



# דו"ח ביניים: הערכת מיזם גיל ינקות פעימה ראשונה. תקציר מנהלים

מאי 2020

## 1. מבוא

### 1.1.1 רקע

"מיזם הינקות" הינו פיילוט, פרי יוזמה משותפת של שלושה גופים: האגף למעונות יום ומשפחתונים במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים; ג'וינט-אשלים; וקרן רש"י. המיזם מהווה מרחב לפיתוח המודל היישובי, להתנסות בהפעלתו ולקידום מדיניות התומכת במודל זה.

המודל היישובי מתבסס על התאוריה המערכתית אקולוגית של יורי ברונפנברנר (Bronfenbrenner, 1979), לפיה מצבו של הפרט ומהלך התפתחותו תלויים בהקשר בו הוא נטוע הכולל את מכלול המעגלים הסובבים אותו ויחסי הגומלין ביניהם. פועל יוצא של תפיסה זו היא ההנחה כי קידום אפקטיבי של התפתחות מיטבית בגיל הינקות מחייב מעטפת כוללת, המייצרת תיאום ושת"פ רב-מערכתיים ומחברת בין הגורמים המטפלים (הורים, מחנכות-מטפלות ונשות מקצוע), על בסיס שפה משותפת.

נקודת המוצא של המודל היישובי היא התייחסות אל הרשות המקומית כאל הפלטפורמה המתאימה ליצירת מעטפת כוללת זו, בשל יכולתה לייצר תמונה רב מערכתית של השחקנים, הצרכים, המענים והמשאבים ולבנות על בסיסה מערך מתואם המחבר בין ההקשרים השונים בחייו של הילד. לשם כך יש צורך בהגברת האחריות המוניציפאלית על התפתחות גיל הינקות לפי סטנדרטים מקצועיים ארציים דרך בניית תשתית יישובית בת קיימא לתכלול כלל השירותים והמענים לילדים בגיל ינקות, יצירה וחיזוק תיאום ושת"פ רב-מערכתיים וחיבור בין הגורמים המטפלים (הורים, מחנכות-מטפלות ונשות מקצוע), על בסיס שפה משותפת ומתוך ראיית הצרכים של כלל הילדים בגיל ינקות והוריהם בישוב.

### 1.2. המודל הלוגי ומושאי המחקר

לפי תיאוריית השינוי של המודל היישובי, בניית תשתית יישובית בת קיימא תאפשר חיבור בין ארבע זירות משמעותיות לגיל הינקות: רשות, הורים, מסגרות ואנשי מקצוע, אשר בתורה תוביל לשינוי התנהגותי בקרב המבוגרים המשמעותיים בחייו של הפעוט ובפרט לשיפור האינטראקציות ביניהם. המודל הלוגי מחולק, אם כן, לארבע זירות הפעילות של המיזם, אשר מהוות את מושאי המחקר הישירים של מחקר ההערכה (בשל מתודת המחקר, זירת הרשות וזירת אנשי המקצוע ייבחנו במשותף). לגבי כל אחד מהם, המחקר מבקש לבחון התקדמות לעבר היעדים המוגדרים, ומדדי התוצאה והתפוקה. להלן פירוט היעדים בכל אחת מהזירות

#### 1.2.1. יעדי זירת הרשות:

- 1) הטמעת הטמעת תפיסה, שפה ותורת עבודה הקושרת בין הורים, מחנכות-מטפלות ואנשי מקצוע
- 2) חיזוק מערך השירותים והמענים ודיוקם בהתאם לצורך היישובי
- 3) הגדלת התמיכה הרשותית בכלל המסגרות לגיל ינקות

#### 1.2.2. יעדי זירת אנשי המקצוע:

- 1) הטמעת גישה מכבדת כלפי הורים מקבלי שירות, הרואה בהם שותפים לתהליכי הטיפול

### 1.2.3. יעדי זירת ההורים:

- 1) שביעות רצון מרמת השירותים והמענים, מזמינותם ומיחס נותני השירותים
- 2) ההורים מזהים את מער השירותים הרשותי ככתובת מקצועית רלוונטית לכל מנעד הצרכים של ילדים בגיל ינקות והוריהם
- 3) שיפור יכולת ההתמודדות עם אתגרי ההורות בשנים הראשונות

### 1.2.4. יעדי זירת המסגרות:

- 1) חיזוק איכות המסגרות המפוקחות בהיבטים מבניים ותהליכיים
- 2) שיפור שלומות, מוטיבציה ותחושת ערך של צוותי חינוך-טיפול
- 3) חיזוק הקשרים מעון-הורים

### 1.3. מטרות דו"ח הביניים הראשון

המחקר המלווה את מיזם גיל ינקות מבקש לספק הערכה מעצבת - ליווי המיזם בתהליך צמוד של ניטור ומעקב אחר השגת היעדים, באופן שמאפשר הפקת לקחים ואופטימיזציה של המודל, תוך כדי פעולה. לפיכך, ההערכה בפעימת המחקר הראשונה היא משני סוגים, לכל אחד מהם שתי מטרות:

הערכה תיאורית – מה יש?

