



שילובם של ילדים עם צרכים מיוחדים במעונות היום בישראל – למידה מהצלחות בתכנית "מסיכון לסיכוי"

עורכים: יונה מ' רוזנפלד ✦ מרים גילת ✦ ארנה שמר

העבודה מומנה בסיוע קרן מנדל ל' ומדלן ה' ברמן

שילובם של ילדים עם צרכים מיוחדים במעונות היום בישראל – למידה מהצלחות בתכנית "מסיכון לסיכוי"

עורכים:

ארנה שמר

מרים גילת

יונה מ' רוזנפלד

מוקדש לפועלים למען הסיכוי של הילדים, הוריהם והחברה

העבודה מומנה בסיוע קרן מנדל ל' ומדלן ה' ברמן

אוגוסט 2015

ירושלים

אב תשע"ה

עריכת לשון: רעיה כהן
הפקה והבאה לדפוס: לסלי קליינמן

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל

ת"ד 3886

ירושלים 91037

טלפון: 02-6557400

פקס : 02-5612391

כתובת באינטרנט : www.jdc.org.il/brookdale



פרסומים נוספים של מאירס-ג'וינט-ברוקדייל בנושא

אלנבוגן-פרנקוביץ', ש'; רוסו, ל'; רוזנפלד, י"מ. בשיתוף: אלק, פ'; ויינשטיין, ג'. 2011. "כזה ראה והתחדש..." , דפוס הפצה והטמעה בגן ניסויים ויזמות ומרכזי הפצה, באמצעות "למידה מהצלחות" – המתודה הרטרופקטיבית. מ-68-11.

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

רוזנפלד, י"מ; גילת, מ'; טל, ד'; 2010. למידה מהצלחות בעבודתם של קציני מבחן לנוער. בשיתוף משרד הרווחה והשירותים החברתיים, ירושלים. (באתר המכון בלבד)

רוזנפלד, י"מ; רוזנברג, ל'; אלק, פ'. 2009. "למידה מהצלחות" והשלכותיה על תכנית "אורות לתעסוקה" בחברת "אמין". תיעודי הצלחות כמקור לעקרונות עשייה למען הקידום התעסוקתי 2006-2008. דמ-535-09 (אנגלית), דמ-534-09 (עברית).

גביש, ט'; רוזנפלד, י"מ. 2008. למידה מהצלחות בחינוך היסודי בעיר נתניה וסביבתה. דמ-520-08.

וייס, צ'; גביש, ט'; רוזנפלד, י"מ; אלנבוגן-פרנקוביץ', ש'; סייקס, י"י. 2007. למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית ספרית – תכנית פיילוט 2002-2005. 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: תכנית פיילוט – 2002-2005. המתודה הראשונה: למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרופקטיבית. דמ-473-06.

רוזנפלד, י"מ; שון, ד"א; סייקס, י"י. 1996. ביציאה מן המצר – לקחים מתרומתם של אנשי מקצוע בשירותי הרווחה ולמשפחות ולילדים שלא נמצא להם מוצא. פמ-41-96.

להזמנת פרסומים נוספים ניתן לפנות למאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ת"ד 3886, גבעת הגיוינט, ירושלים 91037, טל': 02-6557400, פקס: 02-5612391, דואר אלקטרוני: brook@jdc.org.il
ניתן לעיין בפרסומים אלה גם באתר המכון: www.jdc.org.il/brookdale

תקציר

חוברת זו מביאה סיפורי הצלחה שהתגלו בתהליכים קבוצתיים של "למידה מהצלחות" במסגרת התכנית הארצית "מסיכון לסיכוי". התכנית פותחה באמצעות הארגונים השותפים: ג'וינט-ישראל-אשלים, ויצ"ו ומשרד הרווחה והשירותים החברתיים (להלן: משרד הרווחה). העובדים בתכנית ושותפיהם ביישוב פועלים למען שילוב בין ילדים עם צרכים מיוחדים במעונות היום לבין כלל הילדים באותו יישוב. באמצעות התכנית הם מנסים להגביר את הסיכויים של ילדים אלו לחיים טובים יותר, מתוך תפיסה ששילוב פיזי וחברתי בסביבה הנורמטיבית משפר את התפקוד ואיכות החיים הן של הילדים עם הצרכים המיוחדים והן של כלל הילדים.

ששת סיפורי ההצלחה שבמרכז חוברת זו נבחרו מתוך מאגר של הצלחות שנחשפו בשלוש שנים שבהן נפגשו מנהלות ומפקחות מהתכנית "מסיכון לסיכוי". נשות מקצוע אלו, מתחומי החינוך הרווחה, למדו יחדיו זו מזו על תרומתן לשילוב ילדים עם צרכים מיוחדים במעונות היום. כדי לעמוד על עקרונות הפעולה שגרמו להצלחת שילוב הילדים נעשה תהליך של למידה מהצלחות, על פי שיטה שפותחה במסגרת היחידה ללמידה מהצלחות ולמידה מתמשכת במערכות חברתיות שבמכון ברוקדייל. את התהליך ליווה מלווה למידה מטעם המכון.

סיפורי ההצלחה בחוברת תועדו ועובדו לכתב מתוך תהליך הלמידה. הם מציגים הן את תהליך הלמידה מהצלחות ככלי ללמידה הדדית, אופטימית ומעשית, המפתח שפה ותפיסה חדשה בתכנית, והן את התורה שפותחה בתכנית לשם שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים תוך כדי עבודה רב-מערכתית עם הוריהם, הצוות הטיפולי והניהולי ומערכות רלוונטיות נוספות בסביבתם.

הסיפורים מוצגים בהתאם לשלבי התשאול של המתודה הראשונה ללמידה מהצלחות. כל סיפור מתאר את ההקשר של ההצלחה ואת תוצריה ומפרט ברצף את הפעולות שנעשו. הסיפורים מסתיימים בעקרונות פעולה מרכזיים שזוהו מתוך הפעולות ובסוגיות שנותרו לא פתורות. פרק הסיום בחוברת מציג את עקרונות הפעולה המשותפים שזוהו מתוך כלל הסיפורים: (1) עקרונות פעולה באשר לליווי תהליכי למידה מהצלחות; (2) עקרונות פעולה באשר לשילוב ילדים עם צרכים מיוחדים בסביבתם החינוכית. בנספח מוצגות שתי דוגמאות לשיטות תיעוד של אופן לימוד סיפור ההצלחה.

כדי להפיץ את שלמדו נשות המקצוע קיבלה עליה כל אחת מהן להנחיל במקום עבודתה את המתודה ואת העקרונות לשילוב ילדים עם צרכים מיוחדים. כך נפתחו ברחבי הארץ קבוצות ללמידה מהצלחות, בליווי המשתתפות. במהלך זה של למידה מתמשכת נחשפו עשרות אנשי צוות מהתכנית "מסיכון לסיכוי" למתודה של למידה מהצלחות. יתרה מכך – הם הכירו את הפרקטיקה שהובילה להצלחות. שמיעת הסיפורים והדיונים על אודותיהם, בהדגשת הדרכים שהובילו להצלחה, חשפה תובנות וידע מכוון לפעולה על תהליכי שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים בסביבתם.

דברי תודה

תודות לצוות שיזם והפעיל את התכנית "מסיכון לסיכוי" והנחיל בה את תכנית הלמידה "למידה מהצלחות": רותי וייס-צוקר, רבקה שי ועפרה שהם. תודה לחברים במכון ברוקדייל שתרמו להפקת חוברת זו - לג'ק חביב, מנהל המכון על הערותיו המועילות, לשרית אלנבוגן-פרנקוביץ', מנהלת היחידה ללמידה מהצלחות ולמידה מתמשכת במערכות חברתיות, על התמיכה והסיוע ולרעיה כהן על עריכת הלשון.

תוכן העניינים

1	1. הקדמה – רבקה שי ורותי וייס-צוקר
2	2. המסע לתכנית "מסיכון לסיכוי" – נימה אישית – רותי וייס-צוקר
3	3. למידה מהצלחות במערכת מעונות היום: כיצד הפך שילוב קבוצות ילדים עם צרכים מיוחדים להזדמנות ללמידה מתמשכת במערכת – יונה רוזנפלד
4	4. "מסיכון לסיכוי": מנוף לשילוב ילדים עם צרכים מיוחדים במעונות ויצ"ו – עפרה שהם
7	5. סיפורי הצלחה
19	א. "הילכו שלושה יחדיו בלתי אם נועדו?" תהליך של שינוי מקביל בבן, באב ובצוות המעון הרב-תכליתי של "אמונה" ברמלה – אתי סליקמן, רותי וייס-צוקר ומרים גילת
19	ב. "מעגלים של הצלחה": שילובו של ילד עם מחלה נדירה במעון יום באום אל-פחם – מרים גילת ורותי וייס-צוקר
24	ג. אם לילדה עם צרכים מיוחדים מובילה שינוי ביחס הצוות ללקוחות במעון בשדרות – רותי וייס-צוקר ושושי שמילה
29	ד. "למידה מהצלחות העבר" של אנשי המקצוע בתכנית "מסיכון לסיכוי" במעון יום ויצ"ו באשקלון – הדס זהבי ורחל סרור
34	ה. "שבע ייפול וקם": התגברות על משברים בהפעלת התכנית "מסיכון לסיכוי" בנצרת – רותי וייס-צוקר
42	ו. "ממוסך למגדלור": צוות מלווה רב-מקצועי בתכנית "מסיכון לסיכוי" במעון "הלל" באור עקיבא ותרומתו לרשת נעמת – מלי לויים ועל הילרוביץ
49	6. מפעולות לעקרונות פעולה - סיכום למידה על ליווי למידה ועל שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים במעונות יום – ארנה שמר ויונה רוזנפלד
57	רשימת מקורות
64	נספח:
	מבוא: על תיעוד סדנאות "למידה מהצלחות" לנציגי הארגונים המשתתפים בתכנית "מסיכון לסיכוי" – רותי וייס-צוקר ומרים גילת
65	תכנית הדרכה "למידה מהצלחות" למרכזי קבוצות עבודה מלוות (קע"מ) – מפגש מס' 4 – תיעוד: מרים גילת
67	תכנית הדרכה "למידה מהצלחות" למרכזי קבוצות עבודה מלוות (קע"מ) – מפגש מס' 6 – תיעוד: מרים גילת
79	

1. הקדמה

רבקה שי – לשעבר ראש תחום ילדים ובני נוער עם מוגבלויות בג'וינט ישראל
רותי וייס-צוקר – לשעבר מנהלת ארצית "מסיכון לסיכוי", "אשלים"

התכנית "מסיכון לסיכוי" לגיל הרך הנה תכנית שילוב שמטרתה להפחית את הסיכון להדרת ילדים עם צרכים מיוחדים ובני משפחותיהם וכן להקל את העומס הטיפולי שמוטל על המשפחות.

מהות התכנית הנה שילוב ילדים בגיל הרך (גיל לידה עד שלוש שנים), עם צרכים מיוחדים, במעונות יום רגילים, תוך הנגשת שירותים טיפוליים פְּרָה-רפואיים בתוך המעון וקיום מערך תומך למשפחות. במסגרת התכנית, ילדים עם צרכים מיוחדים משתלבים במעון יום רגיל, בתכנית החינוכית הכללית, ונוסף על כך מקבלים מענים טיפוליים ייחודיים מצוות טיפולי ששייך למכון/מרכז להתפתחות הילד היישובי. בדרך זו הילדים נמצאים בסביבתם הטבעית, בחברת ילדים בני גילם. יתר על כן, ההורים משוחררים מהתרוצצות בין השירותים לצורך קבלת הטיפולים; הם מרגישים חלק מהקהילה הרחבה, ומקבלים בקביעות מידע, תמיכה, ייעוץ והדרכה מהגורמים המטפלים.

מודל זה מאפשר השתלבות אופטימלית בחברה ומקנה לילדים מיומנויות לחיים עצמאיים וכישורים חברתיים שישירתו אותם בעתיד. קיומו של המודל מותנה בשיתוף פעולה מורכב ובתיאום בין שירותים רבים בקהילה. הוא מציב אתגר נוסף בפני אנשי המקצוע המהווה מטלה נוספת על מגוון המשימות שמוטלות עליהם במסגרת תפקידיהם האחרים.

מאחר שהתכנית נמצאה אפקטיבית ומועילה, הצלחתה מהווה תמריץ חיובי, עקבי ומתמשך, שמדרבן את אנשי המקצוע לשתף פעולה וכך מעשיר אותם מבחינה מקצועית. הדרך שנמצאה יעילה היא יצירת קבוצת עבודה מלווה, מקומית, ששותפים לה נציגי כל השירותים המעורבים בהפעלת התכנית. קבוצה זו מתכנסת מספר פעמים בשנה (על-פי הצורך), דנה בסוגיות שונות ומקבלת החלטות אופרטיביות במענה לצרכים השוטפים שמתעוררים. מנגנון זה מחייב למידה ותחזוק כדי שהתכנית "מסיכון לסיכוי" תמשיך להתפתח.

אחת הדרכים לקיים את הלמידה הנחוצה הייתה להיעזר בסדנת "למידה מהצלחות", בהנחייתו של פרופ' יונה רוזנפלד. בסדנה השתתפו נציגות הקבוצות המלוות. הנציגות למדו את הגישה ואת מתודות ההפעלה והוכשרו להיות מלוות למידה. משתתפות הסדנה נעזרו בלמידה זו כדי להפעיל במקומותיהן קבוצות אנשי מקצוע שהתבססו על למידה מהצלחות בעבודה בשטח.

חוברת זו מציעה תיעוד שנעשה בקבוצות שפעלו על-פי גישת "למידה מהצלחות" בעקבות הסדנה שהתקיימה. חשוב לציין את ההשקעה הרבה מצד משתתפות הסדנה: הן הגיעו מקצווי ארץ כדי ללמוד את הגישה, המשיכו ויישמו אותה והקפידו לתעד את פעולותיהן למען אחרים.

2. המסע לתכנית "מסיכון לסיכוי" – נימה אישית

רותי וייס-צוקר – מנהלת ארצית "מסיכון לסיכוי", "אשלים"

כבישי הארץ לאורכם, צפונה ודרומה, הצבעים המתחלפים עם עונות השנה ושעות הנהיגה הארוכות היו לי ידידי נפש במשך עשר השנים שבהן הקמתי וליוויתי את התכנית "מסיכון לסיכוי". כשהתחלתי במסע היה צורך ליצור התחלה, לבנות נהלים, לבסס עקרונות ומטרות ולשרטט קווי פעולה, שלבים וסדרי עדיפויות (להרחבה על התכנית ראו: עמוס ו-וייס-צוקר, 2012א, ב').

להקים יש מאין היה מאתגר מאוד, אך גם מזמין חרדות. מהר מאוד למדתי את החשיבות של בניית מסגרות לדיאלוג וההקלה שבאה אִתן ואשר אפשרה סיעור מוחות למען מטרה משותפת. כך הפך המסע הזה עד היום, מאז הנחלתו, ללמידה מתמשכת. היו לי שותפות נאמנות ונלהבות, והתחלנו לבנות תכנית שילוב – במענה לצורכיהם של פעוטות עם צרכים מיוחדים ומשפחותיהם.

הרעיון קרם עור וגידים; נוצרו והתבססו מטרות ועקרונות פעולה. היישום, ה"איך", היה החלק המורכב ביותר. בנסיעות הארוכות השקעתי בו מחשבה רבה – אילו פעולות לעשות כדי להניע את האנשים והמהלכים למען יצירת שותפויות בין ארגונים. איך להלהיב, להסביר, לערוך סדרי עדיפויות, להקשיב, להבין את האנשים שאִתם אני צריכה להקים את התכנית ולגייסם למחויבות לביסוס והמשכיות.

כל מעון ייצג מקום עם סביבה אנושית משלו, עם היסטוריה וחוויות מכוונות, צבעים, ריחות וקצב שונים, וכל הארגונים ייצגו אינטרסים ודרכי עבודה ברורים ומחייבים. אף שבמוצהר היה לכולנו עניין משותף לקדם את התכנית, היו גם אינטרסים סותרים שצפו ועלו ואִתם מתחים ששירתו צרכים כמו תחרות, סמכותיות ונאמנויות. צרכים אלו היו לגיטימיים בפני עצמם, אך גרמו לא פעם לתקלות בעבודה.

אני זוכרת את היום שבו אמרתי לעצמי בקול רם, תוך כדי נהיגה: יש סיכוי להצלחה אם כל השותפים יצאו נשכרים מהתכנית, לא רק הילדים וההורים. זו הייתה אמירה שלא תמיד התקבלה.

מהר מאוד הבנתי שהשותף העיקרי שלי הוא המעון: הצוות, המנהלת והמפקחת. הם הנושאים העיקריים בעול היום-יומי של הטיפול בילד והם נפגשים בכל יום עם ההורים. שותפים נוספים שהצטרפו לצוות המעון היו העובדים הסוציאליים המקומיים על אילוציהם והצוות הפְּרָה-רפואי עם הציפיות שלו. יחד היינו צריכים לבנות תכנית דינמית – יציבה וגמישה כאחד. העבודה המשותפת עם כולם דרשה העזה ויצירתיות והרבה שכנוע. השתדלתי להתאים את עצמי לכל מקום, למגוון הדמויות, המקצועות והארגונים. לא תמיד הצלחתי, ופעמים רבות היה צריך לחזור ולדבר ולנסות למצוא דרכים נוספות כדי שהתכנית תתבסס וכל גורם יתפקד בתיאום עם האחרים: למשל, הצוות הפרה-רפואי עם המעון, העובדת הסוציאלית עם המנהלת וכדומה.

לפעמים חשתי שמרוב "תשוקה" לקדם ולזרז תהליכים אני מאבדת את הצפון. ידעתי שיש צורך לבנות מערכת של נהלים וקריטריונים לכל שלב בתכנית, לדוגמה: מי הילדים המתאימים לתכנית? כמה ילדים לשלב בכל מעון? האם לכתוב חוזה ציפיות להורי הילדים המשתתפים בתכנית? לכל שאלה כזאת צריך שיהיה רצינות, והכול ראוי שיהיה מתועד. כל עיקרון לווה בהתלבטויות מעשיות ואתיות כאחד, ולא תמיד

נמצאה התשובה שהתאימה לכולם. למשל אם ההורים אינם ממלאים את תפקידם על-פי החוזה שנחתם על ידם – האם להוציא את הילד מהתכנית?

הרבה מחשבה והתייעצויות השקעתי בהכנת טפסים שיתעדו כל פעולה או שלב בתהליך. חשבתי איך לבנות את הטופס כך שלא יכביד על אלו הצריכים לעבוד עמו, אבל גם ייתן תמונה של ההשקעה בילד; איזה טופס יציג את המיפוי המקיף ביותר של משתתפי התכנית; מי יהיה אחראי למילוי הטפסים. הכול היה צריך להתבצע בהסכמה, ורק באמצעות השיתוף עם כל המעורבים; ואלו סייעו בידי להצליח ולהגיע לאחידות כלשהי.

באחת מהנסיעות הארוכות חשבתי על הצורך בביסוס התכנית, שימור עקרונותיה ויצירת המשכיות לאורך זמן. בהמשך לכך, בכל אתר שבו פועלת התכנית הוקמה קבוצת עמיתים "בעלי עניין" המייצגים את כל הארגונים המשתתפים בתכנית: מפקחת ממשרד הרווחה, נציגות מהמחלקה לשירותים חברתיים, מנהלת המעון, המפקחת הפדגוגית של הארגון המפעיל את המעון עובדת סוציאלית המרכזת את התכנית המקומית (אשר בדרך כלל ייצגה את המרכז לגיל הרך / היחידה להתפתחות הילד). זוהי קבוצת עבודה מלווה שבתפקודה שומרת על איזונים נכונים במתן השירות הזה.

קבוצה זו (בקיצור – קע"מ: קבוצת עבודה מלווה) מתפקדת כיום בכל מקום וממלאה את הצורך של כל ארגון מיוצג לשמר ולהמשיך את התכנית. זו המסגרת המשמשת ועדת קבלה של ילדים לתכנית, המסגרת שבה נמסר דיווח על מצב הילדים המשולבים ושבה דנים על נושאים שונים שעולים בשטח ואף מחליטים החלטות על מדיניות ושינוי אם יש צורך. הקבוצה נפגשת לפחות פעמיים בשנה.

כשפניתי לפרופ' רוזנפלד ללוות את נושא הלמידה מהצלחות חשבתי על קבוצת עבודה מלווה שתהיה קבוצת למידה מתמשכת, המתאימה את עצמה לצרכים משתנים של התכנית והיישוב, תוך כדי שמירת המטרות והעקרונות של התכנית. פניתי למפקחים ממשרד הרווחה ומהארגונים השונים השותפים לתכנית "מסיכון לסיכוי" והצעתי להם להשתתף בקורס.

והם באו! ממקומות שונים בארץ, למרות מעמסות כבדות. והמפגש היה מרתק ומעשיר.

יש לי הערכה רבה לאנשים שהתפנו מעיסוקיהם הרבים והקדישו יום עבודה פעם בחודשיים, במשך שנתיים, לעלות לירושלים וללמוד. "הצלחה" הפכה להיות מושג לגיטימי בשפה היום-יומית של המשתתפים, ו"למידה מהצלחות" – חלק מארגז הכלים העומד לרשותם.

בשנה השלישית רוב המשתתפים קיבלו עליהם לשמש מלווי למידה בקבוצות שהקימו במקומות שונים בארץ שבהם התכנית פועלת. ההתנסות הזאת באה לידי ביטוי בחוברת שלפניכם.

כיום, יותר מ-10 שנים מאז הקמת התכנית, אין לי ספק שסוד קסמה והצלחתה הם האנשים שנסחפו ונרתמו ומתחזקים אותה כיום ולעתיד לבוא.

תגובות המשפחות של הילדים הזוכים להשתתף בתכנית מדברות בעד עצמן.

3. למידה מהצלחות במערכת מעונות היום: כיצד הפך שילוב קבוצות ילדים עם צרכים מיוחדים להזדמנות ללמידה מתמשכת במערכת

פרופ' (אמריטוס) **יונה רוזנפלד** – מלווה למידה; יועץ בכיר, מכון ברוקדייל; בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאול ברוואלד, האוניברסיטה העברית בירושלים

כאשר יזמה רותי וייס-צוקר את תהליך הלמידה מהצלחות במסגרת התכנית "מסיכון לסיכוי" היא פנתה לראשי מעונות היום ב"אשלים" שבגיונט ישראל, למשרד הרווחה וליחידה ללמידה מהצלחות וללמידה מתמשכת במערכות חברתיות שבמאייס-ג'וינט-ברוקדייל. זאת על מנת להציג לאנשי התכנית "מסיכון לסיכוי" שפה ותפיסה חדשות של למידה מהצלחות, וכך לפתוח אפשרויות להצלחות נוספות של עובדי התכנית ושל המקבלים ממנה שירות. לאור פנייה זו נוסחו מטרות ללמידה והתקיים תהליך אשר חלק מתוצריו מוצגים בפרסום זה.

מהי למידה מהצלחות?

למידה מהצלחות הנה שם כולל לתהליכי למידה המתרחשים בקרב קהילות למידה או יחידים, על-פי מתודות המציעות שלוש שיטות סדורות ללמידה: (1) המתודה הרטרופקטיבית ללמידה מהצלחות העבר; (2) המתודה הפרוספקטיבית של מסע בעקבות שאלת למידה; (3) המתודה של למידה על למידה למען העשייה. במהותה, הלמידה מהצלחות מושתתת על התבוננות שיטתית בהצלחות העבר שיש בהן כדי להועיל לשיפור העשייה העתידית. התועלת תצמח מגילוי הידע הסמוי המכוון את העשייה המוצלחת, תיעודו והפצתו בלשון מכוונת לפעולה. את הגישה מנחה ההנחה שפיתוח שיח ארגוני של הצלחות יש בו כדי לגלות ידע רלוונטי על אודות העשייה ולפתח התלהבות, תקווה ועוצמה. הנחה זו שונה מזו הרווחת, שלמידה מכישלונות תמנע או תפחית את הסיכוי לחזור עליהם.

הנחות היסוד של תכנית הלמידה מהצלחות הן כי למידה משותפת הממוקדת בהצלחה מאפשרת לזהות ידע חדש וכי למידה המתמקדת בהתמודדות עם סוגיות לא פתורות תקדם את הישגי המערכת ואופני תפקודה. נוספת על כך גם האמונה שזיהוי דפוסי הלמידה הסובייקטיביים והמשותפים יעמיק את מודעותם של המשתתפים לאופני למידתם, ומכאן – את יכולתם ללמוד באופן מתמשך בדרכים המתאימות להם.

מטרות תהליך הלמידה

מתוך התודעות לדרכי הלמידה הרפלקטיבית על-פי גישת הלמידה מהצלחות, שהיא למידה תוך כדי "למידה-למען-עשייה", נוסחו מטרות התהליך לקהילת הלמידה בתכנית "מסיכון לסיכוי":

1. למידה על דרכי השילוב האפקטיביות של ילדים עם צרכים מיוחדים במערכת מעונות היום ובמערכות אחרות: שימוש בדרכי למידה בלתי פורמליות מאפשר התמודדות עם ההתפתחויות והשינויים החלים בדרכי העבודה. למידה כזאת היא בבחינת דרך להיות נכונים ומוכנים ללמידה תוך-ארגונית מתמשכת למען השילוב בעתיד. תיאורי למידה אלו מובאים בהמשך חוברת זו בפרקים המציגים סיפורים על דרכים מוצלחות לשילוב של ילדים עם צרכים מיוחדים.

2. הפקת "ידע לפעולה" בעזרת מתודת הלמידה מהצלחות: המתודה הרטרופקטיבית עוסקת בלמידה מהצלחות העבר באמצעות למידה רפלקטיבית (סייקס, רוזנפלד ו-וייס, 2006). למידה זו מאפשרת

לגזור ידע שתרם בעבר למען ההווה והעתיד, בתחום שבו עוסקים ובתחומים אחרים. מדובר בידע על סמך הפעולות שתרמו להצלחה, ועל בסיסן אפשר לזהות את עקרונות הפעולה האפקטיביים. העובדות בכלל המערכות יוכלו ללמוד מן הפעולות שתרמו להצלחות העבר.

3. חשיפה ראשונית למתודה השנייה: המתודה הפרוספקטיבית, המכונה גם "המסע בעקבות שאלת למידה", נסמכת גם היא בעיקרה על הלמידה הרפלקטיבית מהצלחות (וייס, גביש ואחרים, 2007). המתודה מאפשרת למצוא פתרונות לסוגיות לא פתורות בהווה ולהתייחס אליהן כאל שאלות הראויות ללמידה. מן הראוי שמתודה זו תהיה נהירה לכלל העובדים במערכות שבמעונות היום על מנת שיהיו נכונים לקבל עליהם להמשיך וללמוד כדי להתאים את עצמם לשינויים.

4. חשיפה ראשונית למתודה השלישית: המתודה העוסקת בלמידה על למידה למען עשייה מסייעת באיתור נביעות של ידע ודרכי למידה בקרב המשתתפים בקהילת הלמידה. המודעות לדרכי הלמידה למען העשייה מקדמת הנחלת דרכי למידה אפקטיביות תוך-מערכתיות (אלנבוגן-פרנקוביץ', שמר ורוזנפלד, 2011). לצורך זה, ראוי כי בארגונים יהיו רכזי למידה תוך-מערכתיים מכאן ובין-מערכתיים מכאן, ואלה יקדמו למידה מתמשכת בארגונים השונים.

תיאור תהליך הלמידה

ההיערכות ללמידה שעל בסיסה מתפרסמת חוברת זו סוכמה עם ראשי המערכת וכללה עשרה מפגשי למידה בהנחיית כותב פרק זה. המפגשים התקיימו במאיירס-ג'וינט-ברוקדייל או במעונות היום. כל מפגש נמשך 3 שעות. במפגשים נחשפו המשתתפות בעיקר למתודה הראשונה ולהצגת סיפורים של הצלחה מתחומים שונים ולמדו את דרכיה של המתודה הראשונה. בעקבות זאת זוהו הפעולות ועקרונות הפעולה שתרמו להצלחה בקליטת ילדים במעונות היום בקהילותיהם.

תוך כדי כך היטיבו המשתתפות את כישורי הרפלקציה שלהן, הכוללים הן רפלקציה על העשייה והן רפלקציה תוך כדי העשייה (reflection in/on action). לרפלקציה שתי תרומות מרכזיות: (1) אמצעי לזיהוי ידע על העשייה ו-(2) אמצעי ללמידה המתמשכת בתוך המערכות שבהן המשתתפות פועלות. עיקרה של הרפלקציה הוא זיהוי של הפעולות שהביאו להצלחות בתחומי העשייה, בלי כל הסברים. לאור הידע הרב שהתגלה בסיפורי ההצלחה הופקו עקרונות פעולה וכך תורגל שימוש בלשון מכוונת לפעולה. תהליך זה יצר גם בסיס משותף לתרגול ולהתרגלות של כלל המשתתפים לסוג למידה זה: למידה כיצד מזהים את מה שתרם להצלחות, איך אפשר להנחיל למידה מערכתית זו ופרסום משותף של הסיפורים שלפנינו.

מה שניתן לומר על תרומת תהליך הלמידה והכתיבה המשותף הוא כי רובן של משתתפות מפגשי הלמידה התמידו; כי אווירת הלמידה יצאה נשכרת הן מעצם תחושת ההצלחה והן מזיהוין של דרכי הלמידה; כי למידה כזאת העלתה את חשיבות למידת העמיתות במערכות שבהן המשתתפות שותפות וכי העמיקה את עצם דרכי הלמידה הרפלקטיבית. הודות לכל אלה, לרוב המשתתפות בקבוצת הלמידה יש חלק בכתיבת הפרקים שבחוברת זו. תהליך הכתיבה של המשתתפות לווה במפגשי הכוונה והדרכה עם המתעדת מרים גילת ובעריכה ראשונית שעשתה לתוצרי המשתתפות. ראוי לציין כי נוסף על כך התקיימו מפגשי למידה בין מחבר פרק זה לבין השותפות לתהליך: רותי וייס-צוקר, יוזמת המסע מטעם "אשלים" והאחראית לו; רבקה שי, האחראית לתחום זה ב"אשלים"; ובהמשך – מרים גילת, עורכת ורכזת של פרסומים וכנסים

בעמותת "אפשר"; ארנה שמר, מלוות למידה, מעורכי פרסום זה; ועפרה שהם, המפקחת החינוכית-ארצית מויצ"ו.

בהמשך, על בסיס התוצרים של תהליכי למידה אלו, חובר הפרק המסכם אשר מזהה את הפעולות ועקרונות הפעולה המשותפים והייחודיים שתורמו להצלחות בתחום השמת ילדים עם צרכים מיוחדים. זאת בתקווה שהאחראים למערכות אלו ודומותיהן, והעובדים בהן, יפיקו אף מעבר לכך מן הכתוב כאן.

סיפורי ההצלחה של המשתתפות בתהליך הלמידה

את סיפורי ההצלחה המובאים בהמשך כתבו המשתתפות בהתאם למתודה הראשונה ללמידה מהצלחות. להלן שלבי המתודה הראשונה ללמידה מהצלחות:

1. תיאור ההקשר הארגוני
2. איתור הצלחה ראויה ללמידה וזיהוי תחום ההצלחה
3. תיאור תמציתי של ההצלחה במונחים של "לפני" ו"אחרי"
4. זיהוי התוצרים החיוביים, האובייקטיביים והסובייקטיביים, של ההצלחה
5. זיהוי של תוצרי לוואי שליליים ושל מחיר ההצלחה
6. בחינת השאלה אם אמנם מדובר בהצלחה המצדיקה המשך למידה
7. פירוט הפעולות שהביאו להצלחה
8. איתור נקודות המפנה בין המצב "לפני" לבין המצב "אחרי"
9. הפקת עיקרי הפעולה שביסוד העשייה שהביאה להצלחה (בשלב 7)
10. זיהוי סוגיות לא פתורות להמשך הלמידה.

כל פרק ערוך לפי ההיבטים, הדגשים והסגנון האישי של הכותבת אותו. הפרקים מיועדים לבטא ידע מכוון לפעולה שממנו נגזרו תובנות על העשייה המוצלחת למען שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים. הדברים מתבטאים בפרק הסיום. בנספח מוצג תיעוד מהלכם של שניים ממפגשי הלמידה, המתודולוגיה והאווירה.

במבט לאחור על מסע למידה זה איננו יכולים שלא להתפעל מההתרחשויות: דווקא בתחום הילדים עם צרכים מיוחדים, ילדים מבודדים בדרך כלל, כך שאין רואים אותם, קמה קבוצת עובדות שנכונות לתרום לילדים ולהוריהם מתבטאת גם בנכונותן להעלות על הכתב את עשייתן זאת במטרה שיראו וידעו מה לעשות עם ילדים אלו ועם הוריהם כדי שיצאו מבדידותם ויוכלו להיתרם ולתרום.

4. "מסיכון לסיכוי": מנוף לשילוב ילדים עם צרכים מיוחדים במעונות ויצ"ו

עפרה שהם – מפקחת חינוכית-ארצית, מעונות ויצ"ו

רקע

ויצ"ו היא תנועה ציונית בין-לאומית של נשים מתנדבות, א-מפלגתית ועצמאית מבחינה כלכלית. התנועה מובילה לשינויים למען שיפור תנאי החיים של החברה בישראל, בדגש על קידום מעמד האישה, שוויון בחינוך, רווחת המשפחה ותמיכה באוכלוסיות דלות אמצעים. אחת ממטרות התנועה היא להעניק לפעוטות, ילדים, בני נוער וקשישים שוויון הזדמנויות למען צמצום פערים בחברה הישראלית.

האגף לגיל הרך בויצ"ו מפעיל כ-170 מסגרות לגיל הרך ברחבי הארץ. ייעוד האגף הוא הן לקדם את חוסנה של החברה בישראל, בדגש על שוויון הזדמנויות, והן לצמצם פערים. מימושו של ייעוד זה מתאפשר הודות להפעלת שירותי טיפול, חינוך ורווחה שמציע האגף לגיל הרך בויצ"ו, לילדים בגיל הרך ולהוריהם. זאת בהתאם לצרכים המשתנים של משפחות צעירות בישראל. ביסוד כל אלה מונחת אמונתנו כי מסגרות איכותיות לגיל הרך אינן רק ערובה להתפתחותו של דור העתיד שלנו, אלא הן מגלמות את זכותם הבסיסית של כל ילד וילדה ומהוות הזדמנות בעבורם. מדיניות האגף לגיל הרך בויצ"ו מובילה לקידום במגוון התחומים הנוגעים לתינוקות ולפעוטות ואשר מסייעים ומשפיעים על מיצוי הפוטנציאל הגלום בכל ילד וילד.

כחלק בלתי נפרד מחזון ויצ"ו לצמצום פערים ולמתן הזדמנויות, הארגון מחויב מבחינה ערכית לתת שירות במעונות לכל הילדים – ובהם ילדים בגיל הרך בעלי צרכים מיוחדים – וכן להוריהם, ולפתח מענים למגוון צורכיהם. ויצ"ו רואה חשיבות בשילוב ילדים אלו בחברת ילדים נורמטיבית, ורק במקרים קיצוניים היא נמנעת משילובם במעונות. מעונות ויצ"ו קולטים ילדים עם צרכים מיוחדים הן בשילוב יחידני והן בתכנית "מסיכון לסיכוי", בהתאם לחוות הדעת המקצועיות של מכוני ההתפתחות הילד. מכוני אלו רואים יתרון בשילובו של הפעוט במעון כדי לאפשר לו הזדמנות לקידום מיטבי של התפתחותו.

