



מרכז אנגלברג לילדים ולנוער

דוח מחקר

**המרכזים לגיל הרך בדגם הבין-משרדי (מג"רים)
שפותחו במסגרת 360° התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
מחקר הערכה**

ליאת ואזן-סיקרון ♦ דליה בן רבי

המחקר הוזמן ומומן על ידי 360° - התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון וג'וינט-ישראל אשלים

המרכזים לגיל הרך בדגם הבין-משרדי (מג"רים)
שפותחו במסגרת 360° התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
מחקר הערכה
ליאת ואזן-סיקרון דליה בן רבי

המחקר הוזמן ומומן על ידי 360° - התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון
וג'וינט-ישראל אשלים

עריכת לשון: רויטל אביב מתוק
תרגום לאנגלית (תמצית מחקר והודעת פרסום): אוולין איבל
הפקה והבאה לדפוס: לסלי קליינמן

מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל

מרכז אנגלברג לילדים ולנוער

ת"ד 3886

ירושלים 9103702

טלפון : 02-6557400

פקס : 02-5612391

כתובת האינטרנט : <http://brookdaleheb.jdc.org.il>

פתח דבר

המחקר שהוזמן על ידי מטה³⁶⁰-התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, בדק את היערכות המרכזים לגיל הרך (המג"רים) והתנהלותם בתחילת תהליך פיתוחם. המחקר אפשר לנו לבצע למידה מתמשכת ולהתמודד עם הסוגיות שעלו במהלך תהליכי הפיתוח. חשבנו לעומק על כל אחד מן הנושאים שעלו במחקר והיום, כמעט ארבע שנים מתחילת התהליך, יושמו תיקונים ונערכו שינויים רבים.

במקביל לעריכת המחקר, פעלה בחסות משרד ראש הממשלה ועדה בין-משרדית, שנועדה לבחון את האפשרות להקים מג"רים כחלק מן המאמץ לחיזוק יישובי הדרום בעקבות מבצע "צוק איתן" ("תכנית רב-שנתית לפיתוח הדרום", החלטת ממשלה 2025). במסגרת דיוני הוועדה ניתן היה לחדד הסכמות בין-משרדיות ולעבד שאלות מקצועיות ושאלות מדיניות, ביניהן סוגיות שעלו מממצאי המחקר לצד כאלה שעלו מן העבודה בשטח. נוסף על כך, סייעו דיוני הוועדה לקבוע קריטריונים להפעלה. במקביל גובש מתווה עבודה בין-משרדי לפיקוח על פעולת המג"רים, מונו מפקחות מתכללות בכל מחוז והתגבשו צוותי פיקוח בין-משרדיים לכל מג"ר.

על בסיס דיוני הוועדה וההסכמות החדשות שגובשו, נכתב אוגדן מעודכן המפרט ומבהיר את עקרונות ודרכי העבודה במג"רים. באוגדן זה חודדה הגדרת תפקיד מנהל המרכז ומחויבויותיו כלפי התכניות המהוות את תחומי הליבה של המרכז, מחד, וכלפי שירותים נוספים הפועלים בקהילה, מאידך. האוגדן אושר בידי כל המשרדים השותפים ומהווה כיום בסיס לעבודה בשטח.

בעקבות החלטות הוועדה הבין-משרדית לקח על עצמו משרד החינוך – האגף לחינוך קדם יסודי – להוביל את המשך פיתוח המג"רים על גבי התשתית הבין-משרדית באמצעות הדרכת המנהלים, ניהול מערך הפיקוח הבין-משרדי וקיום צוות מטה בין-משרדי הממשיך לעסוק בשאלות מדיניות וביניהן: סמכות המנהל כלפי היחידות השונות במג"ר, איגום משאבי כוח אדם והפעלת סטנדרטים אחידים לגיוס אנשי מקצוע, פיתוח נהלים לניהול טיפול והעברת מידע וכד'.

27 יישובים מפעילים היום מג"רים במודל הבין-משרדי ויש פניות חדשות של יישובים המעוניינים להיכנס לתהליך ההתאמה למודל. יתרה מכך, בעקבות החלטת הממשלה מס' 2025, הוקצו 15 מיליון ₪ לבניית מרכזים לגיל הרך ביישובי הדרום ולשיפוצם. למהלך זה נלווית תכנית לפיתוח בשיתוף ג'וינט-אשלים, שתכלול, בין היתר, בניית מודל כלכלי למרכזים.

ברצוני להודות לחברות וחברי ועדת "התחלה טובה", לחברות תת הוועדה – סימה חדד, מירה חונוביץ, ד"ר הדר ירדני וורד כרמון, לצוות משרד רוה"מ – אודי פראוור, לירית סרפוס והודיה רוזנבלום, לנועה בן דוד מאשלים ולטלל דולב מתכנית 360-התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון על שיתוף הפעולה, על המקצועיות ועל המחויבות ליצירת שירות חשוב זה לילדים בגיל הרך ולהוריהם.

רותם עזר-אליהו

ראש תחום שטח

³⁶⁰-התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון



פרסומים נוספים של מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל בנושא

סבו-לאל, ר'; צדקה, ה'. 2015. 360° התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון: צורכי המשתתפים והמענים הנפוצים. דמ-15-692.

ואזן-סיקרן, ל'; רותם ר'; בן רבי ד'. 2015. גיל הינקות בישראל: צורכי הילדים וההורים, שירותים ומדיניות. דמ-15-695.

ארליך, א'; לוי, ד'; נשיא, ש'. 2016. אוגדן אמות מידה להפעלה של מרכזים לנוער. מ-15-147.

ואזן-סיקרן, ל'; שר, נ'; בן רבי, ד'. 2014. התערבויות עם הורים לילדים בגיל הרך: הנחות עבודה, עקרונות עבודה מוצלחים ואתגרים, סקירת ספרות. באתר בלבד

כאהן-סטרבצינסקי, פ'; לוי, ד'; שר, נ'; קונסטנטינוב, ו'. 2014. יש מצב – מרכזים לנוער בגישה רב מקצועית: הערכת פיילוט. דמ-14-679.

כאהן-סטרבצינסקי, פ'; ואזן-סיקרן, ל'. 2008. ממצאים עיקריים ותובנות מתוך מחקר הערכה של שלושה מודלים של מרכזים לנוער בסיכון: מית"ר, עירונער ומונתדא אל שבאב. דמ-08-511.

סבו-לאל, ר'; ניג'ם-אכתילאת, פ'. 2012. היחידות הטיפוליות-ייעוציות במרכזי החירום לילדים בסיכון: פעילות היחידות לאור תכנית השדרוג. דמ-12-614.

סבו-לאל, ר'; חסין, ט'. 2011. מצבי סיכון בקרב ילדים ובני נוער: איתור ומיפוי במסגרת התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון. דמ-11-589.

ניתן לעיין בפרסומים אלה באתר המכון : www/brookdaleheb.jdc.org.il

תמצית המחקר

דוח זה מציג מחקר הערכה של מרכזים לגיל הרך (להלן: מג"רים ברבים, מג"ר ביחיד) הפועלים כחלק ממרכיב "התחלה טובה" ב-360° התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון (להלן: התכנית הלאומית). מטרת המג"רים לחבר בין שירותים לגיל הרך ביישוב, לשמש ככתובת מרכזית לאיתור, אבחון, טיפול ומניעה בעבור ילדים עד גיל 6, הוריהם ואנשי מקצוע ביישוב, וליצור רצף טיפולי בעבור הילדים ומשפחותיהם. כדי לעשות זאת, המג"רים צריכים לחבר בין שירותים לגיל הרך בשלושה תחומי ליבה: מערך לאיתור בין-מקצועי במסגרות ביישוב; מערך לאבחון קשיים התפתחותיים ורגשיים של ילדים ולטיפול בהם; עבודה עם הורים ברמות שונות של אינטנסיביות. כמו כן, הם יכולים לספק פעילויות נוספות למניעת מצבי סיכון ולהעשרה.

מרכזים לגיל הרך קיימים ברשויות מקומיות שונות זה שנים רבות, בשל ההכרה של יישובים רבים בצורך ליצור מענה כולל בעבור ילדים בגיל הרך והוריהם. מרכזים אלה נתקלו בקשיים רבים שנבעו מן הצורך לאגם שירותים ומשאבים ממקורות משרדיים שונים תחת קורת גג אחת ולפעול במספר גדול של תחומי מומחיות בו זמנית, ומהיעדר הסכמות בין-משרדיות על דרכי ההפעלה המשותפת של מרכזים שונים בתוך השירות. במסגרת התכנית הלאומית, ביקשו רשויות רבות¹ להקים מרכזים לגיל הרך. עלה צורך לקדם דגם של מרכז המבוסס על ההסכמות הבין-משרדיות. לכן, הוקמה ועדת משנה בין-משרדית בראשות פרופ' אשר אור נוי ממשרד הבריאות ובריכוז מנהלת תכנית "התחלה טובה" בג'וינט-אשלים, לפיתוח דגם בין-משרדי של מרכז הכולל תחומי פעילות של חינוך, רווחה ובריאות. ועדה זו התוותה את המדיניות ויצרה הסכמות בין-משרדיות בנוגע להפעלת המג"רים.² ג'וינט-אשלים מונה כאחראי על בניית המעטפת המקצועית ומערך ההכשרה וההשתלמויות לאנשי הצוות. משרד החינוך קיבל עליו את האחריות למג"רים, בתחילה בכל אחד מן המחוזות, ולבסוף ברמה הארצית.

במסגרת התכנית הלאומית, כל רשות מקומית שהייתה מוכנה להתחייב להפעלת מג"ר (חדש או קיים) על פי הדגם הבין-משרדי, הייתה רשאית לעשות שימוש בתקציבי התכנית הלאומית לצורך ניהול המרכז והדרכה. נוסף על כך, פורסם "קול קורא" שבמסגרתו רשויות שהתחייבו להפעיל מג"ר לאורך זמן, יכלו לקבל מענק חד-פעמי לטובת שיפוץ המבנה והיערכות להפעלה.

מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל ליווה במחקר הערכה את תקופת ההפעלה הראשונה של המג"רים. מטרת המחקר היא לספק מידע שימש לשפור המג"רים הקיימים ויסייע בפיתוח של מג"רים דומים ביישובים נוספים. לבקשת מנהלת התכנית הלאומית, הושם דגש על בחינת דגם ההפעלה הבין-משרדי של המג"ר. שאלות המחקר התמקדו בדרכי הפעולה של המג"רים; בדרך שהמערך הבין-ארגוני ותהליכי השותפות

¹ במסגרת התכנית יכולות הרשויות לבחור במענים שאושרו והוכנסו למאגר על ידי אחד או יותר מן המשרדים השותפים.

² נוסף על כך, הוקמה גם ועדת יישום, בראשות מנהלת האגף לחינוך קדם-יסודי במשרד החינוך, המלווה את היישום בשטח.

הבין-משרדית ברמה היישובית והארצית באים לידי ביטוי; בהשתלבות המג"רים במערך השירותים ביישובים; בתרומת המג"רים למערך השירותים ולילדים ולהורים המקבלים בהם שירות.

במסגרת המחקר נעשה שימוש במגוון מקורות מידע: שאלונים למנהלות המג"רים (שענו עליהם 20 מנהלות), ראיונות עם אנשי מטה והנהלת התכנית (ברמה הארצית וברמה היישובית) ועם מדריכות בין-תחומיות. כמו כן, בארבעה יישובים נבחרים נערכו קבוצות מיקוד עם צוותי המג"רים, והתקיימו ראיונות עם אנשי שירותים משיקים על העבודה המשותפת ועם אנשי מקצוע והורים בנוגע לילדים שטופלו במג"רים. נוסף על כך, נותחו נתונים ממערכת התמ"י – מערכת תשתית מידע יישובית המשמשת את התכנית הלאומית, על הילדים והשירותים שהם מקבלים. יישום הדגם בפועל נבחן לעומת מסמכי התכנית הלאומית שתיארו את דגם ההפעלה בתחילת היישום. חשוב לציין שבהמשך (בין היתר, על בסיס ממצאי המחקר) עבר הדגם שינויים. השינויים מתוארים בסעיפים המתאימים בגוף הדוח וכן בפתח דבר.

איסוף המידע החל בספטמבר 2013 ונמשך כשנה וחצי. חשוב לציין, שהייתה זו התקופה הראשונה להתוויית הדגם ולהקמת המג"רים. ממצאי המחקר הוצגו פעמיים בפני צוות הפיתוח של הדגם, ושימשו גם אחד הבסיסים לעדכון הדגם שנעשה במהלך 2015 לבקשת משרד ראש הממשלה ובהובלתו.

נכון למועד תחילת המחקר (סוף 2013) פעלו 23 מג"רים – חלקם מרכזים ותיקים שאימצו את דגם העבודה הבין-משרדי (9) וחלקם חדשים שהוקמו ברוח הדגם (14). מג"רים אלה נכללו באוכלוסיית המחקר.

מתשתית המידע היישובית של התכנית הלאומית (תמ"י) עולה כי מתוך 13,321 ילדים בגיל הרך שקיבלו שירותים ביישובי התכנית הלאומית נכון לחודש אוקטובר 2014, 4,697 ילדים קיבלו שירותים ביישובים שיש בהם מג"רים.

א. דרכי הפעולה של המג"רים

המבנה הפיזי של המג"ר ונגישותו: 12 מג"רים פועלים במבנה עצמאי ביישוב, חמישה פועלים בתוך מבנה שהוא חלק ממרכז קהילתי או מתנ"ס. רוב המג"רים (15) פועלים לפחות חמישה ימים בשבוע. בשישה מג"רים, לפחות שלושה ימי עבודה מסתיימים בשעה 5 אחר הצהריים, דבר שעלול לפגוע בנגישותם להורים עובדים.

צוותי המג"רים: בראש המג"ר עומדת מנהלת האחראית, בין היתר, על ניהול צוות המרכז והפעלתו כצוות בין-מקצועי וכן על הבניית יחסי הגומלין עם השירותים לגיל הרך ביישוב ושימורם. מדיווח 20 המנהלות שמילאו את השאלון עלה כי בעלי תפקידים שכיחים במג"רים הם בעלי מקצועות פרה-רפואיים: מרפאים בעיסוק (פועלים בכל 20 המג"רים), קלינאי תקשורת (ב-19), פיזיותרפיסטים (ב-13); עובד סוציאלי (ב-18); פסיכולוג (ב-17). נוסף על כך, ברבים מן המג"רים יש אנשי צוות תומך: מזכירה (13) ואם בית (7). בחלק מן המג"רים דיווחו על אחות בריאות הציבור (8) או גננת (9) כחלק מצוות המג"ר.

הנחייה בין-תחומית והדרכה לצוות הרב-מקצועי: הדגם הבין-תחומי מבקש להסדיר את נושא ההדרכה והתמיכה בצוות הקבוע במג"רים באמצעות מנגנון של הנחייה והדרכה בין-מקצועית/בין-תחומית, זאת נוסף להנחייה המקצועית הספציפית של כל מקצוע. ההנחייה הבין-מקצועית נועדה לעזור בהבניה של

העבודה המשותפת ובגיבוש זהות צוותית בין אנשי המקצוע השונים. בפועל נמצא כי הנחייה זו מועברת למנהלות המג"רים ולא לכלל הצוותים. ישיבות צוות בין-מקצועיות נערכות בכל המג"רים, אך רבים מן המנהלות ומאנשי הצוות שרואיינו הצרו על כך שהזמן המוקדש לפעולות בין-מקצועיות של למידה ותיאום, אינו מספיק.

תחומי ליבה: ממסמך של התכנית הלאומית (נכון לאוקטובר 2014) עולה כי ברוב המג"רים (ב-25 מתוך 27 מן המג"רים שפעלו באותו מועד) ניתנו מענים משלושת תחומי הליבה. המענים השכיחים בכל תחום ליבה היו: בתחום האבחון/הטיפול ההתפתחותי – היחידה ההתפתחותית; בתחום האיתור המוקדם וההתערבות – תכניות 'אור' ו'מעגן' בגני הילדים; בתחום התכניות להורים מופעלות קבוצות הורים בנושאים מגוונים. כמו כן, דווח על תכניות אינטנסיביות לעבודה עם הורים כמו תכנית 'משפחות', תכנית 'הטף', תכנית 'ראשית' ותכנית 'צעדים בריאים'. פיתוח תחום התכניות להורים והרחבתו צוין על ידי מנהלות מג"רים אחדות כיעד מרכזי של המג"ר. נוסף על כך, ברוב המג"רים מופעלות פעילויות העשרה ומניעה, כגון שעת סיפור, סדנאות מוכנות לכיתה א, הצגות וטיולים.

פעילות בתוך המג"ר ומחוץ לו: המג"ר אמור לתת מענים לילדים והורים בתוך המרכז ומחוץ לו וכן להיות מוקד להטמעת ידע, להכשרות, ולמתן דרכי עבודה וכלים לאנשי מקצוע בגיל הרך ביישוב. ממצאי המחקר מראים כי בעת ביצוע המחקר היו המנהלות וצוותי המג"רים טרודים בעיקר בפיתוח הדגם כלפי פנים. בתשובה לשאלה על היקף הזמן המוקדש לפעילויות שונות במרכז, מרבית המנהלות דיווחו "מתאים" על הפעולות המתמקדות בעבודה כלפי פנים: טיפול ישיר בילדים (14 מן המנהלות), הדרכת הורים (14 מן המנהלות), ישיבות צוות (13 מן המנהלות), וייעוץ והדרכה לאנשי צוות בתוך המרכז (12 מן המנהלות). לעומת זאת, מספר לא מבוטל של מנהלות סברו שהיקף הזמן המוקדש לפעילויות כמו ייעוץ והדרכה לאנשי מקצוע מחוץ למרכז והשתתפות בצוותים ביישובים/בשכונות הוא מועט מדי (14 ו-7 מן המנהלות בהתאמה), עובדה העשויה ללמד על הבנה של מטרות המג"ר כמענה שהעבודה הבין-מקצועית היא בליבת העבודה שלו.

ב. עבודה בין-מקצועית ותיאום טיפול

על פי הדגם הבין-משרדי, נדרשים אנשי המקצוע במג"ר להיות בקשר על אודות ילד מטופל הן עם אנשי מקצוע אחרים במג"ר, הן עם אנשי מקצוע הבאים במגע עם הילד (כגון גננות, אחיות טיפות חלב, או מטפלים משירותי הרווחה ומן השירות הפסיכולוגי). מנגנונים מוגדרים לשם הבטחת תיאום הטיפול הם מתאם טיפול בתוך המג"ר, ומערכת "אחידה, מובנית ומתואמת הכוללת נקודות בקרה, מעקב והיזון חוזר עם שירותים מפנים" (מסמך הדגם הבין-משרדי).

ממצאי המחקר מראים כי בעבודתם השוטפת, מתקיימת בפועל עבודה בין-מקצועית ומתקיים טיפול מתואם בין אנשי המקצוע במג"ר. אולם לא הוקצו משאבים לתפקיד מתאם הטיפול ותפקידו וסמכויותיו בעבודה במרכז לא הוגדרו.

תיאום טיפול כפרקטיקה שוטפת: בשאלון למנהלת דיווחו 14 מתוך 17 מנהלות כי אנשי המקצוע במג"ר משתפים פעולה "במידה רבה" או "רבה מאוד" בהיבטים של תיאום טיפול. עובדי המג"רים דיווחו על התייעצויות לא פורמליות ביניהם בנוגע לילדים מטופלים, וכן על התייעצות או תצפית במהלך טיפולים.

לדבריהם, קורת הגג המשותפת מאפשרת נגישות אל אנשי המקצוע השונים והיכרות עמו. כמו כן, דווח על טיפולים משותפים או מתואמים של כמה אנשי מקצוע בילדים עם קשיים מורכבים, ועל דיון סביב ילדים עם צרכים מורכבים בישיבות צוות בין-מקצועיות. עם זאת, במג"רים שנבדקו לעומק דווח על קושי במיסוד דיונים בין-מקצועיים שוטפים. בין הסיבות לכך, לדברי המנהלות, הוא הקושי לתעדף פעילויות שאינן טיפול ישיר, קשיים לוגיסטיים בקיום הפגישות לנוכח שעות העבודה השונות של אנשי המקצוע.

בנוגע לתיאום טיפול עם שירותים הפועלים מחוץ למג"ר, בראיונות על אודות 15 ילדים עם צרכים מורכבים, דיווחו אנשי מקצוע ביחס ל-14 ילדים על יצירת קשר עם הגננת במהלך הטיפול, לשם קבלת מידע ועדכון. בחלק מן המקרים דווח על הנחיית הגננת ועריכת תצפיות על תפקוד הילד בגן. כמו כן, דווח על קשרים המתקיימים עם אנשי מקצוע בשירותי הרווחה ובמתי"א. במקרים מועטים דווח על ליווי של ילד והוריו לשירותים שונים בקהילה על ידי איש מקצוע מן המג"ר. אנשי המקצוע שרואיינו (בעיקר בדרגי המטה) ציינו את הצורך לגבש הנחיות מוסכמות בין המשרדים השונים בנוגע למחויבות אנשי המקצוע לשתף פעולה בהבטיח השונים של העבודה הבין-מקצועית.

מנגנונים מובנים לתיאום טיפול: בשאלון דיווחו 11 מן המנהלות כי במג"ר קיים בעל תפקיד הממונה על תיאום הטיפול (בדרך כלל העובד הסוציאלי). בארבעה מן המג"רים דווח כי תיאום הטיפול מתבצע בנוגע לכל הילדים המטופלים; בשבעה מג"רים תהליך תיאום הטיפול מתקיים בעבור ילדים הנמצאים בתכנית טיפול במסגרת כוללת (למשל יחידה להתפתחות הילד). מערכת משוב מובנית, כפי שתוכננה בדגם הבין-משרדי, עדיין לא הייתה קיימת בתקופת איסוף המידע.

חיזוק רצף הטיפול וכוללניותו: דוגמאות שונות שהעלו אנשי מקצוע במג"רים ובשירותים ביישובים, כמו גם הורים, מציגות את האופן שהפעילות במג"ר תורמת לחיזוק רצף הטיפול וכוללניותו. צוין כי העובדה שחלק מאנשי הצוות במג"רים עובדים גם בתכניות איתור בקהילה מגבירה את הסיכוי שילדים שאותרו יופנו לקבלת טיפול ואף יתמידו בו, ומאפשרת קשרים שוטפים בין אנשי המקצוע במג"ר ובשירותים בקהילה. נוסף על כך, אנשי צוות במג"רים אחידים סיפרו על מאמציהם לעודד הורים להביא את הילדים לטיפולים במרכז, ועל סיוע בקיצור תורי המתנה לשירותים ולמרפאות בקהילה. בהקשר זה, מנתוני התמ"י עולה כי ביישובים בהם יש מג"ר, אחוז הילדים המטופלים (לעומת מספר הילדים בגיל הרך שאותרו כמצויים במצבי סיכון) גבוה יותר מאשר ביישובים בהם אין מג"ר.

ג. קידום עבודה בין-משרדית ברמת היישוב

על פי הדגם הבין-משרדי, הרשות המקומית אחראית להפעלת המג"ר ולניהולו. המנגנונים המבטאים אחריות זו הם "אחראי המענה" (נציג הרשות המקומית) וצוות הליווי והביצוע ("צוות המענה"), הכולל נציגי שירותים מרכזיים ביישוב. גם תשתית המידע היישובית, שהיא מרכיב מרכזי בתכנית הלאומית בכל היישובים, ושלמג"ר אמור להיות תפקיד מרכזי בקידומה, נועדה לקדם, בין היתר, פיתוח שפה משותפת ותהליכי חשיבה ותכנון משותפים בין נציגי השירותים השונים ברמת היישוב.

