



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



”שותפות אחד”

לקידום הגיל הרך בחברה הערבית

ספר התורה

סודל העבודה היישובי לגיל הרך

ECHAD

Early Childhood Achievement and Development

יוזמה משותפת לאשלים
ולפדרציה היהודית של סן פרנסיסקו
וממשלת ישראל

כותבים:

ריטה פרו- נסראלדין, סוהא חילו מנסור, תרצה מרגולין

כָּלָּנוּ כּוֹלְנוּ וְאֶחָד | WE'RE ALL ECHAD

”שותפות אחד”

ספר התורה

כתיבה והפקת הספר :
ריטה פרו- נסראלדין, סוהא חילו מנסור, תרצה מרגולין

עריכה מקצועית :
דניאל קרני

עריכה לשונית :
גילת עירון ביהר

השגחה ומעקב :
ריטה פרו נסראלדין

הכנה והפקת דפוס :
זינאת ביסאן

עיצוב והדפסה :  אלנהדה הוצאה לאור, נצרת

תוכן עניינים

4	פתח דבר
7	כולם בשביל "שותפות אחד"
14	הרקע להקמת "שותפות אחד"
20	תהליך ההתפתחות של "שותפות אחד"
27	"שותפות אחד" מעבר לפיתוח וליישום של מודל יישובי-מערכתני... ..
35	עקרונות מנחים ב"שותפות אחד"
51	יישום המודל של "שותפות אחד" ביישובים
66	מקורות

פתח דבר

גוינט אשלים הוקמה בשנת 1998 כשותפות אסטרטגית בין גוינט ישראל, ממשלת ישראל והפדרציה היהודית של ניו יורק במטרה להתמודד עם אתגרי הפיתוח ובניית מענים ושירותים למען אוכלוסיות ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון ובני משפחותיהם. השליחות של גוינט אשלים היא לצמצם את היקף אוכלוסיית הילדים, בני הנוער והצעירים הנמצאים במצבי סיכון וסכנה, לשפר את איכות חייהם ולחזק את השתייכותם לחברה.

אשלים פועלת להרחבת מגוון האפשרויות הקיימות למיצוי ההזדמנויות והיכולות של האוכלוסיות הללו ברמה האישית, המשפחתית והחברתית. לשם כך פועלת גוינט-אשלים, בשיתוף עם משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, ארגונים ומשפחות, כדי לפתח, לחזק ולהטמיע מענים במערכות השירותים החברתיים בישראל.

התחום לגיל הרך בחברה הערבית הוא אחד מתחומי הפיתוח ביחידה לגיל הרך באשלים, התחום מפתח ידע, תפיסות, מענים ושירותים בעבור ילדים בגיל הרך (לידה -6) בחברה הערבית, בעבור הוריהם ובעבור אנשי מקצוע העובדים עמם. התלות של ילד בגיל הרך בגורמים המטפלים בו (הורים, בני משפחה ואנשי מקצוע) היא מוחלטת. על כן, התפיסה המנחה את פעילות הגיל הרך היא "אקולוגית" באופייה, ומתייחסת לכלל מעגלי חייו של הילד ולקשרים ההדדיים בינו ובין סביבתו.

אשלים שמה לה למטרה להתמודד עם האתגר של צמצום מצבי הסיכון בקרב קבוצת גיל זו, תוך ראיית מקומם של ההורים, המשפחה ואנשי המקצוע בקהילה כחלק בלתי נפרד ממנו.

שותפות אחד הינה יוזמה משותפת של הפדרציה היהודית של סאן פרנסיסקו, ממשלת ישראל ואשלים. גורמים אלה חברו יחדיו בשנת 2003 ועד היום במטרה לפעול למתן הזדמנות למימוש הפוטנציאל האישי ולקידום ההתפתחות של ילדים ערבים בגיל הרך. כמו גם להביא ליצירת שינוי בקרב קובעי המדיניות במשרדי הממשלה וברשויות המקומיות ולקדם את מערך השירותים והתוכניות הניתנים לילדים ערבים בגיל הרך ולמשפחותיהם.

בברכה

ריטה פרו נסראלדין
ראש תחום גיל רך חברה ערבית
ג'וינט אשלים

ד"ר רמי סולימני
מנכ"ל ג'וינט אשלים

דברי תודה והערכה

במשך שנות הפיתוח והיישום של תכנית שותפות אח"ד נפלה בחלקי הזכות לעבוד עם אנשים רבים ונפלאים לכולם ולהם חלק נכבד בתרומה להצלחת התכנית ולהם מגיע מלוא התודה וההערכה:

לדבורה פריד, רינה קמינסקי ורותם עזר אליהו שכיהנו כראשי תחום גיל רך באשלים ולמנהלות התכניות דינה ליפסקי וסיונה גולן ורותי פרדו.

לכל שותפינו ממשרדי הממשלה מהמטה הארצי, המשרדים, הפיקוח המחוזי והיישובי, ובעיקר לחברי הפורומים הממשלתיים שליוו את התכנית משך כל שנות הפיתוח והיישום:

פורום חינוך בהובלתן של סימה חדד מנהלת האגף הקדם יסודי ופאטמה קאסם המפקחת הארצית לגנים הערבים.

פורום הבריאות בהובלתה של מירה חונוביץ המפקחת הארצית לבריאות הציבור.

לפורום הרווחה בהובלתן של ורד רוטפוגל מפקחת ארצית שרות ילד ונוער וורד כרמון מפקחת ארצית לגיל הרך שירות ילד ונוער.

לועדות ההיגוי היישוביות לגיל הרך ביישובי הפיילוט ובעיקר למובילים ולרכזות היישוביים שהתמודדו עם אתגרי היישום בשדה:

כסרא סמיע - מחמד רבאח, אנואר פלאח וזינאת ביסאן.

ריינה - לנועמאן פוקרא ז"ל ולשהנאז מרעי.

חיפה - לשפרה ענתבי, רבקה בורשטיין וגאדה זהרה.

אום אלפחם - לד"ר מחמוד אלזוהדי ושירין מחאמיד.

לאוסנת כץ שהובילה את העבודה במרחב הבדואי בנגב.

לקיה - לשיפאא אלסאנע, ולסבחה אלסאנע.

אבובסמה - לחנן אפוטה ואמל אליאס.

בברכה

ריטה פרו נסראלדין

ראש תחום גיל רך חברה ערבית

ג'וינט אשלים

כולם בשביל "שותפות אחד"

בספר זה נתאר את עבודת היחידה לגיל הרך באשלים במסגרת "שותפות אחד", הפועלת היום בשישה יישובים ערביים בישראל ומקיפה כ-13,000 ילדים, כ-4,000 הורים וכ-1,500 אנשי מקצוע בתחומי החינוך, הרווחה, הבריאות והשפיעה על מיצוב הגיל הרך בחברה הערבית ברמה ארצית. "שותפות אחד", כשמה כן היא, מזוהה עם קידום מהלכי שותפות וחבירה הדדית לקידום הילדים בגיל הרך בחברה ערבית. יוזמות המבקשות לחולל שינוי מערכתי משמעותי שמצריך התערבות בכמה רמות ובכמה תחומים, מבססות את עבודתן על שותפות בין-ארגונית. זו נתפסת כאסטרטגיה מועדפת המבטיחה הפעלה איכותית והשגת תוצאות בכך שהיא מזמנת את מרב התחומים הרלוונטיים לפעולה משותפת בכל שלבי היוזמה (כורזים-קורושי ואחרים, 2009; כץ, 2006). עם זאת, יצירת שותפויות וביסוסן נתקלים בחסמים הנובעים מהבדלים בתפיסות, במעמדות ובמשאבים ומחשש של מי מהשותפים לאובדן ייחודיותו ולפגיעה אפשרית במעמדו ובמשאביו. כדי להבטיח שותפות נדרשת השקעה מאומצת בקרב השותפים בהיבטים שונים, כגון ביסוס האמון, בניית מנגנונים ופרקטיקות לניהול השותפות ושימור חיוניותה לאורך זמן (כורזים-קורושי ואחרים, 2009; כץ, 2006; מרגולין וקדם, 2013; Wildridge et al., 2004; Bagnell Stuart et al., 2011). השותפות בין ארגונים ובין שירותים היא תשתית פעילותה של "שותפות אחד" מראשית דרכה. השותפות הראשונה שאותה אנו מבקשים לתאר היא זו המשמשת יסוד ל"שותפות אחד" כבר משלב כינונה, והיא תלויה מאוד במעורבות הרבה של צוות אשלים, לצד תמיכתה ומחויבותה של פדרציית סן פרנסיסקו ומשרדי הממשלה שהתגייסו למשימה. להלן נתאר את התפקיד ואת המעורבות של כל אחד מהשותפים.

מקומו של הצוות המקצועי באשלים

צוות תחום גיל הרך באשלים רואה את תפקידו ב"שותפות אחד" כמי שמכוון, מלווה, מייעץ, מקבל החלטות, מגייס שותפים, מבצע תהליכי מעקב ובקרה ומסייע במציאת פתרונות יצירתיים ומקצועיים לצרכים השונים העולים מהשטח. מעורבותו של צוות הגיל הרך באשלים נעשית בכמה ערוצים מקבילים ברמת היישובים שבהם היא פועלת וברמת המאקרו של התכנית.

ברמת היישובים פועל צוות אשלים מול הנהגת היישוב והשותפים המרכזיים ומלווה את עבודת הרכזות היישוביות. פעולות אלה כוללות:

1. גיוס המנהיגות היישובית לקידום מטרות "שותפות אחד", ובהמשך ליוויה וחיזוק מעורבותה בתכנית.

עבודת הצוות והשותפות הנרקמת עם הנהגת היישוב משמעותיות וחינויות ליצירת שינוי בסדר היום היישובי למען הגיל הרך, וכן לגיוס ולהקצאה של משאבים כדי להבטיח את פעילותה של "שותפות אחד" ואת הטמעתה לאורך זמן. צוות אשלים מקיים דיאלוג מתמיד עם הנהגת היישובים ומשמש מקור להיוועצות, מתוך אמונה אמיתית שכך ניתן יהיה לחולל שינוי משמעותי ולטפח אמון הדדי.

2. הבטחת פעילות "שותפות אחד" מצריכה את הטמעתם של התרבות הארגונית ושל מנגנוניה היישוביים של התכנית בתוך עבודת הרשות (שיתופי פעולה, הגדרת סדרי עדיפויות, ועדת ההיגוי, ועדת הביצוע ועוד), לרבות העסקת הרכזות היישוביות באמצעות הרשות ונקיטת צעדים לאיגום משאבים מקומיים של הרשות יחד¹.

1. הפרק השישי בספר זה, העוסק ביישום המודל היישובי, מרחיב בנושא זה.

ברמת המאקרו תפקיד צוות אשלים הוא להבטיח את הפעילות של "שותפות אחד" הן באשר למשאבים והן באשר למקומם של השותפים. עוד נדרש הצוות לחשיבה ולעשייה מתמדת לשם פיתוח מענים והתערבויות, וכן לגיוס משאבים כדי להבטיח את קיימות השותפות ואת הטמעתה. לשם כך נוקט הצוות את הפעולות הבאות:

1. פיתוח תכניות ומענים שונים המותאמים² לחברה הערבית, ובכלל זה הרחבה והתאמה של תכניות שפעלו בשנותיה הראשונות של "שותפות אחד" והמשיכו לפעול בשלב שבו עברה התכנית לפעול במודל יישובי. נציין כי גם בשעה שהתכנית פועלת במתכונתה הנוכחית, במודל יישובי מפותחים מענים חדשים³.

2. תיאום ועדכון צוות קשרי חוץ בגיוינט, המופקד על השותפות והשותפים מטעם הפדרציה של סן פרנסיסקו באמצעות ועידות חוזי (videoconference) ושיחות ועידה, שמטרתן לספק מידע על התנהלות והתקדמות התכנית ולתת מענה לשאלות המתעוררות סביב יישום ותפעול "שותפות אחד", זאת נוסף על הפקת דוחות ביצוע מעת לעת.

3. גיוס משאבים והבטחתם הם חלק חשוב במאמצים להפיכת השותפות לבת-קיימה. לשם כך מוגשות יוזמות ותכניות לקרנות ועמותות רלוונטיות ולמשרדי הממשלה. מעת לעת נערכים גם סיורים של נציגי הקרנות ומשרדי הממשלה ביישובים שבהם פועלת "שותפות אחד".

4. הבטחת המשך פעילותה של "שותפות אחד" והרחבתה ליישובים נוספים מצריכות הובלה גם ברמת המיקרו - הרמה היישובית, לרמת המקרו - לרמה הארצית. מהלך זה כולל מאמצים למיפוי צרכים ברמה הארצית באמצעות

2. לשם הבחנה יוגדרו ההתערבויות שפותחו בשנותיה הראשונות של "שותפות אחד" עת פעלה בפריסה ארצית כ"תכניות דגל", בעוד שהמונח "מענים" יתאר יוזמות שפותחו ופועלות ברמת היישובים עצמם.

3. על תכניות הדגל שפותחו בשנותיה הראשונות של "שותפות אחד" ראו הרחבה בפרק השני.

שולחנות עגולים, במטרה לגייס אנשי מקצוע מתחומי החינוך, הבריאות והרווחה העוסקים בגיל הרך להמשך עשייה ולשותפות בתהליך למען הילדים.

תפקידה של הפדרציה היהודית של סן פרנסיסקו ב"שותפות אחד"

אשלים, כארגון המכוון לטיפול בילדים מאוכלוסיות סיכון ולקידום, היה מעורב בעשייה למען החברה הערבית עוד טרם כניסתה של "שותפות אחד". עם זאת, הפדרציה היהודית של סן פרנסיסקו רואה עצמה הגורם המרכזי בהנעה של "שותפות אחד" מחוץ למציאות. הפדרציה נתפסת כייחודית לא רק בשל המשאבים העומדים לרשותה, אלא גם בשל התפיסה המקצועית הליברלית המנחה אותה בהקשר של זכויות אדם בכלל ושל זכויות ילדים באוכלוסיות מוחלשות בפרט. בשל כך, נציגי הפדרציה רואים עצמם שותפים לא רק בהקצאת משאבים ותקציב, אלא גם בהיבטים מקצועיים גרידא ובזאת מתאפיינת כוחה של שותפות זו.

פדרציית סן פרנסיסקו הייתה מעורבת בכמה פרויקטים בחברה הערבית והייתה שותפה לצוות חשיבה שדן בצרכים של אוכלוסייה זו ושהציב לראשונה על סדר היום את בעיית הגיל הרך ביישובים הערביים. הרצון להשפיע, לצד ניסיון העבר בשותפות עם אשלים, הובילו לחיבור המתבקש בין הפדרציה לאשלים.

לחבירה נרתמו גם משרדי הממשלה וקרן משפחת הס (The Mimi and Peter Haas Fund).

קרן זו מהווה גורם משמעותי בתקציבי הפדרציה המופנים ל"שותפות אחד". כבר בתחילת דרכה ב"שותפות אחד", הקימה הפדרציה צוותים מקצועיים שראו עצמם שותפים בני סמך לצוות אשלים. שותפות זו באה לידי ביטוי בפיתוח התכניות ובליווי "שותפות אחד" כמכלול (למשל בכל הקשור בהערכת השותפות והתכניות). בהמשך, לאור צרכים שעלו בשטח ולאור הבנה מעמיקה יותר כי הפעלת תכניות בפריסה ארצית יכולה להוות תשתית בלבד, תמכה

נציגות הפדרציה בדעה של השותפים המקומיים לפעול ברמה יישובית, בשישה יישובים.

לאורך כל תקופת פעילותה של "שותפות אחד", רואים את עצמם נציגי הפדרציה היהודית של סן פרנסיסקו, ובעיקר הצוות המקצועי מטעם קרן משפחת הס, מחויבים בכל לבם לשותפות. לאורך פעילות "שותפות אחד" הושם דגש על קשרים הדדיים בין נציגי הפדרציה ובין אשלים, הן בצמתים של התלבטות מקצועית והן בדיווחים שוטפים באמצעות ועידות חוזי ודוחות עתיים. ביטוי נוסף לקשר המיוחד שנרקם עם חברי הפדרציה הוא המשלחות התכופות של חבריה המבקרים בארץ. השותפים מהפדרציה, כמו גם נציגיה בארץ, רואים את התמורות שמחוללת השותפות לא רק ביישובים שבהם היא פועלת אלא גם בהשפעה שיש לה ברמה הארצית, ועל כך גאוותם. ביטויים להשפעה זו הם מזהים בשינוי בהתייחסות המדינה לחברה הערבית (למשל בהשקעת משאבים נוספים דרך תכנית החומש), בהרחבת תכניות ההתערבות והלימודים המיועדות לגיל הרך ובשותפות האמיצה שנוצרה עם "התחלה טובה".