ההקשר הארגוני

הנחות יסוד של ויצ"ו: ילדים עם צרכים מיוחדים

- ◆ כל ילד זכאי להשתלב במסגרת רגילה כל עוד היא תורמת להתפתחותו ולרווחתו.
- ◆ ילדים בעלי צרכים מיוחדים יכולים להשתלב במסגרת רגילה כל עוד הם מקבלים את הטיפול ההולם את צורכיהם.
- ◆ יש ילדים שצורכיהם המיוחדים מחייבים טיפול של סייעת צמודה ושילובם במעון מותנה בכך.
- ◆ על המטפלות במעון לקבל השתלמויות והדרכה באשר לדרכי הטיפול ההולמות את צורכיהם של ילדים אלה.
- ◆ יש חשיבות רבה לשיתוף פעולה בין המעון, הורי הילד וכל הגורמים המטפלים בילד.
- ◆ שילוב ילד עם צרכים מיוחדים במעון תורם לפיתוח סובלנות ולקבלת השונה בקרב המטפלות והילדים כאחד.
- ◆ חשיפתו של ילד עם צרכים מיוחדים לעולם ה"רגיל" (המעון) מכינה אותו להתמודדות טובה יותר בעתיד ומזמנת לו קשרים חברתיים ושייכות למסגרת טבעית של בני גילו.

יזמת ויצ"ו

היזומה לתכנית "מסיכון לסיכוי" במסגרת האגף לגיל הרך בויצ"ו מבוססת על אמונה ששלוש השנים הראשונות בחייו של ילד הן קריטיות להתפתחותו הטובה. נעשה אפוא מאמץ לאפשר לילד שאותר כמעוכב-התפתחות לצמצם פערים התפתחותיים. כך יינתן לו סיכוי להשתלב בעתיד במסגרות החינוך הרגיל אם מצבו מאפשר זאת.

המומחים לגיל הרך בויצ"ו צפו בילדים המשולבים ב"שילוב יחידני", בסייעות שלהם ובדרכי שילובם במעון והתרשמו מהם:

- ◆ הילד עם הצרכים המיוחדים הנמצא במעון בשילוב יחידני אינו מקבל מידי צוות המעון טיפול והתייחסות מותאמים לצרכיו המיוחדים.

- ◆ לצוותי המעונות אין הכישורים וההדרכה הנחוצים לקידום הילד ולשילובו.

- ◆ לעתים, חלק מהילדים שיש להם צרכים מיוחדים אינם מקבלים טיפול בגלל קשיי היערכות של המשפחה.

בעקבות התרשמות זו העלתה ויצ"ו את הנושא ב"אשלים", כקושי שיש להתמודד עמו באופן מערכתי מורחב. לשם כך גובשה התכנית "מסיכון לסיכוי".

המשתתפים בגיבוש התכנית "מסיכון לסיכוי" ותיאורה

- ◆ האגף לגיל הרך בויצ"ו היה פעיל ושותף בוועדת היגוי שתכננה וגיבשה את התכנית, את דרכי העבודה ואת תכניות ההשתלמות.

- ◆ שלושה מעונות ויצ"ו עברו הסבה למעונות "מסיכון לסיכוי"; הלמידה המשותפת עמם ומהם סייעה לגיבוש התכנית.

- ◆ ויצ"ו הייתה שותפה להובלת יום עיון ארצי (שאף התקיים בויצ"ו).

- ◆ נציגי ויצ"ו היו פעילים בוועדות קבלה של ילדים לתכנית במעונות.

בעקבות גיבוש התכנית הוחלט על שילובם במעון של כ-10 ילדים עם צרכים מיוחדים המקבלים מענה מורחב וכן על איגום משאבים בין שירותי הרווחה, שירותי הבריאות והארגון המפעיל את המעון.

לכל אחד מהילדים המשתתפים בתכנית נבנתה תכנית טיפול ותרגול אישית על ידי אנשי מקצוע (מתחום הפיזיותרפיה, הריפוי בעיסוק והריפוי בדיבור), והם טיפלו בו במהלך שעות שהותו במעון.

אנשי המקצוע לימדו והדגישו לצוות המעון ולסייעות תרגול יום-יומי עם הילדים. כמו כן הייתה במעון עובדת סוציאלית מטעם המכון להתפתחות הילד שעקבה אחר הטיפול בכל ילד, נפגשה עם הוריו והדריכה את צוות המעון בסוגיות הרלוונטיות.

ילד עם צרכים מיוחדים אשר נמצא במעון קיבל מטרייה מקצועית משולבת, אינטנסיבית ביותר, היוצרת בעבורו סיכוי להשתלב בחינוך הרגיל בהמשך דרכו.

תיאור ההצלחה – מעבר מטיפול יחידני עם צרכים מיוחדים לשילובם המלא בתכנית "מסיכון לסיכוי"

ילדים עם צרכים מיוחדים היו משולבים במעונות ויצ"ו במשך שנים רבות, במסגרת "שילוב יחידני", תכנית משותפת עם משרד הרווחה. על-פי תכנית זו, ילד בעל עיכוב התפתחותי ו/או נכות שאינה סיעודית מופנה למעון במידת הצורך. ילד כזה, הזקוק לתשומת לב ייחודית, מקבל ממשרד הרווחה סייעת שתפקידה להשתלב בצוות המעון ולסייע בטיפול בילד במשך שעותיים עד שלוש שעות ביום.

בשונה מהתכנית "מסיכון לסיכוי", ב"שילוב יחידני" הילד אמנם משולב במעון, אך מעבר לשעות הסייעת לא ניתנים לו טיפולים במעון ולא מתבצעים עמו תרגולים שיקדמו אותו בתחומים שבהם הוא זקוק לקידום. כמו כן, הטיפול שהילד זקוק לו ניתן במכון להתפתחות הילד, ובכך יש משום נטל על המשפחה: היא צריכה להביא את הילד לטיפול ולאחר מכן לתרגל עמו בבית על-פי התכנית שקובעים הפיזיותרפיסטים, המרפאים בעיסוק וקלינאי התקשורת.

לעתים הטיפול פשוט אינו מתבצע, כיוון שהמשפחה אינה מצליחה להיערך הן להגעה למכון להתפתחות הילד והן לתרגול היום-יומי בבית.

במסגרת התכנית "שילוב יחידני" לא ניתנת הדרכה לצוות המעון כיצד לקדם את הילד ואין תכנית תרגול לילד המשולב במעון. כמו כן אין הנחיה מסודרת, כתובה ומודרכת.

במהלך פיתוח התכנית "מסיכון לסיכוי" ותוך כדי הפעלתה הצטבר בויצ"ו ידע משמעותי בנושא קליטתם במעונות של ילדים עם צרכים מיוחדים. על סמך הידע והניסיון הייחודי גובשו בויצ"ו דרכי עבודה, נהלים והנחיות; צוותים הודרכו, נוצרו קשרים בקהילה עם גורמים מומחים בהתפתחות הילד, ותחום הטיפול בילדים עם צרכים מיוחדים בכלל מעונות ויצ"ו התמקצע. התפתחויות אלו, מעבר לחשיבותן לילדים, תורמות גם לקידום הרעיון וההפעלה של הלמידה המתמשכת, לא רק בתחום מסוים אלא מעבר לו, בארגון כולו.

תיאור ההצלחה במונחים של לפני ואחרי המעבר מטיפול יחידני לשילוב

1. ילדים עם צרכים מיוחדים

לפני

- ◆ שילוב ילד עם צרכים מיוחדים במעון היה תלוי בהסכמת מנהלת המעון.
- ◆ ילד ששולב במעון לא קיבל טיפול במעון על ידי אנשי מקצוע הפך-רפואיים על-פי תכנית שהוגדרה במכון להתפתחות הילד ותרגול על ידי סייעת בהנחיית הצוות הפך-רפואי.
- ◆ לא הייתה תכנית מותאמת לשילוב הילד בפעילויות היום-יומיות של הכיתה.
- ◆ לא היה מדד להתקדמותו של ילד עם צרכים מיוחדים במסגרת המעון.

אחרי

- ◆ שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים מתבצע על ידי קבוצת עבודה מלווה המשמשת גם ועדת קבלה (כוללת נציגים מהמכון להתפתחות הילד/המרכז לגיל הרך, מהמעון ומשירותי הרווחה).
- ◆ הילד מקבל את הטיפול הפך-רפואי הנחוץ לקידומו בתוך המעון.

- ◆ הילד מקבל תרגול יום-יומי.
- ◆ יש תכנית מותאמת לשילוב כל אחד מהילדים עם הצרכים המיוחדים בתכנית הפעילות החינוכית של הכיתה.
- ◆ הצוות המקצועי יכול להעריך את התקדמותו של הילד ולהמליץ על המסגרת ההמשכית שהוא מתאים לה.

2. הורי הילדים עם צרכים מיוחדים

לפני

- ◆ לא היה במעון מענה ייחודי להורים ולקשייהם בטיפול בילד עם הצרכים המיוחדים.
- ◆ חלק מההורים נאלצו להפסיק לעבוד על מנת לטפל בילד עם הצרכים המיוחדים ולהביאו לטיפולים פְּרָה-רפואיים במכון להתפתחות הילד או במרכז לגיל הרך.

אחרי

- ◆ ההורים מקבלים התייחסות מקצועית מעובדת סוציאלית המרכזת את התכנית, וילדם מקבל התייחסות לצרכיו החינוכיים והתפקודיים.
- ◆ ההורים יכולים להתחיל או להמשיך לעבוד כאשר הילד ממשיך לקבל טיפול במסגרת התכנית במעון.

3. צוות המעון

לפני

- ◆ לא הייתה הכשרה לטיפול בילד עם צרכים מיוחדים.
- ◆ נטיית הצוותים הייתה לדחות קבלת ילד עם צרכים מיוחדים.

אחרי

- ◆ מרכיב משמעותי בתכנית הנו הכשרת הצוות בכל הקשור להתפתחות ילדים וכדי לתת מענים לילדים בכלל ולילדים עם צרכים מיוחדים בפרט.
- ◆ למידת הנושא גורמת לצוות לקבל את הילדים כחלק מובנה בתכנית העבודה של המעון.

4. סייעות

לפני

- ◆ לא לכל ילד עם צרכים מיוחדים הייתה סייעת. אם נמצאה, עבדה רק אתו במשך שעתיים-שלוש ביום.
- ◆ בחלק מהמעונות הסייעות לא קיבלו הנחיות לטיפול בילד מצוות פְּרָה-רפואי.
- ◆ בחלק מהמעונות היה תפקיד הסייעת "לשמור על הילד" ולא הייתה הגדרה ברורה של תפקידה או תכנית מסודרת לקידום הילד.
- ◆ הקשר בין הסייעת לבין צוות המעון לא היה ברור ומוגדר.

אחרי

- ◆ תפקיד הסייעת מוגדר: מתרגלת עם הילד באופן פרטני, מסייעת לשילובו בקרב שאר הילדים, ובמידת האפשר עוזרת לצוות המטפלות בעבודתן השוטפת ומשתלבת בצוות הכיתה.

- ◆ איגום שעות הסייעת עבור כלל הילדים בתכנית מאפשר לכל סייעת ארגון זמן לעבודה פרטנית ועזרה בשילוב הילד בכיתה.

5. צוות פְּרָה-רפואי

לפני

- ◆ לא היה במעון.

אחרי

- ◆ צוות פְּרָה-רפואי מהמכון להתפתחות הילד או מהמרכז לגיל הרך בא למעון ומטפח את הילדים בתוך המעון על-פי תכנית שהוכתבה כתוצאה מהאבחון.
- ◆ הצוות הפְּרָה-רפואי נותן הכשרה לצוות המעון.
- ◆ הצוות הפְּרָה-רפואי משמש "מטרייה מקצועית" לצוות המעון כולו ומאפשר פנייה אליו והתייעצות עמו הן לגבי ילדי התכנית והן לגבי כל הילדים במעון.

6. עובדת סוציאלית

לפני

- ◆ לא הייתה במעון עובדת סוציאלית.

אחרי

- ◆ העובדת הסוציאלית, בדרך כלל מהמכון/המרכז לגיל הרך, משמשת רכזת התכנית ומהווה אשת קשר בין המעון לבין המכון להתפתחות הילד/המרכז לגיל הרך.
- ◆ העובדת הסוציאלית היא כתובת טיפולית להורים.
- ◆ העובדת הסוציאלית מהווה דמות מקצועית נוספת להתייעצות בעבור אנשי הצוות.

7. איתור מוקדם של ילדים רגילים המשולבים במעון

לפני

- ◆ אותרו במעון ילדים בודדים עם צרכים מיוחדים בולטים.

אחרי

- ◆ במעונות שבהם התכנית "מסיכון לסיכוי" משולבת מאותרים ילדים עם עיכובים התפתחותיים בולטים, אך גם עם עיכובים מזעריים הניתנים לטיפול מידי על ידי הצוות וההורים.

8. ארגון ויצ"ו

לפני

- ◆ לא היו נהלים ומדיניות כתובים בכל הקשור לשילוב ילדים עם צרכים מיוחדים.
- ◆ לא היו תכניות ושיתוף פעולה עם גורמים כגון מכונים להתפתחות הילד ומרכזים לגיל הרך, בתחום הילדים עם צרכים מיוחדים.
- ◆ לא התקיים פורום "תכניות טיפוליות" באגף לגיל הרך.
- ◆ לא היה קו ייעוץ טלפוני להורים.

אחרי

- ◆ קיימים נהלים ומדיניות כתובה בנושא שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים במעונות.
- ◆ יש נוהל טיפול בילד שקיים לגביו חשש לקשיי השתלבות.
- ◆ כתוצאה מלמידת הנושא במעונות שבהם מתנהלת התכנית "מסיכון לסיכוי" הוגדר נוהל המחייב את הצוותים המקצועיים בכלל מעונות ויצ"ו. מטרות הנוהל:
 - הגדרת שיטה לטיפול בילד שקיים לגביו חשש לאי-התאמה מסיבות של פער התפתחותי או התנהגותי.
 - הגדרת בעלי הסמכויות והאחריות לטיפול בילד שקיים לגביו חשש כזה.
 - פירוט סדר הפעילויות הנחוצות לטיפול בילד כזה.
 - בחינת מענים ודרכי עבודה מותאמים לילד עם הצרכים המיוחדים, זיהוי ומניעה של קשיים בגין אותו ילד המשפיעים על כל ילדי הקבוצה.

סיכום תמציתי של ההצלחה בהפעלת התכנית

המצב אחרי פתיחת התכנית "מסיכון לסיכוי"	המצב לפני התכנית "מסיכון לסיכוי"	
ועדת השמה הכוללת את כל הגורמים הרלוונטיים, הן מהמכון להתפתחות הילד, הן מהמעון והן משירותי הרווחה משלבת במעון קבוצת ילדים עם צרכים מיוחדים.	ילד עם צרכים מיוחדים שולב במעון בהסכמת מנהלת המעון בלבד.	ילדים עם צרכים מיוחדים
הילד מקבל טיפול במעון.	הילד לא קיבל טיפול במעון.	
הילד מקבל תרגול יום-יומי במעון.	הילד לא קיבל תרגול במעון.	
יש תכנית מותאמת לשילוב כל אחד מהילדים עם הצרכים המיוחדים בתכנית הפעילות של הכיתה.	לא הייתה תכנית מותאמת לשילוב הילד בפעילויות היום-יומיות של הכיתה.	
מאותרים ילדים עם עיכובים התפתחותיים בולטים אך גם עיכובים מזעריים הניתנים לטיפול מידי ע"י הצוות וההורים.	אותרו במעון ילדים בודדים עם צרכים מיוחדים בולטים.	איתור מוקדם של הילדים
יש מענה כולל שבו מאוגדים: <ul style="list-style-type: none"> ◆ מסגרת חינוכית ◆ טיפול פְּרָה-רפואי בילד ◆ סייעת שמתרגלת עם הילד בכל יום על-פי תכנית טיפול אישית שקובע המכון להתפתחות הילד ◆ איגום משאבי מימון והנחות. ההורים יכולים להמשיך לעבוד כאשר הילדים ממשיכים לקבל טיפול.	לא היה מענה כולל עבור ילדים עם צרכים מיוחדים; חלק מההורים נאלצו להפסיק לעבוד על מנת לטפל בילדם.	הורים
יש הכשרה בנושא ככלל, ועבור כל ילד באופן ספציפי.	לא הייתה הכשרה לטיפול בילד עם צרכים מיוחדים.	צוות מטפלות
הצוות מקבל את הילדים כחלק מובנה בתכנית העבודה של המעון.	הצוותים נטו לדחות קבלת ילד עם צרכים מיוחדים.	

שעות סייעת מאוגמות עבור כלל הילדים עם הצרכים המיוחדים הנמצאים בכיתת המעון. הסייעת נמצאת בכיתה יום עבודה מלא.	לעתים הייתה לילד סייעת למשך 2-3 שעות ביום ולעתים לא.	סייעות
תפקיד הסייעת מוגדר הן במסגרת הגדרת פעולותיה לקידומו של כל אחד מהילדים והן במסגרת הגדרת תפקידה כמשתלבת בצוות הכיתה.	תפקיד הסייעת היה "לשמור על הילד" אך פעולותיה לקידומו לא היו מוגדרות.	
קיים	לא היה	צוות פְּהָה- מקצועי
נמצאת לצורך עבודה עם ההורים ועם הצוות.	לא הייתה	עובדת סוציאלית במעון
יש נהלים ומדיניות כתובה.	לא היו נהלים ומדיניות כתובה.	ארגון ויצ"ו
יש תכניות ושיתוף פעולה נוסף על התכנית "מסיכון לסיכוי".	לא היו תכניות ושיתוף פעולה עם גורמים שונים בתחום הילדים עם הצרכים המיוחדים.	
קיים פורום "תכניות טיפוליות".	לא היה פורום "תכניות טיפוליות".	
קיים קו ייעוץ טלפוני להורים.	לא היה קו ייעוץ טלפוני להורים.	

תוצרי לוואי שליליים

היציאה לדרך במעונות הייתה מלווה מצד אחד בהתלהבות ואמונה ברעיון, ומצד שני בקשיים:

- קושי של המטפלות להשלים עם נוכחות הסייעות ועם הצורך לשתף פעולה עמן המטפלות התקשו לקבל את נוכחות הסייעות, לשתף פעולה אתן, לבנות את דרכי העבודה השוטפת עמן ולשלבן בצוות הפועל בכיתה. כמו כן היו תהליכי הסתגלות לחשיפה המתמדת לאנשי הטיפול הפְּהָה-רפואי שנכנסו למעון לטפל בילדים ולאנשי מקצוע אחרים מויצ"ו ומ"אשלים" שנכנסו לכיתות באופן מוגבר.

כדי להתמודד עם הקשיים, מנהלת המעון והעובדת הסוציאלית של התכנית ליוו את התהליך, הן בהדרכה קבוצתית למטפלות ולסייעות, הן בלמידת הקשיים ובמתן פתרונות לוגיסטיים, כגון התאמת סידור העבודה לכל אחת מהסייעות בכל אחת מהכיתות ובהתאם לצרכי הילדים.

- קשיים ביישום התכנית בקרב המנהלות למנהלות היה קושי לארגן את סדר הפעילות במעון עם כל הגורמים, לתעד את כל הפעילות ולנהל את העבודה היום-יומית על-פי התפיסה החדשה.

כדי ללוות, לקדם וללמוד את הנושא הייתה נוכחות אינטנסיבית של מנהלת התכנית מטעם "אשלים" ושל מפקחת ארצית מויצ"ו – הן במעונות, הן בוועדות הקבלה במעונות והן בוועדות ההיגוי המקומיות והארציות. בנוסף התקיימו פגישות לתיאום ולגיבוש תובנות. כמו כן נערכו מפגשים של מנהלות

המעונות, של מנהלת התכנית מטעם "אשלים" ושל המפקחות של ויצ"ו. כל מנהלת קיבלה התייחסות וליווי אישי, ונעשה ניסיון למצוא פתרונות מעשיים לסוגיות שעלו בתהליך ההפעלה הראשוני, כך למשל הוחלט שילד עם צרכים מיוחדים שנמצא בכיתה צעירה מגילו יקבל שעות תקינה מוגברות בהתאם לגיל הכיתה ולא בהתאם לגילו הכרונולוגי.

פעולות שהביאו להצלחה

לאחר שנתיים של פעילות התכנית במעונות ויצ"ו קיימנו כנס לכלל מנהלות המעונות באגף לגיל הרך בויצ"ו. נושא הכנס היה שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים במעונות ויצ"ו. בכנס תיארו מנהלות המעונות שבהם התכנית מופעלת את העשייה המיוחדת במעונות שבניהולן. בנוסף הוזמנו הורים לילדים עם צרכים מיוחדים להציג את הערך המוסף של התכנית מזווית הראייה שלהם. הכנס היה מרגש ביותר, ולא פחות מכך מלמד. הדברים שאליהם נחשפו מנהלות מעונות ויצ"ו יצרו הן פתיחות רבה לקלוט ילדים עם צרכים מיוחדים במעונות והן מודעות לפעולות שיש לעשות לקראת החלטה לקלוט ילד עם צרכים מיוחדים.

פעולות ויצ"ו להטמעה ולהפעלה של התכנית "מסיכון לסיכוי"

א. פעולות פנים-ארגוניות בויצ"ו

- ◆ הקמת ועדת היגוי – התקבלה החלטה בויצ"ו לפנות ל"אשלים" על מנת לפתח תכנית לילדים עם צרכים מיוחדים. הוקמה ב"אשלים" ועדת היגוי בהשתתפות נציגים מויצ"ו.
- ◆ יום עיון לצוות הבכיר – לקראת הפעלת התכנית יזם האגף לגיל הרך בויצ"ו יום עיון לכל הצוות הבכיר של האגף בבית איזי שפירא. השתתפה גם מפקחת שיקום ארצית ממשרד הרווחה. ביום עיון זה עלו לדיון סוגיות של שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים במעונות.
- ◆ הפעלת התכנית בשני מעונות – לאחר שהתכנית גובשה בוועדת היגוי רחבה היא החלה לפעול בשני מעונות ויצ"ו: באשקלון, במעון שנמצא בקמפוס בית החולים ברזילי, תחת המטרייה המקצועית של המכון להתפתחות הילד שבבית החולים; ובקריית שמונה, תחת המטרייה המקצועית של היחידה להתפתחות הפועלת בעיר.
- ◆ איתור יישובים שבהם מעונות ויצ"ו מאכלסים יותר משלושה ילדים עם צרכים מיוחדים בשילוב יחידני – אותר מעון רלוונטי בשדרות.
- ◆ בדיקת מבנה המעון והתאמתו לתכנית – יצירת חלל נוסף לצורך טיפול פְּרָה-מקצועי בילדים.
- ◆ בירור אפשרות לשיתוף פעולה עם היחידות/מכונים להתפתחות הילד – נבדקו האפשרויות ביישובים הנ"ל.
- ◆ מתן הסבר למפקחות המעונות על אפיוני התכנית ועל המיקוד הייחודי בתפקידן – הדרכה וליווי של התכנית.
- ◆ מתן הסבר למנהלות המעונות – המנהלות קיבלו הסבר על הערך המוסף של תכנית זו, הן לילדים עם הצרכים המיוחדים ולהוריהם, הן לצוות המעון והן לכלל הילדים המבקרים במעון.

◆ תכנית אוריינטציה ראשונית לצוותי המעונות – בשותפות עם רכזת התכנית ב"אשלים", עם העובדת הסוציאלית של התכנית ועם מפקחות ויצ"ו נבנתה תכנית אוריינטציה. היא הוצגה במפגשי האוריינטציה, ונבדקו עמדות הצוותים כדי לגבש את אופי ההדרכה העתידית בעבורם.

ב. שיתוף פעולה של ויצ"ו עם גורמים נוספים

בעקבות התכנית "מסיכון לסיכוי" הורחב שיתוף הפעולה עם גורמים נוספים הקשורים בטיפול בילדים עם צרכים מיוחדים ופותחו תכניות נוספות בעבורם.

◆ פתיחת כיתות לילדים שאובחנו כאוטיסטים בתוך מעונות ויצ"ו בשותפות אלו"ט – האמונה שניתן לקדם ילדים אוטיסטים מצד אחד ולהוביל את ילדי המעון לקבל ולכבד שונות מצד שני הובילה את האגף לגיל הרך בויצ"ו לשיתוף פעולה עם אלו"ט.

אמונה זו התבססה על ניסיון שנרכש במעונות שהתכנית "מסיכון לסיכוי" פעלה בהם. במעונות אלו ילדים שהוגדרו אוטיסטים ושקיבלו טיפול אינטנסיבי בגיל הרך קודמו לתפקוד נורמטיבי, נמנע שילובם בחינוך המיוחד, ובהמשך דרכם הם שולבו במערכת החינוך הרגיל. ויצ"ו התבססה על הידע הקיים בתחום האוטיזם, הקובע שחשיפת הילדים האוטיסטים להתנסות במשחק עם בני גילם הכרחית וחשובה ביותר להתקדמותם האישית.

נפתחה כיתה ראשונה של ילדים אוטיסטים במעון ויצ"ו בכפר גבירול ברחובות: התכנית המקצועית לקידום הילדים מבוצעת על ידי אלו"ט בתוך מעון ויצ"ו. לגבי כל ילד נשקלת תכנית שילוב אישית בכיתות המעון הרגילות, בהתאם ליכולותיו ולהתקדמותו, למספר שעות ביום או לשילובו לאורך שבוע שלם.

ניסיון זה הצליח ביותר, הן בשל המענה המורחב שניתן לילדים והן בשל החשיבות שייחסו ההורים למקום ה"נורמטיבי" שבו התבצעה הפעילות. ההצלחה במעון כפר גבירול הובילה לפתיחת כיתות אלו"ט במעונות נוספים – בחולון, בהרצליה ובכפר סבא.

◆ "פורום תכניות טיפוליות"

בעקבות הצורך בפתרונות ייחודיים לצוותים, להורים ולילדים הוקם בויצ"ו פורום של מפקחות, מנהלות מעונות, מטפלות ועובדים סוציאליים. הפורום עוסק בחשיבה על מגוון מענים הנחוצים לילדים עם עיכוב התפתחותי ו/או שתפקודם מעורר חשש להתפתחותם התקינה. הפורום גם מגבש מענים לצוותי מעונות ויצ"ו ולהורים בעבור ילד עם צרכים מיוחדים או המעורר חשש לעיכוב התפתחותי.

◆ הפעלת קו ייעוץ טלפוני ארצי להורים לילדים בגיל הרך – נפתח קו ייעוץ שעוסק בעיקר בקשיים נורמטיביים בגידול ילדים ומפנה את ההורים לבירור וייעוץ נוסף בסוגיות החריגות העולות בשיחות הטלפון.

◆ למידת עמיתים בשיתוף ההורים – "קשב ורגש בעבודה עם הורים"

באגף לגיל הרך בויצ"ו מאמינים ששיתוף ההורים ומעורבותם בנעשה בין כותלי המעון חיוניים להפעלה יעילה ואיכותית של כל מעון ולמיצוי כל האפשרויות לטיפול הגדילה וההתפתחות של הילדים. עם זאת, האינטראקצייה היום-יומית של צוותי המעונות עם ההורים נתפסת בקרב הצוותים כקושי הגדול ביותר בעבודתם. "פורום כנסים והשתלמויות" המתקיים באגף לגיל הרך בויצ"ו הפיץ

לכל עובדות האגף שאלון על צורכי השתלמות. תהליך זה אפשר לצוותים לבטא את הקושי בעבודה עם הורים. ניתוח הממצאים לימד על הצורך הגורף להתמודד עם הנושא באופן מערכת.

לאחר שאותר הצורך גיבשה ועדה תכנית הדרכה לכל עובדות האגף לגיל הרך בויצ"ו (כ-3,000 עובדות). הוועדה כללה את מנהלות המרכזים הפדגוגיים של האגף לגיל הרך, את מנהלת ההדרכה באגף ואת מנהלת המחלקה הפדגוגית באגף. היא גם קבעה את שם התכנית: "קשב ורגש בעבודה עם הורים", בשל מגמה להעביר מסר הן של קשב והן של התייחסות לרגשות של כל השותפים לאינטראקציה המכוונת לטיפול איכותי בתינוקות ובפעוטות – של ההורים, של המטפלות, של המנהלות ושל המפקחות.

תובנות שהתגבשו בוועדה להכנת התכנית "קשב ורגש בעבודה עם הורים":

- הדרך הקלה לקיים השתלמות גורפת לכל צוותי המעונות היא לפנות לגורמי-חוץ מומחים בתחום. הבחירה שלא לפעול בדרך זו נעוצה הן בתובנה שיש לפעול למתן הזדמנות למנהלות המעונות עצמן להתנסות בהובלת מפגשים עם הצוותים לדיון בנושא הן באמונה במהות ובדרך של למידה מהצלחות.
- עבודה עם הורים אינה נושא להשתלמות חד-פעמית אלא חלק מהעשייה היומ-יומית.
- אף שהנושא נחוה כקושי, רוב המטפלות מצליחות להתמודד אתו ולנהל תקשורת טובה עם רוב ההורים רוב הזמן.
- ההישג הרצוי בארגון יהיה יצירת דפוס של מפגש עמיתים בכל מעון, לחשיבה על תכנים יום-יומיים, ובהם נושא העבודה עם הורים.
- יתקיימו מפגשי צוותים של שני מעונות כדי לשמוע ולהשמיע דעות, ללמוד מהניסיון של שני המעונות ולפתח תובנות ודרכי פעולה חדשות.

תהליך העבודה בוועדה להכנת התכנית "קשב ורגש בעבודה עם הורים":

- כל מפקחת המליצה על מנהלות ועובדות סוציאליות מתאימות ושלחה אותן למיון אצל מנהלת המחלקה הפדגוגית ומנהלת ההדרכה. תהליך המיון הבהיר את המשימה העומדת לפני כל אחת מהמנהלות וכן את התמורה הכספית שהן תקבלנה עבור הנחיית צוותי מעונות בתכנית "קשב ורגש בעבודה עם הורים". כ-25 מנהלות נבחרו לתהליך ההדרכה כדי לגבש יכולת וכלים בתור מדריכות.

הנושא: למידה מהצלחות – היערכות לתהליך

- הקבוצה נפגשה בהובלתה של מנהלת ההדרכה בויצ"ו כדי לברר ולגבש עמדות בנושא עבודה עם הורים וכדי לקבל כלים להובלת מפגשי עמיתים.
- בין יתר התכנים שסביבם נפגשה קבוצת ה"מנהלות מנחות" היה חשיפה לרעיון של "למידה מהצלחות". הרעיון התקבל בהתלהבות מצד אחד ובחשש מצד שני. למרות זאת, לקראת יציאתן לדרך במעונות ברחבי הארץ ולקראת כנס המנהלות הארצי התקבלה החלטה (משותפת) שכל אחת מה"מנהלות מנחות" תדגים לחברותיה המנהלות, בקבוצה קטנה – דיון בנושא "קשב ורגש בעבודה עם הורים" בדרך של "למידה מהצלחות".

○ במאי 2008 התקיים כנס המנהלות הארצי. בכנס השתתפו כל מנהלות המעונות של ויצ"ו בסדנה בנושא "קשב ורגש בעבודה עם הורים" בדרך של חקר הצלחה. הסדנה הייתה מוצלחת במיוחד, וההתרגשות של כולם הייתה עצומה.

◆ יצירת מחויבות ושיתוף עם היחידה להתפתחות הילד

○ הסברה והדרכה ראשונית למפקחת המעון ולצוות המעון - הסברה לצוות המעון נעשית על ידי מפקחת פדגוגית ארצית של ויצ"ו בשיתוף רכזת "מסיכון לסיכוי" ב"אשלים". עובדות ויצ"ו התגייסו ואף התרגשו לקראת ביצוע תכנית זו אצלן ובעזרתן.

○ הסברה לכלל הורי המעון נעשתה על ידי מנהלת המעון והעובדת הסוציאלית של התכנית מספר שבועות לאחר שהתכנית החלה לפעול וכשראו שאין התנגדויות. ההורים הבינו שפתיחת המעון לאנשי מקצוע נוספים תועיל גם לילדיהם. הכנסת היחידה להתפתחות הילד הייתה הדרך "לשווק" להם את התכנית. ואכן, הורים של כלל ילדי המעון יכלו לקבל ייעוץ ראשוני מהיחידה להתפתחות הילד לגבי דאגות שהיו להם בקשר להתפתחות ילדיהם.

○ גיוס סייעות מתאימות והכשרתן - גיוס דרך חברת כוח אדם אשר הפנתה עובדות למעונות. העובדות עברו ריאיון אצל מנהלת המעון. בתהליך הפיילוט הסייעות היו מועסקות על ידי חברת כוח אדם. מאז שנגמר שלב הפיילוט והתכנית מופעלת על ידי ויצ"ו - הסייעות הן עובדות ויצ"ו.

○ רכישת ציוד מתאים למעונות - המכון להתפתחות הילד העביר רשימת ציוד הנחוצה לטיפול בילדים עם הצרכים המיוחדים ובמקביל אותר במעונות ציוד רלוונטי לתכנית. כל מה שהיה חסר נרכש במימון הן של ויצ"ו והן של המכון להתפתחות הילד.

○ בניית דרכי עבודה משותפות בין כל הגורמים הפועלים במעון - מטפלות, סייעות, מטפלים פרה-מקצועיים, מנהלת המעון, עובדת סוציאלית ומפקחת ויצ"ו.

○ תיאום דרכי עבודה עם כל הגורמים :

– התיאום נעשה -

- בין מנהלת המעון לבין העובדת סוציאלית של המכון להתפתחות הילד אשר נוספה לצוות הפעילות היום-יומית של המעון.

- בין רכזת התכנית מ"אשלים" למנהלת המעון, למפקחת המעון ולעובדת הסוציאלית של המעון.

- בין סייעות שהצטרפו למעון לבין מנהלת המעון וצוות המטפלות.

- בין מפקחת המעון לבין כל הגורמים הנ"ל.

- בין צוות המעון - מנהלת ומטפלות - לבין ההורים של הילדים עם הצרכים המיוחדים המשולבים במעון על-פי התכנית "מסיכון לסיכוי".

- בין שירותי הרווחה ברשות לבין היחידה להתפתחותית במכון להתפתחות הילד והצוות המוביל של מעון ויצ"ו.

לאחר כשלוש שנות פעילות של התכנית, הרכזת הארצית של התכנית מטעם "אשלים" הקימה קבוצת עבודה מלווה בכל המעונות שבהם התכנית מופעלת. קבוצה זו כוללת נציגים של כל הארגונים השותפים להפעלת התכנית (המצוינים לעיל) ותפקידה ללוות את התכנית בכל שלביה – החל בקבלה ואיתור של ילדים, דרך התייחסות נקודתית לבעיות מיוחדות עם ילדים או אנשי צוות, ועד לסוגיות הקשורות בניהול כללי, מדיניות ותקציבים. קבוצת העבודה המלווה משלבת מדי פעם בפעם אנשי מקצוע נוספים בהתאם לנושא הנדון בפגישותיה.

סוגיות לא פתורות להמשך למידה

- ◆ האם נכון יהיה למנות רכזת ארצית? רכזת ארצית תפעל במישורים אלה:
 - ליווי מקצועי שמסייע לצוותים הפועלים במעונות – כיוון שמדובר בצרכים מאוד מגוונים של ילדים ומשפחות, בצוותים שחווים את הקשיים באופן יום-יומי ובצורך במקצועיות ורגישות רבה, יש חשש שבהעדר רכזת לא תפעל התכנית במלוא האפקטיביות.
 - שמירת עקרונות ותובנות שנבנו במהלך פיתוח התכנית, ביחוד לנוכח תחלופת עובדים.
 - פיתוח התכנית במקומות שבהם יש צורך באיגום משאבים ושיתוף פעולה מורכב.
 - המשך הנחלת הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת בכל אחד מן המעונות ובכלל המעונות בארגון.

