

פעילות למען שינוי מדיניות באמצעות קואליציית סינגור

חקר-מקרה

בן ברוך ואמה דיסלי



למידע נוסף על פרסום זה, היכנסו לאתר www.rand.org/t/RRA245-4

תמונת הכריכה: באדיבות אילן ספירא.

המוציא לאור: "תאגיד ראנד", סנטה מוניקה - קליפורניה, וקיימברידג' - בריטניה.

"ראנד אירופה" הוא ארגון ללא מטרת רווח. הוא מסייע בשיפור המדיניות וקבלת ההחלטות באמצעות מחקר וניתוח. הפרסומים של "ראנד" אינם משקפים בהכרח את דעותיהם של לקוחות המחקר שלו או את אלה של הארגון עצמו.

© כל הזכויות שמורות לקרן ברנד ון ליר.

אין להעתיק, לשכפל, לצלם, להקליט, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני אחר – כל חלק שהוא מהחומר שבספר זה ללא אישור בכתב מהגוף המממן.

הנכם מוזמנים לתמוך ב"ראנד".

לתרומה מוכרת לצרכי מס, היכנסו:

www.rand.org/giving/contribute

www.rand.org

www.randeurope.org

1. הקדמה

בשעות הבוקר של ה-18 ביולי 2018, בישיבתה האחרונה טרם צאתה לפגרת הקיץ, עסקה הכנסת בחקיקה. נותרו שעות ספורות בלבד להעברת הצעת חוק הנוגעת לפיקוח על מעונות יום, הצעה שנדונה במשך עשרות שנים, אך מעולם לא עברה. במסדרונות שמחוץ לאולם המליאה, חברת הכנסת יפעת שאשא-ביטון שוחחה על אפשרויות שונות עם חברי הקואליציה לחינוך מלידה ("הקואליציה"), קבוצה של יחידים וארגונים הפועלים למען שיפור המענה לגיל הרך (גילאי לידה עד שלוש) במדינה. הקואליציה, שהוקמה רק שנתיים וחצי קודם לכן, עסקה בחודשיים האחרונים בארגון הפגנות, במשלוח עצומות ובשימוש באמצעי התקשורת, במטרה ליצור לובי למען חקיקת חוק חדש בנושא הפיקוח על המעונות. דחיפות הנושא גברה לאחר שיסמין וינטה, פעוטה בת שנה ששהתה במעון פרטי ובלתי מפקח, מתה כתוצאה מההתעללות שעברה על-ידי המטפלת. היה ברור שיש צורך בשינוי של המערכת, והקואליציה הגבירה את פעילותה בכל הערוצים במטרה להבטיח ששינוי החוק יעבור בכנסת הנוכחית. ככל שהתקרבה ישיבת הכנסת באותו יום לסיומה, עשו ח"כ יפעת שאשא-ביטון וקומץ חברי קואליציה מאמץ אחרון, שלחו עצומות חדשות והשמיעו קריאות של הרגע האחרון לקבוצות שלהם ברשת. באותו לילה, "חוק הפיקוח על מעונות יום לפעוטות" ("חוק הפיקוח") עבר ברוב של 35 חברי כנסת, ללא מתנגדים.

החקיקה הייתה שינוי אחד מתוך מספר שינויים שהקואליציה פעלה להשגתם, בהם הקמת "המועצה לגיל הרך". הדוח שלהלן מתאר כיצד פעלה הקואליציה לקידום ההתפתחויות החשובות האלה בתחום הגיל הרך, מאז הקמתה בדצמבר 2015 ועד החודשים הראשונים של 2019, שבהם נערכו הראיונות במסגרת חקר-מקרה זה. הוא מתייחס לגורמים שאפשרו את העברת "חוק הפיקוח", ואת שינויי החקיקה הקשורים אליו, שבוצעו בזמן כה קצר. כמו כן הוא בוחן את תהליך הקמתה של הקואליציה, את מימושה, ואת האופן שבו עבודת הסינגור שביצעה תרמה להשגת השינויים בחוק הנוגעים להתפתחות הילדים בגיל הרך.

חקר-המקרה מהווה חלק מתוכנית המחקר הרחבה יותר של קרן ברנרד ון ליר ("הקרן"), אשר מממנת התערבויות בקנה מידה רחב בתחום הגיל הרך (כמפורט בסוף חקר-המקרה הזה).¹ באופן ספציפי, מטרת חקר-המקרה היא לתעד ולזהות את הלקחים שאפשר ללמוד מהגישה שבה נקטה הקואליציה, ולהסביר בעזרתם את תהליך ההקמה והניהול של קואליציה שמטרתה להשפיע על שינוי מדיניות. הוא מתבסס על ראיות שנאספו ממסמכים, ומ-20 ראיונות שהתקיימו עם חברי קואליציה, עם אנשים שאינם חברי קואליציה, עם קובעי מדיניות ועם עיתונאית. לאורך חקר-המקרה יש התייחסויות למרואיינים, לעתים באופן ישיר בתוך הטקסט, ולעתים בהערות הסיום המקושרות לדברים שנאמרו או לציטוט. המנכ"ל של ארגון "אנו" והסמנכ"לית שלו, שהתראיינו, כבר אינם נושאים בתפקידיהם, ולפיכך אנו מתייחסים אליהם כאל "המנכ"ל הקודם" ו"הסמנכ"לית הקודמת". פרטים נוספים על המתודולוגיה מופיעים בנספח.

חקר-המקרה מתמקד בגורמים שלדעת קובעי המדיניות הם גורמים קריטיים להצלחת הקואליציה. הוא ערוך באופן הזה: סעיף 2 עוסק בתולדות הקואליציה ובחבריה הנוכחיים, וכן מונה את הצלחותיה העיקריות עד היום; סעיף 3 בוחן את חשיבות הגיוון והייצוגיות של תנועות שורשיות (grass-roots) וסעיף 4 עוסק בבחינת הדרך שבה הקואליציה ניהלה את דרכה בין ההשקפות השונות הללו; סעיף 5 מזהה את הטקטיקות ואת הפעולות שבהן הקואליציה נקטה;

סעיף 6 מתאר את האתגרים שעמדו בפני הקואליציה בהשגת יעדיה; סעיף 7 מתייחס לויתורים ופשרות, וסעיף 8 פונה קדימה, אל עבודתה של הקואליציה בעתיד ואל הצעדים הנוספים שתנקוט.

2. הרקע להקמת הקואליציה לחינוך מלידה ופעילותה עד כה²

בשנת 2015 לא הייתה שום תכנית ממשלתית שקיבלה אחריות על כל הפעוטות מלידה עד גיל שלוש בישראל, לא במסגרת מוסדות שנמצאים תחת פיקוח ממשלתי, ולא בכל מסגרת אחרת (מעון פרטי או טיפול בבית).³ מסגרות הטיפול בילדים מלידה עד גיל שלוש היו תחת אחריותו של משרד האוצר,⁴ ואילו ילדים מגיל שלוש ומעלה היו תחת אחריותו של משרד החינוך. רק 23% מהילדים מתחת לגיל שלוש היו במסגרות ציבוריות, נתמכות ומוסדרות – שיעור נמוך יחסית בהשוואה למדינות OECD אחרות.⁵ הדיווחים בישראל הצביעו על ביקוש יתר לשירותי טיפול רשמיים לילדים,⁶ אך בקבוצות אוכלוסייה מסוימות, כגון החרדים והערבים, הביקוש היה נמוך יותר.⁷ מכאן שהטיפול בילדים מתחת לגיל שלוש, ובמיוחד אלה השייכים לקבוצות המיעוט במדינה, לא רק שלא זכה לפיקוח מטעם הממשלה אלא שגם כל מנגנוני הבטיחות הכרוכים באסדרה ממשלתית לא היו קיימים בעבור.

מצב זה משך את תשומת לבו של קרן ברנרד ון ליר, ארגון שמאז שנות השבעים של המאה הקודמת מממן תוכניות לגיל הרך בישראל.⁸ השם ון ליר היה מוכר בישראל כבר מאז 1959, כאשר קבוצת ון ליר, הגורם המממן את קרן ברנרד ון ליר, הקימה את מכון ון ליר בירושלים.⁹ בשנת 2015, קרן ברנרד ון ליר התאימה את האסטרטגיה שלה בישראל לאסטרטגיה הארגונית המקיפה שלה הנוגעת להשקעה בפרויקטים בקנה מידה נרחב.¹⁰ היא מינתה נציגה מטעמה והטילה עליה משימה לחקור כיצד ניתן לקדם את האסטרטגיה שלה בישראל. לאחר שלב של סקירת שטח שכלל ראיונות עם למעלה מ-80 אנשים מסקטורים שונים ומאזורים גאוגרפיים שונים,¹¹ הנציגה זיהתה סוגיות ופערים בטיפול ובחינוך של ילדים מלידה עד גיל שלוש כתחום אסטרטגי הראוי למיקוד עבודתה העתידית של הקרן בישראל.

2.1 זיהוי הפורמט של קואליציית סינגור

במהלך שלב הסקירה, הנציגה של קרן ברנרד ון ליר בישראל זיהתה ארגונים שפועלים בנושאים רלוונטיים לאסטרטגיית הסיוע של הקרן בישראל. אחד מהם היה ארגון "אנו" – ארגון ללא כוונת רווח שמציע שירותי קמפיין וכלים ארגוניים לשינוי חברתי, ומתמחה בבניית קואליציות המתמקדות בארבעה ממדים: סינגור, אמצעי תקשורת, תנועות שורשיות, וידע.¹² למטרות חקר-המקרה הזה, אנו מתייחסים לגישה של הקמת קואליציה כאל בניית "קואליציית סינגור".

בהתבסס על הערכתה של הנציגה בישראל ועל הידע הקודם שהיה לה על המדינה, הקרן ראתה בבניית קואליציית סינגור דרך מועדפת שבאמצעותה תוכל לתרום לתחום הטיפול והחינוך של ילדים מלידה עד גיל שלוש בישראל. הקרן בחרה בגישה זו, בין היתר כי חשה שהיא יכולה לחבר בין בעלי עניין שונים, שיעבירו יחדיו מסר עוצמתי יותר בדבר הצורך בשינוי. בנוסף, הדגשים שארגון "אנו" שם על בניית שותפויות עם בעלי עניין שונים, על מתן כוח שווה לכל הפעילים, על מתן אפשרות מעשית לאנשים בשטח למצוא פתרונות, ועל עבודה עם תנועות שורשיות, דיברו אל ליבה של הקרן. ההרגשה הייתה שהגישה הזאת מאזנת בין תרומה לשיפור המדיניות, לבין הענקת כוח לשחקנים הראשיים לעשות את השינוי שהם מבקשים.¹³

2.2 קרן ברנרד ון ליר נתנה לארגון "אנו" מענק שנועד ליצירת קואליציה ולתכנון

קמפיין

הדיונים בין ארגון "אנו" לבין הקרן הובילו ליצירת קשר עם קבוצה של פעילים וארגונים הפועלים בתחום החינוך לגיל הרך, שכבר קודם לכן שיתפו פעולה בפעילויות סינגור. ארגון "אנו" זיהה את הקבוצה הזאת כפעילים נלהבים, המעוניינים לפעול למען חינוך לגיל הרך. בין שלוש הישויות נחתם הסכם לשיתוף פעולה, וקבוצת הפעילים והארגונים הפכו להיות "הקואליציה".

בדצמבר 2015 נתנה הקרן ל"אנו" מענק ראשוני לצורך פיתוח שיתוף הפעולה הזה. בששת החודשים הראשונים לאחר ייסוד הקואליציה, "אנו" שכרה אנשי צוות, מיפתה את בעלי העניין, הגדירה את האסטרטגיה שלה ופיתחה זהות ארגונית. כבר במהלך אותה תקופה, גדל מספר החברים בקואליציה. חבריה נפגשו עם חברי כנסת, השתתפו בפגישות של ועדות ממשלתיות והפיקו 35 פריטי תקשורת.¹⁴ לאחר המענק הראשוני שניתן לשישה חודשים, הקרן העניקה עוד מענק לשנתיים נוספות לטובת יישום פעילות הקואליציה, ולאחר מכן, ב-2018, מענק שלישי, שאמור להסתיים באוגוסט 2020.¹⁵

התיבות שלהלן מציגות מבט כללי על הקואליציה. תיבה מס' 1 מתארת את החברים בה ואת הרשת החברתית שלה, ותיבה מס' 2 מתארת את התפקידים המרכזיים הקיימים בה.

תיבה מס' 1: החברים בקואליציה, הרשת והמנהיגות

הקואליציה מורכבת מלמעלה מ-250 חברים שונים ומגוונים. יש לה מעל 5,000 עוקבים בפייסבוק, כ-70,000 אנשי קשר, והיא מגיעה ל-300,000 אנשים באמצעות רשתות חברתיות.

נכון למרץ 2019, נמנים בקואליציה כ-250 חברים,¹⁶ כולל שורה של בעלי עניין המוצגים בתרשים שלהלן.¹⁷ כל אלה הם יחידים, שחלקם מייצגים ארגונים ואחרים חברים על בסיס אישי. ברשתות החברתיות – כלומר בקבוצות ובאנשי הקשר שלהם – חברים לפי הערכת "אנו" יותר מ-300,000 איש.¹⁸ נוסף על החברים, נכון למרץ 2019 יש לקואליציה כ-70,000 אנשי קשר שחתמו על עצמות ומקבלים את עלוני המידע של "אנו", וכן כ-5,000 עוקבים בדף הפייסבוק של הקואליציה.¹⁹



בארגון "אנו" יש לקואליציה צוות הנהגה מרכזי ומשאבים ייעודיים.

מתוך 250 החברים בקואליציה, כ-30 יושבים בוועדת ההיגוי, המייצגת את כל החברים ומובילה את פעילות הקואליציה. הוועדה נפגשת באופן סדיר, ומנהלת דיונים גם בקבוצות ווטסאפ,²⁰ בהם מתקבלות החלטות אסטרטגיות והחלטות על פעולות שונות.²¹ כמה מחברי ועדת ההיגוי מעורבים יותר מאחרים. אחת הפעילות הייתה מעורבת ודומיננטית במיוחד, ולכן ניתן לה תפקיד גדול יותר בקואליציה. זה לא היה תפקיד רשמי, אך למטרות חקר-המקרה הזה אנו מתייחסים אליה בכינוי "הפעילה הראשית".²²

הקואליציה הרוויחה מהניסיון ומהמומחיות של הארגון המארח, "אנו",²³ שכבר זכה למוניטין של ארגון מוביל בבניית קואליציות סינגור בישראל. אף שהניסיון הקודם של "אנו" אינו בתחום החינוך לגיל הרך דווקא, הסמנכ"לית הקודמת הסבירה שהמומחיות של הארגון בבניית קואליציות חשוב יותר מאשר המומחיות בנושא. עם זאת, למרבה המזל, המנכ"ל הקודם של "אנו" הוביל קודם לכן, כמתנדב, את הקמת "ועד ההורים הארצי", ובהמשך הפך ליו"ר. הדבר הוסיף על יתרונותיו בעבור הקואליציה.²⁴

למרואיינים שמחוץ לקואליציה לא תמיד היה ברור ההבדל בין "אנו" לבין הקואליציה (מנקודת מבט משפטית יש הבדל ברור, כי הקואליציה היא רק אחת מתוך כמה קמפיינים/יוזמות ש"אנו" מנהל).²⁵ אפשר לטעון שהדבר היווה יתרון בעבור הקואליציה, כי היא הרוויחה מהמוניטין של "אנו", אך יש בכך גם סיכון שיקשרו אותה עם הארגון המארח באופן שלילי. לדוגמה, ב-2019 "אנו" תמך בעמדה ליברלית בנושא שאינו קשור לקואליציה, והדבר עלול היה להרחיק אלמנטים מסוימים מבין החברים ובכך להשפיע על המוניטין של "אנו" בקרב חברי הקואליציה.