- 1) יצירת תמונת מצב (בייסליין) ביחס למדדי התוצאה השונים בכל אחת מהזירות
- 2) ניסוח ציפיות והשערות לממצאי המחקר התיאוריים בפעימה השנייה

הערכה נורמטיבית – מה צריך?

- 1) בחינת הנחות היסוד ותיאוריית השינוי ביחס ליעדים השונים
- 2) גיבוש המלצות לפעולה ולחידוד המודל הלוגי

## 2. זירת הרשות ואנשי המקצוע

### 2.1. מקורות הנתונים

בחינת זירת הרשות ואנשי המקצוע התבססה על ארבעה מקורות נתונים:

- 1) סקר בקרב בעלי תפקידים ואנשי מקצוע ברשויות: שאלון בן 23 פריטים הבוחנים היבטים שונים של מערך גיל ינקות ביישוב. בין הנושאים הנבחנים: היכרות עם סמכויות בעלי תפקידים מרכזיים, קשר בין שירותים, הערכת פעילות וועדת הגיל הרך ותרומתה, הטמעת גישת "ההורה במרכז", יכולת התמודדות עם קשיים ועוד. תחילת אפריל עד אמצע יולי 2019 הופצו שאלונים מקוונים הופצו לכלל בעלי התפקידים ואנשי המקצוע הרלוונטיים לגיל הינקות ביישובי המיזם (כ-500), במספר סבבים. נאספו 154 שאלונים מתוכם כ-80 מלאים
- 2) 31 תמלולי ראיונות חצי מובנים לריכוז מידע תפוקתי שמילאו המנהלות היישוביות בשבעת יישובי המיזם
- 3) פרוטוקול איסוף נתונים לריכוז מידע תפוקתי שמילאו המנהלות היישוביות
- 4) סטטוסים יישוביים שהוגשו על ידי המנהלות היישוביות למטה המיזם

### 2.2. מגבלות המחקר בזירת הרשות ואנשי המקצוע פעימה ראשונה

ההיענות לשאלונים בקרב בעלי תפקידים ואנשי מקצוע היתה נמוכה מאוד. הנתונים כוללים מספר משיבים נמוך, ומספר נמוך עוד יותר של נתונים מלאים. בעקבות זאת, לא ניתן לבצע הרבה פילוחים

מעניינים, למשל בין יישובים או בעלי תפקידים. כמו כן, מדובר במדגם מאוּד לא מייצג. מרבית המשיבים הם בעלי ממשק תדיר עם המיזם ומנהלת גיל רך ולפיכך לא ניתן לקבל באמצעותו תמונה מהימנה של בעלי תפקידים ביישוב. בשל מגבלות נתוני המחקר הכמותי, ההערכה מסתמכת יותר מהרגיל על המחקר האיכותני, אשר האובייקטיביות שלו היא מוגבלת בלבד