5. סיפורי הצלחה

א. "הילכו שלושה יחדיו בלתי אם נועדו?" תהליך של שינוי מקביל בבן, באב ובצוות המעון הרב-תכליתי של "אמונה" ברמלה

אתי סליקמן, מפקחת פדגוגית, "אמונה"
רותי וייס-צוקר, מנהלת ארצית "מסיכון לסיכוי", "אשלים"
מרים גילת, עורכת ומתעדת, עמותת "אפשר"

ההקשר הארגוני

סיפור ההצלחה התרחש במעון הרב-תכליתי ברמלה. "מסיכון לסיכוי" משולבת בו זו השנה השביעית. המעון הוא "רב-תכליתי" ומופעל על ידי ארגון "אמונה". הוא קולט ילדים ממשפחות שיש בהן הזנחה גרייטית, דלות רגשית וכלכלית ושהילדים בהן גדלים בסביבה ביתית מסכנת. ייחודו של מעון זה בכך שהילדים יכולים להימצא בו במשך רוב שעות היום (בשעות 07:00–19:00) ולכל ילד נבנית תכנית טיפולית המותאמת לצרכיו. הליווי והתמיכה הטיפולית מתאפשרים הודות לתקצוב מיוחד של משרד הרווחה ואישור ועדה לשילובם של ילדים אלו במעון.

דניאל (שם בדוי) ואביו בהגיעם למעון: באחד מימי ההרשמה למעון בשנת 2007 נכנס לחדר המנהלת גבר שנראה צעיר ונאה. הוא נשא על ידיו ילד בן שנתיים שנראה קטן מכפי גילו. האב הוזמן לשבת ואמר שברצונו לבדוק את האפשרות לרשום את הילד במעון. עם זאת, האב הפגין חוסר ביטחון והסתייגות. הוא לא היה בטוח ברצונו להכניס את הילד למעון, אך חש שאין לו בררה. במהלך הפגישה הילד ישב על ברכי אביו ובכה כל הזמן. מנהלת המעון ניסתה להרגיע את הפעוט ולהציע לו לשחק בצעצועים שונים, אך הוא נשאר צמוד לאביו וסירב לרדת מברכיו. בהמשך השיחה התברר שבמשפחה שתי בנות נוספות, גדולות יותר. בין ההורים יש בעיות קשות, ולאחרונה האם עזבה את הבית. הסבתא, אמו של האב, משגיחה על שלושת הילדים. האב עובד במשמרות ומנסה למצוא לילד מסגרת יומית במעון. עוד סיפר האב כי בנו עדיין אינו הולך ואינו מדבר והוא בוכה הרבה.

תיאור ההצלחה

יצירת שותפות שקידמה את:

- ◆ דניאל, ילד בן שנה עם צרכים מיוחדים
- ◆ אביו הצעיר
- ◆ צוות המעון הרב-תכליתי של "אמונה" ברמלה (המנהלת והמטפלות).

השינוי שחל תרם לכל אחד משלושת ה"שחקנים". הם התקדמו בשלושה נתיבים עיקריים שבחלקם היו מקבילים והתרחשו בו-זמנית, ובחלקם השתלבו והתמזגו זה בזה.

תמונת המצב לפני ואחרי השינוי באב, בדניאל ובצוות

האב

לפני

האב היה מיואש וחסר ביטחון בקשר לבנו, לא היה לו כל מידע איך לעזור לו, הוא היה עמוס בבעיות משפחתיות: אשתו עזבה את הבית והוא גר אצל הסבתא. עול המשפחה וחינוך הילדים היה מוטל בעיקר עליו.

אחרי

האב מרגיש שיש מסגרת תומכת לו ולילדו: יש תכנית מעשית וברורה לילד הכוללת טיפולים פְּרָה-רפואיים וחינוכיים. הוא מבין את צורכי הילד ויוזם פעולות לקידומו, מתעניין בנעשה אתו במשך היום ומשתף את המטפלות בנעשה בבית, מבצע הנחיות שהוא מקבל ואף מציע לצוות איך להפעיל את הילד. הוא סומך על הילד ועל המערכת.

לגילוי של האב לגבי יכולותיו כהורה יש השלכה גם על ילדיו האחרים. האב מנסה לשקם את חייו האישיים, הוא התגרש מאשתו ושואף לזוגיות חדשה.

דניאל

לפני

דניאל היה בן שנתיים ושמונה חדשים, חולה בשיתוק מוחין (C.P). הוא לא הלך ולא דיבר, ומבחינה קוגניטיבית היה פער בינו לבין בני גילו. היה עצוב ובכה הרבה והיה זוחל אל דלת היציאה מהכיתה ולא אוכל עם כל הילדים. המטפלות סיפרו שהיה מפוחד, לא רצה עזרה ולא שיתף פעולה עם המטפלים הפְּרָה-רפואיים (לא רצה להיכנס לחדר הטיפולים). בבקרים היה נפרד מהאב בבכי.

אחרי

דניאל נפרד מאביו בבוקר ברצון, נכנס לכיתה עם חיוך ומשתתף במפגשי הכיתה. עדיין זוחל, אך מתרומם לבד לכיסא ומתיישב. הוא שר ומוחא כפיים, מסכים לחכות לתורו, מתנסה בעבודה בחומרים שונים בשעת יצירה, אוכל בכף ומחזיק כוס בשתי ידיו. הוא יוצא לחצר למגלשה וגולש לבד, משתף פעולה בחדר הטיפולים עם הסייעת/מתרגלת, מתאמן בהליכה עם עגלה וקורא למטפלות בשמן.

צוות המעון

לפני

הסייעות הכירו רק בתפקידן לטפל בהתאם להנחיות בילד עם צרכים מיוחדים. הן התייחסו אל דניאל במסגרת המעון והבינו את הצורך לשלב אותו בקבוצת הילדים. מדי פעם העלו בעיות בפני מנהלת המעון, הצוות הפְּרָה-רפואי והעובדת הסוציאלית. בקשר שלהן עם ההורים מסרו רק מידע לגבי תפקודו של הילד באותו יום במעון ולא היו מודעות ליכולותיהן לחולל שינוי בגישתו של ההורה כלפי ילדו בעל הצרכים המיוחדים.

אחרי

הסייעות והמטפלות התחילו לדבר בשפה שיש בה מונחי הצלחה. הן מכירות ביכולתן לחולל שינוי. השיחות של המטפלות עם האב מבטאות את היכולת שלהן לראות בו שותף שווה לטיפול בבנו; הן גם מוכנות לקבל

ממנו עצות לגבי הטיפול בבנו. המטפלות מרגישות בטוחות יותר והחלו לשתף יותר את המנהלת בהצלחות עם הילדים, עובדה שמביאה בעקבותיה לידי פתיחת ערוצים נוספים, הן להדרכה והן להידברות בין המנהלת למטפלות.

תוצרי לוואי חיוביים

עם ההבנה לגבי צרכיו המיוחדים של הבן גברה גם המודעות של האב לצורך למצוא מסגרת מתאימה לילד. בסוף השנה השנייה לשהותו במעון החל האב לפעול כדי להכניס את דניאל לגן טיפולי לילדי C.P., בבית החולים "אסף הרופא". הוא הכיר במגבלות הפיזיות והקוגניטיביות של בנו, אך גם שאב הרבה עידוד מצוות המעון והחל לראות גם את יכולותיו שלו כהורה ואת הפוטנציאל של בנו להתפתח בהתאם ליכולותיו. כמו כן החל להאמין שמסגרת המתאימה למצב של בנו תקדם אותו.

♦ האב חש הקלה עם שילובו של הבן במסגרת התכנית "מסיכון לסיכוי" מפני שידע שצרכיו החינוכיים והטיפוליים של הילד מתמלאים ושהוא מקבל הרבה אהבה וחום. עתה התפנה לטפל בעצמו והחל צעדים למימוש פרדתו מאשתו, אם ילדיו. בהיבט האישי, הגירושין שבאו בעקבות צעדים אלו היו בעיני האב הצלחה.

תוצרי לוואי שליליים

♦ דניאל שולב בכיתת גיל שאינה מתאימה לו, היות ונראה קטן מכפי גילו ועדיין לא הלך. כדי לקדמו היה צריך לגייס משאבים רבים מצד המטפלות, ולדבריהן, אלו באו על חשבון הטיפול בילדים אחרים.

♦ היותו של האב "הורה נוכח" ונגיש ושיתוף הפעולה המלא שלו עם הצוות לטובת בנו יצרו מצב של "ויתור" על הקשר עם האם מצד צוות המעון, ולא נעשה כל ניסיון לאתרה, לטפל בה ולגייס גם אותה לטיפול בבנה.

פעולות שהביאו להצלחה

הפעולות שהביאו לשינויים אצל דניאל

א. קבוצת העבודה המלווה את ביצוע התכנית, המכהנת גם כוועדת קבלה, החליטה לשלב את דניאל בתכנית "מסיכון לסיכוי" בעקבות האבחון שעבר. הוועדה מורכבת ממנהלת המעון, עובדת סוציאלית ממושרד הרווחה, מפקחת ממושרד הרווחה ומפקחת חינוכית של הארגון.

ב. המטפלות ליוו את דניאל צעד-צעד בהתאם למסוגלותו בכל רגע נתון, לדוגמה: היות והתנגד להיכנס לחדר הטיפולים הן תרגלו עמו בחדר הכיתה או בחצר המעון.

ג. המטפלות זיהו מצבים שבהם הפעוט רוכש ביטחון, ובהדרגה עברו לתרגל עמו בחדר הטיפולים, למשל באמצעות משחק עם הסייעת שהוא כבר מכיר ועל ידי הרבה חזרות על אותן פעולות, הרבה חיבוקים ועידוד והקפדה על מגע פיזי; הן בדקו אם הוא מבין את המסרים ונתנו הנחיות לפעולות מאוד קצרות (לקחת קובייה, לשים קובייה על קובייה...)

המטפלות מספרות על פעולותיהן:

"עזרתי לו באופן פיזי, החזקתי בידו, הנחתי אותה על הסולם ולימדתי אותו לטפס צעד אחר צעד."

"הבנתי את הג'סטות שלו כשהוא ניגש לשולחן, אמרתי לו: 'אתה רוצה להצטרף?' לקחתי את כף ידו ועבדתי אתו."

"... החזקתי את ידו שאוחזת בכף והגשתי לפיו, וכך לימדתי אותו לאכול לבד."

"לימדתי אותו כללים, אמרתי לו: 'עכשיו אתה יושב לאכול בקבוצה אתי'."

"שיחקנו יחד בקבוצה קטנה, חיזקתי אותו ומחאתי כפיים אחרי פעולות שעשה. כך עודדתי אותו... ראיתי שפניו אורו."

הפעולות שהביאו לשינויים אצל האב

- א. המנהלת הקשיבה לאב והבינה שהוא זקוק לעזרה.
- ב. המנהלת הפנתה את האב לטיפול העובדת הסוציאלית של המעון.
- ג. העובדת הסוציאלית קיימה פגישות קבועות עם האב; במוקד השיחות – הן צרכיו האישיים והן צורכי הילד.
- ד. העובדת הסוציאלית הנחתה את האב איך להפנות את הילד למכון להתפתחות הילד על מנת שיעבור אבחון ויסייעו לו בתהליך.
- ה. העובדת הסוציאלית שיתפה את האב בסדנאות להורים במעון, בהנחייתה, והאב השתתף בהן בקביעות.
- ו. הצוות הפך-רפואי הנחה את האב במפורט לגבי תרגול עם הילד בבית. הצוות הזמין את האב לראות טיפול ונתן לו הנחיות מפורטות מה לעשות עם הילד בהליכה, משחק או דיבור.
- ז. המטפלות קיבלו את עצותיו של האב ולמדו ממנו; למשל, האב הציע איך לתרגל הליכה עם הילד והמטפלות נענו וביצעו זאת.
האב מספר:
בתחילת הקשר האב הביע את ייאושו ואמר:
"חשבתי שדניאל לא ילך לעולם... בבית לא קיבל כלום..."
בהמשך אמר:
"אימנתי אותו באופן פיזי עם מכשירים והרגלתי אותו למכשיר שמלבישים על הרגל במעון. הצעתי שייטנו לו ללכת עם עגלה כי הוא לא רצה ללכת עם הליכון... הגעתי למעון לעזור לצוות להכיר את הילד..."

הפעולות שהביאו לשינויים אצל הצוות

- א. המפקחת הפדגוגית ומנהלת התכנית ערכו מספר מפגשים עם מטפלות המעון לגבי העבודה שלהן עם הילד והאב. הפגישות עם הצוות נערכו בגישה של "למידה מהצלחות". בפגישות הועלו סיפורי הצלחה על ידי המטפלות; הסיפור הנוכחי הוא אחד מהם.

- ב. המטפלות תיארו את תהליך העבודה עם דניאל ואביו באמצעות רפלקציה על הפעולות שהן נקטו.
- ג. הפעולות תועדו, וזוהו עקרונות פעולה שהאירו את הידע המכוון לפעולה בעבודתן.

עקרונות פעולה

- 1. פיתוח קשר הנשען על למידה הדדית: הצוות לומד מהאב על הדרכים לטיפול בילדו, והאב לומד מהצוות.
- 2. שימור קשר אינטנסיבי קבוע: תמיכה והחלפת מידע עם האב ובין אנשי הצוות.
- 3. התקדמות הדרגתית וממוקדת בטיפול המקצועי הניתן לדניאל.

סוגיות לא פתורות להמשך למידה

- ♦ הטיפול במשפחה התמקד רק בחלק ממנה ונותרו עוד בני משפחה שזקוקים להתערבות מקצועית ואין אנו יודעים מה מצבם. השאלה היא אם היה צורך בהתערבות גם לגבי האם ולגבי הילדים האחרים במשפחה הגדלים עם אח שיש לו צרכים מיוחדים וברקע סיפור משפחתי בעייתי.
- ♦ כיצד להבטיח המשך ליווי הילד והמשפחה לאחר סיום שהותו של הילד בתכנית "מסיכון לסיכוי" - זהו נושא שמעסיק רבים מההורים של הילדים המשתתפים בתכנית. הם מביעים את הערכתם הרבה לטיפול האינטנסיבי ולמטרייה המקצועית שהם חוסים בצלה, אולם לאחר סיום התכנית הם מרגישים בודדים במערכה.

ב. "מעגלים של הצלחה"

שילובו של ילד עם מחלה נדירה במעון יום באום אל-פחם¹

מרים גילת, עורכת ורכזת של פרסומים וכנסים, עמותת "אפשר"

רותי וייס-צוקר, מנהלת ארצית "מסיכון לסיכוי", "אשלים"

הקדמה

את סיפור ההצלחה המתואר בפרק זה אפשר להמשיל לנגנים בתזמורת או לשחקנים בתאטרון – איש איש והמייחד אותו, כל אחד והקול שאותו הוא רוצה להשמיע ותרומתו לאחר. בניהולו של מנצח או במאי ניתן להציגם לקהל רחב של נהנים מיצירה הרמונית מוצלחת וראויה ללמידה. סיפור זה ממחיש כי באמצעות נכונות לשיתוף, הסכמה, פתיחות והירתמות של כל אותם שחקנים, ניתן להגיע לתוצאות מרשימות ומעוררות השראה להתרחשותם של סיפורי הצלחה דומים כבסיס ללמידה מהם.

מדובר במשפחה אשר כמה מילדיה סובלים ממחלת עצמות כרונית וגנטית אשר גורמת לשברים מכל מכה קלה. ההורים התעקשו ופנו שוב ושוב בבקשה לשלב את ילדיהם בתכנית "מסיכון לסיכוי". צוות המעון חשש תחילה לשלב ילד עם מחלה זו בתכנית מבלי שמובטח כי יהיו לצוות הזמן והאמצעים לטיפול בצרכיו. נספר את סיפורו של הילד אשר בזכות שילובו בתכנית נעשה עצמאי בתפקודו הפיזיים, הרגשיים והחברתיים וזכה להזדמנות שווה להשתלב בחברת ילדים רגילה.

הקשר הארגוני

מעון היום בעיר אום אל-פחם שבו מופעלת התכנית "מסיכון לסיכוי" פועל במסגרת עמותת דאר אלטפל אלערבי – אלמותלת אלשמאלי. העמותה הוקמה במטרה לקדם, לפתח ולטפח את תחום הגיל הרך באזור המשולש הצפוני, באמצעות הקמת מסגרות יום הכוללות תכניות העשרה לפעוטות וילדים בגילים המוקדמים, בתחומי האמנות, המדע והתנועה ובאמצעות הכשרת צוותי טיפול וחינוך. מאז הקמת העמותה (1994) היא רכשה לה מוניטין רב, והיא נחשבת למובילה בקידום תחום הגיל הרך באזור המשולש הצפוני.

בשני המעונות הפועלים בעמותה (בערעה ובאום אל-פחם) מתחנכים בעת כתיבת שורות אלו כ-400 פעוטות וילדים בין הגילים שלושה חודשים לחמש שנים, במסגרת 15 כיתות במעונות היום וגני הטרם-חובה. משולבים בהן 20 ילדים עם צרכים מיוחדים מגוונים, ומספרם הולך וגדל משנה לשנה. העמותה מעסיקה 60 נשים שעובדות בתחומים שונים. יש בהן למשל גננות, סייעות ומטפלות וכן עובדות צוות ניהולי, משק בית ואחזקה וצוות מקצועי ופך-ה-מקצועי. כמו כן, העמותה מעניקה למטפלות, גננות, סייעות, הורים וסבים ייעוץ חינוכי, סדנאות וימי עיון.

הערך שעליו מבוססת התפיסה החינוכית ועבודת הצוות בעמותה הוא כבוד: כבוד לילד, לאנשי הצוות, להורים, לסביבה ולחפצים, וכבוד כדרך חיים בכלל. ילדים עם צרכים מיוחדים שביקרו במעונות ובגני

¹ סיפור הצלחה זה נכתב בעקבות חקר הצלחה במפגש בין רותי וייס-צוקר ומרים גילת לבין כאוכב יונס, מנכ"לית העמותה, פאטמה שורבגי, מנהלת המעון ומגידה מרעי, עובדת סוציאלית מהמכון להתפתחות הילד בב"ח העמק בעפולה ומרכזת התכנית "מסיכון לסיכוי" באום אל-פחם.

העמותה קיבלו גם הם יחס של כבוד כבני אדם בעלי זכויות לגדול בסביבה אוהבת ותומכת. ההורים קיבלו תמיכה, ייעוץ והדרכה מתאימה. העמותה שילבה לסירוגין גם מתנדבות עם צרכים מיוחדים שקיבלו הכשרה בתחום. שילוב ילדים ומתנדבות עם צרכים מיוחדים בין כותלי העמותה וחשיפת כלל הילדים למצבם תרמו לכל הצדדים.

תרומת התכנית "מסיכון לסיכוי" במעון באום אל-פחם: בשנת 2001 קיבלה העמותה בהתלהבות את ההצעה להפעיל במסגרתה את התכנית "מסיכון לסיכוי" וסוכם לקלוט כ-10 ילדים עם צרכים מיוחדים, כ-10% מכלל הפעוטות גילאי לידה עד שלוש במעון באום אל-פחם.

ההצעה הוגשה לעמותה מתוך היכרות עם הגישה הפתוחה והמטפחת של העמותה כלפי ילדים עם צרכים מיוחדים אשר ביקרו במסגרות היום עוד לפני יישום התכנית. ההנהלה והצוות שידרו נכונות לבוא לקראת ההורים ולסייע להם בטיפול בילדיהם, לדוגמה: לפני הפעלת התכנית, ילדים עם צרכים מיוחדים שביקרו במעון קיבלו טיפולים באחד ממרכזי התפתחות הילד בחדרה או בעפולה מספר פעמים בשבוע. הנהלת העמותה ראתה את המעמסה המוטלת על ההורים והילדים ואת הקושי של ההורים להתארגן לקראת הטיפול הנחוץ והוסיפה שעות סיוע למשפחות וילדים כדי הקל עליהם ולאפשר להם להיטיב את הטיפול.

דוגמה נוספת היא סוגיה ערכית שהעמותה נאלצה להתמודד עמה לפני התכנית: חלק מהורי הילדים ללא צרכים מיוחדים התנגדו לשילוב הילדים עם הצרכים המיוחדים במעון. אנשי הצוות המקצועי והנהלת העמותה, שהאמינו במתן הזדמנות שווה לכל אדם, הצליחו בעדינות ובסבלנות רבה להעביר את המסר של החיוב שבשילוב, ולבסוף הצליחו לרכז ואפילו לשנות את עמדותיהם של אותם הורים, על בסיס ההכרה ברווח ההדדי של השילוב.

על קרקע נוחה זו של צוות פתוח, מודע, קשוב ורגיש התבססה התכנית ונפתח המרכז להתפתחות הילד באום אל-פחם, וכך התאפשרה הנגשת השירותים הפך-רפואיים לילדים במעון.

תיאור ההצלחה

◆ שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים ולא מוכרים במעון היום

סיפור ההצלחה מציג שני אירועים דומים שהתרחשו בשלבים שונים לפני הפעלת התכנית. התוצאה של כל אחד מהם הייתה שונה.

תמונת מצב לפני ואחרי שילוב הילדים עם הצרכים המיוחדים והלא מוכרים

לפני

התנגדויות וחששות מצד כל המעורבים לקלוט בתכנית את הילד עם מחלת העצמות הנדירה והקשה.

אחרי

ילד עם מחלת עצמות דומה נקלט ושולב במעון.

תוצרי לוואי חיוביים

- ◆ הצוות קלט במעון ילד אחר עם תסמונת דומה ממשפחתו המורחבת של הילד הראשון ושילבו בתכנית "מסיכון לסיכוי".
- ◆ אחרי התנסות, הצוות וההנהלה הסכימו לשהות יום-יומית של האם במעון, והיו מוכנים לבדוק ולבחון לגופו של עניין כל מקרה חריג של בעיות ותסמונות בלתי מוכרות, מתוך אמונה בהצלחה שלהם.

פעולות שהביאו להצלחה

קבלת התנגדות הצוות לקלוט ילד עם תסמונת לא מוכרת

- כשנתיים לאחר פתיחת התכנית במעון פנה אב לילד בן שנתיים החולה במחלת עצמות בבקשה לשלב את בנו בתכנית. מדובר במחלה כרונית נדירה הגורמת לשברים בעצמות מכל מכה קטנה ואף ללא כל פגיעה חיצונית. הפעוט שהה רוב היום בבית עם אמו, צמוד אליה, והיא גוננה עליו מפני כל פגיעה אפשרית. האב חשב שהמעון והתכנית יוכלו לתרום לילד רבות ופנה מספר פעמים בבקשה לקבלו לתכנית.
- הנהלת המעון סירבה לקבל את הילד בגלל חששן של המטפלות שקליטת הילד תטיל עליהן מעמסה נוספת ואחריות כבדה מזו שהייתה מוטלת עליהן. כמו כן היה מדובר בתסמונת נדירה שלא היה ניסיון קודם להתמודד עמה במסגרות חינוכיות.
- הנהלת המעון התחשבה בעמדתן של המטפלות והייתה קשובה לחששותיהן, וצוות קבוצת עבודה מלווה גיבה את החלטת המעון.

אב לילד אחר עם אותה תסמונת עומד על דעתו שבנו ישולב במעון ובתכנית

א. פעולות האב

- ◆ האב פנה לעובדת הסוציאלית מהמחלקה לשירותים חברתיים, ובעקבות מצוקתו ובקשותיו הנוספות, קבוצת עבודה מלווה התכנסה לדיון מיוחד.
- ◆ האב הציע לחתום על "אי-תביעה" אם יקרה משהו לבנו ולשלם עבור שעות נוספות לסייעת (מעבר לשעתיים שמשרד הרווחה מקצה) כדי להקל על המטפלות את הטיפול בבנו.

ב. פעולות הצוות

- ◆ קבוצת עבודה מלווה פנימית התכנסה לדיון מיוחד.
- ◆ חברי קבוצת העבודה קיבלו מידע על המחלה ועל דרכי ההתנהלות עם הילד ולמדו את ההשלכות הבעייתיות על מצבו בגין הישארותו בבית. המסבירים היו האב והעובדת הסוציאלית שמכירה את הנושא.
- ◆ קבוצת העבודה דנה בנושא. על בסיס ניסיון שצוות המטפלות רכש מאז תחילת התכנית הביעה הקבוצה את אמונה שלמטפלות יש ביטחון וניסיון וכי ניתן לסמוך עליהן שתתמודדנה באופן מקצועי עם הטיפול בילד.
- ◆ חברי הצוות החליטו עקרונית לשלב את הילד לתקופת ניסיון.

- ◆ הנהלת המעון החליטה : א. לסבסד שעות נוספות לסייעת ; ב. לתת למטפלות ולסייעות הסבר מפורט ומדויק על המחלה והשלכותיה ; ג. לערוך חוזה בין המשפחה לעמותה ובו יוסכם שלא תהיה תביעה כספית כלפי המטפלות או המעון אם יהיו לילד שברים.
- ◆ מנהלת המעון והעובדת הסוציאלית נפגשו עם המטפלות כדי לשתף אותן בהחלטות. התקבלה החלטה עקרונית שלא כופים על המטפלות לשלב את הילד : אם הן מסרבות – ייסוגו מההחלטה.
- ◆ המטפלות קיבלו הסבר על המחלה.
- ◆ המטפלות הביעו את החששות שלהן משילובו של הילד, ומנהלת המעון והעובדת הסוציאלית התייחסו לכך.
- ◆ הנהלת העמותה הביעה את אמונה במטפלות על סמך ניסיון העבר.
- ◆ התקבלה החלטה משותפת לקבל את הילד.
- ◆ הצוות החליט על מתן שעות נוספות וחתם על חוזה עם המשפחה.

הילד שולב בתכנית לשיעור רצון כל המעורבים

הילד נקלט במעון, שולב בתכנית והשתתף בה במשך שנתיים. ההורים האמינו שהילד, למרות מחלתו, יכול לתפקד באופן עצמאי ועם סיכוי אמתי להשתלב בחברה הרגילה. לאורך כל התהליך הם שיתפו פעולה והסכימו לכל תנאי, ובמיוחד האב משום שראה חשיבות רבה בשילובו של הילד.

פעולות הצוות

- ◆ הצוות התגייס לקלוט את הילד לתקופת ניסיון. היה מוכן להתמודד עם החששות, כמו גם עם האחריות. הצוות קיבל הסבר כיצד לשמור על הילד, לדוגמה : כשהוא מתגלש במגלשה – לתפוס אותו, למנוע ריצה שלו באזורים שעשויים להיות בהם מכשולים.
- ◆ המטפלת האחראית קיבלה עליה למלא את משימת שילובו של הילד בצורה הטובה ביותר.
- ◆ הצוות פעל באחריות על-פי כללי השמירה על הילד.
- ◆ הנהלת המעון עמדה בהבטחתה ותגברה את שעות הסייעת, גם אחרי תקופת הניסיון.
- ◆ עם תחילת ביקורו של הילד במעון התברר שמדובר בילד תנועתי, דבר שמצריך תשומת לב נוספת והשגחה עליו.
- ◆ בגלל חששות צוות המעון הוא פנה לאם בבקשה לשהות עם הילד במעון לפרק זמן של התרגלות. הוחלט שבתחילה הילד יהיה במעון רק ארבע שעות ביום ועם הזמן ובהדרגה יישאר יום שלם.
- ◆ המטפלת האחראית למדה מהאם על הצרכים המיוחדים של הילד בשגרה היום-יומית, על התנהלותו ודרכי הטיפול בו.
- ◆ חברי הצוות פעלו כדי שהאם תוכל לבטוח באופן הטיפול שלהם בילד. הם הביעו אמון וסבלנות כלפי חששותיה והצורך שלה בשמירה עליו. האם התגייסה לסייע בטיפול בבנה במעון. עם הזמן והצלחה בטיפול בו, שהותה במעון פחתה עד שהילד נמצא במעון יום שלם בלעדית.

עקרונות פעולה

1. מתן לגיימצייה לצוות המטפלות להביע חששות בנוגע לטיפול בילד
2. מתן גיבוי מלא לצוות על ידי הנהלת המעון
3. קבלת החלטות במשותף על סמך דיון פתוח
4. פתיחות של מטפלות ללמוד מההורים
5. בחינה ולמידה מהחלטות העבר
6. עידוד מצד ההנהלה לגמישות ויצירתיות כדי לאפשר את קליטת הילד, גם כשהדבר כרוך בתקצוב נוסף.

סיכום

- לתהליך קבלת הילד לתכנית היו מספר שותפים תלויים זה בזה, והשילוב ביניהם הוא שהוביל להצלחה :
- ◆ האב – חדור אמונה, עקשן, מוכן להירתם לכל משימה למען שילוב בנו, עקבי ומשוכנע בתרומה שהתכנית "מסיכון לסיכוי" תעניק לבנו.
 - ◆ ההנהלה – פתוחה ומאפשרת.
 - ◆ צוות המטפלות – פתוח בגישתו, לומד מההורים ומתגייס לעשות מעבר למוטל עליו.

ג. אם לילדה עם צרכים מיוחדים מובילה שינוי ביחס הצוות ללקוחות במעון בשדרות

רותי וייס-צוקר, מנהלת ארצית "מסיכון לסיכוי", "אשלים"
שושי שמילה, מפקחת אזורית (דרום), השירות לשיקום, משרד הרווחה

רקע

בחרנו לספר סיפור הצלחה של אם לילדה עם צרכים מיוחדים ששולבה בתכנית "מסיכון לסיכוי" במעון ויצ"ו בשדרות. כבר בתחילת שנת הלימודים נוצר מתח בין האם לכל צוות המעון. האם שהתה שעות מרובות במעון, בודקת ללא הרף את כל אנשי הצוות, מתלוננת עליהם בפני מנהלת המעון ומתקשה לעזוב את בתה.

השינוי חל כאשר מנהלת המעון קיבלה את ביקורתה של האם בעניין תחלופה גבוהה של סייעות ושיבצה סייעת חדשה וקבועה לילדה. מכאן ואילך החל תהליך של שינוי, הן מצד צוות המעון והן מצדה של האם. מעורבותה וציפיותיה של האם השפיעו וחוללו שינוי גם ברבדים נוספים: בעבודת כל הצוות עם האם; ביחסם של אנשי הצוות להורי הילדים במעון; ובהתקדמות שחלה בתפקודה של הילדה.

התיאור של סיפור ההצלחה לגבי הקשר בין הצוות לאם ולילדה מובא כאן כפי שסיפרו אותו הן צוות המעון בסדנת הלמידה והן האם.

ההקשר הארגוני

המעון והתכנית "מסיכון לסיכוי"

במעון ויצ"ו בשדרות כ-100 פעוטות עד גיל שלוש. התכנית "מסיכון לסיכוי" החלה לפעול במעון לפני כשבע שנים, ובכל שנה משולבים בה כ-10 פעוטות חדשים עם צרכים מיוחדים, בשלוש הכיתות, על-פי גיל כרונולוגי ומצב התפתחותי ותפקודי. במעון עובדות שלוש סייעות. הן מתרגלות עם הילדים באופן פרטני ועוזרות לכלל הילדים בכיתות.

סדנת "למידה מהצלחות" לצוות המעון

בשנת 2007, בעקבות סדנת "למידה מהצלחות" שבה השתתפנו, החלטנו להעביר סדנה לצוות המעון כמלוות למידה. התקיימו שישה מפגשים ובמהלכם פירטנו את עקרונות המתודה בהרצאה קצרה ולאחר מכן ביקשנו מהצוות לספר סיפורי הצלחה. הסיפורים היו מעניינים ואישיים, ואנו בחרנו "לחקור" ולהציג סיפור המשקף דרך הראויה ללמידה, העוסק ביצירת אמון בין אם לבין צוות המעון ושילוב האם בעבודה עם ילדה.

סיפור הצלחה זה חידד והעלה לדיון את נושא השיתוף והמעורבות של הורים בתהליכי חינוך, הן בסדנת הלמידה והן בקבוצת ההדרכה למנחי התכנית.

ההצלחה שנלמדה

אם לילדה עם צרכים מיוחדים משפיעה על שינוי ביחסן של נשות הצוות להורים.

תמונת מצב לפני ואחרי שינוי יחסו של הצוות

האם

לפני

- ◆ חרדה מאוד, דאגנית, חשדנית, לא שקטה, בדקה הרבה את פעילות המטפלות והסייעות.
- ◆ הרבתה לדבר עם אנשי צוות שונים ולהצליב מידע ששמעה מפייהם עד כדי כך שמעורבותה ומסירותה הקשו על אנשי הצוות.
- ◆ ביקשה לדעת במפורט מה נעשה בכל עת ועת עם הילדה במשך שהותה במעון (אוכל, משחק, שינה וכד'), לדוגמה: ביררה פרטי פרטים לגבי כל טיפול וטיפול – משך הזמן, תכניו, תכיפותו ויעילותו.
- ◆ טלפנה פעמים רבות לביתם של אנשי צוות, הן בשעות העבודה והן בשעות הערב.
- ◆ הייתה הרבה במעון, בסוף היום התקשתה לעזוב ועיכבה את הצוות בשאלות חוזרות ונשנות על מצבה של הילדה.
- ◆ דרשה ממנהלת המעון לקבל סייעת קבועה לבתה.
- ◆ התנגדה נחרצות להצעה לשלב את הילדה במעון יום שיקומי בשנה שלאחר מכן.

אחרי

- ◆ בודקת פחות את תפקוד הצוות.
- ◆ מביעה אמון והערכה כלפי הצוות בקשר לעבודה הנעשית עם הילדה.
- ◆ ממקדת את דרישותיה כלפי הצוות ומבטאת בבירור את ציפיותיה ודרישותיה.
- ◆ מטלפנת הרבה פחות לצוות בשעות לא מקובלות.
- ◆ מודעת יותר לקשיים של הילדה ומנסה למצות את כל מגוון הטיפולים שעשויים לקדמה.
- ◆ מבקשת לקבל מהצוות הפְּרָה-רפואי הדרכה מפורטת לגבי העבודה עם הילדה בשעות אחר הצהריים ומבצעת את ההנחיות.
- ◆ משלבת את הילדה במעון יום שיקומי.
- ◆ מכניסה את בנה התינוק למעון ויצ"ו.

הפעוטה

לפני

- ◆ לא הלכה
- ◆ לא דיברה
- ◆ לא יצרה קשר עין, בהתה
- ◆ התבודדה
- ◆ בכתה הרבה
- ◆ לא שיחקה עם ילדים אחרים

- ◆ לא היו לה הרגלי אכילה
- ◆ זרקה דברים
- ◆ הייתה חסרת שקט
- ◆ רצה אל זרים, חיבקה, ליטפה וחיפשה קשר פיזי.

אחרי

- ◆ הולכת
- ◆ מדברת
- ◆ קשר העין השתפר
- ◆ מתנתקת ובוהה פחות
- ◆ מוכנה יותר לקשר עם ילדים אחרים
- ◆ אוכלת לבד
- ◆ יותר שקטה ומסוגלת לשבת פרקי זמן קצרים במקום אחד
- ◆ בוכה פחות
- ◆ מקשיבה יותר.

