

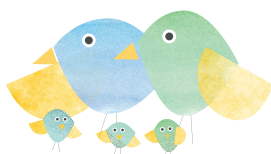


ג'וינט ישראל אשלים  
יחד בעשייה חברתית למען ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון



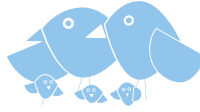
**קווים מנחים  
ליישום תכנית  
"הורים במרכז"  
ברשויות המקומיות**

תמר שחר, שרית מצר



יחד יוצרים דרך

**הורים  
במרכז**



**הפקה והוצאה לאור:** שרית מצר - ג'וינט ישראל-אשלים  
**כתיבה:** תמר שחר שחורי - אגף פסיכולוגיה, שפ"י, משרד החינוך  
שרית מצר - ג'וינט ישראל-אשלים  
**כתיבה ועריכה:** רקפת בן דורי גלבוע - צוות פיתוח "הורים במרכז"

© כל הזכויות שמורות לג'וינט ישראל-אשלים ואגף פסיכולוגיה,  
שפ"י, משרד החינוך  
אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר  
מידע, לסדר או לקלוט בכל דרך או אמצעי אלקטרוני, אופטי או  
מכני או אחר כל חלק שהוא מהחומר בחוברת זו. שימוש מסחרי  
מכל סוג שהוא בחומר הכלול בחוברת זה אסור בהחלט אלא בר-  
שות מפורשת מג'וינט ישראל-אשלים או מאגף פסיכולוגיה, שפ"י,  
משרד החינוך.

## למנהלי השירותים הפסיכולוגיים חינוכיים

הידע המוגש לכם בזה יחיד במינו. מדובר במסמך המציג את מעטפת היישום לתוכנית "הורים במרכז". התכנית יצאה לדרך כתוכנית פיילוט לעבודה של אנשי מקצוע עם הורים ברשות המקומית. לאורך השנים גובשו על ידי גופים שונים תוכניות רבות לעבודה עם הורים. ייחודה של תוכנית זו באה לידי ביטוי בשלושה היבטים מרכזיים:

1. תפיסת ההורים כמומחים, כשעבודתם של אנשי המקצוע עמם מאפשרת יצירת שפה משותפת ופרקטיקות, לקידום ההורות בגיל הרך.

2. מיצובה של הרשות המקומית כבית של התוכנית, המאפשרת חבירה יחד של כלל הגורמים הרלוונטיים התורמים באופן סגולי להורות המגדלת, בהובלה מקצועית של השפ"ח.

3. הפיכת התורה שבעל פה - לתורה שבכתב. התוכנית מלווה בסטנדרט ידע התפתחותי, המבוסס על עבודה אקדמית יסודית ומקיפה, לרשות ההורים ואנשי המקצוע. גוף ידע זה כולל את אבני הדרך בהתפתחות ודגשים בתהליכי גידול ילדים בגילאי לידה עד שש שנים.

המסמך המצורף בזה לרשותכם, מאפשר לקורא לצאת למסע היישום של תכנית הורים במרכז. במסמך תוכלו למצוא את כל המידע הדרוש ליציאה לדרך: התפיסה המקצועית, העקרונות המנחים, צעדים מעשיים, רשת השותפויות עם בעלי תפקידים, פרקטיקות לעבודה עם הורים ועוד.

השירות הפסיכולוגי חינוכי ברשות המקומית מוזמן ללמוד ולהפעיל תוכנית התערבות מערכתית - קהילתית תוך ביצוע התאמה מקומית ותרבותית, ולממש בשותפות את השליחות המקצועית שלו: קידום המבוגרים המשמעותיים והמרכזיים לגדילה מיטבית של ילדים בגיל הרך.

אני מבקשת להודות לשותפים יקרים במסע זה: הפדרציה היהודית של בוסטון וצוות ג'וינט אשלים על חבירה מקצועית איכותית, שפתחה הזדמנויות לצמיחה עבור כלנו.

תודה מיוחדת על שותפות איתנה:

לנועה בן דוד מנהלת היחידה לגיל הרך, אשלים, ג'וינט ישראל

לורד לוי - ראש תחום גיל רך, אשלים, ג'וינט ישראל

ותודה מקרב לב על הדרך והתוצר המקצועי:

לשרית מצר - מנהלת תוכניות, אשלים, ג'וינט ישראל,

לתמר שחר שחורי - רכזת הורות במרכז אגף פסיכולוגיה שפ"י ואשלים.

ד"ר חוה פרידמן

פסיכולוגית ארצית

מנהלת אגף פסיכולוגיה

שפ"י - משרד החינוך

“אם יש משהו שאנו מבקשים לשנות בילד,  
 מן הראוי לבחון דבר זה ולראות  
 אם לא מדובר במשהו  
 שמן הראוי לשנותו בעצמנו.”  
 (קארל יונג)

קשר הורה ילד הוא היסוד לקיום האנושי. זהו הקשר המעצב את התפתחות הילד לאדם בוגר שיהיה חלק מחברה. המשמעות הקריטית המיוחסת להתפתחות של ילדים בגיל הרך מפנה זרקור מיוחד לקשרים בין הורים לילדיהם בתקופה זו.

תכנית “הורים במרכז” יצאה לדרך כתוכנית פיילוט בנושא עבודת אנשי מקצוע עם הורים, בהובלה משותפת של משרד החינוך-אגף פסיכולוגיה בשפ”י, הפדרציה היהודית של בוסטון וג’וינט ישראל-אשלים, ועל בסיס בית “הורים במרכז” בשכונת קרית אליעזר בחיפה. פיילוט “הורים במרכז” נערך ב-8 רשויות מקומיות (אום אל פאחם, אור עקיבא, חדרה, חיפה, כיסרא סמיע, מעלות תרשיחא, עראבה, צפת) במשך כ-4 שנים.

אנשי המקצוע מתחומי ההתמחות השונים (בריאות, חינוך, רווחה, פנאי וקהילה) נתפסו בעבר כבעלי המומחיות והידע בנושא התפתחות הילדים. המיקוד בצרכיהם של ילדים בגיל הרך מתרחב על פי הגישה האקולוגית-הוליסטית (Bronfenbrenner, 1979), ומייחס חשיבות לתרומה של סביבת החיים ותרבות המשפחה להתפתחות מיטבית של הילד. גישה זו הובילה לראיית ההורים עצמם כמומחים האחראים לבניית הקשר ולמערכות היחסים בתוך משפחתם. שינוי זה בתפיסה חידד את הסוגייה בקרב אנשי המקצוע: האם כדי לקדם את התפתחות המיטבית של הילד יש להתמקד בילד או שנכון להתמקד גם בהורה? כך הוביל השינוי בתפיסה ליישום דרכי עבודה חדשות, ושינוי תפיסתי זה עומד בבסיס תכנית “הורים במרכז”.

הבחירה בשפ”ח לצורך הובלת תהליך עם הורים ברשות נובעת מהמומחיות המקצועית של הפסיכולוגים החינוכיים בנושא ההורות ועבודה עם הורים. הפסיכולוג החינוכי ממוקם בצומת שבין מערכת החינוך, הילד, משפחתו והמערכת הקהילתית-יישובית, ויש לו קשר עם נציגי חינוך, רווחה, הבריאות ואנשי מקצוע אחרים בתחום הגיל הרך. מיקומו של הפסיכולוג בצומת זה מאפשר מתן התערבות מקצועית, המשלבת יחד את כל הגורמים הללו. יחד עם זאת, יישום התכנית מחייב שינוי בתפיסת התפקיד של השפ”ח והפסיכולוג החינוכי - ממיקוד במענה לילד להוריו ולצוות במסגרת החינוכית, לשירות קהילתי הפונה לכלל אוכלוסיית ההורים, ולעבודה בשותפות עם כלל אנשי המקצוע העובדים עם ילדים והורים ברשות. הנחלת תפיסה זו ואמור נה מלאה בה יכולים להוביל לשינוי מקביל בגישת העבודה עם הורים גם בקרב אנשי מקצוע אחרים בישוב.

מודל יישומי זה הינו ראשון מסוגו באגף פסיכולוגיה. אנו מקווים כי הוא ישמש אתכם באופן מעשי להובלת ויישום תכנית “הורים במרכז” ביישובכם.

אנו מאחלות לכם הנאה מהדרך.

שרית מצר ותמר שחר

ברצוננו להודות לכל משתתפי הפיילוט ולכל מי שפיתח, הוביל, תמך, שיתף בידע ובניסיון והשתתף עימנו בגיבוש התכנית.

**צוות מטה ארצי:**

חנה שדמי - מנהלת אגף א', שפ"י, משרד החינוך  
 ד"ר חווה פרידמן - פסיכולוגית ראשית משרד החינוך, מנהלת אגף פסיכולוגיה, שפ"י, משרד החינוך  
 אביטל טהרלב - סגנית מנהלת אגף פסיכולוגיה, שפ"י, משרד החינוך  
 רות רייטר - סגנית מנהלת, אגף פסיכולוגיה, שפ"י, משרד החינוך  
 בטי ריטבו - ממונה תחום הורים ומשפחה, אגף תכניות סיוע ומניעה, שפ"י, משרד החינוך  
 עינב לוק - מנהלת אגף תכניות סיוע ומניעה, שפ"י, משרד החינוך  
 תמר שחר - רכזת ארצית תחום הורים ומשפחה, אגף פסיכולוגיה, שפ"י, משרד החינוך  
 ד"ר דניאלה פלד - פסיכולוגית מחוזית, מחוז חיפה  
 אליסה אלון - פסיכולוגית מחוזית, מחוז צפון  
 נועה בן דוד - מנהלת היחידה לגיל הרך, אשלים, ג'וינט-ישראל  
 ורד לוי - ראש תחום, היחידה לגיל הרך, אשלים, ג'וינט-ישראל  
 שרית מצר - מנהלת תכניות, היחידה לגיל הרך, אשלים, ג'וינט ישראל

Thank you to the Combined Jewish Philanthropies of Greater Boston (CJP), CJP's Israel and Overseas Co-Chairs Luis Vidal and Leslie Pucker, and to Leslie Pucker for serving as the Chair of CJP's PAC Sub-Committee.

**יעוץ ולווי תחום שותפויות: דר' תמי רובל**

**צוותים מובילים בשירותים הפסיכולוגים החינוכיים של יישובי הפיילוט:**

**אום אל פאחם:** דר' מחמוד מחאמיד - מנהל שפ"ח, מראם פהים מחאג'נה - פסיכולוגית מובילה יישובית, עמראן גבארין - פסיכולוג מוביל יישובי  
**אור עקיבא:** אליה תורן - מנהלת שפ"ח ומובילה יישובית, ורד אורן גרוס - פסיכולוגית מובילה יישובית ומנהלת המרכז לגיל הרך  
**חדרה:** ג'קי וינברג - מנהל שפ"ח, דר' צביה אהרון - פסיכולוגית מובילה יישובית, עדי אדלר - פסיכולוגית מובילה יישובית  
**חיפה:** ריבי שני - מנהלת שפ"ח ומובילה יישובית, זוהר בובליצקי-פוקס - פסיכולוגית מובילה יישובית  
**כיסרא סמיע:** טארק דג'ש - מנהל שפ"ח ומוביל יישובי, מרלין דהוד - פסיכולוגית מובילה יישובית  
**מעלות תרשיחא:** אורנה וייס - מנהלת שפ"ח ומובילה יישובית, נטע הדר סגל - פסיכולוגית מובילה יישובית  
**עראבה:** דר' עימאד ג'ת - מנהל שפ"ח, אימאן סעדי - פסיכולוגית מובילה יישובית, אמין חוטבא - פסיכולוג מוביל יישובי  
**צפת:** אלון נוימן - מנהל שפ"ח ומוביל יישובי, איריס שני אשד - פסיכולוגית מובילה יישובית

**צוות פיתוח הידע:**

**שרית מצר** - מנהלת התכנית, היחידה לגיל הרך, אשלים, ג'וינט ישראל  
**תמר שחר** - פסיכולוגית חינוכית מומחית מדריכה, רכזת ארצית תחום הורים ומשפחה, שפ"י-אגף פסיכולוגיה, משרד החינוך  
**ד"ר תרצה יואלס** - ראש התחום היישומי במרכז לחקר התפתחות הילד, החוג לפסיכולוגיה, אוניברסיטת חיפה  
**רקפת בן דורי גלבוע** - כתיבה מקצועית, פיתוח ידע ותוכניות התערבות, הנחיית קבוצות והכשרות, 'אמנות החוסן'

7	פתיחה
8	רקע
8	הורות בגיל הרך
8	עבודה עם הורים
10	תכנית "הורים במרכז"
10	עקרונות הפעולה של תוכנית "הורים במרכז"
10	גישה אוניברסלית מניעתית
11	הנגשה
11	הנגשה תרבותית
12	הנגשה גיאוגרפית ופיזית
12	הנגשת ידע
14	עבודה בשותפות
14	שותפות בין הורים לאנשי מקצוע
16	שותפות בין מקצועית
16	עבודה מבוססת נתונים
17	תשתית ארגונית והגדרות תפקידים
17	הרמה הארצית והמחוזית
18	הרמה היישובית
18	פורום יישובי לגיל הרך
19	צוות מוביל יישובי לתכנית "הורים במרכז"
19	פסיכולוג/ית מוביל/ה יישובית
21	מתווה יישום תכנית "הורים במרכז" ביישוב
22	הכרות עם העבודה עם הורים לילדים בגיל הרך ברשות
22	גורמים וארגונים שעובדים עם הורים לילדים בגיל הרך
24	איתור צרכים של הורים ומיפוי מענים קיימים
26	הכנת תכנית עבודה יישובית לקידום הורים לילדים בגיל הרך
26	ניתוח הנתונים העולים מהמיפויים
26	הצגת הנתונים וההמלצות העולות מהם לדיון בפורום היישובי לגיל הרך

27	גיבוש תכנית עבודה יישובית
27	יישום תכנית העבודה
27	תכניות התערבות להורים
29	הערכת תוכניות
29	הכשרות יישוביות
30	הערכת הכשרות
31	העצמת השותפות והמעורבות של הורים
31	השתתפות נציגות הורים בתהליכי קבלת החלטות
31	השתתפות נציגות הורים בפורום היישובי לגיל הרך
31	לשמוע את קול ההורים - משוב להערכת תוכניות התערבות
31	הנגשה, שיווק ופרסום התפיסה והעשייה של "הורים במרכז" להורים
32	כלים יישומיים
32	כלי מס' 1 - מיפוי אסטרטגי בעולם השותפויות
32	סוגי שותפויות
35	כלי למיפוי שותפים
37	כלי מס' 2 - יצירת חזון לשותפות
43	כלי מס' 3 - מיפוי יישובי של הגיל הרך
48	כלי מס' 4 - שאלון צרכים להורים לילדים בגיל הרך
51	כלי מס' 5 - דוגמא לשאלון משוב להורה בסיום מפגש/תוכנית
55	כלי מס' 6 - דוגמא לשאלוני משוב לאנשי מקצוע בסיום הרצאה, השתלמות או הכשרה
60	כלי מס' 7 - עקרונות מנחים לשירות או מסגרת לגיל הרך המכוון להורים
61	כלי מס' 8 - עקרונות מנחים להתאמת מענה או תכנית לצרכי הורים
62	כלי מס' 9 - שאלות לאיש/אשת מקצוע המעוניין/ת בשיתוף הורים
63	כלי מס' 10 - טיפים לעבודה מיטיבה עם הורים
64	מקורות

המודל ליישום תכנית "הורים במרכז" ברשויות המקומיות המובא לפניכם, מיועד לסייע למנהלי השפ"ח, לפסיכולוגים המובילים ולצוות המוביל היישובי ליישם את תפיסת תכנית "הורים במרכז". המודל נכתב על סמך פיתוח ויישום התכנית בפילוט שהתקיים בשמונה יישובים - אום אל פאחם, אור עקיבא, חדרה, חיפה, כיסרא סמיע, מעלות תרשיחא, עראבה וצפת - במשך כ-4 שנים, בהובלת ג'וינט ישראל-אשלים, אגף פסיכולוגיה במשרד החינוך ופדרציית בוסטון.

בתחילת המסמך יוצג הרקע לתכנית, הכוללת התייחסות לצרכי השטח ולעקרונות התיאורטיים שהנחו אותנו - וביניהם חשיבות העבודה בגיל הרך ומרכזיות ההורות להתפתחות הילד - והמטרות שנגזרו מעקרונות אלה.

בפרק הבא אחר כך יוצגו עקרונות הפעולה של תכנית "הורים במרכז":

- גישה אוניברסלית מניעתית
- הנגשה: תרבותית, גיאוגרפית ופיזית, והנגשת ידע
- עבודה בשותפות: שותפות בין הורים לאנשי מקצוע ושותפות בין מקצועית להובלת העבודה עם הורים ברשות
- עבודה מבוססת נתונים

בהמשך מוצגת **התשתית הארגונית** הנדרשת לשם הפעלת התכנית. תשתית זו כוללת את התשתית הארצית בה תוכלו להיעזר, ואת התשתית היישובית אותה עליכם להקים. התשתית הארצית נמצאת באחריות אגף פסיכולוגיה, ומיועדת לתת לכם תמיכה, בעיקר בתקופה הראשונה של הפעלת התכנית, וכוללת צוות מטה ארצי ומחוזי ורכז ארצי לתכנית. ברמה היישובית נדרש להקים ברשות צוות מוביל להפעלת התכנית, לבחור פסיכולוג מוביל ליישומה בשטח, ולחבר את התכנית לפורום היישובי לגיל הרך הפועל ביישוב.

החלק הבא של המדריך עוסק ביישום **מתווה העבודה** של תכנית "הורים במרכז" ביישוב:

בראשיתו של חלק זה מוצגות דרכים להכרות וקבלת מידע על ארגונים וגורמים שונים ברשות העובדים עם הורים לילדים בגיל הרך, וזיהוי שותפים אפשריים לקידום העבודה עם הורים. כמו כן מתואר תהליך איתור הצרכים של ההורים ברמה היישובית, כולל סקר ומיפויים לאפיון אוכלוסיית ההורים, השירותים, התכניות והמענים הקיימים ברשות לעבודה עם הורים.

הכנת תכנית עבודה יישובית, מתבססת על ניתוח הנתונים העולים מהמיפויים, הצגתם לדיון בפורום היישובי לגיל הרך וגיבוש תכנית לקידום הורים בגיל הרך.

יישום תכנית העבודה כולל הקמה, התאמה או הרחבה של תכניות התערבות ומרחבים להורים, בהתאם לצרכי ההורים ולמשאבים היישוביים, וכן הכשרות לאנשי המקצוע ברשות לקידום עבודה מיטבית עם הורים.

החלק האחרון של יישום מתווה העבודה של תכנית "הורים במרכז" ביישוב, כולל דרכים להעצמת השותפות והמעורבות של הורים - דרך השתתפותם בתהליכי קבלת החלטות, מרחבים בהם יוכלו להשמיע את קולם ולהביע את צרכיהם, וכן הנגשה להורים, שיווק ופרסום התפיסה והעשייה של תכנית "הורים במרכז" ברשות.

המסמך מסתיים במכלול **כלי התכנית**: מיפוי אסטרטגי של שותפים; מיפויים יישוביים של שירותים, מסגרות ומענים; שאלון צרכים להורים; שאלוני משוב להורים בסיום מפגש/תכנית, ומשוב לאנשי המקצוע בסיום הכשרה; וכן עקרונות מנחים להתאמת שירות או מענה לצרכי הורים וטיפים לאיש המקצוע לעבודה מיטיבה עמם.



## הורות בגיל הרך

לשנים הראשונות בחייו של הילד השפעה מכרעת על התפתחותו התקינה. מוחו מעוצב לצמוח ולהשתנות בתגובה לניסיון מצטבר, וחוויות משמעותיות משפיעות על התפתחותו במיוחד בשלוש השנים הראשונות, בהן מבצע המוח את זינוק הצמיחה הגדול ביותר. חוויות חוזרות גורמות להפעלה חוזרת של רשתות תאי עצב ומחזקות את הקשרים ביניהם, ואילו שימוש מועט בקשרים הנוצרים גורם להיעלמותם. הקשרים העצביים מתחזקים עם כל חזרה על אותו רצף, עד שהם הופכים לאוטומטיים. מוחו של התינוק והפעוט מושפע בראש ובראשונה מהחוויות שלו עם הוריו, המהווים את המבוגרים המשמעותיים ביותר בחייו. ולכן, ככל שסביבתו עשירה במגע, קשב ואמפתיה, כך מוחו מתפתח ומתאים את עצמו לסביבה רגשית זו.

מחקרים הראו כי התפתחות מיטבית של ילד והצלחתו בתחומים שונים בהמשך חייו, קשורים לתמיכה הרגשית שההורה מעניק לו. כך למשל נמצא כי סגנון ההתקשרות של הילד עם הוריו משפיע על יכולת הוויסות הרגשית של הילד ועל הדרך בה יקשור קשרים אישיים, וכן על יכולתו להתמודד עם מצבי מצוקה או לנהל מערכות יחסים בגרותו (Thompson, 1994; Mikulincer & Shaver, 2003).

הקמת המשפחה וההורות הן מהמשימות המורכבות, המאתגרות וארוכות הטווח שקיימות בחייו של אדם. תפקיד ההורות משתנה בהתאם לנסיבות, לחוויות הילדות של ההורה ולהשפעות אליהן נחשף במהלך חייו. הורות איננה רק תפקיד, היא חלק מרכזי בהוויית החיים, וככזו היא משפיעה על הדרך בה אדם רואה את עצמו, על הביטחון העצמי שלו, ועל זהותו האישית, הזוגית והמקצועית. הקשר של הורה עם ילדו הוא דו כיווני: הוא אחראי לגדילתו ומשפיע על התפתחותו ובו בזמן ילדו משפיע עליו ומשנה אותו.

