

תדריך הפעלה לוועדת גיל רך יישובית

צוות הפיתוח (חברות בקהילת "ידע ומעשה למנהלות גיל רך רשותיות")

אחלאם אבו רמשה – מנהלת הגיל הרך, שגב שלום
אירה בידני – מנהלת הגיל הרך, מועצה אזורית מגידו
מור בוקובזה – מנהלת הגיל הרך, באר שבע
ספי מלדסי – מנהלת הגיל הרך, מועצה אזורית משגב

ליווי וייעוץ

רותי פויכטונגר, מנהלת ידע והדרכה, תחום הגיל הרך קרן רש"י
דביר ורשבסקי, מנהל הקהילה
אייל בר-איתן, מנהל פיתוח הידע, קהילת ידע ומעשה בגיל הרך

רקע

קהילת ידע ומעשה למנהלות גיל רך רשותיות

מודל יישובי רב-מערכתי לגיל הרך פותח במסגרת "מיזם הינקות" אשר פעל ב-7 יישובים בפריפריה הצפונית והדרומית של ישראל (2018-2021) כשותפות של משרד הרווחה והביטחון החברתי, קרן רש"י וג'וינט-אשלים. קהילת ידע ומעשה למנהלות גיל רך רשותיות הוקמה כפלטפורמה להפצת המודל, הרחבתו, התאמתו למגוון הרשויות הקיימות והטמעתו. בשלב ההקמה הצטרפו לקהילה 6 מנהלות מיישובי "מיזם הינקות" ועוד כ-30 מנהלות מיישובים נוספים ברחבי ישראל, המייצגים את השונות בשלטון המקומי – רשויות גדולות וקטנות, ייצוג למגוון אוכלוסיות, ערים ומועצות אזוריות.

במסגרת פעילות הקהילה התארגנו צוותי פיתוח כדי לייצר ולהנגיש ידע רלוונטי למנהלות גיל רך ברשויות. **מסמך זה הוא תוצר הפיתוח של "צוות ועדת הגיל הרך"**.

ועדת גיל רך

ועדות גיל ובכללן ועדת הגיל הרך הן **תשתית ארגונית יישובית רב-מערכתית** שהובנתה במסגרת 360° התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון. מטרת הוועדה מנוסחות במסמכי 360 וכוללות בין השאר: קיום פלטפורמה לזיהוי צרכים והתוויית דרכי פעולה, סיוע במיפוי, קביעת יעדים ואישור תוכניות עבודה, מעקב אחרי ביצוע ומימוש תקציבי, סיוע בהסרת חסמים הפוגעים בהפעלת מענים, וסיוע באיגום משאבים.

הוועדה היא הפורום שבו מתקבלות החלטות על סדרי עדיפויות של הגיל הרך ביישוב, וזאת על-בסיס נתונים ועקרונות שהוסכמו בין השותפים החברים בוועדה. לאורך שנות קיומן הוכיחו ועדות הגיל את נחיצותן והתועלת שיש בהן עבור **עבודה מתוכללת ומתואמת** בין בעלי העניין בתוך רשות מקומית – בין אגפיה/מחלקותיה של הרשות, משרדי הממשלה, השירותים, התושבים והמגזר החברתי.

מטרת המסמך הנוכחי היא להוות כלי להנגשת התפיסה והניסיון שהצטברו לאורך שנות פעולתן של ועדות הגיל הרך – הן עבור יישובים שלא קיימת בהם ועדה (רוב היישובים שתוכנית 360 לא פועלת בהם), והן עבור יישובים שמעוניינים לשפר ולטייב את פעילות הוועדה.

מסמכים קיימים והמסמך הנוכחי

- התפיסה העקרונית ביחס לוועדת גיל רך, מטרתיה, אחריותה והשותפים בה נוסחו במסגרת תוכנית 360 וניתן לקרוא עליהן במסמכים הבאים:
[התחלה טובה – האוגדן היישובי](#) / סעיף 4.3 (ראו נספח)
[התחלה טובה – האוגדן לרשויות](#) (2015) / סעיף 4.3 (ראו נספח).
- ועדת הגיל היוותה תשתית ארגונית משמעותית ב"מיזם הינקות". הלמידה על עבודת הוועדות ביישובי המיזם מופיעה במסמך על [המודל היישובי הרב-מערכתי לגיל הרך](#) (2020) / סעיף 3.3.
- התייחסות נוספת למנגנון ניתן למצוא במסמך [מערך השירותים המיטבי לגיל הרך](#), שנכתב במקביל למיזם הינקות, וכולל גם ידע שחולץ מקבוצת מיקוד של מנהלות הגיל

הרך שהשתתפו במיזם (פרק 4, התייחסות לבניית השותפות, חשיבותה וממצאי סקר על ועדות גיל הפועלות בישראל).

