תוכנית התערבות ניסיונית (פיילוט) לליווי צוותי המועדוניות בהטמעת תפיסות העבודה Agency, Co-Agency וגישת הכוחות: תהליך למידה בשש מועדוניות

רות ברוך קוברסקי
מירב אסולין

מאיירס ג'וינט ברוקדייל

עריכת לשון: רונית כהן בן-נון
עיצוב גרפי: אפרת ספיקר

עורכת ראשית: רויטל אביב מתוק

המחקר הוזמן על ידי משרד הרווחה והביטחון החברתי ועל ידי ג'וינט-אשלים ומומן בסיועם.

לציטוט (APA):
ברוך קוברסקי, ר', ואסולין, מ. (2026). *תוכנית התערבות ניסיונית (פיילוט) לליווי צוותי המועדוניות להטמעת תפיסות העבודה Agency, Co-Agency וגישת הכוחות: תהליך למידה בשש מועדוניות*. דמ-099-26. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

מכון מאיירס ג'וינט ברוקדייל
ת"ד 3886 ירושלים 9103702
טלפון: 02-6557400
brook@jdc.org | brookdale.jdc.org.il

תקציר

רקע

במסגרת פיתוח מודל "מועדוניות 2030" הפעילו ג'וינט-אשלים, משרד הרווחה והביטחון החברתי ומשרד החינוך תוכנית התערבות ניסיונית (פיילוט) לליווי צוותים בשש מועדוניות (להלן: תוכנית ההתערבות; התוכנית). התוכנית נועדה להטמיע בשגרת העבודה את תפיסות העבודה המקצועיות Agency ו-Co-Agency ואת גישת הכוחות באמצעות הקניית שפה מקצועית לצוות המועדוניות, כלים ודרכי עבודה לזיהוי כוחות הילדים ולחיזוקם, להרחבת אפשרויות הבחירה של הילדים, למתן הזדמנות לילדים להשפיע על תהליכים ולעידוד פעולה משותפת בין הילדים ולחיזוק תחושת שותפות ביניהם. תוכנית ההתערבות ותהליך הלמידה במועדוניות נתמכו ולוו על ידי קבוצת "Peer to Peer" שבה שותפים חברי בורד ותומכים מארצות הברית ומישראל הפועלים לקידום מענים חדשניים בשיתוף ג'וינט-אשלים.

מטרה

מטרת תהליך הלמידה הייתה לבחון את היישום וההטמעה של תפיסות העבודה המקצועיות Agency, Co-Agency וגישת הכוחות במועדוניות שנכללו בתוכנית; את השינויים שחלו, לתפיסת המשתתפות, בדרכי העבודה של המדריכות ובקרב הילדים; ואת הגורמים שסייעו להטמעת התפיסות בשגרת העבודה או הגבילו אותה.

שיטה

תהליך למידה נערך בשיטה איכותנית. הוא כלל שני ראיונות עומק חצי-מובנים עם כל אחת משש המדריכות במועדוניות, בתחילת התוכנית ובסיומה; ראיונות עם שתי מנחות התוכנית בתום התוכנית; וביקורים בשלוש מועדוניות במהלך התוכנית.

עיקרי הממצאים

יישום תוכנית ההתערבות. יישום התוכנית מלמד כיצד תפיסות עבודה מקצועיות מקבלות ביטוי בשגרת העבודה ובתנאים הייחודיים של כל מועדונית.

- היישום התעצב כתהליך גמיש ומותאם לכל מועדונית
- בניית אמון עם הצוות והיכרות עם ההקשר המקומי היו בסיס ליישום מיטיב
- תפיסות העבודה תורגמו לפרקטיקות ממשיות ששולבו בשגרת המועדונית

השפעת התוכנית על המדריכות ועל עבודתן. לפי תפיסת נשות הצוות, ההתנסות שעברו המדריכות ואימהות הבית בתפיסות העבודה שאותן התבקשו ליישם עם הילדים תרמה לשינוי באופן שבו הן התבוננו בעצמן ובעבודתן.

- ההנחיה חיזקה את תחושת המסוגלות של המדריכות ואימהות הבית ואת ההכרה שלהן בידע ובכוחות שהן מביאות לעבודתן
- התוכנית סייעה להפוך עבודה שנעשתה לעיתים אינטואיטיבית לעבודה רגשית-חינוכית מודעת יותר
- תפיסת העבודה Co-Agency עם צוות המועדונית חיזקה את שיתוף הפעולה בתוך הצוות ואת ההכרה בתרומתה הייחודית של כל אשת צוות

יישום תפיסות העבודה עם הילדים. תפיסות העבודה Agency, Co-Agency וגישת הכוחות הוטמעו באופן העמוק ביותר כאשר נכרכו בעשייה חווייתית ומותאמת שאפשרה לילדים לחוות את הרעיונות האלה בפועל.

- Agency בא לידי ביטוי בהרחבת אפשרויות הבחירה, ההובלה וההשפעה של הילדים בתוך מסגרת ברורה
- Co-Agency בא לידי ביטוי בעזרה הדדית, בחלוקת תפקידים ובעשייה משותפת, בעיקר במסגרת פרויקטים קבוצתיים
- גישת הכוחות סייעה לילדים לזהות את כוחותיהם ולצוות לזהות את כוחות הילדים גם במצבים של התנהגות מאתגרת וליצור הזדמנויות להצלחה

אתגרים ביישום ובהטמעת התוכנית. האתגר העיקרי היה להטמיע תפיסות עבודה ופרקטיקות חדשות בשגרת המועדונית לאורך זמן.

- עומס עבודה, מחסור בזמן ובכוח אדם ומאפייני תנאי ההעסקה הקשו לעגן פרקטיקות חדשות בשגרה
- הכלים והעזרים דרשו שימוש גמיש ומותאם לגיל הילדים, למצבם ולמאפייני הקבוצה
- השונות במעטפת המקצועית והתלות בליווי החיצוני העלו צורך במנגנוני תמיכה והמשכיות מקומיים

עקרונות פעולה מומלצים

מממצאי תהליך הלמידה אפשר לחלץ שישה עקרונות פעולה משלימים להמשך פיתוח התוכנית ולהרחבתה למועדוניות נוספות. עקרונות אלו עשויים להיות רלוונטיים גם לתוכניות אחרות הפועלות בשירותים לילדים בקהילה, בכפוף להתאמתם למאפייני השירות, האוכלוסייה וההקשר המקומי.

1. לבסס אמון בין המנחה לצוות ולהכיר את ההקשר המקומי בשלב כניסת התוכנית למועדונית
2. לעבוד עם הצוותים באמצעות חוויה, רפלקציה והתנסות
3. לפתח מאגר כלים גמיש ומותאם למאפייני הילדים והקבוצה, ולהשתמש בפרויקטים כמנגנון הטמעה
4. להקצות להטמעת התוכנית זמן מוגדר, כוח אדם מספק ומעטפת מקצועית זמינה
5. לבנות מנגנונים מקומיים להמשך הטמעה ולתכנן מעבר מדורג מליווי חיצוני לעבודה שוטפת במועדונית
6. לשלב בתוכנית תצפית שיטתית, ליווי מקצועי והערכה מתמשכת של יישום תפיסות העבודה במועדונית

תוכן עניינים

1. רקע **1**

2. מערך המחקר **3**

2.1 מטרה 3

2.2 שיטה 3

2.3 ניתוח הנתונים והצגתם 4

2.4 אתיקה 4

2.5 מגבלות המחקר 4

3. ממצאים **6**

3.1 יישום תוכנית ההתערבות 6

3.2 תפיסות המדריכות את השפעת תוכנית ההתערבות עליהן ועל עבודתן 9

3.3 יישום תפיסות העבודה Agency, Co-Agency וגישת הכוחות בעבודה עם הילדים ... 13

3.4 אתגרים ביישום תוכנית ההתערבות ובתהליכי הטמעתה במועדוניות 18

4. סיכום ועקרונות פעולה מומלצים **23**

4.1 סיכום 23

4.2 עקרונות פעולה מומלצים 24

עוד פרסומים של המכון בנושא **30**

מקורות **31**

1. רקע

במסגרת תהליך הפיתוח הכולל של "מועדוניות 2030" ביקשו ג'וינט-אשלים, משרד הרווחה והביטחון החברתי (להלן: משרד הרווחה) ומשרד החינוך לקדם חשיבה מחודשת על שירות המועדוניות, לטייב את המענים הקיימים ולבחון דרכים מגוונות למתן שירות מיטיב בקהילה לילדים במצבי סיכון בגילי בית הספר היסודי. במסגרת תהליך זה הופעלה תוכנית התערבות ניסיונית (פיילוט) לליווי צוותי המועדוניות (להלן: תוכנית ההתערבות; התוכנית) בהטמעתן של תפיסות העבודה המקצועיות Agency, Co-Agency וגישת הכוחות בשגרת העבודה במועדוניות. תוכנית ההתערבות ותהליך הלמידה במועדוניות נתמכו ולוו על ידי קבוצת "Peer to Peer" שבה שותפים חברי בורד ותומכים מארצות הברית ומישראל הפועלים לקידום מענים חדשניים בשיתוף ג'וינט-אשלים.

תפיסות עבודה אלו מארגנות את פרקטיקות העבודה בשפה מקצועית: **Agency** – מתן אפשרויות בחירה, השפעה, אחריות והובלה; **Co-Agency** – תחושת שייכות לקבוצה, חונכות עמיתים, קבלת החלטות משותפת ושיתוף פעולה להשגת מטרה; **וגישת הכוחות** – זיהוי יכולותיו וכישרונותיו של הילד, מתן במה להצלחותיו ושימוש בחוזקותיו כמקור למסוגלות ולצמיחה.

מטרת התוכנית הייתה להקנות לצוותים שפה, כלים ודרכי עבודה שיסייעו להם בהטמעת תפיסות עבודה אלו בשגרת העבודה. המסגרת הרעיונית והמעשית שהתוכנית ביקשה לקדם כללה עבודה המכוונת לזיהוי כוחותיהם של הילדים, להרחבת תחושת המסוגלות והבחירה שלהם וליצירת מרחבים לפעולה משותפת בין הילדים. מסגרת זו משקפת את תפיסות העבודה Agency, Co-Agency וגישת הכוחות, המעצבות את האופן שבו הצוות מפרש מצבים, בוחר דרכי פעולה ומארגן את העבודה היום-יומית במועדונית.

יש זיקה בין תפיסות העבודה שהתוכנית ביקשה לקדם ובין עקרונות של פדגוגיה טיפולית שמקדם משרד החינוך (מויאל, 2018). פדגוגיה טיפולית היא תפיסה תאורטית ומקצועית העוסקת בקשר שבין עולמו הרגשי של הילד, ובכלל זה התנסויות של כישלון ופגיעות, ובין תהליכי למידה והתפתחות. היא מבקשת לחבר בין העשייה החינוכית-לימודית ובין העבודה הרגשית ולראות במסגרת החינוכית מרחב שיכול לחזק תחושת מסוגלות, עצמאות ותקווה. תפיסות אלו מדגישות קשר משמעותי עם מבוגר, דיאלוג מכבד, זיהוי כוחות, התאמת הפעילות לעולמו ולצרכיו של הילד, מתן אפשרויות בחירה ואחריות ויצירת חוויות של הצלחה ומסוגלות.

מכיוון שתפיסות אלו נידונו בהרחבה במפגשים ובדיונים שנערכו בקבוצת הפיתוח של "מועדוניות 2030" (להלן: קבוצת הפיתוח) (ראו ברוך קוברסקי ואסולין, 2026 וכן אסולין וברוך קוברסקי, 2025), תוכנית ההתערבות התבססה על מועדוניות שהייתה להן זיקה ישירה או עקיפה לקבוצת הפיתוח. כלומר, לא נעשה תהליך בחירה שיטתי של מועדוניות לפי מדגם מייצג או לפי קריטריונים אחידים שנקבעו מראש, אלא נכללו מועדוניות שבהן המדריכה עצמה או בעלת

תפקיד אחרת ברשות המקומית (להלן: הרשות), כגון עו"סית מועדוניות, רכזת מועדוניות או בעלת תפקיד רלוונטית אחרת, השתתפה בקבוצה והביעה נכונות להשתתף גם בהתנסות היישומית של התוכנית.