מקומו של השלטון המרכזי - משרדי הממשלה

מיצוב מקומם של משרדי הממשלה, בעיקר משרד החינוך, משרד הבריאות, משרד הרווחה והשירותים החברתיים ואף המוסד לביטוח לאומי ומשרד הכלכלה ב"שותפות אחד" היה הכרחי כבר מיומה הראשון. זאת כחלק מתפיסת העבודה של אשלים המבקשת להבטיח את מחויבות משרדי הממשלה הרלוונטיים. יתרה מכך, תכניות שפותחו באשלים מכוונות להטמעה בהמשך על ידי השלטון המרכזי. כך לדוגמה פותחו בשעתן התכניות "מבטים" ו"מעג"ן", שבהמשך יושמו והותאמו לחברה הערבית במסגרת "שותפות אחד".

לשותפות עם הממשלה היו מספר מטרות נוספות: ראשית, שינוי עמדות והובלת עמדה כי נדרשת השקעה בגיל הרך בחברה הערבית בישראל, כחלק

מאחריות הממשלה לפעול בכיוון זה. שנית, ניתוב תקציבים ומשאבים לטובת חברה זו, כך שיתאפשר איגום משאבים של כלל השותפים (אשלים, הפדרציה היהודית של סן פרנסיסקו, משרדי הממשלה והרשויות המקומיות). איגום המשאבים בא לידי ביטוי כבר בתחילת דרכה של השותפות, כשהתכניות שפעלו בשלב זה היו פרי יוזמה ואחריות משותפת של אשלים ומשרדי הממשלה הרלוונטיים (חינוך, בריאות, רווחה).

שלוש השנים הראשונות של "שותפות אחד", שהתאפיינו בפיתוח תכניות ייעודיות לחברה הערבית ושפעלו בפריסה ארצית, זכו לתהודה חיובית מצד משרדי הממשלה השונים שחברו אליו, ונראה כי שותפות זו זכתה להצלחה רבה. לקראת המעבר להפעלה במודל יישובי, נדרשה העמקה במחויבותם של משרדי הממשלה כדי לתת גב לפעילות ביישובים. מחויבות זו התבטאה, אם כן, לצד שותפות תקציבית ואחריות מקצועית, גם במעורבות במנגנונים היישוביים (על ידי הקצאת שעות השתלמות, סיוע פיתוח חומרים, הנחיית הפיקוח למעורבות בוועדות יישוביות ומקצועיות).

מובילי "שותפות אחד" באשלים מבקשים מעצם החבירה למשרדי הממשלה להבטיח את קיימות התכנית, את מיסודה ואת התאמתה למציאות ולצרכים משתנים. לשם כך הוקמו פורומים מקצועיים בשלושת תחומי ההתערבות המרכזיים (חינוך, רווחה ובריאות), שבהם משתתפים הנציגים הרלוונטיים ממשרדי הממשלה. נציין כי ההשתתפות בפורומים ארציים יצרה תחושה שגם ברמת הממסד הארצי, קרי הממשלה, מתחוללת עשייה משמעותית ומחויבת. תחושה זו יוצרת בסיס ללמידה משותפת ונותנת גיבוי לתהליכים היישוביים.

אין ספק כי השותפות והמעורבות של שלושת השותפים המרכזיים - אשלים, הפדרציה היהודית של סן פרנסיסקו ומשרדי הממשלה - הוכיחו את עצמם לכל אורך חייה של התכנית, משלב היוזמה ועד לשלב ההטמעה והמעטפת שבה אנו מצויים כיום. עוד נראה כי הדבר ישרת בעתיד את קיימותה של "שותפות אחד". אך בטרם נדון בכך נציין כי מצוקתם של היישובים הערביים והצרכים של הילדים בגיל הרך ומשפחותיהם ביישובים אלו, הציפו את הצורך במענים ובשיטות עבודה המותאמים לאוכלוסייה זו, ועל רקע זה קמה היוזמה ל"שותפות אחד", שעליה נרחיב בחלק הבא.



הרקע להקמת "שותפות אחד" מצבם של הילדים בגיל הרך בחברה הערבית בישראל

בשנת 2010 חיו במדינת ישראל כ-2.5 מיליוני ילדים (0-17), המהווים כשליש מאוכלוסיית המדינה, מתוכם 70% (1.759 מיליון) ילדים יהודים וכ-30% (688 אלף) ילדים ערבים (603 אלף מוסלמים, 47 אלף דרוזים וכ-37 אלף נוצרים).

מאז קום המדינה ועד היום חלו בחייהם של תושבי מדינת ישראל הערביים תמורות רבות במגוון תחומים. למרות תמורות אלו ועל אף חלקם הגדול באוכלוסייה, עדיין שוררת בקרבם מצוקה גדולה, בעיקר בהיבטים כלכליים, והפערים הגדולים בינם לבין האזרחים היהודים בעינם עומדים (חידר, 2005). היישובים הערביים בישראל מאופיינים באוכלוסייה מסורתית הפועלת על פי קודים תרבותיים מסורתיים. זוהי חברה פטריארכלית, שבה המשפחה המורחבת היא יחידה גרעינית חזקה ולכל אחד מחבריה תפקיד מוגדר. לפיכך, אף שהטיפול בבית ובילדים הוא תפקידה העיקרי של האישה, טיפול זה אינו מוגבל לה ולאב בלבד, אלא גם לשאר בני המשפחה המורחבת יש חלק בו (עומרי-יונס, 2004).

בשנים האחרונות אנו עדים לתהליכי שינוי ביחסה של החברה הערבית לתפקידה של המשפחה, ונראה כי מעמדה הולך ומתערער. שינויים אלו מתבטאים באובדן הסמכות של הדור הוותיק (בעיקר של הסבים ושל ראשי החמולות), בשבירת מוסכמות (למשל ביחס לרכישת השכלה גבוהה בקרב נשים) ובערעור מִבְּנֵה המשפחה המסורתית והתפקידים המצופים מבני המשפחה. השינויים נגרמים מהמעבר של החברה הערבית ממסורת למודרנה (אבו-עסבה ואחרים, 2008; למ"ס, 2012; סחייק, 2004).

חאגי' יחיא (1994) מיטיב לתאר את התהליך שעוברת המשפחה הערבית, כחלק מקבוצת מיעוט החווה את השינוי החברתי-תרבותי הנדון. לדבריו, שינוי

זה משפיע על הפרט ועל התייחסותו לסובב אותו, לרבות קשריו עם הקרובים לו, בני המשפחה. הוא מתאר כיצד המשפחה, בחברה הערבית המסורתית, מגינה על הפרט ומספקת לו את צרכיו, עד שנוצרות תלות של ממש בקשרים אלו ושמירה על הקודים התרבותיים והמסורתיים, שאותם מנסים ראשיה להוביל. התלות במשפחה יכולה להתבטא בתמיכה כלכלית, בעזרה בשמירה על הילדים ובטיפול בהם ובתמיכה חברתית. מנגד, המשפחה המודרנית מזמנת שמירה על מקומו של הפרט, משבשת את היררכיית המעמדות של ההורים ושל הילדים, ומשנה את אורחות החיים בסדר היום השונה שהיא מציעה ועם שילובן של יותר ויותר נשים בעולם העבודה וההשכלה ושילוב ילדים במסגרות חינוכיות. אלו מזמנים קונפליקטים בתוך המשפחות ובחברה הערבית כולה, הגם שברור כי למשפחה המורחבת נשמר התפקיד המשמעותי של תמיכה בחבריה. ביטויים לקונפליקטים אלו מתוארים במחקר (אבו-עסבה ואחרים, 2008 ; חאגי יחיא, 1994) עוד בשלב בחירת בת הזוג ובחלוקת המטלות והאחריות על המשפחה הגרעינית וכן בזיקותיה עם המשפחה המורחבת. גם אם נראה כי נישואי שידוך פחות מקובלים כיום, עדיין תרבויות וקהילות יותר אדוקות, דוגמת האוכלוסייה הבדווית והדרוזית, מבקשות להמשיך ולשלוט הן בבחירת בת הזוג והן ביחסי בעל-אישה על ידי המשך התמיכה בנישואי בוסר או בנישואין בתוך המשפחה. אלו מסתיימים לא פעם בגירושין ובעלייה מתמדת בשיעור האימהות היחידניות בקרב האוכלוסייה הערבית. עוד נראה, כי על אף יציאתן של נשים רבות לעבודה, הן עדיין מצופות להיות אמונות על משק הבית ולשמור על לכידות המשפחה. היחסים בין בני הזוג אינם שוויוניים, ומשפיעים גם על הטיפול בילדים. כאן נציין כי המשפחה המורחבת נוהגת מימים ימימה להיות מעורבת בגידול הילדים. זאת לא רק מסיבות ערכיות אלא גם מסיבות כלכליות, עת נדרשו האבות לעבוד מחוץ לבית ולהיעדר ממנו זמן רב. כיום המשפחות הגרעיניות לא תמיד מתגוררות סמוך להורים ולמשפחה המורחבת והשפעתן הצטמצמה, על חשבון העדר תמיכה.

• **פער במצבם הכלכלי של משפחות הילדים.** מנתוני הלמ"ס והמוסד לביטוח הלאומי עולה כי בשנת 2009 כ-67% מהילדים הערבים בישראל חיו מתחת לקו העוני. אחוז זה גבוה כמעט פי שלושה מאחוז הילדים היהודים (25.1%) שחיו מתחת לקו העוני. יתרה מזאת, הילדים הערבים חיים במשפחות גדולות יותר. כ-35% מהמשפחות הערביות בישראל בשנת 2010 מונות שש נפשות ויותר לעומת 10% מהמשפחות היהודיות (למ"ס, 2011). מצוקה זו מתבטאת בשיעורים גבוהים של ילדים המוכרים למחלקות לשירותים חברתיים ביישובים הערביים (24% בהשוואה ל-17% בממוצע הארצי) ומטופלים על ידי מערכות הרווחה (ציונית וברמן, 2011).

• **פערים בהיבטים הקשורים בבריאותם ובבטיחותם של ילדים בגיל הרך ולמעשה כבר עם לידתם.** נתוני משרד הבריאות על תמותת תינוקות מצביעים על יחס של 3.7 תינוקות לאלף בקרב כלל האוכלוסייה בישראל, בהשוואה ל-7.3 בקרב האוכלוסייה הערבית. פערים אלו מעמיקים בקרב האוכלוסייה הבדווית בנגב, שם תמותת תינוקות עומדת על יחס של 11 לאלף תושבים. בדומה לכך, נמצא כי שיעורם של הילדים הערבים הנפגעים בתאונות דרכים, שיעור הנפגעים בתאונות בית ואלו הפונים לחדר מיון גבוהים משיעוריהם באוכלוסייה בישראל. עוד נציין כי לגבי 11% מהילדים הערבים המטופלים בלשכות לשירותים חברתיים מדווח כי הסיבה לטיפול נעוצה במוגבלות או במחלה של הילד, זאת בהשוואה ל-8% מבני גילם היהודים⁴. נתונים אלו מצביעים גם על מחסור בתשתיות לצד צורך הולך וגובר בהכוונה של ההורים (וייסבלאי, 2010).

4. לפי דיווח לשכות הרווחה על נזקקות האם (הסיבה להפניה לטיפול) נתונים אלו מתייחסים לילדים מגיל לידה עד 12.

לצד פערים אלה יש פערים המתבטאים **במצוקת שירותים** המיועדים לגיל הרך ביישובים הערביים. מחסור זה נובע ממצוקה כלכלית של הרשויות הערביות ומפערים בתקצוב ובסיוע הממשלתי הניתן ליישובים אלו (אבו-עסבה, 2008, ריבלין-צור וזועבי, 2005; שמיד, 2007). סוגיית הפריפריאליות של יישובים אלו מגבירה ומסבירה אף היא את הפער שבין החברה הערבית ובין החברה היהודית גם בהקשר של אנשי מקצוע והכשרות מקצועיות (סחייק, 2004; שמיד, 2006). במקרה דנן בולט **המחסור באנשי מקצוע המומחים בתחום הטיפול בגיל הרך**. סוגיה זו עולה שוב ושוב באשר לאנשי מקצוע מומחים בתחומי התרפיה ובתחומים פרא-רפואיים, כמו גם בהקשר להנחיה ולהדרכה של הורים לטיפול בילדים בגיל הרך (מרגולין, קדם ופרוינד, 2012; סחייק, 2004; שורק, נגים ובן רבי, 2012; שמיד, 2006). גם הכשרות לאנשי מקצוע בגיל הרך אינן תמיד בנמצא, ואם הן קיימות, רמתן נמוכה מהמקובל בחברה היהודית. קושי זה בולט בדרום הארץ (בנגב) יותר מאשר באזורים גאוגרפיים אחרים, אם כי זוהי בעיה כלל-ארצית במהותה.

לקשיים אלה **מצטרפת התרבות הארגונית** המקובלת בחברה הערבית. זוהי תרבות שונה מהמקובל בממסד הממלכתי בארץ, והיא באה לביטוי בהיבטים כגון ניהול זמן (איחור למפגשים ואי-עמידה בלוחות זמנים שנקבעו מראש), ניהול משאבים וניהול אנשי מקצוע. כך, למשל, בתפיסה המאפיינת את התרבות הארגונית המסורתית של יישובי החברה הערבית, פרנסי העיר מצופים לשלב את בני המשפחה המורחבת בניהול העיר, לא בהכרח על-פי כישוריהם ויכולותיהם. עובדה זו יוצרת מתח בתוך היישוב עצמו ובין היישוב לבין משרדים וגופים חיצוניים (סחייק, 2004; ריבקין, מרגולין וניג'ם, 2004).

תמונת מצב זו הניעה את אשלים, בשותפות עם ממשלת ישראל והפדרציה היהודית של סן פרנסיסקו, לפעול להובלת שינוי מערכתי, רב-ממדי, בקרב קובעי המדיניות במשרדי הממשלה וברשויות המקומיות בתחום הגיל הרך במדינת ישראל בכלל ובחברה הערבית בפרט. זאת מתוך ההכרה כי למיקוד בקידום הגיל הרך השפעה כוללנית, ארוכת טווח, ולפיכך סיכויים גדולים יותר להיות מנוע רב-משמעות בהובלת שינוי חברתי. פיתוח, יישום וקידום מערך השירותים, התכניות והמענים הניתנים לילדים ערבים בגיל הרך ולמשפחותיהם, נועדו להעצים הזדמנויות ואמצעים שיובילו למימוש הפוטנציאל האישי ולקידום ההתפתחות של ילדים אלה, תוך הוצאתם ממעגל המצוקה ומתוך מחויבות לתרום לעתידם, לעתיד הקהילה ולעתיד החברה בישראל כולה. להשגת מטרה זו פותחה תכנית "שותפות אחד", תחילה על ידי הבניית תכניות תשתית מקצועיות בפריסה ארצית - תכניות הדגל, שעיקרן הרחבת המשאבים לטובת הגיל הרך וההורים והכשרת אנשי המקצוע. תכניות תשתית אלו אפיינו את "שותפות אחד" בשלוש השנים הראשונות של יישומה.

בהמשך נדרשו השותפים להעמקת ההשפעה בעזרת פלטפורמה יישובית. זו הביאה עמה, לצד משאבים וגב מקצועי, גם דרכי עבודה חדשות המשתמשות בכוחות הקיימים בקהילה, והיא מניחה תשתית לעבודה עם ילדים בגיל הרך ועם משפחותיהם ביישובים. פלטפורמה זו נשענה על שותפויות רב-מערכתיות יישוביות שהובילה "שותפות אחד".