המסמכים הקיימים הניחו את התשתית להפעלת ועדת גיל רך. **המסמך הנוכחי** נועד להשלים ולהרחיב את המידע באופנים הבאים:

1. התמקדות בוועדת **הגיל הרך** ומאפייניה הייחודיים – בשונה ממסמכי 360 שעוסקים בוועדות-הגיל באופן כללי.

2. הסתכלות **אוניברסלית** – בשונה מהמיקוד באוכלוסיות סיכון המקובל ב-360, אמנם יש לציין שכבר במסגרת 360 ("התחלה טובה": החלק של הגיל הרך) הושם דגש על הצורך בהסתכלות אוניברסלית כשעוסקים בגילאים הרכים.

3. תיאור פרקטיקות מיטביות ליישום העקרונות והמטרות שנוסחו במסמכים הקודמים.

ההמלצות וההנחיות במסמך הנוכחי נכתבו מתוך מודעות למגוון הגדול של רשויות במדינה ולשונות ביניהן (גודל, אוכלוסיות שונות, אשכול חברתי-כלכלי, עירוני וכפרי).

ועדת הגיל הרך כתשתית יישובית אוניברסלית

מטרת הוועדה היא להוות פלטפורמה לקביעת מדיניות רשותית על בסיס מבט כוללני על צרכי הגיל הרך ביישוב לצד המשאבים הזמינים כדי לתת להם מענה.

במסמכים של 360 שבהם הוגדרו לראשונה מטרות הוועדה ואחריותה, תפסת הוועדה יונקת מהיותה תשתית להפעלה של תוכניות 360, ולפיכך היא **ממוקדת באוכלוסיות בסיכון**, ופעמים רבות היו"ר הוא מנהלת תוכנית 360 ביישוב, ופעולות הוועדה מדווחות לממונים מטעם 360. המסמך הנוכחי מבסס תפיסה שלפיה **הוועדה היא תשתית יישובית אוניברסלית, ועל כן מנוהלת על ידי מנהלת הגיל הרך ברשות**. מטרת הוועדה היא להוות פלטפורמה לקביעת מדיניות רשותית ותוכנית עבודה תואמת, על בסיס מבט כוללני ומבוסס נתונים על צרכי הגיל הרך ביישוב לצד המשאבים הזמינים כדי לתת להם מענה.

הקמת ועדת הגיל הרך

הצעד הראשון הוא כמובן הקמת הוועדה, לשם כך יש לזהות מי הם השחקנים המרכזיים בתחום הגיל הרך ברשות, כמו כן: אילו גורמים משיקים לעשייה בתחום הגיל הרך וחשוב שיהיו רתומים דרך הוועדה. זיהוי השותפים ורתימתם הוא, מן הסתם, תהליך דינמי. מומלץ

לבחון מעת-לעת את הרכב הוועדה, לשקול שינויים ולעדכן בהתאם למדיניות הרשות ובהתאם לתוכנית-העבודה של הגיל הרך ברשות.

זיהוי השותפים

באופן עקרוני אמורים להשתתף בוועדה כלל הגורמים המערכתיים שיש להם השפעה על הגיל הרך ברשות המקומית. במעגל ההשפעה הרחב נכללים גורמים שתחום-פעולתם חורג מהרשות המקומית – דוגמת מפקחות מחוזיות ונציגי ארגונים פילנתרופיים ארציים. (במסמכי 360 מופיעה רשימה מצומצמת יחסית של גורמים שאמורים לקחת חלק בוועדה).

