



# דו"ח מסכום: הערכת מיזם גיל ינקות. תקציר מנהלים

מרץ 2021

## 1. תוכן עניינים

2	מבוא
2	2.1. רקע
2	2.2. תיאוריית השינוי
2	2.2.1. ההשפעה הישירה של המיזם
2	2.2.2. ההשפעה העקיפה של המיזם
3	2.2.3. האימפקט של המיזם
3	2.3. מטרות המחקר
3	2.4. מושאי המחקר
3	3. פעימת המחקר הראשונה
3	3.1. מטרות מחקר פעימה ראשונה
4	3.2. זירת הרשות
4	3.2.1. מקורות הנתונים
4	3.2.2. עיקרי הממצאים בפעימה הראשונה
6	3.3. זירת אנשי מקצוע ושירותים
6	3.3.1. מקורות הנתונים
6	3.3.2. עיקרי הממצאים בפעימה הראשונה
7	3.4. זירת הורים
7	3.4.1. מקורות הנתונים
7	3.4.2. עיקרי הממצאים בפעימה הראשונה
8	3.5. זירת מסגרות
8	3.5.1. מקורות נתונים
8	3.5.2. עיקרי הממצאים בפעימה הראשונה
10	3.6. הישגי המיזם עד כה לפי ממצאי הפעימה הראשונה
10	3.6.1. הישג מרכזי
10	3.6.2. הישגים נגזרים
10	4. פעימת המחקר השנייה
10	4.1. שאלות המחקר - פעימה שנייה
11	4.2. מקורות נתונים
11	4.3. בחינת הטמעת המודל
11	4.3.1. עיקרי הממצאים פעימה שנייה
13	4.4. בחינת השפעת המודל
13	5. המלצות
13	5.1. המלצות להפעלה מיטבית של מודל הפעולה
13	5.2. המלצות להבטחת קיימות המודל היישובי
14	5.3. נושאים לבחינה עתידית

## 2. מבוא

### 2.1. 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 התפתחות תלויים בהקשר בו הוא נטוע הכולל את מכלול המעגלים הסובבים אותו ויחסי הגומלין בניהם. 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.

### 2.2. תיאוריית השינוי

#### 2.2.1. ההשפעה הישירה של המיזם

על פי תיאוריית השינוי, ההשפעה הישירה של המיזם היא בהטמעת המודל היישובי ביישובים המשתתפים בו. הטמעת המודל היישובי כוללת יצירה של תשתיות, מנגונים ותרבות ארגונית התומכים בעבודה רב מערכתית בתחום גיל הינקות ביישוב, כמו גם הגברת המעורבות הרשותית במסגרות חינוך-טיפול לגילי לידה עד שלוש אשר בתחומה

#### 2.2.2. ההשפעה העקיפה של המיזם

לפי תיאוריית השינוי, הטמעת המודל היישובי ביישובי המיזם תוביל לשלוש תוצאות רצויות:

1. שיפור בהיקף ואיכות המענים לילדים בגיל ינקות והוריהם ביישוב – שיפור אשר יבוא לידי ביטוי בין היתר בחיזוק שיתופי הפעולה והידע בין אנשי מקצוע, הורים ומחנכות-מטפלות, ובהגברת הרצף הטיפולי
2. שינוי התנהגותי בקרב מבוגרים משמעותיים ובפרט, שיפור בכמות ואיכות האינטראקציות של הורים ומחנכות-מטפלות עם תינוקות ופעוטות
3. חיזוק החוסן של מערך גיל הינקות היישובי אשר יבוא לידי ביטוי ביכולת של הרשות להתמודד עם משברים (כדוגמת משבר הקורונה) ולספק מענה לצרכים של ילדים בגיל ינקות והוריהם אשר מתעוררים בעקבות המשבר

### 2.2.3. האימפקט של המיזם

הטמעת המודל היישובי בישובי המיזם אשר יוביל לשיפור משמעותי במענים הרשתיים לצרכים (האוניברסליים והמיוחדים) של ילדים בגיל ינקות והוריהם (בעתות שגרה ובעתות משבר), כמו גם לשיפור האינטראקציות בין ילדים בגיל ינקות לבין מבוגרים משמעותיים בחייהם, תקדם בסופו של דבר התפתחות מיטבית של תינוקות ופעוטות ביישובי המיזם

### 2.3. מטרות המחקר

לאור תיאוריית השינוי אודות ההשפעה הישירה והעקיפה של המיזם, למחקר ההערכה המעצבת שתי מטרות מרכזיות:

1. בחינת הטמעת המודל
    - א. הערכת התקדמות לאורך זמן לעבר יעדי הטמעת המודל היישובי
    - ב. זיהוי הזדמנויות, אתגרים וחסימים לקיימות המודל ולהפעלה מיטבית שלו
    - ג. בחינת השפעת המודל
  2. בחינת ההשפעה של המודל
    - א. הערכת ההשפעה לאורך זמן של המיזם על מערך השירותים והמענים היישובי ועל התנהגות מבוגרים משמעותיים
    - ב. בחינת הנחות היסוד בבסיס תיאוריית השינוי ועידכון בהתאם לממצאים
- לצורך מימוש מטרות אלה נאספו ונותחו נתונים כמותיים, איכותניים ותפוקתיים בשתי פעימות