תהליך ההתפתחות של "שותפות אחד" פיתוח תכניות ומענים לגיל הרך בחברה הערבית

בשנים 2003-2006 פעלה "שותפות אחד", בתפיסה פרויקטלית מודל של פיתוח תכניות ומענים מותאמים לתרבות הערבית בפריסה ארצית, ורק מאוחר יותר (משנת 2006) עברה השותפות לפעול במודל יישובי וממשיכה לפעול כך עד היום. בפרק זה נרחיב בעניין פעילותה של "שותפות אחד" בפיתוח תכניות ומענים לצרכים.

בשלוש השנים הראשונות של "שותפות אחד" פותחו שש תכניות מותאמות תרבות לעבודה בחברה הערבית, שהוקמו ופעלו בשיתוף משרדי הממשלה ולעתים עם עמותות נוספות. תכניות אלה יושמו ב-42 יישובים, ונועדו לתת מענים לצרכים שונים:

- איתור טיפול וטיפול מותאם ואיכותי יותר של ילדים בגיל הרך.
 - קידום כישורי שפה ואוריינות בקרב ילדים ערבים בגיל הרך.
 - הרחבת הידע ומתן תמיכה חברתית להורים לילדים בגיל הרך, בעיקר בקרב קבוצות מודרות.
 - הרחבת הידע, הכשרה ומקצוע עבודתם של אנשי מקצוע מתחומים שונים הפועלים עם הילדים בגיל הרך ועם משפחותיהם.
- שש התכניות⁵ פעלו כתכניות ניסיוניות ביישובים שונים ובמגוון אוכלוסיות בחברה הערבית. בכך ייצגו התכניות תפיסת עבודה ממוקדת בתחום ההתערבות וביעדי התכנית, ואפשרו למשרדי הממשלה לקחת חלק פעיל ולהצהיר הלכה למעשה על מחויבותם לחברה הערבית ולילדים בגיל הרך. מהלך זה נתפס כפורץ דרך בשעתו. צוות המחקר של מאיירס-גיוינט-מכון ברוקדייל (ריבקין, מרגולין וניג'ים, 2006), שליווה את הפעלת התכניות במחקר הערכה, הצביע על

5. למידע נוסף על תכניות הדגל שפותחו במסגרת "שותפות אחד" לראות באתר אשלים.

כמה הישגים משמעותיים⁶:

- נוצרו קשרים משמעותיים עם משרדי הממשלה שגויסו למען הגיל הרך בחברה הערבית בשונה ממדיניות הממשלה בעבר. המשמעות היא שהחלו להיעשות צעדים בוני אמון עם הקהילה, לצד נכונות של משרדי הממשלה הרלוונטיים ליזום, להשקיע משאבים ולשתף פעולה. קשרים אלו מהווים תשתית להבטחת האחריות של השלטון המרכזי על הילדים בגיל הרך, המשפחות והרשויות הערביות.
- התכניות נתנו מענה לצרכים שלשם הן פנו. הן הביאו גישה חדשה, ידע חדש ואף תשתיות בתוך השירותים שבהן פעלו.
- המשתתפים בתכניות הצביעו על שביעות רצון גבוהה ודיווחו כי רכשו ידע ושינו את גישתם בקשר לטיפול בילדים בגיל הרך.
- אנשי המקצוע מהחברה הערבית, שהיו שותפים בשלב זה, הרגישו עצמם כמי שזכו להתפתח מקצועית ולחולל שינוי בתוך החברה שלהם.
- ההורים שהשתתפו בתכניות דיווחו על שינוי משמעותי בתפקודם כהורים, בקשר עם הילדים בגיל הרך ובאופן שבו הם מטפלים בילדים, קשובים להם ומודעים לצרכיהם ההתפתחותיים.
- הם דיווחו גם על השינוי שחל בהם באשר לאמונה שלהם ביכולתם להיות הורים טובים ומשמעותיים בעבור ילדיהם וכמי שזכו לקשור קשרים חברתיים תומכים בתוך הקבוצות השונות.

⁶ לעיון בממצאי הערכה ראו ריבקין, ד. מרגולין, ת. ניגיס, פ. (2008). שותפות ECHAD לקידום הגיל הרך באוכלוסייה הערבית הערכת שלב II - דוח ביניים II. ירושלים: מאירס - גוינט - מכון ברוקדייל.

”**אחיות יוזמות**”⁷: תכנית שפותחה יחד עם משרד הבריאות במטרה להרחיב את הידע של אחיות בתחנות לבריאות המשפחה בנושאים הקשורים להתפתחות הילד, להדרכת אימהות, להנחיית קבוצות ועוד. התכנית ביקשה להעצים את האחיות העובדות ביישובים הערביים, כך שתיזומנה תכניות ומענים המותאמים

לצורכי האוכלוסייה שבה הן מטפלות. התכנית מיקדה את מאמצי האחיות לפתח מענים ייחודיים למען משפחות במצבי סיכון, ובכך לעודד הן את צריכת השירות והן את הטיפול המיטבי של האימהות בפעוטות. האחיות היוזמות זכו לסיוע של אשלים ביישום המענים והתכניות בכך שהעמידו לרשות התחנות אמצעים שסייעו בהפעלתן, כמו פעלתונים, משחקים ועזרים שונים. מרבית האחיות הפעילו קבוצות להדרכת אימהות, שעסקו בהתפתחות הילד ובמניעת מצבי סיכון, תוך התייחסות לתמיכה החברתית-קהילתית.

”**מבטים**”⁸ (אִטְלַלַּת): תכנית שפותחה בשיתוף עם האגף הקדם-יסודי במשרד החינוך. ”מבטים” הוא כלי לגננות לאיתור ילדים בגן המתקשים בתחומי ההתפתחות הסנסו-מוטורית, הרגשית-חברתית והקוגניטיבית. הכלי, המבוסס על סדרת תצפיות מובנות, פותח בשעתו בעבור גני ילדים ביישובים יהודיים, ובמסגרת ”שותפות אחד” הותאם הכלי לשפה ולתרבות הערבית. בעזרת אנשי מקצוע מהחברה הערבית הגננות השתלמו בקורס מקיף המלמד את השימוש בכלי. הכשרת הגננות שילבה גם מרכיבים הקשורים באיתור ילדים במצבי סיכון.

לצד הרחבת הידע והמודעות של הגננות, יצרה ”מבטים” תשתית של מנחים מומחים דוברי ערבית בתחומי ההתפתחות של הגיל הרך. בהמשך הוטמעה התכנית בתוך מערכת משרד החינוך לכלל היישובים הערביים.

7. תוצרי התוכנית כוללים גם מארז תקליטור לאחיות טיפת חלב.

8. תוצרי התכנית כוללים גם ספר ותקליטור של כלי האיתור ”מבטים”, המותאם לחברה הערבית.

"הורים כשותפים"⁹ (الاهل كشركاء): תכנית שפותחה ופעלה בשיתוף עם אג'יק

מכון הנגב. התכנית

פועלת להעצמה קהילתית של

אימהות בפזורה הבדווית,

להעלאת המודעות לצרכים

ההתפתחותיים הייחודיים בגיל

הרך ולפיתוח שירותים מותאמים. בשלב הראשון של התכנית השתלבו אימהות

מהפזורה בקורס למטפלות לילדים בגיל רך המבוסס על ההכשרה של משרד

התמ"ת "היום משרד הכלכלה" ומוכר על-ידה. עוד נציין כי התכנים בתכנית

ההכשרה הותאמו למאפייני אוכלוסיית היעד. תהליך ההכשרה כלל גם הפעלת

קבוצות לאימהות ופעוטות מהמשפחה המורחבת. לשם הפעלה מיטבית קיבלו

המדריכות ציוד מתאים הכולל משחקים, ספרים, ציוד מתכלה ועוד.

בתום ההכשרה הקימו כל שתי מטפלות משפחתון המוכר על ידי משרד התמ"ת

"היום משרד הכלכלה" כמסגרת לילדים מגיל שנה עד שלוש שנים.

"פיתוח מנהיגות" (قيادات): תכנית שפותחה בשיתוף עם המועצה לשלום הילד

במטרה ליצור מנהיגות יישובית המקדמת שיתופי פעולה בין שירותים שונים

ביישוב למען הגיל הרך. תכנית זו פעלה להעצמת בעלי תפקידים ביישובים

שונים העוסקים בתחום הגיל הרך. אלו השתלמו בקורס שעניינו מנהיגות,

בניית שיתופי פעולה, תכנון, ניהול וכן תכנים הקשורים בהתפתחות ובצרכים

של ילדים בגיל הרך. בהמשך הייתה ציפייה כי המשתתפים מכל יישוב יחברו

יחדיו להקמת שירות ייעודי לילדים בגיל הרך ולהוריהם. בעקבות התכנית

פותחו שלוש תכניות בעבור הגיל הרך בשלושה מהיישובים.

9. עוד על פעילות אג'יק באתר מכון הנגב:

<http://www.nisped.org.il/info/hebrew/new/hebrew-ajeec-rational.htm>

תוצרי התוכנית ומודל העבודה מתועדים "בספר הורים כשותפים" בהוצאה משותפת של אשלים ואג'יק.

”ברית אבות¹⁰” (عهدة ابوية): תכנית שפותחה בשותפות עם משרד הרווחה והשירותים החברתיים ועמותת ”מעורבות”, שגם הפעילה את התכנית בשלביה הראשונים יחד עם המחלקות לשירותים חברתיים ושירות התעסוקה. התכנית ביקשה להעצים אבות מחוסרי עבודה לילדים בגיל הרך המתקשים לתפקד במשפחתם, לתת להם כלים להתמודד עם מצבם ולחזק את הקשר בין האבות לילדיהם הצעירים. התכנית פעלה באמצעות קבוצות לאבות. לצד שיחות ותמיכה קבוצתית הוצעה התכנית גם מרכיבי הפעלה חווייתית עם הילדים ועם הרעיות. נוסף על כך, המשתתפים התבקשו לקחת חלק פעיל וליזום פעילות למען הקהילה. יוזמות אלו התבטאו בהקמת קבוצות תמיכה לאבות לילדים עם צרכים מיוחדים, מועדונית לאבות וילדים וקבוצות מתנדבים המסייעים בתיקון בתים בקהילה.

”שיחות בין ועם ילדים” (حوار مع وبين الأطفال): תכנית שפותחה בשותפות עם האגף הקדם-יסודי במשרד החינוך ונועדה להקנות מיומנויות להנחלת השפה ולעודד תקשורת חיובית ומקדמת בקרב הגננות ביחסייהן עם הילדים ובין הילדים בגן. במסגרת התכנית הודרכו הגננות בהיבטים של התפתחות השפה ובשימוש בשפה לקידום אוריינות ובהיבטים המעודדים תקשורת הדדית בגן והבעת רגשות ואמפתיה כלפי הילדים ובין הילדים. התכנית כללה הכשרה לגננות, תצפיות בגן על ידי צוות התכנית והדרכה קבוצתית. במסגרת התכנית פיתחה מט”ח מערכת בוסתן-נט, שהוא אתר אינטרנט לגננות במגזר הערבי¹¹, ולומדה (בלאד אלקלמאת - بلاد الكلمات)¹² להכרת מרכיבים פונולוגיים ראשוניים בשפה הערבית. כל אלה הם כלים שנועדו לסייע לגננות לפעול בתחום השפתי בגן.

10. למידע מפורט על התוכנית בחוברת ברית אבות בהוצאת אשלים ועמותת מעורבות.

11. ראו אתר התכנית במטח: <http://ganenet.cet.ac.il>

12. הלומדה (בלאד אלקלמאת- بلاد الكلمات) פותחה על בסיס ”ארץ צליל מילים” של ד”ר טלי גורלי-טוראל.

הפיתוח וההפעלה של תכניות הדגל של "שותפות אחד" היוו פריצת דרך לעבודה ממוקדת בגיל הרך ביישובים הערביים. פריצת דרך זו התבטאה בין השאר בכך שאפשרה לתת את הדעת על הקשיים והצרכים הייחודיים של החברה הערבית על גווניה.

לצד זאת, פעילות "שותפות אחד" בשלב זה הציפה כמה אתגרים:

- בלט קושי בגיוס אנשי מקצוע המתמחים בגיל הרך מתוך החברה הערבית, שיוכלו לקחת חלק פעיל בהובלה ובהפעלה של התכניות.
- בלט המחסור בתשתיות ובציוד, בקושי לגייס את הרשויות ואת בעלי התפקידים הבכירים בה לפעול לטובת הגיל הרך.
- הוצף קושי בגיוס משתתפים, בעיקר בקרב הורים ממשפחות מוחלשות, ואכן לאורך הדרך נדרשו מאמצים רבים מצד המפעילים כדי להבטיח את התמדתם של ההורים בפעילות.



התפיסה הממוקדת בתכניות יצרה "איים" של הצלחה, בלי להביא לשינוי מערכתי כולל במקומות שבהם הופעלו התכניות. למעשה, יותר ויותר חלחלה בקרב השותפים המשמעותיים (אשלים, משרדי הממשלה והפדרציה של סן פרנסיסקו) התפיסה שהובלת שינוי חברתי משמעותי דורשת עבודה יישובית- מערכתית כוללת. תפיסה זו נשענה גם על רצינות הפעולה של אשלים ועל הניסיון שנצבר בארגון. מכאן הדרך לפיתוח מודל התערבות יישובי רחב היקף שיוביל לפיתוח מגוון שירותים לגיל הרך, שיפעלו בצורה בין-ארגונית מתכללת, שיתופית ומערכתית, הייתה קצרה. המעבר של "שותפות אחד" לכדי פעולה במודל יישובי בשישה יישובים, יתואר בהרחבה בפרקים הבאים.



”שותפות אחד”

מעבר לפיתוח וליישום של מודל יישובי-מערכת

מערך התכניות שפותחו במסגרת ”שותפות אחד” ויושמו בהצלחה בשנותיה הראשונות יצר ”איים” של הצלחה. עיקרם: הבטחת המחויבות של משרדי הממשלה לחברה הערבית בכלל ולגיל הרך בפרט, הרחבת הידע של אנשי מקצוע באשר לגיל הרך, השקעת משאבים לפיתוח תשתיות ארוכות טווח (כגון פעלתונים והצטיידות התחנות לבריאות המשפחה, הקמת מסגרות לגיל הרך בפזורה הבדווית ופיתוח חומרי הכשרה), העצמת אנשי המקצוע המטפלים בילדים הצעירים ומשפחותיהם והעלאת הצורך בהשקעה בגיל הרך.

עם זאת, תכניות אלו לא הביאו לשינוי מערכתי כולל במקומות שבהם הופעלו. יתרה מכך, העדר התשתיות, השינוי המצופה מאנשי המקצוע והניסיון הנצבר באשלים ביוזמות דומות (כגון: ”מוטב יחדיו” ו-”PACT”) הצביעו על כך שהובלת שינוי חברתי משמעותי דורשת התערבות יישובית-מערכתית כוללת. ניסיון זה של אשלים נשען על התפיסה האקולוגית התפתחותית, שלפיה הילד הוא חלק בלתי נפרד מסביבת החיים שבה גדל. הגישה האקולוגית ההתפתחותית קוראת בראש ובראשונה להשקעה בגיל הרך ובסביבתו גם בהתחשב בשינויים שחווה בסביבה הקרובה - במקרה שלנו, ההתמודדות של החברה הערבית הנמצאת במעבר ממסורתיות למודרנה. גישה זו, לצד ההתנסות של אשלים, סללה את הדרך להפעלת ”שותפות אחד” במיקוד של עבודה יישובית-מערכתית.

מובילי התכנית נדרשו, אם כן, לפתח מודל התערבות יישובי רחב היקף, שייעודו פיתוח של מגוון שירותים לגיל הרך הפועלים בממשק בין-ארגוני, שיתופי ומתכלל. זאת מתוך ציפייה כי מודל יישובי יאפשר אינטראקציות בסביבה המיידית והרחבה של הפעוט, תוך התייחסות לתהליכים הסובבים אותו בתוך הבית - עם ההורים, המשפחה ונציגי השירותים השונים - אנשי

המקצוע וקובעי המדיניות ביישוב. מלכתחילה הוחלט לפעול במתכונת ניסיונית במספר מצומצם של יישובים. מתוך 42 היישובים שבהם הופעלו תכניות הדגל של "שותפות אחד", נבחרו שישה יישובים בהתאם לתבחינים (קריטריונים) האלה:

- ייצוג מגזרי (מוסלמים, נוצרים, בדווים ודרוזים).
- פיזור גיאוגרפי.
- אופי היישוב (עירוני או כפרי).
- הערכת סיכויי ההצלחה.
- מחויבות של ראש הרשות, של מועצת הרשות ושל מנהלי המחלקות.
- דירוג היישובים לפי אשכול חברתי כלכלי¹³.

