

1974-2024

50



מאירס ג'וינט
ברוקדייל

הכלי להבטחת איכות במג"ר בדגם הבין-משרדי ממצאי המדידה השישית

מירב אסולין הילה דולב

עריכת לשון: רונית כהן בן-נח
תרגום לאנגלית (תקציר): דוד סימר
עיצוב גרפי: אפרת ספיקר

עורכת ראשית: רויטל אביב מתוק

המחקר הוזמן על ידי 360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון ומומן בסיועה

מכון מאירס ג'וינט ברוקדייל

ת"ד 3886 ירושלים 9103702

טלפון: 02-6557400

brook@jdc.org | brookdale.jdc.org.il

ירושלים | כסלו תשפ"ה | דצמבר 2024

רקע

המרכז לגיל הרך בדגם הבין-משרדי (להלן: מג"ר; מג"רים) הוא שירות אוניברסלי המציע רצף מענים ושירותים לילדים מלידה ועד גיל שש ולהוריהם בדגש על ילדים ומשפחות במצבי סיכון. נכון למועד כתיבת הדוח פועלים בישראל 85 מג"רים בדגם הבין-משרדי.

הכלי להבטחת איכות במג"ר (להלן: הכלי) הוא שאלון דיגיטלי הבוחן את התנהלות המג"ר בשלושה תחומי עיסוק ועל פי עקרונות יסוד ואמות מידה. את הכלי ממלא מנהל המג"ר יחד עם הצוות המוביל לצורך התבוננות רפלקטיבית בפעילותם והפקת לקחים. החל משנת 2017 מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל מלווה את הטמעת השימוש בכלי כחלק ממכלול תהליכים של הבטחת איכות במג"רים.

בשנת 2022, לאחר המדידה החמישית, גובשו חמישה עקרונות יסוד המגדירים את ליבת איכות השירות של המג"רים: ניהול מיטבי מבוסס נתונים; גישת הלקוח במרכז; כוח אדם מיומן; רצף מענים; ושותפות הורים. בהתייחס לכל עיקרון הוגדו אמות מידה נדרשות, וכמו כן הוגדרו אמות מידה ייחודיות לכל תחום עיסוק. לקראת המדידה השישית עודכן הכלי כך שיביא לידי ביטוי את עקרונות היסוד ואמות המידה שהוגדרו. דוח זה מציג את ממצאי המדידה השישית.

מטרה

לבחון את התנהלות המג"ר בשנת 2023 על פי חמשת עקרונות היסוד שגובשו ואמות המידה הנדרשות.

שיטה

קישור לכלי הופץ בדוא"ל ל-68 מנהלי מג"רים בתחילת חודש מארס 2024, והם התבקשו לסיים את מילוי עד אמצע חודש אפריל 2024. 67 מנהלים השיבו לרוב השאלות בכלי.

עיקרי הממצאים וכיווני פעולה

מן המדידה עולה כי בכל אחד מעקרונות היסוד שנבדקו יש נושאים שבהם פעל המג"ר בשנת 2023 באופן מיטבי ונושאים שבהם יש צורך בהסדרה או בטיוב דרכי הפעולה כדי לפעול על פי אמות המידה. עוד נמצא כי בהיבטים של ניהול מיטבי מבוסס נתונים, כוח אדם מיומן ורצף מענים, רוב המג"רים פעלו על פי אמות המידה. עם זאת בכל הנוגע לגישת הלקוח במרכז ולשותפות הורים יש צורך בחיזוק פעילות המג"רים באופן שיאפשר לצוותים להיות קשובים יותר לדעותיהם של ההורים ולאפשר להם להשפיע על המענים הניתנים להם ולילדיהם, על פי צורכיהם והעדפותיהם.

תוכן עניינים

1	1. מבוא
1	2. מטרה
2	3. שיטה
3	4. ממצאים
3	4.1 מאפייני הרקע של המג"רים שמנהליהם מילאו את הכלי להבטחת איכות
5	4.2 התנהלות המג"ר על פי עקרונות היסוד
16	5. התנהלות המג"ר בחודשים הראשונים של מלחמת 'חרבות ברזל'
18	6. סיכום, תובנות וכיווני פעולה
18	6.1 התנהלות המג"ר בשגרה
19	6.2 התנהלות המג"ר בחירום (מתוך הממצאים על התנהלות המג"רים בחודשים הראשונים של מלחמת 'חרבות ברזל')
21	עוד פרסומים של המכון בנושא
22	מקורות

רשימת לוחות

3	לוח 1: משיבים לפי מחוז ושיעורם מכלל המג"רים במחוז
6	לוח 2: הגורמים שהיו שותפים למיפוי הצרכים בקרב קהלי היעד בשנת 2023
10	לוח 3: המשתתפים בהכשרות לצוות המג"ר ולאנשי המקצוע ברשות המקומית בשנת 2023, לפי נושא ההכשרה

רשימת תרשימים

4	תרשים 1: ילדים שקיבלו שירות במג"ר בשנת 2023, לפי קבוצת גיל ולפי סוג הפעילות
4	תרשים 2: הורים שקיבלו שירות במג"ר בשנת 2023, לפי קבוצת הגיל של ילדיהם ולפי סוג הפעילות
6	תרשים 3: הימצאות צוות מוביל במג"ר ותדירות מפגשי הצוות
7	תרשים 4: יישום תוכנית העבודה השנתית במג"ר בשנת 2023
8	תרשים 5: פעולות יישוג שביצעו צוותי המג"ר בשנת 2023
12	תרשים 6: סיווג התוכניות שפעלו במג"ר בשנת 2023, לפי הגורם האחראי
12	תרשים 7: תוכניות איתור שפעלו במג"ר בשנת 2023, לפי קהלי היעד
13	תרשים 8: מענים טיפוליים שסופקו בשנת 2023 במג"רים שבהם לא פועלת יחידה להתפתחות הילד
15	תרשים 9: היבטים של הקשר בין צוות המג"ר ובין ההורים בשנת 2023
16	תרשים 10: מיפוי צרכים בקרב קהלי היעד של המג"ר בראשית מלחמת 'חרבות ברזל'

1. מבוא

המרכז לגיל הרך בדגם הבין-משרדי (להלן: מג"ר; מג"רים) הוא שירות אוניברסלי המציע רצף מענים ושירותים לילדים מלידה ועד גיל שש ולהוריהם. המג"ר גם משמש כתובת מקצועית לאנשי טיפול וחינוך בתחום הגיל הרך וחותר לשמש עבורם מוקד להטמעת ידע, להכשרות ולמתן כלים לעבודה בתחום הגיל הרך. בכך המג"ר שואף בפעילותו לשמש "בית לגיל הרך" ברשות המקומית ולקדם התפתחות מיטבית של ילדים בגיל הרך ומימוש הפוטנציאל שלהם, בדגש על משפחות במצבי סיכון (אסולין ואח', 2024).

המג"ר מספק מגוון מענים, תוכניות ופעילויות תחת קורת גג אחת ('one stop center') כדי לאפשר שירות מיטבי ומותאם לצורכיהם של מקבלי השירות. לצורך כך, ובמסגרת הסכמות בין-משרדיות¹, נקבע כי המג"ר מחויב לספק מענים בשלושה תחומי עיסוק מקצועיים: (1) מניעה והעשרה (מענים בתחום זה הם מענים אוניברסליים אשר נועדו למנוע התפתחות של עיכוב התפתחותי ומצבי סיכון בקרב ילדים בגיל הרך); (2) איתור ילדים עם קשיים לצורך התערבות ראשונית, ובמידת הצורך הפניה להמשך טיפול או מעקב (להלן: איתור); (3) טיפול התפתחותי ורגשי (להלן: טיפול). עבודה עם הורים משולבת בכל תחומי העיסוק של המג"ר, מתוך תפיסה ולפיה הם האחראים הישירים לילדיהם, וכי עבודה משותפת איתם מאפשרת מתן מענה מיטבי.

כחלק מתהליך מתמשך של למידה ושיפור השירות, המג"ר משתמש בכלי להבטחת איכות (שאלון דיגיטלי) (להלן: הכלי). הכלי פותח לראשונה בשנת 2016 על ידי מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, 360° – התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון (להלן: התוכנית הלאומית) והאגף לגיל הרך במשרד החינוך, והוא נועד לסייע בהערכת איכות השירות שהמג"ר בדגם הבין-משרדי מעניק לקהלי היעד. בכך השימוש בו תורם להטמעת תרבות של איכות במג"ר ומספק לאנשי המקצוע כלי לבחינה שיטתית של עבודתם. מאז שפותח הכלי ועד היום נערכו באמצעותו שש מדידות בכלל מערך המג"רים. מדידות אלו סיפקו תמונת מצב על איכות השירות בשלוש רמות: ברמת המג"ר היחיד, ברמת המחוז וברמת הארצית. המדידה הראשונה החלה בשנת 2017.

לאחר המדידה החמישית שנערכה בשנת 2022 הוחלט לחדד את ההגדרות של שלושת תחומי העיסוק בתהליך פיתוח שיתופי. תהליך הפיתוח היווה הזדמנות להגדיר עקרונות יסוד שיהיו בסיס להתנהלות המג"ר. עקרונות יסוד הם הערכים המרכזיים שמגדירים את ליבת איכות השירות (חסין ואח', 2022). בתהליך זה השתתפו האגף לחינוך הגיל הרך במשרד החינוך, נציגי התוכנית הלאומית, מנהלי מג"ר ונציגי המשרדים השותפים בפעילות המג"ר. גובשו חמישה עקרונות יסוד: ניהול מיטבי מבוסס נתונים; גישת הלקוח במרכז; כוח אדם מיומן; רצף מענים; ושותפות הורים. בהתייחס לכל עיקרון הוגדו אמות מידה נדרשות, וכמו כן הוגדרו אמות מידה ייחודיות לכל תחום עיסוק.