בתוכנית ההתערבות השתתפו שש מועדוניות. בארבע מהן השתתפו מדריכות המועדוניות בעצמן בקבוצת הפיתוח, ובשתיים האחרות השתתפו בה בעלות תפקיד אחרות ברשות. כל שש המועדוניות היו מועדוניות משותפות (מועדוניות שמפעילים משרד הרווחה ומשרד החינוך), אך הן פעלו בהקשרים מקומיים מגוונים: ביישובים גדולים וקטנים יותר, במרכז הארץ ובפריפריה ובאוכלוסייה היהודית והערבית. נוסף על כך הן נבדלו זו מזו בוותק ובניסיון של המדריכות, בגילי הילדים ובמאפייניהם וכן במעטפת המקצועית ברשות שעמדה לרשותן. מעטפת זו כללה, בין היתר, עו"ס מועדוניות, מנחה פדגוגית של משרד החינוך (להלן: מנחה פדגוגית), רכזת מועדוניות או בעלי תפקידים נוספים ברשות, שנבדלו בהיקף מעורבותם בעבודת המועדונית. התוכנית פעלה במועדוניות בין יוני 2024 לדצמבר 2025, אך מועד תחילת הפעלתה היה שונה בין המועדוניות: בין יוני 2024 לאוקטובר 2024. את הצוותים הנחו שתי מנחות[1]: האחת ליוותה ארבע מועדוניות, והאחרת ליוותה שתיים. רכזת התוכנית מטעם ג'וינט-אשלים ניהלה את עבודת המנחות וערכה איתן מפגשים קבועים לצורך עדכון דרכי העבודה ולמידה הדדית.

מסמך זה מציג את ממצאי תהליך הלמידה שנערך במועדוניות שהשתתפו בתוכנית. ממצאיו יסייעו למקבלי החלטות במשרד הרווחה ובמשרד החינוך לבחון דרכי פעולה לקידום תפיסות העבודה Agency, Co-Agency וגישת הכוחות בשירות המועדוניות.

[1] לאורך הדוח, אלא אם יצוין אחרת, 'מנחה' היא מנחת התוכנית ולא מנחה פדגוגית של משרד החינוך.

2. מערך המחקר

2.1 מטרה

מטרת תהליך הלמידה הייתה לבחון את היישום וההטמעה של תפיסות העבודה המקצועיות Agency, Co-Agency וגישת הכוחות במועדוניות שנכללו בתוכנית; את השינויים שחלו, לתפיסת המשתתפות, בדרכי העבודה של המדריכות ובקרב הילדים; ואת הגורמים שסייעו להטמעת התפיסות בשגרת העבודה או הגבילו אותה.

2.2 שיטה

תהליך הלמידה נערך בשיטה איכותנית. הוא כלל ראיונות עומק חצי-מובנים עם כל אחת משש המדריכות במועדוניות שבהן פעלה התוכנית וכן ביקורים של החוקרות בשלוש מועדוניות. עם כל מדריכה נערכו שני ראיונות: בתחילת הפעלת התוכנית ומיד לאחר סיומה. עם סיום התוכנית נערכו גם ראיונות עומק חצי-מובנים עם שתי מנחות התוכנית.

הראיונות שנערכו בתחילת התוכנית שימשו גם לניתוח ממצאי המחקר המוצגים בדוח שבחן את מרחבי הפעולה ותפיסות עבודה של שירות המועדוניות (ברוך קוברסקי ואסולין, 2026), והם אפשרו לחוקרות ללמוד על תפיסות העבודה, מאפייני המועדוניות ודרכי הפעולה שהיו נהוגות בהן טרם תחילת ההתערבות. הראיונות שנערכו בתום התוכנית נשאו אופי רטרוספקטיבי: עם המדריכות הם התמקדו בתפיסותיהן בנוגע לשינויים שחלו בעבודתן ובילדים בעקבות התוכנית, בשביעות רצונן מן התוכנית ובאתגרים שעלו ביישומה; ועם המנחות הם התמקדו בתהליך יישום התוכנית עם צוותי המועדוניות, בתהליך ההנחיה ובשינויים שחלו, לתפיסתן, בעבודת הצוותים ובאופן שבו המדריכות ואימהות הבית יישמו את תפיסות העבודה בשגרת הפעילות. הפנייה למרואיינות נעשתה בטלפון או בהודעת ווטסאפ שבה הוסבר להן על מטרת המחקר. כל המרואיינות הכירו את החוקרות ממפגשי קבוצת הפיתוח (ראו להלן). הראיונות נערכו בזום (עם מצלמה פתוחה) או בטלפון, על פי בקשת המרואיינת, ונמשכו לרוב כשעה.

הביקורים במועדוניות נערכו טרם הגעת הילדים, ולעיתים הם כללו גם את רגע ההגעה וקבלת הפנים במועדונית. מטרת הביקורים הייתה ללמוד מצוות המועדונית על הרציונל המנחה את הפעילות ועל האופן שבו עיצוב סביבת המועדונית וארגונה מבטאים את תפיסת העבודה של הצוות ותומכים במענה לילדים, וכן לראות את תוצרי הפעילויות שנערכו במסגרת התוכנית.

החוקרות נכחו במפגשי קבוצת הפיתוח ובמפגשי ועדת ההיגוי שליוותה אותה. ההשתתפות אפשרה להן להיחשף לשינויים בתוכנית ולהתאמות שנערכו בה וסייעה להן לשמור על קשר שוטף עם המשתתפות, חרף הזמן שחלף בין שתי נקודות הזמן שבהן בוצעו הראיונות.

2.3 ניתוח הנתונים והצגתם

הראיונות הוקלטו ותומללו, וההתרשמויות מן הביקורים במועדוניות הועלו על הכתב. טקסטים אלו שימשו בסיס לניתוח תמטי שנועד לזהות משמעויות חוזרות באמצעות המשגת יחידות משמעות ושיום תופעות. התכנון הראשוני כלל אפשרות להשוות בין הראיונות שנערכו בתחילת התוכנית ובין הראיונות שנערכו בסיומה. ואולם, כבר בראיונות הראשונים נמצא כי תפיסות עבודה ופרקטיקות המהדהדות רעיונות של Agency, Co-Agency וגישת הכוחות היו נוכחות במועדוניות במידה מסוימת עוד לפני תחילת ההתערבות (ראו ברוך קוברסקי ואסולין, 2026). לכן ההשוואה בין "לפני" ל"אחרי" לא שימשה ציר ניתוח מרכזי במסמך זה. הניתוח התמקד בתהליך שבו עבודה שתוארה בתחילת התוכנית כאינטואיטיבית הומשגה וקיבלה מסגרת וכלים ליישום מודע ומכוון יותר.

לצורך ארגון הנתונים חולקו תמלילי הראיונות למקטעים על פי תמות, והמקטעים אורגנו בתוכנת ATLAS.ti. דרך עבודה זו אפשרה לזהות תופעות והיבטים משותפים בין מרואיינות ולשמור על ההקשר שבו נאמרו הדברים. בתהליך הקידוד הושם דגש מיוחד באיתור תיאורים של תפיסות העבודה Agency, Co-Agency וגישת הכוחות, באיתור תיאורים של שינוי בדרכי העבודה ובקרב הילדים במועדונית, ובזיהוי גורמים שסייעו ליישום התוכנית או הקשו עליו.

2.4 אתיקה

המחקר קיבל את אישור ועדת האתיקה של מכון ברוקדייל. המרואיינות נתנו הסכמה מדעת בתחילת כל ריאיון, והובהר להן כי השתתפותן במחקר אינה משפיעה על עבודתן, כי זהותן תישמר חסויה וכי פרטים מזהים (שם היישוב, וכן שמות של בעלי תפקידים, ילדים, הורים ובתי ספר) יוסרו בעת הצגת הממצאים. בהסכמת המרואיינות כל הראיונות הוקלטו ותומללו.

מתוך רצון לשמור על אנונימיות המרואיינות, הציטוטים המובאים במסמך מיוחסים באופן כללי ל"מדריכה" או ל"מנחה", ללא ציון מספר סידורי וללא פרטים מזהים נוספים. החלטה זו נבעה גם מהיקפה המצומצם של התוכנית ומן האפשרות כי שיוך עקבי של ציטוטים למרואיינת מסוימת עלול לאפשר זיהוי עקיף שלה או של המועדונית שבה עבדה.

2.5 מגבלות המחקר

- מתודולוגיה: תהליך הלמידה המוצג במסמך זה נערך בגישה איכותנית, ולכן ממצאיו משקפים בעיקר את נקודת מבטן של המשתתפות בתוכנית: המדריכות והמנחות. הראיונות מאפשרים ללמוד כיצד המשתתפות תפסו ופירשו את תהליך הליווי, אילו שינויים הן זיהו בעצמן, בעבודתן, בילדים ובצוותי המועדוניות, ואילו תנאים סייעו בביסוס תפיסות העבודה בשגרת המועדונית או הקשו עליו. תהליך הלמידה לא מאפשר לקבוע השפעה סיבתית

של תוכנית ההתערבות או למדוד את עוצמת השינוי שהיא חוללה. לא נכללה בו קבוצת ביקורת, מספר המשתתפות היה מצומצם, ולא נאספו נתונים כמותיים המאפשרים ניתוח סטטיסטי של שינוי בקרב הילדים, הצוותים או המועדוניות.

- היעדר דגימה: המועדוניות שהשתתפו בתוכנית לא נבחרו בדגימה שיטתית או מייצגת אלא על בסיס זיקה ישירה או עקיפה לקבוצת הפיתוח ונכונות להשתתף בהתנסות היישומית. לכן אין לראות בממצאים בסיס להכללה על כלל המועדוניות או לבניית טיפולוגיה מלאה של דפוסי העבודה בהן.
- מקור הנתונים והיעדר תצפית שיטתית: אף שנערכו ביקורים בשלוש מועדוניות, תהליך הלמידה לא כלל תצפית שיטתית ומתמשכת בעבודת הצוותים עם הילדים בזמן אמת. לכן הממצאים אינם מאפשרים תיאור בלתי אמצעי של יישום התפיסות, דרכי העבודה והכלים באינטראקציות היום-יומיות במועדונית לאורך זמן אלא נשענים בעיקר על ראיונות רטרוספקטיביים, על דיווחי המשתתפות והבנתן את תהליך ההטמעה ואת השינויים שחלו בעקבותיו וכן על תוצרים מן התוכנית.

3. ממצאים

הממצאים יוצגו בחלוקה לארבעה רכיבים: (1) יישום תוכנית ההתערבות; (2) תפיסות המדריכות את השפעת תוכנית ההתערבות עליהן ועל עבודתן; (3) יישום תפיסות העבודה Agency, Co-Agency וגישת הכוחות בעבודה עם הילדים; (4) אתגרים ביישום תוכנית ההתערבות ובתהליכי הטמעתה במועדוניות.

3.1 יישום תוכנית ההתערבות

יישום התוכנית במועדוניות התעצב כתהליך גמיש, דינמי ומותאם לתנאים שבהם פועלת כל מועדונית. אף שהתוכנית נבנתה בזיקה לקבוצת הפיתוח של "מועדוניות 2030", בפועל ההנחיה התגבשה כעבודה ישירה בין המנחות ובין כל מועדונית, על פי מאפייני הצוות, הילדים, הפעילות הנהוגה ביום-יום והמעטפת המקצועית ברשות. השונות בין המועדוניות השפיעה על אופי הליווי: יש מועדוניות שבהן הוא התמקד בהמשגה ובהעמקה של עבודה קיימת, ויש שבהן הוא שימש גם מקור לתמיכה ולהכלה מקצועית. בכל המועדוניות בניית אמון עם הצוותים הייתה תנאי חשוב לכניסה לתהליך. מתוך העבודה בשטח התגבשו שלושה רכיבי יישום מרכזיים שבאמצעותם הוסבו תפיסות העבודה לפרקטיקות יום-יומיות: שיחות אישיות עם ילדים, שילוב כלים והפעלות בשגרה ופרויקטים קבוצתיים או אירועי שיא.

התוכנית נועדה להטמיע תפיסות עבודה נבחרות בשגרת העבודה במועדוניות, אך יישומה התפתח כתהליך דינמי ולא כמהלך ליניארי ומובנה מראש. הכוונה הראשונית הייתה לחבר בין קבוצת הפיתוח ובין ההתנסות בשטח, אך חיבור זה לא התממש בפועל, ובשלב מוקדם יחסית התעצבה ההנחיה כעבודה ישירה בין המנחה ובין הצוות בכל מועדונית. לפיכך, התוכנית עוצבה במהלך הפעלתה מתוך מפגש בין תפיסות העבודה שהיא ביקשה להטמיע ובין המציאות היום-יומית, הצרכים והמאפיינים של כל מועדונית.

יישום התוכנית הושפע מן השונות בין המועדוניות ומן התנאים הארגוניים והמקצועיים שבהן הן פעלו. בכמה מועדוניות הליווי נשען על צוות מנוסה ובעל תפיסת עבודה מגובשת, ולכן התמקד בהמשגה, חידוד והעמקה של עבודה קיימת. במועדוניות אחרות, שבהן המעטפת

המקצועית ברשות הייתה מגובשת פחות, המפגשים עם המנחה שימשו גם מקור לתמיכה, להחזקה ולהכלה מקצועית של הצוות. שונות זו עיצבה את אופי ההנחיה ואת מידת ההתאמה שנדרשה בכל מועדונית.

