחוגים המופעלים במרכז.
5. תהליך לבניית מערכת של הערכה עצמית.



# ו.ו. מ.מ.צ.א.י.ם

## 1. הקונספציה החינוכית במרכז לגיל הרך

המרכז לגיל הרך הוקם כמפעל משותף של: פרויקט שיקום שכונות, הסוכנות היהודית, עיריית באר שבע והקהילה היהודית המאמצת במונטריאול.

במקור הוקם המרכז על מנת לספק פעילויות העשרה וטיפול בשלבי החיים המוקדמים (6 - 0), מתוך אמונה כי טיפוח בשלב מוקדם בחיים ימנע את הצורך בשיקום מאוחר יותר.

מלכתחילה נועד המרכז לתושבי שכונה ד', בה הוא ממוקם. אולם, במהלך הזמן התעורר ויכוח האם על המרכז לשרת אך ורק את תושבי השכונה ולטפח אכלוסיה זו הנתונה במצוקה, או שמא עליו להיות מרכז מקצועי בתחום הגיל הרך ונושא הדגל של תחום זה עבור העיר כולה.

שלוש דעות מרכזיות הושמעו במהלך הויכוחים: 1. מרכז לדוגמא - המרכז צריך להיות מרכז איכותי שיעלו אליו לרגל מכל קצוות העיר והארץ, גם על חשבון מתן שירותים ישיר לשכונה. עצם עובדת קיומו של מרכז כזה בשכונה תשפיע על השכונה וגם תשפר את דימויה בעיני הבאים אל המרכז.

2. מרכז ספק שירותים - המרכז לגיל הרך נועד לתושבי שכונה ד' ועליו קודם כל לספק להם שירותים.

3. מרכז אינטגרטיבי - המרכז צריך לשאוף ליצירת אינטגרציה בין ילדי שכונה ד' לבין ילדי שאר חלקי העיר.

בתחילה לא הייתה הקונספציה החינוכית של המרכז לגיל הרך משנה סדורה ומנוסחת היטב. אולם היא נבנתה והתגבשה תוך כדי עשייה. להתפתחות המרכז כיצור חי ונושם המגיב לסביבתו יש דינמיקה משל עצמה. מסיבה זו בחר צוות ההערכה לא לבדוק את התפישה והקונספציה החינוכית של המרכז לגיל הרך במסמכים ובניירת, אלא לנסות להבנות אותה מתוך האנשים המעורבים בעשייה ומתוך מעשיהם בפועל. מדובר בתהליך שראשיתו עם הקמת המרכז ונקודת השיא שלו בניסוח מסמך העקרונות למרכז לגיל הרך. ראה פרק 'מסמך העקרונות של המרכז לגיל הרך'.

כדי לעקוב אחרי הקונספציות של מי שהקימו את המרכז לגיל הרך ומנהלים אותו היום בפועל, ביצענו פעמיים ראיונות עומק לכל המעורבים בהקמת המרכז. הגל הראשון של הראיונות נערך במהלך חודשי ינואר-פברואר, 1995. כהשלמה לראיונות נערכו עם אותם אנשים שיחות פורמליות ולא פורמליות לאורך השנה. ההשתתפות השוטפת של צוות ההערכה בישיבות של תת-הועדות של ועדת ההנהלה ושל המועצה המייעצת, נתנה ממד נוסף לאופן החשיבה והפעולה ולעמדותיהם של פרנסי המרכז.

הממצא הראשון והמעניין ביותר, בסבב הראיונות הראשון, היה תמימות הדעים שנמצאה לגבי מטרותיו ומהותו של המרכז לגיל הרך, כבר באותה תקופה מוקדמת.

כבר באותה תקופה ניתן היה להציג מבנה מגובש למדי של תפישה חינוכית ושל תהליכי עבודה, מבנה שלא השתנה עד היום:

א. מבנה: המרכז לגיל הרך הוא מבנה גמיש, על בסיס קבוע. המרכז משרת את קהילת המשפחות לפעוטות, ומציע מגוון שירותים בסיסיים הנוגעים לתחומים השונים של המשפחה ושל הילד: גן, מעון, חוגים, משחקיות, וכדומה. על הבסיס הזה נבנה מגוון גמיש של תוכניות, בעלות יכולת השתנות על פי צורך, ושל מפעלים מיוחדים.

ב. אוכלוסיות: מרכז הנותן מגוון שירותים היקפי, רב ממדי ורב תחומי, לאוכלוסיות שונות ומגוונות השייכות באופנים שונים לתחום של הגיל הרך. החל בקבוצות מגוונות של ילדים עם צרכים שונים, דרך ההורים והמשפחה וכלה במטפלים מסוגים שונים, לגיל הרך.

ג. תפישת שירות: תפישת השירות של המרכז לגיל הרך מאופיינת בגמישות ובניסיון המשכי לתת מענה לצרכים (בשונה משיווק מוצר). גופים שונים, הדומים למרכז לגיל הרך מתמחים במכירת מוצר. הם מפתחים (או קונים) מוצר כלשהו שאותו הם מנסים לשווק לאוכלוסיית הצרכנים. תפישת המרכז הפוכה. צוות המרכז מנסה לאתר צרכים אצל אוכלוסיית הצרכנים, ולבנות או לשנות תוכניות כדי שתעננה על אותם צרכים. לצורך זה, מכנס המרכז לגיל הרך בתחומו אנשי מקצוע מתחומים שונים ומפעיל יוזמות חינוכיות וחברתיות מגוונות, העוסקות בגיל הרך.

ד. מקצועיות. ההקפדה על מקצועיות היא נושא חשוב מאד למנהלת המרכז לגיל הרך, למפעילים ברמותיהם השונות, ולאנשי מונטריאול לאורך כל הדרך. מקצועיות זו היא שמאפשרת למרכז להיות מרכז נותן שירותים ועונה על צרכים. תפישת השירות ותפישת המקצועיות קשורות אחת בשנייה ומחזקות אחת את השנייה. ללא אנשי מקצוע לא ניתן להתאים או לפתח תוכניות, או אפילו לאתר צרכים. ללא התפישה הבסיסית של מענה על צרכים הייתה פחות חשיבות למציאות אנשי מקצוע.

התפישה המקצועית איננה מתחילה ומסתיימת במציאותם של אנשי מקצוע, אלא בתפישה ערכית בסיסית, שמה שעושים עושים על הדרך הטובה ביותר. לא מקצרים דרכים ולא מעגלים פינות. לתפישה זו, המוקרנת ללא ספק מהמנהלת, שותפים כל אנשי הצוות הבכיר של המרכז.

תפישת המקצועיות היא חשובה לשני עניינים נוספים: האחד, היחסים בתוך הצוות. היחסים הם בדרך כלל ענייניים, תוך שיתוף פעולה והפרייה הדדית. יש לכך מספר גורמים, אך ללא ספק התפישה הבסיסית של עשייה מקצועית, תוך ראיית טובת הקליינט מול העיניים, תורמת לכך במידה רבה.

העניין השני שנתרם מתפישה בסיסית זו, הוא מערכת היחסים הבינארגוניים. המקצועיות מוקרנת החוצה וגורמת לגופים האחרים להענות ולפעול מול המרכז מתוך מערכת שיקולים דומה.

בתחילת 1996 נערך מחזור שני של ראיונות לחברי המועצה המייעצת וההנהלה הציבורית של המרכז לגיל הרך, זאת במקביל לתהליך הבניית הזהות המקצועית, שעבר הצוות הבכיר, כחלק מבניית מערך הערכה עצמית. (ראה פרק). חומר הראיונות וההגדרות התפקידיות של הצוות הבכיר עובד על ידי הצוות הבכיר ונציגת צוות ההערכה למסמך העקרונות שמוצג לעיל. המסמך עבר דיון ואושר במועצה המייעצת של המרכז לגיל הרך.

אפשר לראות במסמך זה את שיאו של תהליך התגבשות הקונספציה החינוכית והגדרת המהות של המרכז לגיל הרך.

### 1.1. מסמך עקרונות המרכז לגיל הרך

א. להפעיל מודל עבודה רב ממדי הנותן מענה לצורכי הילד בגיל הרך ולמשפחתו.

רציונל: נובע בחלקו מתפישה מערכתית של טיפול הוליסטי הרואה במשפחה יחידה אחת שלא ניתנת לחלוקה. טענה דומה גורסת שבאוכלוסיות חלשות יש צורך לטפח את המשפחה כולה, על מנת להשתמש במשפחה כמנוף לטיפול ילדים נוספים במשפחה, ולטיפול הורות אופטימלית. וכן להדגיש תפקוד משפחתי שהילד הוא חלק ממנו. בנוסף, סיכוייה של כל תוכנית חינוכית ליצור שינוי עולים כאשר משתפים את המשפחות.

ב. לאפשר לילדים עם חסכים קוגניטיביים, חברתיים, רגשיים או תרבותיים, נקודת זינוק לחינוך הפורמאלי שהיא שווה לשל כלל הילדים.

הרציונאל: הקמת המרכז נובעת מתפישה חינוכית חברתית שוויונית, המאמינה שיש לאפשר לכל ילד מימוש הפוטנציאל הגלום בו ולאפשר עד כמה שאפשר, נקודת זינוק שווה לילדים שונים.

ג. להפעיל מודל עבודה המשלב ילדי שכונה עם ילדים ממכל העיר.

רציונאל: מניעת סגרגציה. שאיפה לקדם אוכלוסיות שונות על פי צורכיהן במצב שהטיפול בכולם הוא שוויוני, וכולם מקבלים את אותם הכלים. זימון של למידה הדדית, הבנה הדדית, הפריה הדדית. ילד שעובר תהליך כזה ומתמודד אתו, לומד להכיר בערך עצמו, לומד לא לחשוש מילדים אחרים, ומתפקד כשווה.

ד. להפעיל מודל עבודה שיתופי בין כל הגופים בשטח שעוסקים בתחומים השונים של הגיל הרך.

הרציונאל: מרכז שירותים ואיגום משאבים. מודל זה מאפשר ראייה מערכתית כוללת של השירותים הניתנים לגיל הרך, ובכך מונע כפל שירותים מחד ומאפשר מתן מענה לשירותים חסרים מאידך.

ה. לבנות מודל לדוגמא של מוקד נותן שירותים, שהוא אבן שואבת לשירותים רלוונטיים, ומודל לחיקוי עבור שירותים ומוסדות דומים בעיר ובארץ.

הרציונאל: מראשית תכנונו של המרכז, הייתה תפישה של חלק מחברי ההנהלה של הצורך בהקמת מרכז לדוגמא, מרכז איכותי שיעלו אליו לרגל. המחשבה היא למנוע מערכת שירותים סגורה לשכונה בלבד, אלא לבנות שרות עשיר, אוניברסלי, שמשרת תושבים מכל העיר ושממוקם בשכונה ד'. עבור הצרכנים, המרכז הוא כלי להעלות את הדימוי העצמי של הילדים וההורים, ולהעלות את דימוי השכונה בעיני תושבים מחוצה לה.

## דרכי הפעולה של המרכז לגיל הרך כפועל יוצא של

### עקרונותיו ומטרותיו.

א. להפעיל מודל עבודה רב ממדי הנותן מענה לצורכי הילד בגיל הרך ולמשפחתו.

רציונל: נובע בחלקו מתפישה מערכתית של טיפול הוליסטי הרואה במשפחה יחידה אחת שלא ניתנת לחלוקה. טענה דומה גורסת שבאוכלוסיות חלשות יש צורך לטפח את המשפחה כולה, על מנת להשתמש במשפחה כמנוף לטיפוח ילדים נוספים במשפחה, ולטיפוח הורות אופטימלית. וכן להדגיש תפקוד משפחתי שהילד הוא חלק ממנו. בנוסף, סיכוייה של כל תוכנית חינוכית ליצור שינוי עולים כאשר משתפים את המשפחות.

### מטרות

- א.1 לספק שירותים ברמה גבוהה לילדים בגיל הרך ולמשפחותיהם
- א.2. להגביר מודעות וידע של הורים ומשפחה לצרכים של ילד בגיל הרך.
- א.3. לחזק את התא המשפחתי - הידוק הקשרים בין הורים וילדים.
- א.4. לשפר את תיפקוד ההורים, הכולל קשרים הוריים, דימוי עצמי וביטחון עצמי.
- א.5. לשפר את רמת המטפלים בילד בגיל הרך ובמשפחתו.

### אופן ביצוע

א.1.1. להפעיל תוכניות שמטפלות בתחומים שונים הקשורים להתפתחות הילד בגיל הרך.

II. להפעיל תוכניות המטפלות בסביבתו (הרגשית, החברתית, הקוגניטיבית והמשפחתית) של הילד בגיל הרך.

א. I.2.3. לשלב ככל האפשר את משפחת הילד בתוכניות השונות, כשותפים או כצרכנים.

II. להפעיל תוכניות המיועדות להורים ולמשפחות של ילדים בגיל הרך.

III. להפעיל תוכניות המזמנות פעילות סביב הקשר שבין הורים וילדים.

א. I.4. להפעיל תוכניות המיועדות להורים לילדים בגיל הרך ושמטפלות בנושאים הקשורים בגיל.

א. 5. לספק לצוות ולהורים אינפורמציה על מוסדות וארגונים המטפלים בתחומים שונים ובעיות שונות של ילדים.

ב. לאפשר לילדים עם חסכים קוגניטיביים, חברתיים, רגשיים או תרבותיים, נקודת זינוק לחינוך הפורמאלי שהיא שווה לשל כלל הילדים.

הרציונאל: הקמת המרכז נובעת מתפישה חינוכית חברתית שוויונית, המאמינה שיש לאפשר לכל ילד מימוש הפוטנציאל הגלום בו ולאפשר עד כמה שאפשר, נקודת זינוק שווה לילדים שונים.

#### מטרות

ב. 1. להעניק לפעוטות וילדים צעירים את החינוך, הגירויים וההעשרה הדרושים לצמיחתם ולהתפתחותם הקוגניטיבית, החברתית והרגשית.

ב. 2. לאתר ילדים בעלי צרכים מיוחדים ולספק להם ולמשפחותיהם כלים להתמודדות עם הקושי, תוך מתן חיזוקים, ליווי ותמיכה.

#### אופן ביצוע

ב. I.1. לפתח ולהפעיל תוכניות שמטרתן העשרה ומתן גירויים לילדים בגיל הרך, לצורך התפתחותם התקינה.

ב. I.2. לאפשר לילדים בגיל הרך נגישות לשירותים ברמה גבוהה שיענו לצורכיהם הקוגניטיביים, החברתיים והרגשיים.

II. לתת לצוות את הכלים ואת הידע לאיתור ילדים בעלי צרכים מיוחדים.

III. לבנות ולהפעיל תוכניות התומכות בילדים בעלי צרכים מיוחדים והוריהם.

ג. להפעיל מודל עבודה המשלב ילדי שכוונה עם ילדים מכל העיר.

רציונאל: מניעת סגרגציה. שאיפה לקדם אוכלוסיות שונות על פי צורכיהן במצב שהטיפול בכולם הוא שוויוני, וכולם מקבלים את אותם הכלים. זימון של למידה הדדית, הבנה הדדית, הפריה הדדית. ילד שעובר תהליך כזה ומתמודד אתו, לומד להכיר בערך עצמו, לומד לא לחשוש מילדים אחרים, ומתפקד כשווה.

### מטרות

1. להגביר את המעורבות של תושבי שכונה ד' בפעילויות המרכז לגיל הרך.
2. להפגיש בין קבוצות הטרוגניות במטרה לנסות ליצור למידה הדדית, קבלת השוני של האחר, עבודת צוות וכו'.

### אופן ביצוע

- I.1. ליזום תוכניות לשיווק פעולות המרכז בקרב אוכלוסיית שכונה ד'.
- II. להפעיל פעילויות העונות לצרכים של תושבי השכונה.
- I.2. לפתוח את התוכניות הרלוונטיות לילדים ומשפחות מכל אזורי העיר.
- II. לפתח תוכניות המזמנות עיסוק בתרבויות שונות או בממדי שוני בין ילדים, להגברת היכרות ופתיחות.

ד. להפעיל מודל עבודה שיתופי בין כל הגופים בשטח שעוסקים בתחומים השונים של הגיל הרך.

הרציונאל: מרכז שירותים ואיגום משאבים. מודל זה מאפשר ראייה מערכתית כוללת של השירותים הניתנים לגיל הרך, ובכך מונע כפל שירותים מחד ומאפשר מתן מענה לשירותים חסרים מאידך.

### מטרות

1. לחזק את הקשר ושיתוף הפעולה בין הצוותים השונים במרכז, ובין המרכז לרשויות ולמוסדות המתאימים.
2. לאתר ילדים ומשפחות ברמת סיכון בתחום הקוגניטיבי, החברתי או הרגשי, ולתווך בינם לבין הרשויות המתאימות.

### אופן ביצוע

I.1.ד ליצור קשרי עבודה על פי הרלוונטיות, עם גופים, מוסדות וארגונים שעוסקים בתחומים שונים של הגיל הרך.

II. ליצור מערכת של שיתוף פעולה עם מוסדות וארגונים שבמסגרת תפקידם אחראיים להפעלת שירותים שונים לגיל הרך.

ד.I.2. לספק לעובדים במרכז כלים לאבחון ראשוני של בעיות.

II. לספק לעובדים במרכז מידע אודות שירותים מקצועיים שונים לגיל הרך ותחומי עיסוקם.

ה. לבנות מודל לדוגמא של מוקד נותן שירותים, שהוא אבן שואבת לשירותים הרלוונטיים, ומודל לחיקוי עבור שירותים ומוסדות דומים בעיר ובארץ.

הרציונאל: מראשית תכנונו של המרכז, הייתה תפישה של חלק מחברי ההנהלה של הצורך בהקמת מרכז לדוגמא, מרכז איכותי שיעלו אליו לרגל. המחשבה היא למנוע מערכת שירותים סגורה לשכונה בלבד, אלא לבנות שרות עשיר, אוניברסלי, שמשרת תושבים מכל העיר ושמוקם בשכונה ד'. עבור הצרכנים, המרכז הוא כלי להעלות את הדימוי העצמי של הילדים וההורים, ולהעלות את דימוי השכונה בעיני תושבים מחוצה לה.

#### מטרות

ה.1. לשווק את פעילויות המרכז לגיל הרך מחוץ לשכונה ד'.

ה.2. לפתח מקצועית את העובדים במרכז לגיל הרך, ואנשי המקצוע שנעזרים בו.

ה.3. לשמור ולטפח את החזות החיצונית והפנימית של המרכז לגיל הרך.

#### אופן פעולה

ה.1.I. ליצור מסגרות לשיווק המרכז מחוץ לשכונה למגזרים שונים: צרכנים, שותפים, מממנים.

II. להפעיל תוכניות המתאימות לאוכלוסייה הכללית ברמה טובה.

III. ליצור תוכניות ייחודיות ומתן תשובה לבעיות מיוחדות שאין להן מענה במקום אחר.

IV. להעסיק צוותים מקצועיים ברמה גבוהה והקפדה על נורמות מקצועיות ראויות לחיקוי.

ה.2.I. להפעיל מערך של השתלמות תוך שרות בתחומים שונים הרלוונטיים לעבודה במרכז לגיל הרך.

II. ליצור מסגרות להתפתחותם של אנשי מקצוע ועובדים סמך מקצועיים העוסקים בגיל הרך.

III. לשמור על פתיחות רעיונית ואקדמית, וערנות לנעשה בתחום ולצרכים בתחום.

ה.3.I. להגביר אצל עובדים וצרכנים את רמת המודעות לשמירת המקום.

II. להקפיד על תחזוקה נאותה של המקום.

## 2. המבנה והיחסים הבין-ארגוניים

### (Inter-Organizational Co-ordination)

המבנה הבינארגוני של המרכז הוא מבנה מורכב מאד, כפי שניתן לראות מהתרשים בעמוד הבא. מספר הגופים שמעורבים בפעילות המרכז הוא גדול, וכנראה עוד יגדל. ניתן לחלק את סוג הקשרים עם הארגונים השונים לארבעה:

1) גופים שיש להם אחריות ישירה על הניהול השוטף של המרכז לגיל הרך, כמו עיריית באר-שבע על אגפיה השונים, הסוכנות היהודית, המרכז לחינוך ותרבות, קהילת מונטריאול. האחריות החוזית לניהול האדמיניסטרטיבי, היא של המרכז לחינוך ותרבות, בכפוף להנחיות ועדת ההנהלה והמועצה המייעצת.

2) גופים שיש להם אחריות תכנית על המרכז לגיל הרך. האחריות החוזית הישירה על הניהול והפיקוח המקצועי, היא של עיריית באר-שבע. ישנה מעורבות ותרומה של הגופים הנוספים שמיוצגים במועצה המייעצת ובתתי-הוועדות וכמובן של קהילת מונטריאול.

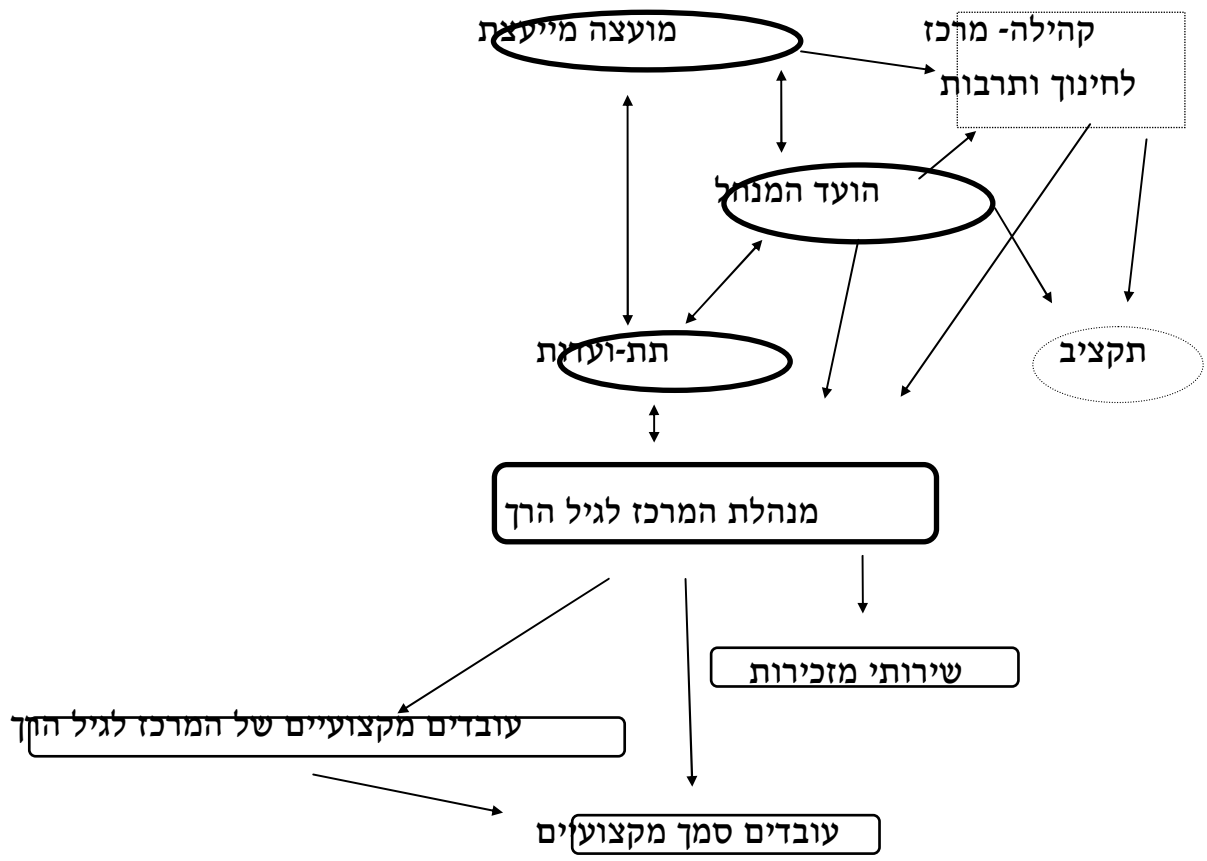
3) גופים שמעורבים בעיקר בהתווית המדיניות של המרכז, כלומר שיש להם נציגים במועצה המייעצת (ראה בהמשך), כמו למשל משרד הבריאות, משרד העבודה והרווחה, קופת חולים, אוניברסיטת בן גוריון ונציגות התושבים של שכונה ד'. חלק מהגופים האלה גם שולחים נציגים לתת הוועדות (ראה בהמשך), עובדה שמרחיבה את יכולת ההשפעה שלהם.

4) גופים אחרים משפיעים בקטעים מסוימים, כמו צל"ש (צעירים למען שוויון) שהיה מעורב במינוי הפסיכולוגית ההתפתחותית; קרן הלן באדר שמממנת את התוכנית לשילוב ילדים עם בעיות התפתחות גבוליות, יחד עם הגופים הרפואיים המקצועיים האחרים שמלווים את התוכנית; אוניברסיטת בן-גוריון שאחראית לפרקטיקום של הפסיכולוגים ההתפתחותיים במרכז; משרד החינוך שמממן את משרתה של רכזת ההשתלמויות, קרן מוריה וגופים נוספים.

### 2.1. סכמה של המבנה הבינארגוני של המרכז לגיל הרך.







מקרא:



..... השפעה:

→ אחריות ישירה:

## מבנה המערכת הבינארגונית

### המועצה המייעצת

המועצה המייעצת היא גוף ציבורי, מורכבת מנציגי הגופים החשובים בעיר. המועצה אחראית להתווית מדיניות המרכז לגיל הרך.

### הרכב המועצה:

י"ר המועצה הוא ד"ר. אמנון שנער, מנכ"ל מגבית קנדה וי"ר הועדה.

חברים בוועדה ראשי כל ועדות המשנה כולל חברי ועדת ההנהלה, נציגים נוספים של העירייה ונציגים מטעם השכונה:

סגנית ראש העיר באר שבע.

מנהלת אגף הרווחה בעיריית ב"ש

מנהלת אגף החינוך בעיריית ב"ש

מנהלת היחידה לתכנון אסטרטגי בעיריית ב"ש

מנכ"ל המרכז לחינוך ותרבות

נציגים נוספים מכל האגפים הנ"ל

נציגת קהילת מונטריאול

ממונה מחוזית של משרד העבודה והרווחה

י"ר חטיבת הילדים בבית החולים סורוקה

מנהל/ת אזור ב"ש מטעם הסוכנות היהודית

מרצה בפסיכולוגיה באוניברסיטת בן גוריון

אחות מפקחת מחוזית, מחוז הדרום, משרד הבריאות

מנהלת תחנה לאבחון ושיקום הילד, משרד הבריאות

מרכזת המסלול לגיל הרך במכללת קיי

נציגה של משרד החינוך

מנהל מינהלת שיקום שכונות

וכן 4 נציגים של תושבי השכונה.

מנהלת המרכז לגיל הרך נוכחת כמשקיפה וכמדווחת.

### תפקידיה של המועצה:

- לקבוע את מדיניות העל של המרכז לגיל הרך.
  - לדון בסוגיות השונות והמגוונות העולות תוך כדי הפעלה והחלטה על פתרונות.
  - לעקוב אחר הדברים שנעשים, תוך כדי הטייתם למסלולם המתאים לפעילות המרכז לגיל הרך, במידה וסטו בשוגג ממסלול זה.
- ועדת ההנהלה, הועדות והנהלת המרכז לגיל הרך אמורים ליישם הלכה למעשה את המדיניות הנקבעת בוועדה המייעצת.

המועצה המייעצת היא שבחרה את מבנה הוועדות הפועלות כיום, המועצה היא גם זו שבחרה להיות "מועצה מייעצת" ולא הנהלה פעילה.