לקראת המדידה השישית עודכן הכלי כך שיביא לידי ביטוי את עקרונות היסוד ואמות המידה שגובשו. הכלי המעודכן מאפשר למנהל המג"ר, לצוות המוביל ולמפקחת על המג"ר להעריך את התנהלות המג"ר ולזהות באילו היבטים הם מתנהלים היטב ובאילו היבטים נדרש שיפור, כאמור על פי חמשת עקרונות היסוד ובהתאם לאמות המידה הנדרשות. ממצאי המדידה השישית מוצגים בדוח זה.

2. מטרה

לבחון את התנהלות המג"ר בשנת 2023 על פי חמשת עקרונות היסוד שגובשו ואמות המידה הנדרשות.

¹ משרד החינוך, משרד הרווחה והביטחון החברתי, משרד העלייה והקליטה, המשרד לביטחון לאומי וג'וינט-אשלים במסגרת וועדת "התחלה טובה", תת-ועדה של התוכנית הלאומית (ג'וינט-אשלים ו- 360° – התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, 2015)

3. שיטה

הפצת הכלי

המדידה נעשתה באמצעות הכלי להבטחת איכות המעודכן. צוות המחקר ערך מפגשי הדרכה להסבר על הכלי ועל אופן מילוי למדריכות של מנהלי המג"ר (להלן: מדריכות; מדריכה) ולמפקחות על המג"ר. נוסף על כך נשלח למפקחות מחוון ובו הנחיות למילוי פרק הסיכום בכלי שעליהן למלא יחד עם מנהל המג"ר.

הכלי הופץ בדוא"ל למנהלי המג"רים בתחילת חודש מארס 2024. המנהלים התבקשו למלא אותו בשיתוף הצוות המוביל במג"ר ובליוי המדריכה ולסיים את המילוי עד אמצע חודש אפריל 2024. הם גם התבקשו לקבוע פגישה עם המפקחת על המג"ר בתום המילוי כדי לדון בממצאים שנאספו ולכתוב יחד סיכום המפרט את הצעדים שבהם ינקטו בעקבותיהם, על פי עקרונות היסוד ואמות המידה.

בעת הפצת הכלי כלל מערך המג"רים בדגם הבין-משרדי 79 מרכזים. שניים מהם היו חדשים ובתשעה לא היה מנהל, ועל כן הוא נשלח למנהלים של 68 מג"רים שהיו באותה עת 86% מכלל מערך המג"רים. התקבלו תשובות מ-67 מנהלים.

יצוין כי המדידה נעשתה בחודשים הראשונים של מלחמת 'חרבות ברזל', שעה שתושבי כמה מן הרשויות המקומיות שבהן פועלים מג"רים פונו בשל המצב הביטחוני. כמה מג"רים הפעילו את שירותיהם ברשויות המקומיות הקולטות, וכמעט כל המג"רים נאלצו לעבוד באותה עת בתנאים של מציאות משתנה ואי-ודאות (להרחבה ראו פרק 5).

מבנה הכלי

בכלי ארבעה פרקים: (1) **פרטי רקע של המג"ר**. בפרק זה נבדקים מאפיינים שונים של המג"ר, ובהם מספר מקבלי השירות (הורים וילדים) ופירוט הפעילויות בשלושת תחומי העיסוק (מניעה והעשרה, איתור וטיפול); (2) **התנהלות המג"ר לפי חמשת עקרונות היסוד**. בפרק זה כלולים פריטים הקשורים לאמות המידה בכל אחד מחמשת עקרונות היסוד. למשל, בעיקרון 'ניהול מיטבי מבוסס נתונים' נכלל הפריט: "האם עבודת המג"ר נעשית על פי מיפוי צרכים בקרב אוכלוסיות היעד?" ובעיקרון 'כוח אדם מיומן' נכלל הפריט: "האם התקיימו בשנת 2023 הכשרות לצוות המג"ר?". בסוף כל סדרת פריטים העוסקים בעיקרון יסוד מוצגת למנהלים השאלה אם יש נושאים הקשורים לאותו עיקרון שעליהם הם לא נשאלו אך רוצים לפרט. בחלקים אלו אפשר היה להוסיף מלל חופשי, לכתוב הערות ולתת הסברים ודוגמאות; (3) **התנהלות המג"ר בשעת חירום**. בפרק זה כלולים פריטים הקשורים להתנהלות המג"ר בששת חודשי המלחמה הראשונים, החל מן השבעה באוקטובר 2023 ועד מועד מילוי הכלי (אפריל 2024). גם בפרק זה הפריטים מאורגנים לפי עקרונות היסוד. למשל, בהתייחס לעיקרון 'גישת הלקוח במרכז' נכלל הפריט: "האם בעקבות הצרכים החדשים שעלו, המג"ר ערך התאמות במענים הקיימים או פתח מענים חדשים?"; (4) **סיכום משותף של מנהל המג"ר והמפקחת**. פרק זה מאפשר התבוננות משותפת של המנהל והמפקחת על המג"ר לצורך כתיבת תוכנית עבודה שנתית, בהתבסס על הממצאים שנאספו.

עיבוד הנתונים והצגת הממצאים

הממצאים שעלו מפרקים 1-3 שבכלי עובדו באופן אינרטיבי עבור כלל 67 המג"רים ויוצגו להלן בהתפלגויות ושכיחויות. יצוין כי מאחר שהכלי עודכן בין המדידה החמישית למדידה השישית לא התאפשרה השוואה בין שתי המדידות.

4. ממצאים

4.1 מאפייני הרקע של המג"רים שמנהליהם מילאו את הכלי להבטחת איכות

כריסה ארצית

67 מנהלי מג"רים מילאו את הכלי; 45% מהם ממחוז צפון, 21% ממחוז דרום, 16% ממחוז ירושלים, ובשיעורים נמוכים יותר מן המחוזות חיפה, מרכז ותל אביב (9%, 6% ו-3% בהתאמה) (לוח 1).

מבין 79 המג"רים במערך הארצי, כל המנהלים במחוז חיפה (100%), ורוב המנהלים במחוז צפון ובמחוז ירושלים מילאו את הכלי (92% ו-91%, בהתאמה). במחוז דרום, במחוז מרכז ובמחוז תל אביב מילאו את הכלי 50%-78% מן המנהלים מתוך סך כול המג"רים במחוז (לוח 1).

לוח 1: משיבים לפי מחוז (במספרים ובאחוזים) ושיעורם מכלל המג"רים במחוז (באחוזים)

מחוז	מספר המשיבים (n = 67)	אחוז מכלל המשיבים	אחוז מכלל המג"רים במחוז (מספר מג"רים במחוז) (N = 79)
צפון	30	45	91 (33)
דרום	14	21	78 (18)
ירושלים	11	16	92 (12)
חיפה	6	9	100 (6)
מרכז	4	6	67 (6)
תל אביב	2	3	50 (4)

אשכול חברתי-כלכלי של הרשויות המקומיות שבהן פועלים המג"רים

מנהלי המג"רים התבקשו לציין את האשכול החברתי-כלכלי של הרשות המקומית שבה פועל המג"ר, על פי הסיווג של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (למ"ס). לפי דיווחיהם, 85% מן המג"רים פועלים ברשויות השייכות לאשכולות 1-5, ו-15% מן המג"רים פועלים ברשויות השייכות לאשכולות 6-7.

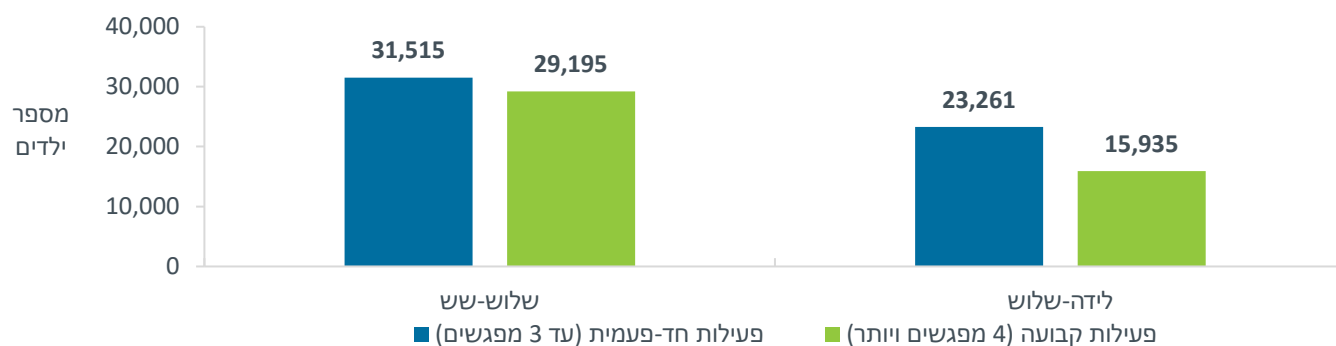
מספר מקבלי השירות בשנת 2023

מנהלי המג"רים התבקשו לציין את מספר הילדים וההורים שקיבלו שירות במג"ר בשנת 2023, על פי סוג הפעילות: פעילות חד-פעמית (מפגש אחד, שני מפגשים או שלושה מפגשים בשנה) או פעילות קבועה (ארבעה מפגשים בשנה או יותר) (תרשימים 1 ו-2). יצוין כי מספר מקבלי השירות אינו משקף את מספר המשתתפים בפעילות המג"ר, שכן ייתכן שיש ילדים והורים אשר השתתפו ביותר מפעילות אחת.

