



קהילת ידע ומעשה

למנהלות הגיל הרך (לידה-6)

ברשויות מקומיות

סיכום הפיילוט | 2025-2022



פיתוח ידע וכתיבה

אייל בר-איתן

קראו והאירו

האגף לחינוך הגיל הרך, משרד החינוך – חגית כתר, איריס
עץ הדר, סיגל נטף, יפית ארבל
קרן רש"י – רותם עזר-אליהו, עידן גולדברג
ג'וינט אשלים – זיוה שגיב, אבתסאם אבו-חמד

דצמבר 2025

עיצוב גרפי | wikistudio.com

תוכן העניינים

4..... דבר השותפים

5..... **1** רקע, מטרות ובסיס תיאורטי להקמת הקהילה

5..... הרקע: מיזם הינקות והמודל הרב-מערכת

6..... מטרות הקהילה

7..... שני המודלים שעליהם מושתתת הקהילה

9..... **2** מבנה ארגוני, תמהיל משתתפים ושגרות פעילות בקהילה

12..... **3** הקניית ידע ועקרונות-עבודה במפגשי הקהילה

14..... **4** צוותי הפיתוח וממשקים עם גופים אחרים

16..... **5** תכנון ההטמעה בסיום הפיילוט

17..... **6** תרומת הקהילה בעיני המשתתפות

18..... **7** המלצות ולקחים מהפיילוט

דבר השותפים

קהילת הידע והמעשה למנהלות הגיל הרך ברשויות המקומיות צמחה מתוך אמונה עמוקה בכוחה של השותפות לקדם שינוי מערכתי למען ילדים מלידה עד גיל שש והוריהם. שלוש השנים האחרונות היו עדות חיה לעוצמתן של מנהלות הגיל הרך ברשויות – מנהיגות מקצועיות המובילות חזון, מנוסות בין מערכות ומחזיקות באחריות כוללת לרצף ההתפתחותי של הילדים ברשות המקומית.

הקהילה נוסדה מתוך תובנה כי הרשות המקומית היא הזירה המשמעותית ביותר ליצירת מענה שלם, עקבי ומתואם לילדי הגיל הרך ולהוריהם. פיצול האחריות הממשלתית בין משרדים שונים מציב אתגרים, אך דווקא ברשות מתקיימת האפשרות לחיבור, לתכלול ולביסוס רצף שירותים מלידה ועד גיל שש.

תפקיד מנהלת הגיל הרך הרשותית – הנמצא עדיין בשלבי מיצוב והכרה – הוא הציר המרכזי המאפשר תכלול זה. בשנים האחרונות הפך תפקיד זה לאבן יסוד במאמץ הלאומי לחיזוק הגיל הרך, ואנו גאות להיות שותפות בהצבתו בלב סדר היום הציבורי, המקצועי והארגוני.

במהלך שלוש שנות הפעילות למדנו כי מנהלות הגיל הרך זקוקות למעטפת מלווה ומרחב מקצועי תומך: מרחב שמפיג בדידות, מאפשר למידה עמוקה מתוך התנסות, מחזק תחושת מסוגלות ומטפח מנהיגות. הקהילה יצרה מרחב כזה – מרחב של חיבור ושייכות, של דיאלוג מקצועי, של פיתוח ידע מתוך השטח ושל ראייה מערכתית. כוחו של מרחב זה ניכר בשגרה, ולא פחות מכך בזמני משבר, שבהם נדרשו גמישות, יצירתיות ולקיחת אחריות לאומית.

הקהילה שימשה מעבדה חיה לבניית פרקטיקות עבודה, לפיתוח כלים וליצירת שפה מקצועית משותפת. בתוך כך חודד מודל העבודה הרשותי והתחזקה ההבנה בדבר חשיבותו של הרצף מלידה עד גיל שש – תפיסה שחיזקה את ההובלה של משרד החינוך ואת שילובו של המערך המחוזי בהמשך הפיתוח וההטמעה.

תודה לקרן יד הנדיב על הצטרפותה לתמוך בקהילה בשנת הפעילות האחרונה.

שותפות זו בין משרד החינוך, ג'וינט אשלים וקרן רש"י מבטאת מחויבות משותפת להבטיח לכל ילד וילדה בישראל פתיחת חיים מיטבית. קהילת מנהלות הגיל הרך היא חלק מרכזי במהלך הלאומי לביסוס תשתית איכותית, מקצועית ושוויונית לגיל הרך.

כעת הקהילה יוצאת לדרך חדשה כחלק ממערך הפיתוח המקצועי של האגף לחינוך הגיל הרך במשרד החינוך, במטה ובמחוזות. אנו נמשיך לפעול יחד, מתוך אחריות משותפת, כדי להבטיח שבכל רשות יהיה מערך גיל רך מובנה, מקצועי ורבי-מערכתי, וכדי לחזק עוד את מעמדה של מנהלת הגיל הרך הרשותית כגורם אסטרטגי מוביל.

אנו מבקשות להביע הערכה עמוקה לכל אחת מהמנהלות שהשתתפו במסע זה על המחויבות, המקצועיות, העשייה היומיומית ברשויות, הנכונות לחלוק ידע וללמוד זו מזו, ועל המנהיגות שהפגנתן למען ילדים והורים בקהילות שלכן.

תודה גדולה למנהלי הקהילה דביר ורשבסקי ועידן גולדברג, ולמנהל הידע אייל בר-איתן על הובלה מקצועית מסורה ומעוררת השראה.