גם מידת המעורבות של גורמי המעטפת במפגשים עם המנחה הייתה שונה בכל מועדונית; בכמה מן המועדוניות עו"ס המועדונית, המנחה הפדגוגית או בעלות תפקיד נוספות היו שותפות פעילות במפגשים, ואילו באחרות הליווי נעשה בעיקר עם המדריכה ואם הבית, ובעלות תפקיד אחרות נכחו במפגשים בתדירות משתנה. אף ששונות זו עיצבה את אופי העבודה בכל מועדונית, אפשר לזהות גם קווים משותפים בדרכי הפעולה של המנחות, כפי שיפורט להלן.

כניסת התוכנית למועדונית ובניית אמון: השלב הראשון של התוכנית הוקדש להיכרות עם המועדונית ועם הצוותים. המנחות תיארו שונות רבה בין המועדוניות: במבנה הפיזי, בהרכב הילדים, בוותק ובניסיון של המדריכות, במקומה ובתפקידה של אם הבית, בנוכחותה או בהיעדרה של עו"סית המועדוניות, במידת המעורבות של המנחה הפדגוגית, ובמידת התמיכה שקיבלה המועדונית מן המעטפת המקצועית ברשות. שונות זו חייבה את המנחות להקדיש זמן ללמידת ההקשר המקומי לפני שאפשר היה להציע דרכי עבודה חדשות.

בכמה מן המועדוניות עצם כניסתה של מנחה חיצונית עוררה בתחילה חשש או חשדנות. אחת המדריכות תיארה את המפגש הראשוני עם המנחה ככניסה של אדם זר אל "הבית האישי הפרטי" של המועדונית, ואת החשש שמא מטרת ההתערבות היא ביקורת או פיקוח על עבודת הצוות. גם המנחות עצמן הדגישו כי בקרב כמה מאימהות הבית, שלא היו שותפות ישירות להחלטה להשתתף בתוכנית, נדרש זמן עד שהתבססה מוכנות להשתתפות פעילה במפגשים. לכן בניית אמון הייתה תנאי מוקדם ליישום התוכנית, ולפני שאפשר היה להטמיע שפה המתבססת על תפיסות העבודה Agency, Co-Agency וגישת הכוחות כלפי הילדים, היה צורך ליצור עם הצוותים מרחב שאינו נתפס כשיפוטי או בוחן.

הליווי והמפגשים: ההנחיה נעשתה לרוב פעם בחודש. בכל מפגש הגיעה המנחה למועדונית ונפגשה עם הצוות במשך כשעתיים, סמוך לשעת הגעת הילדים. כאשר לא התאפשר לערוך מפגש פנים אל פנים, נערכה ההנחיה בזום. המשתתפות הקבועות במפגשים היו בדרך כלל המדריכה ואם הבית. בכמה מן המועדוניות הצטרפו למפגשים בתדירות משתנה גם עו"ס המועדוניות, המנחה הפדגוגית, רכזת המועדוניות או בנות שירות. המפגשים שילבו שלושה רכיבים: עיבוד של סוגיות שעלו בעבודה היום-יומית עם הילדים וביחסים בין נשות הצוות; היכרות עם מושגים ועזרים המתרגמים את תפיסות העבודה Agency , Co-Agency וגישת הכוחות לעבודה מעשית; ותכנון של פרקטיקות או פעילויות שאפשר ליישם במועדונית. כלומר המושגים התאורטיים תורגמו לפעולות ממשיות של הצוות עם הילדים.

רכיבי עבודה מרכזיים: במהלך התוכנית גובשו כמה רכיבי עבודה מרכזיים שבאמצעותם ביקשו המנחות להטמיע את תפיסות העבודהAgency , Co-Agency וגישת הכוחות ולגבש פרקטיקות

יום-יומיות בשגרת הפעילות במועדונית. רכיבים אלו לא יושמו כמודל אחיד בכל המועדוניות, אלא הותאמו למאפייני הילדים, לצוות, לשגרת הפעילות ולתנאים הארגוניים. עם זאת אפשר לזהות שלושה רכיבי עבודה שחזרו באופנים שונים בתהליך ההטמעה: שיחות אישיות עם הילדים, שילוב כלים והפעלות בשגרת המועדונית ופרויקטים קבוצתיים ואירועי שיא.

- **שיחות אישיות עם הילדים**. במודל הראשוני הוצע לערוך עם כל ילד מפגש קצר של כרבע שעה, אחת לשבוע או לשבועיים, כדי לשוחח עימו על כוחותיו, רצונותיו, על אתגרים ועל דברים שהיה רוצה לחזק (תהליך שהמדריכות והמנחות כינו 'מה יש לי בילקוט'). לשם כך פותחו והובאו למועדוניות עזרים שונים, ובהם מניפת שאלות, קלפים, חוברות, תיקיות אישיות, דפי כוחות ויומנים אישיים. בכמה מן המועדוניות נבנתה מערכת שעות לשיחות אישיות, והילדים ידעו מתי הזמן האישי שלהם[2].
- **שילוב כלים והפעלות בשגרת המועדונית**. המדריכות קיבלו כלים פרקטיים שנועדו לאפשר שיח על כוחות, רגשות, בחירה ושיתוף פעולה, ובהם שטיח משימות על בסיס משחק סולמות ונחשים ופעילות עם מראות לשיקוף כוחות. כלים אלו שולבו בדרכים שונות בפעילות השוטפת, על פי גיל הילדים, מאפייני הקבוצה וסגנון העבודה של הצוות.
- **פרויקטים קבוצתיים ואירועי שיא**. בכמה מן המועדוניות הפרויקטים צמחו מתוך רעיונות של הצוות או מתוך תחומי חוזק קיימים במועדונית, ובאחרות הם התפתחו סביב נושאים שזוהו כמרכזיים במסגרת התוכנית. כך למשל, באחת המועדוניות יזמו פרויקט בישול עם הורים שבו כל ילד בחר מתכון מן הבית והורה וילד הובילו במועדונית מפגש בישול עם הקבוצה; במועדונית אחרת פעלו חוג צילום בצד השקת ספר בישולים של המועדונית באירוע שיא שבו הוצגו תוצרי הפרויקט; במועדונית נוספת פותח פרויקט בין-דורי עם נשים קשישות בקהילה; ובכמה מועדוניות פרויקט הסיום נסב סביב חצר המועדונית: הגינה, בניית אדניות, שתילה, ספסלים או מרחב חוץ משותף. הפרויקטים שימשו זירה יישומית שבה אפשר היה לתרגל בחירה, הובלה, אחריות, שיתוף פעולה והצגת תוצר.

[2] בראיונות שנערכו עם המנחות הפדגוגיות (ראו ברוך קוברסקי ואסולין, 2026) הודגש בהקשר זה הצורך להבחין בין שיחה אישית מכילה ובין טיפול מקצועי: השיחה האישית יכולה לשמש מרחב חשוב של הקשבה, היכרות ותיווך, אך כאשר היא נוגעת בקשיים רגשיים עמוקים או בפגיעות מורכבות נדרש מענה של גורם מקצועי שהוכשר לכך.

3.2 תפיסות המדריכות את השפעת תוכנית ההתערבות עליהן ועל עבודתן

התוכנית השפיעה על הפעילות במועדוניות דרך עבודה רבת-משמעות עם הצוותים עצמם. המדריכות ואימהות הבית לא היו רק מי שהתבקשו להטמיע תפיסות העבודה Agency, Co-Agency וגישת הכוחות בעבודה עם הילדים אלא גם מי שהתנסו במסגרת המפגש עם המנחות בתוכנית בדרכי עבודה המבטאות תפיסות אלו. הליווי סיפק להן מרחב של הכרה מקצועית, חיזק את תחושת המסוגלות שלהן ואפשר עיבוד של קשיים והתנסות בדרכי עבודה חדשות. הוא סייע להן לראות פעולות מוכרות במועדונית כמרחבים לעבודה רגשית-חינוכית מכוונת. התוכנית אף חיזקה את עבודת הצוות בין המדריכה לאם הבית ואת ההבנה ש-Co-Agency הוא עיקרון הנוגע גם לארגון העבודה במועדונית. במובן זה שינוי נקודת המבט של נשות הצוות, חיזוק כוחותיהן והרחבת תחושת היכולת שלהן לפעול ולהוביל היו רכיבים מרכזיים בתרגום תפיסות העבודה של התוכנית לעבודה עם הילדים.

תוכנית ההתערבות באה לידי ביטוי בעבודה עם צוותי המועדונית, בדגש על עבודה עם המדריכה ואם הבית. התוכנית ביקשה להשפיע על האופן שבו המדריכות ואימהות הבית הבינו את תפקידן, את יכולתן להשפיע על תפיסות הילדים, את טיב הקשר שלהן עימם ואת עבודת הצוות במועדונית.

ממצא מרכזי העולה מן הראיונות הוא שהטמעת תפיסות העבודה Agency, Co-Agency וגישת הכוחות בקרב הילדים חייבה בה בעת תהליך הטמעה דומה בקרב הצוותים. המדריכות ואימהות הבית לא היו רק מי שאמורות ליישם את התוכנית אלא גם מי שחוו באמצעותה תחושה של הכרה במקצועיותן וחיזוק תחושת מסוגלות. במובן זה מפגשי ההנחיה שימשו מרחב של למידה באמצעות הדגמה ('מודלינג'): המנחות הפעילו כלפי הצוותים את אותן תפיסות ופרקטיקות שהצוותים התבקשו לאמץ בעבודתם עם הילדים.

חיזוק תחושת המסוגלות של המדריכות ואימהות הבית: הראיונות העידו על שינוי בתחושת המסוגלות של המדריכות ואימהות הבית. כמה מן המרואיינות תיארו את הליווי כמרחב שבו קיבלו אישור לכך שהן "בכיוון הנכון", וכמרחב בטוח שאפשר להן להעז לנסות פעולות חדשות, להוביל פרויקטים, לגייס הורים ולפנות לקהילה בביטחון רב יותר. אחת המדריכות תיארה

כיצד הליווי בתוכנית חיזק אותה לא רק בעבודה עם הילדים אלא גם בתפיסתה העצמית כמובילת מועדונית:

> זה [ההשתתפות בתוכנית] גרם לי כאילו כן לעשות משהו בי כדי לשווק ולדאוג שהמועדונית שלי תקום... קיבלתי [בתוכנית] את הכלים האלה שאני כן מאמינה בעצמי ואני יכולה".

דבריה מעידים כי התוכנית לא רק סיפקה למדריכות כלים לעבודה עם הילדים, אלא גם חיזקה את תחושת ה-Agency שלהן עצמן. המדריכה מתוארת לא רק כמבצעת של תוכנית חיצונית, אלא כמי שמזהה צורך, פועלת, מגייסת, יוצרת ומובילה. במובן זה ה-Agency שהתוכנית ביקשה לפתח בקרב הילדים בא לידי ביטוי גם בקרב מי שהובילו את התהליך במועדונית – המדריכה ואם הבית.

בהמשך לתוכנית הוזמנו מדריכות שהשתתפו בה להצטרף לתוכנית 'מובילות דיגיטליות' שמופעלת על ידי עמותת 'במחשבה טובה' כחלק מתוכנית הפיתוח של 'מועדוניות 2030'. תוכנית זו היא תוספת מאוחרת בתוך תהליך הפיתוח של 'מועדוניות 2030' (ואינה נכללת במסמך זה). בראיונות עימן ציינו המדריכות כי מבחינתן הזמנה זו הייתה חלק מן ההכרה של המנחות ביכולותיהן, ועל כן היא הייתה חלק בלתי נפרד מתהליך ההעצמה שעברו.

שינוי בתפיסת התפקיד: השפעה נוספת שיוחסה לתוכנית נגעה להרחבת תפיסת התפקיד של המדריכות ואימהות הבית. אין הכוונה לכך שהן החלו לבצע פעילויות שלא בוצעו קודם לכן (ראו גם ברוך קוברסקי ואסולין, 2026), אלא שהן פירשו במודע פעילויות מוכרות, כמו בישול, משחק, עבודה בגינה, צילום או מסיבת סיום, כמרחבים לעבודה רגשית-חינוכית מכוונת. פרשנות זו תואמת את נקודת המוצא של הפדגוגיה הטיפולית, שלפיה העשייה החינוכית-לימודית עצמה יכולה לשמש מרחב לעבודה רגשית, לחיזוק תחושת העצמי וליצירת שינוי. הראיונות מצביעים על כך שהתוכנית חיזקה תפיסה קיימת שלפיה עבודת המועדונית אינה מסתכמת בהשגחה, בסיוע בשיעורי בית, בארוחה או בהפעלת פעילות, אלא כוללת גם יצירת קשר אישי, זיהוי כוחות, פיתוח תחושת מסוגלות, בניית שייכות קבוצתית, עבודה עם הורים וחיבור לקהילה. אחת המדריכות תיארה את השינוי שעברה:

> אנחנו עושים יותר. לא רק לקבל את הילדים לקלוט אותם שישחקו קצת במחשב... לימדתי אותם איך לכבד את האחר[...] נתתי להם את הביטחון. לא ויתרתי – אתם כן יכולים".