תיבה מס' 2: תפקידים, מיומנויות ומאפיינים בסיסיים הנחוצים לתפקודה של הקואליציה

אלה התפקידים שהמרוויינים זיהו כחיוניים לעבודת הקואליציה:

* **מנכ"ל מקושר היטב:** מספר מרוויינים הדגישו את חשיבות הקשרים שהיו למנכ"ל הקודם של "אנו" עם קובעי מדיניות.²⁶ כפי שהסבירה הסמנכ"לית הקודמת, המנכ"ל "עסק בעיקר בפתיחת דלתות, וביצירת קשרים עם בכירים בממשלה".²⁷ המנכ"ל מילא גם תפקידים אחרים שהיו רבי ערך לקואליציה, כמו למשל, הצגת נקודת מבט חיצונית לקואליציה²⁸ וביצוע הערכות אסטרטגיות לכל אורך הדרך.²⁹

* **רכזת שיוזעת לעבוד היטב עם אנשים:** שמונה מרוויינים ציינו את חשיבות תפקידה של רכזת ("הרכזת") שמסורה לתפקיד. הרכזת מסייעת לבצע את כל הפעילויות, ובמובן מסוים מעצימה את חברי הקואליציה מבלי לקחת לעצמה סמכות או קרדיט על פעולותיהם. התכונות החשובות לרכזת, כפי שהגדירו אותן חלק מהמרוויינים, הן מיומנויות בין-אישיות, יכולת לגשר ולנהל מאבקים פנימיים, יכולת לתת לאנשים תחושת שייכות ויכולת להעצים את חברי הקואליציה.³⁰ הרכזת הסבירה ש"היופי של הרכזת הוא לדעת איך להיות ברקע... עליך להיות מאוד צנועה בתפקיד הזה, לתת את הבמה לכל האנשים".³¹

את התכונות האלה הדגישו לא רק חברי הקואליציה, אלא גם כל שלושת המרוויינים שאינם חברי הקואליציה, שייצגו ארגונים שאתם הקואליציה פיתחה יחסי עבודה אפקטיביים. גם קרן ברנד ון ליר רואה ברכזת את המפתח "לאפשר לכל אחד להרגיש שיש לו מקום משלו, קול משלו", וכדוגמה לכך היא מציינת את הצלחת הקואליציה לצרף אליה את "המועצה הלאומית לשלום הילד".³² לאור המאפיינים החשובים הללו, אין זה מפתיע שאחד מחברי הקואליציה תיאר את בחירת הרכזת כעניין קריטי,³³ ואחר אמר שהרכזת היא המפתח להצלחת הקואליציה.³⁴

* **פעילה ראשית עם תשוקה לנושא:** כל הפעילים בקואליציה הם מתנדבים, וחשיבותם בתוך הקואליציה כבר הודגשה. אולם כפי שנאמר בתיבה מס' 1, חברי הקואליציה, קובעי מדיניות ואנשים שאינם חברי קואליציה ייחסו לפעילה הראשית חשיבות מיוחדת. שלושה מרוויינים תיארו אותה כמסורה לנושא, ואחדים אף השתמשו במילה "משוגעת".³⁵ – לדוגמה, "[היא] משוגעת... יש לה 30 שעות ביממה... צריך למצוא את האנשים הנכונים שמסוגלים לעשות את זה... היא נמצאת בכל מקום, הולכת לכל ישיבת ועדה, תמיד אומרת את דעתה ומייצגת את הקואליציה... היא הצליחה ליצור קשרים קרובים עם רוב קובעי המדיניות והפוליטיקאים שעוסקים בתחום הזה של הגיל הרך".³⁶ האמירה הזאת מראה עד כמה הפעילה הראשית לחמה למען המטרה, הקדישה המון זמן לפעילותה הציבורית ופעלה בלהיטות רבה. קובעי מדיניות שהיו איתה בקשר הסבירו שעל מנת להצליח "יש צורך באדם היפר-אקטיבי, הוא חייב להיות אקטיביסט, כזה שאתה יודע שירוץ קדימה בכל תנאי... [לקואליציה] יש אנשים בעלי תשוקה רבה לנושא".³⁷

* **קמפייןר:** ארגון "אנו" עובד עם סוכנות שיווק המתמחה בקמפיינים אינטרנטיים. כך עמד לרשות הקואליציה קמפייןר שידע איך להוציא הודעות ולהפיץ אותן לקהל הרחב של קובעי מדיניות ולציבור הכללי.³⁸

2.3 זיהוי מטרות ברורות, אפשריות אך שאפתניות, תרם להצלחתה הניכרת של

הקואליציה

כבר מראשית הדרך, ארגון "אנו" עבד עם הקואליציה על ניסוח מטרה משותפת שכל החברים יוכלו להסכים עליה, ושהייתה קשורה באמונתם המשותפת ב"צורך במערכת טובה לגיל הרך".³⁹ לשם כך, הקואליציה פיתחה יעדים שאפתניים⁴⁰ אך ניתנים להשגה,⁴¹ במספר מוגבל, כך שקל יהיה לתקשר אותם לקהלים שונים.⁴² המטרה שנוסחה הייתה לדאוג ל"איכות ולנגישות של הטיפול בילדים מתחת לגיל שלוש באמצעות מסגרת רגולטורית, הגדלת השקעות והרחבת שירותים".⁴³ החזון של הקואליציה הוא ש"המסגרות לגילאי לידה עד שלוש יהיו מוסדרות, מאורגנות ונגישות לכל האוכלוסייה".⁴⁴

לדעת הקואליציה, יעדים אלה מבוססים על הצרכים של הורים וילדים,⁴⁵ ויש להם "פוטנציאל לעניין את הציבור".⁴⁶ ההתמקדות במטרות מאוד ספציפיות הנוגעות למדיניות התקבלה יפה על ידי קובעי המדיניות, ואחד מחברי הכנסת הסביר שהקואליציה "ברורה מאוד באשר למה שהם עושים,

זה בשם שלהם, זה המסר...כשהיא שמה את האצבע על חינוך מלידה היא אומרת 'זו תקופה מאוד חשובה וקריטית בחייו של כל ילד'. זו הייתה גישה חדשה למדי ומאוד משמעותית...".⁴⁷

2.4 הקואליציה המשיכה לפתח את האסטרטגיה שלה ולבחון אותה כל הזמן

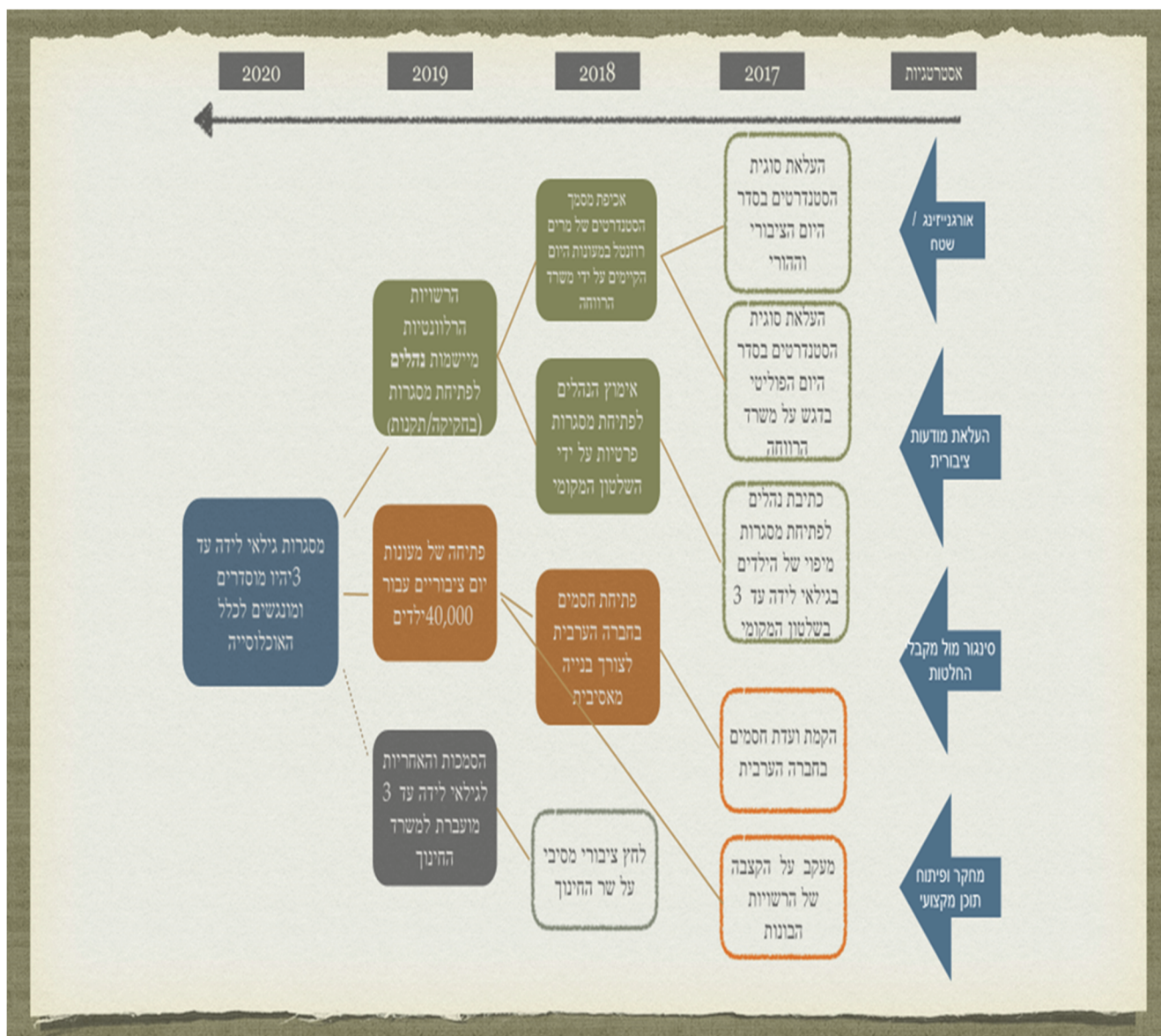
הקואליציה סיכמה את תכנית העבודה המקורית שלה לשנת 2016⁴⁸ במסמך מדיניות שהציב שלוש מטרות:⁴⁹

- אסדרה: יישום אסדרה ממשלתית למוסדות חינוך לילדים מתחת לגיל שלוש.
- הרחבה: הרחבת היקף מוסדות החינוך לילדים מתחת לגיל שלוש כך שיכילו את כל הילדים הזקוקים למעון, תחת פיקוח והדרכה של צוות שהוכשר לכך.
- העברה: העברת האחריות על חינוך לילדים מתחת לגיל שלוש ממשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים למשרד החינוך.

כדי להשיג מטרות אלה, פיתחה הקואליציה אסטרטגיית סינגור בעבור שני חוקים חדשים. החוק הראשון עסק בהקמת מועצה שתקבץ את כל בעלי העניין הרלוונטיים לגיל הרך. חלק זה של האסטרטגיה התפתח במטרה להתאים את האינטרסים של הקואליציה לבקשות של מובילי המדיניות הזאת (בעיקר ח"כ מנואל טרכטנברג).⁵⁰ החלק השני עסק בשיפור הפיקוח על מעונות יום לילדים מתחת לגיל שלוש. הקואליציה עדיין ראתה בהעברת האחריות למשרד החינוך מטרה חשובה, אבל הורידה את התיעדוף שלה מסיבות אסטרטגיות שמפורטות בהמשך.

בשנת 2018 הקואליציה עשתה הערכה מחדש של האסטרטגיה שלה ועדכנה אותה. ועדת ההיגוי יצאה לסדנה שבה בדקה את גישתה בעזרת מדריך מקצועי חיצוני, וגיבשה תכנית עבודה לשנים 2018-2020.⁵¹ תכנית העבודה הזאת כללה ארבע טקטיקות הקשורות זו לזו, בהתאמה לגישה הרחבה יותר של "אנו" לבניית קואליציה, והתמקדה בתנועות שורשיות, ב'אמצעי התקשורת', ב'סינגור' וב'אקדמיה'.⁵² הסמנכ"לית הקודמת הסבירה שאסטרטגיה זאת, המבוססת על ארבעה עקרונות, מתמקדת בהבאת הנושא לידיעת הציבור,⁵³ כדי שאנשים יהיו מודעים לשינוי המבוקש ויתמכו בו.

במהלך אותה סדנה קיבלה תוכנית העבודה של הקואליציה בסיס מושגי וגרפי במסגרת תאוריה של שינוי, כפי שמוצג בתרשים 1 (בחקר המקרה הזה איננו מפרטים זאת, אך התרשים מראה את דרך המחשבה של הקואליציה). מאוחר יותר, המנכ"לית החדשה של "אנו" הקדישה יום מיוחד לוועדת ההיגוי כדי לבחון את האסטרטגיה ואת תיאוריית השינוי של הקואליציה, דבר שמצביע על התפתחותו של דפוס חשיבה הערכתי (evaluative mindset) בתוך הקואליציה ועל מאמץ מתואם לביצועו.



מקור: "אנו".

2.5 העמדת הילד במרכז ותפיסתה של הקואליציה כגוף עצמאי עזרו לה לזכות בתמיכה

מרכיב משותף לאסטרטגיה של הקואליציה, למטרותיה וליעדיה היה "העמדת הילד במרכז". כפי שהסבירה אחת מחברי הקואליציה, מטרתה של גישה זו היא לתת עדיפות ראשונה לילד – תוך התמקדות בהתפתחותו החברתית והרגשית – ולא לשאלות של מדיניות, כמו איך המדינה יכולה לעזור להורים לחזור לעבודה.⁵⁴ גישה זו משקפת את הדגש שהקואליציה שמה על "הטוב הכללי... [תוך הימנעות] ממסרים פוליטיים או מסרים ספציפיים לקבוצה אתנית אחת או ליחיד מסוים".⁵⁵ המרואיינים הדגישו את ההימנעות המכוונת של הקואליציה מהבעת השקפה פוליטית.⁵⁶ אחד מקובעי המדיניות הסביר שמנקודת מבטם הקואליציה "עושה זאת למען מטרה נעלה יותר. קל

מאוד להסכים אתם. האגינדה שלהם 'נוחה'... הדבר החשוב ביותר לקואליציה הוא הילד. זה נכון גם לגבי השר [שר הרווחה והשירותים החברתיים]⁵⁷.

העדפת הילד ניכרת במסרים של הקואליציה – כפי שהסבירה מרואיינת שאינה חברת קואליציה: "הם דואגים לכך שקולם יישמע – אבל מה שחשוב יותר, שקולו של הילד יישמע".⁵⁸ המסר של 'העמדת הילד במרכז' פעל היטב גם לצורך התמודדות עם הקולות השונים בתוך הקואליציה, נושא שנדון בו בהמשך.

