

המרכזים לגיל הרך בדגם הבין-משרדי

אוגדן עקרונות יסוד ואמות מידה להפעלה

מירב אסולין¹ הילה דולבי² דבורה מינץ² מימי אקרמן³



¹ מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל

² מערך המג"רים, האגף לחינוך הגיל הרך, משרד החינוך

³ 360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון

עריכת לשון: רונית כהן בן-נרן
עורכת ראשית: רויטל אביב מתוק

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

מכון מאירס ג'וינט ברוקדייל

ת"ד 3886 ירושלים 9103702

טלפון: 02-6557400

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

ירושלים | חשוון תשפ"ה | נובמבר 2024

תוכן עניינים

2	מילות פתיחה וברכה
3	הקדמה
5	מבוא
5	רקע
6	אוגדן עקרונות יסוד ואמות המידה להפעלת המג"ר בדגם הבין-משרדי
7	מבנה האוגדן
8	1. המג"ר בדגם הבין-משרדי
8	1.1 הנחות יסוד העומדות בבסיס המג"ר
8	1.2 מטרות המג"ר ואוכלוסיית היעד
9	1.3 מבנה ארגוני
12	1.4 תוצאות רצויות לפעילות המג"ר ברמת הפרט
14	2. עקרונות יסוד ואמות מידה לפעילות המג"ר
18	3. פעילות המג"ר בשלושת תחומי העיסוק
18	3.1 מניעה והעשרה
19	3.2 איתור
20	3.3 טיפול
22	4. תהליכי הבטחת איכות בפעילות המג"ר
24	5. התנהלות המג"ר בעיתות חירום
27	מילים להמשך הדרך
28	מקורות
30	נספח א: כלי להתבוננות על פעילות המג"ר
33	נספח ב: תאוריית השינוי בחשיבה תוצאתית – מודל לוגי

מילות פתיחה וברכה

עמיתים יקרים,

פעוט בגיל הרך מבקש הורה שיגדל אותו בביטחון. הוא זקוק למעטפת מיטבית ונרחבת שבאמצעותה יוכל להתפתח כאדם שלם.

מערך המרכזים לגיל הרך הוא שותפות בין-משרדית שאליה חברו שישה משרדי ממשלה ו-360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון.

האגף לחינוך הגיל הרך במשרד החינוך קיבל את שליחות הובלת הפיתוח המשותף, המונה נכון לכתיבת שורות אלו 85 מרכזים לגיל הרך ברחבי המדינה.

המרכז לגיל הרך הוא בית בקהילה המזמן לפעוט, להוריו, למשפחתו ולאנשי המקצוע התומכים בצמיחתו סביבה מטפחת ומקצועית המאפשרת התפתחות מותאמת לצרכיו.

באוגדן זה תמצאו מושגים מקצועיים אשר יאפשרו לכם לסלול את הדרך הייחודית לכם ולפתח מרחבי פעילות המותאמים לתפיסה המקצועית שלכם ולקהילה שבה אתם פועלים.

הצעידה המשותפת של כולנו מטפחת את שבילי הגיל הרך ומעניקה את המיטב לכל פעוט ולהוריו.

אורנה פז,

מנהלת האגף לחינוך הגיל הרך, משרד החינוך

ויו"ר ועדת 'התחלה טובה'

הקדמה

360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון מכוונת לצמצום היקף מצבי הסיכון בקרב ילדים ובני נוער, ובכלל זה תדירותם ומורכבותם, ולשינוי מקיף בדרכי הטיפול בילדים אלה ובמשפחותיהם. התוכנית מיישמת את ההסכמות הבין-משרדיות והבין-מגזריות שגובשו במסגרת ועדת שמיד ואושרו על ידי ממשלת ישראל, על פי הגדרה משותפת של מי הוא ילד בסיכון. לתוכנית הוגדרו תוצאות המכוונות לשיפור מצב הילדים והוריהם ותוצאות ביניים להגברת כוחותיהם האישיים, הבין-אישיים והסביבתיים. נוסף על כך הוגדרו תוצאות ביניים ארגוניות הנותנות ביטוי לשינויים המערכתיים המצופים לשדרוג מערך השירותים עבורם.