למרות ההגדרה המעורפלת משהו של תפקיד המועצה המייעצת "לקבוע את מדיניות העל של המרכז לגיל הרך", למועצה המייעצת כוח פוטנציאלי רב. כפי שראינו היא זו שקבעה את תפקידיה היא ואת מבנה הוועדות ותפקידן. אליה מובא לאישור התקציב וכל תכנית חדשה או שינוי בפעילות המרכז לגיל הרך. המועצה סוברנית להחליט לגבי סוגיות אלה, כמו גם לגבי חברים חדשים בשורותיה. והחלטותיה מחייבות את ועדת הנהלה ואת ועדות המשנה.

כמו במבנים דומים מהסוג הזה (חברות בעלות הנהלות ציבוריות או דירקטוריונים) נוצר חוסר פרופורציה בין הכוח הפורמאלי שהמועצה המייעצת צברה לבין המעורבות שלה בביצוע השוטף והיכולת האופרציונלית שלה.

חשוב בנקודה זו להדגיש שהכוח לא נצבר באמצעות מניפולציה או מכוונה רעה, אלא משום שלא היו למועצה גבולות תפקיד מוגדרים מראש ובתהליך ההפעלה השוטף נצברו בידיה התפקידים האלה. נכון להיום גם לא נעשה שום שימוש לרעה בכוח הזה, אולם זו נקודה שחשוב לתת עליה את הדעת ואולי לצאת להגדרה מחודשת של סמכויות המועצה המייעצת ותפקידיה.

על מנת לפתור את הקונפליקט הזה בין כוח פורמאלי לבין מעורבות, חולקה המועצה המייעצת לתת-ועדות שתוצגנה בהמשך. רוב חברי המועצה הם גם חברים באחת מתת-הוועדות ובכך הם גם מעורבים יותר וגם עוקבים יותר מקרוב אחר מה שקורה במרכז לגיל הרך.

### פעילות

המועצה המייעצת התכנסה בממוצע פעמיים עד שלוש פעמים בשנה.

חברי המועצה מגיעים בדרך כלל לישיבות המועצה, חלקם פעילים גם בוועדות המשנה, אבל חלק גדול מדי מחברי המועצה הם פסיבים.

### תכנית

בכל ישיבות המועצה המייעצת נמסר לחברי המועצה דיווח שוטף של ראשי ועדות המשנה וועדת הנהלה על הפעילות במשך הזמן שעבר.

נמסר דיווח על אירועים גדולים או חשובים שהיו במרכז במשך התקופה שעברה מהישיבה הקודמת. (למשל פעילויות קיץ או ביקור חברי ועדת הנהלה במונטריאול).

מנהלת המרכז מוסרת דו"ח פעילות והפעלה.

שאלות מהותיות כמו הפעלה של תוכנית חדשה או קשר עם מוסדות נוספים מובאות לאישור המועצה. (למשל שיתוף הפעולה עם קרן הלן באדר, למשל הפעלת מרכז הדרכה, תוספת בנייה,

פניה לקרן מונטריאול, שינוי במבנה הועדות, הצעה לתוכנית למניעת אלימות במשפחה או כל תוספת או שינוי דומה אחר).

המועצה מאשרת את התקציב של המרכז לגיל הרך.

### הפונקציה של המועצה:

המרכז לגיל הרך פועל מול מערכות עירוניות, סוכנותיות וממשלתיות שונות וכן מול קרנות וגופים ציבוריים אחרים. קשר תקין עם גופים אלה הוא חשוב לעין ערוך לתפקוד שוטף ויעיל של המרכז. אחד התפקידים החשובים של המועצה המייעצת הוא לפיכך יצירת קשרים בינארגוניים תומכים. המועצה בנויה כך שהיא כוללת בתוכה נציגים מרוב הגופים והארגונים הרלוונטיים למרכז לגיל הרך. בכך משיגים מטרה כפולה: **א. הכרות עם המרכז לגיל הרך** - כאשר אדם מרכזי בארגון כלשהו יושב במועצה מייעצת של המרכז לגיל הרך, הידע על קיום המרכז ישנו בארגון (ובעמדת מפתח).

**ב. גיוס הגופים למען המרכז** - דרך טובה לגייס מחויבות למרכז היא לערב בנעשה בו נציגים בכירים מארגונים רלוונטיים. המחשבה היא שכאשר נציג בכיר כזה מלווה את הפעילות, שומע על חידושים ועל קשיים ויש לו זכות ואפשרות להחליט ולהתוות מדיניות, תהיה מעורבותו גדולה יותר מאשר במצב בו רק יקבל דיווח על הנעשה. מצב זה מגביר את הסיכויים שפניה של המרכז לגיל הרך אל הארגונים המיוצגים במועצה, לצורך עזרה או תמיכה כלשהי יענה בחיוב.

**הסכנה שקיימת** היא שנציגי גופים שונים ינסו לנצל את המרכז לגיל הרך שיתן במקומם שירותים שונים, מה שנקרא בריחה תקציבית, או לנצלו למען אינטרסים אחרים של הארגונים מהם הם באים. השנה מומנה על ידי המרכז תוכנית אחת שהובאה על ידי אחד הגופים המיוצגים בהנהלה. המימון לא ימשך כנראה בשנה הבאה.

מעבר ליחסים הבינארגוניים של המרכז עם הגופים המיוצגים, ישנה כאן תרומה ממשית של **ממלאי התפקידים - האנשים עצמם** - שהם בחלק גדול מהמקרים בעלי מקצוע בתחום משמעותי למרכז, או לפחות בעלי ניסיון בניהול מערכות מורכבות. בישיבות המועצה תורמים בעלי התפקידים תרומה חשובה מניסיונם האישי ומהידע המקצועי שלהם. בנוסף, בעצם היותם נציגי ארגונים משמעותיים לתפקוד המרכז לגיל הרך, הם מרחיבים מאד את שדה הראיה של המרכז. הם מכירים את הארגונים שלהם ויכולותיהם, הם מכירים את הסביבה הארגונית הרחבה העוטפת אותם, הם מכירים משאבים כספיים, ארגוניים ומשאבי כוח אדם, הם רואים חלקים גדולים של המערכת העירונית וגם הארצית ובכך הם יכולים לאפשר למרכז לגיל הרך תמונה הרבה יותר רחבה על התחום ועל העולם הארגוני שבו הוא פועל. ראייה רחבה זו חשובה מאד ליכולת התכנון, הניווט, ההפעלה, והשגת המשאבים של המרכז לגיל הרך.

### מידת השגת המטרות

• לקבוע את מדיניות העל של המרכז לגיל הרך.

מדיניות המרכז לגיל הרך נקבעה למעשה תוך כדי העשייה השוטפת.. מכיוון שמדיניות המרכז והמסר שלו עברו שינויים בתקופה האחרונה, נראה לנו שיש מקום לדיון מעמיק כזה. דיון שכדאי שיעשה כתהליך ברמות שונות של המרכז (מועצה מייעצת, ועדת הנהלה, צוות בכיר, ועדת תכנים וכולי).

● לדון בסוגיות השונות והמגוונות העולות תוך כדי הפעלה והחלטה על פתרונות.

על פי ניתוח הפרוטוקולים של ישיבות המועצה המייעצת, הוקדש רוב זמנה של המועצה לדיון בסוגיות שונות כאלה, כמו למשל: הרחבת המקום, התקרבות המרכז לשכונה והשכונה למרכז, קשרים עם ארגונים וגופים שונים שרלוונטיים למרכז, הצעות לפיתוח תוכניות חדשות. רוב היוזמות באות "מלמטה" ממנהלת המרכז ומצוות הבכיר, כאשר המועצה המייעצת דנה בהן ומאשרת אותן.

● לעקוב אחר הדברים שנעשים, תוך כדי הטייתם למסלולם המתאים לפעילות המרכז לגיל הרך, במידה וסטו בשוגג ממסלול זה.

המועצה המייעצת אכן עוקבת אחר הדברים שנעשים. דיווחים שוטפים מכל הועדות וממנהלת המרכז הם חלק בלתי נפרד מסדר היום של כל ישיבות הועדה. לא מצאנו מעקב אחר כמו למשל ביקור של חברי המועצה המייעצת במרכז בשביל לראות מה קורה, איך הוא מתפקד ואיך הוא בכלל נראה בשעות הפעילות השונות. יוצאים מן הכלל הזה הם חברי מועצה שגם חברים בועדות אחרות ולכן נמצאים במרכז גם בהזדמנויות נוספות על ישיבות המועצה. (אלא שגם אז הם בדרך כלל באים רק לישיבת ועדה).

ועדת ההנהלה

ועדת ההנהלה אף מוסמכת לפקח על פעילות המרכז לגיל הרך מבחינה מקצועית ומבחינה תקציבית. (פרט לאישור התקציב שנעשה על ידי המועצה המייעצת).

ועדת ההנהלה מורכבת מנציגי ארגונים חברתיים השותפים לקבלת ההחלטות לגבי פעילות כוללת של המרכז לגיל הרך. כל חברי ועדת ההנהלה חברים במועצה המייעצת.

חברים בועדת ההנהלה:

מנהלת אגף הרווחה, עיריית ב"ש - יו"ר

סגנית ראש העיר

מנהלת אגף החינוך, עיריית ב"ש

מנהל אזור הדרום, הסוכנות היהודית

מנכ"ל קהילה - המרכז לחינוך ותרבות

נציג נוסף של קהילה - המרכז לחינוך ותרבות

מנהלת היחידה לתכנון אסטרטגי ולמידע בעיריית ב"ש

מפקחת מדור גנים בעיריית באר-שבע  
מ"מ מנהלת אגף הרווחה, עיריית ב"ש  
נציגה של קהילת מונטריאול  
מנהלת המרכז לגיל הרך - משקיפה ומדווחת

### תפקיד ועדת ההנהלה

- לקשר בין תוכניות המרכז לגיל הרך, מנהלת המרכז, וועדות המשנה והמועצה המייעצת.
- לפקח על פעילות המרכז בכללותה.
- לדאוג שהמרכז יישם את המדיניות שנקבעה על ידי המועצה המייעצת.

### פעילות

ועדת ההנהלה מתכנסת אחת לחודש עד ששה שבועות, בהרכב כמעט מלא. בכל הפגישות שהיו עד היום נכחו למעלה מ- 80% מהמשתתפים. ישיבות ההנהלה מתקיימות על פי רוב באווירה טובה ועניינית, כאשר חברי ההנהלה מנסים במשותף למצוא פתרונות לבעיות מתעוררות או להציע דרכי פעולה להמשך.

רמת הגיוס והמחויבות של חברי הועדה לתפקידם היא גבוהה מהנצפה בוועדות דומות מהסוג הזה. המחויבות מתבטאת הן ברמת ההשתתפות הגבוהה, הן בעניין ובמעורבות של החברים בנושאים הנדונים והן בנכונותם להקדיש את הזמן הנדרש לישיבות ולמגעים נדרשים עם מנהלת המרכז מחוץ לישיבות. נראה שהצלחת המרכז לגיל הרך חשוב לחברי ועדת ההנהלה והם משקיעים אנרגיה רבה בהצלחתו.

קיימת בעיה של סרבול שנוצר מצרופ כל כך הרבה גופים שצריכים לפעול בהסכמה. מצד אחד יש לפעמים מקרים שפשוט יותר לפתוח ערוץ תקשורת שעוקף את ההנהלה, בין כל אחד מהגופים שיושבים בהנהלה לבין עצמם או בינם לבין גופים חיצוניים. הצורך לבוא עם הדברים להנהלה, להגיע להסכמה ואז להמשיך בהליכים באופן מסודר, מסרב לעתים את העניינים. אלא שנראה שאם רוצים לשמור על הנהלה מתפקדת ועל יחסי אמון בתוכה וכן על סדרי מינהל תקין, אין הרבה ברירות אלא להקריב את היעילות למען הסדר.

סכנה אחרת שקיימת היא אי הסכמה של הגופים המיוצגים בהנהלת מרכז לקבל את הסוברניות של ההנהלה והקים על גבה "הנהלה פנימית" של הארגון שתאשר או לא תאשר את החלטות ההנהלה. מצב כזה אומנם נוצר בשלב מסוים, ופסק.

חשוב מאד לציין את העובדה שועדת ההנהלה עובדת באופן רצוף וענייני מכיוון שעובדה זו כלל איננה מובנת מאליה. כפי שניתן לראות מורכבת ועדת ההנהלה, מנציגי גופים בעלי אינטרסים, ואשר החברים בו נמצאים במקומות שונים בהירארכיה הפנימית של הגופים האלה (סגנית ראש העירייה, מנהלות אגפים, עובדות האגפים וכו'). מניסיון רב שקיים בארץ ובעולם, קיים חשש שמבנה כזה ישתק את עצמו. שמאבקים שונים בין הארגונים או בתוך הארגונים (וגם בין האנשים)

יבואו לידי ביטוי בישיבות ההנהלה ועוד יותר בהחלטותיה. שבעלי הסטטוס הגבוה בארגונים ישתיקו את בעלי הסטטוס הנמוך יותר. במצבים כאלה ההחלטות וההצבעות אינן ענייניות ואינן לגופו של עניין אלא דווקא לעניינם של הגופים שנציגיהם יושבים בהנהלה.

בגלל החשש הזה חשוב מאד לציין שלא זה המצב בהנהלת המרכז לגיל הרך. וגם חשוב לציין את החריקות הקלות שהיו כדי לזכור שגם הנהלה זו איננה חסינה. מדובר בבעייתיות שנובעת מעצם המבנה ולכן בלתי פתירה. וככל שיהיו חברי ההנהלה מודעים לכך יותר, יש סיכויים גבוהים יותר שהתפקוד הטוב והזורם של ההנהלה ימשך. מכיוון שלמרות הטענה שהבעיה היא בעיה של המבנה, חשוב לציין כאן שהעובדה שהבעיה כמעט ולא התעוררה היא בהחלט לזכות האנשים, ממלאי התפקידים, שנראה שהנושא של המרכז לגיל הרך פשוט חשוב להם.

התפקוד הטוב של ההנהלה מתבטא בעיקר ביכולת של החברים לפתור בעיות במשותף. הנטייה המקובלת במקומותינו לגלגל אחריות מגוף אחד למשנהו לא קימת כאן, ובמקרה של בעיה מנסים כל הנציגים למצוא היכן בארגון שלהם (ולא של השכן) ישנה אפשרות להועיל במשהו, וכך בדרך כלל בשיתוף בין הארגונים נמצא הפתרון היעיל לבעיה.

### תכנים

בישיבות השוטפות של ועדת ההנהלה נידונו עניינים כמו נושאים תקציביים והגדרת מסגרות תקציביות. נגישות המרכז לתושבי השכונה ושאלת קרוב המרכז לתושבי השכונה, תאום פעילות עם ארגונים שונים, דיון על עצם התוכניות המופעלות במרכז, על דו"ח ההערכה. על תפקידי הועדות, על הצורך בוועדות נוספות וכדומה. בעצם כל מה שקשור להפעלה שוטפת של המרכז הוא נושא לטיפול הועדה.

### הפונקציה של ועדת ההנהלה

ועדת ההנהלה כמו המועצה המייעצת משמש כזירת מפגש בין-ארגונית לארגונים השונים השותפים לקביעת דרכו של המרכז לגיל הרך. בוועדת ההנהלה מיוצג מספר נמוך יותר של גופים לעומת המועצה המייעצת, מכיוון שבועדה מיוצגים אכן רק הגופים שיש להם השפעה מיידית על מדיניות אופרטיבית של המרכז.

יצירת זירה משותפת לכל הגופים המחליטים יוצרת מצב של הידברות שוטפת ביניהם, מקום להעלאת בעיות, פתיחת קונפליקטים ופתרון המידי עד כמה שאפשר. מבחינה זו מיעל עצם הקיום של ועדת ההנהלה את התקשורת של המרכז לגיל הרך עם הגופים הרלוונטיים.

גם במקרה זה כמו במועצה המייעצת, מעורבות נציגי הארגונים במרכז מגייסת את מחויבותם אליו ומשמשת משאב חשוב של כוח מקצועי וידע.

### השגת המטרות

● לקשר בין תוכניות המרכז לגיל הרך, מנהלת המרכז, וועדות המשנה והמועצה המייעצת.

הקשר של ועדת ההנהלה עם מנהלת המרכז נעשה בשני מישורים. האחד בישיבות ההנהלה השוטפות, השני בקשר שוטף, בין הישיבות, של מנהלת המרכז עם חברי הועדה. חברי ועדת ההנהלה הם גם חברים בוועדות המשנה וגם במועצה המייעצת, מבחינה זו הם מהווים חולייה חיה המגשרת בין הוועדות השונות.

הקשר עם התוכניות הוא חלש יותר ונעשה בעיקר באמצעות דיווח של מנהלת המרכז לחברי ועדת ההנהלה.

● לפקח על פעילות המרכז בכללותה.

יש ליווי מאד הדוק של פעילויות המרכז. חברי ועדת ההנהלה יודעים בכל עת מה קורה ומה מתחדש ומעורבים בכל מה שנעשה בתוכניות, בגיוס כספים, בגיוס כוח אדם, בהוצאות הכספיות ובכל הסוגיות האחרות שבהן המרכז עוסק.

● לדאוג שהמרכז יישם את המדיניות שנקבעה על ידי המועצה המייעצת.

מכיוון שלמועצה המייעצת אין עדיין מדיניות על כוללת שהיא משנה סדורה וברורה, אין גם אפשרות מצד ועדת ההנהלה לדאוג ליישומה. באופן כללי דואגת ועדת ההנהלה שהחלטות שהתקבלו במועצה המייעצת תצאנה לפועל. ועדת ההנהלה גם עורכת מעקב אחר ביצוע החלטות ומדווח למועצה המייעצת. חשוב שוב להזכיר שחברי ועדת ההנהלה, רובם ככולם הם גם חברים במועצה המייעצת.

## וועדות המשנה

ועדות המשנה הן ועדות מקצועיות-אופרטיביות. אלו ועדות מתמחות המכסות ממדים שונים של עבודת המרכז לגיל הרך.

בוועדות המשנה חברים נציגים מכל הארגונים אשר חברים המועצה המייעצת ובוועד המנהל, והם נחלקים לוועדות משנה על פי תחומי ההתמחות והעניין של כל אחד מהם. בנוסף לחברי המועצה המייעצת חברים בוועדות אנשים נוספים שהם בעלי מקצוע או יכולת תרומה מיוחדת בנושאים שבהם עוסקת הועדה.

## תפקיד ועדות המשנה

● לתת תמיכה מקצועית ממוקדת לתחומי וממדים שונים של פעילות המרכז.

● להפוך את החלטות המועצה המייעצת והוועד המנהל לאופרטיביות.



- לעקוב אחר ההוצאה לפועל של החלטות הנ"ל.

### הפונקציה של ועדות המשנה

הועדות מאפשרות קשר בלתי אמצעי בין העניינים השוטפים היומיומיים שנעשים במרכז בתחומים השונים, בין הצרכים השוטפים, הפעילות היומיומית לבין ועדת ההנהלה והמועצה המייעצת. הועדות הן אלו שיושבות ממש עם אצבע על הדופק.

מהיותן ועדות מקצועיות-אופרטיביות הן עוסקות באופרציה בתפעול השוטף של הדברים מנקודת מבט מקצועית ובכך תרומתן העיקרית.

בנוסף גם לועדות פונקציה של גיוס מחויבות ושל הרחבת נקודת הראות כמו במקרה של המועצה המייעצת והועד המנהל.

### תפקוד ועדות המשנה

כל הועדות נפגשו מספר פעמים במשך השנתיים. באופן כללי ניתן לומר שנושאים רבים שעלו בועדות בקשר עם התפקוד השוטף של המרכז, המשיכו את דרכן לועד המנהל ולמועצה המייעצת. מבחינה זו היו וועדות המשנה צינור דו-סיטרי, גם דאגו ליישום החלטות ועדת ההנהלה והמועצה וגם הביאו בעיות ושאלות לדיון מהשטח אל ועדת ההנהלה והמועצה.

תת-ועדה לענייני תכנים: מנהלת אגף החינוך בעיריית ב"ש - יו"ר; ממלאת מקום מנהלת אגף הרווחה, עיריית באר-שבע; אחות מחוזית ראשית, משרד הבריאות; נציג 'קהילה - המרכז לחינוך ותרבות'; נציגת קהילת מונטריאול; נציגת תושבי השכונה; מפקחת ילד ונוער, מהעו"ר; מפקחת משפחתונים מהעו"ר; מפקחת מדור גנים, עיריית באר-שבע; מנהלת המרכז לגיל הרך - משקיפה ומדווחת;

תפקיד הועדה: לדון בתכנים החדשים ובתוכניות חדשות שעל הפרק. לבדוק מחדש תכנים קיימים.

תת-ועדה לענייני הערכה: מנהלת האגף לתכנון בסוכנות היהודית - יו"ר; מנהלת האגף לתכנון אסטרטגי ולמידע, עיריית באר-שבע; ממונה מחוזית של משרד העבודה והרווחה; נציגת קהילת מונטריאול; נציג 'קהילה - המרכז לחינוך ותרבות'; נציגת תושבי השכונה; פסיכולוגית מהתחנה לבריאות הנפש של עיריית באר-שבע; פסיכולוגית התפתחותית מהמחלקה למדעי ההתנהגות אוניברסיטת בן-גוריון; נציג הערכה; מנהלת המרכז לגיל הרך - משקיפה ומדווחת.

תפקיד הועדה: ללוות את פעילות הערכה של הפרויקט. להגדיר שאלות הערכה. לדון בממצאי הערכה.

תת-ועדה לענייני שיווק: פעלה במשך שנת 1995/1996 בראשות מנהלת המחלקה לעבודה קהילתית דאז. תפקידה היה לבדוק אפשרויות שונות של שיווק המרכז ופעילויותיו השונות בקרב הצרכנים הפוטנציאלים. כאשר התמסד המרכז, לא היה עוד צורך בתת-ועדה זו והיא פורקה בסוף שנת 1996.

תת-ועדה לנושאי בריאות: אחת מפקחת מחוזית, מחוז הדרום, משרד הבריאות - יו"ר; מנהלת היחידה לשרותים חברתיים בשכונה ד'; נציגת קהילת מונטריאול; מנהלת התחנה לאבחון ושיקום הילד, משרד הבריאות; נציגת קופ"ח כללית; מנהל חטיבת הילדים בבית"ח סורוקה; נציגת השכונה; מנהלת המרכז לגיל הרך- משקיפה ומדווחת;

מטרות הועדה: לדון בענייני בריאות שוטפים הנוגעים למרכז לגיל הרך ברמה של ענייני בריאות ופיקוח על תברואה בתוך המרכז לגיל הרך. לעקוב אחר תוכניות של חינוך לבריאות.

בסוף שנת 1996 הוקמה ועדה נוספת - ועדת כספים. תפקיד ועדת הכספים לעקוב אחר הנהלת החשבונות והניהול התקציבי במרכז לגיל הרך. חברים בוועדה: התקציבאית המחוזית של הסוכנות היהודית, מנהלת תקציבי הפיתוח והתכנון בעיריית באר-שבע, נציג 'קהילה' - המרכז לחינוך ותרבות, נציגת קהילת מונטריאול. מנהלת המרכז יושבת כמשקיפה.

#### מסקנות מסיכום פעילות ועדות המשנה

ועדות המשנה תרמו את החלק המצופה מהן בהפעלה, ובפיקוח על ההפעלה, במרכז לגיל הרך. תרומתן לפעילות השוטפת הייתה רבה ללא ספק.

מעבר לתרומה לפעילות השוטפת, ישנה תרומה מאד גדולה למבנה הארגוני הכולל את המועצה המייעצת, ועדת הנהלה וועדות משנה. מבנה זה מאפשר לארגונים הקשורים במרכז לגיל הרך, רמות מעורבות שונות, בתחומים שונים הרלוונטיים להם. יחד עם זאת מתעל המבנה את המעורבות, מבנה אותה, מכתוב לה כללים ונורמות ושם לה סייגים. האיזון שהושג בין מתן כר נרחב למעורבות והשפעה (ותרומה) מצד אחד לבין תהליך מובנה ומתועל בעל כללים ברורים, מצד שני, מאפשר לכל הארגונים המעורבים לתרום בלי להפוך לגורם מפריע, להיות מעורבים בלי להתערב.

המבנה המוצלח בסך הכל גם גובה מחיר. ממנהלת המרכז נדרש זמן הרב בארגון הועדות ובהשתתפות בישיבות. וכן בביצוע מטלות שהטילו עליה יושבי הראש של הועדות כמו למשל להכין עבורם סיכום שנתי של פעילות הועדות ושל הפרוטוקולים. חלוקת עבודה בין יו"ר הועדות לבין המנהלת לא תמיד היו ברורים. לא תמיד היתה הגדרה שהבהירה מהם תחומי האחריות של כל אחד מהם במה שנוגע לפעילות הועדות.

לאחר למעלה משנתיים של פעילות, ניתן לראות ביתר בהירות את התרומה היחסית והתפקוד של הועדות השונות. זהו הזמן שבו כדאי להגדיר מחדש את הצורך בוועדות השונות ואת תפקידן.

למשל, אם אכן לא תמצא אפשרות להגדיל את השטח הפיזי של המרכז לגיל הרך, יתכן ואין משמעות לועדת שיווק. ואכן ועדה זו בוטלה.

הוגדרה מחדש חלוקת העבודה שבין ועדת תכנים לבין ועדת הערכה.

עלה צורך בועדה נוספת. ועדת כספים ומשאבים. הצורך עלה גם מאנשי קהילת מונטריאול וגם מאנשי המרכז לגיל הרך, מכיוון שקיימת אי בהירות רבה לגבי האחריות על התקציב. מנהלת המרכז חסרת סמכות בנושאי התקציב אולם יש לה אחריות לגביו. הסמכות האופרטיבית היא בידי ועדת ההנהלה, אלא שזו אינה יכולה להתכנס בכל פעם שיש צורך להחליף תקע. השליטה השוטפת בתקציב היא בידי המרכז לחינוך ותרבות שבעצם אמור להיות זרוע ביצועית לשימוש בתקציב, אלא שבפועל לא כך הדבר. ואכן הוקמה ועדת כספים שעוקבת אחרי התקציבים של המרכז לגיל הרך.

### משמעות היחסים הבינארגוניים

אין כמעט גוף בבאר-שבע שיש לו נגיעה כלשהי בתחום של הגיל הרך, ישירה או עקיפה, שאיננו מעורב באופן כזה או אחר במרכז לגיל הרך. שיתוף פעולה כל כך מורכב, שמצליח להתגבר על רוב הקשיים ולתפקד באופן מוצלח, הוא נדיר מאד ומעטים המקרים הידועים על מצב המשכי כזה. לכן כל כך חשוב לנצור אותו. להיות מודעים לנדירותו ולשמור עליו מכל משמר.

כמות כזו של שותפים, אם גם ברמות שונות, בהפעלתו של ארגון אחד, זהו מצב בהחלט יוצא דופן. הנושא של שיתוף פעולה בינארגוני, הוא נושא שנחקר רבות בתקופה האחרונה, מכיוון שסיטואציות שיתוף הולכות ונעשות הכרחיות, לאור הנטייה של ארגונים להתמקצע בתחומים צרים מצד אחד, וריבוי הארגונים נותני השירותים מצד שני. אבל שיתוף פעולה כזה איננו מובן מאליו וגם לא תמיד מוצלח. מחקרים בתחום מציינים מספר אלמנטים שעשויים לתרום או להפריע לפעולה בינארגונית:

תפישה בסיסית של השותפים ששיתוף פעולה הוא חיובי או הכרחי.

הסכמה של המעורבים בתהליך בינארגוני לשיתוף פעולה.

קיומן של נורמות וערכים שתפניים בקרב השותפים.

ראייה של הלקוח במרכז, ולא של אינטרסים מוסדיים.