### 2.3. תמונת מצב T<sup>0</sup> לפי ממצאי המחקר בפעימה הראשונה ביחס ליעדי המיזם

#### בזירת הרשות ואנשי מקצוע

#### 2.3.1. יעד 1: הטמעת הטמעת תפיסה, שפה ותורת עבודה הקושרת בין הורים, מחנכות-

#### מטפלות ואנשי מקצוע

נושא	המצב ב-T <sup>0</sup>	מצב רצוי ב-T <sup>1</sup>	ממצאים רלוונטיים למעבר מהרצוי למצוי
מנהלת גיל רך	תפקידה מובן במידה בינונית עד גבוהה, בעיקר למי שנמצא איתה בממשק ישיר. נתפסת כבעלת ערך ותרומה ייחודית בהנעת המיזם והשגת מטרותיו. התפקיד נתפס בקרב אנשי מקצוע כעונה על הצורך בדמות מובילה ומתכללת לגיל הרך בכלל וגיל ינקות בפרט. בעלי תפקידים ואנשי מקצוע מעלים חששות בנוגע ליכולתה לגייס והוביל את כלל בעלי התפקידים. בהיעדרה המיזם מוקפא – היא הציר המרכזי של התשתית שייבוית למערך גיל הינקות.	חיזוק ההבנה של תפקיד מנהלת גיל רך יישובית, והצורך בו, בקרב כלל בעלי התפקידים ביישוב. עלייה באמון כלל בעלי התפקידים ביכולת ההובלה של מנהלת גיל רך יישובית.	מתקשה בתפקידה בהיעדר תמיכת הרשות (בגיבוי, בכוח אדם). הצלחתה נשענת רבות על יכולות ותכונות פרסונאליות.
רכזת הורות וינקות	תפקידה עוד לא מובן לחלוטין בקרב בעלי התפקידים השונים. טרם החלה עבודה משמעותית בזירת ההורים. תרומתה וערכה עדיין לא נהירים לבעלי התפקידים השונים. היכן שהחלה לפעול, נראים ניצנים של תרומה ועבודה משמעותית	חיזוק ההבנה של תפקיד רכזת הורות וינקות בקרב כלל בעלי התפקידים ביישוב עדויות לעבודה משמעותית וממשקים רלוונטיים לזירת ההורים – ביסוס ממשקים ישירים עם הורים, אנשי מקצוע וצוותי מסגרות	ביישובים עולות טענות בנוגע להיעדר הכשרה מספקת לבעלות התפקיד. המנהלת היישובית עדיין עוסקת רבות במשימות רלוונטיות לזירת ההורים
וועדת גיל רך	עוסקת בגיל הינקות, אם כי יותר בהיבטים של בנייה והקמה ופחות בנושאים מקצועיים. נתפסת כמשמעותית בקרב בעלי תפקידים ואנשי מקצוע ויש רצון בהצלחתה ומהווה ערוץ מרכזי להטמעת התפיסה ותורת העבודה. קיים חוסר הבנה ביחס לתפקיד הוועדה במיזם וזהות מובלילה.	עיסוק מוגבר של הוועדה בנושאים הקשורים להפעלה שוטפת של המיזם (ולא רק להקמה) כדוגמת צרכי הורים, פתרון בעיות ביישום התכנית היישובית, מעקב אחר יישום רכיבים מתכנית העבודה וכו'. מיצוב המנהלת היישובית כמובילת הוועדה	יש ריבוי צוותים מלווים ותתי וועדות ביישובים, אשר יעילותם אינם ברורה. דווח על קשיים בהנעת הגורמים לשותפות, קשיים לוגיסטיים בכינוסה, מחסור בנתונים ומאבקי כוח בין המעורבים.

**2.3.2. יעד 2: חיזוק מערך השירותים והמענים ודיוקם בהתאם לצורך היישובי**

נושא	המצב ב-T <sup>0</sup>	מצב רצוי ב-T <sup>1</sup>	ממצאים רלוונטיים למעבר מהרצוי למצוי
מיצוי משאבים ושיפור התאמה בין צרכים למענים יישוביים	ביישובים רבים יש עדויות למיצוי ואיגום משאבים. התהליך לרוב אינו מהווה תוצאה של מנגנון פורמאלי. הקצאה תקציבית תוספתית בחלק גדול מהישובים. תהליך פיתוח והרחבת התוכניות נמצא בשלבים מאוד התחלתיים	מנגנוני איגום ומיצוי משאבים יותר פורמאליים התקדמות משמעותית בתחום הפיתוח והרחבת התכניות חיזוק התמיכה התקציבית הניתנת מהרשות, לפחות בחלק מהישובים	חסמים כמו שיקולים פוליטיים והיעדר משאבים מקשים על שיפור ההקצאה התקציבית התוספתית ביישובים.
ממשקים ושיתופי פעולה	עדויות לקיום נקודות ממשק (הפניות הדדיות) בין גורמים ושירותים רבים. היעדר הפניות לגורמים הקשורים למסגרות חינוך טיפול. ממשקים ושיתופי פעולה מתקיימים בעיקר בערוצים בלתי פורמאליים. מיעוט קשרי שיתוף פעולה מלא. המג"ר הוא ציר מרכזי של ממשקים ושיתופי פעולה (לדיווחי בעלי תפקידים ואנשי מקצוע). השפ"ח מבודד משאר השירותים והמענים במרבית היישובים.	קיום ממשקים עם מסגרות חינוך טיפול ומסגרות חינוכיות. עיגון הממשקים במנגנונים פורמאליים. חיזוק שיתופי הפעולה המלאים.	חסיון, היעדר כוח אדם ושחיקה הם חסמים מרכזיים לשיתוף פעולה. קיים פער בין האופן בו המג"ר נתפס על ידי אנשי מקצוע – ציר מרכזי - לבין האופן בו הוא נתפס על ידי הורים – מספק שירותים ספציפיים ולא אוניברסליים

**2.3.3. יעד 3: הגדלת התמיכה הרשותית בכלל המסגרות לגיל ינקות**

נושא	המצב ב-T <sup>0</sup>	מצב רצוי ב-T <sup>1</sup>	ממצאים רלוונטיים למעבר מהרצוי למצוי
מיצוב המנהלת היישובית ככתובת למסגרות הפרטיות	דיווחים מיישובים רבים אודות היותה של המנהלת היישובית כתובת עבור מסגרות הפרטיות. ביישובים אחרים התהליך בשליו ההתחלתיים.	מיצוב המנהלת היישובית ככתובת עבור מסגרות פרטיות בכלל היישובים.	ביישובים בהם המנהלת מהווה כתובת למסגרות פרטיות, קיים פורום מנהלות מסגרות פרטיות מתפקד
קשר עם האגף והארגונים	רק בחלק מהיישובים דווח על קשר עם האגף המתבטא בפגישות שוטפות ותכנון משותף. שונות בין יישובים באיכות הקשר עם האגף. רק בחלק מהישובים דווח על קשר עם ארגונים, וכאשר קיים מדובר בפגישות מבודדות	ביסוס מנגנוני שיתוף פעולה עם האגף בכלל היישובים. חיזוק הכוח והמעמד של הרשות אל מול הארגונים וביסוס יחסי עבודה.	דיווחים על חוסר שיתוף פעולה מצד האגף והארגונים. קשיים לוגיסטיים בארגון פגישות.