ההורות מהווה כיום אתגר התמודדות רב לחצים, הנובע מאורח חיים מורכב ותובעני: שילוב בין בית ופרנסה, בין זוגיות ומשפחה, בין התפתחות אישית ללחצי תרבות וחברה, בין שאיפה ליציבות ובריאות נפשית לבין תנודות כלכליות וביטחוניות. אתגרים אלה מקבלים משנה תוקף בקרב אוכלוסיות במצבי סיכון, בהן נמצא כי 73% ממצבי הסיכון של ילדים בגיל הרך נובעים מטיפול הורי והשתייכות למשפחה (סאבו-לאל וחסין, 2011). מחקרים מצאו גם קשר בין התפתחות מיטבית של הילד לבין רמת ההשכלה של האם, סביבת המגורים שההורים מספקים, מצוקה כלכלית והיבטים פיזיים נוספים הקשורים לבטיחות. אחד ההסברים הניתנים לכך הוא כי הורים בעלי הכנסה נמוכה נמצאים בסיכון גבוה יותר למצוקות נפשיות ולביטחון עצמי נמוך, והם עלולים לחוות יותר אירועי חיים שליליים, ומכאן להיות מצוידים בפחות משאבים על מנת להתמודד עם השלכת אירועים אלה עליהם ועל ילדיהם (Bronte-Tinkew & Calkins, 2001).

## עבודה עם הורים

בעשורים האחרונים קיימת מגמה השואפת לחזק את סביבתו הטבעית היום-יומית של הילד, את משפחתו ואת הוריו. מגמה זו נובעת מההבנה שלא די להעניק לילד שעות טיפוח וטיפול, השפעה לטווח הארוך מחייבת שינוי גם אצל הוריו, ולכן דורשת לשתפם בהתערבות למען ילדיהם ולעבוד עמם באופן ישיר, כך שיוכלו להעניק לילדם את התנאים המיטביים להתפתחותו. במקביל, הורים רבים מחפשים תמיכה דרך ידע וגישה חינוכית שתתאים להם, וההיצע הענק שמציעה התרבות העכשווית יכול להיות מבלבל מאוד.

דוח של הכנסת (רבינוביץ', 2014) סקר את נושא התמיכה בהורות (Parenting Support) בישראל. תמיכה בהורות באה לידי ביטוי במגוון רחב של שירותים, ביניהם שירותי הבריאות, שירותי הרווחה, מסגרות חינוך, שפ"י, ו-360 התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון. הדוח הצביע על כך שבשראל אין עדיין מדיניות המחייבת מתן הדרכה להורים. פעילויות מגוונות וקבוצות הדרכה להורים מתקיימות על-ידי גורמים ציבוריים ופרטיים ברחבי הארץ, אך אין גוף אחד שמרכז את התחום, או מפקח על תוכן ההדרכות, האפקטיביות שלהן ואיכותן המקצועית. בנוסף, נמצא בדו"ח כי הדרכת הורים אינה חלק אינטגרלי מתוכניות טיפול ושיקום לילדים, עקב בעיות מימון או חוסר מודעות לחשיבות השותפות עם הורים. עוד נמצא שגם כאשר קיימות תכניות להורים, הן התקשו בגיוס הורים להשתתפות בפעילות, ולא נערך איסוף נתונים שיטתי המאפשר לבדוק את יעילותן. כן נמצא כי שיתוף הפעולה בין הגורמים השונים המעניקים שירותים להורות, אינו מחייב ואינו פורמלי.

אחוזי השתתפות והתמדה נמוכים של הורים בתוכניות המיועדות עבורם, הם תופעה הקיימת בכל העולם ולא רק בארץ. תופעה זו קשורה לכך שאנשי המקצוע העובדים עם הורים חסרים ידע אינטגרטיבי, מיומנויות וכלים להתמודד עם מורכבות ההורות, ולהתייחס להורה כלקוח וכאדם בפני עצמו, לצד ההתייחסות ל"יחידת הורה-ילד". ההורות היא כאמור משימה קשה ומורכבת, המחייבת לראות בסיוע להורים יעד בפני עצמו. כך, כדי שהורה יתפקד באופן מיטבי, הוא זקוק להכלה ותמיכה, קודם כל לעצמו, כאדם בעל צרכים וקשיים, הזכאי לתמיכה, כבוד וביטחון. כל זאת לצד הדרכה הורית ומתן כלים שיסייעו לו להעניק לילדו אפשרות להתפתחות וגדילה תקינים, רווחה נפשית ובריאות. פער זה בין ההבנה התיאורטית והמחקרית בדבר חשיבות התמיכה בהורים למען קידום התפתחותו של הילד, לבין היקף התכניות להורים והיעילות שלהן בפועל, הווה את הבסיס לפיתוח תכנית "הורים במרכז".

ההכרה בהורה כדמות המשמעותית ביותר עבור הילד, מחייבת את איש המקצוע לראות בו שותף לעבודה עם הילד. אנשי מקצוע רבים רגילים יותר למודל המומחה מאשר לעבודה בשותפות עם הורים. עבודה בשותפות מחייבת את איש המקצוע לאפשר להורה להיות שותף בקביעת הקצב והכיוון המתאימים להתערבות. כלומר, ההורים לוקחים חלק בהגדרת הקשיים של ילדם, בתיעדוף הצרכים, בניסוח מטרות ההתערבות ובבניית התכנית הטיפולית.

כדי שהורה יוכל לחשוב על אופציות אחרות לגבי "איך להיות הורה", הוא חייב להרגיש נתמך ומוערך, ללא תחושות של שיפוטיות וביקורת מצד איש המקצוע. תפקיד איש המקצוע בהקשר זה הוא להעניק להורה "בסיס בטוח" (Secure Base) על מנת שיוכל לצאת למסע חקר אפקטיבי להבנת ילדו - או כפי שניסחה זאת סלמה פייברג: "האם תשמע את הבכי של התינוק, אם המטפל ישמע את הבכי של האם" (Fraiberg, Adelson)

(Shapiro, 1975).

בהיבט הדינאמי, קיים קשר בין עולמו הסובייקטיבי הפנימי של ההורה, לבין ההורות שלו בפועל בעולם החיצוני. בהתערבות עם הורים נדרש איש המקצוע להיות בו זמנית בפנים ובחוץ: גם מעורב רגשית, וגם מתבונן מבחוץ ממרחק מאזן (דיאמונד, 2006). באופן זה הוא מאפשר להורה לפתח, באופן מקביל, את היכולת המורכבת הזו אל מול ילדו - להיות בו זמנית בשתי עמדות שונות: בפנים ובחוץ, מעורב רגשית ומרוחק באופן מאזן, משתתף ומתבונן, מטופל ומטפל. התייחסות איש המקצוע לעולם הפנימי של ההורה מסייעת להורה להחזיק במודעות את עולמו הפנימי של הילד, ולפתח עמדה מזדהה המצויה בתוך החוויה, שמחזיקה בו זמנית גם עמדה מאזנת, הבוחנת וחותרת לשינויי ולתיקון. בתהליך זה איש המקצוע העובד עם הורים נוכח ומשפיע על מה שקורה בין ההורה לילדו, לעיתים אף מבלי לפגוש את הילד. זהו תהליך המשלב חקר (Exploration) ותמיכה (Support), ובמהלכו מסייע איש המקצוע להורה לפתח יכולת אינטר-סובייקטיבית ורפלקטיבית, ולחשוב בצורה פתוחה וגמישה על ילדו ועל הקשר שלו עמו, תוך נכונות להיות מופתע לגבי מה שיגלה.

על מנת לעבוד בשותפות עם הורים, ולראותם לא רק ככלי המתווך בעבודה עם הילדים אלא כשותפים ומעורבים בכל האמור עבור ילדיהם, זקוקים אנשי מקצוע המטפלים בילד להכשרה, הדרכה וידע. תכנית "הורים במרכז" שואפת לצייד את אנשי המקצוע בידע ובכלים למתן מענה לצרכים האישיים של הורים כבני אדם, ובמקביל מכוונת לספק להורים ידע ומידע לגבי התפתחות הילד והתפתחות ההורות, היכולים לסייע להם בגידול ילדיהם באופן בריא ומיטבי. הטמעת ויישום תפיסה זו דורשים קידום מערך שירותים קהילתי כוללני, המבוסס על שיתופי פעולה בין-מקצועיים עם כלל אנשי המקצוע העובדים עם הורים.

## **תכנית "הורים במרכז"**

"הורים במרכז" מבוססת על פיילוט משותף לג'וינט ישראל-אשלים, שפ"י-אגף פסיכולוגיה במשרד החינוך ופדרציית בוסטון, לפיתוח מודל ארצי של פלטפורמה יישובית לעבודה, מעורבות ושותפות עם הורים. פיתוח המודל נעשה באמצעות פיילוט בשמונה ישובים, המאפיינים את מגוון אוכלוסיית ישראל בפריפריה החברתית: אום אל פאחם, אור עקיבא, חדרה, חיפה, כיסרא-סמיע, מעלות תרשיחא, עראבה וצפת.

### **מטרת התכנית**

קידום התמודדות מיטבית של הורים עם גידול ילדיהם בגיל הרך ועם בניית יחסים משפחתיים, באמצעות פיתוח וגיבוש תפיסת עבודה יישובית ומודל עבודה בין מקצועי הרואה את ההורה כשותף, ובעזרת פיתוח תשתית קהילתית, רב מקצועית ליישום התפיסה.

### **אוכלוסיית היעד של התוכנית**

1. הורים לילדים מתקופת ההיריון ועד גיל שש
2. אנשי מקצוע - כלל הצוותים המקצועיים ביישובים העוסקים ובאים במגע עם הורים וילדים בגיל הרך

## תחומי הליבה של התכנית

- הנגשת ידע ומידע להורים ולאנשי המקצוע
- הכשרה וליווי לאנשי מקצוע ממגוון המקצועות שעובדים עם ילדים והורים
- יישום תפיסת "הורים במרכז": התאמת והפעלת תכניות לילדים והורים, ומרחבים פיזיים להורים במוקדי פעילות למשפחות בגיל הרך

## עקרונות הפעולה של תוכנית "הורים במרכז"

### גישה אוניברסלית מניעתית

תכנית "הורים במרכז" מכוונת לכלל אוכלוסיית ההורים ביישוב. תפיסה זו מבוססת על המודל הסלוטוגני (אנטונובסקי, 1988) אשר מדגיש שלצד התייחסות למצוקה וסיכון, לכאב ולקשיים התפתחותיים, יש לעסוק בקידום בריאות ורווחה נפשית מיטבית. המודל מכוון את אנשי המקצוע לראייה רחבה של ההורה כאדם, הכוללת התייחסות למאפייני החוסן והכוחות שלו, בנוסף להתייחסות לגורמי הסיכון ולהתמקדות בבעיות.

הורים רבים מעדיפים להגיע לשירותים אוניברסליים ולמענים עם תכנים שמתאימים לכלל ההורים, ולא לתכניות המוגדרות כמענה ייחודי או ייעודי למשפחות בסיכון. סוגיה זו משמעותית במיוחד עבור הורים שנמצאים במצבים מגבירי סיכון כמו עוני הגירה או משברים במשפחה, שעלולים לחוש מתויגים ולא בנוח, ולהימנע מלהגיע ולצרוך את המענים (ואזן-סיקרון, שיר וכן רבי, 2015).

תכנית "הורים במרכז" מכוונת לקדם הפעלת מענים להורים וילדים בתוך שירותים אוניברסליים (דוגמת המרכזים לגיל הרך, מתנ"סים, תחנות טיפות חלב, משחקיות וכו') או בתוך מסגרות החינוך האוניברסליות של הילדים (מעונות, משפחתונים וגנים). הפעלת המענים בהתאם לעיקרון זה מגוונת: תכנית העשרה מניעתית לכלל ההורים (בין אם עומדת בפני עצמה או בין אם מפנה הורים למענים משלימים המותאמים לצרכיהם לאחר היכרות), שילוב תכני ליבה אוניברסליים עם התייחסות מותאמת לילדים בסיכון, שילוב אנשי מקצוע טיפוליים בתוך תכנית אוניברסלית ועוד.

בנוסף, מדגישה תכנית "הורים במרכז" את חשיבות התייחסות בתוך המענים גם לסוגיות שמעסיקות את ההורים כבני אדם אינדיבידואליים, ולא רק התייחסות לסוגיות הקשורות לתפקידם כהורים. גדילתם והתפתחותם של הילדים מושפעים מהתפתחותם ומרווחתם של הוריהם, ולכן חשוב לתת מענה לצורכיהם (ואזן-סיקרון, שיר וכן רבי, 2015 ; Cerezo, ; Dasi & Ruiz, 2013).

## הנגשה

חשיבותו של עקרון ההנגשה נובעת מהעובדה כי קיים קושי לגייס הורים להשתתפות בתכניות ההתערבות המוצעות להם (ואזן-סיקרון, שיר וכן רבי, 2015). בעבור הורים רבים פנייה לעזרת אנשי מקצוע אינה פשוטה, והם חוששים לחשוף קשיים פרטיים בפני אנשים אשר נחווים על ידיהם כזרים. כך למשל, יש הורים החוששים שאנשי המקצוע לא יתמכו בהורות שלהם ואולי אפילו יראו בהם הורים לא טובים, מכאן, שהורים זקוקים לאנשי מקצוע שאינם שיפוטניים, שהם חשים עמם בנוח, ושהם סומכים על יכולותיהם ועל הידע המקצועי שלהם. הם זקוקים לאנשי מקצוע שיגלו אמפתיה אליהם כאדם, ויתנו מקום משמעותי ומכבד להתלבטויות, לדאגות ולמחשבות שלהם.

אחת הדרכים שמסייעות להורים לחוש בנוח היא הנגשה. הנגשה מאפשרת צריכה מיטבית של מענים להורים ואת האפקטיביות של תכנית ההתערבות (ואזן-סיקרון, שיר וברן רבי, 2015). בנוסף, הנגשה מקדמת בניית רשת תמיכה קהילתית מקומית של הורים ותחושת שייכות, המשמעותית עבור הורים לילדים בגיל הרך, במיוחד אלו החווים בדידות בהורות.

במסגרת "הורים במרכז" ניתנה תשומת לשלושה סוגי הנגשה - הנגשה תרבותית, הנגשה גיאוגרפית ופיזית והנגשה של ידע - בהתאמה לצרכי ומאפייני אוכלוסיית ההורים ביישוב:

### הנגשה תרבותית

המונח התערבות רגישה תרבות (Cultural Sensitive Practice) מתייחס להתערבות הלוקחת בחשבון את הרקע התרבותי של מקבלי השירות. התערבות זו מתבססת על שלושה ממדים: עמדות ואמונות, ידע תרבותי ומיומנויות (Van Den Bergh & Crisp, 2004):

**ממד העמדות והאמונות של המטפל** - מודעות איש המקצוע לעצמו, לרגישותו, לערכיו, לנטיותיו האישיות ולדרך בה נטיות אלה עלולות להשפיע על תפיסתו את ההורה. כלומר, מודעות לדעות קדומות שהוא נושא כלפי מי ששונה ממנו.

**ממד הידע התרבותי** - הידע שיש לאיש המקצוע על תרבות ההורה, על ציפיותיו ממערכת היחסים הטיפולית, וכן ידע על החסמים שעלולים לעכב הורה השייך לקבוצת תרבות מסוימת מלקבל שירותים או להשתתף בתכניות.

**ממד המיומנויות** - היכולת של איש המקצוע להתייחס, להבין ולהשתמש במסרים מילוליים ולא מילוליים הקשורים בתרבות, ולהשתמש במגוון רחב של גישות תרבותיות בהתאם למאפייני ההורים.

בתוכנית "הורים במרכז" נדרש הפסיכולוג המוביל להכיר לעומק את הקהילה בה הוא פועל, דבר הדורש תהליך למידה של אוכלוסיית ההורים, וקבלת הכרה ואישור מהם כי הגישה שהוא נוקט מתאימה, למשל בהיבטים של יצירת קשר, התמודדות עם בעיות וכוחות מאפיינים. היכולת של איש המקצוע להכיר בחוסר הידיעה שלו על התרבות ועל הדרכים לעבוד עם אנשיה, תוך חיפוש דרכים לאסוף ידע ולהבין את קהילת ההורים, זוכים לרוב להערכה מצידם (סדן, 2007).

במסגרת התאמת המענים להורים בהקשר התרבותי, חשוב שלפחות חלק מאנשי המקצוע המפעילים את המענה להורים יהיו מהתרבות של ההורים וידברו ב"שפתם" המקומית, או שיתאימו עצמם למאפיינים ייחודיים של תרבות ההורים כמו שפה, שעות הפעילות, מטרות התכנית, הרכב אנשי הצוות, סוג ההתערבות ותכניה ועוד.

### הנגשה גיאוגרפית ופיזית

הנגשה גיאוגרפית של מענים קריטית כדי שהורים יגיעו למקום ההתערבות וירגישו שיש להם אפשרות לבחור אם ומתי להשתתף בה. על כן, הכנסת התערבויות לשירותים ומסגרות שהורים כבר מבקרים בהם, תעלה את מידת ההשתתפות של הורים בתכנית. שירותים כאלו יכולים להיות תחנת טיפת חלב, מתנ"ס מקומי, מרכז לגיל הרך או מסגרת החינוך של הילד.

## מרחב פיזי מותאם להורים

הסביבה הפיזית - כולל המרחב, הצורות, החללים והצבעים - משפעה על חווית השהות בהם, ולכן תכנון מבנה צריך לשרת ולתמוך בפעילות המתקיימת בו. ערך מרכזי של "הורים במרכז" עוסק בחשיבות הנוכחות ההורית בחיי הילד, ולכן יש חשיבות לעיצוב המרחב הפיזי - גם כזה המכוון לפעילות ילדים - כך שיכבד את צרכי ההורים המגיעים עמם, ייתן להם תחושה שמתחשבים בהם, ויעודד אותם להגיע.

התאמה זו יכולה לבוא לביטוי באופנים שונים. למשל, במרכזים לגיל הרך ניתן לעצב חלל פעילות גדול למשחק משותף להורים וילדים, באופן שניתן לחלקו לשני חדרי פעילות נפרדים על ידי מחיצה - חלק אחד להמשך משחק לילדים וחלק אחר לקבוצת הורים. עיצוב כזה מאפשר לקיים פעילות שחלקה משותפת להורים וילדים וחלקה הורים וילדים לחוד. דוגמאות נוספות יכולות להיות הוספה של ריהוט מזמין המותאם בגובה להורים הממתנים לילדם שנמצא בטיפול במרכז, הוספת פינת קפה מצוידת לשימוש ומתן אפשרויות משחק לאחיו של הילד שמתלווים להורים וממתנים עמם.

ניתן גם לחשוב על תהליך הפוך - התאמת מרחב המיועד במקור למבוגרים, כך שיתאים גם לילדיהם. למשל, ניתן להפוך חללי עבודה שיתופיים לידידותיים להורים דרך הקצאת מרחב לתינוקייה או למשחקה עם שירותי שמרטפות, כך שההורה יכול לעבוד, וכשתינוקו/ילדו בוכה וזקוק לו, הוא נקרא להרגיעו ולהיות עימו.

## הנגשת ידע

אנו חיים בתקופה של הצפת ידע. ריבוי מקורות הידע כרוך לעיתים בכלבול בנוגע למידת הרלוונטיות והעדכניות שלו. בנוסף, לא תמיד ברור להורים מהו הידע הנכון, וכיצד להשתמש בו: קיימים פרסומים רבים על התפתחות הילד, מודפסים ואינטרנטיים, חלקם ממקור מוסמך כגון קופות החולים, משרד הבריאות או משרד החינוך, ואחרים ממקור פרטי, שלא ברור מה מידת הרצינות שלו. הרבה פחות ידע קיים על התפתחות ההורות ועל התהליכים העוברים על ההורה.

במסגרת תכנית "הורים במרכז" פותח מדריך ידע ייחודי "להיות משפחה - על הורים, ילדים ומה שביניהם מתקופת ההיריון ועד גיל 6".



בכתיבת המדריך השתתפו אנשי מקצוע מתחומים שונים של הורות, התפתחות הילד, בריאות, חינוך וטיפול, והוא מוסכם מקצועית על משרדי הממשלה השונים. המדריך מכיל ידע מקצועי עדכני ותמציתי, המנוסח בשפה פשוטה, נהירה ומובנת לכל קורא, וכולל את הנושאים העיקריים הקשורים להתפתחות הילד בגיל הרך ולהורות. קראנו לשפה בה כתוב המדריך "שפה הורית" כיוון שהמדריך מיועד גם להורים וגם לאנשי המקצוע, כשפה בין-מקצועית המאפשרת לאנשי מקצוע להתייחס לידע חסר מתחום מקצועי שונה משלהם ולתקשר אותו כשפה משותפת להורים.

הידע מוצג במדריך בראייה אינטגרטיבית משלוש נקודות מבט: התפתחות ילדים בגיל הרך - משלב ההיריון ועד גיל שש, ראייה זו שמה את הילד במרכז. התפתחות ההורות - מתייחסת להורה במרכז, ורואה בו אדם שלם בעל צרכים וייחודיות. ידע זה כולל תחומים שונים איתם מתמודד ההורה - כאדם וכהורה. התפתחות קשר הורה-ילד - מדגישה את היחסים ואת הקשר ההדדי, וכוללת, בין השאר, ידע על פעולות שיכול ההורה לנקוט על מנת לקדם התפתחות מיטבית של ילדו.