לאחר תהליך מיון נבחרו שני יישובים בדרום - לקייה ואבו-באסמה (מועצת היישובים הבדוויים הלא-מוכרים בנגב) וארבעה יישובים בצפון - אום אל-פחם, השכונות הערביות בחיפה (הדר, חליסה וואדי ניסנס), ריינה והיישוב הדרוזי כסרא סמיע.

גם שלב זה לווה בהערכה, תחילה על ידי מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל¹⁴ ולאחר מכן על ידי מכון סאלד¹⁵.

13. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה מדרגת את היישובים במדינת ישראל לפי הרמה הסוציו-דמוגרפית של האוכלוסייה על סמך כמה תכונות בסיסיות: מאפיינים דמוגרפיים של האוכלוסייה; רמת חיים; רמת השכלה; נתוני תעסוקה, שכר ואבטלה; אחוז מקבלי קצבאות וגמלות. המדרג משכלל תכונות אלו ולפי השכלול מדורגים היישובים ברצף של 1-10, שבו 1 הוא היישוב ברמה הנמוכה ביותר ו-10 מייצג את הרמה הגבוהה ביותר (מתוך אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2013).

14. ריבקין, ד', מרגולין, ת', וניגים, פ' (2008). "שותפות אחד" לקידום הגיל הרך באוכלוסייה הערבית, הערכת שלב II דוח ביניים II. ירושלים: מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.

15. ד"ר רחל זורמן, ד"ר סאמי מחאגנה (2011). הערכת שלב ב' "שותפות אחד". ירושלים: מכון סאלד.

אוכלוסיית היעד של "שותפות אחד" ביישובים

"שותפות אחד" התמקדה בעבודה עם שלוש אוכלוסיות יעד בשלושה מעגלים עיקריים: המעגל הראשון - אוכלוסיית **ילדים בגיל הרך** (לידה עד גיל שש); המעגל השני - אוכלוסיית **ההורים** והמעגל השלישי - אוכלוסיית **אנשי המקצוע** בתחומי הבריאות, החינוך והרווחה. זאת מתוך תפיסה הרואה את טובת הילד במרכז ואמונה כי התמיכה בהוריו ובאנשי המקצוע המטפלים בו היא הבסיס לקידום איכות חייו. הנחה נוספת המנחה את "שותפות אחד" גורסת כי למשפחות ולקהילות השונות יש כוחות להוציא מן הכוח אל הפועל את המיטב למען עתיד ילדיהם.

תרשים 1: מעגלי ההתערבות של "שותפות אחד" ביישובים



להלן נרחיב ביחס לכל אחד מהמעגלים.

המעגל הראשון: הילדים בגיל הרך

המטרה הראשונה של "שותפות אחד" היא להשפיע ולקדם מספר רב ככל האפשר של ילדים בגיל הרך. כך הותוותה תכנית התערבות הפועלת ברצף, שראשיתו בתכניות שמטרתן קידום התפתחותי ומניעת עיכובי התפתחות בקרב הפעוטות ובילדים בגילאים הצעירים, דרך הרחבת עולמם באמצעות מגוון של תכניות העשרה במסגרות החינוכיות ובשעות הפנאי ועד לטיפול בקשיי התפתחות פיזיים, חברתיים ורגשיים בעזרת אנשי מקצוע ושיטות מתקדמות.

העשרה ← מניעה וקידום התפתחות ← איתור ← וטיפול

אסטרטגיות ההתערבות עם הילדים בגיל הרך נבחרו על רקע היעדים שהתוותה השותפות בכל היישובים :

1. הגדלת מספר הילדים המאותרים כילדים במצבי סיכון. לשם כך הורחב מערך האיתור במסגרות השונות, כגון התחנות לבריאות הילד, המעונות והגנים.
2. הרחבת מעגל המענים הניתנים לילדים עם עיכובים התפתחותיים. לשם כך הורחב מערך הסיוע בשירותים הפרא-רפואיים ביישובים.
3. הרחבת מספר הילדים המשתתפים **במענים** והרחבת מגוון המענים הקיימים. לשם השגת יעד זה פותחו כמה מענים ובהם: בניית מערך לזיהוי ילדים בקהילה ושיבוצם בשירותים השונים, והונגשו תכניות העשרה ואיתור לשירותים ולמסגרות הטבעיות בהן מבקרים הילדים כמו גנים, מעונות ומשפחתונים וטיפות חלב.

המעגל השני: ההורים

התפיסה האקולוגית התפתחותית רואה בילד חלק ממארג חברתי, שהתומכים הראשוניים והטבעיים ביותר הנמצאים בו הם הוריו, ולכן ההשקעה בהורים היא אחד מיסודות התכנית כולה. עם זאת, נזכיר כי התערבות בקרב הורים במשפחות קשות יום ומרובות צרכים לטובת ילדיהם, היא אתגר לא פשוט. התפיסות המסורתיות ומקומה של המשפחה בחברה הערבית מהווים גם הם אתגר בעבודה עם ההורים. אסטרטגיית ההתערבות עם ההורים נשענה על האמור לעיל, והניחה כי תידרש השקעה ארוכת טווח המצריכה השתדלות רבה ורגישות תרבותית לצד מינוף ההון החברתי והתרבותי של המשפחה ושל הקהילה. השקעה זו מחייבת הרחבת ההיכרות של ההורים עם שירותים כדי לחולל אצלם שינוי בדרכי הטיפול ובקשר עם ילדיהם שלהם. ולכן, הצעדים הראשוניים בהתערבות עם ההורים התבססו על הצורך בחשיפה לשירותים

ולפעולות שייתפסו בעיניהם אוניברסליים ושאינם מתייגים קבוצות מוחלשות או קשיים. לשם כך הופעלו משחקיות ונערכו "ימי שיא" עם פעילות בעלת אופי חווייתי להורים ולילדים. ההורים, שהגיעו עם הילדים, נחשפו, לרוב בפעם הראשונה, לאפשרות לבלות עמם בסביבה עשירה המתאימה לגילם וגם להם עצמם. לאט-לאט נוצרו בקרב ההורים אמון ורצון להשתתף בעוד פעילויות. הקרבה שנוצרה באותם אירועים בין ההורים ובין אנשי המקצוע, אפשרה את חדירתן של תכניות האיתור ובהמשך יצרה שיח ביניהם. השלב הבא היה לעודד את ההורים לצרוך תכניות התערבות שידריכו אותם כיצד לטפל בילד טוב יותר, לטפח אותו, לסייע להתפתחותו ובעת הצורך לתת מענה לקשייו. מובילי "שותפות אחד" הגדירו יעדים בעבודה עם ההורים **ואסטרטגיות** פעולה שכללו פיתוח מגוון מענים ביישובים:

1. הגברת המודעות של אימהות לילדים בגיל הרך לצרכים התפתחותיים של פעוטות. לשם כך הוקמו קבוצות דינמיות, פעילויות העשרה ומשחקיות ילדים-הורים.
 2. העמקת המודעות של האבות באשר לחשיבות מקומם בגידול ילדיהם ועידודם למלא תפקיד מרכזי יותר בגידולם. לשם כך פותחו קבוצות התערבות ומענים שונים גם בעבור האבות, שכללו לרוב גם מרכיב שימושך אותם להשתתף בתכנית (כגון קורס מחשבים הכולל גם קורס הורות).
 3. הגברת האמון ושיתוף הפעולה בין ההורים ובין אנשי המקצוע, לטובת קידום הילדים.
- לשם כך פותחו אמצעים לשיתוף ולהגברת המעורבות ההורית במסגרות השונות. במקביל, במעגל אנשי המקצוע, פותחו אמצעים לעידוד אנשי המקצוע לשתף ולעודד את ההורים להיות מעורבים בנעשה במסגרות השונות.

4. הקמת שירות ייעודי המתמקד בקשר הורה-ילד, בעיקר בקרב אוכלוסיות בקצה רצף הסיכון במסגרת מרכזי הורות וטף שפותחו כחלק משירותים הניתנים על ידי המרכזים לגיל הרך. מרכזי הורות וטף¹⁶ מעניקים טיפול ותמיכה בהובלה של שירותי הרווחה ובשיתוף שירותים נוספים ביישוב בתחומי החינוך והבריאות.

המעגל השלישי: אנשי המקצוע

חשיבות הכשרתם וקידומם של אנשי המקצוע בחברה הערבית היא קריטית, נוכח המחסור הרב והעדר הכשרה מתאימה ומכוונת גיל רך¹⁷. לפיכך, המעגל השלישי של "שותפות אחד" ביקש לחולל שינוי משמעותי באשר למצבם של אנשי המקצוע ביישובים. לצד הצורך בהעמקת הידע של אנשי המקצוע בתחומים הקשורים בהתפתחות בגיל הרך, איתור קשיים וצרכים ואף עיכובים התפתחותיים, הושם דגש גם על עבודת אנשי המקצוע עם ההורים.

לשם כל אלה פותחו מגוון אמצעים והכשרות. השותפות עם משרדי הממשלה השונים האמונים על אנשי המקצוע בתחומים השונים, הוכיחה עצמה כחיונית להצלחת מאמצים אלו.

ניסיון העבר הצביע גם על קושי ביצירת שיתופי פעולה בין אנשי מקצוע משירותים שונים, לא פעם בשל אי-היכרות עם תחומי העיסוק של שירותים אחרים וכתוצאה מכך גם חוסר הבנה כיצד אנשי מקצוע משירותים שונים יכולים להיעזר זה בזה. כך למשל, אחיות בתחנות לבריאות המשפחה לא הסתייעו במטפלות במשפחתונים באשר להדרכת אימהות, הגם שהן מטפלות באותם ילדים ובאותן משפחות. גם לכך נדרשה "שותפות אחד".

16. מרכזי הורות וטף במסגרת שותפות אחד פותח מודל מצומצם של מרכז הורים ילדים בתוך מרכז גיל רך לפרטים נוספים בחוברת הורות וטף.

17. ראו פרקים העוסקים בחברה הערבית בישראל ובפיתוח תכניות דגל לגיל הרך בחברה הערבית.

גם באשר לאנשי המקצוע הוגדרו יעדים ונקבעו אסטרטגיות פעולה :

1. הגברת המודעות לחשיבות הגיל הרך ולצורך בהתמקצעות בעבודה עם הילדים בגיל זה. לשם כך הותאמו התנאים לקליטת מומחים בתחום הגיל הרך (עובדים סוציאליים לגיל הרך, פסיכולוגים, עובדים סמך-מקצועיים ועוד).

2. הרחבת הידע של אנשי המקצוע ונותני השירותים המטפלים בגיל הרך. לשם כך נבנו תכניות הכשרה מותאמות ומובנות לאנשי המקצוע בגיל הרך ברמת היישוב וברמה הארצית כאחת. התכניות כללו הרחבת הידע, פיתוח מיומנויות ומתן כלים יישומיים לקידום העבודה המקצועית בגיל הרך.

3. הובלת שינוי בתהליכי העבודה בקרב גננות וסייעות, במטרה להכשירן לאתר ילדים עם לקויות למידה או עיכובים התפתחותיים, לבנות תכנית אישית לכל ילד ולקדם כישורי שפה ותקשורת בקרב הילדים. לשם כך פותחו ופעלו תכניות הכשרה והדרכה ייעודיות לגננות ולסייעות.

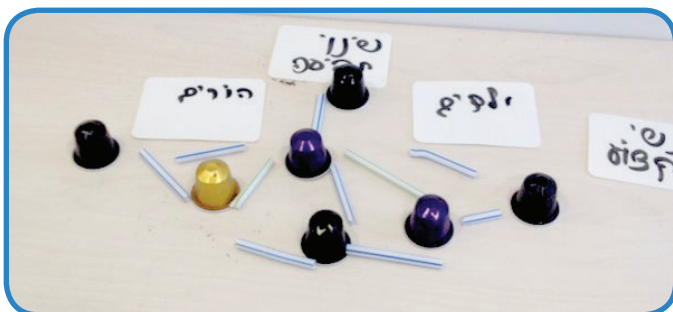
4. הובלת שינוי במקומם של אנשי המקצוע באינטראקציה שלהם עם ההורים. יעד זה התייחס לצורך בחיזוק המעמד של אנשי המקצוע והדיאלוג שלהם עם ההורים לצד מתן כלים להתמודדות עם מקרים שבהם הם נדרשים להתערבות ממשית. לשם כך הורחבו ההכשרות וההדרכות לאנשי מקצוע משירותים שונים בדגש על הדרכות של קבוצות הורים, התמודדות עם קונפליקטים, הבנה לגבי האופן שבו יש לעורר מודעות אצל ההורים לקשיים של הילדים ולאופן שיש לטפל בהם ועוד.

5. הבניית שיתופי פעולה בין אנשי מקצוע משירותים שונים כך שיווצר איגום של ידע ומשאבים, רצף טיפולי המקדם את הילד ואת הוריו ותשתית מערכתית-יישובית התומכת בהם ובאנשי המקצוע. לשם כך פותחה עבודה רב-מערכתית, תוך בניית מנגנון המסדיר עבודה משותפת בין המערכות השונות הפועלות ביישוב, במטרה לבנות רצף וסינרגיה בין שירותי החינוך, הבריאות והרווחה, לטובת הילדים ומשפחותיהם. זאת באמצעות קבוצות

עבודה, ועדות ביצוע שבהן שותפים אנשי מקצוע ובעלי תפקידים משירותים שונים, למידת עמיתים והכשרות משותפות.

6. העצמה אישית לאנשי מקצוע: חיזוק המקצועיות כערך עליון בבחירת אנשי המקצוע המטפלים בגיל הרך, על פני תפיסות המתאפיינות בהעדפת קרובים ושמירה על משאבים (כמותתפקידים והבטחת פרנסה) בתוך החמולה והמשפחה המורחבת. ביטוי אחר לכך כלל שורה של צעדים לשם העצמת הנשים כנשות מקצוע ובנות סמכא. כאן נדרשו הכשרות והתמודדות עם הצורך לחזק את הדימוי האישי והמקצועי של נשות המקצוע (גננות ומטפלות בעיקר) נוכח תפיסות המקצוע המנמיכות אותן בחברה הפטריארכלית.

אוכלוסיית היעד שבה התמקדה "שותפות אחד" ביישובים כוללת כמובן את הילדים אך גם את ההורים ואת אנשי המקצוע. בין שלוש האוכלוסיות קיימת זיקה מבנית ואסטרטגית באופן הפעולה של "שותפות אחד". נוסף על כך, הותאמו אסטרטגיות פעולה והתערבויות המבקשות הן לקדם שותפות והן לתת מענים לצרכים ייחודיים של כל קבוצה. כדי להשלים את התמונה נבקש להרחיב בייחס לעקרונות העבודה של "שותפות אחד" במודל הפעולה היישובי. הם מתכתבים לא מעט עם מודל העבודה שיתואר בהמשך ועם אותה תפיסה המכוונת לשותפות.



עקרונות מנחים ב"שותפות אחד"

פעילות "שותפות אחד" ביישובים השונים מבוססת על ארבעה עקרונות המנחים את דרכי ההתערבות ומאפשרים את יישומה ואת הטמעתה: (1) התאמה תרבותית; (2) יצירת שותפויות וביסוסן; (3) מיצוב הגיל הרך ביישוב; (4) העצמת אנשי המקצוע. חשוב לציין כי עקרונות אלו פועלים במקביל זה לזה ללא היררכיה, וכולם כאחד מהווים יסודות המבטיחים את פעילות "שותפות אחד" ביישוב.