"אחראי המענה": תפקיד "אחראי המענה" קיים בכל המענים המופעלים במסגרת התכנית הלאומית. האחראי הוא נציג הרשות המקומית, איש מקצוע משירות ביישוב בעל ידע מקצועי וניסיון בתחומים

המרכזיים של המענה. באחריותו להבטיח את התנהלות המענה ביישוב על פי מדיניות הרשות המקומית והמשרדים האחראיים, ולחבר בין המג"ר למענים אחרים ביישוב. ב-18 מתוך 20 שאלונים דיווחו מנהלות המג"רים על קיומו של "אחראי מענה" למג"ר, במרבית המקרים זהו מנהל אגף החינוך ברשות המקומית. מרבית המנהלות (בין 11-15 מהן, בנוגע להיגדים השונים) הסכימו כי "אחראי המענה" מגלה זמינות לפניויותיהן, מרגיש אחריות כלפי המג"ר, מגלה מעורבות ומייצג את המג"ר כלפי הרשות. עם זאת, בחלק מן המקומות תוארו חילוקי דעות של חלק מן המנהלות עם "אחראי המענה", ותחושות של כפילות ובלבול בנוגע לסמכותו ולגבולות האחריות שלו מול מנהלי הארגונים המפעילים את המג"ר (כגון מתנ"ס או מרכז קהילתי – שבהם מנהל המרכז הקהילתי הוא גם המנהל של מנהלת המג"ר).

תיאור התפקיד של "אחראי המענה" מורכב במיוחד בהקשר של המג"ר שהוא בעצמו אוסף של מענים שונים. בתקופה הראשונה של המחקר פעל "אחראי המענה" למג"ר כולו, במקביל לאחראים למענים השונים במג"ר. אך במהלך ביצוע המחקר חל שינוי בנושא זה, וכיום "אחראי המענה" למג"ר כולו הוא זה שמשמש כאחראי לשאר המענים הפועלים במסגרת המג"ר.

"צוות המענה": "צוות מענה" הוא מנגנון הקיים בכל המענים הפועלים במסגרת התכנית הלאומית. במחקר כולל על התכנית הלאומית, נשאלו 95 "אחראי מענה" על תרומת "צוות המענה" למענים השונים שהם עומדים בראשם. מרבית "אחראי המענה" דיווחו על תרומה גדולה של הצוות, לא רק בנוגע להיבטים התפעוליים של המענה אלא גם בנוגע לחשיבה רחבה יותר על המשתתפים וצורכיהם (מרגולין ואחרים, 2015). מן השאלון למנהלות עולה כי "צוות מענה" קיים ב-19 מ-20 המג"רים. מרבית המנהלות הסכימו שהצוות כולל נציגי שירותים רלוונטיים, שחברי הצוות מגיעים באופן סדיר למפגשים ושהם עוקבים אחר נושאים הקשורים למג"ר ומעורבים בהם (בין 14 ל-17 מן המנהלות הסכימו "במידה רבה" או "רבה מאוד" עם היגדים בנושאים אלה). מספר קטן יותר של מנהלות הסכימו שהצוות נותן מענים לקשיים ולסוגיות שוטפות (10 מנהלות הסכימו "במידה רבה" או "רבה מאוד") ויוזם הקמת מענים ושירותים חדשים על פי צורכי המג"ר (8 מנהלות). עם זאת, כפי שצוין, בעת ביצוע המחקר עדיין לא הובהרה ההבחנה בין "צוות המענה" המלווה את כלל המג"ר לבין הצוותים המלווים את כל אחד מן המענים השונים הפועלים במסגרתו, ולמעשה הייתה כפילות. כיום, צוות אחד מלווה את המג"ר כמכלול, על כל המענים הפועלים במסגרתו.

השתתפות עובדי המג"ר בוועדות, בצוותים ובפורומים ביישוב: אחד מהיבטי העבודה הבין-משרדית ביישוביים הוא השתתפות עובדים מצוות המג"ר בוועדות, צוותים או פורומים ביישוב. מתוך 20 המנהלות שענו על השאלון, 16 ענו כי העובדים משתתפים בפורומים שונים, כגון ועדת גיל רך ביישוב (ב-11 מג"רים דווחו על השתתפות בוועדה זו) ופורומים ביישוב בתחומים שונים כגון משפחות, קהילה או בריאות (שמונה מג"רים). רק שמונה מנהלות סברו כי היקף הזמן שמקדישים אנשי הצוות להשתתפות בצוותים ביישוב ובשכונות הוא מתאים, ושבע מנהלות חשו כי היקף הזמן המוקדש למשימה זו מועט מידי.

תשתית המידע היישובית (תמ"י): מאגר זה נועד לאפשר לרשויות המקומיות ולמענים הפועלים במסגרת התכנית הלאומית לבצע תהליך של מעקב, בקרה ולמידה, ולבחון את יישום המענים ואת מצבם של הילדים ובני הנוער המקבלים אותם. במחקר ההערכה על התכנית הלאומית נמצא כי מאגר התמ"י נתפס כמשאב

משמעותי התורם לשקיפות בניהול התכנית ותומך בחלוקת הסמכויות בין דרגי התכנית, בייחוד ביישובים שחסרו בהם תשתיות של מערכות מידע – בעיקר במגזר הערבי ובמגזר החרדי. יחד עם זאת, דווח על הצורך בהנחלת השימוש בתמ"י ומיצוי הלמידה בקרב בעלי התפקידים השונים (מרגולין ואחרים 2015). נראה כי במג"רים השימוש במערכת נמצא בתחילת דרכו. אנשי המקצוע במג"רים מתבקשים לדווח באמצעות המערכת על אודות כל הילדים המקבלים שירות במג"ר. בפועל נמצא כי הנחייה זו אינה באה לידי מימוש באופן מלא בכלל המג"רים: רק בחלק מן המג"רים ממלאים מידע על כל הילדים המקבלים שירות במג"ר וכמחצית מן המנהלות דיווחו שבמפגשי "צוות המענה" נעשה שימוש מועט, או כלל לא נעשה שימוש בנתונים.

יצירת שיתוף פעולה ביישוב ופיתוח שפה משותפת בתחום הגיל הרך: בשאלון למנהלות, שש מתוכן ציינו, בין שלוש התרומות העיקריות, את תרומת המג"ר ליצירת שיתוף פעולה בין שירותים בתחום הגיל הרך ושבע ציינו את תרומת המג"ר לפיתוח שפה משותפת בתחום הגיל הרך ביישוב. זאת, על אף שמן הראיונות שנערכו במג"רים שנבחנו לעומק עלה הרושם כי בשלב זה המג"רים עסוקים בבנייה, בשדרוג ובמיצוב של תשתית הארגון והטיפול, ועדיין לא התפנו למלא תפקיד משמעותי בתהליכים ביישוב. עם זאת, בחלק מן המג"רים התייחסו אנשי המקצוע לשיח שמתחיל להיווצר ביישוב בנוגע לאסטרטגיית פעולה כללית בתחום הגיל הרך, מעבר להתייחסות דיפרנציאלית למענים השונים הניתנים במג"ר. חלק מאנשי המטה שרואיינו סבורים גם הם שלמג"ר, כמתחם פיזי בעל נראות, יש משמעות פוליטית שמאפשרת גיוס של ראשי רשויות מקומיות לקידום נושא הגיל הרך ביישוב.

ד. שביעות הרצון מן המג"רים ותפיסת תרומותיהם לילדים ולהורים

הורים רואיינו ונשאלו על אודות המענה שקיבלו הם ו/או ילדיהם במסגרת המג"ר. כמו כן, בעלי התפקידים השונים (מנהלות, אנשי הצוות במרכזים ואנשי מקצוע ברמת מטה ושטח) התבקשו להתייחס לתפיסתם את התרומות של המג"רים לילדים ולהורים.

שביעות הרצון מן השירות שניתן לילד ולמשפחה במג"ר: ילדיהם של הרוב המכריע של ההורים שרואיינו קיבלו מענים פרה-רפואיים במג"רים. הורים התייחסו להיבטים שונים של שביעות רצון מיחס הצוות, ממקצועיותו וממחויבותו הרבה לילדים, וכן מן האווירה הנעימה והלא פורמלית במג"ר. הם ציינו בשביעות רצון ובסיפוק רב את העבודה הפרטנית שנעשתה, ואת המידע, היעוץ והתמיכה שהם עצמם קיבלו מצוות המג"ר. הם גם התייחסו לכך שהיות המג"ר מסגרת הכוללת גם שירותים טיפוליים וגם שירותי העשרה – מונעת הטלת סטיגמה על המשתמשים בשירותיו. אנשי מקצוע שרואיינו הדגישו את העובדה שלא "מוותרים" גם להורים שמתקשים להגיע לטיפולים. לתפיסתם, גישה זו מייחדת את העבודה במג"רים לעומת עבודה במסגרות טיפוליות אחרות שמתקשות מסיבות בירוקרטיות ואחרות לעקוב אחר מקרים שאין בהם רציפות הגעה לטיפול או אף נשירה.

תרומות נתפסות של המג"רים: מעבר לשביעות הרצון הכללית, הורים ואנשי מקצוע הצביעו על תרומות של המג"רים לילדים ולהורים. התרומות המרכזיות שצוינו הן הנגשת שירותים התפתחותיים לילדים ולהורים שללא המג"ר היו מתקשים לצרוך אותם, הנגשת שירותי העשרה לאוכלוסיות מוחלשות, והיות המג"ר כתובת זמינה לקשיים של הורים.

ה. סוגיות ואתגרים בהפעלת המג"רים

מן המחקר עלה כי תוך כדי הפעלת המג"רים הקיימים ופתיחת מג"רים חדשים, הדגם המשיך להתגבש וממשיך להתפתח גם היום. אפשר להצביע על מספר נושאים שבנוגע להם טרם גובשו, או טרם הוטמעו באופן מלא, תפיסות ודרכי עבודה ברורות ומוסכמות על כלל השותפים ברמת המטה והשטח:

המג"ר כ"שירות" וגיבוש צוות המג"ר: קיומם של מענים באחריות המג"ר, שחלקם פועלים בתוך המבנה הפיזי של המג"ר וחלקם מחוץ לו, הקשה לעתים על המנהלות להגדיר מהם המענים הפועלים תחת אחריותה ומיהו צוות המג"ר. בשאלון דיווחו עשר מנהלות מתוך 18 כי חסרים נהלים לעבודה משותפת בין המענים הפועלים במסגרת המג"ר. גם המנחות הבין-תחומיות ציינו כי לא תמיד ברור הקשר הניהולי של מנהלת המג"ר והמענים במג"ר.

כמו כן, עלה קושי מיוחד ביכולת המנהלות להפעיל סמכות כלפי עובדים בתכניות המשויות לשירותים עם היררכיה ארגונית משל עצמם, בהיבטים כגון השתתפות בישיבות צוות וחוב העברת מידע על אודות ילדים. ההנחיה הבין-תחומית, שאמורה לסייע בגיבוש הצוות, כוונה בשלב הראשון לתמיכה במנהלות ולא בכלל אנשי הצוות.

אוכלוסיית היעד והפעילויות: בקרב שותפים ברמת הרשות המקומית עלו לעתים אי הסכמות בנוגע לשאלות מהותיות בהפעלת המג"ר. לדוגמה, האם המג"ר נועד לכלל האוכלוסייה או לאוכלוסיות בסיכון, ומהו האיזון הרצוי בין שני סוגי האוכלוסייה? מהו האיזון הרצוי בין פעילויות בעלות אופי טיפולי לפעילויות העשרה – פעילויות המושכות קהל רחב יותר אך ריבויין מקשה על ההבחנה בין המג"רים ובין מרכזים קהילתיים אחרים?

פעילויות שמעבר לטיפול ישיר: קיום מנגנוני תיאום טיפול, איסוף נתונים ושימוש בהם, קבלת הדרכה בין-תחומית ומתן ייעוץ לאנשי מקצוע מחוץ למג"ר אמורים ליחד את הדגם הבין-משרדי. נראה שבשלב זה פעולות אלה עדיין לא מקבלות דגש מרכזי בפעילות המג"רים. אחד ההסברים הניתנים לכך הוא אופן התקצוב של עבודת חלק מאנשי המקצוע, על פי שעת טיפול, דבר המוביל לכך שעיסוק בפעילויות נוספות נתפס כבא "על חשבון" טיפול ישיר, והיעדר הנחיות ברורות ומוסכמות של המשרדים בנוגע לנושאים אלה. עם זאת, ראוי לציין כי רבות ממנהלות המג"רים דיווחו כי לתחושתן, היקף הזמן המוקדש להשתתפות עובדי המג"ר בוועדות, צוותים ופורומים ביישוב הוא מועט מידי – עובדה המלמדת על הבנה של מטרות המג"ר כמענה שהעבודה הבין-מקצועית היא בליבת העשייה שלו.

הקשר עם נציגי הרשות המקומית: עלו שאלות בנוגע לאחריות/סמכות "אחראי המענה" (שהוא נציג הרשות המקומית) מול תפקיד מנהלי מרכזים קהילתיים/מתנ"סים שמפעילים את המג"רים, וצורך בהבהרת הסמכויות של בעלי התפקידים השונים.

שיתופי פעולה עם שירותים משיקים: המג"רים, ובעיקר החדשים שבהם, נאלצו לעתים להתמודד עם חששות מצד אנשי המקצוע בשירותים הוותיקים והמסורתיים שקיום המג"ר עלול להחליש את מעמדם. כמו כן, בחלק מן היישובים דווח על קשיים בשיתוף פעולה עם שירותי טיפול משיקים, קשיים שהתבטאו במיעוט הפניות למג"ר ובחילוקי דעות סביב העברת מידע על ילדים.

מנגנוני תיאום טיפול: בעת ביצוע המחקר, טרם גובשה תפיסה מוסכמת ולא גובשו והוטמעו נהלים ודרכי עבודה שיטתיים בנוגע לצמתים שנדרש בהם תיאום טיפול, בנוגע להיקף ומהות התיאום הנדרש, ובנוגע לגורמים שצריכים להיות שותפים לתהליכים אלה והגורמים האחראים לו.

מחויבות המג"ר כלפי מערכות רבות: בעלי תפקידים שונים שרואיינו מתוך המג"רים ומחוץ להם דיווחו על ריבוי הישיבות והעדכונים הנגזרים מן הצורך בעבודה בין-משרדית. סוגיה זו הועלתה גם על ידי חלק מאנשי המטה שדיווחו על ריבוי תפקידי מטה שקשורים בפיקוח ובתיאום ההפעלה המשותפת. קושי זה עומד לכאורה בסתירה עם הטענות על מחסור בנהלים (קושי שצוין למעלה), אך בפועל ייתכן שלעתים המחסור בנהלים מייצר צורך בדיונים מיותרים, במקומות שבהם הסמכויות היו צריכות להיות ברורות.

יציבות התקציב: החידוש המרכזי בדגם הוא שניתן לעשות שימוש קבוע בתקציבי התכנית הלאומית לצורך מימון הניהול וההדרכה של המג"ר. עם זאת, מרבית מקורות התקציב של המג"רים הם העברות שוטפות ממשרדי הממשלה השונים, או העברות של התכנית הלאומית למשרדים השונים ומהם למג"רים. במג"רים שנבחנו לעומק, תוארו מקרים של עיכובים בהזרמת הכספים השוטפת מן המשרדים. בשאלה פתוחה למנהלות על הקשיים המרכזיים שמלווים את המג"ר לאחרונה, דיווחו עשר מנהלות על קושי תקציבי כקושי מרכזי של המג"ר שלהן. העובדה שרוב מרכיבי התקציב של המג"ר אינם קבועים, אלא מועברים מן המשרדים השונים כתשלום לביצוע פעילויות ספציפיות, מצריכה דאגה מתמדת להשגת תקציבים ומקשה על התרכזות בפיתוח מענים חדשים. חלק מן המנהלות התייחסו להיבטים הכלכליים של עבודה במסגרת ארגון גג (מרכז קהילתי או מתנ"ס) – שיכול מצד אחד לספק ביטחון כלכלי, אך מאידך, אם הוא עצמו נמצא במצב של חוסר יציבות כלכלית וארגונית, יכול לפגום ביציבות המג"ר.

מורכבות תפקיד המנהלת: מורכבות הדגם מחייבת את המנהלת לעסוק בתפקידים רבים, כולל ניהול צוות רב-מקצועי, ומעורבות בשותפויות ובתהליכים ביישוב, תוך התמודדות עם אי בהירויות ועם התנגדויות. במהלך תקופת איסוף המידע שבע מנהלות עזבו את עבודתן. מדיווח המנהלות בראיונות ובשאלונים עלה כי למרות ההכשרה וההדרכה שהן מקבלות, לא כולן חשות שהן מצוידות בכלים מספקים לעסוק במשימות של הובלת שותפויות וניהולן. המדריכות הבין-תחומיות דיווחו אף הן כי למנהלות חסרים ידע וכלים להנעת תהליכים ביישוב, ודיווחו כי חלק ניכר מן ההדרכה שהן נותנות למנהלות עוסק בנושא זה. אנשי המטה שרואיינו הכירו בצורך לבחון ולהגדיר באופן ברור יותר את תפקיד מנהלת המג"ר ואת הכישורים הנדרשים לו. סוגיה זו נידונה גם בישיבות של מטה "התחלה טובה". בעת כתיבת הדוח נמסר כי התגבש ונכתב תיאור תפקיד מדויק יותר לעבודת המנהלת/ת שנועד להגדיר את מקומה/ה במערך היישובי ולאפשר גיוס מנהלים/ות עם כישורים מתאימים.

ממצאי המחקר הוצגו בפורומים שונים: הוועדה הארצית של "התחלה טובה", פורום הממונות המחוזיות של "התחלה טובה" וכן בפני חלק מצוותי המג"רים. יש לציין כי חלק מן הסוגיות המועלות בדוח זה נדונו במסגרת דיוני הוועדה הארצית של "התחלה טובה", וכבר הוכנסו שינויים בדגם. כך למשל, גובש תפקיד חדש של מנהלת המג"ר הלוקח בחשבון את תפקידו/ה בהנעת תהליכים ביישוב ונבנה תיאור התפקיד של המפקח/ת המתכללת. (לתיאור התפתחויות אחרונות בדגם ראו פתח דבר).

דברי תודה

חובה נעימה היא להודות לכל אלה אשר סייעו לנו בביצוע המחקר על כל שלביו.

ראשית נודה לאנשי המטה בהנהלת התכנית: טלל דולב, מנהלת 360° התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון בעת ביצוע המחקר, רותם עזר-אליהו מנהלת "התחלה טובה", נעה בן-דוד מנהלת יחידת הגיל הרך בג'וינט-אשלים.

נודה גם לחברי הוועדה לגיל הרך "התחלה טובה" על העניין שהביעו במחקר, על השתתפותם בראיונות ועל הערותיהם בישיבות המשותפות.

תודה למנהלות המג"רים על מילוי השאלונים, ותודה מיוחדת למנהלות ולצוות העובדים במג"רים בחמשת היישובים שנבחרו לבדיקה לעומק, על שיתוף הפעולה וכן על מתן המידע החשוב בקבוצות המיקוד ובראיונות וכן בתיאום הראיונות על אודות הילדים המטופלים.

תודה להורי הילדים שהתראיינו בחפץ לב וחלקו איתנו בכנות ובנעימות מידע חשוב על אודות ילדיהם והשירות שקיבלו במסגרת המג"ר.

תודה מיוחדת לאסנת כץ מאשלים, הפרוייקטורית של מרכזי הגיל הרך בעת ביצוע המחקר על עבודתה המאומצת והסיוע שהושיטה בתכנון עבודת השדה ובהוצאתה לפועל, ועל המידע והתובנות שהעלתה בשלב הצגת הממצאים.

לבסוף, נודה לעמיתינו במכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל ובמיוחד למרים נבות, מנהלת מרכז אנגלברג לילדים ולנוער על הערותיה המועילות; למיכאל פיליפוב שהיה שותף במחקר בשלביו הראשונים ולקח חלק בכתובת סקירת הספרות, בעריכת העיבודים ובעבודת השדה; לרויטל אביב-מתוק על עריכת הדוח וללסלי קליינמן על הפקת הדוח והבאתו לדפוס.

תודה לכולכם.

תוכן עניינים

1	א. מבוא
1	ב. המג"ר – הרקע להקמה ודפוסי פעולה
3	ג. סקירת ספרות
5	ד. מערך מחקר
7	ה. מאפייני מבנה המג"רים ודרכי פעולה מרכזיות בהם
11	ו. מקבלי השירותים
12	ז. צוות המג"ר
17	ח. היבטים של עבודה בין-מקצועית ובין-משרדית בתוך המג"ר ומחוץ לו
27	ט. שביעות רצון ותפיסת תרומות המג"ר לילדים ולהורים
29	י. סוגיות ואתגרים בהפעלת המג"רים
33	ביבליוגרפיה
35	נספח 1 : מקורות מידע, כלי מחקר, תחומי בדיקה ושיעורי היענות
37	נספח 2 : תכניות מרכזיות הפועלות במג"רים

רשימת לוחות

	פרק ה: מאפייני מבנה המג"רים ודרכי פעולה מרכזיות בהם
8	לוח 1 : מענים שכיחים לפי תחומי ליבה* (במספרים - סה"כ 27 מג"רים)
10	לוח 2 : היקף הזמן המוקדש לפעילויות של אנשי צוות (שאלון למנהלות, 20 מג"רים)
	פרק ז: צוות המג"ר
13	לוח 3 : מערך כוח האדם במג"רים (במספרים, שאלון למנהלות)
16	לוח 4 : מאפייני ישיבות הצוות במג"רים (במספרים, שאלון למנהלות)
	פרק ח: היבטים של עבודה בין-מקצועית ובין-משרדית בתוך המג"ר ומחוץ לו
19	לוח 5 : תפקיד מתאם טיפול (במספרים, שאלון למנהלות)
22	לוח 6 : תפיסת המנהלת את תפקוד "אחראי המענה" (במספרים, שאלון למנהלות)
24	לוח 7 : תפיסת המנהלת את תפקוד "צוות המענה" במג"ר (במספרים, שאלון למנהלות)
26	לוח 8 : דפוסי מילוי ושימוש בתמ"י במג"רים (במספרים, שאלון למנהלות)

א. מבוא

השימוש בתכניות התערבות המבוססות על מרכז (center-based programs) רוֹנֶן בטיפול ובתמיכה בילדים ובמשפחות בסיכון. הוא מתקיים בתכניות רחבות לגיל הרך דוגמת "Sure Start" הבריטית, "Head Start" האמריקנית והאוסטרלית, ו-"Early Years" הקנדית (מידע על תכניות אלה יוצג בהמשך). מרכזים אלה פועלים על סמך מספר עקרונות פעולה, הנחשבים גם כתורמים להצלחתם: היות המרכז תחנה אחת לשירותים שונים בתחום התפתחות הילד (One stop shop); שיתוף פעולה בין-ארגוני או בין-מערכתי; מתן מענה הוליסטי; שילוב ההורים בתכנית הטיפול בילד (להרחבה בדבר מאפיינים ועקרונות פעולה אלה, ר' סקירת ספרות).

דוח זה מציג מחקר הערכה של מרכזי גיל רך (להלן: מג"רים ברבים, מג"ר ביחיד) הפועלים כחלק ממרכזי "התחלה טובה" ב-360 התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון (להלן: התכנית הלאומית). המרכזים הם מבנה פיזי אשר בו שירותים שונים לגיל הרך. הם מכוונים ליצור יחידה ארגונית הפועלת באופן אינטגרטיבי תחת קורת גג אחת. כמו כן, תפקידם לחבר בין שירותים לגיל הרך ביישוב ולשמש ככתובת מרכזית לאיתור, אבחון, טיפול ומניעה בעבור ילדים עד גיל 6, הוריהם ואנשי מקצוע ביישוב. מטרתם ליצור רצף טיפול בעבור הילדים ומשפחותיהם. המג"רים פועלים כדגם בין-משרדי, הכולל תחומי פעילות של חינוך, רווחה ובריאות, על בסיס הסכמות בין-משרדיות.

מטרת המחקר היא לספק מידע שימשם לשיפור מג"רים קיימים ויסייע בפיתוח של מג"רים דומים ביישובים נוספים, תוך דגש על בחינת דגם ההפעלה הבין-משרדי.