### 2.4. מושאי המחקר

לאור יעדי המיזם – הן היעדים הקשורים להטמעת המודל והן היעדים הקשורים להשפעת המודל, מושאי המחקר הם המושאים הבאים:

1. זירת הרשות: מבנה ופעילות מערך גיל הינקות היישובי (מנגנונים, תשתיות, תרבות ארגונית ומעורבות במסגרות חינוך-טיפול)
2. זירת אנשי מקצוע: רצף טיפולי, ידע, ממשקים ושיתופי פעולה
3. זירת הורים וזירת מסגרות: התנהגות מבוגרים משמעותיים. לאור שיקולים שיפורטו בהמשך, זירה זו נבחרה רק בפעימת המחקר הראשונה

## 3. פעימת המחקר הראשונה

### 3.1. מטרות מחקר פעימה ראשונה

1. שרטוט תמונת מצב
  2. ניסוח ציפיות אודות ממצאי פעימת המחקר השנייה
  3. גיבוש המלצות לחידוד מודל הפעולה
- זאת ביחס ליעדי ההשפעה הישירה והעקיפה בארבע זירות המיזם (רשות, אנשי מקצוע, הורים ומחנכות-מטפלות).

### 3.2. זירת הרשות

#### 3.2.1. מקורות הנתונים

שרטוט תמונת המצב ביחס לזירת הרשות וביחס לזירת אנשי מקצוע, נעשתה באמצעות אינטגרציה של נתונים משלושה מקורות:

- נתונים כמותיים - סקר הכולל כ-30 פריטים אשר בוחנים היבטים שונים של מערך גיל ינקות היישובי. הסקר הופץ בין אפריל לאוגוסט 2019 לכלל בעלי התפקידים ואנשי המקצוע הרלוונטיים לגיל הינקות בישובי המיזם (כ-500) במספר סבבים). נאספו 154 שאלונים מתוכם כ-80 מלאים
- נתונים איכותניים - ראיונות חצי מובנים בני כשעתיים עם ארבעה עד חמישה בעלי תפקידים מרכזיים בכל אחד מיישובי המיזם. סך הכל 31 ראיונות
- נתונים תפוקתיים - פרוטוקולים שגובשו על ידי צוות המחקר ומולאו על ידי המנהלות היישוביות, לבחינת מדדים תפוקתיים וסטטוסים יישוביים שהוגשו לצוות המיזם כחלק מתהליך העבודה

#### 3.2.2. עיקרי הממצאים בפעימה הראשונה

##### תשתיות

צפי לפעימה הבאה	אתגרים	תמונת מצב T0	מנהלת ישובית	תשתיות
חיזוק ההבנה של תפקיד מנהלת גיל רך יישובית בקרב כלל בעלי התפקידים ביישוב  עלייה באמון כלל בעלי התפקידים ביכולת ההובלה של מנהלת גיל רך יישובית  חיזוק הגיבוי הניתן מהנהלת הרשות	מאבקי פוליטיקה וכוח  מיעוט סמכויות פורמאליות  ריבוי משימות והיעדר תמיכה או תמיכה חלקית בלבד בכוח אדם מהרשות	מוכרת, נתפסת כמשמעותית – בעיקר בקרב המצויים איתה בממשק ישיר  מהווה ציר מרכזי למערך גיל ינקות ביישוב	מנהלת ישובית	תשתיות
חיזוק ההבנה של תפקיד רכזת הורים וינקות בקרב כלל בעלי התפקידים ביישוב  עדויות לעבודה משמעותית וממשקים רלוונטיים עם הורים ומסגרות  ירידה בעומס העבודה וריבוי המשימות של מנהלת גיל רך יישובית	חוסר בהירות ביחס להגדרת תחומי האחריות, דרישות התפקיד ותרומתו למערך גיל ינקות.  קשיים הקשורים לצורך להתמודד עם צרכי ההורים והמסגרות בעקבות משבר הקורונה	הגדרת תפקידה ותרומתה עוד לא מובנים במרבית היישובים  טרם החלה בעבודה משמעותית בזירת ההורים  היכן שהחלה לפעול, נראים ניצנים של תרומה ועבודה משמעותית	רכזת הורים וינקות	
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	קשיים בהנעת הגורמים לשותפות  קשיים לוגיסטיים בכינוסה  מחסור בנתונים מאבקי כוח בין המעורבים	עוסקת בהיבטים של בנייה והקמה ופחות בנושאים מקצועיים.  נתפסת כמשמעותית אך קיים חוסר הבנה ביחס לתפקידה וזהות מוביליה.	ועדת גיל רך	מנגנונים