תוצרי לווּאי חיוביים

- ◆ הצוות הגיע להבנה שתחלופת סייעות בטיפול בילד עם צרכים מיוחדים מקשה על הענקת טיפול ראוי ומשפיעה לרעה על יחס ההורה לצוות המטפל.
- ◆ התקבל במעון נוהל שכמדיניות יש לדאוג לסייעות קבועות לפעוטות.
- ◆ צוות המעון מודע יותר לסוגיית כיבוד הדעות והרגשות של ההורים. ניכר שיתוף של הורים נוספים במערך הטיפולים והזמנתם לבדוק, לראות ולהיות חלק מהתהליך.
- ◆ נערכות שיחות עם הורים ברוח הלמידה מהצלחות, לדוגמה: ההורים מתבקשים לספר על הצלחות עם הילד ולפרט את הפעולות שהביאו להצלחה.

פעולות שהביאו להצלחה

פעולות המנהלת, הסייעת והצוות הפך-רפואי

- ◆ המנהלת הקשיבה לטענות האם.
- ◆ המנהלת נענתה מיד בחיוב לבקשת האם ובחרה סייעת שלא היה לה קשר קודם עם האם והילדה.
- ◆ הסייעת לא התייחסה למידע קודם שקיבלה על האם והכירה אותה ממקום "נקי" וללא דעות קדומות. וכדבריה:

"האם נראתה חמימה, נעימה, חביבה, אני לא חשבתני שהיא תהיה קשה כמו ששמעתי עליה, ואני ציפיתי שדווקא יהיה קל לעבוד עמה." ; " ...וציפיות יכולות להתגשם..."

- ◆ דברי הסייעת: "הילדה נולדה לאם הנכונה – אם אכפתית ודואגת". דברים אלו מהווים בסיס וחופנים בתוכם את הסיכוי לשינוי וליצירת אמון. הסייעת התחברה אל האם ממקום של "אמא מול אמא" ואמרה: "גם אני אם לשני ילדים ואני יודעת..."
 - ◆ בשיחה מקדימה הקשיבה הסייעת לשאלות האם ושוחחה עמה על גבולות, בעיקר סביב ריבוי שיחות הטלפון שנהגה האם לערוך עם הצוות אחרי שעות העבודה.
 - ◆ הסייעת תמכה באם ועודדה אותה. היא אמרה לה שלא הייתה יכולה למצוא אם טובה ממנה לילדתה.
 - ◆ הסייעת הקדישה זמן ייחודי לילדה, לא אפשרה לה להישאר במצבים של ניתוק, והחזירה אותה לפעילות הקבוצתית:
- "היא נקשרה אליי, ילדה חמה, לא סגורה, כולם אהבו אותה. היא נזקקה וקיבלה יותר עזרה ממני כדי שתוכל לחזור ולהשתלב בפעילות הקבוצתית ולצאת מה'ניתוקים' שאליהם הייתה נכנסת."*
- ◆ הצוות אמר לאם שאינו מסתיר ממנה דבר לגבי בתה.
 - ◆ הצוות עודד את האם להגיע לכל זמני הפעילות ולראות כיצד עובדים עם הילדה.
 - ◆ הצוות הפך-רפואי נתן לאם הדרכה מפורטת לגבי המשך העבודה עם הילדה בבית.
 - ◆ הצוות הסביר להורים כי למרות ההתקדמות היפה של בתם, עדיין קיים פער בתפקודה לעומת בני גילה והיא תזדקק בהמשך למסגרת של החינוך המיוחד.
 - ◆ פעולות האם המשתלבות במשימות לקידום הילדה - האם ציינה בפני הצוות כי היא מבצעת את ההמלצות לטיפול וממשיכה בטיפול ובמתן חיזוקים לילדה בבית:
- "מה שראיתי שעבדו אֶתה כאן – המשכתי בבית."*
- "עודדתי את הילדה: נתתי לה הרבה נשיקות וחיבוקים, נתתי לה 'פיד-בק', חיזוקים חיוביים כמו: 'כל הכבוד, יופי!'. היא חיכתה לזה, ראיתי את זה בעיניים שלה, גם זה סוג של תקשורת..."*
- "לקחתי אותה למגרש המשחקים, קניתי לה הרבה משחקים, יש לנו בבית נדנדה – טרמפולינה – מה שראיתי במעון."*
- "קיבלתי הדרכה והראינו לילדה קלטות וידאו כדי שתתקשר, זה היה חלק מההדרכה של הקלינאית תקשורת וזה תרם לשיפור"*.
- ◆ האם יזמה פגישות עם הפסיכולוגית:
- "דיברתי המון עם הפסיכולוגית, אמא צריכה להשלים עם המצב של הילדה... בלי זה לא תוכל להתקדם. להכיר בבעיה של הילדה ואחר כך הכול פתוח..."*
- ◆ בעקבות המלצת הצוות לשילוב הילדה במסגרת החינוך המיוחד הראתה האם התעניינות, וכדרכה, התחילה ללמוד את הנושא: מבקשת מידע על ועדת השמה, מסגרות חינוכיות עתידיות ועוד.
- תיאור הצוות תאם במידה רבה את האופן שבו האם תיארה את עצמה:
- "היה לי טלפון של הצוות. לפעמים הם היו כמו פסיכולוג, הייתי אֶתם בקשר גם אחרי הצהריים."*

”יש לציין שבגלל שלמדתי את הבעיה שלה (של הילדה), היה לי יותר קל ושיתפו אתי פעולה...
עקבתי אחרי הטיפול, חקרתי את המתרגלת שאלות בלי סוף... במשך הזמן זה ירד... שאלתי את
המנהלת אם היא מפקחת שכולם עושים מה שצריך.”

נקודות מפנה

- ◆ משובצת סייעת חדשה וקבועה לילדה. כבר במפגש הראשון נוצרת "כימיה" בין האם לסייעת, לאחר תקופה של חוסר הצלחה בקשר בין הצוות לאם. באמצעות האמון שנרקם נוצרת "ברית טיפולית" חדשה שמסייעת להתקדמות הילדה. הילדה מתחילה ללכת. האם נרגעת כשהיא רואה את בתה הולכת ונוכחת לדעת שיש תוצאות לטיפולים ולתרגול.
- ◆ בתקופת הנפילות המסיביות של הקסאמים על שדרות המשפחה עוזבת את העיר ועוברת לבאר שבע. נצפית נסיגה בהתקדמות הילדה. האם רואה זאת ומבינה את חשיבות המשך הטיפולים במעון. כיוון שמעון ויצ"ו בשדרות הוא המעון הממוגן ביותר בארץ, המשפחה מחליטה לחזור לשדרות כדי שהילדה תוכל להמשיך לבקר במעון ולקבל את הטיפולים שהיא זקוקה להם.
- ◆ האם מקבלת את המלצת הצוות להמשיך השמה של בתה במסגרת החינוך המיוחד.

עקרונות פעולה

1. בניית אמון בין הצוות לאם באמצעות היענות לבקשותיה
2. מתן מידע והסברים לאם על הטיפול בבתה
3. קביעת גבולות ברורים לקשר בין האם לצוות
4. חיזוק ועידוד של האם לגבי יכולתה הטובה לטפל בבתה
5. החלת השינוי בקשר עם האם לקשר עם הורים נוספים.

סוגיות לא פתורות להמשך למידה

- ◆ ההשקעה הרבה באם גרמה להזנחה של הקשר עם האב ולפיכך להחמצת תוצאות יעילות יותר. כיצד מוצאים איזון בהשקעה במערך היחסים במשפחה ובטיפול בילד הפגוע?
- ◆ כיצד משמרים לאורך זמן יחסים של אמון בין הורים לצוות?
- ◆ לעתים המטפלות נתפסות כנציגות הממסד והן שסופגות את האכזבה והכאב של ההורה שנולד לו ילד פגוע.
- ◆ לילדים עם צרכים מיוחדים רגישות גבוהה במיוחד להשפעת הקשר בין הצוות להורים, והם זקוקים לתמיכה רבה ותיווך מהצוות כולו.
- ◆ כיצד מפחיתים את הקשיים ביצירת יחסים של אמון בין הורי הילדים לצוות המעון?
- ◆ איך לשפר את שיתוף ההורים בקבוצת הלמידה? כאשר הועלתה ההצעה להזמין הורים להשתתף בסדנת הלמידה עלו נימוקים שונים ששללו זאת, החל בצורך בשמירת סודיות ועד מידת החופש של אנשי הצוות לדבר לפני ההורים על נושאים שונים הקשורים בעבודתם. יש לציין כי גם במפגשי קבוצת הלמידה של מלוות קבוצות למידה של התכנית עלתה הסתייגות משילובם של הורים בקבוצות למידה.

ד. "למידה מהצלחות העבר" של אנשי המקצוע בתכנית "מסיכון לסיכוי" במעון יום ויצ"ו באשקלון

הדס זהבי, עובדת סוציאלית, מפקחת שיקום, מחוז ירושלים, משרד הרווחה

רחל סרור – מפקחת על מעונות היום, ויצ"ו

בנימה אישית – "הצלחה ניתן למחזר"

הצטרפנו לתכנית "למידה מהצלחות" מבלי להבין מהי בדיוק הגישה. אנו, מפקחת ויצ"ו ומפקחת שיקום במשרד הרווחה, ליווינו מקרוב את התכנית "מסיכון לסיכוי", באמונה שזוהי תכנית ייחודית בעלת חזון הנותנת הזדמנות לטיפול בפעוטות בעלי צרכים מיוחדים ולשילוב שלהם ושל משפחותיהם בחברה.

ההתנסות בקבוצת הלמידה עם צוות מפקחי התכנית בגישה של "למידה מהצלחות", בהנחייתו של פרופ' רוזנפלד, תרמה לנו משמעותית בכל הקשור בהכרה והבנה של אמצעי למידה זה. כאשר התחלנו בתכנון קבוצה ללמידה מהצלחות במסגרת מעון ויצ"ו באשקלון, חשנו התרגשות מהאתגר שלפנינו. שתינו הרגשנו שליווי למידה, כאשר אנו עצמנו עדיין רק בגדר תלמידות בתחום ואין לנו די ביטחון בו – הוא בבחינת אתגר לא קטן המעורר תחושת חוסר ודאות לגבי היכולת להשתמש בשיטה באופן נכון. אולם הנחת העבודה הייתה שהלמידה משותפת, שהידע נמצא אצל כולם ושתפקידנו הוא ללוות את הלמידה ולא להוות מקור הידע הבלעדי. כל זה הוביל אותנו קדימה.

ההקשר הארגוני: הקמת קבוצת למידה במעון

מטרתנו הייתה להקים קבוצה מצוות שמורכב משותפים ובעלי העניין הפועלים בתכנית "מסיכון לסיכוי" במעון באמצעות הגישה של למידה מהצלחות:

- ◆ כיוונו להנחלה ולהטמעה של דרכים המאפשרות למידה לכל אחד ואחד מאנשי הצוות אשר כבר פועל בשטח.
- ◆ פעלנו לחשוף את הידע הסמוי הקיים אצל כל אחד מאנשי הצוות כדי שאפשר יהיה להפיצו.
- ◆ יצרנו הזדמנויות לחברי הצוות ללמוד זה מזה.
- ◆ הקמנו מסגרת של למידה משותפת הנמשכת לאורך זמן.

בעקבות זאת נוצרה קבוצה, שהנה חלק מארגון, אשר תוכל לרכוש ולאמץ כישורים של למידה מתמשכת, שיטתית וברוח אופטימית, למענם של הילדים עם הצרכים המיוחדים ומשפחותיהם.

בלשון ה"למידה מהצלחות", ההנחה הבסיסית שלנו הייתה שאפשר למחזר ולהפיץ הצלחה, בלשון "מכוונת לפעולה", כך שתעמוד לרשותם של אחרים. את ההנחה הבסיסית הזאת רצינו להנחיל לקבוצה.

כאן נספר על אופן בניית הקבוצה, נפרט את המהלכים ונתאר את חקר סיפור ההצלחה על ידי הקבוצה עצמה. החקר היה משותף לכל הקבוצה והדגיש את היכולות הגבוהות של הצוות במעון. מהר מאוד הקבוצה

שליווינו במעון רכשה שפה משותפת, זיהתה ידע סמוי והעלתה אותו כידע גלוי, ואף ניסחה אותו על בסיס הפעולות שביצענו ואשר תרמו להצלחות.

ליווינו את הקבוצה במהלך שנת 2007. בששת המפגשים שקיימנו השתתפו מפקחת המעון מטעם הארגון, מנהלת המעון, עובדת סוציאלית של התכנית מהמכון להתפתחות הילד, עובדת סוציאלית מרכזת שיקום מטעם משרד הרווחה, צוות המטפלות והמתרגלות (חונכות) ואם של ילד מהתכנית.

מדוע בחרנו להקים קבוצת למידה במעון זה?

בחרנו את המעון באשקלון לאחר שהבנו מהו המערך הארגוני שלו וראינו פוטנציאל להצלחת קבוצה כזו במסגרתו:

- ♦ המעון מתפקד היטב – זיהינו כי המעון והתכנית המופעלת בו מתנהלים ומתפקדים באופן מקצועי ושוטף לשביעות רצונם של השותפים והמשפחות. כמו כן שיתוף הפעולה מצד כל השותפים פורה, ויש נכונות ללמידה ורצון כן להצליח בקרב אנשי הצוות.
- ♦ יש במעון מלווה למידה מחויב – לנו כמלוות הלמידה קיימת מחויבות הן מתחום הרווחה והן מתחום החינוך להמשכיות התכנית "מסיכון לסיכוי" ולהטמעת הגישה "למידה מהצלחות" בארגונים שהתכנית פועלת בהם.
- ♦ יש אפשרות ללמידה מתמשכת – האמנו שלמידה מתמשכת של צוות העובדים ובעלי העניין הנוספים תיטיב עם הילדים המשולבים בתכנית, עם הוריהם ועם כלל הילדים במעון.

לאור זאת הוסכם על השקת התכנית במעון באשקלון כבסיס להתחלת לימודים תוך-ארגוניים.

מעון ויצ"ו באשקלון נמצא בסמוך למכון להתפתחות הילד בבית החולים ברזילי, והוא פועל כבר למעלה מ-30 שנה. במעון 120 ילדים, מגיל חצי שנה ועד גיל 4. הילדים מחולקים ל-4 כיתות: תינוקות, פעוטות, גנון ו-גן. מנהלת המעון עובדת בשיתוף צוות חינוכי הכולל 18 מטפלות, רובן בעלות הכשרה מקצועית פורמלית. התפיסה החינוכית המובילה את העבודה במעון דוגלת בשיתוף מלא של ההורים ובשקיפות מלאה. פירוש הדבר: יידוע שוטף, מדיניות של דלת פתוחה ואפשרות להשתתף בכל פעילויות המעון. המעון, כחלק מארגון ויצ"ו ותפיסתו, דוגל בשילוב של ילדים עם צרכים מיוחדים ובמתן הזדמנות לכל ילד להתפתח ולמצות את מרב הפוטנציאל הטמון בו.

לאורך שנים המעון קלט ילדים עם צרכים מיוחדים אשר טופלו בבית החולים ובמכון להתפתחות הילד. הקרבה הפיזית בין שני שירותים אלו ואיכויות הצוות אפשרו את הפעלת התכנית "מסיכון לסיכוי" במעון זה בשנת 2000. יתרונות המטפלות במעון היו הסמכה פורמלית לרובן, מוטיבציה גבוהה ללמוד ולהתפתח, ניסיון קודם בשילוב ילדים עם צרכים מיוחדים, התלהבות מרעיון השילוב ומהיוזמה לפתח את התכנית במעון וכן מחויבות ולוואליות לארגון.

אנשי המקצוע משלבים בכל שנה 10 פעוטות עם צרכים מיוחדים, והפעוטות מקבלים סל שירותים פְּרָה-רפואיים במעון. נוסף על המטפלות, יש במעון מתרגלות העובדות באופן פרטני עם כל ילד משולב, בהדרכת אנשי המקצוע המטפלים בילד.

במסגרת התכנית, ההורים שותפים לכל הנעשה עם ילדיהם. הם מגיעים לחלק מהטיפולים הפּרָה-רפואיים ומקבלים הדרכה לעבודה עם הילדים בבית. כמו כן, העובדת הסוציאלית מהמכון להתפתחות הילד מלווה את ההורים ותומכת בהם לאורך השנה באופן פרטני וקבוצתי. ישנה גם "קבוצת עבודה מלווה", המורכבת מנציגי השירותים השונים ונפגשת שלוש פעמים בשנה. מטרותיה הן קליטת ילדים חדשים, קביעת דרכי הטיפול לכל ילד, הערכת מצבם של הילדים לאורך השנה, דיון בקשיים העולים בעבודה עם הילדים ו/או ההורים וכיוצא באלה. "מסיכון לסיכוי" פועלת במעון בהצלחה הן בזכות הצוות המקצועי והן בזכות שיתוף פעולה פורה של כל הנוגעים בדבר: המחלקה לשירותים חברתיים, משרד הרווחה, ארגון ויצ"ו והמכון להתפתחות הילד.

תמונת מצב לפני ואחרי הקמת קבוצת הלמידה

לפני

התכנית מ"סיכון לסיכוי" פעלה במעון עם צוות מחויב המעוניין בלמידה. צוות המעון נפגש באופן מסודר עם העובדת הסוציאלית של התכנית ועם מנהלת המעון למטרות למידה, תמיכה, ונטילציה, הדרכה לגבי קשיים שנתקלו בהם בעבודתם השוטפת וטיפול בצרכים השונים שאנשי הצוות העלו.

אחרי

צוות המעון נפגש באופן שוטף ורציף עם בעלי עניין נוספים הקשורים לתכנית "מסיכון לסיכוי". הוא רכש את דרכי הלמידה מהצלחות, על מרכיביה השונים, והשתמש בהן לצורך הלמידה מהצלחות אישיות ומהצלחות בעבודה עם ילדים ומשפחותיהם. הצוות נחשף לידע הרב שיש לו ולאפשרות ללמוד זה מזה, בגישה המדגישה את החיובי ומשמשת בסיס ללמידת הצוות שבו עובד העמית הלומד, בדרך הרפלקציה על הפעולות המוצלחות שביצע. יש לציין שהעובדת הסוציאלית שהנחתה את הקבוצה הייתה בעבור המטפלות דמות קשובה ותומכת מבחינה רגשית ומקצועית, אף בהיבטים אישיים של צוות המטפלות.

תוצרי לוואי חיוביים

- ◆ המנחות צברו ניסיון בשיתוף פעולה, והוא היווה מודל לעבודתן עם הצוות במקום.
- ◆ נוצר צוות הלומד תוך שיתוף פעולה באופן רציף ומתמיד.
- ◆ פותחה 'גאוות יחידה' – צוות המאמין בכוחותיו וביכולת שלו לתרום.
- ◆ העבודה של המטפלות קיבלה מקום מרכזי, והן ראו תוצאות לעמלן.
- ◆ הצלחה קטנה קיבלה מקום של כבוד כמו הצלחה גדולה.
- ◆ הצוות הביא גם סיפורים אישיים, למשל, מטפלת שיתפה בחוויות גידול בתה – ילדה עם נכות.
- ◆ נוצרה ותורגלה שפה משותפת לכל אנשי הצוות והנוגעים אליו.

תוצרי לוואי שליליים

- ◆ הקבוצה הייתה גדולה מדי ולא אפשרה השתתפות פעילה של כולם.
- ◆ לדברי הצוות "היו גם חלקים משעממים": חברות בקבוצה שלא שיתפו את האחרים בסיפור הצלחה והיו פסיביות בתהליך החקר חוו תחושת שיעמום.

פעולות שהביאו להצלחה

הקמת הקבוצה

- ◆ גיבוש הרעיון: זכור לשתינו המפגש הראשון בינינו בסדנת הלמידה של מפקחי התכנית. באותו מפגש התבקשנו להקים קבוצת למידה. התחברנו מיד זו לזו ולתכנית באשקלון, ובלי הרהורים רבים התחלנו מיד בעבודה. בשיחות בינינו שיתפנו זו את זו בחששות, ומהר מאוד, לאור הייחוד הרגשי שיצרנו לנו, המשימה נראתה אפשרית. התמיכה שקיבלנו מיתר חברי הקבוצה העידה שזו אפשרות ראויה.
- ◆ ההיערכות להנחיה בזוג ולגיבוש דרכי פעולה: מיד עם גיבוש הרעיון (שלב קצר מאוד), ולמרות העובדה שלא הכרנו קודם, הייתה ברורה לשתינו המחויבות לעבוד במשותף: קיימנו תהליך של היכרות ראשונית ויצירת קשר, תיאמנו ציפיות, שוחחנו על חששות, קונפליקטים וקשיים שעלולים לצוץ תוך כדי הנחיה בזוג והעלינו רעיונות להתמודדות, לדוגמה: יש בינינו הבדל מובנה בניסיון שלנו בהפעלת קבוצות, והיה חשש כי הדומיננטיות של שתינו לא תהיה אחידה. לכן חילקנו בינינו את ההנחיה, ואפילו החלטנו שכאשר אחת מנחה השנייה כותבת על הלוח. סיכמנו כי לא נתפרץ אחת לדברי השנייה, אבל כן אפשרנו להשלים אחת את השנייה כשיש צורך. נפגשנו מספר פעמים במטרה להעמיק את ההיכרות האישית. יש לציין כי פגישות אלו הצריכו משתינו מאמץ והתארגנות, הן בשל מרחק המגורים הגאוגרפי והן בשל לוחות הזמנים הצפופים של עבודת פיקוח שוטפת. סיכמנו בינינו כי את המפגשים נכין במשותף: חילקנו משימות והגדרנו זמנים; אחרי כל מפגש ניתחנו מה שהיה, תיעדנו והסקנו מסקנות; ולפני כל מפגש התכוננו על-פי עקרונות הלמידה מהצלחות.
- ◆ גיוס המשתתפים ליצירת הקבוצה: מתוך הבנה שעלינו לגייס ולסחוף לרעיון הן את אנשי השטח והן את הממונים עליהם, שוחחנו עם המפקחת מטעם ויצ"ו והדגשנו את תרומתה של הקבוצה לה, לצוות ולמעון בכלל. המפקחת "המגויסת" שוחחה על כך עם מנהלת המעון, ולאחר קבלת הסכמה מצדה הגיעה למעון, ובישיבת צוות משותפת העלו שתייהן את הרעיון ובדקו את מידת ההתעניינות, הרצון ומחויבות הצוות לשותפות. המנהלת פנתה לכל איש צוות במעון במטרה לוודא את מוכנותו להשתתפות. המסר שקיבלנו היה "המטפלות מתלהבות מהנושא". בד בבד שוחחנו הן עם עובדת סוציאלית של המכון והן עם עובדת סוציאלית ממחלקת הרווחה ועם הממונה עליה, כדי לגייס לתהליך. עובדת סוציאלית של התכנית שוחחה עם המטפלים הפך-רפואיים במכון וטלפנו גם למנהלת המכון לצורך הצגת הקבוצה. הצענו לכולם להצטרף, אך בשל שעות העבודה המצומצמות של העובדים במכון לא יכלו לעשות זאת.
- ◆ ניסיון לשתף הורה בקבוצה:
 - הסוגיה הועלתה לפני מנהל המעון והעובדים.
 - צוין כי יש מה ללמוד מן ההורים.
 - המנהלת הציעה לכלל ההורים של הילדים עם הצרכים המיוחדים להשתתף.
 - אם אחת באה לפגישה אחת בלבד ותרמה בה.
- ◆ בניית המסגרת (setting) בקבוצה: בפגישה משותפת עם מנהלת המעון ועם עובדת סוציאלית של המכון להתפתחות הילד התלבטנו בנושאים הקשורים להתנהלות הקבוצה: יום ושעה מתאימים, מקום פיזי

למפגש, הכנת כיבוד, תוכן המפגש, דרכי הלמידה וחשיבה על דמויות נוספות שחשוב שישתתפו במפגש (כגון הורים).

- ◆ הזמנה כתובה: משתתפי הקבוצה קיבלו מכתב המתאר את מטרות הקבוצה, הדמויות המלוות ותאריך המפגש הראשון. מכתב זה נשלח לכל הנוגעים בדבר, והמנהלת הפיצה אותו לכל המטפלות.
- ◆ גיוס מתעדת והפצה כתובה של התייעוד: חשבנו כי כדי להפיק מהלמידה את המרב, עבורנו ועבור הקבוצה, יש לתעד את הפגישות. קבענו כי התייעוד יהווה בסיס לסיכום כל מפגש. אחרי שנכתוב אותו הוא יועבר לכל משתתפי הקבוצה. כמו כן היו הסיכומים אמורים להוות בסיס ללמידה גם בסדנת הלמידה שלנו ובהכנות שערכנו לקראת המפגשים הבאים. לאחר התייעוד עם מנהלת המעון פנינו לאחת המטפלות ובדקנו את מוכנותה לתעד את הפגישה הראשונה. גם ליתר הפגישות נערכנו מראש, ומשתתפות הקבוצה נענו ברצון לבקשתנו לתעד, בשל הכרה בחשיבות התייעוד הן ללמידה אישית והן בתור כלי עזר כללי לזכור את העשייה.

הפעלת הקבוצה

- ◆ תנאי הלמידה ומבנה הקבוצה:
 - המפגשים התקיימו במעון וי"ו, בלובי המעון, בשעה 15:13, ולמשך כשעה וחצי.
 - הקבוצה כללה 23 משתתפות. המספר הגדול לא אפשר ישיבה במעגל, אלא באליפסה. החיסרון בצורת ישיבה זו היה שלא כל חברות הקבוצה יכלו לראות את כולן.
 - פגישות התקיימו בשעות הצהריים ולא הייתה פניות מלאה של הצוות.
- ◆ בניית חוזה עם הקבוצה:

במפגש הראשון הדגשנו את השותפות בינינו בעבודה השוטפת, את החזון המשותף של כולנו בעבודה עם ילדים בעלי צרכים מיוחדים, את "ייסורי הגדילה" של התכנית, הדילמות שליוו את יישומה והפעלתה במעון ואת ההצלחות לאורך השנים – פרי עבודה משותפת. באמצעות מסרים אלה האמנו שנשיג שותפות גם בלמידה ההדדית ושנסייע גם בבניית תשתית לפתיחות, כנות, עניין ורצון ללמוד. הצגנו לקבוצה את עקרונות ההדדיות: "אם אני יכול גם אתה יכול"; ואת עקרון הנדיבות: "אני מוכן לשתף אותך במה שאני יודע". גם בדרך זו רצינו להטמיע עקרונות חיוניים להשגת מטרות הלמידה המשותפת וחקר ההצלחות.
- ◆ דרכי החשיפה למושגי "למידה מהצלחות":

הבנו כי לצורך שימוש במתודה "למידה מהצלחות" על הקבוצה להכיר ולדעת את המונחים והמושגים כבר בראשית הדרך. כבר במפגש הראשון סיפרנו על השיטה – היכן נוסתה, מי פיתח אותה ואופן חיבורה עם התכנית "מסיכון לסיכוי". תיארו את הגישה, וכתבנו את המושגים על הלוח, לדוגמה: ידע סמוי וגלוי, דו-שיח רפלקטיבי, פעולות. לאחר כל תיאור עצרנו לצורך המחשת הנאמר בדוגמאות שהבאנו. מהר למדי הקבוצה הציגה דוגמאות משלה. הגדרנו את הקבוצה "קבוצת עמיתים", את תפקידנו הגדרנו בהתאם – "מלוות למידה" ואת דרך הלמידה – רפלקציה. המשתתפות היו קשובות בהדרגה ותוך כדי מתן הדוגמאות נראה כי המושגים נקלטו ומתורגלים. אך כאשר דיברנו על פעולות שנעשות כדי להבין מה הביא לידי הצלחה, ניכר היה שהקבוצה התקשתה להפריד בין תיאור העשייה לבין הפרשנויות, הרגשות והתחושות. בנקודה זו סייעה מאוד דוגמה של חקר הצלחה שאחת

המטפלות חוותה באופן אישי. בעת כתיבת הפעולות על הלוח נראה היה כי השפה מתחילה להשתרש, גם אם עדיין הדברים אינם מושלמים. כמו כן תיארו את עשרת שלבי החקר בשפה יום-יומית וכמובן בליווי דוגמאות, ובהמשך חילקנו לכל המשתתפות את פורמט החקר בכתב.

◆ מרכיבי העבודה עם הקבוצה :

על מנת להעשיר את הלמידה ולעשות אותה מורכבת ומעניינת השתמשנו באמצעים אלו : דיון בקבוצות קטנות, חלוקה לזוגות לצורך חשיפה אישית יותר, רישום על דפים להצגת התוצרים במליאה, סיכום הנעשה והנאמר בקבוצה בפלקטים התלויים במקום הישיבה ועיבודם לאחר מכן. לדוגמה, חילקנו את המשתתפות לזוגות היושבים במעגל חיצוני ובמעגל פנימי. המשתתפות התבקשו לספר זו לזו סיפור הצלחה, לכתוב אותו על דף ולתת שם לסיפור. בתרגיל זה אפשרנו לבחור סיפור הצלחה מכל תחום שהוא, מה שאפשר חיבור אישי לדרך למידה זו ולהיכרות עם הסיפורים האישיים של חברי הקבוצה והעמיק את הקשר בינינו. לאורך המפגשים השתדלנו מאוד להיות קשובות לנעשה בקבוצה, בדקנו עד כמה הנושא והחקר מעניינים את המשתתפות ושאלנו לדעתן על התוצרים שהקבוצה הניבה בהדרגה. כך לדוגמה, בתחילת המפגש השני ביקשנו מחברות הקבוצה לרשום על נייר במילה אחת מחשבה/רגש/תחושה שאיתה באו למפגש זה ובעקבות המפגש הקודם. המילים שהוצגו היו : ריגוש, למידה, חידוש, סקרנות, ביטחון, שיתוף, שאלות, תהיות, התעניינות, תהליך, חוויה, דו-שיח, שוויוניות. בהמשך המפגשים זיהינו כמה משתתפות פעילות מאוד ; היתר היו פסיביות. שיקפנו את הדברים לקבוצה ובדקנו אותם אתן. והמסקנה הייתה שמדובר בקבוצה גדולה מדי.

מפגישה לפגישה התקדמנו בחקר ההצלחות לפי שלבי החקר, והבקשה הייתה לחשוב על הצלחה במונחים של למידה מהצלחות ולהסתייע בטבלה שאיתה עבדנו ושהכילה בתמצית את שלבי החקר : מצב לפני ואחרי, פעולות, עקרונות פעולה ונקודות מפנה.

מרכיב נוסף בעבודתנו עם הקבוצה היה חיבור מידי למפגש הקודם : הפגישות התקיימו אחת לחודש ; הקפדנו לתלות את טבלאות החקר והמושגים בכל פגישה ולהתחיל מסיכום המפגש הקודם והצגת סיכומי החקר, ובכך גם אפשרנו לקבוצה להגיב על המפגש הקודם. לאורך כל המפגשים עלו גם קולות של אמביוולנטיות : לגבי מהות המתודה, לגבי ההצעה להטמיע אותה במספר מפגשים מצומצם, בלבול, "הסתובבות בערפל", "תמונה לא שלמה".

◆ תהליכי למידה מקבילים בין הקבוצה באשקלון לסדנת הלמידה המרכזית :

במקביל לליווי הקבוצה באשקלון המשכנו להשתתף בסדנת הלמידה של המפקחים מהארגונים המלווים את התכנית "מסיכון לסיכוי". בסדנה זו הצגנו את ההתנסות שלנו בקבוצה, את החוויה האישית, הדילמות והקשיים. קיבלנו הדרכה שהייתה חיונית כדי להבין את המתודה ואת ניתוח ההצלחות לפיה בדרך הטובה ביותר. הצגנו לקבוצה זו את הלמידה המקבילה שלנו כמלוות, ואף הבאנו מספר פעמים אירועי למידה. כך למשל במפגש השני סיפרה מטפלת על התנסותה האישית בגידול ילדה חולת C.P. : נערך חקר קבוצתי משותף וסיכמנו אותו בטבלה. את הטבלה והסיפור הצגנו בסדנה שלנו וקיבלנו משוב אשר הדגיש וחייד את הלמידה.

◆ שלבים בהטמעת הגישה :

עשרת שלבי המתודה נלמדו בהדרגה כדי שלא לגרום להצפה בקבוצה. כך למשל, בפגישות הראשונות התמקדנו בתיאור ההצלחה, במצב לפני ואחרי ההצלחה ובפעולות שנעשו לצורך קידומה. רק במפגש

האחרון שוחחנו על תוצרי לוואי חיוביים ושליילים של סיפור הצלחה, וזאת לאחר שהקבוצה קיבלה משימה לזהות תוצרים בראייה כוללת מערכתית, מבחינת הילד, הוריו, משפחתו, הילדים האחרים במעון והצוות.

◆ מידע סמוי לידע גלוי :

באמצעות התהליך כולו, ובמיוחד פירוט הפעולות בסדר הכרונולוגי ובמציאת עקרונות הפעולה, הצוות למד להכיר ולהעריך את פרטי הפעולות היום-יומיות, השגרתיות לכאורה, שאפשרו את ההצלחה.

עקרונות פעולה בנושאי הפעלת הקבוצה

מתוך הפעולות שעשינו לקראת הקמת הקבוצה ניתן לגזור מספר עקרונות פעולה שאפשרו הצלחה בהנחיית הקבוצה :

1. דיבור משותף ורציף בינינו, מלוות הלמידה – על כל החלטה שקשורה בקבוצה ובמשתתפיה, בתוכן, בתהליך וכו'.
2. חלוקת תפקידים ברורה בינינו – הן בהכנת המפגשים והן בתוך המפגשים עצמם.
3. היעזרות באנשים – בקבוצה ומחוצה לה.
4. תיאום ציפיות בין שתינו – לפני הקמת הקבוצה וגם בעת הלמידה והמפגשים.
5. פנייה לסמכות המפקחת על המעון : גיוסה על ידי תמיכתה בתכנית.
6. נעשתה פנייה אישית לכל משתתף.
7. שמירה על עקרון ההתנדבות – לא מכריחים ולא מנחיתים.
8. הזמנת ההורים : ההורים הוזמנו להשתתף בתהליך הלמידה.
9. שיח רפלקטיבי משותף : למידה שמבוססת על למידה רפלקטיבית (reflective learning) בין עמיתים.
10. מתן אחריות לצוות בבחירת סיפורי ההצלחה : המטפלות שבחרו להביא סיפורים התבקשו לבצע עבודה מקדימה על-פי מרכיבי המתודה.
11. שימוש באמצעים חווייתיים – אפשרות עבודה בקבוצות קטנות.

סוגיות לא פתורות להמשך למידה

◆ אין המשך ללמידה, הן במעון באשקלון והן במעונות נוספים בכלל : למעשה לאחר סיום המפגשים, הלמידה המסודרת באמצעות מלווי קבוצה הופסקה. היו מטפלות שביקשו להמשיך במפגשים, אולם טכנית עניין זה לא יצא לפועל.

◆ פגיעה בסודיות בעקבות נוכחות הורה בקבוצה : הקבוצה התלבטה בשילוב הורה בפגישות, בשל היותו "בעל עניין". בפועל, אם אחת הצטרפה למפגש אחד ; שאר ההורים לא היו מעוניינים להשתתף. הנושא עלה לדיון, ואחד הלבטים המרכזיים היה עניין הסודיות כלפי הורים אחרים.