תפישה בסיסית של השותפים לגבי קיומן של מטרות משותפות להם.

הניסיון המחקרי מראה, שכאשר אין הסכמה על מטרות, אין ערכים שתפניים ואין הסכמה לשיתוף פעולה, הסיכויים הם לרמת פעילות נמוכה עוד יותר מאשר ללא שום שיתוף פעולה. כאשר קיימת תפישה של אינטרסים מוסדיים כחשובים יותר מאשר אינטרסים של הלקוח, ישנם סיכויים גבוהים מאד לבריחה תקציבית ולשיתוק הפעילות.

נראה שבמה שאמור במרכז לגיל הרך מתקיימים כל התנאים ברמה כזו או אחרת. ישנה הסכמה של המעורבים לשתף פעולה, הן ברמה המוסדית והן ברמה האישית. אף אחד מהשותפים לא חש שהעניין נכפה עליו באופן כזה או אחר בניגוד לרצונו או לאינטרסים שלו.

הגופים המרכזיים בהנהלת המרכז וגם רוב הגופים המיוצגים במועצה המייעצת, הם גופים שמשותפים פעולה מטבע תפקידם. כך הסוכנות, העירייה, פרויקט השיקום, האוניברסיטה. כל אלה גופים שלצורך הוצאה לפועל של מטלותיהם חייבים לשתף פעולה בכל מיני צורות עם גופים אחרים והעניין אינו זר להם.

כאשר דנים באינטרסים של הלקוח, השאלה כמובן היא מיהו הלקוח? האם המרכז לגיל הרך הוא הלקוח, האם תושבי השכונה הם הלקוח? האם הקליינטים של המרכז הם הלקוח. ישנה תפישה מורכבת של מיהו הלקוח. מי שלא יהיה הלקוח (ומבחינה מעשית אין הרבה הבדל בין ההגדרות), ישנה בהחלט ראייה של הלקוח במרכז. מעט מאד מקרים של העדפת אינטרסים מוסדיים נצפו בישיבות הנהלה או ישיבות מועצה מייעצת, וגם כאשר הופיעו, הורדו מסדר היום באופן די מהיר.

לגבי מטרות משותפות, בהכנת מסמך העקרונות, נראה בבירור רב שהשותפים חולקים ביניהם את המטרות, ויש להם ראייה משותפת שלהן.

עניין אחר הוא תהליך של למידה בינארגונית. מכיוון שלכל ארגון נורמות העבודה שלו, תהליכים משלו, אדמיניסטרציה עם חוקים משלו, יש לעתים קרובות קושי ארגוני בשיתוף הפעולה בגלל דרישות מנהלתיות לא מתאימות או אף סותרות. יש צורך בלמידה בינארגונית, כלומר, באיזו דרך העניינים יכולים לזרום בלי לעמוד בסתירה עם נוהלים או דרכי עבודה של הארגונים השונים.

אחת הסיבות העיקריות להצלחת היחסים הבינארגוניים כפי שהם נראים כאן הוא בניית מבנה ארגוני שמשלב את הארגונים השונים ואת נציגיהם בעמדות השפעה מוגדרות וברורות למדי. במילים אחרות, מבנה שמתעל את ההשפעה, מווסת ומארגן אותה. לנציגי הגופים השונים ישנם מנגנונים שבאמצעותם הם יכולים להשפיע (ועדת ההנהלה, תת-הועדות, המועצה המייעצת או תחום מקצועי מוגדר). המנגנונים האלה גם מגדירים על מה ניתן להשפיע ועל מה לא ובאילו אופנים. כלומר נוצרו כללי משחק ברורים, אם כי מורכבים, כללי משחק שמצליחים לשמור על איזון במטריצת הכוחות המורכבת שמסביב למרכז לגיל הרך, ולהתגבר על ההבדלים בתהליכי המנהל וקבלת החלטות של הגופים השונים. למרות התכנון המבני המוצלח מראש, היו בתחילת העבודה חריקות שנבעו מחוסר התאמה בין פרוצדורות עבודה של הגופים השונים. עם הזמן נלמדו תהליכי העבודה המשותפת ורמת החיכוכים ירדה.

לגורם האנושי יש משקל חשוב גם כן. למבנה הבינארגוני שנוצר, למרות שהוא מעוגן בחוזה ההפעלה, אין יכולת אכיפה<sup>1</sup>, ולכן חשובה הנכונות של הגופים השונים ושל נציגיהם לתת אפשרות למבנה הבינארגוני להיבנות ולהפוך לנורמטיבי. ככל שעובר הזמן, יפחת הפוטנציאל של בודדים לפרק את המבנה הזה, אבל בתקופתו הראשונה (ועדיין) הוא שברירי למדי ויש עדין צורך בהסכמתם של הנציגים עצמם לשחק על פי כללי המשחק.

לשיתוף פעולה בינארגוני מוצלח יתרונות רבים. במקרה שלנו יש כאן הצלחה של המרכז ושל הנהלתו לרתום אליו את כל הגופים שבהם מדובר, גם לשתף פעולה, וגם לשמור שישתפו פעולה ביניהם במה שנוגע למרכז. שיתוף הפעולה איננו רק של ועם הגופים. המרכז ומנהלתו זוכים לשיתוף פעולה, עצה, הפריה הדדית, תמיכה, ידע ומידע מהאנשים ממלאי התפקידים עצמם.

תמיד ישנו החשש ששיתוף הפעולה הבינארגוני הזה הוא רק למראית עין. שבעצם יש כאן עניין של מספר משוגעים לדבר (כאנשים פרטיים) וברגע שהם יעלמו או יעזבו את תפקידם יסתיים הקשר. הניסיון הראה שלא זה המצב. בסוכנות התחלפו אנשים, בעירייה התחלפו אנשים, במשרד החינוך התחלפו אנשים ושיתוף הפעולה נמשך, והאווירה העניינית של העבודה המשותפת לא השתנתה. היה רק מקרה אחד, שהתחלפות בעל תפקיד קטעה שיתוף פעולה פעיל והפכה אותו לשיתוף פעולה פסיבי. בשיקום שכונות התחלף מנהל המינהלת. המנהלת הקודמת הייתה מאד מעורבת במרכז לגיל הרך וליוותה אותו מלידתו. שיתוף פעולה זה פסק, אם כי הקשרים הפורמליים עם שיקום שכונות נותרו בעינם. זהו היוצא מן הכלל המעיד על הכלל. נראה שהדינמיקה של שיתוף פעולה הפכה לנורמטיבית וגם יצרה נורמות משלה, באופן כזה שיש לה יכולת חיות גם מעבר לאנשים שמאיישים את התפקידים השונים. כמובן שלא תמיד הכל אידילי, ישנם מתחים וישנם חיכוכים, ניגודי אינטרסים צפים ועולים מדי פעם. אבל הנטייה הכללית היא לנסות ולפתור את חילוקי הדעות ולא להעצים אותם. עד כה בהצלחה.

### קהילת מונטריאול

שיתוף חשוב מאד ושונה במקצת מכל האחרים היא קהילת מונטריאול. חשוב, משום שללא יוזמתה ומימונה לא היה קם המרכז לגיל הרך. שונה מכיוון שהשפעתה אינה יומיומית וישירה, וחברי הקהילה היו רוצים להשפיע יותר. כפי שכבר נאמר בקהילת מונטריאול פועלת תת-ועדה לגיל הרך, שכל חבריה הם אנשי מקצוע בתחום, שתפקידה ללוות את המרכז לגיל הרך ואת כל מה שכרוך בו הן ברמה של תמיכה ועזרה והן ברמה של בקרה. נציגת קהילת מונטריאול שותפה לכל הפעילויות של המרכז לגיל הרך בבאר-שבע. היא חברה במועצה המייעצת, בוועדת ההנהלה, ובכל ועדות המשנה. היא נמצאת במרכז גם בזמן שאין כל פעילות פורמאלית של ועדות ומלווה את פעילותו ליווי יומיומי כמעט. גם מנכ"ל מגבית קנדה שותף לפעולות המרכז, בתפקיד החשוב של יו"ר המועצה המייעצת, ברמה של יידוע שוטף, ובמעורבות מאחורי הקלעים.

<sup>1</sup> ההסכם אומנם מדבר על ועד מנהל ציבורי שיכלול את נציגי כל הגופים המשמעותיים בעיר, אולם ההסכם איננו יכול לכפות על שום גוף

חברי הקהילה מקבלים דיווחים שוטפים ממנהלת המרכז ומנציגתם בבאר-שבע. הם מצידם שואלים, מתעניינים, משיאים עצות, ומשקיעים הרבה זמן ואנרגיה בדיונים ובמחשבה איך לקדם עניינים עבור המרכז.

תקופה ארוכה היתה לפעמים הרגשה שמהו בקשר הזה חורק. תנאי העבודה בישראל, והשירותים הניתנים בארץ, שונים מאד מאלו שבקנדה, עובדה שגרמה לאי-הבנות. ישנם הבדלי תרבות והבדלי תפישה שיצרו חיכוכים. הריחוק הפיזי, שלא איפשר התרשמות בלתי אמצעית, למרות ביקוריהם של חברי הקהילה במקום, תרם לאי הבנות מצד שני הצדדים את הצד שכנגד. כמות החיכוכים ואי ההבנות פחתה באופן משמעותי לאורך הזמן ובשנה האחרונה נעלמו אלו לחלוטין. אנשי באר-שבע מעריכים מאד את האכפתיות והתרומה של אנשי הקהילה, ואנשי הקהילה מאושרים מהצלחת המרכז לגיל הרך.

### קהילה - המרכז לחינוך ותרבות

המרכז לחינוך ותרבות היא עמותה המתמחה בהפעלת מוסדות מסוג "המרכז לגיל הרך". מעמדה במערכת אינו ברור עד הסוף, עובדה שיוצרת מדי פעם בעיות. מצד אחד העמותה אחראית על ההפעלה השוטפת והניהול האדמיניסטרטיבי של המרכז לגיל הרך. כל עובדי המרכז לגיל הרך לרבות המנהלת (ולהוציא הגננת), הם עובדי העמותה. מצד שני העמותה כפופה להנחיות המועצה המייעצת וועדת ההנהלה, ומצד שלישי העירייה היא שאחראית על הפיקוח התוכני. נוצרת אי בהירות לגבי גבולות סמכויות ההפעלה של העמותה. הפעלה שוטפת וניהול אדמיניסטרטיבי על פי שיקול דעת או רק ביצוע הוראות של ועדת ההנהלה? בחיי היום יום השוטפים של המרכז נוצרים סביב אי בהירויות אלה חיכוכים וכדאי היה לחשוב על הבהרה נוספת של הנושאים האלה.

## תושבי שכונה ד'

נושא שיתוף התושבים מהשכונה ונושא האינטגרציה של הילדים במרכז חשוב ביותר לכל הנוגעים בדבר, אם כי אנשים שונים נוטים להגדיר קצת אחרת את מהות האינטגרציה.

### שיתוף התושבים

נציגות של תושבי השכונה משתתפת במועצה המייעצת ובכל תת-הועדות. העניין לא היה קל. היה קשה לגרום לנציגי התושבים לבוא ועוד יותר היה קשה להשיג קביעות בהגעה לשיבות השונות. כיום יש מספר נציגות שמגיעות בקביעות לכל ישיבות הועדה, שואלות, מביעות את דעתן, משתתפות.

קבוצות פעילים ומתנדבים שעובדים בשכונה, מוצאים במרכז לגיל הרך גג לפעילות, זאת למרות הצפיפות הרבה הקיימת בו. כך נפגשת במרכז קבוצה של פעילות שכונה. בשנת 1995/96 מצאה בו קורת גג הפסיכולוגית ההתפתחותית מטעם צל"ש.

### אינטגרציה

במעון ובגן ישנם ילדים מכל שדרות האוכלוסייה, החל מילדי רווחה שבאים ממשפחות רב בעייתיות וכלה בילדים להורים שחיפשו עבורם משהו מיוחד ובחרו במרכז ככזה.

העבודה עם קבוצות הטרוגניות היא קשה וזמן רב ומאמצים עצומים מוקדשים על מנת להביא את הילדים לרמה שווה פחות או יותר של גבולות ושל תיפקוד.

מאמצי גיוס רבים של אוכלוסיית השכונה נעשות לאורך כל השנה. הן דרך ארגונים שעובדים בשכונה, עובדות שכונה, מתנדבים וטיפות חלב והן על ידי הזמנה אקטיבית של אמהות וילדים לבוא עם הגנים, לבקר במקום ולהכירו, והן על ידי פרסום בלוחות המודעות ובעיתונות המקומית. לגבי הגן והמעון הושגה המטרה, לגבי החוגים התהליך קצת איטי יותר. אבל גם שם הוכפל מספר המשתתפים פי עשרה.

גיוס משמעותי נעשה בקרב משפחות שהגיעו למרכז לפעילות או לתוכנית. הקשר עימן נשמר בקפידה, ומוצעות להן תוכניות נוספות שמתאימות למשפחה.

## 3. מבנה ופעולות המרכז לגיל הרך

המרכז מפוצל בין כמה פונקציות: שירותים בסיסיים (מעון, גן, קט-גן), העשרה (חוגים, פינות גרייה בטפ"ח), עבודה מקצועית עם קהל (הטף, חינוך לבריאות, פסיכולוגית התפתחותית), עבודה עם קבוצות ייחודיות (שילוב ילדים עם בעיות התפתחות), הדרכה והנחיה (מרכז ההדרכה למחנכים בגיל הרך). בנוסף נמצאים במרכז המתמחים של המסלול לפסיכולוגיה התפתחותית. המרכז גם נותן גג לגופים כמו קבוצת מתנדבות מנשות השכונה, או צל"ש.

ישנו פיצול הירארכי בין הצוותים המקצועיים לקדם מקצועיים ופיצול של רמת מעורבות בין הצוות הבכיר לזוטר.

הפיצול הזה הוא המשכו של הפיצול בין הארגונים שקיים במועצה המייעצת, בועד המנהל ובוועדות המשנה.

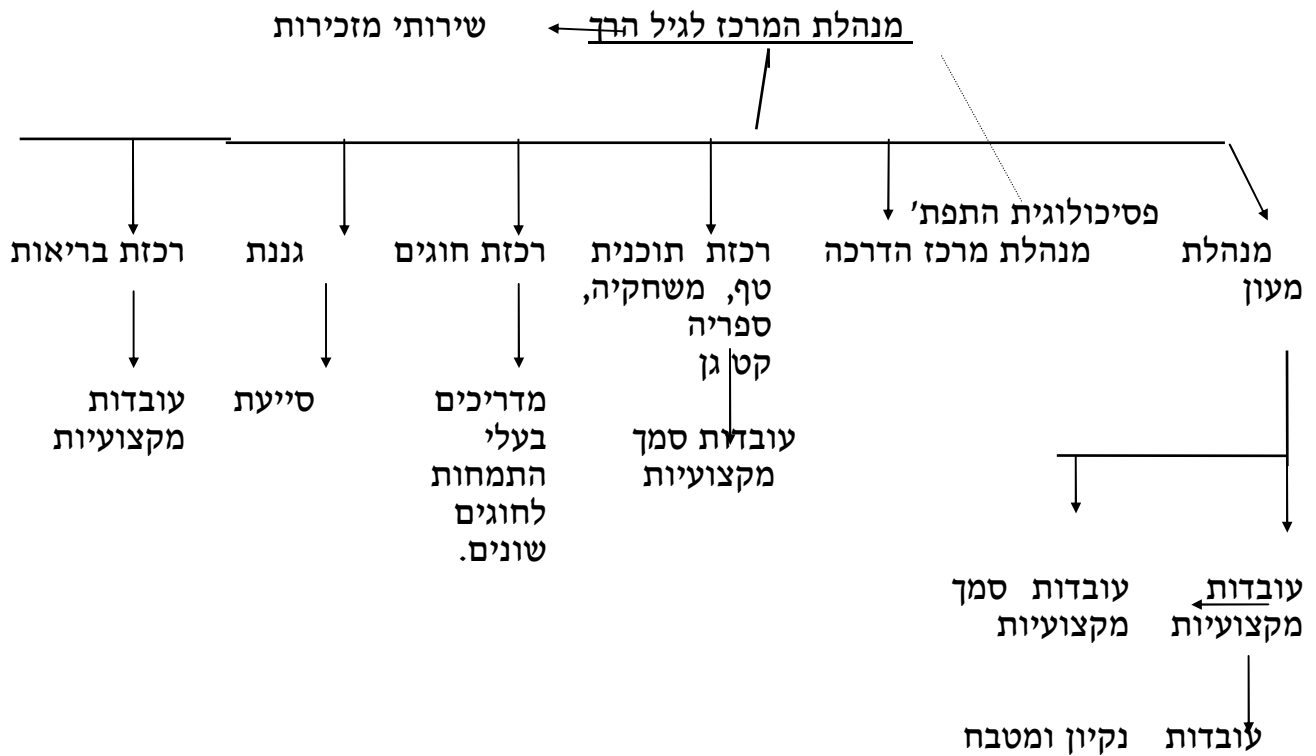
פיצול יכול להוות פוטנציאל לקונפליקטים. פיצול יכול להיות מקור להפריה הדדית. קונפליקטים ישנם ויהיו תמיד, אבל הם אינם החלק הדומיננטי. כמו במועצה המייעצת, בועד המנהל ובוועדות המשנה, גם בתוך צוות המרכז ההפריה ההדדית והנכונות לעבוד ביחד וללכת ביחד על הרפתקאות שונות גבוהה. דוגמה לזה היא פרויקט משותף של רכזת החינוך לבריאות והגננת, פרויקט שמהותו חינוך לבריאות השן בגן. שתיהן החליטו לנסות ולבדוק את האפשרויות ללימוד מעשי של ילדי הגן כיצד מצחצחים שיניים ומטפלים בשן. ללא מגע בין גננת לבין רכזת חינוך לבריאות, וללא רצון ללכת ביחד ולהשקיע מאמץ, יוזמה כזו לא הייתה עולה ולא הייתה קורמת עור וגידים. ומדובר במטלות נוספות לשתייהן, מאמץ לא קטן לעבור עם כל הילדים, כל יום על טכס צחצוח השיניים, וכן נדרשו מספר שינויים סידוריים בגן.

### 3.1. המבנה הארגוני של המרכז לגיל הרך

המבנה הארגוני הפנימי של המרכז לגיל הרך מוצג בתרשים שבעמוד הבא. המבנה הוא הירארכי, בראשו מנהלת, לידה פועל צוות בכיר, כאשר כל אחת מחברות הצוות הבכיר עומדת בראש תחום פעילות מסויים ואחראית מבחינה מקצועית ומבחינת ניהול העבודה על צוות אחד או יותר של עובדות סמך מקצועיות. יוצא מן הכלל היא רכזת החוגים שאחראית להפעלת החוגים אולם מדריכי החוגים אינם כפופים לה מקצועית אלא רק אדמיניסטרטיבית.



## סכימה של המבנה הארגוני של המרכז לגיל הרך



## 4. המבנה הפיזי

המבנה של המרכז לגיל הרך הוא מבנה מסוגנן ויפה. היום לאחר שלוש שנים של פעילות, קשה להאמין שמדובר במקום שהוא שוקק ילדים עשר שעות בכל יום. ההקפדה על שמירת המקום ורמת התחזוקה הגבוהה, נראים מהקירות הלבנים, התמונות על הקיר, הנקיון, הסדר. המאבק לשמור ולתחזק מקום שוקק פעילות וצפוף, הוא מאבק יומיומי. היה צורך לחנך את העובדים ואת הצרכנים לשמירה על הקיים. החינוך הצליח והפירות נראים לעין. בעיה שמעיבה היום על פעילות המרכז, היא בעיית המקום הפיזי, או נכון יותר הבעיה של חוסר במקום פיזי. כפי שנראה לנו ישנן שלוש דרכים להתמודד עם המצב:

(1) להשאיר את המרכז כפי שהוא בגודלו הנוכחי.

(2) להרחיב את המבנה הנוכחי של המרכז.

(3) לפתוח שלוחה של המרכז בשכונה אחרת.

הפתרון הראשון, שאומר להשאיר את המרכז כפי שהוא בגודלו הנוכחי, יוצר מספר בעיות:

I. בעיה רצינית של תסכול וכעסים מצד אנשים בשכונה שמעונינים בשרותי המרכז, ואינם מצליחים לקבל אותם. מספרם של אלה הולך וגדל בהתמדה וכדאי לקחת זאת בחשבון. המרכז יצר צורך, שהיום הוא מתקשה לענות עליו.

II. הקפאת הצמיחה של המרכז, מלבד הכעסים של אנשי השכונה, עלולה לגרום לשקיעתו ולהתנוונותו. חוסר היכולת ליזום תוכניות חדשות, ולפתח ולהרחיב תוכניות קיימות עלול לגרום לקיפאון ואף לנסיגה, כפי שראינו לא אחת במקרים דומים. קפיאה על השמרים אינה עולה בקנה אחד עם תסיסה ויצירה.

III. צריך לקחת בחשבון שקיים גם חשש מתחרות של גופים אינטרסנטים אחרים שיגלו את הצורך שנוצר אצל אוכלוסיית השכונה ויתנו עליו מענים חלקיים (ולא תמיד טובים, בעיקר אם מדובר בגופים שהאינטרס שלהם הוא כלכלי ולא חינוכי).

בשלב זה לא נראה לנו נכון בכלל לפתוח למרכז לגיל הרך תחרות בצורת שלוחה, ומשתי סיבות:

I. למרכז צריך לתת שהות לבסס את מעמדו בעיר ובשכונה כמוסד מרכזי וחשוב, ולהתגבר על הניכור והחששות של אנשי השכונה כלפיו. עדיין מוקדם מדי ליצור לו תחרות או להצר את צעדיו בגלל בעיה טכנית של חוסר יכולת להכיל את פעילויותיו במרכז אחד.

II. שכונה ד' היא עדיין השכונה החלשה בבאר-שבע, וכל שלוחה בכל שכונה אחרת, תהווה תחרות לא הוגנת מעצם מיקומה הטוב יותר, שימשוך קרוב לודאי את האוכלוסייה החזקה שבאה מחוץ לשכונה, ובכך תעקר את כל ניסיונות האינטגרציה הטובים שנעשים כיום במרכז לגיל הרך. החשש אינו רק מאובדן האינטגרציה אלא מצניחת היוקרה שתבוא בהמשך. צרוף של שני גורמי הסכנה שצוינו לעיל, קיפאון וצניחת היוקרה, הם למעשה מתכון להמתת המרכז.

נשארנו עם הפתרון של הרחבת המבנה הנוכחי של המרכז. זהו פתרון יקר מבחינה כלכלית, ואולי גם בעייתי מבחינה טכנית, אולם נראה שבמצב הנוכחי אין הרבה ברירות אלא לחשוב עליו ברצינות.

#### 4.1. הצוות בכיר

אנשי ההערכה נפגשו עם הצוות הבכיר במהלך ההערכה השוטפת לאורך השנים, ובראיונות תקופתיים. שתי פגישות מרוכזות של צוות ההערכה עם הצוות הבכיר נערכו במשך התקופה.

לצוות הבכיר במרכז לגיל הרך גאוות יחידה לא מבוטלת. הצוות רואה את הפעילות במרכז לגיל הרך על כל גווניה, כמשהו ייחודי שעולה ברמתו על כל המוסדות האחרים בעיר, הן מבחינת רמת התכנים, הן מבחינת האיכות המקצועית של הצוות, והן בשיתוף האמיתי עם ההורים. לחברות הצוות הבכיר חשוב לשמור על רמה זו ולהקדין אותה החוצה. הצוות ציין בסיפוק ובגאווה רבים

את שיתוף הפעולה הפורה ביניהם, בהנחייתה ובהדרכתה של חסיה לוי. כמו כן ציינו את המקצועיות שבה מתנהלות כל הפעילויות של המרכז ואת יעילות הארגון.

הצוות כולו, כשהצוות הבכיר מוביל, נרתם לתהליך הקשה של בניית מערך הערכה עצמית, והקדיש לזה הרבה זמן ומחשבה. הכין 'שעורי בית' והיה שותף אקטיבי לתהליך. בראיונות ובשיחת סיכום שנערכה בועדת הערכה, ציינו חברות הצוות את תהליך הלמידה המשמעותי שעברו תוך כדי הבניית מערכת ההערכה העצמית.

מהמעקב אחרי פעילות הצוות הבכיר עולה שמה שמייחד את המרכז לגיל הרך, מעבר לתפישה החינוכית או לאידיאולוגיה שעומדת מאחורי הפעלתו, הוא האינטראקציה המקצועית החיובית שבין חברי הצוות הבכיר לבין עצמם ועם מנהלת המרכז. נראה שמנהלת המרכז ידעה לבחור לא רק אנשי מקצוע המסוגלים להדריך ולהפעיל עובדים אחרים אלא אנשים שמסוגלים לעבוד ביחד במידה רבה של תמיכה ופרגון הדדי.

למרות שהצוות רואה במרכז לגיל הרך מוקד עירוני בתחומו, הוא רואה חשיבות עליונה בשיתוף תושבי השכונה במרכז לגיל הרך. הרבה מחשבה מושקעת בשיווק התוכניות בתוך השכונה, וגם בתהליך ההערכה העצמית עלה נושא זה באופן משמעותי.

## 4.2. תוכניות המרכז לגיל הרך

### מערכת טיפולית לילדים עם בעיות התפתחותיות גבוליות.

הפרויקט מתבצע בשיתוף עם גופים מתמחים שונים שנציגיהם יושבים בועדה המקצועית שמלווה את הפרויקט ובמימון קרן הלן באדר. שותפים לתוכנית ביה"ח סורוקה וקופ"ח, משרד הבריאות, המכון להתפתחות הילד, תחנת האבחון המקומית, אוניברסיטת בן-גוריון, אגף הרווחה של העירייה, מח' השיקום של עיריית באר-שבע והמחלקה לשירותים חברתיים, וקרן הלן באדר. בשנה הראשונה לפעילות התוכנית, קלט המרכז חמישה ילדים בגיל 6 חודשים עד 3 שנים עם בעיות התפתחות גבוליות. בשנה שלאחר מכן עלה מספר הילדים בתוכנית לשנים-עשר. ששה מהילדים נמצאים בכיתה מיוחדת בחלק מהזמן, וששה משולבים במעון ובגן עם ילדים רגילים. מספרים אלה משתנים עם התפתחות והתקדמות הילדים.

קרן הלן באדר מממנת למשך שלוש שנים אנשי מקצוע מיוחדים לצורך הטיפול המיוחד שנדרשים לו הילדים. הילדים הופנו למסגרת זאת על ידי המכון להתפתחות הילד שפועל בביה"ח סורוקה.

המסגרת היא ניסיונית, ראשונה מסוגה ויחידה בארץ, ומתהווה ביחד עם צוות המרכז לגיל הרך עם המרכז להתפתחות הילד. הגישה המשותפת מתאפיינת בהרבה מקצועיות והרבה רגישות וחום. כל ילד מוכר ומתואר בשמו הפרטי ובפרטי פרטים של התנהגותו. בישיבות הועדה שבהן דנים

ומתאמים דרכי פעולה, התייחסות סביבתית וטיפולית, מדווחת כל התקדמות של הילדים ואפילו המזעריות שבהן, בהתלהבות ויחס אישי על ידי כל הנוגעים בדבר, בצורה הנוגעת ללב.

המסגרת פועלת בהצלחה רבה, וזה מכמה סיבות: ראשית, מראש נבחרו ילדים שיש להם סיכוי להתקדם ולהשתלב במסגרת המשולבת.