מיצוב המנהלת היישובית כמובילת הוועדה	בלבול בעקבות ריבוי פורומים			
מיקוד הפורומים וקבוצות העבודה השונות ושיפור הסנכרון בניהם.				
המשך חלחול התפיסה לכלל בעלי התפקידים	מחסור בנתונים ומחסור ביכולות רלוונטיות	עבודת מיפוי משמעותית (שירותים ומענים, צרכים)  פעילויות מיצוי ואיגום משאבים	תכנון מבוסס ידע	תרבות ארגונית ושיטות עבודה
חידוד התרומה של המיזם		יש עדויות להבנת החשיבות של תכנון מבוסס ידע		
בניית יכולות רלוונטיות לאיסוף, ניהול, שיתוף והפצה של ידע		קיימות עדויות לתחילת חלחול התפיסה המנחה של המיזם למעגלים הקרובים למנהלת גיל רך יישובית, והרחבת מעגל השותפים	תפיסה רב מערכתית	
בניית יכולות רלוונטיות ליישום התפיסה	בעלי תפקידים מביעים ספק בנוגע למידת היישום של תפיסה זו בפועל			
קיום ממשקים עם מסגרות חינוך טיפול ומסגרות חינוכיות	חיסיון, היעדר כוח אדם ושחיקה מהווים חסמים מרכזיים לשיתוף פעולה	חוסר בהירות בנוגע לתרומת המיזם לביסוס התפיסה		
עיגון הממשקים במנגנונים פורמאליים.		מיעוט קשרי שיתוף פעולה מלא		
חיזוק שיתופי הפעולה המלאים				

### מעורבות במסגרות

צפי לפעימה הבאה	אתגרים	תמונת מצב T0	
מיצוב המנהלת היישובית ככתובת עבור מנהלות המעון בכלל היישובים	עומס על המנהלת היישובית, ותלות מוחלטת בנוכחותה  עומס על מנהלות המעונות	בכמחצית מהיישובים קיים פורום מעונות פעיל אשר תרומתו מוערכת – שם מדווחות המנהלות כי הן מהוות כתובת עבור מנהלות המסגרות	מיצוב המנהלת היישובית ככתובת עבודת המסגרות המפוקחות
סיוע רשותי מוגבר לצרכי המסגרות בעקבות משבר הקורונה	לא תמיד נתפס כבעל ערך בעיני המנהלות ו/או הצוות  תחרות בין מנהלות המעונות שמפריעה לשיתוף פעולה. קושי ברתימות המסגרות החרדיות	ביישובים אחרים התהליך נמצא בשלבים התחלתיים	
מיצוב המנהלת היישובית ככתובת עבור מסגרות פרטיות בכלל היישובים	חשש מהרשות כגורם רגולטורי ואמביוולנטיות כלפי הסיוע שמנסה להציע  העדר סמכות ממשית של על המסגרות הפרטיות  תהליך הרישוי (למשל בתחום הבטיחות) כולל תקנים נוקשים ובירוקרטיה מורכבת  תחרות בין המסגרות	בכמחצית מהיישובים קיים פורום בו חברות חלק ממנהלות המסגרות הפרטיות. ביישובים אלה מדווחות המנהלות על תחילתו של שיתוף פעולה  ביישובים אחרים הפורום בשלביו ההתחלתיים  ערך הפורום לא תמיד ברור לצוותים	מיצוב המנהלת היישובית ככתובת עבודת המסגרות הפרטיות
ביסוס מנגנוני שיתוף פעולה עם האגף בכלל היישובים	דיווחים על חוסר שיתוף פעולה מצד האגף והארגונים. קשיים לוגיסטיים בארגון פגישות	רק במיעוט מהיישובים דווח על קשר עם האגף המתבטא בפגישות שוטפות ותכנון משותף.	קשר עם האגף והארגונים

<p>חיזוק הכוח והמעמד של הרשות אל מול הארגונים וביסוס יחסי עבודה</p>		<p>שונות בין יישובים באיכות הקשר עם האגף. רק בחלק מהיישובים דווח על קשר עם ארגונים, וכאשר קיים מדובר בפגישות מבודדות</p>	
---	--	--	--