העיקרון הראשון: התאמה תרבותית

עיקרון זה קורא לכבד את מורכבותה ואת מאפייניה של החברה הערבית בישראל, לזהות ולמנף את הכוחות הטמונים בה, ולצפות לחולל שינוי בקצב המותאם לה. יישום עיקרון זה בא לידי ביטוי בהתאמת תוכן הפעילות להלך הרוח, המסורת והתרבות של תושבי היישוב. יתרה מכך, לפי עיקרון זה מזהים את ההון התרבותי והחברתי כמנוף לצמיחה וכאמצעי לביסוס עוצמתה של הקהילה. נזכיר כי החברה הערבית כולה נמצאת במקום של מעבר מתרבות מסורתית לחברה מודרנית וכי תהליך זה מזמן התנגשות בין ערכים, דורות

• זיהוי הצרכים ודפוסי העניין של הקהילה: בניית האמון עם הקהילה נעשית בתהליך הדרגתי המחייב למידה על דפוסי צריכת השירותים של הקהילה בקשר לתוכן ההתערבות של התכנית (למשל, מי מביא את הילדים למסגרות החינוכיות, כיצד נתפסים שירותי הבריאות ביישוב) ובדיקה מהם התכנים והצרכים שמעלים חברי הקהילה. בהתאם לאותם דפוסי ובזיהוי הצרכים יתאפשרו כניסתם והנחלתם של התכנים שבאמצעותם נרצה להשפיע.

(2) הנגשת השירות

המחסור בשירותים בחברה הערבית הציב על סדר היום לא רק את הצורך בהרחבת השירותים, אלא גם את ההבנה כי נדרשת הנגשה של שירותים הן בהיבט הפיזי והן בהיבט ההפעלתי.

• **בהיבט הפיזי:** להפעיל מענים בסביבה הקרובה. בגני הילדים, בתחנות לבריאות המשפחה שבשכונה וביישובים הבדוויים, בבתים ובשטחים של השבט והחמולה. הנגשה זו מעודדת צריכה של שירותים ותורמת לרכישת האמון של הקהילה.

• **בהיבט ההפעלתי:** להבין איך הקהילה מתנהלת בחיי היומיום. היכן מתאספים, מהן השעות המתאימות לפעילות, מה הם הכללים והקודים המאפיינים את המפגשים וכו'. צריך להתאים את התכנים ואת דרך ההפעלה לאורח החיים של הקהילה ולתרבותה. כך באשר למקום הפעילות, הרכב, שעות הפעילות וכו'.

(3) התאמת ההתערבות ודרכי הפעולה

• אימוץ התרבות הארגונית הממסדית: ההתאמה של ההתערבות ושל דרכי העבודה היא הדדית. כך למשל, נדרשו ראשי הרשות והשירותים ביישובים לאמץ את התרבות הארגונית המוסדית של אשלים ושל שותפיה, בעיקר ביחס להיבטים מנהליים ולתהליכי מעקב, בקרה ודיווח. באופן זה נוצר מפגש בין התרבות הארגונית של הממסד, קרי, משרדי הממשלה ואשלים, ובין

הנהגת היישובים.

אשלים ביקשה לגשר בין התרבויות הארגוניות השונות והצליחה לעשות זאת באמצעות הקשבה, הדרכה ומנטורינג. דוגמאות לכך באו לידי ביטוי בהנחלת הידע כיצד להציג נושאים במפגשים עם נציגי משרדי הממשלה באמצעות מצגות, כיצד יש לדווח על פעילות ועל מיצוי תקציבי ועוד. נראה כי המאמצים נשאו פרי, וכי היום מבינים כי יש תרבות ארגונית אחת משותפת.

- **התאמת תוכני הפעילות:** כאן נדרשת התאמת התכנים בפעילויות לגיל רך לפי התרבות המקומית, ערכיה, האמונה הדתית והסביבה שבה הקהילה פועלת. כך למשל, הותאמו סיפורי ילדים לסביבת החיים הבדווית (למשל בתיאור האירוע והחיות) בעזרת ארגון אג'יק.

נדגים כיצד יישמנו את עקרון ההתאמה התרבותית ביישובים שבהם פועלת "שותפות אחד":

דוגמה לזיהוי הכוחות בקהילה מצאנו ברכישת אמונם של דור הסבים והסבתות. נזכיר כי לדור הוותיק תפקיד משמעותי בעבור המשפחה הגרעינית, בעיקר ביישובים בעלי אופי מסורתי (כמו כסרא והיישובים הבדוויים), שבהם זוגות צעירים שנישאו מתגוררים אצל ההורים וסמוך להם. על כן היה צורך לגייס גם את הסבים כדי שתינתן הגושפנקה להדרכת האימהות ולהשתתפותן בקבוצות הדרכה. למשל, תכניות שפעלו במגזר הבדווי, כמו "הורים כשותפים", חייבו תחילה את הסכמת ראשי החמולות וראשי המשפחות ובהמשך את אישור הסבתות, שגם הן השתתפו במפגשי הקבוצות.

מתן מענה בכפוף לקודים תרבותיים ודתיים השפיע גם על תוכני הפעילות. כך למשל, פעילות הכוללת מוזיקה וריקודים מערביים אינם מקובלים בלקייה, לכן בשנים הראשונות לא נעשה שימוש במוזיקה בפעילות עם הילדים. רק כאשר המשפחות נותנות אמון במרכז לגיל הרך, משתמשים במוזיקה בזמן הפעילות.

העיקרון השני: יצירת שותפויות וביסוסן

עקרון השותפות מתייחס לשיתוף הפעולה בין כל השירותים העובדים עם אוכלוסיית הגיל הרך ביישוב. כל שירות מביא את הניסיון ואת עקרונות העבודה שלו כדי למנף את העבודה עם הגיל הרך. בבסיס עיקרון זה עומדת התפיסה כי כולם שווים, כולם מביאים משהו לשותפות (ידע, ניסיון, שיטת עבודה, מקצועיות, משאבים, תרבות וסגנון ניהול). בניית שותפות היא תהליך מורכב מכיוון שהיא דורשת השקעה ארוכת טווח לא רק בהקמתה, אלא גם בביסוסה ובשימורה. נציין כי יש גורמים המעכבים את ביסוסה: חסמים תרבותיים ואישיים, חששות מביקורת, ניסיון לשמור על הטריטוריה, חסמים מקצועיים כמו שמירה על סודיות וכו'.

בניית שותפות נעשתה בכמה מעגלים ובכל תהליך קבלת ההחלטות ביחס ליישוב ולשירותים הפועלים, תוך מתן דגש על תוצר משותף לכולם, חשיבה משותפת, פתרון בעיות ואחריות משותפת.

האסטרטגיות ליישום עיקרון זה כללו: (1) זיהוי האינטרסים ועבודה על אינטרסים משותפים; (2) שותפות עם נציגי הקהילה; (3) ראייה הוליסטית; (4) שימור השותפות.

(1) זיהוי אינטרסים ועבודה על אינטרסים משותפים

החבירה הראשונית סביב שולחן אחד דרשה תהליכי גישור - תחילה עם כל אחד מהשירותים או בעלי העניין הפוטנציאליים בנפרד, ובהמשך כינוס של כל אחד מהם סביב שולחן אחד. סביב השולחן העגול התאפשר דיון ובירור ביחס לאינטרסים של השותפים, בין שסמויים ובין שגלויים. האינטרסים הסמויים יוצרים חסמים בתהליך העבודה, בשל הקושי לדון בהם בגלוי. נוסף על כך, בעלי עניין שונים עשויים להיות בעלי אינטרסים שונים ואף מנוגדים, ולכן

צריך לגשר בין הצדדים והרצונות, לזהות אינטרסים משותפים לכלל המעורבים וכך להניע עשייה משותפת.

להלן ציטוט הממחיש את חשיבות השיח הראשוני בין כלל הגורמים ביישוב: ** "בימי האוריינטציה" השתתפו מנהל הרווחה, מנהל החינוך ונציגים שלהם ושל הבריאות. היו גם הורים, מטפלות משפחתונים, אנשי דת. עלו שם דברים שלא היינו מודעים להם, למשל, איך להתנהג עם ילדים בגיל מוקדם, שיחות קשות. לא חשבנו לטפל בזה. לא הבנו בעבר שיש צורך, זה עלה מאנשי דת, גם האימהות דיברו על זה. ניסינו לעשות סדר, לסכם את צורכי הילדים, אנשי המקצוע וההורים. פנטזנו מה אפשר לעשות".

(2) שותפות עם נציגי הקהילה

יש חשיבות רבה לחבירה לכוחות המניעים את הקהילה ולא רק לבעלי תפקידים מרכזיים ברשות ובשירותים. המשמעות היא שהקהילה המיוצגת על מכלול רבדיה: מנהיגות יישובית, מנהיגות דתית, הורים ודמויות מפתח ביישוב, שותפה בשולחן העגול בקביעת המענים וקבלת ההחלטות. להלן ציטוט שבחרנו להביא כהמחשה:

"הישיבה עם גורמים אחרים במסגרת ועדות ההיגוי גרמה לבניית תשתית תומכת לגיל הרך. ביישוב יש שיתוף פעולה בין הגורמים השונים למען הגיל הרך. קודם היה סוג של קשר עם הגורמים האחרים, למשל כשצריך להפנות לרווחה מקרים; היום יש אפשרות להכיר את הגורמים השונים יותר לעומק והשיתוף איתם נהיה יותר קל. צריך ועדה קבועה שכוללת את הנציגים של שלושת התחומים כדי לדון במקרים השונים ואיך אפשר לשתף פעולה".

(3) ראייה הוליסטית

השותפות צריכה לבוא ממקום המקדם עשייה מערכתית שבה לוקחים חלק כל הגורמים המעורבים בנושא הגיל הרך והחברה הערבית בכל הרמות - ברמה היישובית, ברמה הארצית וברמת הנושא הספציפי, כדי לאפשר ראייה רחבה והוליסטית ביחס לכל עניין העולה על סדר היום.

(4) שימור השותפות

אתגר מרכזי בהבניית שותפויות קשור בהבטחת פעילותן לאורך זמן. הגם שאינטרסים משותפים מאפשרים חבירה מסביב לשולחן אחד, בפועל, התחזוקה מתאפשרת רק שכל השותפים מרגישים מורווחים וחיוניים מסביב לשולחן. לשם כך מקפידים לתת קרדיט לכל שותף, על ייחודיות של כל שותף ועל תוצר סופי הנתפס כהצלחה וכתועלת לכל השותפים. שימור ותחזוק של שותפות מחייבים הקפדה על קיום מפגשים בתדירות סבירה וקבועה, עקיבות ומעקב אחר קבלת החלטות ודיווח שוטף.



נדגים כיצד ישמנו את עיקרון יצירת השותפויות וביסוסן ביישובים בהם

פועלת שותפות אחד:

הדוגמה הראשונה באה מהמרכז לגיל הרך באום אל פחם. כדי למנוע צביעה של המרכז לילדי הרווחה בלבד הוקמה ועד מנהל משותף לכמה שירותים: מפקחת בריאות, מדריכה וראש צוות הרווחה, העובדת הסוציאלית מנהלת מרכז הורות וטף, רכזת שותפות אחד, מנהלת יחידת גיל רך והמנהל היישובי של התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון. הוועד המנהל היה זה שבחר את מנהלת היחידה לגיל הרך בעירייה לעמוד בראש המרכז, כאשר במרכז עצמו יתן שרות למשפחה באמצעות עובדת סוציאלית הכפופה אליה.

דוגמה נוספת לשותפות באה מתכנית מעג"ן, הפועלת בכל היישובים. באמצעות מעג"ן מאותרים ילדים שצריכים טיפול. ההפנייה לטיפול נעשית בידעה ובמעורבות שלוש המחלקות: חינוך, רווחה, ובריאות. החיבור בין שלוש המחלקות הוביל לפיתוח מודל מרכזי גיל רך המספק מענה טיפולי זמין כאשר כל משרד מספק את השירות של תחת קורת גג אחת לטובת ילדי גיל רך.



העיקרון השלישי: מיצוב הגיל הרך ביישוב

אחת המטרות של "שותפות אחד" הייתה לחולל שינוי במקום שתופס העיסוק בגיל הרך ביישובים בפרט ובחברה הערבית בכלל. נזכיר כי בשל קשיים והעדר משאבים ביישובים אלו, תפיסות תרבותיות וצרכים בולטים אחרים, סדר העדיפות של הנהגת היישוב, ערב כניסת "שותפות אחד", לרוב אינו מייצב את הגיל הרך במקום בולט. הנחלת עיקרון זה מבקשת לשנות את התפיסה של הנהגת היישוב, של קובעי המדיניות, של אנשי המקצוע ואפילו של ההורים באשר לנחיצות ההשקעה בגיל הצעיר. עיקרון זה מזמין את מקבלי ההחלטות להבין כי ההשקעה בגיל הרך תניב פירות בגילאים המאוחרים ומצריכה תשומת לב ייעודית גם בהיבט של משאבים ותשתיות. לשם הנחלת עיקרון זה פעל צוות אשלים מול כל אחת מקבוצות היעד, המובילים ברשות, אנשי המקצוע וההורים.

1. בקרב מקבלי ההחלטות ברשות ננקטו האסטרטגיות הבאות:

- **גיוס ההנהגה הפוליטית** - כדי להבהיר את חשיבות ההשקעה בגיל הרך הובאו לידיעת ההנהגה הפוליטית ביישוב מגוון סקירות ומידע מחקרי, לרבות ניתוח כלכלי-חברתי המציף את הצורך ואת היתרון בהשקעה בגיל הרך. ההנהגה הפוליטית ביקשה להיות מעורבת ולתת ביטוי למעמדה כשותפה וכמובילה בעשייה. לשם כך ננקטו סדרה של צעדים:
 - א. הרכזות היישוביות דאגו לעדכן ולשתף את אנשי הרשות במתרחש, להזמין לאירועים החשופים לתקשורת ולהזכיר את מעורבותם.
 - ב. הקפדה על כך שמנהיגים פוליטיים יזכו להערכה ולהוקרה על מאמצייהם.
 - ג. הזמנת המנהיגים הפוליטיים להשתתף בסדורים בשטח (בגני ילדים, בפעילות בתחנות לבריאות המשפחה) ולקחת חלק בביקורי משלחות של אשלים,

משרדי הממשלה והפדרציה.

כתוצאה מכך, המנהיגות הפוליטית הצביעה על עשייתה בקידום הגיל הרך כ"כרטיס ביקור" אישי וזכתה להערכה ממקבלי השירות.

- **גיוס ההנהגה דתית -** צוות אשלים פעל לגיוס אנשי הדת לטובת המענים. מהלך זה מנע התנגדות המונעת משמרנות ומעוינות. הרכוזות של אשלים היטיבו לחבור למנהגים הדתיים של כל יישוב ולכבד את האופי הדתי ואת המנהגים של כל קהילה. כך לדוגמה, לא קיימו אירועים בימי שישי או ראשון או בזמני תפילה. הקבוצות לאימהות עסקו בתכנים המתאימים להלך הרוח הדתי של היישוב.

- **גיוס אנשי התקציב ברשויות -** נזכיר כי הרשויות הערביות שבהן פועלת "שותפות אחד" סובלות מקשיים תקציביים וכלכליים, דבר המצריך את אנשי התקציב והחשבים ברשות ובשירותים להקפיד שבעתיים על כל הוצאה ולרוב גורם להם לעוינות כלפי יוזמות המבקשות לנצל כספים נוספים מתקציב הרשות. כאן ננקטו צעדים לשם הסברה כיצד ההשקעה של הרשות בגיל הרך תקטין את הצורך בהשקעה כלכלית רבה יותר בעתיד, וכיצד טיפול בבעיות של ילדים בשלב מוקדם יחסוך הוצאות לטיפול בבעיותיהם בגילאים מתקדמים יותר.

2. בקרב אנשי המקצוע מהשירותים השונים ננקטו האסטרטגיות האלה:

- עבודה על תדמית אנשי המקצוע ותפיסת התפקיד - תפיסת המקצוע בחברה משפיעה על האופן שבו תופס איש המקצוע את עצמו ואת תפקידו. ביישובים הערביים לרוב הנשים הן הממלאות תפקידים מקצועיים בשירותים לגיל הרך, והן נוטות לתפוס ולראות את עצמן כאימהות וכאחראיות על משק בית ולבטל את מעמדן המקצועי, היות שמעמדן כנשים נתפס כנמוך וכך נתפס גם

מעמדם של אנשי המקצוע העוסקים בגיל הרך ביישובים עצמם. צוות "שותפות אחד" בחר להעצים את הנשים ברמההאישית והמקצועית באמצעות סדנאות והדרכות אישיות, השתלמויות, ליווי, הדרכה וכדומה. מהלכים אלה חיזקו את היכולות המקצועיות של נשות המקצוע ואת דימוין העצמי.