משקיפים חיצוניים תופסים אפוא את הקואליציה כעצמאית מבחינה פוליטית.⁵⁹ הפעילה הראשית הסבירה שעצמאות בעיניה היא האפשרות של הקואליציה לפעול על פי "אגינדה פנימית אמיתית, ולא על פי אגינדה חיצונית".⁶⁰ המנכ"ל והסמנכ"לית הקודמים הסבירו שגישתה של הקואליציה היא שחבריה יובילו אותה ככל הניתן.⁶¹ אפשר לטעון שגישה זו עומדת בסתירה לארגונים שחלה עליהם אסדרה או תקצוב ממשלתי, שאותם המרואיינים תיארו כבעלי סיכוי נמוך יותר לאתגר את מדיניות הממשלה, בשל תלותם התקציבית.⁶² הגם שהקואליציה מקבלת מימון מגוף חיצוני (קרן ברנד ון ליר), לא נראה שהדבר גורם לסטיגמה כפי שגורמת תלות במימון ממשלתי.⁶³

2.6 הקואליציה פיתחה את הרשת שלה באמצעות תמיכה וסיוע להורים ולמטפלות בעניינים אישיים

נוסף על החברים בה, לקואליציה יש רשת של תומכים ועוקבים, ביניהם הורים ומטפלות. אחת הדרכים שבהן הקואליציה תמכה ברשת הזאת והביאה לכך שחבריה ימשיכו לגלות בה עניין מתבטאת בנכונותה של הרכזת לשמש, לדבריה, כ'קו חס' לבעיות אישיות, ולהקשיב ולהגיב לבקשות אישיות לקבלת מידע ותמיכה. הרכזת הסבירה שלמרות שהדבר גוזל זמן ובמידה מסוימת מהווה סטייה מהדרך, היא סבורה שהזמינות שלה קשורה במידה רבה ליכולת ההשפעה 'בקנה מידה רחב', כי היא מעניקה הזדמנויות לאיסוף מידע שאפשר יהיה להשתמש בו בתהליך הסינוור. במילותיה, הדבר נתן לקואליציה את "הכוח להשפיע... הזדמנות לאסוף מידע".⁶⁴ היא הסבירה גם את חשיבותן של כל האינטראקציות: "אני לומדת מכל דבר... גם אם רק אדם אחד מגיע [לאירוע] הוא יכול לתת לי עולם שלם [של מידע]... זה לא עניין של כמות, אלא של איכות".⁶⁵ נוסף על החשיבות שייחסה לשמיעת כל הפונים, היא תיארה איך התמיכה שהיא מעניקה הניבה לעתים פירות בלתי צפויים. לדוגמה, היו כמה הורים שהקואליציה עזרה להם בבקשת תמיכה כספית מהממשלה, ובהמשך הם הסכימו להיכלל בדוחות ולהשתתף בהפגנות.⁶⁶

גם חברי קואליציה אחרים ואחד מקובעי המדיניות סברו שהתמיכה בעניינים אישיים תרמה להצלחת הקואליציה.⁶⁷ חוגים רחבים יותר סברו שהקואליציה נתנה תמיכה כנה ואמיתית, ואחת המרואיינות שאינה חברת קואליציה אמרה שהיא "רואה שהמטפלות מרגישות שהקואליציה תומכת בהן".⁶⁸

2.7 הקואליציה כבר הגשימה כמה ממטרותיה

בפרק הזמן של מעט יותר משלוש שנים מאז הקמתה, הייתה הקואליציה מעורבת בהתפתחויות רבות שהתרחשו בתחום המדיניות הנוגעת למעונות הציבוריים והפרטיים כאחד, כולל הגדלת ההשקעה בבניית מעונות לפעוטות והעלאת שכרן של המטפלות.⁶⁹ אולם ההישגים הגדולים והמשמעותיים ביותר שהקואליציה תרמה להם היו שלוש אבני דרך בחקיקה. נוסף על "חוק

הפיקוח⁷⁰, הקואליציה סינגרה בהצלחה למען כמה שינויי מדיניות שחברי כנסת מסוימים ביקשו להעביר ושתאמו את יעדיה, לא רק בשל תוכנם, אלא כי הם סייעו בטיפוח הקשר עם חברי הכנסת הללו ובגיוס עזרתם, דבר שנתפס כבעל חשיבות אסטרטגית.⁷¹ שינוי המדיניות העיקרי שבהם היה חוק שנחקק ביולי 2017 ("חוק המועצה"), ויצר את "המועצה לגיל הרך": "גוף חדש שמטרתו לקבל אחריות כוללת על שירותי הממשלה לגיל הרך".⁷² הקואליציה ארגנה פגישה בין מנואל טרכטנברג (מי שהיה אז חבר כנסת וקודם לכן שימש כיו"ר השדולה למען הגיל הרך בכנסת, עד אוקטובר 2017⁷³), לבין שר הרווחה והשירותים החברתיים, חיים כץ, ובכך מילאה תפקיד חשוב בהעברת החוק. חברי הכנסת שהיו מעורבים בנושא הכירו בתפקידה של הקואליציה בהשגת שינויי החוק הללו.⁷⁴

נוסף על כך, הקואליציה תמכה ביוזמות אחרות, בהן חוק שדורש התקנת מצלמות אבטחה במעונות (בכולם, למעט אחדים יוצאים מן הכלל), כדי לעזור להגן על הילדים. חוק זה עבר בדצמבר 2018, זמן קצר לפני הפגרה לקראת בחירות 2019.⁷⁵ שוב, הקואליציה שיתפה פעולה עם ח"כ יפעת שאשא-ביטון לשם הגשת החוק והעברתו.

3. מגוון חברים

כשהקואליציה ביקשה תחילה להגדיל את מספר חבריה היא כיוונה את פעילותה כך שתכלול את כל קשת האוכלוסייה ותהיה מגוונת וייצוגית ככל האפשר. כתוצאה מפעילותה, יש בה גיוון בשלושה היבטים שמשלימים זה את זה. ראשית, יש בה קולות שונים. הפעילה הראשית הדגישה את חשיבותו של היבט זה, ואמרה ש"ככל שתקחו לכם מגוון קולות ככה תצליחו".⁷⁶ חקר-המקרה מוכיח זאת באמצעות דוגמאות של השקפות סותרות בתוך הקואליציה, כמו למשל ויכוחים פנימיים בדבר המוסריות של חומרי תעמולה שונים. שנית, בקואליציה יש מגוון של אנשים מרקע אתני שונה, אשר מייצגים אוכלוסיות שונות במדינה, כמו ערבים וחרדים.⁷⁷ שלישית, בקואליציה חברים אנשים שהם מומחים בתחומים שונים.⁷⁸ התועלת של כל אלו הוסברה על-ידי מספר מרואיינים שזיהו את הערך בידע משלים בתחום⁷⁹ יחד עם תמיכה אקדמית, ייעוץ ארגוני⁸⁰ ומומחיות משפטית.⁸¹

כדי להגדיל את מספר החברים בקואליציה, "אנו" זיהו ארגונים רלוונטיים והחלו לפנות אליהם באמצעות בעלי העניין המרכזיים בתחום. ציון דרך חשוב בהתפתחות קהילת הקואליציה היה יצירת השותפות עם פעילה מרכזית בתחום, שפעלה באופן עצמאי להארכת חופשת הלידה, והייתה לה קבוצת פייסבוק שכללה 300,000 הורים עוקבים. לקראת ההצבעה על חוק הפיקוח ב-2018, "אנו" פנו אל הפעילה הזאת וביקשו שתתמוך בקואליציה באמצעות פנייה לעוקבים שלה בבקשה שיחתמו על עצמות. הקואליציה הדגישה את דחיפות העניין בשל הקריאה הקרובה הצפויה בכנסת, וכך עזרה לשכנע אותה להתערב. היא הסכימה לגייס את קבוצת הפייסבוק שלה לחתום על עצמות ולשלוח אימיילים לקובעי המדיניות.⁸² בדומה לכך, הקואליציה יצרה קשר עם אם לילד שמת במעון, ושהקמפיין שלה תאם היטב את מטרות הקואליציה.

לאור הדגש שהקואליציה שמה על ייצוג השטח, איחוד הכוחות עם שתי קבוצות הללו היה הכרחי. ח"כ יפעת שאשא-ביטון הסבירה, שהיא רצתה לעבוד עם הקואליציה כי היא ייצגה את בעלי העניין העיקריים בתחום. לפיכך היא תמכה בגישת הקואליציה "לארגן שותפים רבים ככל האפשר".⁸³

לקואליציה חשוב גם לעבוד עם בעלי עניין שמשקפים נקודות מבט שונות, כפי שאמרו מרואיינים מכל הקטגוריות.⁸⁴ הבאת קולות שונים הייתה טקטיקה מכוונת, והרכזת הדגישה שהיא רואה חשיבות ב"לרוץ תמיד עם שותפים, לא לבד".⁸⁵ בדומה לכך, המנכ"ל הקודם הסביר ש"הרעיון הוא לשים את האגו בצד ולהביא אל השולחן כמה שיותר שחקנים שלהם מטרה משותפת..."⁸⁶, והפעילה הראשית תיארה איך "שיתוף פעולה הוא מעצם מהותה של הקואליציה. הוא הוא הקואליציה..."⁸⁷.

3.1 חברי הקואליציה היו מאוחדים בדבקותם באותה מטרה, ובזכות היותה מורכבת מהתארגנויות שורשיות, ראו בה גוף מייצג

כאשר הקואליציה פנתה לחברים פוטנציאליים היא נוכחה לדעת שמה שמושך את החברים החדשים להצטרף היא תשוקה משותפת לנושא, שמהווה מאפיין חשוב מאוד של הקואליציה.⁸⁸ הרכזת הסבירה שחשוב לכלול "את אלה שיש להם לב ותשוקה לנושא... אלה שהם 'משוגעים' מספיק כדי לפעול ולהשפיע... אלה שמוכנים לצאת מביטם בייחוד במגזר הזה, כי הורים רבים מתקשים למצוא מסגרת לטיפול בילדיהם".⁸⁹ השאיפה להשגת אותה מטרה, המשותפת לחברים השונים, עוזרת לחבר ביניהם. השאיפה הזאת סחפה פנימה גם קובעי מדיניות, כפי שציננה ח"כ יפעת שאשא-ביטון: "לתחושת, הם [חברי הקואליציה] אנשים שבאמת רוצים לעזור, וכשאני רואה אנשים כאלה אני רוצה לעזור להם".⁹⁰ תחושה זו קשורה כנראה לכך שחברי הקואליציה נתפסים כמייצגים את האנשים בשטח – כלומר, אנשים שמושפעים ישירות ממדיניות החינוך לגיל הרך.⁹¹ תפיסה זו עזרה ליצור את הממשק בין אנשים בשטח לבין קובעי המדיניות.⁹² קובעי המדיניות ייחסו חשיבות לייצוגיות הזאת, בין היתר כי היא מצביעה על כך שהחברים מבינים בנושא.⁹³

3.2 הקואליציה איפשרה לחברים להשמיע את קולם וקיבלה את נקודות המבט שלהם

כבר עם קבלת המענק הראשון, מנכ"ל "אנו" הסביר לנציגת קרן ברנרד ון ליר בישראל שהמודל של קואליציות סינגור דורש משני הצדדים להתחייב לגישה לפיה החברים בקואליציה הם אלה שמובילים אותה. לדברי המנכ"ל, העיקרון המנחה את עבודת הקואליציה הוא "העמדת הפעיל בחזית",⁹⁴ מה שאומר שההנהגה היא "בידי מתנדבים". הוא הסביר שחשוב מאוד להראות לחברי הקואליציה ש"אנחנו שם כדי לעזור להם לעשות את השינוי, ולא שהם נמצאים שם בשבילנו".⁹⁵ גם הסמנכ"לית הקודמת הדגישה את העיקרון של העצמת חברי הקואליציה, כי הם "אלה שעושים את השינוי".⁹⁶

בפועל, פירוש הדבר הוא שבפגישות, בכינוסים ובתקשורת, בדרך כלל החברים הם אלה שמדברים בשם הקואליציה, ולא "אנו" או הקרן. כארגון המארח, "אנו" מנהל את האסטרטגיה והטקטיקות, ואת התכנים הוא מקבל מהחברים. חלוקה זו מצביעה על מחויבות לגישה לפיה החברים הם שמובילים, ופירוש הדבר הוא שהתוכן בדרך כלל משכנע מאוד, כי הוא נמסר על ידי הפעילים שמושפעים ישירות מהסוגיות האמורות. כפי שח"כ מנואל טרכטנברג הסביר, "הקואליציה יודעת לרכוב על הקולות האוטנטיים, וזה הערך המוסף שלה".⁹⁷

קרן ברנרד ון ליר ו"אנו" הקפידו על שמירת העיקרון הזה, ובעת שיישמו את החזון של החברים הראו גמישות רבה ככל האפשר, ונמנעו מהפיתוי לנסות להשפיע על הקואליציה. המנכ"ל הקודם הסביר ש"הקבוצה היא זו שמחליטה אילו שינויים הם רוצים להשיג. זה היה חדש בעבור הקרן

[שכן קודם לכן הם לא נקטו בגישה הזאת]⁹⁸. הרכזת שלקחה על עצמה את "התפקיד של החדר האחורי"⁹⁹ גילמה זאת בגישתה, שכן היא התמקדה בעיקר בתיאום וביצירת שותפויות.

3.3 מיומנויות בין-אישיות, תקשורת יעילה ותמיכה הם מרכיבים חיוניים למשיכת חברים חדשים

המרואיינים ייחסו חשיבות מיוחדת לתקשורת יעילה לצורך משיכת חברים חדשים בעלי מעמד גבוה יותר, או כאלה שמחזיקים בדעות מנוגדות. לדוגמה, הם ייחסו חשיבות מיוחדת למיומנויות הבין-אישיות של הרכזת שבזכותן הוסיפה חברים "שהיוו ציון דרך", כפי שמתואר להלן.¹⁰⁰ בדומה לכך, הפעילה הראשית הייתה סבורה שניסיונות קודמים למשוך חברים חדשים היו יכולים אולי להיות מוצלחים יותר, אילו הסבירה טוב יותר את הרקע ואת ההיגיון שבגישת הקואליציה. כשהקואליציה תקשרה היטב, היא הצליחה לגייס חברים חדשים ולתת להם את הביטחון בכך שקולם יישמע.