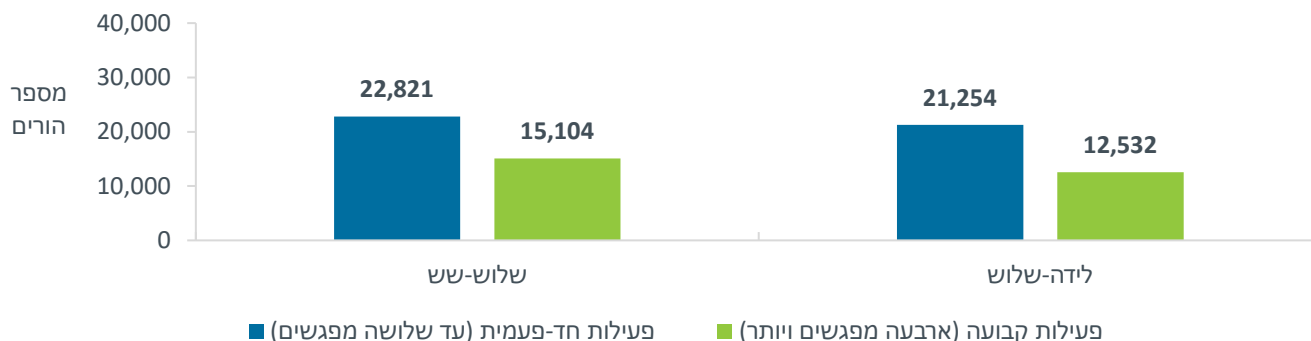
מספר הילדים שקיבלו שירות במג"ר. יותר ילדים בקבוצת הגיל שלוש עד שש השתתפו בפעילות במג"ר, הן חד-פעמית הן קבועה, זאת לעומת ילדים בקבוצת הגיל לידה עד שלוש. יותר ילדים בשתי קבוצות הגיל השתתפו בפעילות חד-פעמית לעומת פעילות קבועה: 23,261 ילדים מלידה ועד גיל שלוש השתתפו בפעילות חד-פעמית, ו-15,935 ילדים בגילים אלו השתתפו בפעילות קבועה. אשר לילדים בגילי שלוש עד שש – 31,515 השתתפו בפעילות חד-פעמית ו-29,194 השתתפו בפעילות קבועה. בקרב ילדים מלידה ועד גיל שלוש הפער בין מספר המשתתפים בפעילות חד-פעמית למספר המשתתפים בפעילות קבועה עומד על 7,326, ואילו בקרב בני שלוש עד שש הפער קטן יותר ועומד על 2,320 (תרשים 1).

מספר ההורים שקיבלו שירות במג"ר. יותר הורים לילדים בקבוצת הגיל שלוש עד שש השתתפו בפעילות במג"ר, הן חד-פעמית הן קבועה, זאת לעומת ההורים לילדים מלידה ועד גיל שלוש. יותר ההורים לילדים בשתי קבוצות הגיל השתתפו בפעילות חד-פעמית לעומת פעילות קבועה: 21,254 ההורים לילדים מלידה עד שלוש השתתפו בפעילות חד-פעמית, ו-12,532 ההורים לילדים בגילים אלו השתתפו בפעילות קבועה. אשר להורים לילדים בגילי שלוש עד שש – 22,821 השתתפו בפעילות חד-פעמית, ו-15,104 השתתפו בפעילות קבועה. בקרב ההורים לילדים מלידה ועד גיל שלוש הפער בין מספר המשתתפים בפעילות חד-פעמית למספר המשתתפים בפעילות קבועה עומד על 8,722, ובקרב ההורים לילדים בגילי שלוש עד שש הפער קטן יותר ועומד על 7,717 (תרשים 2).

תרשים 1: ילדים שקיבלו שירות במג"ר בשנת 2023, לפי קבוצת גיל ולפי סוג הפעילות (במספרים)



תרשים 2: הורים שקיבלו שירות במג"ר בשנת 2023, לפי קבוצת הגיל של ילדיהם ולפי סוג הפעילות (במספרים)



4.2 התנהלות המג"ר על פי עקרונות היסוד

עקרונות היסוד מסייעים לצוותי המג"ר להתמקד בעשייה ובמתן מענה לצרכים שהוגדרו. כמו כן הם משמשים קווים מנחים להחלטות ויכולים לסייע כשעולות שאלות בדבר הדרך הטובה ביותר לפעולה. העקרונות אף מאפשרים להתנהל בשקיפות עם העובדים ומקבלי השירות אשר מודעים למטרות המרכז וערכיו (אסולין ואח', 2024). בפרק זה מוצגים ממצאים הנוגעים לאמות המידה שהוגדרו בכל אחד מחמשת עקרונות היסוד להתנהלות מיטבית של המג"ר: ניהול מיטבי מבוסס נתונים; גישת הלקוח במרכז; כוח אדם מיומן; רצף מענים ושותפות הורים.

4.2.1 ניהול מיטבי מבוסס נתונים

ניהול מיטבי מבוסס נתונים משמעו הובלת צוות רב-מקצועי וקבלת החלטות על בסיס נתונים ותהליכי הבטחת איכות כדי להבטיח למידה ושיפור מתמשכים ושירות איכותי הממוקד בצורכי הילד ומשפחתו.

אמות המידה הנכללות בעיקרון זה מתייחסות להיבטים האלה: הימצאות הצוות המוביל במג"ר והתנהלותו; התנהלות הצוות המלווה את המענים הפועלות במג"ר במסגרת התוכנית הלאומית; מיפוי צרכים; עבודה על פי תוכנית עבודה; איסוף נתונים ואופן השימוש בהם.

ממצאים מרכזיים:

- ב-87% מן המג"רים יש צוות מוביל
- ב-94% מן המג"רים יש צוות מלווה, כפי שנדרש על פי התוכנית הלאומית
- רוב המג"רים ערכו מיפוי בקרב קהלי היעד (89% ערכו מיפוי צורכי ילדים; 80% ערכו מיפוי צורכי הורים; 77% ערכו מיפוי צורכי אנשי מקצוע)
- ב-74% מן המג"רים יש תוכנית עבודה, אך רק ב-12% מן המג"רים התוכנית יושמה במלואה
- ב-82% מן המג"רים משתמשים בשאלון התמ"י (תשתית מידע יישובי) לאיסוף מידע ולמעקב אחר מצבם של מקבלי השירות

צוות מוביל. צוות מוביל הוא צוות ניהול רב-מקצועי ובו נציג מכל אחד משלושת תחומי העיסוק הפועלים במג"ר או בשיתופו. הצוות המוביל מסייע למנהל המג"ר ביישום מדיניות, בקביעת סדרי עדיפויות, במילוי הכלי להבטחת איכות ועוד. 87% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר פועל צוות מוביל: 51% דיווחו כי הצוות מתכנס בקביעות, ו-36% דיווחו כי הוא אינו מתכנס בקביעות. 13% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר לא פועל צוות מוביל **(תרשים 3)**.

תרשים 3: הימצאות צוות מוביל במג"ר ותדירות מפגשי הצוות (באחוזים) (n = 63)



צוות מלווה. הצוות המלווה של המג"ר הוא צוות בין-מקצועי ובו אנשי מקצוע מתחומים שונים ברשות המקומית (חינוך, רווחה וכיו"ב) ונציג מן המג"ר. הצוות מלווה את המענים הניתנים במסגרת התוכנית הלאומית ברשות המקומית ותפקידו לקדם אחריות הדדית של כל השותפים ולחזק את נקודת המבט הרב-מקצועית בנוגע לטיפול בילדים ובהורים. 94% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר פועל צוות מלווה: 61% דיווחו כי הצוות מתכנס בקביעות, ו-33% דיווחו כי הוא אינו מתכנס בקביעות. 6% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר לא פועל צוות מלווה.

מיפוי צרכים. שיעור גבוה מקרב מנהלי המג"רים דיווחו על כך שהם ערכו בשנת 2023 מיפוי צרכים בקרב קהלי היעד: 89% ערכו מיפוי צרכים בקרב ילדים, 80% ערכו מיפוי צרכים בקרב הורים ו-77% ערכו מיפוי צרכים בקרב אנשי מקצוע ברשות המקומית. ביותר ממחצית מן המג"רים נערך מיפוי צרכים בשיתוף גורם נוסף אחד או יותר, ובעיקר עם מנהלי התוכנית הלאומית (71%), עם מסגרת חינוך (70%) ועם מחלקת חינוך ופיקוח (66%) (**לוח 2**).

לוח 2: הגורמים שהיו שותפים למיפוי הצרכים בקרב קהלי היעד בשנת 2023 (באחוזים) ^ (N = 67)

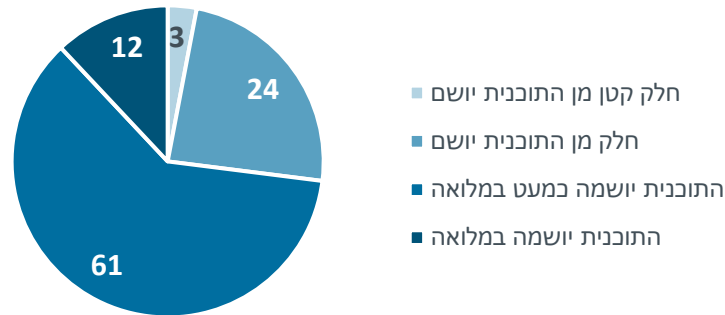
מנהלי התוכנית הלאומית	מסגרות חינוך	מחלקת חינוך	פיקוח	המחלקה לשירותים חברתיים	שפ"ח	תחנות טיפת חלב
71	70	66	66	58	58	54

^ האחוזים אינם מסתכמים ל-100% מאחר שאפשר היה לסמן יותר מתשובה אחת

תוכנית עבודה שנתית בשלושת תחומי העיסוק. 92% מן המנהלים דיווחו כי למג"ר הייתה תוכנית עבודה כתובה לשנת 2023; 74% דיווחו כי היא כללה יעדים ומשימות בשלושת תחומי העיסוק, ו-18% דיווחו כי היא כללה יעדים רק בחלק מתחומי העיסוק. 8% מן המנהלים דיווחו לא הייתה להם כלל תוכנית עבודה שנתית.

יישום תוכנית העבודה. 73% ממנהלי המג"רים דיווחו כי התוכנית השנתית יושמה: 61% דיווחו כי היא יושמה כמעט במלואה, ו-12% דיווחו כי היא יושמה במלואה. 27% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר יושם חלק או חלק קטן מתוכנית העבודה (**תרשים 4**).