מיצוי משאבים ושיפור התאמה בין צרכים למענים יישוביים	ביישובים רבים יש עדויות למיצוי ואיגום משאבים. התהליך לרוב אינו מהווה תוצאה של מנגנון פורמאלי. הקצאה תקציבית תוספתית בחלק גדול מהישובים. תהליך פיתוח והרחבת התוכניות נמצא בשלבים מאוד התחלתיים	מנגנוני איגום ומיצוי משאבים יותר פורמאליים התקדמות משמעותית בתחום הפיתוח והרחבת התכניות חיזוק התמיכה התקציבית הניתנת מהרשות, לפחות בחלק מהישובים	חסמים כמו שיקולים פוליטיים והיעדר משאבים מקשים על שיפור ההקצאה התקציבית התוספתית ביישובים.
---	---	--	--

### 2.3.4. יעד 4: הטמעת גישה מכבדת כלפי הורים מקבלי שירות, הרואה בהם שותפים

#### לתהליכי הטיפול

נושא	המצב ב-T <sup>0</sup>	מצב רצוי ב-T <sup>1</sup>	ממצאים רלוונטיים למעבר מהרצוי למצוי
אנשי מקצוע רואים בהורים שותפים הכרחיים בעלי מומחיות ייחודית	אנשי המקצוע נוטים לשתף הורים ולהקשיב להם. אנשי המקצוע תופסים את תפקידם כמלמדים את ההורים כיצד להיות הורים יותר טובים במידה בינונית עד גבוהה אנשי המקצוע מתייחסים להורים כאל מומחים ייחודיים במידה בינונית בלבד	הטמעת תפיסת ההורים במרכז בקרב ביחס לכלל מדדיה ובקרב כלל אנשי המקצוע	נכון למועד איסוף הנתונים, טרם התבצעו הכשרות בין מקצועיות. התפיסה כי תפקידם של אנשי המקצוע ללמד הורים איך להיות הורים, משותפת גם להורים

## 3. זירת ההורים

### 3.1. מתודולוגיה

הערכת זירת ההורים התבססה על מחקר כמותי. מקור הנתונים היה סקר בקרב הורים לילדים בגיל ינקות ביישובי המיזם.

**כלי המחקר:** שאלון בן 24 פריטים העוסק בנושאים: מידת שימוש בשירותים ושביעות רצון; יישום תפיסת ההורה במרכז בקרב אנשי מקצוע; אופני השגת מידע; תפיסת הרשות כמקור תמיכה בנושאים שונים; תחושת ביטחון ביחס להתמודדות עם אתגרי ההורות; תחושת מסוגלות ביחס למערך השירותים.

**אופן איסוף הנתונים:** הופצו שאלונים מקוונים (דרך הטלפון ובאמצעות מודעות עם בר-קוד לסריקה) להורים ביישובי המיזם, והופצו גם שאלונים מודפסים במעונות, מרכזי הגיל הרך וטיפות החלב. נאספו כ-650 שאלונים מלאים

**תקופת איסוף הנתונים:** אמצע מאי עד אמצע יולי 2019

**3.1. תמונת מצב T<sup>0</sup> לפי ממצאי המחקר בפעימה הראשונה ביחס ליעדי המיזם****בזירת ההורים****3.1.1. יעד 1: שביעות רצון מרמת השירותים והמענים, מזמינותם ומיחס נותני השירותים**

