

משרד החינוך | המינהל הפדגוגי
אגף א' לחינוך הגיל הרך
משרד הרווחה והביטחון החברתי |
משרד החינוך | משרד הבריאות |
משרד העלייה והקליטה |
המשרד לביטחון לאומי
משרד הבינוי והשיכון



התנהלות המג"ר במודל הבין-משרדי במצבי חירום

מירב אסולין¹ הילה דולב¹ דבורה מינץ²
מימי אקרמן³ איריס קרונמן²

¹ מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל

² מערך המג"רים, משרד החינוך

³ תוכנית 360° - התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון

המג"ר במודל הבין-משרדי (להלן: מג"ר) משמש בית לגיל הרך ברשות המקומית, ובתור שכזה יש לו תפקיד של עוגן קהילתי, הן בשגרה הן בעיתות חירום. בפרק זה מוצגות אמות מידה להתנהלות המג"ר במצבי חירום. מצב חירום יכול לנבוע מאירוע לאומי או מקומי, והוא מפר הפרה של ממש את שגרת חיי הילד ומשפחתו. מצב זה מחייב היערכות מחודשת ומותאמת של כלל המערכות התומכות.

הפרה זו של האיזון בשגרת החיים עשויה להשפיע על שלומן ורווחתן של קבוצות באוכלוסייה, בהן ילדים בגיל הרך ומשפחות במצבי סיכון. מצב משברי עשוי להגדיל את שיעור מצבי הסיכון בשלל תחומי חיים. כך למשל, בתחום **הרגשי-חברתי**, ילדים רבים חווים חרדות ומצבי חוסר ודאות שחלקם קשורים גם במצוקת ההורים. תיתכן גם פגיעה בתחום **ההשתייכות למשפחה**. ארזי וסבג (2020) מסבירות כי תחום חיים זה נסוב סביב היבטים של טיפול בילדים והשגחה עליהם במסגרת המשפחה, והוא כולל טיפול פיזי, הענקת סביבה מתאימה להתפתחות הילד, סיפוק שירותים וטיפולים הנחוצים לילד והגנה עליו מפני מצבי סיכון בבית ובחוץ. במצבי חירום שבהם הציבור נדרש להישאר בביתו ייתכן גידול בשיעור מצבי הסיכון בתחום ההשתייכות למשפחה, עקב הזנחת ילדים מן ההיבטים התזונתיים, ההיגייניים והבריאותיים, וכן בשל חשיפה מוגברת לפגיעה ולניצול. **בתחום הלימודי**, אם מערכת החינוך מושבתת למשך זמן רב, עשויה להיות פגיעה ברצף הלימודים ובמוטיבציה ללמוד עקב הריחוק מאנשי החינוך (ארזי וסבג אצל דולב ואח', 2022).

במצבי חירום, למג"ר התמודדות כפולה: האחת – עם צרכים חדשים ועם התעצמות של צרכים קיימים בקרב הילדים ומשפחותיהם, הנובעים ישירות מן המשבר; השנייה – עם התאמת המערך הארגוני ואופן אספקת השירותים למצב החירום ולהנחיות הממשלה. ניסיון פעילות המג"רים בזמן משבר הקורונה מלמד כי התמודדות מיטבית עם אתגרים כאלו נעשית באמצעות מינוף המבנה הארגוני הייחודי של המג"ר, ובכלל זה יצירת שיתופי פעולה ומעטפת מקצועית בין-משרדית לצורך תמיכה באוכלוסיות היעד של המג"ר ומתן מענה לצורכיהן (דולב ואח', 2022).

התייחסות המג"ר למצבי חירום תקדם את כישורי ההתמודדות של הילדים והוריהם ותסייע להם לחוש מוקפים באנשי מקצוע המבקשים להיטיב עימם. עקב כך היא תסייע לתחושת המוגנות שלהם בטווח הזמן המידי ותצמצם את ההשפעות השליליות של המשבר בטווח הארוך יותר.

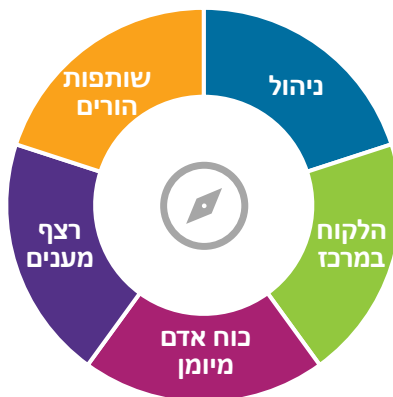
מסמך זה¹ כולל הצעות לדרכי פעולה ולצידן תיעוד של חוויות ההתמודדות של מנהלות מג"ר, האחת מנהלת מג"ר בדרום הארץ והשנייה מנהלת מג"ר בצפון. קולותיהן מאפשרים הצצה לדילמות שעלו וליכולת ההפעלה של מענים לגיל הרך בעת מצב החירום הנוכחי אשר מאופיין הן בהתמודדות עם טראומה כתוצאה ממתקפת הטרור הן ממצב שבו הקהילה נאלצה לעזוב את ביתה ופזורה באזורים שונים.