תרשים 4: יישום תוכנית העבודה השנתית במג"ר בשנת 2023 (באחוזים) ($n = 59$)



איסוף נתונים. 82% ממנהלי המג"רים דיווחו כי הם משתמשים בשאלון התמ"י (תשתית מידע יישובי) לצורך איסוף מידע ומעקב אחר מצב המשפחות המקבלות שירות במענים השונים. 76% דיווחו כי הם משתמשים בשאלון או בכלי אחר, ו-78% דיווחו כי הם משתמשים הן בשאלון התמ"י הן בשאלון או בכלי אחר.

שימוש בנתוני מערכת התמ"י. מנהלי המג"ר נשאלו אילו שימושים הם עשו בשנת 2023 בנתונים ממערכת התמ"י. 37% דיווחו כי השתמשו בנתונים בישיבות הצוות, 30% דיווחו כי השתמשו בהם כדי לתכנן את תוכנית העבודה, 27% דיווחו כי עשו זאת כדי לבחון את התקדמות הילדים, ו-23% מן המנהלים ציינו כי נעשה שימוש בנתונים בישיבות הצוות המלווה.

מנהלי המג"ר נשאלו אם יש נושאים הקשורים לניהול המג"ר שעליהם הם לא נשאלו אך רוצים להוסיף. לשאלה זו התקבלו 20 תשובות, ומהן עלו הנושאים האלה:

- **אתגרים בניהול** ($n = 11$), למשל תחלופה של כמה מנהלי מג"ר בשנים האחרונות; צורך בשינוי תוכניות בעקבות המלחמה שפרצה; היעדר כוח אדם ממקצועות הבריאות (פרה-רפואי) וקושי בשימור עובדים
- **הצלחות ייחודיות או פעולות מוצלחות שמנהל המג"ר הוביל יחד עם שותפיו** ($n = 7$), למשל הצלחה לעבוד בשותפות ולרקום חיבורים; הכנסה של מערכת לרישום ילדים המאפשרת למנהל לדעת כמה ילדים משתתפים בפעילות
- **צרכים נוספים לקידום ניהול מיטבי מבוסס נתונים** ($n = 2$), למשל צורך בעריכת מיפוי בקרב ילדים ברשות המקומית מאחר שהמיפוי האחרון נעשה בשנת 2008 במסגרת מיפוי שערכה התוכנית הלאומית

4.2.2 גישת הלקוח במרכז

בבסיס גישת הלקוח במרכז נמצאת תפיסת העבודה לפיה הילד והוריו נמצאים במרכז תכנון ההתערבות ואופן הספקתה, תוך כדי התאמה מרבית לצרכים ולכוחות כמו גם להעדפות האישיות ולערכים. לכן חשוב שההורים (ובמידת האפשר גם הילדים) יהיו שותפים בקבלת ההחלטות בנוגע לאופן קבלת המענה ויקבלו את כל המידע הרלוונטי על המענים האפשריים.

אמות המידה הנכללות בעיקרון זה מתייחסות להיבטים האלה: הנגשת מידע לקהלי היעד; ביצוע פעילות של יישוג; יכולת בחירה של ההורים באשר לאופן קבלת המענה; שותפות בבניית תוכנית ההתערבות.

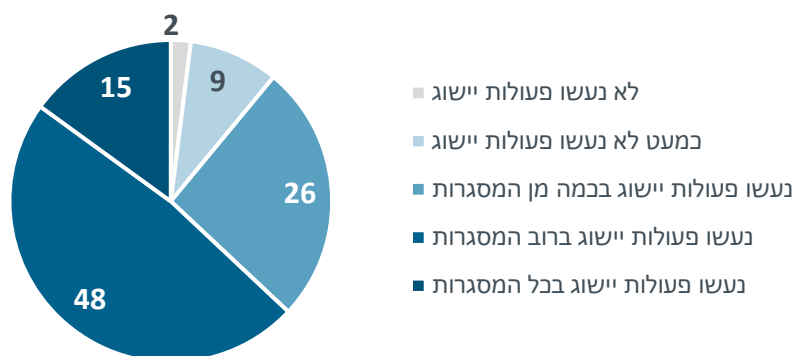
ממצאים מרכזיים:

- ב-80% מן המג"רים הונגש מידע על פעילויות המג"ר בתוך המג"ר וב-87% מן המג"רים מידע זה הונגש במקומות שונים מחוץ למג"ר
- ב-63% מן המג"רים בוצעו פעולות יישוג בכל המסגרות הרלוונטיות מחוץ למג"ר או ברובן
- ב-85% מן המג"רים אפשרו להורים לבחור בין מענים שונים בתחום של מניעה והעשרה
- ב-60% מן המג"רים ניתנה להורים בחירה מסוימת במענים שנתנו בתחום הטיפול
- ב-63% מן המג"רים ההורים היו שותפים בבניית תוכנית ההתערבות

הנגשת מידע. 80% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר הונגש מידע על פעילויות לקהלי היעד בתוך המג"ר, למשל באמצעות תליית דפי מידע במקום בולט במרחב הציבורי של המג"ר. 87% מן המנהלים דיווחו כי מידע זה הונגש מחוץ למג"ר.

פעולות יישוג. מטרתן של פעולות יישוג היא להציע את שירותי המג"ר למשפחות שעדיין לא צורכות בו שירות. 63% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר נעשו פעולות יישוג בכל המסגרות (למשל במעונות יום ובגני ילדים), ברובן או בחלקן, ואילו 11% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר כמעט לא נעשו פעולות יישוג או שלא נעשו כלל (**תרשים 5**).

תרשים 5: פעולות יישוג שביצעו צוותי המג"ר בשנת 2023 (באחוזים) (n = 66)



יכולת הבחירה של ההורים מקבלי השירות. על פי אמות המידה העוסקות בגישת הלקוח במרכז, ההורים יכולים לבחור את הפעילויות או התוכניות לפי העדפותיהם וצורכיהם (אסולין ואח', 2024). הפריט בכלי שהתייחס לאמת מידה זו נוסח כך: "האם מתן השירות במג"ר מאפשר להורים בחירה על פי העדפותיהם וצורכיהם? למשל, יכולת לבחור מועד לקבלת שירות או בחירה

בין כמה מענים". המנהלים התבקשו להתייחס לאפשרויות הבחירה של ההורים הן בתחום המניעה וההעשרה הן בתחום הטיפול. 85% ממנהלי המג"רים דיווחו כי יש להורים אפשרויות בחירה בתחום של מניעה והעשרה, ו-60% מן המנהלים דיווחו כי יש להורים אפשרויות בחירה בתחום הטיפול. המנהלים ציינו במלל חופשי דוגמאות לאפשרויות בחירה. בתחום של מניעה והעשרה: מגוון רחב של שעות פעילות (למשל, אחר הצהריים, בימי שישי ובקרב האוכלוסייה הערבית אף בשבת) ומגוון רחב של תוכניות העשרה שמהן ההורים יכולים לבחור; בתחום הטיפול: האפשרות לבחור בין טיפול קבוצתי לטיפול פרטני והאפשרות לבחור אם לקבל את השירות במג"ר עצמו או בשלוחה שלו.

על פי אמות המידה הנדרשות, צוות הטיפול במג"ר אמור לכתוב תוכנית טיפול ומטרות טיפול בשיתוף ההורים, וככל שמתאפשר לדייק את הטיפול על פי העדפותיהם וצורכיהם (אסולין ואח', 2024). 63% מן המנהלים ציינו כי בשנת 2023 ההורים היו שותפים בבניית תוכנית הטיפול ובמעקב אחר יישומה.

מנהלי המג"ר נשאלו אם יש נושאים הקשורים לגישת הלקוח במרכז שעליהם הם לא נשאלו אך רוצים להוסיף. לשאלה זו התקבלו 22 תשובות, ומהן עלו הנושאים האלה:

- **אתגרים בעבודה לפי עיקרון זה ($n = 5$)**, למשל מיקום המג"ר מקשה על הנגשתו לקהלי היעד; מיעוט משאבים מקשה לתת להורים אפשרות בחירה בין תוכניות; חוסר שיתוף פעולה עם הורים בנוגע לטיפול בילד
- **הצלחות ייחודיות או פעולות מוצלחות ($n = 17$)**, למשל בניית תוכנית טיפול יחד עם ההורים שבה מחליטים יחד על מטרות ופועלים להשגתן; סיוע להורים בתהליכים הבירוקרטיים עם גורמי חוץ כדי למצות תהליכים ולאפשר טיפול נכון לילדים

כמה מן התשובות דנו בעיקרון היסוד של שותפות הורים. כך לדוגמה, התקבלו תשובות העוסקות בהוספת מענים בעקבות סקר שהמג"ר העביר להורים. בתשובה אחרת נכתב כי במג"ר יש ועד הורים פעיל השותף בבניית תוכנית עבודה שנתית.

4.2.3 כוח אדם מיומן

כוח אדם מיומן הוא עיקרון ולפיו המג"ר מעסיק אנשים בעלי ידע מקצועי וניסיון תעסוקתי רלוונטיים לגיל הרך, על פי קווים מנחים מוסכמים וברורים לבחירת כוח אדם מתאים בכל תחום עיסוק.

אמות המידה הנכללות בעיקרון זה מתייחסות להיבטים האלה: כישורים מקצועיים של אנשי המקצוע לפני כניסתם לתפקיד; הכשרות בעת מילוי התפקיד; יכולת של המג"ר לשמש 'בית לגיל הרך' המאפשר לאנשי המקצוע ברשות המקומית להתמקצע בסוגיות שונות הנוגעות לגיל הרך.