- ◆ אי-נוכחות של אנשי צוות מהמכון להתפתחות הילד במפגשים : הצוות הפך-רפואי (פיזיותרפיסטים, קלינאי תקשורת, מרפאים בעיסוק, פסיכולוג) מהווה חלק בלתי נפרד מהצלחת הטיפול בילד, ולכן נוכחותו בחקר ההצלחה משמעותי, אולם לא התאפשר מסיבות של שעות עבודה.
- ◆ זמן המפגשים : הסוגיה של שעת המפגשים עלתה שוב ושוב והשפיעה על מהלך המפגשים ותוכנם. נקבעה שעת צהריים במעון, כשהילדים ישנים, אך היו הפרעות של טלפונים והורים שהגיעו לקחת את ילדיהם, והפניות הרגשית של המטפלות הייתה חצויה בין התכנים וההשתתפות במפגש לבין הנעשה עם הילדים בכיתות.
- ◆ מעורבות אקטיבית לעומת פסיביות בקרב המשתתפות : עבודת החקר נותנת מקום מרכזי למספר הסיפור ; יתר אנשי הצוות נמצאים בתפקיד המקשיבים הפסיביים. עבודה בתת-קבוצות אפשרה התמודדות חלקית בלבד עם סוגיה זו.

ה. "שבע ייפול וקם"

התגברות על משברים בהפעלת התכנית "מסיכון לסיכוי" בנצרת²

רותי וייס-צוקר, מנהלת התכנית "מסיכון לסיכוי", "אשלים"

מבוא

בפרק זה אתאר את התהליך המורכב של הפעלת התכנית "מסיכון לסיכוי" בנצרת ואת ההתמודדות עם קשיים שהחלו כשנה לאחר תחילת הפעלת התכנית. בעקבות הקשיים שהצטברו עמדה התכנית על סף סגירה, ונוכח אפשרות זו התהוו תחושות של כאוס, בלבול, מבוכה, אי-ודאות וכעסים. התהליך נמשך כשלוש שנים ומתואר כאן על-פי המתודה של למידה מהצלחות, בסדר כרונולוגי של האירועים המרכזיים, הבעיות שעלו והפעולות שנקטו בגינן.

ההקשר הארגוני

בנצרת יש מספר מועט של מעונות שהתמ"ת³ מכיר בהם, של מעונות פרטיים ושל משפחתונים. התפיסה הרווחת שאימהות ערביות מעדיפות לטפל בילדיהן הפעוטים בביתן התבררה כלא מדויקת. נשים רבות יוצאות לעבודה וחוזרות אליה אחרי הלידה.

75% מתושבי השכונה שבה נמצא המעון הם מוסלמים והשאר נוצרים. במעון לומדים כ-150 ילדים תושבי נצרת, מהם 55 פעוטות מגיל לידה עד שלוש. המעון מופעל זה עשרים שנה על ידי עמותה בראשות גברת סאוסן זועבי, מנהלת המעון. העמותה מפעילה מעון נוסף ביישוב הקרוב לנצרת. משיחות עם מנהלת המעון מסתבר שישנה תחרות קשה ואפילו אלימה על פלח אוכלוסייה זה. על רקע זה נאלצו לפני כמה שנים לסגור שני מעונות שהעמותה הפעילה.

ההצלחה הראויה ללמידה

גיוס שותפים למען התכנית החדשה "מסיכון לסיכוי" והפעלתה המוצלחת.

תמונת מצב לפני ואחרי הקמת התכנית

לפני

- ◆ עד לשילוב התכנית "מסיכון לסיכוי" לא היו כמעט ילדים עם צרכים מיוחדים במעון.
- ◆ כאשר רצינו לאתר ילדים עם צרכים מיוחדים נתקלנו במסרים כפולים: נכונות הצהרתית על הכרה בחשיבות השילוב של ילדים עם צרכים מיוחדים במעון יום רגיל, אך חוסר נכונות לפעולה מעשית.
- ◆ היו מתחים ומאבקי כוח בין הארגונים השונים הפועלים בעיר ולעתים גם ניגוד אינטרסים.

² לתיעוד מפגש הלמידה על אודות סיפור ההצלחה בנצרת ראו תיעוד מפגש מס' 4 בנספח.

³ התמ"ת הוא משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה שהיה קיים בעת כתיבת הדברים; כיום מחליף אותו משרד הכלכלה.

אחרי

- ♦ התכנית מוכרת על ידי כל השותפים: המכון להתפתחות הילד בבית החולים הצרפתי, המחלקה לשירותים חברתיים ומשרד הרווחה. בעת כתיבת שורות אלה יש תשעה ילדים המשולבים בתכנית במעון ומספר נוסף של ילדים הממתינים לשילוב. הילדים מקבלים טיפולים פְּרָה-רפואיים במעון על-פי המלצות המכון להתפתחות הילד שבו אובחנו, והם משולבים בכיתות המעון עם שאר הילדים.
- ♦ ההורים מרוצים ומשתפים פעולה ובאים מדי פעם למעון לפגישות הנקבעות להם. מתקיימות ישיבות צוות (בעלי המקצועות הפְּרָה-רפואיים וצוות המעון) עם ההורים של כל ילד בנפרד, למסירת אינפורמציה ותכניות עתידיות. בסוף השנה מתקיימת עוד ישיבה כזאת.
- ♦ קבוצת עבודה מלווה מתכנסת פעם בכמה חודשים.
- ♦ יש אחראית קבועה מטעם המעון על תפקוד הסייעות ועל הקשר עם הצוות הפְּרָה-רפואי, עם ההורים ועם העובדת הסוציאלית מהמרכז להתפתחות הילד שהיא גם מרכזת התכנית.
- ♦ רוב הצוות עבר הכשרה בנושא התפתחות הילד, וקבוצה קטנה למדה את הנושא "הדרכה באמצעות וידאו".

תוצרי לוואי חיוביים

הילדים מקבלים באופן מסודר טיפולים פְּרָה-רפואיים וזוכים לתרגולים מהסייעות.

ההורים מקבלים מענה במעון, מהעובדת הסוציאלית ומהצוות הפְּרָה-רפואי ומעורבים בנעשה. הם שבעי רצון, וילדיהם מתקדמים ומשתלבים בפעילויות חינוכיות במעון.

המטפלות שותפות להתקדמות הילדים.

הארגונים - יש התקשרויות מחודשות וחיוביות של המעון עם הארגונים השונים: משרד הרווחה, המחלקה לשירותים חברתיים בתמ"ת והמכון להתפתחות הילד.

פעולות שהביאו להצלחה בדרך להפעלה של "מסיכון לסיכוי" במעון

שלב היוזמה: העברת המסר של התכנית והתארגנות לגיוס שותפים

א. איתור ארגונים שותפים חיוניים ליישום התכנית

- ♦ בסיוע המפקחת מתחום השיקום והפיגור והמחלקה לשירותים חברתיים אותרו הארגונים המקומיים הרלוונטיים להצמחת השותפות: המכון להתפתחות הילד בבית החולים הצרפתי, המכון להתפתחות הילד בבית החולים "העמק" בעפולה, טיפות חלב, מעונות פרטיים והמסגרת החינוכית-טיפולית לילדים עם פיגור שכלי ונכויות אחרות במנזר "פטר הוגו", לילדים בטווח גילים רחב: מינקות ועד בגרות.

- ♦ נבדק אם יש מקום פיזי להפעלת התכנית.

ב. פגישות נפרדות עם כל ארגון בקהילה שיש לו מגע עם התכנית (מפברואר 2003)

נפגשתי עם הדמויות הרלוונטיות בכל אחד מהארגונים שלעיל כדי ללמוד על פעילותם בתחום ולהציג להם את התכנית.

בפגישות אלה :

- ◆ בדקתי אם המכון להתפתחות הילד מוכן להוציא צוות למעון.
- ◆ למדתי מהו הניסיון הקודם באיתור ילדים עם צרכים מיוחדים.
- ◆ בדקתי את הנכונות של הארגונים השותפים להיכנס לפעולה ולהשקיע משאבים.
- ◆ הסברתי את עקרונות התכנית, עקרונות העבודה וחשיבותה : החשיבות במתן שירותים מותאמים לצורכי הילד ולדרגת הנכות שלו וכן החשיבות בשילוב עם הילדים האחרים מהמעון.
- ◆ שבתי והסברתי את נוהלי העבודה.
- ◆ הלהבתי את השומעים : העברתי להם את המסר האנושי ; דיברתי על השליחות והחשיבות שבשילוב תינוקות עם מוגבלויות במערכת נורמטיבית.
- ◆ הדגשתי את היתרונות שכל השותפים משיגים יחד :
 - התקדמות דרמטית בתפקוד הפעוטות
 - האושר של ההורים והתמיכה שהם מקבלים
 - סיפוק ולמידה של הצוותים המקצועיים
 - תחושת ההצלחה של השותפים עם השלמת תהליך יישום התכנית במעון.

ג. יציאה לדרך : מינוי רכזת מקומית לתכנית ואיתור פעוטות עם צרכים מיוחדים בנצרת

- ◆ איתור ומינוי של רכזת מקומית לתכנית : עובדת סוציאלית מהמכון להתפתחות הילד.
- ◆ זיהוי ראשוני באמצעות המכון להתפתחות הילד של שישה פעוטות מגיל לידה עד שלוש, עם נכויות התפתחותיות – תנאי הכרחי לפתיחת התכנית.
- ◆ הפניית המשפחות להרשמה לאבחון התפתחותי וביצוע האבחון.
- ◆ אם הילד נמצא מתאים – הפניה לרישום במעון כדי שישמר לו מקום, ולרישום במחלקה לשירותים חברתיים כדי לקבל סיעת.
- ◆ פגישות פרטניות עם ההורים : הסבר יתרונות התכנית עבור הילד והמשפחה, שאלות ומתן תשובות.
- ◆ פגישות עם השותפים הארגוניים : הסבר על התכנית והתייחסות לקושי שעלול להתעורר בעקבות תכנית חדשה ולא מוכרת לארגון.
- ◆ פתיחת התכנית עם ארבעה ילדים מנצרת ושניים מרנה וממשהד (יישובים סמוכים לנצרת).

ד. "יריית הפתיחה" : כינוס ועדת היגוי

- ◆ יצירת קשר עם הדמויות הרלוונטיות מכל ארגון – מפקחים, מנהלי ארגונים ועובדי שטח – וזימונם על ידי רכז התכנית למפגש הראשון של ועדת ההיגוי.

- ◆ הסתייעות במנהלת הארגון המפעיל את המעון לצורך גיוס האנשים לוועדת ההיגוי.
- ◆ תכנון תוכני הוועדה יחד עם העובדת הסוציאלית והרכזת המקומית והנחיה משותפת.
- ◆ בוועדה: הצגת השותפים, הצגת סיכום הפעילות לאיתור הילדים וגיוס השותפים, חיזוק ותודה לכל השותפים שתרמו ואזכור כל הארגונים הנוכחים.
- ◆ הצהרה של חברי הוועדה על נכונותם לשיתוף פעולה.
- ◆ תחילת פעולת התכנית בנצרת למרות כל הקשיים.

ה. הכשרת הצוות של המעון: הנחיית מפגשים קבוצתיים קבועים

- ◆ קביעת מועדי מפגשים חודשיים וזימון הצוות.
- ◆ פגישה עם כל חברות הצוות במעון והסבר על התכנית.
- ◆ פתיחות ותגובה למסרים הישירים והעקיפים של חברות הצוות, לדוגמה: נתתי לגיטימציה לחרדות, תיארת כלים להתמודדות, יעצתי כיצד להתמודד עם ההורים: מה מתאים ומה מתאים פחות להגיד להם.
- ◆ שילוב פעילויות סדנה למען חילוץ ופיתוח של תכנים רלוונטיים, לדוגמה: הנחיית הפעלה של הולכת עיוור המאפשרת מפגש אישי-חוייתי עם המוגבלות: הנחיית את המשתתפות להתחלק לזוגות; אחת הייתה בעיניים קשורות, השנייה התבקשה להוליך אותה; לאחר מכן הן התחלפו ונערך דיון קבוצתי בחויית המוגבלות.
- ◆ תיאום מפגשים עם מנחים נוספים הבקיאים בתחומים הרלוונטיים לתכנית.

ו. התמודדות עם שרשרת של משברים בקשר עם הארגונים השותפים

- רקע:** בינואר 2004 עבר המעון למקום חדש. נשכר חדר לטיפולים מחוץ למעון – בקומת קרקע, ליד מוסך באותו הבניין. עם המעבר החלו משברים שנוצרו מצירוף נסיבות אובייקטיביות וסובייקטיביות:
- משבר 1:** אין עובדת/ת סוציאלית/ת המרכזת את התכנית - העובדת הסוציאלית שליוותה את התכנית מתחילת דרכה יצאה לחופשת לידה ולא נמצאה לה מחליפה מתאימה.
- משבר 2:** הפסקת הקשר עם המכון להתפתחות הילד - במפתיע התקבל מכתב מהמכון להתפתחות הילד של בית החולים הצרפתי ובו הודעה שבית החולים מפסיק את הטיפולים במעון.
- משבר 3:** התמוטטות הקשרים עם בעלי העניין -
- הקשר עם המחלקה לשירותים חברתיים התרופף.
 - אין מימון לסייעות.
 - יש קושי לעבוד עם שלוש מחלקות לשירותים חברתיים מהסביבה שהילדים מגיעים ממנה.
 - המחלקה לשירותים חברתיים במשהד נסגרת.
 - העובדת הסוציאלית המקשרת בין התכנית למחלקה עוזבת בלי שנמצא לה מחליף.

- הרישיון להפעלת המעון על ידי משרד התמי"ת מוקפא בגלל ליקויים במבנה.
- נשמעות תלונות הורים על שאין טיפולים מסודרים; חלק מההורים מפסיקים להביא את ילדיהם למעון.
- אין טיפולים מסודרים לילדים ואין מעקב ראוי.

אנו היינו על סף סגירת התכנית בנצרת. האמון בין השותפים התערער, צצו האשמות הדדיות, מאבקי כוח, חשבונות אישיים וניגודי אינטרסים. הורים שהיו להם מראש עמדות שליליות נגד הממסד התחזקו בעמדותיהם.

המעון היה הארגון היחידי שהיה עדיין מעוניין בקיום התכנית, ועל כן נאלצנו להיערך מחדש.

ז. ארגון מחדש של המערכות המשותפות

העובדת הסוציאלית

העובדת הסוציאלית חזרה מחופשת הלידה והתחילה לרכז נתונים על ילדים מנצרת בלבד. היא נעזרה בעובדת הסוציאלית של המכון להתפתחות הילד בעפולה (מרכזת התכנית באום אל-פחם).

תוצאה: יש שבעה ילדים מנצרת המשולבים בתכנית.

הקמת צוות הפך-רפואי

- ◆ לאחר שהצוות הפך-רפואי מהמכון בנצרת עזב את התכנית פניתי ליחידה ההתפתחותית באום אל-פחם בבקשה לקבל למעון את הטיפולים בילדי נצרת. היחידה מוכנה לכך.
- ◆ בכנס של המכונים להתפתחות הילד בצפון הודיתי בפומבי ליחידה ההתפתחותית באום אל-פחם.
- ◆ מנהל המכון להתפתחות הילד בנצרת השתתף בכנס, שמע את דבריי וניגש לדבר עמי בנושא. קבענו פגישה עם מנהל בית החולים בנצרת כדי לשקול את חזרת צוות המטפלים הפך-רפואיים למעון.

תוצאה: הצוות הפך-רפואי מהמכון בנצרת חזר לעבוד במעון.

הקמת חדר הטיפולים

הודעתי למנהלת המעון כי אי-אפשר להמשיך בטיפולים ובתרגולים בחדר מחוץ למעון. הסברתי את משמעות המצב מבחינת התקדמות הילדים.

תוצאה: אורגן חדר טיפולים במעון, וכל הציוד הועבר אליו.

גיוס המחלקה לשירותים חברתיים בנצרת

המפקחת על המעון מטעם משרד הרווחה הציעה להיפגש שוב עם מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים כדי לבסס מחדש את הקשר.

תוצאה: מונתה עובדת סוציאלית מטעם המחלקה שתשתתף בכל הפגישות, במקום העובדת שעזבה. סוכם כי האישיורים לסייעות יחודשו. החוב הכספי של המחלקה למעון עבור הסייעות הוחזר.

מינוי מטפלת מהמעון לתפקיד האחראית להפעלת המעון

נבחרה מטפלת בכירה מעובדות המעון הוותיקות לשמש האחראית הישירה לתכנית מטעם המעון. נערכה עמה שיחה לבניית התפקיד ולהבהרת ציפיות.

תוצאות:

- ◆ צוות המטפלות של המעון הוזמן להשתתף בהשתלמות היחידה להתפתחות באום אל-פחם. ארגן את ההשתלמות המכון להתפתחות הילד בבית החולים העמק בעפולה.
- ◆ שדרוג ארגוני ומקצועי של תהליכי העבודה: המטפלת האחראית מהווה כתובת עבור העובדים וההורים לקבלת עדכונים שוטפים, להעברת מידע ולטיפול בבעיות.
- ◆ יש תיק המתעד את הטיפול בכל ילד בהתאם לנהלים, וכך מתקבלת תמונה ברורה על הפעילות עם הילדים.
- ◆ מתקיימות ישיבות צוות עם ההורים פעמיים בשנה.

משרד התמ"ת

- בתחילת השנה התברר במקרה כי הרישיון להפעלת המעון הוקפא.
- ◆ בירור הסיבה להקפאת הרישיון, ואחר כך המעון נדרש לבצע שינויים בחצר.
 - ◆ במשך מספר חודשים יש טלפונים ופגישות לשם יישוב העניין.
 - ◆ מוגשת פנייה אל המפקחת מטעם משרד הרווחה והמחלקה לשירותים חברתיים בבקשה לעזור ולפתור את העניין מול משרד התמ"ת. מתקבל מכתב ובו דרישות תיקון ניתנות לביצוע.
 - ◆ ניתן למנהלת הסבר על הפירוש החיובי של המכתב ממשרד התמ"ת.
 - ◆ השינויים הנדרשים מבוצעים.

תוצאה: לאחר ביצוע כמה שינויים במבנה המעון ובחצרות האישור נתקבל מחדש.

כתוצאה ממכלול הפעולות המתוארות ניכרת התבססות התכנית: בסוף 2006 יש תשעה ילדים מנצרת בתכנית ושניים ממתניס להשתלב.

נקודות המפנה

- ◆ כנס המכונים להתפתחות הילד באום אל-פחם והחזרת צוות המכון מנצרת לפעילות.
- ◆ פגישה מחודשת עם הנהלת בית החולים והנהלת המכון להתפתחות הילד בבית החולים הצרפתי מנצרת.
- ◆ פגישה מחודשת עם מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים.
- ◆ עזרה עקיפה לקבלת האישור מהתמ"ת לצורך הפעלת המעון.

עקרונות פעולה

1. גיוס ארגונים חיצוניים המחויבים לתכנית ותחזוק הקשר אתם.
2. שלהוב דמויות מפתח במשמעות התכנית.
3. למידה מתמדת על הגורמים הפועלים בשטח בתחום פעוטות בסיכון.
4. שימוש מושכל בסמכות לפתרון בעיות מהותיות לתכנית.
5. הפעלת תכנית הכשרה קבועה וממושכת.
6. התייחסות להיבטים אישיים הכרוכים בהפעלת התכנית.
7. הפעלת גורמים מקומיים לתמיכה במנהלת המעון.
8. התייעצות עם שותפים והסתייעות בהם להתמודדות עם בעיות.

סוגיות לא פתורות להמשך למידה

- ◆ אי-בהירות באשר להמשכיות התכנית - השאלה העיקרית שרוב ההורים ואנשי המקצוע שואלים תמיד היא : ומה הלאה?
- ◆ תלות של ההורים בארגונים השותפים - חלק מהלקוחות מביעים את חששם ותחושתם כי כשיסיימו את התכנית ועם תום השהות במעון ייזנחו על ידי המערכת.
- ◆ עומס ופגיעה במוטיבציה הכללית - מפגשי הכשרת הצוות מתקיימים לרוב בשעות אחרי הצהריים או הערב והצוות אינו מתוגמל על כך.
- ◆ קושי תקשורתי עם ההורים - לא תמיד ההורים ואנשי הצוות דוברים את אותה שפה (עברית/ערבית).

ו. "ממוסך למגדלור" צוות מלווה רב-מקצועי בתכנית "מסיכון לסיכוי" במעון "הלל" באור עקיבא ותרומתו לרשת נעמת⁴

מלי לויים, מפקחת פדגוגית, נעמת
יעל הילרוביץ, מפקחת פדגוגית ארצית, נעמת

ההקשר הארגוני

התכנית "מסיכון לסיכוי" הופעלה באור עקיבא במעון "הלל" של רשת נעמת, אחד משלושה מעונות יום בעיר. את המעון מנהלת זה כ-11 שנים גבי פירחה סוויסה, והוא כולל שלוש כיתות ובהן 77 ילדים: תינוקות, גמולים ופעוטים.

השותפים בעלי העניין בתכנית:

- ◆ צוות המעון: מנהלת, מטפלות ומבשלת.
- ◆ סייעות: מועסקות על ידי חברת כוח אדם דרך הארגון המפעיל.
- ◆ צוות ניהולי של נעמת במרחב: יו"ר המרחב, רכזת מנהלית ומפקחת חינוכית.
- ◆ גורמים נוספים: מרכז הגיל הרך באור עקיבא, אגף השיקום והשירות לאדם המפגר בשכלו במשרד הרווחה ואשלים.
- ◆ הורי הילדים: הורי הילדים המשולבים ושאר ההורים.

ההחלטה להפעיל במעון "הלל" את התכנית "מסיכון לסיכוי" ולשלב 6–10 ילדים עם צרכים מיוחדים התקבלה בשנת 2004 על ידי המרכז לגיל הרך באור עקיבא, אגף הרווחה בעירייה, "אשלים" ונעמת. השיקולים להחלטה התבססו קודם כול על המיקום של המעון (מרכז העיר), מבנה המעון (שלוש כיתות מרווחות, מעבר לסטנדרט, וחדר נוסף לטיפולים) וצוות חינוכי שמתאפיין בראייה רחבה, חום, אכפתיות, יכולת קבלה והכלה וכן מוכנות לעבודה מעל ומעבר לנדרש. נוסף על הכול, הצוות פתוח לקבל רעיונות חדשים ופועל בעקביות ליישם את הרעיון המוצע על מנת להצליח. יש לציין שלמנהלת המעון יש יכולת נתינה מעבר למקובל וכן יכולת לבנות סביבה תומכת ואכפתית לילדים ולמשפחות.

לצורך יישום התכנית הוקמה "קבוצת עבודה מלווה" אשר מלווה את המעון בעבודתו עד היום. קבוצה זו מתכנסת במעון מספר פעמים בשנה ומונה נציגים מכל הגופים השותפים לתכנית.⁵ במהלך הפגישות

⁴ לתיעוד מפגש הלמידה על אודות סיפור ההצלחה במעון באור עקיבא, ראו תיעוד מפגש מס' 6 בנספח.

⁵ פירוט השותפים בתכנית: מנהלת מעון "הלל", אחראית לסייעות ומקשרת בין הגורמים השונים; עובדת סוציאלית של התכנית; מרפאה בעיסוק, מרכזת הטיפול בילדים; מנהלת המרכז לגיל הרך, אחראית לנהלים, התחייבויות מקופת חולים וכו'; מנהלת התכנית מטעם "אשלים"; מנהלת המכון להתפתחות הילד אור עקיבא – מרכז "דגש"; מנהלת רווחה ושיקום, אור עקיבא; יו"ר נעמת, מרחב שומרון; מפקחת חינוכית של נעמת, מרחב שומרון; רכזת אדמיניסטרטיבית של נעמת, מרחב שומרון

הסדירות של הקבוצה, היא הצליחה עד כה לגשר בין השותפים, גם כאשר לא הייתה הסכמה מלאה. לדוגמה:

- ◆ קבלת ילד מיישוב מחוץ לאור עקיבא במקום ילד מהישוב - הצוות השתכנע שטובת הילד עומדת מעל הרעיון ההתחלתי של ביסוס התכנית לילדי היישוב.
- ◆ מבנה המעון אינו עומד בדרישות לקיום התכנית, כיוון שאין חדר טיפולים מתאים - למרות הבעיה הוסכם בין הצדדים להמשיך בתכנית וליצור מקום חם ואינטימי במסגרת האילוצים הקיימים.

איתור ההצלחה: הקמת צוות מלווה רב-מקצועי

ההצלחה המתוארת בפרק זה מתייחסת לתהליך יצירת שיח, שיתוף ומחויבות בין השותפים לתכנית וגיבוש צוות מלווה רב-מקצועי. צוות זה נפגש באופן קבוע במעון כדי לבנות תכנית פעולה לשילוב הילדים ותכנית הדרכה לצוות המעון ולסייעות. למרות שכל אחד מהשותפים למפגשי הלמידה ולכתיבת החוברת הזאת מייצג אינטרסים של הארגון שאליו הוא שייך, יש לציין כי במסגרת מפגשי למידה אלו נוצרה מחויבות משותפת, לא פורמלית, שמתבססת על הצרכים הייחודיים של כל אחד מהילדים המשולבים ושל הקבוצה כולה. השותפים במפגשים התגברו על אילוצים פורמליים של הגופים שהם מייצגים ומצאו פתרונות יצירתיים שגישרו על פני הפערים וחילוקי הדעות בין הגופים השונים. תהליך זה מהווה עד היום ציר מרכזי בהפעלת התכנית.

תמונת מצב לפני ואחרי הקמת צוות מלווה רב-מקצועי

לפני

בתחילתה של התכנית, צוות המעון, כולל הסייעות, וכן ההורים של הילדים המשולבים, לא ידעו ולא היו מיומנים בשילוב ילדים בעלי צרכים מיוחדים ולא היו רגילים לעבוד בשותפות עם גורמים חיצוניים.

לדוגמה – **המטפלות** הביעו ספקות והעלו סימני שאלה בעניין ההשלכות שבשילוב בין ילדים עם צרכים מיוחדים לילדים רגילים. כשהמטפלות שמעו את ההצעה לשלב בין הילדים הן אמרו:

"אני לא מבינה מה רוצים ממני"; "על מה מדברים אתי"; "מה זה שילוב?"; "מה קורה לילד שאין לו סייעת צמודה במשך היום?!"

גם **ההורים** הביעו חששות בנוגע לשילוב ילדם במעון בכלל ובתכנית בפרט. אחד ההורים פנה למנהלת המעון ואמר לה "למה צריך מעון? אמא שלי שומרת על הילד טוב יותר".

הסייעת ששולבה בתכנית מטעם חברת כוח אדם ביישוב ושובצה במעון אמרה לאחר מספר חודשים:
"לא ידעתי שיש מקצועות שאֵתם ניתן לרפא, ולא רק עם תרופות וכו', ובלי זריקה ותרופה הילדים מתקדמים".

גם **המטפלים הפְּרָה-רפואיים** לא הורגלו בדפוסי עבודה המצריכים תיאום עם סדר היום הקבוע במעון, לדוגמה: שעות טיפול פְּרָה-רפואי קבועות לכל ילד למשך כל השנה. כמו כן הם לא היו מורגלים לעבוד עם צוות היררכי של המעון, לתאם עמו זמני טיפול ושינויים מתבקשים ולפעול על-פי הנהלים במעון, לדוגמה, הודעה על היעדרות למנהלת המעון.

חברי הצוות הפְּרָה-רפואי אמרו :

"שום דבר שעשיתי בעבר עם ילדים כאלה במגוון מסגרות, אינו דומה לתכנית הזו ומבחינה מקצועית אנו מסתכלים על הילד כאישיות בפני עצמה."

כיום הצוות החינוכי מיומן, מקצועי, בעל ידע בשילוב ילדים עם צרכים מיוחדים בכל כיתות המעון ועובד בשיתוף הדוק עם הסייעת. הצוות מיומן באיתור ילדים עם צרכים מיוחדים ובמתן מענה הן לילדים מתקשים והן לילדים שהתפתחותם תקינה. הצוות אינו חושש להתייעץ עם בעלי מקצוע נוספים הפוקדים את המעון. עם זה, הצוות ממשיך להתרגש מכל הצלחה קטנה כגדולה של הילדים המשולבים, להתגאות ולשווק את התכנית.

"אני גאה שהמעון שייך למעונות של התכנית 'מסיכון לסיכוי'..." ; "אני מברכת את כל מי שהגה את התכנית..." ; "אני מציגה את המעון להורים ומייצגת את התכנית בכבוד גדול."
 "אחד האבות אמר לי : תגידי - כל האנשים האלה כאן בשביל הבן שלי? עניתי לו : כן. הבן שלך חשוב לנו."

מנהלת המעון גאה בצוות שלה ומרבה לספר למנהלות אחרות בארגון על התכנית ועל הצלחתה.

"הצוות קיבל בהבנה ובאהבה את התכנית, ובעיניו הכול יפה ונכון ומוכן מאליו."

ההורים מרבים להחמיא למנהלת המעון, לצוות ולתכנית ואינם מצטערים על החלטתם לשלב את ילדם למרות ההתנגדות הראשונית, הקשיים והאילוצים שליוו אותם בתחילה.

"הילד מטופל, יש התקדמות בזכות התכנית, הוא מקבל את כל הטיפולים להם הוא זקוק מדי יום. הבנתי שילד יש בעיה שתמשיך גם בעתיד. שנתיים הילד בטיפול ואין לזה שם, ועכשיו אמרו שיש לו שיתוק מוחין... אני לא מוותרת ואלך עם הטיפול שלו עד הסוף. הילד יצלע, אז מה? אנחנו נילחם ולכן התכנית הזו חשובה להורים."

כלל השותפים לתכנית מביעים שביעות רצון מהבחירה שנעשתה במעון להפעיל את התכנית :

"הילדים מטופלים, ההורים שבעי רצון וסומכים על הצוות בעיניים עצומות ומבקשים להשאיר את הילד במעון שנה נוספת."

"לא אני עשיתי, זו עבודת צוות, אין הרבה מקומות כאלה עם כזו פתיחות ושיתוף הצוות המקצועי. כל ביקורת מטופלת."

תוצרי לוואי חיוביים

- ◆ הכרה והוקרה למעון "הלל" : ביישוב ומחוצה לו.
- ◆ פיתוח מיומנויות של הצוות מסייע באיתור ילדים.
- ◆ יש יצירתיות בהתאמת התכנית החינוכית-טיפולית של המעון לכלל הילדים ובעלי העניין.
- ◆ שיווק התכנית על ידי ההורים והצוות - צוות המעון וההורים גאים בתכנית ומשווקים אותה בכל הזדמנות :

"המעון הוא כעין משפחה מורחבת"; "זוהי זכות להיות חלק מהתכנית המעניקה כבוד, יוקרה, קרבה מיוחדת עם ההורים והערכה רבה..."

- ◆ יש גידול במספר הפניות של הורים לקבל את ילדם למעון ולתכנית.
- ◆ העמקת הקשר בין הצוות להורים ותחושה של משפחה, וכפי שביטאה זאת חברה בצוות: *"אנחנו הולכים לבקר ילד חולה, שמחים ועצובים עם המשפחות... אנחנו משפחה גדולה"*.
- ◆ התגברות האמון של ההורים במעון ובמקצועיות של הצוות.
- ◆ שימוש בידע הנרכש של הצוות למעגלים נוספים מחוץ למעון:
"פתאום הבנתי שהילד שלי לא עושה לי 'דווקא', יש לו בעיה ואני צריכה לעזור לו"; "הצעת לי לשכנה שלי טיפים שיעזרו לה להתמודד עם הקושי של הילד שלה, מתוך מה שלמדתי במעון"; "אני מצטערת שלא נחשפתי לתכנית לפני מספר שנים, ילדי היו מתפתחים אחרת".
- ◆ עבודה מתוך התלהבות, לדוגמה: אחת המטפלות פנתה למפקחת החינוכית בהתרגשות ואמרה: *"כשילד מרגיש שאוהבים אותו, הגוף שלו מוכן לספוג ולקבל את הכול ולכן זה מצליח"*.

פעולות שהביאו להצלחה בהפעלת התכנית במעון

א. הקמת צוות מלווה

באוקטובר 2002 תוכננו פגישות רצופות אחת לשבועיים של נציגים ממרכז הגיל הרך, משרד הרווחה, "אשלים", משרד הבריאות ונעמת. במהלך השנה הורחבו נושאי הדיונים ופעילות הקבוצה.

הפעולות

- ◆ התכנית הוצגה לשירותי הבריאות ביישוב לצורך איתור תינוקות.
- ◆ נערכו מפגשים עם עובדות סוציאליות ממחלקת הרווחה ביישוב ונבנו תכנית משותפת לאיתור ילדים מתאימים לשילוב.
- ◆ נבנו נוהלי עבודה משותפים.
- ◆ הועלו קשיים צפויים בהפעלת התכנית והוצעו חלופות – דוגמאות לקשיים: חשש מפגיעה בתדמית של המעון, חשש שהורים לא יסכימו לשתף פעולה עם התכנית לשילוב ילדם, אילוצים של מרחק גאוגרפי של בית ההורים מהמעון; דוגמה לחלופה: יצירת קשר בין התחנה לבריאות המשפחה, ההורים וצוות העו"סיות.
- ◆ נערך דיון בילדים מועמדים לתכנית ונבנו קריטריונים לקבלת הילדים.
- ◆ הוכנה בקשה למנהל אגף החינוך ביישוב למימון הסעות לילדים שיתקבלו לתכנית.
- ◆ רואיינו סייעות מתאימות לתכנית ונעשה תיאום ציפיות.
- ◆ הוגדר תפקיד הסייעת והוכן מסמך.
- ◆ הופנתה בקשה לארגון נעמת ולעירייה לבנות חדר טיפולים חדש במעון.

ב. פגישה מקדימה לצוות המעון

הפגישה המקדימה התקיימה במעון לאחר שהצוות המלווה גיבש תכנית פעולה. בפגישה זו נכח כל הצוות החינוכי, והתכנית הוצגה על ידי נציגי קבוצת העבודה המלווה. בשיחת ההכנה שותפו חברי הצוות החינוכי בדילמות, סוגיות וחששות לקראת הפעלת התכנית. הצוות המלווה הדגיש את הרעיון של שותפות מלאה לאורך כל הדרך והביע את אמונו בהצלחת התכנית במעון.

הפעולות

הועלו חששות על ידי הצוות החינוכי: שיחות יום-יומיות בין חברי הצוות כדי לגבור על חוסר ידע בשיטות ובדרכים לטפל בילדים עם צרכים מיוחדים

- ◆ איך יתקבלו הילדים עם הצרכים המיוחדים על ידי שאר ההורים?
- ◆ האם יהיה מקום לילדים האחרים?
- ◆ אילו קשיים חדשים יוצאו בעקבות שילוב הילדים עם הצרכים המיוחדים?

חברי הקבוצה המלווה עדכנו בקביעות את הצוות בדילמות

- ◆ חשיפת הצוות החינוכי לגורמים חיצוניים שייכנסו למעון במשך היום.
- ◆ שינוי סדרי העבודה בעקבות שיבוץ הגורמים החיצוניים במעון.
- ◆ שיחות מרובות עם הסייעות שאינן בקיאות בשילוב ילדים עם צרכים מיוחדים.
- ◆ זיהוי הגורמים החיצוניים שאליהם כדאי לפנות בעת הצורך.
- ◆ העלאת נושא ההתמודדות הרגשית עם הילדים שישולבו במעון.