כתוצאה מכך מעמדן המקצועי בקהילה השתנה, וכיום הן נתפסות כבנות סמכא. למהלך זה הייתה השפעה על ההכרה בחשיבות ההשקעה באנשי מקצוע בגיל הרך.

- הנחלת שפה אחידה ממוקדת גיל רך - מגוון ההכשרות וההשתלמויות, כמו מעורבות אנשי המקצוע בדיונים, סייעו להנחלת שפה מקצועית משותפת. אנשי המקצוע היום "מדברים גיל רך". יש שפה מקצועית המלווה את המטפלות במשפחתונים ואת הגננות והסייעות בעבודתן היומיומית בגנים, והן מודעות למונחים ואף לאופן שבו עליהן לגשת לילד בסיכון, לילד עם צרכים מיוחדים ועוד. אנשי המקצוע פונים, בשונה מבעבר, בבקשות להכשרות ולהשתלמויות נוספות על פי רוב בתחומים הקשורים בגיל הרך. גם בקרב אנשי מקצוע שאינם עוסקים ישירות בגיל הרך חל שינוי. נראה כי אנשי המקצוע בשירותים השונים ביישוב מתחומי הרווחה, החינוך והבריאות חושבים היום לטווח ארוך בכל הקשור לגיל הרך, ומשלבם זאת בתכנית העבודה השנתית של המחלקות והשירותים.

3. בקרב ההורים ננקטו האסטרטגיות האלה:

- חיזוק מעורבות של ההורים בפעילות החינוכית ופעילויות העשרה- בתחילת דרכה של "שותפות אחד" ביישובים נראה שהורים לילדים בגילהרך התעניינו פחות בנעשה עם ילדיהם במסגרות החינוך ולכן גם היו פחות שותפים

בתהליכים החינוכיים. לשם כך ננקטה אסטרטגיה של הזמנת ההורים להשתתף בפעילות חווייתית ובפעילות העשרה במסגרות החינוכיות. בהזדמנות זו החלו להירקם קשרים ושיח בין הצוותים החינוכיים ובין ההורים. קשרים אלה עודדו את ההורים לגלות מעורבות בנעשה בגן, להשתתף בימי שיא יזומים, ואף לבוא ולדרוש בעצמם את הרחבת הפעילות לגיל הרך. להלן ציטוט הממחיש את חיזוק מעורבות ההורים:

"יזמנו קבוצות לאימהות, הוצאנו אותן לטיול עם הילדים. זה היה חדש בשבילם. גם הנושאים שעובדים איתן במפגשים - זה מביא להן משהו אחר, ויש צורך עצום אצלן".

- הובלת שינוי בנכונות ההורים להתמודד עם עיכובים התפתחותיים ולקויות אצל הילדים - אנשי מקצוע דיווחו על קושי להביא את ההורים לוועדות השמה, על חוסר נכונות לקחת את הילד לטיפול במכונים להתפתחות הילד ומכאן גם לטפל באופן עקיב במקרים שהם נדרשים לכך. בהדרכה ממוקדת ובמהלך המזמן דיאלוג ממקום אמפטי ורגיש תרבותית, חל שינוי גם בעניין זה.

לצד השתלמויות וההדרכות לצוותים המטפלים בילדים, נכנסו עוד ועוד אנשי מקצוע לגני הילדים ולתחנות להתפתחות הילד, והודרכו כיצד יש להנחות הורים.

היום יש הורים ה"דורשים" טיפולים בעבור ילדיהם והורים המשתתפים בהרצאות בנושא התפתחות הילד והגנה עליו. נעשה מאמץ רב להנגיש את הידע ואת המפגשים (מקום וזמן פעילות) עצמם. להלן ציטוט מדברי אחד ההורים בנושא:

"עברנו תהליך. בגלל הצרכים הגדולים של הילדים והיעדר מענים אחרים. היה ברור שהגן

צריך את מעגן ושהגננות לא בשלות להתמודד עם תכנית כמו שיחות. הן גם ביקשו מעגן. יש יתרון לתכנית שבנויה לפי צרכים. יש הקשבה בצוות של אח"ד ואשלים".

היום יש תחושה שהגיל הרך "על המפה", שהוא חלק משמעותי בשיח היישובי ושחשיבותו מובנת וברורה לכל הגופים המעורבים, הגם שעדיין יש תחושה ביישובים הגדולים כי המהפכה עדיין בראשיתה וכי נדרשת השקעה נוספת לחיזוק הצורך בהשקעה בגיל הרך, בעיקר בקרב ההורים.



נדגים כיצד יישמנו את העיקרון של הצבת מעמדו של הגיל הרך על סדר היום ביישובים שבהם פועלת "שותפות אחד": דוגמה לשינוי במעמד הגיל הרך ברמת היישוב והצבתו על סדר היום היישובי נביא מהמועצה המקומית ריינה. עד לכניסת "שותפות אחד" נושא הגיל הרך היה מחוץ לסדר היום הציבורי של הנהגת המועצה. ראש המועצה לא השקיע משאבים ולא הקצה תקציבים למען הגיל הרך, ומרבית הילדים שהו במסגרות המנוהלות על ידי עמותות וללא פיקוח. כניסת "שותפות אחד" חוללה שינוי בתפיסה, והיום ההשקעה בגיל הרך נחשבת בעיני הנהגת המועצה השקעה עתידית מובטחת. למרות הקשיים הכלכליים שהרשות נתונה בהם מוקצים לגיל הרך תקציבים, הוקם מבנה קבע למרכז לגיל הרך, והמועצה מממנת באופן עצמאי את רוב אנשי המקצוע במענים של "שותפות אחד".

דוגמה לשינוי בתפיסת ההורים נביא מהעיר חיפה, שם התקשו הגננות לגייס הורים לפעילות המשחקיות בגנים בשעות אחר הצהריים. השקעה מרובה מצד הגננות בשיחות עם ההורים ובשלל פעילויות לילדים ולהורים בשעות אחר הצהריים בגנים, הובילה לשינוי בהיבט זה ולהגדלת מספר ההורים המשתתפים בפעילות, שבהמשך התרחבה לאור בקשות ההורים עצמם.

העיקרון הרביעי: העצמת אנשי המקצוע

להשקעה באנשי המקצוע המקומיים חשיבות רבה משום שהם מכירים את התרבות, את המסורת ואת הנורמות ומודעים למקור החששות של הקהילה באשר להתערבות בגיל הרך. לכן יש חשיבות רבה להשתלבותם בשירותים ובמענים של "שותפות אחד".

היישובים הערביים בישראל סובלים לאורך שנים ממחסור באנשי מקצוע טיפוליים, בעיקר בתחום הגיל הרך. קושי זה מתחדד בעיקר באזורים הפריפריאליים של צפון הארץ ואף יותר מכך בדרומה, ביישובים הבדוויים. לכן פעילות "שותפות אחד" כללה את הכשרת אנשי המקצוע, את העצמתם ומתן ליווי מקצועי ממוקד בגיל הרך. לשם כך הורחבה ההכשרה לאנשי המקצוע והוצמחה מנהיגות מקצועית.

הכשרת אנשי מקצוע מקומיים

אחד מהיעדים שהציבו מובילי "שותפות אחד" היה להכשיר אנשי מקצוע מקומיים, זאת בשל היתרון שלהם בהיכרות עם הקודים התרבותיים ועם הקהילה. מה גם שמאמץ כזה מבטיח את הקיימות של התכנית ושל השירותים ומונע תחושת פטרונות המאפיינת כניסה של אנשי מקצוע מבחוץ. הכשרה של אנשי מקצוע מקומיים כללה שורה של השתלמויות, לרבות ליווי אישי על ידי מנטור מקצועי והדרכה תוך כדי עבודה. מאמצים אלו הובילו להרחבת המעגל של אנשי מקצוע מקומיים העוסקים בגיל הרך, לשינוי ביחסם של אנשי המקצוע לקבוצת הגיל ולהעצמה של אנשי מקצוע כמו מטפלות וסייעות, שלראשונה מיצבו את עצמן כבעלות ידע וכמומחיות בתחומן הן בטיפול בילד והן בקשר שלהן עם ההורים ועם אנשי מקצוע אחרים.

הצמחת מנהיגות מקצועית על חשבון מנהיגות "חמולתית"

דפוסי המשילות ביישובים הערביים מובילים להעדפה של מנהיגות פוליטית וחמולתית על פני אנשי המקצוע. כאן נדרשה השקעה במנהיגות הפוליטית ביישוב. מאמצים אלו התמקדו בשיחות שעיקרן מציאת שביל הזהב שבין האינטרסים האישיים ובין האינטרסים המקצועיים. הביטוי המשמעותי לכך היה סביב תהליכים של גיוס אנשי מקצוע כשנדרשו מאמצים לכוון את אותה הנהגה למנות אנשי מקצוע בזכות יכולותיהם ולא בזכות קשריהם.



נדגים כיצד יישמנו את העיקרון של העצמת אנשי המקצוע ביישובים שבהם פועלת "שותפות אחד":

בלקיייה התמודדנו עם הצורך בהרחבת מעגל אנשי המקצוע ביישוב ועם הדעה שרווחה בו כי אנשי המקצוע בצפון מוכשרים ומקצועיים יותר מהעובדים המקומיים. הדבר השליך על יכולתם של אנשי המקצוע בדרום להשתלב בעשייה ופגע בתחושת הביטחון המקצועי שלהם. כניסתה של "שותפות אחד" ביקשה לעודד את השתלבותם של אנשי מקצוע מקומיים בעזרת הכשרות מקצועיות והכוונה ללימודים גבוהים. כיום יש עלייה משמעותית במספר אנשי המקצוע הפונים ללימודים ולהתמחות בתחומים פרא-רפואיים ובתחומים המשיקים לגיל הרך. גם בקרב אנשי המקצוע עצמם נראה כי מעורבות "שותפות אחד" אפשרה הרחבת דעת והתמקצעות. כך למשל, המרכז לגיל הרך בלקיייה יזם קורס הכשרת אנשי מקצוע כמנחים לתכניות "מבטים" "نظرات في الطفولة المبكرة".

דוגמה לשינוי במעמדן של מטפלות המשפחתונים נביא מהמועצה המקומית ריינה. לפני כניסת "שותפות אחד" היו המטפלות במשפחתונים שם בעלות דימוי מקצועי נמוך מאוד. הן ראו בעבודתן עבודה שתכליתה רק לספק את הצרכים הבסיסיים של הילדים.

"שותפות אחד" העצימה את המטפלות באמצעות שתי תכניות 49 השתלמות: "נדראת פי אלטופולה" ¹⁸ "نظرات في الطفولة المبكرة - נדראת פי טפולה" ו"ללמוד לחיות יחד", שבהן הן נחשפו לחשיבות המקצוע ולגודל תרומתן לילדים והשפעתן על התפתחותם. השינוי בדימוי העצמי של המטפלות גם העלה את קרניהן בעיני ההורים, משום שגרם להן להיות בטוחות בעצמן להפנותם לאבחון הילדים בעת הצורך - דבר שבעבר עורר התנגדות והיה בלתי מקובל. היום המטפלות חשות בנוח להפנות משפחות לקבל טיפול והדרכה במרכז "הורות וטף"¹⁹.

18. "נדראת פי אלטופולה" "نظرات في الطفولة المبكرة" היא תכנית המבוססת על עקרונות הפעולה של "מבטים", שפעלה כבר בשלב הראשון של "שותפות אחד". ייחודה בהיותה יוזמה של "שותפות אחד" ובהיותה מכוונת כתכנית הכשרה למטפלות במעונות ומשפחתונים.

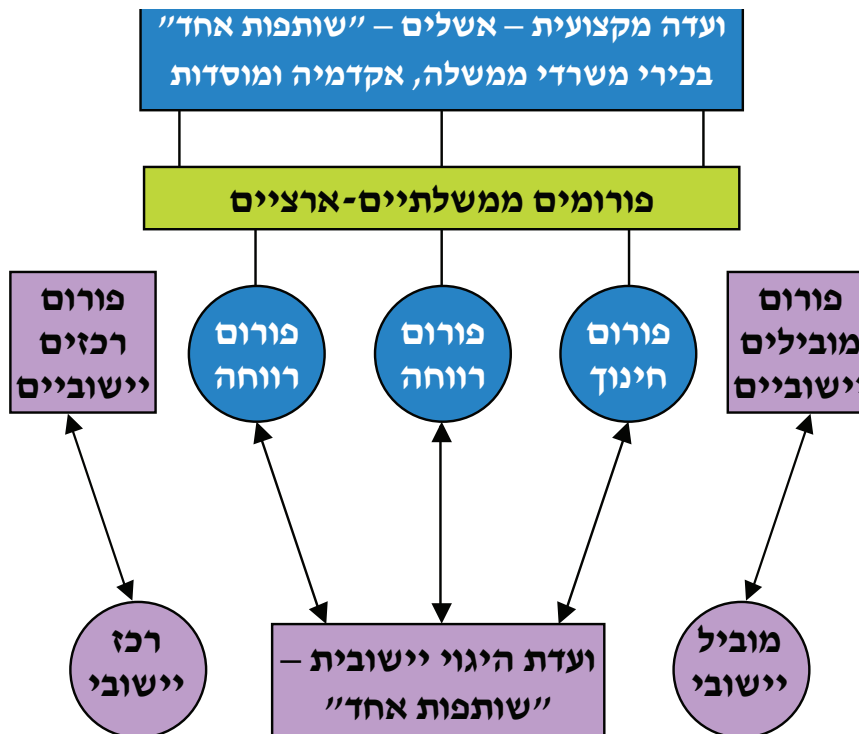
19. מרכז "הורות וטף" מופעל מטעם משרד הרווחה והשירותים החברתיים כמרכז המיועד לילדים בגיל הרך ולהוריהם. לרוב המרכז פועל כתכנית-בת של המרכז לגיל הרך ביישוב. מודל זה, שפותח לראשונה במסגרת שותפות אחד בשיתוף עם משרד הרווחה והשירותים החברתיים, אומץ גם ביישובים אחרים, ועל כך נרחיב בהמשך.

יישום המודל של "שותפות אחד" ביישובים

המעבר של "שותפות אחד" ממודל הפעלה של תכניות ומענים בפריסה ארצית להפעלה יישובית-מערכתית, חייב פיתוח והתנסות בבניית מודל עבודה המותאם ליישובים שבהם התכנית מתערבת ויכול לשמש מודל ליישובים נוספים בעתיד.

קודם שנתאר את המודל היישובי נזכיר כי התשתית הארגונית הארצית נדרשת להבטיח את כלל הפעילות של "שותפות אחד" ומשליכה גם על יישום התכנית ביישובים. מקומו של השלטון המרכזי תואר בהרחבה בפרק המבואות. בתרשים שלהלן מתוארת התשתית הארגונית הארצית של "שותפות אחד" הפועלת בזיקה ליישובים.

תרשים 2: תשתית ארגונית ארצית של "שותפות אחד"



ביטויים לזיקה שבין העשייה ברמה הארצית ליישובים נמצא בפורומים הממשלתיים. פורומים אלו קמו בראשית דרכה של "שותפות אחד" ביישובים, והם כוללים את נציגי השירותים בדרג הפיקוח הבכיר ובהשתתפות המפקחים של המשרדים ביישובים. כך הוקמו פורומים ממשלתיים של משרד החינוך, משרד הרווחה והשירותים החברתיים ומשרד הבריאות, שבראשם עומדים מפקחים בכירים. הפורומים פועלים כצוותים מלווים המטפלים בסוגיות ובקשיים העולים מהשטח, מטמיעים את המענים במשרדים הרלוונטיים ומאפשרים למידת עמיתים. החלטות הפורום מתקבלות יחד עם המפקחים השותפים בפעילות ביישובים, הנוטלים חלק פעיל במנגנונים של המודל היישובי וכן בפיתוח ובמעקב אחר התכניות והמענים.

המודל היישובי של "שותפות אחד" כולל מספר שלבים בהפעלה, שמטרתם להבנות אמון ושיתופי פעולה מקדמים ובני-קיימה בין המשרדים והשותפים השונים ברמה של משרדי הממשלה וברמה של הרשות, יצירת מחויבות בקרב השותפים וכן תחושת שייכות ובעלות על המודל בכל מהלכי הפעלתו – כל זאת כדי לקדם את מטרותיה של "שותפות אחד" ולספק את צורכי הילדים בגיל הרך, ההורים ואנשי המקצוע המטפלים בהם, ומעל לכול לחולל שינוי מערכתי ביישוב.