רותם עזר אליהו

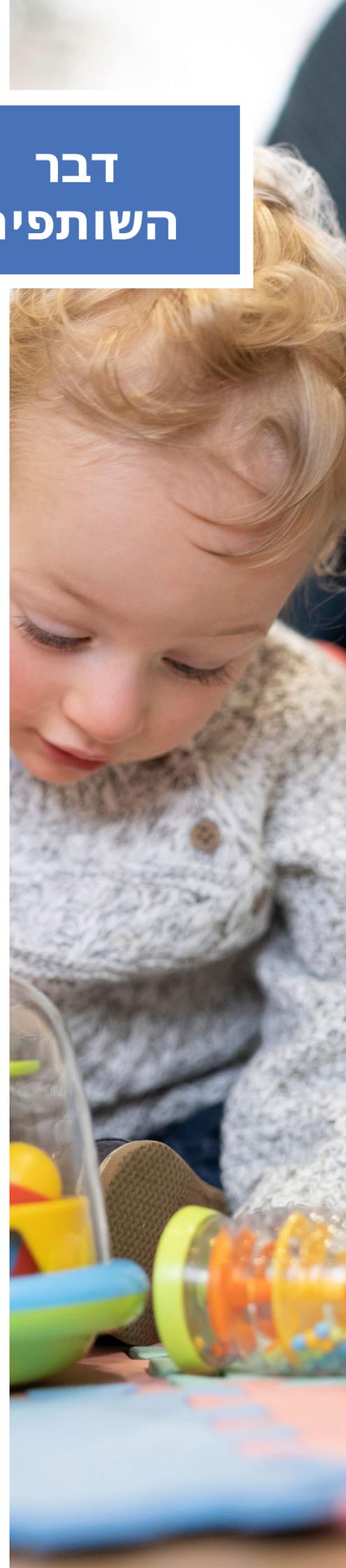
ראש תחום הגיל
קרן רש"י

אורנה פז

מנהלת אגף א' לגיל הרך
המינהל הפדגוגי
משרד החינוך

זיוה שגיב

ראש תחום הגיל הרך
ג'וינט אשלים



רקע, מטרות ובסיס תיאורטי להקמת הקהילה

הרקע | מיזם הינקות והמודל הרב-מערכתי

קהילת מנהלות הגיל הרך ברשויות הוקמה מתוך רצון להטמיע בהיקף רחב את העקרונות ואת הלקחים שהופקו ממיזם הינקות (2018-2021). מיזם זה היה שותפות של משרד העבודה והרווחה, קרן רש"י וג'וינט-אשלים. הוא פעל ב-7 רשויות בפריפריה הגיאוגרפית של ישראל ומטרתו הייתה לבסס **מודל עבודה רשותי, רב-מערכתי, בתחום הגיל הרך**. החדשנות של המודל באה לידי ביטוי בשלושת העקרונות הבאים:

א | הרשות המקומית היא הפלטפורמה המתאימה ביותר ליצירת שותפות אפקטיבית בין כלל הגורמים האחראים על ילדי הגיל הרך והוריהם. ברמה הממשלתית קיים פיצול בין מספר משרדי ממשלה שאחראים על קביעת מדיניות ומתן שירותים לגיל הרך. כך עלולים להיווצר קיטוע (פרגמנטציה), היעדר תיאום, סרבול ביורוקרטי, בזבוז משאבים ובסופו של דבר צרכים של ילדים נופלים בין הכיסאות. הרשות המקומית, לעומת זאת, מסוגלת לעשות אינטגרציה של צרכים ושל מענים, הואיל והיא רואה את התושב על כל היבטי חייו ביום-יום. ככל שהרשות תאמץ שיטות עבודה בגישה רב-מערכתית, יש לה היכולת ליצור ממשקים אפקטיביים בין כלל הגורמים הבאים במגע עם ילדים בגיל הרך והוריהם, ועל-ידי כך להבטיח מענה מותאם.

ב | הבטחת רציפות המענים מלידה עד גיל 6: רשות מקומית צריכה להסתכל על הגיל הרך כרצף. ילדים לא נולדים בגיל 3 כאשר חל עליהם חוק חינוך חובה. תקופת הינקות מלידה עד גיל 3 היא חלון הזדמנויות קריטי לבניית יסודות רגשיים, קוגניטיביים, שפתיים, חברתיים וגופניים להתפתחות מיטבית של הילדים. ברמה הארגונית, הביטוי המעשי של תפיסת הרצף הגילי הוא **מינוי של מנהלת גיל רך רשותית**, שאחראית לתכלול את השירותים לילדי הגיל הרך והוריהם – מלידה עד גיל 6.

ג | אוניברסליות: דרך הפעולה המועדפת היא בניית תשתית התפתחותית מיטבית לכלל ילדי הגיל הרך והוריהם ברשות (טיפות חלב, מסגרות חינוך-טיפול לגילאי הינקות, מרכז לגיל הרך, מתנס ועוד). על גב התשתית האוניברסלית מונגשים מענים ייעודיים לילדים עם מוגבלות, ילדים במצבי סיכון, ילדים החיים בעוני וכיו"ב.

מודל זה (המודל הרשותי הרב-מערכתי לגיל הרך) יושם במסגרת מיזם הינקות ב-7 רשויות. מתוך שאיפה להפיץ את המודל ולהטמיע את התפיסה במעגלים רחבים יותר, הוחלט להקים קהילה מקצועית למנהלות גיל רך מרשויות מקומיות בכל רחבי הארץ.

היסודות להקמת הקהילה הונחו ברבעון האחרון של 2021 על-ידי קרן רש"י וג'וינט-אשלים. מרחב הזדמנויות חדש נולד בעקבות החלטת הממשלה להעביר את האחריות על המסגרות לחינוך-טיפול בגיל הינקות ממשרד העבודה למשרד

החינוך. שותף חדש נכנס אז לתמונה: האגף לחינוך קדם-יסודי הצטרף באמצע 2022 להובלת הקהילה יחד עם קרן רש"י והג'וינט (שם האגף שונה מאז והוא נקרא: אגף א' לחינוך הגיל הרך). בשנה האחרונה הצטרפה גם קרן יד הנדיב, כחלק משותפותה בליווי מעבר מעונות היום למשרד החינוך. במסגרת השותפות הוחלט לקיים פיילוט של הקהילה שיימשך 3 שנים עד 2025.

מטרות הקהילה

אלו היו המטרות שעמדו לנגד עיני המייסדים:

הטמעת המודל

להפיץ במעגלים הולכים ומתרחבים את התפיסה ואת העקרונות של רב-מערכתיות בניהול הגיל הרך ברשות.



מיצוב התפקיד של מנהלת גיל רך מלידה עד 6 ברשות מקומית

בהיעדר תקן סטטוטורי של מנהלת גיל רך רשותית לאורכו של הרצף הגילי, הקהילה חותרת לשים על המפה את חיוניות התפקיד ולהפוך אותו לסטנדרטי.



