



המכון  
לחינוך  
דמוקרטי



## חינוך חדש לגילאי לידה עד 3 היום, לטובת חברת העתיד

תכנית חינוכית חדשה המבוססת על תפיסות מתקדמות להתפתחות ילדים והערכתם בגילאי לידה עד 3



## תיאור כללי של המצב היום והצורך ביצירת מודל לחינוך לגילאי לידה עד 3

תהליך השינוי המוצע במסמך זה ממוקד בעבודה מעמיקה של חמש שנים עם גוף מפעיל מרכזי של מעונות יום בישראל (מתוך ארבעה גופים גדולים) מתוך כוונה לחולל הצלחה שניתן יהיה להכיל על גופים מפעילים נוספים של מעונות ובכך להשפיע על המערך הארצי הציבורי.

ארגון מפעיל מרכזי של מעונות יום כדוגמת ויצ"ו או נעמ"ת כולל עבודה עם כ-170 מעונות המשפיעים על כ-14,000 ילדים. יש להדגיש כי מדובר לרוב בילדים במצב סוציו-אקונומי נמוך המקבלים סבסוד מהמדינה עבור מסגרת המעון בעוד שאר הילדים בישראל הולכים למסגרות פרטיות.

מערך מעונות היום הינו מערך תחת פיקוח של משרד הרווחה. אנו רואים במשרד הרווחה שותף מלא בכל תהליך העבודה: שותף מרכזי להובלת שינוי במערך ההכשרה הארצי למטפלות חדשות במעונות, שהינו אחד מתהליכי העבודה המוצעים בתוכנית זו, ושותף מלווה, חושב ופעיל בקידום ההצלחה הכוללת של התוכנית.

מסמך זה מסכם תהליך עבודה של צוות מומחים שהוקם במיוחד עבור משימה זו. במהלך חמישה חודשים עברו חברי הצוות שלבים של העמקה, חקירה, חלימת חלומות והכרה בגבולות המציאות תוך כוונה בלתי מתפשרת לבנות מודל התערבות שיוביל לשינוי במערכת הגיל הרך בישראל.

בשנים האחרונות גדלה ההבנה כי ההשקעה בגיל הרך היא למעשה השקעה בחברת העתיד.

כיום, אנו מכירים יותר ויותר בחשיבות של תקופת הגיל הרך להתפתחות האינדיבידואל, לפיתוח ערכיו החברתיים, מודעותו לסביבה, והאדם הבוגר שיהיה.

כחלק מחשיבה זו, תחום הגיל הרך במכון לחינוך דמוקרטי, מפתח ומטמיע מודלים ייחודיים המבקשים לקיים תרבות דמוקרטית מעשית במרחבי גן הילדים. תרבות שתהווה תשתית חברתית הנותנת ביטוי למגוון היכולות האנושיות, לחיבור בין דרכי חשיבה שונות וקידום יחסי גומלין בין היחיד לחברה. כל זאת, תוך הבנה כי העתיד אליו יגדלו הילדות והילדים של היום ידרוש מהם ידע, כלים ומיומנויות להתמודדות וצמיחה עם תהליכים שונים שאינם ידועים או מוכרים לנו בהכרח.

הגיל הרך כולל את הילדים בגילאי לידה עד שש. בעוד שבמסגרות החינוכיות לילדים בגילאי 3-6 קיימת התפתחות מתמדת בתהליכים החינוכיים שצוברת תאוצה עם השנים, המצב של החינוך בגילאי לידה עד שלוש בישראל הינו מאוד ירוד.

הבעיות הינן רבות ושורשיות אולם בראש ובראשונה מתחילות בתפיסה הרואה בתפקיד של מסגרות אלה להשגיח ולטפל ולא כוללת היבטים חינוכיים מרכזיים ומשמעותיים.

# תוכנית החומש על ציר הזמן

להלן תקציר של תוכנית הפעולה לחמש שנים. המצגת בהרחבה בהמשך מסמך זה



2		1		שנה
העמקה והטמעה		בניית שפה חינוכית		מטרה
אופן הליווי	מהות הליווי	אופן הליווי	מהות הליווי	
יבנה בהתאם להתקדמות התהליך ותוצאות המחקר המלווה	קורס הכשרה מתקדם למטה הארגון (שנה ב)	מפגשים קבוצתיים, סיורים וסדנאות לאורך השנה מחוץ למסגרת החינוכית	קורס הכשרה למטה ניהולי של הארגון (כ-170 איש)	
ליווי אישי לכל מנהלת מעון 1-2 בשבוע לאורך השנה	הטמעת השפה החינוכית במעונות של 15 מנהלות כסוכנות השינוי של הארגון (יחס של 1:10)			



# 5

# 4

# 3

שנת הפצת הידע  
לקהילה הסובבת

עבודה מערכתית פנים  
ארגונית והרחבת מעגלי  
ההשפעה הציבוריים

הרחבת  
מעגלי ההשפעה

5		4		3	
שנת הפצת הידע לקהילה הסובבת		עבודה מערכתית פנים ארגונית והרחבת מעגלי ההשפעה הציבוריים		הרחבת מעגלי ההשפעה	
אופן הליווי	מהות הליווי	אופן הליווי	מהות הליווי	אופן הליווי	מהות הליווי
עבור הורים, מעונות וגנים פרטיים אחרים בעיר	ליווי 15 מנהלות המעון בבניית מרכזים להפצת הידע בקהילה		קורס להכשרת 15 מנהלות המעון כמנטוריות (שנה ב)	יבנה בהתאם להתקדמות התהליך ותוצאות המחקר המלווה	קורס הכשרה מתקדם למטה הארגון (שנה ג')
	המשך סיורים לימודיים במעונות הדגל וכנס חינוכי שנתי לגילאי לידה עד 3	ליווי אישי לכל מנהלת מעון 1-2 בשבוע לאורך השנה	ליווי 15 מנהלות המעון כמפצות ידע פנים ארגוניות למנהלות ומטפלות אחרות	ליווי אישי 1-2 בשבוע לאורך השנה שיתופי פעולה עם מומחים בנושא סביבת הגן, ציוד ומשחקים	המשך ליווי אישי 15 מנהלות מעון בדגש על שינוי הסביבה החינוכית
			הרחבה של הקורס למטפלות חדשות לארגונים נוספים דרך משרד הרווחה	בניית סוכנות השינוי כמנחות ומובילות את התהליך הארגוני בהמשך הדרך	קורס להכשרת 15 מנהלות המעון כמנטוריות (שנה א')
		עבור ארגונים מפעילים נוספים של מעונות יום, נציגים מרכזיים במשרד הרווחה ואנשי חינוך הפועלים בתחום	סיורים לימודיים במעונות הדגל וכנס חינוכי שנתי לגילאי לידה עד 3	התנסות מעשית, תצפיות, ניתוח מקרים	קורס הכשרה התנסותי למטפלות חדשות