שנית, מדובר במספר קטן של ילדים המקבלים טיפול אינטנסיבי של עזרה מקצועית ממוקדת, כגון: פיזיותרפיסטית, ריפוי בעיסוק, וקלינאית תקשורת. כאן המקום לציין שגיוס כוח האדם הספציפי נעשה לאחר חיפוש אינטנסיבי ומדוקדק, במטרה להעסיק רק את הטובים ביותר בתחום.

שלישית, נשמר הקשר האופרטיבי עם המרכז להתפתחות הילד, והליווי של ההורים ממשיך להתקיים במסגרת המקורית, תוך הקפדה רבה של מנהל המכון על טיפול צמוד ורגיש בהורים אלה.

### הערכת הפרויקט

הערכת הפרויקט מבוססת על תצפיות בכל ישיבות הוועדה המלווה, ראיונות שהתקיימו עם הצוות המנהל של המרכז לגיל הרך ושאלוני עמדות להורי הילדים המשתתפים בתכנית.

הערכה זו לא עסקה בבדיקות התפתחותיות בתחום הפיזי או הקוגניטיבי. בדיקות אלה נעשות באופן שוטף ומקצועי על ידי המכון להתפתחות הילד.

### מטרות התוכנית:

1. לספק לילדים עם בעיות התפתחות גבוליות את ההזדמנות לנצל את הפוטנציאל שלהם עד למקסימום בגיל הצעיר ביותר, על מנת להגביר את סיכוייהם להשתלב במערכת החינוך הרגילה .

2. להקים קבוצת תמיכה עבור ההורים, כחלק מהשתתפות ילדיהם בתכנית. הכוונה לחזק את ההורים, לחזק את תחושת השותפות, לפתור ביחד בעיות משותפות וללמוד ביחד על דרכי התמודדות עם הקשיים. כך שיוכלו לתת לילדיהם תמיכה מתאימה ואוהבת, בתקופת לימודיהם בביה"ס.

3. להבנות ולהפיץ את המודל, המבוסס על שלושה שנות ניסיון, למרכזי לגיל הרך בישובים אחרים בארץ.

## הפעלת התכנית

התוכנית מופעלת על ידי צוות מקצועי וסמך-מקצועי במרכז לגיל הרך, בליווי ועדה רב-מקצועית, המורכבת מנציגי כל המוסדות והאירגונים השותפים: מנהל המכון להתפתחות הילד, ביה"ח סורוקה; מנהלת המרכז לגיל הרך; מנהלת המעון של המרכז; מנהל קרן הלן באדר; הפסיכולוגית ההתפתחותית של המרכז לגיל הרך; מנהלת התחנה להתפתחות הילד, משרד הבריאות; מנהלת מדור שיקום בעיריית באר-שבע; מ"מ מנהלת אגף והרווחה בעיריית באר-שבע; נציג מהצוות הפארה רפואי מהמכון להתפתחות הילד.

הועדה מתכנסת אחת לכמה שבועות ודנה במצב של כל אחד מהילדים. כמו כן דנים על המשך הטיפול, ונעשים כל התאומים המקצועיים בין המוסדות השונים,

במרכז פועלת כיתה מיוחדת עם 6 ילדים, גננת מובילה, שהכשרתה בחינוך המיוחד, ומטפלת מוסמכת. המטפלת הוחלפה בסוף שנת הלימודים משום שלא נמצאה מתאימה לאופי העבודה, בעיקר בתחום התקשורת עם ההורים.

הילדים שוהים בכיתה המיוחדת משתי סיבות: האחת, הם זקוקים לטיפולים רבים. ושנית, והמצאותם בכיתה מאוכלסת בהרבה ילדים במעון מסכנת אותם.

בנוסף מועסק צוות פארה רפואי הנותן טיפול אינדיווידואלי אינטנסיבי לכל ילד על פי צרכיו. הצוות מורכב ממרפא בעיסוק, מרפא בדיבור ושתי פיזיותרפיסטיות, שעובדות עם הילדים גם במכון להתפתחות הילד. כל הילדים מטופלים ביחד עם משפחותיהם על ידי המכון להתפתחות הילד. ההמשכיות בטיפול היא נושא חשוב, והרבה תשומת לב ניתנת לכך שלא יהיו כפילויות בטיפול ושהטיפול יהיה המשכי.

ששת הילדים הנוספים משולבים במעון. ילדים אלה מקבלים שעות סיוע דרך אגף הרווחה. בשעות אלה הם מקבלים טיפול פרטני וגם קבוצתי מיוחד, על פי הנחיית הצוות הפארה רפואי. חוץ מהטיפול המיוחד הזה, הילדים משולבים בכל הפעילויות הרגילות של המעון.

## מידת השגת המטרות

1. לספק לילדים עם בעיות התפתחות גבוליות את ההזדמנות לנצל את הפוטנציאל שלהם עד למקסימום בגיל הצעיר ביותר, על מנת להגביר את סיכוייהם להשתלב במערכת החינוך הרגילה.

לפי דיווח אנשי הצוות המטפל כל הילדים התקדמו במספר תחומים. השיפור הבולט ביותר הינו בתחום החברתי. הילדים יותר פתוחים, משתפים פעולה בפעילויות המשולבות. כמו כן צויינה התקדמות בתחום הגופני, הקוגניטיבי והאמוציונלי.

הילדים הנמצאים בכיתה המיוחדת משולבים במעון בעיקר בפעילות החברתית, כגון ימי הולדת וחגים. בפעילויות אלה, נראים הילדים כחלק מהכיתה.

לפני תחילת הפעלת התכנית, צוות המרכז הביעה דאגה לגבי תגובת הורי הילדים במעון, לשילוב של הילדים המיוחדים. נערכה פעולת הסברה ויש לציין שאף לא הורה אחד הטיל ביקורת כלשהי על עצם המצאותם של הילדים המיוחדים במעון.

לסיכום, ניתן לומר ששת הילדים המשולבים במעון, שילובם הינו מלא. לגבי הילדים מהכיתה המיוחדת, גם הם משולבים כל אחד על פי אפשרויותיו ובהתאם למגבלותיו.

הורי הילדים ציינו חד משמעית שהמעון תרם לשיפור מצב ילדיהם, בעיקר בתחום החברתי, אבל גם בתחום האמוציונלי, הפיזי והקוגניטיבי. יחד עם זאת, ההורים הביעו את רצונם לתיגבור הטיפול האינדיווידואלי, ולהגברת הקשר והתקשורת עם הצוות הפרא-רפואי.

רוב ההורים הביעו את שביעות רצונם מהטיפול שמקבל ילדם. חלק מההורים מאוכזבים מעט מקצב התקדמות הילד. לא תמיד הבחנה זאת מצד ההורים הינה מציאותית. להורים קושי רב בהתמודדות עם מצבו של הילד. זאת גם הסיבה שחלק מההורים מתנגד לכיתה המיוחדת. כפי שהתבטא אחת המרואינות: "ההורים מצפים לנס, רוצים לקום בבוקר ולגלות שהילד בריא". מצב זה דורש מנה גדושה של רגישות מצד כל המטפלים בילדים.

שיפור גדול חל לדעת ההורים גם ביחסו של הילד עם הסביבה ועוד יותר ביחסה של הסביבה (שמחוץ למרכז, בבית, במשפחה, בשכונה) אל הילד. המטרה הראשונה של התוכנית מושגת במקרה זה באופן הטוב ביותר. המרכז משמש אכסניה טובה, מקצועית, ומשתפת פעולה עם גופים מקצועיים אחרים, עבור אותם הילדים. התוכנית במרכז מאפשרת לילדים שילוב עם בני גילם באופן שמאפשר מכסימום שילוב והתפתחות מצד אחד ולא מסכן אותם מן הצד השני. ישנה רגישות לצרכי הילדים, פיזיים, רגשיים וקוגניטיביים ומענה טוב ככל האפשר לצרכים אלה ניתן בתוכנית. כתוצאה ניכרת התקדמות רבה אצל הילדים, מעבר למצופה באופן רגיל.

בסוף השנה הראשונה, סיימו שלושה ילדים את שהותם בתוכנית, מכיוון שהגיעו לגיל הסיום. שניים מתוכם השתלבו במסגרות רגילות לבני גילם. ניתן לומר במידה רבה של בטחון שהטיפול לו זכו במסגרת התוכנית הוא שאיפשר את שילובם במסגרת הרגילה.

מהתבוננות שלנו בעין בלתי מקצועית, בילדים שבתוכנית, נראה שהילדים הם ילדים שמחים. הם מרגישים נוח בסביבתם, יחס הילדים האחרים אליהם הוא טוב וזורם. עם אותה עין בלתי מקצועית, נראה לנו שניתן לראות שיפור משמעותי בתפקוד הילדים ובהשתלבותם בסביבתם לאורך השנה.

2. להקים קבוצת תמיכה עבור ההורים, כחלק מהשתתפות ילדיהם בתכנית. הכוונה לחזק את ההורים, לחזק את תחושת השותפות, לפתור ביחד בעיות משותפות וללמוד ביחד על דרכי התמודדות עם הקשיים. כך שיוכלו לתת לילדיהם תמיכה מתאימה ואוהבת, בתקופת לימודיהם בבית"ס.

למרות שאחת המטרות של התכנית היתה להקים קבוצת תמיכה עבור ההורים, קבוצה כזו לא הוקמה. כפי שכבר צויין קודם, הילדים ומשפחותיהם מטופלים גם במכון להתפתחות הילד, והעו"ס המטפלת בהם הפעילה קבוצת הורים באותה תקופה והמרכז לא ראה טעם להעמיס על ההורים שממילא מתקשים להתמודד עם היום יום של הטיפול בילד.

בשנה הראשונה ראינו בעקבות השאלונים שהועברו להורים ושיחות איתם שקבוצת תמיכה ספונטנית לא נוצרה. המגע עם הורים אחרים במרכז לא תרם להם דבר, לא בתחום של "השתתפות בצרה" ולא בתחום של תמיכה הדדית. יחד עם זאת הביעו ההורים צורך בקבוצה כזו ורצון לקשר עם ההורים האחרים.

השנה, התהדקו מערכות היחסים, כנראה בעקבות התחלפות המטפלת הקבועה במטפלת חדשה עם סגנון עבודה שונה. יש שיתוף פעולה יותר הדוק בין הצוות הפרארפואי לבין ההורים.

3. להבנות ולהפיץ את המודל, המבוסס על שלושה שנות ניסיון, למרכזי לגיל הרך בישובים אחרים בארץ.

המודל שפועל במרכז הינו יחודי. אין הרבה ניסיון בארץ בשילוב של ילדים עם בעיות התפתחותיות גבוליות, לתוך מסגרת טרום גנית רגילה. פרויקט זה הוא הראשון שמופעל במתכונת זו. כיוון שלא היה ניסיון מצטבר בתחום, וודאי שההתחלה היתה קצת מורכבת.

אחת הבעיות בהתויית מודל הינה בנייה של צוות מקצועי שיעבוד בתאום מלא. היות ומדובר במספר קטן של ילדים, שאף מקבלים חלק מהטיפול ומעקב רפואי ממקום אחר, מספר השעות של העובדים הפארה רפואיים הוא קטן מאוד. מטבע הדברים, אנשים אלה עובדים גם במקומות אחרים, עובדה שמקשה על בניית צוות. אבל זה אחד האילוצים של המקום, בשנה הנוכחית (1997) יחסי העבודה מגובשים יותר, הקשר בין הצוות הפרארפואי לבין ההורים הדוק יותר, וכך גם בין הצוות הפרארפואי לצוות המעון.

מנהלת המרכז, יחד עם יתר הצוות, מצליחים ליצור פרמטרים של עבודה מיוחדים במינם עבור ילדים אלה.

בלי ספק נוצר ומתגבש במרכז לגיל הרך מודל עבודה שניתן וצריך יהיה ללמוד ממנו ולהפיץ אותו למרכזים אחרים.

### סיכום והמלצות

התוכנית מופעלת במתכונת מלאה למעלה משנה. אומנם עדיין מוקדם מדי לסכם. אבל ניתן לומר בבטחון מלא שהמודל שנבנה במרכז לגיל הרך הוא מודל מיוחד במינו. מודל שעונה על צרכי האוכלוסייה שלמענה נוצר ושמספק לילדים עם קשיים התפתחותיים ולמשפחותיהם כלים להתמודדות עם מצבם, ותמיכה מקצועית ורגשית לשילובם במסגרת חינוכית רגילה.

הצוות המפעיל את הפרויקט מקבל הדרכה והשתלמויות שוטפות, ומעביר את הכלים לטיפול בילדים ואת טכניקות עבודה למטפלות במעון ולהורים. מצד שני, המטפלות במעון רכשו כלים וטכניקות לעבודה עם הילדים, כך שנוצר רצף של עבודה עם כל ילד וילד.

תפקיד הוועדה המלווה חשוב ביותר בעיקר בתחום של תאום בין מוסדות המטפלים במשפחה ובילד עצמו. וכן בראיה האינטרדיסיפלינרית של בעיות הילדים.

המטרות שהוצבו לתוכנית בנושאי קידום סיכויי הילדים ובתחום פיתוח מודל מושגות בצורה טובה מאד.

נראה שבהחלט פותח מודל עבודה ראוי לחיקוי ולהפצה במקומות נוספים ברחבי המדינה.

## ה.מ.ע.ו.ן.

### מבנה המעון

מנהלת

שלוש כיתות לפי הגילאים המחולקים מגיל 6 חודשים ועד גיל 3

בכל כיתה מטפלת אחראית ועוד 2 עוזרות

עובדות מטבח

### הפעילות

3 כיתות מגיל 6 חודשים ועד 3 שנים. החדרים יפים ומטופחים. המטפלות טוענות שהחדרים צפופים. בכל כיתה עובדת מטפלת מקצועית ועוד 3 עובדות ס. מקצועיות.

בכל כיתה יש סדר יום קבוע שהוא שונה מכתה לכתה. שכן תינוקות זקוקים ליותר שינה מאשר פעוטים, ולכן הם ישנים גם בבוקר.

נושא האוכל וההתארגנות לשינה גוזלים מטבעם הרבה זמן, בכל רמות הגיל.

המטפלות והעובדות עוברות השתלמות מצוינת פעם בשבועיים. ההשתלמות מלווה בתיאוריות והצעות מעשיות, והיא מועברת על ידי מרצה מקצועית בעלת רקע נרחב, הן מבחינה תיאורטית והן מבחינה מעשית.

לפני כשנתיים התחלפה מנהלת המעון. המנהלת החדשה שנתה את שמן של המטפלות ל'מחנכות' מתוך מחשבה לקפל בשם יותר אחריות ועושר תפקידי רב יותר. גם הדרישות מהמחנכות הן גבוהות. אין מסתפקים בטיפול פיזי טוב בילדים ומהמחנכות נדרש להתקדם ולהתפתח ולהעניק לילדים גם סביבה חינוכית עשירה.

הערכה עצמית (ראה פרק הערכה עצמית)



בתהליך בניית מערך ההערכה העצמית, נראה היה שהמחנכות מבינות היטב את תפקידן ואת הנדרש מהן. הן היו מסוגלות להגדיר את זהותן התפקידית ולתת קריטריונים לעבודתן. המחנכות יחד עם מנהלת המעון בנו קריטריונים לעבודה, על פיהם תערך ההערכה העצמית.

לקראת סוף השנה, העבירה מנהלת המעון שאלון משוב אנונימי על עבודתה, למחנכות שבניהולה (ראה נספח מס' 1). בשאלון שבע שטחות, שהוגדרו על ידי ועל ידי הצוות כחשובות: ידע מקצועי, קבלת החלטות, תכנון וארגון, שירות, מסירות ומשמעת, יחסי אנוש, פיתוח צוות, וכן סעיף שונות. פרט לזה ממלאת כל מחנכת, דף משוב על עבודתה היא. הדף הורכב על ידי המחנכות במעון, על פי הקריטריונים החשובים להן. כל מחנכת ממלאת את דף המשוב ויושבת עליו עם מנהלת המעון. (נספח מס' 2).

## ה.ג.ו.

### מבנה הגן

כתה אחת של גילאי 3-5  
גננת שמעבירה פעילויות של אומנויות  
סייעת, ועוזרת לשעת הארוחה

### הפעילות

חדר הגן הוא חדר באגף אחר של המרכז לגיל הרך. ישנם שם שולחנות עם כסאות והוא מסודר לפי פינות עבודה וקבוצות ילדים. 35 ילדים, גננת אחת וסייעת שהתחלפה במשך השנה.

אוכלוסיית הגן הטרוגנית במיוחד. ישנם ילדי רווחה שמוגדרים כילדים בסיכון, ובתוכם ראיתי ילדים להורים נרקומנים, משפחות חסרות מקורות פרנסה וכו'. חלק מן הילדים האלה הם עולים חדשים ובנוסף למכלול של בעיות קיומיות קשות עוד מתווספת בעיית השפה. מולם ילדים בשלים עם מוכנות לקריאה, וישנה אף ילדה שהגננת חשבה להמליץ להקפיץ אותה לגן חובה.

השנה הראשונה הייתה קשה. היה קשה להקנות לילדים הרגלים וגבולות. במחצית השנייה של השנה כבר נראו הפירות, נצפו הרגלים מסודרים של הילדים, התארגנויות לאוכל ושינה גזלו הרבה פחות זמן, על הקירות כבר היו ציורי ילדים, חלקם לפי נושאים מרכזיים. הילדים נראו נכנסים לחדר לבוחרים את הפעילויות שלהם על פי ההעדפה האישית שלהם.

הגן הפעיל תוכנית ניסויית שנקראת 'קונצרט-גן'. בשנה השנייה נבחר הגן להיות גן מדגים לתוכנית המוזיקה. גננות מכל רחבי העיר מגיעות לגן ללמוד ולהתרשם.

בשנה שעברה הופעלה בגן התוכנית לבריאות השן. התוכנית היא פרי של שיתוף פעולה בין הגננת לרכזת החינוך לבריאות. בעקבות הצלחת התוכנית היא הורחבה השנה ל- 15 גנים נוספים.

## ספרייה

עובדים: אחראית, עובדת נוספת לעזרה.

מספטמבר 1995 הספרייה פועלת כספריית השאלה פעילה. השירות ניתן בתשלום. המנויים משלמים סכום שנתי נמוך.

בתחילת ההפעלה היו בעיות טכניות, בשל ספרים שהוזמנו ולא הגיעו וכן בשל כספים שהיו צריכים להגיע על מנת להזמין ספרים נוספים שגם הם לא הגיעו.

מה שהיה קיים בספרייה בתחילתה הם ספרי ילדים (לעיון במקום) וגם ספרות מקצועית על חינוך ופסיכולוגיה וספרות על הורות. בספרים אלה השתמשו בעיקר אנשי הצוות של המרכז לגיל הרך והורים וילדים במקום - עדין לא כספריית השאלה.

עיקר הפעילות מתרכזת בעידוד האינטראקציה בין ההורים לילדים. מעודדים את ההורים להשתמש בפינת הקריאה, מדריכים אותם לבחור ספר, וכו'.

רוב אלה שמגיעים לספרייה משתתפים בד"כ בפעילות אחרת במרכז. חלקם מביאים את ילדיהם הבוגרים יותר לחוגים אחר הצהרים, ומנצלים את זמן ההמתנה עם הפעוט בפעילות בספרייה. ציבור זה בעל מודעות גבוהה ביותר לשפע האפשרויות שמציעה הפעילות בספרייה.

הצוות מודע לצורך בשיווק הספרייה בין תושבי השכונה. בשעות הבוקר מפעילים בספרייה את ילדי הפעוטון והגן של המרכז כשהמטרה הסמויה היא שהמסר יעבור גם להורים. בשנה שעברה הוזמנו כל הגננות עם ילדי הגנים על מנת שיכירו את הפעילות בספרייה. מתוך 14 גנים שבשכונה הגיעו רק שתי גננות. השנה, מנהלת הספרייה החליטה להזמין ילדי גן אחד בליווי הגננת לפעילות בוקר של היכרות עם הספרייה. מתוך ניסיון של פעילויות אחרות, חשיפת פעילות מסוימת במסגרת הפורמלית מביאה להרחבת המודעות בשכונה, בעיקר בין ההורים הצעירים.

מתוך תצפיות שערכנו בשעות פעילות, נראה שההיענות היא טובה ומתרחבת בהדרגתיות. כדאי לציין שאמנם יש מקום להגדלת מספר המנויים, אבל לגבי הפעילות בחדר העיון, המקום הפנוי מנוצל במלואו.

ערכנו תצפיות בשעות הבוקר בסדנאות שונות שנערכו בספרייה. למשל בסדנה שנערכה לאמהות על ידי מדריכות הקט-גן. מדריכות הקט-גן יוצרות במקום אמצעי המחשה לשעת קריאה בהרבה יצירתיות, באווירה מאוד נעימה, תוך תאור השימוש שיעשה באמצעים אלה ע"י ההורים.

מתוך ראיונות שנערכו עם מספר הורים בצאתם מפעילות הספרייה, עולה שכל המרואיינים מרוצים מאוד מהשירות שנותנת הספרייה. ההורים שהם תושבי השכונה נשאלו האם הם משתתפים בפעילויות נוספות המוצעות במרכז לגיל הרך. התשובה האחידה הייתה חיובית. היו כאלה שמשתתפים בתוכנית הטף או שילדיהם מבקרים במסגרות הפורמליות של המרכז. אף אחד מהורי השכונה שמגיעים לספרייה לא מטופל במחלקת הרווחה של העירייה.

ההורים שלא מתושבי השכונה גם הם משתתפים בפעילויות נוספות, והסיבה העיקרית לדבריהם היא שבהיות המרכז לגיל הרך מרוחק ממקום מגוריהם, באים אליו לכמה פעילויות.

נעשו פעילויות שיווק רבות של הספרייה בין תושבי השכונה, כמו הבאת קבוצות מאורגנות ממועדון שכונתי, הפעלת ילדי הגן והמעון בשעות הבוקר, והזמנתם של הגנות של השכונה. לגבי ההפעילויות שנעשות במקום, המקום צפוף ומלא עד אפס מקום ולא ניתן להרחיב את מעגל המשתמשים.

בשנת הפעילות שהחלה בספטמבר 1996 רואים את תוצאת המאמצים שהושקעו על מנת להביא את הספרייה לתודעת הציבור בעיקר לתושבי השכונה.

המטרה שהמרכז הציב לעצמו היתה של 50 מינויים. בסוף שנת 1996 היו כבר 90 מינויים ורכזת התחום מעריכה שיגיעו ל-100 מינויים לקראת סוף שנת הפעילות. ישנם כ-5000 ספרים במלאי. הסיפריה מופעלת על ידי עובדת סמך מקצועית אחת.

המרכז גובה 50 שקלים עבור כל מינוי 30- שקלים פיקדון. רכזת הספריה ציינה בגאווה רבה שההשחתה של הספרים היא מזערית. בכל אופן יש קנסות על השחתה וגם על איחורים בהחזרת הספרים. הסכומים הנגבים מסיבות אלה משמשים לקניית ספרים חדשים.

הורחבו ימי הפעילות, והסיפריה פתוחה 4 ימים בשבוע: א-ד מהשעה 15.30 עד השעה 18.30 .

התקיימו מספר מפגשים עם סופר עבור הילדים המנויים וגם הוזמנו ילדי מועדון "מרגליות" שהוא מועדון שכונתי המופעל על ידי מתנדבות, עבור ילדים בני 3-6.

מתקיימת שעת סיפור עבור ילדי החוגים, ומשלבים ילדים מהספריה על פי הזמנה, כל פעם 5 ילדים.

על פי התרשמות בעקבות תצפיות על הפעילות, הספריה היא מוקד משיכה עבור ילדים בגיל הרך והוריהם, ורק חבל שהמקום צר מלהכיל את כל הילדים הרוצים לקחת חלק בפעילויות.

המטרה של הצוות עבור השנה הקרובה היא להרחיב את הספריה המקצועית עבור ההורים. אלה הביעו התעניינות רבה בספרות התחום ההתפתחותי בעיקר.

הערכה עצמית (ראה פרק תהליך בניית מערך להערכה העצמית)

במסגרת תהליך ההערכה העצמית, הועבר שאלון משוב להורים שמבקרים בספריה (נספח מס' 5). סך הכל הועבר השאלון ל- 26 הורים. הטבלה הבאה מראה את התפלגות התשובות לשאלות, במספרים מוחלטים.

טבלה מס 1 התפלגות תשובות ההורים בדף משוב לספריה, במספרים מוחלטים. התשובות נעות

בין 1- בכלל לא, ל- 5 - הרבה מאד

השאלה	1	2	3	4	5
-------	---	---	---	---	---

5	13	8			מספר הספרים מספק
11	10	2			הספרים עונים על הצורך (נושאים שונים)
19	6	1			סידור הספרים נוח
15	4	7			באיזו תדירות סיפרת סיפור לילד
9	5	7	3	3	באיזו תדירות החלפת ספרים בספריה
2	8	5	5	6	באיזו תדירות השתמשת בספרות מקצועית להורים?
8	7	4	5		באיזו תדירות השתמשת בהמחשות?
					באיזו מידה תפקוד המפעילה בהכונה ויעוץ היה מספק?
14	10	1			התאמת ספר לגיל הילד
11	10	2			מציאת ספר לנושא מבוקש
16	10				תשומת לב
16	6	1			יחס אישי למבוגר
16	6	1			יחס אישי לילד

כמו כן נשאלו ההורים מספר שאלות פתוחות.

שאלה ראשונה שאלה: "האם היה לך נוח לספר סיפור בספריה? ואם לא מדוע?" 19 הורים ענו 'כן', 3 הורים ענו 'לא'. למרות שלא השיבו בשלילה לשאלה, התנדבו ההורים לציין בעיה: 10 הורים ציינו את הצפיפות ועוד חמישה הורים את הרעש במקום שצר להכיל את כל המעוניינים.

"אם לא נעזרת במפעילה למטרת הכוונה ויעוץ הסביר/י מדוע": רק הורה אחד השיב 'הסתדרתי היטב בעצמי'.

"ממה הכי נהנית בספריה?": 9 - אורה ויחס; 8 - מאמצעי ההמחשה; 5 - מהידע של המפעילה; 6 - מהסדר; 3 - מבחר הספרים;

"מה היית משנה או משפר/ת?": 12 - מגדיל את המקום, מעביר לחדר גדול יותר. 4 - מוסיף ספרים, 2 - מוסיף ספרים להורים; מוסיף אמצעים אורקוליים; מאפשר לקחת שני ספרים לשבועיים; מקפיד יותר על שמירה על השקט;

האם את/ה מעונינת/לחדש את המינוי לשנה נוספת? רק שני הורים השיבו בשלילה. האחד מכיוון שלאחר שנתיים בספריה בתו גדלה, השנייה כי בתה לא מעונינת.

מכל האמור לעיל נראה שההורים מרוצים מאד משרותי הספרייה, מעוניינים להמשיך ולקבל את שרותיה. הספרייה עונה לצרכיהם הן מבחינת כמות ואופי הספרים, הן מבחינת הסדר שבה, האורה והיחס וידע המפעילה. בעייה אחת מעיבה על שביעות הרצון - הצפיפות. המקום כפי שכבר ציינו קטן וצר מהכיל.

## התוכניות לבריאות

מופעל על ידי רכזת מקצועית; סייעת שעובדת במרכזי טיפת חלב בשכונה; מדריכות אשר מעבירות קורסים לאכלוסיה (כגון: הכנה ללידה)

## פעילות בטיפות חלב

בשנת 1996 הגיעה עובדת סמך מקצועית מהמרכז לגיל הרך, פעם בשבוע, לכל אחת מארבע תחנות טיפת חלב בשכונה ד'. כל ההורים שילדיהם מוזמנים לבדיקות בתחנות של טיפת חלב מוזמנים 20 דקות לפני הפגישה עם האחות או הרופא, והעובדת של המרכז לגיל הרך משחקת עם הילדים בזמן הזה. הרווח הוא כפול: הילדים של השכונה זוכים למעין משחקה פרטית, וגם נעשית עבודת שיווק יפה למען המרכז לגיל הרך. החומרים שאיתם עובדים בתחנה הם תוצרת עצמית.