ג. תכנית ההכשרה לצוותים על ידי צוות המרכז לגיל הרך

נקבעו חמישה מפגשים במהלך השנה הראשונה – לצוות המעון, לצוותים נוספים ממעונות סמוכים וכן לסייעות ששולבו במימון משרד הרווחה. המפגשים נועדו לחשיפת תכנים וסוגיות הקשורות לשילוב ילדים בגיל הרך. הנושאים שנבחרו להכשרה בשנה הראשונה היו "ההתפתחות התקינה של ילדים בגיל הרך" ו"אבחון ואיתור של ילדים עם צרכים מיוחדים". התכנית הושתתה על:

- ◆ מתן מידע על ידי הצוות הפְּרָה-רפואי לפי תחומי הטיפול.
- ◆ מתן מידע על ידי מטפלות המעון: טיפול וחינוך של פעוטות בגיל הרך במסגרת קבוצתית.
- ◆ דיון בסוגיות והעלאת דרכי הסיוע: ביוזמת הצוות הפְּרָה-רפואי והצוות החינוכי.
- ◆ בסוף כל מפגש – כחצי שעה סיפורים של הצוותים הקשורים לילדים במעון בהתאם לנושאים שנלמדו; כמו כן בהרצאה – זמן להעלאת דילמות וחששות של המשתתפות, מה שהוביל לפתיחות, כנות ונכונות לשיחה בין שווים:

"אני נתרמת ולומדת מהצוות"; "אני לומדת כל הזמן, מקבלת הדרכה מכל בעלי המקצוע ומחברת את כל הידע, כדי להפעילו בעיתוי המתאים"; "אני לומדת מכולן".

ד. בחירה, הקצאה ועיצוב של חדר טיפולים

באחת הפגישות הראשונות של קבוצת העבודה המלווה נבחר חדר טיפולים שלא התאים לכל השותפים ולצרכיו של הצוות הפְּרָה-רפואי, בשל היותו חדר ביטחון קטן ובו מכונת הכביסה ושירותי הצוות.

הפעולות

- ◆ פורטו הצרכים שאי-אפשר לממש עקב אילוצי החדר הקטן.
- ◆ הוחלט: לפנות להנהלת נעמת ולעיריית אור עקיבא בבקשה לפתרון,
- ◆ פנייה בנושא הקצאת החדר, ובעקבותיה הוקצה חדר מתאים.
- ◆ נבחר ועוצב חדר טיפולים.

ה. גיוס הסייעות ושילובן בכיתות

הפעולות

- ◆ חברת כוח אדם באמצעות מחלקת הרווחה העסיקה את הסייעות.
 - ◆ הוקמה קבוצת עבודה מלווה.
 - ◆ חברי קבוצת העבודה ראינו שתי סייעות.
 - ◆ הסייעות שולבו בעבודה בכיתות על-פי מספר הילדים והתאמה אישיותית, לדוגמה: לילד שזקוק לתמיכה רגשית רבה יותר הוצמדה סייעת חמה ואמפתית יותר.
 - הסייעות קיבלו הנחיה והדרכה ראשונית ממנהלת המעון: הסבר על הארגון, על מהו מעון בכלל ומעון "הלל" בפרט ועל כללים ונהלים הנהוגים במעון זה.
 - התקיימה שיחת היכרות ותיאום עם אחראיות הכיתה. האחראיות פירטו והרחיבו בעניין התכנית החינוכית, סדר היום והעבודה השוטפת בכיתה.
 - הסייעות נכחו בשעות טיפול הצוות הפְּרָה-רפואי בילדים וקיבלו הדרכה פרטנית לכל אחד מהילדים והנחיות לתרגול ולעזרה בהשתלבות בכיתה. כשהסייעות מתפנות הן מסייעות למטפלות הכיתה בעבודה השוטפת במעון.
- "אני מקבלת גיבוי וחיזוקים על עבודתי עם המטפלות ועם הצוות הפְּרָה-רפואי".*
- "אני מוצאת את עצמי שוברת מוסכמות ודעות קדומות".*
- "אני נתרמת ולומדת מהצוות".*

ו. שילוב הצוות הפְּרָה-רפואי בכיתות לטיפול בילדים והדרכת המטפלות והסייעות בנוכחות ההורים

הפעולות

- ◆ בתחילת השנה – נבנתה תכנית טיפולים לילדים החדשים בתכנית, בהתאם לאבחון במכון להתפתחות הילד; לכל ילד – התאמת מערכת שבועית, בתיאום עם מנהלת המעון.
- ◆ חלק מהטיפולים בוצעו בכיתות כדי לאפשר למטפלות לצפות בתהליך הטיפולי; חלק נוסף – בחדר הטיפולים בשיתוף הסייעות.
- ◆ ההורים הוזמנו לצפות בטיפולים פעם בחודש.

שינוי ניכר : מעבודה יחידנית עם הילד בנוכחות ההורים – לחשיפה לכלל אנשי הצוות, בסביבה הטבעית של הילד.

דוגמאות:

○ צוות פְּרָה-רפואי :

”איני מתבודדת עם ילד לבד בחדר, אני עובדת גם במסדרון.”

”כולם חשופים לטיפול ולומדים.”

”אני מתאימה עצמי ללו"ז של ההורים כדי שנוכל לעבוד ביחד.”

”למרות התכנית השבועית, אני משתדלת להתאים את עצמי ללו"ז של הצוות במעון ושל ההורים.”

○ צוות המעון והסייעות :

”שילוב הצוות הפְּרָה-רפואי מאפשר לי למידה מתמדת תוך כדי פעילות. בזכות זה סדר העבודה קבוע וגמיש כאחד.”

”בזכות הצוות הפְּרָה-רפואי, כיום, אני בעלת מודעות וידיעה של בעיות וקשיים ומתן מענה מקצועי.”

”אני מחברת ומיישמת את כל מה שלמדתי מכולם כאשר זה מתאים לו. אם הוא אינו רוצה להיכנס לחדר טיפולים, אני יוצאת אתו לחצר ושם עובדת אתו.”

ז. ליווי והדרכה של צוות המעון והסייעות על ידי מנהלת המעון והמפקחת החינוכית בהתאם לצורך

הפעולות

◆ נערכו מפגשים של המפקחת החינוכית ומנהלת המעון עם הצוות החינוכי בתדירות גבוהה, ובהם שיחות הדרכה בלתי פורמליות.

◆ נערכו דיונים בהשתתפות חברי קבוצת העבודה המלווה, על דילמות וקונפליקטים שנוצרו בעקבות שילוב הסייעות, הילדים והצוות הפְּרָה-רפואי בכיתות.

הועלו פתרונות :

○ שילוב סייעות - בהתאם לצרכים של הכיתה או בהתאם לילדים שבהם הסייעת מטפלת.

○ הוצאת ילדים מהכיתות מפעילויות ההעשרה - רק בהתאם לאילוצים, כדי להבטיח מינימום החמצה של פעילויות אלו.

○ ניידות והחלפת כיתות בהתאם להתקדמות הילדים - על-פי תפקודם המוטורי והשכלי.

ח. העלאת נושאים על ידי קבוצת העבודה המלווה במהלך השנה

קבוצת העבודה המלווה התכנסה לפחות ארבע פעמים בשנה במועדים שנקבעו מראש על ידי כל חברי הצוות והעלתה נושאים :

◆ זכות הבחירה של ההורים לגבי שילוב הילד בתכנית או במעון שיקומי

◆ תפקוד הסייעות וקבלת החלטה לגבי סיום עבודתה של אחת מהן

◆ גיבוש דרכי עבודה לתיאום עם משפחות הילדים המועמדים

◆ דיווחים של הצוות הפְּרָה-רפואי, הסייעות והמטפלות על התקדמות הילדים והעלאת קשיים ודילמות

- ◆ דיונים על שיפור חדר הטיפולים והצטיידות באביזרים ובמשחקים לצורך הטיפולים
- ◆ מציאת דרכים לאיתור ילדים עם קשיים התפתחותיים בשנה הראשונה לחייהם, למשל על ידי בניית קבוצת עבודה לאיתור מועמדים
- ◆ דיונים על התאמת התכנית לשינויים בתקציב ובתשלומים לסייעת – בתחילה על ידי חברת כוח אדם ואחר כך על ידי נעמת.

ט. מעורבות ההורים של הילדים המשולבים בתכנית

הפעולות

- ◆ נערכו פגישת היכרות עם ההורים כדי שיוכלו להעלות לפני הצוות את חששותיהם והדילמות שלהם.
- ◆ התקיימו שלושה מפגשים שנתיים בין ההורים לצוותים כדי לדווח להורים על התקדמות הילד.
- ◆ נערכו שיחות על המועדים ודרכי השילוב של הילדים.
- ◆ היו פניות חוזרות ונשנות להורים כדי לתאם מועדי ביקורים ולערוך אותם.
- ◆ ניתן סיוע להורים בקשייהם, לדוגמה: להורים לשני ילדים משולבים שמתגוררים רחוק מהמעון, שהתקשו להביא את הילדים בקביעות למעון, הציעה המנהלת להסיע את הילדים עם אביהם. כשהאב נוכח בקבלת הפנים החמה לילדיו ובהתלהבותם התחיל להביא אותם באופן סדיר למעון.

י. מעורבות ההורים של הילדים האחרים בתכנית

הפעולות

- ◆ התכנית הוצגה באספת הורים בנוכחות מנהלות ומפקחות - דגש על התרומה ההדדית לילדי המעון ולילדים עם הצרכים המיוחדים וכן לצוותים.
- ◆ הצוות היטה אוזן לחששות ההורים ונתן הסברים, בראשית השנה ובמהלכה.

עקרונות פעולה

1. מגייסים את כלל המערכות למען יישום התכנית והפעלתה.
2. לומדים את המציאות בשטח ונערכים לקראת תרחישים אפשריים.
3. מעלים את החששות והדילמות של כל אחד מבעלי העניין ומתמודדים אתם.
4. פועלים למען הכשרה ולמידה הדדית בתוך הצוותים וביניהם.

סוגיות לא פתורות להמשך למידה

- ◆ מנהלת המעון והצוות מקדישים שעות רבות לישיבות, השתלמויות, לימודים והדרכה, מעבר לשעות העבודה הרשמית וללא תמורה.
- ◆ חלק מהצוות מדווח על קשיים רגשיים הנובעים ממגע יום-יומי עם ילדים עם צרכים מיוחדים ועם הוריהם.

6. מפעולות לעקרונות פעולה - סיכום למידה על ליווי למידה ועל שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים במעונות יום

ד"ר ארנה שמר ופרופ' (אמריטוס) יונה רוזנפלד – מלווי למידה, מכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאול ברוואלד, האוניברסיטה העברית בירושלים

קריאה חוזרת ונשנית של סיפורי ההצלחה ודיוני קהילת הלמידה והצוות המוביל על הידע לפעולה שהתגלה בסיפורים מאפשרים לזהות מספר עקרונות פעולה משותפים וייחודיים. רוב עקרונות הפעולה זהו ונכתבו בסיפורים עצמם, וחלקם אותרו בשיחות על אודות הסיפורים ובעת עיבודם. כל עקרונות הפעולה הם פועל יוצא של הפעולות שפורטו בסיפורי ההצלחה.

עקרונות הפעולה המשותפים המוצגים מייצגים שני ממדים שונים של הצלחה:

1. הצלחת תהליכי הלמידה על-פי מתודת הלמידה מהצלחות - העקרונות מתייחסים הן לתהליך הלמידה של כותבות סיפורי ההצלחה והן לתהליכי הלמידה שבהם התנסו במערכות שהן פועלות בהן.
2. ההצלחה בשילוב ילדים עם צרכים מיוחדים במעונות היום - כאן ייפרשו לפנינו עקרונות המבטאים היבטים שונים של פעילות במישורים – האישי, המשפחתי, הצוותי והבין-ארגוני – המרכיבים יחדיו את ההצלחה.

עקרונות אחדים מצאו ביטוי רב יותר בסיפורים ולחלקם היה פחות ביטוי. עם זאת, הרלוונטיות של העקרונות הנה בבחירתם המותאמת ובשילובם המושכל, ולא בכמותם. זאת מתוך הבנה שהסיפורים אינם מייצגים את מכלול העשייה, אלא מהווים דוגמאות מוצלחות של עשייה המעידות על דרכים שונות להפעיל את התכנית "מסיכון לסיכוי". למעשה, עקרונות הפעולה המתודולוגיים שיתוארו עבור תהליכי הלמידה הם שתרמו לחילוץ הידע המתבטא בעקרונות הפעולה התוכניים המופיעים בהמשך, ואלה מספקים לנו ידע על עשייה מוצלחת לשילובם של ילדים עם צרכים מיוחדים והוריהם.

1. עקרונות פעולה שתרמו להצלחת תהליכי הלמידה

תהליך הלמידה מהצלחות" בתכנית "מסיכון לסיכוי" כלל שלושה רבדים של למידה, ובהם מספר קהילות למידה: הרובד המרכזי היה קבוצת הלמידה הארצית של המפקחות והמנהלות. קבוצה זו למדה כשנתיים ותוצריה מובאים כאן בסיפורי ההצלחה. הרובד השני היה קהילות הלמידה המקומיות. אלו הן הקהילות שיזמו המשתתפות בקבוצת הלמידה הארצית ושלו על ידן. כל אחת מהמשתתפות בקבוצת הלמידה הארצית נתבקשה ללוות תהליך למידה על-פי עקרונות ליווי הלמידה של הלמידה מהצלחות. כיוון שחלק קטן מהסיפורים מתייחס לתהליכי למידה אלה הוסקו עקרונות הפעולה הן מהכתוב והן משיחות על אודות תהליכי הלמידה השונים. הרובד השלישי היה תהליך הלמידה שהתרחש בעת העיבוד והכתיבה של הידע, והוא כלל את התהליכים שעברו כל הכותבות, ביניהן ועם מלוות הלמידה, וכן את שיחות הלמידה בין מלוות הלמידה לרכזות הלמידה על אודות הידע שהתגבש מכלל הפרקים.

להלן יוצגו עקרונות פעולה משותפים שאפיינו את מרבית תהליכי הלמידה בתכנית :

- ◆ **הנכחה שיטתית של התקדמות ממצב שבו מתבקש שינוי אל מצב שמתחולל שינוי:** בכל תהליכי הלמידה שיקפו המלוות ורכוזות הלמידה בעבור המשתתפות את יכולתן לקדם הצלחות. המסר השיטתי היה שעל האנשים לראות את עשייתם ולהכיר בהיותה עשייה המובילה למצב של שינוי רצוי. הפעולות שננקטו לשם כך היו גם לימוד שיטתי של המתודה ודיון בסיפורים וגם הדגשה של אמירות מחזקות המשתמעות מתוך ההצלחות שהתגלו. אמירות אלו העידו על האמונה ביכולתם של האנשים להוביל הצלחות.
- ◆ **הטמעת הלמידה מהצלחות דרך בכירי התכנית:** ראשיתו של תהליך הלמידה הייתה בצוות בכיר אשר הפך לשליח של המתודה. ליווי למידתם של הגורמים הבכירים בתכנית אפשר בהמשך את הפצת המתודה באמצעותם לאתרים שונים שבהם התכנית מיושמת. החוויה האישית של הלמידה מהצלחות והעצמאות שהתאפשרה לאחר מכן בהעברת המתודה פתחה פתח לחלחולה לאנשים נוספים בתכנית.
- ◆ **ליווי למידה המבוסס על שיח ישיר ורציף בין מלווי הלמידה:** מערכת היחסים שנטוטה בין מובילות תהליך הלמידה מבוססת על דיאלוג שהחל בשלבי תיאום הציפיות והתכנון ונמשך לאורך הלמידה כולה. דיאלוג זה נסמך על "דיבור משותף" ורציף – הבסיס לקבלת החלטות משותפות.
- ◆ **חלוקת תפקידים מוסכמת וברורה בין מלווי הלמידה:** מובילות התהליך ערות לתפקידן בתהליך הלמידה. החלוקה מתבססת על דיבור ישיר וברור לפני המפגשים ובמהלכם. היא מבטאת את ההדדיות והשותפות השוררת ביניהן.
- ◆ **רתימת גורמים חיצוניים לתהליך הקבוצתי:** לצורך תהליך הלמידה יש הסתייעות באנשים מחוץ לקבוצה, למשל הורים, בעלי תפקידים ובעלי עניין שיש באפשרותם לקדם את התהליך.
- ◆ **התייחסות מותאמת לסובייקט הלומד:** נדרש יחס ייחודי לכל משתתפת בקהילת הלמידה, למשל באמצעות פנייה אישית לכל אחת, קבלת האופן הייחודי שבו כל אחת חווה את הלמידה, עבודה בקבוצות קטנות המאפשרות ביטוי אישי והצעת מתודולוגיות חווייתיות למען הרחבת אפשרויות ההבעה של המשתתפות.
- ◆ **עידוד שיח משותף בין הלומדים:** הליך הלמידה נעשה באמצעות מתודות המעודדות למידת עמיתים כאמצעי מכונן לפיתוח הידע. השיח המשותף מפתח קבוצה בעלת מטרה משותפת, כללי התנהגות ושפה ברורה ומוסכמת. במישור הבין-אישי מתפתחים אחווה, עניין, הדדיות, אמון ואכפתיות בין-אישית. פעולות שונות בתהליך הלמידה מעידות כי לכל משתתפת יש מה לתרום ועל כן קולה בתהליך חשוב, למשל פעולות של דיאלוג בקרב העמיתים על אודות ההצלחה, לגיטימציה לשאלות ולהבהרות והדהוד לתכנים. גם פעולות מצד מלוות הלמידה שמדגישות את השוויוניות בין הלומדות תורמות להרגשה שכל אחת היא בעלת ערך ראוי בתהליך.
- ◆ **התבוננות רפלקטיבית אישית וקבוצתית:** המשתתפות מבססות את השיח ביניהן על התובנות המצטברות מסך תהליכי הרפלקציה האישיים ומהתהודה הקבוצתית לתכנים אלו.
- ◆ **חלוקת אחריות הלמידה בין המשתתפים:** מלוות הלמידה סומכות על התשומות של המשתתפות ועל מחויבותן להציג אותן על-פי כללי הלמידה והמתודה. חלק מהתהליך נסמך על בחירת נושאי סיפורים שהמשתתפות מביאות מעולמן ועל אחריותן להכנת סיפור ההצלחה לקראת הצגתו לקבוצה.

- ◆ **הנהגת שיח מפורט ומכוון לפעולה:** בהתאם לעקרונות המתודה, המשתתפות בתהליכי הלמידה מורגלות לפרט את עשייתן למרכיבי פעולות. השיח הקבוצתי מושתת על הקשבה סבלנית שיש בה הכרה בעשייה הייחודית של כל אחת. כל "מספרת הצלחה" זוכה לתשומת לב ולהוקרה על שאפשר ללמוד מעשייתה. כך לדוגמה, גם עשייה שנתפסת כאינטואיטיבית מתוארת כסדרה של פעולות שצמחו מתוך ידע סמוי וראויות ללמידה.
- ◆ **מתן לגיטימציה ארגונית לשיח הצלחות:** הנהגת תהליכי למידה מהצלחות משמעה שהוטמעו בקרב עובדים הנכונות והיכולת לדבר על הצלחות. "המילה הצלחה היא לא מובנת מאליה בתכנית... בדרך כלל מפתחים נהלים, וזו טכניקה לפיתוח שפה". מכלול הפעולות של הלמידה ברוח המתודה ללמידה מהצלחות מייצרות גישה זו, כך למשל הגדרת ההצלחה, תיאור ההצלחה, דיון בסוגיות הלא פתורות בה ועוד.
- ◆ **עיבוד שיטתי של סיפורי ההצלחה והתאמתו לכותבים:** כל הסיפורים עובדו ואוחדו דרך כתיבתם בהתאם לשלבי המתודה, בהגמשה והתאמה לתכנים ולסגנונות שונים של הכותבות.
- ◆ **מפגשי למידה בדרכים משתפות של רפלקציה בין רכזי הלמידה ומלווי הלמידה:** עם הגיבוש השיטתי של כלל הפרקים נערכו דיונים משתפים לסיכום והמשגה של החומר. הדיונים נערכו בדרכים רפלקטיביות שאפשרו לזהות את המשותף בין הסיפורים.

2. עקרונות פעולה שתורמו לשילובם במעונות היום של ילדים עם צרכים מיוחדים

התכנית "מסיכון לסיכוי" נסמכת על שיתוף פעולה בין-תחומי מוצלח בין אנשי מקצוע שונים ובינם לבין בעלי עניין נוספים. תהליכי השילוב תובעים התמודדות מאתגרת וחדשה מצד כל בעלי העניין המשתפים פעולה – הילדים עם הצרכים המיוחדים והוריהם, הילדים הנוספים בגן והוריהם, אנשי המקצוע העושים את העבודה הישירה ובעלי תפקידים נוספים הקשורים לתכנית.

מכלול העקרונות שזוהו בתהליך הלמידה מהצלחות מאפשר את המהפך שאליו מכוון שם התכנית – ממצב של סיכון למצב של סיכוי. יחדיו, עקרונות הפעולה מאפשרים ביסוס הדרגתי של שיח חדש בקהילה ובקרב הגורמים המטפלים. זהו שיח שיש בו מן היזמות והחידוש, מן הערכים והחזון ומן העשייה החותרת לממש את זכותם של הילדים והוריהם להיטיב את חייהם. עוצמתם של עקרונות אלו הנה בשילובם זה עם זה ובמימושם באופן מושכל ומותאם לתנאים בכל מעון ובכל קהילה. העקרונות מבטאים ידע מכוון לפעולה המורה באופן קונקרטי כיצד יוצרים תנאים מוצלחים ליישום והפנמה של נושא השילוב בקהילה.

עקרונות פעולה בהקשר של היערכות ארגונית

- ◆ **הנחלה של שיח ישיר, הדדי ושיתופי בין בעלי העניין:** השאיפה היא שדרכי התקשורת, בתוך הצוותים ועם גורמים שותפים לתכנית, יהיו ישירות, ברורות ומוסכמות. תהליכי התקשורת נבנים כך שייצרו שותפות בהתקדמות לקראת מימוש המטרות שנקבעו. נעשות פעולות רבות של דיאלוג ובניית תהליכים מוסכמים אשר מפתחים כישורי שותפות בין בעלי העניין, כגון התייעצויות ולמידה משותפת. ניכרות פעולות המעידות על נטייה להימנע מפטרונות ומבעלות על הפרויקט, ומנגד ניכר קידום ההבנה שמדובר בהתקדמות משותפת שתורמתו של כל אחד לה חיונית.

♦ **איתור והכשרה של מערכות פעולה לעשייה משותפת למען קידום טובת הילד והוריו:** אנשי התכנית מאתרים מערכות פעולה מקומיות ואף ארציות שיכולות לפתח את התכנית ולפתור בעיות ספציפיות של המשתתפים בה. מתרחש תהליך מורכב ומותאם של גיוס המערכת והכשרתה בד בבד עם חיזוק מחויבותה לרעיונות שהתכנית מקדמת.

♦ **יצירת תנאים לעשייה בין-תחומית שיקומית:** החידוש המרכזי שהביאה עמה התכנית הוא כינוס הטיפולים הפְּרָה-רפואיים לילדים עם צרכי מיוחדים תחת קורת הגג של המעון. קבלת הצוות הפְּרָה-רפואי במעון, התוויית העבודה המשותפת וייצובה נעשות באמצעות פעולות שבונות שיתוף פעולה רב-תחומי ובין-ארגוני. פעולות אלו מאפשרות היכרות בין-אישית ובין-מקצועית, גישור בין תפיסות שונות של טיפול, ארגון מרחבי פעולה מתאימים לכל תחום, גיבוש צוות רב-תחומי, תכנית עבודה מתואמת ויצירה משותפת של הדרך אל המטרה המשותפת: שילוב במעון ובקהילה.

♦ **ריכוז כלל הטיפולים מגיל צעיר:** התכנית מביאה עמה מהפך מבחינת השירות, שכן לא רק שהשירותים ניתנים יחדיו בעקבות תיאום קבוע בין המטפלים, אלא שהיא מקדימה עבור ילדים רבים את הזכות לקבל שירות חינוכי ושירות פְּרָה-רפואי. הכנסת הילדים לפעוטון שבו הם שוהים עם בני גילם יש בה כדי למנוע עיכובים התפתחותיים, בעיקר חברתיים ורגשיים. המפגש עם מכלול השירותים הפְּרָה-רפואיים מאפשר לפסוח על מהמורות בירוקרטיות ועל זמן ההמתנה הממושך לטיפול. פעולות שמחזקות עיקרון זה קשורות הן לעבודה המערכתית הארצית והמקומית שהצליחה להביא את הצוותים הפְּרָה-רפואיים למעון, הן לפעולות הנוגעות לעבודה הארגונית הצוותית בכל מעון והן לפעולות הכרוכות בקשר הפרטני לשילוב הילד בתכנית הטיפולית שנבנתה עבורו. יצירת תקנים לעובדות סוציאליות לליווי הילדים והוריהם ולתיווך בינם לבין הצוות היא עיקרון מרכזי למען ביסוס התיווך והליווי.

♦ **היערכות ארגונית לתהליכים המבטיחים תיאום תוך-צוותי:** הושקעה מחשבה ועבודה מאומצת כדי לאפשר את התיאום היום-יומי למען רצף טיפולי מקצועי. כך למשל נבנה מערך טפסים למעקב אישי ומפורט אחר כל ילד; בטפסים תועדו כל הפעילויות שנעשו עם הילדים; היה פיקוח על התיעוד באמצעות קריאת הטפסים ושיחות בנושא; אורגנו ישיבות צוות; בוצעו החלטות הדורשות תיאום טיפול רב-מערכתי ועוד.

♦ **כינון אורח חיים שמתבסס על ההדדיות גם עם ילדים עם צרכים מיוחדים ומשפחותיהם:** שילוב הילדים עם הצרכים המיוחדים במעון מתהווה באופן הדרגתי, רגיש ונחוש. המגבלה של הילד מקבלת הכרה, והיא ברורה ומטופלת כחלק מהשגרה של המעון. פעולות כגון טיפול פְּרָה-רפואי בילד גם הן חלק משגרת המעון, ובמקרים שאופי הטיפול אינו פוגע בפרטיותו של הילד הן נעשות בנוכחות ילדים נוספים. בנוסף, משוחחים עם הילדים, בהתאם לגילם, על המגבלה ועל התמודדות עם סטיגמות, ובעיקר מקבלים ללא תנאי את הילדים באהבה וברצון בכל מצב. פעולות אחרות קשורות לסוגיות בעייתיות העולות מתוך השילוב ומועלות על פני השטח בניסיון למצוא פתרון.

"עמדתי על זה שחלק מהתרגולים יהיו בחדרי הכיתות למען שילוב, שקיפות ותיווך. כך גם הילדים רואים מה עושים עם הילד הפגוע וזה גרם להם להרבה אמפתיה. הילדים בכיתות יודעים מה הולך – ולכן לטיפול בכיתות היה אפקט מרגיע. היו ילדים שלא היו מוכנים ללכת

לחדר טיפולים ואז כל הטיפולים נעשו שם. כל סביבת העבודה הייתה מאוד דינמית ופתוחה
ושקופה." (ריאיון עם רותי וייס-צוקר)

- ◆ **יצירת הזדמנות ללמידה פנימית של אנשי המקצוע על אודות פועלם:** המקצועיות נבנית מתוך תהליכי למידה המתרחשים כל העת בתכנית במגוון צורות. אפשר לזהות פעולות המעידות על חשיבות בניית תהליך אישי שיעבור העובד בהתמודדותו עם סוגיית השילוב. מצד אחד מתרחשים תהליכים קבוצתיים בישיבות צוות ובתהליכי למידה, ובאמצעותם הפרט עובר עם עצמו תהליך של גיבוש זהות מקצועית בתפקידו במעון. מצד שני, מתרחשים תהליכים פרטניים של הדרכה ושל אינטראקציות יום-יומיות. התהליכים מאפשרים לברר ולעצב הנחות, רגשות, גישות, מטרות וצעדי פעולה.
- ◆ **למידה של נושאים רלוונטיים משלל מקורות ידע:** הלמידה בתכנית (על כל ילד ועל נושאים כלליים) מתרחשת באופן מאורגן באמצעות השתלמויות והדרכות בין צוותים ובתוך צוותים, ובאופן אקראי כחלק מהאינטראקציות בתכנית. מתפתחת התמחות הנוטעה במגוון מקורות ידע. מקורות הידע מבטאים הכרה בקיומם של סוגי ידע שונים: ידע מומחי-אקדמי וידע התנסותי הנסמך על ניסיון מצטבר (בעבודה, בטיפול ההורה בילדו, בין ארגונים וכו'). מכאן, מושאי הידע הם גם גורמים חיצוניים לתכנית המביאים ידע ארגוני ותוכני על אודות הטיפול בילדים בסיכון ושילובם בקהילה וגם צוות התכנית ולקוחותיה. איסוף נקודות המבט של כל הגורמים המטפלים בילד הנו אלמנט חשוב, ועל כן כולם נדרשים לכתוב דיווח על פועלם. הלמידה כוללת גם תהליכי הכללה מהתמודדויות קודמות בתכנית להתמודדויות דומות נוספות. תהליכי הלמידה הם חלק קוהרנטי מפיתוח התכנית, ובעטיים גם תהליכי הלמידה מהצלחות מופנמים כמסר של למידה מתמשכת ולמידה המכירה בהצלחות שנוחלים השותפים השונים.

עקרונות פעולה בהקשר של שילוב וטיפול

- ◆ **הפעלת מהלכים המכוונים לשלום של הורי הילד:** בתכנית "מסיכון לסיכוי" טובת ההורה מקבלת משנה חשיבות בשל התפיסה שהוא, בתור אדם, חשוב בפני עצמו. נוסף על כך קיימת ההבנה המסורתית שיחסו הרגשי של הורה לילדו ויכולתו לטפל בו מושפעים מהדרך שבה הוא חווה את המצב שהוא נתון בו. פעולות הצוות מעידות שהוא מחשיב מאוד את זכותם של ההורים לרווחה, הקלה וביטחון וכן את זכותם לזוגיות ולהורות ואת היותם דמויות מרכזיות במשפחה, בפרט בעבור הילד. הפעולה המרכזית שמחזקת עיקרון זה היא הכנסת השירותים הטיפוליים למעון. מהלך זה מביא עמו הקלה עצומה עבור ההורים, חיסכון ליחידה המשפחתית וביטחון שהקשר בין המטפלים השונים מאפשר ראייה הוליסטית של הילד. את העיקרון הזה מחזקות פעולות כגון הקשבה להורים, תמיכה בהם בקשייהם, חלוקת עומס הטיפול בינם לבין הגורמים המטפלים, שיקוף כוחותיהם של ההורים, מתן מידע רלוונטי עבורם, התייעצות עמם וארגון זמן פרטי בעבורם.

"התכנית הזו מאפשרת להורים להסתכל על חייהם ולא רק על חיי הילדים שלהם. הם שקטים שהוא במעון. הם באים לקחת אותו בארבע ועד אז הם יכולים לעשות עם החיים שלהם מה שהם רוצים. כל הזמן היה חשוב מאוד להקל על ההורים. ההורים צריכים לנוח כי הם בני אדם, הם לא רק כדי לטפל יותר טוב בילד." (ריאיון עם רותי וייס-צוקר)

- ◆ **שיתוף ההורים בטיפול הכוללני בילד:** באמצעות ההכוונה של הצוות, הורי הילד עם הצרכים המיוחדים מעורבים בכל הנעשה עמו. כדי לשמר את מעורבותם נעשות על ידי כל בעלי התפקידים

פעולות לצורך העברת מידע אליהם וקבלת מידע מהם. הם נדרשים לחתום על טופסי דיווח, להשתתף בישיבות מסוימות, לראות חלק מהטיפולים ולקבל הדרכות לקראת חופשים.

◆ **בחירה מותאמת בין הקבוע לגמיש:** בהתאם למצבים המתהווים בתכנית בסוגיית הטיפול בילדים והקשר עם הוריהם, מוצאים עצמם אנשי הצוות נעים על פני רצף בין גישה החלטית לבין גישה גמישה. בצד החלטתי ננקטת עמדה סמכותית שיכולה להתבטא בהפעלת מרות מקצועית (למשל קביעתם של גבולות ברורים לקשר בין מטפלת להורה ושל מועדי הטיפולים לילד), בעוד שבצד הגמיש מתהווה תהליך משותף שניזון מהמצב (למשל תכנון צעדים לבניית אמון של ההורה בצוות המעון).

◆ **מתן הזדמנויות להבעת חששות וחולשות:** אצל מובילות התכנית יש נכונות להכיל רגשות קשים וסוגיות לא פתורות, הן מצד הצוות הן מצד לקוחות התכנית. בכך מחזקות מובילות התכנית את המסר ששיתוף בלבטים ובנקודות תורפה הנו צעד בטוח ונכון ושחשוב כי בתוך הצוות תהיה הכלה וקבלה זה של זה. במקביל, נכונות כזו מתפתחת גם בצוות המטפל, ביחסיו עם ההורים. תהליכים בצוות כמו בניית ביטחון מקצועי, חיזוק האמון כלפי ההורים, פיתוח דרכים להתייעצות ולהעברת מידע, יישום פתרונות שהוצעו ועידוד תחושת השליחות נוטעים באנשי הצוות את היכולת לפתח מרחב הכלה בעבור המשפחות.

◆ **התקדמות הדרגתית בתהליכי הטיפול והארגון:** בהפעלת התכנית מתרחשים במקביל תהליכים טיפוליים וארגוניים רבים – חלקם פרטניים וחלקם מערכתיים. הפעולות מעידות על ההבנה שתהליכים אלה נבנים באופן הדרגתי המושתת על מודל ברור של התכנית אשר בתוכו התאמות רבות. הזיקה בין המודל של הפיכת המסגרת למשלבת לבין ההקשר שבו הוא צומח (התרבות, הרשות המקומית, הצוות במעון, בעלי העניין המקצועיים, ההורים והילדים) נסמכת על למידה ובנייה זהירה של המודל בתוך סביבתו. פעולות המעידות על היכרות עם הסביבה הארגונית והתרבותית וכן התייעצויות ובניית מערך לשיתוף פעולה מאפשרות עבודה רב-שלבית ותוצר מותאם למקום.

◆ **יצירת פתרונות קונקרטיים לטיפול בבעיות:** ניכרת גישה מעשית החותרת לשינוי המצב הקיים, הלא-פתור, בטווח קצר ככל האפשר. נעשה שימוש בידע מומחי, במיומנויות מקצועיות של תיווך וקישור לגורמים מסייעים, בתמרון דרכי פעולה להתמודדות עם משברים ובהשגת משאבים.

◆ **ביטוי אמון, אהדה ועידוד כלפי השותפים:** במרחבי התכנית ניתן לזהות אמירות ומעשים רבים המכוונים כלפי כל השותפים – הצוות במעון, ההורים והשותפים הארגוניים – המעידים על אמונה בשינוי המצב. תהליך הלמידה מהצלחות מבוסס על השמעת מילות תמיכה; תהליכי תכנון משותפים, מחוות עידוד ופתרון בעיות. כל אלה מעידים באופטימיות נחושה כי מצבם של ילדים בסיכון יכול להשתפר וכי סביבתם יכולה לשלבם ואף להרוויח מכך. מתקשרות לכך גם פעולות פרגון מצד מנהלת התכנית: העברת מסרים לאנשי הצוות שהם נבחרו בשל הכוחות הייחודיים להם.

◆ **יצירת מוטיבציה להצלחות של הילדים והוריהם:**

"אם אמא אמרה לי שהילד יורד מהספה – אני עשיתי מזה פסטיבל... זה שינוי מהמצב הקודם. החשוב הוא להראות שיש שינוי לטובה... אם הורה יאמין שיש לו יכולת, הוא יוציא מהגלוי אל הסמוי את היכולות שלו להביא לשינוי."

אנשי המקצוע בתכנית למדו לזהות סוגים שונים של הצלחות, קטנות כגדולות, להוקיר, לשקף אותן ולחזק בעקבותיהן. הפעולות בעיקרון זה כוללות חיפוש מתמיד אחר עדויות להצלחות בנוגע להתפתחות הילד ומתן מקום מרכזי להצלחות אלה באמצעות ביטויים מילוליים שונים (כמו דיבור בקול רם בביטויי שמחה).