## תוכן עניינים

7	מאפיינים של מערכת הגיל הרך בישראל
8	הנחות עבודה לבניית התוכנית האסטרטגית
9	תמונת עתיד (חזון ומטרות)
10	עקרונות מנחים לתפיסה החינוכית
11	המודל המוצע - תכנית חומש
13	פירוט תכנית ההכשרה, ההדרכה והליווי במסגרת השנה הראשונה
16	הערכה מלווה
18	צוות הפיתוח וההטמעה
20	נספחים

# מאפייני מערכת החינוך בישראל בגילאי לידה עד 3

החינוך והטיפול בגיל הרך בישראל נחלקים בין שני גורמים ממשלתיים עיקריים: משרד הרווחה (עד לא מזמן משרד הכלכלה) ומשרד החינוך. משרד הרווחה מפקח על מעונות יום ומשפחתונים מלידה עד גיל שלוש ומסבסד את שכר הלימוד במסגרות האלה. משרד החינוך, מפעיל גני ילדים לבני שלוש עד שש בחינוך ממלכתי, ממלכתי דתי ומסגרות החינוך המיוחד. תשלום שכר הלימוד במעון יום או משפחתון נחלק בין ההורים ובין המדינה. במאי 2015, החזירה הממשלה את ההחלטה כי זכאות רמת הסבסוד מטעם המדינה תיקבע לפי גובה שכר אם, מספר הילדים במשפחה ומצב הילדים כשפעוטות בסיכון ("ילדי רווחה") מדורגים בשתי דרגות הסבסוד הגבוהות ביותר.

מעונות יום בישראל הם באחריות האגף למעונות יום ולמשפחתונים לגיל הרך במשרד הרווחה ומופעלים על ידי ארגונים וגופים רבים (כדוגמת ויצ"ו, נעמ"ת, אמונה, החברה למתנ"סים) עסקיים או מקומיים (קיבוצים, מושבים שיתופיים) לצד משפחתונים המופעלים ישירות על-ידי מנהלות המשפחתונים. לאורך 10 השנים האחרונות נעשו בישראל ניסיונות אחדים להנהיג סטנדרטים של איכות חינוכית במסגרות אלו ולהחיל על המסגרות רישוי ופיקוח, אך הם לא צלחו. אחת הסיבות יכולה להיקשר עם העובדה שעד 2016 משרד הכלכלה היה הגוף האמון על משפחתונים ומעונות יום ומטרתו בקידום מערכת החינוך לגיל הרך (בגילאי לידה עד שלוש) בראש ובראשונה היא עידוד נשים ליציאה לשוק העבודה.

לצד הניסיונות להגביר את הפיקוח על מעונות יום ומשפחתונים פיתחו פורומים ממשלתיים וציבוריים את הרעיון להעביר את האחריות לתחום מעונות היום והמשפחתונים לגיל הרך ממשרד הכלכלה למשרד החינוך. לצד ניסיונות אלו לחולל שינוי כולל במדיניות כלפי הגיל הרך נעשו יוזמות מקומיות בתחום זה. כיום פועלים בכמה רשויות מקומיות בארץ בשיתוף משרד החינוך, מודלים של מרכזים לילדים בגיל הרך אשר נותנים תמיכה למשפחות בסיכון והכשרה מקצועית לצוותים החינוכיים.

שיעור הילדים המתחנכים במעונות ובמשפחתונים מוכרים מכלל הילדים בקבוצת הגיל חצי שנה עד גיל שלוש עומד על 23% (שהם כ 100,000 ילדים) ונשאר יציב גם בשנים האחרונות. הביקוש למסגרות בפיקוח עולה על ההיצע במידה ניכרת, ולרוב כילד אחד מתוך ארבעה המבקשים מקבל זכאות למעון ממשלתי. הסיבה המרכזית לכך הינה כלכלית שכן ההורים מקבלים סבסוד משמעותי למעונות היום בניגוד למסגרות של מעונות וגנים פרטיים.

# הנחות עבודה לבניית התוכנית האסטרטגית

## אתגרים מרכזיים

- מאפייני המערכת באופן הנוכחי מציבים מספר אתגרים מרכזיים:
- הטמעה של תפיסה חינוכית ערכית שתחליף את התפיסה התועלתנית שלשמה הוקמו מעונות היום.
- התמקצעות של צוותי החינוך במעונות היום.
- הגדרת תפקידי הצוות ואקלים הגן בהתאם לתפיסת עולם חינוכית-ערכית.
- בניית תשתית רעיונית ומקצועית לגוף פיקוח עתידי.
- פיתוח כלי הערכה איכותיים המבוססים על תפיסות חדשניות סוציו-תרבותיות המותאמות לשינויים של המאה ה-21, בנוסף למדדי הערכה הקיימים היום (המתייחסים לנושאי תברואה, בטיחות, יחס מספרי צוות ילדים).
- שינוי בעמדה הציבורית והמדינית כלפי הגיל הרך והעלאתו על סדר היום.

## שאלות מרכזיות המנחות את בניית התוכנית האסטרטגית

- כיצד בונים תכנית בת קיימא לשינוי ממעלה שנייה?
- כיצד מעלים את הגיל הרך על סדר היום הציבורי והמדיני?
- כיצד מרחיבים את ההשפעה למעגלי חינוך נוספים לכלל ילדי ישראל?
- מהם המרכיבים שייצרו ערך מוסף למסגרת חינוכית בגילאי לידה עד 3?
- מה הם המאפיינים הייחודיים והחדשניים של התוכנית?