### 3.3. זירת אנשי מקצוע ושירותים

#### 3.3.1. מקורות הנתונים

ראו מקורות נתונים זירת הרשות

#### 3.3.2. עיקרי הממצאים בפעימה הראשונה

צפי לפעימה הבאה	תמונת מצב T0	
<p>התקדמות משמעותית בתחום הפיתוח והרחבת התכניות</p> <p>חיזוק התמיכה התקציבית הניתנת מהרשות, לפחות בחלק מהיישובים</p>	<p>תהליך פיתוח והרחבת המענים נמצא בשלבים מאוד התחלתיים</p> <p>הקצאה תקציבית תוספתית מטעם הרשות מאוד מוגבלת</p>	<p>עלייה בהיקף המענים ושיפור התאמה בין צרכים למענים</p>
<p>קיום ממשקים פעילים והפניות הדדיות בין שירותים, לרבות עם מסגרות חינוך טיפול ומסגרות קדם יסודי</p>	<p>טרם התקיימו הכשרות בינמקצועיות</p> <p>עדויות לקיום נקודות ממשק (הפניות הדדיות) בין גורמים ושירותים</p> <p>היעדר הפניות לגורמים הקשורים למסגרות חינוך טיפול</p>	<p>ממשקים ורצף מענים, ידע של אנשי מקצוע על סמכויות ותחומי אחריות אלה של אלה</p>
<p>הטמעת תפיסת ההורים במרכז בקרב ביחס לכלל מדדיה ובקרב כלל אנשי המקצוע</p>	<p>טרם התקיימו הכשרות בינמקצועיות</p> <p>אנשי המקצוע נוטים לשתף הורים ולהקשיב להם</p> <p>אנשי המקצוע תופסים את תפקידם כמלמדים את ההורים כיצד להיות הורים יותר יותר טובים במידה בינונית עד גבוהה</p> <p>אנשי המקצוע מתייחסים להורים כאל מומחים ייחודיים במידה בינונית בלבד</p>	<p>שירותיות אנשי מקצוע</p>

### 3.4. זירת הורים

#### 3.4.1. מקורות הנתונים

מחקר כמותי - סקר הכולל 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. הסקר הופץ בין מאי לאמצע יולי 2019 להורים לילדים בגיל ינקות ביישובי המיזם (בצורה מקוונת - דרך הטלפון ובאמצעות מודעות עם בר קוד לסריקה, ובצורה ידנית - שאלונים מודפסים שחולקו במעונות, מג"רים וטיפות חלב). נאספו כ-650 שאלונים מלאים

#### 3.4.2. עיקרי הממצאים בפעימה הראשונה

יעד 1: ההורים מזהים את מערך השירותים הרשותי ככתובת מקצועית רלוונטית			
תמונת מצב T0	פעולות המיזם הצפויות	צפי להמשך	
שיעור נמוך של הורים רואים ברשות מקור תמיכה (34%). במיוחד במשפחות עם יותר מילד אחד (28%). הנושאים לגביהם הורים מתחיסים לרשות כאל מקור תמיכה מוגבלים לנושאים הפחות "מורכבים" ומאתגרים (בעיקר תזונה וחיסונים)	ביסוס ערוצי תקשורת בין מומחית גיל הינקות לבין כלל אנשי המקצוע והמסגרות. הכשרות בינמקצועיות בהתאם לגישת "ההורים במרכז".	כלל ההורים מזהים את הרשות כמקור תמיכה, גם ביחס לנושאים מאתגרים, כמו סמכות הורית ויחסים בין אחים	תפיסת המערך הרשותי כמקור תמיכה
תחושת מסוגלות בינונית בלבד ביחס למערך השירותים העירוני (היכרות עם מערך השירותים והמענים: 3.1 בסקלה של 5, יכולת לספק עזרה להורים אחרים בהשגת השירותים הנדרשים: 3.2, ידע על מערך השירותים והמענים היישובי וידע אודות זכויות והטבות רלוונטיות: 3, ידע אודות למי כדאי לפנות כשמתגלים קשיים ובעיות: 3.5)	אמצעי לריכוז ולהנגשת מידע להורים בנושא שירותים ומענים לילדיהם ולהם.	הקניית ידע להורים על מערך השירותים והמענים. שימוש מושכל ומיטבי בשירותים ובמענים	תחושת המסוגלות של הורים ביחס לשירותים ולמענים היישוביים
<b>המלצות</b>			
לבצע ניתוח צרכים של משפחות מסוגים שונים ופעולות יישוג, בפרט ביחס למיצוי זכויות			
יעד 2: שביעות רצון מרמת השירותים והמענים, מזמינותם ומיחס נותני השירותים			
תמונת מצב T0	פעולות המיזם הצפויות	צפי להמשך	
תפיסה ממוצעת בינונית עד גבוהה (3.48 מתוך 5) של הורים את הקשר בינם לבין אנשי מקצוע. צרכנים קלים של שירותים ומענים (טיפות חלב וקופות חולים) מרגישים פחות שאנשי המקצוע מסייעים להם בהסתגלות להורות. התחושה כי אנשי המקצוע נמנעים מללמד את ההורים איך להיות הורים מאפיינת בעיקר צרכנים כבדים של שירותים ומענים. צריכה גבוהה של שירותים ומענים (56% צרכנים "כבדים"). משפחות עם יותר מילד אחד מתחת לגיל שלוש צורכות פחות שירותים ומענים.	הכשרות בין-מקצועיות בהתאם לגישת "ההורים במרכז". פיתוח והתאמה של שירותים ומענים להורים וצרכיהם. אמצעים לריכוז והנגשת מידע להורים בנושא פעילויות, אירועים, שירותים ומענים	עליה בתפיסת כלל ההורים את הקשר בינם לבין אנשי מקצוע. עלייה בצריכת שירותים ומענים, בפרט של משפחות עם יותר מילד אחד	יחס של אנשי מקצוע להורים כשותפים מענים מותאמים לצרכי ההורים צריכת שירותים ומענים