התוכנית פועלת על פי עקרונות עבודה בין-משרדית, מתן סמכות ואחריות למערך היישובי בהתאמת המדיניות ובניטור שוטף, בהתבסס על ידע ומידע כבסיס לתהליכי תכנון, למידה וקבלת החלטות. התוכנית פועלת ב-185 רשויות מקומיות בארץ, ותקציבה הוא כ-250 מיליון ש"ח לשנה, כולל השתתפות של הרשויות המקומיות. מדיניות התוכנית מחייבת השקעה של שליש מהתקציב בגיל הרך. במימון התוכנית מופעלות בכל שנה כ-1,700 תוכניות שבהן מטופלים כ-70,000 ילדים מלידה ועד גיל 18, מהם מעל 30,000 ילדים עד גיל שש. בפועל ההשקעה בגיל הרך מהווה מעל 40% מהתקציב.

המקום המיוחד של הגיל הרך בתוכנית הלאומית בא לידי ביטוי בהגדרת התקציב לשכבת גיל זו ובהקמה של תשתית בין-משרדית ייעודית ללווי הנעשה בגיל הרך בכל רמות השלטון (ועדה ארצית לגיל הרך - 'התחלה טובה', הפועלת כתת-ועדה לזוועדה הבין-משרדית של התוכנית הלאומית, ופורומים בין-משרדיים לגיל הרך במחוזות) וכן בקידום השיח הבין-מקצועי והבין-יישובי באמצעות תהליכי למידה והכשרה במחוזות.

דגש על הגיל הרך הוא אחד העקרונות המרכזיים של התוכנית הלאומית מאז תחילתה, והוא למעשה מהווה אחד המהלכים הכלל ממשלתיים הראשונים שהכירו בחשיבות המכרעת של התערבות מוקדמת במניעת היווצרות של סיכון או הסלמתו ובאתגרים הייחודיים המאפיינים אותו. התוכנית פועלת בשכבת גיל זו מתוך ראייה אוניברסלית ואמונה שמערך שירותים רציף, מקיף ומותאם למאפיינים ולצרכים המשתנים של כלל הילדים בגיל הרך והוריהם יקדם את האיתור וההתערבות המוקדמת ובכך ימנע היווצרות של מצבי סיכון.

הדגם הבין-משרדי למרכזים לגיל הרך גובש בשותפות הבין-משרדית במסגרת התוכנית הלאומית כתשובה לרצון היישובים לקדם הקמה של מרכז שבו יינתנו זה לצד זה שירותים בתחומי חיים שונים ותשולב המומחיות של כל משרד תחת קורת גג אחת.

תהליך פיתוח הדגם הבין-משרדי כלל שיח על תפיסות מקצועיות, על מדיניות של המשרדים ועל התנאים שבהם יוכלו התוכניות הפועלות במסגרת המג"ר לפעול יחדיו תוך שמירה על הסטנדרטים של כל משרד וחשיבה על האופן שבו ניתן יהיה לשלב בין התוכניות ולייצר אינטגרציה ורצפים ביניהן לטובת קידום בנייה של מערך תמיכה וקידום התפתחות מיטבי לילדים ולהוריהם.

בשנת 2015, בהמלצת ועדת 'התחלה טובה' ובאישור הוועדה הארצית הבין-משרדית של התוכנית הלאומית, הוחלט להעביר את ההובלה של המג"רים לאגף לחינוך הגיל הרך במשרד החינוך. המעבר להובלה של משרד החינוך היווה הוכחה ליכולת העבודה המשותפת של משרדי הממשלה.

ההסכמות שנבנו והכללת הדגם במאגר התוכניות הבין-משרדי אפשרו פריסה רחבה של מרכזים לגיל הרך ברשויות מקומיות שלא יכלו להקים מרכז בכוחות עצמן והקמה של מערך הדרכה וליווי קבוע של מנהלי המג"ר.

בעשור האחרון הוקמו מעל 50 מג"רים חדשים הפועלים על פי הדגם הבין-משרדי. נכון למועד כתיבת אוגדן זה פועלים בישראל 85 מג"רים בדגם הבין-משרדי ברשויות המקומיות שבהן פועלת התוכנית הלאומית. מקורות המימון להפעלת המג"רים מגוונים; יש הפועלים במימון מלא או חלקי של התוכנית הלאומית ויש הפועלים במימון שמקורו בהחלטות ממשלה אשר התייחסו לאוכלוסיות ייחודיות.