## חזון

אנו שואפים לגדל אנשי חזון המסוגלים לחלום ולבצע, דור בעל גמישות מחשבתית, יכולות שיתוף פעולה ומודעות לסביבה. דור שיוכל לעצב ולהתמודד עם אתגרי העתיד. בתוכנית המותאמת לגילאי לידה עד 3 אנו שואפים ליצור מסגרות המאפשרות חווית ילדות בטוחה, מעצימה, מאפשרת ביטוי אישי, מתוך תפיסה חינוכית הרואה את הילד כשלם.

## מטרות

- הטמעת תרבות חינוכית ארגונית, הנשענת על עקרונות של תרבות דמוקרטית במסגרות החינוכיות; תרבות ארגונית השמה דגש על בחירה וביטוי עצמי, גמישות וגיוון, שותפות ושקיפות.
  - הטמעת תפיסה סוציו-תרבותית\* (הסוציולוגיה החדשה של הילדות, המתייחסת לחוויית הילדות כבעלת ערך בפני עצמה), בקרב מחנכים ומבוגרים משמעותיים.
  - העלאת חשיבות נושא החינוך בגילאי לידה עד שלוש בעיני קובעי המדיניות ובשיח הציבורי.
- \*התפיסה הסוציו-תרבותית מפורטת בנספח 1

אנו מציעים תכנית שהיא יותר מתכנית פדגוגית, היא תכנית התערבות החורגת מגבולות החינוך ושואפת להשפיע ערכית על התרבות הארגונית במסגרות החינוכיות עצמן וכמערכת. התוכנית פועלת בכמה מעגלים במקביל: הכשרת צוותים, פיתוח מתודולוגיה, פיתוח אסטרטגיית הטמעה וליווי בשטח, תקצוב, השפעה על תרבות ומבנים ארגוניים, ויצירת שותפות בין מסגרות חינוכיות, ובינן לבין הקהילה ומקבלי ההחלטות.

## ערכים ועקרונות פעולה

### ערכים מרכזיים:

- תרבות דמוקרטית- דגש על מערכות יחסים ודיאלוג בליבה של התהליך החינוכי השואף לפתח מנהיגות אישית, ולאפשר ביטוי למגוון איכויות אנושיות.
- שונות חינוכית- ראית הפרט בתוך קבוצתו והתאמת תפיסות חינוכיות רלוונטיות לשונות הבינאישית והתרבותית.
- אחריות חברתית- הבנת חשיבות שוויון הזדמנויות בחברה, אכפתיות והדדיות. שימת דגש על המחויבות של הפרט לקיימות של העולם והחברה.
- תפיסה אקולוגית- הכרה בקיומם של יחסי הגומלין בין אנשים, קבוצות ותרבויות. הומניזם- תפיסת האדם כשלם ושווה מיום לידתו.

### עקרונות פעולה מרכזיים:

- מקצועיות- מודל מבוסס ידע עם ערך מוסף, פיתוח והטמעה של תפיסה חדשנית להתבוננות על התפתחות הילד (הגישה הסוציו תרבותית), מתוך למידה, התנסות וחקירת מודלים מהארץ ומהעולם.
- למידה- פיתוח מערך הכשרה- בניית תכנית הכשרה רב שנתית, לבעלי תפקידים שונים.
- שותפות- המודל ייושם מתוך שותפות עם הגופים בהם תפעל התוכנית.
- חיבור למשילות- עבודה מול מקבלי החלטות ברמה המערכתית (ממשלה, מובילי מעונות, אקדמיה)
- פשטות- מודל פשוט ליישום, המאגד כלים פרקטיים ושפה ורבאלית וחזותית.
- Walk the talk- התוכנית פועלת כתהליך מקביל לתפיסה החינוכית אותה היא מעודדת, על בסיס של תרבות דמוקרטית, בדגש על שותפות, דיאלוג ומערכות יחסים.
- אוניברסלי glocally- התפיסה המוצעת היא אוניברסאלית ומשלבת מאפיינים תרבותיים לוקאליים.
- קהילתיות- ביסוס המודל בקונטקסט ובמרחבים הקהילתיים בהם התוכנית פועלת.
- רלוונטיות ושקיפות- התוכנית משלבת מחקר מלווה שמטרתו לבחון מדדי הצלחה, ליצור מיקוד ובהירות של העשייה ולהבטיח קיימות. תכנית ההערכה המוצעת מפורטת בהמשך.

## המודל המוצע - תכנית חומש

הצלחתה של תכנית ההתערבות, המבקשת להטמיע ולהוביל שינוי בתפיסה חינוכית, נבחנת ביכולתה להיות עקבית לאורך זמן, נוכחת בכל מרכיבי המערכת ומנוהלת בכוחות עצמיים. תכנית חמש שנתית המתוארת במודל זה נבנתה תוך התייחסות לעקרונות אלו. תכנית זו תלווה לאורך כל חמש השנים במחקר מלווה לצרכי הערכה ובקרה.

### שנה ראשונה בנייה של שפה חינוכית

אנחנו מאמינים שבכדי להטמיע שינוי תפיסה חינוכית במערכת נדרשים ליווי והכשרה לכל בעלי התפקידים. בשנה הראשונה אנו מציעים להתרכז במטה הארגון ובמנהלות המעונות של המסגרת החינוכית הנבחרת. זאת על מנת ליצור בסיס איתן ומשמעותי להובלת שינוי בשטח. במהלך שנה זו יתקיים תהליך הכשרה התנסותי מקיף שמטרתו להכיר תפיסות חינוכיות חדשניות ולגבש תפיסה חינוכית המותאמת למאפייני הארגון.

#### קהל היעד

מטה הארגון, מפקחות, מנהלות מעונות ומדריכות (כ-170 איש).