נושא	המצב ב-T <sup>0</sup>	מצב רצוי ב-T <sup>1</sup>	ממצאים רלוונטיים למעבר מהרצוי למצוי
צריכת שירותים ומענים	צריכת שירותים גבוהה בקרב הורות חדשה (ילד אחד בגיל ינקות) והורות ותיקה (כמה ילדים, אחד בגיל ינקות). צריכת שירותים נמוכה בקרב הורות צעירה (יותר מילד אחד בגיל ינקות). תדירות שימוש במג"ר נמוכה	עלייה בצריכת שירותים ומענים בקרב כלל ההורים, לרבות כאלה עם יותר מילד אחד בגיל ינקות. עלייה בתדירות השימוש במג"ר	עדות לשיווק מוגבל (הן שיווק PULL והן PUSH) ומתחת לפנס (היעדר פעולות יישוג). פער בין תפיסת אנשי מקצוע את המג"ר (המג"ר נמצא בקשרי שיתוף פעולה עם שירותים ומענים רלוונטים מרובים), לבין תפיסת ההורים את אותו (המנהלות היישוביות מדווחות כי להורים חסרה היכרות עם שירותי המג"ר וכי הוא לא נתפס כמענה אוניברסלי)
שביעות רצון	שביעות רצון משירותים ומענים גבוהה למדי. שביעות הרצון ממסגרות מפקחות גבוהה מהפרטיות.	שימור ועלייה במידת שביעות הרצון על אף עלייה בצריכה והיכרות	דיווחים של מנהלות יישוביות על חוסר היכרות מספקת של הורים עם מכלול המענים הקיימים.
קשר עם אנשי מקצוע	הערכת ההורים את הקשר בינם לבין אנשי מקצוע היא בינונית עד גבוהה. צרכנים "קלים" של שירותים ומענים (שעושים שימוש מזדמן בלבד) פחות מרגישים שאנשי מקצוע מסייעים להם בהסתגלות להורות. הורים <b>אינם</b> מרגישים שאנשי המקצוע נמנעים מללמד אותם איך להיות הורים	שיפור בכלל המדדים (לרבות זה המתייחס לתפיסה כי אנשי המקצוע נמנעים מללמד הורות) של תפיסת הקשר עם אנשי מקצוע, ובקרב כלל ההורים. הטמעת תפיסת ההורה במרכז, על כלל מדדיה, גם בקרב ההורים	נמצא קשר בין שביעות רצון משירותים ומענים לבין הערכת הקשר עם אנשי מקצוע. לא נמצא קשר בין שביעות רצון לבין התפיסה שאנשי המקצוע נמנעים מללמד את ההורים הורות. אנשי המקצוע בעצמם תופסים (בין היתר) את תפקידם כללמד הורות את ההורים. נכון למועד איסוף הנתונים, טרם התבצעו הכשרות בין מקצועיות בנושא תפיסת ההורה במרכז. ביסוס תפקידה של רכזת הורות וינקות עוד נמצא בשלביו הראשונים

**3.1.1.2. יעד 2: זיהוי מערך השירותים ככתובת מקצועית רלוונטית**

**כלי המחקר:** שאלון בן 29 פריטים העוסק בנושאים: רקע מקצועי של המשיבות; כמות ואיכות אינטראקציות (מדדי דיווח עצמי); זיהוי "דגלים אדומים"; שחיקה; הגשמה אישית; תחושת משמעות; שביעות רצון מהעבודה; תחושת מסוגלות; תדירות ואופני שמירת קשר עם הורים; נושאי שיחה מרכזיים עם הורים; תדירות וסוג ההכשרות המקצועיות בהן השתתפו; חשיבות ההכשרות; צרכים מקצועיים; קשר עם מומחית גיל ינקות; קשר עם צוותי מעונות אחרים

נושא	המצב ב-T <sup>0</sup>	מצב רצוי ב-T <sup>1</sup>	ממצאים רלוונטיים למעבר מהרצוי למצוי
תפיסת הרשות כמקור ידע ותמיכה	שיעור נמוך של הורים רואים ברשות מקור תמיכה, במיוחד בקרב הורים עם יותר מילד אחד.	עליה בשיעור ההורים אשר רואים ברשות מקור ידע ותמיכה, בקרב כלל ההורים	הנושאים לגביהם הורים נתמכים ברשות הם פחות "מורכבים" ו"אישיים", מוגבלים בעיקר לתזונה וחיסונים, ונוגעים פחות לאתגרים של משפחות עם יותר מילד אחד (למשל – יחסים בין אחים). נכון למועד איסוף הנתונים, טרם התבצעו הכשרות בין מקצועיות. ביסוס תפקידה של רכזת הורות וינקות עוד נמצא בשלביו הראשונים.
מסוגלות ביחס למערך השירותים	תחושת מסוגלות בינונית בלבד, במיוחד בקרב הורים חדים, ביחס למערך השירותים היישובי, בפרט ביחס למיצוי זכויות והטבות רלוונטיות. ידע מוגבל על מערך השירותים והמענים היישובי וביחס למי כדאי לפנות במקרה של קשיים ובעיות	עלייה בידע על מערך השירותים היישובי ובתחושת המסוגלות ביחס אליו, בקרב כלל ההורים	נכון למועד איסוף הנתונים, טרם קיים ביישובים אמצעי לריכוז והנגשת מידע להורים. ביסוס תפקידה של רכזת הורות וינקות עוד נמצא בשלביו הראשונים. דיווחים של מנהלות יישוביות על חוסר היכרות מספקת של הורים עם מכלול המענים הקיימים, ועל היעדר פעילויות של יישוג. דיווחים על קושי בשיתופי פעולה וידע עם טיפות חלב – ערוץ משמעותי להעברת מידע להורים אודות מערך השירותים היישובי.