		תדירות השימוש במג"ר היא יחסית נמוכה (כ-18%) ולא בגלל שלא יודעים עליו או לא מרוצים מהשירות הניתן בו. חשד לשיווק מוגבל ו"מתחת לפנס" של אירועים ופעילויות	
המלצות			
להגביר שיווק אפקטיבי, בפרט לקהלים חדשים ולעשות פעולת יישוג להגברת מודעות לשירותים ומענים			
יעד 3: שיפור יכולת ההתמודדות עם אתגרי ההורות בשנים הראשונות			
	תמונת מצב T0	פעולות המיזם הצפויות	צפי להמשך
תחושת הביטחון ביכולת להתמודד עם אתגרי ההורות	תחושת ביטחון נמוכה באופן יחסי בנוגע לנושאים הקשורים לאינטראקציה עם הילד, בפרט בקרב הורים חדשים. לא נמצא קשר בין תפיסת הרשות כמקור תמיכה לבין תחושת מסוגלות להתמודדות עם אתגרי ההורות בשנים הראשונות	פיתוח והנגשה של מענים ושירותים רלוונטיים. שילוב ממוקד של תכנים העוסקים בגורמי סיכון (בטיחות, תברואה) ובחשיבות אינטראקציות בתכניות העבודה הכלליות בזירת ההורים. הפצה והנגשה של מדריך "הורים במרכז" להורים.	שיפור הביטחון של הורים, בפרט הורים חדשים, ביכולתם להתמודד עם מגוון אתגרי ההורות בשנים הראשונות
המלצות			
לבצע הערכת צרכים, בפרט של הורים חדשים. לחזק את התמיכה הרשותית בנושאים המורכבים והמאתגרים יותר (כגון אינטראקציה איכותית) ולחזק את הידע ותחושת המסוגלות של הורים ביחס לגורמים אליהם ניתן לפנות במקרה של בעיות וקשיים (נמצא קשר בין התחושה של הורים שהם יודעים לפי לפנות במקרה של קשיים לבין ביטחון ביכולת להתמודד עם אתגרי ההורות).			

### 3.5. זירת מסגרות

#### 3.5.1. מקורות נתונים

מחקר כמותי - סקר הכולל 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. הסקר הופץ בין אמצע יוני לאמצע אוגוסט 2019 למחנכות-מטפלות ביישובי המיזם (בצורה מקוונת – דרך לינק אישי לטלפון, ובצורה ידנית – שאלונים מודפסים במעונות). נאספו כ-175 שאלונים מלאים.

#### 3.5.2. עיקרי הממצאים בפעימה הראשונה

יעד 1: שיפור איכות המסגרות (עמידה בסטנדרטים וקשר מחנכות-מטפלות עם הילדים)			
	תמונת מצב T0	פעולות המיזם הצפויות	צפי להמשך
צוות (דרישות סף והכשרה והשתלמויות)	31% מהמחנכות-מטפלות ללא הכשרה בסיסית	בניית יכולות (בפרט – ביחס לשיח עם הארגונים) וגיוס מאמצים רשותיים של ישובי המיזם לשיפור עמידה של המעונות שבשטחם בסטנדרט ההכשרות וההדרכות המפורט בדוח הסטנדרטים להפעלת מסגרות חינוכיות לפעוטות	קירוב המעונות ביישובי המיזם לעמידה בסטנדרטים הרשמיים
	26% מהמחנכות-מטפלות הוותיקות (5 שנים ומעלה) ללא הכשרה סיווג 2		
	29% מהמחנכות-מטפלות לא עברו הדרכה קבוצתית בשנה החולפת	דיוק הצרכים המקצועיים של מחנכות-מטפלות מול הפיקוח והמעונות.	
	42% מהמחנכות-מטפלות לא עברו הדרכה פרטנית בשנה החולפת		