#### אופי הליווי

קורס הכשרה למטה הארגון הכולל מפגשים קבוצתיים, סיורים וסדנאות לאורך השנה מחוץ למסגרת החינוכית. פירוט תהליך ההכשרה וההדרכה מפורט בהמשך

### שנה שניה העמקה והטמעה

העמקה של תהליכי הלמידה בקורס מתקדם שיאפשר מגוון התנסויות חדשות ביומיום. שנה זו מהווה קרקע פורייה להעמקת התהליך בקרב מעונות שיקיימו הלכה למעשה תפיסה חינוכית חדשה.

#### קהל היעד:

1. מטה הארגון, מפקחות, מנהלות מעונות ומדריכות.
2. קבוצת סוכני השינוי - 15 מנהלות מעונות (15 מנהלות מעון שייבחרו כמובילות השינוי הארגוני, יחס של כ-10:1 לכל סוכנת שינוי יחסית לשאר מנהלות המעון בארגון)

#### אופי הליווי

1. קורס הכשרה מתקדם למטה הארגון (שנה ב)
2. ליווי מנהלות המעון במעון עצמו על ידי צוות התכנית, 1-2 ימים בשבוע לאורך השנה.

### שנה שלישית הרחבת מעגלי ההשפעה

בשנה זו, התכנית תרחיב את השפה החינוכית ותתמקד בשינוי סביבת הגן במעונות הדגל (קבוצת סוכני השינוי). בנוסף יתקיים קורס להכשרת מטפלות חדשות, המשלב התנסות נרחבת במעונות. הליווי במעונות יימשך שנה נוספת.

#### קהל היעד:

1. מטה הארגון, מפקחות, מנהלות מעונות ומדריכות.
2. המשך ליווי קבוצת סוכני השינוי - 15 מנהלות מעונות שנה שנייה.
3. מטפלות חדשות.

## אופי היווי:

1. קורס הכשרה מתקדם למטה הארגון (שנה ג')
2. ליווי מנהלות המעון בגנים על ידי צוות התכנית, 1-2 ימים בשבוע לאורך השנה.
3. קורס הכשרה למטפלות חדשות

## שנה רביעית עבודה מערכתית פנים ארגונית והרחבת מעגלי ההשפעה הציבוריים

בשנה זו תיבנה תשתית להפצת הידע והתפיסות בארגון. בשלב זה, ולאחר 3 שנות ליווי והכשרה, יהפכו 15 מנהלות המעון לסוכנות שינוי (מנטוריות) וילמדו כיצד להכשיר אנשי / נשות חינוך ולהטמיע את התפיסה הלכה למעשה שאר המעונות בארגון.

בשנה זו תכנית ההערכה תהיה בדגש של בחינה מחודשת של מבנים ותפקידים ארגוניים והתאמתם לתפיסות החינוכיות החדשות בארגון. בנוסף תתבצע בשנה זו חשיפה של התהליכים החינוכיים בארגון המפעיל כלפי שאר הארגונים המפעילים ומשרד הרווחה כגורם מרכזי לקביעת המדיניות בתחום.

## קהל היעד

1. מנהלות מעון (מנטוריות)
2. מטפלות חדשות
3. משרד הרווחה וארגונים מרכזיים אחרים המפעילים מעונות יום

## אופי היווי

1. קורס להכשרת מנהלות המעון כמנטוריות - מנחות ומובילות את התהליך בהמשך הדרך
2. הרחבה של הקורס למטפלות חדשות לארגונים נוספים דרך משרד הרווחה
3. סיורים לימודיים במעונות הדגל וכנס חינוכי שנתי לגילאי 0-3 עבור ארגונים מפעילים נוספים של מעונות יום, נציגים מרכזיים במשרד הרווחה ואנשי חינוך הפועלים בתחום.

## שנה חמישית שנת הפצה הידע לקהילה הסובבת

הפצת ידע חוץ ארגוני - מרכזי הפצת ידע לקהילה המאפשרים למנהלות המעונות-המנטוריות ולצוותי החינוך שלהן להעביר הכשרות וידע. הקמת מרכזי הדגמה והפצה במעונות הפיילוט (מעון מגדלור), הדרכה והכשרה של קבוצות הורים, עריכת כנסים עירוניים, יצירת פרויקטים בשיתוף הקהילה ועוד. כניסה לתהליך שיתופי דיאלוגי של הסתכלות מערכתית על הארגון על מנת לתמוך בתפיסה החינוכית החדשה שהמעונות מאמצים.

בנוסף הרחבה של חשיפת הידע והפרקטיקות שנבנו כלפי שאר הארגונים המפעילים ומשרד הרווחה באמצעות סיורים לימודיים, שולחנות עגולים וכנס שנתי.

# פירוט תכנית ההכשרה, ההדרכה והליווי במסגרת השנה הראשונה

על פי תכנית החומש, בשנה הראשונה נתמקד ביצירת ובבניית השפה החינוכית בקרב קבוצת המטה של הארגון. במהלך השנה הראשונה תתקיים למידה והכרות עם הארגון הנבחר והתוכנית תותאם לצרכים שיעלו מתוך תהליך הלמידה.

---

## מבנה ההכשרה

- 10 מפגשים בני 4 שעות אקדמיות + שני סיורים + סדנא של יומיים מרוכזים.
- ההכשרה תתקיים בקבוצות של 15-20 מנהלות מעונות, מפקחות ומדריכות.

---

## מטרות ההכשרה

- חשיפה והטמעה של תפיסה חדשנית להתבוננות על התפתחות הילד – מותאמת למאה ה-21, סוציו תרבותית מבוססת תרבות דמוקרטית.
- יצירה של דפוסים והרגלים חדשים במעונות בהלימה לתפיסה החינוכית המתהווה.
- בנייה והטמעה של דרך, כלים ופרקטיקות ליישום תהליכי השינוי.

---

## עקרונות פעולה

- למידה דרך התנסות (שילוב של פרקטיקה עם תפיסת עולם).
- למידה שיתופית הנעזרת בחכמה קולקטיבית (השענות על ידע וניסיון קיימים).
- למידה דרך התבוננות רפלקטיבית.
- פיתוח מודעות לתפיסה הקיימת והכרה של תפיסות מגוונות, הוליסטיות.
- למידה בין המפגשים דרך התנסויות, תצפיות ומשימות (In the field training).