עיקרון העבודה בשותפות נמצא בבסיס תכנית "הורים במרכז" ויש לו שני היבטים משמעותיים: יצירת שותפות של אנשי מקצוע עם הורים סביב ההתערבות עם ילדם, ושותפות בין-מקצועית בין אנשי המקצוע שונים לקידום העבודה עם הורים ברשות.

### שותפות בין הורים לאנשי מקצוע

במהלך עשרים השנים האחרונות חל שינוי מהתמקדות בהגנה על הילד להתמקדות בזכויותיו, תפיסה העולה בקנה אחד עם האמנה הבין-לאומית לזכויות הילד, שאושרה על ידי מדינת ישראל ב-1989, ובעיקר הזכות לגדול בסביבה בטוחה ומטפחת, הזכות להתפתחות ולשגשוג, והזכות לשוויון הזדמנויות. שינוי זה הביא למעבר מהתמקדות בהגנה על ילדים בסיכון מפני הוריהם שאינם מתפקדים כראוי, למגמה של תמיכה ישירה בהורים ושיתופם בעיצוב התערבויות למען ילדיהם כדי להבטיח את גשוגם (White, Taylor & Moss, 1992; Cerezo, Dasi & Ruiz, 2013).

כיוון נוסף שהספרות המקצועית מצביעה עליו בשנים האחרונות הוא החשיבות שיש בעבודה עם הורים על הסוגיות שמעסיקות אותם כבני אדם, ולא רק על אלו הקשורות לתפקידם כהורים. גדילתם והתפתחותם של הילדים מושפעת מהתפתחותם ומרווחתם של הורים, ולכן חשוב לתת מענה לצורכיהם ולהכיר במורכבות ההורות ובתהליכי שינוי המתרחשים אצל ההורים, כבסיס חיוני לעבודת אנשי מקצוע העובדים עם ילדים בגיל הרך (ואזן-סיקרון, שיר וכן רבי, 2015; Cerezo, Dasi & Ruiz, 2013).

בעידן המדיה נכנסה מורכבות נוספת ביחסים בין הורים לאנשי מקצוע, כיוון שעומות יכול להסלים בקלות יחסית דרך פרסום ברשתות החברתיות, ולכן חלק מאנשי המקצוע חוששים ממגע משמעותי עם הורים ומנסים לצמצם אותו.

צמצום הפער בין ההבנה בדבר חשיבות התמיכה בהורים למען קידום התפתחותו של הילד, לבין היקף התכניות להורים, היעילות שלהן בפועל והמוטיבציה של אנשי מקצוע לשתף הורים, נמצא בבסיס תכנית "הורים במרכז".

**הזווית של אנשי המקצוע** - אנשי מקצוע רבים מתחומים שונים עובדים עם ילדים בגיל הרך - אחיות טיפת חלב, מטפלות במעונות ומשפחתונים, גננות, רופאים, מדריכות התפתחות, מפעילות שחקיות, פסיכולוגים, מרפאות בעיסוק, קלינאיות תקשורת, פיזיותרפיסטים, פסיכיאטרים, תזונאיות - וכולם כולם פוגשים גם את הוריהם.

גישת השותפות של אנשי מקצוע עם הורים נובעת מהכרה שהיחסים ביניהם אינם הירארכיים ומבוססים על כוח וסמכות, אלא מבוססים על מוטיבציה משותפת בטובת הילד. ההבנה כי התובנות או תפיסת המציאות של איש המקצוע אינם תקפים יותר מאלה של ההורה, וכי בקשר בין שני אנשים קיימת השפעה הדדית, גוררת בעקבותיה הנחת עבודה כי שינוי יקרה רק אם איש המקצוע ייתן מקום בקשר גם ל"אמת" שההורה מביא איתו, ויאפשר לו להיות שותף לתהליך. מכאן גם עולה כי על איש המקצוע לעודד הורים לתפוס עצמם כפעילים, עצמאיים ויעילים, ולהתייחס אל הכוחות שלהם.



### פסיכולוגית מובילה בתכנית "הורים במרכז" היטיבה לתאר זאת:

"כאשת מקצוע ותרפיסטית אני עובדת שנים רבות בגיל הילדות המוקדמת. תמיד ראיתי את ההורים כמשמעותיים ביחס לילדיהם. יחד עם זאת, ההכשרה שקיבלתי באמצעות "הורים במרכז" סייעה לי להעמיק ולהתבונן בצרכים של ההורים, ולא אתם כאנשים בעלי צרכים מעבר לתפקידם ההורי. קיבלתי הרבה כלים והבנה של המשימה המורכבת של בניית שותפות עם ההורים, שכל כך קריטית בטיפול בגיל הרך, דבר שהוביל לשינוי משמעותי באופן העבודה שלנו במרכז לגיל הרך. כיום, כל טיפול בילד מתחיל בפגישה עם הוריו, כדי ליצור חיבור והגדרה משותפת של המטרות הטיפוליות.

**הזווית של ההורים** - המעבר להורות נחוזה על ידי הורים רבים כשינוי דרמטי, ולרבים מהם יש חששות טבעיים ושאלות רבות שעולות עם התפתחות ההיריון, לידת הילד ותהליך גדילתו. את השיח הפנימי הזה הורים רבים מנהלים עם עצמם ורק לעיתים עם סביבתם, מתוך תפיסה שמה שהם חווים לא קורה להורים אחרים. זה זמן בו הורים זקוקים לתמיכה מהסביבה הקרובה להם, ולידע שיכול לסייע להם בהורות.

### על הצרכים של ההורים ועל דרכי עבודה יעילות ומשמעותיות עבורם, ניתן ללמוד מדבריהם

של הורים בסיום תוכניות שהשתתפו בהן במסגרת "הורים במרכז":

"נכנסנו לתוכנית עם חששות ומהר מאד הבנו שהגענו למקום חם ומשפחתי. יחד עם זאת ענייני, מקצועי ומעשיר. לאט לאט ובצורה מובנית ומוחשית רכשנו כלים מעשיים להתמודדות יומיומית עם אתגרי החינוך. הפסיכולוגיות שהעבירו את הקבוצה היו מדריכות נהדרות. היה קל לשתף אותן וקל לקבל מהן. הן ליזו כל זוג בקשיי החינוך הפרטיים, ותמיד היו לאוזן קשבת ומכילה".

"המנחות היו בעלות ידע ומקצועיות, וגילו הכלה וקבלה, הייתה אווירה מאוד מהנה ורגועה בקבוצה. ההורות הינה מסע מאתגר עם הרבה חוויות טובות אבל גם עם קשיים, הורות זה משהו שצריך לתחזק, זו עבודה מתמדת להיות הורים, זה התפקיד שלנו".

שותפות אין משמעה שמכישים את הידע ואת המיומנויות של איש המקצוע, אלא שמכירים באופן מלא במומחיות ההורה לגבי משפחתו. כאשר המומחיות משלימה ומשולבת - גוברים הסיכויים לתוצאות חיוביות. כדי ששותפות אמיתית תתפתח, הקשר חייב להיות מבוסס על אמון הדדי וכבוד, כיוון שעבודה ביחד אפשרית רק אם השותפים מרגישים בטוחים ומוערכים. תכנית "הורים במרכז" מכוונת לסייע לאנשי המקצוע בידע אינטגרטיבי, מיומנויות וכלים כדי להתמודד עם מורכבות ההורות, ולהתייחס הן להורה כאדם בפני עצמו והן לקשר הורה ילד. גישת התכנית כוללת התייחסות להיבטים הבאים:

- לסייע להורים לזהות, להבהיר ולנהל בעיות
- להעצים הורים
- לאפשר להורים לקדם את התפתחותם ואת השלמות הרגשית שלהם ושל ילדיהם
- לסייע באופן כללי לתמיכה החברתית ולקשר הקהילתי של המשפחה
- לעזור להורים לקבל את כל השירותים הרלוונטיים לצרכיהם
- למצוא דרכים לפצות על קשיים שההורים או הילדים אינם יכולים לנהל בעצמם
- לשאוף לשפר את הסיוע שאנו מציעים להורים ואת מערכות השירות שבהן אנו עובדים

"דרוש כפר שלם כדי לגדל ילד" - אמרה אפריקאית עתיקה זו מתייחסת לחשיבותה של קהילה בחינוך ילדים, ומשמעה שאין ביכולתו של אדם אחד לשאת על כתפיו את האחריות הכבדה הכרוכה בכך, וכי עליו להיעזר בשותפים על מנת שמשימה חינוך הילדים תצלח. בהובלה של מערך עירוני לעבודה עם הורים יש צורך ביצירת שותפות בין מקצועית עם כלל קהילת אנשי המקצוע ברשות שפוגשים הורים לילדים בגיל הרך. תחת הכותרת "שותפות בין מקצועית" קיימת קשת רחבה של רמות מעורבות. לשם הבחנה ביניהן השתמשנו במודל "סוגי השותפויות" (Rubel-Lifschitz & Kashdan, 2012, 2015), המגדיר רצף של רמות שונות של שותפות, על פי חלוקת הסמכות והאחריות, מידת האוטונומיה, השליטה והאמון נדרשים בין השותפים, וכן בהתאם למידת המאמץ והזמן הנדרשים כדי לקיימן. מערכת היחסים בין השותפים היא דינאמית, וניתן לעבור בין הרמות השונות של סוגי השותפות.

שלב ראשון ביצירת שותפות כזו הוא מיפוי אסטרטגי של הגורמים בקהילה כשותפים אפשריים לתהליך ברמות השותפות השונות. מיפוי זה עוזר לזהות איזה גורמים: הורים או אנשי מקצוע ניתן לגייס לטובת קידום העבודה עם הורים ברשות. המיפוי מאפשר ראייה מערכתית של מכלול הגורמים: שחקני מפתח, הבנת הקשרים ביניהם, וכן הבנת המניעים והאינטרסים של כל שותף, מתוך תפיסה מורכבת ותכנון אסטרטגי ארוך טווח, המאפשר למנף את המערך הקיים במהלך משותף.

בתחילת שותפות בין מקצועית יש ערך רב בגיבוש חזון משותף, שיצור אמון בין השותפים. לפירוט היישום והמשך התהליך, ראה בהמשך פרק על 'מתווה יישום תכנית הורים במרכז' ביישוב'.

## עבודה מבוססת נתונים

סדן (2007) רואה באיסוף ידע חלק חשוב בשלב ההכרות של איש המקצוע את הקהילה בה הוא עובד. הבקשה של איש המקצוע ללמוד מהאנשים ולחפש את עצתם, מלמדת כי הוא מחפש דרכים איך להתאים את עצמו לקהילה ואינו מצפה רק כי הקהילה תתאים את עצמה אליו. בנוסף, הקהילה מעריכה על פי רוב אנשי מקצוע אשר אוספים מידע על הקהילה לפני שהם פועלים, ושהדבר ממשיך לאורך כל הקשר.

איסוף הידע ומיפוי מאפשרים השגת שלושה ממדים החשובים להובלת שינוי במערך היישובי:

- ממד הרוחב- ראייה של מכלול אנשי המקצוע ובעלי השפעה המקומיים.
- ממד העומק- הבנת מניעים ואינטרסים שונים של השותפים השונים.
- ממד הגובה- מינוף המערך הקיים כחלק מתכנון ארוך טווח.

בחינה מתמדת של הצרכים בשטח וקבלת החלטות מושכלת לגבי תיעודף או קיום התערבויות המבוססת על נתונים אלו, מאפשרת לשמור על רלוונטיות, ועל יישום התערבויות משמעותיות ובעלות השפעה. בנוסף, בהמשך לעיקרון השותפות הבין מקצועיות, ידע מבוסס נתונים מאפשר להיערך לשותפות ולייצר תחושה שלתהליך יש ערך עבור כלל השותפים.

# תשתית ארגונית והגדרות תפקידים

## הרמה הארצית והמחוזית

"הורים במרכז" מייצגת תפיסת עבודה של אנשי מקצוע מתחומים מגוונים העובדים עם הורים, וכרוכה בהובלה של תפיסה יישובית. כדי ששפ"ח יישובי יוכל ליצור שינוי ברמת הישוב ולייצר שיתופי פעולה, נדרשת לתכנית מעטפת תמיכה ארצית ומחוזית.

### צוות המטה הארצי והמחוזי של התכנית כולל:

- הפסיכולוגית הארצית במשרד החינוך ו/או סגנית מנהלת אגף פסיכולוגיה
- פסיכולוגים מחוזיים במחוזות בהם מתקיימת התכנית
- רכז ארצי לתכנית ו/או רכזים מחוזיים - בהתאם להיקף הארצי של התכנית

### תפקידי צוות המטה:

- לספק מעטפת של תמיכה, הדרכה וליווי לצוותים ביישובים
- להחליט על הצטרפות יישובים חדשים לתכנית
- ליידע ולתאם שיתופי פעולה ברמה הארצית והמחוזית, כולל תיאום עם אגפים במשרד החינוך ועם משרדי ממשלה אחרים
- להפיץ ולעדכן את מסמכי הידע

### תפקידי רכז/ת ארצי/ת לתכנית "הורים במרכז":

- לזווי השפ"ח ביישובים בתקופת הקמת התכנית על פי עקרונות הפעולה שלה, כולל: מתן הדרכה למנהלי השפ"ח, לזווי הפסיכולוגים המובילים היישוביים בהקמת הצוות המוביל, ביצירת השותפויות, בחיבור לפורום היישובי לגיל הרך, בעזרה בתכנון הכשרות מקומיות ועוד.
- הקמת תשתית ליווי ליישובים ותיקים בתכנית ומדריכים לתכנית.
- תכנון והוצאה לפועל של הכשרה ארצית בסיסית המיועדת למנהלי שפ"ח ופסיכולוגים מובילים המצטרפים לתכנית במדרשה לפסיכולוגיה חינוכית.
- מעקב אחר התהליך ביישובים, וביצוע תכניות העבודה.
- תכנון וביצוע ימי עיון שנתיים לפסיכולוגים מובילים בשפ"חים ותיקים בתכנית ולמידת עמיתים.
- מעקב ועדכון גוף הידע באתר המשרד.

# הרמה היישובית



## פורום יישובי לגיל הרך

תכנית "הורים במרכז" פועלת במסגרת פורום יישובי לגיל הרך, ומהווה חלק מיישום המדיניות היישובית לגיל זה. ברשויות רבות הפורום היישובי מבוסס על הועדה המקצועית לגיל הרך שהקימה "תכנית 360" - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון" ביישוב, אך פועל לטובת כלל הילדים בגיל הרך ומשפחותיהם (ולא רק אלו הנמצאים במצבי סיכון), ועוסק בכל הסוגיות הקשורות לגיל זה ביישוב. יתרונו של הפורום היישובי הוא בכך שמשותפו מייצגים את כלל הארגונים הפועלים ביישוב בגיל הרך, ולכן הוא מהווה בסיס לשיתופי פעולה בין-מקצועיים ברמה היישובית.

בפורום היישובי לגיל הרך משתתפים על פי רוב: מנהל/ת אגף חינוך, מנהל/ת קדם יסודי, מפקחת גני ילדים, אחות מפקחת אזורית מטעם משרד הבריאות, מנהלות תחנת טיפת חלב ברשות, מנהל/ת המרכז לגיל הרך או מרכז למשפחה, מנהל/ת המחלקה לשירותים חברתיים, מנהל/ת מרכז ילדים הורים, עו"ס/ית לגיל הרך, מנהל/ת מתנ"ס, מנהל/ת ספרייה, מנהל/ת מחלקת צעירים, אנשי מקצוע המפעילים מענים לילדים ולהורים, נציגי גופים פרטיים העוסקים בגיל הרך ו/או בהדרכות הורים ועוד. מומלץ כי הפורום יכלול גם נציגי הורים.

**בהתייחס לפעולת הפורום היישובי לגיל הרך, ציינו פסיכולוגים מובילים בפילוט "הורים במרכז":**

"הורים במרכז" שמה פוקוס על משבצת שהייתה חסרה הרבה שנים אבל מתלבשת על פלטפורמה קיימת"..." [בפורום היישובי מתקיימים] למידה משותפת, מעקבים אחרי תכניות, יוזמות חדשות, למידה מהצלחות, שותפות-איך מורידים את האגו, ושיווק בעבודה עם הורים..." "אנשי המקצוע מעלים צרכים שונים. זו פלטפורמה שדרכה ניתן לאגם משאבים"..." "דרך הישיבה המשותפת הצלחנו לגרום לעבודה משותפת של עובדות סוציאליות, גננות ואחיות טיפת חלב יחד איתנו"

הרכבו הרחב של הפורום מאפשר מספר מועט של פגישות במהלך השנה (כארבע פעמים בשנה). תכנית "הורים במרכז" עולה כנושא בפורום בחלק ממפגשיו (כפי שעולות גם תכניות אחרות). חברי הצוות המוביל של התכנית (ראה פירוט בהמשך) הם חברים קבועים ושותפים בפורום היישובי.

במידה ופורום כזה אינו קיים ביישוב, יש צורך להקים ועדת היגוי רחבה להובלת תכנית "הורים במרכז", הכוללת את כל אנשי המקצוע והגורמים הרלוונטיים לעבודה עם הורים בגיל הרך ברשות. בוועדה זו ניתן לכלול את כלל הגורמים המפורטים לעיל וכן גורמים נוספים בישוב העוסקים בעבודה עם הורים.

**תפקיד הפורום היישובי לגיל הרך בהקשר לתכנית "הורים במרכז":**

- גיבוש מדיניות יישובית לצורך קידום מערך השירותים והעבודה עם הורים ברשות ואחריות ליישומה.
- אחריות לתקצוב וביצוע מענים להורים וילדים ו/או התאמת מרחבים פיזיים לצרכי הורים בשירותים ומסגרות לילדים בגיל הרך.
- מעקב אחר יישום "הורים במרכז" ברמה היישובית והתאמתה בהתאם לצרכים המשתנים.

## **צוות מוביל יישובי לתכנית "הורים במרכז"**

צוות מצומצם הכולל נציגים מרכזיים מתחומי החינוך, הרווחה והבריאות ו/או גורמים רלוונטיים נוספים ברשות. הרכב הצוות גמיש ומותאם ליישוב, ונקבע על ידי מנהל השפ"ח והפסיכולוג המוביל. צוות זה ישמש כצוות ביצוע למימוש המדיניות שתיקבע בפורום היישובי לגיל הרך, ויעסוק באופן בלעדי בקידום תכנית "הורים במרכז". הצוות מתכנס 10-12 פעמים בשנה.

**פסיכולוגים מובילים בפילוט "הורים במרכז" התייחסו לעבודת הצוות המוביל:**

"בהתחלה בררנו עם עצמנו למה חשוב לנו. בנינו חזון יישובי. עם זה התחלנו"..." "בצוות המוביל מתכננים תכניות, בוחרים אנשי מקצוע, מתכננים הכשרות, קובעים לו"ז, איפה התכנית תתקיים ועוד. יש סיעור מוחות"..." "הפורום היישובי הוא מעל. הוא מאשר את התכניות שלנו".

## תפקידי הצוות המוביל:

הצוות המוביל אחראי לממש את התכנית היישובית על פי תפיסת "הורים במרכז". בין תפקידיו:

- מעקב אחר ביצוע המיפויים בהתאם לדרישת התכנית.
  - לימוד נתוני המיפוי.
  - פיתוח תפיסת עבודה יישובית לעבודה עם הורים ותמיכה בהורות על סמך נתוני המיפוי, וגיבוש המלצות לפורום היישובי לגיל הרך.
  - הצגת עיקרי המיפוי ותפיסת העבודה עם הורים כבסיס לדיון בפורום היישובי לגיל הרך.
  - המלצה לפורום היישובי לגיל הרך על פיתוח מענים להורים או הרחבת/התאמת מענים קיימים לילדים בגיל הרך כך שיכללו רכיב המתייחס להורים ולהורות על פי תפיסת "הורים במרכז", או התאמת מרחבים פיזיים לצרכי הורים בשירותים ומסגרות לילדים בגיל הרך.
  - מעקב אחר יעילות המערך העירוני להורים בהשוואה לצרכי ההורים ועדכון נתוני המיפוי.
  - תכנון הכשרות יישוביות לקידום תפיסת "הורים במרכז" בהתאמה לאוכלוסיית היעד שלהן.
- מומלץ להתחיל את פעילות הצוות המוביל בגיבוש חזון משותף - ניתן להיעזר לשם כך בכלי מס' 2.

## פסיכולוגית מובילה/ יישובית

הבחירה בשפ"ח לצורך הובלת תהליך עם הורים ברשות נובעת מהמומחיות המקצועית של הפסיכולוגים החינוכיים בנושא ההורות ועבודה עם הורים. הפסיכולוג החינוכי ממוקם בצומת שבין מערכת החינוך, הילד, משפחתו והמערכת הקהילתית-יישובית, ויש לו קשר עם נציגי הרווחה, הבריאות ואנשי מקצוע אחרים. מיקומו של הפסיכולוג בצומת זה מאפשר מתן התערבות מקצועית, המשלבת יחד את כל הגורמים הללו ומאפשר לו להיות העוגן הקבוע לעבודה עם הורים ברשות.

הפסיכולוגית המובילה/הוא היא חלק מצוות השפ"ח ותפקידו/ה להוביל בפועל את השינוי התפיסתי והמקצועי בעבודה עם הורי ביישוב. הובלת שינוי תפיסתי ומקצועי דורשת מעורבות אקטיבית של מנהל/ת השפ"ח וכל צוות הפסיכולוגים החינוכיים, כך שמעגלי ההשפעה ביישוב יגדלו. ביישובים קטנים ובינוניים מומלץ שמנהל/ת השפ"ח ייקח על עצמו את התפקיד ו/או יהיה מעורב באופן פעיל בפיתוח התכנית והתפיסה ביישוב. ובכל מקרה, את התכנית יכול להוביל יותר מאיש צוות אחד בשפ"ח.