גם אופיה הפתוח של התקשורת הפנימית מושך חברים חדשים. מנהלת אחד הארגונים – שהיווה מעין איגוד של הגנים הפרטיים ("האיגוד") הסבירה שהיותה של הקואליציה פתוחה לכולם פירושה שהחברים בה יכולים גם להשפיע וגם להיות מושפעים. מבחינתה, הגורם הזה היה משמעותי לא רק לעצם הצטרפותו של האיגוד לקואליציה, אלא גם להישארותו כחבר בה. היא הסבירה ש"כשישבתי בתחילה אל השולחן, כמה חברים חשבו שאינני צריכה להיות שם. הם חשבו שאני אולי אחזיר אותם לאחור. אך בשל העובדה שהם היו פתוחים, במקום שאני אשפיע עליהם יותר מדי, אני עצמי הושפעת מהם".¹⁰¹

3.4 הוספת החברים שקודם לכן התנגדו למדיניות שהציעה הקואליציה היוותה "ציון דרך", שהגדיל את סיכויי ההצלחה שלה

הקואליציה גייסה לשורותיה כמה ארגונים מובילים בתחום החינוך לגיל הרך בישראל, כמו המועצה לשלום הילד והעמותה הישראלית למען הילד בגיל הרך, ואלה עזרו לה לבנות את הפרופיל שלה כארגון שמייצג את התחום.¹⁰² הצטרפותו ב-2017 של האיגוד הארצי לגני ילדים פרטיים, ארגון שקודם לכן התנגד למטרות הקואליציה, הייתה תוספת חשובה במיוחד. הצטרפות זו ראויה לציון, כי התנגדותו של אותו ארגון זוהתה כמחסום משמעותי בניסיונות קודמים להעברת "חוק הפיקוח".¹⁰³

מתוך הכרה בחשיבות הדיבור בקול אחד, הרכזת פנתה למנהלת "האיגוד" והסבירה את ההיגיון הטמון בשינוי שהקואליציה פועלת להשגתו, ואת חשיבותו.¹⁰⁴ מנהלת "האיגוד" הסכימה לאפשר לקואליציה להשתתף באחד מכינוסיו ולהעמיד דוכן עם פוסטר של הקואליציה, שהראה לחברי "האיגוד" שארגונם שותף לקואליציה.¹⁰⁵ באותו כינוס, מנהלת האיגוד הסכימה לאפשר לח"כ יפעת שאשא-ביטון לעלות על הבמה ולהסביר לקהל "מדוע כדאי להעביר את חוק הפיקוח... דברים אלה הכניסו את [חברי האיגוד] למשחק".¹⁰⁶ אחת מחברות האיגוד הסבירה בראיון איך, לאחר מכן, האיגוד הגביר את שיתוף הפעולה עם הקואליציה.¹⁰⁷ ב-2018, למרות התנגדותו הקודמת לחוק הפיקוח, האיגוד הפך להיות חבר בקואליציה.

הדוגמה הזאת מראה שכאשר ארגונים כאלה הצטרפו לקואליציה, כל הצדדים המעורבים חשו שיש בכך משום פריצת דרך. הוספת חברים, בייחוד כאלה שקודם לכן התנגדו לקמפיין של הקואליציה,

הייתה הכרחית לדיבור בקול אחד ולהצגת סיפור משכנע לקובעי המדיניות. אחת המרואיינות שאינה חברת קואליציה הסבירה: "אני חושבת שהסיבה לכך שגרסאות קודמות של הצעת החוק נכשלו הייתה שהציבור היה בעיקרון נגדו. אפילו אלה שעכשיו תומכים בהצעת החוק התנגדו לה קודם לכן".¹⁰⁸ במקרה של "האיגוד", אחת הדאגות שלהם הייתה ההכבדה של הרגולציות החדשות על המסגרות הקטנות הפועלות בבתים. הדבר נפתר בחלקו בפשרה האומרת שהחוק המבוקש יחול רק על מסגרות המטפלות בשבעה ילדים ומעלה. החלטתו הסופית של הארגון להצטרף לקואליציה נבעה עוד יותר מההכרה בכך שדעת הקהל תמכה בחוק, ומהתחושה ששררה בקרב האוכלוסייה הרחבה, שיש צורך דחוף בשינוי בעקבות מותה של יסמין וינטה. יסמין מתה במקום שהחוק אמור לחול עליו.

4. התמודדות עם נקודות מבט שונות

מספרם הגדול וגיוונם הגובר של החברים בקואליציה, והרשת החברתית שנוצרת ביניהם, מחייבים אותה להקדיש חלק מעבודתה לאיחוד בין נקודות מבט שונות, ולעתים עליה למלא תפקיד של מגשר. המנכ"ל הקודם הסביר שכלל לא היה בטוח שתהיה תמימות דעים בין הארגונים והפעילים בקואליציה.¹⁰⁹ "אנו" אימץ אפוא שיטות לחבר בין החברים. לפני שהוא משתף את הקואליציה כולה ברעיונות ובהצעות, הוא מקיים דיונים בקבוצות קטנות, ולעתים הוא מצרף חברי ועדת היגוי עם מומחיות רלוונטית. לדוגמה, כש"אנו" תכננו את הסינגור לחוק הפיקוח, הם נפגשו קודם עם המועצה לשלום הילד ועם חה"כ יפעת שאשא-ביטון כדי להכין תוכנית שתשקף גישה רב צדדית. לאחר שהוסכם עם ועדת ההיגוי על התוכנית, "אנו" הציג אותה בפני כלל החברים.¹¹⁰ התכנון בקבוצות קטנות נועד, בין היתר, לגלות רגישות לעניינים שמטרידים את כלל החברים.¹¹¹ לעניין זה, המרואיינים ראו בתפקיד הרכזת תפקיד הכרחי, היות שהיא "קשובה מאוד ל[חברים]".¹¹²

שיטה נוספת להשגת קול אחיד הייתה הגעה להסכמה משותפת בוועדת ההיגוי על הצהרת מדיניות,¹¹³ ש"יצרה שפה, מסרים זהים, גישה אחידה".¹¹⁴ פיתוח תיאוריית השינוי של הקואליציה, שהוזכרה לעיל, היא דוגמה לכך שהצהרות כתובות מעין אלה עזרו לחברים לפתח גישה אחידה.

4.1 הנהלת הקואליציה נדרשה לפתור קונפליקטים בין השקפות שונות

את גישת הקואליציה לפיה החברים הם אלה שמובילים אותה, מאזנים הכללים המוסכמים על הכול. לדברי הסמנכ"לית הקודמת, פירוש הדבר הוא בלימה של רעיונות מסוימים וקידום אחרים, בהתאם לנסיבות. בפועל, על הקואליציה למצוא תמיד מכנה משותף בין עמדות שונות בשאלה מהי "המטרה החשובה ביותר בזמן נתון".¹¹⁵ לעתים קרובות הרכזת היא זו שמובילה את התהליך באמצעות גישור, והסמנכ"לית לשעבר מתארת את תפקידה זה כתפקיד של "החזרת אנשים שלא רצו להיות חלק ממשו... כשהיא עובדת כמטפחת מקצועית".¹¹⁶

דוגמה להתמודדות עם השקפות שונות זו מזו אפשר לראות בכוונתה של הקואליציה להפיץ פוסטר עם הכיתוב "אלוהים ישמור, אבל מי ישמור על ילדינו?",¹¹⁷ במטרה להעלות את המודעות להעדר הפיקוח במסגרות לגיל הרך. כמה חברי קואליציה דתיים ראו בהיבטים הדתיים של המסר הזה בעיה, ואנשי "אנו" חשו שעליהם להתערב כדי לאזן את מגוון הדעות בקואליציה ולקבל החלטה האם להשתמש בפוסטר. בסופו של דבר הוחלט לא להשתמש בו. חברי הקואליציה שתמכו בשימוש בו אולי כעסו בגין ההחלטה הזאת, אך החברים הדתיים חשו שזה מראה שהקואליציה "היא באמת רב-תרבותית". הם קיבלו את העמדה שלנו על אף שהייתה נגד עמדתם הקודמת.¹¹⁸

דוגמה נוספת לאופן שבו "אנו" פתרו ויכוחים פנימיים אירעה בשנה הראשונה לפעילות הקואליציה, כשאחד מהחברים רצה להשתמש במראות קשים של הזנחה והתעללות במעונות יום על גבי חומרי הסינוור, בשל ההשפעה העוצמתית שלהם. "אנו" חשבו שזאת אינה טקטיקה נכונה ולא אישרו את השימוש בחומרים.¹¹⁹

נוסף על ההתמודדות עם השקפות שונות מבית, הקואליציה פעלה לתיאום מסרים עם גופים שמחוץ לקואליציה. מרואיין שאינו חבר קואליציה תיאר איך הוא וחבריו העריכו את העובדה שפנו אליהם כדי לדון אתם במסרים עוד לפני הצגתם בישיבות ועדה, כדי ש"כל קבוצות העניין ירגישו שהתייעצו אתן".¹²⁰

4.2 החיזוק המתמיד והקשר עם החברים שמרו על השתתפות פעילה

המרואיינים היו סבורים שיכולתה של הקואליציה לייצג טווח נרחב של פרספקטיבות שונות היא אחת החוזקות העיקריות שלה. במובן זה, חלק חשוב מתפקידו של "אנו" הוא להדגיש בפני החברים את יתרונות ההשתתפות בקואליציה והשימוש בה ככלי לקידום האג'נדה שלהם.¹²¹ נראה שהקואליציה הצליחה בכך, ואחת המרואיינות הסבירה ש"יש דברים שאנחנו יכולים להרוויח ביחד".¹²² גם מרואיינים שלא היו חלק מהקואליציה אמרו שהם רואים את היתרונות שבאיחוד כוחות.¹²³ המנכ"ל הקודם נתן דוגמה לאופן שבו הוא השתמש ביתרונות הטמונים בהשתייכות לקואליציה: "כשרק אמרתי שאני מתכנן לעשות צעד טקטי גדול, אנשים אמרו שהם לא רוצים להיות מעורבים. אבל אם ארגנתי פגישה מיוחדת ואמרתי להם שהם יכולים להיות חלק מזה, ואם אמרתי שאני אכין מודעה והם יכולים לצרף אליה את הלוגואים שלהם, היה להם קל להחליט".¹²⁴ הקואליציה שואפת לשמור על מעורבותם של החברים ולשם כך היא נותנת להם הרגשה שמעריכים אותם, ומרואיינים אכן הדגישו עד כמה חשוב לעודד ולטפח את תחושת המעורבות. גם הרכזת הדגישה בדבריה את החשיבות של "לתת לאנשים הרגשה שהם חלק מ[הקמפיין] ושהם תורמים לו".¹²⁵ גם הסמנכ"לית הקודמת הדגישה את החשיבות שבמתן קרדיט לפעילים, כי הרגישה שההערכה שקיבלו על עבודתם ועל הזמן שהקדישו הייתה מאוד משמעותית בעבורם.

הקואליציה לא משלמת לאיש מהפעילים,¹²⁶ כי עלול להיווצר רושם שהיא אחראית על פעולותיהם.¹²⁷ והדבר עלול להוביל למצבים קשים הנוגעים לסכומים שמשלמים לפעילים שונים.¹²⁸ עם זאת, הקואליציה מבטאת את הערכתה לעבודת הפעילים באמצעות הפקת אירועי בניית צוות,¹²⁹ הזמנת הפעילים לארוחת צהריים¹³⁰ ומתן הדרכה בנושאים כמו תקשורת חיצונית אפקטיבית.¹³¹ המנכ"ל הקודם אמר שלדעתו "הכרחי" להקצות תקציב מסוים לפעילויות האלה.

4.3 דיבור בקול אחד מייצר מסר משכנע יותר

הניהול היעיל של אי-הסכמות פנימיות ביחס להעברת מסרים, פירושו שחברי הקואליציה יכולים להציג מסרים אלה בקול אחיד בשורה של אירועים חיצוניים.¹³² כיו"ר הוועדה לזכויות הילד, חה"כ יפעת שאשא-ביטון הבחינה בכך וחשה שהגיע הזמן לדרוש חקיקת חוק לפיקוח על מעונות יום. היא הסבירה ש"כשיש ויכוחים והחברים השונים מדברים כל אחד בנפרד, המצב נעשה מסובך יותר... [כאשר] כולם מדברים בקול אחד ומשתמשים באותה שפה זה הרבה יותר קל".¹³³ זה מראה שכאשר המסרים שהקואליציה הציגה היו מוסכמים על החברים והמייצגים השונים, הם התקבלו אצל קובעי המדיניות כמשכנעים יותר והפעילו עליהם יותר לחץ.

וכך, 6 מתוך 13 חברי קואליציה וכל שלושת קובעי המדיניות הסכימו שהמאפיין החשוב ביותר של הקואליציה שתתקבל תהיה 'איחוד של ארגונים שונים עם קולות שונים, שעבדו יחדיו על אתגרים משותפים'.¹³⁴ כל שלושת קובעי המדיניות הדגישו את חשיבות הדיבור בקול אחד, ו"כ מנואל טרכטנברג הסביר שהארגונים בתחום הזה "יכולים להיות מפוזרים, אך כשהם מתמקדים, זה עובד הכי טוב, כפי שהיה במקרה של 'חוק הפיקוח'".¹³⁵ קובעי המדיניות אחר אמר ש"העצה הטובה ביותר בכל נושא שאתה רוצה לקדם היא לדבר בקול אחד".¹³⁶ בעיניהם של קובעי המדיניות, הפגנה של קול משותף ומוסכם על בעלי העניין מפחיתה את הסיכונים שבחשיפה לביקורת ציבורית.

עם זאת, אחד המראיינים שאינו חבר קואליציה הצביע על הסכנה הטמונה בניסיונותיה של הקואליציה לאחד את כל החברים מאחורי מסך אחד – והיא, שמבלי להתכוון לכך היא עלולה לסייע בידי מי מחברי הממשלה בניסיונו "לפזר את הכוח של הארגונים [המתנגדים למסר]" מתוך מניעים פוליטיים.¹³⁷ השיקול הזה חשוב, בייחוד נוכח החשיבות שבתפיסת הקואליציה כעצמאית מבחינה פוליטית, והוא מצביע על הצורך לקבל החלטות בזהירות כאשר מבקשים להגיע לקונצנזוס. למרות זאת, נראה שיכולתה של הקואליציה לדבר בקול אחד סייעה הן לתחום ההתפתחות בגיל הרך, והן למשרדי הממשלה להגיע לעמדה שבה היו סיכויים טובים יותר לקדם את המדיניות.

5. שיטות ופעילויות סינגור

בימים שאחרי יוני 2018, המועד שבו הוגש כתב האישום נגד המטפלת על רצח התינוקות בת השנה, יסמין וינטה,¹³⁸ נפגשה ועדת ההיגוי של הקואליציה לדיון בשאלה האם ואיך להגיב. מצד אחד, קודם לכן כבר הייתה הסכמה לקבל את עמדתם של חלק מהחברים לפיה אין לנקוט ב"קמפיינים שליליים", ואין להשתמש בדימויים מפחידים בחומרי הקמפיין. גם קרן ברנד ון ליר העדיפה להדגיש את התוצאות החיוביות של השינוי במדיניות ולא להשתמש בדימויים או במסרים גרפיים קשים. מצד שני, הטרגדיה הזאת הדגישה את הדחיפות שבצורך לשפר את הפיקוח על המעונות, ואף שלא היה זה המוות הראשון שהתרחש במעון יום בישראל,¹³⁹ הוא קרה בזמן שבו הייתה מודעות ציבורית גוברת לסוגיות הכרוכות בפיקוח. בסיכומו של דבר, ועדת ההיגוי החליטה שקו הפעולה הנכון במקרה זה הוא תגובה מתואמת לטרגדיה של יסמין, במטרה לעורר תחושת דחיפות בצורך לחוקק את חוק הפיקוח. הקואליציה הגיבה לאירוע הזה באופן מתוכנן, עם דרישות קונקרטיות לממשלה שהועברו באופן מאורגן.¹⁴⁰

למרות הסוגיות הכרוכות ב'קמפיין שלילי'¹⁴¹ כפי שתוארו לעיל, בסופו של דבר החליטה הקואליציה שנוכח הדחיפות בקביעת המדיניות ובהתחשב באווירה ששררה בשטח באותו זמן, יהיה נכון להגיב. קובעי המדיניות הודו ש"אף על פי שזה היה טראגי זה באמת עזר להם, ולכולנו, לחוקק את החוק... זו באמת הייתה מלחמה שבאה מהקרביים. כל אחד יכול להזדהות עם זה..."¹⁴² מראיינת שאינה חברת קואליציה סבורה שהחוק לא היה עובר ללא מקרה המוות, והדגישה את יכולתה של הקואליציה להשתמש ב"משבר כדי לייצר רצון פוליטי לעשות את השינוי",¹⁴³ ואילו העיתונאית הסבירה שהחוק נחקק "באופן עצוב בגלל אירועים שליליים, אבל הוא מוביל לפעולות חיוביות".¹⁴⁴ ערכם של "אנו" ושל הקואליציה בא לידי ביטוי ביכולתם להשתמש ב'פעולות חיוביות' כגון אלה, ולנקוט שיטות פעולה שונות ליצירת לחץ ציבורי.