¹ מסמך זה הוא פרק מאוגדן אמות מידה במג"ר במודל הבין-משרדי שעתיד להתפרסם בשנת 2024. המסמך הופץ על ידי האגף לגיל הרך במשרד החינוך למנהלי המג"רים ב-8.10.23, יום אחרי פרוץ מתקפת הטרור על ישראל. בימים אלו הוספנו למסמך תיעוד מחוויות ההתמודדות של שתי מנהלות מג"ר

הצעות לדרכי פעולה להתנהלות המג"ר בעת חירום

במסגרת פיתוח אמות מידה לפעילות המג"ר נבחרו חמישה ערכי יסוד (ר' **תרשים 1**) שכל אחד מהם מאגד בתוכו דרכי פעולה להתנהלות מיטבית של המג"ר. בחלק זה מוצגים הסברים בעבור כל ערך יסוד לצד דרכי הפעולה הרלוונטיות בעת חירום.

תרשים 1: חמשת ערכי היסוד לעבודת המג"ר



ניהול

הסבר

ניהול מיטבי במג"ר כולל הובלת צוות רב-מקצועי וקבלת החלטות המבוססת על איסוף נתונים ותהליכי הבטחת איכות; כל זאת במטרה להבטיח שירות איכותי וממוקד בצורכי הילד ומשפחתו (עזרא וצמליכמן, 2017; Lara Montero et al., 2017). בעת חירום חשוב לזהות את האתגרים והצרכים החדשים שנוצרו כדי לתת מענים מותאמים.

דרכי פעולה בעת חירום

- מיכוי צרכים – זיהוי הקשיים והאתגרים של אוכלוסיית היעד, ילדים והוריהם, כמו גם של צוות המג"ר
- מיכוי המשאבים והכוחות הקיימים כדי לתת מענה לצרכים, בהקשר הייחודי של הרשות וכן של משפחות המקבלות שירות במג"ר ושל צוות המג"ר עצמו
- כינוס צוות עבודה בין-משרדי על ידי מנהל המג"ר כדי להתעדכן בהנחיות ולהחליט במשותף ובתיאום בין המשרדים על הפעולות הנדרשות
- התייעצות ושיתוף מידע, ידע ורעיונות לפתרונות בקרב קהילת מנהלי המג"רים

...ההחלטה הייתה שחייבים להיות חלק מהאירוע, מי שמוכן לגייס את עצמו לזה ולעזור מוזמן להיות שותף. מי שלא, אז לא מסוגל. אבל הייתה ההבנה שיש צוות שעבר טראומה שצריך להתמודד עם זה. מצד שני, מבחינה ערכית, התפקיד כאנשי מקצוע הוא להיות שם ולתת מה שיכולים." (מנהלת מג"ר)

הלקוח במרכז

הסבר

על המג"ר לספק מענה שלם, מתואם, רציף ונגיש ובד בבד לתת את הדעת להעדפותיו האישיות, לצרכיו ולערכיו של מקבל השירות. כמו כן, חשוב שההורים (ולדיהם במידת האפשר) יהיו שותפים בקבלת החלטות בנוגע לאופן קבלת המענה/הטיפול: ההורים יקבלו מידע רלוונטי על אודות מענים וטיפולים אפשריים כדי לבחור את המענה/הטיפול המתאים להם ולילדיהם בשגרה ובעת חירום (עזרא וצימליכמן, 2017).

דרכי פעולה בעת חירום

- קיום קשר יזום ורציף עם המשפחות לצורך זיהוי מכלול הצרכים הנובעים ממצב החירום
- שיתוף הורים בקבלת החלטות הנוגעות להם ולילדיהם לצורך התאמה מיטבית של הטיפול
- מתן מענה ייעודי ומותאם לצרכים של קבוצות באוכלוסייה שנתונות במצבי סיכון, למשל אספקת ערכות מזון ואספקת ציוד טכנולוגי
- הנגשת שירותי המג"ר באופן שמותאם להנחיות מצב החירום (למשל, חלוקת ערכות פעילות למשפחות, משחק או טיפול וקיום מפגשי טיפול או הדרכה מקוונים)
- תמיכה במשפחות בתהליכים למיצוי זכויות המגיעות להן לנוכח המצב