יצירת חממה לגדילה מקצועית בתוך קבוצת עמיתים

לנוכח התופעה המוכרת של בדידות ניהולית, בייחוד בתחום הגיל הרך, שבמשך שנים פעל ללא עוגן מערכתי יציב וברור – הקהילה נועדה לשמש מרחב של אמון, השתייכות, היועצות ושיתוף בין מנהלות שעסוקות בסוגיות דומות. עושר הניסיון המצטבר שנוכח בחדר במפגש של קהילה מסוג זה, הוא משאב יקר מפז שמעניק תמיכה הן ברמה הפרקטית והן ברמה המורלית.



איגום הידע המקצועי וביסוס הפרופסיה

ניהול רב-מערכתי של הגיל הרך ברשות מקומית הוא תפקיד, ואפשר לומר גם מקצוע. מצטלבים בו היבטים פרופסיונליים של התפתחות הילד, חינוך בגיל הרך, עבודה עם משפחות (הורים), ובעיקר ניהול ממשקים ורקמת שותפויות בתוך סביבה מוניציפלית מורכבת. אחת ממטרות הקהילה היא אפוא, לבנות גוף ידע מקצועי שנשען ברובו על חכמת-המעשה של נשות השטח. הקהילה מהווה בהקשר זה מעבדה לחילוץ ידע, המשגה, מידול, הנגשה והפצה של הידע – קודם כל למען חברות הקהילה, ובמעגל הרחב יותר לשימושן של מנהלות גיל רך באשר הן.



השפעה על מדיניות

מנהלות הגיל הרך ברשויות הן חיישן מעולה למיפוי צרכים ופערים (לקונות), הן יכולות גם להציע פתרונות ישימים מתוך היכרות עם השטח. שאיפה ראויה היא שיינתן מקום לחברות-הקהילה להשמיע את קולן בפני קובעי מדיניות ברמה הארצית, להשפיע על סדר-היום הלאומי, להציב את הגיל הרך במקום של כבוד בסדרי העדיפויות, ולהשפיע על עתיד המערכות בכל הקשור לרווחתם של ילדי הגיל הרך והוריהם.



שני המודלים שעליהם מושתתת הקהילה

קהילת מנהלות הגיל הרך פועלת לאורם של המודלים הבאים:

א | המודל של קהילה מקצועית – קהילת ידע ומעשה

ב | המודל הרשותי הרב מערכתי לגיל הרך

נרחיב על שני אלה כעת.

א | קהילת ידע ומעשה

המודל של קהילה מקצועית – קהילת ידע ומעשה – פותח על-ידי האנתרופולוגית הקוגניטיבית ז'אן לווה (Jean Lave) והתאורטיקן החינוכי אטיין ונגר (Étienne Wenger). הנחת היסוד שלהם היא, שלמידה איננה רק תהליך קוגניטיבי אישי, אלא תהליך חברתי של השתתפות. קהילה מקצועית (Community of Practice) היא קבוצה של אנשים שחולקים תשוקה לנושא משותף, שמתמודדים עם בעיות דומות בעבודת היום-יום שלהם, ושלומדים כיצד לעשות זאת טוב יותר כשהם מקיימים אינטראקציה על בסיס קבוע.

העקרונות המנחים של המודל:

- ידע נוצר בעקבות התנסות: הקהילה היא מרחב שבו אפשר להתלבט על דילמות העולות מתוך התנסויות ממשיות בשטח.
- רפלקציה משותפת: חברי הקהילה מתבוננים יחד על התנסות בסיטואציה מקצועית מסוימת וחוקרים דרכים חלופיות לפעולה.
- היעדר היררכיה: בשונה מהכשרה מקצועית שבה מומחה מעביר למשתתפים ידע מן החוץ או מלמעלה (Top-down), קהילת ידע ומעשה מבוססת על שותפות, על חילוף ידע מהשטח (Bottom-up) ועל המשגתו, תוך כדי דיאלוג עם מומחים חיצוניים.
- בית גידול למנהיגות: הקהילה מאפשרת למידה של מיומנויות מנהיגות, לדוגמה: תכנון וארגון, יצירת הסכמות, ניווט בסיטואציות מורכבות.
- סקירה מלאה אודות קהילת ידע ומעשה כמודל שלאורו נבנתה הקהילה, נכתבה על-ידי ד"ר חלי פרץ מקרן רש"י.

ב | מודל רשותי רב-מערכתי לגיל הרך

מודל זה יונק מהתיאוריה המערכתית-אקולוגית של יורי ברונפנברנר (1979) המדגישה כי יש להתייחס אל הילד בתוך ההקשר של מערכות היחסים הסובבות אותו.

המודל משרטט ארבע זירות פעולה עיקריות:

1 | זירת הרשות המקומית

מיצוב הגיל הרך גבוה בסולם-העדיפויות של הרשות; אימוץ תפיסת עבודה משותפת בדגש על רב-מערכתיות; יצירת אקוסיסטם מהודק-ממשקים לטובת הגיל הרך; קבלת אחריות מלאה ומקיפה של הרשות לקידום רווחת הילדים

והמעגלים העוטפים אותם.

יעדים לכוון אליהם בזירת הרשות המקומית:

- חיזוק מערך השירותים שמספקת הרשות לכל אורך הרצף מלידה עד גיל 6.
- דיוק המענים בהתאם לצורכי האוכלוסיה המגוונת ברשות.
- הגדלת המשאבים המושקעים על-ידי הרשות בקידום איכות המסגרות לחינוך-טיפול בגיל הינקות.
- הידוק הממשקים בין הגופים נותני השירות.
- הטמעת תפיסה, שפה ותורת עבודה בקרב כלל הגורמים שבאים במגע עם ילדי הגיל הרך.
- מיצוב התפקיד של מנהלת הגיל הרך (מלידה עד גיל 6).

2 | זירת ההורים

יצירת מעטפת תומכת להורים כמטפלים העיקריים שמגדלים את הילד.

יעדים לכוון אליהם בזירת ההורים:

- הטמעת התפיסה של שותפות עם ההורים כמומחים לילדיהם.
- ההורים מזהים את מערך השירותים הרשותי ככתובת מקצועית לכל מנעד הצרכים שלהם ושל ילדיהם בגיל הרך.
- ההורים שבעי רצון מהשירות הניתן להם בהיבט של רמת השירות, הזמינות והיחס של נותני השירות.
- חל שיפור בתחושת המסוגלות של ההורים וביכולתם להתמודד עם אתגרי ההורות בשנים הראשונות לחיי ילדיהם.