ההכשרה בנויה כהליך למידה מתפתח, אשר התפיסות החדשניות והסוציו-תרבותיות מהוות ציר מארגן של הלמידה. בלמידה משולבות התנסויות, תצפיות, התבוננות, חלקים יישומיים, דיונים ערכיים והפקת לקחים. בחלק זה יפורטו הנושאים המרכיבים את ההכשרה.

### 1.1 זיהוי תפיסות חינוכיות קיימות, גילוי הנרטיב הקיים

נאפשר למנהלות המעון להציג ולבטא את עשייתן החינוכית כבסיס ידע ראשוני. כך יתאפשרו מיפוי המציאות עבור המנחה והקבוצה על מנת לבנות שפה משותפת ממנה נצא לעבודה בהמשך. יעשה שימוש במתודות השתתפותיות ורפלקטיביות המקיימות תרבות דמוקרטית.

### 1.2 זיהוי הרגלים ודפוסים קיימים, חשיפה למושג ה"סדירויות" (מבנים ודפוסים

התנהגותיים וארגוניים) כמושג מפתח בהכשרה

נבין לעומק את המציאות הקיימת במעון באופן מפורט ורחב, ונבחן מחדש החלטות הנוגעות למבנים ארגוניים והתנהגותיים (סדירויות) במעון באופן מפורט, וביקורת. הרחבת נקודות המבט השונות על הסדירויות הקיימות וכיצד הן משפיעות על התנהלות המעון. נדגים כאן מספר סדירויות על מנת להבהיר: חלוקה לקבוצות הומוגניות (גיל), חלוקת לכל מטפלת קבוצת ילדים קבועה (בניגוד לקבוצה גדולה עם מספר מטפלות), שעות החתלה, אופן האכילה, שינה (הרדמה והתעוררות), ישיבה, ארגון סביבה, משחק (החלפת תיבות משחק), סדר יום, דיאלוג, עבודת צוות, תוכנית לימודים, קבלת הילדים בבוקר, סוף יום ועוד

## 2. בנייה של תפיסת חינוכית חדשה

### 2.1 הכרות עם מודלים ללמידה המקיימים תפיסות חדשניות המותאמות למאה ה-21 / תפיסה סוציו-תרבותית

הקניית ידע שיצור חיבורים למציאות הקיימת וליידע חדשני. מעבר מהערכת ההתפתחות לפי שלבים של הילד האינדיבידואלי, להערכה מגוונת המתייחסת לשינוי בדרך ההשתתפות של היחיד בפעולות הקבוצה ולמאפיינים התפתחותיים של הקבוצה כולה בהתאם לתפיסה הסוציו-תרבותית.

### 2.2 מעבר מתפיסת עולם מסורתית לעבר מעון המותאם למאה ה-21

למידה מבוססת סיורים בגנים. ביקורים מסוג זה נותנים השראה, מאפשרים למידה משמעותית מתוך חוויה, ומעודדים לעשיית מקורית ולמימוש התפיסות החדשות הלכה למעשה במעונות.

הביקור משמש כמרחב לשאילת שאלות והתעניינות בתיאוריות חינוכיות פרוגרסיביות שעשויות להוות אלטרנטיבה חינוכית לזו הקיימת במעון, למשל: זרימת פעילות, pbl (למידה מבוססת פרויקטים), רגיו אמיליה ועוד. אלה יהוו תשתית לבניית יישומים חדשניים (פרקטיקות חינוכיות פרוגרסיביות) במפגשים שאחרי.

נסייר בגנים הפועלים על פי מודלים חינוכיים הוליסטיים / חדשניים / בתרבות דמוקרטית (גני יער, גנים אנתרופוסופיים, קיבוץ (חצר גרוטאות), מודל רמת גן, גן דמוקרטי, גני קס"ם, בסיור יעשה שימוש בדף תצפית.

## 3. כלים, מיומנויות ומבנים חדשים

### 3.1 רפלקציה (התבוננות) על הצלחות, אתגרים, התמודדויות במציאות הקיימת ככלי מקדם תהליכי שינוי

לימוד כלים רפלקטיביים להתבוננות על הנעשה במעון, אימוץ ידע חדש מתוך סיפורי הצלחה והדילמות הקיימות, הנכחה של חוזקות ואתגרים של מנהלות המעון. עיבוד החוויות מתהליכי הלמידה בכיתה ובשטח. המשגה מתוך תיאוריות חינוכיות פרוגרסיביות, ויצירת בסיס ידע לבניית מצפן אישי חינוכי.

### 3.2 פיתוח ויצירת אלטרנטיבות ישימות לפעולה במעונות.

יתרחש תרגום של הלמידה לפעולות שיתניעו את התחלת תהליך השינוי הלכה למעשה:

- א. תצורה- יצירת מרחבים, סביבות למידה וסדירויות.
- ב. בניית מצפן ערכי אישי, יישום, תצפיות, הפקת לקחים והתנסות נוספת.

לתכנית הפעולה המוצגת ישנן שלוש מטרות-על, שהשגתן מבוססת על תהליך חמש שנתי. תהליך הערכה יעקוב אחר מידת השגת המטרות המוגדרות לכל שנה ושנה, תוך התייחסות עקבית לאופן שבו מקדמות את מטרות העל:

- הטמעת תרבות ארגונית חינוכית, הנשענת על עקרונות חינוכיים המותאמים למאה ה-21; תרבות ארגונית השמה דגש על בחירה וביטוי עצמי, גמישות וגיוון, שותפות ושקיפות.
- הטמעת תפיסה סוציו-תרבותית בקרב מחנכים ומבוגרים משמעותיים.
- העלאת חשיבות נושא החינוך בגילאי לידה עד שלוש בעיני קובעי המדיניות ובשיח הציבורי.

אנו מציעים תהליך הערכה שיבחן את השגת המטרות של התכנית הן ברמת התוצאתית — השגת מטרות העל (לאחר חמש שנות פעילות) וכן את האיכות של התהליך המתבצע לאורך השנים.