דוגמה אחת שעלתה מהשטח היא הרחבת פלטפורמה של תוכנית קיימת, הפעלת התוכנית גם בזום וגם טלפונית.... בגלל שהם (הצוותים) מכירים את השטח, יכלו להנגיש את זה (המענה) מאוד מהר." (מנהלת מג"ר)



כוח אדם מיומן

הסבר

בהיותו בית לגיל הרך ביישוב, על המג"ר להעסיק אנשי מקצוע בעלי ידע מקצועי וניסיון תעסוקתי רלוונטיים לגיל הרך, על פי קווים מנחים מוסכמים וברורים לבחירת כוח האדם הרצוי בכל תחום פעילות. בעת חירום חשיבותם ונחיצותם של אנשי המקצוע גוברת; ואולם גם הם עצמם עלולים להיכלל לא פעם במעגלי הנפגעים בעקבות פגיעה ישירה או עקיפה, ועקב כך ייתכן כי יתקשו לתפקד תפקוד מלא, או שכלל לא יצליחו לתפקד.

דרכי פעולה בעת חירום

- מיפוי כוח האדם הקיים וכוח האדם הנדרש כדי לתת מענה לצרכים החדשים
- גיוס כוח אדם ייעודי נוסף – בהתאם לצרכים

- הגדרת כוח האדם הפועל במג"ר כחיוני להפעלת תוכנית החירום
- מיפוי צורכי אנשי צוות המג"ר כקהל יעד בפני עצמו, הזקוק אף הוא לתמיכה

” פתחו משחקייה בבית המלון בים המלח ונתנו מענה טיפולי הדרכתי למפונים שם...הוקמה תוכנית עבור המפונים של הרשות וגם של מקומות אחרים כי מחויבים לכל ילדי ישראל.“ (מנהלת מג"ר)

אחד האתגרים שפינוי התושבים יצר עבור מנהלות המג"רים הוא פיזור של אוכלוסיית המג"ר ושל אנשי המקצוע על פני אזורים גאוגרפים שונים. מנהלות המג"ר הפכו אתגר זה להזדמנות ועובדי המג"ר נתנו מענה לתושבים רבים יותר. כך לדוגמה שתי נשות מקצוע מהתחום הטיפולי, שפנו עם משפחתן לאזורים שונים בארץ, יכלו לתת מענה מקצועי לאוכלוסיית המג"ר שפונתה למקומות אלו.

רצף מענים

הסבר

כדי לספק לילד ולהוריו מענה הוליסטי ומדויק, המותאם לצרכים במגוון תחומי החיים, יש צורך בתיאום בין המערכות, ובייחוד בין מערכות החינוך, הרווחה והבריאות ברשות המקומית (Satherley et al., 2021). בעת חירום התיאום והסנכרון בין מערכות מקבל משנה חשיבות, שכן עליו לאפשר מיפוי מהיר ומדויק יותר של צרכים והתאמת המענים בזמן הקצר ביותר.

דרכי פעולה בעת חירום

- הגדרת המג"ר ככתובת מקצועית משלימה ברשות המקומית, להתייעצות בעיתות חירום בנושאים הקשורים לילדים בגיל הרך ולהוריהם, בהתאמה למשאבים ולנהלים הרלוונטיים של הרשות המקומית
- חיזוק התיאום ושיתוף הפעולה בין צוות המג"ר לאנשי מקצוע ברשות, על רקע מצב החירום, בנושאים הקשורים במיפוי צרכים של ילדים והוריהם מקבלי השירות במג"ר, ובמתן מענה לצורכיהם
- לצד שמירה על הרצף הטיפולי והתיאום הבין-משרדי שקיים בשגרה, בזמן המלחמה נוצר קשר גם בין אנשי המקצוע מן היישוב המפונה לאנשי המקצוע ביישוב הקולט כדי להמשיך ברצף הטיפולי.

”...השירות הפסיכולוגי עצמו עשה שיתוף פעולה עם היחידה להתפתחות הילד של העיר הקולטת ופתחו סניף שלנו בתוך העיר הקולטת ומי שרצה יכול היה לפנות לשם.“ (מנהלת מג"ר)

הסבר

שותפות ההורים היא משאב מרכזי לקידום ילדיהם. לפיכך, איסוף הקולות, האמונות וצורכי ההורים הוא חלק ממערך תכנון המענים במג"ר. תפיסה זו נשענת בין היתר על גישת הכוחות, הרואה במקבל השירות אדם פעיל בתהליך שהוא עובר ומי שיוצר ומחולל את השינוי בחייו על ידי קביעת המטרות והדרכים להשגתן (אלפסי ואח', 2023). נוסף על כך, ניהול קשר עם הורים באמצעות שותפות הורים מאפשר להנהלת המג"ר להבין באופן בלתי אמצעי את הצרכים של הלקוחות בכל זמן נתון וכך להוסיף ולפתח מענים רלוונטיים לאוכלוסיית המג"ר (Yrjölä, 2021). גם בעת חירום חשוב לשתף את ההורים במידת האפשר, כדי לדייק את המענים הניתנים להם על פי צורכיהם והעדפותיהם.