המדריכה הסמך מקצועית משתתפת בהשתלמויות של תוכנית הטף. (ראה לעיל).

בתצפיות שנערכו נראו פעמים רבות האחים הגדולים של אלה שהוזמנו לבדיקה עושים פעילויות מגוונות עד שהאם עם האח הקטן יוצא. גם פעוטות ממש זכו לשחק.

רכזת תחום הבריאות הדריכה את העובדת על מנת שתערוך רישום של מספר הילדים המבקרים בל יום של פעילות, את סוג הפעילות, ואת הזמן שהוקדש לכל ילד. מהרישומים של העובדת עולה שיש רצף עבודה סביר עם האוכלוסייה המבקרת בקביעות בתחנה. במעקב שנערך במשך חצי שנה העובדת פגשה 650 ילדים, והקדישה 21 דקות בממוצע לכל ילד.

פעילויות נוספות שנעשו בתחנות של טיפת חלב, הן על ידי האחיות והן על ידי העובדת מטעם המרכז הן פעילויות למען טיפוח השיניים וניקיון הפה. פלקטים, ציורים אביזרים ללימוד ופעילויות משחק, הן לפני הכניסה לאחות, והן על ידי האחיות עצמה.

תערוכה נודדת אחרת שעברה בין טיפות החלב עסקה במניעת תאונות ביתיות.

מתוך שיחות עם רכזת הבריאות עלו קשיים רבים בפעילות המרכז בתחנות לבריאות המשפחה. העובדת הקדם מקצועית נדרשת לסחוב את הציוד ואת המשחקים כל פעם שהיא מגיעה לאחת התחנות, משום שאין באפשרות האחיות בתחנות לאחסן את הציוד, ומצד שני אין שיתוף פעולה של משרד הבריאות על מנת לקשט את פינות ההמתנה בצורה כזו שתוצג בהן אינפורמציה יעילה ורלוונטית לאוכלוסייה בנושאים של בריאות הילד, של תזונה נכונה או של גרייה.

באותה שנה עלתה בעיית אי שיתוף הפעולה של משרד הבריאות עם המרכז לגיל הרך גם בהקשר של קבלת אינפורמציה מאחיות טיפת חלב לגבי צרכנים פוטנציאלית לתוכניות השונות של המרכז לגיל הרך בין תושבי השכונה. בישיבה של ועדת הבריאות טענה האחיות המחוזית של משרד הבריאות שקיימת בעיה של סודיות שמלווה את כל הפניות של הציבור אל תחנות טיפת חלב. נראה, שיש צורך בתאום פעילויות בתחום הבריאות בדרג גבוה יותר על מנת לאפשר לתושבי השכונה שירות מגוון יותר.

פעילות נוספת שנערכה על ידי אחיות מתחנה י"ד הייתה פיתוח קורס של הכנה ללידה. הפרסום השכנוע והשיווק היו ממש רבים ומתישים ובכל זאת נרשמו מכל העיר באר שבע שבעה זוגות והתמידו לכל אורך עשר הפגישות רק חמישה זוגות.

האחראית לתוכנית הבריאות מביעה תסכול רב וחוסר אונים מאי הענות של האוכלוסייה לקורסים אלה. במפגשי הצוות הבכיר נותחו ונוסחו שיטות משיטות שונות על מנת להפעיל את הקורס הזה.

בשנת 1996 הופעלה תוכנית חדשנית, לבריאות השן בין ילדי הגן שבמרכז לגיל הרך. התוכנית היא יוזמה מקורית של רכזת הבריאות והגננת, ונערכה בשיתוף פעולה ביניהן. הגן קושט בפקטים אסתטיים שהציגו את כל שלבי הגיינת השן. לילדים חולקו מברשות שיניים והם הודרכו בשימושם. המטרה העיקרית של פעילות זו הייתה להביא את הילדים לרוטינה יום יומית של צחצוח שיניים, גם בבתייהם. התוכנית הוכתרה בהצלחה רבה. להפעלתה המוצלחת של התוכנית נדרשה עבודת הכנה רבה מצד רכזת הבריאות ושיתוף ועבודה רבה בשטח של הגננת.

מתוך שיחות עם תושבים עלה בין היתר, צורך בקבלת הדרכה לגבי מניעת מחלות עונתיות וטיפולן.

בשנת הפעילות הנוכחית, 1996-97, הביעו גורמים שונים, בניהם משרד הבריאות, את רצונם להרחיב את הפעלת פינות הגרייה בתחנות טיפת חלב. הכוונה הייתה להרחיב מפעם בשבוע בכל תחנה, ל-4 פעמים בשבוע בכל תחנה. דובר שהתקציב יגויס מתקציב משרד הבריאות העובר דרך שיקום שכונות. בסופו של דבר, לא יצאה התכנית לפועל משום שלא נמצא התקציב הדרוש.

המרכז לגיל הרך קיים מגעים עם משרד החינוך ואגף החינוך של עיריית באר שבע על מנת להפיץ וליישם את תכנית לבריאות השן ל-45 גנים בעיר. ההדרכה וההפעלה חייבים להעשות לפי קריטריונים של משרד החינוך ולא באינטנסיביות שבה הופעלה התכנית בגן של המרכז. המרכז לגיל הרך אינו יכול להגדיל משרה של עובדת מהמרכז על מנת להפעיל ישירות את התכנית.

ל-15 גנים בשכונה היה ניסיון להפצה ישירה. מתוכם רק ב-5 זה עובד בפועל.

המפגש השני יהיה בהשתתפות שיננית, לאחר מכן(במחצית חודש פברואר 1997) יהיה מפגש עם הסברים תיאורטיים, והפגישה האחרונה, סיכום על הנעשה.

בפינות הגרייה המופעלות ב-4 תחנות טיפת חלב בשכונה עובדים על נושאים הקשורים עם גרייה והתפתחות הילד, תחת הכותרת של בריאות ולא של גיל הרך. הפינות פועלות על ידי עובדת סמך מקצועית. השנה ישנה עובדת חדשה, בעלת ניסיון בתחום.

השנה, בתחנות שבהם העובדת זוכה לשיתוף פעולה טוב, קרה מספר פעמים שהיא הוזמנה על מנת לעזור לאבחן בעיות התפתחותיות, ולהרכיב תכנית עבודה מיוחדת לאותו ילד, שתעזור לו להתגבר על העיכוב בהתפתחות.

בחדרי ההמתנה בתחנות יש לוח מודעות עם הפעילויות החדשות בתחנה וגם פירסומים רלוונטים על הנעשה במרכז לגיל הרך. לדוגמה, פורסמו על הלוח את הפעילויות שמקיימת הפסיכולוגית ההתפתחותית של המרכז.

רכזת התכנית מדריכה את עובדת שעתיים בשבוע על תכנון ועל דיווח. כמו כן העובדת משתתפת בהשתלמות השבועית הנערכת לכל העובדות הסמך מקצועיות של המרכז.

הרכזת מכינה תכנית על תזונה נכונה, תכנית שתהיה מיועדת לגני ילדים. בראשית התכנית תיוצג לצוות של המרכז לגיל הרך, ותופעל בו. יוזמנו הורים לקחת חלק. המודל יהיה דומה למודל של בריאות השן ואף הוא יופץ לרוחב.

### הערכה עצמית (ראה פרק בניית תהליך להערכה עצמית)

במסגרת התהליך להערכה עצמית, בנה צוות החינוך לבריאות מספר דפי משוב. שנים מהם מוצגים בנספחים בעמ' 79. בין היתר, בחר צוות החינוך לבריאות להעריך את תערוכת הבריאות שבמרכז לגיל הרך. לצורך כך חולקו שאלונים למבקרים. חולקו בין שלושים לארבעים שאלונים ורק 12 הורים טרחו למלא אותם. זו אינה תופעה יוצאת דופן כשמדובר בקהל מזדמן. (למרות שמדובר בהורים שבאים למרכז, התערוכה איננה 'תוכנית' שהם שייכים אליה ולכן אינם חשים מחוייבות). בטבלה הבאה מוצגת התפלגות התשובות של המבקרים.

### טבלה מס' 2: התפלגות תשובות המבקרים לשאלון להערכת תערוכת הבריאות

האם התערוכה מספיק מגוונת	מסכים/ה מאד	מסכי/מ/ה	לא מסכים/ה	מאד לא מסכים/ה	סה"כ
מעבירה מסר בריאותי ברור	2	9	3	1	12
מעוררת עניין	3	5	1	1	9
אסתטית	4	4	1	1	11
מעוררת גירוי להתעניינות נוספת	6	4	1	1	11
מוסרת ידע מבוסס ומקצועי	2	6	3	1	11
יצירתית ומקורית	4	6	1	1	10
מחזקת את הידוע לך	1	5	2	1	12
משפיעה על הרצון לשנות התנהגות בריאותית	4	4	2	2	10

"האם הסברת לילדך את התערוכה?" : כן - 7; לא - 4

"האם ידעת על קיום התערוכה?" : כן - 3; לא - 8

הרוב הגדול של המשיבים היה מרוצה מהתערוכה. למרות זאת ניתן לאתר נושאים חזקים (אסתטיות) ונושאים חלשים יחסית, כמו מקוריות, וכמובן שיווק (רוב המשיבים לא ידעו על קיום התערוכה). התערוכה נראתה מספיק חשובה לרוב המשיבים בכדי להסביר אותה לילדיהם.

### מ ש ח ק י ה

המשחקייה מופעלת על ידי רכזת מקצועית ועובדת נוספת, סמך מקצועית.

### פעילות המשחקייה

המשחקה פועלת במקלט של המרכז לגיל הרך. במקלט מאוכסנים משחקים ואביזרי הפעלה מגוונים שעומדים חנם לרשות האמהות והפעוטות. המקלט מחכה לאימהות שאינן עובדות שתבואנה לשחק עם ילדיהן.

הפעילות ניתנת בחנם, ומטרתה ליצור אינטראקציה בין הורה לילד בשעת משחק. המדריכות מציעות משחקים בהתאם לגיל המשתתפים. הן מעודדות ומכוונות את ההורים איך להשתמש במשחק. לקראת סיום הפעילות, עושים הפעלה חברתית של הקבוצה. המשחקים לא מושאלים הביתה. בנוסף, יש במשחקה פינת צביעה וציור לפעילות חופשית.

בשנת ההפעלה הראשונה היה מיעוט של משתתפים. בכל התצפיות שנערכו במשחקה לא עלה מספר הילדים על 5. מיעוט המשתתפים לא סיפק את ההנהלה אשר החליטה לעבור בשנה השנייה למתכונת אחרת של משחקה אשר תיקרא: קט-גן. מתוכננים 15 ילדים שיהיו רשומים ויבואו באופן קבוע 3 פעמים בשבוע וישארו עם המדריכות (ללא האם) לתוכנית של גן (ראה פרק קט-גן).

בשנת הלימודים שהחלה בספטמבר 1995 הופעלה המשחקה פעמיים בשבוע. פעם אחת בבוקר, לאמהות מהשכונה, ולפעמים משולבים בפעילות הזו סדנא שבועית לאמהות שמשתתפות זו השנה השניה בתוכנית הטף. פעם אחת אחרי הצהרים, הייתה המשחקה פתוחה לכלל הציבור. רוב ההורים שהשתתפו אחר הצהרים הם הורים שהביאו ילדים לחוגים ונכנסו למשחקה עם ילד או ילדים נוספים. גם הורים מהשכונה באים עם ילדים בגילאים שונים על מנת למצוא להם תעסוקה מחוץ לבית אחר הצהרים. לפי הערכת המפעילות, ההורים מתוך השכונה מהווים כשלושים אחוז מכלל המשתתפים. בקיץ חל מפנה קיצוני והשתתפו כחמישים ילד.

שנה לאחר מכן היה מספר המשתתפים סביר, בדרך כלל בין 20 ל-30 משתתפים, ופעילות מאוד ערנית. בתצפית אחת בפעילות אחר הצהרים, היו כחמישים הורים וילדים. גם מצב זה אינו רצוי. המקום צר מלהכיל כל כך הרבה משתתפים, והצפיפות הרבה אינה מאפשרת למדריכה לתת שירות מתקבל על הדעת.

במקום התקיימו סדנאות לבניית משחקים של תוכנית הטף. בסדנאות אלה משתתפים גם ההורים מהמשחקה ומהקט-גן. הסדנאות זוכות להצלחה רבה, ויש להן דרישה בין תושבי השכונה. בסדנאות שמתקיימות בבוקר, מדריכות הטף מפעילות את הילדים, והאמהות מתפנות לשיחה עם רכזת התוכנית. נושא השיחה הוא לפי בקשת ההורים, בדרך כלל אלה הם נושאים חינוכיים על התפתחות הילד, או נושאים ספציפיים שמעניינים את ההורים, כמו למשל קינאת אחים.

החל מספטמבר 1996 בוטלה הפעילות שהתקיימה בבוקר והועברה לאחר הצהרים, ולכן המשחקה פועלת פעמים בשבוע אחר הצהרים, מ-4 עד 6, וזוכה להענות רבה מאוד מצד הורים וילדים, הן מהשכונה והן מחוצה לה. חלה עליה גדולה של השתתפות תושבים מהשכונה לעומת שנים קודמות. בכל יום פעילות עוברים דרך המשחקה כ-20 משפחות בממוצע, בדרך כלל אמא



עם 2-3 ילדים. נצפתה השתתפות של אבות המביאים את ילדיהם לחוגים, אבל אין השתתפות של אבות מהשכונה.

המשחקייה מופעלת על ידי מדריכה אחת.

נראה לנו שיש בשכונה פוטנציאל של הורים שמעוניינים בקיום המשחקייה בתדירות גבוהה יותר. דבר זה לא ניתן, מפאת חוסר מקום פנוי במרכז.

יש בלאי של המשחקים ויש צורך לחדש אותם וגם להוסיף משחקים חדשים. הכדורים בבריכת הכדורים חודשו מתרומה של סטודנטים קנדים, ומאותה תרומה יחודש ציוד משחקי המטבח.

הוחלט לפתוח ולהפעיל ספריית השאלה למשחקים. המודל לעבודה דומה למודל של הספרייה, ירכשו משחקים וארון מתאים להחסנה, שיעמוד גם הוא במקלט. יהיה פתוח פעמים בשבוע אחר הצהריים. ההורים ישלמו עבור מינוי ופיקדון, ויקחו את המשחק הביתה.

רכזת התכנית רואה בשרות החדש כשרות לשכונה, היא רוצה שהרוב הדומיננטי של משתמשי משחקית השאלה יהיו תושבי השכונה. לדעתה זהו צורך שקיים, לאפשר להורים לספק גרייה גם מחשבתית וגם ריגשית לילד. בעיקר חשובה פעילות ההשאלה לאור מחירם היקר של המשחקים וקושי של מרבית המשתמשים הפוטנציאליים לרכוש משחקים מתאימים לכל קבוצת גיל. על מנת לגייס את הורי השכונה, מתכוונת הרכזת לשתף בגיוס את הגנים. בתכנון, לזמן אספות הורים במרכז לגיל הרך, להציג בפני ההורים את הנושאים הקשורים לפעילויות של המרכז ולהשאיר זמן לרכזת המשחקייה להציג את הנושא.

בתכנון לפתוח קורס להפעלת משחקיות. הקורס מיועד להורים. הכוונה היא להזמין את ההורים לשתי פגישות ללימוד המשחקים, על מנת שיוכלו ללמוד את המשחק לפני שלוקחים אותו הביתה. תהיה מדריכה שתפעיל ותדריך את ההורים. הרכזת מעוניינת ללמוד את הנושא לעומק, על מנת לעביר להורים סוג של הפעלה מקסימלית, ושבעיקר יפיקו את כל האפשר מהמפגש עם הילד.

## תוכנית ה ט ף

התוכנית מופעלת על ידי רכזת אחראית, ושתי עובדות שקיבלו הכשרה בתוכנית ה ט ף ואשר מקבלות הדרכה והשתלמות שוטפים.

### פעילות

מרכזת התוכנית עם שתי מדריכות וסייעת מעבירות ל - 30 משפחות פעילויות בבתי המשפחות. כמו כן מתקיימות סדנאות במרכז לגיל הרך.

בבסיס התוכנית מדריכה שמעבירה פעילות לאם יחד עם הפעוט אחת לשבוע. התוכנית עובדת רק על תחום ספציפי של לימוד ההורים איך לשחק ואיך להפעיל את הילד. לשם כך נבחרו הורים צעירים (בדרך כלל עם ילד ראשון, אך לא תמיד), פתוחים ללמידה. מדובר בהורים עם מוטיבציה

מסוימת לשינוי ועם רצון ללמוד וליישם דברים חדשים אצל ילדיהם הפעוטים. הדגש הוא על עבודה של ההורים עם הילד (תוך הנחיה של המדריכה שמגיעה פעם בשבוע אל הבית). המדריכות מקבלות השתלמויות על הרקע התיאורטי והדרכה אישית ותמיכה שבועית מידי המרכזת.

באחת הפעילות שנכחתי בה, לימדה המדריכה את האם דרך הילדה אפשרויות שונות של שימוש בתפוז: הרחה, מישוש, משחק בתפוז ככדור, טעימה של קליפת התפוז ושל התפוז החצוי, וסחיטת התפוז למיץ ושתייתו. משך הפעילות הוא 40 דקות וכולו סביב התפוז. ההנאה של הילדה הרקיעה שחקים. האם הייתה די מנותקת אך מדי פעם שיתפה פעולה.

בתצפית בסדנא של קבוצת אמהות עסקו האמהות, בהדרכת מדריכות הטף, בהכנת "הספר הראשון". מטרת הסדנא היא להרכיב ספר על נושא הקרוב לילד. כלל הסדנאות שניצפו, מספקות לאמהות אפשרות לפגוש חומרים באופן חדש. ישנם מקרים שאמהות שכחו שהן שם בשביל הילדים שלהן והן גזרו, הדביקו ותפרו במלוא ההנאה כאילו היו הן הילדים. במקרים אלה הילדים היו חסרי מעש והשתעממו עד כדי הפרעה ממש.

מחודש ספטמבר 1995 פעלו שתי מדריכות עם 15 משפחות שהן שנה ראשונה בתוכנית ו-15 משפחות שהן שנה שניה. 15 המשפחות החדשות גויסו ע"י הרכזת והמדריכות בעבודה מאומצת בתוך השכונה, או כפי שהגדירה הרכזת "דרך הרגליים". כפי שציננו בסעיף של חינוך לבריאות, עצם זה שבתחנות טיפת חלב לא מוסרים אינפורמציה לגבי משפחות בעלות נתונים העונים לקריטריונים על מנת לצרף אותן, מקשה בגיוס. אנחנו בטוחים שמספר לא מבוטל של משפחות זכאיות לא זוכות להיכלל בתכנית משום שלא הייתה דרך להגיע אליהן.

מצד שני הצוות זכה לשיתוף פעולה מלא מהרופאה שמנהלת את התחנה לאבחון הילד של משרד הבריאות, שמפנה זוגות צעירים, הורים לילד ראשון, לתכנית.

מחודש ספטמבר 1996 משתתפות בתכנית 24 משפחות עם 2 מדריכות.

השנה חל שינוי בצורת העבודה. על מנת להגדיל את מעגל המשתמשים, הוצאו מספר פעילויות פרטניות והפכו אותן לקבוצתיות. פועלת קבוצת הורים הכוללת את כל ההורים. פעם בשבועיים מתקיימות סדנאות עבור כל קבוצה בנפרד.

התקיימו מספר מפגשי הורים עם פסיכולוגית התפתחותית שבהם הוצגו נושאים המעניינים את ההורים: התפתחות הילד, חינוך, תקשורת. לסוף השנה מתוכנן טיול.

על מנת להרחיב את שדה החשיבה של ההורים המשתתפים בתכנית, ולחשוף אותם לחוגים, משתפים את הילדים והוריהם, לפי קבוצת הגיל המתאימה, בחוג- למשל הגן הזואולוגי- וגובים סכום סמלי. פעילות זו מתבצעת בשיתוף מלא עם רכזת החוגים. לדעתנו סוג יוזמה זה חושף את

תושבי השכונה לאפשרויות שמציע המרכז לגיל הרך, בצורה הדרגתית ועניינית. (הילדים הבוגרים הולכים ברובם לקט גן.)

גיוס: כבר צויין מוקדם יותר בדו"ח זה, שהיה קושי בלמצוא רשימות עדכניות של משפחות מתאימות לתכניות, מפני הסודיות שלפיו נהג משרד הבריאות, שהביא למצב שעובדות התכנית כיתתו רגלים בשכונה על מנת לגייס משפחות חדשות.

השנה רכזת התכנית, ביחד עם רכזת הבריאות פנו לקופת חולים הכללית בשכונה, הציגו את התכנית וזכו לשיתוף פעולה טוב, אבל כמות המשפחות שגויסו בדרך זו לא היתה משמעותית. כמו כן התקיימה ישיבה עם נציגת משרד הבריאות בועדת הבריאות, מנהלת המרכז לגיל הרך רכזת התכנית והאחראיות בכל תחנת טיפת חלב בשכונה. רכזת התכנית הציגה את רציונל הפרוייקט ואת הקריטריונים להפעלה וניסו להגיע לשיתוף פעולה.

העובדת הסמך מקצועית שמפעילה את פינת הגרייה בתחנות טיפת חלב מעבירה לרכזת התכנית רשימות של משפחות פוטנציאליות לתכנית. אחרי זה, הרכזת יוצרת קשר עם המשפחות ומציגה בפניהם את התכנית.

הוכנו גם עלוני הסבר שחולקו לאחיות טיפת חלב. האחיות התבקשו לחלקם לאמהות. לא היתה שום תגובה. אחרי ברור נראה שהעלונים פשוט לא חולקו.

יש שיתוף פעולה אישי עם מספר אנשים, לדומה אחת האחיות והמנהלת של מכון להתפתחות הילד של קו"פח.

תכנית הטף הינה תכנית וותיקה מאוד, הן בשכונה והן במרכז לגיל הרך, זו גם תכנית מאוד מובנית ושנערך אחריה מעקב ארצי, לכן לא הערכנו את התכנים או את קצב ההתפתחות הילדים. משמעות הבדיקה שלנו הינה לנתח את הכניסה לתוך השכונה עם תוכניות ייחודיות הנועדות להפצת תוכניות גריעה המתאימות לגיל הרך ואשר נותנות מענה לצרכים העתידיים של הילדים בבואם להשתלב בחינוך הפורמלי.

מבחינה זו ניתן לומר שמתוך התוכנית צמחה קבוצת הורים פעילה, שמשתמשת בשירותים המוצעים על ידי המרכז. כיום חלק גדול מהשיווק של המערכות הבלתי פורמליות של המרכז נעשה באמצעות משפחות שמשותפות או השתתפו בעבר בתוכנית הטף.

#### הערכה עצמית (ראה פרק תהליך בניית הערכה עצמית)

במסגרת התהליך להערכה עצמית בנו הרכזת והמדריכות שאלון להורים, והעבירו אותו כחלק מההתנסות בתהליך ההערכה. השאלון כולו מופיע בנספח מס 3. סך הכל ענו לשאלון שבעה הורים. הטבלה הבאה מציגה את התפלגות התשובות במספרים מוחלטים ואת המסקנות העולות ממנה.

טבלה מס 3: התפלגות התשובות לשאלות הסגורות ב'דף משוב - תוכנית הטף', במספרים מוחלטים. (התשובות נעות בין 1 - במידה מועטה מאד, ל- 5 - במידה רבה מאד).

5	4	3	2	1	שאלות
האם בעקבות התוכנית את מרגישה שאת יודעת טוב יותר					
6	1				להתאים משחקים וספרים לילד
6	1				כיצד לשחק עם הילד (הסבר, חיזוק, המחשה)
4	2	1			כיצד לקרוא סיפור לילד
6	1				כיצד לעודד את התפתחות השפה
4	2				כיצד לתת חיזוקים מתאימים לילד
6	1				איך לנצל את הבית והסביבה לצורך הגברת הלמידה של הילד
האם בעקבות השתתפותך במפגשי הורים את מבינה טוב יותר					
3	2				את התנהגות הילד (גילוי סקרנות, עקשנות..)
2	1	1			איך להגיב לבעיות שעולות בחינוך הילד
3	1				את התפתחות הילד בגיל הרך
4					האם בעקבות התוכנית יש לך בטחון רב יותר בתפקידך כהורה?

5	4	3	2	1	שאלות
תפקוד המדריכה					
7					המדריכה מסבירה את הפעילות בצורה ברורה
7					המדריכה מצליחה ליצור קשר עם הילד ומפעילה אותו
7					המדריכה מצליחה לתת מענה לשאלות שאת מעלה (עונה בעצמה, מפנה לרכזות, לפסיכולוגית)
7					המדריכה משרה אוירה נעימה בפעילות

בנוסף לשאלות הסגורות היו בשאלון גם מספר לא מבוטל של שאלות פתוחות:

"מה נתנה לך התוכנית כאמא?": מודעות לילד (3); העשרת הקשר עם הילד (2); חיזוק הילד; העשרת הילד; כלים לדבר עם ילד, להפעיל ילד.

"מה נתנה התוכנית לילד, לדעתך?": שפה (3); יכולת ריכוז (3); הילד התפתח (3); יכולת משחק; יכולת שיתוף פעולה עם אחרים; הבנת הוראות; בטחון עצמי; הנאה ועניין (2).

למרות מיעוט המשיבים מתקבלת תמונה ברורה של שביעות רצון של האמהות ותחושת למידה שלהן. הן גם ממקדות בתשובות לשאלות הפתוחות, דברים קונקרטיים ולא תשובות אמורפיות ומוכללות. על השאלה אם ימשיכו בשנה הבאה, ענתה רק אם אחת שלא תמשיך, עקב סיבות טכניות.

## ק.ט.ג.ו.ג.ו.ג.ו.ג.ו.

קט גן היא מסגרת קדם גנית המקנה להורים כלים המאפשרים להם ולילדיהם להיפרד באופן הדרגתי, ולהסתגל למסגרת שפועלת בימים ובשעות קבועות. הילדים מקבלים תכנים של הכנה לגן טרום חובה. דבר הבולט ויחודי הוא מעורבות ההורים. אחת לשבועיים מתקיימות סדנאות משותפות. אחת לחודש מתקיימת פגישה עם רכזת הקט-גן, על נושאים הקשורים בהתפתחות הילד. בחירת הנושאים היא בידי ההורים. מתכננים להזמין אנשי מקצוע בתחומי הבריאות והפסיכולוגיה על מנת להעשיר את הקבוצה. התכנים כוללים פעילות חברתית, עבודה יצירתית, תנועה והנעה, מוסיקה והעשרה לשונית. לקראת סוף השבוע מתכנס הצוות המפעיל, מסכם את פעילות השבוע ומתכנן את השבוע הבאה.

תוצאה נלוות של הפעילות בקט גן, מעבר להעשרת הילדים בפעילויות ותכנים חינוכיים, היא על פי הדיווח של הרכזת, שמספר אמהות מצאו לעצמן עבודה. המרכז לגיל הרך העמיד בפניהן אפשרות של טיפול מצוין בילדיהן, ופתח בפניהן אופציה אפשרית של יציאה מהבית בלי נקיפות מצפון.

ב- 1995/96 השתתפו בתוכנית 20 ילדים מהשכונה בגילאים 20 עד 30 חודש. התוכנית פעלה שלוש פעמים בשבוע בין השעות 8 עד 12 בבוקר. הילדים מקבלים ארוחת בוקר ממטבח המעון. התוכנית מופעלת ע"י שתי מדריכות מוסמכות.