### 3.1.3.3 יעד 3: שיפור ההתמודדות עם אתגרי ההורות בשנים הראשונות

נושא	המצב ב-T <sup>0</sup>	מצב רצוי ב-T <sup>1</sup>	ממצאים רלוונטיים למעבר מהרצוי למצוי
חיזוק תחושת הביטחון ביכולת להתמודד עם אתגרי ההורות בשונים הראשונות	תחושת ביטחון נמוכה באופן יחסי, בנוגע לנושאים הקשורים יותר לפעוטות (ולא עוללים) כדוגמת לעניין פעוט להקשיב לספר, להביא פעוט לספר חוויות לא נעימות מהמסגרת וכיו"ב, בעיקר בקרב הורים חדשים	עלייה בתחושת הביטחון ביחס לכלל הנושאים, בקרב כלל ההורים	לא נמצא קשר בין המידה בה נתפסת הרשות כמקור תמיכה, לבין תחושת הביטחון ביכולת להתמודד עם אתגרי ההורות בשנים הראשונות. הנושאים ביחס אליהם ההורים נתמכים מוגבלים בעיקר לתזונה וחיסונים. נמצא קשר בין תחושת מסוגלות ביחס למערך השירותים לבין תחושת הביטחון להתמודדות עם אתגרי ההורות



## 4. זירת המסגרות

### 4.1. מתודולוגיה

הערכת זירת המסגרות התבססה על מחקר כמותי. מקור הנתונים היה סקר בקרב מחנכות-מטפלות במעונות שבשבעת יישובי המיזם

**כלי המחקר:** שאלון בן 29 פריטים העוסק בנושאים: רקע מקצועי של המשיבות; כמות ואיכות אינטראקציות (מדדי דיווח עצמי); זיהוי "דגלים אדומים"; שחיקה; הגשמה אישית; תחושת משמעות; שביעות רצון מהעבודה; תחושת מסוגלות; תדירות ואופני שמירת קשר עם הורים; נושאי שיחה מרכזיים עם הורים; תדירות וסוג ההכשרות המקצועיות בהן השתתפו; חשיבות ההכשרות; צרכים מקצועיים; קשר עם מומחית גיל ינקות; קשר עם צוותי מעונות אחרים

**אופן איסוף הנתונים:** הופצו שאלונים מקוונים (לינק אישי דרך הטלפון) ומודפסים למחנכות-מטפלות במעונות יישובי המיזם בתקופה שבין אמצע יוני לאמצע אוגוסט. מספר השאלונים שנאספו עומד על כ-175

**תקופת איסוף הנתונים:** אמצע יוני עד אמצע אוגוסט 2019

### 4.1. תמונת מצב T<sup>0</sup> לפי ממצאי המחקר בפעימה הראשונה ביחס ליעדי המיזם

#### בזירת המסגרות

##### 4.1.1. יעד 1: שיפור איכות המסגרות

נושא	המצב ב-T <sup>0</sup>	מצב רצוי ב-T <sup>1</sup>	ממצאים רלוונטיים למעבר מהרצוי למצוי
התקרבות לסטנדרט	בין שליש לחצי מהמחנכות-מטפלות לא עומדות בסטנדרט של הכשרה בסיסית והדרכה (אישית וקבוצתית)	עלייה בשיעור המחנכות-מטפלות שעומדות בסטנדרט ההכשרה וההדרכה	ביסוס הקשר עם האגף והארגונים עוד נמצא בחיתוליו.
ציוד	עדות למיעוט חומרי משחק, יצירה, ספרים ועזרים המותאמים לגיל הילדים והתפתחותם במעונות	התאמת הסביבה החינוכית	
כמות ואיכות אינטראקציות	עדות לחוסר מודעות מספקת של מחנכות-מטפלות לנושא אינטראקציות	חיזוק המודעות של מחנכות-מטפלות לנושא אינטראקציות שתוביל לשיפור כמות ואיכות אינטראקציות	להדרכות יש השפעה על כמות ואיכות אינטראקציות
יכולת זיהוי חסמים	שיעורי הצלחה נמוכים ברכיב זיהוי החסמים.	שיפור יכולת זיהוי חסמים של מחנכות-מטפלות	הדרכות רלוונטיות משפרות את יכולת הזיהוי של חסמים פורום מנהלות מעונות מסתמן כהצלחה ואחד מיתרונותיו הוא מתן הכשרה והעשרה למשתתפות
תחושת מסוגלות	תחושת מסוגלות גבוהה. הנושאים הנמוכים ביותר נוגעים להתמודדות עם ילדים עם בעיות התנהגות והתמודדות עם טענות של הורים	שיפור בתחושת המסוגלות של מחנכות-מטפלות ביחס לבעיות התנהגות והתמודדות עם הורים	ביסוס תפקידה של רכזת הורות וינקות עוד נמצא בשבליו הראשונים. קיימות עדויות לתחילתה של עבודה משמעותית