שיפור איכות אינטראקציה		עדות למיעוט חומרי משחק, יצירה, ספרים ועזרים המותאמים לגיל הילדים והתפתחותם במעונות	ציוד
שיפור יכולת זיהוי חסמים להתפתחות מיטבית [לפחות ב-17%]		קיימת עדות לתרומה של הכשרות מקצועיות בנושא אינטראקציה, ושל הדרכות פרטניות, להעלאת הנושא למודעות המחנכות-מטפלות רק 21% מהמחנכות-מטפלות עברו הכשרה בנושא שיפור אינטראקציה, ורק 42% מהמחנכות-מטפלות קיבלו הדרכה אישית.	אינטראקציה
	סיפוק הדרכות מקצועיות לכלל אנשי המקצוע ברשות בנושא "דגלים אדומים", בכלל זה למנהלות מעון, וחלחול הידע למחנכות-מטפלות	יכולת זיהוי חסמים משמעותיים להתפתחות מיטבית של מחנכות-מטפלות שעברו הכשרה בנושא זיהוי חסמים גבוהה ב-17% לעומת מחנכות-מטפלות שעברו הכשרה בנושא רק 28% מהמחנכות-מטפלות עברו הכשרה בנושא זיהוי חסמים.	זיהוי חסמים
יעד 2: יעד שיפור שלמות, מוטיבציה ותחושת ערך של צוותי חינוך-טיפול			
צפי להמשך	פעולות המיזם הצפויות	תמונת מצב T0	
דיוק ועיבוי ההכשרות המקצועיות לאור הצרכים שעולים במפגש עם השטח	קשר ישיר בין נציגי רשויות ביישובי המיזם (מנהלת יישובית, מומחית גיל ינקות) לבין צוותי המעונות לצורך מענה על צרכיהם המקצועיים	התפתחות מקצועית חשובה למחנכות-מטפלות נראה שההכשרות המקצועיות לא עונות בצורה מלאה על צרכיהן המקצועיים כשליש לא עברו הכשרה מקצועית כלל	איכות ההכשרות
ירידה בשחיקה ועלייה בתחושת ערך ומסוגלות	שיפור תנאי העבודה של מחנכות-מטפלות ויצירת ערוצי תקשורת עם מחנכות-מטפלות אחרות ביישוב דיוק ההדרכות לאור הצרכים המקצועיים וחיזוק ההשפעה של ההדרכות על תחושת מסוגלות, מוטיבציה ותחושת ערך	המחנכות-מטפלות מרגישות במידה בינונית עד גבוהה כי עבודתן קשה וכי הן זוכות למעט תגמול והכרה שחיקה ותחושת ערך נמצאו קשורים לתחושת מסוגלות	שחיקה, תחושת ערך ומסוגלות
יעד 3: חיזוק הקשרים מעון-מעון ומעון-הורים			
צפי להמשך	פעולות המיזם הצפויות	תמונת מצב T0	
חיזוק הקשר והאמון בין צוותי המעונות וההורים	עבודה של מומחית גיל ינקות עם צוותי המעונות בנושא עבודה עם הורים	לעומת נושאים אחרים, תחושת המסוגלות של מחנכות-מטפלות ביחס ליכולת להתמודד עם טענות של הורים, היא נמוכה התקשורת בין הורים למחנכות-מטפלות עוסקת בעיקר בדיווח אודות התנהלות יומיומית ואינה כוללת נושאים כדוגמת קשיים, התמודדויות והתייעצויות	קשר עם הורים

### 3.6. הישגי המיזם עד כה לפי ממצאי הפעימה הראשונה

#### 3.6.1. הישג מרכזי

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

#### 3.6.2. הישגים נגזרים

##### **זירת רשות ואנשי מקצוע**

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

##### **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 רכות הורות וינקות

##### **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

## **4. פעימת המחקר השנייה**

### 4.1. שאלות המחקר - פעימה שנייה

#### הטמעת המודל

1. האם ובאיזו מידה הוטמע המודל היישובי ביישובי המיזם? מהם החסמים וההזדמנויות להפעלה מיטבית שלו?
2. כיצד ניתן להעריך את קיימות המודל היישובי ביישובי המיזם? מהם האתגרים לקיימות זו?

## השפעת המודל<sup>1</sup>

1. האם יש עדויות להשפעת המודל היישובי על היקף ואיכות המענים, התנהגות מבוגרים משמעותיים והחוסן של מערך הינקות היישובי ביישובי המיזם?

### 4.2. מקורות נתונים

הערכת הטמעת המודל והשפעתו ביישובי המיזם נעשתה באמצעות אינטגרציה של נתונים משלושה מקורות:

- נתונים כמותיים - סקר מעודכן הכולל כ-35 פריטים אשר בוחנים היבטים שונים של מערך גיל ינקות היישובי, לרבות התמודדות עם משבר הקורונה. הסקר הופץ בין ספטמבר לנובמבר 2020 לכלל בעלי התפקידים ואנשי המקצוע הרלוונטיים לגיל הינקות ביישובי המיזם במספר סבבים. נאספו 185 שאלונים מתוכם כ-137 מלאים
- נתונים איכותניים - ראיונות חצי מובנים בני כשעתיים עם ארבעה עד מרכזיים בכל אחד מיישובי המיזם, 57% מהם רואיינו בפעימה הקודמת. סך הכל 28 ראיונות
- נתונים תפוקתיים - פרוטוקולים שגובשו על ידי צוות המחקר ומולאו על ידי המנהלות היישוביות, לבחינת מדדים תפוקתיים וסטטוסים יישוביים שהוגשו לצוות המיזם כחלק מתהליך העבודה

