



משרד העבודה, הרווחה  
והשירותים החברתיים  
משרד החינוך  
משרד הבריאות  
משרד העלייה והקליטה  
המשרד לביטחון הפנים



מאירס-ג'וינט-ברוקדייל  
MYERS-JDC-BROOKDALE  
مايرس-جوينت-بروكديل  
היחידה לאיכות בשירותים חברתיים



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

שרית אלנבוגן-פרנקוביץ' ■ עירית אייזיק

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

שרית אלנבוגן-פרנקוביץ' עירית אייזיק

אוקטובר 2018

ירושלים

תשרי תשע"ט

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

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

טלפון : 02-6557400  
פקס : 02-5612391

כתובת האינטרנט : [brookdale.jdc.org.il](http://brookdale.jdc.org.il)

## עוד פרסומים של המכון בנושא

אלנבוגן-פרנקוביץ', ש; אייזיק, ע. 2018. 360<sup>0</sup> – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון לומדת מהצלחות: סיפורי הצלחה של מנהלות בתוכנית. פמ-76-18.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

את הפרסומים אפשר להוריד ללא תשלום מאתר המכון : [brookdale.jdc.org.il](http://brookdale.jdc.org.il)

## תקציר

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

בשנת 2013 פנו אנשי התוכנית הלאומית לצוות ללמידה מהצלחות במכון מאירס-גיוינט ברוקדייל בבקשה לבצע תהליך מובנה ושיטתי של איתור, תשאול ותיעוד סיפורי הצלחה מקצועיים העוסקים בעבודת התוכנית הלאומית עם אוכלוסייה ערבית.

תהליך התשאול נעשה באמצעות המתודה "למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרואספקטיבית" אשר פותחה במכון. התהליך חשף ידע מקצועי שהיה ברובו סמוי ולא מתועד. את סיפורי ההצלחה שתועדו בחרו הצוות המלווה, אשר כלל בעלי תפקידים בתוכנית ואת ראש הצוות ללמידה מהצלחות. שלושה סיפורי הצלחה נבחרו והם: שילוב אבות בתוכנית "חוויה משפחתית" בשפרעם; הקמה והפעלה של בית חם לנערות בסיכון בעכו; הפעלת קבוצת אימהות בקלנסואה.

מסמך זה נכתב בהתבסס על תהליך התשאול והתיעוד של שלושת סיפורי ההצלחה שצוינו לעיל. בחלק הראשון נציג רקע על התוכנית הלאומית, על מתודת הלמידה מהצלחות ועל תהליך הכתיבה של מסמך זה. בחלק זה אף יוצגו מחשבות ותובנות לאור תהליך הלמידה מהצלחות בקרב האוכלוסייה הערבית, בדגש על רגישות תרבותית. בחלק השני של המסמך יובאו סיפורי ההצלחה אשר סופרו בהרחבה על ידי מובילי התכניות שנבחרו כמוצלחות.

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

## תמצית מנהלים

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

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

בשנת 2013 פנו אנשי התוכנית הלאומית לצוות ללמידה מהצלחות במכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל בבקשה לבצע תהליך מובנה ושיטתי של איתור, תשאול ותיעוד סיפורי הצלחה מקצועיים של התוכנית הלאומית עם אוכלוסייה ערבית. תהליך זה התקיים בקרב אוכלוסייה בדואית ותהליך נוסף התקיים בקרב מנהלות בתוכנית. אלה פורסמו בנפרד.

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

שלושה סיפורי הצלחה נכללים במסמך זה:

1. שילוב אבות בתוכנית "חוויה משפחתית" בשפרעם
2. הקמה והפעלה של בית חם לנערות בסיכון בעכו
3. הפעלת קבוצת אימהות בקלנסואה

להלן תיאור תמציתי של הסיפורים:

### 1. שילוב אבות בתוכנית "חוויה משפחתית" בשפרעם

ההצלחה בשילובם של אבות בתוכנית "חוויה משפחתית" באה לידי ביטוי בכך ששמונה אבות השתתפו בקביעות בתוכנית להורים לילדים בגיל הרך. עובדה זו נחשבת הצלחה משום שברוב המקרים האבות במגזר הערבי אינם מגיעים ואינם משתפים פעולה בתכניות המיועדות להורים.