**פסיכולוגים מובילים מפילוט "הורים במרכז" התייחסו לחשיבות הפעלת התכנית מתוך השפ"ח:**

"השאיפה שתהיה כתובת אחת בגיל הרך שהורים ידעו לאן לפנות באיזה צורך..." השפ"ח הוא גוף שעובד הכי הרבה עם הורים ולכן זה בא ממקום מאד נקי"... זה שזה יושב בשפ"ח זה הופך את זה למקצועי".

## מאפייני הפסיכולוג/ית המוביל/ה היישובי/ת:

- את התפקיד יכול/ה למלא פסיכולוג/ית העונה על ההגדרות הבאות:
- פסיכולוג/ית חינוכי/ית העובד/ת בשפ"ח- עדיפות לפסיכולוג/ית מומחה/ית.
- בעל/ת ניסיון בהתערבות פרטנית ו/או קבוצתית של הורים.
- בעל/ת ניסיון בעבודה עם משפחות וצוותי חינוך בגיל הרך (עבודה בגנים).
- אפשרות לעבודה אחה"צ.
- בעל/ת יכולת הדרכה של אנשי מקצוע.
- בעל/ת יכולת הובלה של פרויקט קהילתי (לדוגמא "קו חם" לייעוץ טלפוני להורים / מענה מקצועי ראשוני להורים דרך רשתות חברתיות / הובלת קבוצת הורים פעילים / הקמת פורום הורים).

## תפקיד הפסיכולוג/ית המוביל/ה:

- ליישם בפועל את תפיסת העבודה עם הורים בקרב אנשי המקצוע בישוב העובדים עם ילדים בגיל הרך, כך שאנשי המקצוע יחזיקו בתודעה המקצועית את צרכי ההורה וההורות, ויצליחו לקיים מרחב שבו ההורה הוא שותף להתערבות עם הילד. תפקידיו/ה כוללים:
- הקמת הצוות המוביל הבין-מקצועי לתכנית.
- אחריות לזימון המשתתפים, הוצאת סדר יום ופרוטוקולים של הצוות המוביל.
- השתתפות בפורום הגיל הרך.
- אחריות לביצוע מיפויי התכנית.
- יצירת קשרי עבודה עם הגורמים המובילים בישוב בתחום הגיל הרך ועבודה עם הורים, וגיס שותפים למהלך.
- אחריות להכשרת הפסיכולוגים החינוכיים בשפ"ח בגישת העבודה של "הורים במרכז".
- תכנון ו/או הנחייה של הכשרות לאנשי מקצוע בגיל הרך, ליווי והדרכת אנשי המקצוע ליישום הגישה בתחומם/בארגונם.
- הצגת תפיסת העבודה בישיבות רב מקצועיות ובפורום היישובי לגיל הרך, וקידום התפיסה בפורומים קהילתיים ויישוביים רלוונטיים.
- הכשרת הורים להשתתפות בהובלת תהליכים עירוניים ושיתופי פעולה עם אנשי המקצוע (שלא סביב הטיפול בילד הפרטי), כך שיפעלו כנציגי הורים בפורום הרשותי לגיל הרך.
- קיום הלכה למעשה של עמדה זו בעבודתו/ה עם ילדים והורים, על משקל "יפה דורש יפה מקיים".
- בהתאם לתקציב ולהנחיות הפורום היישובי לגיל הרך, תפקידו/ה יכלול גם:
- זיום וקידום מענים קהילתיים ייחודיים בתחום הפועלים לפי תפיסת "הורים במרכז".
- הרחבת והתאמת תוכניות על פי גישת "הורים במרכז".
- הובלת שיפוץ/הקמה של מרחב פיזי מותאם להורים.

## תפקיד מנהל השפ"ח:

- מכיוון שמדובר בתכנית בהיקף יישובי, קיימת חשיבות מרובה להשתתפות מנהל/ת השפ"ח בהובלת התכנית. כאשר מנהל/ת השפ"ח איננו הפסיכולוג המוביל, מומלץ כי המנהל יהיה שותף לכל הפחות בפורום היישובי, בפגישות העבודה של המוביל עם בעלי תפקיד במחלקות אחרות ואף בפגישות עם הרכז הארצי של התכנית.

## מתווה יישום תכנית "הורים במרכז" ביישוב

יישום תכנית "הורים במרכז" מתחיל לאחר קבלת ההחלטה להכניס את התכנית לרשות. המתווה מפרט את שלבי היישום - ממינוי פסיכולוג מוביל והקמת צוות מוביל לתכנית ועד הפעלת מענים ומעקב אחריהם.

המתווה אינו לינארי וישנם שלבים שיכולים להתקיים במקביל לשלבים אחרים - למשל, במקביל לפיתוח תכניות התערבות מותאמות להורים, ניתן לקיים הכשרות לאנשי המקצוע. תהליכים אחרים הינם ספיראליים - למשל, המיפוי יעמיק ויתרחב עם ההיכרות עם גופים נוספים שעובדים עם הורים ברשות או לאחר הפעלת מענים.

שלבים	פעולות מרכזיות	כלים
הקמה והובלה של מבנה ארגוני לתכנית	<ul style="list-style-type: none"> <li>בחירת פסיכולוג מוביל.</li> <li>השתתפות הפסיכולוג המוביל ומנהל השפ"ח בהכשרה ארצית.</li> <li>הקמת צוות מוביל הפועל באופן שוטף לצורך השגת מכלול התוצרים של התכנית. הרכב הצוות המוביל גמיש ומותאם ליישוב, ונקבע על ידי מנהל השפ"ח והפסיכולוג המוביל</li> <li>ראיה תשתית ארגונית והגדרות תפקידים במסמך זה.</li> </ul>	<p>יצירת חזון לשותפות דרך גיבוש עוגן ומצפן פנימי (כלי מס' 2)</p>
הכרות עם העבודה עם הורים בגיל הרך	<p>גורמים וארגונים שעובדים עם הורים לילדים בגיל הרך:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>איתור, איסוף וארגון המידע על גורמים וארגונים שעובדים עם הורים לילדים בגיל הרך, דרך: פרסומים ומידע באינטרנט; ביקור במקום בו מקיים הארגון פעילות להורים ו/או ילדים בגיל הרך; חיפוש אחר חוות דעת על פעילות הארגון; שיחות עם בעלי תפקידים ואנשי מקצוע העובדים בארגון.</li> <li>חשיפת גורמים וארגונים אלו לתכנית "הורים במרכז" ולתפיסת העבודה עם הורים.</li> <li>זיהוי שותפים אפשריים לקידום העבודה עם הורים.</li> </ul>	<p>מיפוי אסטרטגי בעולם השותפויות (כלי מס' 1)</p>
הקמה והובלה של מבנה ארגוני לתכנית	<p>איתור צרכים של הורים ומיפוי מענים קיימים:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מיפוי מאפייני היישוב והאוכלוסייה - איסוף מידע הנוגע למאפיינים המרכזיים של היישוב, אוכלוסיית ההורים והגיל הרך ביישוב.</li> <li>מיפוי תכניות ומענים לילדים והורים בגיל הרך.</li> <li>סקר צרכי הורים ומפגשים עם הורים.</li> </ul>	<p>מיפוי יישובי של הגיל הרך (כלי מס' 3) מיפוי תוכניות ושירותים בגיל הרך בישוב שאלון צרכים להורים לילדים בגיל הרך (כלי מס' 5)</p>



כלים	פעולות מרכזיות	שלבים
<p>עקרונות מנחים לשירות לגיל הרך המכוון להורים (כלי מס' 8)</p> <p>עקרונות מנחים להתאמת מענה/ תוכנית לצרכי הורים (כלי מס' 9).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ניתוח הנתונים העולים מהמיפויים במסגרת הצוות המוביל וגיבוש המלצות.</li> <li>• הצגת הנתונים וההמלצות לדין בפורום היישובי לגיל הרך.</li> <li>• גיבוש תכנית עבודה יישובית.</li> <li>• הקמה, הרחבה או התאמה של תכניות התערבות.</li> <li>• מרחבים פיזיים מותאמים לצרכי הורים בשירותים לילדים בגיל הרך.</li> <li>• הערכת האפקטיביות של תוכניות התערבות.</li> </ul>	<p>קביעת מדיניות ובניית תכנית עבודה יישובית לקידום הורים לילדים בגיל הרך</p> <p>יישום תכנית העבודה</p>
<p>שאלות לאיש המקצוע המעוניין בשיתוף הורים (כלי מס' 10)</p> <p>טיפים לעבודה מיטיבה עם הורים (כלי מס' 11)</p> <p>שאלוני משוב (קצר ומפורט בסיום הרצאה/השתלמות/ הכשרה - (כלי מס' 7).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• פיתוח וקיום הכשרות ו/או ימי עיון מרוכזים לכלל אנשי המקצוע העובדים עם הורים ברשות.</li> <li>• ההכשרות יעסקו בתפיסות, גישות וכלים הנוגעים להתפתחות ילדים בגיל הרך ולהורות, ולקידום מעורבות ושותפות עם הורים.</li> <li>• הערכת האפקטיביות של הכשרות.</li> </ul>	<p>הכשרות יישוביות</p>
<p>שאלון משוב להורה בסיום מפגש/תכנית (כלי מס' 6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• השתתפות נציגות הורים בדיוני הפורום היישובי לגיל הרך.</li> <li>• לשמוע את הקול של ההורים - משוב להערכת תוכניות התערבות.</li> <li>• הנגשה, שיווק ופרסום התפיסה והעשייה של "הורים במרכז" להורים.</li> </ul>	<p>העצמת השותפות והמעורבות של הורים</p>
<p>שאלון משוב להורה בסיום מפגש/תכנית (כלי מס' 6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• מעקב והערכה אחרי יעילות תכניות ומענים בעזרת מדדים חיצוניים - כגון אחוז השתתפות או בעזרת שאלוני משוב.</li> </ul>	<p>מעקב</p>

# הכרות עם העבודה עם הורים לילדים בגיל הרך ברשות

## גורמים וארגונים שעובדים עם הורים לילדים בגיל הרך

איתור הגורמים העובדים עם הורים לילדים בגיל הרך ברשות נעשה מתוך עמדה מערכתית רחבה, ותוך התייחסות לשאלות כמו:

- מי פועל בנושא הורות ביישוב?
- מי עובד עם ילדים בגיל הרך ביישוב?
- מהם צמתי קבלת ההחלטות בנושא הורים ביישוב?

הפסיכולוג המוביל עובד בתוך הרשות המקומית, ולכן יש לו נגישות לאנשי המקצוע העובדים במחלקת החינוך, במסגרות החינוכיות, במחלקה לשירותים חברתיים, וכן לאנשי המקצוע העובדים במרכז לגיל הרך. במיפוי הגורמים יש להתייחס גם למחלקות שלעיתים פחות מוכרות לשירות הפסיכולוגי, כמו מרכז צעירים או המתנ"ס.

במקביל, יש למפות ארגונים העוסקים בעבודה עם הורים ו/או ילדים בגיל הרך שאינם כפופים לרשות ופועלים בתחומה, כמו ארגונים הקשורים למשרד הבריאות וקופות החולים (תחנות טיפות חלב, היחידה להתפתחות הילד, בריאות הנפש של הילד או רופאי ילדים) או לגופים פרטיים הפועלים ברשות, כמו קבוצות הורים של מכון אדלר, או מרכזי הדרכת הורים. בנוסף, חשוב להתייחס להתארגנויות של הורים ברשות או במסדות החינוך כגון ועד ההורים היישובי או ועדי הורים בגנים, לקבוצות מנהיגות מקומיות כגון ועדי שכונה, פורום מנהיגות חינוכי וכו'.

### שימוש בפרסומים ובאינטרנט:

חיפוש באינטרנט וברשתות חברתיות ייתן מידע ראשוני על ארגונים הפועלים ברשות עם הורים לילדים בגיל הרך. ניתן לחקור על הארגון דרך קריאת דוחות, פרסומים על אירועים או פעילויות, או דרך הכרת אתר האינטרנט שלו. כעובד הרשות המקומית, לפסיכולוג יש נגישות למידע בתוך הרשות, כגון מספרי טלפון ושמות של בעלי תפקידים במחלקה/ארגון, המבנה הארגוני, תחומי האחריות ועוד.

### ביקור במקום בו מקיים הארגון פעילות להורים ו/או ילדים בגיל הרך:

ביקור במקום בו מתנהל הארגון מאפשר לקבל מידע על מטרות הארגון ודרך הפעולה שלו, להתרשם מגודל הארגון, לבדוק עובדות, להכיר דרכי פעולה, רמת תפקוד, קהל יעד ועוד. בנוסף, ניתן להתרשם מהמבנה, המקום המוקצה לפעילויות, העיצוב, המתקנים והתאמתם לאוכלוסיית היעד או למטרות המוצהרות של הארגון. כדאי לצפות בפעילות המאורגנת במקום עבור הורים ו/או ילדים, וכן להשתתף באירועים חברתיים ומקצועיים המאורגנים על ידי הארגון, כמו ערב הצדעה להורים, ועדת היגוי, יום עיון לאנשי מקצוע ועוד. כעובד הרשות המקומית, הפסיכולוג יכול לבקש להצטרף לביקורים פורמליים בהם הארגון מציג את פעילותו, כגון ביקור המנכ"ל, ביקור מפקח ועוד.

### חיפוש אחר חוות דעת על פעילות הארגון:

קבלת מידע וחוות דעת על פעילות הארגון העובד עם הורים בגיל הרך יכולה להתקבל ישירות משיחה עם הורים המשמשים בשירותיו, מאנשי מקצוע המפנים אליו הורים, דרך תגובות ברשתות החברתיות או באינטרנט ועוד.

## מפגש עם בעל תפקיד בכיר:

מפגש עם בעל תפקיד בכיר בארגון העובד עם הורים ו/או ילדים בגיל הרך מאפשר לקבל מידע נוסף על צרכי האוכלוסייה, על משאבים קיימים ועל המוטיבציות והאינטרסים של הארגונים השונים בישוב, וכן ללמוד על פעילויות נוספות המתקיימות בארגון. פגישה כזו עשויה גם להוות הזדמנות לשני הצדדים לבחון את הרעיון של שותפות ביניהם לפני שמתחייבים אליה, להתייחס לחששות, וכן להציג את התכנית ואת תפיסות העבודה. במידה ויש צורך בהגדרה ובבניית שיתופי פעולה עתידיים, יצטרף לפסיכולוג המוביל גם מנהל השפ"ח.

## מפגשים אישיים עם אנשי מקצוע:

מפגשים אישיים עם אנשי מקצוע שונים המייצגים או מהווים חלק מארגונים שונים הפועלים עם הורים ו/או ילדים בגיל הרך ברשות (למשל, מנהלת המרכז לגיל הרך, מנהל/ת יישובית/360°, מנהל/יות מחלקות חינוך ורווחה, מנהלות תחנות טיפות חלב ועוד). מפגשים אלה מהווים העמקה של ההיכרות ואיסוף מידע על רבדים נוספים של פעילות הארגון או על הקשרים בין ובתוך ארגונים. יש לשים לב במפגשים אישיים אלו גם לאדם עצמו המייצג את הארגון ולהיות רגישים לצרכים, לרקע או למניעים שלו, כיוון שחלק מהחיבור וההתגייסות של אנשי המקצוע לנושא קשור להיותם הורים בעצמם (ולא פעם לילדים בגיל הרך ביישוב) ולחוויה ההורית שלהם.

חשוב לזכור שתהליכי ההיכרות והמיפוי הם דינמיים ומתעדכנים לאור העשייה בשטח. עם התקדמות העשייה נחשפים לפעילות נוספת, לאינטרסים או לצרכים, שמאפשרים הרחבה והעמקה של ההיכרות, כמו גם סימון כיוונים שיכולים להיות רלוונטיים לפעולה עתידית.

## ארגון המידע

תהליך איסוף המידע וההיכרות עם הגורמים העובדים עם הורים ברשות דומה לתהליך האבחון שכל פסיכולוג חינוכי מכיר, שבו נעשה חיבור ממקורות מידע רבים ושונים ככל האפשר - חלקם פורמליים ואחרים לא פורמליים. ניתן לארגן את המידע על הארגונים בטבלה:

שם הארגון	אפיון: ציבורי/ עסקי/מגזר שלישי	פעילות מקומית או חלק מארגון ארצי	אוכלוסיית היעד	המטרות המרכזיות של הארגון	תחומי הפעילות של הארגון	אנשי מפתח בארגון

## זיהוי שותפים אפשריים לקידום העבודה עם הורים

תהליך ההכרות עם הגורמים והארגונים הפועלים ברשות משמש גם לחשיפתם לתכנית "הורים במרכז" ולתפיסת העבודה עם הורים, וכולל זיהוי שותפים אפשריים להנעת המהלך של קידום העבודה עם הורים ברשות.

שותפות דורשת השקעה גבוהה של אנרגיה ומשאבים. כדי להגיע לשותפות חזקה עם ארגונים וגורמים שעובדים עם הורים ברשות, נדרש לעשות תהליך של תכנון אסטרטגי והצבת מטרות לטווח הקצר והארוך. השימוש במפת השותפים (ראה כלי מס' 1) מסייע לזהות מניעים, הזדמנויות וחסמים בעבודה המשותפת עם גורמים שונים, ולקבל החלטה מושכלת את מי, מתי ואיך לשלב בתהליך, ואיך נכון להתמקם מול "השחקנים" השונים שכבר פועלים בשטח. כבר בשלב זה חשוב לזהות מראש מי יכול להיות שותף רלוונטי להפעלה ו/או התאמה של תכנית להורים (ראה שלב יישום תכנית העבודה).

**יש שוני בין רשויות לגבי היקף העבודה עם הורים. למשל, כפי שציינה פסיכולוגית מובילה מאחד מיישובי הפיילוט:**

"במהלך התכנית התחדד לי הפער בין השפ"חים שפעלו במקום שלא היה בו כלום ויצרו יש מאין ובעצם [הפסיכולוגים] נכנסו למקום מוביל וגם למקום עושה. לעומת העיר שלנו, שנכנסנו למקום שכבר היה בו הכל, ואיך בעצם אנחנו יוצרים איזשהו מהלך של הובלה מבלי לדרוך על אף אחד, בלי לנהל מאבקי יוקרה ואגו".

## איתור צרכים של הורים ומיפוי מענים קיימים

### מיפוי אפיוני הישוב והאוכלוסייה

במקביל לאיסוף המידע על הארגונים, חשוב לארגן את כלל המידע הנוגע לאפיונים המרכזיים של הגיל הרך ביישוב, כולל מידע כללי ודמוגרפי על הילדים בגיל הרך ברשות, ומידע מרוכז על השירותים המרכזיים לגיל הרך, תחנות טיפת חלב, המסגרות החינוכיות והתשתיות הקיימות בגיל הרך. בנוסף, חשוב לאסוף מידע על המאפיינים החברתיים והתרבותיים של הורים לילדים בגיל הרך ברשות והסוגיות המרכזיות שמעסיקות אותם, וכן מידע על פורומים קיימים הפועלים ברשות לטובת הגיל הרך (ראה כלי מס' 3).

### מיפוי תכניות ומענים לילדים בגיל הרך ולהוריהם

תהליך מיפוי נוסף מתקיים לגבי כלל התכניות והמענים להורים ומשפחות בגיל הרך ביישוב (ראה כלי מס' 4). איסוף מידע זה מתייחס לאפיונים שנמצאו רלוונטיים להצלחת תכניות התערבות להורים וילדים. הוא מאפשר לבחון כיצד סייעו להורים וילדים והדריכו אנשי מקצוע לפני כניסת תכנית "הורים במרכז". מיפוי זה הינו שלב חשוב וחיוני להפעלת התכנית. אולם הוא ארוך ודורש זמן ואנרגיה. מומלץ כי תהליך זה יעוגן בתכנית העבודה של הפסיכולוג המוביל. המיפוי הוא תהליך הנעשה עם אנשי מקצוע מרכזיים שעובדים עם הורים בגיל הרך ומפעילים תוכניות ומענים (למשל מחלקת החינוך, הלשכה לשירותים חברתיים, המרכז לגיל הרך, המתנ"ס, תכנית 360° ועוד). יתכן כי בפגישות המשותפות

תידרש הבהרה או חשיבה משותפת לגבי האפיונים של תכנית מסוימת. בכל מקרה השיח סביב איסוף הנתונים יכול לאפשר העמקת ההכרות והתחלה של שיתופי פעולה. מיפוי כלל התכניות והמענים הפועלים ביישוב מאפשר לבחון האם מערך השירותים הקיים מותאם לרצפים הבאים:

- רצף הגילאים - האם קיימות תכניות המתאימות להורים משלב ההיריון ועד להורים להם ילדים בני 6.
- רצף אוכלוסיות - האם קיימות תוכניות המותאמות לכלל אוכלוסיית ההורים וגם תכניות המותאמות לאוכלוסיות ייחודיות ו/או במצבי סיכון.
- רצף תכני התערבות - האם קיימות תכניות המכוונות להעשרה ולמניעה, לצד תכניות לטיפול בבעיות ממוקדות.
- רצף זמן ואינטנסיביות - האם קיים מגוון של תכניות קצרות וארוכות טווח, באינטנסיביות שונה.

מניסיון התכנית ביישובי הפיילוט, עולה שהמיפוי נחוה כתהליכי דינאמי ולא כפעילות חד פעמית. התהליך אפשר לפסיכולוגים המובילים להתמקם ביישוב כגורם משפיע ומשמעותי, והשיח סביב איסוף הנתונים והצגתם אפשר העמקה של ההכרות וחיזוק של שיתופי הפעולה. כפי שציינה אחת הפסיכולוגיות המובילות: "יש חקירה ולמידה מתמשכת כל הזמן. יש בזה משהו נורא כיפי, עם חיוניות מטורפת".