היישום של המודל היישובי כלל ארבעה שלבים:

השלב הראשון: קדם-הפעלה

שלב זה מהווה את התשתית ליישום התכנית והוא הובל על ידי צוות אשלים במטרה לבחון את היתכנות הפעלתה של "שותפות אחד" ביישוב מצד ראשי הרשות. הפעלת התכנית תלויה במחויבותם של ראשי הרשות ושל השותפים המרכזים. המחויבות, אם כן, מהווה הצהרת כוונות והבטחה להשקעת

משאבים. יתרה מזאת, הניסיון מלמד כי ללא מחויבות של ראש הרשות, העבודה עם הצוות המקצועי קשה ביותר.

הצעדים שננקטו בשלב זה היו:

1. סדרת מפגשים בין נציגי אשלים בדרג מנכ"ל וראש תחום ובין ראשי הרשות במטרה להבטיח את מחויבותו של ראש הרשות ואת הסכמתו להפעלת התכנית ביישוב ולגיוס קובעי המדיניות, תשתיות ומשאבים.

2. חתימה על כתב התחייבות של ראש הרשות הכולל את הפרטים האלה:

(א) התחייבות להעביר את ההחלטה על "שותפות אחד" במועצת הרשות;

(ב) אישור על קבלת ההסכמה של הגורמים השותפים ברשות; (ג) הצהרה כי ראש הרשות יכהן כראש ועדת ההיגוי שתלווה את "שותפות אחד" (או אדם מטעמו) ויהיה מעורב ושותף פעיל של העשייה ביישוב בתחום הגיל הרך;

(ד) הבטחה כי הרשות תשתתף בכל המשאבים הנדרשים, לרבות הקצאת מבנים והתאמתם והקצאת משרות; (ה) התחייבות למנות רכז יישובי ייעודי לתכנית הממומן בחלקו מתקציב הרשות ובחלקו על ידי אשלים.

3. מינוי מוביל יישובי שתפקידו להנהיג את התכנית ביישוב מטעמו של ראש הרשות, כתוארו כן תפקידו: להוביל יישום וחיבור של השותפים כולם ולהיות אחראי על כך. המוביל היישובי הוא זה שבסמכותו לקבל החלטות ולקדם תהליכים, להיות אמון על הקשר עם ראש הרשות ועם הרכז היישובי ולהוביל את ועדת ההיגוי ביישוב.

השלב השני: בניית תשתיות יישוביות

שלב זה נועד לגייס את השותפים המרכזיים ולהביאם לפעול לשם הבטחת התשתית הארגונית והפיזית של השותפות, לאפשר מיפוי מעמיק ומשותף של צורכי היישוב, בהיבט של הגיל הרך ולהוביל לבחירת מענים המותאמים

לצרכים אלו. שלב זה מורכב מחמישה צעדים, כדלהלן:

1. הקמת ועדת היגוי יישובית המנהלת את השותפות ביישוב ומבטיחה את

פעילותה ועתידה להיות ועדת גיל רך יישובית.

נבהיר כי העדר משאבים ותכניות התערבות מקדימות דומות ביישובים הערביים, הוביל גם לפחות התנסויות בשיתופי פעולה בין שירותים, בין ארגונים ובין אנשי מקצוע.

נזכיר גם כי התופעה של העדפת אנשי אמון, שעליה הרחבנו בפרק העוסק במאפייני האוכלוסייה, מקשה על הקמת ועדת היגוי יישובית ומצריכה עמדה ברורה ועקיבה לגבי הרכבה כך שישתתפו בה בעלי עניין מקצועי בלבד. גם הניסיון להטמיע נוהלי עבודה צפוי להיתקל בהתנגדות עזה. תהליך בניית האמון בשלב זה דרש את המקצועיות הנדרשת לבניית מערך הכוחות העדין.

תפקיד הוועדה הוא לקבוע ולהוביל את מהלכי קבלת ההחלטות באשר ליישום השותפות ביישוב.

הביטויים לכך הם בבחירת המענים, דיון באופן הפעלתם, פתרון בעיות הנדרשות למעורבות של מספר שירותים) למשל הקמת מרכז גיל רך ביישוב), תקינת כוח אדם, וכן מעקב, בקרה ודיווח על הפעילויות שנעשות במסגרת "שותפות אחד".

נוסף על כך, הוועדה מהווה במה לדיון בנושאים כלל-יישוביים שעניינם הגיל הרך (למשל כיצד מטפלים במשפחות עם ילדים בגיל הרך עם צרכים מיוחדים) וכן לחשיפה לשירותים אחרים ביישוב וליוזמות נוספות (למשל מענה שמפעיל משרד הבריאות בתחום בריאות השן).

ועדת ההיגוי היישובית: כוללת נציגים של משרדי הממשלה - מנהל הרווחה והשירותים החברתיים, מנהל החינוך (רצוי מנהל מחלקת גני ילדים),

הבריאות (מטעם הרשות או מטעם בריאות הציבור); נציג שפ"י, מתי"א ומרכז למידה; נציגי פיקוח (במידת האפשר); נציגי קופות החולים או המכון להתפתחות הילד; נציג תכנית שיקום שכונות (אם היא פועלת ביישוב); רכזי המשפחתונים ומנהלות מעונות היום; נציגי ההורים; נציגי עמותות מקומיות מרכזיות העוסקות בגיל הרך; נציגי מתנ"ס ועוד.

2. לאחר שהוקמה ועדת ההיגוי היישובית והוחלט מי יהיו חבריה, בשלו התנאים לצעד השני, תהליך התכנון האסטרטגי, שכלל סדנה בת ארבעה ימים שעסקה בנושאים האלה:

- **היכרות -** הצגת הרציונל ועקרונות העבודה של "שותפות אחד"; הצגת מודל השותפות עם הפדרציה היהודית של סן פרנסיסקו, משרדי הממשלה ואשלים; הצגת תמונת המצב של השירותים והמענים ביישוב על ידי נציגי הרווחה, החינוך והבריאות.

- **ניסוח חזון ומטרות יישוביות משותפות לאור מיפוי צרכים -** מיפוי ובחינה של הצרכים השונים ביישוב לפי אוכלוסיות היעד (ילדים, הורים ואנשי מקצוע) וקביעת סדרי עדיפויות יישוביים. התהליך נעשה בשיתוף עם נציגי המשרדים והשירותים השונים הפועלים למען ילדים בגיל הרך ומשפחותיהם ועם אנשי המקצוע ביישוב.

- **יצירת הלימה בין רצוי למצוי -** הצגת מענים שפותחו במסגרת "שותפות אחד" בשלב א' והתאמת המענים הקיימים לצרכים שזוהו בכל יישוב. נוסף על כך, זוהו צרכים בלתי מסופקים והוצע פיתוח מענים חדשים.

- **פיתוח תכנית עבודה יישובית מוסכמת -** משתתפי הסדנה פיתחו והציגו תכנית עבודה כלל-יישובית. התכנית קיבלה את הסכמתם של כל חברי הוועדה למהלך היישובי והיא זו שתשמש את היישוב במהלך הבא.

• **גיוס רכז יישובי** - לפי תפיסת העבודה היישובית, לרכז היישובי תפקיד מרכזי מאוד וחשוב בסיוע להובלת היישוב, בבניית תשתית כוללת ובעיצוב המדיניות ודרכי הפעולה בכל הנוגע לילדים בגיל הרך ביישוב. הרכז יוביל שינויים ויקדם תכניות ושירותים שייתנו מענה הולם לצורכי ילדים מגיל לידה עד שש. הרכז היישובי הוא איש המקצוע המתכלל של התכנית והמומחה מטעמה בנושא הגיל הרך. מתפקידו להוציא לפועל את תכנית העבודה של היישוב.

נבחר כי בכל היישובים מועסקות נשים ערביות המומחות בנושא שיש להן היכרות מעמיקה עם תרבות היישוב והקהילה.

תפקידי הרכז כוללים: ניהול תכניות למען הגיל הרך והמשפחה ביישוב; ליווי וריכוז של עבודת ועדת ההיגוי, לרבות אחריות ליישום החלטותיה וההנחיות של מובילי התכנית ברמה הארצית; הדרכה ותמיכה לאנשי המקצוע העובדים בתכנית לגיל הרך; תיאום בין שירותים ותכניות אחרות ביישוב, לרבות הדרגים הבכירים ברשות, שתפקידם לפעול לקידום הגיל הרך.

הרכז נבחר על ידי ועדת קבלה מקצועית, תוך בחינת הכישורים האישיים והמקצועיים ועל סמך היכרותו עם מארג הכוחות החברתיים והקשרים המשפחתיים ביישוב. משרה זו מומנה על ידי אשלים וכיום נעשה ניסיון להטמיע את התפקיד במנגנוני היישוב.

שלושת הצעדים הבאים סייעו ל"שותפות אחד" בביסוס פעילותה ביישוב לאורך הדרך:

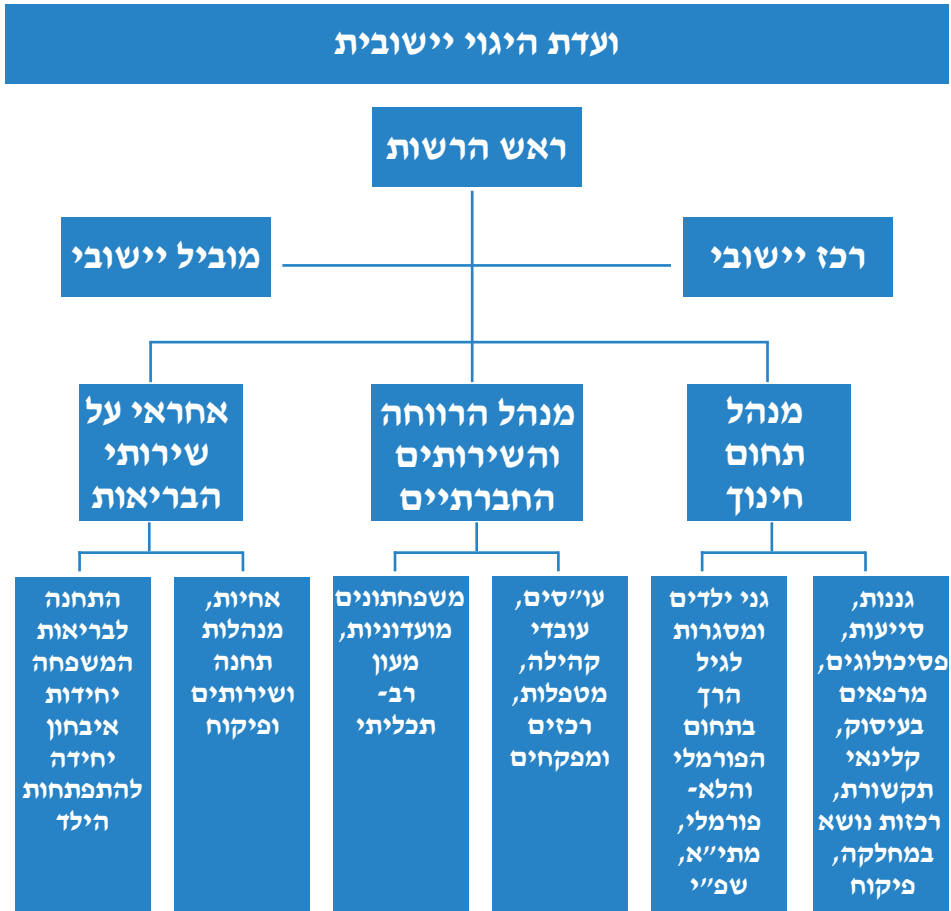
3. **הקמת תשתיות ארגוניות באמצעות תת-ועדות משימה בשלושת תחומי**

ההתערבות: רווחה, חינוך ובריאות, שתפקידן לבצע את החלטותיה של ועדת ההיגוי, קרי, לדון במפורט במענים הנבחרים ולבדוק האם הם עונים על הצרכים שעולים מהשטח. חברי התת-ועדות נפגשים אחת לשבועיים עד חודש ומלוות ישירות את המענים לצד חתירה לשיתוף פעולה בין-משרדי

באמצעות מפגשים של נציגי הרווחה, הבריאות והחינוך, המתווספים לעבודה השוטפת.

לצד כובד המשימה, חלוקת תפקידים ברורה ותהליך הכתיבה יצרו חוויה של הצלחה וסייעו לבניית האמון ולתחושת הכדאיות בשיתוף הפעולה. בתרשים 3 שלהלן מוצג מודל העבודה ביישובים בהקשר לתשתיות הארגוניות.

תרשים 3: מודל העבודה היישובי של "שותפות אחד"



4. **בנייה של תשתית פיזית ליישום של המענים שנבחרו:** איתור מבנים לטובת התכנית, שיפוץ מבנים בעת הצורך והצטיידות במטרה להבטיח הפעלת מענים איכותיים.

5. **חיזוק תשתית כוח האדם ביישוב:** קליטת כוח אדם מקצועי, הכשרתו והדרכתו בהתאם לצורכי התכנית לשם הפעלת המענים השונים, העצמה והרחבת הידע בקרב אנשי מקצוע העוסקים ישירות בגיל הרך ואנשי מקצוע אחרים.

נבהיר כי גם התשתית הפיזית ותשתית כוח האדם הן תוצר התכנון האסטרטגי של התערבות "שותפות אחד" ביישוב, המביאה בחשבון את המצוי ברשות לצד הצורך בהרחבה ובהתאמה של מבנים, הצטיידות וכן גיוס והצבה של כוח אדם. ניכר כי לשלב זה הייתה השפעה על השותפים. המעבר מתפיסה ממוקדת-תכנית לתפיסה ממוקדת - יישוב הביא להעמקת העבודה ביישוב, להרחבת המענים בו ולהגדלת המודעות לצרכים, ועודדה מתן מענים מגוונים לצרכים שונים, כפי שנראה בהמשך.

השלב השלישי: תנופה ויישום המענים

מוקדי הפעולה המרכזיים של השלב המקדים, שלב בניית התשתיות היישוביות, הביאו לחיזוק הצוותים המקצועיים מתחומי הרווחה, הבריאות והחינוך, העובדים עם ילדים בגיל הרך ועם משפחותיהם; חיזוק המשפחה, בניית תכניות לתמיכה ולהדרכת הורים; בניית מודל מרכזי הורים-ילדים בתוך מרכזי הגיל הרך; הקמת משחקיות בתחנות לבריאות הילד ובמרכזי הגיל הרך; בניית תכניות התערבות והעשרה לילדים בתחומי ההתפתחות הרגשית, החברתית, הקוגניטיבית והמוטורית.

המענים שנבחרו ביישובים היו בחלקם "תכניות הדגל שבשנותיה הראשונות של "שותפות אחד" לפני המעבר למודל הפעלה יישובי. לצד אלו פותחו מענים אחרים שביקשו לתת מענה לצורכי היישוב. עוד הוחלט לכלול בתכניות הליבה תכניות שפעלו ביישובים הערביים שכניסתה של "שותפות אחד" אפשרה להרחיבן ולהעמיקן (למשל מעג"ן). נבהיר כי בהתאם לתפיסת העבודה של אשלים, השירותים המרכזיים ברשות הפועלים בתחום הגיל הרך, קרי החינוך, הרווחה והבריאות, מפעילים את התכניות הרלוונטיות ומכשירים את אנשי המקצוע שלהם. בשלב התנופה ויישום התכניות פעלו כל השירותים בתחומם הם, כפי שמתואר להלן.

בתחום הבריאות פועלים המענים בתחנות לבריאות המשפחה. אלה כוללים את הצטיידות התחנות לבריאות המשפחה בפעלתונים, הפעלת מגוון מענים כחלק מתכנית אחיות יוזמות, הפעלת קבוצות העשרה והדרכה להורים בנושאים שונים ומתן שירותים פרא-רפואיים, כגון: מרפאות בעיסוק, קלינאיות תקשורת ועוד.

בתחום החינוך פועלים מגוון מענים: אלו כוללות הכשרת גנות בגנים באמצעות "מבטים" ו"שיחות עם ילדים", לצד יוזמות נוספות של משרד החינוך. הכשרות "מבטים" כללו גם מרכיב ייחודי של הכשרת הסייעות במימון הרשות. נוסף על כך, בתוך גני הילדים עצמם הביאה "שותפות אחד" מגוון של תכניות העשרה, שחלקן גם משלבות מרכיב עבודה עם הורים, ואף הורחבה תכנית "מעג"ן".