המפגשים התקיימו בימי שישי – יום חופשי מעבודה בקרב ההורים. לקראת המפגשים התקשר רכז התוכנית לאבות כדי לעודד אותם להגיע ולהזכיר להם על המפגש. מדריכות התוכנית הגיעו אף הן למפגשים כדי להשגיח על הילדים ולאפשר להורים להשתתף. המפגשים עסקו בנושאים שונים ובהם הצבת גבולות, משחקים המתאימים לילד/ה, סדנת מחזור להכנת משחקים, פעילות משותפת לאימא-אבא-ילד.

האימהות דיווחו כי האבות משתפים פעולה עם שינויים שהן מנסות להנחיל בבית לאור מה שלמדו בתוכנית, וכי כעת הם מעריכים יותר אותן ואת עבודתן. זאת ועוד, האבות והאימהות דיווחו על שיתוף פעולה טוב יותר בכל הנוגע לחינוך הילדים, הבא לידי ביטוי בין היתר בקיום שיחות בן ההורים על נושאים שונים הנוגעים לחינוך הילדים.

בין עקרונות הפעולה שליוו את יישום התוכנית:

- עבודה ברגישות תרבותית, תוך שימת לב למאפייני האוכלוסייה הערבית.
- יצירת אווירה נינוחה ונעימה בכל מפגש, בדומה למפגש חברתי.
- הקשבה להורים ולדעותיהם.
- סבלנות רבה, גם כלפי מי שמתקשה להביע את עצמו.

## 2. הקמה והפעלה של בית חם לנערות בסיכון בעכו

הקמה והפעלה של בית חם בעכו, הנותן מענה לצורכיהן של נערות במצוקה בקרב אוכלוסייה ערבית. הצלחת הפעילות בבית החם באה לידי ביטוי בכך שכ-70% מן הנערות מתמידות ומגיעות אליו בקביעות. בבית החם מופעלת תוכנית שנתית הכוללת מגוון פעולות המתאימות לצורכי הנערות. כך למשל: התעמלות, ריקוד, סדנה העוסקת בצרכים שמציגות הנערות ושיחות בנושא אקטואליה.

בבית החם יוצרים גם קשר עם ההורים. פעמיים בשנה מתקיימת בבית החם אסיפת הורים, וההורים מוזמנים לבקר בבית החם בכל העת, גם ללא הודעה מוקדמת. אחת לשנה נערכים ביקורי בית בבתי הנערות.

עקרונות פעולה המנחים את העבודה בבית החם:

- היכרות עם המשפחות ועם הקהילה
- קשר קבוע עם בית הספר וביקורים קבועים בבית הספר
- היכרות עם הנערות ועולמן, דבר המאפשר יצירת שיח ביניהן ובניית אמון.
- יחס אישי ואוהב לכל נערה
- לבית החם לא מתקבלות נערות בקצה הרצף, כאלה העלולות לסכן את עצמן ואת האחרים.

## 3. הפעלת קבוצת אימהות בקלנסואה

מיפוי הצרכים ביישוב קלנסואה העלה את הצורך לעבוד עם ההורים, בנושאים הקשורים לחינוך הילדים והטיפול בהם. מנהלת התוכנית הלאומית ביישוב ואחראית המענה החליטו לפתוח קבוצה שתיתן מענה



לאימהות. הקבוצה התמקדה בנושא של מיניות ופגיעות מיניות, נושא חשוב שלא זכה עד כה למענה. את המפגשים הנחתה מומחית לעבודה על נושא מיניות. אלה הנושאים שבהם דנו בקבוצה: מיניות בהיבט חברתי; מיניות בגלאים שונים; אנטומיה, פיזיולוגיה ומחלות; מערכת יחסים בין הורים לילדים; אהבה; איך לדבר עם הילדים על מיניות בריאה ועל זהירות מפני פגיעות מיניות.