5.1 לחץ ציבורי ומודעות ציבורית העמידו את הנושא על סדר היום של קובעי המדיניות

הקואליציה הבינה שלפני ששינוי חקיקה יכול להתרחש, הקרקע צריכה להיות "בשלה",¹⁴⁵ ולאחר מותה של יסמין היא הפעילה טקטיקות שנועדו להשפיע על דעת הקהל, לתת לסוגיות הרלוונטיות לבוא לידי ביטוי, ולהפעיל לחץ על קובעי המדיניות.¹⁴⁶ הייתה אז תחושה שכפועל יוצא מזה, "כוח הרבים, וההשפעה הציבורית על קובעי המדיניות" שינו את השיח.¹⁴⁷ קובעי מדיניות אישרו זאת. חה"כ יפעת שאשא-ביטון עמדה על חשיבותו של "הלחץ הציבורי" ותרומתו להצלחה בהעברת "חוק הפיקוח".¹⁴⁸ היא זקפה זאת לזכות הקואליציה, ואמרה שהם "עזרו עם הלובי... הם בעיקר עזרו לי עם הכוחות הציבוריים... בעיקר על ידי העלאת המודעות".¹⁴⁹ היא הוסיפה ואמרה שהמודעות הציבורית לסוגיות הטיפול בילדים הייתה חשובה ליצירת הלחץ הדרוש כדי שהיא תוכל לקדם את החקיקה בכנסת: "כדי שהמשלה תסכים על התהליך היה חשוב לי שיהיה רעש ציבורי. אני נלחמתי על כך בממשלה, והם גייסו את הלחץ הציבורי. זה היה על סדר היום מדי יום, יצרנו בלגן במדינה".¹⁵⁰

בדומה לכך, בהתייחסו ל"חוק המועצה", תיאר חה"כ מנואל טרכטנברג את תפקידה החשוב של הקואליציה בהעלאת המודעות, כמו גם את תרומתה: "אין ספק שהתנועות השורשיות הספונטניות הללו מילאו תפקיד. זה לא משהו שאתה יכול לעשות מלמעלה למטה... בכל פעם שאנו זקוקים ללחץ, אנו יכולים לפנות אליהם שייצרו את הלחץ והם יעשו זאת".¹⁵¹

מרואינים שאינם חברי קואליציה סיפקו הוכחות נוספות לתרומתה של הקואליציה לשינוי החקיקה. מרצה באוניברסיטה הסבירה שללא לחץ ציבורי ותמיכה ציבורית קובעי המדיניות לא יאמצו סוגיות: "חשוב לגייס את דעת הקהל כדי לבצע שינוי משמעותי. כי יש כל כך הרבה צרכים ואינטרסים, ואלה שמקודמים בסופו של דבר הם אלה ש... זוכים בתמיכה ציבורית".¹⁵² היא הוסיפה ואמרה שהקואליציה הייתה מיומנת ביצירת התמיכה הציבורית, הדרושה ל"חשיבות התמיכה בילדים בגיל הרך והמטרות שהם מנסים להשיג... הם עזרו להעלות את הנושא לסדר היום ולעניין את הפוליטיקאים בנושא, צעד הכרחי לשינוי מדיניות".¹⁵³

הקואליציה הסבירה שגישתה ליצירת לחץ ציבורי היא "להציף את הנושא",¹⁵⁴ שפירושו להעלות אותו בשיח הציבורי עד לרמה שבה הוא הופך להיות חלק מסדר היום. הם עשו זאת באמצעות התמדה ובעזרת טקטיקות ספציפיות, בהן הפגנות, שימוש באמצעי התקשורת, בעצומות ובפעילויות ברשת, ומינוף יעיל של כינוסים. הם השתמשו בטקטיקות הללו לאורך כל הקמפיין, אך הגבירו אותן בנקודות זמן מסוימות – כמו אחרי מותה של יסמין. טקטיקות ספציפיות נידונות בתיבה מס' 3 להלן.

תיבה מס' 3: טקטיקות ספציפיות ליצירת לחץ ציבורי

הפגנות

הקואליציה ארגנה הפגנות בנקודות זמן מכריעות, בתגובה להתפתחויות בשטח. חה"כ יפעת שאשא-ביטון תיארה איך אחרי מותה של יסמין וינטה, הקואליציה תיאמה אתה מראש את ארגון ההפגנה, וכך היא כבר הייתה מוכנה לנצל את הלחץ הפוליטי שנוצר בעקבותיה. היא הסבירה: "...אני ממש הייתי זקוקה ללחץ הציבורי הזה כדי להעלות את החוק, כי הייתה גם אופוזיציה בכנסת. הייתה גם היציאה לכלי התקשורת. ובזכות זה הייתה אפשרות ליזום את החקיקה... כשהמוות הזה התרחש, היה ברור שההפגנות הציבוריות הן הרקע [ללחץ הציבורי הגובר].¹⁵⁵

מרואיניים אחדים הצביעו על ההפגנות כעל גורם שתרום להישגיה של הקואליציה,¹⁵⁶ ואחת מהם (שאינה חברת קואליציה) הסבירה עד כמה הפגנות קטנות יכולות בכל זאת להשפיע: "ראיתי שהם עשו הפגנה. לא תמיד אני רואה שהרבה אנשים משתתפים בהן, בדרך כלל אלה 100 החשודים הרגילים. לא הייתה מחאה לאומית... אבל הייתה לה השפעה בפני עצמה".¹⁵⁷

אמצעי התקשורת

הקואליציה הפגינה הצלחה מיוחדת באמצעי התקשורת, ומרואיניים משורה של קבוצות בעלי עניין, לרבות שלושת קובעי המדיניות, זיהו אותה כגורם מכריע להצלחתה בהבשלת הסוגיה.¹⁵⁸ העיתונאית תיארה את השפעת אמצעי התקשורת כ"רוח גבית".¹⁵⁹

בין השנים 2016 – 2018 הקואליציה ייצרה מעל 100 פריטי תקשורת.¹⁶⁰ אלה כללו את כל סוגי התקשורת, החל מכתבות בעיתונים היומיים המובילים ועד להופעות בטלוויזיה וברדיו בשעות שיא.¹⁶¹

עצומות / פעילות ברשת

לא קל לגייס את הציבור, כי רבים מאלה שעשויים להיות מעוניינים בפעילות מטפלים בילדים שלהם עצמם. לפיכך "עליך למצוא דרכים יצירתיות... אפשר לעשות עם הקהילות דברים ברשת, עצומות, דפי מידע".¹⁶² הקואליציה ניצלה את העוקבים אחריה ברשת בהצלחה רבה, וביקשה מהם לחתום על עצומות ולשלוח אימיילים לקובעי המדיניות.¹⁶³ הסמנכ"לית הקודמת הדגישה את חשיבות תרומתם של כ-70,000 אנשי הקשר שמוזכרים בתיבה מס' 1. במקרה אחד קהילת האונליין הזאת התגייסה לשלוח מאות אימיילים לחה"כ יפעת שאשא-ביטון,¹⁶⁴ והיא ראתה בכך הוכחה לתמיכה הציבורית במדיניותה.¹⁶⁵

כינוסים

הקואליציה ניצלה כינוסים למטרות שונות, החל מהעלאת הפרופיל שלה עצמה, דרך העמדתה כמגשרת, ועד משיכת חברים חדשים. דוגמאות להשתתפות בכינוסים, כמו כנס הנגב, פזורות לאורך כל חקר-המקרה הזה, ויש התייחסות ליעילותן.

5.2 השתתפות מתמדת ומתמשכת בפגישות לוכדת את תשומת לבם של קובעי

המדיניות

בהפעילה את הטקטיקות השונות הללו הקואליציה מתאפיינת, בין היתר, ב"התמדה ועקביות, מוטיבציה ורצון להצליח".¹⁶⁶ הרכזת תיארה איך הקואליציה התמידה בהפעלת לחץ על קובעי המדיניות, ואמרה שהדבר החשוב הוא "לעולם לא לוותר, הדברים האלה לוקחים זמן, צריך להיות עקשנים".¹⁶⁷ חה"כ מנואל טרכטנברג התרשם גם הוא מההתמדה של הקואליציה ואמר: "הם היו שם כל הזמן, הם התמידו והיו נוכחים... הם בלטו ולא יכולת שלא להבחין בכך".¹⁶⁸ בדומה לכך, חה"כ יפעת שאשא-ביטון סיפרה שנודע לה על הקואליציה לראשונה באמצעות השתתפותם בישיבות הוועדה שלה.¹⁶⁹

מרואיינים מכל הקטגוריות הסכימו שנוכחותה המתמדת של הקואליציה בישיבות הוועדה תרמה תרומה נכבדה לכך שהיא נתפסה כמייצגת את החברה.¹⁷⁰ כפי שאמרה מרואינת שאינה חברת קואליציה, "אני יודעת שבכל פעם שהשתתפתי בוועדות פרלמנטריות הם היו שם".¹⁷¹ ואולם, גם תוכן הדברים שהקואליציה תרמה בישיבות חשוב לא פחות מההשתתפות המתמדת, ואולי אף יותר. אחד מקובעי המדיניות הדגיש ואמר כי מה שחשוב מבחינתו הוא שהוא רואה "...אנשים שהם אינטליגנטיים ונלהבים. ולכן, כשאני רואה את זה אני נוטה יותר להיות פתוח ונדיב".¹⁷²

5.3 יכולת הסתגלות ופתיחות להזדמנויות חדשות הניבו פירות

הקואליציה וחבריה נדרשו לאזן בין הרצון להתמקד ביעדים ספציפיים מוסכמים מראש לבין הצורך בגמישות, וגילו שהתכונה החשובה ביותר לעבודה יעילה היא פתיחות להזדמנויות חדשות. הרכזת הסבירה ש"אף פעם לא אמרנו לא לשום דבר, אנחנו נגישים לכל אחד".¹⁷³ בדומה לכך, המנכ"ל הקודם הסביר ש"אתה צריך שהאצבע שלך תהיה על הדופק. כשיש הזדמנויות חדשות אתה צריך לפעול. אם יש שר חדש, אתה צריך לפעול [ליצור קשר עם השר הזה]".¹⁷⁴ אין זה משנה אם ההזדמנויות האלה היו חלק מהיעדים המקוריים של הקואליציה, מה שחשוב הוא שהקואליציה הסתגלה והגיבה במהירות.

5.4 הקואליציה פיתחה קשרי עבודה אפקטיביים עם הממשלה ונהנתה מהם

אחד ההיבטים המכריעים בהצלחת הקואליציה הוא יכולתה ליצור קשרים עם הממשלה – לא רק עם חברי כנסת אלא גם עם פקידים במשרדים השונים. כפי שתואר לעיל, היא עבדה בתיאום הדוק עם גורמים שקידמו את הצעת החוק, בהם חה"כ יפעת שאשא-ביטון, חה"כ מנואל טרכטנברג ונציגים של גופים ממשלתיים בהם משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, ומשרד החינוך.

הקואליציה עשתה מאמצים לפתח את הקשרים הללו, ושמה דגש חזק על זכייה באמונם של קובעי המדיניות. מרואיינים אחדים ראו בקשרי הקואליציה עם הממשלה (ואת ההכרה של הממשלה) הישג מרכזי בעבודתה.¹⁷⁵ כפי שהסבירה מרואינת שאינה חברת קואליציה, "אני בטוחה שהיה להם [לקואליציה] משקל והם מילאו תפקיד. הם היו בכנסת ופרסמו, והם השפיעו ועבדו עם טרכטנברג".¹⁷⁶ בראיון אתו הדגיש המנכ"ל הקודם את חשיבות שימת הדגש על היבט זה, ובסיומו נתן עצה בת שלוש מילים לכל מי ששוקל לפעול על פי מודל הקואליציה: "אמון, אמון, אמון".¹⁷⁷

המרואיינים ראו ביחסי האמון תרומה לשני הצדדים. הקשר עם חה"כ יפעת שאשא-ביטון מראה זאת באופן מיוחד, שכן מצד אחד היא הייתה קובעת המדיניות שקידמה בכנסת את חוק הפיקוח,

אך מצד שני, היא עצמה "באמת השתמשה בשטח, הקואליציה נתנה לה רוח גבית", כפי שתיארה הפעילה הראשית.¹⁷⁸ בין הקואליציה לחה"כ יפעת שאשא-ביטון היה שיתוף פעולה טוב, הם קיימו דיונים מוקדמים (יחד עם המועצה לשלום הילד) בשאלה איך לייצר מודעות ציבורית. בתארה את חלוקת התפקידים בפועל, אמרה חה"כ שאשא-ביטון: "כל אחד עשה את שלו... הם עשו את הרעש הציבורי... אני הגשתי את החוק... בהמשך נפגשנו סביב שולחן הוועדה [כאשר] הקואליציה הייתה שם בדיונים האלה".¹⁷⁹

גם הקשר עם חה"כ מנואל טרכטנברג נתפס כמועיל לשני הצדדים. ח"כ טרכטנברג הסביר איך הקואליציה עזרה לו במאמציו על ידי יצירת תמיכה ציבורית, בעוד "אני הפניתי אליהם זרקור על ידי ארגון כנסים או ישיבות בכנסת שהם הוזמנו לדבר בהם".¹⁸⁰ כך הם עבדו יחד בעבור חוק המועצה.