מערך המג"רים מהווה תשתית לפיתוח וליישום תוכניות חדשות וחדשניות ולמימוש תקציבים תוספתיים, תקציבים ממשלתיים ואחרים, לקידום העשייה בגיל הרך. המרכזים לגיל הרך הוכיחו את משמעותם ונחיצותם כפלטפורמה מקצועית ויישומית בתקופת מגפת הקורונה וכן במצב החירום הביטחוני המתמשך.

המנהלים והצוותים הוכיחו את יכולתם להציב את חשיבות שנות חיים הראשונות על סדר היום הרשויות ואת החשיבות של קיום השירות כעוגן ורשת תמיכה לילדים, להורים ולאנשי המקצוע העוסקים בגיל הרך.

המהדורה הנוכחית של האוגדן מייצגת את התפתחות הדגם לאורך השנים ונותנת ביטוי למחויבות של השותפים לעבודה מתמשכת בין-משרדית לדיוק ולעדכון הסכמות המשקפות תפיסות עבודה ומדיניות מתפתחת של כלל המשרדים ביחד ושל כל משרד בנפרד.

אנו מודים לכל אנשי המקצוע ביישובים, במחוזות ובמטות המשרדים אשר תרמו מהידע והניסיון והאירו את עינינו לצרכים ולאתגרים שעליהם נכון לנו לתת את הדעת.

כסגנית מנהל התוכנית הלאומית, הייתה לי הזכות לרכז את ועדת 'התחלה טובה' ולהוביל – יחד עם דבורה מינץ, מדריכה מרכזת ארצית, המינהל הפדגוגי באגף לחינוך הגיל הרך במשרד החינוך, חברי ועדת 'התחלה טובה' וצוות מכון ברוקדייל – את גיבוש הדגם ופיתוחו.

הפריסה הרחבה של המרכזים ברשויות היא צעד משמעותי בהכרה בחשיבות מיסוד ותקצוב מערך שירותים לגיל הרך כמדיניות ממשלתית.

ברצוני להודות לחברי ועדת 'התחלה טובה' בעבר ובהווה על האמונה ביכולת המשותפת לחולל שינויי לטובת הבטחת התחלה טובה לילדי ישראל.

מימי אקרמן,

סגנית מנהל 360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון

מבוא

רקע

מרכז לגיל הרך בדגם הבין-משרדי (להלן: מג"ר; מג"רים) הוא שירות אוניברסלי המציע רצף מענים ושירותים לילדים מלידה ועד גיל שש ולהוריהם. השירות משמש כתובת מקצועית לאנשי טיפול וחינוך בתחום הגיל הרך וחותר לשמש עבורם מוקד להטמעת ידע, להכשרות ולמתן כלים לעבודה בתחום. המג"ר שואף בפעילותו לשמש "בית לגיל הרך", לאפשר הגגה (מסגרת ארגונית רחבה) לתוכניות הפועלות בו או בשיתוף פעולה עימו ברשות המקומית ולקדם התפתחות מיטבית של ילדים בגיל הרך ומימוש הפוטנציאל שלהם, בדגש על ילדים ממשפחות במצבי סיכון (ג'וינט ישראל-אשלים ו-360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, 2015).

המג"ר בדגם הבין-משרדי כותח במסגרת ועדת 'התחלה טובה', תת-ועדה בין-משרדית שכונסה בחסות 360° – התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון (להלן: התוכנית הלאומית) וממשיכה ללוות את מערך המג"רים גם כיום. בשנת 2015 הוטמע המודל כמענה לצורך שנבע מפיצול של השירותים שניתנו לגיל הרך ברשויות המקומיות, והוא נועד לתאם בין השירותים, בדגש על שירותי חינוך, רווחה ובריאות (ג'וינט ישראל-אשלים ו-360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, 2015; דולב ואח', 2022; ואזן-סיקרין ובן רבי, 2016). בשנת 2016 קיבל על עצמו האגף לחינוך הגיל הרך במשרד החינוך (באותה עת האגף לחינוך קדם יסודי) את האחריות להובלת המג"ר בדגם הבין-משרדי, בשיתוף משרד הרווחה והביטחון החברתי, משרד הבריאות, התוכנית הלאומית ובכמה רשויות מקומיות גם בשיתוף משרד השיכון והבינוי ומשרד העלייה והקליטה (ג'וינט ישראל-אשלים ו-360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, 2015; דולב ואח', 2022).