### 4.3. בחינת הטמעת המודל

#### 4.3.1. עיקרי הממצאים פעימה שנייה

#### תשתיות לרב מערכתיות

כוח אדם		
ראיות להטמעה	חסמים לקיימות ולהפעלה מיטבית	
<p><b>נחיצות:</b> המנהלות נתפסות כמרכזיות לביסוס מערך גיל ינקות מיטבי ובמהלך הסגרים הן הוגדרו כעובדות חיוניות</p> <p><b>משמעותיות:</b> תרומתן של המנהלות ליצירת מעטפת כוללת לילדים בגיל ינקות והוריהם מוערכת כרבה מאוד</p> <p><b>ביסוס תפקיד ברשויות:</b> בחלק מהיישובים וכאשר הצורך מובהק גוייסו בעלות תפקידים נוספות שמסייעות למנהלות להתמודד עם עומס המשימות וריבוי התפקידים</p>	<p><b>ריבוי משימות:</b> חשש לשחיקה כתוצאה מעומס משימות והיעדר כח אדם מסייע – בעיקר ביישובים בהם לא גוייסו בעלות תפקידים נוספות</p> <p><b>היעדר סמכויות:</b> היקף אחריות נרחב לצד מיעוט סמכויות פורמאליות המובילים לקושי בהישגים לאורך זמן</p> <p><b>תלות בפרסונות:</b> חשש מתלות גבוהה במנהלות הקיימות, ספק ביחס להיותן בנות תחליף וקושי לדייק את דרישות התפקיד</p>	<p>מנהלת גיל רך יישובית</p>
<p>השתתפות שלושה יישובים במימון התפקיד כבר בשנה הבאה (שנת הפיילוט האחרונה)</p> <p>עלייה לאורך זמן במיצוב רכזות הורות וינקות, בהיקף פעילותה ובתפוקותיה</p>	<p>פערי ידע משמעותיים</p> <p>ציפיות נמוכות של הורים המובילות לקשיים בבירור צרכים</p> <p>משאבים נמוכים ומיעוט כלים</p>	<p>רכזת הורים וינקות</p>

<sup>1</sup> בשל קיצור משמעותי במשך המיזם, סיום השותפות עם האגף ומשבר הקורונה לא סביר לצפות לחלחול השינויים ברמת ההתנהגות עד לזמן פעימת איסוף נתוני הפעימה השנייה. לפיכך לא נבחנו השינויים בקרב הורים ומחנכו-מטפלות

היעדר תרבות ארגונית תומכת עבודה עם נתונים ושיתופי פעולה	בארבעה מתוך חמישה ישובים רכזת הורים וינקות הוגדרה כעובדת חיונית בלפחות אחד מהסגרים	
היעדר תרבות ארגונית תומכת עבודה עם נתונים ושיתופי פעולה		
תלות ביכולת של הרשויות לממן את התפקיד ולאורך זמן		
<b>מנגנונים</b>		
חסמים לקיימות ולהפעלה מיטבית	ראיות להטמעה	
היקף מוגבל של עדכונים עבור מי שלא משתתף בוועדה	ראיות נרחבות לביסוס המנגנון הערכה גבוהה של תרומת המנגנון לביסוס מערך גיל ינקות מיטבי	ועדת גיל רך
	נציגות רחבה ומגוונת של תחומים ובעלי תפקידים	
<b>תרבות ארגונית</b>		
חסמים לקיימות ולהפעלה מיטבית	ראיות להטמעה	
היעדר תשתיות טכנולוגיות מתאימות ומסוכנרות ובעלות ממשק משתמש ידידותי ונוח	עדויות לשינוי תפיסות והכרה בחשיבותם של ידע ונתונים בתהליכי תכנון ובקרה	תכנון מבוסס ידע
פערי יכולות נדרשות (אוריינות דיגיטלית ויכולות ניתוח ומתן פרשנות לנתונים)	עבודת מיפוי משמעותית בכלל יישובי המיזם	
קשיים בשינוי הרגלים ותפיסות וחשש לחוסר התמדה בהיעדר ליווי צמוד של המיזם	ראיות להסתמכות על ידע ונתונים הלכה למעשה בהקשרים מגוונים (מעקב אחר תכניות, זיהוי צרכים וכיו"ב)	
נגישות נמוכה של נתונים		
היעדר שיטתיות באיסוף מידע ונתונים	חידוד החשיבות של התייחסות מיוחדת וייחודית לגיל הינקות	שפה ותפיסה
קושי בשינוי הרגלים והתמדה של תרבות ארגונית שאינה תומכת בשיתופי פעולה ורב מערכתיות בקרב ארגונים שותפים	עדויות נרחבות להכרה בחשיבות שיתופי פעולה ויצירת מעטפת כוללת לילדים בגיל ינקות והוריהם	
מחסור במשאבים פיזיים, תשתיות טכנולוגיות וכוח אדם המקשים על שיתופי פעולה וידע גורמים בכירים שאינם מאמצים את הגישה	עדויות ליצירת שפה משותפת והתכנסות נרחבת מסביב למטרות משותפות	
	עדויות לחיזוק שיתופי הפעולה לאורך זמן	
	ראיות לאימוץ התפיסה גם על ידי ראשי רשויות בחלק מהיישובים	

### מעורבות במסגרות חינוך טיפול

ביטויים ראשוניים לחיזוק המעורבות הרשותית במסגרות לגיל ינקות בתחומה ובניית קשר משולש בין הרשות, האגף למעונות והארגונים המפעילים:

1. עלייה משמעותית במספר הפניות של מנהלות מסגרות למנהלת היישובית או רכזת הורות וינקות
2. תחילתה של מודעות רשותית ליכולת קידום מסגרות בשיתוף פעולה עם הארגונים המפעילים
3. תחילתן של שגרות עבודה עם נציגות המחוז של האגף למעונות יום

גורמים מסייעים להגברת התמיכה הרשותית במסגרות חינוך-טיפול:

1. חיזוק מנגנונים

- א. פורום מנהלות מעונות פעיל (ממוצע מפגשים בכלל היישובים: 10.5) עם שיעורי השתתפות מוערכים של כ-80%
  - ב. פורום מסגרות פרטיות מתפקד (5.5)
  - ג. מיפוי נרחב של המסגרות הפרטיות
  - ד. מפגשים עתיים עם מנהלת תחום מעונות במחוז (ממוצע מפגשים: 3.5)
  - ה. מפגשים עתיים עם המפקחת היישובית מטעם האגף (ממוצע מפגשים: 2.5)
  - ו. מפגשים עתיים עם נציגי ארגונים (ממוצע מפגשים 3.8)
2. הנהלת רשות מעורבת ונחושה

**קשיים ואתגרים מרכזיים לחיזוק המעורבות הרשותית במסגרות חינוך-טיפול:**

1. קשר עם ארגונים עדיין תלוי ביכולת הרשות לתת משאבים לארגונים
2. היעדר סמכות רשמית על המעונות לצד מחסור בתקנים ותקציבים למתן סיוע
3. מחסור במידע על המסגרות הפרטיות והסתמכות על מנהלות המסגרות הפרטיות שלא תמיד משתפות פעולה
4. תפיסת המנהלת היישובית כסמכות ניהולית ולא מקצועית, והעדפת הארגונים בנושאים מקצועיים
5. פניות נמוכה של רשויות לשמר קשר עם הארגונים

**4.4. בחינת השפעת המודל**

נמצאו ראיות ראשוניות להשפעת המודל היישובי ביישובי המיזם

מענים	אנשי מקצוע	חוסן מערך ינקות ישובי
ראיות לעלייה בהיקף המענים ראיות לשיפור ההתאמה בין המענים לצרכים	ראיות לשיפור ביכולת של אנשי מקצוע לזהות "דגלים אדומים" להתפתחות מיטבית ראיות לחיזוק הידע של אנשי מקצוע בנוגע לסמכויות המקצועיות והניהוליות אלה של אלה על הרצף הטיפולי	ראיות להשפעת המודל היישובי על יכולת התמודדות של מערך ינקות עם משבר הקורונה

**5. המלצות**

**5.1. המלצות להפעלה מיטבית של מודל הפעולה**

1. שיפור ויצירה של תשתיות טכנולוגיות מסונכרנות ובעלות ממשק משתמש ידידותי, לתיעוד, איסוף ניתוח ושיתוף ידע ונתונים
2. פיתוח אוריינות דיגטלית, יכולות מידענות ויכולות ניתוח ופרשנות של נתונים בקרב פונקציות מרכזיות ביישובי המיזם
3. פיתוח יכולות בקרב רכזות הורים וינקות ביישובי המיזם, לרבות בנושא מיצוי משאבים
4. עבודה ממוקדת עם הורים לזיהוי הרשות ככתובת בנושאי גיל ינקות, בניית והגברת ציפיות לשירות איכותי וחיזוק שותפות ומעורבות

**5.2. המלצות להבטחת קיימות המודל היישובי**

1. עידוד הרשויות וסיוע להן ביצירת/מציאת מקור תקציבי לגיוס כח אדם תומך במערך גיל ינקות: רכזות מסייעות למנהלות היישוביות המחזיקות בתפקידים נוספים ורכזות הורים וינקות

2. עבודה מול רשויות לצורך הגדרת תפקיד ברורה למנהלות היישוביות והרחבתם סמכויותיהן הפורמאליות
3. חידוד דרישות תפקיד המנהלת היישובית מבחינת הניסיון המקצועי, הכישורים והיכולות הנדרשים, בהסתמך על הניסיון המצטבר עד כה אודות ההזדמנויות והקשיים של המנהלות היישוביות ביישובי המיזם
4. בניית מדדים לבחינת הטמעת המודל ביישובי המיזם והיערכות ליציאה

### **5.3. נושאים לבחינה עתידית**

1. המשך מעקב אחר לקיחת אחריות רשותית על מסגרות חינוך-טיפול לגיל ינקות בתחומה ויצירת משולש של שיתוף פעולה הכולל את הרשות, האגף למעונות והארגונים המפעילים
2. בחינה התמדתם של הרגלים ושיטות עבודה הפוגמים בהסתמכות על ידע ונתונים בתהליכי תכנון ובקרה
3. בחינת השפעת המודל היישובי על הורים לילדים בגיל ינקות ביישובי המים באמצעות השוואה לנתוני הפעימה הראשונה
4. בחינת מוכנות ליציאה של המיזם מהישובים