במועדוניות אחרות השינוי התבטא בהדגשת פעולות שבהן אפשר לתרגל בחירה, ביטוי עצמי, התמודדות עם תסכול, עזרה הדדית, הובלה והכרה:

> דרך זה הם גם לומדים מה הכוחות שלהם, לומדים ללמוד דברים חדשים. להתמודד עם קושי ותסכול בתוך הפרויקט [...] או שאני מבקש עזרה זו גם דרך שהם לומדים" (מדריכה).

אף שכמה מן הפעולות בוצעו במועדוניות עוד קודם לכן, מפגשי ההנחיה מיקדו את האופן שבו המדריכות התבוננו בהן וסייעו להן לעבור מעבודה אינטואיטיבית לעבודה הנשענת על תפיסות ברורות ועל כלים ייעודיים. שינוי זה ניכר גם בתפיסת תפקידן של אימהות הבית. בכמה מן המועדוניות אם הבית לא נתפסה עוד רק כסייעת הממונה בעיקר על הכנת האוכל ועל הסדר, אלא כשותפה בתהליך החינוכי-רגשי. כך למשל, בפרויקטים של ספרי בישול, שבהם פורסמו מתכונים שהכינה אם הבית במועדונית, הוצבו הידע והכישרון שלה במרכז ושימשו משאב חינוכי בעבודה עם הילדים. ממצאים אלו מצביעים על הרחבת ההכרה בתפקידה ובתרומתה של אם הבית.

עבודת צוות: כדי להטמיע את תפיסת העבודה Co-Agency בקרב הילדים, יש צורך גם בעבודת צוות. המדריכות ואימהות הבית נדרשו לא רק לדבר עם הילדים על שיתוף פעולה אלא גם לתרגל שיתוף פעולה ביניהן: להחזיק יחד קבוצה, לאפשר זו לזו להתפנות לשיחה אישית, לתכנן פרויקטים, לחלוק אחריות ולהכיר בכוחות הייחודיים של כל אחת.

חלק ממפגשי ההנחיה עסקו ישירות בצוות וביחסים שבו. "פעילות המראות", למשל, שבה כל אשת צוות כתבה דברים חיוביים על האחרות, תוארה על ידי אחת המדריכות כפעילות חשובה עבורן:

> כל אחת מנשות הצוות הייתה צריכה לכתוב משהו אחת על השנייה. עד היום זה מונח לנו, זה מזכיר לנו את החיבור בינינו ואת שיתוף הפעולה בצוות".

מדריכה אחרת תיארה כי העבודה עם המנחה חיזקה את ההבנה כי איכות עבודת הצוות משפיעה ישירות על מה הנעשה במועדונית:

> היא [המנחה] גרמה לנו להיות כצוות איך לעבוד יחד בשיתוף פעולה, כי בסוף בסוף, כשאנחנו יחד ומגובשים, אז אנחנו מביאים הרבה יותר למועדונית".

עבודת הצוות הייתה חשובה גם ברמה המעשית. שיחות אישיות עם הילדים, למשל, לא יכלו להתבצע ללא תיאום בין נשות הצוות. אחת המדריכות הסבירה כי השיחות האישיות "*דורשות עבודת צוות מאוד מאוד צמודה*", משום שאי אפשר להוציא ילד לשיחה אם אין מי שנמצאת ומפעילה את שאר הילדים באותו זמן.

תוכנית ההתערבות חיזקה את ההבנה ש-Co-Agency אינו רק מושג שמופנה לילדים אלא גם עיקרון ארגוני של עבודת המועדונית. כאשר נשות הצוות פועלות יחד, מכירות בכוחות של כל אחת, מחלקות אחריות ומאפשרות גמישות, הן מייצרות עבור הילדים מודל של שיתוף פעולה.

ליווי חיצוני כמקור להכרה והעצמה: הראיונות מלמדים כי לתפקיד המנחות הייתה השפעה רבת-ערך על נשות הצוות, לא רק בשל הכלים שהן הקנו להן אלא בשל עצם נוכחותן כגורם חיצוני קבוע, קשוב, זמין ומכיל. עבור חלק מן המדריכות המנחה הייתה מי שאפשרה להן

לעצור את השגרה, לחשוב, לעבד קשיים ולקבל הכרה בעבודתן, ובכך גם לחזק את תחושת המסוגלות שלהן:

> [המנחה] הייתה פשוט בן אדם מדהים שבאמת מאוד מאוד התחברתי אליה ופרסתי בפניה כל מיני סוגיות ובעיות שעלו מהשטח. אני הרגשתי שהיא הייתה לי זמינה. מאוד זמינה" (מדריכה).

חלקן תיארו את המפגשים כמקום שבו יכלו לשתף בקשיים, לקבל חיזוק על עבודתן ולראות את עצמן כבעלות ידע וניסיון:

> אני חושבת שפשוט התעשרתי... התוכנית בגדול עזרה לי להתמקד בכאן... קיבלתי חיזוקים לצורת העבודה שאני עובדת בה כרגע" (מדריכה).

החיזוק שקיבלו המדריכות מן המנחות היה חשוב מאוד עבורן, במיוחד על רקע תנאי העבודה המורכבים במועדוניות: עומס, שכר נמוך, מחסור בכוח אדם, ילדים עם צרכים מרובים ולעיתים תחושה של בדידות מקצועית. במציאות זו נוכחות של גורם חיצוני שמגיע בקביעות, מקשיב, מחזק ומציע כלים יצרה עבור הצוותים חוויה של נראות והכרה. מדריכה אחרת תיארה את המנחה כמי שסייעה לצוות להכיל מצבים מורכבים במיוחד, בעיקר כאשר גורמים מקצועיים אחרים לא היו זמינים:

> היה לנו כאילו עוד שתי ידיים שיעזרו לנו לכוון אותנו, להחזיק לנו את הידיים שאנחנו כן, שלא ניפול".

גם המנחות עצמן תיארו את הליווי ככזה שכולל לא רק תוכן מקצועי אלא גם הכלה של נשות הצוות כמי שעובדות במציאות מורכבת. אחת המנחות הדגישה כי אי אפשר לבקש מנשות הצוות לראות את כוחות הילדים בלי לראות גם את הכוחות שלהן עצמן. כלומר הליווי לא היה רק העברה של ידע אלא פעולה של למידה באמצעות הדגמה – המנחות ניסו לנהוג במדריכות כפי שהן ביקשו שהמדריכות ינהגו בילדים: לראות אותן, להאמין בהן, לאפשר להן בחירה, להכיר בכוחותיהן וללוות אותן בתהליך. הדבר בלט במיוחד בקרב אימהות בית שבתחילת הדרך הסתייגו מן ההשתתפות בתוכנית. במקרים אלו, תהליך ההצטרפות שלהן למפגשים עם המנחה היה הדרגתי, והיה בכך ביטוי ל-Agency: לא כפייה של השתתפות אלא יצירת תנאים שבהם חברת הצוות תוכל לבחור להצטרף, להיפתח ולזהות את הערך של התהליך עבורה. אחת המנחות תיארה אם בית שהתנגדה בתחילה להשתתפות אך בסיום אמרה כי נשארה משום שהרגישה שהיא לומדת דברים שהיא יכולה לאמץ גם בחייה האישיים.

במובן זה שינוי נקודת המבט של נשות הצוות היה חלק מרכזי בתהליך ההטמעה של תוכנית ההתערבות. המדריכות ואימהות הבית חוו בעצמן תהליך של זיהוי כוחות, חיזוק Agency ועבודה משותפת בצוות, ומתוך כך יכלו לתרגם תפיסות אלו גם לעבודה עם הילדים.

3.3 יישום תפיסות העבודה Agency, Co-Agency וגישת הכוחות בעבודה עם הילדים

עבור חלק מן המדריכות התוכנית נתנה שם, שפה וכלים לעבודה שנעשתה קודם לכן אינטואיטיבית; עבור אחרות היא סייעה למקד ולהעמיק את העבודה עם הילדים בכל הנוגע לכוחות, בחירה, תפקידים, הובלה ועזרה הדדית. תפיסות העבודה של Agency, Co-Agency וגישת הכוחות הוטמעו באופן העמוק ביותר כאשר נכרכו בעשייה חווייתית ומותאמת שאפשרה לילדים לחוות את הרעיונות האלו בפועל. Agency בא לידי ביטוי בהרחבת מרחבי הבחירה, ההובלה וההשפעה של הילדים בתוך גבולות ברורים; Co-Agency בא לידי ביטוי בעבודה קבוצתית, בעזרה הדדית, בחלוקת תפקידים ובחיזוק תחושת השייכות לעשייה משותפת; וגישת הכוחות באה לידי ביטוי בזיהוי וחיזוק חוזקות הילדים ובשינוי האופן שבו הצוות פירש התנהגויות מאתגרות.

מן הראיונות עולה כי בצד שימוש ישיר במונחים Agency, Co-Agency וגישת הכוחות, הטמעת תפיסות אלו בעבודה עם הילדים התרחשה בעיקר דרך תרגום הדרגתי שלהן לפרקטיקות: זיהוי כוחות, מתן בחירה, יצירת תפקידים, עידוד להובלה, עבודה קבוצתית ותכנון פרויקטים שבהם הילדים יכלו לבטא את עצמם. במובן זה ההטמעה לא נבחנה על פי מידת השליטה של המדריכות במושגים עצמם אלא על פי יכולתן לתרגם אותם לעשייה יום-יומית כחלק משגרת העבודה במועדונית ובשינוי שהן מזהות בעבודתן ובאופן שהילדים פועלים במועדונית.

המדריכות תיארו בדרכים שונות את האופן שבו תפיסות עבודה אלו השתלבו בעבודתן. בכמה מן המועדוניות הייתה תחושה כי התוכנית נתנה שם, מסגרת פעולה ותוקף לדברים שכבר נעשו קודם לכן. מדריכות אלו לא ראו בתפיסות אלו רעיונות חדשים אלא חידוד, מיקוד והעמקה של עבודה קיימת בצד קבלת חומרי עבודה ליישום שהעשירו את הכלים שעמדו לרשותן:

> "זה קווים שאני עובדת איתם בכל הזמן. אבל זה יותר מחודד, זה בהיר יותר... עם החומרים מודפסים עם תיקיות. כלים שהיא [המנחה] הביאה איתה כדי שאפשר להתנסות פה" (מדריכה).

בדומה לכך מדריכה אחרת תיארה כי בתפיסת העבודה שלה עוד קודם להשתתפותה בתוכנית הייתה חשיבה המבוססת על כוחות, קשר אישי וראיית הטוב, אך התוכנית יצרה מיקוד מחודש והפכה עבודה אינטואיטיבית לעבודה מכוונת:

> זה לא משהו שהוא שונה מהותית כי אני אדם בבסיס שלי, אני אדם שמסתכל על כוחות ... זה פשוט, את יודעת, כשאנחנו מגדירים משהו, אז אפשר יותר. אז בתוכנית זה שם על זה פוקוס".

השפה התאורטית עצמה לא תמיד הייתה זמינה או טבעית למדריכות. אחת מהן ציינה בכנות כי המונחים באנגלית אינם נחרטים אצלה, אך דווקא מושג הכוחות הפך עבורה לעוגן מעשי חדש בעבודה עם הילדים:

> הכוחות מאוד מדברים אליי, מאוד מאוד מאוד מאוד [...] אני אקח איתי את הכוחות [...] זה מה שאני אקח איתי מאוד חזק מאוד. איך להעצים את עצמך עם הכוחות שאתה סימנת אותם. מטמיעה במועדונית וכבר הוא מוטבע בנשמה שלי".

מן הראיונות עולה כי התפיסות הוטמעו הטמעה מיטבית כאשר הן נכרכו בעשייה ולא הוצגו לילדים כהוראה ישירה או כשיח מופשט. המדריכות תיארו מצבים שבהם ילדים צעירים, ילדים עם קשיי שפה, ילדים מן החינוך המיוחד או ילדים המתמודדים עם מצבי סיכון וטראומה לא תמיד יכלו לשוחח ישירות על מטרות, חולשות או אתגרים. דרך העשייה הם יכלו לחוות בחירה, שימוש בכוחות, קבלת תפקיד ועזרה הדדית. הפרקטיקות שהוטמעו בעבודה כללו מגוון רחב של התנסויות המיישמות את תפיסות העבודה Agency, Co-Agency וגישת הכוחות, כמו לבחור צבע לאדנית, ללמד את הילדים האחרים ריקוד או להכין תבשיל אהוב, להביע נקודת מבט אישית דרך תוצר מוחשי בפרויקט של צילום, לשתול ולעבוד בגינה בשיתוף פעולה, לעזור לחבר במשחק או לעמוד מול קהל בפעילות או במסיבת סיום. פעילויות אלו תואמות גם את הדגש המושם בפדגוגיה הטיפולית על למידה חווייתית הרלוונטית לעולמו של הילד ומאפשרת בחירה, אתגר והתנסות. כאשר הפעילויות מאפשרות לילד לגלות יכולת חדשה, לשנות את מיקומו בקבוצה או להתבונן בעצמו בדרך חדשה, הן עשויות להיות חוויות מפתח בעלות פוטנציאל לשינוי. אחת המדריכות ניסחה זאת כצורך להכניס את תפיסות העבודה "דרך דלת אחרת" וליצור מרחב שבו הכוח, הבחירה והעזרה ההדדית צמחו מתוך הפעולה עצמה:

> כשדיברנו על פרויקט, אז באמת הכוחות והקשיים נכנסו בתוך הדבר הזה, לא בתור משהו שהוא בפרונט, אבל בגלל זה זה עבד".