מטרת הצוות המתכנן הייתה להציע את השירות לאוכלוסיית השכונה, לכן לא פורסם בעיתונות העירונית דבר פתיחת הקט-גן. הפרסום היה פנימי בלבד, בין משתתפי תוכנית הטף, המשחקייה, ופעילויות אחרות של המרכז לגיל הרך.

שמונים אחוז מילדי התוכנית באים ממשפחות שהן שנה שניה בתוכנית הטף, עובדה המלמדת על הענות ההורים אחרי שנת עבודה אחת בלבד במסגרת המרכז לגיל הרך. המודעות של ההורים גדלה, כמו כן התפתחה הראיה של הצרכים של הילד. הקט גן הינו למעשה מסגרת ראשונה במקום מעון. השירות ניתן בתשלום ועולה 100 שקלים לחודש. למשפחות שאינן יכולות לשאת את התשלום יש מלגות מטעם המרכז לגיל הרך.

ההיענות הייתה גבוהה ביותר - תוך חודש וחצי נסגרה ההרשמה, ותוך מספר שבועות היה מספר מספיק של ילדים על מנת לפתוח כיתה נוספת של קט גן. כפי שאמרנו לגבי הרחבת תוכניות אחרות, תקף גם כאן אותו הנימוק: חוסר מקום פיסי לקיום הפעילות הנוספת.

החל מספטמבר 1996 פועלת כיתה אחת - 20 ילד (שנה ושמונה חודשים עד שנתיים וחצי). הקט גן המשיך במתכונתו הקודמת, כלומר פועל 3 פעמים בשבוע, 4 שעות ביום. גובה התשלום הנדרש הוא 130 ש"ח לחודש. החופשות תואמות את חופשות המעון. גם השנה מקבלים הילדים את האוכל מן המעון, והקט גן מופעל על ידי שתי מטפלות מוסמכות, אחת מהן חדשה. כפי שנאמר בסוף השנה הקודמת, הרבה אמהות יצאו לעבוד, והחלו להביא את האחים הקטנים של הילדים שהשתתפו שנה שעברה בקט גן.

בתחילת ינואר 1997 נפתחה כיתה שניה, עם אותו צוות, המשרות גדלו בהתאם. הכיתה השנייה פועלת בשלושת הימים הנוותרים של השבוע. לכיתה זו מגיעים גם עולים חדשים, אולם השתתפותם אינה קבועה, כיוון שיש בעיה עם הסבים של הילדים שלא מאשרים את השתתפותם.

אחד מפעילויות השיא של השנה היתה מסיבת חנוכה שבה השתתפו ילדי הקט גן, וילדי שנה ב' של הטף. המסיבה כללה הפעלת הורים, והמקלט שבו התקיימה הפעולה היה קטן מלהכיל את 100 אחוז הנוכחות של ההורים, ולכן המסיבה הועברה לחצר. המדריכות הציגו וההורים הביעו הרבה תודות והערכה לעבודת הצוות. כל המסיבה הוקלטה במסרטת ווידאו, ולמחרת לקחה רכזת התוכנית את כל הצוות והראתה להם את הקלטת, והם ניתחו את תיפקודם במסיבה. רכזת התוכנית מתכוונת להשתמש בוידאו ככלי לניתוח אירועים, כחלק מתהיך ההערכה העצמית שנבנה במרכז.

יש לחץ מצד ההורים להפעיל את הקט גן שבוע שלם. מבחינת הצרכים של האוכלוסייה יש בכך הגיון, אבל אין מקום פיסית להפעלת שתי קבוצות למשך שבוע שלם. המיקום לא טוב, דחוס, לא מאוורר, והרבה פעילויות לא מתקיימות כי אין מקום, קל וחומר שקשה לפתח פעילויות חדשות.

האמהות באות בגלל המחיר הנמוך, ובעיקר מפני שהן חפצות להיות חלק מהמרכז לגיל הרך. לגבי אמהות אלה, המרכז לגיל הרך הוא שם דבר.

חלק גדול מהילדים הם בוגרי תכנית הטף, והשתתפותם בקט גן, מצביעה על כך שהגישה של מנהלת המרכז ושל הצוות הבכיר כולו, הגורסת שבאמצעות ההכרות האישית ניתן להפיץ את יתר הפעילויות של המרכז אכן מוכיחה את עצמה. זאת יחד עם התפישה שכדאי ליצור תהליך המשכי של טיפול בילדים לאורך זמן. ככל שעובר הזמן והמרכז מתבסס מכירות אותו יותר משפחות שצורכות יותר ויותר מהשרותים שהוא מציע.

הערכה עצמית (ראה פרק תהליך בניית מערך להערכה עצמית).

במסגרת התהליך להערכה עצמית, הועבר להורי הילדים המשתתפים בקט-גן דף משוב. השאלון המלא מצוי בנספח מס 4. סה"כ השיבו לשאלון ששה הורים. בטבלה הבאה מובאת התפלגות התשובות לשאלות הסגורות בשאלון, במספרים מוחלטים.

טבלה מס' 4: התפלגות התשובות בדף-משוב לקט-גן (במספרים מוחלטים). התשובות נעות בין 1 -

במידה מועטה מאד, ועד 5 - במידה רבה מאד.

השאלה	1	2	3	4	5
האם הפעילות לדעתכם העשירה את הילד בתחומים הבאים					
העשרת שפה			1	1	2
הקניית ידע בתחומים שונים (חגים, אני וגופי...)				4	6
מוטוריקה עדינה (השחלה, גזירה וכו')				4	2
מוטוריקה גסה				3	3
בתחום החברתי (לחכות בתור)			1	2	2
לשתף חברים במשחקים	1	2			2
האם מספר הסדנאות היה מספק	1			2	2
האם הסדנאות המחישו לכם את הנעשה בגן	1		1		4
האם הסדנאות קרבו אתכם לצוות המרכז	1				5
בסדנאות משותפות לכם ולילדים, האם הפעילות תרמה ליחסים ביניכם	1				5

5	4	3	2	1	השאלה
האם בעקבות השתתפותך במפגשי הורים את מבינה טוב יותר					
2	1		2		את התנהגות הילד (גילויי סקרנות, עקשנות וכו')
2	2	1			איך להגיב לבעיות העולות בחינוך הילד
2	2				את התפתחות הילד בגיל הרך
2	1			1	האם בעקבות המפגשים יש לך בטחון גדול יותר בתפקידך כהורה
2	2	1			האם מספר המפגשים היה מספק
3				1	האם הקבוצה תרמה לך כקבוצת תמיכה
תפקוד הצוות					
4	2				המטפלות יוצרות קשר עם הילדים ומפעילות אותם
6					המטפלות משרות אוריה נעימה בגן, רגועות, מחיכות, סבלניות
5	1				המטפלות יוצרות קשר הדדי עם ההורים
5	1				המטפלות מעודדות מעורבות הורים

מדגם המשיבים הוא כמובן קטן מדי מכדי לומר דבר ברור. אבל המגמה היא בסך הכל חיובית. יש שונות בין התשובות כך שניתן להבחין בנקודות חלשות יותר. אם נזכור שמדובר בהתנסות ראשונה להערכה עצמית, הרי שהכלי בהחלט ראוי לציין.

### יעוץ של פסיכולוגית התפתחותית.

בבאר-שבע קיים גוף וולונטרי שנקרא "צל"ש" - צעירים למען שוויון. בשנת 1995-1996 מימן גוף זה מספר שעות שבועיות של פסיכולוגית התפתחותית שנותנת יעוץ בתחום. (להבדיל מפסיכולוגיה קלינית שמטפלת באבנורמלי, פסיכולוגיה התפתחותית מטפלת בבעיות נורמטיביות של התפתחות. למשל בעיות משמעת בבית, בעיות הרטבה, קנאה בין אחים).

המרכז לגיל הרך נותן לפסיכולוגית אכסניה, ואילו היא הייתה זמינה לאוכלוסייה שבשום דרך אחרת לא הייתה מגיעה לקבל יעוץ כזה לסוג הבעיות הזה. גם משום שאינה מודעת, גם משום שסוג הייעוץ הזה אינו נפוץ, וגם משום שהאוכלוסייה של השכונה אינה אוכלוסייה צורכת שירותים וכאן ישנו מצב שהשרות בא אליה, פוגש את האמהות במקום לא מאיים, לא סטיגמטי. ואכן ידיה של הפסיכולוגית עמוסות עבודה.

בשנת הפעילות הנוכחית, 1996-97, מועסקת במרכז פסיכולוגית התפתחותית בחצי מישרה. תפקידה לתת שרות לכלל האוכלוסייה של המרכז לגיל הרך. הייעוץ כולל את הילדים ואת הוריהם. יעוץ להורים שבאים מחוץ למקום ניתן תמורת תשלום. הפרסום לגבי השירות הזה נעשה



באמצעות מודעות שניתלו בתחנות טיפת חלב בשכונה, בתחילת שנת הלימודים השתתפה הפסיכולוגית באסיפת ההורים בגן שבמרכז, והציגה את השירות, וכן כשמועה מפה לאוזן.

הפסיכולוגית עובדת בחצי משרה הנוספת שלה במכון להתפתחות הילד, ועוסקת במעקב אחרי הילדים עם בעיות התפתחותיות גבוליות מהכיתה הטיפולית (קרן בדר). זה גם כולל הדרכה לצוות המטפל של תוכנית זו, והדרכה להורים על מנת שיוכלו לעבוד עם ילדיהם בבית.

הפסיכולוגית מקיימת פגישות שבועיות עם כל צוות מהצוותים שעובדים במרכז לגיל הרך.

חלק אחר מתפקידה של הפסיכולוגית ההתפתחותית הוא לקיים חוגים מקצועיים עבור ההורים. החוג פתוח לכל הורה שנרשם. כיוון שלהורים יש קושי להתחייב ל-12 מפגשים מראש, כל מפגש ייוחד לנושא מסוים ויגבו מראש תשלום לפגישה הספציפית. נרשמו 18 הורים - חלק נכבד מהם תושבי השכונה. לפגישה הראשונה הגיעו 6 הורים, לשנייה הגיעו 10. חלק שהגיעו לראשונה לא הגיעו לשנייה, האוכלוסייה היא הטרוגנית מאד. התהליך של יצירת נורמות השתתפות קבועות, כמו בתוכניות אחרות, הוא לא קל ודורש השקעה וסבלנות.

המטרה של החוג לתת מידע להורים איך להתמודד עם מצבים, ומידע על התפתחות תקינה של ילד. במרבית המשפחות המגיעות לחוג יש יותר מילד אחד, והן מדווחות על התמודדות עם אלימות, כלפי הילדים, בין הילדים לבין עצמם, ובין ההורים. על מנת לא ליצור התנגדות מראש, החוג לא נקרא "למניעת אלימות", אלא "החוג למיומנויות תקשורת".

במסגרת תוכנית הטף והקט גן, התארגנה קבוצת הורים המעוניינים לקבל הרצאות לגבי נושאים רלוונטיים להתפתחות הילד ולבעיות התנהגות. הרצאות אלה ניתנות אף הן על ידי הפסיכולוגית.

הפסיכולוגית לא עוסקת כרגע באבחונים התפתחותיים, אך בהחלט ייתכן שבעתיד יפתח השירות שהיא נותנת גם לכיוון הזה.

לייעוץ אישי פונים בממוצע ארבעה הורים בשבוע. הייעוץ נעשה בצורה של מסירת מידע ולא של מעקב אחר ההתנהגות בבית. במשפחות שמגיעות למחלקת הרווחה בשכונה ושהם חשופות לאלימות, נעשה איתור של ילדים בסיכון, והעובדות הסוציאליות מפנות את המשפחות לפסיכולוגית במרכז לגיל הרך.

שירות זה הינו חיוני מאוד עבור תושבי השכונה. לרוב המשפחות הזקוקות לשירות והזכאיות לו אין אפשרות כלכלית לממן אותו באופן פרטי.

## מרכז הדרכה למטפלות ולהורים של הגיל הרך

מרכז הדרכה פועל בתוך המרכז לגיל הרך ומיועד לכל העובדים המקצועיים בעיר העוסקים בתחום. תפקידו של מרכז ההדרכה הינו של מאגר מידע להדרכת מחנכות מכל העיר ומהמחוז

בתחום הגיל הרך. בין היעדים לטווח רחוק יותר מתוכנן לקיים השתלמויות בתחומי העשרה ספציפיים עבור ציבור הגננות. יוזמה זו היא בשיתוף פעולה עם משרד החינוך.

המרכז נותן קורסים, השתלמויות וייעוץ למטפלות ולסייעות בנושא התפתחות הגיל הרך. התפקיד מבוצע על ידי מומחית פדגוגית לגיל הרך שגם ממלאת תפקיד של מתאמת מחוזית לגילאי לידה עד גיל 3 במשרד החינוך.

אותה יועצת גם תיתן הנחיה וייעוץ לעובדות המעון ותעמוד לרשותן לצורך הנחיה או פרויקטים מיוחדים מספר שעות בשבוע.

לשרות מרכז ההדרכה יוקם מרכז משאבים - חומרים שונים הקשורים לגיל הרך, שיעמדו לרשות הצוות והמשתלמים.

השנה מרכז ההדרכה נותן שמונה השתלמויות שנתיות לשמונה קבוצות של משתלמים. בנוסף ניתנת הדרכה לצוות המעון של המרכז לגיל הרך.

לצורך הדרכת הצוות המקצועי, מתקיים מפגש אחד כל שלושה שבועות לכל צוות החינוכי פרט לגננת. הוכנה מראש תכנית שנתית, שמגמתה לגבש תפיסה חינוכית אחידה. כמו כן, לטפח את הדימוי של העובדות הקדם מקצועיות כמחנכות, כהגדרת תפקיד, ולספק העשרת תכנים וכלים.

פעם בשבוע מתקיימת פגישה להדרכה אישית עם מנהלת המעון, וביחד מעבדות תוכנית להאצלת סמכויות. כמו כן, המדריכה הפדגוגית מבצעת הנחיית שדה, כלומר הנחיה בשדה למטפלות. פעילות נוספת היא הדרכת הורים: עשרה מפגשים, אחד לשבועיים, להורים הלוקחים חלק בתוכניות הטף והקט גן.

המטרה, גם של המרכז לגיל הרך וגם של המדריכה הפדגוגית, היא לתקוף את המשולש ילד - מחנכת - הורה. התוכנית היא מודולרית ומטפלת בשלושה תחומים: התחום הבריאותי, התחום התפתחותי חינוכי, והתחום ההבחנתי.

במסגרות המטפלות בילדים, הכוונה היא לדאוג להתפתחות תקינה, לאיתור בעיות אפשריות, ולמניעה. האיתור יעשה באמצעות הסתכלות ע"י אנשי מקצוע כגון מרפאה בעיסוק. תפקיד זה ימומן ע"י משרד החינוך. הצרכים שבמסגרת התקן יטופלו ע"י המטפלות, הבעיות החמורות יותר יופנו למרכזים המתאימים.

מרכז ההדרכה המתוכנן, בתפקודו המלא, לא יוכל לפעול בגלל חוסר מקום. חלק מהפונקציות שלו מתקיימות היום בשעות אחר הצהרים ובתנאים פיזיים לא נוחים ולא מתאימים.

המרכז פועל מבחינה תקציבית כמשק סגור, חלק מהמשרות בו ממומן על ידי משרד החינוך והגופים המשתלמים משלמים עבור ההשתלמות.

שתוף פעולה עם המסלול לפסיכולוגיה התפתחותית של המחלקה למדעי ההתנהגות באוניברסיטת בן-גוריון בנגב

במסגרת שותפות זו יוכר המרכז לגיל הרך כמקום התמחות לפסיכולוגים ההתפתחותיים. בפועל אומר הדבר שסטודנטים לתואר שני יערכו במרכז תצפיות מונחות ופעולות פשוטות כמו הערכת התפתחות, תחת פיקוח והנחיה. הסטודנטים יהוו משאב לצבירת ידע על הילדים, להעברת ידע לצוות במקום וכפילטר נוסף במסגרת המנסה לאתר בעיות אם ישנן על מנת לטפל בהן או נקודות חזקות על מנת לעודדן.

התקיימו מספר פגישות בין ד"ר ג'ודי אורבך וד"ר רבקה לנדו והצוות הבכיר של המרכז לגיל הרך. הכוונה לקשר בין צרכי המרכז בייעוץ ותמיכה אקדמית לבין צרכי המחלקה למדעי התנהגות למקום התמחות עבור הסטודנטים לתואר שני בפסיכולוגיה התפתחותית.

לאחרונה הייתה פניה של ד"ר לנדו עם אחת הסטודנטיות שלה, מצוות המרכז על מנת לספק רשימה של הורים, העונים לקריטריונים של מחקר, על מנת לשמש מדגם עבור מחקר בחקר הרגלי שינה אצל פעוטים.

### מפעלים מיוחדים

מספר מפעלים מיוחדים נערכים במרכז לגיל הרך במשך השנה: יום המשפחה שכבר הפך למסורת, קייטנות פסח, קייטנות הקיץ, ימי ספורט.

השנה אפשר לציין למשל את הפתיחה החגיגית לשנת הפעילות תשנ"ז, את קייטנת סוכות ופסח וכמובן את יום המשפחה.

בשנה"ל תשנ"ז הוחלט לטפל במרכז בנושא האלימות במשפחה. את הנושא תקפו מכנה זויות: סדרת פגישות בנושא תקשורת של הפסיכולוגיה ההתפתחותית, הרצאות והסבר לצרכנים ולצוות בכל מיני פורומים. סיום התהליך בשבוע נגד אלימות. תחת הסיסמה "לא להרים ידיים" כוסה המרכז בכרזות נגד אלימות, חולקו סטיקרים, וכל אורח במרכז התכבד לכתוב משהו בגנות האלימות על לוח ענק שעליו מודבקות עשרות ידים מנייר.

הפעילויות המיוחדות האלה היו תמיד מוצלחות מאד. יכולת ההתארגנות, הגמישות, מציאת פתרונות לבעיות ושיתוף הפעולה של הצוות גרמו לכל אלה להיות מוצלחים ביותר. היזמות לסוגיה השונים היא ממאפייני המרכז לגיל הרך. היכולת של הצוות להתאחד לעבודת צוות לצורך הרמת פרויקטים גדולים היא בהחלט מרשימה, גם בהיקפה וגם ברמתה.

### החוגים

החוגים מרוכזים על ידי עובדת מקצועית, רכזת החוגים, ומופעלים על ידי אנשי מקצוע שונים שמעבירים חוגים במחזוריות של 3 חודשים כל אחד.

רכזת החוגים אחראית גם על ארגון קייטנות ואירועים גדולים בחגים ומסיבות.

### הפעילות

רכזת החוגים דואגת לאנשי מקצוע אשר יעבירו את החוגים. מערכת החוגים נבנתה כך שכל חוג נמשך כשלושה חדשים משך שלושה מחזורים בשנה. הבנייה זו של מערכת החוגים נועדה לאפשר לילדים, להשתלב במס' חוגים שונים באותה שנה כך שלא ישתעממו וימאסו בחוג אחד, יכירו מגוון תחומים ואף יוכלו לבחור את התחום בו ירצו להשתלב בהמשך לפי נטייתם וכישוריהם.

חוסר נחת הייתה לכל הנוגעים בדבר בגלל מיעוט נרשמים תושבי שכונה ד'. מצד אחד כמעט באותו רגע שנפתחת ההרשמה לחוגים החדשים, צריך לסגור אותה בשל היענות גבוהה במיוחד מצדם של תושבי העיר באר שבע, ומאידך, מי שהמרכז מעוניין כל כך שיבואו, לא באים.

לאחר השליש הראשון של השנה, משראו שכמעט לא הגיע אף אחד מן השכונה לחוגים, ערך המרכז פעילויות שונות עבור השכונה, והזמין את כל ההורים לילדים בני 0-6 לבוא. למשל, ביום המשפחה.

בנוסף אורגנו פעילויות שיווק ענפות, הן בשכנוע והן בארגון ביקורים של ילדי כל הגנים בסביבה יחד עם הוריהם והגננות. הפעולות האלה היו מוצלחות אבל בכל זאת הרישום לחוגים מן השכונה היה מועט.

במהלך השנים האחרונות נעשו ניסיונות בארגונים שונים בבאר-שבע להפעיל מערכת של חוגים לגיל הרך, אך ללא הצלחה מרובה. לפני כשנתיים הוקמה מערכת החוגים הקיימת כיום. מערכת חוגים זו משגשגת, הן מבחינת הגידול בהיצע החוגים והן מבחינת הביקוש להם. החוגים במתכונת זו מנוהלים בידי חברת צוות בכיר של המרכז לגיל הרך.

במהלך השנה שעברה התקיימו שמונה חוגים בהם השתתפו כמאה וחמישים ילדים בכל מחזור. השנה מוצעים אחד עשר חוגים שחלקם כפול (הווה אומר מתקיימים במתכונת של קבוצה למתחילים וקבוצה למתקדמים) בתפוסה של כשלוש מאות ילדים בכל מחזור. יש לציין כי מתוך כל הילדים המשתתפים השנה בחוגים, רק כעשרים וחמישה אחוזים (25%) הם תושבי שכונה ד', יתר הילדים מגיעים משכונות אחרות בבאר שבע וכן מעומר, להבים ומיתר. למרות ש- 25% אינו אחוז גבוה, השינוי במספרים מוחלטים משמונה עד עשרה ילדים בשנה שעברה לשבעים וחמישה ילדים השנה הוא משמעותי ביותר (כמעט פי עשרה).

להקמת החוגים היו מס' מטרות והן:

- (א) לספק צורך קיים לחוגים בגיל הרך, שאין עליו מענה כיום בבאר שבע.
- (ב) להקנות מודעות לנושא של פעילות לא פורמלית אחת"צ בגיל הרך, לילדים ולהוריהם.
- (ג) להקנות הרגלי ריכוז והקשבה בגיל הרך.
- (ד) לאפשר מפגשים חברתיים חדשים לילד מחוץ למסגרת המוכרת לו בגן או בבית.

- ה) לטפח, ולהעשיר, לימוד והתנסות בתחומים שונים.  
ו) לחזק את הקשר בין ההורים וילדיהם.  
ז) ליצור אינטגרציה בין תושבי שכונה ד' ותושבי יתר העיר.  
ח) להביא לרווח כלכלי.

פירוט החוגים המתקיימים כיום במרכז:

חוגים לילדים: אומנות, ציור ויצירה, לגילאי 4-6.

- חוג קרמיקה, לגילאי 4-6.  
שעת סיפור והמחשה, לגילאי 3-5.  
טעימות מוסיקליות, לגילאי 4-6.  
בעלי החיים וסביבתם, לגילאי 4-6.  
חוג בישול, לגילאי 4-6.  
חוג אנגלית לילדים, לגילאי 5-6.  
חוג טרום בלט, לגילאי 4-6.  
חוג התעמלות ילדים, לגילאי 4-6.  
חוג מדע וטכנולוגיה, לגילאי 5-6.  
חוג ריקודי עם וג'אז, לגילאי 5-6.  
אוריינות, חשיפה לקריאה וכתביבה, לגילאי 5-6.  
חוג טרום קראטה, לגילאי 4-6.  
חוגים להורים וילדים: ספריה, לגילאי שנה עד שש והוריהם.  
חוג להכרת החומר, לגילאי 2-3 והוריהם.  
יחדיו בתנועה ובצליל, גילאי 2-3 והוריהם.  
התעמלות הורים וילדים, לגילאי 3-5 והוריהם.

בנוסף פועלת המשחקה להורים וילדים.

בשנת הפעילות נוכחית חל שינוי פרסונלי בניהול מערכת החוגים, אשר הביא עמו שינוי אירגוני והתייחסות קצת שונה מבעבר.

הרכזת החדשה היא בעלת ניסיון רב בהפעלת חוגים עירוניים בבאר שבע, ובעלת ניסיון ארוך בעבודה עם אוכלוסיות שבפרוייקט שיקום שכונות.

בראשית הפעלת החוגים השנה ערכנו מספר ראיונות עם אנשי צוות המעורבים בדרך ישירה ועקיפה לחוגים במרכז.

בראיון עם המרכזת החדשה של החוגים ביקשנו ממנה להציג את מטרות של החוגים במרכז, מנקודת ראותה. היא סיכמה אותן כך: מטרת החוגים להרגיל לחינוך הרך לחינוך בלתי פורמלי. לראות בהעשרה מסגרת מהנה, שונה מזו של הבוקר. לאפשר לפעוטים טעימה מהמגוון כך שכשיגדלו יוכלו לבחור.

המרכז נותן את המענה לילדים קטנטנים, שבתחילה באים עם ההורים ומאוחר יותר יבחרו את החוג הרצוי במתנ"ס המתאים בעיר.

רכזת החוגים רואה את השתתפות ילדי השכונה בחוגים של המרכז כמטרה מרכזית, אלא שכדי למשוך את התושבים לחוגים, חייבים השקעה מיוחדת וכוח אדם. היא בעצמה הציגה התכנית לכל אחת מהגנות בשכונה, השתתפה באספות הורים, הציגה והסבירה, אבל לדעתה זה אינו מספיק. לכך יש מספר סיבות: ראשית, מדובר בהרבה מאוד משפחות רב בעייתיות. המשפחות שמביאות את הילדים לחוגים הן המשפחות החזקות יותר בשכונה.

שנית, יש בשכונה הרבה עולים חדשים, שפעילות לא פורמלית בגיל כה צעיר אינה מקובלת אצלם.

סיבה חשובה נוספת היא אדישות רוב הגנות, שאינן ממליצות בפני ההורים על החוגים.

יחד עם זאת יש הרבה מאוד דרישה לחוגים בקרב תושבי העיר והישובים השכנים, כך שכאשר נפתחת ההרשמה למחזור חוגים חדש, היא נסגרת בפרק זמן קצר.

אירגון ותכנון החוגים מאוד יעילים והחוגים פועלים בצורה טובה מאוד. הטענה הכמעט יחידה שנשמעת מפי ההורים היא על הריחוק של המרכז ממקום מגוריהם, עובדה המכריחה אותם להמתין לסיום החוג. טיעון זה מתסכל את העושים במלאכה, כי הרי תושבי השכונה נמצאים בטווח הליכה מהמקום ולא מנצלים אותו. במחזור החוגים הראשון השתתפו 250 ילדים, ורק 25 ילדים היו תושבי השכונה. שנה לאחר מכן עלה מספרם ל- 255.

בעיה עיקרית בכל החוגים היא בעיית האיחורים. ילדים מאחרים לחוגים בתכיפות גבוהה, ואיחורים גדולים של כעשר דקות. איחורים אלו פוגעים הן במאחר עצמו שנותר לו זמן קצר יחסית לשהות בחוג, והן בילדים האחרים בשל הפרעה הנגרמת מהכניסה המאוחרת של האחרים או מכך שמדריכים מחכים למאחרים ואז החוג קצר יותר גם עבורם.

חשוב להדגיש כי רכזת החוגים ביקשה שוב ושוב מההורים להביא את ילדיהם בזמן, אך ללא הועיל. וקשה לנקוט באמצעים שימנעו את האיחורים מכיוון שהילדים אינם אחראים לכך שמגיעים באיחור.

בעיה נוספת הקשורה לחוגים הכרוכים בפעילות גופנית (קראטה, בלט, התעמלות) ואשר צוינה לעיל, היא מיקומם של חוגים אלו במקלט. המקלט צפוף, ומלא אלמנטים מסיחי דעת.

### האינטגרציה בחוגים

אחת המטרות של המרכז לגיל הרך היא לקיים אינטגרציה בין תושבי שכונה ד' ובין יתר תושבי העיר. במובן זה נראה כי החוגים מהווים כר נוח לטיפוח קשרים בין תושבי השכונה ותושבים מחוצה לה.