ב. המג"ר – הרקע להקמה ודפוסי פעולה³

הרקע להקמת המג"רים: מרכזים לגיל הרך קיימים ברשויות מקומיות שונות זה שנים רבות, בשל ההכרה של יישובים רבים בצורך ליצור מענה כולל בעבור ילדים בגיל הרך והוריהם. המרכזים נתקלו בקשיים רבים שנבעו מן הצורך לאגם שירותים ומשאבים ממקורות משרדיים שונים תחת קורת גג אחת, לפעול במספר גדול של תחומי מומחיות בו זמנית, ובשל היעדר הסכמות בין-משרדיות על דרכי ההפעלה המשותפת של מרכיבים שונים בתוך השירות. במסגרת התכנית הלאומית, ביקשו רשויות רבות⁴ להקים מרכזים לגיל הרך. עלה צורך לקדם דגם של מרכז המבוסס על ההסכמות הבין-משרדיות. לכן, הוקמה ועדת משנה בין-משרדית בראשות פרופ' אשר אור-נוי ממשרד הבריאות ובריכוז מנהלת תכנית "התחלה טובה" בג'וינט-אשלים לפיתוח דגם בין-משרדי של מרכז הכולל תחומי פעילות של חינוך, רווחה ובריאות. ועדה זו התוותה את המדיניות, יצרה הסכמות בין-משרדיות ומלווה את יישום ההחלטות בשטח. ג'וינט-אשלים היו אמונים על בניית המעטפת המקצועית למרכזים שכללה מנהלת מג"ר ומערך הכשרה

³ המידע לקוח מתוך מסמך "דגם בין-משרדי למרכז גיל רך יישובי"

⁴ במסגרת התכנית יכולות הרשויות לבחור במענים שאושרו והוכנסו למאגר על ידי אחד או יותר מן המשרדים השותפים.

והשתלמות לבעלי תפקיד במרכז. משרד החינוך קיבל עליו את האחריות למג"רים בתחילה בכל אחד מהמחוזות, ולבסוף ברמה הארצית.

כדי להקים את המרכזים, פורסם "קול קורא" לרשויות המקומיות. רשויות שבחרו להיענות לו התחייבו לשריין כספי רשות להקמת מרכז לגיל הרך שיעבוד בדגם הבין-משרדי, או לחילופין להסב מרכז ותיק לגיל הרך ולהבנותו מחדש על פי עקרונות הדגם. הרשויות היו רשאיות לעשות שימוש בתקציבי התכנית הלאומית לצורך ניהול המרכז וההדרכה. כמו כן, ניתן מענק חד-פעמי לטובת שיפוץ המבנה וההיערכות להפעלה.

ייחודיות המרכז לגיל הרך בדגם הבין-משרדי היא בהיותו דגם הפועל במשותף על ידי משרדי החינוך, הבריאות והרווחה. כחלק מן ההסכמות הבין-משרדיות, המג"רים מחויבים לכלול בתוכם שירותים משלושה תחומי ליבה: מערך לאיתור בין-מקצועי במסגרות ביישוב ובקהילה; מערך לאבחון קשיים התפתחותיים ורגשיים של ילדים ולטיפול בהם; עבודה עם הורים ברמות שונות של אינטנסיביות. כמו כן, המג"רים יכולים לכלול פעילויות נוספות לגיל הרך בתחומי מניעה והעשרה. השירותים השונים הניתנים במסגרת המג"ר הם שירותים תוספתיים שנועדו לאפשר לכל יישוב להוסיף מענים על אלה הקיימים ביישוב. ההחלטה על הוספת שירותים מתקבלת על בסיס צרכים ייחודיים של האוכלוסייה שהוא משרת – אלה ברוב המקרים מענים הפועלים במסגרת התכנית הלאומית, אך גם יכולים לכלול מענים ייחודיים שאינם מופעלים דרך התכנית. בין משרדי הממשלה המעורבים מתקיימת חלוקת אחריות מקצועית לפיתוח תורה, קביעת סטנדרטים, פיקוח ובקרה על פי תחומי העיסוק וההתמחות של כל משרד, וכן פיקוח על התנהלות המרכז בכללותו על ידי מפקח של אחד המשרדים.

המבנה הארגוני במסגרתו פועל המג"ר: הרשות המקומית אחראית להפעלת המג"ר ולניהולו. המרכז הוא חלק מן המבנה הארגוני של אחת ממחלקות הרשות המקומית העוסקות בתחום. הוועדה המקצועית לגיל הרך ביישוב, הפועלת במסגרת התכנית הלאומית, היא גם ועדת ההיגוי למג"ר. נוסף על כך, למג"ר, כמו לשאר המענים של התכנית הלאומית, ישנו צוות בין-מקצועי מלווה (המכונה גם "צוות מענה"), הכולל נציגי שותפים מן היישוב ומשמש לליווי הביצוע. בראש הצוות עומד "אחראי מענה", שהוא נציג הרשות המקומית (ר' פירוט בפרק ח.2). כל משרד ממשלתי מפקח על המג"ר בתחומי המקצוע שתחת אחריותו. בנוסף, אמור להיות מופעל פיקוח על התנהלות המג"ר בכללותו⁵.

כוח האדם במרכז כולל מנהל/ת מג"ר ואנשי מקצוע בהיקף של 2.5 משרות לפחות, בהם: פסיכולוג, עו"ס, צוות מקצועי פרא-רפואי (קלינאית/ת תקשורת, מרפא/ה בעיסוק, פיסיותרפיסט/ית), יועץ/ת חינוכית/ת, אחיות בריאות הציבור או מגשר/ת.

על פי הדגם, התמיכה בצוות נעשית בשני אופנים: במסגרת הדרכה דיסציפלינארית ספציפית לכל אחד מאנשי המקצוע במרכז; בהנחייה בין-מקצועית לכלל הצוות שנערכת עם מנחה בעל מומחיות בגיל הרך, בתיאום עם המנהל/ת.

⁵ מערך פיקוח כולל זה (המכונה פיקוח מתכלל) היה בשלבי התפתחות ראשוניים במהלך ביצוע המחקר, ולכן לא נבדק במסגרתו.

נכון לסוף 2013 פעלו 23 מרכזי גיל רך – חלקם מרכזים ותיקים שאימצו את דגם העבודה הבין-משרדי של המג"ר (9) וחלקם מרכזים חדשים שהוקמו ביישובים ברוח הדגם (14). שני סוגי המג"רים החלו לפעול במתכונת הנוכחית בתחילת 2012, וחלקם עדיין נמצאים בתהליכי הקמה/שדרוג. בספטמבר 2013 הוחל בביצוע מחקר ההערכה.

ג. סקירת ספרות

התפתחות הילד בגיל הרך מניחה את היסודות להתפתחותו הפיזית, הרגשית, החברתית והקוגניטיבית. על בסיס תובנה זו התערבויות הנעשות עם ילדים בגיל הרך נתפסות כהזדמנות להשפיע על התפתחות תקינה ובריאה של הילד בהמשך חייו. החשיבות של השקעה בשנות חייו הראשונות של הילד עולה לא רק בהקשר של התפתחותו אלא גם בהקשר של תועלת חברתית. מחקרים התמקדו באינטרס החברתי והכלכלי של החברה ובחנו במונחים של עלות-תועלת את תרומתו של כל דולר שהושקע בתכניות לגיל הרך, ביחס להיווצרותן של בעיות חברתיות רחבות יותר בעתיד, עקב היעדר טיפול נאות בשנות החיים הראשונות (רוזנטל, 2004 ; Lombardi, 2013 ; Nores & Barnett, 2010 ; Harvey, 2014 ; Lynch, 2004).

ספרות המחקר העוסקת בתחום זה מדגישה את חשיבות התיאום בין השירותים העוסקים בתחומי החיים השונים ואת הגברת נגישותם, לשם איתור מוקדם של קשיים ובעיות ומתן מענה מוקדם ככל האפשר שיפחית את השפעות גורמי סיכון, כגון לקויות ומוגבלויות, עוני, הזנחה ואלימות בבית, על ההתפתחות (Berry et al., 2014; Gillian, Meisels & Mayes, 2004 ; Provan, Milward & Isett, 2002 ; Skaff, 1998). זאת ועוד, חוסר התיאום עלול לגרום לבזבוז משאבים, לפגיעה באיכות השירות ולהיעדר אחריותיות. מנקודת מבטו של הלקוח, חוסר התיאום גורם לתחושה של ריחוק, לחשדנות ולהימנעות מצריכת השירותים המגיעים לו (Oliveira et al., 2009) אצל דולב וצמח מרום, 2015).

בישראל, לצד ההכרה בחשיבות ההשקעה בשנות חייו הראשונות של הילד, עולים אתגרים רבים בסוגיית הטיפול בגיל הרך: חינוכם של ילדים עד גיל שלוש אינו מוסדר בחקיקה; האחריות על הילדים עד גיל חמש מפוצלת בין משרדי ממשלה שונים לפי תחומי תוכן ולא תמיד יש תיאום ושיתוף פעולה בין הגורמים השונים; חסרה הדרכה והכשרה של אנשי מקצוע בתחומי ידע ספציפיים הנוגעים לגיל הרך (ואזן-סיקרין, רותם ובן רבי, 2016).

מרכזי גיל רך נחשבים כמודל המאפשר התמודדות עם הקשיים והמאפיינים האלה של מתן שירות לילדים בגיל הרך ולהוריהם. מרכזים אלה פועלים על סמך מספר עקרונות פעולה, הנחשבים גם כתורמים להצלחתם:

♦ המרכז כתחנה אחת לשירותים שונים (One stop shop) ומיקוד באוכלוסייה מסוימת:

- **שיפור איכות השירות** באמצעות ריכוז מגוון רחב של שירותים בתחום התפתחות הילד (פיזית, רגשית, חברתית וכו') במקום אחד (One-stop-shop). השירותים ניתנים על פי צורכי הילד, במערכת אחת שמציעה מגוון שירותים. כך נחסך מן הלקוח הצורך לחפש שירותים ו"לרדוף"

אחריהם, כמו גם להתקשר ולעדכן על אודות מצבו (federal benchmarking consortium, 1997).
דגם זה מאפשר נוחות ונגישות לילדים ומשפחותיהם.

- **הגעה לאוכלוסיות מוחלשות:** מטרה מרכזית של one stop shop היא שבאמצעות הסרת המכשולים המבניים והבירוקרטיים, אוכלוסיות מוחלשות יצרכו את השירותים וישפרו את מצבן.

- **אוריינטציה מכוונת לקוח** ששמה דגש על הנגשת שירותים והתאמתם לצורכי הלקוחות, פישוט תהליכים פרוצדורליים, מעקב אחר הפונים לאורך זמן ושיתוף לקוחות כחלק מאסטרטגיית הטיפול (להרחבה על האחרון ר' סעיף שיתוף הורים כחלק מאסטרטגיית הטיפול בילדים) (דולב וצמח מרום, 2015).

♦ שיתופי פעולה פנים ארגוניים או פנים מערכתיים - רוב המרכזים הם תוצר של שיתוף פעולה על בסיס קבוע של כמה גופים מקצועיים העוסקים בתחומים שונים ובהיבטים שונים של חיי הילד וההורות (למשל גופים חינוכיים, רפואיים וכיו"ב) יחד עם מאמץ כלל-קהילתי (Oberhuemer, ; Riley, 1995; Purcal, C., Muir, K., 2009; 2000). השותפות בין השירותים או התכניות צריכה להתקיים לצד אוטונומיה של כל אחד מהם. כך, סל שירותים הניתן לילד ולהוריו יכול לכלול שירותים ממשרדים שונים. הקשר הנוצר בין שירותים שונים המכוונים לאותה אוכלוסיית יעד מהווה דרך לניצול יעיל יותר של המשאבים העומדים לרשות כל אחד מן השירותים. כמו כן, שיתוף הפעולה בא לידי ביטוי בהיות המרכז צומת שמרכז בעבור לקוחותיו מידע על מגוון הטיפולים והשירותים הקיימים בקהילה, וכן בהיותו גורם המפנה ומקשר את הילד והוריו לשירותים מחוץ למג"ר. בכל מקרה, השותפות בין מגוון המענים דורשת תכנון, הבנייה וגם רמה גבוהה של מיומנויות ניהול (Bryden et al., 2007; דולב וצמח מרום, 2015)

♦ מענה הוליסטי - ההיגיון שעומד מאחורי שיתוף הפעולה הבין-משרדי במסגרת המרכזים לגיל הרך קשור קודם כל למצבי הסיכון הרב-תחומיים שהילדים נמצאים בהם, שמחייבים תכנית התערבות הנותנת מענה בתחומים שונים ושדורשת שיתוף פעולה בין-משרדי. התערבות מוגבלת בתחום מסוים עשויה להיות לא יעילה מספיק ולכן, התערבות הוליסטית היא הפתרון היעיל היחיד במצבים מסוג זה (Bruner, 1991).

♦ שילוב ההורים כחלק מאסטרטגיית הטיפול בילדים - היבט נוסף של הגישה הכוללנית למתן שירות רואה בהתערבות ברמת המשפחה דרך יעילה לטיפול בקבוצת הילדים בגיל הרך. התפיסה היא שיש חשיבות לשילוב ההורים בטיפול, והכרה בהורה כסמכות סופית בעבור ילדו בהחליטו מה מתאים לילד, על פי התרבות וערכי המשפחה (Puma Department for Education and Skills, 2007; et al., 2010). לכן, במקביל לילדים, הורים זוכים לקבל ליווי מקצועי שמלמד אותם להתמודד טוב יותר עם הטיפול בילדיהם, ומעניק להם ידע מקצועי ותמיכה מצד גורמי הרווחה הרלוונטיים. עבודה עם הורים יעילה

⁶ נושא זה עולה גם בסקירת ספרות שנכתבה על ידי מכון ברוקדייל בעבור אשלים בנושא: התערבויות עם הורים לילדים בגיל הרך: הנחות עבודה, עקרונות עבודה מוצלחים ואתגרים – סקירת ספרות (ואזן-סיקרון, שר וכן רבי, 2013). לקריאה [http://brookdaleheb.jdc.org.il/Uploads/PublicationsFiles/Heb-Report\(2\).pdf](http://brookdaleheb.jdc.org.il/Uploads/PublicationsFiles/Heb-Report(2).pdf)

יותר במסגרת המרכז כי היא מנגישה להורים מגוון שירותים תחת קורת גג אחת. כך, סל השירותים הניתן לילד יכול לכלול שירותים ממוסדים שונים, תוך שיתוף פעולה וקשר ביניהם. אוברהומר (Oberhuemer, 2000) מתמקדת בעיקר ביחסים של המרכז עם ההורים ועם הקהילה. היא מאפיינת תכניות מוצלחות גם בפיתוח דרכים לערב הורים בפעילות התכנית; בפיתוח אסטרטגיות ספציפיות למעורבות של הורים; בעידוד הקמה של קבוצות להעצמת הורים ותמיכה בהן; ביצירת קשר בין פעילויות חינוכיות לילדים לבין פעילויות קהילתיות למשפחות.

ד. מערך מחקר

1. מטרת המחקר

מטרת המחקר היא לספק מידע שימשש לשיפור מג"רים קיימים ויסייע בפיתוח של מג"רים דומים ביישובים נוספים, תוך דגש על בחינת דגם ההפעלה הבין-משרדי.

2. שאלות המחקר

שאלות המחקר המרכזיות הן:

- 1. מהן דרכי הפעולה של המג"רים? סוגי השירותים הניתנים במג"ר והיקפם, סוגי הפעילויות שהצוות מעורב בהן והיקפן, דרכי עבודת הצוות במג"ר וחלוקת העבודה בין חבריו וכן מאפייני הילדים המשתתפים והוריהם.**
- 2. איך באים לידי ביטוי המערך הבין-ארגוני ותהליכי השותפות הבין-משרדית בהפעלת המג"רים? מהם המנגנונים לקיום המערך הבין-ארגוני ואיך הם פועלים?**
- 3. מהם תהליכי ההשתלבות של המג"רים במערך השירותים ביישוב בעבור ילדים בסיכון בגיל הרך? העבודה המשותפת, התיאום והעברת המידע בין צוות המג"ר ואנשי מקצוע בשירותים מחוץ למג"ר העוסקים בגיל הרך.**
- 4. מהן התרומות של המג"רים לילדים המטופלים בהם ולהוריהם, כפי שהן נתפסות על ידי אנשי מקצוע והורים?**

3. מערך המחקר וכלי המחקר

המחקר נמשך כשנה וחצי החל מספטמבר 2013 ועשה שימוש במגוון מקורות מידע: ראיונות עם אנשי מטה והנהלת התכנית (ברמה הארצית וברמת היישוב), ראיונות עם צוותי המג"רים, עם אנשי שירותים ביישובים ועם הורים. כמו כן, נותחו נתונים מתשתית המידע היישובית – מערכת התמ"י (ר' בהמשך). חלק מאיסוף המידע התבצע בכל המג"רים, ובנוסף נבחרו ארבעה מג"רים לבדיקת עומק של סוגיות נבחרות: שלושה מרכזים ותיקים שאימצו את הדגם של המג"ר ומרכז חדש שהוקם ברוח הדגם. שלושה מתוכם משרתים אוכלוסייה יהודית ואחד משרת אוכלוסייה ערבית. המג"רים נבחרו לאחר התייעצות עם הנהלת התכנית. אחד המג"רים שהשתתף בבדיקת העומק נסגר מספר חודשים לאחר תחילת המחקר והוחלף לצורך המחקר

במג"ר אחר. עם זאת, מוצגים בדוח גם ממצאים שנאספו בו טרם סגירתו (סה"כ איסוף המידע התבצע בחמישה מג"רים)⁷.

חשוב לציין שהמחקר נערך תוך כדי פתיחת המג"רים והפעלתם. משום כך, מחקר זה נותן תמונה על שלבי הפיתוח של הדגם ועל ההקמה של המג"רים, וחלק מן הסוגיות שהוא מציף נובעות מהיות הדגם בשלב הפיתוח.⁸ יישום הדגם נבחן לעומת מסמכי התכנית הלאומית שתיארו את דגם ההפעלה בתחילת היישום. חשוב לציין שבהמשך (בין היתר, על בסיס ממצאי המחקר) עבר הדגם שינויים. השינויים המרכזיים מתוארים בסעיפים המתאימים בגוף הדוח וכן בפתח הדבר.

להלן יוצגו כלי המחקר (להרחבה ר' נספח 1):

בדיקה כללית:

- ♦ ראיונות עומק פנים אל פנים עם נציגי הנהלת התכנית והוועדה הבין-משרדית שפיתחה את דגם המג"ר.
- ♦ ראיונות טלפונים עם המנחות הבין-תחומיות (האחראיות על ההדרכה הבין-מקצועית לצוות הקבוע של המרכז).

בכלל המג"רים (23 מג"רים שפעלו בתקופת המחקר):

- ♦ שאלון למנהלת המג"ר לאפיון העבודה בו (הועבר לכל מנהלות המג"רים, סה"כ מולאו 20 שאלונים 9)
- ♦ עיבוד נתונים ממאגר התמ"י 10 על מאפייני הילדים שטופלו במג"רים ועל המענים שקיבלו נכון לאוקטובר 2014.

במג"רים שנבחנו לעומק:

- ♦ ראיון עומק עם מנהלת המג"ר
- ♦ קבוצת מיקוד עם צוות המג"ר
- ♦ ראיונות עם אנשי מקצוע בשירותים ביישוב
- ♦ ראיונות עם בעלי תפקידים בכירים בשירותים ביישוב, כולל מנהלת התכנית הלאומית היישובית
- ♦ ראיונות עם הורים לילדים המטופלים במג"ר
- ♦ ראיונות עם עובדי מג"רים סביב טיפול בילדים ספציפיים

⁷ במג"ר שהחליף את המג"ר שנסגר נערך ראיון עם המנהלת להיכרות עם המג"ר ודרכי פעולתו וכן ראיונות עם הורים ואנשי מקצוע על אודות ילדים שטופלו במג"ר.

⁸ לסקירת התפתחויות אחרונות בדגם ר' פתח דבר.

⁹ בשישה מג"רים לא הייתה מנהלת בתפקיד בעת העברת השאלונים. באחד מהם המנהלת שעזבה סמוך לתחילת המחקר הסכימה למלא את השאלון, ובשניים אחרים מילאו את השאלונים בעלי תפקידים אחרים שליוו את הפעלת המג"ר – מתכללת עירונית לגיל הרך ומדריכה בין-תחומית.

¹⁰ מערכת התמ"י (תשתית מידע יישובית) – מאגר מידע של התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון. המערכת מאפשרת איסוף מידע, באמצעות טופס מקוון, על אודות ילדים המשתתפים במענים הניתנים במסגרת התכנית הלאומית. המערכת נועדה לאפשר לאנשי המקצוע לבצע תהליך של מעקב, בקרה, למידה וקבלת החלטות מבוססת מידע בנוגע לילדים ולמענים, בכל הרמות שבהן פועלת התכנית: המקומית, המחוזית והארצית.

ה. מאפייני מבנה המג"רים ודרכי פעולה מרכזיות בהם

המידע על מבנה המג"ר, סוגי השירותים והפעילויות והיקפם התקבל מתוך השאלון למנהלת על אודות המג"ר (20 שאלונים), וכן מראיונות עומק עם המנהלות ואנשי הצוות במג"רים שנבחנו לעומק.

הוותק של המג"רים בדגם הבין-משרדי: מחצית מן המג"רים הם חדשים והחלו את פעילותם עם כניסתה של התכנית הלאומית ליישוב. מחצית נוספת תפקדו בעבר כמרכז גיל רך, אימצו את דגם המג"ר וערכו את ההתאמות הנדרשות. מתוך האחרונים ישנם ארבעה מרכזים ותיקים שעבדו במתכונת אחרת 10 שנים ומעלה.

כאמור, מבין חמשת המג"רים שנבחנו לעומק, ארבעה הם מג"רים ותיקים. מג"ר אחד תפקד כיחידה להתפתחות הילד; מג"ר שני תפקד בעבר כמרכז פעילות לילדים שכלל מתחם מולטי מדיה לילדי גנים וכן מענים העשרתיים ופעילויות פנאי; מג"ר שלישי כלל שתי כיתות גן וטיפוליים פרה-רפואיים שניתנו במימון "שיקום שכונות"; מג"ר רביעי (שהחליף מג"ר שנסגר) היה מרכז קטן שנתן מענים התפתחותיים; מג"ר נוסף פועל בעיר ערבית והוא המרכז החדש היחיד מבין החמישה שנבדקו.

מבנה המג"ר: 12 מג"רים פועלים במבנה עצמאי ביישוב, חמישה פועלים בתוך מבנה שהוא חלק ממרכז קהילתי או מתנ"ס. מן המג"רים שנבחנו לעומק, שניים פועלים כחלק ממרכז קהילתי. בשניהם עלה כי פעילות תחת אכסנייה של מרכז קהילתי מאפשרת להנות מגג של שירות ותיק בקהילה שיכול לפרוס על המג"ר את חסותו ולהפנות אליו את אוכלוסיית היעד. יחד עם זאת, מעבר למיקום ולנגישות עלו סוגיות ואתגרים ניהוליים הקשורים גם למבנה הסמכויות ולקשרים עם הארגון נותן האכסנייה (להרחבה ר' פרק סוגיות ואתגרים בהפעלת הדגם הבין-משרדי).

מנהלות המג"רים נשאלו באיזו מידה מבנה המג"ר עונה על הצרכים ומאפשר מענים לטובת האוכלוסייה. 13 מנהלות דווחו כי המג"ר עונה על צרכים אלה "במידה רבה" או "רבה מאוד". ארבע מנהלות דווחו כי המבנה עונה לצרכים ב"מידה מועטה", הסיבות לכך כללו את היות המג"ר עדיין בתהליכי בנייה (שני מג"רים). שתי מנהלות נוספות דווחו כי אין מספיק חדרים (בנוגע לשלושה מג"רים לא ניתן מידע על שאלה זו).

במג"רים שנבחנו לעומק התייחסו בחיוב למבנה המג"ר, לשיפוצים ולהצטיידות הנחוצים שעברו עם הכניסה של התכנית הלאומית. יחד עם זאת, עלו מספר קשיים: במג"ר אחד עלה כי הצוות המקצועי לא היה מעורב בתהליך השיפוץ וכך במקרים מסוימים עלו אי התאמות של המבנה לדרישות המקצועיות (לדוגמה, מחדרי הטיפול ומעמדת המזכירה אין אפשרות לראות מה קורה בחדר ההמתנה); במג"ר אחר התייחסו לחזותו החיצונית של המבנה שאיננה אטרקטיבית מספיק. כמו כן, בחלק מן המג"רים עלה כי יש מחסור בציוד ובתשתיות בסיסיות כמו קווי טלפון, חיבור לאינטרנט, מכונות צילום וארונות לאחסון.