בפרק זה נאספו הידע עקרונות הפעולה שנלמדו מעובדות התכנית "מסיכון לסיכון" לאחר שעובדו מתוך סיפורי ההצלחה מהיישובים שבהם התכנית פועלת. תהליך הלמידה הטמיע נרטיבים של הצלחה והפיק תוצר של ידע מכוון לפעולה שממנו יכולים להיתרם אנשי מקצוע ובעלי עניין נוספים בתחום העבודה עם ילדים עם צרכים מיוחדים וילדים בגיל הרך בכלל. מכלול הסיפורים תרמו לגישה, לערכים ולעשייה המבססים את שילובם של ילדים עם צרכים מיוחדים בקהילתם. הם חשפו את העבודה הקשה והעיקשת, את שיתוף הפעולה, את הרגישות ואת הניסיון המקצועי הנדרש בעבודה עם הילדים עם הצרכים המיוחדים, עם הוריהם, עם אנשי הצוות ועם הילדים שאין להם צרכים מיוחדים. מאחורי הסיפורים נחשף הקושי של החברה להכיל באופן טבעי שילוב זה. קושי זה מחזק את הצורך בלמידה מתמשכת על בסיס הניסיון.

עם ההצלחות התגלו גם סוגיות לא פתורות שונות כאתגרים להמשך למידה. ואכן, תהליך הלמידה לא תם, אלא הותיר טעם להמשך ועורר סקרנות ללמידה הדדית. הטמעת למידה מתמשכת ברוח הלמידה מהצלחות והפצת הידע שהתגלה הנם עוד אתגרים שנוספו על אלה המקצועיים, בדרך ליצירת חברה שפועלת לשילוב כבר מהגיל הרך.

רשימת מקורות

- אלנבוגן-פרנקוביץ', ש'; שמר, א'; ורוזנפלד, י'. 2011. **קידום למידה עם ארגונים: תדריך להיכרות עם הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת**. מ-11-138. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- וייס, צ'; גביש, ט'; רוזנפלד, י"מ; אלנבוגן-פרנקוביץ', ש'; סייקס, י'. 2007. **למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית, תכנית פיילוט 2002-2005**. המתודה השנייה: מסע בעקבות שאלת למידה - המתודה הפרוספקטיבית. דמ-07-489. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- סייקס, י"י; רוזנפלד, י"מ; וייס, צ'. 2006. **למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית: תכנית פיילוט - 2002-2005**. המתודה הראשונה: למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרופקטיבית. דמ-06-473. האגף העל-יסודי במשרד החינוך; מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- עמוס, א'; וייס-צוקר, ר'. (2012א). **תכנית "מסיכון לסיכוי" בגיל הרך**. שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים. תיאוריה ומעשה. ג'וינט-אשלים, ירושלים.
- עמוס, א'; וייס-צוקר, ר'. (2012ב). **תכנית "מסיכון לסיכוי" בגיל הרך**. שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים. הדרכה לצוות המעון. ג'וינט-אשלים, ירושלים.

מבוא: על תיעוד סדנאות "למידה מהצלחות" לנציגי הארגונים המשתתפים בתכנית "מסיכון לסיכוי"

רותי וייס-צוקר, מנהלת התכנית "מסיכון לסיכוי", "אשלים"
מרים גילת, עורכת ורכזת של פרסומים וכנסים, עמותת "אפשר"

עם ההחלטה לקיים את הקורס "למידה מהצלחות" לנציגי הארגונים השונים השותפים בתכנית היה ברור שהבסיס ללמידה והבנת המתודה וליצירת המשכיות מפגישה לפגישה מחייב תיעוד מוקפד ומקצועי של המפגשים. מסקנה זו הביאה לפנייה למרים גילת, רכזת פרסומים מעמותת "אפשר", כדי לתעד את כל המפגשים שנערכו במהלך הקורס וללוות ולהנחות את משתתפי הקורס בכתיבת סיפורי ההצלחה המסכמים שלהם המוצגים בחוברת זו.

תוצרי התיעוד היו שיטתיים, מובנים ומייצגים באופן ממצה ואמין את תהליכי הלמידה, התכנים ושלבי ההתפתחות של קבוצת הלמידה ושל הדינמיקה שאפיינה אותה. התיעוד שימש בסיס לחברי הקבוצה המשתתפים כדי להיזכר ולהטמיע את החומר הנלמד ואפשר גם לאנשי המקצוע שליוו את התכנית להבין את התכנית מבלי להיות נוכחים במפגשים באופן רציף. צורת התיעוד, מבנהו וסגנונו שימשו דוגמה ומודל לדרכי תיעוד עבור חברי הקבוצה. כמו כן שימש התיעוד כלי עבודה לחברי הקבוצה בהתנסויות שלהם עם קבוצות הלמידה שהם עצמם הקימו במקומות שונים, בשנה השלישית לקיומו של הקורס.

בתיעוד נעשה שימוש שוטף במושגים שנלמדו בקורס שלוהו על ידי פרופ' רוזנפלד, ובכך היה עידוד להטמעה של השפה החדשה בקרב חברי הקבוצה. דוגמאות למושגים החדשים הן "חקר הצלחה" ו"תיאור ההצלחה במונחים של 'לפני' ו'אחרי'", "ידע סמוי" ו"ידע גלוי", "רפלקציה", "שאלות למידה", "נקודת מפנה", "תוצרי לוואי" ו"עקרונות פעולה". חברי הקבוצה המשיכו להשתמש במושגים אלו ולהפיצם בקבוצות הלמידה שהפעילו.

בקורס נלמדה גישה אחרת מזו שאנשי המקצוע מורגלים בה: דגש על הצלחות ולא על קשיים ובעיות. כמו כן הושם דגש מיוחד על חקר ההצלחה, תוך פירוט רב של כל הפעילויות שהובילו אליה. אופן התיעוד אשר הציג את החומר בפירוט רב אך באופן מובנה על-פי נושאים ותהליכים שאירעו היווה השלמה למושגים שנלמדו.

תהליכי החקר שנלמדו בקורס תועדו באופן שאפשר לחברי הקבוצה לחזור לחומר הכתוב, להיזכר בו ולהשתמש בו בעבודתם. כמו כן הם סייעו לשנות את התפיסה – מדגש על הבנה וניתוח של קשיים – להתבוננות וחקירה של הידע הסמוי והפעילויות שהביאו להצלחה.

תיעוד המפגשים היה מורכב והצריך עיבוד וכתיבה יצירתיים של החומר הרב שעלה בקורס. למתעדת היה אתגר רציני להעלות את החומר בכתב באופן שייצג ויהווה מודל מקביל הן לחומר החדש שנלמד והן לתהליכי הלמידה שעברו המשתתפים.

חלק זה מציג תיעוד של שני מפגשי למידה על-פי גישת הלמידה מהצלחות.

בדוגמה הראשונה מוצג מהלך מפגש הלמידה מהצלחות על-פי רצף התשאול והשתתפות העמיתים בקבוצה.

בדוגמה השנייה מוצגים הנתונים ממפגש הלמידה בטבלה הערוכה על-פי סעיפים מרכזיים בתשאול הלמידה מהצלחות. הטבלה אינה ממצה את הסיפור (למשל סעיפי הפעולות כוללים פעולות אחדות בלבד), אך היא מדגימה דרך נוספת לעריכת הנתונים לקראת עיבודם לסיפור הצלחה.

שמות המשתתפים במפגשי הלמידה שתועדו מוזכרים בהתחלה בלבד ולא בגוף התיעוד. כאמור, התיעוד נערך כדי להבהיר ולהראות את רצף המפגשים בהתאם למתודת הלמידה, אך תוכנם לא שונה: לא נגרעו תכנים ולא הוספו תכנים.

תיעוד המפגשים להלן מאפשר להעמיק את ההבנה אודות הצלחת התכנית "מסיכון לסיכוי" וכן להרחיב את ההבנה במתודולוגיית הלמידה מהצלחות. מומלץ לעיין בתיעוד המפגשים בחלק זה ובסיפורים שעובדו מתוכם, המוצגים בגוף החוברת (ראו הפניות).

תכנית הדרכה "למידה מהצלחות" למרכזי קבוצות עבודה מלוות (קע"מ)⁶

התכנית: מסיכון לסיכוי, בנושא שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים במעונות לגיל הרך

מלווה למידה – פרופ' יונה רוזנפלד

תיעוד: **מרים גילת**, עורכת ורכזת של פרסומים וכנסים, עמותת "אפשר".

מפגש מס' 4

משתתפים:

גביש טלי – היחידה ללמידה מהצלחות, מכון ברוקדייל

גרוס שלמה – עו"ס, מפקח (צפון) אגף השיקום, משרד הרווחה

גרשט עדה – עו"ס מפקחת מחוזית (ירושלים), תחום שיקום ונכויות פיזיות, משרד הרווחה

הילרוביץ יעל – מפקחת ארצית של נעמ"ת

וייס-צוקר רותי – עו"ס, מנהלת התכנית "מסיכון לסיכוי", אשלים

ירושינסקי רותי – עו"ס, מפקחת מחוזית (צפון), תחום שיקום ונכויות פיזיות, משרד הרווחה

לויים מלי – מפקחת נעמ"ת, מרחב שומרון

סליקמן אתי – מפקחת מעונות, "אמונה"

סרור רחל – מפקחת חינוכית (דרום) ויצ"ו

קופפר איריס – עו"ס, מפקחת מחוזית (צפון), תחום שיקום ונכויות פיזיות, משרד הרווחה

שגב טובה – עו"ס, מפקחת מחוזית (מרכז), תחום שיקום ונכויות פיזיות, משרד הרווחה

שהם עפרה – מפקחת חינוכית ארצית, ויצ"ו

שי רבקה – ראש תחום ילדים ובני נוער עם צרכים מיוחדים, אשלים

שמילה שוש – עו"ס, מפקחת מחוזית (דרום), תחום שיקום ונכויות פיזיות, משרד הרווחה

נעדרו: בן לביא דינה; מלחום בתינא; יונס כוכב

משוב על המפגש הקודם

מתודת חקר הלמידה מהצלחות

- ◆ לחקר ההצלחה, על כל פרטיה ומשמעויותיה, יש חשיבות רבה. הדרך חשובה ולא רק התוצאה. אופן החקר והדבקות בתשאול פרטי הפרטים מניב ספקטרום רחב של התבוננות על התופעה / החקר / התהליך.
- ◆ נשאלו שאלות על דברים שכלל לא ניתן רמז כלשהו לגביהם: "ניסיתי לראות אם יש איזו שיטה באופן התשאול והיה לי קל לשים לב יותר כששאלת מישהו אחר ולא אותי..."
- ◆ פעמים רבות מכירים את תמונת המצב ויודעים לאן רוצים להגיע, מבלי לתכנן את פרטי החקר בדרך.

חשיפת הידע הסמוי

- ◆ חשיפת הידע הסמוי שהוא מובן מאליו – זה המפתח לעבודה כשהוא מוצג לא בתאוריה אלא בעשייה.
- ◆ "כאן מקשיבים לחקר של ההצלחה שמורכבת מפרטים רבים שכביכול מובנים מאליהם..."

פסק זמן ללמידה בתפקיד הפיקוח

- ◆ "יש הרבה מידע שקיים בשלבים הקודמים למסקנות לישורה התחתונה". "בתפקיד הפיקוח עוסקים רבות במה שצריך לעשות, וכאן עוצרים וחושבים 'מה היה ומה לא היה'... זה נפלא להיות פה ולהתנסות בכך."

סיכום (פרופ' רוזנפלד)

קיימות 4 גישות ללמידה אשר ניתן לראות כאן

1. **שאלת למידה** – להיות פנוי למצוא תשובות ממישהו אחר
2. **ללמוד מקבוצת הלמידה**
3. **איך ניגשים להצגה של חלופות** – וכשמגיעים להסכמה – נוטים לסגת אחורה ולחזור ולבחון
4. **למידה על למידה** – מתחילים עם תיאור ההצלחה, ומזה גוזרים "עם המתכון" – תיאור הפעילות.

למידה מכל אירוע שמתרחש במפגש, כולל היעדרות האם ממפגש הלמידה:

הקושי שלה הוא אם להגיע למפגש ולספר על ההצלחה מזווית הראייה שלה; יכול להתפרש כרתיעה של הרגע האחרון, או כמבוכה, שכן היא אינה רגילה להיות "מקור של ידע". לבירור הסיבה והבאת האם למפגש יש חשיבות רבה, כי הידע נמצא בשדה והוא חלק ממנו. יש משמעות והזדמנות ללמידה מהקשבה לסיפור ההצלחה המדווח לא רק על ידי נותן השירות, אלא גם ממחשבותיו של הנהנה ממנו – מה הוא חושב שתרום להצלחה.

הצעה – לא לוותר על הבאתה של האם ולשמוע אם יש לה ספקות בנוגע להשתתפות במפגש.

סיפור הצלחה – ממשבר לסיכוי

תיאור ההצלחה - רותי וייס-צוקר

מדווחת על הכנה מרובה לפגישה – בדקה לפי כל שלבי החקר כדי לבחון מה גורם ללמידה.

ציפייה – לדון בסוף על שאלות בלתי פתורות לצורך המשך הלמידה, כי בצוות העבודה עומדים בפני בעיה דומה במקום אחר שיש בו קשיים.

1. תיאור המערכת הארגונית

מעון יום ותיק (קיים כבר 20 שנה) בנצרת, שייך למגזר הערבי. שם המעון – ביר אל עמיר – כשמה של השכונה שבה הוא ממוקם. יש לכך משמעות כי בשלב מאוחר יותר, אף שהמעון עבר דירה, שמו לא השתנה. השפה המדוברת במעון היא רק ערבית, למרות שיודעים עברית.

נתונים כלליים על התכנית "מסיכון לסיכוי" במעון

♦ אוכלוסיית הילדים עם צרכים מיוחדים

זו השנה החמישית שהמעון משתתף בתכנית "מסיכון לסיכוי".

במעון 55 ילדים בגילאים 0–3, מהם 7 ילדים מהתכנית "מסיכון לסיכוי", לפי חלוקה זו:

- ♦ בכיתת התינוקות – תינוק אחד עם צרכים מיוחדים ותינוקת נוספת שעברה ניתוח, כיום עם גבס, ונשארת בבית (בהמשך יתואר מערך השירותים שהתינוקת מקבלת בביתה).
- ♦ בפעוטון (מגיל מס' חודשים עד שנה וחצי) – 3 פעוטות עם צרכים מיוחדים.
- ♦ בכיתת הילדים (מגיל 2–3) – 2 ילדים עם צרכים מיוחדים.

מידע נוסף

- ♦ ילדים ומשפחות
 - לכל הילדים יש אבחנות ברורות.
 - בכל המקרים נערכו ישיבות עם ההורים.
- ♦ הכשרת הצוות
 - המטפלות קיבלו הכשרה והשתתפו בקורס נוסף שניתן על ידי צוות יחידה להתפתחות הילד מאום אל-פחם ובית חולים "העמק". הקורס התנהל בעברית ובערבית.
 - לאחרונה החלו בתהליך הדרכה באמצעות וידאו.
 - קיימת קבוצת עבודה מלווה הנפגשת אחת ל-3-4 חודשים.

2. איתור זיהוי של תחום ההצלחה

מתקיים דיון מקיף בין חברי הקבוצה לשם בירור ההצלחה, התוצר והמיקוד של נושא הלמידה: מצב הילדים או הקמת התכנית.

דוגמה : המחשה בתחילת הביורור

פרופ' רוזנפלד	רותי וייס-צוקר
<p>מבקש פירוט של ההצלחה - קודם מבררים אם הייתה הצלחה ואחר כך מתארים פעילות</p>	<p>תחומי הצלחה</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. הכשרת הצוות 2. מצב הילדים <ul style="list-style-type: none"> ○ ילדים מקבלים טיפולים. ○ ילדים מתקדמים בתפקוד. ○ יש קשר טוב בין ההורים לצוות המעון והעובדת הסוציאלית ○ ההורים מלווים את ילדיהם בתהליך. ○ יש שביעות רצון גבוהה מהתכנית – מכל המעורבים : מצוות המעון ומהמשפחות. ○ המכון להתפתחות הילד מאוד מעורב – שולח מדי שבוע צוות פְּרָה-רפואי לטיפול בילדים ושותף מלא עם צוות המעון.
<p>מה שמעניין הוא מה מצב הילדים כיום, ב-2006, בהשוואה ל-2003 (אז נערכו הפגישות הראשונות להצגת התכנית).</p>	
<p>ייתכן שהנושא הוא הקמת התכנית "יש מאין" ולא מצב הילדים...</p>	<p>לא ניתן לומר מה היה אז מצב הילדים כי התכנית החלה באיתור הילדים.</p> <p>ב-2003 לא היו ילדים מאותרים עם צרכים מיוחדים במעון זה.</p>
<p>כלומר – אולי היו ילדים עם צרכים מיוחדים, אך לא הייתה פעילות של שילובם בהקשר לתכנית הזו. כלומר ב-2006 יש 7 ילדים עם צרכים מיוחדים שמשולבים בכיתות רגילות.</p> <p>מבקש פירוט הצרכים לגבי כל ילד בנפרד.</p>	<p>תמיד היו ילדים עם צרכים מיוחדים, אך הם לא קיבלו מענה הניתן במסגרת התכנית.</p>

3. תיאור הילדים המשתתפים בתכנית - תיאור ההצלחה והשינויים שחלו

ילד הסובל מהידרוצפלוס, סובל מעיכוב התפתחותי

- מקבל 3 טיפולים (פיזיותרפיה, ריפוי בדיבור וריפוי בעיסוק).
- ההורים משתפים פעולה.
- לילד יש אח תאום (ללא צרכים מיוחדים), לא באותה כיתה.
- הילד חברותי, מפתח עצמאות, נהנה מהטיפולים

ילדה הסובלת מ-C.P.

- מקבלת 3 טיפולים.
- בשלב מסוים האם הרגישה שחלה נסיגה ופנתה לעו"ס.
- בעקבות זאת נערכה פגישת צוות ודיון במכון להתפתחות הילד.
- האם קיבלה תכנית טיפולים והדרכה, מגיעה יותר לטיפולים, שותפה לתהליך הטיפול.
- צוות המעון קשוב לאם.

ילד הסובל מאיחור התפתחותי קל

- מקבל רק טיפול פיזיותרפי.

- משתלב במעון.
- הוריו משתפים פעולה.

ילדה עם מומים מולדים, איחור מוטורי, במשחק ובשפה

- חלה התקדמות.
- האם מבקשת סיוע בגמילה מהרטבה – הצוות מתייחס, ישקול ויתחיל בכך אם לדעתם הילדה בשלה.

ילדה שקטה הסובלת מאיחור פסיכומוטורי

- מקבלת טיפול בריפוי בעיסוק – השיקול היה לקיים את הטיפול בכיתה הרגילה ולא בחדר הטיפולים.

ילדה עם איחור התפתחותי כללי כשברקע משפחה עם בעיות רבות, כולל אלימות

- מקבלת 3 טיפולים.
- המשפחה בטיפול מח' הרווחה – אחד השינויים שחלו בעקבות התכנית.

ילדה עם מיקרוצפליה וחוסר אנזים שמשפיע על התנהגות קשב וריכוז

- מקבלת 3 טיפולים.
- הילדה בוכה ולא ישנה בלילות – משפיע על האם שנמצאת במצב קשה.
- האם מקבלת הדרכה של עובדת סוציאלית ומרפאה בדיבור.
- שוקלים להכניס סומכת לבית.

4. שיח בין עמיתים על מהי הצלחה

מתנהל שיח בין חברי הקבוצה **למידה על למידה** – מהי הצלחה במקרה זה:

- הקמת התכנית?

- איגום המשאבים שנעשה כדי להוביל את התכנית?
- קידום הילדים? (מיקוד בלקוחות הקצה)
- ארגון מחדש של התכנית והוצאתה ממצב משברי?
- ההיבט הקהילתי?
- כדי לבדוק את הצלחה בתכנית זו אין להסתפק רק ברשימת הצלחות עם הילדים – זהו תנאי הכרחי אך לא מספיק, זוהי אחת מהתשומות.
- לתכנית אין מקום וזכות קיום אם אין תשובה לאותם 7 ילדים – מכאן אפשר לגזור גם על עניינים מערכתיים ולעבוד אתם.

סיכום בעקבות השיח שמתקיים בין חברי הקבוצה.

מהתיאור של הילדים בלבד ניתן למנות רשימה של הצלחות במעון זה :

- ילדים מקבלים מגוון של טיפולים
- ילד חברותי (משתלב, משחק, לא דחוי)
- הורים משתפים פעולה
- התמודדות עם נסיגה
- שוקלים בקשות של הורים (מקשיבים להורים)
- יש טיפול דיפרנציאלי
- טיפול במסגרת "משותפת"
- משפחה בטיפול מחלקת הרווחה
- יש שיתוף פעולה עם מחלקת הרווחה
- הדרכה של עובדת סוציאלית
- הכנסה של סומכת למשפחה

רשימה זו משקפת מטרה שרוצים להגיע אליה עם ילדים המשתתפים בתכנית. מהתיאור השונה של כל ילד ומסיפור ההצלחה שלו ניתן ללמוד על המשתנים והמרכיבים הקיימים בתכנית זו. הפעולות שנעשו תתארנה את השינוי שחל בילדים ומה אפשר זאת. הבירור על מה קרה עם כל ילד וילד מדגיש גם את השינויים המערכתיים שחלו, וכאן נכנס ההיבט הארגוני-קהילתי.

אם רוצים לראות ולבחון את התכנית – צריך לראות את הפרט, ומה בתכנית זו נתן לילדים אלו את הסיכוי. השאלה המעניינת היא מה נעשה מ-2003 כדי להגיע לכך – כי הכוונה היא לרשום "מתכוון" שיתאר איך מגיעים להישגים אלו.

זיהוי התוצר – הסיכוי של ילדים להשתלב במסגרות רגילות

השיח שהתנהל סביב המיקוד ואיתור ההצלחה מוביל למידע נוסף שניתן על ידי חבר בקבוצה ואשר חידד אמירה המובנת מאלוה. זוהי **נקודת מפנה** שהתרחשה **בדיון** והובילה להתבוננות על ההיבט הארגוני-קהילתי של התכנית.

המשתתף תיאר מעון יום אחר, מדהים לדבריו, קרוב לנצרת – "המשפחה הקדושה". ניתן למנות בו את כל אותם הישגים שצוינו לעיל בעבודה עם ילדים עם צרכים מיוחדים, ואף יותר. מעון זה הוקם עוד לפני שהמושג "מעון שיקומי" היה קיים. במעון ניתנים שירותים רפואיים ומגוון רחב של טיפולים שאינם קיימים במקומות אחרים. "הדבר הגדול בתכנית 'מסיכון לסיכוי' הוא שבסופו של דבר – הילדים, אחרי שהותם במעון, מצליחים להשתלב בגן רגיל – בחברה הרגילה." יחד עם זאת האידאל של שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים בקהילה אינו מתאים לכל אחד. היופי ב"מסיכון לסיכוי" הוא שאותם ילדים היכולים להשתלב בגן ובבית ספר רגיל לא יצטרכו ללמוד במסגרות של החינוך המיוחד. **השילוב בחברה ובבית הספר הרגילים – הם ההצלחה של תכנית זו.** באופן פרדוקסלי, לילד שמגיע למעון השיקומי, למרות כל הטיפולים שהוא מקבל, יש פחות סיכוי להשתלב בעתיד במסגרת רגילה מאשר לילד המשתתף בתכנית "מסיכון לסיכוי".

משוב (רותי) – הרחבת התיאור של המסגרת הארגונית

"ההערה הזו חשובה מאוד – כי גם במעון אחר ניתן להגיע לאותם הישגים עם ילדים ומשפחות. פה היה שינוי בתפיסה הקהילתית וזה מה שאני רוצה להדגיש. חלק מהבעיות בנצרת היו התנגדויות של גופים שונים והורים, כי בעיר הייתה מסגרת מאוד מוצלחת, נוחה להשמת הילדים וכדאית מבחינה כלכלית. היה צורך להתמודד עם הבעיה מול המחלקה לשירותים חברתיים ומול ההורים ולעשות את ההבחנה – איזה ילד מתאים לאיזה מעון ולאילו תכנית."

האם היה מחיר להצלחה?

הדיון שהתקיים בנוגע לבדיקת תוצרי לוואי שליליים העלה שוב את השיח סביב זיהוי ההצלחה – ובעצם נערך כאן תהליך של הרהור ותהייה במהלך הלמידה.

האם הילדים הנמצאים במעון השיקומי מפסידים משהו, או ייתכן שהילדים בתכנית אינם מקבלים את עושר ומגוון הטיפולים שהם זקוקים להם?

♦ לטיפול בילדים במעון השיקומי יש המשכיות. זוהי הקלה גדולה להורים שיודעים שהילד מסודר שם מההתחלה עד גיל 21. אם כי מדויק יותר לומר שגם במסגרת התכנית יש מסגרות הנותנות המשך מענה.

♦ דווקא הזיהוי בגיל המוקדם והמשכיות הליווי של הילד – הם היתרון של התכנית.

כפי שצוין, התוצר הסופי – שילוב ילדים במסגרות רגילות – מצדיק את ה"מחיר", אם הוא קיים בתכנית זו, וראוי ללמוד ממנו.

5. המשך התייחסות ל"זיהוי ההצלחה"

מתעדת: אני מביאה כאן את השיח שהתקיים, בסדרו הכרונולוגי וכפי שעלה על ידי המשתתפים להמחשת תהליך הלמידה – הרהור ותהייה ובדיקה חוזרת ונשנית, גם אחרי שכביכול התקבלה הסכמה – והרווח הנלווה לתהליך – המידע הנוסף שהתקבל, החידוד והמיקוד, תחושת השליחות והחזון שהם תנאי הכרחי להמשכיות ההצלחה בתכנית, האווירה האוהדת והפרגון בקבוצה.

רותי: ... לנושא הילדים ניתנת חשיבות מרובה. הילדים הם תנאי, אך לא מספיק, להצלחת התכנית. לקח לי שנתיים להבין שההצלחה צריכה להיות של כל השותפים, של כל בעלי העניין. זה כמו גלגלי שיניים – כולם צריכים לצאת עם תחושה של הצלחה. זה לא נכון לשים על סקאלה מי יותר חשוב. בהתקדמות של הילדים – זו הצלחה של כולם יחד...

פרופ' רוזנפלד: צריך לחשוב במונחים של "למי אני עמל?" – המטרה צריכה להיות שהילדים האלו ימצאו את מקומם.

משתתפת: ... מה שמכניס רוח חיים בתכנית הזאת ומאפשר לילדים להגיע להישגים זה שכולם מרגישים שהם שותפים להצלחה. זה היה המהפך שקרה לי, אין עדיפויות, ולכן לא מסוגלת לראות זאת על סקאלה. הפעולות שנעשו בתכנית יצרו מוטיבציה וזה מה שתחזק את התכנית. זה הדבק והגלגל שמניע.

פרופ' רוזנפלד: מציע לראות את כל המרכיבים כמכלול.

משתתפת: מדובר בילדים מאוד קטנים שתלויים לחלוטין במבוגרים, לכן משמעות העבודה עם המבוגרים עבור הילדים היא, במגוון עצום של פעולות ועשיות – וזו ההצלחה – כדי שילדים אלו יקבלו מענים.

פרופ' רוזנפלד: **כלומר, מדובר בצוות אקטיבי שמשמעותו היא שכל בעלי העניין (stakeholders) משתתפים למען הילדים. איך להגיע לכך – זה המסע של הצלחה.**

משתתפת: על מנת לפעול חשוב להבחין בין תיאור המצב לבין ההסברים. יש כאן ניסיון שיטתי לראות אם הצלחה ראויה ללמידה, אם לפני ואחרי יש פער מובחן מבחינת אוכלוסיית היעד. ואם כן והמחירים לא היו גבוהים מדי, אזי יש כאן הצלחה ואפשר ללמוד ממנה למקומות כמו ירושלים. ההסברים שעכשיו אנו מגיעים אליהם אינם היררכיים.

משתתפת: יש כאן מודל עבודה שעומד מאחורי התכנית שצירנו באופן אופטימלי, ואנו רוצים לבדוק אם הצלחנו ליישם אותה. בנצרת התהליך היה לא כל כך פשוט ויישמו שם דרכי עבודה שאנו מעוניינים לבדוק אם אכן השפיעו על הילדים ואם יושמו באופן אופטימלי.

6. פירוט התחנות העיקריות, הפעולות ועקרונות הפעולה שהובילו להצלחה

הקמת התכנית

א. פנייה ראשונה להקמת התכנית בנצרת

◆ פנייה של עמותה המפעילה את המעון ומכון להתפתחות הילד באום אל-פחם (שם כבר הופעלה התכנית).

◆ בדיקת הסכמה של הפיקוח.

◆ בדיקה המכון להתפתחות הילד – אם מאושר על ידי משרד הבריאות והפעלתו.

◆ הפעלת המחלקה לשירותים חברתיים.

עקרון פעולה – איתור והפעלה של כל בעלי העניין – כבר מהשלב הראשון.

ב. הצהרת הסכמה של הגופים בעלי העניין

◆ קיום פגישות עם בעלי העניין וקבלת הסכמה הצהרתית מהם.

ג. איתור ילדים

◆ איתור הילדים נעשה בשיתוף ועל ידי ארגונים שונים: טיפות חלב, מעונות יום, מחלקות לשירותים חברתיים.

◆ איתור ילדים מהאזור הרחב יותר במקרה שלא יאותרו מספיק ילדים מהעיר.

◆ אותרו 6 ילדים.

ד. הפניה לאבחון

◆ ההורים הופנו למכון להתפתחות הילד כדי לאבחן את הילד.

ה. הפניה לוועדת שילוב

- ◆ ההורים הופנו לוועדת שילוב – מנגנון המופעל על ידי מחלקות לשירותים חברתיים ובלעדיו לא ניתן לקיים את התכנית.

ו. רישום למעון

ז. הכנה של צוות המעון לקראת התכנית (אוקטובר 2003)

- ◆ הקמת ועדת היגוי ראשונה.
- ◆ הרצאות לצוות המעון.

משבר ראשון בהמשך הפעלת התכנית

א. תיאור חלקי של הסיבות למשבר

שינויים פיזיים

- ◆ המעון עובר דירה לשכונה אחרת.
- ◆ חדר הטיפולים אינו חלק אינטגרלי מהמעון ויש לו כניסה נפרדת.

קשיים כספיים

- ◆ המעון משלם שכר דירה על חדר הטיפולים.
- ◆ אין תקציב להפעלת סייעות.

שינויים בהרכב ובעבודת הצוות

- ◆ עובדת סוציאלית קבועה יוצאת לחופשת לידה – נמצאה לה מחליפה.
- ◆ הפסקת עבודת הסייעות (בגלל בעיות תקציב).
- ◆ מטפלות המעון הן אלו שממשיכות לטפל בילדי התכנית.

קשיים ארגוניים

- ◆ הפסקת ההסעות – מנהלת המעון מביאה את הילדים.
- ◆ הפסקת הטיפולים על ידי המכון להתפתחות הילד בבית החולים הצרפתי. משמעות הדבר – הפסקת התכנית.

ב. פעולות שנעשו כדי לצאת מהמשבר

הפעלת צוות מטפל מאום אל-פחם

- ◆ בפנייה למנהל העמותה (המפעילה כאמור את המעון בנצרת ויחידה להתפתחות הילד באום אל-פחם) הועלתה בקשה לשלוח צוות למעון בנצרת.
 - ◆ הימנעות מהשאלה איך יגיעו ומי יממן את הנסיעות.
- תוצאה** – יש פעילות של צוות פְּרָה-רפואי במעון.

משבר נוסף

א. תיאור חלקי של הסיבות למשבר

קשיים בירוקרטיים

- ◆ בעיות עם העברת טופסי 17 של קופ"ח.
- ◆ התמ"ת מקפיא את מתן האישור להפעלת המעון.

צוות ועוד...

- ◆ עובדת סוציאלית מהמחלקה לשירותים חברתיים עוזבת את עבודתה.
- ◆ מופסקת הדרכת הסייעות אשר ממשיכות לעבוד למרות שאין תקציב.
- ◆ הורים מפסיקים להביא ילדים למעון.
- ◆ הצוות הפך-רפואי מפסיק בעקבות כך את הטיפולים

תוצאות המשבר – התכנית על סף סגירה

ב. פעולות שנעשו כדי לצאת מהמשבר כנקודת מפנה

שיתוף אחרים והצהרה פומבית במה שקורה

- ◆ בכנס של יחידות להתפתחות הילד, מרכזת התכנית מביעה תודה, בפני כל הקהל, לצוות היחידה באום אל-פחם שהתגייס לתת טיפולים במעון: "אמרתי בקול גדול שבזכות הצוות באום אל-פחם – התכנית ממשיכה..." במקום המכון להתפתחות הילד של בית החולים הצרפתי שהפסיק לתת את השירות. "היה לי חשוב שזה ייודע – וזה עבד..."

עקרון פעולה – הצהרה פומבית וגלויה של התופעה.

נשאלה שאלה אם צעד זה תוכנן מראש -

רותי: לא! לא הייתי בטוחה כלל שמנהלי היחידות להתפתחות הילד יהיו בכנס.

פרופ' רוזנפלד: עובדים סוציאליים אינם יכולים לתכנן כל הזמן, כי כל הזמן הם עובדים בסביבה משתנה.

חידוש השותפות והפעלה של בעלי עניין נוספים

- ◆ לאחר הכנס – המכון להתפתחות הילד בנצרת ביקש לערוך פגישה.
- ◆ התקיים משא ומתן חדש עם בית החולים. עלתה אפשרות ליצירת קשר עם בית החולים בעפולה, שם האבחון מהיר ויעיל יותר.
- ◆ החיבור בין שתי היחידות באמצעות העובדות הסוציאליות עודד את הטיפול בילדים.
- ◆ הצעה למנהל המעון ולמנכ"ל העמותה לבחור מטפלת ותיקה ומנוסה שתהיה אחראית לתכנית – הרעיון בא מהלמידה מהשדה – מאותה פעולה שנעשתה והצלחה בתכנית באום אל-פחם.

עקרון פעולה – חיבור עם גופים נוספים בעיצומה של התכנית

פתרון קשיים בירוקרטיים

- ◆ אישור התמי"ת – רכזת התכנית קראה שוב את המכתב, וכדמות חיצונית הבינה אותו באופן שונה מאנשי הצוות של המעון שהיו מיואשים ומותשים ממאבקים פוליטיים.
- ◆ גייסה לצורך כך את המפקחת ונטעה תקווה.
- ◆ חידוש החוזה עם המחלקה לשירותים חברתיים לגבי הפעלת התכנית – כתוצאה מכך המחלקה לשירותים חברתיים משלמת את תקציב הסייעות והחזירה חוב משנים קודמות.
- ◆ חידוש החוזה עם בית החולים הצרפתי.
- ◆ בעיה תקציבית: משתתפי הקבוצה ביקשו לדעת מהיכן מגיע הכסף. רותי: לא אכפת לי מאיפה יגיע הכסף – העיקר שיביאו. מה שאני צריכה לדעת זה מי השותפים שלי. אני צריכה לדאוג לקליינטים.
- ◆ החזרת חדר הטיפולים למקומו בתוך המעון.