3 | זירת המסגרות לחינוך-טיפול

הרשות רואה עצמה כאחראית באופן מלא על המסגרות, פועלת להטמעת סטנדרטים של חינוך-טיפול התומכים בהתפתחות מיטבית של הילדים, דואגת להתמקצעות של הצוותים ויוצרת ממשקים בין המסגרות לשאר השירותים לגיל הרך ברשות.

יעדים לכוון אליהם בזירת המסגרות:

- חיזוק איכות המסגרות בהיבטים תהליכיים ומבניים.
- חיזוק צוותי חינוך-טיפול: הגברת המוטיבציה, הנראות ותחושת הערך.
- חיזוק הקשר בין הצוותים להורים.

4 | זירת אנשי המקצוע בגיל הרך

הרשות מקדמת העמקה של קשרים בין-מקצועיים ובין-ארגוניים, במטרה ליצור שפה משותפת ורשת צפופה של שירותים מיטביים לטובת ילדי הגיל הרך והוריהם.

יעדים לכוון אליהם בזירת אנשי המקצוע:

- תוכנית סדורה ומנגנונים להכשרה בין-מקצועית ובין-ארגונית.
- רצף טיפולי ונגישות לשירות על-פי העיקרון "כל דלת היא דלת נכונה".

[הרחבה על המודל ומסמכים נלווים ניתן למצוא באתר זה: מודל יישובי רב-מערכתי לגיל הרך](#)



2

מבנה ארגוני, תמהיל משתתפים ושגרות פעילות

המבנה הארגוני

תפקיד ההובלה של הקהילה מתחלק בין בעלי-תפקידים האחראים על הניהול השוטף (מנהל הקהילה ומנהל פיתוח הידע) לבין חברי צוות ההיגוי (נציגי הגופים המייסדים) שתפקידם ללוות, להכווין ולפקח. להלן פירוט התפקידים.

1 | מנהל הקהילה

התפקיד דורש גמישות, רגישות, סקרנות ויזמות. תחומי אחריות עיקריים:

- החזקת קשר שוטף עם חברות הקהילה. שיחות followup אישיות לאחר כל מפגש, איסוף רשמים ומשובים, השלמת חומר למי שנעדרה מהמפגש, מעקב שוטף אחרי רמת ההשתתפות והמעורבות.
- בניית התוכנית והלו"ז, כולל גאנט שנתי שמשוברים בו מפגשי המליאה של הקהילה, ישיבות צוות ההיגוי, ישיבות צוותי הפיתוח, פגישות עם שותפים וביקורים ברשויות. שליחת זימונים למפגשים.
- ניהול התוכן: בניית הנושאים והתכנים בשיתוף עם מנהל פיתוח הידע, הבאת תוכנית המפגשים לאישור צוות ההיגוי.
- לוגיסטיקה: ניהול תקציב וקשר עם ספקים, לדוגמה: מרצים אורחים, קייטרינג לכיבוד.

2 | מנהל פיתוח הידע

תחומי אחריות עיקריים:

- בניית תוכן: הכנת מפגשי המליאה, פיתוח תוכנית המפגש, חשיבה על מרצים אורחים.
- איגום הידע שזורם באפיקים השונים של פעילויות הקהילה. תיעוד ושימור הידע.
- סיוע לצוותי הפיתוח בהמשגה ובכתיבת הידע.
- הנגשת הידע לחברות הקהילה.

צוות ההיגוי נפגש פעם ב-3 שבועות ומלווה מקרוב את כל פעילויות הקהילה. זה הפורום שבו מתקבלות החלטות ככל שנדרש. משתייכים לצוות זה:

- מנהלת תחום הגיל הרך בקרן רש"י
- מנהלת תחום הגיל הרך בג'וינט-אשלים ומנהלת תוכניות בכירה שעובדת תחתיה
- הממונה על החדשנות והפיתוח המקצועי באגף הגיל הרך במשרד החינוך ומדריכה ארצית שעובדת תחתיה
- הממונה על השותפויות לידה-3 באגף הגיל הרך במשרד החינוך
- הממונה על השותפויות 3-6 באגף הגיל הרך במשרד החינוך
- מנהל הקהילה
- מנהל פיתוח הידע

4 | צוות מוביל מקרב חברות הקהילה

בשנה השנייה ובחלק מהשנה השלישית של הפיילוט פעל צוות מוביל ובו 4 חברות, שהתבלטו ברמת מעורבות גבוהה והביעו רצון להיות שותפות בתכנון מפגשי המליאה של הקהילה, כמו גם בתכנון אירועים נוספים. קיומו של צוות מוביל מבטא, הלכה למעשה, את עיקרון ההישענות על המשאבים והכוחות שישנם בקהילה עצמה.

תמהיל משתתפים | הרכב הרשויות המשתתפות בקהילה

ההרכב ההתחלתי של הקהילה נקבע באמצעות תהליך איתור ומיון מועמדים. פורסם קול קורא שהופץ בכל הרשויות המקומיות. הקריטריונים לקבלה לקהילה היו:

- ניהול כולל של הגיל הרך, בדגש על הרצף הגילי (מלידה עד 6).
- מוטיבציה להטמעת המודל הרב-מערכתי לניהול הגיל הרך ברשות.
- תמיכה של ראש הרשות ושל הממונה הישיר/ה.
- רצון ויכולת להשתתפות בקהילה לומדת; פניות לתהליך ברמה הלוגיסטית והמנטלית.

שיקולים נוספים שהובאו בחשבון בהרכבת הקהילה היו גיוון הרשויות המשתתפות בהיבט של אשכול חברתי-כלכלי, פריפריה-מרכז, שיוך מגזרי, איזון בין מרחב כפרי לעירוני וגודל הרשות.