הקואליציה פועלת גם כמתווך או כצינור, המאפשר את הקשר בין השרים לבין הציבור הכללי. הפעילה הראשית הסבירה שהקואליציה עובדת "כגשר בין השטח ובין משרדי הממשלה".¹⁸¹ כל שלושת קובעי המדיניות הסכימו שלקואליציה הייתה תרומה בהבאת מידע מהשטח, הן פנימה, בעת תכנון הגשת החוק, והן החוצה, לדיון בכנסת.¹⁸² השרים הבינו שכדאי להם להקשיב לקואליציה. מעניין ששני חברי קואליציה טענו שעכשיו מקשיבים להם, אך אותם משרדים שמקשיבים להם עכשיו, לא כל כך הקשיבו להם בטרם היו חברי קואליציה.¹⁸³

הקואליציה גם עזרה לחברי כנסת בהעברת מידע וחומרים.¹⁸⁴ לדוגמה, "כץ [חיים כץ, שר הרווחה והשירותים החברתיים] השתמש במילים שלנו בנאומו בכנס הנגב".¹⁸⁵ גם חה"כ מנואל טרכטנברג קיבל חומרים בעת ההכנות לחוק המועצה, ובתמורה לכך "הוא נתן לנו המון כוח",¹⁸⁶ למשל על ידי כך שבנאומו בכנסת הזכיר את שמנו ונתן קרדיט לקואליציה.¹⁸⁷

מבחינת התועלת לקואליציה, הדבר הגביר את המודעות של הממשלה למטרותיה – זה היה אחד ההישגים החשובים שלה.¹⁸⁸ – ועודד את השרים לתמוך בענייניה בכנסת. בנוסף, היועץ הבכיר למשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים הסביר שהוא "יכול לעתים לעזור בניווט בתוך הברוקרטיה. זה אינו נפוטיזם כי אנחנו מנסים לעזור לכל מי שפונה אלינו".¹⁸⁹ גם אם נזכור שאחד מחברי הקואליציה הרגיש שהקשיבו לו יותר כאשר הוא ייצג את הקואליציה, בכל זאת חשוב לומר שהמשרד יכול היה לעזור לקואליציה בעבודתה בתוך המערכת.

5.5 חיבור בין קובעי מדיניות שונים עזר להתגבר על מבוי סתום

בכנס הנגב, שהתקיים ב-2017 במסגרת ההכנות להצבעה על חוק המועצה, התרחש אירוע מכריע בדרכה של הקואליציה. הכנס התקיים כאשר חה"כ חיים כץ, שר הרווחה והשירותים החברתיים, עדיין לא תמך בחוק המועצה. הסמנכ"לית הקודמת הסבירה שהקואליציה שמעה שהמועצה לשלום הילד "מקיימת כנס בנגב. היה לנו תקציב מסוים לכנס. החלטנו למנות את הכנס שלהם וכך לצרף אותם אלינו. אנחנו היינו כמו ספונסרים, ופירוש הדבר הוא שהיה לנו פאנל משלנו, ויכולנו למתג את עצמנו כמומחים בתחום".¹⁹⁰ במהלך הכנס, הקואליציה זיהתה הזדמנות להכניס את חה"כ חיים כץ ואת חה"כ מנואל טרכטנברג לחדר אחד. הקואליציה ידעה משיחות קודמות עם ח"כ טרכטנברג שהוא תומך באגי'נדה שלהם. באותה פגישה ח"כ טרכטנברג הצליח להסביר לח"כ כץ את חשיבות חוק המועצה, וכתוצאה מכך ח"כ כץ ריכך את עמדתו.¹⁹¹

כמה מרואיינים הגדירו את החיבור הזה בין קובעי מדיניות שמתנגדים זה לזה, ואת מציאת הפתרון, כאחד ההישגים החשובים ביותר של הקואליציה.¹⁹² אפשר גם לראות בכך הוכחה ליעילותה של גישת הסינגור של הקואליציה, הגורסת פתיחות להזדמנויות וגמישות בגישה (במקרה הזה, הדרך היצירתית שבה השתמשו בתקציבם לכנסים).

6. אתגרים

בעת יישום האסטרטגיה עמדו בפני הקואליציה כמה אתגרים.

6.1 מגוון האינטרסים של החברים השונים חייב השקעת זמן בהשגת הסכמה

ביניהם

הסמנכ"לית הקודמת הסבירה שהקואליציה "מעדיפה שכל מי שמצטרף אליה עושה זאת למען האינטרסים שלו עצמו. כשאתה מבין זאת וממנף את זה אתה יכול להצליח".¹⁹³ בקרב חברי הקואליציה, 9 מתוך 13 אמרו שהאתגר הגדול ביותר של הקואליציה הוא להגיע לקול אחיד ולגשר בין אינטרסים פוליטיים שונים, אך כפי שתואר לעיל, הקואליציה דווקא הצליחה לעמוד באתגר הזה. במקרים שניתן היה, הגיעו לעמק השווה, ובמקרים אחרים היה על הקואליציה לפתור את העניין בדרך זו או אחרת. גישתה להתמודדות עם האתגר הזה הייתה לדבוק בעקרונות יסוד, לגשר במקום שניתן, ואם לא ניתן היה לגשר - לשמור על האפשרות לחזור לעבוד ביחד בהמשך.

6.2 האינטרסים של הארגונים התלויים בתקצוב ממשלתי לא תמיד עלו בקנה אחד

עם אלה של הקואליציה

לעתים הקואליציה התקשתה לשתף פעולה עם מעונות יום ועם ארגוני גג הכפופים לאסדרה ממשלתית (שבעת כתיבת הדוח היו אחראים על הטיפול בגיל הרך לכ-23% מהילדים מתחת לגיל שלוש¹⁹⁴). מרואיינים תלו את הסיבה לכך בעובדה שהארגונים האלה נדרשו לדווח לממשלה, ובתחושה שנלוותה לכך לפיה הם נתונים בלחץ שלא לבקר את הממשלה בהיותם נשענים על תקצוב ממשלתי.¹⁹⁵ ב-2016 התרחש אירוע שאתגר באופן מיוחד את שמירת הקשר של הקואליציה עם אחד מהארגונים הללו, כאשר פרץ משבר ביחסים ביניהם בשל חילוקי דעות בדבר התקשורת בעת שביתה ציבורית.¹⁹⁶ הפעילה הראשית הסבירה ש"על מנת להתגבר על כך, [הקואליציה] הצטרחה להמשיך את הקשר איתם",¹⁹⁷ ובאמת הן הרכזת והן נציג הארגון הזה דיווחו על שיפור בהמשך שיתוף הפעולה.

6.3 היו אתגרים מנהליים ומעשיים

בין השנים 2015 – 2018, כמה מחברי הצוות של הקואליציה, בהם המנכ"ל והסמנכ"לית, התפטרו מתפקידיהם (כל אחד וסיבותיו הוא), וחלה ירידה ניכרת בתפקיד שמילאה הפעילה הראשית. אנשים אלה תרמו להצלחת הקואליציה בדרכים שונות, והייתה סכנה שהקשרים שהם פיתחו עם בעלי עניין מרכזיים יאבדו, וגיוס של צוות חדש עדיין עלול להשאיר פער. אין זה מפתיע אפוא שכמה חברי קואליציה הדגישו את חשיבות השמירה על האנשים או את החלפתם כאתגר מרכזי לקואליציה.¹⁹⁸ הרכזת אישרה זאת, ואמרה שהיה חשוב שיהיו "כמה אנשים [בעלי מיומנויות/תכונות דומות] כדי לעזור למנוע את השקיעה".¹⁹⁹

מבחינה מעשית, שני מרואיינים הסבירו שהיה להם קשה להשתתף בישיבות בשל המרחק הגאוגרפי.²⁰⁰ למרות ערכן הברור של פלטפורמות דיגיטליות דוגמת ווטסאפ, חלק מהישיבות מתקיימות בנוכחות אישית. פירוש הדבר הוא שבעיות תעבורה והעדר קרבה גאוגרפית יוצרים קושי מעשי בעבור כמה מחברי ועדת ההיגוי, בהם מנהלים של מעונות יום מכל רחבי הארץ, והקושי הזה עלול לשחוק את הייצוגיות של חברי הקואליציה המשתתפים בקבלת החלטות חשובות.

7. ויתורים ופשרות

בניסיונה להשיג שינוי מדיניות, הקואליציה קיבלה החלטות רבות, חלקן היו כרוכות בויתורים ובפשרות. הפרק הזה מציג שלוש דוגמאות לכך.

7.1 הקואליציה הורידה לזמן מה את התיעדוף שהעניקה להעברת האחריות על הגיל הרך אל משרד החינוך

המטרה הבולטת והברורה ביותר שהקואליציה הציבה לעצמה (בעת כתיבת הדוח) היא העברת האחריות על הגיל הרך למשרד החינוך. הקואליציה הורידה במתכוון את התיעדוף שהעניקה למטרה האסטרטגית הזו, כתוצאה ממגעים מוקדמים שהיו לה עם משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים. מרואיינים הציעו הסברים שונים לכך, בהם מורכבות העניין,²⁰¹ הצורך בזמן, סבלנות, ריסון והתמדה,²⁰² והקשיים שמציבה הפוליטיקה עצמה.²⁰³ מעל לכול, הסמנכ"לית הקודמת הסבירה את הצורך להיות פרגמטיים, ואמרה, "אני חושבת שזה היה נכון להיות פרגמטיים... אנחנו צריכים לעבוד עם מקבלי החלטות שהם כרגע בשלטון. ואם אתה דוחף [את המדיניות להעביר את האחריות למשרד החינוך] אתה מעורר את התנגדותם".²⁰⁴

7.2 חוק הפיקוח וחוק המצלמות לא כוללים את כל הצעדים שהקואליציה ביקשה לנקוט

חוק הפיקוח וחוק המצלמות אינם מקיפים באותה מידה שחלק מחברי הקואליציה פעלו להשיגה. למעשה, מרואיינים מקרב כל קבוצות בעלי העניין הדגישו את מגבלות החקיקה, לרבות את היקפה המוגבל. מרואיינת שאינה חברת קואליציה תיארה את חוק הפיקוח ועמדה על כך ש"החוק הזה אינו הגשמת כל חלומותינו, זו פשרה גדולה מאוד, זה רחוק מהגרסה שאנחנו אנשי המקצוע היינו ממליצים, והוא יוביל לבעיות ביישום".²⁰⁵ אחד מקובעי המדיניות תמך בדברים אלה ואמר: "אם זה היה תלוי בנו, חוק הפיקוח היה רחב בהרבה".²⁰⁶ חוק המצלמות לא חל על כל מעונות היום ואינו דורש הקלטות קוליות.²⁰⁷

מרואיינים הדגישו שהקואליציה התפשרה, או לא קידמה כפי שקיוותה (בין אם באמצעות החוקים הנ"ל או באופן אחר) את התחומים שלהלן: היענות לדרישת ההורים למתן הכשרה או לקביעת סטנדרטים של מטפלת,²⁰⁸ הפחתת מספר הילדים למטפלת,²⁰⁹ העלאת רמת השירות בחברה הערבית,²¹⁰ שיפור ההכשרה והשכר של המטפלות,²¹¹ וייעול דרכי הדיווח של מנהלי המעונות (לדוגמה, ביחס לתכנון ולפיקוח).²¹²

לא מן הנמנע שהיו סיבות שונות לפשרות האלה, אך ההישגים הנמוכים מהצפוי נבעו אולי בחלקם מחוסר מודעות של הקואליציה. למשל, בוועדת ההיגוי של הקואליציה יש מומחים משפטיים, אך ל"אנו" אין מומחה משפטי ייעודי שעובד באופן ספציפי בקואליציה, ולכן ייתכן שרמת המעורבות שלה בפרטים המשפטיים הייתה נמוכה. חברת קואליציה תמכה בדעה זו כאשר דיברה על חוק

הפיקוח: "אני חושבת שהם יכלו להיות נוכחים יותר בדיון אם היה להם סינגור משלהם. היות שאני חובשת שני כובעים, כשדיברתי ייצגתי [את הארגון שלי], ולא את הקואליציה באופן ספציפי".²¹³

7.3 לקואליציה לא ניתן מקום במועצה לגיל הרך

למרות שסינגרה למען חוק המועצה, לקואליציה אין נציגים במועצה עצמה. הייתה אפוא תחושה של החמצה,²¹⁴ נוכח התפקיד החשוב של המועצה וכוחה בכל הנוגע לשירותים ממשלתיים לגיל הרך. עם זאת, המועצה כבר שיתפה את הקואליציה בישיבות הוועדות שלה, ובמקביל לכך הקואליציה המשיכה לבקש שנציגיה יקבלו מקום במועצה.²¹⁵

8. עם הפנים לעתיד

ניתן לטעון שהקואליציה השיגה את מטרתה העיקרית בהעברת חוק הפיקוח, אולם בעת כתיבת דוח זה, בספטמבר 2019, היא ניצבה במעין פרשת דרכים והתמקדה בהבהרת העדיפויות העיקריות שלה לשנים הבאות ובהבטחת ההסכמה עליהן. אלה כללו מחשבה האם לתעדף מחדש את העברת האחריות על הגיל הרך למשרד החינוך. אם תעשה זאת, היא עלולה לסכן את היחסים עם משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, ולאחר שהפגינה הצלחה ניכרת כתוצאה מהורדת התעודף של המטרה הזאת, ההחלטה לפעול להשגתה לא תהיה מוסכמת בהכרח על חברי הקואליציה.

עדיפות אסטרטגית עתידית שעליה הייתה הסכמה ברורה יותר היא שמירה על המומנטום סביב הישגי החקיקה שהושגו עד כה. חה"כ מנואל טרכטנברג הסביר שאף על פי שחוק הפיקוח כבר נכנס לספר החוקים, יש עדיין לתקן תקנות ליישום. על פי הערכתו, זה "האתגר האמיתי בעבור הקואליציה...הכרוך במאבק על הפרטים".²¹⁶

אתגר נוסף שמצפה לקואליציה הוא המשך קיומה. התקצוב הנוכחי של קרן ברנרד ון ליר זמין עד אוגוסט 2020, ו"אנו" מקיים קשרים עם גופים מממנים אחרים, כולל כאלה שקודם לכן השתתפו במימון אירועים חד פעמיים כמו הכנס שהתקיים במרץ 2019. עדיין לא ברור מהיכן יבוא התקצוב ארוך הטווח של הקואליציה.

ימים יגידו האם הקואליציה תצליח לשמור על המומנטום שלה, להמשיך את מעורבותם של חבריה ברשת ושל בעלי העניין, ולהמשיך לפעול בגישת הסינגור כדי להשיג שינויי מדיניות נוספים, במטרה להגיע לשיפורים בקנה מידה רחב בתחום הגיל הרך בישראל. הקואליציה הראתה שהיא יכולה לתרום לשינויי מדיניות משמעותיים כאלה. למרות המצב הפוליטי שנוצר, שבו בחירות שלא הוכרעו גרמו לכך שהממשלה לא תהיה מסוגלת ליישם חקיקה חדשה, בעת כתיבת הדוח מטרותיה של הקואליציה זכו לתמיכה מכל המפלגות, וכולם הבטיחו שאחרי הבחירות הם יקדמו לפחות כמה מהן.²¹⁷

Bernard van Leer Foundation (2018) Annual Report 2017. p.18. As of 28 January 2020: ¹
<https://issuu.com/bernardvanleerfoundation/docs/bvlf-annualreport17-digital-pages>

² במקומות שבהם אין התייחסות ספציפית, התיאור בסעיף 2 מבוסס על התייעצויות עם קרן ברנרד ון ליר ועם "אנו".

³ נייר המדיניות של הקואליציה לחינוך מלידה (2016): לקיחת אחריות ממשלתית על ילדים מגיל לידה עד שלוש.

⁴ טרבלסי-חדד, ת. (2016) "היסטוריה לגיל הרך", ידיעות אחרונות, 18.1.2016.