בעת ביצוע הראיונות במג"רים שנבחנו לעומק, אחד מן המג"רים היה בתהליך בנייה ושיפוץ, אך המנהלת שלו הביעה שביעות רצון מן המבנה המיועד. היא מתארת: "(המג"ר) זה משהו ייחודי שלא היה קיים

ב(עיר)...חשוב לי שאנשים יהנו ממרכז ברמה גבוהה. שיהיה יפה ושהילדים יקלטו את הדברים היפים והטובים. כי אלה ילדים שבאים מבתי חסרי ציוד - אז שיקבלו את זה פה במרכז..."

נגישות המג"ר: עיקרון פעולה מרכזי במג"רים הוא מציאת דרכים להגברת הנגישות מבחינת המיקום ושעות הפעילות.

שעות פעילות: מדיווח המנהלות עולה כי יש שונות בין המג"רים בימים ובשעות ההפעלה. רוב המג"רים (15) פועלים לפחות חמישה ימים בשבוע, משעות הבוקר (7:30-8:00) ונסגרים בין השעות 17:00 ל-20:00 בערב. בשישה מן המג"רים שעות הסגירה בלפחות שלושה ימי עבודה הם עד השעה 17:00. במג"ר אחד שנבחן לעומק שעת הסגירה הייתה ברוב הימים 16:00 אחר הצהריים. מנהלת המג"ר והצוות ציינו כי שעת סגירה זו מקשה על נגישותם של הורים עובדים ושל ילדים הנמצאים במסגרות, סוגיה שעלתה גם בקרב הורים לילדים שטופלו במג"ר זה.

מיקום המג"רים: חלק מן המג"רים אמורים לשרת את כל התושבים ביישובים וחלקם פונים לתושבי שכונות ספציפיות ביישוב. במג"רים שנבחנו לעומק נבחנה סוגיה זו. מג"ר אחד ממוקם במרכז העיר ונועד לכלל התושבים. הוא תואר על ידי הצוות כנגיש ונוח. מג"רים אחרים נמצאים בלב שכונות שבעבורן אמורים לתת מענה. במג"ר אחד, הפונה לכלל תושבי היישוב, עלה כי מיקומו בלב שכונה מסוימת מאפשר מחד נגישות של תושבי השכונה אך מאידך מקשה על שאר תושבי היישוב להגיע אליו. הורים ואנשי מקצוע שרואיינו ראו בנגישות המג"רים יתרון ותרומה מרכזית שלהם (להרחבה ר' פרק שביעות רצון).

תחומי ליבה ותכניות: על פי הדגם, המג"ר יופעל כיחידה ארגונית אחת הכוללת שלושה תחומי ליבה. מסמך פנימי של התכנית הלאומית הסוקר את המענים הפועלים במג"רים נכון לאוקטובר 2014 הראה כי ב-25 מתוך 27 מג"רים שפעלו נכון למועד זה, פעלה לפחות תכנית אחת מכל שלושת תחומי הליבה. לוח 1 מציג את המענים השכיחים הניתנים במסגרת תחומי הליבה.

לוח 1: מענים שכיחים לפי תחומי ליבה* (במספרים - סה"כ 27 מג"רים)

איתור מוקדם והתערבות (27)	אבחון/טיפול התפתחותי (25)	עבודה עם הורים (27)
תכנית אור (13)	יחידה התפתחותית (17)	קבוצת הורים (12)
מעגן (12)	מסיכון לסיכוי (4)	תכנית משפחות (8)
המשחק ככלי התפתחותי (5)		הטף (7)
משחקייה (4)		ראשית (7)
		אתגר (6)
		שחקייה (5)
		נתיבים להורות (5)
		צעדים בריאים (5)

* למידע נרחב יותר על התכניות ר' קישורים בנספח 2 – מידע על התכניות הפועלות במסגרת התכנית הלאומית במג"רים.

היחידה ההתפתחותית היא מענה מרכזי ורחב היקף בתחום האבחון והטיפול ההתפתחותי. יחידה התפתחותית מספקת שירותים התפתחותיים למבוטחי קופות חולים ביישוב, כחלק מחוק ביטוח בריאות ממלכתי. נוסף על כך, היחידה יכולה לעסוק גם באבחון וכן להשתלב בתכניות איתור וסינון בקהילה. הרכב כוח האדם ביחידות כולל את כל המקצועות בתחום התפתחות הילד: פיזיותרפיה, ריפוי בעיסוק, קלינאות תקשורת, פסיכולוגיה התפתחותית ועבודה סוציאלית. כפי שניתן לראות מלוח 1, יחידה התפתחותית פועלת ב-17 מן המג"רים. השירותים ההתפתחותיים נותנים מענה לצורך מרכזי בגיל הרך, ויש בהם מחסור ביישובי פריפריה. היחידות מקבלות תקציב "צבוע" להפעלת השירותים הניתנים בהן. מסיבות אלה, מענה זה נתפס כמענה מרכזי במג"רים. מבין המג"רים שנבחנו לעומק, בשלושה פועלות יחידות התפתחותיות המהוות את ליבת העבודה. בשניים נוספים צוין כי קבלת רישוי ליחידה התפתחותית הוא אחד מיעדי המג"ר.

בתחום הליבה של איתור מוקדם והתערבות בולטות תכניות 'אור' ו'מעגן' – תכניות איתור וטיפול הפועלות בגנים ביישוב באחריות משרד החינוך. הן פועלות תחת המטרייה של 12 ו-13 מג"רים (בהתאמה). תכניות אלה הן גם מקור להפניית ילדים לתוך היחידות ההתפתחותיות במג"רים.

בתחום הליבה של תכניות להורים בולטות קבוצות הורים בנושאים שונים המופעלות ב-12 מג"רים, חלקן למשך זמן קצר וחלקן באופן מתמשך. כמו כן, דווח על תכניות מובנות לעבודה עם הורים, הפועלות ב-5-8 מג"רים כל אחת: תכנית "משפחות" ותכנית "ראשית" – תכנית הדרכת הורים וטיפול חינוכי וסוציאלי בילדים (שתייהן באחריות משרד הרווחה); תכנית "הטף" – הדרכה לטיפול פשוטות ותכנית "האתגר" – הדרכת אימהות (שתייהן באחריות משרד החינוך); תכנית "צעדים בריאים" – קבוצה להורים בתחילת דרכם בהורות (באחריות משרד הבריאות).

אנשי המקצוע שרואיינו ראו חשיבות רבה להמשך פיתוח תכניות מידע ותמיכה להורים. מנהלות המג"רים שנבחנו לעומק דיווחו כולן כי מטרת המג"ר הן להיות "כתובת זמינה", "דלת פתוחה", "מרכז מידע" להורים לילדים בגיל הרך ובהתאמה, דיווחו על הרחבת היקף שירותי המידע והתמיכה להורים כעל יעד מרכזי של המג"ר. חברי צוותי מענה שרואיינו דיווחו אף הם כי המג"רים עדיין לא מיצו את הפוטנציאל של עבודה עם הורים בשכונה או ביישוב והביעו תקווה כי עם הזמן הקהילה תכיר ותדע לצורך יותר את השירותים.

נוסף למענים הקבועים, המנהלות נשאלו על פעילויות נוספות חד פעמיות או כאלה שנעשו לפרק זמן מוגבל, לדוגמה בחודשי הקיץ, בחופשות מערכת החינוך וכד', תוך בחינה של אוכלוסיית היעד – להורים בלבד, לילדים בלבד ולהורים וילדים. ב-12 מג"רים התקיימו פעילויות להורים, כגון מפגשים והרצאות בנושאים שונים, ב-12 מן המג"רים דווח על פעילויות לילדים שכללו קייטנת קיץ, סדנאות מוכנות לכיתה א', שעות סיפור, וב-12 מן המג"רים דווח על פעילות להורים וילדים (משפחות) כגון מסיבות בחגים, שעות סיפור, הצגות וטיולים. בסך הכול התקיימה פעילות מסוג אחד לפחות (להורים, לילדים או להורים וילדים יחד) ב-14 מ-15 המג"רים שענו על השאלה. ב-10 מן המג"רים התקיימו כל שלושת סוגי הפעילויות.

פעילויות צוותי המג"רים: במסגרת תפקידו ביישוב המג"ר אמור לתת מענים לילדים ולהורים בתוך המג"ר ומחוץ לו. כמו כן, בדגם הבין-משרדי נכתב כי "המג"ר יהווה מוקד להטמעת ידע, הכשרות, דרכי עבודה וכלים לאנשי מקצוע בגיל הרך ביישוב. לדוגמה, המג"ר יעמיד לרשות המסגרות וטיפות החלב, במידת הצורך, כלי איתור כוללניים וכשיר כוח אדם לביצועם".

בשאלון למנהלת, הוצגו פעילויות שצוות המג"ר אמור לבצע בתוך המרכז וכן בקהילה. בנוגע לכל אחד מסוגי הפעילויות, נשאלה המנהלת לחוות דעתה בנוגע להיקף הזמן המוקדש לו, תוך סימון האפשרויות "מתאים", "מעט מדי" או "יותר מדי" (לוח 2). תשובותיהן של המנהלות מצביעות על כך שבעת ביצוע המחקר היו המנהלות וצוותי המג"רים טרודים בעיקר בעבודה בתוך המרכזים ובפיתוח הדגם כלפי פנים ופחות עסקו בפעילות עם הקהילה.

לוח 2 : היקף הזמן המוקדש לפעילויות של אנשי צוות (שאלון למנהלות, 20 מג"רים)

לא ענו	יותר מדי	מתאים	מועט מדי	
				מתן שירות לילדים ולהורים
1		14	5	טיפול ישיר בילדים/הורים
1		14	5	הדרכת הורים
3		10	7	הפעלת קבוצות העשרה
				ייעוץ ישיר לאנשי מקצוע
3		3	14	ייעוץ ישיר לאנשי מקצוע מחוץ למג"ר
3	1	12	4	ייעוץ ישיר לאנשי מקצוע בתוך המג"ר
				השתתפות בישיבות ובצוותים
3	1	13	3	ישיבות צוות
4	1	8	7	השתתפות בצוותים יישוביים/שכונתיים
				השתתפות בישיבות סביב ילדים מסוימים
6	1	7	6	(ועדות תכנון טיפול והערכה, ועדות השמה וכד')

14 מתוך 20 המנהלות דיווחו כי היקף הזמן המוקדש לטיפול ישיר בילדים ובהורים וכן להדרכת הורים מתאים (אך בחמישה מג"רים דווח שהזמן המוקדש לפעילות זו מועט מדי), וב-10 מן המג"רים דווח על פעילויות העשרה בהיקף זמן מתאים (לעומת זאת, בשבעה מג"רים דווח על היקף זמן מועט מדי). נוסף על כך, 12 מנהלות דיווחו על ייעוץ לאנשי צוות **בתוך** המג"ר בהיקף זמן "מתאים".

אחד התחומים שמצופה בהם כי צוות המג"ר יפעל הוא ייעוץ לאנשי מקצוע בקהילה: "המרכז יהווה מוקד להטמעת ידע, הכשרות, דרכי עבודה וכלים לאנשי מקצוע בגיל הרך ביישוב" (מתוך מסמך הדגם הבין-משרדי). רק בשלושה מן המג"רים דיווחו על היקף זמן "מתאים" לייעוץ לאנשי מקצוע **מחוץ** למג"ר. בשאלה נפרדת המנהלות נשאלו האם העובדים מן הצוות מעורבים במתן ייעוץ והדרכה לשירותים מחוץ למג"ר **שלא** במסגרת תכנית הפועלת במג"ר. רק בשבעה מן המג"רים דווח על פעילות שכזו (10 מנהלות דיווחו שהעובדים במג"ר לא מעורבים בפעילות כזו ושלוש מנהלות לא ענו על שאלה זו). הפעילויות העיקריות

שצוינו הן הדרכות לצוותי רווחה וחינוך (מתקיימות בשלושה ובארבעה מג"רים, בהתאמה). כמו כן, דווח גם על הדרכה לצוותים של מנהלות מעונות יום ולצוותים בתחום הבריאות (בשני מג"רים). אנשי המקצוע המרכזיים הנותנים את הייעוץ הם מנהלת המג"ר ומנהלת היחידה להתפתחות הילד, ואיש מקצוע רלוונטי במקרים שניתן בהם ייעוץ בתחומים פרה-רפואיים.

בחלק מן המג"רים שנבדקו לעומק עלו עדויות לנוכחותו של מרכיב הייעוץ בעבודת המג"ר. חבר "צוות מענה" באחד המג"רים מתאר: "היום הגננות יודעות שיש מקום כזה והן יכולות לפנות ולהתייעץ כמעט בכל תחום". עובדת סוציאלית במחלקת רווחה אמרה: "לי יש קשר עם הע"יסית של המג"ר ואני עובדת מולה בצמוד... אני מתייעצת כשיש לי לקוחות עם בעיות...". באופן כללי, במג"רים שנבחנו לעומק עלה כי הפיכת המג"ר למוקד להטמעת ידע ולמתן הכשרות וכלים לאנשי מקצוע בגיל הרך היא בתחילת הדרך והדבר נחשב כיעד להמשך פיתוח המג"ר¹¹.

בנוגע להיקף הזמן המוקדש להשתתפות בצוותים ביישוב ובשכונות, רק שמונה מנהלות סברו כי הוא "מתאים" ושבע מנהלות סברו כי הוא מועט מידי. בנוגע להשתתפות בישיבות על ילדים מסוימים, שבע מנהלות סברו כי הזמן "מתאים" ושש מנהלות סברו כי הוא מועט מידי. 4 ו-6 מן המנהלות כלל לא ענו על שאלה זו (בהתאמה). (לפירוט בנושא השתתפות צוותי המג"רים בצוותים ביישוב ר' תת-פרק 1.1).

1. מקבלי השירותים

במערכת תמ"י נצבר מידע על אודות ילדים המקבלים שירות "מענים" (תכניות ושירותים) שפועלים במסגרת התכנית הלאומית. המג"ר עצמו אינו מוגדר במערכת זו כ"מענה". עם זאת, בבדיקה שערכנו מצאנו כי ביישובים שהוקמו בהם מג"רים, רוב השירותים והתכניות לגיל הרך הפועלים במסגרת התכנית הלאומית, פועלים תחת אחריות המג"ר. לכן, נציג נתונים בנוגע לכלל הילדים בגיל הרך המקבלים שירות במסגרת התכנית הלאומית ביישובי המג"רים.

הנתונים להלן מתייחסים למספרם ולמאפייניהם של כלל הילדים בגיל הרך (עד גיל 6), שהיו רשומים כמקבלי שירות במערכת התמ"י ביישובי המג"ר ובכלל היישובים אחרים בהם פועלת התכנית הלאומית, נכון לאוקטובר 2014 (הנתונים מתייחסים למועד הכניסה לשירות).

מספר הילדים המקבלים שירותים: מתוך 13,321 ילדים בגיל הרך שקיבלו שירותים ביישובי התכנית הלאומית, 4,697 ילדים קיבלו שירותים ביישובי המג"ר.

אחת ממטרות המג"רים היא לקדם מתן טיפול לילדים שאותרו כמצויים במצבי סיכון. ביישובי התכנית הלאומית התבצע, לפני תחילת התכנית, מיפוי של מספר הילדים המצויים במצבי סיכון. השוואת מספר הילדים שאותרו כמצויים במצבי סיכון למספר הילדים המקבלים שירות במסגרת התכנית הלאומית,

¹¹ נושא זה עלה כאתגר גם בשירותים אחרים שפותחו במטרה לשמש בתפקיד כפול – תפקיד טיפולי ומרכז ידע – ר' מחקר הערכה על היחידות הטיפוליות-ייעוציות במרכזי החירום לילדים בסיכון (סבו- לאל וניג'ם-אכטילאת, 2012). לקריאה: <http://brookdaleheb.jdc.org.il/?CategoryID=156&ArticleID=268>

מאפשרת לקבל אומדן של היחס בין מספר הילדים המטופלים לבין מספר הילדים במצבי סיכון¹². מנתוני התמ"י עולה כי ביישובי המג"ר אחוז הילדים בגיל הרך המקבלים שירותים במסגרת התכנית הלאומית (לעומת מספר הילדים ביישוב שאותו כמצויים במצבי סיכון) גבוה יותר לעומת היישובים בהם אין מג"ר: 28% ביישובי המג"ר לעומת 21% ביישובים בהם אין מג"ר. אחת ההשערות שעלתה בנוגע לפער הייתה כי ביישובים בהם הוקם מג"ר הייתה מלכתחילה מכוונת גבוהה יותר לגיל הרך. לכן, נערכה בדיקה נוספת שנעשתה רק בקובץ המיפוי, בנוגע ליחס בין מאותרים ומטופלים בשירותים השונים לפני הקמת המג"רים. הבדיקה העלתה אחוז דומה (לפני בניית המג"רים) של ילדים מטופלים מתוך מאותרים ביישובים בהם נבנו מג"רים לעומת יישובים בהם לא נבנה מג"ר. ממצא זה מחזק את ההשערה כי קיומו של מג"ר ביישוב תורם להגדלת שיעור הילדים המטופלים יחסית לילדים המאותרים.

סוג המענים ומספר המקבלים הילדים: השירותים הנפוצים שקיבלו הילדים ביישובי המג"ר כללו את תכנית 'אור' (18% מן הילדים), תכנית 'מעגן' (17%), וטיפול ביחידה ההתפתחותית (13%). שתי התכניות הראשונות משתייכות לתחום ליבה של איתור מוקדם והתפתחות, והשלישית, משתייכת לתחום ליבה של אבחון וטיפול.

מאפייני הילדים המקבלים מענים: מאפייני הילדים המקבלים מענים ביישובי המג"ר דומים למאפייני כלל הילדים בגיל הרך המקבלים מענים במסגרת התכנית הלאומית. לא נמצאו הבדלים משמעותיים במאפייני הילדים המקבלים שירותים בין יישובים שפועל בהם מג"ר ויישובים שלא פועל בהם מג"ר. 55% מן הילדים ביישובי המג"ר מצויים במצבי סיכון בתחומי חיים שונים, למעט בתחום קיום פיזי, בריאות והתפתחות, לעומת 49% ביישובים ללא מג"ר. בדומה לילדים ביישובים שלא פועל בהם מג"ר, ל-19% מן הילדים ביישובי המג"ר יש בעיות במספר תחומים. אלו ילדים שהוריהם מאופיינים בקשיי תפקוד ו/או הם מתקשים לטפל בהם, ובנוסף הילדים סובלים מבעיות בתפקוד הרגשי-חברתי וגם בתפקוד ההתפתחותי. סביר להניח שילדים אלה נזקקים במיוחד להתערבות רב-תחומית, אך בפועל לא נמצא כי הם מקבלים יותר מענים מילדים אחרים. עם זאת, יש לזכור כי ביחידות ההתפתחותיות, וגם בשירותים אחרים, ניתנים לעתים מגוון מענים, הנרשמים במערכת התמ"י כמענה אחד. נוסף על כך, ייתכן כי הילדים מקבלים מענים אחרים, משירותים שאינם נכללים בתכנית הלאומית ואינם מתועדים במערכת התמ"י.

ז. צוות המג"ר

פרק זה ידון בצוותי המג"רים. מידע על אודות מערך כוח האדם במג"ר התקבל מן השאלון למנהלות, מן הראיונות עמן ומקבוצות המיקוד עם צוותי המג"רים שנבחנו לעומק.

¹² המיפוי נערך בין השנים 2009-2014 ב-171 הרשויות המקומיות ואגדי הרשויות שמשתתפים בתכנית הלאומית. לצורך הניתוח המוצג כאן נבחרו רק יישובים ותיקים בתכנית הלאומית (שביצעו את המיפוי בשנים 2008-2009, כ-70 יישובים) ולא יישובים חדשים שסיימו את תהליך המיפוי רק לאחרונה ונמצאים עדיין בתהליך גיבוש תכנית יישובית ופיתוח מענים לילדים בסיכון.

מערך כוח האדם במג"ר (מתוך הדגם הבין-משרדי למרכז גיל רך יישובי)

"בכל מג"ר יפעל צוות קבוע שיכלול מנהל ואנשי מקצוע בהיקף כולל של שלוש משרות לפחות (2.5 מתוכם יהיו של בעלי תפקיד מן המקצועות: פסיכולוג התפתחותי, קליני או חינוכי, עובד סוציאלי, צוות מקצועות בריאות (פרה רפואי), יועץ חינוכי, אחיות בריאות הציבור, מגשר)". הבחירה באנשי המקצוע תהיה "בהתאם לצורכי הילדים וההורים ברשות המקומית, השירותים הקיימים ברשות והיקף הפעילות במג"ר".

בראש המג"ר עומדת מנהלת האחראית על ניהול צוות המרכז והפעלתו כצוות בין-מקצועי וכן על הבניית יחסי הגומלין עם השירותים לגיל הרך ביישוב ושימורם. בשאלון התבקשו המנהלות לסקור את בעלי התפקידים במג"ר, כפי שמוצג בלוח 3. נוסף למנהלות, בעלי התפקידים השכיחים במג"ר הם מן המקצועות הפרה-רפואיים, בעיקר מרפאים/ות בעיסוק (ב-20 מג"רים), קלינאית/ת תקשורת (ב-19) ופיזיותרפיסטים/ות (ב-13). ברוב המג"רים יש עובד/ת סוציאלית/ת (ב-18) ופסיכולוגית/ת (ב-17). ברבים מן המג"רים יש יותר מאדם אחד באותו תפקיד. לדוגמה, בשישה מג"רים יש ארבע מרפאות בעיסוק, ובחמישה מג"רים יש שלוש קלינאיות תקשורת.

לוח 3: מערך כוח האדם במג"רים (במספרים, שאלון למנהלות)

מס' מג"רים בהם יש בעל תפקיד זה	תפקיד/מקצוע
	צוות פרה-רפואי
20	מרפא/ה בעיסוק
19	קלינאית/ת תקשורת
13	פיזיותרפיסט/ית
9	מדריכ/ה התפתחותית
8	מטפל/ת רגשית
	בעלי מקצוע אחרים
17	מנהלת מג"ר
18	עובד/ת סוציאלית
17	פסיכולוגית
2	מגשר/ת תרבותית
9	גננת
8	אחות בריאות הציבור
4	יועצ/ת חינוכית
7	אם בית
4	אב בית
13	מזכירה

בחלק מן המג"רים דיווחו גם על קיומו של צוות תומך: מזכירה (ב-13 מג"רים), אם בית (ב-7 מג"רים) ואב בית (ב-4 מג"רים). יש לציין, שבמג"רים שנבחנו לעומק עלתה חשיבותה ונחיצותה של המזכירה הן בתפקידים של ריכוז ותיאום אדמיניסטרטיבי, אך גם ביצירת אווירה מקבלת ונעימה במרכז בעבור הורים ובשיווק הפעילויות להורים שמגיעים למג"ר (ר' פרק שביעות רצון). גם הורים שרואיינו הרבו לשבח את המזכירה ואת עזרתה בתיווך וביידוע על שירותים ופעילויות שהמג"ר נותן.

נוסף לצוות הפרה-רפואי ולצוות התומך, בתשעה מן המג"רים דווח שהצוות כולל גננת, ובעשרה מג"רים דווח שהצוות כולל אחות בריאות הציבור. ברוב המקרים מדובר בגננות הפועלות בתכנית 'אור' בגני ילדים מחוץ למג"ר, במשחקיות, ובאחד המג"רים דווח על גננת בתכניות "מעבר בטוח – תכנית מוכנות לכיתה א'". אחיות בריאות הציבור פועלות בעיקר בתכנית "צעדים בריאים", ובתכנית "חיזוק הקשר הורה וילד באמצעות מגע" המופעלות תחת אחריות המג"ר.

מן המחקר גם עלה שאין תפיסה אחידה בנוגע להגדרת צוות המג"ר. השוואה בין דיווח המנהלות על התכניות הפועלות תחת מטריית המג"ר לבין דיווחן על צוות המג"ר העלתה כי בתשעה מן המג"רים הגדירו המנהלות כצוות המג"ר רק את העובדים הפועלים במתחם הפיזי של המג"ר ולא הזכירו אנשי מקצוע הפועלים בתכניות מחוץ למג"ר. עובדה זו עולה בקנה אחד עם הקשיים שצינו מנהלות בבנייה ובגיבוש הצוות הפועל במג"ר (כפי שיוצג בפרק על קשיים בהפעלת הדגם הבין-משרדי).