כ-80 מנהלות גיל רך מכל רחבי הארץ הגישו מועמדות, קרוב ל-40 מהן התקבלו. לאורך שנות הפיילוט היו מנהלות שסיימו את תפקידן ברשות או שבחרו לצאת מהקהילה; במקביל נכנסו כמה מנהלות חדשות. נכון להיום מונה הקהילה 38 חברות מ-34 רשויות. בחלק מהמקרים הוחלט להכניס יותר מנציגה אחת של רשות מקומית, במגמה מכוונת לתרום לביסוס התפיסה הרב-מערכתית ברשות.

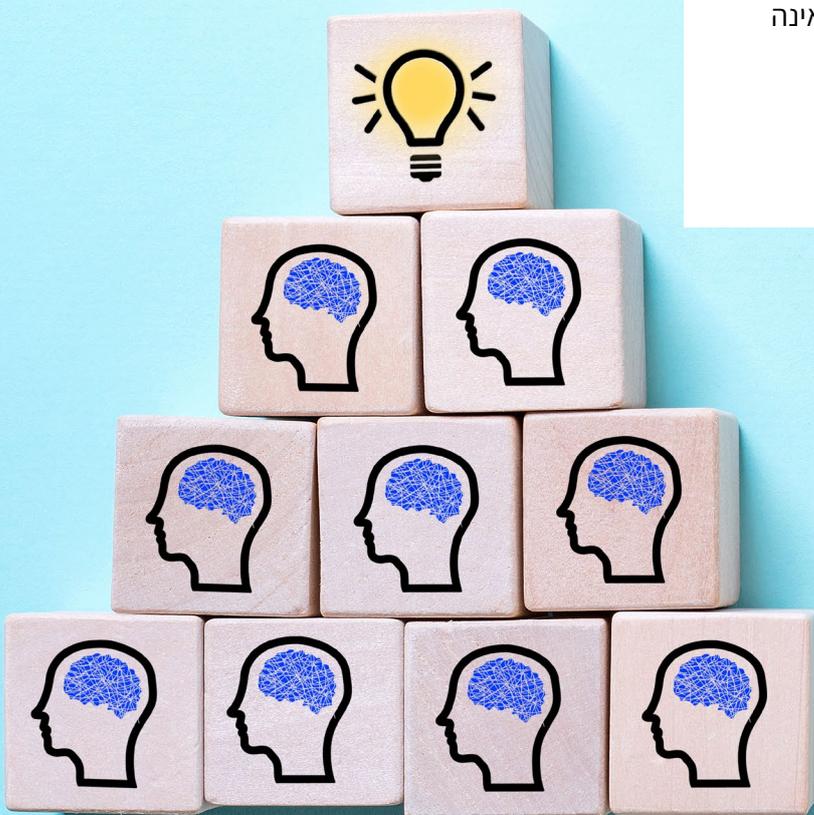
שגרות הפעילות

קהילה מקצועית, מעצם היותה קולקטיב מרובה-משתתפים, חייבת להתבסס על שגרות ועל מסגרות פעילות. בקהילת מנהלות הגיל הרך התקיימו כל שנה כ-3 מפגשים פיזיים (בממוצע) ועוד כ-5 מפגשים מקוונים בפורום של מליאת הקהילה. מפגש פיזי נמשך 6 שעות, מפגש מקוון נמשך כשעתיים.

חלק מהמפגשים הפיזיים התקיימו ברשויות שהתנדבו לארח את הקהילה. אלו היו הזדמנויות יוצאות מן הכלל לסייר בשטח, לשמוע ממנהלת הגיל הרך, שהיא בעצמה חברת קהילה, על האופן שבו היא מיישמת גישה רב-מערכתית בניהול התחום ברשות.

בנוסף למפגשי המליאה פעלו במסגרת הקהילה צוותי פיתוח קטנים סביב נושאים מוגדרים שנבחרו מחדש כל שנה. לפירוט על צוותי הפיתוח ראו פרק 4 להלן.

סבבים של שיחות אישיות (followup) עם מנהל הקהילה הוכיחו את עצמם כמנוף אפקטיבי להגברת מעורבות ומחויבות, בייחוד כשמדובר בקהילה וולונטרית שאינה מבוססת על קשרי העסקה.



הקניית ידע ועקרונות-עבודה במפגשי הקהילה

פרק זה מתמקד בציר התוכן. להלן יתוארו נושאים, סוגיות ועקרונות שנדונו במפגשי הקהילה לאורך שנות הפיילוט. הנושאים ממוינים על-פי החלוקה לארבע הזירות במודל הרשותי הרב-מערכתי: הרשות המקומית, ההורים, המסגרות לחינוך-טיפול ואנשי המקצוע.

1 | ניהול הגיל הרך ברשות

- ◀ **מודל ניהול רב-מערכתי של הגיל הרך ברשות**, כולל שימוש בכלים כגון בניית תקציב ובניית תוכניות עבודה. היכרות עם פרקטיקות מיטביות לניהול גיל רך רשותי באמצעות למידת עמיתות, ביקורים וסיורים ברשויות מארחות.
- ◀ **ניהול שותפויות מורכבות**, כולל ניתוח האפקטיביות של שותפות (מודל ECA)
- ◀ **היכרות עם פורומים, רשתות וגופים** בשדה החינוך, הבריאות, הרווחה והחדשנות.
- ◀ **יצירת חיבורים פנים-רשותיים לחיזוק מערך הגיל הרך**, רשת STEM כדוגמה.
- ◀ **מורכבות הממשק בין השלטון המרכזי לשלטון המקומי**. דגש על הניסיון ליצור סינרגיה בין השניים סביב האג'נדה של הגיל הרך.
- ◀ **עבודה רב-מערכתית ברשות בזמן חירום**. תקופת הקורונה ומלחמת חרבות ברזל הגבירו את הצורך בשיתופיות בין האגפים ברשות סביב הגיל הרך. נושאים שנדונו בהקשר זה, לדוגמה: מיגון מסגרות, חלוקת אחריות בין רשויות מפנות וקולטות, מענים ייעודיים למשפחות של מילואימניקים מגויסים.
- ◀ **קידום מדיניות ברמה הארצית**: תיאוריה ופרקטיקה של השפעה על מדיניות ברמה המקומית והארצית. המאמץ התמקד בהבאת "קול השטח" מהרשויות למוקדי קבלת ההחלטות בממשלה. חברות הקהילה גם השתתפו בוועדות הכנסת, בין השאר סביב המאבק על משבר כוח האדם במסגרות.
- ◀ **כלים לעבודה מבוססת נתונים ברשות**: מיפוי אוכלוסיית הילדים בגיל הרך, מיפוי צרכים, שירותים ומענים, לדוגמה: SEMI, תמ"י.