להלן הצעה למשתתפים פוטנציאליים בוועדה, תוך הבחנה בין משתתפי ליבה (קבועים) ובין משתתפים שמומלץ להזמין כאשר הוועדה דנה בנושאים הקשורים אליהם. הרשימה היא בבחינת הצעת-מסגרת, כל רשות צריכה לשקול את התנאים המקומיים ולהחליט על הרכב הוועדה הרצוי לה, תוך כדי בחינת שאלות כגון: מי כבר משפיע על הגיל הרך? את מי כדאי לצרף למעגל ההשפעה? מי מעוניין לפעול?

שותפים נוספים	שותפי ליבה
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ראש רשות ▪ גזבר ▪ מנכ"ל רשות ▪ מנהל מרכז צעירים ▪ מנהל מתנ"ס ▪ מח' הנדסה ▪ מח' ביטחון ▪ רופאי ילדים בקהילה ▪ ו/או נציגים של קופות החולים 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ מנהלת גיל רך ▪ מנהלת תחום לידה-3 ▪ מנהל מחלקת חינוך ▪ נציגת מחלקת רווחה (רפרנטית גיל רך, אם יש כזו) ▪ מנהלת שפ"ח ▪ מנהלת מג"ר – המרכז לגיל הרך (ייתכן שיהיו בעיר יותר ממג"ר אחד) ▪ מנהלת טיפת חלב

שותפים נוספים	שותפי ליבה
<ul style="list-style-type: none"> ▪ במועצות אזוריות: נציגי היישובים, מנהל אגף פיתוח יישובים, רכזת יישובים, נציגות פורום מנהלות ג"ר ביישובי המועצה 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ מנהלת 360 (ברשויות שבהן פועלת התוכנית) ▪ פיקוח משרד החינוך – גנים (ממלכתי, חמ"ד, ערבי, ממ"ח) ▪ פיקוח משרד החינוך – חינוך מיוחד ▪ פיקוח משרד החינוך – מסגרות חינוך-טיפול לגילאי הינקות ▪ פיקוח משרד הכלכלה – משפחתונים ▪ פיקוח משרד הבריאות ▪ פיקוח משרד הרווחה ▪ נציגות הורים (ינקות וגנים) ▪ נציגות מתי"א (מנהלת, מומחית ג"ר)

רתימת שותפים

ככל שהשותפים חשים שיש ערך-מוסף להשתתפותם בוועדה, רבים הסיכויים שהשותפות תישמר לאורך זמן ותשגשג. על כן חשוב להכיר כל שותף – היכולות, הידע, כוח ההשפעה והקשרים הזמינים לו. חשוב לתת מרחב-הזדמנות לשותפים להשפיע בוועדה ולהיתרם ממנה. להלן פרקטיקות מומלצות לרתימת שותפים:

1. הזמנת שותפים להציג את פעילותם בהקשר לגיל הרך
2. הזמנת שותפים להציג נתונים רלוונטיים להחלטות הוועדה
3. הזמנת שותפים להציג שיתופי-פעולה קיימים
4. הבניית הוועדה כפלטפורמה לבניית שותפויות חדשות
5. למידה על נושאים משותפים בוועדה

מבנה ארגוני – צוותי משנה של ועדת הגיל הרך

בתוכנית 360 קיימת דרישה למנות, מלבד הוועדה הרחבה, גם צוותים מלווים לכל המענים המופעלים במסגרת התוכנית באותה רשות. מתוך ראייה אוניברסלית של הגיל הרך ברשות מומלץ להקים (בנוסף לנ"ל) צוותי-משנה של הוועדה שמטרתם לקדם פעולות או להגדיר תורת-עבודה בתחומי אחריותם. להלן כמה דוגמאות לצוותי-משנה והצעה להרכבם.