⁵ במדינות ה-OECD, בממוצע, כ-33% מהילדים מתחת לגיל שלוש נמצאים במוסדות חינוך וטיפול לגיל הרך (נתון סטטיסטי דומה, אם לא השוואתי באופן ישיר). OECD Family Database: PF3.4: Enrolment in childcare and pre-school. נכון ל-28 בינואר 2020:

https://www.oecd.org/els/soc/PF3_2_Enrolment_childcare_preschool.pdf

⁶ Ynet (2016), "רק ל-1 מ-5 פעוטות בארץ יש מקום במעונות יום". נכון ל-28.1.2020:

<https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4841850,00.html>

⁷ אודות חוק הפיקוח, מסמך פנימי של "אנו".

⁸ <https://bernardvanleer.org/country/israel/> (כניסה לאתר ביוני 2019). דוגמה לעבודתה של קרן ברנרד ון ליר בישראל בנושא התפתחות ילדים בגיל הרך (ECD) הוא פרויקט שנערך עם קהילות בדרום הארץ בשנות השבעים, במטרה לשפר את איכות החיים של הילדים. ראו: Hugh, P. and Chetley, A. (1988) A Small Awakening. The Work of the Bernard van Leer Foundation: 1965-1986. Bernard Van Leer Foundation, The Hague. p. 72

⁹ עמוד האינטרנט של מכון ון ליר בירושלים. נכון ל-28 בינואר 2020: <https://www.vanleer.org.il/en/node/1519>

¹⁰ See Bernard van Leer Foundation (2018) Annual Report 2017, p.18. 2016-2020 Transition to Scale strategy. ראו:

<https://issuu.com/bernardvanleerfoundation/docs/bvlf-annualreport17-digital-pages>

¹¹ התייעצות עם קרן ברנרד ון ליר.

¹² אתר האינטרנט של "אנו". נכון ל-28 בינואר 2020: <https://anu.org.il/node/4572>. הערה: "אנו" הצליח לאחרונה להפעיל את השפעתו בסינגור למען אכיפת חוק חינוך חובה לגיל הרך (ידוע גם כ"חוק טרכטנברג"), התייעצות עם קרן ברנרד ון ליר.

¹³ Bernard van Leer Foundation (2018) Annual Report 2017, p.18. נכון ל-28 בינואר 2020:

<https://issuu.com/bernardvanleerfoundation/docs/bvlf-annualreport17-digital-pages>. למידע נוסף על בניית קואליציה, ראו לדוגמה: Wolff, T. (2001) Community coalition building – contemporary practice and research: Introduction. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 21, No. 2.

¹⁴ ברדיו, בטלוויזיה ובעיתונות הכתובה – דוח התקדמות של "אנו", יוני 2016.

¹⁵ הצעת תכנית מ"אנו" לתקופה 2018-2020.

¹⁶ הנתון מבוסס על מספר החברים בקבוצת ווטסאפ, הכלי העיקרי ששימש לארגון את הקואליציה (ראיון עם רכזת הקואליציה).

¹⁷ רשימת בעלי העניין נלקחה ממסמך פנימי של "אנו" (Proposal ISR-2018-024). עיצוב גרפי: RAND Europe.

¹⁸ ראיון עם רכזת הקואליציה.

¹⁹ מבוסס על ראיון עם הרכזת ועל נתון המופיע באתר האינטרנט של "אנו". נכון ל-28 בינואר 2020: <https://anu.org.il/taf/home>

²⁰ ראיון עם המנכ"ל הקודם של הקואליציה, התייעצות עם נציגת קרן ברנרד ון ליר בישראל.

²¹ ראיון עם רכזת הקואליציה.

²² בהתחלה היו שתי פעילות שניתן היה לתארן כ"פעילות ראשיות"; אחת מהן עזבה והפעילה הראשית הפחיתה לאחרונה את רמת המחויבות שלה לקואליציה.

²³ 3 מתוך 13 חברי קואליציה ציינו אותו כגורם מרכזי להצלחה.

²⁴ ראיון עם הסמנכ"לית הקודמת של הקואליציה.

²⁵ אחת הדוגמאות היא הראיון עם מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 1.

- 26 4 מתוך 13 חברי קואליציה.
- 27 ראיון עם הסמנכ"לית הקודמת של הקואליציה.
- 28 ראיון עם חברת קואליציה מס' 8.
- 29 ראיון עם המנכ"ל הקודם של הקואליציה.
- 30 5 מתוך 13 חברי קואליציה, ו-3 מתוך 3 מרואיינים שאינם חברי קואליציה.
- 31 ראיון עם רכזת הקואליציה.
- 32 התייעצות עם קרן ברנרד ון ליר.
- 33 ראיון עם חברת קואליציה מס' 8.
- 34 ראיון עם חברת קואליציה מס' 1.
- 35 ראיון עם חברת קואליציה מס' 8, ראיון עם מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 2, ראיון עם הרכזת.
- 36 ראיון עם מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 2.
- 37 ראיון עם חה"כ מנואל טרכטנברג.
- 38 ראיון עם הסמנכ"לית הקודמת.
- 39 ראיון עם המנכ"ל הקודם.
- 40 ראיון עם המנכ"ל הקודם.
- 41 4 מתוך 13 חברי קואליציה.
- 42 ראיון עם הרכזת.
- 43 Bernard van Leer internal document (2018) Birth to 3 Cluster Report, 2018. ראו גם: נייר המדיניות של הקואליציה לחינוך מלידה, שבו היא הגדירה את מטרת העל שלה כמתן מענה "לאתגר של טיפול בילדים בגילאי שלוש ומטה" (מסמך פנימי: לידה עד שלוש – סקירה של הקואליציה).
- 44 מצגת של "אנו" בנושא תיאוריית שינוי, ראו תרשים 1.
- 45 3 מתוך 13 חברי קואליציה.
- 46 מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 2.
- 47 ראיון עם חה"כ מנואל טרכטנברג.
- 48 תכנית העבודה של הקואליציה לשנים 2016-2018 פירטה שלוש מטרות אסטרטגיות: "אסדרה ממשלתית למוסדות חינוך לפעוטות מתחת לגיל 3... הרחבת היקף מעונות היום... העברת האחריות [על פעוטות] למשרד החינוך...". ראו: "אנו" (2015) הקואליציה לחינוך לגיל הרך – תכנית עבודה 2016-2018.
- 49 נייר המדיניות של הקואליציה לחינוך מלידה (2016): אחריות ממשלתית על ילדים מגיל לידה עד שלוש.
- 50 ראיון עם המנכ"ל הקודם של הקואליציה.
- 51 "אנו" (2017) תכנית עבודה לשנים 2018-2020. מסמך פנימי של "אנו".
- 52 ראיון עם המנכ"ל הקודם של הקואליציה וראיון עם הרכזת. שיטת הפעולה בתחום ה"אקדמיה" אינה מפורטת בחקר-המקרה הנוכחי, אלא מתייחסת לפיתוח מחקר שיספק ראיות לצורך סינגור ומדיניות. "תנועות שורשיות" מתוארות בפרק אחר.
- 53 ראיון עם הסמנכ"לית לשעבר.
- 54 ראיון עם חברת קואליציה מס' 5.
- 55 ראיון עם הרכזת לחברה הערבית ועם חברת קואליציה מס' 7.
- 56 2 מתוך 13 חברי קואליציה, 1 מתוך 3 קובעי מדיניות, והעיתונאית.
- 57 ראיון עם היועץ הבכיר למשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.

- 58 מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 3.
- 59 2 מתוך 3 מרואיינים שאינם חברי קואליציה.
- 60 ראיון עם הפעילה הראשית הקודמת.
- 61 ראיון עם המנכ"ל הקודם ועם הסמנכ"לית הקודמת.
- 62 מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 3.
- 63 ההערה הזאת מבוססת על התרשמותם של הכותבים, ולא נאמרה על ידי המרואיינים.
- 64 ראיון עם הרכזת.
- 65 ראיון עם הרכזת.
- 66 ראיון עם הרכזת.
- 67 4 מתוך 13 חברי קואליציה, ו-1 מתוך 3 קובעי מדיניות.
- 68 מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 3.
- 69 ביקור של הוועד המנהל של הקואליציה לגילאי לידה עד שלוש ספטמבר 2018, דוח התקדמות של "אנו"-קרן ברנד ון-ליר, 2017, סופי.
- 70 חוק הפיקוח עבר בקריאה ראשונה בכנסת ביולי 2018. ראו בעמוד הבית של הכנסת: חוק הפיקוח על מעונות יום לפעוטות 2018. נכון ל-28 בינואר 2020:
<https://main.knesset.gov.il/Activity/Legislation/Laws/Pages/LawBill.aspx?t=lawsuggestions&search&lawitemid=2073729>
Zieve, T. (2018). באוקטובר 2018 הוא עבר בקריאה שנייה ושלישית – ראו: *The Jerusalem Post*. Bill to provide daycare center oversight passes into law. נכון ל-28 בינואר 2020:
<https://www.jpost.com/Israel-News/Bill-to-provide-daycare-center-oversight-passes-into-law-570031>
אישור העברת החוק בעמוד הבית של הכנסת, נכון לינואר 2020:
<https://m.knesset.gov.il/News/PressReleases/Pages/press22.10.18hs.aspx>
- 71 ראיון עם הרכזת.
- 72 Bernard van Leer Foundation (2017) Advocacy leads to new legal framework in Israel. As of 28 January 2020: <https://bernardvanleer.org/cases/advocacy-leads-to-new-legal-framework-in-israel/>
- 73 חדשות הכנסת: ח"כ מנואל טרכטנברג התפטר מהכנסת. נכון ל-28 בינואר 2020:
<https://main.knesset.gov.il/News/PressReleases/Pages/press01.10.17.aspx>
- 74 לדוגמה, נאומו של ח"כ מנואל טרכטנברג בקריאה השנייה והשלישית של חוק המועצה בכנסת. נכון ל-28 בינואר 2020:
<https://www.facebook.com/paz.cohen/videos/pcb.10154807684912919/10154807671272919/?type=3&theater>
- 75 חדשות הכנסת: אושר סופית: חיוב התקנת מצלמות במעונות יום לפעוטות. נכון ל-28 בינואר 2020:
<https://m.knesset.gov.il/News/PressReleases/pages/press24.12.18ec.aspx>
- 76 ראיון עם הפעילה הראשית הקודמת.
- 77 ראיון עם חברת קואליציה מס' 8, ראיון עם המתאמת, ראיון עם המתאמת לחברה הערבית ועם חברת קואליציה מס' 7, ראיון עם חברות קואליציה מס' 3 ומס' 4, התייעצות עם קרן ברנד ון ליר.
- 78 ראיון עם חברת קואליציה מס' 8.
- 79 3 מתוך 13 חברי קואליציה והעיתונאית.
- 80 מרואיין שאינו חבר קואליציה מס' 2.
- 81 ראיון עם חברת קואליציה מס' 1.
- 82 ראיון עם המנכ"ל הקודם של הקואליציה.

- 83 ראיין עם ח"כ יפעת שאשא-ביטון.
- 84 6 מתוך 13 חברי קואליציה, 2 מתוך 3 קובעי מדיניות, 2 מתוך 3 מרואיינים שאינם חברי קואליציה, והעיתונאית.
- 85 ראיין עם הרכזת.
- 86 ראיין עם המנכ"ל הקודם.
- 87 ראיין עם הפעילה הראשית הקודמת.
- 88 5 מתוך 13 חברי קואליציה, 3 מתוך 3 מרואיינים שאינם חברי קואליציה,, ו-2 מתוך 3 קובעי מדיניות.
- 89 ראיין עם הרכזת.
- 90 ראיין עם ח"כ יפעת שאשא-ביטון.
- 91 חלק מהמרואיינים תיארו את "התנועות השורשיות" כ"קולות שלא נשמעים", ואחרים תיארו אותם כ"הורים" 3) מתוך 13 חברי קואליציה, 1 מתוך 3 קובעי מדיניות). דיון בהגדרת המושג הוא מחוץ לטווח חקר-המקרה הזה, והניסוח "אנשים המושפעים ישירות ממדיניות הגיל הרך" מבוסס על הבנת המחברים את ההקשרים השונים ואת התחומים המושפעים ממנו.
- 92 2 מתוך 13 חברי קואליציה, ו-3 מתוך 3 קובעי מדיניות.
- 93 ראיין עם יועץ בכיר למשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.
- 94 ראיין עם המנכ"ל הקודם של הקואליציה.
- 95 ראיין עם המנכ"ל הקודם של הקואליציה.
- 96 ראיין עם המנכ"ל הקודם של הקואליציה.
- 97 ראיין עם ח"כ מנואל טרכטנברג.
- 98 ראיין עם המנכ"ל הקודם של הקואליציה.
- 99 ראיין עם הרכזת.
- 100 התייעצות עם קרן ברנרד ון ליר.
- 101 ראיין עם חברת קואליציה מס' 5.
- 102 התייעצות עם קרן ברנרד ון ליר.
- 103 מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 2.
- 104 ראיין עם חברת קואליציה מס' 5.
- 105 ראיין עם חברת קואליציה מס' 5.
- 106 ראיין עם חברת קואליציה מס' 5.
- 107 ראיין עם חברת קואליציה מס' 5.
- 108 מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 2.
- 109 ראיין עם המנכ"ל הקודם של הקואליציה.
- 110 ראיין עם הרכזת.
- 111 ראיין עם חברת קואליציה מס' 1.
- 112 ראיין עם הסמנכ"לית הקודמת.
- 113 נייר המדיניות של הקואליציה לחינוך מלידה (2016): אחריות ממשלתית על ילדים מגיל לידה עד שלוש.
- 114 ראיין עם הפעילה הראשית של הקואליציה.
- 115 ראיין עם חברת קואליציה מס' 8.
- 116 ראיין עם הסמנכ"לית הקודמת.

-
- 117 ראיון עם הפעילה הראשית של הקואליציה.
- 118 ראיון עם חברות הקואליציה מס' 3 ו-4.
- 119 ראיון עם המנכ"ל הקודם של הקואליציה.
- 120 מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 1.
- 121 1 מתוך 13 חברי קואליציה, 1 מתוך 3 מרואיינים שאינם חברי קואליציה.
- 122 ראיון עם חברת קואליציה מס' 5.
- 123 מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 2.
- 124 ראיון עם המנכ"ל הקודם של הקואליציה.
- 125 ראיון עם הרכזת.
- 126 ראיון עם המנכ"ל קודם של הקואליציה.
- 127 ראיון עם הסמנכ"לית הקודמת.
- 128 ראיון עם הרכזת.
- 129 2 מתוך 13 חברי קואליציה.
- 130 ראיון עם המנכ"ל הקודם של הקואליציה.
- 131 2 מתוך 13 חברי קואליציה.
- 132 ראיון עם המנכ"ל הקודם של הקואליציה.
- 133 ראיון עם ח"כ יפעת שאשא-ביטון.
- 134 נאמר גם על ידי 2 מתוך 3 מרואיינים שאינם חברי קואליציה ועל ידי העיתונאית.
- 135 ראיון עם ח"כ מנואל טרכטנברג.
- 136 ראיון עם היועץ הבכיר למשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.
- 137 מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 1.
- 138 Winer, S. (2019) Daycare teacher sentenced to 17 years for smothering toddler to death, *The Times of Israel*. נכון ל-28 בינואר 2020 : <https://www.timesofisrael.com/daycare-teacher-sentenced-to-17-years-for-choking-toddler-to-death/>
- 139 דוח סטטיסטי לשנים 2008-2011 של ארגון "בטרם". נכון ל-28 בינואר 2020 : <http://www.beterem.org/download/files/00007407.pdf>
- 140 ראיון עם המנכ"ל הקודם של הקואליציה.
- 141 ראיון עם הרכזת וראיון עם מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 3 ; התייעצות עם קרן ברנרד ון ליר.
- 142 ראיון עם היועץ הבכיר למשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.
- 143 מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 2.
- 144 ראיון עם עיתונאית מ"מעריב".
- 145 מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 1.
- 146 3 מתוך 13 חברי קואליציה, 3 מתוך 3 מרואיינים שאינם חברי קואליציה, ו-2 מתוך 3 קובעי מדיניות.
- 147 ראיון עם חברת קואליציה מס' 1.
- 148 ראיון עם ח"כ יפעת שאשא-ביטון.
- 149 ראיון עם ח"כ יפעת שאשא-ביטון.