מנהלת המג"ר (מתוך הדגם הבין-משרדי למרכז גיל רך יישובי)

מנהלת המג"ר תועסק בחצי משרה לפחות ובמחצית המשרה השנייה תוכל לשמש כמנהלת אחת היחידות המקצועיות.

תפקיד המנהלת כולל אחריות על "ניהול צוות המג"ר והפעלתו כצוות בין מקצועי; תכנון וניהול ישיבות הצוות והבטחת קיום ההדרכה המקצועית והבין-מקצועית; הקמה ופיתוח של מרכז ידע לאיסוף המידע והשימוש בו; הבנייה ושימור יחסי הגומלין עם השירותים לגיל הרך ביישוב".

מנהלת המג"ר: בעת מילוי השאלונים, היו מנהלות ב-17 מתוך 23 המג"רים. 10 מתוך 17 מנהלות דיווחו שהן ממלאות תפקיד נוסף במסגרת המג"ר, רובן מנהלות תכניות המופעלות במסגרתו (כגון, תכנית 'אור', 'מעגן' או מנהלות יחידה התפתחותית), שלוש מתוכן הגדירו את תפקידן הנוסף כ"מתכללות יישוביות לגיל הרך". רוב המנהלות (16) החלו לנהל את המרכז רק עם תחילת הפעלתו בדגם החדש במסגרת התכנית הלאומית או לאחריה. ארבע מנהלות הן ותיקות וניהלו את המרכז עוד במתכונתו הקודמת לפני אימוץ דגם המג"ר.

שמונה מן המנהלות עבדו במג"ר, בזמן מילוי השאלון, בין חודשיים לשנה, שלוש היו בתפקיד בין 18-21 חודשים וחמש מעל לשלוש שנים. ארבע מנהלות לא מנהלות את המג"ר מאז הקמתו, כלומר או שגויסו מספר חודשים לאחר ההקמה או שהחליפו מנהלת קודמת. בסך הכול, מאז תחילת פעילות המג"רים עזבו את התפקיד שבע מנהלות (למידע על אתגרים בניהול המג"ר ר' פרק על סוגיות ואתגרים בהפעלת הדגם הבין-משרדי).

הנחיה בין-תחומית: הדגם הבין-תחומי מבקש להסדיר את נושא הדרכת הצוות הקבוע במג"רים והתמיכה בו באמצעות מנגנון של הנחיה והדרכה בין-מקצועית/בין-תחומית, זאת נוסף להנחיה המקצועית הספציפית של כל מקצוע. ההנחיה הבין-מקצועית נועדה לעזור בהבניה של העבודה המשותפת ובגיבוש זהות הצוות. בפועל נמצא כי הנחיה זו מועברת למנהלות המג"רים ולא לכלל הצוותים. בהיעדר הנחיה זו, ישיבות הצוות

הופכות לפלטפורמה מרכזית להדרכה, הנחיה ובניית הצוות וגיבושו. להלן יוצגו שני מנגנונים אלה ודרכי יישומם במרכזים.

הכשרת הצוות והדרכתו (מתוך הדגם הבין-משרדי למרכז גיל רך יישובי)

"במג"ר תינתן הדרכה בין-מקצועית וכן הדרכה מקצועית ספציפית לכל מקצוע (דיסציפלינרית). באחריות מנהל המג"ר לבנות את מערך ההדרכה הבין-מקצועית והדיסציפלינרית כך שההדרכה שתינתן תהיה היעילה ביותר והמתאימה ביותר לצורכי אנשי הצוות והרשות המקומית".

"הנחיה מקצועית בין-תחומית צריכה להינתן לצוות הקבוע של המג"ר פעם עד פעמיים בחודש (מינימום 4 שעות חודשיות) על ידי מנחה קבוע. מידת האינטנסיביות תלויה במיומנות הצוות וניסיונו".

המנחות מועסקות על ידי התכנית הלאומית. בראיונות עם שלוש מנחות עלה כי שתיים גויסו לתפקיד על ידי מנהלת התכנית במטה ואחת גויסה על ידי "אחראי המענה" של המג"ר ברשות המקומית, שהכיר את עבודתה ופועלה וחשב שתוכל לעזור בהדרכת המנהלת. המנחות הן בעלות רקע וניסיון בעבודה בין-מקצועית בתחום הגיל הרך ובהובלה של תהליכים לגיל הרך ביישובן (שתיים מתוכן מנהלות ותיקות של מרכזים לגיל רך).

מעדכון מנהלת התכנית עלה כי נכון לסוף 2014 הוחלט כי ההנחיה תהיה אישית למנהלת המג"ר ולא לצוות, אך זו אמורה לשרת את המנהלת בין היתר בתהליך בניית הצוות וגיבושו. בכל המג"רים שנבחנו לעומק מלבד מג"ר אחד דיווחו המנהלות כי הן מקבלות הנחיה זו. במג"ר אחד שנבדק לעומק דווח כי ההדרכה ניתנת באופן קבוצתי גם לאחראים לתחומי הליבה במג"ר.

בהתאמה לכתוב במסמך הדגם הבין-משרדי, מפגשי ייעוץ וליווי למנהלות מתקיימים אחת לשבועיים במשך שעה וחצי-שעתיים במג"ר. זאת, נוסף לזמינות טלפונית במהלך השבוע. לדברי המנחות, הנושאים המרכזיים שעולים על ידי המנהלות במסגרת ההדרכה כוללים: דיון בחזון המג"ר ומטרותיו, חשיבה משותפת על המיצוב המקצועי והפוליטי של המג"ר ברשות וכן סוגיות ניהול הקשורות בבניית תקציב, בהבניית צוות מקצועי ובהדרכתו ובהבניה של נוהלי עבודה שוטפים במג"ר, כגון נוהלי מעקב אחר מטופלים ונוהלי עבודה מול קופות החולים. המנחות ציינו כי ההנחיה מבוססת בעיקרה על הצרכים שהמנהלת עצמה מעלה, בתוספת התייחסות של המנחה לנושאים נוספים שהיא רואה כחשובים לניהול המג"ר.

לדברי המנחות, סוגיות הנוגעות לקשר עם השירותים ביישוב נוטלות נתח נרחב מזמן ההדרכה. המנחות דיווחו על קשיים שהמנהלות מעלות בנוגע לשיתוף הפעולה עם גורמים ברשות המקומית, וכי מקום נרחב ניתן להקשבה ולהכלה של תסכולים הנובעים מן הפער בין הציפיות מן התפקיד והתפקיד בפועל, וכן מן האיטיות בתהליך בניית שותפויות (להרחבה בנושא ראה פרק על סוגיות ואתגרים בהפעלת הדגם הבין-משרדי). לכן בהליך ההנחיה הן דנות בקשיים, ומסייעות למנהלת להגדיר את תחומי אחריותה, ליישם את תפקידה ולהתמודד עם הקשיים בהתאם לחזון של המג"רים, למאפייני היישוב ולסגנון הניהול של המנהלת. שתיים מן המנחות היו בעבר מנהלות ותיקות של מרכזים לגיל הרך. הן התייחסו ליתרון בהנחיה הנובע מן הידע ומן הניסיון שלהן.

ראוי לציין שבנוסף להנחיה של המנחות הבין-תחומיות, המנהלות מקבלות הכשרה עם כניסתן לתפקיד וכן הכשרה שוטפת של למידת עמיתים. המנהלות שרואיינו ציינו את חשיבות למידת העמיתים. אחת המנהלות מתארת: "זה מקום בו אני מרגישה שאני צוברת ידע, מקום חשוב לוונטילציה ולקשיים. יש לנו גם קבוצת וואטסאפ בה אנחנו מבקשות עזרה או מעלות קשיים. אלה מפגשים שמאפשרים גם חשיפה לראות איך כל אחת עובדת במג"ר שלה עם אוכלוסיות שונות, אנשים שונים ופוליטיקה שונה. זה מאפשר להרחיב את התפיסות".

ישיבות הצוות הבין-מקצועי: ישיבות הצוות הן פלטפורמה חיונית להדרכה, לבניית הצוות ולהסדרה של שיתוף פעולה ותיאום בין המענים השונים במג"ר. חשיבותן עולה ביתר שאת מכיוון שלא ניתנת הנחיה בין-תחומית מסודרת אחרת לצוותי המג"רים.

לפי דיווח המנהלות, בכל המג"רים מתקיימות ישיבות צוות, תדירות שכיחה היא פעם בחודש (ב-9 מג"רים). ב-13 מג"רים הישיבות מיועדות לכל הצוות ובחמישה רק לחלק מן הצוות (לוח 4).

לוח 4 : מאפייני ישיבות הצוות במג"רים (במספרים, שאלון למנהלות)

מס' המג"רים=20		
		תדירות הישיבות
4		פעם בשבוע
9		פעם בחודש
6		מספר פעמים בשנה*
1		אין מידע
		הישיבות מיועדות
13		לכל הצוות
5		לחלק מן הצוות
2		אין מידע
		נושאי הישיבות כוללים
17		עדכונים בנוגע לעבודת המג"ר
14		הצגת מקרה ודיון בילד או במשפחה
11		תיאום טיפול בנוגע לילדים ומשפחות המגיעים למג"ר
19		סוגיות רוחב הנוגעות לעבודה בין-מקצועית
9		הרצאת מרצה אורח בתחומים רלוונטיים
		המידה בה הישיבות מסייעות ליצירת שיתוף פעולה בין-מקצועי במג"ר
17		במידה רבה או רבה מאוד
2		במידה מועטה
1		אין מידע

* בין 4 ל-6 פעמים בשנה

על פי דיווח המנהלות, הנושאים השכיחים בישיבת צוות הם: דיון בסוגיות רוחב הנוגעות לעבודה הבין-מקצועית (ב-19 מג"רים), עדכונים בנוגע לעבודת המג"ר (17), הצגת מקרה ודיון בילד או במשפחה (14), תיאום טיפול (11). בתשעה מג"רים דווח על הצגות של מרצים אורחים בתחום רלוונטי לעבודת המג"ר. בסך

הכול, ב-14 מן המג"רים דיווחו המנהלות ששיבות הצוות עוסקות בלפחות שלושה מן הנושאים שצוינו לעיל. רוב המנהלות (17) דיווחו כי ישיבות הצוות מסייעות ליצירת שיתוף פעולה בין מקצועי במג"ר ב"מידה רבה" או "רבה מאוד".

כפי שצוין, בשאלות על היקף הזמן המוקדש לפעילויות השונות במג"ר, דיווחו 13 מנהלות שהיקף הזמן המוקדש לישיבת הצוות "מתאים", ושלוש מנהלות דיווחו שהיקף הזמן מועט מדי (ר' לוח 3). בשניים מן המג"רים שנבחנו לעומק אמרו אנשי הצוות שאין מספיק ישיבות ושיש צורך בהרבה יותר מהן לצורך תיאום המענים ותכלולם. לטענתם, היקפי המשרה המצומצמים (בעיקר של העובדים על בסיס שעת) והשעות השונות שאנשי המקצוע עובדים בהן מקשים על תיאום מפגשים ואין מספיק הזדמנויות לשיח בין-מקצועי על אודות הילדים והמשפחות (ר' פירוט בפרק הבא).

ח. היבטים של עבודה בין-מקצועית ובין-משרדית בתוך המג"ר ומחוץ לו

עבודה בין-מקצועית ושיתופי פעולה בין-ארגוניים הם חלק אינטגרלי מתורת העבודה של 360° התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון. בניגוד לשיתופי פעולה וולונטריים ולא פורמליים בין שירותים שהתקיימו בעבר, על בסיס רצון טוב או הסכמות מקומיות, התכנית הלאומית מציגה אתגר בכך שהיא דוחפת לשיתוף פעולה שהוכתב מצד קובעי מדיניות. לכן, שיתוף הפעולה במסגרת התכנית הלאומית מעוגן בנהלים ובעלי תפקידים שנועדו לנהל את השותפות ולמסדה. השותפות באה לידי ביטוי בהגדרות משותפות לזיהוי ילדים בסיכון בתחומי חיים מרכזיים, יעדי תוצאה רב תחומיים (בתחומי חינוך, בריאות, רווחה ופנאי), מבנה ניהולי הכולל בעלי תפקידים נציגי כל השותפים הפועלים ברמות שונות (יישובי, מחוזי וארצי) וכן תשתית מידע יישובית (תמ"י) המשמשת בסיס לתכנון וקבלת החלטות משותפים.

תת הפרק הבא יציג את העבודה הבין-מקצועית והבין-משרדית במג"רים בשתי רמות: הטיפול השוטף בילד/במשפחה (בין אם בתוך המג"ר או מחוץ לו), והמנגנונים שנועדו לעזור במימוש העבודה הבין-משרדית והוצאתה לפועל.

ח.1 תיאום ועבודה בין-מקצועית בנוגע לילדים ולמשפחות

תיאום ועבודה בין-מקצועית (מתוך הדגם הבין-משרדי למרכז גיל רך יישובי)

המג"ר יקיים קשר עם כלל הגורמים נותני השירות בקהילה: גורמי החינוך, הרווחה והבריאות, קליטה וחינוך בלתי פורמאלי, הן ביחס לילדים ספציפיים ומשפחותיהם והן ביחס לגיבוש דרכי פעולה וקביעת מדיניות ברמה המקומית.

כפי שניתן לראות, הדגם הבין-משרדי מתייחס לאחריות הכוללת של המג"ר לקשר בין המערכות אליהן משתייכים הילד ומשפחתו. בעבודתם השוטפת צריכים אנשי המקצוע במג"ר להחליף מידע ולתאם טיפול, הן עם אנשי מקצוע נוספים במג"ר והן עם אנשי מקצוע אחרים הבאים במגע עם הילד – גננות ואחיות טיפול חלב, שירותי חינוך ובריאות אחרים, שירותי רווחה, קליטה ועוד. להלן יוצגו היבטים בקשר ליישום של עיקרון זה, כפי שעלו מן השאלונים, מן הראיונות עם אנשי מקצוע במג"ר ומחוץ למג"ר ומן הראיונות על אודות ילדים ספציפיים. יתוארו פרקטיקות שוטפות של תיאום טיפול בין עובדים בתוך המג"ר ובין עובדים מחוץ למג"ר, ומאמצים לפתח מנגנונים מובנים יותר לתיאום הטיפול.

תיאום טיפול (מתוך הדגם הבין-משרדי למרכז גיל רך יישובי)

המג"ר יהיה אחראי לתכנון טיפול ולתיאום טיפול בתוך המג"ר:

- לכל ילד תוגדר תכנית טיפול, עם יעדים מוגדרים ונקודות בקרה ומעקב

- לכל ילד יוגדר מתאם טיפול מצוות המג"ר שיהיה אחראי לבניית מעקב בעבור ילד שיש לו יותר ממטפל אחד

תיאום טיפול בתוך המג"ר: בשאלון למנהלות, 14 מתוך 17 מן המנהלות שענו על השאלה דיווחו כי אנשי מקצוע במג"ר משתפים פעולה "במידה רבה" או "רבה מאוד" בהיבטים של תיאום טיפול. במסגרת קבוצות המיקוד והראיונות עם עובדי המג"רים תוארו פרקטיקות שונות של תיאום טיפול:

טיפולים משותפים או משלימים: אנשי מקצוע דיווחו על מצבים שהם בונים טיפולים משותפים או מתאמים טיפולים ביניהם. מרפאה בעיסוק מתארת טיפול משותף כך: "היו לנו מקרים שעשינו טיפולים משותפים של שנינו בחדר עם הילד במשחקים משותפים. עושים את זה כשחושבים שזה עשוי להועיל לילד. למשל אם יש לו בעיות קשב וקשה לשמור על הריכוז בטיפולים, או אם המטרות שלנו משותפות וחבל שהילד לא יפיק משני מטפלים". דוגמאות נוספות שתוארו כוללות מצבים של טיפול שממשיך טיפול אחר. למשל כשקלינאית תקשורת בונה עם הילד ספרון שנועד להעשיר את שפתו ומרפאה בעיסוק יושבת עם הילד והם צובעים את הציורים בו.

התייעצויות ועידכונים: בכל המג"רים שנבחנו לעומק התייחסו אנשי הצוות והמנהלות לשיחות שהם מקיימים עם אנשי הצוות שונים בתוך המג"ר ולעדכונים שהם מקבלים מהם על הילדים המטופלים (מרבית ההתייחסויות היו לאנשי מקצוע שונים העובדים במסגרת היחידות ההתפתחותיות). לטענתם, רוב השיחות נעשות באופן בלתי פורמלי (שיחות מסדרון, טלפונים, מיילים). הן התייחסו לנוחות בעבודה תחת קורת גג אחת המאפשרת נגישות מהירה ונוחה לאנשי המקצוע השונים. כפי שמתארת מרפאה בעיסוק באחד המג"רים: "אם יש ילדים משותפים אנו מדברות ביחד בינינו ומתייעצות... אם למשל אני חושדת ויש לי שאלה בנושא התפתחות שפה ואני לא עד הסוף בטוחה אני מתייעצת עם קלינאית התקשורת". במג"רים נוספים תוארו תצפיות של מטפל בטיפולים של מטפל אחר. לדוגמה, מצב שבו קלינאית תקשורת חושדת שיש לילד בעיה בתחום המוטורי, והיא מבקשת מן המרפאה בעיסוק שתכנס לחדר בזמן הטיפול ותצפה בילד.

יחד עם זאת, אנשי המקצוע התייחסו לשיתוף פעולה זה כאל תהליך הקיים בתרבות הארגון אך לא מספיק מובנה וממוסד. הם ייחסו את הקושי לשיטת התקצוב של שעות הטיפול ולקשיים לוגיסטיים בקיום הפגישות לנוכח שעות העבודה השונות של אנשי המקצוע השונים. מנהלת אחד המג"רים שנבחנו לעומק ציינה: "אנחנו מעט מאוד מקיימים דיונים בין-מקצועיים... יש מעט שיח מסודר ודיונים מתוכננים... יש פה ילדים בטיפול משותף. אבל אין מספיק זמן לשבת ביחד ולקחת את הטיפול צעד אחד קדימה באופן רשמי".

במג"רים שנבדקו לעומק דווח על אמצעים שנוקטים בהם כדי לשפר את תיאום הטיפול ואת זרימת המידע בין המטפלים השונים במג"ר: בשני מג"רים דווח על מפגשים קצרים בני 20 דקות, בהם דנים על ילד אחד עם כל המטפלים ביחידה הטיפולית. באחד המג"רים דווח כי קיימת **תכנת ניהול תיק** המאפשרת לאיש מקצוע בתוך המג"ר להיכנס לתיק של ילד ולקבל מידע על מגוון הטיפולים שהוא מקבל במסגרת המג"ר. מערכת זו הייתה חדשה בעת הראיונות ועובדת סוציאלית וחלק מן העובדים טענו כי היא משפרת את הליכי ההיכרות והטיפול בילד.

תפקיד מתאם טיפול: הדגם הבין-משרדי מציין את חשיבות קיומו של מתאם טיפול מצוות המג"ר, שיהיה אחראי לבניית תכנית מעקב בעבור ילד שיש לו יותר ממטפל אחד. אולם מדיווח המטה עלה כי לא הוקצו משאבים לתפקיד מתאם הטיפול ולא גובש תיאור מובנה של תפקידיו וסמכויותיו בעבודה במרכז. בשאלון נשאלו המנהלות האם לילדים המשורתים במג"ר מוגדר מתאם טיפול (תוך הבהרה כי הכוונה היא ל"בעל תפקיד שבאחריותו תכנון הטיפול, התיאום ובניית תכנית מעקב אחר הילד ומשפחתו"). מתשובותיהן (לוח 5) עלה כי בעל תפקיד כזה קיים ב-11 מג"רים, ברובם (7) הוא פועל בעבור ילדים שנמצאים בתכנית טיפול במסגרת כוללת כמו יחידה להתפתחות הילד. בארבעה מג"רים דווח כי יש מתאם טיפול לכל או לרוב הילדים שמקבלים יותר משירות אחד במג"ר. בעל התפקיד השכיח לתיאום טיפול הוא העובד הסוציאלי (בשישה מג"רים דיווחו על כך).

לוח 5: תפקיד מתאם טיפול (במספרים, שאלון למנהלות)

מס' מג"רים=18	
11	יש תפקיד של מתאם טיפול במג"ר
(11)	הילדים בעבורם נערך תיאום טיפול:
4	כל/רוב הילדים המקבלים יותר משירות אחד במג"ר
7	ילדים שמוגדרת בעבורם תכנית טיפול במסגרות כוללות
	מיהו מתאם הטיפול:
6	עובד סוציאלי
1	מנהלת המג"ר
4	לא ענו על שאלה זו
7	אין תפקיד מתאם טיפול
	סיבות
4	התפקיד נמצא בתהליך גיבוש
2	היעדר תקציב

בשבעה מג"רים דווח שאין מתאם טיפול. המנהלים נשאלו על סיבות לכך. שישה מנהלים ענו: ארבעה דיווחו שהתפקיד נמצא בתהליך גיבוש, ושניים הסבירו שאין משאבים המיועדים לתקצוב שעות עבודה לתפקיד זה.

קשר ותיאום עם שירותים מחוץ למג"ר לצורך טיפול בילדים

קשר ותיאום עם שירותים מחוץ למג"ר (מתוך הדגם הבין-משרדי למרכז גיל רך יישובי)

- ♦ למג"ר אחריות כוללת לקשר בין המערכות אליהן משתייכים הילד ומשפחתו, באמצעות מנהל/ת המג"ר:
- המג"ר אחראי אחראי לבנות מערכת מתואמת והיזון חוזר עם המסגרת החינוכית של הילד, תוך דאגה לקשר בין המטפל במג"ר, לגננת ולהורי הילד, בעבור ילד שהופנה ע"י הגן לקבל טיפול במג"ר.
- המג"ר אחראי לבנות מערכת מתואמת והיזון חוזר עם המסגרת החינוכית של הילד, תוך דאגה לקשר בין המטפל במג"ר, לגננת ולהורי הילד, בעבור ילד שהופנה ע"י הגן לקבל טיפול במג"ר.
- באחריות המג"ר לבנות מערכת מתואמת והיזון חוזר עם טיפת חלב, בעבור ילד שהופנה ע"י טיפת חלב.

גיבוש דרכי טיפול יחד עם אנשי מקצוע מחוץ למג"ר: תיאום טיפול כחלק מן העבודה השוטפת מתקיים גם עם אנשי מקצוע מחוץ למג"ר, כגון גננות או שירותי רווחה. באחד המג"רים שנבחנו לעומק, תיארה פסיכולוגית את הקשר עם אנשי מקצוע בשירותים ביישוב כמרכזי וחשוב: "אני חושבת שזה מחויב במציאות שבה אני עובדת כמטפלת רגשית, אי אפשר לעבוד לבד, חייבים לייצר צוות וזה מה שאני מנסה לעשות, רותמת את הגננת, העובדת סוציאלית ואנו יוצרות צוות שמלווה את המשפחה. זה מורכב קצת כי לכל ילד מדובר בצוות אחר אבל זה חשוב".

בחלק מן המג"רים דווח על פגישות פורמליות משותפות של אנשי מקצוע משירותים שונים **מתוך המג"ר ומחוץ לו** בנוגע לילדים עם קשיים מורכבים. במג"רים שנבחנו לעומק נתנו דוגמאות לשיחות על אודות חלק מן הילדים, הכוללות עדכון על מצבם וגיבוש דרכי פעולה לטיפול בהם. כפי שמתארת עו"סית באחד המג"רים: "התחלנו למסד את הישיבות באמצעות דיוני מקרה עם הרופאה היועצת שלנו שהיא מומחית להתפתחות הילד, בישיבות הללו ההורים משתתפים וכל הגורמים בקהילה שמשויכים לילד. אז זה ממוסד היום, ונעשה עבור ילדים שמעוררים קושי. פעם בחודש במשך שלוש שעות ומכינים לה מקרים".

אנשי מקצוע אחרים במג"רים דיווחו על ביקורים שלהם בגנים. פיזיותרפיסטית ביחידה התפתחותית במג"ר מתארת: "היתרון שלי שאני עובדת פה ... זו היכולת שלי והגישה לכל המסגרות הטבעיות של הילד, אני יכולה לעשות ביקורי בית (והמון), אני יכולה לעשות ביקור בגן גם כדי לתאם מטרות טיפול". נוסף על כך, מן הראיונות עם עובדי המג"רים ועם הורים, עלה שכמעט בכל המקרים בהם הילד היה מטופל בטיפול פרה-רפואי, המטפלת יצרה קשר עם הגננת בגן ואף הגיעה לצפות בילד בגן.