השנה 25% מכלל הילדים בחוגים הם תושבי שכונה ד'. יתר הילדים הגיעו ממקומות שונים בבאר שבע, עומר, להבים, מיתר ואפילו ערד. אחוז זה של משתתפים תושבי השכונה הינו נמוך אבסולוטית, אך במספרים מוחלטים גבוה כמעט פי עשרה מאשר בשנה הראשונה. את הגידול המרשים הזה יש לזקוף למסע השיווק האגרסיבי שבוצע על ידי צוות המרכז לגיל הרך לאורך השנה.

מבחינת היחסים בין הילדים השונים, במהלך הצפייה בחוגים השונים, לא ניתן בשום אופן לעמוד על הבדלים כלשהם בין ילדים תושבי שכונה ד' ואחרים.

היה קשה לאתר הורים תושבי שכונה ד' בחדר ההמתנה יחד עם ההורים האחרים, מכיוון שאלה אינם ממתנים בדרך כלל לילדיהם, אלא הולכים הביתה או ל'סידורים' וחוזרים כשמסתיים החוג, לחליפין באים הילדים עם אחים גדולים, לכן קשה לעמוד על יחסיהם עם הורים אחרים.

משיחות עם האנשים עלה, כי לא נוצרו קשרים חדשים במהלך ההמתנה למעט שיחות חולין, שיחות אודות החוג וכד', שלא חרגו מתחומי המרכז לגיל הרך. לעומת זאת היו זוגות וחבורות של הורים שהגיעו יחד למרכז ולכן התמקדו בקשרים ביניהם. בגלל כל האמור לעיל לא ניתן ללמוד מיחסים אלו על רמת או סוג הקשר שנוצר בין תושבי שכונה ד' ובין תושבים אחרים. (הורים או ילדים כאחד).

#### שביעות רצון ההורים מן החוגים

במהלך ההערכה התקיימו שיחות עם כשלושים הורים שילדיהם בחוגים השונים.

כל ההורים ללא יוצא מן הכלל הביעו שביעות רצון גבוהה מאופן ניהול החוגים ומהחוגים עצמם. כולם ציינו כי זהו המקום היחיד בעיר בו מתקיימים חוגים לגיל הרך. הם ביססו את שביעות רצונם מהחוגים על התנהגות הילד, ועל רצונו להגיע לחוגים. "אם הבת שלי מרוצה גם אני מרוצה". כל ההורים ציינו כי ילדם מחכה ליום בו מתקיים החוג, וכי הילדים מדברים על החוג גם בבית.

ההורים הביעו הערכה לעובדה כי יש להם חדר המתנה מסודר, עם אפשרות לקבל קפה (במחיר סמלי): "יש חברה עם מי לדבר, יש קפה, זה נחמד". ועל אפשרויות ההעסקה המוצעות במידה והובאו אחים קטנים/נוספים למרכז: "מה שחשוב זה שיש גם תעסוקה לקטנים".

יש לציין כי כעשר אמהות ציינו כי היה עדיף אילו היה מרכז דומה בקרבת מקום לביתן וטענו כי המרחק מכביד. כמו כן שתי אמהות, הביעו את רצונן כי במקום יתקיימו חוגים בעלי תכנים ספציפיים יותר כגון מחשבים ואנגלית.

לסיכום, קיימת שביעות רצון גבוהה מאוד הן מהחוגים עצמם והן מניהולם של חוגים אלו.

#### אוכלוסיית המשתתפים בחוגים ובתוכניות

אוכלוסיית המשתתפים בחוגים היא אוכלוסייה חזקה. גם האוכלוסייה שמגיעה מהשכונה היא אוכלוסייה חזקה. בניגוד למשפחות שילדיהן במעון או בגן, אין ילדי רווחה בקרב המשתתפים בחוגים. לא ברור חוזק האוכלוסייה בתוכנית הטף למשל, מכיוון שלא ניתן היה לקבל מידע מראש על המשפחות והן גויסו באמצעות יוזמות שונות של צוות התוכנית.

חלק נכבד מהמשפחות שמגיעות לחוגים מגיעות עם יותר מילד אחד (אחד בחוג והשני במשחקה וכו'). זה נכון הן לגבי משפחות מהשכונה והן לגבי משפחות מחוץ לשכונה. משמעות הדבר שקיים פער בין כמות הילדים שמשתתפים לבין כמות המשפחות. חלק אחר מהמשפחות משתתפות בתוכנית אחרת במרכז כמו תוכנית הטף. תוכנית הטף היא גם המגייס הרציני ביותר לתוכנית הקט-גן.

הרבה פעולות שיווק של המרכז נעשות בשכונה. דרך עובדות שכונה, מתנדבות, טיפות חלב, מודעות וכולי. אולם נראה שדרך הגיוס היעילה ביותר היא השתתפות באחת התוכניות של המרכז. מי שמגיע לתוכנית אחת מגיע כבר גם לאחרות. ושוב, אלה שמגיעות הן המשפחות החזקות יותר.

משפחות חלשות, הן קשות לגיוס ואינן צורכות שירותים. השאלה לגבי המאמצים לגייס דווקא משפחות אלה היא שאלה מורכבת. יתכן שצריך להיעשות פילוח של שיווק המרכז, כלומר לשווקו באופן שונה לאוכלוסיות שונות. זו איננה רק החלטה פוליטית. זו החלטה שיש לה השלכות רחבות מבחינה תקציבית (הגיוס יותר יקר, יכולת התשלום יותר נמוכה), אופי התוכניות (יתכן שהצרכים הם שונים), ואפילו על דימוי המרכז. שינוי בדימוי המרכז אינו דבר פשוט מכיוון שזהו מעגל קסמים. שינוי בדימוי שירחיק תחילה את הילדים שבאים מחוץ לשכונה ירחיק בהמשך התהליך גם את הילדים מתוך השכונה. לכל שינוי בפרופורציות של קבוצות הילדים השונות במרכז עשויות להיות השפעות מרחיקות לכת, ולכן כדאי להשקיע מחשבה, בדיקה ותכנון לפני שעושים צעדים משמעותיים.

סיבה אחרת למחשבה רצינית בשאלות הגיוס היא שאלת המקום הפיזי שנדונה בהמשך.



# ו.ו. תהליך בניית מערך לערכה

## עצמית במרכז לגיל הרך<sup>2</sup>.

בין אפריל 1996 לאפריל 1997 עברו כל הצוותים במרכז תהליך של הבניית מערך הערכה עצמית. פרק זה מסכם שנת עבודה (אפריל 1996- אפריל 1997) במרכז לגיל הרך ומכיל שלושה פרקים: הפרק הראשון עוסק בהגדרת התפקיד של המנחה, במטרות של תהליך הערכה פנימית, בתהליך העבודה המתוכנן ובמבנה העבודה במרכז לגיל הרך. הפרק השני סוקר את התפתחות תהליך הערכה פנימית במרכז לגיל הרך על פי תכנון שלבי העבודה. הפרק השלישי דן בייחוד של הפרויקט, בסטטוס של הערכה פנימית במרכז לגיל הרך כיום ובצפי משימות שונות לבצע, בכוחות שהניעו את הפרויקט ובאלו שערכו אותו.

### 1. פרק ראשון: הגדרה ותכנון.

פרק זה מציג את הגדרת תפקיד המנחה, מטרות הערכה עצמית ותכנון שלבי העבודה. תפקיד המנחה: (1) להנחות תהליך של הבניית זהות מקצועית. [זהות מקצועית כוללת הבנה לעומק של התפקיד, מטרות התפקיד כלפי אוכלוסיית הצרכנים, קשר בינו לבין תפקידים אחרים במרכז לגיל הרך, תהליכי ביצוע של התפקיד, בקרה ורפלקציה].

(2) להוביל תהליך של בניית מערכת הערכה עצמית, כחלק מתהליך הערכה ופיתוח ארגוני של המרכז לגיל הרך. [הערכה עצמית כוללת: יצירת כלים של הערכה, יצירת מיומנויות חשיבה, הערכה פנימית שוטפת של המרכז].

תהליך העבודה, כלל מספר שלבים:

1. הגדרה, הבנה והבנייה של קונספציה חינוכית ושל "אני מאמין" מקצועי לכל עובד ולכל צוות בנפרד, ולכולם ביחד. תהליך זה ישתלב ויהיה חלק מהגדרה מקצועית שתעשה במרכז. (ראה פרק הצגת ה"אני מאמין").

2. מתוך ה- "אני מאמין" המקצועי יגזרו הצוותים את מטרות העבודה שלהם.

3. למטרות העבודה יוגדרו קריטריונים יחד עם הצוותים ויבנו כלים לבדיקתן.

4. הצוותים ילמדו להפעיל את הכלים, לאסוף ולארגן את האינפורמציה שהם נותנים, ולהפיק מכך לקחים שנוגעים לעבודתם השוטפת.

5. הצוותים ילמדו להפעיל את כלי הערכה הקיימים, לבנות ולפתח כלים נוספים בהתאם לצרכים.

6. תוך כדי תהליך זה ירכוש הצוות מיומנויות נוספות כמו: מתן וקבלת משוב, ארגון שיטתי של חומר, אופרציונליזציה של הגדרות או מטרות רחבות, התאמת אופן הבדיקה לנושא הנבדק ומיומנויות הערכה נוספות.

הסיבות להחלטה על תהליך הערכה עצמית במרכז לגיל הרך:

1. אחד המאפיינים של המרכז שהועלה בדו"ח הערכה אחרון הוא המקצועיות של המרכז. כלומר: המרכז דוגל במקצועיות ומיישם דברים באופן מקצועי. על מנת שמאפיין זה ימשך יש לבנות מערכת בקרה ולמידה פנימית.

2. המרכז לגיל הרך הוא ארגון לומד בעל יכולת מקצועית והתפתחותית גבוהה המפתח כל הזמן כלים ללמידה עצמית. הערכה עצמית הוא אחד הכלים המשמעותיים ללמידה ארגונית.

הרציונאל לתהליך הערכה עצמית במרכז לגיל הרך:

1. תהליך הערכה פנימית מאפשר בחינה מחודשת של מטרות, ערכים, נורמות ופערים. ארגון לומד הוא זה אשר בוחן מדי פעם האם הנחות היסוד שלו, האמונות שלו מתאימות למציאות בשטח.

2. תהליך הערכה פנימית מחזק את התהליך של בחינה וגיבוש הזהות והקונספציה החינוכית של המרכז לגיל הרך.

3. תהליך הערכה עצמית מחייב אותנו לברר מהו התפקיד שלנו: מהן המטרות בעבודתנו, לאן אנו שואפים, מהן הדרכים להשיג מטרות אלו. על מנת להעריך את התפקיד בו אנו משרתים אנו צריכים להגדירו ולהבנותו. תהליך הערכה עצמית יגרום לכל אינדיבידואל במערכת להגדיר לעצמו את התפקיד בו הוא משרת, להבין את תפקיד האחר, להבנות ולבחון את התפקיד במסגרת היומיומית. הגדרה ברורה יותר של העבודה מסייעת ביצירת סדר, ארגון ושיתוף פעולה.

4. תהליך הערכה פנימית תומך ביצירת מחויבות והזדהות של העובדים במטרה ליצור תרבות ארגונית חזקה, ברורה ומשותפת.

### 1.1. מבנה העבודה במרכז לגיל הרך:

החל מחודש אפריל 1996 ועד חודש אפריל 1997 נערכו פגישות הנחייה אחת לשבועיים עם הצוות הבכיר. הפגישות עסקו בבניית הקונספציה החינוכית של המרכז לגיל הרך, בהבנת המשמעות של תהליך הערכה עצמית, בתפקיד שלהן כמובילות שינוי, בתהליך של בניית כלים להערכה עצמית ובניתוח התוצאות והמשמעויות. הפגישות היו ברמה הקבוצתית במטרה לעודד למידה וחליפין בין הצוותים והגורמים השונים במרכז לגיל הרך.

החל מחודש אוגוסט 1996 ועד חודש אפריל 1997 החלה עבודה עם הצוותים השונים (חברות צוות + ראש צוות) במרכז לגיל הרך אחת לשבועיים עד שלושה שבועות (לפי אילוצים): הצוותים התוודעו לקונספציה שגובשה והגיבו לה, הצוותים ברוו וגיבשו לעצמם את מטרות עבודתם ולמדו

לבנות ולפתח כלים להערכה עצמית. הפגישות עם הצוותים היו ברמה קבוצתית, ובמספר מקרים העבודה התפצלה למספר צוותי עבודה.

החל מחודש ינואר 1997 ועד חודש אפריל 1997 החלה עבודה פרטנית עם כל אחת מראשי הצוותים. העבודה התמקדה על נושאים כגון: הגדרת תפקידים מחודשת, פתרון בעיות מקצועיות, תכנון ופיתוח שאלוני הערכה ברמה האישית ותהליך הפקת לקחים. העבודה ברמה זו היתה חשובה מאחר והיא גרמה להאצה של תהליכי הערכה בצוות, עזרה בפתרון בעיות מקצועיות שצצו על פני השטח בעקבות התהליך, ואיפשרה העמקה ואינטימיות בלמידה האישית (הטמעה אישית).

## 2. פרק שני: שלבי העבודה השונים במרכז לגיל הרך.

### 2.1. שלב א' - פיתוח מסמך עקרונות - קונספציה חינוכית של המרכז לגיל הרך.

התהליך של הגדרת הקונספציה החינוכית וגיבושה למסמך עקרונות נעשה בשלב ראשון עם הצוות הבכיר בדיאלוג עם ההנהלה הציבורית של המרכז לגיל הרך. ההנחה היתה שחברות הצוות הבכיר הן השגרירות של חברות צוותיהן. חברות הצוות הבכיר שואבות את המטרות של המרכז והקונספציה החינוכית מתוך העשייה בשטח. הן מתרגמות את העשייה בשטח למטרות עבודה.

התהליך של ברור וגיבוש הקונספציה ערך כארבעה חודשים ( מאי עד אוגוסט) במפגשים אחת לשבועיים. בתהליך זה עלו מספר שאלות מהותיות:

מי זה הצוות הבכיר ?

מהי קונספציה חינוכית ? כיצד מעבירים אותה ?

האם הצוות הבכיר הוא צוות מוביל ? מה זה צוות מוביל ?

מהי תעודת הזהות של הצוות הבכיר ?

מי הלקוחות שלנו ? או מול מי אנו עובדים ?

מהן המטרות שלנו כלפי כל לקוח ?

הפגישות של הצוות הבכיר היוו מקום אינטימי ולגיטימי לחשיבה מחודשת, משותפת ומלמדת.

הברור לגבי מטרות המרכז לגיל הרך והקונספציה החינוכית היה פתוח, מלמד ומפרה. רוב החומרים שהעלו העובדות בנוגע למטרות של המרכז לגיל הרך היו ברורים, משותפים ומוסכמים. הספרות המחקרית והתאורטית טוענת כי שינוי תפיסתי וארגוני יצליח בתנאי שהייצוגים, התפישות והערכים שאנו מעוניינים להטמיע במערכת יהיו גלויים, ברורים, מוסכמים ומשותפים. אמצעי מאוד חשוב להנחיל את הייצוגים החדשים או לברר ייצוגים קיימים הוא תקשורת. הייצוגים חייבים להיות מתוקשרים ברמות השונות. בשלב זה, ברור שהמטרות של המרכז לגיל הרך תוקשרו ברמת הצוות הבכיר, ובין ראשי הצוותים לעובדיהם.

חשוב להדגיש שהברור של מטרות המרכז הוא לא ברור רק לגבי מה שנעשה בפועל (המצוי), אלא גם לגבי מה שאנו שואפים שיעשה (הרצוי). ברור מחודש של מטרות המרכז דורש חשיבה גם על פרטים שהיינו רוצים לבצעם, אך לא בהכרח כאלו שמתבצעים בפועל. לאחר שנעלה אותם ננסה לבחון האם הם ברי השגה.

לאחר שהצוות הבכיר גיבש את מטרות המרכז לגיל הרך נעשה תהליך של הצלבת המידע עם ראיונות שנערכו עם חברי ההנהלה הציבורית של המרכז לגיל הרך במשרד החינוך, הבריאות, הסוכנות היהודית, מחלקות שונות בעירייה ותושבי השכונה.

לאחר ניתוח האינפורמציה הסתבר שקימת חפיפה רבה בתפישה של הצוות הבכיר והגופים השונים לגבי המטרות של המרכז לגיל הרך. כלומר: מטרות העבודה שהצוות הבכיר גיבש לעצמו דומות מאוד למטרות העבודה אותן ראו הגופים השונים שעובדים מול המרכז לגיל הרך.

אם נבחן את האלמנטים המרכזיים שעולים ממסמך העקרונות לגיל הרך נמצא את הדברים הבאים: שיווק המרכז לגיל הרך, פיתוח פרופסיונאלי של העובדים, קשרי עבודה פנים וחוץ מרכז, דאגה כוללת לרווחת (התפתחות) הילד, ההורה והתא המשפחתי, פיתוח ושכלול תוכניות חינוך והגברת מעורבות תושבי שכונה ד' (ראה מסמך העקרונות).

בתחילתו של תהליך התגלעו בו קושי: חלק מהצוות הבכיר לא תפס את עצמו כצוות מוביל במרכז לגיל הרך, חברות הצוות לא חשו שיש להן כוח מינהלי או מקצועי להוביל. עם הזמן גבר בטחונן של חברות הצוות ביכולתן להוביל תהליכים במרכז.

בתהליך הצגת האני מאמין של הצוות עלו שתי תפישות שונות: המרכז לגיל הרך כמקום של שוויון בין העובדים, מול המרכז לגיל הרך כמקום בעל חלוקת תפקידים ברורה והירארכית. ברור התפישות איפשר לזהות את הנטייה והתפישה של כל אחת מחברות הצוות הבכיר את מקומה ואת מקום ותפקיד עובדיה, והקשר שלה לצוות העובדים.

## 2.2. שלב ב' - הגדרת מטרות עבודה ודרכים להפעלתן.

לאחר כארבעה חודשים של עבודה עם הצוות הבכיר, עבודה שבמהלכה גובשה הזהות המקצועית של הצוות, ושבסופה גובש מסמך העקרונות התפרשה העבודה לשתי רמות עקריות:

1. נמשכו הפגישות השוטפות עם הצוות הבכיר במטרה: א. לבדוק כיצד כל אחת מראשי הצוותים מפעילה בשטח כל אחת מהמטרות שהגדירה לעבודתה ושרכזו במסמך העקרונות של המרכז לגיל הרך. ב. להעלות הצעות ורעיונות נוספים לביצוע מטרות אלו. לדוגמא: אחת המטרות היא שיווק המרכז לגיל הרך בתוך שכונה ד' ומחוצה לה. הקבוצה ניסתה לברר מהו הסטטוס של שיווק המרכז לגיל הרך כיום, וכיצד אפשר לייעל את דרכי השיווק. דיון מסוג זה גרם לשיתוף פעולה ותרומה הדדית בין חברי הקבוצה. שלב זה הוא שלב נוסף בהתפתחות הקבוצה: בשלב הראשון הקבוצה מעלה למודעות ומגבשת את התפיסה שמנחה את הארגון. בשלב השני הקבוצה מעלה אופני פעולה חדשים ומשפרת את הקיימים.

2. החלה העבודה עם הצוותים השונים במרכז (צוות מעון, צוות גן, צוות חוגים, צוות תוכניות בריאות, צוות תוכניות לגיל הרך וצוות אדמניסטרטיבי) במטרה שכל צוות יפתח לעצמו כלי הערכה בהתאם לתפקידיו ומטרות עבודתו. העבודה עם כל צוות התקיימה אחת לשבועיים למשך שעה וחצי. בפגישות עם כל אחד מהצוותים הגדרנו מהו תהליך של הערכה עצמית, מדוע הוא חשוב, מהם הדברים שאנו יכולים להשיג מתהליך כזה ומהם הקשיים האפשריים מולם נתקל.

דבר נוסף וחשוב שנעשה הוא שיתוף הצוותים בעבודה שנעשתה עם הצוות הבכיר. כל צוות התוודע למסמך העקרונות ולתהליך בנייתו, וכשהתבקשה תגובתם למסמך (הערות והארות) היתה הסכמה באשר למטרות שהציב בפניו המרכז לגיל הרך. הדבר יכול להעיד על כך שמטרות עבודה אלו מוסכמות ומשותפות על כלל העובדות, והם מונחות בבסיס עבודתן במרכז לגיל הרך.

בשלב זה, כל אחת מהקבוצות בררה וגיבשה את המטרות של התוכנית אותה היא מייצגת. כלומר: אם בצוות המעון יש 4 תתי-צוותים שונים, כל תת צוות ברר וגבש לעצמו את מטרות העבודה שלו בהתאם לתוכנית אותה הוא מייצג. בתהליך זה התבקשו תתי הצוותים לא רק להגדיר את המטרות של תוכניותיהם, אלא להבהיר עד למקסימום את ההגדרות והמונחים בהם הם משתמשים. לדוגמא: אם תת צוות מגדיר מטרה של הקניית הרגלים לילדים הוא צריך להבהיר את המושג הקנייה ואת המושג הרגלים. לאחר מכן, צריך לפרט מהם הדרכים בהם משתמשים או רצוי להשתמש על מנת להקנות הרגלים לילדים. תהליך זה מאפשר לכל תת צוות להגיע להבנה מוסכמת ומשותפת באשר למושגים בהם הוא משתמש. בנוסף, מאפשר התהליך להגיע להסכמה באשר לאמצעים להשיג אותן מטרות. תהליך זה מאפשר זרימת אינפורמציה חופשית ותאום עמדות בין ראש הצוות לעובדות ובקרב העובדות.

תהליך מורכב זה עוזר לתתי הצוותים להגדיר לעצמם את האלמנטים החשובים להשגת המטרה, כלומר, את הקריטריונים להערכה עצמית.

### 2.3. שלב ג' - הגדרת קריטריונים ובניה ראשונית של

#### שאלונים

שלב זה החל בחודש ינואר 1997 ודרש עבודה רבה ועומס נוסף (לוח זמנים צפוף ועבודה חשיבתית) על עובדות המרכז לגיל הרך ועל המנחה. העבודה משלב זה ואילך התפרשה לשלוש רמות:

1. ישיבות עבודה עם הצוות הבכיר. ישיבות אלה נערכו אחת לשבועיים במטרה לפתח כלים שונים להערכה עצמית. בישיבות אלו עסקנו במושג קריטריון ובאי הבהירות שהוא יצר בקרב הקבוצה. קריטריון הוא אמצעי לבנות שאלון להערכה עצמית. קריטריון הוא המדד (קשה-כמותי ו/או רך-איכותי) להשגת המטרה. כאשר אנו מציבים לעצמנו מטרות אנו צריכים לשאול את עצמנו ולהגדיר לעצמנו את המדדים שיעידו על מידת ההצלחה שלנו. לדוגמא: אם המטרה שלנו היא לשווק את פעילויות המרכז לגיל הרך, הקריטריונים יכולים להיות: מספר הפעמים (שנגדיר לעצמנו) ששיווקנו את פעילויות המרכז באמצעים שונים (עיתונים, לוחות מודעות במרכז ובעיר, פנים אל פנים וכו'), בהירות המסר שהועבר, מסר שמיצג ומתאים לעקרונות המרכז לגיל הרך, וכו'.

אחת מהטכניקות לבנות קריטריונים למטרות העבודה שלנו היא לשלוח את העובדים והצוותים השונים לעבודתם היומית (סיפור המעשה היומי) באמצעות כלי אשר בודק מספר מימדים:

האם נעשתה מטלה מסוימת, מתי היא נעשתה, כיצד היא נעשתה, מידת הצלחתה, מה הושג, מה לא הושג ומדוע. בעזרת האינפורמציה שכל אחד מהמימדים יפיק אנו נוכל לזהות את הקריטריונים שמגדירים מהי הצלחה בהשגת המטרה.

תהליך ברור הקריטריונים הוא תהליך חשיבתי קשה מאחר והוא דורש מאיתנו להעמיק לרמה נוספת: לאחר שבררנו לעצמנו את מטרות העבודה שלנו אנו צריכים לברר מהם הדברים החשובים שאנו צריכים לעשות על מנת להשיג מטרות אלו. אם שני השלבים הקודמים היו דוגמא לשתי רמות חשיבה: האחת, הבנה וגיבוש התפיסה המייצגת את המרכז לגיל הרך, השנייה, אופני הפעולה להשגת תפיסה מייצגת זו, הרי ששלב ג' מביא אותנו לרמת חשיבה נוספת: מיפוי מתוך כלל אופני הפעולה את אלו שעוזרים וחשובים להשגת מטרות העבודה הקונקרטיות של כל אחת. זהו השלב בו כל אחת מחברות הצוות הבכיר מגיעה למצב שהיא מתוודעת באופן כמעט מכסימלי לפנים השונות של תפקידה, ולומדת להכיר את היכולת שלה לדרג ולקבוע סדר עדיפויות בתפקידה.

מאחר ושלב זה דורש עבודה יסודית, ברורה וקפדנית הוא באופן טבעי מעלה את אותם נושאים ובעיות שלא נפתרו עד היום ונשארו עמומים. תהליך ברור זה עשוי להעלות על פני השטח בעיות ישנות שטרם נפתרו ושעתה אולי יופיעו בעוצמות חדשות. אחד התנאים לבנית קריטריונים

ראשוניים הוא פתירת קונפליקטים ואי בהירויות ישנות. ואומנם, תהליך בניית הקריטריונים ארך זמן והעלה קשיים בקרב חברות הצוות הבכיר. תהליך זה דורש עבודה יותר אינטנסיבית ופרטנית עם כל אחת מחברות הצוות הבכיר, כלומר, רמת עבודה נוספת.

במקביל לעבודה על הגדרת קריטריונים, והתמודדות עם אי הבהירויות שבהגדרה זו, ובפתרון קונפליקטים, נועדו ישיבות הצוות הבכיר לניתוח case-studies שונים במסגרת חיי הפעולה השוטפים של המרכז לגיל הרך. דוגמא לכך היא ניתוח "יום המשפחה" ובעלי התפקידים השונים שפעלו בארוע זה. לשם כך, נסקרו האפיונים לעריכת משוב יעיל והקבוצה למדה להשתמש בכללים אלו על מנת להעביר משוב "בונה".

אלמנט חשוב נוסף שנערך בשלב זה הוא חוזה מחודש של כל אחת מחברות הצוות הבכיר בנוגע לרמות ההערכה שהיא מעוניינת לבצע והתאריך להשגת יעד מחודש זה. כל אחת מחברות הצוות הבכיר ערכה בירור, אלו רמות הערכה חשובות לה וניתן לבדוק עד חודש מרץ, ו"חתמה" על התחייבות לבצע זאת. שלוש רמות ההערכה הדומיננטיות שעלו הן: הערכת לקוחות (הורים, מוסדות), הערכה של ראש הצוות את חברות צוותה והערכה עצמית של כל אחת מראשי הצוותים את עצמה. שתי רמות הערכה נוספות שעלו במסגרת הדיון ומעידות על התפתחות תהליך ההערכה והיותו סממן להטמעת תהליך ההערכה במרכז הן: הערכת מנהלת המרכז את ראשי הצוותים, והערכה של ראשי הצוותים את מנהלת המרכז לגיל הרך.