### שאלון צרכים להורים

שאלון צרכים להורים (כלי מס' 5) מהווה חלק חשוב בתהליך מיפוי צרכים - לקראת גיבוש תוכנית העבודה וגם בשלבים מאוחרים יותר בהערכת פעילות התכנית ביישוב - כיוון שהוא מאפשר להורים מקום להשמיע את קולם ואף להרגיש כשותפים לתכנון.

### מפגשים עם הורים

במידה ונדרש מידע נוסף לצורך גיבוש תכנית העבודה, ניתן לקיים קבוצות מיקוד עם הורים או מפגשים אישיים עם דמויות מפתח בקהילה כדי לשמוע על צרכיהם. כלל המידע שנאסף מאפשר:

- לאתר צרכים של כלל ההורים ביישוב.
- להסתמך על תחומי חוזק של היישוב.
- לקבל תמונה מקיפה ומדויקת על מגוון השירותים והתוכניות המופעלות ביישוב והתאמתן לצרכי ההורים.
- לסייע בהחלטה על דרכי העבודה והמענים המתאימים ביותר למאפייני ההורים ביישוב.

תהליכי המיפוי ואיתור הצרכים של ההורים הם תהליכים דינאמיים ומשתנים עם התפתחות התכנית ברשות.

## הכנת תכנית עבודה יישובית לקידום הורים לילדים בגיל הרך

תכנית העבודה נשענת על איסוף המידע, מגוון המיפויים ושאלון צרכי ההורים, ומהווה ביטוי לעקרון הפעולה של עבודה מבוססת נתונים. הפסיכולוג המוביל הוא האחראי על הכנת תכנית העבודה בתהליך מובנה ומוסדר, המעוגן בלוחות זמנים.

### מאפייני תכנית העבודה:

- שיקוף של שותפות בין מקצועית: בסיס המידע נוצר באמצעות מאמץ של כלל נתני השירותים ביישוב. החשיבה ובחירת מגוון הדרכים והפתרונות לקידום מערך השירותים עבור הורים, ושיפור השירות למשפחות ולאנשי מקצוע ביישוב, נעשים במסגרת הצוות המוביל של תכנית "הורים במרכז" והפורום היישובי לגיל הרך (שהם בין מקצועיים במהותם).
- תכנית העבודה כוללת המלצות על תכניות התערבות להורים ו/או התאמה של מרחבים פיזיים לשימושם של הורים ו/או הכשרות לאנשי מקצוע לעבודה עם הורים, ונעשית בהתאם למסגרת תקציבית נתונה וידועה מראש, דבר המאפשר לישוב להחליט על סדרי העדיפות.
- שקיפות התהליך - חשוב לתעד את תהליך בניית תכנית העבודה באמצעות פרוטוקולים/סיכומי הפגישות של הצוות המוביל והפורום היישובי לגיל הרך. התיעוד צריך לכלול את ההסכמות אליהן הגיעו בדיונים, וכן את הסוגיות, האתגרים והמחלוקות שעלו.

## ניתוח הנתונים העולים מהמיפויים

לאחר איסוף הנתונים, יש לנתח אותם ולהציגם בפני כלל אנשי המקצוע לצורך גיבוש תכנית עבודה רשותית לקידום הורים לילדים בגיל הרך. ראשית יש לעבד את הנתונים והמשמעויות שלהם עם הצוות המוביל, כדי להציג את התובנות העולות מהם - למשל, זיהוי כוחות ומשאבים לצד זיהוי פעילויות חסרות, איזה צרכים קיימים שאין עליהם מענה, איזה אוכלוסיות מקבלות כבר מענה וכדומה. לאחר זיהוי נקודות החוזק והחולשה, ההזדמנויות והאתגרים, על הצוות המוביל לגבש המלצות לפעולות לקידום העבודה עם הורים לילדים בגיל הרך - למשל הקמה או התאמה של תכניות התערבות להורים (ניתן להיעזר בכלים מס' 8 ו-9); התאמה של מרחבים פיזיים בתוך שירותים המיועדים לילדים בגיל הרך לשימושם של הורים; והכשרות לאנשי מקצוע לעבודה מיטבית עם הורים.

## הצגת הנתונים וההמלצות העולות מהם לדיון בפורום היישובי לגיל הרך

יש להכין הצגה ברורה באופן חזותי מלווה בהסברים של הנתונים וההמלצות לקראת הדיון בפורום היישובי לגיל הרך, כך שהשותפים יקבלו תמונה מלאה של הפעילות עם הורים ביישוב. כחלק מההצגה זו של הנתונים, יש חשיבות רבה לחיזוק הכוחות הפועלים ברשות וליצירת נראות למהלכים קיימים. שיקוף כוחות והצלחות נותנים אנרגיה וכוח לפעול לאורך זמן, ולהתמודד עם הקשיים והתסכולים שבדרך.

הדיון בפורום היישובי עשוי להיות מורכב: מיפוי חושף מידע רב ואף עשוי לחשוף מידע רגיש על השותפים, לכן הוא דורש פתיחות ואמון מצד כל המשתתפים. יש רשויות שבהן כל גורם פועל בנפרד ולאף אחד אין תמונה כוללת על המתרחש ביישוב בתחום העבודה עם הורים. לכן, הצגת המיפוי בפורום היישובי היא מהלך משמעותי, שמאפשר ליצור

שפה משותפת ואמון בין אנשי המקצוע השונים ביישוב. במהלך הצגת הנתונים וההמלצות וכחלק מהדיון בהם, מומלץ לאפשר לנוכחים לתת משוב, כך שיוכלו להשלים מידע שאולי חסר בנתונים או שלא בא לידי ביטוי בהצגת המידע, או להציע נקודת ראות נוספת על המשמעות העולה מהם. תהליך הצגת הנתונים מאפשר פיתוח של חשיבה אסטרטגית וניסוח מהלכים עתידיים.

בחנית רצף המענים להורים וילדים באחד מיישוב הפיילוט חשפה שקיימים מענים לגילאי 3-6 אך חסרים מענים לגילאי לידה עד שלוש. סקירת אופי המענים הצביעה על כך שמרביתם מכוונים לאוכלוסיות במצבי סיכון, ורק מענים מעטים הם אוניברסליים ופונים לכלל אוכלוסיית ההורים. בעקבות כך הוחלט להתמקד בהקמת מענים אוניברסליים להורים לילדים בגילאי לידה עד שלוש - קבוצת בוקר לאמהות ותינוקות ופעילות משחק וחוויה משותפים להורים וילדים אחר הצהרים.

## **גיבוש תכנית עבודה יישובית**

לאחר הצגת הנתונים ודיון בהם, מוצגות ההמלצות לפעולה בפני הפורום היישובי, בכדי להגיע להחלטות על בסיס דיון והסכמה, שיהוו את תכנית העבודה עם הורים בגיל הרך. תכנית העבודה יכולה לכלול הפעלת תכניות חדשות, התאמה או הרחבה של תכניות התערבות קיימות לילדים וגם להורים; התאמה של מרחבים פיזיים בשירותים לילדים בגיל הרך לשימושים של הוריהם; והכשרות לאנשי מקצוע לעבודה מיטבית עם הורים. האחריות לביצוע ההחלטות מוטלת על הצוות המוביל.

# יישום תכנית העבודה

## תכניות התערבות להורים

מערך התוכניות ברשות אמור לשלב מענים להורים מתקופת ההיריון ועד להורים לילדים בני 6, ולכלול מתן ידע, מידע והדרכה להורים, וכן להציע תוכניות התערבות ושירותים המותאמים לאוכלוסיית ההורים ברשות מרמת מניעה ועד הטיפול.

### עקרונות מנחים במערך תכניות שלם עבור הורים

על מערך התכניות השלם להיות מבוסס על ממצאי המיפוי ואפיוני אוכלוסיית ההורים בישוב, כפי שעולים מהמיפוי היישובי - כגון: אוכלוסייה בסיכון, מאפיינים תרבותיים, מאפייני שכונות וקהילות, אוכלוסיות בעלות מאפיינים או צרכים משותפים ועוד. כמו כן, מערך התכניות צריך לכלול מגוון תכניות אשר יענו על המאפיינים הבאים:

- בתכניות הממוקדות בילד - התייחסות להורה כשותף לחשיבה, לתכנון וליישום הטיפול בילד, התייחסות להורות מיטיבה ולקשר הורה-ילד.
  - תכניות התערבות הממוקדות בהורה - לצד התייחסות לתפקיד ההורה כלפי הילד, תוכניות אלו מתייחסות להיבטים נוספים בחיי ההורים - כגון: צרכים אישיים של ההורים, שייכות קהילתית ותרבותית ותפקודם בתחומי חיים שונים (זוגיות, דיוור, פרנסה, קריירה). תוכניות אלו מכירות בהשפעת גורמים אלה על איכות חייהם ועל תפקודם של ההורים.
  - תפיסת ההורות כחוויה חיובית, והעצמת כוחות והצלחות של הורים, כבסיס להתמודדות עם קשיים ואתגרים.
  - אוניברסאליות וא-סטיגמטיות - רצף תוכניות, שירותים ופעולות המותאמים לאוכלוסיות יעד שונות - תוך שילוב תכנים אוניברסאליים לצד מענה לבעיות ממוקדות.
  - שילוב מתן שירות בקהילה (במרחב השירותים הקיים) ובבית (במרחב טבעי ומוכר) - לפי העדפת ההורה.
  - קיומם של מרחבים פיזיים מותאמים גם להורים וגם לילדים בגיל הרך בשירותים השונים.
  - תמיכה ארגונית ומקצועית - תכניות המשלבות הכשרה, הדרכה וליווי שוטף וקבוע לאנשי המקצוע העובדים עם הורים.
- ראה גם כלים מס' 8 ו-9 - עקרונות מנחים להתאמת שירות ותוכניות לצרכי ההורים.

## דרכים להקמה, הרחבה או התאמה של תכניות התערבות:

- הרחבת תכניות: העסקת כוח אדם מקצועי נוסף או הרחבה של משרה של איש מקצוע בשירות/תוכנית קיימים. למשל, הוספת מרפאה בעיסוק לתכנית העשרה ופנאי כמו משחקה.
- פיתוח תוכנית ייחודית המותאמת לאוכלוסיית ההורים. למשל, הזמנת הורים לפעילות בתוך מסגרות החינוך של הילד - סדרת הרצאות בתוך הגן או פעילות מונחית הורה וילד בתוך המעון. דוגמאות נוספות יכולות להיות פיתוח של פרויקט קהילתי כמו "קו



- חם" ליעוץ טלפוני להורים, מענה מקצועי ראשוני להורים דרך הרשתות החברתיות, הובלת קבוצת הורים פעילים או הקמת פורום הורים.
- רכישת תוכנית קיימת שמפעיל משרד ממשלתי, ארגון פרטי או עמותה.

במהלך הפיילוט זיהו כמה יישובים צורך בתכנית המשלבת משחק משותף של הורים וילדים. תוכנית כזו דורשת מרחב פיזי מתאים. בכל יישוב חבר הפסיכולוג המוביל לגורם אחר לצורך הקמת התכנית - למשל המתנ"ס, הספריה העירונית, המרכז לגיל הרך, הלשכה לשירותים חברתיים או תחנת טיפת חלב - בהתאם לתשתיות הקיימות בו. בנוסף, בכל יישוב קיבלה התכנית אופי שונה מבחינת היקף, אנשי המקצוע שאיישו אותה והמשאבים שהוקצו לה, בהתאם להחלטות של הפורום היישובי. בהתאם לכך פותחו ביישובי הפיילוט דגמים שונים למרכזי פעילות: באחד הוקם מרכז שכונתי, באחר הותאם מרכז קיים לפעילות לילדים עבור הורים, וביישוב נוסף נערך שיפוץ במבנה השפ"ח כך שיוכל לשמש כמרחב התערבות משותף לילדים והורים.

יש יישובים שחזקו את הקשרים בין התכניות השונות להורים, למשל על ידי העסקה של אותם אנשי מקצוע בתוכניות שונות. ביישוב מסוים מתארת פסיכולוגית מובילה את המשמעות של מפגש במרכז טיפולי של אָם עם אותה פיזיותרפיסטית שהכירה בתכנית העשרה אחרת שבה השתתפה עם הילד:

החיבורים והרצפים יצרו אצל האם תחושה של בטחון ומוכרות, אחזקה ותמיכה, והקלו מאד על ההתמודדות שלה כאם לילד ראשון בכלל וכאם יחידנית בפרט. בשיחתנו סיפרה האם עד כמה היא נתרמת מהמפגשים, שמחה לצאת מהבית ולפגוש אמהות נוספות. חשה שיש לה למי לפנות, להתייעץ ולהיעזר, וזאת במיוחד לה כאם החסרה מעטפת משפחתית תומכת ומעטפת חברתית תואמת גיל, כיוון שילדה בגיל מאוחר יחסית.

דוגמא למשויבים שנתנו הורים על השתתפות בתכנית התערבות במסגרת "הורים במרכז" -

בתגובה לשאלה מה היה משמעותי בשבילך:

"הגילוי שכיף לי לשחק עם הילדים שלי למרות שחשבתי שלא כיף לי לשחק איתם, היה משמעותי מאד"..."גם לי לרוגע בכל הבית...גם להבנה ולתקשורת מצוינת"..."הבנתי שבשביל להרגיע את הילדים אני צריכה קודם כל להיות רגועה ובכלל תמיד עדיף להגיב ברוגע".

ובתכנית אחרת ציינו הורים:

"אנו מודים על הזכות לחוות תהליך קבוצתי שהיה מפרה ומעשיר. נהנינו מהתוכן ונתרמנו בחוויה אישית, זוגית והורית... הבנו שאנחנו לא לבד וגם קיבלנו רעיונות מזוגות אחרים. מה שלקחנו ככלי בפועל זה להקדיש גם לעצמנו וגם לכל אחד מהילדים תשומת לב, אנחנו משתדלים ליישם את זה עד היום [עברו כשנתיים מאז סיום הקבוצה]. גם דברים אחרים שחווינו בקבוצה והם עדיין במודעות שלנו, גם אם לא ביישום היומיומי. יש דברים שעלו בקבוצה ואני כל הזמן מזכירה לעצמי: הורות זה משהו שצריך לתחזק, זו עבודה מתמדת להיות הורים...גם אם אני לא משתמשת בכלים ספציפיים אני נזכרת ואני במודעות. ההשתתפות בקבוצה עצמה היוותה ערך מוסף עבורנו. אנחנו הולכים גם להדרכה פרטנית, אבל להשתתפות בקבוצה יש ערך חברתי, השיתוף עם ההורים האחרים מאוד עוזר".

## הערכת תוכניות

אחד העקרונות החשובים להובלת שינוי בכלל ולקידום העבודה עם הורים ברשות בפרט הוא עבודה מבוססת נתונים. לשם כך נדרשת הערכה נשנית וחוזרת של תכניות ההתערבות הפועלות ברשות. אחת הדרכים להעריך תכניות ולבחון יעילות, אפקטיביות והתאמה של תכנית התערבות לאוכלוסיית ההורים, היא באמצעות סיכום שאלוני משוב בסיום התכנית.

(ראה כלי מס' 6 - שאלון משוב להורה בסיום מפגש/תכנית).

סיכום של שאלון זה יחד עם משוב של המנחה, יכולים לתת תמונה האם התכנית פועלת בצורה יעילה ואפקטיבית ובאופן התורם להשגת מטרותיה. לאורך זמן, ולאחר הערכה של מספר תוכניות, ניתן יהיה להעריך האם חל שיפור במערך השירותים היישובי עבור הורים לילדים בגיל הרך.

על מנת להעריך תכנית ארוכת טווח, פותחו ב"הורים במרכז" שאלוני משוב להורים - לפני ואחרי ההתערבות - וקיימות גרסאות נפרדות להתערבות קבוצתית ולהתערבות פרטנית. השאלונים להורים קיימים גם בערבית. במידה ורוצים להשתמש בהם, יש לפנות לרכז הארצי של תכנית "הורים במרכז".

## הכשרות יישוביות

אחת המטרות המרכזיות של תכנית "הורים במרכז" הינה פיתוח תפיסת עבודה עם הורים בקרב אנשי המקצוע, ומתן כלים שיסייעו להם לממש אותה בפועל. אנשי מקצוע רבים מאמינים שהם כבר עובדים בשותפות עם הורים וחלקם אף תולים את חוסר ההצלחה של ההתערבות בחוסר שיתוף פעולה ומעורבות של ההורים. מטרת ההכשרות היא לבדוק את הנחות היסוד הבסיסיות של אנשי המקצוע ביחס להורים, ולהעניק להם כלים שיאפשרו להם לשתף ולערב הורים באופן יעיל. הכשרות מותאמות מסייעות ליישם מטרה זו. ניתן לקיים הכשרות כימי עיון מרוכזים או כמפגשים נפרדים על פני השנה.

### קהל היעד להכשרות:

- צוות הפסיכולוגים בשפ"ח
- צוותים מקצועיים או בין-מקצועיים העובדים עם הורים/ילדים בגיל הרך (למשל עו"סים, אחיות טיפ"ח, צוותים פרא-רפואיים, פסיכותרפיסטים, צוותי חינוך טיפול ועוד)
- הפורום היישובי לגיל הרך

### מטרות ההכשרות:

1. להטמיע את גישת ההורה במרכז בעבודתו היומיומית של כל איש מקצוע העובד עם ילדים בגיל הרך.
2. להרחיב את שיתופי הפעולה בין אנשי מקצוע ביישוב, וליצור שפה משותפת לקידום עבודה עם הורים ברשות.

3. להגדיל את מספר תכניות ההתערבות המיועדות להורים בישוב.
4. לקדם את האפשרות של הוספת רכיב התערבות עם הורים בתכניות קיימות המיועדות לילדים.

#### נושאים מומלצים להכשרות:

- תפיסות תיאורטיות בנוגע להתפתחות הילד בגיל הרך, התפתחות ההורות והתפתחות הקשר הורה ילד.
- כלים לקידום הקשר הורה ילד.
- גישות לעבודה עם הורים, אשר במרכזן תפיסת ההורה כשותף בתהליך ההתערבות עם הילד.
- גישות ארגוניות בנושא שותפויות, פתרון קונפליקטים וכלים לפיתוח שיתופי פעולה.
- כלים לשיתוף הורים בתהליכי קבלת החלטות.

#### הכשרות שהתקיימו ביישובי הפיילוט:

- הכשרה בין מקצועית של 10 מפגשים לאנשי מקצוע המטפלים בילדים על הורות עכשווית ועבודה עם הורים.
  - הכשרה של 3 מפגשים לחברי הפורום היישובי בנושא עבודה בשותפות וגיוס שותפים.
  - הכשרה על התפתחות הילד ועל עבודה עם הורים לסייעות בגנים ולמטפלות במעונות.
  - הרצאה וסדנא על חשיבות השותפות עם ההורים לחברי הפורום היישובי.
  - יום עיון לכלל אנשי מקצוע ביישוב בנושא שנת החיים הראשונה, הורות ועבודה עם הורים.
- ההכשרות היוו נדבך משמעותי בפעילות התכנית ביישובי הפיילוט. לדברי פסיכולוגית מובילה:
- "התחלנו מהמעגל הקרוב.. בחשיפת הנושא לפסיכולוגים בשפ"ח, שנמצאים בממשק עם אנשי מקצוע ועם צוותים חינוכיים. לאחר מכן עשינו הכשרה משותפת עם הרווחה בנושא עבודה עם הורים ברוח הורים במרכז"..." נעשו גם מפגשי הדרכה עם גננות בימי הערכות".

#### פסיכולוג מוביל אחר התייחס להשפעה של ההכשרות:

"צריך להבין שהפנמה של אנשי המקצוע לגבי מקום ההורים בטיפול בילדים והצורך בהתערבות ישירה עם הורים הם תהליכים שלוקחים זמן".

או כדברי פסיכולוגית מובילה נוספת: "חשוב להמשיך את הפעילות עם אנשי המקצוע כי הם עדיין לא מבינים את הנושא... מה זה הורות, מה זה להיות הורה, מסוגלות ועוד.... נמקד את ההכשרה לאנשי מקצוע ספציפיים, כדי לוודא התאמה ומוטיבציה להשתתף".

תכנית "הורים במרכז" פיתחה כלים שיכולים לסייע בהעברת ההכשרות:

- כלי מס' 2 - יצירת חזון לשותפות
- כלי מס' 10 - שאלות לאיש המקצוע המעוניין בשיתוף הורים
- כלי מס' 11 - טיפים לעבודה מיטיבה עם הורים

## הערכת הכשרות

כחלק מהעיקרון של עבודה מבוססת נתונים, פיתחה תכנית "הורים במרכז" שאלוני משוב להערכת ההכשרות לאנשי מקצוע למילוי בסיום ההכשרה/המפגש.

כלי מס' 7 מציג שתי דוגמאות לשאלוני משוב בסיום הרצאה/השתלמות/הכשרה - שאלון קצר ושאלון מפורט.

בחינה מדוקדקת של סיכום שאלוני ההערכה לאנשי המקצוע, המתבצעת באופן שוטף ולאורך זמן, מאפשרת לבחון האם אנשי המקצוע ביישוב:

- מקבלים ידע וכלים, בכל הנוגע להתפתחות הילד, התפתחות ההורות, התפתחות קשר הורה-ילד.
- רוכשים כלים וידע לפיתוח תקשורת מיטיבה עם הורים.
- רוכשים שפה משותפת ומקדמים את יכולתם לעבוד יחד בשותפויות לטובת עבודה עם הורים בגיל הרך.