ממצאים מרכזיים:

- ב-96% מן המג"רים הועברו תוכניות מניעה והעשרה על ידי אנשי מקצוע עם הסמכות הרלוונטית
- ב-97% מן המג"רים אנשי המקצוע עומדים בדרישות המקצועיות של המשרדים השותפים בתחום הטיפול
- ב-75% מן המג"רים הועברו הכשרות מקצועיות לצוות
- ב-75% מן המג"רים הועברו לאנשי מקצוע ברשות המקומית הדרכות מקצועיות בנושאים הקשורים לגיל הרך

עמידה בדרישות המקצועיות של כוח האדם. בתחום המניעה וההעשרה, 96% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר הועברו הפעילויות על ידי אנשי מקצוע בגיל הרך שלהם תעודות רלוונטיות ומוכרות; בתחום הטיפול, 97% מן המנהלים דיווחו כי אנשי המקצוע במג"ר עומדים בדרישות המקצועיות של משרד החינוך, משרד הרווחה והביטחון החברתי ומשרד הבריאות, וזאת על פי תחום הטיפול שבו הם מועסקים.

מתן הכשרות במג"ר לצוות המג"ר. 75% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר הועברו בשנת 2023 הכשרות לצוות.

הדרכות לאנשי המקצוע ברשויות המקומיות. 75% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר הועברו בשנת 2023 הדרכות לאנשי מקצוע ברשות המקומית.

נושאי ההכשרה. המג"ר נדרש לספק הכשרות והדרכות בנושאים הקשורים לגיל הרך הן לצוות המג"ר, כחלק מן הפיתוח המקצועי, הן לאנשי מקצוע ברשות המקומית, כחלק מפיתוח כוח אדם מיומן. מדיווחי מנהלי המג"רים עולה כי בשנת 2023 5,194 אנשי מקצוע, הן במג"ר הן מחוצה לו, עברו הכשרות בנושאים מגוונים. אין נושא שבלט יותר מן האחרים במספר המשתתפים בהכשרות. למשל 25% השתתפו בהכשרה בנושא זיהוי ואיתור קשיים התפתחותיים, 22% השתתפו בהכשרה בנושא התפתחות הילד ו-22% השתתפו בהכשרה בנושא של גישות ותיאוריות לעבודה עם הורים וילדים. שיעור המשתתפים בהכשרות בנושא מצבי חירום וטיפול בטראומה ושיעור המשתתפים בהכשרות בנושא עבודה עם ילדים המתמודדים עם קושי התנהגותי היו בשנה זו נמוכים משיעור המשתתפים בשאר ההכשרות (18%-ו-13%, בהתאמה) (**לוח 3**).

לוח 3: המשתתפים בהכשרות לצוות המג"ר ולאנשי המקצוע ברשות המקומית בשנת 2023, לפי נושא ההכשרה (במספרים ובאחוזים)

נושא ההכשרה	<i>n</i>	%
זיהוי ואיתור קשיים התפתחותיים	1,278	25
התפתחות הילד	1,163	22
גישות ותיאוריות לעבודה עם הורים וילדים	1,146	22
מצבי חירום וטיפול בטראומה	940	18
עבודה עם ילדים המתמודדים עם קושי התנהגותי	667	13
סך הכול	5,194	100

מנהלי המג"ר נשאלו אם יש נושאים הקשורים בכוח אדם מיומן שעליהם הם לא נשאלו אך רוצים להוסיף. לשאלה זו התקבלו 21 תשובות, ומהן עלו הנושאים האלה:

- **אתגרים הנוגעים לעבודה לפי עיקרון זה** ($n = 14$), למשל קושי בגיוס כוח אדם וקושי בשימור כוח אדם בשל תנאי ההעסקה המוצעים במג"ר
- **הצלחות ייחודיות או פעולות מוצלחות** ($n = 7$), למשל פיתוח מקצועי שסיפק המג"ר בקביעות לכל המטפלים ממקצועות הבריאות ולמטפלים הרגשיים; שיתוף של הצוות בהכשרה בנושא בניית חזון למג"ר

4.2.4 רצף מענים

עיקרון זה משמעו כי על צוות המג"ר לספק, ישירות או באמצעות שיתופי פעולה עם גורמים ברשות המקומית, מענה כולל ומדויק לילדים ולהוריהם. כדי לספק מענה מותאם לצרכים במגוון תחומי חיים יש צורך בתיאום בין מערכות, ובייחוד בין מערכות החינוך, הרווחה והבריאות ברשות המקומית. לצורך כך חשוב לבסס ידע בין-משרדי בתחומים הנוגעים למניעה, לאיתור ולטיפול, להפיצו ולהטמיעו בקרב השותפים ברשות המקומית.

אמות המידה הנכללות בעיקרון זה מתייחסות להיבטים האלה: פעילות בשלושת תחומי העיסוק; הפניה מפעילויות בתחום המניעה וההעשרה למענים נוספים; הפניה ממענה בתחום הטיפול למענים נוספים; קשר בין אנשי המקצוע.

ממצאים מרכזיים:

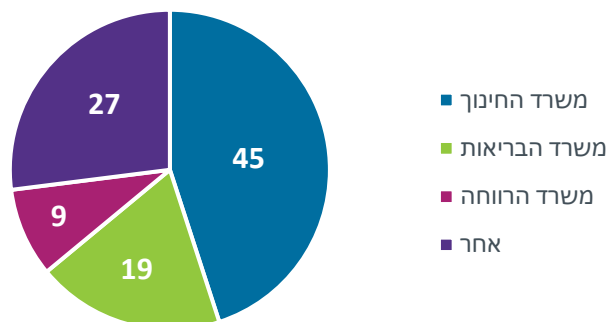
- ב-100% מן המג"רים יש פעילויות בתחום המניעה וההעשרה
- ב-97% מן המג"רים פועלות תוכניות בתחום האיתור
- ב-86% מן המג"רים ניתן מענה טיפולי ישירות או על ידי הפניה לגורמים אחרים ברשות המקומית
- ב-81% מן המג"רים הפנו הורים שהשתתפו בפעילויות מניעה והעשרה למענים נוספים
- ב-78% מן המג"רים הפנו הורים שהשתתפו במענה טיפולי למענים נוספים
- ב-70% מן המג"רים מתנהל קשר בין אנשי המקצוע סביב טיפול משותף בילד ובמשפחה

פעילות בשלושת תחומי העיסוק. מנהלי המג"רים התבקשו לפרט את שמות התוכניות הפועלות במג"ר בחלוקה לשלושת תחומי העיסוק: מניעה והעשרה, איתור וטיפול. הם אף התבקשו לסווג את התוכניות לפי המשרד שאליו כל אחת מהן שייכת (המשרד הממשלתי האחראי: חינוך, רווחה, בריאות) או כל גורם אחר. צוינו 604 תוכניות בכל התחומים. במקרים שבהם מנהל ציין את אותה תוכנית ביותר מתחום עיסוק אחד, לצורך דיווח על הממצאים התוכנית נספרה פעם אחת בלבד.

תשובותיהם של המנהלים מעידות על חוסר בהירות בנוגע לסיווג התוכניות לפי שלושת התחומים, שכן מנהלים שונים סיווגו את אותן תוכניות כשייכות לתחומים שונים. למשל, תוכנית 'אור' סווגה על ידי מנהל אחד כתוכנית מניעה בעוד מנהל אחר סיווג אותה כתוכנית איתור ומנהל נוסף כתוכנית טיפול. כמו כן עלתה אי-בהירות באשר למה נחשב תוכנית. למשל, היו שצינו פעולות כמו משובי הורים וסקרי מיפוי צרכים כתוכניות איתור.

חלוקת התוכניות לפי הגורם האחראי. מדיווחי המנהלים עולה כי 45% מן התוכניות שפעלו בשנת 2023 היו באחריות משרד החינוך, 19% היו באחריות משרד הבריאות, ו-9% היו באחריות משרד הרווחה. 27% מן התוכניות היו השייכות לגורמים אחרים, ובהם משרד הביטחון, הרשות המקומית ומלכ"רים שונים **(תרשים 6)**.

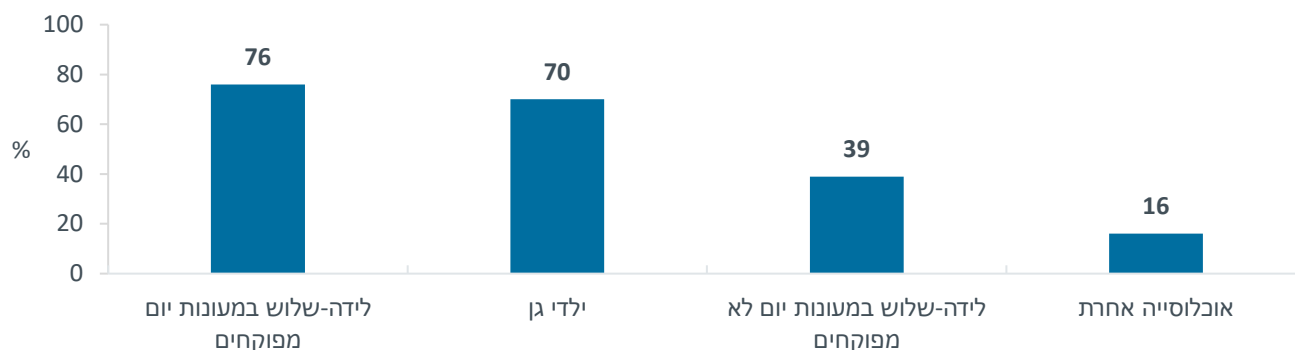
תרשים 6: סיווג התוכניות שפעלו במג"ר בשנת 2023, לפי הגורם האחראי (באחוזים) (N = 604)



פעילות בתחום המניעה וההעשרה. כל מנהלי המג"רים (100%) ציינו כי במג"ר הועברו בשנת 2023 פעילויות להורים בתחום המניעה וההעשרה. המנהלים התבקשו לציין באילו נושאים הועברו פעילויות לקידום הורות מיטיבה. 81% מן המנהלים ציינו פעילויות בנושאים הקשורים לחיזוק קשר הורה-ילד, 78% ציינו פעילויות בנושאים הקשורים לעולם הילד, התפתחות הילד, הסביבה החברתית ושעות הפנאי, ו-76% מן המנהלים ציינו פעילויות הקשורות להקניית דרכי התמודדות, כלים ומיומנויות בתפקוד ההורי.