### **ברמה התוצאתית, שאלות מחקר מרכזיות:**

- האם אנשי החינוך הרלוונטיים מבינים, מאמינים ומטמיעים את הגישה הדמוקרטית והסוציו-תרבותית על רבדיה השונים?
  - האם ניכר שינוי בסטאטוס (ברגולציה, משאבים וכד') בקרב קובעי מדיניות ובשיח הציבורי?
- כדי לקבל מידע השוואתי לאורך השנים על נושאים אלו, נרצה לאסוף מידע מקדים (טרם תחילת התכנית) שיהווה עבורנו מקור להשוואה לאורך השנים. לשם כך יפותחו מספר כלי מחקר (שאלונים לאנשי החינוך ולציבור הרחב, דפי תצפית) שבהם נעשה שימוש לאורך השנים.

### **ברמה תהליכית, שאלת מחקר מרכזית:**

- האם התכנית משיגה את יעדיה השנתיים המרכזיים אל מול אוכלוסיות הרלוונטיות כל שנה?

כדי לענות על שאלות ברמה השנתית נפתח כלי מחקר שילוו את העשייה לאורך השנה, בכל שנה.

אחת הדרכים בהם נרצה להתבונן על תהליכי התפתחות התכנית לאורך השנים יעשה באמצעות מודל ארבעת הממדים. המודל מאפשר לנו להתייחס באופן ממוקד בכל פעם למטרה מרכזית אחרת ולבחון אותה לעומק אל מול מעגלי השותפים השונים.



## אוכלוסיית המחקר

- מובילים (מפקחות, מדריכות, מנהלות מעונות)
- מטפלות במעונות
- נציגים של מקבלי החלטות רלוונטיים
- מובילי התכנית במכון לחינוך דמוקרטי

## כלי מחקר ותוצרים צפויים

- תצפיות במעונות (על בסיס דפי תצפית)
- שאלונים למנהלות מעונות ולמטפלות
- איסוף מידע קשיח לגבי המעונות
- שאלון לציבור הרחב (אומניבוס)
- ראיונות עם משתתפים שונים (יוחלט בהמשך)

## לדוגמא: מטרה של השנה הראשונה לתכנית - **יצירת שפה חינוכית משותפת מטה ניהולי ומנהלות מעון**

### ממד ניהולי-ארגוני

#### **לקראת ניהול מחוייב ופרואקטיבי ויצירת מנגנונים ארגוניים יציבים**

שאלה מרכזית: האם קיימת/ מתהווה התשתית הניהולית-ארגונית הנדרשת לצורך קידום המטרה השנתית? (למשל: משאבי זמן, כסף כ"א, סדירויות...)

### ממד רעיוני

#### **לקראת שפה משותפת באשר למטרות התהליך ואמונה ברעיון**

שאלה מרכזית: האם הצורך והמטרה של תכנית זו ידועים ומובנים למטה הנהולי ולמנהלות? האם יש הבנה של הרצינוול והעולם הערכי? האם יש אמון בהיתכנות יישומית שלה בקרב השותפים?

#### **עדויות להשגת**

**המטרה:** תמונת עתיד משותפת, אמונה ברעיון התלהבות ותחושת שייכות, רצון להמשיך לקחת חלק

### ממד יחסים בקרב השותפים השונים

#### **לקראת מערכת יחסים המאופיינת בביטחון ובאוטונומיה, בשייכות ובמעורבות**

שאלה מרכזית: האם מערכות היחסים בין השותפים מאפשרות לקדם את המטרה? האם השותפים חשים שהמטרה משרתת את הצורך האישי שלהם?

### ממד למידה והתפתחות של השותפים

שאלה מרכזית: האם יש לשותפים הרלוונטיים הידע הבסיסי הנדרש ליצירת תמונת עתיד השואפת להטמעת תרבות ארגונית דמוקרטית? האם יש את הכלים הנדרשים להטמעת שפה בארגון שלהם?

צוות המומחים שעבד במסגרת בניית מודל ההתערבות של לידה עד 3 כלל מומחיות בתחומים השונים החל מעבודה על הגיל הרך, דרך תחום הובלת תהליכי שינוי ועד עבודה במדיניות ציבורית. הרכב מגוון של הצוות מייצג חלק מתפיסת העבודה של תחום הגיל הרך במכון לחינוך דמוקרטי.

## פרויקטים בהובלת תחום הגיל הרך

בכדי ליישם הלכה למעשה את החשיבה המוצגת צוות הגיל הרך במכון פועל ומוביל מספר פרויקטים חלוציים. יש להדגיש כי כל הפרויקטים המתוארים פונים לילדים בגילאי 3-6 הנמצאים תחת הפיקוח של משרד החינוך:

### "תיבת נח"

מיזם משותף עם דב פרוהמן (מנכ"ל אינטל ישראל לשעבר) שהינו מסע לחשיבה פורצת דרך בגיל הרך המבקש להעניק תקווה לעתיד על ידי טיפוח המיומנויות הטבעיות של הדור הצעיר. בבסיס המיזם מודל המציע תהליך עבודה ייחודי המיישם שלושה **עקרונות פעולה** של חשיבה, התמודדות ודיאלוג בכל מרחבי הגן על בסיס שלושה פיתוחי למידה קיימים.

1. PBL - למידה מבוססת פרויקטים

2. PBE - למידה מבוססת מקום

3. IBE - למידה מבוססת אינטליגנציות מרובות

אנחנו מאמינים כי חשיבה, דיאלוג והתמודדות הם עקרונות פעולה המכילים בתוכם את מהות התרבות הדמוקרטית, יאפשרו בגנים שותפות בין בני אדם, יחסי גומלין בין היחיד לקהילה והסביבה, גיוון, ייחודיות ויצירתיות.