ולאורך זמן, הערכות של מספר הכשרות יאפשרו לקבל תמונה האם מתפתחים ביישוב תפיסה אינטגרטיבית, שיתופי פעולה ומודל יישובי לעבודה עם הורים, הלכה למעשה.

## העצמת השותפות והמעורבות של הורים

אחת מתפיסות המפתח של "הורים במרכז" היא עבודה בשותפות עם הורים, וכן חיזוק והרחבה של התשתית הארגונית היישובית הקיימת בגיל הרך, לעבודה, מעורבות ושותפות עם הורים.

### השתתפות נציגות הורים בתהליכי קבלת החלטות

שיתוף ציבור בכלל ושיתוף הורים בפרט בתהליכי קבלת החלטות בארגון, דורשים שפה משותפת של הצוות המקצועי ושל ההורים. ההורה המשתתף בצוות זה נדרש להוביל תהליך שאינו קשור רק לילד הפרטי שלו, אלא לכלל ההורים והילדים בארגון אליו הוא שייך - למשל, הורים המשתתפים בוועד הורים בגן, הורים המשתתפים בצוות מוביל לתכנון פעילויות במרכז גיל רך, או הורים המשתתפים בפורום היישובי לגיל הרך. לשם השתתפות וקיום שיתופי פעולה ברמת המערכת נדרש ההורה לידע ומיומנויות מסוימים. מכאן עולה החשיבות של הכשרת ההורים להשתתפות בהובלת תהליכים ושיתופי פעולה עם אנשי מקצוע.

### השתתפות נציגות הורים בפורום היישובי לגיל הרך

הכללת נציגי ההורים כשותפים מלאים בדיוני הפורום היישובי לגיל הרך חשובה מאד, אולם היא מעוררת לא פעם חששות בקרב אנשי מקצוע. לעיתים נציגות הורית פורמלית מעורבת בעשייה הפוליטית בעיר, ולעיתים ראשי ועדי ההורים היישוביים לא מייצגים את האינטרסים, הרצונות או הצרכים של כלל ההורים ברשות. לעיתים קיים חשש שהדיאלוג עם ההורים יעשה בטון שלילי, ויתמקד בתלונות של ההורים כלפי המערכת ולא ביצירת שותפות וחשיבה על פתרונות. יחד עם זאת, כאשר קולם של ההורים נשמע בשלבי המיפוי, בגיבוש תכנית העבודה וביישום בפועל של תוכניות, יכול להיות להם תרומה קריטית להבנת צרכי ההורים, ולעיצוב הפעילויות והמענים באופן רלוונטי לאוכלוסיית ההורים ביישוב.

## לשמע את קול ההורים - משוב להערכת תוכניות התערבות

שאלונים שממלאים הורים בתוכניות ההתערבות, מאפשרים להעריך את שביעות הרצון שלהם, ולהבין אילו תוכניות כדאי לשמר ואף להרחיב, ואילו תוכניות רצוי לבחון את המשך פעילותן. שאלונים אלה מאפשרים את מעורבות ההורים בשלב הערכת התכנית ומעקב אחר יעילותן.

בכלי מס' 6 מובאת דוגמא לשאלון משוב להורה בסיום מפגש/תוכנית התערבות.

### הנגשה, שיווק ופרסום התפיסה והעשייה של "הורים במרכז" להורים

שיווק והפצת התפיסה והעשייה להורים במסגרת תכנית "הורים במרכז", ממנפת מהלכים קיימים ומאפשרת זיהוי ומימוש הזדמנויות חדשות. זו גם הזדמנות לחגוג הצלחות ולתקשר מה מתוכנן. דוגמאות לאפשרויות פרסום ושיווק:

- עלוני מידע מודפסים להורים, המופצים דרך מסגרות החינוך ו/או מתנ"ס, ו/או טיפות החלב.
- הצגת התכנית והעשייה באתר או בדף הפייסבוק של הרשות או של המרכז לגיל הרך.
- הפצה באמצעות רשתות חברתיות.
- הפצת פליירים דרך קבוצות ה- **WHATSAPP** של הורי הגנים והמעונות.
- בקהילות שאינן דיגיטליות - פרסום בשלטי חוצות או מודעות בעיתונות המקומית.

## כלי מס' 1 - מיפוי אסטרטגי בעולם השותפויות

מבוסס על התפיסה הארגונית של ד"ר תמי רובל-ליפשיץ (Rubel-Lifschitz & Kashdan, 2012, 2015, רובל-ליפשיץ, 2013)

### סוגי שותפויות

שותפות בין אנשי מקצוע לבין הורים ושותפות בין ארגונים שונים שעובדים עם הורים ניתנת ליישום במגוון קשרים והקשרים. הבחירה באופן שבו תתבטא השותפות ובתחומים שבהם תתקיים, תלויה בתרבות הארגונית של הרשות, במאפיינים התרבותיים והייחודיים של הקהילה ובאופי היחסים בין אנשי המקצוע להורים. להלן תיאור סוגי שותפויות, שיכול להבהיר מהי המהות של השותפות, ולסייע בבחירה מה מתאים באיזה קשר ובאיזה הקשר.

#### 1. יידוע / שיתוף - Sharing

זוהי הרמה הבסיסית ביותר של שותפות, ויש בה השקעה מינימאלית של אנרגיה ליצירת קשר. בסוג זה של שותפות אנו מעמידים משאב הקיים ברשותנו לשימוש של גורם אחר. אחד המשאבים בהם ניתן לשתף הוא ידע ומידע. השיתוף והעברת המידע יוצרים שקיפות, שיכולה לשמש כצעד ראשון בבניית אמון וכבסיס לרמות גבוהות ומורכבות יותר של שותפות. למשל, הצגת תוצאות המיפוי לכלל הגורמים בגיל הרך יוצרת שקיפות, ויכולה להוות מהלך משמעותי לבניית האמון בין אנשי מקצוע שונים, או הנגשת ידע אמין להורים בנושאים שמעסיקים אותם, שיכולה להיות הצעד הראשון לקראת הקמת קבוצת הורים בנושא מסוים.

דוגמאות ליידוע שיתוף: שליחת מידע במייל/בהודעה על קיום תכנית התערבות, הפקה והפצה של מידעון (newsletter), תליית פלייר בלוחות המודעות או חלוקתו בתיבות הדואר, פרסום בקבוצת WhatsApp או ב-Facebook בנוגע לאירועים וכו'.

#### 2. הובלה והשתתפות - Participation

השתתפות משמעותה לקחת חלק בפעילות שמישהו אחר יוזם ומוביל. הגורם המוביל משקיע אנרגיה, קובע את "כללי המשחק", יש לו אוטונומיה בקבלת החלטות ואחריות לביצוע. לעומתו, לגורם/ים המשתתף/ים יש יכולת בחירה - האם להיענות להזמנה, ובמידה וכן, מה מידת ההשתתפות המתאימה - האם כצופה/ים או כמשתתף/ים פעיל/ים. למשל, בהכשרות לאנשי מקצוע בנושאים שונים: יש גוף שיוזם את ההכשרה, שבונה את תכני המפגשים, מזמין מרצים, מחליט על מיקום ההכשרה ומזמין משתתפים, ויש את השותפים שבוחרים אם לשלוח אנשי מקצוע מטעמם להשתתף בהכשרה, ואת אנשי המקצוע המשתתפים שבוחרים את מידת ההשתתפות שמתאימה להם.

דוגמאות נוספות להובלה והשתתפות: ארגון הפנינג לכבוד פורים במתנ"ס והזמנת הורים להשתתפות בהפעלה, ישיבה בין מקצועית (כשגוף אחד מזמין ואחרים משתתפים), סדנא להורים ביוזמה של ארגון או מחלקה, אספת הורים/טקס/מסיבת סיום במסגרת חינוכית,

הרצאה עם דיון בסיום.

היוועצות- זהו סוג של הובלה והשתתפות - כאשר הגורם היוזם מזמין מישהו אחר לייעץ לו, אבל ההחלטה נשארת אצל היוזם. יוזם הפעולה מבין שהידע או הפרספקטיבה של האחר יכולים לעזור לו בקבלת ההחלטה, אך הוא חופשי להתחשב או להתעלם מההמלצות שניתנו לו. במקרה זה עלול לעלות קושי כאשר הגורם המייעץ רואה עצמו כשותף להחלטה, ולכן במקרים אלה חשובה הגדרת התפקיד המצופה מהמשתתף. למשל, ניתן להתייעץ עם קבוצת הורים על נושאים המעסיקים אותם כבסיס לבניית הדרכה, אך ההחלטה הסופית לגביה נשארת בידי הגורם היוזם והמפעיל את ההדרכה. ברמת הפרט, ההורים יכולים להתייעץ עם איש המקצוע בנוגע לצרכי ילדם, איש המקצוע ייתן את נקודת המבט שלו, אך ההורים יקבלו את ההחלטה בסופו של דבר. תהליך של היוועצות יכול לשמש גם כבסיס להכרת השותף, ולאחר ביסוס ההכרות, ניתן לעבור לרמה של שיתוף פעולה וקבלת החלטות משותפת.

### 3. שיתוף פעולה - Collaboration

מספר גורמים החוברים יחד על מנת לקדם פרויקטים ספציפיים, על בסיס אינטרסים או תפיסת עולם וערכים משותפים. בשיתוף פעולה קיימת שותפות בקבלת החלטות, בתכנון ובחלוקת האחריות לביצוע.

היתרון המרכזי בשיתוף פעולה הוא היכולת של כל אחד מהשותפים להשיג משהו שלא יכול היה להשיג לבד. השילוב בין המשאבים השונים של שני הצדדים, מאפשר בניית תוצר שהצדדים מעוניינים בקיומו. ככל שמעגל השותפים קטן יותר, כך גדלה ההשפעה של כל שותף, וככל שגורמים רבים יותר שותפים, כך קבלת החלטות הופכת למסורבלת יותר, ולא פעם עולים אי הבנות וחילוקי דעות היוצרים קונפליקטים. שיתוף פעולה דורש מהשותפים לוותר על חלק מהשליטה, ומצריך השקעה רבה של זמן ואנרגיה בתהליכים כגון תכנון ותיאום.

מה שעוזר לקיום שותפות הן הגדרות תפקידים ברורות של כל צד, הסדרת מנגנוני עבודה, חלוקה של תחומי פעילות, הכרה בתרומה הייחודית של כל אחד מהשותפים והבנה של הערך המוסף של שיתוף הפעולה. ניתן להבחין בין שני סוגים של שיתוף פעולה.

#### שיתוף פעולה ממוקד

שיתוף פעולה ממוקד מוגדר בזמן ובמקום - פרויקט/פעילות שמועד הסיום שלהם קבוע וברור מראש, כך שנקודת היציאה משיתוף הפעולה מובנית בתהליך, ועל פי רוב האנשים עצמם, ששותפים בשותפות, לא מתחלפים. למשל, צוות בין מקצועי המתכנס סביב תכנון וביצוע אירוע נקודתי, מיזם קהילתי אשר ההורים שותפים לתכנונו ולביצועו.

#### שיתוף פעולה מתמשך

שיתוף פעולה המתקיים סביב פעילות מתמשכת, כשהסיום שלה אינו ידוע. לרוב מדובר במהלך אסטרטגי ארוך טווח, כששותפים יכולים להיות אינטרסים שונים. לדוגמא כמה ארגונים ברשות השותפים בהפעלת תוכניות התערבות לטווח ארוך, הובלה משותפת של פורום יישובי או וועדות מקצועיות, עמותת הורים שמפעילה מסגרת חינוכית, פורום הורים יישובי. בתוך שיתוף פעולה מתמשך יכולים להיות שיתופי פעולה ממוקדים.

שיתוף פעולה מתמשך מצריך תחזוקה ואחזקה, וחשוב להציף במסגרתו קונפליקטים

ולטפל בהם. בשיתוף פעולה מתמשך סביר שהאנשים בתפקידים השונים יתחלפו, ולכן מבנה יציב של שיתוף פעולה מתמשך כולל במסגרתו הגדרות ברורות לתפקידים, כך שאינו תלוי באנשים שממלאים את התפקידים הללו.

שותפות כזו יכולה להיות מבוססת על אינטרסים משותפים אך לטווח הארוך, שותפות המבוססת על ערכים ותפיסות עולם, מחזיקה טוב יותר.

#### 4. שותפות ליבה

שותפות ליבה היא קשר לטווח ארוך, שמתקיים כאשר שיתופי הפעולה משלבים חיבור במטרות הליבה, בחזון ובערכים, שיוצרים את ה"דבק" לשותפות ולא רק באינטרסים. בעוד ששיתופי פעולה יכולים להתקיים עם מספר רב של גורמים, שותפות ליבה מתקיימת על פי רוב עם מספר מצומצם של שותפים. דוגמאות רלוונטיות ל"הורים במרכז": שותפות ליבה בין הפסיכולוג המוביל למנהלת מחלקת גני ילדים ו/או למנהלת המרכז לגיל הרך ו/או לאחות תחנת טיפת חלב ו/או למנהלת מעון.

לעיתים עולה שאלה עם מי עדיף להיכנס לשותפות, עם גורם דומה או עם גורם שונה ממני. יש יתרונות לשני המקרים. לעיתים קל יותר לעבוד אם מישהו שונה - כשכל אחד אחראי על מה שהוא טוב בו והשונות משלימה. דמיון בתחומים או בגישות עלול ליצור חיכוכים סביב סמכות, או ויכוחים מקצועיים למי הגישה הטובה ביותר. עם זאת, הדמיון יוצר חוויה של משפחה, תחושה של קשר גם כאשר מתראים מעט, וכשיש קונפליקטים, חוזרים לערך המרכזי שמחבר.

#### הערות למודל סוגי השותפויות

- בקשרים עם ארגון יכולה להתקיים תנועה על רצף סוגי השותפויות. בבניית מבנה ארגוני חדש (כמו בכניסת תכנית "הורים במרכז" לרשות), כדאי ליצור תחילה קשרים של השתתפות או של שיתוף פעולה ממוקד כדי להכיר את השותפים, ובהמשך ניתן ליצור שיתופי פעולה ארוכי טווח.
- כיוון ששותפות היא משחק של דמיון ושוני, חשוב שאדם יכיר את עצמו, ויטיח למידת האמון שיש לו בשותף ולמידת השליטה אותה הוא רוצה או שעליה הוא מוכן לוותר. למשל, יש שיהפכו כל קשר לשיתוף פעולה (גם אם מדובר בקשר של יידוע) בעוד אחרים זקוקים לתחושת שליטה בקבלת ההחלטות, ויכולים לעבוד מצוין רק בקשר שמבוסס על השתתפות ללא יצירת שיתופי פעולה.
- "Sugar coding" - זהו מונח המתאר שותפות ליבה לכאורה. כאילו הליבה או הערך המרכזי המשותף מצפה הכל בסוכר מתוק מדי. כך למשל, יכולה להיות אמירה יפה וערכית מצד שותף הליבה, שתשקף תפיסת עולם מתאימה לזו שלי, אבל לא תהיה בעקבותיה פעולה מתבקשת. במצבים כאלו לא נראה לרוב קונפליקטים גלויים בין השותפים אלא הימנעות מפעולה. הימנעות זו יכולה לנבוע מחשד וחוסר אמון או מערכים שונים.
- בהירות יוצרת אמון - כל סוג של שותפות הוא לגיטימי, בתנאי שמציגים אותו לשותפים בצורה בהירה וכנה. לעיתים קרובות חלק מהשותפים לא יכולים להשתתף בכל תהליכי קבלת ההחלטות. בחלק מהפעולות יספיק יידוע של הגורמים האחרים, באחרים השתתפות, ויש מקומות שללא שיתוף פעולה (ממוקד או מתמשך) לא



יתרחש תהליך משמעותי. אנשים רוצים שיהיו כנים איתם ולא לחוש שמנצלים אותם, למשל כמו במצב שמזמינים גורמים לשיתוף פעולה, אך למעשה לא נותנים להם אפשרות להשתתף בתהליכי קבלת ההחלטות.

## כלי למיפוי שותפים

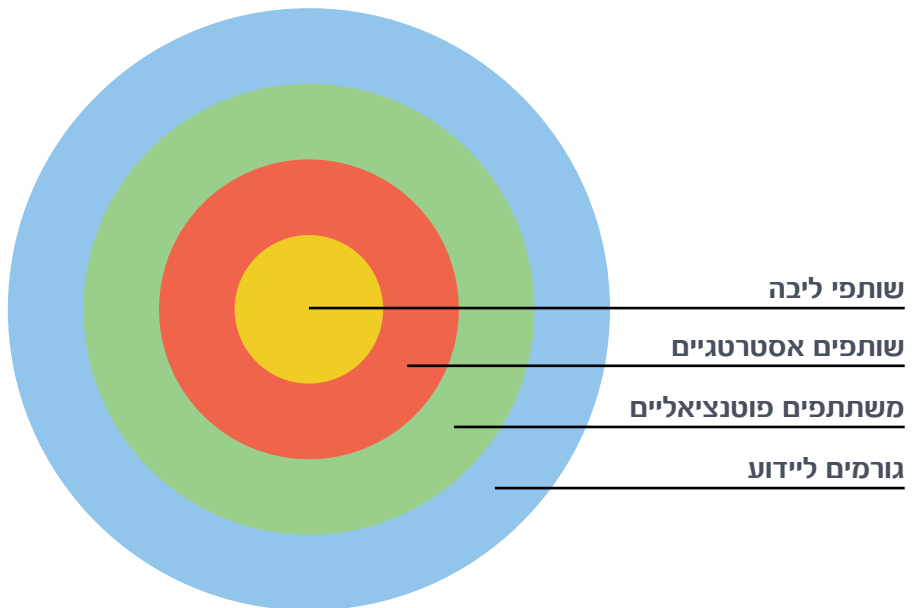
במפת השותפים אנו מנסים לזהות את כלל הגורמים הרלוונטיים הנמצאים ברשות, שעוסקים בדרך זו או אחרת בעבודה עם הורים בגיל הרך. בתוך הכלי רושמים את השותפים לפי מקומם באופן מעגלי:

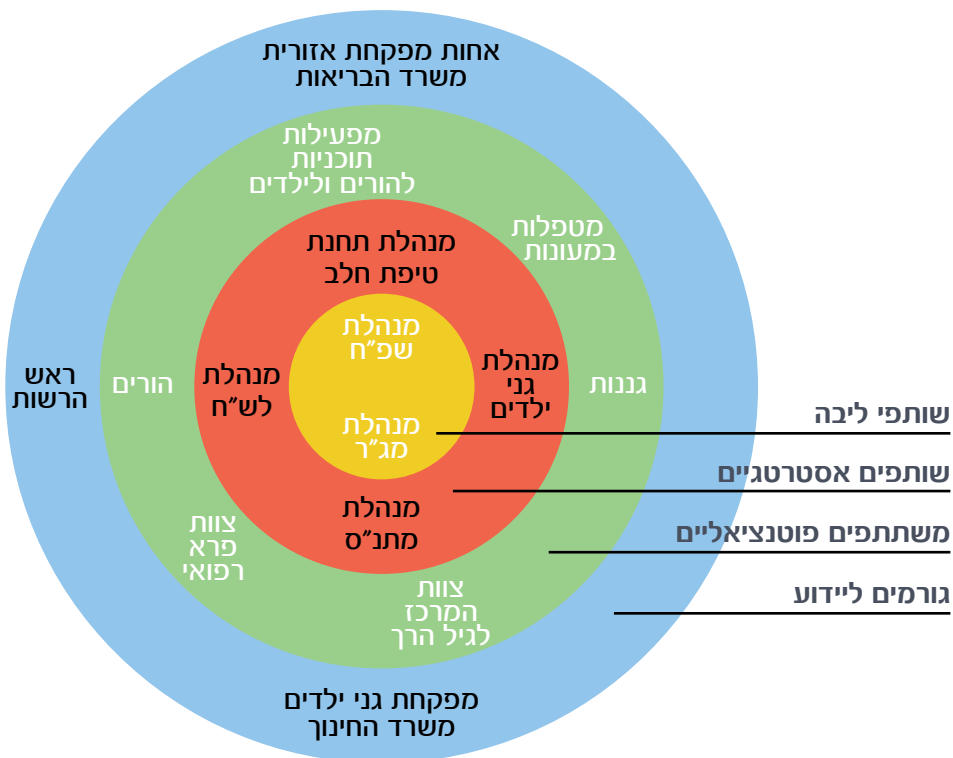
**במעגל הראשון, הפנימי - שותפי ליבה** - במעגל זה יש לרשום שותפים שלהם חזון, ערכים, דרך מקצועית ו/או תפיסת עולם משותפת כמו שלנו, אנשים שקל לנו לדבר איתם.

**במעגל השני - שותפים אסטרטגיים** - בעלי אינטרס משותף או אינטרס אחר הרלוונטי לטובת העניין. במעגל זה יש לרשום שותפים בקבלת ההחלטות או גורמים שחייבים להיות שותפים, כדי שלא "ישימו מקלות בגלגלים" וכדי "שיפתחו דלתות". יתכן שגורמים אלו יהיו שותפים לביצוע אך יתכן שיהיו "שותפי לוגו" בלבד - כאלה שמבקשים מהם לגיטימציה למהלך או תמיכה תקציבית, ושנותנים להם קרדיט בזמנים שונים.

**במעגל השלישי - משתתפים פוטנציאליים** - במעגל זה יש לרשום את אוכלוסיות היעד של השותפות, אליהן רוצים להגיע כדי שישתתפו במה שמקימים ועושים.

**במעגל הרביעי - גורמים ליידוע** - במעגל זה רושמים גורמים או קהילות, שחשוב שמידע יגיע ויהיה נגיש להם, גם אם הם לא יהיו פעילים.