### 4.1.2. יעד 2: שלומות, מוטיבציה ותחושת ערך

נושא	המצב ב-T <sup>0</sup>	מצב רצוי ב-T <sup>1</sup>	ממצאים רלוונטיים למעבר מהרצוי למצוי
שחיקה, מוטיבציה ותחושת ערך	שחיקה נמוכה במרבית המדדים. המוטיבציה ותחושת הערך של מחנכות-מטפלות היא סך הכל גבוהה. המחנכות-מטפלות מרגישות במידה בינונית עד גבוהה כי עבודתן קשה וכי הן זוכות למעט תגמול והכרה והזדמנויות להתפתחות מקצועית	ירידה בתחושת השחיקה ועליה במוטיבציה ותחושת הערך ביחס למדדים שדורשים שיפור	לא נמצא קשר בין ההדרכות המועברות כיום לבין שחיקה, מוטיבציה ותחושת ערך. עדויות לכך שלתפיסתן של המחנכות-מטפלות, ההדרכות המקצועיות אינן עונות בצורה מלאה על צרכיהן המקצועיים פורום מנהלות מעונות מסתמן כהצלחה ואחד מיתרונותיו הוא העצמה ומתן כלים למשתתפות ביסוס הקשר עם האגף והארגונים עוד נמצא בחיתוליו. ביסוס תפקידה של רכזת הורות וינקות עוד נמצא בשבלי הראשונים

### 4.1.3. יעד 2: חיזוק הקשרים מעון-הורים

נושא	המצב ב-T <sup>0</sup>	מצב רצוי ב-T <sup>1</sup>	ממצאים רלוונטיים למעבר מהרצוי למצוי
אמון ותקשורת בין ההורים לצוותים במעונות	התקשורת בין הורים למחנכות-מטפלות עוסקת בעיקר בדיווח אודות התנהלות יומיומית ואינה כוללת נושאים כדוגמת קשיים, התמודדויות והתייעצויות ביחס לנושאים אחרים, תחושת המסוגלות של מחנכות-מטפלות ביחס ליכולת להתמודד עם טענות של הורים, היא נמוכה	חיזוק הקשר והאמון בין צוותי המעונות להורים	ביסוס תפקידה של רכזת הורות וינקות עוד נמצא בשבלי הראשונים. קיימות עדויות לתחילתה של עבודה משמעותית. פורום מנהלות מעונות מסתמן כהצלחה ואחד מיתרונותיו הוא העצמה ומתן כלים למשתתפות.

## 5. הישגי המיזם עד כה, לפי ממצאי פעימת המחקר הראשונה

### 5.1. הישג מרכזי

ביסוס תפקידה ומעמדה של המנהלת היישובית ביישובי המיזם אשר מהווה הציר המרכזי לתשתית מערך גיל ינקות היישובי

### 5.2. הישגים נגזרים

#### 5.2.1. זירת רשות ואנשי מקצוע

- העלאת המודעות לחשיבות מערך גיל ינקות בקרב אנשי מקצוע ובעלי תפקידים רלוונטיים
- תחילתה של שפה משותפת ומיצוב המנהלת היישובית בקרב גורמים רלוונטיים כדמות מובילה ומתכללת
- מיקוד פעילותה של וועדת גיל רך והרחבת מעגל השותפים
- ביסוס הרגלים של עבודה עם נתונים

### 5.2.2. זירת ההורים

- 1) מיפוי כלל השירותים והמענים היישוביים לילדים בגיל הרך והוריהם
- 2) מיפוי הצרכים של ילדים בגיל הרך והוריהם ביישוב
- 3) ריבוי פרקטיקות של איגום ומיצוי משאבים
- 4) תחילת שותפות עם רכזת הורות וינקות

### 5.2.3. זירת מסגרות

- 1) ראייה רוחבית של כלל הילדים בגיל הרך (ובכלל זה – גיל ינקות) ביישוב וצרכיהם
- 2) חיבור מנהלות המעונות למסגרת הכוללת של תחום הגיל הרך ביישוב
- 3) יצירת קבוצת עמיתים עבור מנהלות המעונות
- 4) שיתוף המנהלות בקביעת מדיניות, העצמתן ומיתוגן
- 5) חשיפת המנהלות למגוון השירותים והמענים הקיימים
- 6) בירור צרכי המעונות והצוותים
- 7) יצירת שפה משותפת והסכמות יישוביות
- 8) ניצנים של שיתוף פעולה עם האגף במחוז

## **6. הישגי המיזם הצפויים, לפי ממצאי פעימת המחקר הראשונה, לאור הפעולות המתוכננות ותיאוריית השינוי**

### 6.1. זירת הרשות ואנשי מקצוע

- 1) יצירת מנגווי רצף טיפולי, ממשקים פורמאליים ושיתופי הפעולה, באופן שלא תלוי בלעדית בתכונות המנהלת היישובית

### 6.2. זירת ההורים

- 1) ביסוס תפקידה של רכזת הורות וינקות, ויצירת ממשקים בינה לבין מנהלות מסגרות (פרטיות ומפוקחות) ובינה לבין ההורים