למרות החשש בתחילת הדרך של הקבוצה, קבוצת האימהות נחלה הצלחה רבה. הנשים הקפידו להגיע לכל המפגשים. הקבוצה היוותה עבורן מקום משמעותי לחלוק חוויות ולשוחח על נושאים שחשובים להן.

להלן כמה עקרונות פעולה שהנחו את הצוות שהקים וגיבש את קבוצת האימהות בנושא מיניות:

- יצירת שיתוף פעולה מיטבי בין מנהלת התוכנית, אחראית המענה ויועצת בית הספר.
- חלוקת תפקידים ברורה בין כל השותפות, לצד שמירה על מעורבת של כולן.
- הקבוצה הייתה פתוחה לכלל האוכלוסייה (בית ספר), ולא רק לקבוצה ספציפית של אימהות.
- עבודה ברגישות תרבותית – לדון בנושא שנחשב כטאבו ולהציגו באופן לא מאיים.
- אומץ ונכונות להתמודד עם נושא שקשה לדבר עליו.

## תודות

כתיבת המסמך ותהליך הלמידה המשמעותי שהתקיים בשלבי העשייה השונים בדרך לגיבושו התאפשרו בזכות שיתוף פעולה פורה ומקצועי של בעלי תפקידים אשר יזמו את התהליך וליוו אותו, והם:

- טלל דולב – מנהלת  $360^\circ$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
- מימי אקרמן – מנהלת תחום הדרכה ופיתוח תורה,  $360^\circ$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
- שושי הרץ – מנהלת מחוזית, אזור צפון,  $360^\circ$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
- חברי קבוצת העבודה במגזר הערבי, אשר שיתפו במחשבות ובתובנות במהלך מפגשי הלמידה של סיפורי הצלחה אלה,

וכן הודות לבעלי התפקידים אשר שיתפו בידע הסמוי הרב אשר הוביל אותם להצלחה והקדישו מזמנם לצורך התשאול, התייעוד והצגת הידע:

### בשפרעם

- ואסים חאגי' – רכז תכניות לגיל הרך בשפרעם
- קלתום בחוס – מדריכת תכניות לגיל הרך בשפרעם
- פאדי חאייק – מנהל  $360^\circ$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון בשפרעם

### בעכו

- סובחייה אשקר – עובדת סוציאלית במחלקת רווחה וקהילה בעיריית עכו ובתוכנית הלאומית
- שיראל הרוש עזרן – מנהלת  $360^\circ$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון בעכו

### בקלנסואה

- סנאבל עאזם – מנהלת  $360^\circ$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון בקלנסואה
  - עאידה ראס – עובדת סוציאלית ופקידת סעד לחוק נוער בקלנסואה
  - נאזק נאטור – יועצת בבית הספר היסודי אלרשדייה בקלנסואה
  - רוני מולה – מנהלת מחוז תל אביב והמרכז,  $360^\circ$  – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
- נוסף לכך, אנו מביעים את הערכתנו ותודתנו לעמיתינו במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל: לרעיה כהן ולרונית בן-נון על עריכת הלשון של המסמך ולענת פרקו-טולדנו על העיצוב.

## תוכן עניינים

1	דברי פתיחה
2	הקדמה
3	מילון מונחים המופיעים במסמך זה
7	<b>חלק א: רקע על התוכנית הלאומית, על מתודת הלמידה מהצלחות ועל תהליך הכתיבה של המסמך</b>
8	1. התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
9	2. "למידה מהצלחות" כמנוף לפיתוח אישי, מקצועי וארגוני
13	3. תהליך העבודה שהוביל לכתיבת המסמך
15	<b>חלק ב: מחשבות ותובנות לאור תהליך הלמידה מהצלחות בקרב האוכלוסייה הערבית, בדגש על רגישות תרבותית</b>
19	<b>חלק ג: סיפורי הצלחה</b>
21	1. הצלחה בשילוב אבות בתוכנית "חוויה משפחתית" – סיפור הצלחה בשפרעם
27	2. הצלחה בהקמת והפעלת בית חם לנערות בסיכון במגזר הערבי – סיפור הצלחה בעכו
33	3. הצלחה בהפעלת קבוצה לאימהות – סיפור הצלחה בקלנסואה
38	מקורות