### הערות למיפוי השותפים בתכנית "הורים במרכז"

- ניתן למפות שותפים לתכנית "הורים במרכז" ברשות בכל שלב, גם לכלל התכנית וגם סביב פרויקט או שותפות ממוקדת בתוכה.
- יש להקדיש מחשבה למיקום גורמים בכירים ברשות, בעת מיפוי השותפים, כמו למשל ראש הרשות, מפקחת גני ילדים של משרד החינוך, מפקחים של השירותים החברתיים והבריאות. במידה וניתן, מומלץ שהם יהיו שותפים אסטרטגיים ויהיו מעורבים בחשיבה ובהובלה. במידה ולא ניתן, חשוב שיהיו במעגל הגורמים ליידוע.
- יש לחשוב היטב היכן נכון למקם את ההורים: האם הם משתתפים? האם נציגי ההורים הם שותפים אסטרטגיים?
- שותף הליבה צריך להיות מישהו שמרגישים אתו בנוח, ששותף לתפיסת החיים שלנו או לחזון, מישהו שניתן להתייעץ אתו. עדיף שיהיה שותף ליבה אחד מהשפ"ח, אך שותפות ליבה לא חייבת להיות תוך מקצועית. למשל, נציגת הלשכה לשירותים חברתיים בצוות המוביל יכולה להיות שותפת ליבה לפסיכולוג המוביל.

- יהיו שותפים שיופיעו בשני מעגלים. למשל, מנהלת תחנת טיפת חלב - אם רוצים לבנות איתה הרחבה או התאמה של מענה להורים, היא תהיה שותפה אסטרטגית, אבל כשמזמינים אותה להשתתף בהכשרה לאנשי מקצוע סביב עבודה מיטבית עם הורים, היא תהיה חלק ממעגל המשתתפים.
- יכולה להיות תנועה בין המעגלים בהתאם לשלב ההתפתחותי של התכנית ברשות - גורם יכול להיות תחילה השותף אסטרטגי, להפוך לגורם ליידוע, ולחזור להיות שותף אסטרטגי בהתאם להתפתחות התכנית.

## כלי מס' 2 - יצירת חזון לשותפות

- להלן כלי עזר ליצירת בסיס לדיון ובניית חזון בתוך שותפות, דרך גיבוש עוגן או מצפן פנימי. הכלי עובד על ברור של שלושה עולמות תוכן:
- אתוס - עולם הערכים** - למה מה שאני רוצה לעשות חשוב? למה זה ערכי? למה זה מוסרי? למה זה הדבר הנכון והראוי לעשות?
- לוגוס - עולם הפרקטיקה** - למה זה הדבר הכי מעשי והכי הגיוני לעשות עכשיו? מדוע זה משתלם?
- פאתוס - עולם הרגש** - איך זה מתחבר אלי ברמה האישית והרגשית? איך זה מתחבר לחיים שלי? לרצונות שלי? לרקע שלי? איפה אני מתחבר/ת לזה מהבטן?

להלן דוגמא ליישום הכלי בתוך הצוות המוביל או הפורום היישובי לגיל הרך, סביב הנושא של "קידום עבודה עם הורים בגיל הרך כמהלך יישובי" (ניתן כמובן לעשות זאת סביב כל מענה או הכשרה ספציפיים שמפתחים):

- שלב 1 - אישי** - כל אחד רושם תשובות לשלוש שאלות סביב הנושא הנדון:
  - למה חשוב בעיני או למה זה ערכי לקדם עבודה עם הורים ביישוב?
  - למה זה פרקטי או הגיוני או משתלם לקדם את תחום העבודה עם הורים? למה דווקא עכשיו?
  - איך זה מתחבר אלי ברמה אישית? איך זה קשור לרצונות שלי? לרקע שלי?
- שלב 2 - קבוצות קטנות** - כל אחד מציג בסבב במשך 2 דקות את עיקרי התפיסה שלו. הצוות צריך לחבר את הסכמות כדי ליצור חזון משותף.
- שלב 3 - במליאה** - מציגים את עיקרי התכנים שעלו בצוותים הקטנים. ויוצרים חזון משותף שכולל תשובות לסוגיות אלו:
  - מה הם הערכים המשותפים שיעמדו בבסיס קידום העבודה עם הורים בגיל הרך כמהלך יישובי?
  - מהו החיבור ההגיוני ביותר לעשייה הקיימת בשטח, שיסייע לקדם עבודה עם הורים בגיל הרך כמהלך יישובי?
  - כיצד חברי הצוות הפורום הזה מתחברים לקידום עבודה עם הורים בגיל הרך כמהלך יישובי?

## כלי מס' 3 - מיפוי יישובי של הגיל הרך

שם הרשות: \_\_\_\_\_ אשכול סוציאקונומי: \_\_\_\_\_

ראש/ת הרשות: \_\_\_\_\_ מנהל/ת מח' חינוך: \_\_\_\_\_

מנהל/ת שפ"ח: \_\_\_\_\_ מנהל/ת לש"ח: \_\_\_\_\_

מנהל/ת מרכז לגיל הרך: \_\_\_\_\_ אחות מפקחת אזורית: \_\_\_\_\_

האם הרשות נמצאת בתוכנית הבראה? כן/לא \_\_\_\_\_

האם הרשות מלווה על ידי חשב מלווה? כן/לא \_\_\_\_\_

מספר תושבים ברשות: \_\_\_\_\_

מספר בתי אב להם ילדים לידה-6: \_\_\_\_\_

מספר ילדים בגילאי לידה-3: \_\_\_\_\_

מספר ילדים בגילאי 3-6: \_\_\_\_\_

מספר ילדים מאותרים בגילאי לידה-3: \_\_\_\_\_

מספר ילדים מאותרים בגילאי 3-6: \_\_\_\_\_

מס' ילדים משתתפים בתוכניות לידה-3: \_\_\_\_\_

מס' ילדים משתתפים בתוכניות 3-6: \_\_\_\_\_

ליישובי התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון - 360°: \_\_\_\_\_

פרופילים עיקריים לידה-3: \_\_\_\_\_

פרופילים עיקריים 3-6: \_\_\_\_\_

תחומי סיכון עיקריים לידה-3: \_\_\_\_\_

תחומי סיכון עיקריים 3-6: \_\_\_\_\_

מספר טיפות חלב: \_\_\_\_\_

שם התחנה	מופעלת ע"י	מס' תינוקות ופעוטות לידה-3

מספר מסגרות חינוך-טיפול מוכרות לגיל ינקות (מעונות ומשפחתונים וכו'): \_\_\_\_\_

שם המסגרת	ארגון מפעיל	גיל הילדים	מספר הילדים

מס' מסגרות חינוך-טיפול פרטיות לגיל ינקות: \_\_\_\_\_

שם המסגרת	ארגון מפעיל	גיל הילדים	מספר הילדים

### גני ילדים

מס' גני טרום חובה ממלכת: \_\_\_\_\_

מס' גני טרום חובה ממ"ד: \_\_\_\_\_

מס' גני טרום חובה - מוכש"ר: \_\_\_\_\_

מס' גני טרום חובה - פרטיים: \_\_\_\_\_

במידה ויש גני טרום חובה פרטיים - נא למלא את הטבלה הבאה:

שם גן טרום חובה פרטי	ארגון מפעיל	מספר הילדים

מס' גני חובה ממלכת: \_\_\_\_\_

מס' גני חובה ממ"ד: \_\_\_\_\_

מס' גני חובה - מוכש"ר: \_\_\_\_\_

מס' גני חובה - פרטיים: \_\_\_\_\_

במידה ויש גנים חובה פרטיים - נא למלא את הטבלה הבאה:

שם גן חובה פרטי	ארגון מפעיל	מספר הילדים

מרכז גיל רך: קיים / לא קיים      יחידה התפתחותית: קיימת / לא קיימת

שירותים מרכזיים נוספים לגיל הרך  
(יש לציין האם מופנים לאוכלוסייה ספציפית או לכלל התושבים)

---

---

---

---

## לשכה לשירותים חברתיים:

מספר משפחות מוכרות בלש"ח: \_\_\_\_\_

מספר ילדים בגיל הרך מוכרים בלש"ח: \_\_\_\_\_

### ארגונים/עמותות (שאינם ממשלתיים) שפועלים עבור הורים לילדים בגיל הרך:

שם הארגון/עמותה	תחומי פעילות עיקריים	היקף פעילות תקציבי

### הורים

תשתיות פיזיות ביישוב שבהן מתקיימות פעילויות למשפחות (מתנ"סים, בית תרבות, ספריה, פארקים, גני שעשועים מרכזיים וכו'):

---

---

---

---

---

התארגנויות קהילתיות של תושבים ומשפחות:

---

---

---

---

---

נקודות החוזק העיקריות של היישוב:

---

---

---

---

---

מאפיינים תרבותיים של היישוב (עולים-לציין מהיכן, חרדים, חברה ערבית):

---

---

---

---

---

מקום לפעילות תכנית להורים: קיים / לא קיים - נא לפרט

---

---

---

---

---

### **אנשי מקצוע**

מהן נקודות החוזק העיקריות של המערך המקצועי לגיל הרך ביישוב?

---

---

---

---

---

מהם האתגרים העיקריים בעבודה הבין-ארגונית ביישוב?

---

---

---

---

---

האם קיים ברשות פורום העוסק בתכנון אסטרטגי של שירותים ומענים לילדים בגיל הרך?  
כן / לא

תדירות התכנסות שנתית: \_\_\_\_\_

נושאים עיקריים בהם עוסק הפורום:	

חברי הפורום	
תפקיד	שם

מהן המטרות העיקריות אותן אתם שואפים להשיג בתכניות ילדים והורים?

---

---

---

מהם האתגרים העיקריים עמם מתמודדים אנשי מקצוע בעבודה עם הורים ביישוב?

---

---

---

מהם האתגרים העיקריים עמם מתמודדים אנשי מקצוע בעבודה עם ילדים בגיל הרך ביישוב?

---

---

---

הערות נוספות רלוונטיות:

---

---

---

---



## כלי מס' 4 - שאלון צרכים להורים לילדים בגיל הרך

הורים יקרים שלום,

הקשר בין הורים למוסדות הרשות חשוב לנו ודעתכם חשובה לנו. אננו מעוניינים להרחיב או להתאים מענים לילדים בגיל הרך ולהורים בהתאם לצרכים שלכם. נודה לכם אם תמלאו שאלון קצר זה כהורים לילדים בגיל הרך (השאלון מתייחס לגילאי לידה עד שש).

השאלון אנונימי ומטרתו לנסות לתת מענה מדויק יותר לצורכי ההורים ברשות.

כשעולות לכם שאלות הקשורות בגידול הילדים ובהורות, למי תפנו?

---

---

סביב אילו נושאים עולות בכם שאלות והתלבטויות בנוגע להורות וגידול ילדכם?

---

---

האם לילדכם, לכם או למשפחתכם יש צורך שאין לו מענה?

---

---

האם יש פעילות/שירות שיכולים להקל עליכם, על ילדיכם או על משפחתכם?

---

---

אלו תכניות ביישובכם הקשורות לגידול ולהתפתחות הילדים אתם מכירים? (למשל, "דלת פתוחה", שחקה, "בית פתוח", מעג"ן, חיזוק קשר הורה ילד באמצעות משחק, "צעדים בריאים" וכו')

---

---

האם ישנם פעילויות/שירותים קיימים ביישוב אותם יש צורך לדעתכם לשפר?

אם כן, כיצד?

האם קיימות תכניות שהייתם רוצים להשתתף בהן ואינן קיימות ביישוב? אנא סמנו את התחום בעיגול ופרטו במידת הצורך:  
משחקיה / חוגים לפעוטות או ילדים (נא לפרט באיזה תחומים) / פעילות משותפת הורים-ילדים (נא לפרט באיזה נושאים - למשל תנועה, שעת סיפור, משחק וכו') / סדנאות להורים (נא לפרט באיזה נושאים) / הרצאות להורים (נא לפרט באיזה נושאים) / טיפולים התפתחותיים לפעוטות או ילדים (נא לפרט איזה) / ידע ומידע (נא לפרט באיזה נושאים) / המלצות נוספות (נא לפרט)

להלן רשימת נושאים הקשורים לגידול והתפתחותו של ילדכם. אנא ציינו את הנושאים בהם הייתם רוצים לקבל מידע / ייעוץ / הכוונה (כמובן ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת):

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> קידום בריאות                       | <input type="checkbox"/> התייחסות לילדים הנוספים בבית (חוגים לאחים) |
| <input type="checkbox"/> פיתוח עצמאות אישית                 | <input type="checkbox"/> זכויות, מיצוי זכויות והנגשת ידע            |
| <input type="checkbox"/> כישורים חברתיים                    | <input type="checkbox"/> הדרכת הורים                                |
| <input type="checkbox"/> חינוך מיני                         | <input type="checkbox"/> טיפול משפחתי                               |
| <input type="checkbox"/> הנגשה, תנאים פיזיים ובטיחות        | <input type="checkbox"/> ייעוץ זוגי                                 |
| <input type="checkbox"/> התנהלות המשפחה מול המסגרת החינוכית | <input type="checkbox"/> מידע ספציפי על לקויות/התאמות               |
| <input type="checkbox"/> התמודדות עם בעיות התנהגות של הילד  | <input type="checkbox"/> אחר: _____                                 |
| <input type="checkbox"/> פעילות פנאי                        |   |

במידה ותתקיים פעילות להורים בנושאים המצוינים לעיל, מהן שעות הפעילות האפשריות מבחינתך?  
(ניתן לסמן יותר מאפשרות אחת):

- בוקר  צהרים  ערב  ימי שישי בבוקר

במספר ישובים בארץ פועלות קבוצות הורים שונות, באיזו מידה תרצו לקחת חלק בפעילות כזו?

- לא, איננו מעוניינים
- נשמח לשמוע מידע נוסף
- במידה רבה

במידה והנכם מעוניינים, אנא, השאירו פרטים (שם, טלפון, כתובת מייל, facebook) ליצירת קשר:

---

---

**תודה על שיתוף הפעולה!**

ניתן להחזיר את השאלון המלא ל: \_\_\_\_\_

לפניות ולשאלות נוספות, נשמח לעמוד לרשותך בטלפון: \_\_\_\_\_

## כלי מס' 5 - דוגמא לשאלון משוב להורה בסיום מפגש/תוכנית

משתתפת/יקר/ה,

'הורים במרכז' היא "תכנית גג", שנוצרה במטרה להעניק ידע, מיומנויות וכלים להורים לילדים בגיל הרך ומחויבת ללמידה ולשיפור מתמיד. חשוב לנו מאוד שתקרא/י בעיון את כל השאלות ותענה/תעני עליהן בכנות וברצינות על סמך התנסותך במפגשים עם איש/אשת מקצוע שבהם השתתפת. לידיעתך, השאלון הינו חסוי לחלוטין ולא יימסר לשום גורם. השאלון מנוסח בלשון נקבה, אך מיועד גם לגברים וגם לנשים.

שם התכנית שבה השתתפת: \_\_\_\_\_

שם איש המקצוע/המנחה: \_\_\_\_\_

תאריך מילוי השאלון: \_\_\_\_\_

כיצד נודע לך על קיומה של התכנית?

---



---

האם קיבלת מידע על התכנית לפני שהצטרפת אליה?: 1. כן 2. לא

במידה וקיבלת מידע על התכנית לפני שהצטרפת אליה, אנא הקיפי בעיגול את הספרה המתאימה על גבי הסולם הבא:

1 = במידה מועטה מאד, 2 = במידה מועטה, 3 = במידה מסוימת, 4 = במידה רבה, 5 = במידה רבה מאד

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה מסוימת	במידה מועטה	במידה מועטה מאד	
5	4	3	2	1	באיזו מידה את מרוצה מהיקף המידע שקיבלת לפני שהצטרפת?
5	4	3	2	1	באיזו מידה את מרוצה ממידת הפירוט והבהירות של המידע שקיבלת לפני שהצטרפת?

אנא הקיפי בעיגול את הספרה המתאימה על גבי הסולם הבא:  
 1 = במידה מועטה מאד, 2 = במידה מועטה, 3 = במידה מסוימת, 4 = במידה רבה,  
 5 = במידה רבה מאד

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה מסוימת	במידה מועטה	במידה מאד מועטה	
5	4	3	2	1	איש המקצוע/המנחה היה/הייתה מקצועי/ת
5	4	3	2	1	איש המקצוע/המנחה היה/הייתה רגישה/ה לצרכים שלי כהורה
5	4	3	2	1	איש המקצוע/המנחה יצר/ה אווירה נעימה ונינוחה
5	4	3	2	1	איש המקצוע/המנחה דיבר/ה בצורה בהירה ובשפה ברורה
5	4	3	2	1	המפגשים עם איש המקצוע/המנחה נתנו לי רעיונות שאוכל לממש עם ילדי
5	4	3	2	1	המפגשים עם איש המקצוע/המנחה ענו על הצרכים שלי
5	4	3	2	1	ארצה להשתתף בעתיד במפגשים עם איש המקצוע/המנחה המיועדות להורים / הורים וילדים
5	4	3	2	1	הייתי ממליצה להורים אחרים להשתתף במפגשים עם איש המקצוע/המנחה

אנא הקיפי בעיגול את הספרה המתאימה:

זמני המפגשים עם איש המקצוע/המנחה (יום בשבוע והזמן ביום) היו:

1. לא נוחים 2. די נוחים 3. נוחים מאד

האם היה לך קל או קשה להגיע למקום בו התקיימו המפגשים:

1. קל 2. לא קל ולא קשה 3. קשה

אנא הקיפי בעיגול את הספרה המתאימה על גבי הסולם הבא:  
 1 = במידה מועטה מאד, 2 = במידה מועטה, 3 = במידה מסוימת, 4 = במידה רבה,  
 5 = במידה רבה מאד

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה מסוימת	במידה מועטה	במידה מועטה מאד	
5	4	3	2	1	המפגשים נתנו לי ידע וכלים להתמודד עם קשיים בהם אני נתקלת כהורה
5	4	3	2	1	המפגשים נתנו לי ידע וכלים לשיפור הקשר שלי עם הילד שלי
5	4	3	2	1	המפגשים נתנו לי ידע וכלים חדשים שלא הכרתי קודם
5	4	3	2	1	המפגשים נתנו לי הכוונה וייעוץ שעזרו לי להתמודד עם קשיים שיש לי עם ילדי

מה הכי אהבת במפגשים?

---



---

מה היית רוצה לשנות או לשפר במפגשים?

---



---

אנא הקיפי בעיגול את הספרה המתאימה על גבי הסולם הבא:  
 1 = במידה מועטה מאד, 2 = במידה מועטה, 3 = במידה מסוימת, 4 = במידה רבה,  
 5 = במידה רבה מאד

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה מסוימת	במידה מועטה	במידה מועטה מאד	
5	4	3	2	1	אני מכירה את הפעילויות והשירותים להורים ביישוב
5	4	3	2	1	הפעילויות והשירותים להורים ביישוב נותנים מענה לצרכים שלי כהורה
5	4	3	2	1	באופן כללי, אני מרוצה מהפעילויות והשירותים להורים ביישוב

אילו תוכניות ושירותים להורים חסרים לדעתך ביישוב?

---

---

**כמה פרטים נוספים לגביך:**

בכמה מפגשים של התכנית השתתפת? \_\_\_\_\_

גיל: \_\_\_\_\_

מין:  נקבה  זכר

מצב משפחתי:  נשואה  חיה בזוגיות  גרושה  חיה ללא בן זוג  אחר

גיל הילד/ה הבכור/ה שלך: \_\_\_\_\_ שנים

**מספר הילדים במשפחה:**

(לכל גיל, רשמי את מספר הילדים שיש לך. אם אין לך ילדים בגיל הרשום, רשמי 0):

מגיל לידה-3: \_\_\_\_\_ מגיל 4-6: \_\_\_\_\_ מגיל 7 ומעלה: \_\_\_\_\_

**תודה רבה על שיתוף הפעולה!**

## כלי מס' 6 -

### דוגמאות לשאלוני משוב לאנשי מקצוע בסיום הרצאה, השתלמות או הכשרה

#### שאלון מס' 1

שם הרצאה/השתלמות/הכשרה שבה השתתפת: \_\_\_\_\_

שם המנחה: \_\_\_\_\_

תאריך מילוי השאלון: \_\_\_\_\_

מקצוע (של ממלא/ת המשוב): \_\_\_\_\_

אנא הקיפי בעיגול את הספרה המתאימה על גבי הסולם הבא:  
 1 = במידה רבה מאד, 2 = במידה רבה, 3 = במידה מועטה, 4 = כלל לא

כלל לא	במידה מועטה	במידה רבה	במידה רבה מאד	
4	3	2	1	באיזו מידה קיבלת ידע תיאורטי הרלוונטי לעבודתך?
4	3	2	1	באיזו מידה קיבלת ידע יישומי/כלים הרלוונטיים לעבודתך?
4	3	2	1	באיזה מידה את/ה שבע/ת רצון באופן כללי מארגון היום?

עד כמה היו הנושאים/היחידות הבאים מועילים עבורך:  
 אנא הקיפי בעיגול את הספרה המתאימה על גבי הסולם הבא:  
 1 = מועיל מאד, 2 = מועיל, 3 = לא כל כך מועיל, 4 = כלל לא מועיל

כלל לא מועיל	לא כל כך מועיל	מועיל	מועיל מאוד	מרצה/מנחה	נושא
4	3	2	1		
4	3	2	1		
4	3	2	1		

מה היה משמעותי עבורך במפגש היום?

---



---



האם יש רעיון, מושג, או מיומנות שתאמץ/י לעבודתך?