דרכי פעולה בעת חירום

- היוועצות עם הנהגת ההורים במסגרת מיכוי צרכים של אוכלוסיית היעד ומיכוי משאבי הרשות
- זיהוי הורים שביכולתם לתרום בעת הזאת ושילובם במעני המג"ר

...עכשיו בתהליך של בניית ועדת היגוי אזורית של הורים בגיל הרך כדי שיבנו את הצרכים היישוביים...בונים עוגן יישובי שיתאים לצרכים, וזה משתנה בין יישוב ליישוב. חשוב שהתושבים יהיו שותפים. (מנהלת מג"ר)



מתקפת הפתע של חמאס בשבעה באוקטובר וההחלטת המדינה לפנות את תושבי היישובים למקומות שונים, הפגישה את מנהלות המג"ר עם אתגרים נוספים שבהם לא נתקלו במצבי חירום קודמים, כגון הפעלת המג"ר ביישוב מארח והצורך לעבוד עם אוכלוסיות וצוותים מקצועיים שפוזרו על פני מרחבים גאוגרפים שונים. ניכר כי מנהלות המג"רים לקחו אתגר זה והפכו אותו להזדמנות ליצירת רצפים המותאמים לשעה, כגון מתן מענה בכמה יישובים, פנייה למג"ר בעיר הקולטת והיעזרות בו כדי להקים מענים, שיתוף פעולה עם אנשי מקצוע ביישוב הקולט כדי להפעיל סניף של יחידה להתפתחות הילד עבור התושבים המפונים והבנה כי ישנם משאבים של העיר הקולטת שאפשר להנגיש לאוכלוסיית המג"ר.

...לא הצליחו הכול אבל הצליחו לשמור על הרצפים. חלק בזום וחלק פרונטלי. בנו תוכנית לכל עובד לפי איפה שהוא נמצא ומה שקורה בשטח שלו והיכולות שלו. (מפקחת מג"ר)



מקורות

- אלפסי, ב., סבג, י., סרבר, מ., בכר, י. וארזי, ט. (2023). גישת הכוחות: תאוריה ופרקטיקה. דמ-937-23. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל. https://brookdale-web.s3.amazonaws.com/uploads/files/Heb_Report_RR-937-23.pdf
- ארזי, ט. וסבג, י. (2020). הגברת מצבי הסיכון של ילדים ובני נוער נוכח משבר הקורונה. מ-171-20. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל. <https://brookdale.jdc.org.il/publication/children-and-youth-at-risk-corona/>
- דולב, ה., מינג, ד. ואקרמן, מ. (2022). מרחוק אבל קרוב: פעילות המרכזים לגיל הרך בתקופת משבר הקורונה. בתוך ע. קורת וד. גבעון (עור'), ימי קורונה: ילדים בגיל הרך בעתות משבר (עמ' 233–258). רכס. <https://meyda.education.gov.il/files/PreSchool/hashala/magar-corona.pdf>
- עזרא, ו. וצימליכמן, א. (2017). המטופל במרכז – צורך, ערכים, מדידה ותועלות. בתוך כנס ים-המלח ה-17 (עמ' 28–96). המכון הלאומי לחקר שרותי הבריאות ומדיניות הבריאות (מלמ"ב).
- Lara Montero, A., van Duijn, S., Zonneveld, N., Minkman, M. M., & Nies, H. L. G. R. (2016). *Integrated social services in Europe*. European Social Network. https://www.esn-eu.org/sites/default/files/publications/IntegratedServicesReport_FINAL.pdf
- Satherley, R. M., Lingam, R., Green, J., & Wolfe, I. (2021). Integrated health services for children: A qualitative study of family perspectives. *BMC Health Services Research*, 21, 1-13. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06141-9>
- Yrjölä, M. (2021). Eye on the customer: Breaking away from the inside-out mindset. *Journal of Business Strategy*, 42(3), 206-214. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBS-02-2020-0022/full/pdf?title=eye-on-the-customer-breaking-away-from-the-inside-out-mindset>