שם הצוות	הרכב הצוות
המעגל הקרוב ביותר למנהלת ג"ר	מנהלת גיל רך, מנהלת לידה-3, מנהלת גני הילדים, רכזת משפחתונים (אם יש), מנהלת מג"ר (אם יש), אחראית תחום הורות (אם יש), מתכללת גיל רך בחברה הבדואית (אם יש)
צוות מוביל גיל רך ברשות: שותפי-תפקיד שעובדים בממשק ישיר עם מנהלת ג"ר	דרג ניהולי מהגופים הבאים: חינוך, רווחה, שפ"ח, מג"ר, מינהל קהילתי, ובנוסף: מפקחות ומדריכות שעובדות בצמוד עם הרשות. ברשות גדולה יש מקום לשקול הקמה של שני צוותי עבודה מצומצמים: לגילאי הגן ולגילאי ינקות
פורום מנהלות מעונות-יום ופעוטונים (במועצה אזורית: פורום מנהלות ג"ר ביישובים)	
צוותים מלווים של מענים ספציפיים	למשל: צוות מלווה מעג"ן, צוות מלווה נתיבים-להורות
צוות מעני חירום (פגיעה מינית, בריונות, חולי, מוות פתאומי, מצב ביטחוני)	מנהלת מחלקת חינוך, רפרנטית גיל רך ברווחה, נציגות שפ"ח, מנהלת מג"ר, נציגות מסגרות ינקות, נציגות גנים, נציגות הורים [אם מדובר במקרה שאירע במסגרת ספציפית: מנהלת המסגרת, מפקחת, יועצת, פסיכולוגית]

שגרות ועדת הגיל הרך

נתונים – תשתית מידע לעבודת הוועדה

חשוב לאסוף נתוני מיפוי יישובי, דוגמת מערכת המידע שפעלה במיזם הינקות. עבור כל נושא שעולה לדיון בוועדה יש לדאוג להצגת נתונים, על ידי מנהלת ג"ר הרשותית או על-ידי השותף הרלוונטי.

מספר מפגשי הוועדה לאורך השנה

מספר המפגשים צריך להתאים למטרות הוועדה. בתקופת ההקמה, שבה יש להקדיש זמן להיכרות הדדית של השותפים ולהבנות שגרות ונהלים, יידרשו כ-4 מפגשים בשנה. לאחר התבססות הוועדה ניתן להסתפק ב-2 או 3 מפגשים בשנה. מומלץ לנעוץ תאריכים ביומן – כבר בסוף שנה"ל לקראת השנה הבאה.

תכנים ונושאים לדיון בוועדה

שני מפגשים קבועים שבכל שנה יש לקיימם הם:

1. מפגש פתיחה לתכנון שנה – הסכמה על יעדים, סדרי עדיפויות ותוכנית-עבודה.
 2. מפגש סיכום – מעקב ביצוע ביחס לתוכנית-העבודה, תכנון שנת-הפעילות הבאה.
- צוותי-המשנה מעמיקים בנושאים השונים ומקדמים את האג'נדות שמתווה הוועדה, כמובן שהם מדווחים ומביאים תוצרים למליאת הוועדה.

מעבר לשני המפגשים הנ"ל מומלץ שהוועדה תשמש פלטפורמה לחשיבה משותפת על נושאים רחביים בגיל הרך ברשות. להלן רשימת נושאים אפשריים:

- כלים לעבודה בשותפויות
- חזון משותף
- רצף חינוכי ומעברים
- שירותים – תכנון ופריסה

- מנגנוני תיאום חינוך-רווחה-בריאות
- שיתוף הורים
- פדגוגיה מותאמת גיל
- עבודה קהילתית
- ימי שיא ברשות
- שילוב ילדי חינוך מיוחד
- שילוב ילדים בסיכון
- קידום בריאות
- מיפוי גורמי סיכון לילדים
- איתור מוקדם
- מרחבים פיזיים מקדמי למידה
- מחנכות-מטפלות – פרופיל רצוי
- חיבור הפיקוח לעבודת השטח ברשות
- מוגנות
- התנהלות בשגרה ובחירום

מבנה מפגש טיפוסי של הוועדה (המלצה)

- היכרות
- הצגת מטרת המפגש
- הצגת נתונים
- דיון בנושא נבחר
- חלוקת הוועדה לצוותי חשיבה ושיחה בצוותים
- איסוף מהצוותים וסיכום

בין המפגשים

- שליחת סיכום מפגש הוועדה הקודם
- עדכון חברי הוועדה בין המפגשים על העשייה
- מפגשי למידה מעת לעת
- התייעצות לפי הצורך

תיאור הוועדה ב"אוגדן היישובי" | תוכנית 360

בכל יישוב תפעל ועדה יישובית בין-ארגונית ובין-מקצועית שבראשה יעמוד הממונה על התכנית ביישוב. הוועדה היישובית הבין-מקצועית אחראית לליווי ולהקמה של תשתית המידע היישובית, לתכנון התכנית היישובית, הבאתה לאישור הוועדה המחוזית, להפעלת המענים ולביצוע מעקב ובקרה אחר יישום התכנית.