---

---

נעריך כל הערה או המלצה בקשר למהלך היום:

---

---

תודה על השתתפותך במפגש!

## שאלון מס' 2

משתתפת/ת יקר/ה,

תכנית 'הורים במרכז' מחויבת ללמידה ולשיפור מתמיד. לפיכך, חשוב לנו מאוד שתקרא/י בעיון את כל השאלות ותענה/תעני עליהן בכנות וברצינות על סמך התנסותך בהרצאה/ בהשתלמות/בהכשרה שבה השתתפת.

לידיעתך, השאלון הינו חסוי לחלוטין ומשמש להערכת ההרצאה/ההשתלמות/ההכשרה. השאלון מנוסח בלשון נקבה, אך מיועד גם לגברים וגם לנשים.

שם הרצאה / השתלמות / הכשרה שבה השתתפת: \_\_\_\_\_

שם המנחה / מנחות: \_\_\_\_\_

תאריך מילוי השאלון: \_\_\_\_\_

מקצוע (של ממלאת המשוב): \_\_\_\_\_

כיצד נודע לך על קיומה של הרצאה / השתלמות / הכשרה?

---

---

אנא הקיפי בעיגול את הספרה המתאימה על גבי הסולם הבא:  
 1 = במידה מועטה מאד, 2 = במידה מועטה, 3 = במידה מסוימת, 4 = במידה רבה,  
 5 = במידה רבה מאד

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה מסוימת	במידה מועטה	במידה מועטה מאד	
5	4	3	2	1	נושא ההרצאה/ההשתלמות/ ההכשרה רלבנטי לעבודתי
5	4	3	2	1	המנחה שלט/ה בחומר הנלמד
5	4	3	2	1	המנחה דיבר/ה בצורה בהירה ובשפה ברורה
5	4	3	2	1	המנחה יצר/ה אווירה נעימה ונינוחה
5	4	3	2	1	המנחה העביר/ה את ההרצאה/ ההשתלמות/ההכשרה בצורה מעניינת
5	4	3	2	1	ההרצאה/ההשתלמות/ההכשרה נתנה לי רעיונות שאוכל לממש בעבודתי
5	4	3	2	1	למדתי בהרצאה/השתלמות/הכשרה דברים חדשים שלא ידעתי קודם לכן
5	4	3	2	1	קיבלתי בהרצאה/השתלמות/הכשרה כלים קונקרטיים לעבודתי
5	4	3	2	1	קיבלתי בהרצאה/השתלמות/ הכשרה רעיונות מקצועיים שאוכל להעביר לצוותים שבהם אני חברה, או שעליהם אני ממונה
5	4	3	2	1	ארצה להשתתף בעתיד בהכשרות נוספות לאנשי מקצוע שנמצאים בקשר עם הורים
5	4	3	2	1	הייתי ממליצה לאנשי מקצוע נוספים שנמצאים בקשר עם הורים להשתתף בהרצאה/השתלמות/הכשרה זו

אנא הקיפי בעיגול את הספרה המתאימה על גבי הסולם הבא:  
 1 = במידה מועטה מאד, 2 = במידה מועטה, 3 = במידה מסוימת, 4 = במידה רבה,  
 5 = במידה רבה מאד

במידה ואחת או יותר מהשאלות המופיעות בטבלה להלן אינה רלבנטית לנושא  
 ההרצאה/השתלמות/הכשרה, נא להקיף בעיגול את הספרה 9 = לא רלבנטי להכשרה

לא רלוונטי להכשרה	במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה מסוימת	במידה מועטה	במידה מועטה מאד	
9	5	4	3	2	1	קיבלתי בהרצאה/ השתלמות/הכשרה רעיונות לגבי דרכים בהן ניתן לרתום הורים לעבודה משותפת בצורה יעילה יותר
9	5	4	3	2	1	הבנתי מההרצאה/ השתלמות/הכשרה כי עבודה עם הורים היא יעילה יותר כשמתייחסים אליהם כשותפים ולא כלקוחות
9	5	4	3	2	1	הבנתי מההרצאה/ השתלמות/הכשרה את חשיבות העבודה המערכתית ושיתוף הפעולה בין אנשי מקצוע בעבודה עם הורים
9	5	4	3	2	1	קיבלתי בהרצאה/ השתלמות/הכשרה רעיונות לשפר ולייעל את הקשר והשירות הניתן להורים

מה הכי אהבת בהרצאה/בהשתלמות/בהכשרה?

---



---

מה היית רוצה לשנות או לשפר בהרצאה/בהשתלמות/ בהכשרה?

---



---

אנא הקיפי בעיגול את הספרה המתאימה על גבי הסולם הבא:  
 1 = במידה מועטה מאד, 2 = במידה מועטה, 3 = במידה מסוימת, 4 = במידה רבה,  
 5 = במידה רבה מאד

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה מסוימת	במידה מועטה	במידה מועטה מאד	
5	4	3	2	1	אני מכירה את הפעילויות והשירותים להורים ביישוב
5	4	3	2	1	הפעילויות והשירותים ביישוב נותנות מענה לצרכים של ההורים ביישוב
5	4	3	2	1	אני ממליצה להורים להגיע לפעילויות ולשירותים המיועדים להורים ביישוב
5	4	3	2	1	המנחה יצר/ה אווירה נעימה ונינוחה
5	4	3	2	1	המנחה העביר/ה את ההרצאה/ ההשתלמות/ההכשרה בצורה מעניינת

אילו תוכניות ושירותים להורים חסרים לדעתך ביישוב?

---



---

תודה רבה על שיתוף הפעולה!

## כלי מס' 7 - עקרונות מנחים לשירות או מסגרת לגיל הרך המכוון להורים

מבוסס על נאווה סייקס (2018, 2012)

שירות או מסגרת הוא מקום המציע תכניות או מענים להורים במרחב פיזי נתון (למשל מרכז לגיל הרך, מרכז למשפחה, מתנ"ס, תחנת טיפת חלב או מסגרת חינוכית).

- לפני פיתוח תכניות ומענים ספציפיים בשירות, מתקיים סקר צרכים שמטרתו לדייק את אופן הפעלת התכניות והתאמתן לצרכי ההורים.
- כל תכנית ומפגש עם ההורים מכוונים לראיית הכוחות והחוזקות שלהם.
- תכניות הטיפול והמענים למשפחה נבנים בשותפות עם ההורים, במטרה לתת מענה לכלל בני המשפחה - כולל ילדים ואחים.
- התכניות מונגשות בדרך המתאימה למפגשי הורים וילדים בגיל הרך, מבחינת זמן, מקום ומרחב פיזי (עדיפות למרחב טבעי המוכר להורים למשל תכנית הפועלת במסגרת החינוכית של הילד או במתנ"ס השכונתי).
- השירות מציע מענים אוניברסליים לא מתייגים, הפונים לכלל אוכלוסיית ההורים לילדים בגיל הרך, לצד מענים טיפוליים ייחודיים. ניתן לשלב בין מענים בהתאם לצרכי המשפחה (למשל פעילות לילדים יחד ולצד התערבות עם הוריהם, תרגול מעשי של אינטראקציה הורה-ילד, קבוצות הדרכה להורים, טיפולים פרטניים, ביקורי בית, פעילות פנאי. מענה ייעוצי ועוד).
- **בתוכן אוניברסאלי** - עדיפות להתערבות קבוצתית היוצרת קבוצת תמיכה חברתית.
- **בתוכן אישי ורגיש** - עדיפה התערבות פרטנית.
- **עבור עולים** - רצוי תכנית לשיפור אוריינות במקביל להתערבות עם ילדיהם.
- **להורים** מתאפשר מעבר טבעי ופשוט בין מענים אלו בהתאם לצרכים המשתנים של המשפחה.
- אנשי המקצוע בשירות מכוונים ליצירת קשרי אמון וקשר בין איש חם עם ההורים.
- בכל התכניות יש תשומת לב להזנה ולכיבוד, המשפיעים לטובה על אוירת המפגש וגם נותנים מענה לצורך אמיתי.
- אנשי המקצוע מתייחסים למגוון הצרכים של המשפחה - כולל צרכים בסיסיים כגון מזון, מחסה, הגנה ולצרכים של ההורים כבוגרים - למשל נושאי תעסוקה, פרנסה, התמכרויות.
- בכל התכניות מתקיימת התייחסות לרב תרבותיות מבחינת עולם התוכן ושפה.

## כלי מס' 8 - עקרונות מנחים להתאמת מענה או תכנית לצרכי הורים

מבוסס על נאוה סייקס (2018, 2012)

במענה או תכנית הכוונה להתערבות ספציפית המיועדת להורים (כזו העומדת בפני עצמה או שהיא חלק ממערך מענים או תוכניות בשירות או מסגרת קיימים).

- התכנית עונה על צרכי ההורים כפי שעלו במיפוי.
  - התכנית אפשרית - מבחינה תקציבית, דרכי פעולה וגיוס ההורים.
  - לאנשי המקצוע המפעילים את התכנית ציפיות ריאליות מתוצאות ההתערבות.
  - התכנית מאפשרת להורים חוויה חיובית של ההורות.
  - התכנית מאפשרת שיפור הידע והמימוניות של ההורים (למשל, התכנית כוללת סימולציות ומשחקי תפקידים, שמאפשרים להורים לתרגל ולחזור על הנלמד במסגרתה).
  - התכנית מאפשרת למשפחה להמשיך וליישם את הנלמד - בכוחות עצמה או בסיוע שירותים אחרים.
  - התכנית מאפשרת לאנשי המקצוע לכבד באופן מלא את ההורים, את תרבותם ואת מערכת הערכים שלהם (למשל, מטרות התכנית מותאמות תרבות, אנשי הצוות באים מתרבות ההורים ועוד).
  - לתכנית בסיס תיאורטי חזק ומודל התערבות ברור, כולל מתודולוגיה ברורה ומערכי הדרכה שמאפשרים לאנשי מקצוע שונים להעביר אותה.
  - התכנית מונגשת להורים מבחינת מיקום המפגשים, זמן, והתייחסות לילדים האחרים במשפחה. התכנית מספקת הזנה לילדים ו/או להורים כחלק מההתערבות.
  - בתכנית מתייחסים לכוחות ההורים ולצרכיהם כבני אדם בעלי שאיפות להתפתחות ומשמעות, שתכליתם אינה רק שיפור התפקוד של ילדיהם. מתקיימת התייחסות לתפקוד ההורה בתחומים חיים שונים (כמו זוגיות, דיור ופרנסה), כמשפיעים על איכות חייו במשפחה. התכנית מסייעת להורים למצות זכויות.
  - התכנית כוללת היבט התומך בבניית קהילה - היא מסייעת להורים בבניית רשתות חברתיות תומכות מעבר למשפחה הגרעינית, ומעניקה להם הזדמנות להשתתפות חברתית.
  - בתכנית מושם דגש על קשר משמעותי, מבוסס אמון, בין איש המקצוע להורים - יחס של כבוד, ב"גובה העיניים". אנשי המקצוע מודעים לאופן התייחסותם להורים ולעמדתם ביחס למשפחה, למשל מבחינת אמון והבעת אכפתיות, זמינות, גמישות ונגישות, שקיפות ואיכות ההתערבות.
  - אנשי המקצוע זוכים לתמיכה ארגונית ומקצועית: הכשרה, הדרכה וליווי שוטף.
  - לתכנית משוב קבוע המאפשר הערכה של התוצאות המושגות בה.
- עקרונות נוספים לנ"ל להתערבות המתקיימת בבית המשפחה:**
- התערבות אינטנסיבית: עדיפות למפגש אחד עד שלושה בשבוע למשך לפחות שנה.
  - לימוד ישיר ותרגול של כישורי הורות ב"כאן ועכשיו" (למשל תרגול של רגישות הורית).
  - שילוב ההתערבות בבית בתכנית רחבה יותר המתקיימת בשירות, או תיווך לשירותים נוספים העונים על צרכי המשפחה.
  - כבוד לסמכות ההורית ושמירה על מעמדם של כל בני המשפחה.
  - כבוד למסורת ולתרבות המשפחה.

## כלי מס' 9 - שאלות לאיש/אשת מקצוע המעוניין/ת בשיתוף הורים

תרגמה וערכה: פנינה פקר<sup>3</sup>

להלן רשימת שאלות עבור איש/אשת מקצוע המעוניין/ת בשיתוף הורים במסגרת תכנית התערבות, שירות או מסגרת חינוך טיפול לילדים בגיל הרך.

- האם שמתי עצמי במקומם של ההורים וחשבתי כיצד הייתי אני מרגישה/במצבם?
- האם אני זוכר/ה שההורים אוהבים את ילדם?
- האם אני מאמין/ה באמת שההורים שווים לי כמומחה ושהם מומחים לגבי ילדם?
- האם אני מעריך/ה באמת את ההערות ואת התובנות של ההורים, ועושה שימוש בידע של ההורים לגבי הצרכים של ילדם?
- האם אני מקשיב/ה להורים ומעביר/ה להם תחושה שאני מעריך/ה ומכבד/ת אותם, אם זה במילים, בקשר עין או בתנוחת גוף?
- האם אני שואל/ת את ההורים שאלות, מקשיב/ה לתשובותיהם ומגיב/ה עליהן?
- האם אני יוצר/ת סביבה טיפולית שבה מרגישים ההורים מספיק נוח לדבר?
- האם אני מתכונן/ת למפגש ומייחס/ת אותה חשיבות לזמן של ההורים כמו לזמן שלי?
- האם אני מתייחס/ת לכל הורה כאדם מבוגר המסוגל להבין?
- האם אני מדבר/ת מספיק ברור, ומנסה להימנע ממונחים מקצועיים לא בהירים?
- האם אני עושה מספיק מאמץ להתייחס אל הילד כחלק ממשפחה, ואוסף/ת אינפורמציה מההורים לגבי כל האחרים המשמעותיים בחייו של הילד?
- האם אני עושה אבחנה בין עובדות להערות - כאשר אני משוחח/ת עם ההורים על הבעיות והכוחות של הילד?
- האם אני עושה כל מאמץ לכוון הורים למשאבים ופתרונות אפשריים, ומספק/ת להם כל מידע קיים, אם בכתב ואם בעל-פה?
- האם אני שם/ה לי למטרה במפגשים עם ההורים להגיע להבנה הדדית ביחס לבעיה, כדי שנוכל להתמודד בצוות במטרה להפחיתה?
- האם אני משתף/ת את ההורים בתכנון ההתערבות על כל שלביה, וחוזר/ת ובוחן/ת אותה באופן תקופתי יחד עם ההורים?
- האם אני קובע/ת מפגשים עם ההורים בזמן ובמקום שנוח להם?
- האם אני מבטא/ת תקווה בעבודתי עם ההורים?

## כלי מס' 10 - טיפים לעבודה מיטיבה עם הורים

- **זמן ומקום:** קיימו פגישות במיקום נוח ובשעות שמתאימות להורים, וקחו בחשבון סידור והזנה לילדים.
- **נושאים אטרקטיביים:** בחרו בסוגיות אוניברסליות שאינן מתייגות את ההורים והילדים כנושאי ההתערבות (למשל, בריאות או התפתחות הילד), כדי שהורים יגיעו ויתמידו בהתערבות.
- **התייחסות הוליסטית:** התייחסו למגוון רחב של בעיות העומדות בפני ההורים, כולל מענה לצרכים בסיסיים כמו תזונה וטיפול רפואי.
- **כל המשפחה חשובה:** תנו תשומת לב ומענה לצרכים של כל בני המשפחה.
- **בנו אמון:** דונו עם ההורים בסוגיות טיפוליות ואישיות רק בפגישות פרטניות (ולא בפורום קבוצתי), ואפשרו זמן מספיק לפגישות משמעותיות - כך שתבנה עמם מערכת יחסים מבוססת אמון.
- **כבוד:** הקפידו להשתמש תמיד בשפה מכבדת שאינה שיפוטית בקשר עם הורים. ההורים יודעים מה טוב עבור המשפחה שלהם - אם תכירו בכך, תתאפשר עמם שותפות אמיתית ומשמעותית, שיכולה לשנות את חייהם חיי ילדיהם.
- **ציפיות:** תאמו יחד עם ההורים מה אתם מצפים שיקרה בעקבות ההתערבות.
- **תמיכה:** חשוב להורים להכיר משפחות אחרות, שיחד איתן יוכלו ליצור קהילה של משפחות שתומכות ועוזרות זו לזו, וכך לקדם צמיחה אישית ומשפחתית.
- **תמיכה באנשי המקצוע שעובדים עם הורים:** דאגו שאנשי המקצוע יזכו לתמיכה רגשית ומקצועית, כך שיוכלו להמשיך להיות מחויבים להורים ולא ישחקו.



- אנטונובסקי, א. (1998). המודל הסלוטוגני כתיאוריה מכוונת בקידום הבריאות. מגמות, 65(1-2), עמ' 170-181.
- דיאמונד, ע. (2006). "מתוך הקן ומחוץ לו, בו זמנית" - על עבודת הפסיכולוג עם הורים במכון להתפתחות הילד. [גרסה אלקטרונית]. נדלה ב 30/5/2019, מאתר פסיכולוגיה עברית: <https://www.hebpsy.net/articles.asp?id=68313>
- ואזן-סיקרין, ל., שר, נ., ובן רבי, ד. (2015). התערבויות עם הורים לילדים בגיל הרך: הנחות עבודה, עקרונות עבודה מוצלחים ואתגרים. ירושלים: מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל.
- סאבו-לאל, ר. וחסין, ט. (2011). מצבי סיכון בקרב ילדים ובני נוער: איתור ומיפוי במסגרת התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון. מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- סדן אלישבע (2007). עבודה קהילתית: שיטות לשינוי חברתי, הוצאת הקיבוץ המאוחד.
- סייקס, נ. (2012). עבודה עם הורים מאפיינים מיטביים. ג'וינט ישראל, ירושלים.
- סייקס, נ. (2018). עבודה מיטבית עם הורים בגיל הרך. ג'וינט ישראל, ירושלים.
- רובל-ליפשיץ, ת. (2013). פרקטיקות של עבודה משותפת, שתיל, הקרן החדשה לישראל.
- רבינוביץ', מ. (2014). תמיכה בהורים והדרכתם - מענים ממשלתיים. מרכז המחקר והמידע של הכנסת.

Ainsworth, M.D.S., Blehar, M.C., Waters, E., & Wall, S. (1978). *Patterns of Attachment: A Psychological Study of the Strange Situation*. Hillsdale, NJ: Earlbaum.

Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Cambridge, MA.

Bronte-Tinkew, J. & Calkins, J. (2001). *Logic Models and Outcomes for Early Childhood Programs*. Report Prepared for the DC Children and Youth Investment Trust Corporation. Child Trends, Washington, DC.

Cerezo, M.A., Dasi, C., & Ruiz, J.C. (2013). Supporting parenting of infants: Evaluating outcomes for parents and children in a community-based program. *Evaluation and Program Planning*, 37, pp. 12-20.

Fraiberg, S., Adelson, E., & Shapiro, V. (1975). Ghosts in the Nursery: A Psychoanalytic Approach to the Problems of Impaired Infant-Mother Relationship. *Journal of The American Academy of Child Psychiatry*. 14(3) pp. 387-421.

Mikulincer, M., & Shaver, P.R. (2003). The attachment behavioral system in adulthood: activation, psychodynamics, and interpersonal processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 35, 53-152.

Rubel–Lifschitz, T. & Kashdan, D. (2015). Managing Multicultural Collaborations in a Reality of Power Differences. In Desivilya H. and Costea C. (Eds.), *Women's Voices in Management: Identifying Innovative and Responsible Solutions*. Palgrave Macmillan, NY.

Rubel–Lifschitz, T. & Kashdan, D. (2012). Power, Culture and Collaboration. *Organizational Analysis*, 16, pp. 45-68 (Hebrew).

Thompson, R.A. (1994). Emotion regulation: A theme in search of definition. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 59(2-3), 25-52.

Van Den Bergh, N., & Crisp, C. (2004). Defining culturally competent practice with sexual minorities: Implications for social work education and practice. *Journal of Social Work Education*, 40(2), pp. 221–238.

White, K.R., Taylor, M.J., & Moss, V.D. (1992). Does research support claims about the benefits of involving parents in early intervention programs? *Review of Educational Research*, 62(1), pp. 91-125.



**"הורים במרכז"** הוא פרי שותפות של ג'וינט אשלים, משרד החינוך - אגף פסיכולוגיה ופדראציית בוסטון.

מודל יישומי זה הינו ראשון מסוגו באגף פסיכולוגיה, המודל מוביל שינוי תפישה ויישום דרכי עבודה חדשות, שינוי תפישתי זה עומד בבסיס תכנית "הורים במרכז".

קשר הורה ילד הוא היסוד לקיום האנושי. זהו הקשר המעצב את התפתחות הילד לאדם בוגר שיהיה חלק מחברה. המשמעות הקריטית המיוחסת להתפתחות של ילדים בגיל הרך מפנה זרקור מיוחד לקשרים בין הורים לילדיהם בתקופה זו.

אנשי המקצוע מתחומי ההתמחות השונים (בריאות, חינוך, רווחה, פנאי וקהילה) נתפסו בעבר כבעלי המומחיות והידע בנושא התפתחות הילדים. המיקוד בצרכיהם של ילדים בגיל הרך מתרחב על פי הגישה האקולוגית-הוליסטית (Bronfenbrenner, 1979), ומייחס חשיבות לתרומה של סביבת החיים ותרבות המשפחה להתפתחות מיטבית של הילד. גישה זו הובילה לראיית ההורים עצמם כמומחים האחראים לבניית הקשר ולמערכות היחסים בתוך משפחתם.