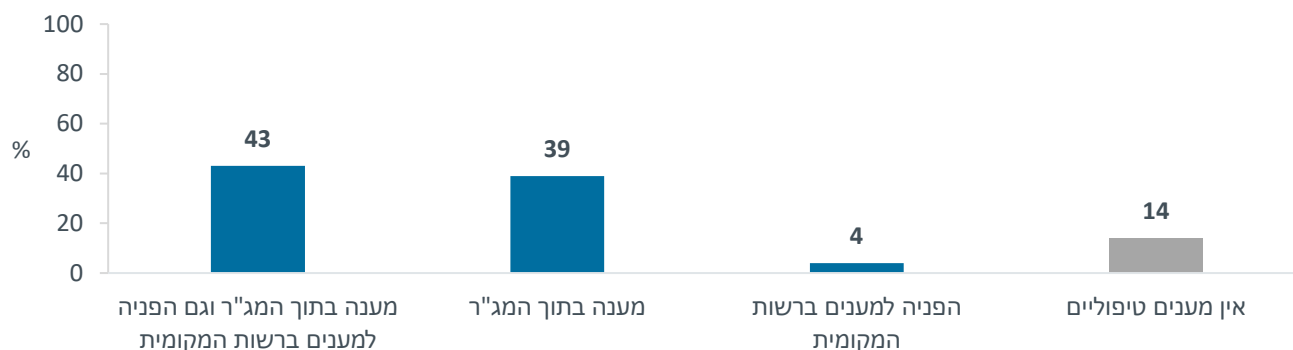
תוכניות בתחום האיתור. מדיווחי המנהלים עולה כי ב-97% מן המג"רים פעלו בשנת 2023 תוכניות איתור. המנהלים נשאלו למי יועדו התוכניות. מדיווחיהם עולה כי רוב התוכניות יועדו למעונות יום שבפיקוח משרד החינוך (76%) ולגני ילדים (70%). שיעור תוכניות האיתור שיועדו למעונות יום שאינם בפיקוח היה נמוך ועמד על 39% (תרשים 7).

תרשים 7: תוכניות איתור שפעלו במג"ר בשנת 2023, לפי קהלי היעד (באחוזים) (N = 67)



מענה בתחום הטיפול. מנהליהם של המג"רים שבהם לא פועלת יחידה להתפתחות הילד המוכרת על ידי משרד הבריאות התבקשו להתייחס למענים בתחום הטיפול, שניתנו במג"ר בשנת 2023. מבין 44 מנהלים שענו על השאלה "האם המג"ר סיפק טיפול רגשי או טיפול התפתחותי רציף?", 38 מנהלים ציינו כי במג"ר סופק מענה טיפולי, באמצעות מענים שניתנו בתוך המג"ר (39%) או באמצעות הפניה למענים ברשות המקומית (4%). נוסף על כך 43% מן המנהלים ציינו כי המענים סופקו הן בתוך המג"ר הן באמצעות הפניה למענים ברשות המקומית. 14% מבין מנהלי המג"רים שבהם לא פועלת יחידה להתפתחות הילד ציינו כי במג"ר לא סופק כל מענה טיפולי (תרשים 8).

תרשים 8: מענים טיפוליים שסופקו בשנת 2023 במג"רים שבהם לא פועלת יחידה להתפתחות הילד (באחוזים) (n = 44)



הפניה לאנשי מקצוע בתחומי עיסוק שונים. מדיווחי המנהלים עולה כי ב-81% מן המג"רים אנשי מקצוע בתחום המניעה וההעשרה הפנו את המשפחות למענים נוספים, למשל מענים טיפוליים או הרצאות. 78% מן המנהלים דיווחו על כך שאנשי מקצוע בתחום הטיפול הפנו את מקבלי השירות למענים נוספים, כגון הרצאות או פעילויות הורים וילדים. בצד ההפניות, ב-70% מן המג"רים דווח על קשר המתנהל בין אנשי מקצוע ממענים שונים סביב טיפול בילד ובמשפחתו, ב-24% מן המג"רים דווח כי קשר כזה מתנהל רק לעיתים, וב-6% דווח כי הוא אינו מתנהל כלל.

מנהלי המג"ר נשאלו אם יש נושאים הקשורים לרצף מענים שעליהם הם לא נשאלו אך רוצים להוסיף. לשאלה זו התקבלו 15 תשובות, ומהן עלו הנושאים האלה:

- **אתגרים הנוגעים לעבודה לפי עיקרון זה (n = 1),** למשל קושי בהעברת מידע רלוונטי בין אנשי מקצוע הנותנים מענה סביב טיפול בילד ובמשפחתו
- **הצלחות ייחודיות או פעולות מוצלחות (n = 14),** למשל מג"ר שבו נעשה תהליך של 'הבטחת רצף' על ידי צוות בין-מקצועי המתכנס בקביעות ודן במקרים המופנים מן המענים השונים; מג"רים שבהם נוצר קשר עם פסיכולוגית בגני הילדים שבהם לומדים ילדים המקבלים טיפול במג"ר, עם הגנת שלהם ובעת הצורך גם עם עו"ס המשפחה, כדי לוודא רצף טיפולי

4.2.5 שותפות הורים

על פי עיקרון זה איסוף דעותיהם, אמונותיהם וצרכיהם של ההורים הוא רכיב חשוב בתכנון המענים ובטיובם. תפיסה זו נשענת בין היתר על גישת הכוחות הרואה במקבל השירות אדם פעיל בתהליך שהוא עובר ומי שמחולל את השינוי בחייו על ידי קביעת מטרות ודרכים להשגתן.

אמות המידה הנכללות בעיקרון זה מתייחסות להיבטים האלה: המג"ר מפרסם להורים מידע בנושאים הקשורים לגיל הרך בדרכים מגוונות; צוות המג"ר עורך תהליכי היועצות עם ההורים לצורך בירור וטיוב הפעילויות; צוות המג"ר מעביר משוב להורים לצורך הפקת לקחים וטיוב הפעילויות.

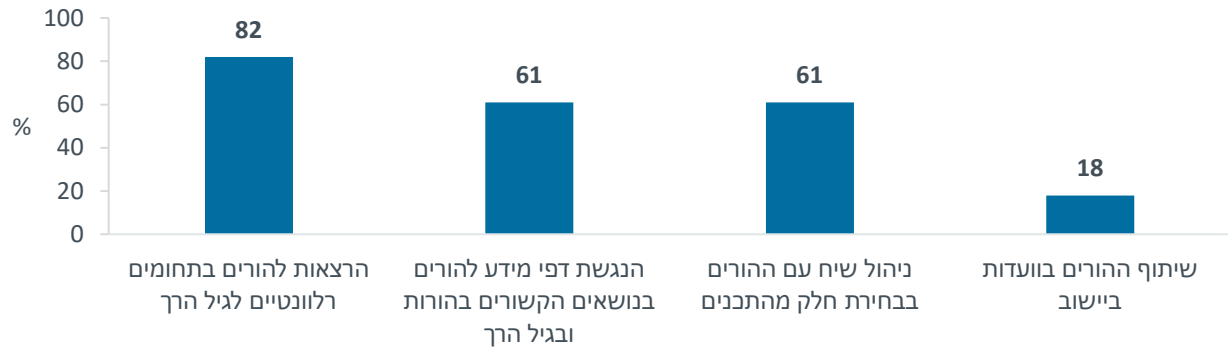
ממצאים מרכזיים:

- ב-97% מן המג"רים התקיים קשר עם הורים
- ב-82% מן המג"רים הועבר מידע להורים באמצעות הרצאות
- ב-18% מן המג"רים הורים שותפו בוועדות ברשות המקומית
- ב-61% מן המג"רים נעשתה התייעצות עם הורים סביב בחירת תכנים, כגון נושאים להרצאות
- ב-85% מן המג"רים הועברו משובים להורים

97% מן המנהלים דיווחו כי בשנת 2023 פעל צוות המג"ר בשיתוף ההורים. במג"רים נעשו כמה פעולות כדי לשתף את ההורים:

- **העברת מידע.** 82% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר הועברו הרצאות בתחומים רלוונטיים לגיל הרך, ו-61% דיווחו כי הוגשו דפי מידע להורים בנושאים הקשורים להורות בגיל הרך **(תרשים 9)**
- **שילוב ההורים במוקדי קבלת החלטות והיועצות.** 61% מן המנהלים דיווחו על שיתוף פעולה עם הורים באמצעות שיח סביב בחירת חלק מן התכנים, כמו בחירת נושאים להרצאות, ו-18% דיווחו כי ההורים שותפו בוועדות ברשות המקומית **(תרשים 9)**
- **העברת משובים.** 85% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר הועברו משובים להורים. בכלי נבדק באילו תחומים הועברו משובים: 75% דיווחו כי הועברו משובים להורים שקיבלו מענה בתחום המניעה וההעשרה, 39% דיווחו כי הועברו משובים להורים שהם או ילדיהם קיבלו מענה טיפולי במג"ר, ו-16% דיווחו כי הועברו משובים להורים שהם או ילדיהם קיבלו מענה שאינו בתחום הטיפול או בתחום המניעה וההעשרה

תרשים 9: היבטים של הקשר בין צוות המג"ר ובין ההורים בשנת 2023 (באחוזים) (N = 67)



מנהלי המג"ר נשאלו אם יש נושאים הקשורים לשותפות הורים שעליהם הם לא נשאלו אך רוצים להוסיף. לשאלה זו התקבלו 17 תשובות, ובחלקן עלה יותר מנושא אחד. הנושאים שעלו מן התשובות הם:

- **אתגרים הנוגעים לעבודה לפי עיקרון זה** ($n = 5$), למשל קושי בהיענות של הורים למלא משובים; אי-יישום של עקרון שיתוף ההורים לפי אמות המידה הנדרשות
 - **הצלחות ייחודיות או פעולות מוצלחות** ($n = 9$), למשל פעילות ועד הורים או פורום הורים במג"ר; העברת פעילויות פנאי לילדים, כגון סדנאות בישול או סדנאות ממתקים, על ידי הורים
- יצוין כי שלוש תשובות של מנהלים בחלק זה התייחסו למעשה לעיקרון היסוד – גישת הלקוח במרכז.