מתן משוב: בצד הדיווחים על מפגשים משותפים ועל ביקורים בגנים, גננות שרואיינו בשני יישובי עומק דיווחו על הצורך שלהן ביותר מידע ועדכון על אודות הטיפול במג"ר בילדים שהן הפנו לטיפול. מדווחת אחת מהן: "אני מאוד רוצה שבמרכז יזהו אותנו כחלק מתהליך, שחשוב לשתף ולעדכן אותנו באופן קבוע. בדרך כלל, אם אני מבקשת לדעת אז זה קורה. אבל חסר לי נוהל מוסדר שמחייב לשלוח לי דוחות על ילד או לדווח לי אפילו בטלפון מה קורה איתו בטיפול ואיך הוא מתקדם". במג"ר אחר, לעומת זאת, עובדת מג"ר דווחה על ניסיון לערב גננות ולגייסן לנוכחות בחדרי הטיפולים – אך זה לא צלח: "אנחנו מנסים ועוד לא הצלחנו לגייס גננות... לא רק בסוף האבחון אלא להיות בחדר, לראות את התמורות שיש בטיפול. מזמינים אותן והן לא תמיד מגיעות".

באף מג"ר לא דווח על קיום מערכת ממוסדת ושוטפת למתן משוב לילדים שהופנו אליו.

הפניות אל המג"ר ומהמג"ר: אחת החוזקות של המג"רים כפי שצוינו על ידי אנשי מקצוע ומנהלות היא העובדה שחלק מן העובדים במג"רים עובדים במקביל גם בתכניות או בשירותים נוספים שפועלים מחוץ למג"ר. העבודה במספר מסגרות מאפשרת להם לשמש כמקור להפניית ילדים הזקוקים לכך לטיפול במג"ר, וגם להוות אנשי קשר בין השירותים למג"ר. חבר "צוות מענה" במג"ר אי' ציין כי מצב זה מהווה יתרון, מכיוון "שילד שאותו בגן בוודאי יגיע לקבל טיפול. הוא לא ייפול בין הכיסאות... ואני יכול להיות שקט שהילד יגיע לטיפול". עם זאת, דגם פעילות זה אינו מתקיים באופן מלא בכל היישובים ובנוגע לכל השירותים, ובמרבית המקרים אינו מאורגן במנגנונים מובנים.

אנשי המקצוע שרואיינו (בעיקר בדרגי המטה) ציינו את הצורך לגבש הנחיות מוסכמות בין המשרדים השונים בנוגע למחויבות אנשי המקצוע לשתף פעולה בהיבטים השונים של העבודה הבין-מקצועית.

תיווך וליווי לשירותים בקהילה: עוד היבטים של תיאום טיפול באים לידי ביטוי בליווי של הילד והוריו על ידי איש צוות מן המג"ר לטיפולים מורכבים בקהילה, כמו מרפאה לבריאות הנפש, וכן במגעים מול אנשי מקצוע בשירותים כגון שירותי הרווחה או מתי"א במשרד החינוך (מרכז תמיכה הפועל ברשויות ומוציא לפועל תכנית לשילוב תלמידים עם צרכים חינוכיים מיוחדים במערכת החינוך). כפי שמתארת פיזיותרפיסטית: "מול הרווחה עושים מפגשים סביב הילד והצרכים שלו. אבל גם במצבים לא טובים, כשהורים, למשל, לא מביאים את הילד שלהם בצורה עקבית ומסודרת, והרווחה מכירה אותם, אז עושים ישיבות רב-מקצועיות. או גם במקרים נקודתיים - בטלפון או במייל - שאנו יודעים שילד צריך נעליים". קלינאית תקשורת מתארת סיוע ביצירת קשר ראשוני לצורך שילוב ילד בחינוך המיוחד עם מתי"א. היא מתארת: "מול משרד החינוך יש לנו את התקשורת עם המתי"א בנושא השמה ... בגלל ההיכרות שלנו עם הילדים וההורים אנחנו מעלים את העניין בפני ההורים וכשההורים מסכימים, מעבירים אותם לטיפול מתי"א".

אנשי צוות במג"רים אחדים סיפרו על מאמציהם לעודד הורים להביא את הילדים לטיפולים פרה-רפואיים במג"ר, ועל סיוע בקיצור תורי המתנה לשירותים ולמרפאות אליהם הפנו את הילדים. עוד תיארו אנשי הצוות איך יצרו קשר ישיר עם גורמים שונים לקבלת ציוד תומך לילדים עם מוגבלויות, או על פניות ללשכות רווחה לקבלת כסף לרכישת משקפיים לילד. עובדת סוציאלית באחד המג"רים מתארת מקרה של ילד עם בעיה התפתחותית מורכבת, ואם שלא הסכימה להכיר בבעיה. לטענתה, ללא העבודה הסבלנית, הגמישה והמכילה במג"ר, ילד זה היה נותר ללא טיפול מתאים: "יש פה סוג של מורכבויות שברגע שכל מערכת נפגשת בנפרד, בקלות אפשר להגיע למצב בו כל תחום לא רואה את עצמו אחראי על המכלול. לאימא כזו במערכת מעט בירוקרטית יכולים להגיד לה ללכת וזהו, כי היא לא נחמדה היא מציפה, מתעצבנת ומעצבנת".

ח.2. קידום עבודה בין-משרדית ובין-מקצועית ברמת היישוב

האחריות להפעלת המג"ר ולניהולו (מתוך הדגם הבין-משרדי למרכז גיל רך ישובי)

- ◆ מרכז גיל רך נמצא בניהול הרשות המקומית ובאחריותה. המג"ר יהיה חלק מן המבנה הארגוני של אחת ממחלקות הרשות המקומית.
- ◆ באגדי יישובים שיוך המג"ר יהיה לאחת מן הרשויות באגד, בכפוף להסכמתן של הרשויות הכלולות באגד.
- ◆ ועדת גיל רך יישובית תשמש גם כוועדת היגוי למרכז הגיל הרך.
- ◆ "צוות מענה" – צוות ליווי הביצוע, יהיה בין-ארגוני במהותו ויבחר ע"י היישוב ויכלול נציגי השותפים מן היישוב (חינוך, כולל שפ"ח ומתי"א, בריאות, רווחה ונוספים).

"אחראי המענה": "אחראי המענה" הוא תפקיד הקיים בעבור כל אחד מן המענים המופעלים במסגרת התכנית הלאומית. "אחראי המענה" הוא הנציג מטעם הרשות המקומית – איש מקצוע מאחד השירותים ובעל ידע מקצועי וניסיון בתחומים המרכזיים של המענה. באוגדן היישובי של התכנית הלאומית מוגדר תפקיד "אחראי מענה": "בהקמה וניהול של הצוות המלווה של המענה, לנהל ולהוביל את תהליכי קבלת

ההחלטות ביחס לדרכי הפעולה של המענה (למשל תשתיות פיזיות, הדרכה וגיוס כוח אדם), לאסוף ולרכז מידע על עבודת המענה מתוך התמ"י, להעלות סוגיות ואתגרים לידיעה ולדיון בוועדות השונות של התכנית הלאומית ביישוב ולהוביל חשיבה על דרכים לפתרון, ליישם המלצות הצוות המלווה ולהטמיען בדרכי הפעולה של המענה. כמו כן, "אחראי המענה" אחראי לניהול התקציב של המענה בהתאם לדרכי הפעולה של הרשות המקומית (הגדרת שימושים, טיפול בתשלומים, דווח למשרדי ממשלה וכד')¹³.

בצד התיאור הכללי של תפקיד "אחראי המענה", במסמך המתאר את הדגם הבין-משרדי אין התייחסות לאתגרים המיוחדים באחריות על מענה שהוא כשלעצמו אוסף של מענים שונים.

ב-18 מתוך 20 המג"רים דיווחו המנהלות על קיומו של "אחראי מענה" למג"ר. בעל תפקיד שכיח הממלא תפקיד זה הוא מנהל אגף החינוך ברשות המקומית (ב-8 מג"רים), אך בתפקיד ניתן למצוא גם ראשי תחום גיל רך ביישוב (3), מנהלי מתנ"ס (2), מנהלי מחלקת/אגף הרווחה (2) ומנהלת מחלקת גנים (1). תדירות המפגשים השכיחה בין מנהלת המג"ר ו"אחראי המענה" היא פעם עד פעמיים בחודש.

מנהלות המג"רים התבקשו להתייחס למספר היגדים המתארים את תפקודו של "אחראי המענה". לוח 6 מציג את ההיגדים ואת תשובותיהן של 16 מן המנהלות. אפשר לראות שמרבית המנהלות (בין 11-15 מהן, ביחס להיגדים השונים) הסכימו כי "אחראי המענה" מגלה זמינות לפניוניהן, מרגיש אחריות כלפי המג"ר, מגלה מעורבות ומייצג את המג"ר כלפי הרשות. לעומת זאת, פחות מנהלות (8) הסכימו ש"אחראי המענה" יוזם מענים ושירותים נוספים על פי צורכי המג"ר. בסך הכול, 12 מתוך 16 המנהלות שענו על שאלות אלה הביעו שביעות רצון רבה מתפקוד "אחראי המענה". ארבע מנהלות דיווחו כי הן מרוצות "במידה מועטה" או שכלל אינן מרוצות, חלקן סיפרו על חוסר זמינות של "אחראי המענה" להגיע למפגשים.

לוח 6 : תפיסת המנהלת את תפקוד "אחראי המענה" (במספרים, שאלון למנהלות)

מסכימה במידה רבה מאוד	מסכימה במידה רבה / מועטה/כלל לא	מסכימה במידה רבה / מועטה/כלל לא
זמינות ונגישות		
מצליח להיפגש באופן סדיר וקבוע	11	5
מגלה זמינות לפניוניהן	15	1
מעורבות כלפי המג"ר		
מגלה מעורבות בנושאים הקשורים לפעילות המג"ר	12	4
נותן מענה לקשיים בהפעלת המג"ר	11	5
אחריות, ייצוג ופעילות יזומה לטובת המג"ר		
מרגיש אחריות כלפי המג"ר	13	2
מייצג את המג"ר ברשות	11	3
יוזם מענים ושירותים נוספים על פי צורכי המג"ר	8	7
שביעות רצון כללית מתפקוד "אחראי המענה"	12	4

¹³ מתוך התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון – האוגדן היישובי
<http://www.molsa.gov.il/ProjectShmid/Forms/Documents/%D7%90%D7%95%D7%92%D7%93%D7%9F%20%D7%99%D7%99%D7%A9%D7%95%D7%91%D7%99.pdf> (עמוד 17)

מנהלת התכנית הלאומית ביישוב ש"אחראי מענה" בו עזב את תפקידו, תיארה את מורכבות התפקיד ומחויבויותיו כחלק מן הסיבות לקושי במציאת מחליף: "להיות 'אחראי מענה' זה תפקיד מאוד גדול, מסובך ומאיים על חלק מהאנשים. אנחנו לא מצליחים למצוא מאז שעזב. אנשי מטה הבינו שזה סוג של 'כאב ראש' בשבילם כי זה תפקיד מורכב ומתכלל. למרות שאני חושבת שזה יכול להיות גם נכס והזדמנות להעצים ולקדם תחומים שהם אמונים עליהם ומתקשים בהם".

בתחילת המחקר "אחראי המענה" למג"ר פעל במקביל ל"אחראי מענה" נוספים של המענים הניתנים במג"ר. חלק מאנשי המטה והשטח ביישובים שנבחנו לעומק התייחסו לסרבול הביורוקרטי שנוצר במצב זה בו לכל מענה במג"ר יש "אחראי מענה" משלו, זאת נוסף למנהלים של כל מענה ולמנהלת המרכז. במהלך ביצוע המחקר חל שינוי בנושא זה והוחלט כי "אחראי מענה" המג"ר ישמש כאחראי לכל המענים הפועלים במסגרתו.

דילמה נוספת שעלתה היא בקשר לתפקידו של "אחראי המענה" במצבים בהם המג"ר נמצא ומנוהל תחת קורת גג של מנהל קהילתי או מתנ"ס. מתאר מנהל מנהל קהילתי שבמסגרתו פועל מג"ר: "יש פה סרבול. מצד אחד אני המנהל של מנהלת המג"ר ואז מה התפקיד של 'אחראי המענה'? עד כמה באמת צריך אותו?.. כל עוד אנחנו מסתדרים זה עובד, אבל כל הזמן עולה השאלה 'מי מחליט'. וגם (המנהלת) לא ידעה לתת תשובה מול מי היא מנהלת".

"צוות המענה" של המג"ר: "צוות מענה" הוא מנגנון הקיים בכל המענים הפועלים במסגרת התכנית הלאומית. "צוות המענה" הוא צוות רב-מקצועי שאמור לכלול את כל אנשי המקצוע ביישוב מתחומים עם זיקה לעולם התוכן של המענה. תפקיד חברי הצוות לעקוב אחר יישום המענה וכן לתרום מן הידע שלהם לעבודת "אחראי המענה" ולעבודת מנהל המענה. במחקר כולל על התכנית הלאומית, נשאלו 95 "אחראי מענה" על תרומת "צוות המענה" למענים השונים שהם עומדים בראשם. מרבית "אחראי המענה" דיווחו על תרומה גדולה של הצוות, לא רק בהיבטים התפעוליים של המענה אלא גם בנוגע לחשיבה רחבה יותר על המשתתפים וצורכיהם (מרגולין ואחרים, 2015). כפי שצוין, בתקופה שהועברו בה השאלונים למנהלות, "צוות המענה" למג"ר פעל במקביל לצוותים שליוו כל אחד מן המענים שפעלו במסגרתו. "צוות המענה" נפגש ופעל ב-19 מ-20 המג"רים שבנוגע להם מולאו שאלונים.

מנהלי המג"רים נשאלו כמה פעמים בשנה האחרונה התכנס הצוות, ודיווחו על תדירויות שבין פעם בשנה (מג"ר אחד) לשש פעמים בשנה (שלושה מג"רים). בחמישה מג"רים התכנסו פעמיים בשנה האחרונה, בחמישה נוספים התכנסו ארבע פעמים בשנה האחרונה, במג"ר אחד דווח על חמש פעמים בשנה. בנוגע לשלושה מג"רים לא דווח על תדירות ההתכנסות. במג"ר אחד הצוות הוקם, אך עדיין לא התכנס במועד מילוי השאלון.

בשאלון למנהלות, הן נשאלו באיזו מידה הן מסכימות עם מספר היגדים הקשורים בתיפקודו של "צוות המענה" (לוח 7). 15-17 מן המנהלות התייחסו להיגדים שונים בשאלה זו. 15 מנהלות הסכימו ש"צוות המענה" כולל נציגי שירותים רלוונטיים, ו-14 הסכימו שבדרך כלל מגיעים רוב הנציגים הרלוונטיים למפגשים. 17 מנהלות הסכימו שהצוות מגלה מעורבות בנושאים הקשורים למג"ר, אך רק בין 8-13 מנהלות

הסכימו במידה רבה או רבה מאוד שהצוות נותן מענה לקשיים בהפעלת המג"ר, יוזם הפעלת מענים נוספים, עוקב אחר יישום המענים ומעודד שותפויות בין שירותים בתוך המג"ר ומחוץ למג"ר. כמו כן, 13 מן המנהלות דיווחו שהצוות מצליח להגיע להסכמה ביחס לסדרי עדיפויות במג"ר. בסך הכול, 12 הביעו שביעות רצון רבה או רבה מאד מתפקוד "צוות המענה". שלוש המנהלות שדיווחו שהן שביעות רצון במידה מועטה מ"צוות המענה" התבקשו לציין מה לדעתן ניתן לעשות כדי לשפר את תפקודו. בתשובותיהן הן התייחסו לצורך בשיפור רצף המפגשים וכן לצורך בשיתוף פעולה נרחב יותר בין השותפים בצוות ובליוי צמוד יותר ומקצועי בעבודה השוטפת של המג"ר.

לוח 7: תפיסת המנהלת את תפקוד "צוות המענה" במג"ר (במספרים, שאלון למנהלות)

תפקוד "צוות המענה"	במידה רבה מאוד או במידה רבה	במידה מועטה או כלל לא	לא ענו
18 מג"רים בהם פועל "צוות מענה"			
מבנה הצוות ודפוסי ההגעה למפגשים			
הצוות כולל נציגי שירותים רלוונטיים למג"ר	15		4
בדרך כלל מגיעים כול או רוב הנציגים הרלוונטיים	14	1	4
תחומי הפעילות של הצוות			
הצוות מגלה מעורבות בנושאים הקשורים לפעילות המג"ר	17		2
הצוות עוקב אחר יישום המענים	13	4	2
הצוות נותן מענה לקשיים בהפעלת המג"ר	10	7	2
הצוות יוזם מענים ושירותים נוספים על פי צורכי המג"ר	8	8	3
הצוות מעודד שותפויות בין שירותים ומענים בתוך המג"ר	13	4	2
הצוות מעודד שותפויות בין שירותים ומענים מחוץ למג"ר	12	5	2
הצוות מצליח להגיע להסכמה בנוגע לסדרי עדיפויות במג"ר	13	3	3
שביעות רצון כללית מתפקוד "צוות המענה"	12	3	4

במג"רים שנבחנו לעומק עלו שתי תמונות מנוגדות בנוגע לתפקוד "צוות המענה": בשני יישובים דווח כי הצוות מתפקד ונפגש באופן סדיר, בשני מג"רים אחרים דווח על קשיים רבים ואף על נתק בין השותפים ל"צוות המענה" באחד מן היישובים.

במג"ר אחד הצוות כולל את המנהלת היישובית של התכנית הלאומית, שתי נציגות של לשכות הרווחה, ממונה על החינוך הקדם יסודי בעירייה ומנהל המנהל הקהילתי בו שוכן המג"ר. הצוות נפגש באופן קבוע לפחות שלוש פעמים בשנה ויש קשר שוטף עם חלק מן השותפים במהלך השנה. במג"ר ביישוב אחר תואר דגם מעניין של "צוות מענה" שכולל נציגים ממחלקת הרווחה, טיפת חלב, השירות הפסיכולוגי ומנהלת היחידה לגיל הרך ברשות המקומית. צוות זה נפגש לעתים תכופות – פעם בחודש וחצי, והוא צוות שכונתי, שכן בעיר יש מספר מרכזי גיל רך בכמה שכונות ביישוב. נציגי הצוות דיווחו על קשר שוטף ועל שיתוף פעולה המבוסס על קשרים מוקדמים בין השירותים בשכונה, כפי שמציין אחד הנציגים: "זה היה קל כי עבדנו ברמת השכונה...", ונציגה נוספת שציינה: "אני לא אורחת, אני ממש שותפה בפיתוח, ליווייתי מקרוב קרוב". מנהלת המג"ר אף היא התייחסה לכך וציינה: "אנשים רוצים לעבוד ורואים את החשיבות של המג"ר, הם מחפשים שותפים, מחפשים מקום שיתרום לעבודה שלהם".

בניגוד לשביעות הרצון הגבוהה מ"צוות המענה" בשני היישובים שצוינו לעיל, בשני היישובים האחרים עלה כי כמעט ולא מתקיימות ישיבות של "צוות המענה". המנהלות דיווחו שאמנם הן נמצאות בקשר עם חלק מחברי הצוות או מקיימות עמם מפגשים שוטפים, אך הכוונה הראשונה, לבנות צוות שיפעל במשותף בנוגע למג"ר, לא יוצאת לפועל. מנהלת אחד המג"רים ציינה "אין תפיסה אסטרטגית... או שיח מקצועי איכותי על הגיל הרך, לא לשנה הקרובה, שלא לדבר על משהו רב שנתי – יש כיבוי שריפות". מנהלת נוספת תיארה נתק בין השירותים ביישוב שהוביל לנתק גם ב"צוות המענה": "בגדול אנחנו אמורים להיפגש כל חודש וחצי אבל לא נפגשנו מזה 4 חודשים... כרגע אני מתנהלת מול "אחראי המענה" ו"שירות נוסף בלבד".

השתתפות עובדי המג"ר בוועדות, צוותים ופורומים ביישוב: אחד מהיבטי העבודה הבין-משרדית ביישובים הוא השתתפות עובדים מצוות המג"ר בוועדות, צוותים או פורומים ביישוב. מתוך 20 המנהלות שענו על השאלון, 16 ענו כי העובדים משתתפים בפורומים שונים, כגון ועדת גיל רך ביישוב (ב-11 מג"רים דווח על השתתפות בוועדה זו) ופורומים ביישוב בתחומים שונים כגון משפחות, קהילה או בריאות (שמונה מג"רים). כפי שהוזכר בפרק קודם, רק שמונה מנהלות סברו כי היקף הזמן שמקדישים אנשי הצוות להשתתפות בצוותים ביישוב ובשכונות הוא מתאים, ושבע מנהלות חשו כי היקף הזמן המוקדש למשימה זו מועט מדי.

יצירת תשתית מידע יישובית (מתוך הדגם הבין-משרדי למרכז גיל רך יישובי)

באחריות המג"ר ליצור תשתית מידע יישובי בעבור ילדים במצבי סיכון בגיל הרך ומשפחותיהם, לנהלה ולעדכנה.

תשתית מידע יישובי (תמ"י): מאגר זה נועד לאפשר לרשויות המקומיות ולמענים הפועלים במסגרת התכנית הלאומית לבצע תהליך של מעקב, בקרה ולמידה, ולבחון את יישום המענים ואת מצבם של הילדים ובני הנוער המקבלים אותם. במחקר ההערכה על התכנית הלאומית נמצא כי מאגר התמ"י נתפס כמשאב משמעותי, התורם לשקיפות בניהול התכנית ותומך בחלוקת הסמכויות בין דרגי התכנית, בייחוד ביישובים שחסרו בהם תשתיות של מערכות מידע – בעיקר במגזר הערבי ובמגזר החרדי. יחד עם זאת, דווח על הצורך בהנחלת השימוש בתמ"י ומיצוי הלמידה בקרב בעלי התפקידים השונים (מרגולין ואחרים 2015). נראה כי במג"רים השימוש במערכת נמצא בתחילת דרכו. על פי הדגם הבין-משרדי, כפי שהיה מנוסח בתחילת היישום, באחריות המג"ר, כחלק מתיאום הטיפול, ליצור תשתית מידע יישובית על אודות ילדים במצבי סיכון בגיל הרך ומשפחותיהם, לנהלה ולעדכנה. בגרסה החדשה של הדגם הבין-משרדי הניסוח שונה ומתמקד בשימוש ולא ביצירה של מאגר מידע כבסיס לקבלת החלטות.

כמו שאר מפעילי המענים במסגרת התכנית הלאומית, אנשי המקצוע במג"רים מתבקשים לדווח באמצעות מערכת התמ"י על אודות כל הילדים המקבלים שירות במג"ר. יש לציין, שהמג"ר אינו מוגדר במערכת כשירות אחד, אלא שהדיווח הוא על כל מענה בנפרד. בשאלון נשאלו המנהלים על דפוסי המילוי והשימוש בתמ"י במג"ר. מלוח 8 עולה כי למרות הדרישה למלא טופס תמ"י על כלל הילדים במג"ר, בפועל הנחייה זו אינה נאכפת באופן מלא בכל המג"רים. אמנם בכל המג"רים מלבד אחד ממלאים טופסי תמ"י, אך רק בתשעה מג"רים ממלאים בעבור כלל הילדים ובעשרה רק בעבור הילדים המקבלים מענים מתכניות הממומנות דרך התכנית הלאומית, או רק בעבור ילדים המקבלים מענה מורכב.

רק כמחצית מן המנהלות (9 מתוך 19) דיווחו כי הן משתמשות בנתונים ממאגר התמ"י במידה רבה או רבה מאוד, שש מנהלות דיווחו כי הן משתמשות במידה מועטה. בהתאמה, תשע מנהלות הסכימו שהמאגר מסייע להן במידה רבה או רבה מאד בייעול העבודה השוטפת – שבע מהן מנהלות שדיווחו כי במג"ר שלהן ממלאים תמ"י על אודות כל הילדים (לוח 8).