### "הגן הזה הוא אני"

גן מודל בפיתוח משותף עם העיר רמת גן. מודל המקדם סביבת גן שבה הילדים נמצאים בתהליך המעודד ליזום, לבחור, לממש את סקרנותם ואת רצונם לחקור ולהכיר את העולם, תוך העמקת השתייכותם לקהילה ואת השתתפותם בה. המודל מתבסס על "אינדיבידואציה" כפדגוגיה מובילה ומכיל ארבעה עקרונות למימוש עצמי בתוך החברה: מימוש עצמי וייחודיות, השתייכות, סקרנות ויזמות.

כאשר האמצעי להגשמת עקרונות הגן הוא "**מרחבי עצמאות**" אשר נותנים לילדי הגן את האפשרות להשפיע על המתרחש בגן שלהם. המרחב יכול להיות פיזי, תוכני או רעיוני. העבודה במרחב נבנית בשיתוף עם צוות הגן ומתבססת על תהליך חינוכי מובנה ומוגדר מראש הכולל: חשיבה על מרחבי עצמאות, חקר ולמידה עם הילדים, תכנון מרחב העצמאות, יישום התוכנית ותהליכי רפלקציה, משוב ומסקנות.

## **"נערות ונערים מחנכים בגן הילדים"**

תוכנית "מחנכים בגיל הרך" המקדמת מיזם חינוכי- חברתי של הנגשת השכלה גבוהה לנוער מצוקה בתחומי הגיל הרך. התוכנית מאפשרת שני מסלולי הכשרה, האחד עבור תלמידי תיכון והשני עבור נערות בסיכון, כאשר בשתי התוכניות משולבת עבודה מעשית המאפשרת יישום של תהליך הלמידה. תוכנית "מחנכים בגיל הרך" המיועדת לבני נוער חושפת את הנערים והנערות בפני דרך חדשה להתבונן על עצמם ועל העולם. תכני הלימוד מפגישים את הלומדים עם תהליכים אישיים המרחיבים בכך את תפיסת העצמי וחווית המסוגלות.

---

## **"הובלת שינוי פדגוגי במערכת הגיל הרך"**

תהליך שינוי מדיניות — תהליך ארצי המלווה את האגף הקדם יסודי בהטמעת רפורמת הסייעת השנייה כהזדמנות לשינוי מדיניות ארצית במערכת הגיל הרך. במהלך השנתיים האחרונות שותף המכון לחינוך דמוקרטי לעיצוב מדיניות המקדמת את התאמת גני הילדים למאה ה-21 ביישום בשטח כמו גם בתהליכי העבודה במטה. תהליך העבודה כלל פיתוח מקצועי לכלל מפקחות הגיל הרך, עדכון ובנייה מחודשת של תפקיד הפיקוח, בנייה של תפקיד ניהולי חדש (גננות מובילות) ויצירת מבנים ארגוניים התומכים במדיניות החדשה.

---

### קיום מנחים לתפיסת מסגרת חדשנית להתפתחות הילד בגילאי לידה עד 3

במהלך עשורים רבים השפיעו התיאוריות ההתפתחותיות על הפדגוגיה ועל דרכי ההערכה של ילדים בגיל הרך. תיאוריות אלה מתארות את התפתחות הילד היחיד בשלבים קבועים מראש, כאשר כל שלב בהתפתחות מכין את הילד לשלב ההתפתחותי הבא. מחנכי הגיל הרך פיתחו פדגוגיות הרואות את "הילד במרכז", שמטרתן לקדם, לטפח ולסייע לילד לעבור משלב התפתחותי אחד לשלב הבא. ההערכה היתה של ההישגים ההתפתחותיים האינדיבידואליים של הילד תוך התייחסות למיומנויות נפרדות של הילד בתחומי ההתפתחות השונים.

מאז שנות ה-70 נוצרה מסגרת אלטרנטיבית להבנת הילדות המוקדמת. התיאוריות הסוציותרבותיות שהתפתחו על ידי ויגוצקי וממשיכיו, רואות את ההתפתחות כטבעית אך גם כתרבותית. הן מדגישות את תקופת הילדות כבעלת ערך בפני עצמה ולא רק כהכנה לעתיד, הן תופסות את הילדות כהבניה חברתית ותרבותית ואת הילד כאדם בעל זכויות המשתתף במסגרת החינוכית וכבעל יכולת להבנות באופן עצמאי את למידתו (agency).

הלמידה בילדות, לפי הפרספקטיבה הסוציותרבותית, היא פונקציה של אינטראקציה חברתית והמסגרת התרבותית שבה היא מתרחשת. התיאוריות ההתפתחותיות מייחסות גם הן חשיבות לאינטראקציות חברתיות (כמו למשל, פיאז'ה, בנדורה, קופל וברדקמפ) אך הן, בפרספקטיבה ההתפתחותית, רק הקשר (context) כמו כל סביבה אחרת המעוררת אצל הפרט הפרת האיזון הקוגניטיבי. התיאוריות הסוציותרבותיות, לעומת זאת, מדגישות את האינטראקציות החברתיות של הילד היחיד כמרכזיות להתפתחות. לפי התיאוריה של פיאז'ה, ההתפתחות מובילה את הלמידה. הילד צריך להבשיל בתחומים מסויימים קודם שיוכל ללמוד מיומנויות מסוימות. לעומת זאת, לפי ויגוצקי, תהליך הלמידה מוביל את ההתפתחות כאשר ילדים לומדים פרקטיקות ידע של הקהילה בה הם חיים. בדומה, ברונר (Bruner, 1965) טוען שהלמידה נוצרת בתוך הקשר תרבותי כאשר מבוגר או עמיתים מציעים פיגומים המאפשרים למידה. ברונר מוסיף, שלמידה הדדית היא התרבות האופטימלית שדרך הנרטיב שלה נוצרים ללומדים מודלים של זהות ומכוונות עצמית.