דוגמה לשימוש בסמכות

- שאלה – מה האומנות שלך?
- כל הזמן דיברתי עם כולם.
- מה הפעולות שאפשרו להעביר חזרה את החדר? מה גרם להחלטה?
- הרצון להחזיק את התכנית.
- מה עשית?
- אמרתי שזה התנאי שהתכנית תימשך.
- כלומר נתת אולטימטום, לא אמרת – 'עשו לי טובה' אלא הצבת תנאים. כלומר יש כאן שימוש באוטוריטה אישית ומקצועית.
- העיתוי של השימוש בסמכות מאוד חשוב. ניתן לעשות זאת אחרי בדיקה שהאנשים האלו יהיו מוכנים לעשות הכול כדי שהתכנית תימשך.

7. איך למדנו – משוב וסיכום

- פרופ' רוזנפלד: יש כאן תיאור של מסע על התגברות על משברים. בתפקיד הריכוז יש צורך להיות כל הזמן נכון לצאת ממשבר למשבר, והידע נמצא אצל אותה דמות שאינה נבהלת ממשברים.
- רותי חוזרת ואומרת שזה חשוב לה. כל אלו הן פעולות מאוד חשובות. היא לא אדישה. היא קוראת את המפה, יוצרת קואליציות, חוזרת ובאה – רק כך מצליחים לעבוד על משברים ומצבים כל כך קשים.
- אין כאן תחרות. ההתלבטות, התהייה והפרדוקס שנוצר (על מי להתמקד), אפשרו טווח של למידה.

תגובות המשתתפים:

- מתוך מה ששמעתי מרותי אני חושבת איך להעתיק זאת לרמלה.
- יש להעתיק דרכי עבודה ופעולות ולהתגאות בעשייה.
- הפרגון הוא תנאי ללמידה ועבודה, מקום שיש בו אהדה.
- אחרי התהליך שעברתי היום, מעניין יותר לשמוע את מנהלת המעון והצוות, כלומר, את כל בעלי העניין.
- בהתחלה חשבתי שעיקר העניין הוא איגום המשאבים וההתמקדות על הילדים היא החמצה של הנושא, וזה מלמד אותי להיות פתוחה לשמוע באופן אחר.
- לראשונה שמעתי מרותי את כל הפרטים בלי לעשות חלוקות והעדפות. היום ראיתי את הערך של זה. את הארגון של הדברים. התשאול והגישה אפשרו זאת ולשם אנו רוצים להגיע בתכנית הזאת. חוויתי הדגמה שלימדה אותי להקשיב אחרת.
- היום יותר הרגשתי (קודם יותר חשבתי...) שהתכנית הזו היא ה"בייבי" של רותי. הייתה כאן לידה של כל האמירות. היה כאן משהו מאוד חזק.
- למידה מהצלחות פותחת דרך לאהבה.

8. סוגיות לא פתורות

- במקומות אחרים שבהם יש בעיה דומה לא מצליחים להפעיל את התכנית.
- מה התכנית עושה לילדים ולהורים אחרים? האם יש כאן שינוי גם במודעות החברתית.
- **לסיום** – חלק מהלמידה היא אווירת הפרגון שבאה לביטוי במפגש זה כלפי רותי, לדוגמה –
 - ♦ "הלהיטות של רותי וההתעקשות, ה-passion הם חלק מההצלחה ולא ניתן לוותר עליהם..."
 - ♦ רותי מדביקה באמונה שלה ומצליחה להעביר זאת גם לאחרים.
- ומפרופ' רוזנפלד לחברי הקבוצה – מאחל שקבוצת הלמידה שלהם תהיה כמו קבוצה לומדת זו.

תכנית הדרכה "למידה מהצלחות" למרכזי קבוצות עבודה מלוות (קע"מ)⁶

התכנית: מסיכון לסיכוי, בנושא שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים במעונות לגיל הרך

מלווה למידה – פרופ' יונה רוזנפלד

תיעוד: מרים גילת, עורכת ורכזת של פרסומים וכנסים, עמותת "אפשר"

מפגש מס' 6

5 ביוני 2006

המפגש נערך במעון יום "הלל" באור עקיבא – שם מתקיימת התכנית "מסיכון לסיכוי".

משתתפים:

גביש טלי – היחידה ללמידה מהצלחות, מכון ברוקדייל

גרוס שלמה – עו"ס, מפקח (צפון), אגף השיקום, משרד הרווחה

הילרוביץ יעל – מפקחת ארצית של נעמ"ת

וייס-צוקר רותי – עו"ס, מנהלת התכנית "מסיכון לסיכוי", אשלים

יונס כוכב – מנכ"ל מרכז פדגוגי בערערה ואום אל-פחם

לויים מלי – מפקחת נעמ"ת, מרחב שומרון

מלחום בתינא – מרכזת אמנות לגיל הרך, ערערה

סליקמן אתי – מפקחת מעונות, "אמונה"

סרור רחל – מפקחת חינוכית (דרום) ויצ"ו

קופפר איריס – עו"ס, מפקחת מחוזית (צפון), תחום שיקום ונכויות פיזיות, משרד הרווחה

שגב טובה – עו"ס, מפקחת מחוזית (מרכז), תחום שיקום ונכויות פיזיות, משרד הרווחה

שוש שמילה – עו"ס, מפקחת מחוזית (דרום), תחום שיקום ונכויות פיזיות, משרד הרווחה

נעדרו: גרשט עדה; ירושינסקי רותי; שהם עפרה

משתתפים נוספים בעלי עניין מהמעון

פירחה, מנהלת המעון; א', אמא של יי (משולב בכיתת הגמולים במעון); תמי, אחראית על כיתת הגמולים; אירנה, סייעת; מיקי, פיזיותרפיסטית; שושי, עו"ס ממחלקת הרווחה, רכזת התכנית.

⁶ ראו בפרק "ממוסך למגדלור", מאת מלי לויים ויעל הילרוביץ, את סיפור ההצלחה שעובד ממפגש זה.

מטרת המפגש במעון

- ♦ לאפשר לכל משתתפי הקבוצה שאינם מעורבים בתכנית להכירו מקרוב.
- ♦ לשתף במפגש את בעלי העניין, לשמוע מהם על ההצלחה – לתאר את ההצלחה, אילו פעולות נעשו, מהם הדברים החשובים ביותר בעיניהם שתרמו להצלחה, לשמוע על דוגמאות להצלחה וללמוד מהן את הידע הסמוי.
- ♦ להדגים חקר הצלחה עם כל המעורבים בתכנית.

מסגרת ארגונית של המעון

המעון שייך לרשת נעמ"ת. במעון 3 כיתות, בהן 70 ילדים בני 6 חודשים עד 6 שנים. במעון מופעלת התכנית "מסיכון לסיכוי" מזה 4 שנים ומשולבים בו 9 הילדים עם צרכים מיוחדים. במעון 15–20 אנשי צוות. המעון ממוקם בבניין ישן ומטופח.

חקר ההצלחה נעשה על ידי רותי וייס-צוקר, רכזת התכנית. בעלי העניין במעון, אשר לכל אחד מהם פן מקצועי ואישי שונה (חינוך, ניהול, עבודה סוציאלית בגוונים שונים, צוות פְּרָה-רפואי ולקוחה [אם]) התבקשו לספר על הצלחה במונחים של תיאור המצב לפני ההצלחה ולאחריה.

פגישה זו הכילה עוד רכיב של המתודה "למידה מהצלחות", נוסף על אלו שהתקיימו עד כה: למידה דרך שיח רפלקטיבי בקבוצה המורכבת משותפים "בעלי עניין" נוספים – שהם מחוללי העשייה, כולל הלקוחות, אשר בתוקף תפקידיהם הרשמיים יש ביניהם יחסי גומלין היררכיים (מנהלת מעון, מטפלת, סייעת וכו').

במפגש זה הייתה למידה עשירה על יחסים הנובעים מהגדרת תפקידים ברורה מחד, ועל קיום שיח משותף מאידך. זאת תוך למידת עמיתים כשווים, עם מינימום של היררכיה ותודעת שירות גבוהה, וזאת בסביבה תומכת, נדיבה, חמה ואנושית, לומדת ומלמדת. הלמידה לוותה בהתלהבות מקצועית ומוכנות מפעימה של אנשי הצוות לחשוף ולהתחלק עם עבודתם בפני עמיתים ולקוחות.

ניסיתי לארגן את המידע הרב שהועבר במפגש על ידי חלוקה לקטגוריות של תחומי סיפור ההצלחה על מרכיביהם השונים, והצגה חלקית של דוגמאות מייצגות וציטוטים על מנת להמחיש את ההצלחה המרגשת של התכנית במעון ואת האפיונים האישיים והמקצועיים של המעורבים כפי שנחשפו במפגש.

לצד תיאור הפעילות הוספתי **דוגמאות מייצגות** של עקרונות הפעולה, שהן הידע הסמוי שממנו ניתן ללמוד על הצלחה זו, ובסוף הן מובאות בטבלה מסכמת.

הערות

- ♦ היות והפעולות והמעורבות של כל בעלי העניין נושקות אחת באחרת, הרי שעיקרון פעולה מסוים מבוסס גם לצדן של פעולות אחרות שנעשו.
- ♦ עקרונות הפעולה והפעולות שנעשו הם חלקיים ומתבססים על תיאור ההצלחה על ידי בעלי העניין. לכן אין כאן ביטוי מספיק לפעולות שנעשו.

ההצלחה	המצב לפני	המצב אחרי	פעולות שנעשו	עקרונות פעולה	מחיר/רווח אישי
1. פירחה – מנהלת המעון					
התכנית "מסיכון לסיכוי" במעון	לא מכירה את נושא השילוב, לא מבינה על מה מדובר "לא הבנתי מה רותי רוצה ממני, על מה מדברים איתי, מה זה שילוב".	בתחילת התהליך מוכנה לקבל את התכנית ועקרונית, בהמשך – גאווה שהמעון הוא חלק מהתכנית.	נקודת מפנה: התגייסות לתכנית - כשהתכנית הוצגה בפניה, לא הבינה מה רוצים ממנה. לאחר שדיברו אתה והסבירו שוב ושוב על התכנית, לבד ובישיבות משותפות עם הצוות, הייתה מוכנה להיות חלק מהתכנית. מציגה את המעון להורים ומייצגת את התכנית בכבוד גדול. מברכת את כל מי שהגה את התכנית.	לדבר, ולחזור ולדבר נוכחות ושותפות של כל בעלי העניין מחויבות למעון ולתכנית קבלה מוחלטת של כל הילדים ושל כל העובדים כמנהלת – אינה פועלת ומרגישה מומחית יותר מאחרים	זכות להיות חלק מהתכנית המעניק לה כבוד, יוקרה, קרבה אישית עם ההורים, הצוות וכל הנוגעים בתכנית והערכה רבה
הצלחה של הורי הילדים המשולבים בתכנית - ההורים משתפים פעולה, מביאים את הילדים באופן סדיר למעון, ומעורבים בטיפולים, ובפעילות המעון.	הורים אינם מביאים את ילדיהם למעון – גרים רחוק, אינם רוצים להביא את הילדים, אינם מוכנים לעשות מאמץ. כאשר מביאים - "מוסרים" את הילד למטפלות במעון ומסתלקים מהר.	הורים מביאים את הילדים בכל מצב, למרות קשיים אובייקטיביים כמו מרחק, מזג אוויר, מחלה וכד'. מתעניינים ונשארים לשמוע דיווח על מה שנעשה עם הילד, התקדמות וכד'.	התמקדות בהורים, לדוגמה - שלוש פעמים בשנה מזמינים כל הורה לישיבה עם כל הצוות ומוסרים לו מידע על התקדמות הילד. "אחד האבות אמר לי: 'תגיד, כל האנשים האלה כאן בשביל הבן שלי? עיניתי לו: 'כן, הבן שלך חשוב לנו'". "הורה ששלם עם עצמו ורוצה להביא את הילד שלו למעון – הילד יקבל מכך המון"	שיח מתמיד עם ההורים מעורבות במה שקורה במשפחות הילדים פריצת גבולות ועשייה מעבר להגדרות תפקיד ומקצוע	המעון הוא כעין משפחה מורחבת. הערכה רבה מצד ההורים

ההצלחה	המצב לפני	המצב אחרי	פעולות שנעשו	עקרונות פעולה	מחיר/רווח אישי
			<p>יצירת קשרים אישיים עם ההורים "נעשיתי חברה שלהם, נכנסתי לדברים שאינם קשורים למעון ולא היה מתפקידי לעזור, כמו קשיים במשפחה.</p> <p>נקודת מפנה – לדוגמה: משפחה עם 3 ילדים המתגוררת רחוק והאב מסרב להביא את הילדים למעון. סיכמה עם האב שהיא תביא את הילדים אך בתנאי שהוא ייסע עמה ובעצמו יכניס את הילדים למעון. "כך האב בידיים שלי... ראה שכיף לילדים והחל להביאם בעצמו בכל מזג אוויר."</p>	<p>ליווי "נדיב" של ההורים</p>	
		<p>שיתוף פעולה עם ההורים – אף הורה לא התנגד לכך שילדו יהיה במעון שמשולבים בו ילדים מהתכנית. הורים לא מתלוננים וממשיכים לרשום ילדים למעון.</p>	<p>ביטויי הערכה וכבוד להורים – "אני מסתכלת על אמא שרק ילדה, מגיעה למעון ורואה ילד שאינו רואה, ואני אומרת כל הכבוד לה שהיא מוכנה שהתינוק שלה יהיה כאן".</p>		
	<p>ילדים עם בעיות התפתחות שאינן מטופלות כראוי</p> <p>דוגמה 1: ילד בן שנה וחצי שהגיע בתחילת התכנית "כמו קרש",</p>	<p>ילדים משלימים פערים בהתפתחות, משתלבים במסגרות רגילות.</p> <p>דוגמה 1: הילד לאט לאט זחל והתיישב, ובגיל 3 הלך - כל הצוות בכה</p>	<p>נותנים לילדים המון חום ואהבה "לא צריך לקרוא את זה, זה בא מבפנים. כשילד מרגיש שאוהבים אותו, הגוף שלו מוכן לספוג ולקבל את הכול."</p>	<p>נתינת חום ואהבה: מחבקים את הילדים</p>	<p>אושר גדול ותחושת הצלחה</p>

הצלחה	המצב לפני	המצב אחרי	פעולות שנעשו	עקרונות פעולה	מחיר/רווח אישי
	שכב כל היום על הגב, לא התהפך, לא זז" דוגמה 2: ילד עם בעיות ראייה, יושב כל היום, אפאטי	מהתרגשות. כיום הוא בכיתת הגן, משתתף במסיבות – "אין יותר מהצלחה כזו". דוגמה 2: מדריכה שיקומית לראייה טוענת שהוא רואה. מקבל כל מה שמושיטים לו. נותן המון אהבה. מחבק כל מי שניגש אליו. זוחל בשמחה למטפלת.	דוגמאות לפעולות – ראו בהמשך	נותנים לילדים משוב חיובי על כל התקדמות קטנה	
הצלחה עם צוות המטפלות		הצוות קיבל בהבנה ואהבה את התכנית ובעיניו "הכול יפה ונכון ומובן מאליו".	גאה בתכנית כל הזמן, מאמינה בה, מרגישה כבוד גדול להיות חלק ממנה, מקרינה זאת לצוות, מאפשרת עצמאות ויצירתיות	אוטונומיה לצוות, שיתוף מתמיד	התכנית גרמה להתפתחות אישית של המנהלת, הצוות וההורים.
2. עובדת סוציאלית מהמחלקה לשירותים חברתיים, (בשונה ממקומות אחרים בתכנית, שם העו"ס שייכת לתחנה להתפתחות הילד)					
הצלחה בתחום המקצועי	תפקיד מורכב עם הרבה "כובעים"	הרגשת שייכות לתכנית ולמעון			
	קושי לקבל אבחון של ילד שאינו משולב בתכנית	קבלת האבחון, האינפורמציה הנחוצה ושילוב הילד בתכנית, הכנת ילד ומשפחה למעבר למסגרת אחרת	התעקשה ולא ויתרה עבודה בשיתוף מלא עם עו"ס של המשפחה, בפועל גם ליווי אישי לאורך כל התהליך – הכנת ההורים, ליווי המשפחה והימצאות עמה כשמתקבלות	לא מוותרת קשר הדוק עם המשפחות	

הצלחה	המצב לפני	המצב אחרי	פעולות שנעשו	עקרונות פעולה	מחיר/רווח אישי
		עבודה עם צוות	המלצות קשות, בעת חיפוש מסגרת מתאימה וכו'		
הצלחה עם הורים וילדים	משפחות עם ילדים עם צרכים מיוחדים מתקשות לתפקד ולהעניק לילד את כל הטיפולים התנגדות של ההורים לשלב ילד במעון ילדים אינם מגיעים לאבחון	ילדים מטופלים, הורים שבעי רצון, סומכים על הצוות בעיניים עצומות הורים מבקשים להשאיר את הילד במעון שנה נוספת ילדים מגיעים לאבחון יש תהליכים וזרימה	בעצמה לקחה ילדים במכוניתה. מדרבנת הורים להגיע למעון בשיתוף עם עו"ס-משפחות פרגון לצוות המעון ולמנהלת: "לא אני עשיתי, זו עבודת צוות, אין הרבה מקומות כאלו עם כזו פתיחות ושיתוף הצוות המקצועי... כל ביקורת מטופלת"	מעורבות אישית מעבר להגדרת התפקיד	"גדלתי כאן עם המפעל הזה" התפקיד מורכב אך אפשרי...
3. פיזיותרפיסטית מהמרכז לגיל הרך. שותפה לתכנית מתחילתה					
הצלחת התכנית בשילוב ילדים עם צרכים מיוחדים במסגרת רגילה	ילדים עם צרכים מיוחדים מופנים למעונות יום שיקומיים, מקבלים את כל הטיפולים מצוות מקצועי אך הילד מוצא מהקהילה. התייחסות לילדים והוריהם כאל נבדלים מהחברה	ילד עם צרכים מיוחדים משולב במעון, מקבל טיפול מכל הצוות ונשאר בקהילה. ילדים משתלבים במסגרות רגילות. קבלת הילד והוריו כחלק מהחברה ע"י צוות המעון, ההורים, הילדים והקהילה	"שום דבר שעשיתי בעבר עם ילדים כאלו במגוון מסגרות אינו דומה לתכנית הזו... כניסה עוטפת של כל הטיפול שיש לה השפעה, כמו אבן שזורקים למים... הרחבת הידע של המטפלות, סייעות... ההורים והקהילה מקבלים את התכנית ויש לה השפעה על כל העיר..."	התלהבות, למידה מתמדת, כולם לומדים מכולם	התפתחות אישית ומקצועית "המודל המשלב מעשיר את כולם – כל הצוות, הורים, קהילה"
הצלחה בעבודה עם הצוות	מתחים, שאלות כמו מה קורה עם ילד שאין לו סייעת	נורמליזציה של הטיפול בילד.	לא מתבודדת עם ילד לבד בחדר, עובדת גם במסדרון	שיתוף וחשיפת הידע המקצועי עם כולם	

ההצלחה	המצב לפני	המצב אחרי	פעולות שנעשו	עקרונות פעולה	מחיר/רווח אישי
		<p>כולם חשופים לטיפול ולומדים.</p> <p>ערנות הצוות לצרכים מקצועיים, כמו שיפוץ שביל גישה לנוחות הילדים, התאמה וניצול של חפצים שונים וגיבוי מוחלט מהמנהלת והמטפלות לרעיונות שמעלה</p>	<p>מתחלקת בידע עם כולם מחייכת</p>	<p>התחלקות בידע גמישות בעבודה מקבלים גיבוי</p>	
<p>הצלחה בעבודה עם הורים</p> <p>מעורבות בטיפול בילד, ללא תחושת חריגות</p>	<p>הורים מנותקים</p> <p>הפניית ילד צעיר למעון יום שיקומי גורמת למשפחה להתנתק בשלב מוקדם מדי מהקהילה. קבוצת ההתייחסות של הורים אלו היא הורים לילדים עם צרכים מיוחדים. ילד שמוצא מהקהילה הוא ילד שהוריו הוצאו מהקהילה</p>	<p>הורים מעורבים</p> <p>שילוב הילד בגיל צעיר מסייע להורים לעבור ביתר קלות את המשבר. הם חלק מהקהילה, וגם אם מאוחר יותר יוחלט על השמה במסגרת מיוחדת, ההורים יהיו חזקים יותר.</p>	<p>מזמינה הורים בשמחה לעבוד יחד עמה בטיפול, מתאימה עצמה ללוי"ז שלהם, לא קובעת עמם שעה מסוימת. מקרינה הנאה בעבודה, מחייכת הרבה - גורם להורים להצטרף ולהיות שותפים פעילים.</p>	<p>גמישות נדיבות כלפי ההורים סיפוק, שמחה וחיוך</p> <p>ההורים והילד הם יחידה אחת – ההורים משתתפים פעילים בטיפול.</p>	
<p>הצלחה בתחום המקצועי</p>	<p>הסתכלות על הילד כיחידה בודדת. "לפיזיותרפיסטים יש תפיסה כמו של מוסך – מביאים מכונית למוסך ובאים אחה"צ לקחת אותה מתוקנת..."</p>	<p>הסתכלות מבחנת ביותר על הילד וההורה כיחידה אחת, כשלהורה תפקיד ותרומה מרכזית</p> <p>למידה מהילדים, מפיקה מהשוני ביניהם, נוקטת בדרכי טיפול לא מקובלות,</p>	<p>כנ"ל – ראו למעלה</p> <p>לדוגמה - ילד שהניע ודפק את ראשו ללא הפסקה - הטיפול המקובל – להפסיק את התנועה. נקודת מפנה - החליטה "ללכת עם הבעיה" ולהעצים את הנדנדוד עד שירווח. הנחת היסוד הייתה</p>	<p>מרחב פעולה הן בעבודה עם ההורים, הילד והצוות</p> <p>שבירת מוסכמות מקצועיות</p>	<p>נתרמת ולומדת מהצוות</p> <p>נהנית מיחסים חמים עם ההורים</p>

ההצלחה	המצב לפני	המצב אחרי	פעולות שנעשו	עקרונות פעולה	מחיר/רווח אישי
		מיישמת על ילדים אחרים ומציעה זאת במקומות אחרים	שהילד עושה זאת כי משהו פנימי דורש זאת ואם תרחיב לו את הרפרטואר באופן קיצוני – זה ישלים לו את החסר. למדה זאת מתוך תצפיות על ילדים. שיתפה ולימדה את הצוות	הסתכלות על הפרט – הילד – ולמידה ממנו לראות את צורכי הילד ולפעול לפיהם העברת הידע לצוות המצאה ויזמות	
4. סייעת במעון					
הצלחה אישית / מקצועית	לא ידעה שיש מקצועות שבהם ניתן לרפא ללא תרופות	את הלמידה מהתכנית מעבירה לביתה - לילדיה, למשפחתה ולשכנים. ריפוי ללא תרופות – "אין זריקה ותרופה והילדים מתקדמים".	לומדת כל הזמן, מקבלת הדרכה מכל בעלי המקצוע ומחברת את כל הידע כדי להפעילו בעיתוי המתאים ריפוי עם מגע, חום ואהבה, ביטחון "מצדיעה לילדים ונמצאת במעון בשביל ההצלחות שלהם, רוצה שהילד יקבל טיפול בכיף" דוגמה – מסייעת לילד שמקבל מגוון טיפולים – מחברת את כל מה שלומדת מכולם ומיישמת בטיפול עם הילד כשהוא מוכן ובעיתוי שמתאים לו – אם לדוגמה אינו רוצה להיכנס לחדר	לגיטימציה מהמערכת להיות עצמה בוחרת, ולא מקבלת פקודות סמכות עצמאית לומדת מכולם התחברות לצרכים ולאפיונים המיוחדים של כל ילד וטיפול בהתאם, לא רק	תרומה אישית - מצטערת שלא נחשפה לתכנית לפני כן – ילדיה היו מתפתחים אחרת תרומה לקהילה – מעבירה את הידע ומסייעת לסביבתה

הצלחה	המצב לפני	המצב אחרי	פעולות שנעשו	עקרונות פעולה	מחיר/רווח אישי
			<p>טיפולים – יוצאת אתו לחצר ושם עובדת אתו.</p> <p>פועלת כשהיא במיטבה. לדוגמה, אם אינה מרגישה טוב תעדיף להיות עם ילד במסגרת הקבוצה, לשים לב רק אליו ולא לעבוד עמו בנפרד, כדי להפיק את המרב.</p>	<p>על-פי תכנית שנקבעה לו</p>	
הצלחה עם ילדים	<p>דוגמה - ילד עם בעיות ראייה, שכב כל הזמן, פסיבי, אמו לא רצתה להביאו למעון.</p> <p>אין התקדמות במצבו.</p>	<p>הישגים והתקדמות בתחומי התפתחות שונים. זוחל, שמח, משתף פעולה עם הסייעת בשמחה, מוכן לעשות הכול.</p> <p>אמו מביאה אותו למעון, עושה מאמץ ואף מגיעה לתרגולים עמו.</p>	<p>חושבת כל הזמן איך לקדם את הילדים: לדוגמה, עובדת שנה שנייה עם ילד עם בעיות ראייה. למרות התייעצות עם אנשי מקצוע ודרכי טיפול מגוונות – אין התקדמות.</p> <p>נקודת מפנה - מפעילה חשיבה אחרת ומשתפת את הפיזיותרפיסטית: "אולי הילד מבין יותר ממה שאנחנו חושבים" מניחה לפני הילד תמונות ומבקשת להביא תמונה מסוימת, הילד מגיב, וכך בכל יום – התקדמות נוספת. הגיבה בהתרגשות ושמחה עצומות.</p> <p>מתעניינת באם, במה שקורה עם הילד בבית, מראה לה צדדים חיוביים. לדוגמה: האם אומרת שהילד עושה בלגן, מרים שולחן וכו'. הסייעת אומרת: "יופי, זה בדיוק מה שרצינו שיעשה..."</p>	<p>מפעילה שיקול דעת</p> <p>יצירתית, מקורית, ממציאה דרכי טיפול</p> <p>יוצרת גירויים לילדים</p> <p>התלהבות והתעקשות</p> <p>עידוד</p> <p>מעורבת עם ההורים</p>	<p>ילדים תורמים ונתרמים על ידה. הילד יוזם וממציא כמו הסייעת, נותן לה המון אהבה ומשמח אותה.</p>

הצלחה	המצב לפני	המצב אחרי	פעולות שנעשו	עקרונות פעולה	מחיר/רווח אישי
5. מטפלת, אחראית כיתה					
הצלחה בתכנית – מתחילתה ועד היום	מטפלת רגילה בגן רגיל אין ילדים עם צרכים מיוחדים.	מטפלת של 27 ילדים, ביניהם יש ילדים עם צרכים מיוחדים. כל הילדים שווים, אין בעלי זכויות-יתר.	שיתפו אותה ברעיון חדש – תכנית השילוב לימדו אותה איך לערוך תצפית על ילדים, לזהות אימהות עם קשיים וכו'. יחס רגיל לכל הילדים - מנשקים ומקבלים כל ילד והורה כדבר מובן מאליו – "זה המסר וזו ההצלחה".	שיח מתמשך עם כל בעלי העניין למידה מתמדת תוך כדי פעילות פתיחות לשונה ולאחר	
הצלחה עם ילדים	בתחילת השנה – ילדה שלא עשתה כלום, ישבה כל היום על השטיח	שילוב מלא של הילדים מהתכנית בכיתת הגן, יחד עם טיפול והתייחסות ייחודיים כיום, לאחר שנה וחצי הדביקה את הפער בהתפתחותה, למרות קשיים ובעיות בבית – הילדה הולכת, צוחקת, מדברת שוטף הילדה מועמדת היום להשתלב בגן רגיל.	"חיבקתי את הילדה, נתתי לה תחושה שהיא רצויה, הייתה המון על הידיים, כשרכשה ביטחון, הפסיקה לבכות. דיברתי הרבה עם הילדה, עניינתי אותה במפגש עם הקבוצה כדי לשלב אותה בכל הפעילויות גם אם קשה לה יותר. לדוגמה – אם מבקשת מהילדים להרים ידיים, מחכה עד שהילדה תעשה זאת ואז כל הקבוצה מוחאת כפיים.	עקביות והתמדה פתיחות לבעיות המיוחדות של כל ילד סדר עבודה קבוע וגמיש כאחד מיצוי כל היכולות של הילד	

ההצלחה	המצב לפני	המצב אחרי	פעולות שנעשו	עקרונות פעולה	מחיר/רווח אישי
			<p>דרשה מהילדה יותר – אם אמרה לילדים לעלות מדרגה, ביקשה ממנה לעשות זאת פעמיים.</p> <p>מעורבות של כל הצוות בבית משפחת הילדה (חולי ומוות של האם): סייעת שלוקחת את הילדה לביתה בסוף היום. מנהלת המעון: "אנחנו הולכים לבקר ילד חולה, שמחים ועצובים עם המשפחות... אנחנו משפחה גדולה..."</p>	<p>מודעות וידיעה של בעיות וקשיים ומתן מענה</p>	
6. אם לילד בן 3 המשולב בתכנית – שנה שנייה במעון ושנה ראשונה בתכנית					
הצלחה עם הילד	<p>בהתחלה הילד לא הלך, לא זחל, לא שיחק, לא דיבר. חשש מאנשים והיה חסר ביטחון, לא אהב שנוגעים בו</p> <p>בשנה הראשונה פעמיים-שלוש פעמים בשבוע האם הסיעה את הילד למכונים שונים לטיפולים</p> <p>לא תמיד טיפלה בילד בבית</p>	<p>הילד מטופל, יש התקדמות בחשיבה, במשחק, בהבנה, בדיבור. כל תחומי ההתקדמות בזכות התכנית</p> <p>יצר קשר מצוין עם הסייעת</p> <p>הילד מקבל את כל הטיפולים להם הוא זקוק מידי יום</p>	<p>מטפלים בילד בקצב שלו, "זורמים אתו", לדוגמה – אינו אוהב שאומרים לו מה לעשות, וכשמסרב, עושים יחד אתו מה שרוצה</p> <p>נותנים לו הרבה חום וביטחון.</p>	<p>הקשבה לילדים</p>	<p>קבלה והשלמה עם המגבלה של הילד</p>
הצלחת הקשר עם העובדת הסוציאלית	<p>בשנה הראשונה קושי פיזי, נפשי וכלכלי. הכול היה קשה כי רק התחלנו להבין שיש בעיה.</p>	<p>לפני שנה וחצי הכירה את העובדת הסוציאלית,</p>	<p>העו"ס לקחה את הטיפול עם הגורמים השונים על עצמה, לא הרפתה מכל הגורמים, השיגה את</p>	<p>נגישות למערך השירותים</p>	

ההצלחה	המצב לפני	המצב אחרי	פעולות שנעשו	עקרונות פעולה	מחיר/רווח אישי
	<p>חוסר ודאות לגבי האבחון של הילד.</p> <p>ערכו אבחונים רבים לילד ללא תוצאות ברורות.</p>	<p>"כשפגשתי אותה - ראיתי מלאך".</p>	<p>האבחונים הנחוצים, לא ויתרה ונלחמה שהילד ייכנס לתכנית.</p>		
הצלחה עם ההורים	<p>קושי לטפל בילד בבית</p> <p>חוסר ודאות ומודעות לגבי האבחנה של הילד</p> <p>קושי של הורים לקבל ילד מוגבל</p>	<p>נטל הטיפול ירד מההורים ונעשה בצורה יעילה יותר מדי יום וכל היום במעון.</p> <p>השלמה עם הבעיה של הילד שתמשיך להיות גם בעתיד, קבלת האבחנה כשהם ההורים נמצאים במקום חזק יותר .</p> <p>"שנתיים הילד בטיפול ואין לזה שם – ועכשיו אמרו שיש לו שיתוק מוחין... ואני לא מוותרת ואלך עם הטיפול שלו עד הסוף.... הילד יצלע – אז מה!?"</p> <p>אנחנו נילחם ולכן התכנית הזאת כל כך חשובה להורים..."</p>	<p>שילוב - הילד בתכנית, על כל המשתמע מכך</p>	<p>נכונות לקבל ולהיות מודעים לבעיה שיש לילד</p> <p>עידוד וחיזוק של ההורים</p>	<p>חשוב לה שכולם ידעו על התכנית ותרומתה האדירה לילדים ולמשפחות.</p>

סיכומי המפגשים 4 ו-6

ד. גישה מקצועית	ג. עבודה בצוות	ב. בניית התכנית והפעלתה	א. עבודה עם לקוחות התכנית	
			הורים	ילדים עם צרכים מיוחדים
פריצת גבולות ועשייה מעבר להגדרות תפקיד ומקצוע	למידה מתמדת שבה כולם לומדים מכולם	לדבר, לחזור ולדבר	שיח מתמיד עם ההורים	מחבקים את הילדים, נותנים חום אהבה
שבירת מוסכמות מקצועיות	שיתוף וחשיפת הידע המקצועי עם כולם התחלקות בידע	נוכחות ושותפות פעילה של כל בעלי העניין	מעורבות במה שקורה במשפחות הילדים קשר הדוק עם המשפחות	נותנים משוב חיובי על כל התקדמות קטנה
הסתכלות על הילד ולמידה ממנו	גמישות בעבודה	מחויבות למעון ולתכנית	ליווי "נדיב" של ההורים	יש תהליכים וזרימה
העברת הידע לצוות	מקבלים גיבוי	קבלה מוחלטת של כל הילדים ושלי כל העובדים	מעורבות אישית עם ההורים מעבר להגדרת התפקיד	עבודה מתוך סיפוק, שמחה וחיוך
המצאה ויזמות	מתן לגיטימציה מהמערכת הארגונית לפעול עצמאית	למידה מכל העובדים באופן שווה. המנהלת אינה מומחית יותר מאחרים	יש תהליכים וזרימה מתוך הקשבה ורגישות	רואים את צרכיו הייחודיים של כל ילד ופועלים על-פיהם
בחירה ולא קבלת פקודות	אוטונומיה לצוות, שיתוף מתמיד	התלהבות ואמונה	גמישות	עבודה יצירתית, מקורית, עם המצאה של דרכי טיפול
סמכות עצמאית	שיח מתמשך, פתוח וגלוי בין כולם	מרחב פעולה בעבודה עם ההורים, הילד והצוות	נדיבות כלפי ההורים	יצירת גירויים לילדים

ד. גישה מקצועית	ג. עבודה בצוות	ב. בניית התכנית והפעלתה	א. עבודה עם לקוחות התכנית	
לומדים מכולם ועושים אינטגרציה של תשומות הלמידה	מאפשרים התפתחות אישית ומקצועית לכל אחד מחברי הצוות	שיח מתמשך עם כל בעלי העניין למידה מתמדת תוך כדי פעילות	סיפוק שמחה וחיוך	התחברות לצרכים ולאפיונים המיוחדים של כל ילד וטיפול בהתאם, ולא רק על-פי תכנית שנקבעה לו
מפעילה שיקול דעת	התגייסות למשימות	פתיחות לשונה ולאחר	ההורים והילד הם יחידה אחת – ההורים משתתפים פעילים בטיפול	התלהבות והתעקשות
	הגברת תחושת השייכות לצוות	לא מוותרים על קשר עם גורמים קהילתיים	עידוד וחיוך של הורים	עידוד
		נגישות למערך השירותים	מתן כבוד להורים	עקביות והתמדה
			דלת פתוחה	פתיחות לבעיות המיוחדות של כל ילד
			סדר עבודה קבוע וגמיש כאחד	
			חיפוש, איתור ומיצוי של כל יכולות הילד	
			מתן מענה לקשיים הייחודיים של כל אחד	
			הקשבה לילדים	
			כל הילדים שווים – לאף אחד אין זכויות-יתר.	