15 המנהלות שדיווחו על שימוש בנתוני התמ"י, התבקשו לדווח באיזו מידה הן משתמשות בנתונים למטרות שונות. השימושים השכיחים (במידה רבה או רבה מאד) הם: לחשוב על דרכים ושיטות עבודה אפשריות עם אוכלוסיית המג"ר (10 מנהלות), לבנות תכנית התערבות ממוקדת בעבור אוכלוסיות שונות (10), ולבחון מענים מתאימים בעבור אוכלוסיית המג"ר (9).

בתשובה לשאלה נוספת שבדקה את דפוסי השימוש של "אחראי המענה" בנתוני תמ"י במפגשי "צוות המענה" רק ארבע מנהלות הסכימו "במידה רבה" או "רבה מאוד" שנעשה שימוש כזה, ושבע כלל לא הסכימו.

לוח 8: דפוסי מילוי ושימוש בתמ"י במג"רים (במספרים, שאלון למנהלות)

מספר מג"רים = 20	
	ממולא טופס תמ"י:
9	בעבור כל הילדים
10	בעבור חלק מן הילדים
1	עדיין לא ממלאים
9	משתמשים בנתונים ממאגר התמ"י במידה רבה או רבה מאוד
6	משתמשים בנתונים ממאגר התמ"י במידה מועטה
מספר מג"רים = 15 *	שימושים שנעשים בתמ"י במידה רבה או רבה מאד:
9	לבחון מענים מתאימים בעבור אוכלוסיית המג"ר
10	לחשוב על דרכים ושיטות עבודה אפשריות עם אוכלוסיית המג"ר
10	לבנות תכנית התערבות ממוקדת בעבור אוכלוסיות שונות במג"ר
9	מאגר התמ"י מסייע למנהלת בייעול העבודה השוטפת של המג"ר, במידה רבה או רבה מאוד

* מנהלות שדיווחו על שימוש בנתונים ממאגר התמ"י

במג"רים שנבחנו לעומק תוארו קשיים במילוי טופס התמ"י – קשיים לוגיסטיים (מחסור בעמדות מחשב) ומחסור בזמן למשימת מילוי הטפסים (במיוחד בנוגע לעובדים שעבודתם מתקצבת על פי שעות טיפול). קושי נוסף עליו דיווחו אנשי המקצוע היא תחושה של חוסר יכולת לתת מענה לשאלות רבות בשאלון. סוגיה זו עלתה בעיקר בקרב עובדים פרה-רפואיים ביחידות התפתחותיות שציינו שבמקרים רבים אינם יודעים את התשובות, דבר העשוי להעיד על כך שעובדים אלה אינם פועלים על בסיס אוריינטציה בין-תחומית ותפיסה כוללת של צורכי הילד, כפי שמבקש הדגם להטמיע. לדוגמה, אמרה פיזיותרפיסטית: "אני לא יודעת אם הוא (הילד) מאחר לביה"ס, אם הוא מקשיב, אם הוא רעב". במג"ר בעיר הערבית דיווחו על תרגום בעייתי וכן הסתייגו מן הניסוחים השליליים של השאלות. בצד זאת, חלק מעובדי המג"רים ציינו כי טופסי התמ"י חידדו בעבורם את ההבנה מהו ילד בסיכון מעבר לתחום העיסוק הספציפי של כל עובד.

יצירת פעולה משותפת ושפה משותפת עירונית בתחום של הגיל הרך: בשאלון למנהלות, שש מתוכן ציינו, בין שלוש התרומות העיקריות, את תרומת המג"ר ליצירת שיתוף פעולה בין שירותים בתחום הגיל הרך ושבע ציינו את תרומת המג"ר ליצירת שפה משותפת בתחום הגיל הרך ביישוב. זאת, על אף שמן הראיונות שנערכו במג"רים שנבחנו לעומק עלה הרושם כי בשלב זה המג"רים עסוקים בבנייה, בשדרוג ובמיצוב של התשתית הארגונית והטיפולית, ועדיין לא התפנו למלא תפקיד משמעותי בתהליכים יישוביים. עם זאת, בחלק מן המג"רים התייחסו אנשי מקצוע לשיח שמתחיל להיווצר ביישוב בנוגע לאסטרטגיית פעולה כללית בתחום הגיל הרך, מעבר להתייחסות דיפרנציאלית למענים השונים הניתנים במג"ר. חלק מאנשי המטה שראיינו גם סבורים שלמג"ר כמתחם פיזי בעל נראות יש משמעות פוליטית שמאפשרת גיוס של ראשי רשויות מקומיות לקידום נושא הגיל הרך ביישוב.

ט. שביעות רצון ותפיסת תרומות המג"ר לילדים ולהורים

15 הורים (המקבלים שירות בארבעת המג"רים שנבחנו לעומק) רואיינו ונשאלו על אודות המענה שקיבלו הם ו/או ילדיהם במסגרת המג"רים. הרוב המכריע של ההורים שראיינו היו הורים שילדיהם קיבלו מענים טיפוליים מצוות פרה-רפואי במג"רים או ביחידות התפתחותיות (לפחות שני סוגי מענים פרה-רפואיים). כל ההורים דיווחו שגם הם קיבלו שירות מן המג"ר, שכלל בדרך כלל שיחות ייעוץ והדרכה עם עובדת סוציאלית או השתתפות בקבוצת הורים. בעלי תפקידים שונים (מנהלות, אנשי הצוות במג"רים ואנשי מקצוע ברמת מטה ושטח) התבקשו אף הם להתייחס לתפיסתם את התרומות של המג"רים לילדים ולהורים. להלן יוצגו ההיבטים המרכזיים שההורים ואנשי המקצוע התייחסו אליהם.

שביעות הרצון מן השירות שניתן לילד ולמשפחה במג"ר

ההורים התייחסו להיבטים שונים בהתנהלות המג"ר:

האווירה הנעימה וחמה: כל ההורים שראיינו הביעו שביעות רצון מן האווירה במג"ר. ההורים התייחסו ל"חום" של העובדים, ל"איכפתיות" שלהם וכן לתחושת ה"בית" שהמג"ר מייצר.

להלן מקבץ ציטוטים: "המקום נראה טוב, המבנה ממש מקסים... את מרגישה שם בבית, בתור אחת שמגיעה לא מעט יש תחושה שמקבלים אותך בכיף – כמו חברות"; "אני פה כל הזמן, זה כמו הבית השני שלי פה"; "היחס זה הדבר המרכזי – זה יחס חם, את מרגישה שייכת"; "הם משפחה, ממש משפחה – כשאנחנו במרכז אנו מרגישים שאנחנו מגיעים הביתה, משחקים, מציעים לשתות שתיה חמה – ממש בחום ואהבה".

הורים ציינו כי מזכירת הצוות היא בעלת תפקיד חשוב כ"שער הכניסה למרכזים". הם ציינו כי היא קולטת את המשפחות במג"ר, וכי היא מקור מידע על הפעילויות השונות המתקיימות. ההורים הרבו לשבח את היחס הנעים והחיובי של המזכירות: "המזכירה המדהימה, שהיא תמיד מקבלת את כולם בזרועות פתוחות ועם חיוך גדול וזה מה שעושה את ההרגשה הטובה".

המחויבות, הסבלנות והגמישות של הצוות: ההורים ציינו לטובה את העבודה הפרטנית שעשתה המטפלת עם הילד. הם דיווחו על הטיפול המסור בילדים – דגש רב ניתן לסבלנות וכן לטיפול שמתאימה המטפלת לצורכי הילד. הם התייחסו לטיפול דרך משחק וכן דיווחו שהילדים אוהבים להגיע למרכז. אשת מקצוע

באחד המג"רים מתארת: "...פה יש הרבה יותר סבלנות ואורך רוח לדברים שלא היו עוברים במסגרות אחרות... באמת לא מוותרים מהר... [במקום אחר בו עבדה בעבר] שם אין דבר כזה – 'לא רוצה לבוא אל תבוא'. כשהגעתי אני הייתי צריכה 'לשנות את הראש' – ראש סוציאלי, לא רק טיפולי גרידא – לי זה היה תהליך". אימא אחרת ציינה אף היא: "מספיק החיוך שלהן זה כבר מרגיע אותך. הן מסבירות טוב כל פעולה". חלק מן האימהות השוו את הטיפול במג"רים למקומות אחרים שהילד קיבל טיפול בהם, כשהטיפול במג"ר נתפס כאישי יותר וגמיש ובירוקרטי פחות. כפי שמתארת אחת האימהות: "אם לילד לא מתאים משהו באותו יום הן (המטפלות) מתאימות את עצמן לילד... היא עושה אתו משהו אחר – עדיין בטווח של מה שהיא צריכה אבל משהו שמעניין יותר את הילד). (במקום אחר) לא הרגשתי ככה, למטפלת היה שם קשה להכיל אותו... היא הייתה אומרת 'לא' ועכשיו עושים ככה וככה' זה התכנית וזה מה שעושים".

כמו כן, הורים הביעו שביעות רצון ממחויבותם העמוקה של העובדים לעבודה ומזמינותם גם אחרי שעות העבודה וגם לאחר שהטיפול הפורמלי הסתיים: "זה לא שסיימו סדרה [של טיפולים] וזהו נגמר – תמיד נותנים אופציה שאם אני רואה קושי לילד אז לבוא ולבדוק את זה מולם".

תרומות נתפסות של המג"רים: מעבר לשביעות הרצון הכללית, הורים ואנשי מקצוע הצביעו על תרומות של המג"רים לילדים ולהורים:

♦ **הנגשת שירותים התפתחותיים:** בחלק ניכר מן היישובים המג"ר הביא לתוך היישוב טיפולים פרה-רפואיים שלא היו קיימים בו קודם. מנהלת מעון שיקומי אמרה: "עד שהוא (המג"ר) הוקם הורים היו צריכים עם כל בעיה הכי קטנה לנסוע ל [עיר גדולה] – אמנם למקום מקצועי מאוד, אבל זו הייתה נסיעה ארוכה ומעייפת ועד שהילד מגיע הוא כבר עייף ומתפקד פחות טוב. ופה בקהילה הוא מקבל טיפול". אם של ילד המטופל במג"ר אמרה: "יש יתרון, זה במקום אחד. יש פה הכל – קלינאית תקשורת, מרפאה בעיסוק – אני לא צריכה ללכת להסתובב – יש פה את הכל". היבט נוסף שהורים ואנשי מקצוע התייחסו אליו הוא העלות הנמוכה של הטיפולים במג"ר, המאפשרת לילדים לקבל שירותים שייתכן שלא היו מקבלים אם היו נאלצים לשלם בעבורם את מלוא המחיר. כפי שתואר בפרק שעסק בקידום עבודה בין-מקצועית, אנשי מקצוע במג"רים ציינו כי העובדה שחלקם עובדים גם בתכניות בקהילה וגם במג"ר מגבירה את הסיכוי שילדים שאותרו אצלם עיכובים התפתחותיים ומצבי סיכון יגיעו לטיפול במג"ר. הם גם תיארו מאמצים שהם עושים כדי לוודא שילדים הזקוקים לטיפול בשירותים מחוץ למג"ר אכן יקבלו אותו.

♦ **המג"ר כמרכז פעילות כוללני לילדים:** צוין שהשילוב בין מעני ההעשרה לבין מענים טיפוליים, מגביר את הנוחות ומונע סטיגמה. כפי שמציין אחד האבות: "זה כמו מתנ"ס וזה ליד הגן. לפעמים הוא גם פוגש ילדים שהוא מכיר מהגן. זה מעלה לו את הביטחון, החוויה יותר נעימה ומוכרת". גננת מתארת: "בשכונות אחרות יש מתנ"סים, יש לילדים לאן ללכת, לנו אין, אין שום דבר קרוב. ריכוז האוכלוסייה אצלנו לא קל. ילדים מסתובבים ברחובות כבר בגיל הרך. למג"ר יש סבלנות, יש שם מה להציע. מבחינתי [שהילד] ישב במג"ר - ויקרא ספר. המג"ר תורם מעצם קיומו, כי הוא נותן לילדים חלופה, מה לעשות במקום להסתובב ברחובות".

♦ **כתובת זמינה לקשיים של הורים וילדים:** עשר מנהלות ציינו תרומה זו כעיקרית, והיא צוינה גם על ידי אנשי מקצוע נוספים ביישובים וחברי צוותי מענה. הם התייחסו לסדנאות ולקבוצות להורים וכן להיות המג"ר כתובת לפנייה בכל הקשור לקשיים שחווים הורים בגידול ילדיהם. חברת "צוות מענה" במג"ר ציינה: "אני חושבת שצריך להעתיק ולשכפל מג"ר כזה בכל שכונה וזה נותן מקום.. שהוא פורקן להורים, מסגרת שיכולה לתת העשרה וטיפול"; חבר "צוות מענה" במג"ר אחר מתאר: "התרומה של המג"ר היא מדהימה בכל מה שקשור לרמת השירות לתושבים, להורים ולילדים שקיבלו מענה לצרכים שלהם, יש להורים כתובת לשאלות לגבי ילדיהם"; אשת מקצוע ממג"ר נוסף התייחסה לכך ש"המג"ר הוא קודם כל כתובת לכל המשפחות במצוקה או בסיכון. הקבוצות שנותנים מעשירות את ההורים ואת הילד – העשרה מכל הבחינות".

י. סוגיות ואתגרים בהפעלת המג"רים

על פי דגם ההפעלה, העבודה הבין-מקצועית והבין-משרדית היא בליבת העבודה של המג"רים. בדגם הבין-משרדי נכתב "עם הזמן אנו מצפים שתתגבש תפיסה בין-מקצועית משותפת ויתחדדו התפקידים המייחדים והמשותפים לכל אחד מן המקצועות הפועלים במג"רים". המחקר נערך בזמן פתיחת המג"רים ובתקופה הראשונה להפעלתם, וממצאיו מעלים במידה רבה סוגיות הנובעות מן הניסיון להטמיע עקרונות פעולה ודרכי עבודה חדשים במערך שירותים קיים, מחוסר בהירות האופייני לשלב זה ומתפיסות שונות של השותפים הרבים המעורבים בתהליך. בפרק הזה נתייחס לסוגיות בהפעלת העקרונות ולדרכי העבודה שהדגם הבין-משרדי מבקש להטמיע.

המג"ר כ"שירות" וגיבוש צוות המג"ר: קיומם של מענים שונים באחריות המג"ר, שחלקם פועלים בתוך המבנה הפיזי של המג"ר וחלקם מחוץ לו, והנמצאים באחריות מקצועית של משרדי ממשלה שונים, היקשה לעתים על המנהלות להגדיר מהם המענים הפועלים תחת אחריותה ומיהו צוות המג"ר. הסוגיה באה לידי ביטוי בדרך שהמנהלות מילאו את השאלה על אודות הצוות בשאלון למנהל, כשחלקן כללו עובדים הפועלים מחוץ למג"ר כצוות המג"ר ואחרות בחרו שלא לכלול אותם (להרחבה ראה פרק ז' - צוות המג"ר). בשאלונים דיווחו עשר מנהלות מתוך 18 כי חסרים נהלים לעבודה משותפת בין המענים הפועלים במסגרת המג"ר. מנהלת אחד המג"רים אמרה: "נכנסנו לדגם עבודה שהוא עצמו בתהליך בנייה ואנחנו סוללים דרך ביחד. זה גם התרגשות אבל גם יש תחושה של עמימות וערפול בעניין של מיהו הצוות... יש אנשים שעובדים בהרבה מקומות אז קשה לקחת צוות גדול ולגבש אותו". גם המנחות הבין-תחומיות ציינו כי לא תמיד ברור הקשר הניהולי של מנהלת המג"ר והמענים במג"ר.

מנהלות המג"רים דיווחו גם על קשיים בניהול הצוות, במיוחד ביכולתן להטיל סמכות על עובדים המגיעים משירותים עם היררכיה ארגונית משל עצמם. בהקשר זה עלה הקושי לקבוע ישיבות צוות ולאכוף את הגעת העובדים. לכך מתווסף הקושי הטכני שכבר הוזכר, של קיום פעילויות צוות המשותפות לאנשי צוות שונים, העובדים בשעות שונות ובמסגרות שונות.

זאת ועוד, עלו שאלות בנוגע ליכולת לייצר תפיסה של צוות אחד מתוך המגוון הרחב של אנשי המקצוע הפועלים במג"ר או מטעמו. ההנחיה הבין-תחומית, שאמורה לסייע בגיבוש הצוות, כוונה בשלב הראשון

לתמיכה במנהלות ולא בכלל אנשי הצוות. בחלק מן המג"רים שפעלו בעבר במתכונת אחרת עלה גם החשש שעם הגדילה של המג"ר יאבד הצוות המקורי את זהותו כצוות. מתארת מנהלת מג"ר א': "יש את צוות היחידה (ההתפתחותית) שעובד שנים ביחד – יש הרגשה של גאוות יחידה וחברות ואז ככל שמגדילים מאבדים זהות וייחודיות".

אוכלוסיית היעד והפעילויות: בקרב שותפים ברמת הרשות המקומית עלו לעתים אי הסכמות בנוגע לשאלות מהותיות בהפעלת המג"ר. דוגמה אחת היא ביחס לאוכלוסיית היעד של המג"ר ולשאלה האם המג"ר נועד לכלל האוכלוסייה או לאוכלוסיות בסיכון. דוגמה נוספת היא שאלת מקומם של מעני ההעשרה במסגרת המג"ר. מחד, עלתה טענה כי יש מחסור בפעילויות העשרה לילדים בשכונה וקושי כלכלי של הורים לממן פעילויות העשרה לילדים. כפי שמציינת אחת המנהלות: "הייתי רוצה שיהיו פה איזשהם חוגים וסבסוד לילדים בשכונה. הילדים בשכונה לא היו בקייטנות וחסר לי את זה. שיראו את עצמם כשוויים בין שווים – קייטנות, חוגים כל מה שקשור להעשרה". מאידך, עלה הצורך לשמור על צביון המג"ר כמענה טיפולי ועל ייחודו מול מרכזים קהילתיים או מתנ"סים הנותנים מענים של העשרה ופנאי.

מספר סדרי עדיפויות עלו באופן בולט במג"רים הפועלים תחת אכסנייה של מתנ"ס או של מנהל קהילתי. מנהל המרכז הקהילתי בו פועל אחד המג"רים מתאר זאת: "יכולה להיות סיטואציה של הבדלי דגשים ותפיסות, ביני לבין התכנית הלאומית. למשל ש"אחראי מענה" יחליט לשים דגש על נושא מסוים, אבל מתברר שהמחיר של הדבר הזה הוא בכך שהאנרגיה והזמן של ניהול הצוות מופנה ללמידה של הנושא בעוד אנו עסוקים בהקמה של דברים שנבנו מראש, למשל כל נושא הקהילתיות או הורות". במג"ר אחר דיווחה המנהלת שלמרות ההעדפה שלה להתמקד במענים טיפוליים מקצועיים, המתנ"ס תחתיו היא עובדת מעוניין שתכניס לתוך העבודה השוטפת במג"ר יותר מעני העשרה, משיקולים כלכליים.

סוגיה נוספת שהעלו הורים ואנשי מקצוע היא הגבלת הטיפול במג"רים עד גיל 6. הגבלה זו מייצרת מצבים בהם יש צורך לקטוע טיפול טרם סיומו ולהפנות לשירות אחר. אנשי מקצוע אמנם ציינו כי לעתים מצליחים לקבל אישור מיוחד להמשך טיפול, אך ציינו את הצורך במנגנון מאשר מובנה למצבים ייחודיים אלה. הורים מקבלי שירות במג"ר שרואיינו ציינו את הבעייתיות בהגבלת הגיל גם בהקשר של שירותי ההעשרה והפנאי. כפי שמתארת אחת האימהות: "היינו פה במשחקייה אבל הפסקנו, כי יש לנו שניים גדולים ואחד קטן... היה להם ממש כיף לבוא לפה ופתאום לשמוע שהמשחקייה לא לגיל שלהם – אני רואה את הקושי אצל הילדים כי זה כמו הבית שלהם היה ופתאום זה מגביל – כי גדלת".

נושא שעלה כיעד להמשך פיתוח הוא תחום הליבה של תכניות מידע ותמיכה להורים.

פעילויות שמעבר לטיפול ישיר: מן המג"רים מצופה לקיים פעילויות רבות מעבר לטיפול הישיר בילדים ובהוריהם. על פי הדגם הבין-משרדי, המרכז יהיה מוקד להטמעת ידע ויתן הכשרות, דרכי עבודה וכלים לאנשי מקצוע בגיל הרך ביישוב; המרכז יהיה אחראי ליצירת מערכת היזון חוזר עם שירותים ביישוב ולהפעלתה וליצירת תשתית מידע יישובית; המרכז יקיים הדרכה בין-תחומית לצוות המג"ר. נראה שבשלב זה פעולות אלה עדיין לא מקבלות דגש מרכזי בפעילות המג"רים. אחד ההסברים הניתנים לכך הוא אופן התקצוב של עבודת אנשי המקצוע, על פי שעת טיפול, דבר המוביל לכך שעיסוק בפעילויות נוספות נתפס

כבא "על חשבון" טיפול ישיר. מנהלת יחידה התפתחותית במג"ר ה' דיווחה כי שיטת תקצוב זו, בשילוב עם הצורך ליצור עבודה משותפת ומתואמת, מובילים לגרעון תקציבי, כפי שהיא מתארת: "מה שנכנס מהקופות זה בין 30-40 אחוז. אף אחד לא משלם על ישיבות צוות או על מפגשים בינינו, לא על שיחות עם הורים. אם מבקרים במסגרת אז אנחנו מתקצבים את זה כטיפול... אבל כל הדברים שנעשים מעבר – זה לגמרי אנחנו".

מנגנוני תיאום טיפול: בעת ביצוע המחקר, טרם גובשה תפיסה מוסכמת ולא גובשו והוטמעו נהלים ודרכי עבודה שיטתיים בנוגע לצמתים שנדרש בהם תיאום טיפול, בנוגע להיקף התיאום הנדרש ומהותו, ובנוגע לגורמים שצריכים להיות שותפים לתהליכים אלה ולגורמים האחראים לו. כמו כן, השימוש במערכת התמ"י לצורך תהליכי מעקב, למידה ותכנון עדיין חלקי. אנשי המקצוע שרואיינו (בעיקר בדרגי המטה) ציינו את הצורך לגבש הנחיות מוסכמות בין המשרדים השונים בנוגע למחויבות אנשי המקצוע לשותף פעולה בהיבטים השונים של העבודה הבין-מקצועית.

הקשר עם נציגי הרשות המקומית: בחלק מן היישובים עלתה שאלה של אחריות/סמכות "אחראי המענה" (שהוא נציג הרשות המקומית) מול תפקיד מנהל מרכז קהילתי/מתנ"ס, שבמסגרתם פועלים רבים מן המג"רים, ואי בהירות ביחס לסמכותם כלפי המנהלת וכלפי התנהלות המג"ר. התגלתה גם שונות בין יישובים שונים במידת המחויבות של "אחראי המענה" לליווי המג"ר ולתמיכה בהתנהלותו השוטפת.

שיתופי פעולה עם שירותים משיקים: המג"רים, ובעיקר החדשים שבהם, נאלצו לעתים להתמודד עם חששות מצד אנשי המקצוע בשירותים הוותיקים והמסורתיים שקיום המג"ר עלול להחליש את מעמדם. שישה מנהלים דיווחו בשאלון על תחושה של חוסר אמון ו/או איום משיתוף הפעולה מצד חלק מן השירותים ביישוב. דוגמה בולטת עלתה באחד המג"רים, שם התלונן מנהל שירות ותיק על כך שהתכנית הלאומית לוקחת קרדיט על המרכז שמומן שנים על ידי השירות שלו. גם בראיונות עם נציגי משרדי ממשלה במטה התכנית הלאומית נשמעו חששות שקיום המג"ר עלול להחליש את השירותים הוותיקים והמסורתיים. בעיקר עלו תהיות האם נשקלה מספיק האפשרות לבנות את המג"רים על בסיס השירות הקיים של תחנות לבריאות המשפחה (טיפות חלב).