במסגרת הקהילה פותח כלי מחוון שפורט לפרוטות את המודל הרשותי הרב-מערכתי ברזולוציית העבודה השוטפת של מנהלת הגיל הרך (לידה-6) בארבע זירות-הפעולה. ראו: [המחון לניהול גיל רך ברשות מקומית](#).

2 | הורים כשותפים, עבודה עם ההורים

◀ **חיזוק האמון ופתיחת ערוצי תקשורת בין צוותים להורים**, בייחוד בגילאי הינקות ובמצבים שבהם מתגלה קושי אצל הילד.

◀ **הגברת המודעות בקרב הורים לצריכת שירותים**: אימוץ גישה פרואקטיבית מצד הרשות ונציגיה, לא להמתין לפניית ההורים אלא ליזום. הגברת המוטיבציה בקרב הורים להשמט ילדיהם במסגרות איכותיות מפוקחות.

◀ **הורים כשותפים משפיעים על מדיניות מוניציפלית**: בניית קבוצה של הורים מנהיגים שמוכנים לתת כתף במאמץ לחיזוק מעמד הגיל הרך ברשות.

◀ **תכני חוסן להורים**.

◀ **מינוף המשאבים של הקהילה המקומית**.

3 | טיוב המסגרות לחינוך-טיפול בגיל הרך

◀ **רצף גילי ומעברים**: שיפור הרצף הגילי מלידה עד 6, חיזוק רצף השירותים. דגש מיוחד ניתן למעבר בין המעון לגן ולגילאי 3-4.

◀ **מבט בינלאומי על איכות מסגרות חינוך-טיפול**.

◀ **פיתוח יכולת רפלקטיבית בקרב מחנכות-מטפלות**.

◀ **מוגנות ילדים**: מוגנות במעונות, סקירת מקרי הזנחה והתעללות, ולימוד כללים לניהול מסגרת המונעת מקרים אלו כגון סינון צוותים וניהול שוטף.

◀ **מסגרות לא מפוקחות**: שולחן עגול בנושא מסגרות שאינן בפיקוח, בחינת כלים להתמודדות אפקטיבית עם אתגרי העבודה מולן.

◀ **משבר כוח האדם במסגרות**: חשיבה על דרכים לגיוס ושימור עובדים/ות.

◀ **מוביליות חברתית-כלכלית** כמטרה וכאתגר שמתחילים בגיל הרך.

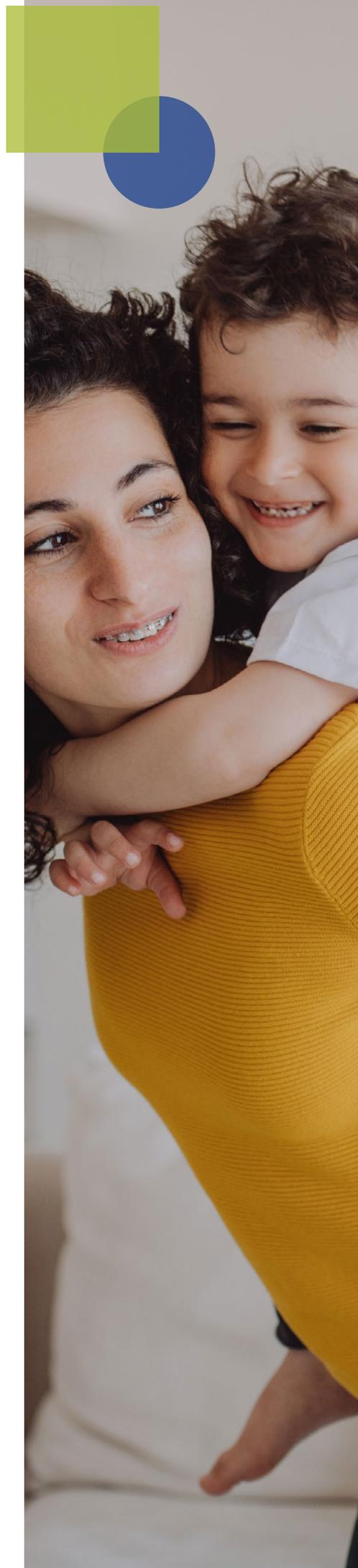
4 | אנשי המקצוע: יצירת שפה משותפת וחיבורים

◀ **תכנון הכשרות בין-מקצועיות ברשות**: דוגמאות מהשטח ועקרונות פעולה.

◀ **פיתוח חוסן הצוותים**: ידע מקצועי על טראומה בגיל הרך, היכרות עם תהליכי למידה מגבירי-חוסן בקרב צוותים, חיזוק הצוותים בחירום.

◀ **התמודדות עם שחיקה** במסגרות חינוך-טיפול וביחידות ההתפתחותיות.

◀ **חיבור עם רפואה קהילתית ועבודה בין-מקצועית**: מקומו של רופא הילדים במערך הגיל הרך הרשותי בשיתוף עמותת גושן. התמקדות בנושאי ליבה כגון בריאות נפשית והתפתחות רגשית של ילדים, פיתוח חוסן, התעללות והזנחה





4

צוותי הפיתוח וממשקים עם גופים אחרים

צוותי הפיתוח

אפיק חשוב של פעילות הקהילה הוא קיומם של צוותי פיתוח קטנים, שנפגשים לאורך שנה בתדירות משתנה ועוסקים בפיתוח נושא ספציפי הרלוונטי לניהול גיל רך ברשות. הצוות נכנס לעובי הקורה של הנושא, לעתים נעזרים במומחה חיצוני או יוצאים לסיור שמטרתו היכרות עם מודלים קיימים. לכל צוות פיתוח מתלווה במידת האפשר נציגה של צוות ההיגוי של הקהילה. השאיפה היא שצוות פיתוח יגבש תוצר ידע שימשם כלי בידי מנהלות גיל רך אחרות.

להלן פירוט הצוותים שפעלו לאורך שנות הפיילוט של הקהילה.