בראש הוועדה מכהן הממונה היישובי וחברים בה נציגים אשר ממונים על ידי ראש הרשות:

- ראש הרשות או אדם מטעמו
- הנציגים המקומיים של שירותי הרווחה, החינוך, הבריאות, הקליטה, ובטחון פנים
- (5 נציגים)
- נציג ציבור (נציג אחד, במקרים של יישובים מעורבים ניתן למנות שני נציגי ציבור)
- נציג משרד התמ"ת בפעולות לילדים בגיל הרך והוריהם בלבד
- נציג שירות, ארגון או קרן המוכנים להוסיף את משאביהם למשאבים שהוקצו על ידי התכנית. מינוי זה מותנה באישור ראש העיר ובהיקף הקצאה שלא יפול מ-20% מהתוספת התקציבית העומדת לרשות היישוב. בכל מקרה, מספר נציגי הארגונים בעלי זכות הצבעה לא יעלה על מספר נציגי הממשלה/הרשות המקומית

באחריות הוועדה היישובית:

- ללמוד את התמונה של מצב הילדים בסיכון ביישוב, ולקבוע יעדים וסדרי עדיפויות על בסיס תמונה זו.
- ללוות, לתמוך ולסייע בהקמת תשתית המידע היישובית ולקדם שימוש ולמידה מתשתית זו לצורך קביעת יעדים וסדרי עדיפויות, תכנון תוכניות יישוביות ומעקב אחר יישומן ושיפור מצבם של הילדים ובני הנוער בסיכון ביישוב.
- לדון ולאשר את התוכניות היישוביות, ללמוד, להפיק לקחים ולקבל החלטות הנוגעות לתכנית היישובית (שינויים, עדכונים, שיפורים) על בסיס הדיווחים וההמלצות של הוועדות המקצועיות.
- להבטיח היערכות ראויה של היישוב להפעלת המענים, לסייע בהסרת חסמים בהקמתם ובהפעלתם, ולעקוב אחר פעילותם, תוצאותיהם והניצול התקציבי.

- להוות מסגרת לזיהוי, העלאה ודיון באתגרים/סוגיות העולים ביישוב בנוגע לטיפול בילדים ובבני נוער בסיכון, לקבל החלטות ביחס לדרכי הפעולה להתמודדות עימן ולעקוב אחר יישום ההחלטות שהתקבלו.
- להתוות מדיניות יישובית לאיגום משאבים ותשתיות לטובת ילדים ובני נוער בסיכון ולנצלם בהתאם לסדר העדיפויות היישובי.
- לקדם למידה והתמקצעות ביישוב לקידום העבודה המשותפת הבין-ארגונית ולהעמקת הידע והכלים לשיפור מצבם של ילדים ובני נוער בסיכון בהתאם לסוגיות העולות ביישוב, להנחיות המחוז ולמתווה ההדרכה של התכנית הלאומית.
- לדווח לוועדה המחוזית על יישום התוכניות ויתר הפעולות המתקיימות היישוב במסגרת התכנית, ולהביא לידיעתה סוגיות הדורשות תשומת לב מחוזית.

תיאור הוועדה ב"אוגדן הרשויות"

בכל יישוב/אגד תפעל ועדה יישובית/אגדית בין-ארגונית ובין-מקצועית שבראשה יעמוד הממונה על התוכנית באגד/יישוב. הוועדה היישובית/אגדית הבין מקצועית אחראית לליווי והקמה של תשתית המידע היישובית, לתכנון התוכנית היישובית/אגדית, הבאתה לאישור הוועדה המחוזית, להפעלת המענים, ולביצוע מעקב ובקרה אחר יישום התוכנית. כראש הוועדה יכהן הממונה היישובי/אגדי וחברים בה יהיו נציגים אשר ימונו על ידי ראשי הרשויות או נציגיהם של המשרדים השותפים בתכנית.