סוגיה נוספת שעלתה היא סוגית ההפניות של ילדים למג"ר. בחלק מן המג"רים ציינו שקשה להם ל"פרוץ את הדרך" מול חלק מן השירותים ביישוב. החדשים בהם, התייחסו להיותם גורם חדש במערך הארגוני ולכך שתהליך בניית קשר שוטף של הפניות לוקח זמן.

כמו כן, בחלק מן היישובים דווח על קשיים ספציפיים בשיתוף פעולה עם שירותי טיפול משיקים, קשיים שהתבטאו במיעוט הפניות למג"ר ובחילוקי דעות סביב העברת מידע על ילדים.

מחויבות המג"ר כלפי מערכות רבות: מספר בעלי תפקידים שרואיינו מתוך המג"רים ומחוץ להם דיווחו על ריבוי הישיבות והעדכונים הנגזרים מן הצורך בעבודה בין-משרדית. מנהלת מג"ר אמרה: "יש היום הרבה יותר ישיבות... יש "אחראי מענה" ו"צוות מענה" ומפקח מתכלל... אני כל הזמן בפורומים. התכנית הלאומית הוסיפה המון ביורוקרטיה". סוגיה זו עלתה גם על ידי חלק מאנשי המטה שדיווחו על ריבוי של

תפקידי מטה שקשורים בפיקוח על ההפעלה המשותפת ובתיאומה. חשוב לציין כי קושי זה לכאורה עומד בסתירה עם הטענות על מחסור בנהלים (קושי שצוין למעלה), אך בפועל ייתכן שלעתים המחסור בנהלים מייצר צורך בדיונים מיותרים, במקומות בהם הסמכויות היו צריכות להיות ברורות.

יציבות התקציב: החידוש המרכזי בדגם הוא שניתן לעשות שימוש קבוע בתקציבי התכנית הלאומית לצורך מימון הניהול וההדרכה של המג"ר. עם זאת, מרבית מקורות התקציב של המג"רים הם העברות שוטפות ממשרדי הממשלה השונים, או העברות של התכנית הלאומית למשרדים השונים ומהם למג"רים. במג"רים שנבחנו לעומק, תוארו מקרים של עיכובים בהזרמת הכספים השוטפת מן המשרדים. בשאלה פתוחה למנהלות על הקשיים המרכזיים שמלווים את המג"ר לאחרונה, דיווחו עשר מנהלות על קושי תקציבי כקושי מרכזי של המג"ר שלהן. העובדה שרוב מרכיבי התקציב של המג"ר אינם קבועים, אלא מועברים מן המשרדים השונים כתשלום לביצוע על פעילויות ספציפיות, מצריכה דאגה מתמדת להשגת תקציבים ומקשה על התרכזות בפיתוח מענים חדשים. מנהלת אמרה: "המג"ר הוא מערך שאין לו תקציב משוריינן, זה לא סביר. כשמדברים על תכניות מקצועיות, אם יש כסף תוספתי אשרינו ואם אין - אין לנו דרך לפתח". חבר ב"צוות מענה" של מג"ר אמר: "למג"ר יש חשיבות, ללא כל ספק, אבל בניגוד למוסדות ציבוריים אחרים הוא לא מתוקצב באופן שוטף כל השנה, אתה צריך כל הזמן לדאוג שהמשאבים יגיעו מהשותפים שלך. התקציב - היום הוא ישנו ומחר הוא עלול ליפול. אתה צריך לדעת כל הזמן מה עומד לרשותך. לאן אתה הולך? האם השותפים אתך? האם יצאו מהמשחק ומהן החלופות. וזה הפחד". חלק מן המנהלות במג"רים שנבחנו לעומק התייחסו להיבטים הכלכליים של עבודה במסגרת ארגון גג (מרכז קהילתי או מתנ"ס). במג"ר אחד ציינו כי היותם חלק מארגון הגג מספקת להם ביטחון כלכלי, במידה שיש איחור בתשלומים של השירותים (למשל השתתפות קופת חולים במימון טיפולים). לעומת זאת, במג"ר אחר דווח כי המרכז הקהילתי שבמסגרתו הם פועלים נמצא בגרעונות קשים, בחוסר יציבות ותחלופת מנהלים, דבר המקשה על בניית אמון ויצירת קשר מתמשך ויציב בין ארגון הגג והמג"ר. בחלק מן המג"רים עלה כי קיים מחסור בציוד ובתשתיות בסיסיות כמו קווי טלפון, חיבור אינטרנט, ארונות ציוד ומכונת פקס, ובאחרים עלה צורך בהתאמת המבנה לדרישות המקצועיות.

תפקיד המנהלת: מורכבות הדגם מחייבת את המנהלת לעסוק בתפקידים רבים, כולל ניהול צוות רב-מקצועי, ומעורבות בשותפויות ותהליכים יישוביים, תוך התמודדות עם אי-בהירות ועם התנגדויות. בזמן איסוף המידע, שבע מנהלות עזבו את עבודתן. מדיווח המנהלות בראיונות ובשאלונים עלה כי למרות ההכשרה וההדרכה שהן מקבלות, לא כולן חשות שהן מצוידות בכלים מספקים לעסוק במשימות של הובלה וניהול שותפויות. המדריכות הבין-תחומיות דיווחו אף הן על מחסור בידע ובכלים להנעה של תהליכים יישוביים, ודיווחו כי חלק ניכר מן ההדרכה שהן נותנות למנהלות עוסק בנושא זה. אנשי המטה שראיינו הכירו בצורך לבחון ולהגדיר באופן ברור יותר את תפקיד מנהלת המג"ר ואת הכישורים הנדרשים לו. סוגיה זו נידונה גם בישיבות של מטה "התחלה טובה". בעת כתיבת הדוח נמסר כי התגבש ונכתב תיאור תפקיד מדויק יותר לעבודת המנהלת שנועד להגדיר את מקומו במערך היישובי ולאפשר גיוס מנהלים/ות עם כישורים מתאימים.

- ברמן, צ'. 2014. **ילדים בישראל- שנתון 2014**. המועצה הלאומית לשלום הילד ומכון חרוב.
- סבו-לאל, ר'; ניגיס- אכתילאת, פ'. 2012. **היחידות הטיפוליות-ייעוציות במרכזי החירום לילדים בסיכון: פעילות היחידות לאור תכנית השדרוג**. דמ-614-12. ירושלים: מאיירס-ג'וינט- מכון ברוקדייל.
- סיקרון, ל'; רותם, ר'; בן-רבי, ד'. 2016. **גיל הינקות בישראל: צורכי הילדים וההורים, שירותים ומדיניות**. דמ-695-16. ירושלים: מאיירס-ג'וינט- מכון ברוקדייל.
- רוזנטל, מ'. 2004. "מדיניות חברתית ואיכות חינוך טיפול במסגרות לגיל הרך". **סדרת זקורים על מדיניות חברתית**. http://earlychildhood.huji.ac.il/Multimedia/upl_doc/miki.pdf
- מרגולין, ת'; בן אליעזר, ד'; קדם, ע'; פרוינד, ט'; בנבנישתי, ר'. 2015. התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון- הערכת התכנית דוח מסכם מוגש למשרד הרווחה והשירותים החברתיים. מט"ח http://storage.cet.ac.il/eval/%D7%94%D7%A2%D7%A8%D7%9B%D7%AA%20360%20%D7%94%D7%AA%D7%9B%D7%A0%D7%99%D7%AA%20%D7%94%D7%9C%D7%90%D7%95%D7%9E%D7%99%D7%AA%20%D7%9C%D7%99%D7%9C%D7%93%D7%99%D7%9D%20%D7%95%D7%9C%D7%A0%D7%95%D7%A2%D7%A8%20%D7%91%D7%A1%D7%99%D7%9B%D7%95%D7%9F%20-%202015-2011_%D7%93%D7%95%D7%97%20%D7%94%D7%A2%D7%A8%D7%9B%D7%94.pdf
- Berry A.; Garzon, D.L.; Macks, P.; Kanwischer, K.; Beck D.G. 2014. "Implementing an Early Childhood Developmental Screening and Surveillance Program in Primary Care Settings: Lesson Learned from a Project in Illinois". **Journal of Pediatric Health Care** 28(6): 517-525.
- Bruner, C. 1991. **Thinking Collaboratively: Ten Questions and Answers to Help Policy Makers Improve Children's Services**. Washington, DC: Education and Human Services Consortium.
- Bryden, J.; Rennie, F.; Bryan, A.; Hay, K.; Young-Smith, L. 2007. "Critical Factors in the Success of One Stop Shops as a Model of Service Delivery within Rural Locations", UHI Millennium Institute. <http://www.gov.scot/Publications/2007/03/28113435/0> (Accessed: June 2015).
- California Department of Education. 2007. **Handbook on Developing and Evaluating Interagency Collaboration in Early Childhood Special Education Programs**. (E. O'Malley, Ed.) Sacramento, CA: CDE Press.
- Deming, D. 2009. "Early Childhood Intervention and Life-Cycle Skill Development: Evidence from Head Start". **American Economic Journal: Applied Economics** 2009, 1(3): 111-134.
- Garces, E.; Thomas, D.; & Currie, J. 2000. **Longer Term Effects of Head Start**. National Bureau of Economic Research.
- Gibbs, C.; Ludwig, J.; & Miller, D. L. 2011. "Does Head Start Do Any Lasting Good?". **National Bureau of Economic Research**, p: 28

Gillian, W.S.; Meisels, S.J. & Mayes, L.C. 2004. "Screening and Surveillance in Early Intervention Systems". In M. J. Guralnick (Ed) **The Development Systems Approach to Early Intervention**: 73-98. Baltimore, MD: Paul H. Brookes Publishing.

Harvey, B. 2014. **The Case for Prevention and Early Intervention**.

[http://www.preventioninpractice.ie/images/uploads/docs/PEIN_A4_Report_\(April_2014\)_11_4_14_\(Web_Version\).pdf](http://www.preventioninpractice.ie/images/uploads/docs/PEIN_A4_Report_(April_2014)_11_4_14_(Web_Version).pdf)

Lombardi, J. 2013. **Providing a Path to Early Success: Securing the Foundation for Learning**. Early Childhood Matters. Bernarad van Leer Foundation.

Lynch, R. 2004. **Exceptional Returns: Economic, Fiscal and Social Benefits of Investment in Early Childhood Development**. Washington, DC: Economic Policy

http://www.epi.org/publication/books_exceptional_returns/

Nores, M. and Barnett W. S. 2010. "Benefits of Early Childhood Interventions Across the World: (Under) Investing in the Very Young." **Economics of Education Review** Vol. 29, Issue 2, pp. 271–282.

Oliveira, C.R.; Abranches, M.; Healy, C. 2009. **Handbook on How to Implement a One Stop Shop for Immigrant Integration**. Lisbon, Portugal.

Provan G. K.; Milward H.B.; Isett Kimberly R. 2002. "Collaboration and Integration of Community – Based Health and Human Services in a Nonprofit Managed Care System". In **Health Care Manage Rev**. 27(1): 21-32. Aspen Publishers Inc.

Puma, M.; Bell, S.; Cook, R.; Heid, C. 2010. **Head Start Impact Study. Final Report**. Administration for Children & Families. U.S. Department of Health and Human Services.

Wolff, T. A. 2002. "Practical Approach to Evaluating Coalitions". In T. Backer (Ed.) **Evaluating Community Collaborations** 57-112. Springer Publishing, 2002

Young, M. E. (Ed.). 2002. **From Early Child Development to Human Development: Investing in Our Children's Future**: [proceedings of a World Bank Conference on Investing in Our Children's Future, Washington, DC, April 10-11, 2000]. World Bank Publications.

Skaff L. F. 1988. "Child Maltreatment Coordinating Committees for Effective Service Delivery", in **Child welfare**, May/Jun88, 67(3): 217-230.

אתרי אינטרנט נוספים שנעשה בהם שימוש בדוח:

Office of Head Start: <http://www.acf.hhs.gov/programs/ohs>

The National Archive - Every Child Matters:

<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20091211230137/dcsf.gov.uk/everychildmatters/earlyyears/surestart/whatsurestartdoes/>

נספח 1: מקורות מידע, כלי מחקר, תחומי בדיקה ושיעורי היענות

מקורות מידע	כלי מחקר	תחומי בדיקה	מספר משיבים	מועד איסוף הנתונים
כלים לכלל המג"רים				
אנשי מפתח בהנהלת התכנית ובוועדת ההיגוי של "התחלה טובה"	ראיון פנים אל פנים	תפיסת מטרות המג"רים, הישגיהם, סוגיות ואתגרים בהפעלתם ובהפעלת המערך הבין משרדי.	8	דצמבר 2013-מרץ 2014
מנהלת המג"ר	שאלון לאפיון עבודת המג"ר ופעילותו	מידע על אודות מספר המשתתפים במג"ר, סוגי הפעילויות המתקיימות במג"ר והיקפן (פעולות ישירות עם ילדים ופעילויות שאינן ממוקדות בילד); היקף וסוג כוח האדם במג"ר; דרכי עבודת הצוות במג"ר, ליווי ודפוסי הדרכה בין-מקצועית. קשרים מרכזיים עם גורמים יישוביים מחוץ למג"ר. קשרים ואתגרים בניהול המג"ר.	20* (בשלושה מג"רים לא מולא שאלון בשל עזיבת המנהלת)	ספטמבר-דצמבר 2014
כלים למג"רים שנבחרו לבדיקה לעומק				
מנהלת המג"ר	ראיון פנים אל פנים	מידע על הפעלת המג"ר, עבודת הצוות, היבטים של שיתופי פעולה עם שירותים בתוך ומחוץ למג"ר (שירותים אוניברסליים ושירותים טיפוליים), תכנון ותיאום הטיפול בילד והקשר עם השירותים בתהליך זה, ההדרכה הבין-מקצועית, כוללניות הטיפול בילד, הקשר עם "צוות המענה", "אחראי המענה" של המג"ר והמנהלת היישובית של התכנית הלאומית. שביעות רצון, נקודות חוזק וחולשה וכן תפיסת המנהלת את תרומת המג"ר לכוללניות הטיפול בילד ולמערך השירותים ביישוב	4	3 מג"רים נובמבר 2013-מרץ 2014 2 מג"רים נוספים ינואר 2015
צוות המג"ר	קבוצת מיקוד	תפיסת הצוות את עבודת המג"ר וכוללניותו, שת"פ כצוות ועם שירותים חיצוניים, קשרים והצלחות בעבודה, המלצות לשיפור דרכי הפעלת המג"ר	4 קבוצות	נובמבר 2013-מרץ 2014 מג"ר נוסף מרץ 2015
עובדי מג"רים	ריאיון על אודות טיפול בילד	הילדים נבחרו על ידי עובדי המג"ר ללא זיהוי הילד - הריאיון כלל את מאפייני המשפחה, הרקע להגעה למג"ר, הטיפול	ריאיון עם עובדי מג"רים	מרץ-יוני 2015

מקורות מידע	כלי מחקר	תחומי בדיקה	מספר משיבים	מועד איסוף הנתונים
	שקיבל יותר ממענה אחד במג"ר	שקיבל הילד במסגרתו, תיאום הטיפול והקשר עם גורמים בתוך ומחוץ למג"ר (דפוסי הקשר ותכניהם), מצבו של הילד כיום וקשר ומעקב אחר הטיפול, שביעות רצון מן הטיפול, קשיים, לקחים ותרומת הטיפול למצבו של הילד	בנוגע ל-16 ילדים	
מנחות בין-תחומיות	ראיון טלפוני	תפיסת התפקיד ויישומו בשטח, שביעות רצון, קשיים ודילמות בתהליך ההנחייה, ההדרכה שמקבלים במסגרת התפקיד, נושאים מרכזיים, קשיים והתלבטויות בעבודת המג"רים	3	נובמבר-דצמבר 2014
אנשי מקצוע בשירותים ביישובים	ראיון	ציפיות השירותים מתפקיד המג"ר ביישוב, דפוסי הקשר בינם לבין בעלי תפקידים במג"ר, שביעות רצון מן המג"ר והקשר עמו, וכן תרומתו למערך השירותים בגיל הרך ביישוב; שביעות רצון וצרכים נוספים.	14	אפריל-יולי 2014 2 מג"רים מרץ-אפריל 2015
בעלי תפקידים בכירים ביישובים	ראיון	תפיסת פעילות המג"ר וסוגיות בהפעלתו, שיתופי הפעולה הבין-משרדיים ותרומת המג"ר למערך השירותים ביישוב.	16	אפריל-יולי 2014 מג"ר אחד מרץ-אפריל 2015
הורי ילדים מטופלים במג"רים	ראיון	דרכי הגעה למג"ר, ציפיות ממנו, שירותים שצרכו במג"ר והצורך בשירותים נוספים, שביעות רצון מהיבטים שונים במג"ר (צוות, מענים, המג"ר עצמו) ותפיסות בנוגע לתרומת המג"ר בעבורם ובעבור ילדיהם	15	בכל המג"רים מרץ-יוני 2015

נספח 2 : תכניות מרכזיות הפועלות במג"רים

מתוך : http://www.molsa.gov.il/ProjectShmid/IndexedProjects/Pages/IndexedProjects_Page1.aspx

שם התכנית	אוכלוסיית יעד	משרד אחראי	הרכב משתתפים	מטרה
תכנית 'אור' בדגש על שפה ואוריינות		משרד החינוך שח"ר	אנשי מקצוע הורים ילדים	התכנית לתגבור שפה ואוריינות בגני הילדים פועלת לתגבור כישורי שפה ואוריינות בתחום השפה הדבורה והכתובה, עידוד תהליכי חשיבה מופשטת וחשיפה לספרות ילדים. התכנית מיועדת לילדים המתקשים בביסוס כישורי שפה ואוריינות כתוצאה מהיעדר תשתית התפתחותית מוצקה הכוללת מגוון התנסויות תקשורתיות או לילדים ממשפחות המתמודדות עם קשיי עלייה. חסך בחוויות כגון קריאת סיפורים משותפת, שיחה על חוויות היומיום ועוד מובילה לקשיים במיומנויות שפה ותקשורת המובילות בשלב מאוחר יותר לקשיי השתלבות בבית הספר, התכנית פועלת מתוך ההנחה כי התערבות מעמיקה המבססת כישורים בתחום האוריינות הכתובה והדבורה, שילוו את הילד לאורך שנות ביה"ס, מחייבת תכנית מערכתית הפועלת בשיתוף פעולה מלא עם צוות הגן. תכנית העבודה מבוססת על תכנית "תשתית לקראת קריאה וכתיבה" של האגף לחינוך קדם יסודי.
'מעגן' – מערך תומך מעון-גן	גני ילדים בראייה מערכתית: ילדים, מחנכים והורים	משרד החינוך קדם יסודי	אנשי מקצוע ילדים	• קידום התפתחות ולמידה של הילדים המתקשים בתפקודם במסגרות החינוך לגיל הרך וזאת על ידי: - זיהוי ואיתור ילדים המתקשים בתפקודם - בנייה ויישום תכניות עבודה ופעילויות מותאמות ליכולות וקשיים שזוהו

שם התכנית	אוכלוסיית יעד	משרד אחראי	הרכב משתתפים	מטרה
				- הפניית ילדים לגורמים טיפוליים בקהילה על פי הצורך, במקביל מתן מענים חינוכיים במסגרת - מעקב אחר התקדמותם של הילדים המאותרים • הגברת יכולתן של גננות להיכרות מעמיקה עם ילדי הגן, לתכנון וליישום דרכי עבודה דיפרנציאליות לכלל ילדי הגן על פי יכולות וקשיי הילדים • פיתוח ערוצי תקשורת ושיתופי פעולה בין הצוות החינוכי להורי הילדים • הגברת מודעות ההורים לצורכי ילדיהם התפתחותית ולימודית • יצירת רצף מניעת - טיפולי בין מסגרות החינוך לגיל הרך לבין המשאבים הטיפולים הקהילתיים בעבור ילדים והוריהם
המשחק ככלי לקידום התפתחותי ויצירת קשר	כל הילדים והמשפחות המבקרים בטיפת חלב. דגש מיוחד יינתן לאוכלוסיות בסיכון חברתי ותרבותי.	משרד הבריאות- בריאות הציבור	ילדים הורים	להקנות להורים ידע והבנה בנוגע לאפשרויות השימוש במשחקים ככלי ליצירת קשר, לגרייה מקדמת ולפיתוח מיומנות כאמצעי הרפיה ; ליצור "פינת יצירה ומשחק" זמינה להורים וילדים בסיכון
תכנית 'משפחות' להורים וילדים בגיל הרך	- פעוטות בגיל לידה עד גיל 4 - הורים לגיל הרך המתקשים בגידול ילדיהם אך הם בעלי פוטנציאל לשיפור אם יקבלו תמיכה והדרכה מתאימים - הורים לגיל הרך המרגישים צורך בתמיכה, שייכות	משרד הרווחה ילד ונוער	ילדים הורים	תמיכה ביחידת המשפחה באופן רב ממדי וקידום היכולת ההורית משלב מוקדם ; מניעת סיכון של אלימות והזנחה לילדים בגיל הרך ; אבחון והפנייה מוקדמים של פעוטות עם קשיים התפתחותיים והוריהם ; סיפוק מסגרת השתייכות חברתית וקהילתית תומכת להורים צעירים

שם התכנית	אוכלוסיית יעד	משרד אחראי	הרכב משתתפים	מטרה
	קהילתית והדרכה (מסיבות שונות כגון בדידות, הדרה, דור שני למצוקה, חוסר ידע ועוד)			
הט"ף (הדרכה בטיפוח פעוטות)	התכנית מיועדת למשפחות הזקוקות להדרכה בתחום הטיפול והטיפול של ילדיהם בני שנה עד שלוש, כשהמיקוד הוא על התחום החברתי/רגשי והתפתחותי/לימודי. התכנית מותאמת למגוון האוכלוסיות בישראל: אוכלוסייה ותיקה, עולים, חרדים וערבים	משרד החינוך אגף שח"ר	ילדים הורים	מתן ידע התפתחותי ; פיתוח כישורי הורות ; חיזוק הביטחון העצמי ; זמן חווייתי משותף להורה ולילד ; איתור ומניעת קשיים
תכנית 'ראשית'	התכנית מיועדת למשפחות צעירות, להן שני ילדים לפחות בגיל הרך (רצוי הראשונים) ושבהן התפקוד ההורי לקוי בתחומים רבים, באופן שמסכן את רווחת ילדיהם והתפתחותם התקינה ומאיים על קיום המשפחה	משרד הרווחה אגף ילד ונוער		טיפול ההתפתחות והישיגי הילדים בגיל הרך, שעלולים להתעכב, עקב תנאי המצוקה והחסך של חייהם ; חיזוק הביטחון ההורי, העשרת כישורי הורות, וטיפול יחסי משפחתיים המושתתים על תמיכה רגשית, כבוד הדדי והכרת ערך עצמי
'נתיבים להורות' - דגם טיפולי לילדים והורים	ילדים בעלי בעיות רגשיות או התנהגותיות, הורים שאינם יכולים בשלב הזה להעניק	משרד הרווחה אגף ילד ונוער	ילדים הורים	צמצום מצבי סיכון של ילדים או מניעתם באמצעות בניית כוחות המשפחה, שיקום היחסים בין הורים לילדים, שיפור תפקוד ההורים בכל הקשור לטיפול בילד ולהתייחסות

שם התכנית	אוכלוסיית יעד	משרד אחראי	הרכב משתתפים	מטרה
	לילדיהם תנאים סבירים להתפתחות תקינה, אך הצוות המקצועי מאמין ביכולתו לחולל שינוי בתפקוד ההורי			אליו, סיוע בשמירת שלמות המשפחה בד בבד עם הבטחת ההתפתחות התקינה של הילד, סיפוק מערך חלופות להורים לטיפול ולהתייחסות לילדים, שימנע הזנחה והתעללות
'צעדים בריאים' העצמת הורים לילד הראשון	קבוצת הורים להם תינוקות מלידה עד גיל שנה, המבטאת קושי משותף וייחודי	משרד הבריאות- בריאות הציבור	הורים	פיתוח מסגרת קבוצתית תומכת להורים בתחילת דרכם בהורות; מניעה וצמצום של מצבי סיכון פסיים ורגשיים בקרב ילדים והוריהם; חיזוק הביטחון והיכולת של הורים לתת מענה הולם לצורכי ילדיהם; הרחבת הידע של הורים בתחומי הבריאות וההתפתחות של ילדם; שיפור כישורי הורות וקידום התפתחותם של ילדים