צוות ועדת גיל רך

הצוות חקר פרקטיקות מיטביות לניהול ועדת גיל רך רשותית. התוצר המסכם היה [מדריך מפורט לניהול ועדת גיל רך](#).



צוות הורים

הצוות חקר מגוון דרכים לחיזוק השותפות עם ההורים והמענים להורים, תוך למידה ממקרי בוחן ומודלים קיימים. בין השאר ביקר הצוות בפרויקט "הורים במרכז" בחיפה.



צוות מיפוי ילדים

הצוות חקר כלים שונים למיפוי הילדים בגיל הרך ברשות המקומית, למשל: תשתית המידע היישובית (תמ"י) המשמשת בתוכנית 360 לילדים בסיכון; כלי ה-SEMI שפותח בג'וינט-אשלים. התוצר המסכם היה [פורטל שמאגד תחתיו מאגרי-מידע](#) שיכולים לסייע באיתור ובניתוח נתונים רלוונטיים על ילדי הגיל הרך ברשות.



צוות ערים גדולות

הנחת המוצא להקמת צוות זה הייתה, שערים גדולות חולקות מאפיינים משותפים המבחינים אותם מרשויות קטנות. בהקשר לגיל הרך נבחנו מבנים ארגוניים, מודלים ותהליכי עבודה.



צוות תכניות עבודה



הצוות חקר פרקטיקות מיטביות לעבודה מבוססת נתונים בהקשר של תכנון אסטרטגי.

צוות תובנות מהעבודה בחירום



הצוות חתר לאגד בצורה שיטתית את הנורמות והנהלים הנחוצים במצב חירום, לדוגמה: יצירת טופס אחיד שישמש את כלל הגופים המעורבים בטיפול בתושב שנזקק לשירות במצב החירום; מיגון מבנים, מענים להורים ביישובים שקלטו מפונים; הפעלת מתנדבים.

צוות חוסן צוותים



הצוות חקר חלופות שונות להתערבויות שמטרתן הגברת חוסן הצוותים, בדגש על מצב חירום. נערכה היכרות עם גופים שונים שמציעים תוכניות התערבות והשתלמויות לצוותים בנושא זה. הלכה למעשה, בזיקה לעבודת צוות הפיתוח, בוצעה התערבות באחת הרשויות וניתנה הכשרה לחיזוק החוסן לצוותי חינוך-טיפול.

צוות הממשק בין מנהלת לידה-3 למנהלת לידה-6



הצוות חקר את מערכת היחסים, המורכבת לעתים, בין מנהלת לידה-3 (תקן חדש שנכנס לרשויות בזכות משרד החינוך) ובין מנהלת לידה-6 באותן רשויות שבהן קיימת פונקציה זו. הוצעו מודלים שונים לאפיון הממשק הרצוי בין שתי בעלות התפקידים הללו.

ממשקים בין הקהילה לגופים אחרים

חברות הקהילה מינפו קשרים קיימים והיטיבו לנצל הזדמנויות שנפתחו לאורך הדרך, במטרה לקדם את האג'נדה של הקהילה, ללמוד מניסיונם של אחרים ולהשתתף באופן פעיל בהשפעה על תחום הגיל הרך ברמה הארצית. בין השאר התקיימו ממשקים עם הגופים הבאים:

- השדולה להסדרת מעמד החינוך לגיל הרך בכנסת
- התוכנית הלאומית 360 בנושא ילדים בסיכון
- בידיים טובות – המטה להשקעה בגיל הרך
- רשת בוגרי כרם: עתודות לגיל הרך
- רשת האוריינות: קידום אוריינות שפתית מלידה
- מרכז החדשנות GrowHub מבית מרכז הפעו"ט
- אורבן 95: תכנון ועיצוב עירוני מותאם לתינוקות, פעוטות ובני משפחותיהם
- גושן: בריאות ורווחת הילד בקהילה

תכנון ההטמעה בסיום הפיילוט

השותפים המייסדים והמובילים קצבו מראש 3 שנים לפיילוט של קהילת מנהלות הגיל הרך ברשויות. כ-9 חודשים לפני מועד סיום הפיילוט, הוחל בתהליך תכנון ההטמעה. נבחנו מספר חלופות והתקיימו דיונים ותהליכי קבלת החלטות במספר פורומים. השיקולים הבולטים היו: (א) הטמעה כחלק מהמערך של משרד החינוך; (ב) יצירת רצף לידה-6 וממשיקי עבודה בין מנהלות לידה-6 למנהלות לידה-3; (ג) מתן מענה לצרכים הייחודיים של מנהלות לידה-6 בהתאמה להגדרת תפקידן.

לאחר בחינה מעמיקה הוחלט לאמץ את החלופה הבאה:

- האגף לחינוך הגיל הרך במשרד החינוך יוביל את תהליך ההטמעה של הקהילה. לשם כך יקצה האגף שני משאבים עיקריים: (א) הפלטרפומה שפועלת זו השנה השנייה לפיתוח מקצועי של מנהלות לידה-3 ברמה המחוזית בשיתוף גג'ונט וקרן יד הנדיב. (ב) מדריכה ארצית מהיחידה לפיתוח מקצועי וחדשנות, שתלווה מקרוב את תהליך ההטמעה ותחזיק את המשכיות הקהילה ברמה הארצית.
- כל המנהלות החברות בקהילה הוזמנו לקחת חלק במפגשי הפיתוח המקצועי שיועד במקור למנהלות לידה-3. התפיסה הרשותית הרב-מערכתית שימשה כעיקרון מנחה בהכשרות הבסיס של מנהלות לידה-3. הפיתוח המקצועי ממשיך באותו הקו, ועל כן ההצטרפות של מנהלות לידה-6 למפגשים המחוזיים יתרום לחיזוק התפיסה, כמו גם לחיזוק השדרה הניהולית והרצפים מלידה עד גיל 6. היתרונות בחלופה זו של חלוקה למחוזות הם, בין השאר, הקלה בעומס על מנהלות לידה-6 שיוכלו להגיע למפגשים פיזיים בקרבת מקום מגוריהן. בנוסף יש יתרון להעמקת שותפויות ברמה המחוזית כחלק מהמאמץ לחיזוק רב-מערכתיות.
- מלבד הפיתוח המקצועי במחוזות יתקיימו לאורך השנה מפגשים ארציים למנהלות לידה-6. נציגת היחידה לפיתוח מקצועי וחדשנות מאגף הגיל הרך במשרד החינוך תלווה את מנהלות לידה-6 בכל מסגרות הפעילות הללו. ייעשה מאמץ לתת ביטוי לעיקרון היסודי של חשיבות הרצף הגילי מלידה עד 6 בניהול הגיל הרך.