בתחום הרווחה פועלים המענים הבאים: "ברית אבות", קבוצות טיפוליות להורים לצד טיפול פרטני. נוסף על כך, פועלים מענים להדרכת הורים ולטיפול במסגרת המרכזים לגיל הרך, ואף התקיימו הכשרות לעובדים, כמו הכשרת

עובדים סוציאליים לגיל הרך ו"מבטון" "نظرات في الطفولة المبكرة" - נדראת פי טפולה" למנהלות המשפחתונים. בהמשך פותחו מענים נוספים לחיזוק הקשר הורה-ילד.

המענים מאפשרים רצף עבודה עם הגיל הרך מרמת המניעה והאיתור ועד לרמת הטיפול, דבר שאפשר מערך שירותים הוליסטי. בשלב זה הורגשה תנופה בכל השירותים שפעלו יחד לשם אותה מטרה.

בתרשים 4 שלהלן מוצג רצף המענים לפי מהות השירות.



תרשים 4: רצף המענים לפי מהות השירות

ארבעה מענים חדשים פותחו עם המעבר להפעלה במודל היישובי. "نظرات في الطفولة" - "נדראת פי טפולה", מענה שפותח על ידי צוות אשלים בהשראת תוכנית "מבטים". המענה פותח והותאם לילדים מגיל לידה ועד גיל שלוש והיווה כלי למטפלות במשפחתונים לאיתור ילדים המתקשים בהתפתחות הסנסו-מוטוריות, הרגשית-חברתית והקוגניטיבית. הכלי מבוסס על סדרת תצפיות מובנות. בעזרת אנשי מקצוע השתלמו המטפלות בקורס מקיף לשימוש בכלי. הכשרת המטפלות כללה התייחסות לאיתור פעוטות בסיכון ולקידום תקשורת של המטפלות עם ההורים, לצד העצמתן האישית והמקצועית. "نظرات في الطفولة" - "נדראת פי טפולה" הופעל רק בששת היישובים של "שותפות אחד".

עוד הוקמו **משחקיות**, שתכליתן לספק מענה למרכיבים החסרים בתכניות אוניברסליות, ובעיקר לטפח את הקשר שבין ההורה לילדו, לקדם את התפתחותו המיטבית של הילד ולמנוע עיכובי התפתחות. הפעילות במשחקייה, שבה יש שפע של עזרים, גירויים, משחקים ומתקנים, מזמנת אינטראקציה בין ההורה לילדו, מחזקת את הקשר ביניהם, מעמיקה את ההיכרות של הורה עם הילד ומאפשרת לו לקדמו. מערך השחקיות מציע מענה לחסרים ולקשיים המתוארים לעיל ושם דגש על תפקידו של ההורה כמקדם העיקרי של התפתחות ילדו. בבסיס מערך זה עומדת ההנחה כי הכלים שההורים רוכשים במסגרת הפעילות המשותפת עם הילדים במשחקייה, מאפשרים להם לקדם את התפתחותם בכל התחומים. היות שהמשחק מהווה כלי בסיסי ללמידה ולהתפתחות אצל הילד בגיל הרך ולאינטראקציה חווייתית עם הוריו, הוא נבחר לשמש כתשתית מרכזית המעוגנת בפעילות השחקיות. נזכיר כי נוכח המחסור הרב בתשתיות ובאמצעים ביישובים הערביים, השחקיות, הנמצאות במקומות נגישים לציבור (כגון בתחנות לבריאות המשפחה, במרכזים לגיל

הרץ ובגני הילדים) מהוות אטרקציה הן לילדים והן להורים, וגם מחזקות את אמון היישוב בתכנית ובשותפים מבחוץ. נציין כי הקמת השחקיות נעשתה גם במסגרת הפעלת התכנית "הורים כשותפים" ביישובים הבדוויים ובמרבית התחנות לבריאות המשפחה שבהן פעלה התכנית "אחיות יוזמות" וגם בגני ילדים ובמרכזי גיל הרץ.

ביישובים פותחו גם מרכזי הורות וטף, שהם דגם חדשני ומודל מצומצם של מרכזי ילדים-הורים, בתוך מרכזי גיל רץ שפותח על ידי אשלים עם משרד הרווחה והשירותים החברתיים במסגרת שותפות אח"ד על רקע הצורך במענים חדשים שימנעו המשך מצוקה בין-דורית, יצמצמו מצבי סיכון של ילדים בגיל הרץ, יפעלו לשיפור התפקיד ההורי ויסייעו בשמירה על שלמות המשפחה תוך הבטחת ההתפתחות התקינה של הילד. **מרכז הורות וטף לגיל הרץ** יועד לענות על צורכיהם של ילדים בסיכון ושל הורים בקהילה. פעילות המרכזים מכוונת למנוע או לצמצם מצבי סיכון של ילדים על ידי שינוי מערכת היחסים ביניהם ובין הוריהם ושיפור התפקוד של ההורים בטיפול בהם. הגישה המקצועית של המרכז מבוססת על גמישות רבה במענים הטיפוליים במטרה להתאים את תכנית הטיפול לצרכי הילד והוריו בתוך מרחב בחירה גדול.

אולם גולת הכותרת של הפעלת התכנית במודל יישובי הייתה הקמת **המרכזים לגיל הרץ**. כבר בשלבים הראשונים של העבודה ביישובים התקבלה החלטה ברמה הארצית להקים מרכזים לגיל הרץ בכל יישובי "שותפות אחד", למעט אבו-בסמה, שיכללו מגוון שירותים לילדים ולהורים וגם לאנשי המקצוע. קיימת ציפייה כי המרכזים יהוו מוקד מרכזי לפעילות בתחום הגיל הרץ, ויציעו שירותים לאיתור ולטיפול. ביישובים שבהם אין מרכזים להתפתחות הילד תפעלנה קבוצות הדרכה להורים ומענים שיכללו פעילות העשרה עם הילדים, תתקיימנה הדרכות גם לאנשי מקצוע וינתנו שירותים ייעודיים

למשפחות בסיכון (כמו בית חם ועו"ס טיפולית). המרכזים שנבנו מאופיינים לא רק בנגישות ובעושר של מענים, אלא גם באסתטיקה המושכת את העין הם מרשימים, כוללים מגוון עשיר של אמצעים, משחקים ותכניות, ומעל לכול הם קשורים לסביבה ולתרבות של הקהילה. כך למשל, בלקייה הפעילות נעשית בחדרים דמויי סלון עם כריות, מזרנים ומחצלות שבכך מדמים בית.

השלב הרביעי: הטמעה

שלב זה כולל את כל המאמצים הנעשים השכם וערב כדי להבטיח את קיום פעולת "שותפות אחד" ביישובים. מאמצים אלה נעשים בכמה מישורים:

הבטחת המבנה הארגוני של השותפות ברמת היישוב: לוועדת ההיגוי היישובית וכן לוועדות המשימה תפקיד מרכזי בפעילות "שותפות אחד" ביישוב, הרבה מעבר לשלבי ההפעלה הראשוניים ברשות. הציפייה היא כי ועדות אלו תסייענה לאיתור צרכים, לאיגום ידע ומשאבים, ובעיקר לביסוס מקומו של הגיל הרך בשיח הציבורי ועל סדר היום של הרשות. כדי לעשות זאת היה צורך בהנחלת תרבות ארגונית שתתבסס על תהליך קבלת החלטות הנעשה בצורה דמוקרטית ולא היררכית, שתתמקד במתן מענים ותכניות לאור הצרכים ושתקפיד על התאמתם לאופי הקהילה ולתרבותה.

הבטחת פעילות המענים השונים בהתאם לצרכים משתנים: הפעלת המענים והתכניות של "שותפות אחד" חוללה כבר בשלבים הראשוניים תמורות משמעותיות ביישוב. אלו התבטאו במתן שירות נגיש וטוב יותר לאוכלוסייה, לילדים ולהורים, להרחבת הידע ולהעצמה של אנשי המקצוע. נוכח אלה ולאור השינויים שחווה החברה הערבית עלו צרכים חדשים. כדי לענות גם עליהם ננקטו הצעדים האלה:

- **הצמחה של מנהיגות מקצועית:** הצמחת דמויות מפתח בכל יישוב, שיבטיחו את המענים לאחר יציאת אשלים מהיישוב, להמשך תהליך מעקב ובקרה. ההצמחה נעשתה דרך העצמה, אימון אישי, מודלינג, ליווי אישי והקניית

מיומנויות ניהול לצד מיומנויות לגיוס משאבים.

- **מהלך של הטמעה תקציבית:** מחויבות כלכלית של הרשות המקומית תוך

בניית תכנית יציאה תקציבית של אשלים כאשר כספי הרשות והממשלה נכנסים במקום. לשם השגת מטרה זו עבדו לפי שיטת Scaling down בשלוש רמות:

(1) משרדי הממשלה; (2) הרשות המקומית; (3) המשתתפים, כגון הורים. לפי שיטה זו תוקצבו המענים השונים, לרבות מקורות המימון של כל אחת ואחת מהן עם יציאת אשלים.

- **הצמחה של מנהיגות קהילתית-הורית:** הושקעו מאמצים להצמחת מנהיגות

קהילתית, להעצמת ועדי הורים ומתנדבים בקהילה ולהגברת מעורבותם במתרחש ביישוב, בייחוד בגיל הרך, זאת באמצעות הכשרות, סדנאות וימי הורים בגנים.

- **התאמה לשינויים הנכפים מחוץ לתכנית, ובכללם ביסוס שיתופי פעולה**

חדשים והבטחת קיימותה של התכנית:

כניסתה של 360 - התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון ליישובי התכנית, הצריכה התייחסות מקצועית לטיוב הקשרים ודרכי העבודה שיש לפתח בין "שותפות אחד" ובין "התחלה טובה"²⁰. בזכות המרכיב בתכנית הלאומית הממוקד בגיל הרך ובעקבות היוזמה של ועדת טרכטנברג לשילוב הגיל הרך במערכת החינוך, החיבורים נעשים מתוך מקום של חשיבה משותפת בכל רמות הפעולה של המענים ושל "שותפות אחד" - הן במטה והן בדיונים של הפורומים של משרדי הממשלה וביישובים עצמם.

²⁰. התכנית "התחלה טובה", שמובילה עמותת אשלים, עוסקת בפיתוח מענים ובהקצאת משאבים לגילאי 0-6 במסגרת 360 - התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, הפועלת בהובלת משרד הרווחה והשירותים החברתיים בשיתוף עם משרדי החינוך, הבריאות, הקליטה וביטחון הפנים ועם ג'וינט ישראל.

מודל הפעולה של "שותפות אחד" מובנה מבחינת שלבי הפעולה שלו. לאורך הדרך בולטים חשיבותם של המנגנונים שמפעילה התכנית ותפקידו של הרכז היישובי.

ניכר כי ייחודה של "שותפות אחד" במודל היישובי אינו רק בביסוס השותפויות, אלא גם בהבטחתם העתידית, תוך חתירה לשותפות נרחבת ככל האפשר, בתוך הרשות, עם תכניות אחרות ועם משרדי הממשלה. נזכיר כי "שותפות אחד" הביאה עמה לצד אידאולוגיה ואסטרטגיית עבודה גם משאבים רבים.

אלו תורגמו לתכניות ולמענים מותאמי צרכים ורגישים לתרבות.



מקורות

- אבו-עסבה, ח' (2008). מערכת החינוך הערבית וסוגיית השוויון. מפנה, אוקטובר, 42-50.
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2010). שנתון סטטיסטי לישראל 2009. ירושלים: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2011). לקט נתונים לרגל יום הילד הבין-לאומי 2011, הודעה לעיתונות. ירושלים: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2012). החברה הערבית בישראל: לקט נתונים לרגל חג הקורבן, הודעה לעיתונות. ירושלים: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.
- וייסבלאי, א' (2010). סוגיות בנושא מיצוי זכויותיהם של ילדים ובני נוער במגזר הערבי ובמגזר החרדי. ירושלים: הכנסת, מרכז המחקר והמידע, קריית בן-גוריון.
- זורמן, ר', ומחאגנה, ס' (2011). הערכת שלב ב"שותפות אחד". ירושלים: מכון סאלד.
- חאג' יחיא, מ' (1994). המשפחה הערבית בישראל: ערכיה התרבותיים וזיקתם לעבודה סוציאלית. חברה ורווחה, יד, 3-4.
- חודר, ע' (2005). החברה הערבית בישראל: אוכלוסייה, חברה, כלכלה. ירושלים: מכון ון-ליר.
- כורזים-קורושי, י', כץ, ח', וכרמון, א' (2009). פיתוח קהילתי בין-תחומי: מהות, עקרונות ודרכי פעולה. תל אביב: אשלים, הסוכנות היהודית לארץ ישראל, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, המרכז לחינוך קהילתי ע"ש ציפורי.
- כץ, ח' (2006). קידום חברויות בין-ארגוניות, בין-תחומיות ובי-מגזריות בשירותי רווחה. המכללה האקדמית ספיר המחלקה למינהל ומדיניות ציבורית

66 והאגף למחקר תכנון והכשרה במשרד הרווחה והשירותים החברתיים. נדלה מתוך :

<http://w3.sapir.ac.il/lib/96139.pdf>

מרגולין, ת', קדם, ע', ופרוינד, ט' (2012). התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, דוח ביניים ראשון. מוגש למשרד הרווחה והשירותים החברתיים. תל אביב : מט"ח – המרכז לטכנולוגיה חינוכית.

סבו-לאל, ר', וחסיין, ט' (2011). מצבי סיכון בקרב ילדים ובני נוער : איתור ומיפוי במסגרת התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון. ירושלים : מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, מרכז אנגלברג לילדים ולנוער.

סחייק, ד' (2004). האבטלה במגזר הערבי סקירת מגמות בשני העשורים האחרים. ירושלים : הכנסת, מרכז המחקר והמידע, קריית בן-גוריון.

עומרי-יונס, ס' (2004). תפיסת גן הילדים בעיני הורים בחברה הערבית בישראל. ירושלים : האוניברסיטה העברית בירושלים.

קדם, ע', ומרגולין, ת' (2013). "דרושה שותפה/ה" : הערכת איכות השותפות בתכניות חברתיות. בתוך : ר' לוסטיג (עורכת), אסופת מאמרים לכנס איל"ת 2013. תל אביב : המרכז לטכנולוגיה חינוכית, מטח.

ריבלין-צור, ג', וזועבי, ע' (מארס 2005). מצב החינוך בגיל הרך במגזר הערבי בישראל : אפיונים, נתונים ומסקנות השוואה בין המגזר הערבי והיהודי. ירושלים : הפורום להסכמה אזרחית.

ריבקין, ד', מרגולין, ת', וניג'ם, ד' (2008). "שותפות אחד" לקידום הגיל הרך באוכלוסייה הערבית : הערכת שלב II, דוח ביניים שני. ירושלים : מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.

ציונית, י', וברמן, צ' (2011). ילדים בישראל : שנתון 2011. ירושלים : המועצה לשלום הילד בסיוע מכון חרוב.

שורק, י', ניג'ם-אכתילאת, פ', ובן רבי, ד' (2011). מרכזי ילדים-הורים :

המודל הנייד - מחקר הערכה. ירושלים : מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.

מקורות 67 שמיד, ה' (2006). דין וחשבון הוועדה הציבורית לבדיקת מצבם של ילדים ובני נוער בסיכון ובמצוקה. ירושלים: משרד ראש הממשלה.

Bagnell Stuart, J., Thornton Walker, J., & Minzner, A. (2011). A Critical Review of Partnership Capacity and Effectiveness: Moving from Theory to Evidence, Abt Associate. Retrieved from:

<http://www.abtassociates.com>

Hardy, B., Hudson, B., & Waddington, E. (2003). Assessing Strategic Partnership the Partnership Assessment Tool.

Nuffield Institute Strategic Partnering Taskforce, Office of Deputy Prime Minister, U.K. Retrieved from:

<http://www.floridashealth.com>

Waildrige, V., Childs, S., Cawthra, L., & Madge, B. (June 2004). How to Create Successful Partnerships: A Review of the Literature. Health Information & Libraries Journal, 21(1), 3–19.