5. התנהלות המג"ר בחודשים הראשונים של מלחמת 'חרבות ברזל'

פרק זה דן בהתנהלות המג"ר בכל הנוגע לחמשת עקרונות היסוד בששת החודשים הראשונים של מלחמת 'חרבות ברזל' – בין השבעה באוקטובר 2023 ועד למועד מילוי הכלי להבטחת איכות (מארס-אפריל 2024).

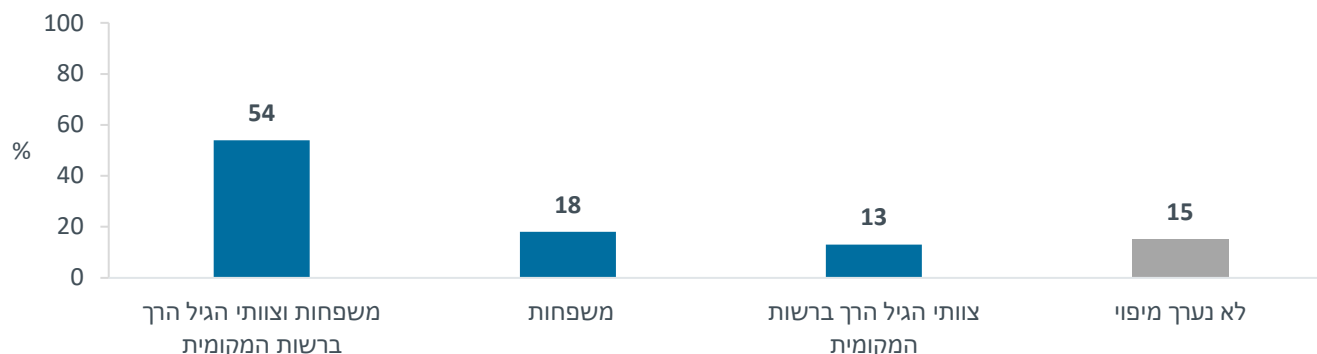
הפעלת המג"ר בששת חודשי המלחמה הראשונים. שיעור גבוה מן המג"רים המשיכו לפעול גם לאחר פרוץ המלחמה: 69% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר המשיכו לפעול רוב המענים או כולם, 28% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר המשיכו לפעול רק חלק מן המענים, ו-3% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר המענים לא המשיכו לפעול כלל.

ממצאים מרכזיים:

- **ניהול מיטבי מבוסס נתונים:** ב-85% מן המג"רים נערך מיפוי צרכים בעקבות מצב החירום
- **גישת הלקוח במרכז:** ב-81% מן המג"רים נערכו התאמות במענים בעקבות הצרכים החדשים
- **כוח אדם מיומן:** ב-28% מן המג"רים גויס כוח אדם ייעודי כדי לתת מענה לצרכים החדשים, וב-24% מן המג"רים לא התבצע גיוס, אף שהיה צורך בכך
- **רצף מענים:** ב-78% מן המג"רים נערכו תיאום ועבודה משותפת בין צוות המג"ר ובין אנשי מקצוע ממחלקות שונות ברשות המקומית
- **שותפות הורים:** ב-30% מן המג"רים הוזמנו הורים להתייעצות בנוגע לפעילות המג"ר בעקבות מצב החירום, וב-38% מן המג"רים הצוות תמך ביוזמות הורים לפעולות שנבעו מן הצרכים החדשים שעלו

ניהול מיטבי מבוסס נתונים. 85% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר נערך מיפוי צרכים בעקבות מצב החירום באחד משלושה אופנים: בקרב צוותי הגיל הרך ברשות המקומית, בקרב המשפחות או בקרב שתי הקבוצות יחד, ו-15% דיווחו כי במג"ר לא נערך מיפוי צרכים **(תרשים 10)**.

תרשים 10: מיפוי צרכים בקרב קהלי היעד של המג"ר בראשית מלחמת 'חרבות ברזל' (באחוזים) (N = 67)



גישת הלקוח במרכז. 81% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר נעשו התאמות במענים בעקבות צרכים חדשים שעלו בחודשי המלחמה הראשונים. המנהלים התבקשו לתת דוגמאות להתאמות במענים קיימים או לפיתוח מענים חדשים בעקבות המלחמה. התקבלו 56 תשובות, ומהן אפשר ללמוד על גיוון בהתאמות שנעשו: פיתוח מענים ייחודיים, כגון שמרטפיות בעבור ילדים ממשפחות שבהן ההורים עבדו בזמן שלילדים לא הייתה מסגרת או שאחד מן ההורים גויס; הקמת קבוצות תמיכה לנשים שבעליהן גויסו בצו 8; פתיחת 'קווים חמים' לאוכלוסייה הכללית; הקמת קבוצות לילדים והורים כדי לתת מענה רגשי; ופעילויות הפגה לילדים במקלטים ברשות המקומית. בצד המענים החדשים שפותחו, כמה מן המענים הקיימים עברו לפעול היברידי, כלומר פעילות פנים אל פנים בצד פעילות מרחוק בזום.

כוח אדם מיומן. 28% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר גויס כוח אדם ייעודי כדי לתת מענה למצב החירום, 24% דיווחו כי לא הייתה אפשרות לגייס כוח אדם נוסף, חרף הצורך, ו-48% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר לא היה כל צורך לגייס כוח אדם נוסף.

רצף מענים. מנהלי המג"ר נשאלו אם מאז פרוץ המלחמה צוות המג"ר מנהל קשר יזום ורציף עם המשפחות לצורך מתן מענה לצרכים הנובעים ממצב החירום. 51% מן המנהלים דיווחו כי הצוות יצר קשר עם כל המשפחות המקבלות שירות במג"ר, 22% דיווחו כי הצוות יצר קשר רק עם משפחות במצבי סיכון מוגבר, ו-27% מן המנהלים דיווחו כי הצוות במג"ר כלל לא יזם קשר עם משפחות.

מנהלי המג"ר נשאלו על תיאום ועבודה משותפת בין צוות המג"ר ובין אנשי מקצוע ממחלקות שונות ברשות המקומית, במסגרת התפיסה של 'רצף מענים' במצב חירום. 78% מן המנהלים דיווחו כי במג"ר היו תיאום ועבודה משותפת, ו-22% דיווחו שבמג"ר לא היו תיאום ועבודה משותפת.

שותפות הורים. מנהלי המג"ר נשאלו אם הצוות הזמין הורים להיוועצות בנוגע לפעילות במג"ר בעקבות מצב החירום. 30% מהם דיווחו שכן. המנהלים אף נשאלו אם צוות המג"ר תמך ביוזמות הורים לפעולות שנובעות מן הצרכים החדשים שעלו. 38% מהם השיבו שכן. בשאלה פתוחה בנושא זה עלו כמה דוגמאות לכך, ובהן איסוף ציוד למכונים ששהו ברשות המקומית, הוצאה לפועל של פעילות הפגה במג"ר ואריזת מזון לחיילים.

מנהלי המג"ר נשאלו אם יש נושאים הקשורים להתנהלות המג"ר בחודשים הראשונים של מלחמת 'חרבות ברזל' שעליהם הם לא נשאלו אך רוצים להוסיף. לשאלה זו התקבלו 21 תשובות, ומהן עלו הנושאים האלה:

- **אתגרים** ($n = 5$), למשל קושי בניהול ותפעול מג"ר שבו התושבים פונו לכמה רשויות מקומיות; קושי לתת מענה מרחוק בזום כיוון שנדרשת לכך הכשרה ייעודית
- **הצלחות ייחודיות או פעולות מוצלחות** ($n = 16$), למשל המג"ר שימש מקום לקליטת גנים שלא יכלו להמשיך להשתמש במבנה הקבע שלהם; הוקם פורום הורים לילדים בגיל הרך בעת מצב החירום

6. סיכום, תובנות וכיווני פעולה

6.1 התנהלות המג"ר בשגרה

ניהול מיטבי מבוסס נתונים

1. יותר ילדים בקבוצת הגיל שלוש עד שש השתתפו בפעילות במג"ר בשנת 2023, זאת לעומת ילדים מלידה ועד גיל שלוש. כך גם באשר להורים: הורים לילדים בני שלוש עד שש השתתפו בפעילות במג"ר יותר מהורים לילדים מלידה ועד גיל שלוש. **על כן יש מקום לפעול להרחבת המענים והתוכניות לילדים בקבוצת הגיל הצעירה יותר ולהוריהם.**
2. מקבלי השירות במג"ר (ילדים והוריהם) השתתפו בפעילויות חד-פעמיות יותר מבפעילות קבועות (ארבעה מפגשים לפחות). **יש לבחון סוגיה זו כדי ללמוד על יעילותן של פעילויות חד-פעמיות לעומת יעילותן של פעילויות קבועות בכל הקשור לתוצאות הרצויות של פעילות המג"ר.**
3. בכמה מן המג"רים אין צוות מוביל. במקרים כאלה **מומלץ להכשיר את מנהלי המג"ר לפעול להקמת צוותים שיתכנסו בקביעות.** התכנסויות אלו יאפשרו קבלת החלטות משותפת וקידום יעדים משותפים.
4. בכמה מן המג"רים אין צוות מלווה, כפי שנדרש מן המענים הפועלים במסגרת התוכנית הלאומית. **יש לעודד הקמה של צוותים אלו בכל המג"רים** כצוותים הפועלים בקביעות כחלק מתהליך של ניהול מיטבי מבוסס נתונים.
5. בכמה מן המג"רים אין תוכנית עבודה שנתית. **מומלץ להדריך וללוות את מנהלי המג"ר בכל הנוגע לכתיבת תוכנית עבודה שנתית ולדרכים למעקב אחר יישומה** במשך שנת הפעילות, כדי שכל מנהלי המג"רים יוכלו להציב יעדים ומטרות ולקבוע זמנים לביצוע.