גם המנחות זיהו את החשיבות של המעבר מניסיון לעבוד עם הילדים ישירות ומילולית על מטרות אישיות לעבודה חווייתית ומעשית. אחת מהן תיארה כי בתחילת הדרך הייתה שאיפה שהילדים יבחרו מטרות אישיות דרך שיחות אישיות, אך בהמשך התברר שזה "היה מהר מדי" ושיש צורך בגמישות ובהתאמה רבה יותר:

> הרגשנו שגם שבסוף כדי שדברים באמת יוטמעו זה גם צריך להיות משולב בצורה אורגנית עם המועדונית ועם המדריכות ושלא נכפה עליהן משהו מבחוץ".

במובן זה ההטמעה המוצלחת ביותר התרחשה כאשר המושגים שימשו "רקע מארגן" עבור הצוות ולא כתוכן שהילדים נדרשו אליו במפורש.

להלן יוצג האופן שבו כל אחת מן התפיסות קיבלה ביטוי בעבודה עם הילדים: Agency כמתן מקום לשיתוף הילדים בתהליכי קבלת החלטות, בחירה והובלה של הילד; Co-Agency כעבודה משותפת, עזרה הדדית וחיזוק תחושת השייכות הקבוצתית; וגישת הכוחות כגישה המתמקדת בזיהוי חוזקות הילד.

Agency: המדריכות תיארו מגוון מצבים שבהם ביקשו להגדיל את מרחב הפעולה של הילדים במועדונית: לאפשר להם לבחור, להציע רעיונות לפעילויות, להוביל פעילות, להשפיע על סדר היום או להיות שותפים בתכנון. אפשרויות אלו ניתנו בתוך מסגרת ברורה שהצוות התאים לגיל הילדים ולמצב הקבוצה. לעיתים הן כללו בחירות מצומצמות, כגון צבע, שתיל, תפקיד, מאכל, שיר או פעילות; ולעיתים בחירות רחבות יותר, כגון נושא לפרויקט, כללים למועדונית או הובלת פעילות בקבוצה. אחת המדריכות תיארה את מטרת התוכנית בהקשר זה:

> "בסוף בסוף היא [המנחה] רוצה שהילדים יביעו את עצמם, יביאו את הרעיונות שלהם, שניתן להם להיות משולבים בתוכנית הזאת במאה אחוז... 'תני לילדים לחשוב', 'תני להם להביא את עצמם'".

לדברי המדריכות, גם בחירות קטנות אפשרו לילדים להתנסות בהבעת העדפה, בקבלת החלטה ובהשפעה, בלי לוותר על הסדר, ההכלה והגבולות הנדרשים במועדונית. בכמה מן המועדוניות תפיסת ה-Agency באה לידי ביטוי בשילוב הילדים בתפקידים פעילים בשגרת המועדונית. ילדים הוזמנו ללמד ריקוד, להוביל פעילות יצירה או בישול, להסביר לאחרים, להנחות חלק ממסיבת הסיום, לצלם, לבחור תמונות, להציג תוצרים או לקבל אחריות על ערוגה. תפקידים אלו אפשרו לילד לעבור ממעמד של מקבל הוראות למעמד של מי שמוביל ותורם לקבוצה. כך למשל, כאשר ילדה ביקשה להראות למדריכה ריקוד, המדריכה עודדה אותה ללמד אותו את הילדים האחרים. דוגמה זו ממחישה כיצד תפקיד קטן לכאורה יכול לאפשר לילדה למלא בקבוצה תפקיד כמי שמובילה, מלמדת ותורמת לאחרים, ולהיראות כך גם בעיני עצמה, בעיני המדריכה ובעיני הילדים האחרים.

ביטוי נוסף ל-Agency הוא בשיחות האישיות. כאשר הילדים ידעו שיש להם זמן קבוע עם מדריכה, ציפו לו, הזכירו אותו לצוות או ביקשו לדבר, הם נעשו שותפים פעילים יותר בעיצוב הקשר עם המבוגר. אחת המדריכות תיארה זאת כך:

> "הגענו למצב שילדים נכנסו למועדונית וילד בא ואמר לי 'בעוד 5 דקות אנחנו נפגשים'. משהו כזה. ואז הילד אחריו שמע ואמר: 'אה, אני אחריך'. הם הרגישו שיש להם את המקום".

השיחה האישית יצרה אפוא מרחב מובחן שבו הילד יכול היה לצפות ליחס אישי, לבטא את עצמו ולחוות שדבריו מקבלים מקום.

Co-Agency: Co-Agency הרחיבה את העיסוק ביכולת הפעולה של הילד מן הילד עצמו אל הפעולה המשותפת עם ילדים אחרים. במסגרת זו הילד נתפס כבעל כוחות ויכולת פעולה הפועל בצד ילדים אחרים שגם להם כוחות, צרכים ויכולת לתרום. ההצלחה, על פי גישה זו, אינה נשענת רק על היכולת האישית של הילד אלא גם על היכולת לזהות את הכוחות של אחרים, לבקש עזרה, להציע עזרה ולפעול יחד למען מטרה משותפת.

> הם כבר יותר יודעים לדבר ולהתנהג, שכדי להשיג משהו אז גם יש בי את הכוחות אבל יש גם בקבוצה את הכוחות, זאת אומרת שאנחנו צריכים אחד את השני כדי להשיג את השלם. שאני יכול להיעזר וזה בסדר זה לא מוריד ממני" (מדריכה).

הפרויקטים הקבוצתיים היו זירה מרכזית שבה Co-Agency קיבל ביטוי מעשי. דרך משחקים קבוצתיים או ביצוע פרויקטים הילדים התנסו בתכנון משותף, חלוקת תפקידים, עזרה הדדית והבנה שהתוצרים בפעילויות הם קבוצתיים. במובן זה הפרויקטים אפשרו לילדים לחוות כיצד התרומה האישית של כל אחד משתלבת בעשייה רחבה יותר של הקבוצה או של המועדונית כולה:

> זה התחיל מהילדים ש'האדנית שלי אז אנחנו רוצים אדנית רק של הבנים'. עבדנו על זה שכל האדניות שייכות לכולנו ויחד אנחנו כוח... אם מישהו קישט את האדנית וצריך עזרה ממשהו שעובד על אדנית אחרת אז זה בסדר, והוא יכול לבקש וגם לקבל את העזרה" (מדריכה).

תפיסת העבודה של Co-Agency תורגמה לפרקטיקה יום-יומית של עזרה הדדית, אחריות משותפת, השתתפות ותחושת שייכות לקבוצה.

גישת הכוחות: מן הראיונות עולה כי גישת הכוחות הייתה התפיסה שקיבלה את הביטוי הברור ביותר בדברי המדריכות ובתיאור דרכי עבודתן. היא באה לידי ביטוי בשני ערוצים: סיוע לילדים לזהות את כוחותיהם ולהשתמש בהם שימוש מיטיב; וסיוע לצוות לזהות את כוחותיהם של הילדים ולתרגם אותם למענים, לתפקידים ולהזדמנויות מותאמות.

כל המרואיינות ציינו את החשיבות של סיוע לילד לזהות את כוחותיו, לחזק את המודעות להם ולהשתמש בהם כבסיס להתמודדות עם קושי או אתגר. אחת המדריכות תיארה כיצד בעבר הייתה אומרת לילד "אם אתה רוצה אתה יכול", ואילו בעקבות ההנחיה בתוכנית היא למדה לחזור עם הילד אל הכוח שהוא עצמו סימן. כאשר ילד אמר "אני לא יכול", היא פתחה את החוברת שבה הם רשמו את הכוחות והזכירה לו:

> אני לא מתעצלת, לוקחת את החוברת פותחת להם, על כל חוברת יש שם, אבל תסתכל אתה סימנת פה אני יכול. זאת אומרת שאתה יכול בוא נראה איך אתה יכול".

מדברי המדריכה עולה כי החזרה אל הכוח שהילד עצמו סימן אפשרה לה להפוך את המושג 'כוחות' לכלי עבודה מעשי בהתמודדות עם קושי: לא רק לומר לילד שהוא מסוגל אלא להזכיר לו יכולת שהוא עצמו כבר זיהה בעצמו.

בקרב הילדים תוארו ביטויים של שינוי בשפה העצמית. אחת המדריכות סיפרה על ילד שנהג לומר על עצמו "אני לא שווה כלום", "אין לי" ו"אני לא יודע", אך באחת הפעילויות הצליח לומר על עצמו דבר חיובי:

> שבוע שעבר למשל ביקשתי שכל אחד יגיד מילה טובה על עצמו אז הילד הזה אמר 'אני גאון'. זה מבחינתי וואו".

דוגמה זו ממחישה כיצד זיהוי הכוחות של הילד והשימוש בהם בשיח עימו עשויים אף להשפיע על האופן שבו הוא מתאר את עצמו ומזהה את יכולותיו.

הראיונות מלמדים כי גישת הכוחות לא שימשה רק שפה חיובית כלפי הילדים, אלא גם דרך עבודה ששינתה את האופן שבו המדריכות פירשו מצבים יום-יומיים במועדונית. במקום לראות בהתנהגות מאתגרת ביטוי לבעיה בלבד, הן החלו לחפש את הצורך שמניע אותה ואת היכולות או הכוחות שאפשר לזהות בה ולגייס לעבודה עם הילד. שינוי פרשני זה אפשר להן להגיב אחרת: להציב גבולות ולהתמודד עם הקושי, ובה בעת ליצור עבור הילדים תפקידים, הזדמנויות להצלחה ומרחבים שבהם כוחותיהם יבואו לידי ביטוי. כך סייעה גישת הכוחות לצוות לראות את הילד מעבר לקושי הניכר בהתנהגותו ולתרגם זאת לפרקטיקות יום-יומיות של חיזוק, השתתפות ושייכות. אחת המדריכות תיארה שינוי כזה בנוגע לילדה מאתגרת במיוחד:

> תוך כדי ההנחיה קיבלתי כלים שהבנתי שהילדה הזאת רוצה תשומת לב, היא רוצה שנגיד שהיא במרכז, שהיא יודעת לעשות, ופתאום נתתי לה לעשות איזה פעילות. עודדתי אותה, בואי תעשי את זה מול הילדים. היא עשתה את זה וצילמתי. ולאט לאט הפסיקה לצעוק או לדבר אליי בזלזול".

השינוי בפרשנות שניתנה להתנהגותה של ילדה זו אפשר גם שינוי בפעולה. במקום להרחיק את הילדה או להתמקד בהתנהגות הבעייתית, המדריכה במועדונית, בעידוד המנחה, החלה לראות גם את הצורך של הילדה להיראות ולהיות במרכז, ומתוך כך יצרה עבורה הזדמנות להתנסות בתפקיד חיובי ורב-ערך בקבוצה.

דוגמה נוספת עלתה מדברי מנחה שתיארה כיצד היא ביקשה לסייע לצוות לזהות כי גם בהתנהגות שנחוותה על ידיהם כמאתגרת יש כוחות, כגון מנהיגות וכריזמה, שאפשר להסב לתפקיד חיובי בקבוצה. שינוי כזה מחייב מעבר מהגדרה של הילד כ"מפריע" או כ"בעיה" להבניה של תפקיד שמאפשר לו להשתמש במאפייניו שימוש מיטיב.

במובן זה התוכנית הרחיבה את נקודת המבט של הצוותים על הילדים: היא סייעה למדריכות לפרש התנהגויות מאתגרות באופן רחב יותר, לזהות בהן אפשרויות פעולה וליצור לילדים

תפקידים והזדמנויות שבהם יוכלו להצליח ולהפגין את כוחותיהם. דוגמה לכך הן פעולות עצמאיות שיזמו המדריכות:

> [המדריכה] עשתה מין כתר כזה לכל ילד, ושהקבוצה תגיד לו מה הכוחות שיש לו. ואז הם יכתבו את זה על הכתר. זה היה ממש יוזמה שלה, ומשהו שנגזר מתוך ההכשרות [בתוכנית]" (מנחה).