התיאוריה הסוציותרבותית של רוגוף (Rogoff, 1995) מתייחסת להתפתחות כמתרחשת בשלושה מישורים שביניהם הדדיות ואינטראקציה: המישור התוך אישי, המישור הבין אישי והמישור הקהילתי/הקהיר. ההתפתחות נתפסת כמתרחשת כאשר הפרט משתתף בפעילויות של הקהילה. לפיכך, אי אפשר לראות התפתחות כמתקיימת רק באחד המישורים. ההתפתחות והלמידה קיימים בכל המישורים ומאופיינים כתהליך של התמרה (טרנספורמציה) המוגדר על ידי השתתפות של הילדים בפעילות הקהילה. לפי רוגוף (שם), למידה מתייחסת לשינוי מתמשך של מעורבות הילדים בקהילתם ולא כשינוי מובחן של כל אינדיבידואל. רוגוף (Rogoff, 1990) טוענת שבני אדם לומדים באמצעות צפייה והקשבה באחרים כאשר הם חולקים משימות משותפות, בתפקידים גמישים ומשלימים. צפייה בפעילות האחר כדרך חשובה ללמידת הילדים, אינה מקרית ואינה פסיבית. במהלך הצפייה והשיתוף הילדים משתמשים בשפה ככלי תרבותי חיוני ופעיל. יותר מכך, רוגוף (Rogoff, 1995) טוענת שההתפתחות נמדדת בשינוי במידת השתתפות של הילד בפעילות חברתית. השתתפות הילדים ברוטינות התרבותיות של המסגרת החינוכית מאפשרת להם 'לנכס' את הידע החדש שנוצר מתוך השתתפותם.

לשינוי בהתייחסות ללמידה בילדות יש השפעה על הפרקטיקות הפדגוגיות ועל הערכת איכות המסגרת החינוכית. רוגוף (Rogoff, 1995) רואה ב"השתתפות מודרכת" פרקטיקה פדגוגית המאפשרת לילדים ליזום ולהתפתח באופן הרלוונטי לקהילה שלהם. בעוד התיאוריה ההתפתחותית מדגישה יצירת הזדמנויות ללמידה, הפרקטיקה הסוציותרבותית יוצרת מרחב לילד לקחת חלק בפעילויות הרגילות של הקהילה. כלומר, התפתחות הילד היא תהליך תרבותי שהמדדים שלו אינם קבועים מראש אלא מקיימים משא ומתן עם הקהילה התרבותית בה הילד חי.

הפרספקטיבה הסוציותרבותית מכירה בילדים כ-social actors, בעלי יכולות ובעלי זכויות. היא נותנת מקום לשונות הבינאישית והקהילתית. ההתפתחות מתאפשרת באמצעות יחסים חברתיים ובאמצעות הכוונה של מבוגרים רגישים

ומקשיבים.

לפיכך, פדגוגיה ותכנית התערבות המבוססת על התיאוריות הסוציותרבותיות, תדגיש את האינטראקציות החברתיות במסגרת החברתית, תחזק את הערכים הקהילתיים ותתבונן על השינויים החלים בקהילת הילדים לצד השינויים בדרכי השתתפותו של הפרט בחוויה הקבוצתית. לצד אלה יהיה מקום להתבונן גם על השינויים החלים אצל הפרט. ההתייחסות לשלושת המישורים שרוגוף תיארה תאפשר למחנכים לתצפת, לפרש ולתכנן משלוש פרספקטיבות: האישי, הבינאישי והקהילתי. תוכנית ההתערבות תדגיש פעולות של קהילת הלומדים והבנה שכל אחד מהילדים יכול להשתתף בדרך אחרת בתוך הקהילה.

## מקורות:

Bruner, J., 1965. The process of education. Translated from English by N. Ginton. Tel Aviv: Yahdav.

Rogoff, B., 1990. Apprenticeship in thinking: cognitive development in social context. New York: Oxford University Press.

Rogoff, B., 1995. Observing sociocultural activity on three planes: Participatory appropriation, guided participation, and apprenticeship.

In: J. V. Wertsch, P. Del Rio & A. Alvarez, eds, 1995. Sociocultural studies of mind. New York: Cambridge University Press, pp. 139-164.

## נספח 2

### בין תהליך חינוכי מסורתי לבין מתקדם (מבוסס עקרונות של תרבות דמוקרטית)

עקרונות למידה (והערכה) מבוססות עקרונות	עקרונות למידה (והערכה) מסורתית
רלוונטיות ללומד/ת - קוגניטיבית ורגשית	מנותקת משגרת החיים של הלומד/ת מחוץ לשיעור/ תחום הדעת הספציפי
מאפשרת צמיחה והתפתחות מעבר למסגרת החינוכית - יוצרת סקרנות, מקנה כלים לחקר, שאילות שאלות, כלי התבוננות	חסרת השפעה משמעותית על למידה מחוץ למרחב ולתחום
דגש על התנסות והבנה - רפלקסיה ודיאלוג	דגש על שינון ידע
ראיה רב-תחומית של הידע והקשרו לעולם	ראיה אטומית של הידע
תהליך חברתי, משתף, דיאלוגי	כל תלמיד בנפרד
תהליך חינוכי מכוון תוצרים מגוונים המביאים לידי ביטוי שלל יכולת, דעות ורגשות	תהליך חינוכי מכוון תוצר ידוע מראש
איש החינוך כמעצב וכמנחה	איש החינוך כ"חוליה" - תוכניות לימודים קבועות שצריך "להעביר"
גיוון בקביעת הסטנדרטים, פתיחות לשונות	אחידות - סטנדרטים אחידים לכולם
פתיחות ושקיפות	סודיות



המכון  
לחינוך  
דמוקרטי

תחום הגיל הרך במכון הדמוקרטי ממשיך כל הזמן  
ללמוד, לקדם ולהניע תהליכים שיעודדו תרבות  
דמוקרטית מעשית במרחבי הגן. תרבות שתהווה  
תשתית חברתית הנותנת ביטוי למגוון היכולות  
האנושיות, חיבור בין דרכי חשיבה שונות וקידום יחסי  
גומלין בין היחיד לחברה.  
קיימת חשיבות רבה להרחבת העשייה החינוכית  
החשובה המתקיימת בגילאי 3-6 ברמה הארצית  
לגילאי לידה-3 כשנים קריטיות ומשמעותיות לעיצוב  
דמותו העתידית של הילד. אנחנו תמיד שמחים  
ופתוחים לשותפויות וחברים חדשים לדרך.