תרומת הקהילה בעיני המשתתפות

להלן ממצאים נבחרים מתוך סקר שנועד לבדוק את תרומת הקהילה כפי שהיא נתפסת בעיני החברות שלוקחות בה חלק. הסקר בוצע בינואר 2025 וכלל 22 משיבות.

68%

הטמעת תפיסה רב-מערכתית

68% מהמשיבות דיווחו שהקהילה מסייעת להן במידה רבה או רבה מאוד בהטמעת תפיסה רב-מערכתית ברשות.

95.5%

נחיצות הקהילה

95.5% מהמשיבות רואות צורך רב - או רב מאוד - בהמשך קיום הקהילה כמרחב להתפתחות ולמידת עמיתים. (73% מהן בחרו בדירוג המקסימלי)

77%

חיזוק הביטחון המקצועי

77% מהמשיבות העניקו דירוג גבוה לקהילה בהקשר זה. (50% מהן בחרו בדירוג המקסימלי)

סיכום איכותני מתוך התשובות לשאלות הפתוחות של הסקר: המשתתפות תופסות את הקהילה כמרחב ללמידת עמיתים, שיתוף ידע והתייעצות מקצועית. רבות ציינו את הקהילה כמקום המפיג בדידות מקצועית ומחזק את תחושת השייכות. בנוגע לעתיד עלו בקשות להתמקד בנושאים כגון מצוקת כוח האדם, עבודה עם הורים וחיזוק המעמד של הגיל הרך בסדרי העדיפויות של השלטון המקומי והמרכזי.



המלצות ולקחים בעקבות הפיילוט

הנגשת הידע

ידע הוא מפתח עיקרי בקהילה מקצועית מהסוג שנוסה בפיילוט. החוכמה היא להביא אל תוך החדר ידע חי ומתפתח, כזה שנוצר מהתנסות בשטח ומשתכלל בזכות הרפלקציה המשותפת.



מיקוד מאמצים

שדה הגיל הרך רחב ומרובה אתגרים. על מנת לאפשר לקהילה לייצר שינוי אמיתי רצוי למקד את המשאבים בנושאים ספציפיים שבהם השינוי נראה בר-השגה.



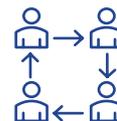
שיחות אישיות ומעקב Follow-up

מובילי הקהילה יכולים להפיק תועלת רבה משיחות אישיות עם המשתתפות לאחר מפגשים של מליאת הקהילה. כך ניתן לזהות תהליכי עומק, תחושות והצרכים של החברות המשתתפות. חשוב להקשיב לתובנות של החברות הפעילות ביותר, אך גם לזהות מי פחות פעילה ומעורבת ולהבין מדוע.



חיבורים בשדה המקצועי

כנסים ופורומים מקצועיים הם הזדמנות מצוינת לנטוורקינג ולהיכרות עם שותפים פוטנציאליים. רצוי לעודד את חברות הקהילה לקחת חלק במעגלים מקצועיים רחבים ולהביא לתוך הקהילה את הידע ואת התובנות שהופקו.



שיתוף בשוטף

למידה בתוך הקהילה היא תהליך שאינו מתרחש רק בזמן מפגשי המליאה או בצוותי הפיתוח. חשוב לעודד את המשתתפות לשתף באופן תדיר ביוזמות, בכלים ובפרקטיקות שהן מיישמות בעצמן או פוגשות בשטח, למשל באמצעות קבוצת הוואטסאפ הקהילתית.



ליווי ההטמעה של ועדת גיל רך ברשויות

ועדת גיל רך היא הדבק המחבר בין שותפים מכלל משרדי הממשלה הרלוונטים לאקוסיסטם הרשותי. חשוב לקיים מפגשי היועצות וליווי לגבי אופן ההטמעה והיישום של הוועדה, על-מנת שתהיה לה היכולת ליצור ממשקים אפקטיביים בין כלל הגורמים הבאים במגע עם ילדים בגיל הרך והוריהם, ועל-ידי כך להבטיח מענים מותאמים בשנים הקריטיות להתפתחותם המיטבית של ילדי דור העתיד במדינת ישראל. ליווי זה יכול להינתן על-ידי ממונות שותפיות ורשויות באגף לחינוך הגיל הרך במשרד החינוך.



פרקטיקת מדיניות

חשוב לאפשר למנהלות הגיל הרך לקחת חלק בהשפעה על מדיניות. יש גופים שעיקר עיסוקם הוא בפרקטיקת מדיניות, ניתן ללמוד מהם ולעתים (אם מתאים) גם לחבור אליהם. שאיפה זו התבלטה כמרכזית בעיני חלק מחברות הקהילה, בעיקר הוותיקות שבהן, והאתגר הוא למצוא אפיקים פוריים להשמעת קול השטח באוזני מקבלי החלטות ברמה הלאומית.



לסיכום

קהילת הידע והמעשה סייעה לבסס את הפרופסיה של מנהלת גיל רך ברשות מקומית. הקהילה אפשרה להזרים ידע חי אל השטח וממנו; להטמיע שפה מקצועית אחידה; ליצור רשת תמיכה והיוועצות הדדית; ולחזק את תחושת המסוגלות בניהול הגיל הרך גם בעיתות משבר וחירום. במסגרת הקהילה הפכו אתגרים מקומיים לידע קולקטיבי שנשזר סביב המודל הרב-מערכתי בניהול הגיל הרך, תוך שימת דגש על הרצף הגילי מלידה עד 6.

עם הטמעת פעילות הקהילה באגף לחינוך הגיל הרך במשרד החינוך, אנו מקוות ומאמינות שהמנהיגות המקומית שצמחה כאן תמשיך להוביל, להשפיע ולהבטיח לכל ילד וילדה בישראל את נקודת הזינוק הטובה ביותר לחיים.