2. עבודה פרטנית עם כל אחת מחברות הצוות הבכיר. תהליך בניית קריטריונים לשאלוני הערכה עשוי להעלות על פני השטח בעיות וקשיים ישנים. על מנת להתקדם בתהליך ההערכה יש להתמודד עם קשיים אלו. התמודדות היא לא בהכרח פתרון. התמודדות עם הקושי היא קודם כל הכרה בקושי והבנה ממה הוא נובע. ברגע שאנו מודעים לקושי ומזהים אותו אנו מסוגלים יותר בקלות לשלוט בו בהתאם לצרכים שלנו. מספר בעיות עלו בשלב זה שדרשו עבודה פרטנית: הגדרת תפקידים לא ברורה, בעית ניהול זמן, בעיות תקשורת ויחסי עבודה. מספר ראשי צוותים ערכו ברור והגדרת תפקידים מחודשת מול מנהלת המרכז ולנוכח התהליך שהתרחש עד לשלב זה במרכז. הגדרת תפקידים ברורה יותר (חלוקה לתחומים, תתי תחומים תוך הבנת המשקולות של כל אחד מאלו) וכלי לבחינת אופן ניהול הזמן הם האמצעים להתמודד עם בעית ניהול זמן. לבעיות תקשורת ויחסי עבודה ניתן מקום בפגישות צוותיות ופרטניות.

העבודה הפרטנית שלי עם כל אחת מראשי הצוותים התמקדה בעיקר בבניית שאלוני הערכה למילוי עצמי ושאלוני הערכה שראש הצוות ממלא על העובדות. במידה ועלה צורך, נעשתה עבודה על שאלוני הערכה נוספים, כדוגמת הערכת חברות הצוות את ראש הצוות, הערכת תוכניות שונות, הערכת עזרים שונים בהם משתמשים והערכת לקוחות (שאלוני הערכה לדוגמא מצויים בנספחים, בעמוד 79). עבודה פרטנית שלי עם ראש הצוות משמעה חשיבה משותפת על הנחות יסוד קיימות, העלאת חשיבה חדשה-שונה ואופן הפעלתם ומימושם. חשוב מאוד לציין, ששאלוני

ההערכה השונים ניבנו על פי הסגנון האישי של כל ראש צוות, ולכן העבודה עם כל ראש צוות היתה שונה וייחודית. לא היה קו או סגנון אחיד של שאלוני הערכה במרכז. ראש צוות אחת השתמשה בשאלות פתוחות למילוי עצמי כדי להמנע מהצורך לדרג ולנקד ציונים (ראה נספחים בעמ' 79), והאחרת השתמשה בשאלות סגורות עם סולם כמותי (1 -במידה מועטה ביותר, 5 - במידה רבה מאוד) (ראה נספחים). ניתן לראות את סגנון העבודה השונה של כל אחד מהצוותים משתקף בשאלונים. לכל צוות יש עולם תכני ייחודי לו. יחד עם זאת, מספר אלמנטים תכניים וארגוניים שמשותפים לכלל הצוותים מיוצגים ברוב השאלונים ומעידים על תרבות ארגונית חזקה ומוסכמת.

3. עבודה עם הצוותים השונים. הצוותים נפגשו אחת לשבועיים. לאחר שהצוותים הגדירו לעצמם בשלב הקודם את מטרות העבודה שלהם, החל, בשלב ג', תהליך הגדרה ובנייה של הקריטריונים להשגת מטרות עבודה אלו. איתור הקריטריונים נעשה, כמו במקרה של הצוות הבכיר, בעזרת שאיבת מימדים מהעשייה היומיומית. הצוותים סיפרו את הסיפור של העשייה היומית וממנו נלמדו המרכיבים שחשובים להצלחת עשייה זו. מרכיבים אלו הם עמוד התווך של שאלון הערכה למילוי עצמי ע"י כל אחת מחברות הצוות.

להמשך מתוכנן ליקוט הקריטריונים, ובניית כלים להערכה עצמית לכל צוות ועובדת. לאחר תקופת הרצה נבדוק את תקפות הכלים והאינפורמציה שעולה מהם. ניתוח האינפורמציה יעשה בפורום צוותי, ואם ידרש אף אינדיבידואלי, במטרה להבין את המשמעויות וההשלכות של הדברים שעולים.

## 2.4. שלב ד' - הפעלת הכלים, איסוף אינפורמציה והפקת לקחים.

שלב זה החל בחודש פברואר וקצב התקדמותו שונה בצוותים. נושאי ההערכה טופלו על פי שני שיקולים:

א. התחייבות ראשי הצוותים לביצוע הערכה עצמית בשלב הקודם. רוב הצוותים, אך לא כולם, עמדו בהתחייבות שהם הציבו לעצמם לבנות שאלונים ברמות שונות של הערכה. מספר צוותים אף הגדילו ובנו שאלונים נוספים מעבר לאלו אשר התחייבו להם.

ב. אילוצים וצרכים שונים שדרשו בניית שאלון הערכה ספציפי. שתי דוגמאות לכך: האחת, איתור ירידה קלה במספר הנרשמים לחוגים בסמסטר ג'. מנהלת המרכז לגיל הרך ראתה צורך בבניית שאלון שמיועד להורים ומנסה לקבל תמונה על תפקוד החוגים אחה"צ ומידת שביעות הרצון של ההורים (והילדים) מהחוגים המוצעים. הדוגמא השניה, בעקבות תקרית שארעה במעון ראתה מנהלת המעון צורך בבניית שאלון בו צוות העובדות יעריך אותה.



תהליך העבודה בשלב זה התמקד בעיקר בפגישות עם הצוות הבכיר ובפגישות פרטניות שלי עם ראשי הצוותים. הפגישות עם הצוותים המשיכו לעסוק בבניית שאלוני הערכה למילוי עצמי לכל אחת מהעובדות בצוות. בפגישות עם הצוות הבכיר, כל ראש צוות הציג את השאלונים שהיא פיתחה וסיפרה על תהליך בניית שאלון. במידה והשאלונים הועברו, ראש הצוות הציג את הנתונים שנאספו והלקחים שהופקו. בסיום ההצגה, הקבוצה העבירה משוב לראש הצוות על התהליך של בניית והפעלת השאלונים.

הפקת לקחים: הפגישות הפרטניות עם כל ראש צוות נסובו בעיקר על ניתוח המשמעויות שעולות מהדרוג שניתן לכל שאלה בשאלון, הצעות לשיפור השאלון ושיפור השרות או התיפקוד המקצועי. זהו תהליך הפקת הלקחים. תהליך הפקת הלקחים הוא שלב קריטי להבנת תהליך ההערכה. תהליך הערכה עצמית נכון ומלא תלוי באופן ובחשיבות שאנו מייחסים לניתוח התוצאות ולהפקת הלקחים. תהליך הפקת הלקחים מאפשר לנו לעבור לרמות עבודה וחשיבה גבוהות יותר על מנת להשתכלל ולהתפתח.

### 3. פרק שלישי: סיכום ומסקנות

פרק זה דן בייחודיות של הפרויקט, בסטטוס הנוכחי ובצפי המשימות שנותר לבצע, בכוחות שהניעו את הפרויקט ובאלו שערכו אותו.

מספר אלמנטים מייחדים את הפרויקט:

א. עבודה עם כל הרמות והקבוצות של המרכז. הגישה שמנחה את התהליך היא שכולנו שותפים לחשיבה ולעשייה. העובדה שהעשייה והחשיבה משותפים לכל הצוותים במרכז לגיל הרך תורמת לתחושת המסוגלות והמחויבות לתהליך. הצוותים חשים שהם חלק פעיל בהתפתחות המרכז לגיל הרך, והדבר נותן להם כוח וסיפוק לפעול למען התהליך והמרכז.

העבודה הן עם הצוות הבכיר והן עם הצוותים השונים במרכז מאפשרת תקשורת יעילה יותר בין הצוותים כדי להשיג את המטרות. כל אחת מהרמות ניזונה מהאחרת: הצוות הבכיר מקבל כלים על מנת להנחות את הצוותים ביישום הקונספציה החינוכית וההערכה העצמית, והצוותים השונים מספקים לצוות הבכיר היזון חוזר באשר לתהליך.

ב. מעורבות גבוהה של ראש הארגון ותמיכתה בתהליך. הספרות המקצועית דנה בתפקיד הקריטי של ראש הארגון בהצלחת החדרת שינוי. על מנת ששינוי מסוים יתרחש, ובהצלחה, על מנהל הארגון לגרום לעובדיו להאמין בו ולדחוף את הארגון לקראת השינוי. מנהלת המרכז לגיל הרך מובילה את השינוי במרכז לגיל הרך. היא "הולכת" ו-"מדברת" את הנושא של הערכה עצמית, ודוחפת את העובדים במרכז לשכלול ופיתוח. בעת הצורך, היא מאתרת את התנאים שדורשים בניית כלי הערכה ספציפי. חשוב לציין שהצוות הבכיר פנה למנהלת המרכז בבקשה שתקח תפקיד עוד יותר אקטיבי מזה שהיא לוקחת היום באיתור צרכי הערכה. ראש הארגון זקוק לתמיכה של

קואליציה מנחה כדי להצליח להחדיר את השינוי. קואליציה מנחה היא אותו גוף ניהולי אשר מסייע לראש הארגון לפזר מסרים משמעותיים לרמת השטח והביצוע. הצוות הבכיר במרכז לגיל הרך הוא קואליציה מנחה שמסייע לראש הארגון להחדיר את השינוי לרמות השונות ולהוביל אותו.

### 3.1. מצב תהליך הערכה פנימית במרכז לגיל הרך, בסוף אפריל 1997:

ארבעה צוותים הצליחו להגיע לשלב ד' בתהליך, כלומר, לפתח כלי הערכה ראשוניים, להפעיל חלק מהכלים, לאסוף את האינפורמציה ואף להפיק לקחים. שני צוותים לא הצליחו להגיע לשלב זה. מאחר וכך, אחלק את מסגרת העבודה לשתי רמות:

1. ביסוס שלב ד' והתקדמות לעבר שלב ה' עבור 4 הצוותים המתקדמים, כלומר, הפעלת כל הכלים הראשוניים שפותחו, איסוף האינפורמציה והפקת לקחים (שלב ד'). לאחר מכן, שכלול הכלים הקיימים, הבנייתם והטמעתם לתוך מערכת העבודה השנתית (שלב ה'). לשם כך, תדרש, באופן כללי, עבודה פרטנית עם ראשי הצוותים ועבודת צוותים במתכונת פחותה מזו שהתנהלה בחודשים האחרונים. אבל, מאחר והמרכז לגיל הרך נתון בסמסטר ג' ולקראת סוף שנת לימודים תשנ"ז, בחודשים הקרובים יועברו שאלונים ברוב התוכניות והחוגים. יתכן ושבועות מסוימים ידרשו עבודה יותר אינטנסיבית בשל מקבץ השאלונים שצריכים להעביר לקראת סוף השנה. באופן מפורט יותר, ישנם צוותים שבסוף השנה יעבירו שאלוני הערכה לתוכניות השונות, שאלוני הערכה של ראש הצוות את חברות צוותה, ושאלוני הערכה למילוי עצמי. עומס אינפורמציה זה יתכן ויצריך עבודה אינטנסיבית במשך מספר שבועות.

2. המשך עבודה פרטני וקבוצתי עם שני הצוותים שטרם הגיעו לשלב ד' על מנת לקדם בתהליך, ולנסות ליישר קו בין כל הצוותים במרכז לגיל הרך. סביר להניח שהעבודה עם שני צוותים אלו תהיה אינטנסיבית.

אני מעריכה שבעוד 6 חודשים עד שנה יסתיים תהליך ההערכה והצוותים במרכז לגיל הרך יוכלו לפרוש כנפיים ולנהל את התהליך באופן עצמאי ובלתי תלוי. עד אז נצטרך למסד, בתדירות קבועה, תוכנית מובנית של תהליך הערכה במערכת המושגים והחיים של המרכז לגיל הרך.

### 3.2. הכלים בתהליך ההערכה העצמית

הכלים נבנו על ידי הצוותים על סמך הקריטריונים שבנו לעצמם כחשובים לעבודתם, והועברו בנסיון החלוץ להערכה עצמית: דף משוב ממחנכות המעון למנהלת המעון (נספח מס' 1), דף למשוב עצמי למחנכות (נספח מס' 2), דף משוב לספריה (נספח מס' 5), דף משוב לקט-גן (נספח מס' 4), דף משוב לתוכנית הטף (נספח מס' 3), דף משוב לתערוכת הבריאות (נספח מס' 6), דף

משוב על הכנת תוכנית בריאות (נספח מס' 7), ודף משוב להערכת האדמיניסטרציה (נספח מס' 8).  
חלק מהממצאים, למרות ראשוניותם, מוצגים בפרקים הרלוונטיים כחלק מממצאי הדו"ח. (פרט  
למשוב למנהלת המעון, שעוסק בהערכת תפקוד של דמות קונקרטיית על ידי הצוות שלה, ואינו  
מעניין דו"ח זה).

הכלים הם ברמה טובה, על פי כל קנה מידה, ובוודאי אם נזכור שמדובר בצוותים מקצועיים  
וזוטרים שאין להם השכלה אקדמאית או מחקרית. כמובן שניתן לשפרם והם ודאי ישופרו ויעודנו  
בעקבות העברת החלוק.

## נקודות חוזק וחולשה בתהליך

לסיכום, הייתי רוצה לבחון את הכוחות שהניעו את התהליך ואת אלו שעיצבו אותו.

ישנם מספר גורמים מרכזיים שהניעו את התהליך להגיע לאן שהגיע:

1. הנחישות, המוטיבציה והאמונה של מנהלת המרכז לגיל הרך בחשיבות התהליך ובדחיפתו.  
המנהלת מדרבנת ומאתגרת את הצוותים לעשות הערכה עצמית, ומובילה את השינוי.

2. המסירות, המחויבות וההשקעה של חברות הצוות הבכיר והעובדות בצוותים לתהליך הערכה  
עצמית ולפיתוח ארגוני בכלל. הרצון של חברות הצוות הבכיר ללמוד, להעשיר את הידע שלהם  
ולהתפתח באופן מקצועי מדרבן אותן לעשייה.

3. עקרונות עבודה וחשיבה משותפים לרוב העובדים במרכז לגיל הרך. העובדה שבתקופת העבודה  
במרכז לגיל הרך הוטמעו אצל העובדות ערכים, נורמות, דרכי חשיבה וידע מקצועי דומים, ותהליך  
ההפרייה שקיים במרכז בין העובדים השונים מקלה על הטמעת התהליך של הערכה עצמית במרכז  
לגיל הרך.

ישנם מספר גורמים שעשויים לעכב את התהליך:

מדובר בתהליך מורכב שדורש מימנויות, זמן ואנרגיה. צריך לתת לו מקום גם ערכית-נורמטיבית  
וגם טכנית.

1. עומס עבודה בעניינים השוטפים של המרכז לגיל הרך, שמקשה לפנות זמן או מחשבה לתהליך  
הערכה עצמית, בעיקר אם תהליך זה איננו ממוסד והוא נתון ליוזמה אישית של כל ראש צוות.

2. בעיות ביחסי העבודה בין חברות צוות ו/או ניתוק מהתהליך המתקדם. גם כאן חשוב שיהיה  
ניטור לתהליך על מנת לשמר אותו ולעזור להתגבר בצורה מושכלת על הקשיים.

3. תחושה של חברות הצוות שאין תמורה להשקעה, למשל בשל תנאי שכר שלא הולמים את  
ההשקעה, או חוסר תנאים לביצוע התהליך, עלולים להוביל לירידה במוטיבציה ולירידה או הפסקה  
של השקעה בתהליך.

4. תחושה שאין המשכיות או יישום של מסקנות, עלולים להוביל לירידה במוטיבציה להשקיע בתהליך.

# ס י כ ו ם . 17

הסיכום של כמעט שלוש שנים של פעילות במרכז לגיל הרך, הוא פעילות נעימה, מכיוון שנעים לסכם הערכה של הצלחות. אין זה אומר שאין קשיים ובעיות, אבל בסך הכל עמד המרכז לגיל הרך במטרות שהציב לעצמו ובצורה טובה, למרות בעיות בדרך.

## 1. יחודיות המרכז לגיל הרך

ישנם גופים שונים שנותנים שירותים לאוכלוסייה של הגיל הרך והוריהם, החל במתנ"סים וכלה במרכזים לגיל הרך שפזורים במספר מקומות בארץ. ישנם מספר נושאים שיוצרים את יחודו של המרכז לגיל הרך בבאר-שבע, וכדאי להתייחס אליהם.

### 1.1 מתן שירות ולא שיווק מוצר

ההיצע שיש למרכז לגיל הרך להציע מכסה את כל הטווח של פעילויות חינוכיות שניתן להציע בשכונה. החל מהשירותים הפורמליים הבסיסיים הגן והמעון, דרך פעילויות ממוקדות יותר שעובדות יותר לעומק כמו הקט-גן, הטף, המשחקייה והפעילות בספרייה. (גם "טיפוליים" ומעוררי מודעות אבל גם מושכים) והשלמה עם החוגים שהם כבר הקצפת שבעוגה הזו, ומיועדים למי שפנויים כבר להעשרה מהסוג הזה. ליד המגוון הזה ישנו גם החלק הטיפולי הספציפי יותר של אנשי המקצוע שבמרכז.

ההיצע של המרכז לגיל הרך נבנה כתשובה לצרכים שמאותרים באוכלוסיית היעד. זו תפישה שרתנית שלא רבים נוקטים בה, מכיוון שהיא מחייבת להיות כל הזמן עם היד על הדופק, להיות עם נכונות להשתנות ועם גמישות ויזמות מקצועית רבה. הרבה יותר קל לפתח שירות אחד באופן מוצלח ולמכור אותו לכל דיכפין.

דוגמאות לכך אנו רואים בפיתוח הקט-גן, בשינויים שעברה המשחקייה, בתוכנית לילדים עם בעיות התפתחות גבוליות, בשינויים שעבר המעון ובפרטים קטנים יותר נוספים.

### 1.2 מקצועיות והתמקצעות

התמה המרכזית שעוברת כחוט השני במרכז לגיל הרך היא התמה של מקצועיות. העובדים שנבחרים לעבודה, בעיקר בצוות הבכיר הם אנשים מקצועיים וטובים מאד בתחומם. אלא שבאנשים טובים לא די, המרכז לגיל הרך מאפשר לאנשים לעשות עבודה טובה. אווירת המרכז היא אוירה של מחויבות רבה לעשייה טובה מאד של הדברים, של נכונות להשקעה, לעתים למרות קשיים טכניים. אנו רואים גישה מקצועית מאד בעבודת הצוותים השונים בתוך המרכז לגיל הרך,

במסר שמעבירה המנהלת לצוותים ובמסר שעובר מהרכזות והצוות הבכיר אל המדריכות והמחנכות הסמך מקצועיות. וכמובן ההשתלמויות הרבות שהצוות זוכה להן.

אנו רואים דגש על מקצועיות גם בסוג ובאופי הקשרים שהמרכז לגיל הרך מפתח עם גופים חיצוניים שונים, כמו למשל עם אוניברסיטת בן-גוריון (התמחות מקצועית), עם משרד החינוך (מרכז להדרכה מקצועית לעובדים עם הגיל הרך), עם מרכז האבחון להתפתחות הילד בביה"ח סורוקה; התחנה לאבחון הילד של משרד הבריאות; מח' השיקום של אגף הרווחה בעיריית באר-שבע; (בקשר עם התוכנית לשילוב ילדים בעלי בעיות התפתחות גבוליות) ועם גופים דומים נוספים, שהקשרים איתם הם קשרים של העשרה והפריה מקצועית הדדית. והנושא של הדדיות הוא חשוב, מכיוון שמשמעותו שלמרכז יש גם מה לתרום ולא רק אפשרות להיתרם.

המרכז גם מעסיק בנוסף לצוות הבכיר ולרכזות שהן מקצועיות בתחום של חינוך לגיל הרך, אנשי מקצוע בתחומים ספציפיים כמו פסיכולוגית חינוכית, פיזיותרפיסטית, מרפאה בעיסוק וכולי.

האווירה המקצועית והעבודה המקצועית והעניינית, נמצאת גם בישיבות תת-הועדות וועדת ההנהלה, כפי שצוין בהרחבה בפרק שעוסק בפעילותן של אלה.

### 1.3. יחסים בינארגוניים

המרכז לגיל הרך פועל ברמות ובצורות שונות של שיתוף מורכב ומסועף, עם מספר גבוה במיוחד של גופים וארגונים. בשיתוף פעולה אין הכוונה למתן או קבלת שירותים (כמו עבודה מול בנק, למשל), אלא בפעולה מתואמת לקראת מטרה משותפת כלפי קלינט משותף.

חלק מהשיתוף הוא בתוכניות קונקרטיות. למשל שיתוף הפעולה הבינארגוני שסביב התוכנית לשילוב ילדים עם בעיות התפתחות גבוליות, לבד מהגופים שעימם יש קשר גם בנושאים אחרים, נוצר כאן קשר עם המכון להתפתחות הילד, תחנת האיבחון, מחלקת השיקום של עיריית באר-שבע. סביב מרכז ההדרכה לעובדים בגיל הרך, נוצר קשר עם משרד החינוך, סביב החינוך לבריאות עם קופ"ח ותחנות טיפות חלב. וחלק מהשיתוף הוא ברמה הנהולית כמו עם אגפי עיריית באר-שבע, הסוכנות, שיקום שכונות, וחלק דרך המועצה המייעצת וועדות המשנה, כמו משרד הבריאות, אוניברסיטת בן-גוריון, בית החולים סורוקה וכולי.

אחת הטענות בחקר ארגונים, בעיקר ארגונים מהמגזר השלישי, שהיכולת שלהם להתפתח ולתת שירותים ברמה נאותה, תלויה ביכולת שלהם לשתף פעולה עם ארגונים נוספים. שיתוף הפעולה מאפשר נגישות לאינפורמציה ולידע של ארגונים נוספים, מאפשר איגום משאבים, מאפשר טיפול מקצועי מקיף, מונע כפילויות. יתרונותיו רבים.

שיתוף פעולה בינארגוני הוא מיומנות שלא בכל ארגון היא קיימת. ולמרות יתרונותיו עלולות להיות בו גם סכנות. אחת הסכנות היא להיבלע בגופים גדולים וחזקים יותר, או במקרים חמורים

פחות, לאבד עצמאות. סכנה אחרת היא של בריחה תקציבית מגוף קטן לגופים חזקים יותר. וישנן סכנות נוספות.

סביב המרכז לגיל הרך, נוצרה מערכת של שיתוף פעולה בינארגוני, שמאפשרת לו הרחבה של פעילויות, ללא איבוד עצמאות או היבלעות.

מספר גורמים תרמו לסיטואציה החיובית הזו:

א. נכונות הגופים השונים לשתף פעולה עם המרכז לגיל הרך. זה נשמע בנאלי, אבל ללא נכונות אמיתית כזו - לא היה שיתוף הפעולה נוצר. הנכונות לשתף פעולה באה משני מקורות עקריים. האחד, תפישתם של חלק מהגופים שהמרכז הוא גם שלהם, או במשמעות החוזית של העניין או במובן שעזרו בהקמתו וליוו אותו מתחילתו. השני, הדימוי החיובי של המרכז לגיל הרך. דימוי של גוף שמסוגל לקדם עניינים באופן מקצועי וענייני, ושיש לו מה לתרום.

חלק מהגופים הקשורים עם המרכז, הם גופים שתפניים בעצמם, כך שהמיומנות של שיתוף פעולה בינארגוני, והערכים השתפניים היו קיימים אצלם מראש.

ב. יצירת מערך בינארגוני חכם ומתפקד. כבר בשלבים הראשונים נוצר "ארגון - בינארגוני" מבנה בינארגוני שתחם, תעל וארגן את העבודה הבינארגונית המשותפת. שיתוף הפעולה הבינארגוני לא נותר פתוח ליוזמות או גחמות של המשתתפים. מראש נבנה מערך בינארגוני מתוחכם, שתעל את המשתתפים הרבים לפוזיציות, למיקומים מוגדרים. מיקומים אלה היו, מצד אחד אותם מיקומים שבהם יכלו להביא הכי הרבה תועלת, ומן הצד השני מנעו מהם להתערב במקומות אחרים.

## 2. קהילות

למרכז לגיל הרך קשר עם שתי קהילות, והוא בעצם מתווך ביניהן. הקהילה האחת מורכבת מתושבי שכונה ד' בבאר-שבע, השנייה היא הקהילה היהודית במונטריאול.

היחסים עם שכונה ד' הלכו ונבנו עם השנים. השיווק של המרכז לגיל הרך בשכונה ד' מתחיל לשאת פירות. ישנו פעפוע של צרכים, וישנה הענות גוברת של האוכלוסייה למרכז. רואים זאת בכל התחומים, בחוגים, בתוכניות השונות, בגן ובמעון, בהשתתפות תושבי שכונה בישיבות תת-הועדות והמועצה המייעצת, בקשר עם מתנדבי השכונה, וגם בכעסים של תושבים שמעוניינים בשירותים ולא ניתן לספק להם אותם מחוסר מקום. שלא כמו בעבר, המרכז לגיל הרך מוכר היום בשכונה ויש ביקוש לשירותיו.

הקשר עם הקהילה היהודית במונטריאול, גם הוא נבנה עם הזמן. היום הקשר הוא טוב. הביקורים של נציגי באר-שבע והשכונה במונטריאול ושל נציגי הקהילה במרכז לגיל הרך, היו מוצלחים ופוריים. ישנה הערכה רבה לנציגי הקהילה ולחבריה על תרומתם ועל נכונותם לתרום מזמנם, מרצם והידע המקצועי שלהם (ולא רק מכספם) לטובת המרכז. כפי שצוין כבר בגוף הדו"ח, בעיית

הריחוק הפיזי יוצרת לעתים אי הבנות. נראה שהנכונות והיכולת של שני הצדדים להתגבר על אי ההבנות האלה ולפתור אותן הולכת ומשתפרת עם הזמן.

### 3. בעיית המקום הפיזי.

העבודה במרכז לגיל הרך נעשית במלוא המרץ והתנופה. אם היה אי פעם חשש מפני פיל לבן, במבנה היפה והמסוגנן הזה, הרי שהוא התבדה זה מכבר. כל פינה שוקקת והומה, אין חלל לא מנוצל. וזהו הממצא הבעייתי ביותר כבר השנה השנייה - הצפיפות, ועד כדי הפרעה לפעילות.

הספרייה נמצאת בחדר קטן וכמות האנשים שיכולים להיכנס פיזית לפעילויות של הורים וילדים היא קטנה. ברוב הפעילויות שצפינו בהן בספרייה לא ניתן היה להכניס עוד אנשים.

המשחקייה, חלק מהחוגים והקט-גן שותפות באותו חלל. למרות הביקוש הגובר לשרותי המשחקה ולימי פעילות נוספים של הקט-גן, אין אפשרות להענות לצורך בגלל חוסר מקום. כבר היום צר המקום מהכיל את הבאים למשחקה ובמספר פגישות שצפינו בהן היה קשה לקיים פעילות בגלל הצפיפות.

את מרכז ההדרכה אין בכלל אפשרות להפעיל כרגע בתחומי המרכז והוא פועל, זו שנה שנייה, במרכז יום לקשיש שנמצא בסמיכות (עם כל הבעיות שנובעות מחוסר מקום קבוע, משימוש במקום שייעודו אחר וכולי).

החוגים אחר הצהרים הומים ילדים. לגביהם מוצתה לחלוטין יכולת הגידול. כבר היום נמצאים חלק מהחוגים במרחב פיזי שאינו מתאים לאופי הפעילות שנעשית בהם.

במעון ובגן שבמרכז לגיל הרך ישנם עודפי נרשמים בכמות שיכולה לפתוח כחה נוספת לכל שכבת גיל במעון או בגן.

המרכז לגיל הרך, איננו מסוגל היום לתת בכמות מספקת את השירותים שהתחייב להם. הביקוש הולך וגדל אולם אין שום אפשרות פיזית להרחיב את הפעילות. בעיקר חמור הדבר לגבי אותן פעילויות המשרתות ישירות את האוכלוסייה של השכונה (גן, מעון, קט-גן, משחקה).

## v . נ ס פ ח י ם



=