- 150 ראיון עם ח"כ יפעת שאשא-ביטון.
- 151 ראיון עם ח"כ מנואל טרכטנברג.
- 152 מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 2.
- 153 מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 2.
- 154 2 מתוך 13 חברי קואליציה.
- 155 ראיון עם ח"כ יפעת שאשא-ביטון.
- 156 2 מתוך 13 חברי קואליציה, 1 מתוך 3 מרואיינים שאינם חברי קואליציה, ו-1 מתוך 3 קובעי מדיניות.
- 157 מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 1.
- 158 5 מתוך 13 חברי קואליציה, 1 מתוך 3 מרואיינים שאינם חברי קואליציה, 3 מתוך 3 קובעי מדיניות, והעיתונאית.
- 159 ראיון עם עיתונאית מ"מעריב".
- 160 דוגמאות רבות המבוססות על הדוח של קרן ברנרד ון ליר.
- 161 בעת כתיבת הדוח לא היו נתונים לגבי האוכלוסייה שהגיעו אליה באמצעים אלה.
- 162 ראיון עם הרכזת.
- 163 ראיון עם הסמנכ"לית הקודמת.
- 164 ראיון עם הסמנכ"לית הקודמת.
- 165 ראיון עם ח"כ יפעת שאשא-ביטון.
- 166 2 מתוך 3 חברי קואליציה, 1 מתוך 3 מרואיינות שאינן חברות קואליציה, ו-3 מתוך 3 קובעי מדיניות.
- 167 ראיון עם הרכזת.
- 168 ראיון עם ח"כ מנואל טרכטנברג.
- 169 ראיון עם ח"כ יפעת שאשא-ביטון.
- 170 3 מתוך 13 חברי קואליציה, 2 מתוך 3 מרואיינות שאינן חברות קואליציה, ו-3 מתוך 3 קובעי מדיניות.
- 171 מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 2.
- 172 ראיון עם היועץ הבכיר למשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.
- 173 ראיון עם הרכזת.
- 174 ראיון עם המנכ"ל הקודם של הקואליציה.
- 175 6 מתוך 13 חברי קואליציה ו-3 מתוך 3 קובעי מדיניות.
- 176 מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 1.
- 177 ראיון עם המנכ"ל הקודם של הקואליציה.
- 178 ראיון עם הפעילה הראשית הקודמת.
- 179 ראיון עם ח"כ יפעת שאשא-ביטון.
- 180 התייעצות עם קרן ברנרד ון ליר.
- 181 ראיון עם הפעילה הראשית הקודמת.
- 182 2 מתוך 13 חברי קואליציה, 3 מתוך 3 קובעי מדיניות, והעיתונאית.
- 183 ראיון עם חברות קואליציה מס' 3 ו-4.
- 184 7 מתוך 13 חברי קואליציה, 1 מתוך 3 מרואיינות שאינן חברות קואליציה, ו-2 מתוך 3 קובעי מדיניות.

¹⁸⁵ ראיון עם הסמנכ"לית הקודמת של הקואליציה.

¹⁸⁶ ראיון עם חברת קואליציה מס' 8.

¹⁸⁷ נאומו של ח"כ מנואל טרכטנברג בכנסת בעת הקריאה השנייה והשלישית של חוק המועצה. נכון ל-28 בינואר 2020:

<https://www.facebook.com/paz.cohen/videos/pcb.10154807684912919/10154807671272919/?type=3&theater>

¹⁸⁸ 5 מתוך 13 חברי קואליציה, ו-1 מתוך 3 קובעי מדיניות.

¹⁸⁹ ראיון עם היועץ הבכיר למשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.

¹⁹⁰ ראיון עם הסמנכ"לית הקודמת של הקואליציה.

¹⁹¹ ראיון עם הפעילה הראשית הקודמת.

¹⁹² 5 מתוך 13 חברי קואליציה, 1 מתוך 3 מרואיינות שאינן חברות קואליציה, ו-1 מתוך 3 קובעי מדיניות.

¹⁹³ ראיון עם הסמנכ"לית הקודמת של הקואליציה.

¹⁹⁴ במדינות ה-OECD, בממוצע, כ-33% מהילדים מתחת לגיל שלוש נמצאים במסגרות חינוך וטיפול לפעוטות (בדוח Early Childhood Education and Care] ECEC יש נתונים דומים, אף שאינם ניתנים להשוואה באופן ישיר).

OECD (2019) OECD Family Database: PF3.4: Enrolment in childcare and pre-school. נכון ל-28 בינואר 2020: https://www.oecd.org/els/soc/PF3_2_Enrolment_childcare_preschool.pdf

¹⁹⁵ יש לשים לב לכך שזה הסבר למונח "כסף צבוע". ציטוט מראיון עם חברות קואליציה מס' 3 ו-4. 3 מתוך 13 חברי קואליציה התייחסו לאתגר זה.

¹⁹⁶ ראיון עם הפעילה הראשית הקודמת.

¹⁹⁷ ראיון עם הפעילה הראשית הקודמת.

¹⁹⁸ 5 מתוך 13 חברי קואליציה.

¹⁹⁹ ראיון עם הרכזת.

²⁰⁰ 2 מתוך 13 חברי קואליציה.

²⁰¹ 3 מתוך 13 חברי קואליציה.

²⁰² 4 מתוך 13 חברי קואליציה.

²⁰³ 2 מתוך 13 חברי קואליציה ונציגת קרן ברנרד ון ליר.

²⁰⁴ ראיון עם הסמנכ"לית הקודמת.

²⁰⁵ מרואיינת שאינה חברת קואליציה מס' 2.

²⁰⁶ ראיון עם היועץ הבכיר למשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.

²⁰⁷ אזולאי, מ. ואלון, א. (2018), "רגע לפני פיזור הכנסת: אושר חוק הצבת המצלמות במעונות". מאמר ב-ynet, 24 בדצמבר 2018. נכון ל-28 בינואר 2020: <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-5432703,00.html>

²⁰⁸ 1 מתוך 13 חברי קואליציה.

²⁰⁹ 1 מתוך 13 חברי קואליציה.

²¹⁰ 2 מתוך 13 חברי קואליציה.

²¹¹ 2 מתוך 13 חברי קואליציה.

²¹² ראיון עם חברת קואליציה מס' 5.

²¹³ ראיון עם חברת קואליציה מס' 1.

²¹⁴ ראיון עם הרכזת.

²¹⁵ ראיון עם המנכ"ל לשעבר של הקואליציה וראיון עם הרכזת.

217 ראו, למשל, פריט תקשורת מיולי 2019 בנושא הגישה שראש הממשלה נתניהו צריך לנקוט: לבנת, ע. ובגנו, י., "נתניהו: נושא מעונות היום יעבור לאחריות שר החינוך". מעריב online. נכון ל-28 בינואר 2020: <https://www.maariv.co.il/news/Education/Article-707287>.

נספח: היקף ומתודולוגיה

את הממצאים המתוארים בחקר-המקרה הזה יש לקרוא מתוך הבנה ששינוי מדיניות הוא תהליך מורכב, ושהקואליציה היא רק אחד מתוך כמה בעלי עניין שפעלו לקדם את השינויים שהושגו. כמו כן, חקר-מקרה זה עוסק במאפייני הקואליציה שנתפסו אצל בעלי העניין ככאלה שתרמו לשינוי החוק. צוות המחקר יכול לדווח על מידת ההסכמה או חילוקי הדעות שהיו בין החברים בתפיסתם את תרומתה של הקואליציה לשינויים שהושגו, אך חשוב לציין שחקר-מקרה זה אינו מתמקד בקביעת קשר סיבתי בין תשומות הקואליציה לבין השינויים שהושגו (לשם כך יש לנקוט גישה הערכתית, ולתכנן מחקר אחר שהוא מחוץ לטווח של חקר המקרה הזה).

צוות המחקר וקרן ברנרד ון ליר בחרו בסדרה של חקרי-מקרה שעונים על מטרת המחקר, שהיא: להבטיח שהלקחים בדבר "מה עובד" בקנה מידה רחב יילמדו באופן שיטתי, יוערכו ויהיו זמינים לממשלות אחרות, לעוסקים במקצוע ולקרנות. מטרת שלב הפתיחה של המיזם הייתה להגדיר את מטרת המחקר, לבחור תכנית מתאימה לחקרי המקרה שנבחרו ולפתח אותה. במקרה של הקואליציה הדבר כלל התייעצויות עם נציג של קרן ברנרד ון ליר, סקירת 53 מסמכים המתאייחסים לקואליציה (כולל מסמכי אסטרטגיה של קרן ברנרד ון ליר ושל ארגון "אנו", דוחות התקדמות של "אנו", וקטעים שפורסמו בתקשורת), וכן התייעצות על מנת לזהות קטגוריות של עדים מרכזיים (וזיהו עדים מרכזיים ספציפיים). הקטגוריות של העדים המרכזיים נבחרו על בסיס הרלוונטיות שלהן ויכולתן לאמת נתונים. בהתאם לכך, נבחרו חברי הקואליציה בשל הימצאותם במקום הטוב ביותר לתיאור עבודתה של הקואליציה. נבחרו מרואיינים מגופים אחרים שמעורבים בתחום ויכלו לספק זווית ראייה משלהם על עבודתה של הקואליציה, נבחרו קובעי מדיניות על בסיס היותם מטרה לחלק גדול מעבודתה של הקואליציה, ונבחרה עיתונאית, כי הקואליציה שאפה לעבוד עם אמצעי התקשורת. בהתחשב בהיקף חקר המקרה, מספר הראיונות לא עלה על 20. הראיונות נערכו בין מרץ ליוני 2019, עם עדים מרכזיים מכל הקטגוריות, כלהלן:

- 13 חברי קואליציה, בהם חברי "אנו" בעבר ובהווה (המתאמת של הקואליציה, המתאמת לחברה הערבית, המנכ"ל הקודם והסמנכ"לית הקודמת), הפעילה הראשית, מנהלי מעונות יום, פעילים, ונציגים של ארגונים מובילים בתחום – המועצה לשלום הילד ואיגוד של גנים פרטיים.

- שלושה מרואיינים שאינם חברי קואליציה.

- שלושה קובעי מדיניות (חה"כ יפעת שאשא-ביטון, חה"כ מנואל טרכטנברג ויועץ למשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים). אל חה"כ טרכטנברג התלווה יועץ שלא נכלל במניין 20 העדים שהוזכרו לעיל).

- עיתונאית ממעריב.

כל המרואיינים קיבלו מספרים אקראיים, מלבד שני חברי הכנסת (שנתנו רשות מיוחדת לצטט מדבריהם), היועץ למשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים (שנתן רשות לצטט מדבריו כ"יועץ בכיר למשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים"), בעלי תפקידים בעבר ובהווה

בארגון "אנו", הפעילה הראשית, והעיתונאית ממעריב (שבהיותה העיתונאית היחידה שרואיינה, התייחסנו אליה כאל "העיתונאית"). חברי הקואליציה קיבלו מספרים מ-1 עד 8, ומרואיינים שאינם חברי קואליציה קיבלו מספרים מ-1 עד 3.

רוב הראיונות התקיימו במהלך ביקור בן ארבעה ימים בישראל, בחודש מרץ 2019, והשאר התקיימו טלפונית בהמשך. ההנחיות לנושאים שבהם התמקדו הראיונות לא הוגבלו לתאריכים מסוימים. הראיונות נחשבו לכלי הטוב ביותר היות ואפשרו להאיר את עומק ההבנה של ההקשר המקומי ולאחר את התפיסות של היבטים שונים של הקואליציה. הראיונות הוקלטו, פרט לשני מקרים שבהם לא ניתנה רשות ותוך כדי קיומם נרשמו הערות שעובדו לאחר מכן, תוך שימוש בהקלטות. הנתונים שעלו מהראיונות ומסקירת המסמכים נותחו תחילה לפי השיטה שבה הם נאספו (כלומר, ניתוח המסמכים בפני עצמם, ולאחר מכן ניתוח הראיונות בפני עצמם), ולאחר מכן סוכמו תשובות המרואיינים על פי הקטגוריות שלהם. הקטגוריות היו חברי קואליציה, מרואיינים שאינם חברי קואליציה, קובעי מדיניות והעיתונאית. כל הנתונים נותחו על פי נושאים ונערכו בעריכה צולבת, שעל פיה נבנה הדוח הזה.

לאורך הדוח, נקודות שהועלו על ידי יותר ממרואיין אחד מתועדות באופן ברור, תוך ציון מספר האנשים בקטגוריה של משיבים שצינו אותה נקודה. המידע הזה נכתב בתוך הטקסט עצמו (כשהמחברים היו סבורים שלמספר המשיבים הייתה חשיבות מיוחדת), או צוין באופן ברור בהערות הסיום.

את הנקודות שצוינו בידי חברי הקואליציה יש לקרוא מתוך הבנה שתשובותיהם עלולות להיות מוטות, שכן הם מעוניינים להציג את הקואליציה באור חיובי. העובדה שהראיונות היו מובנים למחצה, וגם פנים-אל-פנים, נועדה להפחית מעט מהסכנה הזאת, אך יש בהחלט לקחת זאת בחשבון כשמנתחים את הנתונים שהופקו מהקטגוריה הזאת.

העבודות שעסקו בחקר מקרים בשנים 2019-2020 וההתמקדות של קרן ברנרד ון ליר בחינוך לגיל הרך

קרן ברנרד ון ליר היא קרן עצמאית העובדת בכל העולם במטרה לספק מידע והשראה לפעילות בקנה מידה רחב, שנועדה לתמוך בבריאותם וברוחותם של תינוקות, של פעוטות ושל המטפלים בהם. ב-2019, הקרן הזמינה את "ראנד אירופה" לבצע שורה של חקרי מקרה, ולתעד את הדברים שנלמדו באשר ליישום תכניות התפתחות לגיל הרך בקנה מידה רחב. מטרתם של חקרי המקרה הללו היא להבטיח שהלקחים הנלמדים לגבי "מה שעובד" בהפעלה בקנה מידה רחב יילמדו באופן שיטתי, יוערכו ויועמדו לשימושן של ממשלות אחרות, של גופים שעוסקים בתחום, ושל קרנות. הקרן הייתה מעוניינת באופן מיוחד ללמוד מהם התנאים הקריטיים להשגת השפעה בת קיימא בקנה מידה רחב על נושא ההתפתחות בגיל הרך.