יש לציין כי גם לפני תחילת תוכנית ההתערבות פעלו המדריכות מתוך זיהוי כוחותיהם של הילדים והעצמתם, אולם התוכנית העניקה לדרכי עבודה אלו שפה, מסגרת וכלים סדורים יותר ואפשרה מעבר מעבודה אינטואיטיבית בעיקרה לעבודה מודעת ומכוונת יותר.

3.4 אתגרים ביישום תוכנית ההתערבות ובתהליכי הטמעתה במועדוניות

האתגר המרכזי בהטמעת התוכנית היה היכולת להפוך את תפיסות העבודה לפרקטיקות יציבות בשגרת עבודה עמוסה ומורכבת. בצד אתגר זה זוהו כמה חסמים קונקרטיים שהגבילו את יכולת ההטמעה בפועל: מחסור בזמן ובכוח אדם; תנאי עבודה שהקשו על יציבות והמשכיות; צורך בתיווך גמיש של כלים מובנים; שונות בין המועדוניות בהיקף ובאופי המעטפת המקצועית ברשות העומדת לרשותן; ותלות בליווי בהיעדר מנגנונים מקומיים שתומכים בהמשך היישום בתום התוכנית. חסמים אלו מעידים על כך שהטמעת התוכנית תלויה גם בתנאים שבהם תפיסות העבודה והכלים משתלבים בעבודת המועדונית: עיגון בסדר היום, חלוקת אחריות, תמיכה מקצועית, התאמה להקשר המקומי, פיתוח מנגנוני המשך בתום הליווי ומנגנונים המאפשרים למנחות צפייה, משוב וליווי תוך כדי שימוש בכלים וביצוע הפעילויות עם הילדים.

האתגרים המרכזיים ביישום התוכנית נבעו מן המפגש בין תפיסות העבודה והכלים שביקשה לקדם ובין שגרת עבודה עמוסה, מחסור בזמן ובכוח אדם ומעטפת מקצועית שאינה אחידה בין המועדוניות. פרק זה מתמקד בארבעה היבטים: שגרת הפעילות במועדונית, תנאי העבודה של הצוותים, השימוש בעזרים מובנים והמשכיות היישום בתום הליווי.

שגרת הפעילות במועדונית: המועדונית פועלת בתוך סדר יום אינטנסיבי: קבלת ילדים מבתי ספר שונים, ארוחה, שיעורי בית, חוגים, פעילויות חוץ, קשר עם הורים, מצבי משבר

והתמודדויות יום-יומיות עם ילדים שלהם צרכים רגשיים, חברתיים והתנהגותיים מורכבים. בתוך שגרה זו גם פרקטיקות שנחשבו חיוניות התקשו להחזיק מעמד לאורך זמן. השיחות האישיות הן דוגמה בולטת לכך. המדריכות והמנחות ראו בהן פרקטיקה מרכזית, משום שהן אפשרו למדריכות להעמיק את ההיכרות עם הילד, לזהות את כוחותיו וליצור עבורו מרחב אישי קבוע שבו דבריו, רצונותיו וקשייו מקבלים מקום. עם זאת ביצוען דרש פניות של נשות הצוות, תיאום וחלוקת אחריות ביניהן. כאשר מדריכה אחת מתפנה לשיחה אישית עם ילד, אשת צוות אחרת נותרת עם שאר הילדים ועם הצרכים השוטפים של הקבוצה. אחת המנחות תיארה את הקושי הזה כפער בין הרצון לבסס פרקטיקה אישית רבת-ערך ובין מציאות שבה התנאים הארגוניים לא השתנו:

> למצוא את הפניות, לשבת לשיחה אישית לגמרי עם ילד כשאני לגמרי מתפנה, והמערכת לא שינתה את פניה. זה לא שפתאום נתנו להם איזה שהוא משאב שתומך בזה, אז היה להם קשה לארגן את זה... כשאין לך מנגנונים תומכים אז זה יותר קשה לבסס"

הראיונות מלמדים כי גם כאשר המדריכות הכירו בערכן של השיחות האישיות, עומס השגרה, כוח האדם המצומצם והצורך להגיב לאירועים בלתי צפויים הקשו על הפיכתן לפרקטיקה קבועה. ברוב המועדוניות תיארו המדריכות התרופפות ברצף השיחות לאורך זמן: היה קשה לקבוע להן זמן קבוע, להקפיד עליו נוכח עומס ואירועים בלתי צפויים ולהמשיך את המפגשים עם הילדים ברציפות. אחת המדריכות תיארה את הפער בין הציפייה של הילדים למפגש ובין המציאות היום-יומית שהקשתה לממשו:

> היו גם מקרים שנאלצנו לבטל שיחות בגלל כל מיני בלת"מים ואז הם [הילדים] הגיעו ו'מה זה? היום אנחנו לא יכולים להיפגש?'"

דברים אלו הם עדות לכך שהשיחות האישיות הצליחו ליצור אצל הילדים ציפייה למרחב אישי ומובחן, אך בהיעדר כוח אדם מספק ומנגנונים תומכים היה קשה לשמרן לאורך זמן. בכמה מן המועדוניות פרקטיקה זו לא המשיכה לפעול עד תום התוכנית, והדבר מעיד על כך שהטמעתה תלויה הן בערכה המקצועי בעיני הצוות הן ביכולת לשלבה בתוך סדר היום, חלוקת העבודה והתנאים הארגוניים.

היבטים של כוח אדם: הראיונות מלמדים כי המדריכות ואימהות הבית פועלות לעיתים קרובות בתנאים של עומס ושחיקה, שכר נמוך, היעדר תגמול על השתתפות בתוכניות נוספות, תחלופה של אנשי צוות ולעיתים גם מחסור בבעלי תפקידים ברשות שאמורים לספק להן תמיכה מקצועית, כגון עו"ס מועדוניות. תנאים אלו משפיעים על היכולת להטמיע תהליכים חדשים, במיוחד כאשר הם דורשים השקעת זמן, תכנון, תיעוד, השתתפות במפגשים ופיתוח פעילויות חדשות. אחת המדריכות ניסחה זאת בבירור וקשרה בין התגמול ובין יציבות הצוותים ויכולת ההטמעה:

> כשהצוות לא מתוגמל אז אין מוטיבציה לעשות מעבר לשעות שלך או מעבר ליכולות שלך... אם הצוותים לא יתוגמלו תהיה תחלופה של אנשי צוות וזה משהו שמערער מועדוניות ומפרק מועדוניות" (מדריכה).

דברים אלו מחדדים את המתח בין הציפייה מן הצוותים להוביל שינוי תפיסתי ומעשי ובין תנאי העבודה שבהם הם פועלים. כאשר שיחות אישיות, תיעוד, תכנון פרויקטים, עבודה רפלקטיבית והשתתפות במפגשי הנחיה מתווספים לעומס הנתון מבלי שחל שינוי בזמן, בתגמול או בתנאי העבודה, גובר הסיכון שהשינוי יישען בעיקר על מחויבות אישית של נשות הצוות. במצב כזה קשה להפוך את התוכנית מפרויקט נקודתי לשגרת עבודה יציבה, במיוחד במועדוניות המתמודדות עם תחלופה של כוח אדם או עם מחסור במעטפת מקצועית קבועה.

שימוש גמיש ומתווך בעזרים מובנים: אתגר נוסף שעלה בראיונות נגע לאופן השימוש בעזרים המובנים שסופקו במסגרת התוכנית. עזרים אלו, ובהם חוברות, דפי כוחות, מניפת שאלות, יומנים אישיים, משחקים וקלפים, סייעו למדריכות לתרגם תפיסות מופשטות לעבודה מעשית ונגישה. הם יצרו מסגרת עבודה, שפה משותפת ותיעוד, ולדברי אחת המדריכות אף סייעו לילדים לחוות את התהליך כרציני ומושקע. בצד זאת היו מדריכות שתיארו מצבים שבהם שימוש ישיר מדי בעזרים עורר התנגדות, מבוכה או תחושת איום אצל הילדים. דפים שבהם ילדים התבקשו לסמן קשיים, לדרג תחומים או להגדיר מטרות לא תמיד התאימו למצבם הרגשי, לגילם או ליכולתם לשוחח ישירות על כאב, קושי ומשפחה. אחת המדריכות תיארה כיצד הכלי המובנה היה חשוב עבורה בעיקר כבסיס לעבודה של הצוות עם הילדים:

> אני אהבתי את מה שהיה, את החוברת הזו שהמנחה הביאה, אבל לא להביא את זה לילדים אלא כאבני דרך [למדריכות] לעבודה עם הילדים... אז כן, להיות יותר גמיש מול זה. זאת אומרת שזה לא יהיה בפוקוס מול הילדים" (מדריכה).

מדריכה אחרת הדגישה מתח דומה בנוגע לשימוש בשאלות ישירות:

> לילד קשה לענות ששואלים אותו ישיר בשאלה מנוסחת... קודם כל את צריכה לתת לו את האווירה הזאת, את המקום שכן יכול להרגיש בנוח ולדבר. אבל לא יאללה, בוא נשאל אותך שאלות" (מדריכה).

המתח המתואר מדגיש כי עצם קיומם של עזרים אינו מבטיח הטמעה מיטבית. מן הראיונות עולה כי עזרים אלו פעלו היטב כאשר שימשו את הצוות כבסיס לתכנון, לשיחה או לפעילות מותאמת, ופחות כאשר הוגשו לילדים ישירות. מכך עולה כי אתגר מרכזי הוא פיתוח היכולת להשתמש בעזרים כאבני דרך לעבודה מקצועית: לתווך אותם, לרכך אותם ולהתאים אותם למצב הילד, לגילו, לרמת האמון שבינו ובין הצוות ולדינמיקה הקבוצתית.

שונות במעטפת המקצועית ברשות התומכת בצוות המועדונית: הראיונות מלמדים על שונות במעטפת המקצועית ברשות הזמינה לכל מועדונית. פרט למדריכה ואם הבית פעלו בתדירות ובהיקף עבודה שונים עו"ס מועדוניות, רכזת מועדוניות, מנחה פדגוגית, בנות שירות וכן בעלי תפקידים ברשות. במועדוניות שבהן רשת התמיכה המקצועית שניתנה למדריכות ולאימהות הבית הייתה חלשה יותר, המנחה שימשה אחד מן הגורמים התומכים העיקריים בצוות. במועדוניות אלו הליווי סיפק לצוות כלים מקצועיים להטמעת תפיסות העבודה וכן תחושת הכלה, הכרה ואוזן קשבת שחסרו בשגרת העבודה. לעומת זאת במועדוניות שבהן הייתה מעטפת מקצועית מגובשת יותר, גם מן הרשות, אפשר היה לחשוב על שילוב התפיסות בתוך מערך קיים של הדרכה, ליווי ודרכי עבודה, וכן על המשכיות שתובל בהמשך על ידי בעלת תפקיד ברשות.

השונות שבאה לידי ביטוי בין המועדוניות מעידה על כך שמועדוניות פועלות ברשות בתוך הקשרים ארגוניים ומקצועיים שונים מאוד. שונות זו באה לידי ביטוי במידת הניסיון של הצוות, במבנה העבודה, במאפייני הילדים, בטיב המעטפת המקצועית וברמת המעורבות של הרשות. לכן אותם עזרים ואותם דגשים בליווי של המנחה עשויים להשתלב אחרת בכל מועדונית.

תלות בליווי ושאלת ההמשכיות: אחד המתחים שעלו בראיונות נוגע לתפקיד הליווי של המנחות בתהליך ההטמעה. הליווי היה אחד ממקורות הכוח המרכזיים בתוכנית: המנחות פיתחו יחסי אמון עם הצוותים, החזיקו את תהליך העבודה, התאימו כלים לכל מועדונית, עודדו את המדריכות ואימהות הבית, סייעו בעיבוד קשיים והניעו פרויקטים. עבור חלק מן המדריכות, עצם הימצאות מנחה שמגיעה בקביעות, שואלת, מקשיבה, ממקדת את הצוות במטרות התוכנית ומציעה אפשרויות פעולה יצרה תחושת מחויבות ועודדה עשייה.

בה בעת, חשיבותו הרבה של הליווי מעלה את שאלת ההמשכיות. מאחר שהתהליך נשען בחלקו על הקשר האישי עם המנחה, על הנעה חיצונית, על מפגשי ליווי קבועים ועל תחושת מחויבות כלפי גורם מלווה, עולה השאלה אילו רכיבים ימשיכו לפעול בתום תוכנית ההתערבות, מי יהיה אחראי עליהם ובאילו תנאים. גם המנחות ציינו כי בכמה מן המועדוניות ניכר שינוי בשפה המקצועית, בנקודת המבט המקצועית ובתחושת המסוגלות של הצוות, אך הן התקשו להעריך אם רכיבים כמו שיחות אישיות, שימוש בעזרים, תיעוד, ביצוע פרויקטים ועיבוד צוותי של מצבים בשגרה יישמרו לאורך זמן כחלק משגרת העבודה.