גישת הלקוח במרכז

1. הן בתחום המניעה וההעשרה הן בתחום הטיפול, המג"ר נדרש לבצע פעולות יישוג כדי לזהות ולתת מענה לאוכלוסיות שעדיין לא צורכות את שירותי המג"ר. בכמה מן המג"רים כמעט לא נעשו פעולות של יישוג. **מומלץ לקדם פעולות יישוג בקרב הורים לילדים מלידה עד שלוש** כדי להגדיל את חשיפתם לשירות הניתן במג"ר.
2. בתחום ההעשרה והמניעה, ברוב המג"רים ניתנת להורים אפשרות לבחור בין מענים על פי צורכיהם. **מומלץ להמשיך לאפשר להורים את הבחירה על ידי הפעלת מענים במג"ר בצד הרחבת שיתופי הפעולה של צוות המג"ר עם גורמים ברשות המקומית והפניית קהל היעד לפעילויות נוספות ברשות המקומית.**
3. בתחום הטיפול, לא בכל המג"רים ניתנת להורים אפשרות לבחור בין מענים על פי צורכיהם. **מומלץ להרחיב את יכולת הבחירה של ההורים, על פי צורכיהם, על ידי קידום שיתופי פעולה עם נותני שירותים נוספים ברשות המקומית והפניית קהל היעד למענים נוספים שמעניקים נותני שירותים אלו.**
4. לא בכל המג"רים משתפים את ההורים בבניית תוכנית טיפול ולאחר מכן ביישומה. **מומלץ להגביר במידת האפשר את שיתוף ההורים בבניית התוכנית ובמעקב אחר יישומה.**

כוח אדם מיומן

1. אף שברוב המג"רים הועברו בשנת 2023 הכשרות שונות לצוות, **מומלץ שבכל המג"רים יועברו הכשרות לצוותים** כדי להעמיק את הידע המקצועי של חברי צוות המג"ר באופן שוטף.
2. אף שברוב המג"רים הועברו בשנת 2023 הדרכות מקצועיות לאנשי מקצוע ברשות המקומית, **מומלץ שבכל המג"רים יועברו הדרכות לאנשי המקצוע**, וזאת נוכח התוצאות הארגוניות המתייחסות לעיקרון יסוד זה: הגברת הפעילות של צוות המג"ר לצורך הפצה והטמעה של ידע מקצועי בתחום הגיל הרך.

רצף מענים

1. נוכח העובדה כי מנהלי מג"ר הגדירו את אותן תוכניות כשייכות לתחומי עיסוק שונים, **יש צורך להעמיק את בקיאות מנהלי המג"ר בנוגע להגדרות של תחומי העיסוק ולהגיע להסכמות באשר לשיוך כל תוכנית לתחום העיסוק הרלוונטי**.
2. מספר התוכניות שבאחריות משרד החינוך גבוה ממספר התוכניות שבאחריות משרד הבריאות או משרד הרווחה, על כן **מומלץ לבחון אם התוכניות הפועלות במג"ר נותנות מענה למכלול הצרכים של קהלי היעד או שנדרשים מענים בתחומים נוספים**.
3. בכמה מן המג"רים לא נערכת כלל פעילות בתחום הטיפול. במג"רים אלו **מומלץ להרחיב את שיתופי הפעולה של המג"ר עם שירותים טיפוליים ברשות המקומית** כדי לקדם את יכולתו של המג"ר לספק מענה אינטגרטיבי הנותן שירות מקיף לילדים ולהוריהם.
4. ברוב המג"רים יש קשר בין אנשי מקצוע המעניקים מענים שונים לילדים ולמשפחותיהם. **מומלץ כי כל המג"רים יאמצו דרך עבודה זו במידת האפשר**.

שותפות הורים

1. ברוב המג"רים מתנהל שיח עם הורים בבחירת חלק מן התכנים, כגון בחירת נושאים להרצאות. **מומלץ לייצר זירות שונות שבהן מתאפשר שיח עם הורים**, כדי שאפשר יהיה לפתח מענים מותאמים ומדויקים יותר לקהלי היעד.

הטמעת חמשת עקרונות היסוד בעבודת המג"ר

הממצאים מלמדים כי חסרה עדיין בהירות בקרב מנהלי המג"רים באשר למשמעותו של כל עיקרון יסוד, והדבר בא לידי ביטוי בהערות שהם הוסיפו בפרקים השונים בכלי. **מוצע לפעול כדי להטמיע את חמשת עקרונות היסוד ואת אמות המידה הנכללות בהם, בהיותם הבסיס לפעילות מיטבית של המג"ר. לשם כך יש להיעזר במסמך [מרכזים לגיל הרך בדגם הבין-משרדי – אוגדן עקרונות יסוד ואמות מידה להפעלה](#) (אסולין ואח', 2024).**

6.2 התנהלות המג"ר בחירום (מתוך הממצאים על התנהלות המג"רים בחודשים הראשונים של מלחמת 'חרבות ברזל')

במצבי חירום למג"ר התמודדות כפולה: האחת, עם צרכים חדשים ועם התעצמות של צרכים קיימים בקרב הילדים ומשפחותיהם הנובעים ישירות ממצב החירום. והאחרת, עם התאמת המערך הארגוני ואופן הספקת השירותים למצב החירום ולהנחיות הממשלה (אסולין ואח', 2023).

1. מאז פרוץ המלחמה המשיכו רוב המג"רים בפעילות מלאה או חלקית. **מומלץ לנהל שיח סביב הפעלה מיטבית של המג"ר בעיתות חירום כחלק משגרת ההדרכות והליווי של מנהלי המג"ר.**
2. ברוב המג"רים נערך מיפוי צרכים בעקבות מצב החירום, נערכו התאמות במענים בעקבות הצרכים החדשים שעלו והייתה הקפדה על תיאום ועבודה משותפת בין צוות המג"ר לאנשי מקצוע ברשות המקומית. בכך המג"רים פעלו על פי עקרונות היסוד ואמות המידה להתנהלות מיטבית בשעת חירום. **מומלץ ללמוד על אופן מיפוי הצרכים שנעשה בראשית מלחמת 'חרבות ברזל' כדי לפתח מדיניות סדורה המבוססת על ניסיון זה ולחדד דרכי פעולה מומלצות להפעלת המג"ר בעיתות חירום.**
3. בכמה מן המג"רים לא גייסו אנשי מקצוע נוספים חרף הצרכים שעלו. **מומלץ להעלות נושא זה להמשך דיון עם מקבלי ההחלטות כדי להיערך טוב יותר למתן מענה מותאם בעיתות חירום בעתיד.**
4. בכמה מן המג"רים הצוותים התייעצו עם הורים בנוגע לפעילות בעת חירום או תמכו ביוזמות של הורים לפעולות שנובעות מן הצרכים החדשים שעלו. **מומלץ להגביר את שיתוף ההורים ולאפשר להם להיות שותפים בחשיבה על הפעלת המג"ר בעת חירום כדי לדייק את המענים הניתנים נוכח צרכים שעולים.**

עוד פרסומים של המכון בנושא

אסולין, מ., דולב, ה., מינץ, ד. ואקרמן, מ. (2024). המרכזים לגיל הרך בדגם הבין-משרדי: אוגדן עקרונות יסוד ואמות מידה להפעלה.

דמ-24-234. <https://brookdale.jdc.org.il/publication/the-interministerial-model-early-childhood-centers-quality-standards-and-guidelines>

אסולין, מ., דולב, ה., מינץ, ד. ואקרמן, מ. (2023). התנהלות המג"ר במודל הבין-משרדי במצבי חירום.

https://brookdale-web.s3.amazonaws.com/uploads/files/Early_Childhood_Centers_in_Emergencies.pdf

אסולין, מ., דולב, ה. (2022). הבטחת איכות במרכזים לגיל הרך (מג"רים): ממצאי המדידה לשנת תשפ"ב. מ-220-22.

[/https://brookdale.jdc.org.il/publication/quality-assurance-in-early-childhood-centers](https://brookdale.jdc.org.il/publication/quality-assurance-in-early-childhood-centers)

שנהב, א., דולב, ה. (2021). הבטחת איכות במרכזים לגיל הרך (מג"רים): ממצאי המדידה לשנת תש"ף. מ-21-191.

[/https://brookdale.jdc.org.il/publication/quality-assurance-early-childhood-centers](https://brookdale.jdc.org.il/publication/quality-assurance-early-childhood-centers)

טליאס, נ., דולב, ה. (2019). הבטחת איכות במרכזים לגיל הרך – סיכום המדידה השנייה.

https://brookdale-web.s3.amazonaws.com/uploads/2019/02/Infographic_report.pdf

מקורות

אסולין, מ., דולב, ה., מינץ, ד. ואקרמן, מ. (2024). המרכזים לגיל הרך בדגם הבין-משרדי: אוגדן עקרונות יסוד ואמות מידה להפעלה. דמ-234-24. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל. <https://brookdale.jdc.org.il/publication/the-interministerial-model-early-childhood-centers-quality-standards-and-guidelines>

אסולין, מ., דולב, ה., מינץ, ד. ואקרמן, מ. (2023). התנהלות המג"ר במודל הבין-משרדי במצבי חירום. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל. https://brookdale-web.s3.amazonaws.com/uploads/files/Early_Childhood_Centers_in_Emergencies.pdf

ג'וינט ישראל-אשלים ו-360 – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון (2015). המרכזים לגיל הרך במודל הבין-משרדי, עקרונות עבודה, הפעלה והכשרה. [המרכזים לגיל הרך בדגם הבין-משרדי: עקרונות עבודה, הפעלה והכשרה - הג'וינט \(thejoint.org.il\)](https://thejoint.org.il)

חסין, ט., לנטו, ט. ודולב, ה. (2022). מדדי איכות בשירותי הרווחה: דרכי כיתוח ויישום סקירה בין-לאומית. דמ-916-22. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל. https://brookdale.jdc.org.il/wp-content/uploads/2022/11/Heb_Report_RR-916-22.pdf