הרכב הוועדה היישובית

- הנציגים המקומיים של שירותי הרווחה, החינוך, הבריאות, הקליטה, ובטחון פנים (2 נציגים)
- נציג ציבור (במקרים של יישובים מעורבים ניתן למנות שני נציגי ציבור)
- נציג שירות, ארגון, או קרן המוכנים להוסיף את משאביהם למשאבים שהוקצו על ידי התוכנית, על מנת שניתן יהיה להקצותם באמצעות תהליך התכנון היישובי. מינוי זה מותנה באישור ראש העיר ובהיקף הקצאה שלא יפול מ-51% מהתוספת התקציבית העומדת לרשות היישוב. בכל מקרה, מספר נציגי הארגונים בעלי זכות הצבעה לא יעלה על מספר נציגי הממשלה/ הרשות המקומית.

הרכב הוועדה האגדית

- נציג רווחה X מספר היישובים באגד
 - נציג חינוך X מספר היישובים באגד
 - נציג בט"פ X מספר היישובים באגד
 - נציג ציבור X מספר היישובים באגד
 - נציג בריאות 1
 - נציג קליטה 1
 - נציג שירות, ארגון, או קרן המוכנים להוסיף את משאביהם למשאבים שהוקצו על ידי התוכנית על מנת שניתן יהיה להקצותם באמצעות תהליך התכנון האגדי. מינוי זה מותנה בהיקף הקצאה שלא ייפול מ-20% מהתוספת התקציבית העומדת לרשות האגד. בכל מקרה, מספר נציגי הארגונים בעלי זכות הצבעה לא יעלה על מספר נציגי הממשלה/הרשויות המקומית.
- הוועדה האגדית כוללת בין 12-17 נציגים (12 לאגד של שני יישובים. 17 לאגד של שלושה יישובים).

באחריות הוועדה היישובית/ אגדית

- ללמוד את התמונה של מצב הילדים בסיכון ביישוב/אגד בכל הגילאים, ולקבוע יעדים וסדרי עדיפויות על בסיס תמונת מצב זו. באגדים הוועדה תחליט גם מה יעשו במשותף.
- ללוות, לתמוך ולסייע בהקמת תשתית המידע היישובית/אגדית; ולקדם שימוש ולמידה מתשתית זו לצורך קביעת יעדים וסדרי עדיפויות. תכנון תוכניות יישוביות/אגדיות ומעקב אחר יישומן ושיפור מצבם של הילדים ובני הנוער בסיכון ביישוב/אגד.
- לדון ולאשר את התוכניות היישוביות/אגדיות ולהביאה לאישור הוועדה המחוזית; ללמוד, להפיק לקחים ולקבל החלטות הנוגעות לתוכנית היישובית/אגדית (שינויים, עדכונים, שיפורים) על בסיס הדיווחים וההמלצות של הוועדות המקצועיות.
- להבטיח היערכות ראויה של היישוב/אגד להפעלת המענים, לסייע בהסרת חסמים בהקמתם והפעלתם, לבקר ולעקוב אחר פעילותם, תוצאותיהם והניצול התקציבי.

- להוות מסגרת לזיהוי, העלאה ודיון באתגרים/ סוגיות העולים ביישוב/אגד ביחס לטיפול בילדים ובני נוער בסיכון; לקבל החלטות ביחס לדרכי הפעולה להתמודדות עימם ולעקוב אחר יישום ההחלטות שהתקבלו.
- להתוות מדיניות יישובית/אגדית לאיגום משאבים ותשתיות לטובת ילדים ובני נוער בסיכון, ולנצלם בהתאם לסדר העדיפויות היישובי/אגדי. וועדת האגד אחראית על הוועדות היישוביות ועוקבת אחר ביצוע ההחלטות בהן ויישומן.
- לקדם למידה והתמקצעות ביישוב/אגד לקידום העבודה המשותפת הבין ארגונית ולהעמיק את הידע והכלים לשיפור מצבם של ילדים ונוער בסיכון, בהתאם לסוגיות העולות ביישוב/אגד, להנחיות המחוז ולמתווה ההדרכה של התוכנית הלאומית.
- לדווח לוועדה המחוזית על יישום התוכניות ויתר פעולות היישוב במסגרת התוכנית, ולהביא לידיעתה סוגיות הדורשות תשומת לב מחוזית