### 6.3. זירת מסגרות

- 1) חיזוק הקשר עם האגף במחוז, בזכות הראייה הרוחבית של המנהלת היישובית את כלל הילדים בגיל ינקות וצרכיהם, וביסוס הרגלי עבודה משותפים
- 2) חיזוק המשילות היישובית מול הממשלה ברמת פיקוח מחוזי, להתמודדות איתנה עם קשיי המסגרות לאור משבר הקורונה (העכשווי, והעתיד)
- 3) יצירת כוח עמידה מול הארגונים, למיצוי ודיוק הפעלת המסגרות, שיפור התנאים של מחנכות-מטפלות וקירוב המסגרות לסטנדרט ההדרכה וההכשרה

## 7. אתגרי המיזם המרכזיים לפי ממצאי פעימת המחקר הראשונה

### 7.1. זירת הרשות ואנשי מקצוע

- (1) ריבוי משימות למנהלת היישובית ותמיכה מועטה (בתקציבים ובעלי תפקידים מסייעים) מטעם הרשות
- (2) מאבקי כוח ומאבקים פוליטיים שמקשים על ביסוס תפקידה ומעמדה של המנהלת היישובית
- (3) מיעוט סמכויות פורמאליות
- (4) הישענות מרובה על היכולות והתכונות הייחודיים של מי שממלאת את תפקיד המנהלת היישובית
- (5) חסמי כוח האדם ושחיקה לשיתופי ידע ופעולה בין-מקצועיים
- (6) מחסור בנתונים

### 7.2. זירת ההורים

- (1) הטמעת תפיסת ההורה במרכז בקרב הורים
- (2) קשיי תקציב להגדלה והתאמת המענים
- (3) קושי בביסוס תפקידה של רכזת הורות וינקות
- (4) חיבור שוטף עם השפ"ח
- (5) התמודדות עם צרכי ההורים בעקבות משבר הקורונה (העכשווי והעתידי)

### 7.3. זירת המסגרות

- (1) שיתוף פעולה מוגבל מצד הארגונים והאגף
- (2) תחרות בין המעונות השונים אשר מקשה על שיתוף הפעולה ומייצרת חשדנות
- (3) קושי בגיוס ורתימת המעונות החרדים
- (4) היעדר סמכות ממשית של המנהלות על המסגרות הפרטיות
- (5) חשדנות מצד המסגרות הפרטיות
- (6) התמודדות עם צרכי המסגרות לאור משבר הקורונה (העכשווי והעתידי)

## 8. המלצות: כיווני פעולה נוספים להתמקדות

- (1) גיוס הנהלת הרשות לחזוק הקשר עם האגף ברמת המחוז, וביסוס הרגלי עבודה ושיתוף פעולה
- (2) בניית יכולות פנימית, והישענות על הקשר הנבנה עם האגף, לביסוס כוח העמידה של הרשות אל מול הארגונים
- (3) ניתוח צרכים של משפחות מסוגים שונים, בדגש על משפחות עם יותר מילד אחד בגיל ינקות
- (4) ביצוע פעולות יישוג להרחבת קהלי היעד
- (5) פעולות שיווק ממוקדות לשינוי תפיסת המג"ר (כמענה לא אוניברסטלי) בקרב ההורים
- (6) ניתוח צרכים של ההורים לילדים בגיל הרך בעקבות משבר הקורונה, ולקראת הגל השני
- (7) עבודה עם נתונים לזיהוי ומתן מענה בין-מקצועי לקשיים בעקבות משבר הקורונה (חוסר ביטחון תזונתי, אלימות במשפחה וכיו"ב)
- (8) חיזוק מערך התמיכה הרשותי כך שיכלול גם נושאים מורכבים יותר כדוגמת יחסים בין אחים וסמכות הורית

## 9. המלצות: שינויים במודל הלוגי

- (1) הוספת מדד תוצאה בזירת המסגרות תחת היעד "שיפור איכות המסגרות": קירוב המעונות ביישובי המיזם לסטנדרט ההכשרה וההדרכה
- (2) הפרדת יעד התוצאה של איכות חינוך-טיפול מאיכות מסגרות בהיבטים מבניים ולייצר עבורו מדדי תוצאה כמותיים
- (3) הוספת תפוקות רלוונטיות ליעד "שיפור יכולת הזיהוי של חסמים משמעותיים להתפתחות מיטבית" בזירת המסגרות (לדוגמה: הדרכות מקצועיות לצוותי המעונות בנושא, השתתפות מנהלות מעון בהדרכה הבין-מקצועית בנושא וכיו"ב)
- (4) הוספת מדד תוצאה: פיתוח מענים ייחודיים להורים להתמודדות עם משבר הקורונה
- (5) פירוק מדד התוצאה "קיום קשר יעיל בין הרשות לבין הארגונים והאגף" לשני מדדי תוצאה: "ביסוס מנגוני עבודה עם האגף במחוז", ו"בנייה וחיזוק כוח העמידה של הרשות מול הארגונים שפועלים בתחומה".