הקושי להעריך את עומק ההטמעה קשור גם למבנה הליווי עצמו. מפגשי הליווי נערכו בעיקר עם הצוותים, לפני הגעת הילדים או סמוך לכך, ונשענו במידה רבה על דיווחי המדריכות, על תוצרים ועל שיח רפלקטיבי. מאחר שהליווי לא כלל תצפית שיטתית ומתמשכת בעבודת המועדונית במהלך הפעילות עם הילדים, המנחות יכלו ללמוד כיצד המדריכות תיארו את התהליך ואת השינויים שחלו בעבודתן אך פחות כיצד התפיסות והעזרים משתלבים בפועל

באינטראקציות היום-יומיות. אחת המנחות ציינה כי מאחר שלא צפתה שיטתית במדריכות בפעולה, קשה היה לה לדעת בדיוק כיצד התפיסות שעמדו בבסיס התוכנית באות לידי ביטוי בפועל בעבודתן. ממצא זה מדגיש מתח מרכזי בתהליך ההטמעה: הליווי היה חיוני ליצירת אמון, לתמיכה רגשית ומקצועית בצוות, לחיזוק מחויבות ולחשיבה משותפת על מצבים שבשגרת העבודה, אך ככל שהתהליך נשען עליו יותר, כך עלתה השאלה כיצד אפשר יהיה לשמר את השפה והפרקטיקות בתום התוכנית.

4. סיכום ועקרונות פעולה מומלצים

תוכנית ההתערבות פעלה כפיילוט בשש מועדוניות שונות במאפייניהן. בחינתה מאפשרת לתאר את האופן שבו נתפסה תרומתה כמו גם ללמוד על התנאים הארגוניים הדרושים להרחבתה ולהטמעתה במועדוניות נוספות. תהליך הלמידה עשוי אף לשמש בסיס רחב יותר לחשיבה על הטמעת התערבויות במועדוניות בכלל: כיצד התערבות חיצונית משתלבת בשגרת המועדונית, ומה נדרש כדי להטמיע תפיסות עבודה ולגבש פרקטיקות יציבות בעבודה היום-יומית של הצוותים.

4.1 סיכום

ממצאי תהליך הלמידה מצביעים על פוטנציאל ממשי של תוכנית ההתערבות להטמיע את תפיסות העבודה Agency, Co-Agency וגישת הכוחות במועדוניות. תפיסות אלו עולות בקנה אחד עם עקרונות הפדגוגיה הטיפולית שמקדם משרד החינוך, הרואה בחיבור בין פדגוגיה לטיפול בסיס לשינוי בתודעה ובהתנהגות אצל הילדים. כוחה של התוכנית נעוץ ביכולתה לתרגם מושגים מופשטים לפרקטיקות יום-יומיות, חווייתיות ומותאמות: זיהוי כוחות של ילדים, הרחבת אפשרויות הבחירה וההובלה שלהם, פיתוח תפקידים רבי-משמעות ויצירת הזדמנויות מעשיות שבהן ילדים וצוותים פועלים יחד למען מטרה משותפת – ברוח השילוב שבין עשייה (doing) לעולם האישי (being) המאפיין את הפדגוגיה הטיפולית.

התוכנית התפתחה כתהליך גמיש שהותאם לכל מועדונית ולמאפייני הצוות, הילדים והמעטפת המקצועית ברשות. גמישות זו הייתה אחד ממקורות הכוח שלה: היא אפשרה למנחות להתאים את אופן העבודה למועדוניות שונות מאוד זו מזו ולשלב את תפיסות העבודה בעשייה היום-יומית. עם זאת אותה גמישות מעלה שאלה מרכזית להמשך: כיצד אפשר להרחיב את תוכנית ההתערבות למועדוניות נוספות ובצד זאת לשמור על רכיבי ליבה משותפים ועל התאמה מקומית.

אשר לצוותים, התוכנית חיזקה את ההבנה כי הטמעה של תפיסות עבודה בקרב ילדים מחייבת תהליך דומה גם בקרב הצוות במועדונית. התוכנית יועדה אפוא גם למדריכות ולאימהות הבית, והן חוו במסגרתה הכרה, חיזוק, תחושת מסוגלות ולעיתים אף שינוי בתפיסת התפקיד שלהן. במובן זה ההנחיה פעלה בשלושה אפיקים: פיתוח נשות הצוות כפרטים; למידה שלהן את תפיסות העבודה של Agency, Co-Agency וגישת הכוחות באמצעות הדגמה שבה המנחות הפעילו כלפיהן עקרונות ופרקטיקות שאותן הן התבקשו לאמץ בעבודה עם הילדים; והקניה של מסגרת מושגית ופרקטיקות להטמעת תפיסות עבודה אלו. בכך פיתחו המנחות עבור הצוות מרחב של הכלה המאפשר להן בהמשך לשמש בעצמן דמויות מכילות ומתווכות עבור הילדים.

אשר לילדים, מן הראיונות עולה כי תפיסות העבודה קיבלו משמעות כאשר הן תורגמו לעשייה מוחשית ולא רק לשיחה ישירה על מושגים או מטרות. ילדים יכלו לזהות כוח, לבחור, להוביל,

לבקש עזרה או לפעול כחלק מקבוצה כאשר נוצרו עבורם הזדמנויות לכך: פרויקט בישול, צילום, פעילות בגינה, ריקוד, משחק או מפגש קהילתי. בראיונות תוארו ביטויים לכך: ילד שמחכה לזמן האישי שלו ודורש אותו, ילדה שמובילה פעילות, ילד שמצליח לומר על עצמו דבר חיובי, או קבוצה שלומדת לראות בתוצר תוצר משותף ולא אישי בלבד. תהליכים אלו משקפים גם את יישומה של הפדגוגיה הטיפולית בשדה, שבה עשייה קונקרטית מסייעת לחזק את תחושת המסוגלות של הילד ולחולל אצלו נקודות מפנה חיוביות.

ממצאי תהליך הלמידה מלמדים על הבחנה בין שני מובנים של הטמעה. המובן הראשון הוא הטמעת תפיסות העבודה Agency, Co-Agency וגישת הכוחות בעבודת המועדונית עצמה. במובן זה מן הראיונות עולים שלושה היבטים מרכזיים: שימוש בשפה ובמושגים של התוכנית; אימוץ נקודת מבט פרשנית המאפשרת לצוות להבין אחרת התנהגויות ומצבים יום-יומיים; ושילוב פרקטיקות עבודה המבטאות תפיסות אלו בשגרת המועדונית, כגון שיחות אישיות, שימוש בעזרים, מתן תפקידים לילדים, הרחבת אפשרויות בחירה ועבודה על פרויקטים קבוצתיים. בכל שלושת ההיבטים תיארו המדריכות והמנחות ביטויים להטמעת התפיסות, אך מידת ביסוסן בשגרת העבודה שונה בכל מועדונית, על פי מאפייני הצוות, עומס העבודה והמעטפת המקצועית ברשות.

המובן השני הוא הטמעת התוכנית כמנגנון בר-קיימה, כלומר יצירת תנאים שיאפשרו לתפיסות העבודה ולפרקטיקות שנבנו במסגרת ההנחיה להמשיך להתקיים גם לאחר סיומה. במובן זה הממצאים מעידים על צורך במנגנוני המשך שאינם נשענים רק על נוכחות של מנחה חיצונית אלא מעוגנים בשגרת העבודה של המועדונית, בחלוקת אחריות ברורה, בזמן ייעודי לביצוע הפעילויות ולהכנתן, בתיעוד ועיבוד צוותי ובחיבור למעטפת המקצועית ברשות.

4.2 עקרונות פעולה מומלצים

מממצאי תהליך הלמידה אפשר לחלץ שישה עקרונות פעולה משלימים להרחבת התוכנית למועדוניות נוספות ולהטמעת תפיסות העבודה בשגרתן:

1. לבסס אמון בין המנחה לצוות ולהכיר את ההקשר המקומי בשלב כניסת התוכנית למועדונית

כניסה של תוכנית שמטרתה לקדם תהליך הטמעה של תפיסות עבודה חדשות במועדונית צריכה להתבסס תחילה על יחסי אמון והבנה מעמיקה של ההקשר המקומי שבו פועל הצוות. הראיונות מלמדים כי בכמה מן המועדוניות כניסת גורם חיצוני עוררה חשש, חשדנות או

תחושה של פיקוח. לכן מודל ההטמעה צריך לכלול שלב כניסה ייעודי שאינו מסתכם בהצגת התוכנית, העזרים והפרקטיקות המצופות מן הצוות. שלב זה נועד גם לבסס קשר עבודה בטוח בין המנחה לצוות, להבין את שגרת העבודה במועדונית ולהכיר את מאפייניה המקומיים: מאפייני הילדים, ניסיון הצוות, תפקיד אם הבית, המעטפת המקצועית ברשות, הקשרים עם ההורים והמשאבים הזמינים. היכרות זו חשובה גם לצורך התאמת אופי ההנחיה של מנחת תוכנית ההתערבות. מועדונית שפועל בה צוות ותיק ויש לה מעטפת מקצועית חזקה אינה זקוקה לאותה הנחיה כמו מועדונית שפועל בה צוות חדש או מועדונית הפועלת בעומס רב ועם מעט תמיכה מקצועית. לכן בהרחבת התוכנית למועדוניות נוספות חשוב לשמור על רכיבי ליבה משותפים בצד אפשרות להתאמה של קצב העבודה, סוג ההנחיה, היקף הליווי ומידת המעורבות של גורמי המעטפת.

מאחר שהמועדוניות שהשתתפו בתוכנית לא נבחרו מתוך דגימה שיטתית, אין לראות בה בסיס לבניית טיפולוגיה מלאה המייצגת את כלל המועדוניות. עם זאת השונות שנחשפה ממחישה את הצורך לבחון בשלבים הבאים של הרחבת התוכנית אם אפשר לזהות סוגי מועדוניות, למשל מועדוניות שלהן מעטפת חזקה ברשות, מועדוניות שבהן הצוות פועל בבדידות מקצועית יחסית או מועדוניות שבהן יש תשתית עבודה מגובשת אך חסרה שפה מקצועית משותפת. זיהוי כזה יוכל לסייע בפיתוח דגשים מותאמים לליווי במועדוניות נוספות.

2. לעבוד עם הצוותים באמצעות חוויה, רפלקציה והתנסות

תהליך הלמידה העיד על כך שכאשר המדריכות ואימהות הבית התנסו בעצמן בתפיסות העבודה Agency, Co-Agency וגישת הכוחות, הדבר סייע להן ליישמן גם בעבודה עם הילדים. תרגילים לזיהוי כוחות, שיתוף בכוחות, בחירה, יצירה משותפת ועבודה צוותית, אפשרו לצוות לחוות תהליכים של הכרה בכוחות, בחירה, שיתוף פעולה ורפלקציה. מפגשי ההנחיה שימשו בכך מרחב של למידה באמצעות הדגמה שבו המנחות הפעילו כלפי הצוותים את תפיסות העבודה שהצוותים התבקשו לאמץ בהמשך בעבודה עם הילדים.

בצד ההיבט החווייתי, תהליך הלמידה הצביע גם על חשיבותה של ההכרה המקצועית בצוותי המועדוניות. המדריכות ואימהות הבית פועלות לעיתים מתוך ניסיון חיים, שיקול דעת מעשי, היכרות קרובה עם הילדים ורצון רב לסייע, אך במקרים רבים לא עומדים לרשותן הכשרה מקצועית מספקת, מעמד מקצועי ברור או תמיכה שוטפת בעבודה היום-יומית. במציאות זו מפגש קבוע עם מנחה חיצונית שמקשיבה, משקפת את הכוחות, נותנת תוקף לידע המעשי ומסייעת להמשיג עבודה שנעשית לעיתים אינטואיטיבית, הוא רכיב חשוב בהעצמה האישית והמקצועית של המדריכה ואם הבית.

נוכח זאת בתהליכי ליווי והנחיה במועדוניות נוספות חשוב לשלב בין למידה מושגית, התנסות חווייתית והכרה בידע המעשי של הצוותים. חשוב ליצור מרחבים שבהם המדריכות ואימהות הבית יוכלו לעבד מצבים בשגרה, לקבל הכרה במקצועיות המתפתחת שלהן, לזהות את הכוחות והידע שהן מביאות לעבודתן ולתרגם אותם לשפה, כלים ופרקטיקות יום-יומיות.

3. לפתח מאגר כלים גמיש ומותאם למאפייני הילדים והקבוצה ולהשתמש בפרויקטים כמנגנון הטמעה

הכלים שניתנו לצוותים במסגרת התוכנית היו חשובים, והם סייעו למדריכות ולאימהות הבית לשלב את תפיסות העבודה בפעילות היום-יומית במועדונית. חוברות, קלפים, משחקים, שאלות, יומנים אישיים, הצעות לשיחות אישיות, פעילויות קבוצתיות ודוגמאות לפרויקטים הפכו את המושגים העומדים בבסיס תפיסות העבודה, כמו כוחות, בחירה, אחריות ושיתוף פעולה, לפרקטיקות יישומיות. עם זאת מן הראיונות עולה כי השימוש בעזרים אלו דרש התאמה לגיל הילדים, למצבם הרגשי, לשפה, לרמת האמון בצוות ולמאפייני הקבוצה.

על כן מומלץ לפתח מאגר כלים גמיש שיוצג לצוותים כמאגר אפשרויות מקצועי ולא כתוכנית עבודה אחידה. הכלים יוכלו לשמש לצוותי המועדוניות "אבני דרך" לעבודה עם הילדים: בסיס שמסייע לתכנן שיחה, פעילות או פרויקט אך מאפשר התאמה בדרכים שונות. למשל שאלה ישירה בחוברת יכולה להפוך למשחק, לפעילות יצירה, לשיחה לא פורמלית, לעבודה קבוצתית או להתבוננות של הצוות על הילד. כך הכלי אינו עומד במרכז המפגש עם הילד; הוא תומך במדריכה ביצירת מרחב מותאם שבו הילד יכול לבטא העדפה, לזהות כוח, לבקש עזרה, לבחור או להשתתף השתתפות פעילה. תפקיד התוכנית הוא אפוא להקנות לצוותים גם את המיומנויות הדרושות להפעלה גמישה של הכלים ולזיהוי הדרך שבה הכלי יכול לקדם בפועל את תפיסות העבודה Agency, Co-Agency וגישת הכוחות.

בתוך מאגר הכלים מומלץ לראות בפרויקטים מנגנון הטמעה מרכזי. מן הראיונות עולה כי פרויקטים היו אחת הזירות היעילות ביותר לתרגום התפיסות לעשייה, משום שהם יצרו מסגרת מוחשית, מתמשכת ומלהיבה שבה ילדים וצוותים יכלו לפעול יחד למען מטרה משותפת. הפרויקט אפשר לילדים להתנסות בתהליך מתמשך שבו הם חווים את עצמם כבעלי יכולת ותרומה כפרט וכקבוצה: לבחור נושא, להוביל חלק מן הפעילות, לקבל תפקיד, להיעזר באחרים, לסייע לחברים ולהיות שותפים לתוצר שנראה לעין. עבור המדריכות חשיבותו של הפרויקט הייתה בכך שהוא סיפק לתפיסות העבודה ציר מארגן ומתמשך: יעד ברור, תכנון, רצף פעולה ותחושת מחויבות.

4. להקצות להטמעת התוכנית זמן מוגדר, כוח אדם מספק ומעטפת מקצועית זמינה

אחת התובנות המרכזיות שעלו מן הראיונות היא שפרקטיקות שנתפסות בעיני המדריכות כחשובות מתקשות להתבסס בשגרה ללא זמן, פניות וחלוקת אחריות ברורה. שיחות אישיות, תיעוד, מעקב אחר כוחות הילדים, תכנון פרויקטים ועיבוד צוותי של מצבים בשגרה דורשים עיגון ממשי בסדר היום של המועדונית. לכן בהרחבת התוכנית למועדוניות נוספות צריך לכלול הגדרה ברורה של הזמן המוקצה לפרקטיקות אלו, של האחריות של כל אחת מנשות הצוות ושל אופן שילובן בעבודה השוטפת. כאשר הן מתווספות לשגרה בלי שינוי בלוח הזמנים, בכוח האדם או בחלוקת העבודה, הן עלולות להישען בעיקר על מאמץ אישי של המדריכות ואימהות הבית ולהישחק עקב עומס מטלות, אירועים לא צפויים וצרכים דחופים של הילדים.

עיגון כזה מחייב גם התייחסות רחבה יותר לכוח האדם ולתנאי העבודה של צוותי המועדוניות. כדי שמדריכה תוכל לערוך שיחה אישית עם ילד, לתעד תהליך או להוביל פרויקט, נדרש שבאותו זמן תהיה אשת צוות אחרת שתלווה את הקבוצה, שנשות הצוות ידעו מהו תפקידן בתהליך, ושהעבודה הכרוכה בהטמעה תקבל הכרה ארגונית. במובן זה הטמעה יציבה של התוכנית תלויה גם בתנאי העסקה, בשכר, ביציבות הצוותים, בתיאום עם הרשות או הגוף המפעיל, ובקיומה של מעטפת מקצועית שמאפשרת למדריכות ולאימהות הבית להשתתף במפגשי ההנחיה ובתהליך היישום ולא לראות בהם תוספת מכבידה. בהיעדר תנאים אלו יש סיכון שיישום הפרקטיקות יישאר תלוי ברצון הטוב, במחויבות האישית וביכולתו של צוות מסוים להכיל את העומס הנוסף ולא יתבסס כשגרת עבודה מתמשכת במועדונית.

5. לבנות מנגנונים מקומיים להמשך ההטמעה ולתכנן מעבר מדורג מליווי חיצוני לעבודה שוטפת

הראיונות לימדו על חשיבותו של שיח משותף בין הצוות ובין המנחה, ובפרט על הערך של עיבוד מקרים בשגרת המועדונית. מפגשים אלו אפשרו למדריכות ולאימהות הבית לשתף בקשיים, להתבונן מחדש במצבים יום-יומיים, לתכנן דרכי פעולה מותאמות ולתרגם את תפיסות העבודה לפרקטיקות. עם זאת כדי שתהליך ההטמעה יוכל להימשך גם בתום הליווי, יש צורך לבנות מראש מעטפת מקומית שתוכל להמשיך לשמר את השפה המקצועית, את העזרים ואת תפיסות העבודה Agency, Co-Agency וגישת הכוחות. לשם כך מומלץ לשלב בתהליך

ההטמעה את גורמי המעטפת של המועדונית כבר מן השלבים המוקדמים: עו"ס מועדוניות, רכזת מועדוניות, מנחה פדגוגית, גורמים ברשות ולעיתים גם בנות שירות או מתנדבים קבועים. שילובם של גורמים אלו יכול לסייע ביצירת שפה מקצועית משותפת, בחיזוק הרצף בין הליווי ובין העבודה השוטפת במועדונית ובהבטחת המשכיות בתום התוכנית. מומלץ אפוא לפתח הכשרה ייעודית עבור גורמי המעטפת שתעסוק בתפיסות עבודה אלו ובאופן שבו אפשר ללוות את הצוותים בהמשך ביישומן.

חשוב לתכנן יציאה מדורגת של הליווי של מנחות התוכנית כך שיתאים למאפייני צוות המועדונית ולמעטפת המקצועית בכל רשות. במועדוניות שבהן יש מעטפת מקצועית חזקה, אפשר להישען על בעלת תפקיד (כמו מנחה פדגוגית, עו"ס מועדונית, רכזת מועדוניות) שתמשיך להחזיק את תהליכי הלמידה, העיבוד והיישום. במועדוניות שבהן המעטפת דלה או אינה יציבה, נדרש מנגנון תמיכה מובנה והדוק יותר שיכלול ליווי חיצוני ממושך יותר, מפגשי המשך תכופים יותר או חיבור מובנה והדוק יותר לגורמי הרשות. התאמה זו חשובה במיוחד כדי שהאחריות להמשך ההטמעה לא תישאר בידי המדריכה בלבד בתוך שגרת עבודה עמוסה ומורכבת. כמו כן מומלץ לתכנן מראש את סיום הליווי כמודל יציאה מדורג. בהתבסס על רעיונות שונים שעלו בראיונות, אפשר לחשוב על שלב ראשון של ליווי חודשי, שלב שני של מפגשי ריענון אחת לחודשיים או שלושה, ושלב שלישי של מפגשי למידה ביישוב שבהם צוותים ממועדוניות שונות משתפים בפרויקטים, באתגרים ובהצלחות. מודל כזה יאפשר לשמר קשר מקצועי גם בתום הליווי האינטנסיבי, לבחון אילו פרקטיקות נשמרו, אילו נחלשו, ומה דורש התאמה נוספת.

6. לשלב בתוכנית תצפית שיטתית, ליווי מקצועי והערכה מתמשכת של יישום תפיסות העבודה במועדונית

אחד האתגרים שעלו ממצאי תהליך הלמידה נוגע לכך שמפגשי הליווי נערכו ברובם במנותק מן השעות שבהן הילדים נמצאים במועדונית. בעקבות זאת המנחות נחשפו לעבודת המדריכות ואימהות הבית בעיקר דרך דיווחים, תיאורים, תוצרים ושיח רפלקטיבי. מקורות אלו היו חשובים להבנת חוויית הצוותים ותפיסותיהם אך הם הניבו תמונה חלקית בלבד של האופן שבו תפיסות העבודה והכלים משתלבים באינטראקציות היום-יומיות עם הילדים. לכן בשלבי המשך מומלץ לשלב בהנחיה רכיב של תצפית וליווי במהלך הפעילות במועדונית. תצפיות כאלו יאפשרו למנחות לראות כיצד הצוות מפרש התנהגויות של ילדים בעת התרחשותן, כיצד הוא מזהה את כוחותיהם של הילדים ומשתמש בהם כדי לעודד אותם, להציע להם תפקידים וליצור עבורם הזדמנויות להשתתפות ולהובלה, כיצד נערכות שיחות אישיות, באילו מצבים ילדים מקבלים תפקידים או אפשרויות בחירה, וכיצד הצוות מתמודד עם התנגדות, קושי, עומס או אירועים

בלתי צפויים. התבוננות ישירה תאפשר לזהות נקודות חוזק ונקודות קושי שאינן תמיד עולות בשיח רפלקטיבי בדיעבד.

רכיב זה חשוב גם לצורך טיוב ההנחיה עצמה. כאשר המנחות רואות את העבודה במהלך הפעילות, הן יכולות להבין טוב יותר אילו מושגים הובנו והוטמעו, אילו עזרים מתאימים לילדים ולצוות והיכן נדרש תיווך נוסף מצד המנחה. כך התצפית יכולה להפוך בסיס ללמידה משותפת: המנחה יכולה להביא למפגש ההנחיה דוגמאות מן השגרה, לעבד אותן עם הצוות, להדגים דרכי פעולה חלופיות ולסייע בתרגום התפיסות למצבים ממשיים. שילוב תצפיות אף יוכל לשמש מנגנון למידה והערכה מתמשך עבור התוכנית; הוא יאפשר להבין מקרוב כיצד תפיסות העבודה Agency, Co-Agency וגישת הכוחות משתלבות בשגרת המועדונית, באילו מצבים הן מקבלות ביטוי ברור, היכן הצוותים זקוקים להמשך ליווי ומה יש לדייק בכל הנוגע לעזרים ולהנחיה.

עוד פרסומים של המכון בנושא

ברוך קוברסקי, ר. ואסולין, מ. (2026). *תוכניות לילדים בקהילה: מרחבי פעולה ותפיסות עבודה של שירות המועדוניות*. דמ-077-26.

אסולין, מ. וברוך קוברסקי, ר. (2025). *מסגרות לילדים הפועלות לפני או אחרי שעות הלימודים בבית הספר. סקירת ספרות בין-לאומית*. דמ-035-25.

אסולין, מ. וברוך קוברסקי, ר. (2025). *מועדוניות 2030 – מסגרות לילדים בשעות שלאחר בית הספר: מודל לוגי*. דמ-049-25. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

שפירא, ה., בכר, י., סבג, י., סרבר, מ. וארזי, ט.(2025) . *ממצאי הפיילוט להטמעת גישת המדדים המשותפים במרכזי חירום אקסטרניים ובמועדוניות ומרכזים חכ"מים*. דמ-047-25.

אסולין, מ. וברוך קוברסקי, ר. (2024). *הפעלת מועדוניות בסיכון בעת חירום כמענה לפיתוח חוסן: סקירת ספרות*.

אלפסי, ב., סבג, י., סרבר, מ., בכר, י. וארזי, ט.(2023) . *גישת הכוחות: תאוריה ופרקטיקה*. דמ-937-23.

את הפרסומים אפשר להוריד ללא תשלום מאתר המכון: brookdale.jdc.org.il

מקורות

אסולין, מ. וברוך קוברסקי, ר .(2025). *מועדוניות 2030 – מסגרות לילדים בשעות שלאחר בית הספר: מודל לוגי*. דמ-049-25. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

ברוך קוברסקי, ר. ואסולין, מ. (2026). *תוכניות לילדים בקהילה: מרחבי פעולה ותפיסות עבודה של שירות המועדוניות*. דמ-077-26. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

מויאל, ח. (2018). *פדגוגיה טיפולית: השכלה מעוררת תקווה לבני נוער במצבי סיכון*. משרד החינוך, המינהל הפדגוגי, אגף א' חינוך ילדים ונוער בסיכון.