בפעילותו חותר המג"ר לספק מגוון מענים תחת קורת גג אחת ('one stop center'), וזאת כדי לאפשר שירות מיטבי ומותאם לצורכיהם של מקבלי השירות. לצורך כך, ובמסגרת הסכמות בין-משרדיות, נקבע כי המג"ר מחויב לספק מענים בשלושה תחומי עיסוק מקצועיים (להלן: תחומי עיסוק): (1) מניעה והעשרה; (2) איתור ילדים עם קשיים לצורך התערבות ראשונית, ובמידת הצורך הפניה להמשך טיפול או מעקב (להלן: איתור); (3) וטיפול התפתחותי ורגשי (להלן: טיפול). עבודה עם הורים משולבת בכל תחומי העיסוק של המג"ר, זאת מתוך תפיסה ולפיה הם האחראים הישירים לילדיהם, וכי עבודה משותפת איתם מאפשרת מתן מענה מיטבי.

על פי החלטת ועדה 'התחלה טובה' שקבעה שלאחר מיסוד הדגם יימשך תהליך הפיתוח, בשנת 2022 החליטו משרד החינוך והמשרדים השותפים לפתח **אמות מידה** (סטנדרטים) שיהוו בסיס מוסכם, אחיד ומחייב להתנהלות המג"ר **בכל אחד משלושת תחומי העיסוק** שהוגדרו לו. פיתוח אמות המידה נעשה בתהליך שיתופי בקבוצות עבודה שבהן השתתפו

נציגים ממשרדי הממשלה השותפים, מדריכות של מנהלי מג"רים, מנהלי מג"רים, נציגים מן התוכנית הלאומית ומג'וינט-אשלים. את התהליך הובילו חוקרות מצוות הבטחת איכות במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל בשיתוף אנשי מקצוע ממערך המג"רים באגף לחינוך הגיל הרך במשרד החינוך. אמות המידה הוגדרו בהסתמך על תחומי המומחיות של אנשי המקצוע שהשתתפו בקבוצות העבודה ועל למידה ממקורות מידע בין-לאומיים על 'one stop center' – מודל עבודה שנעשה נפוץ בעשור האחרון במערכות הנותנות שירות בתחום החברה והרווחה במדינות מפותחות. המודל מתבסס על תפיסה כוללת ומציע שירותים נגישים הניתנים בתיאום בין הגופים המספקים אותם (דולב וצמח-מרום, 2015). דוגמה לכך הם מענים לגיל הרך הניתנים במסגרות [Head Start and Early Head Start](#) הפועלות בכל רחבי ארצות הברית ונועדו לקדם מוכנות של ילדים לבית הספר. מסגרות אלו מפעילות, בין היתר, מענים בתחום החינוך ובתחום הבריאות וכן מענים המעניקים עזרה סוציאלית למשפחות.

אוגדן עקרונות יסוד ואמות המידה להפעלת המג"ר בדגם הבין-משרדי

האוגדן הנוכחי מציג את תוצריו של תהליך פיתוח עקרונות יסוד ואמות מידה להפעלת המג"ר. מטרתו להציג את המסגרת המושגית המוסכמת להפעלת המג"ר ולהתוות דרכי פעולה מיטביות ומחייבות להפעלתו בדגם הבין-משרדי. בכך האוגדן מיועד לשמש מתווה לעבודה עבור המעורבים בפעילות המג"ר, כמפורט להלן:

- **למנהל המג"ר**, חדש וותיק, האוגדן ישמש בסיס לתהליכי הבטחה ושיפור איכות מתמשכים. מנהל המג"ר יבחן את התנהלות המג"ר אל מול אמות המידה ודרכי הפעולה הנדרשות, יזהה חוזקות וחולשות ועל סמך זה יקבע יעדים ויבנה תוכנית עבודה שנתית
- **למדריכות של מנהלי המג"ר** (להלן: מדריכה; מדריכות), האוגדן ישמש בסיס לליווי של מנהל המג"ר
- **למפקחת על המג"ר מטעם משרד החינוך ולמפקחים על מענים שונים מטעם משרד הממשלה השותפים** האוגדן ישמש בסיס לבקרה ומשוב על התנהלות המג"ר ולקיום שיח משותף עם מנהל המג"ר ועם גורמים ברשות המקומית לצורך למידה ושיפור מתמשכים
- **לרשות המקומית** המעוניינת לבחון אפשרות להקמת מג"ר בדגם הבין-משרדי בתחומה, האוגדן ישמש בסיס לחשיבה ודיון שמטרתם לבדוק אם הרשות זקוקה לשירות כזה בתחומה ואם אכן כך, מה נדרש ממנה כדי להקים מג"ר (לפירוט תנאי הסף להפעלת מג"ר ראו תיבה 2)
- **לגורמים השותפים בהפעלת המג"ר ובמתן המענים** האוגדן ישמש בסיס לשיח ולהתייעצויות לצורך קידום משותף של מטרות המג"ר
- **לציבור הרחב** המבקש ללמוד על המג"ר, על מהות השירות, על המענים הניתנים בו

ועל יתרונותיו ודרכי פעולתו – הורים לילדים בגיל הרך (מקבלי שירות במג"ר ומי שאינם מקבלים שירות), חברי ועדות לגיל הרך ברשויות המקומיות ועוד – האוגדן ישמש מקור מידע מהימן המאגד את אמות המידה למתן שירות איכותי.

מבנה האוגדן

באוגדן חמישה פרקים. בפרק 1 מוצגים עקרונות הפעולה של המג"ר בדגם הבין-משרדי, בפרק 2 מוצגים עקרונות יסוד ואמות המידה לפעילותו ובפרק 3 מוצגת פעילות המג"ר בשלושת תחומי העיסוק: הגדרת תחום העיסוק, תנאי סף להפעלתו ופירוט אמות המידה הייחודיות לפעילות בתחום. בפרק 4 מתוארים תהליכי הבטחת איכות בפעילות המג"ר ובפרק 5 מוצגת התנהלות המג"ר בעיתות חירום.

1. המג"ר בדגם הבין-משרדי

1.1 הנחות יסוד העומדות בבסיס המג"ר

כיתוח המג"ר בדגם הבין-משרדי נשען על שלוש הנחות יסוד: (1) התנסויות מוקדמות וחוויות בגיל הרך חשובות מאוד להתפתחות המוח ולעיצובו ומשפיעות על התפתחות של יכולות קוגניטיביות ורגשיות של הילדים. יש השפעה מיוחדת לאיכות הדיאלוגים שאליהם חשוף מוחו של הילד בשנים הראשונות, ולכן הורים ואנשי חינוך וטיפול חייבים להשקיע בפעילויות המקדמות שפה ואוריינות (זוהר ובושריאן, 2020); (2) לפיתוח הון אנושי כבר משנות החיים הראשונות השפעה חיובית על מגוון היבטים בחייו של אדם בשנות בגרותו, ובהם רכישת השכלה גבוהה, יכולת השתכרות, רמת איכות החיים, רווחה נפשית ומניעת מחלות (דולב ואח', 2022). השקעה בגיל הרך אף מחזקת את היעילות הכלכלית ברמה הלאומית ומאפשרת חיסכון בהוצאות (Black et al., 2017; Edwards, 2004); (3) קיבוץ מענים המכוונים לצרכים התפתחותיים, רגשיים וחברתיים של ילדים בגיל הרך ושילובם תחת קורת גג אחת משפר את הזמינות והנגישות למענים אלו ומגדיל בכך את יכולתם של הורים לממש את זכותם של ילדיהם לקבל שירותים חברתיים הנותנים להם מענה (דולב ואח', 2022; שורק ואח', 2019).

המג"ר בדגם הבין-משרדי פועל ברשויות המקומיות שבהן פועלת התוכנית הלאומית¹. בדומה לשאר התוכניות החברתיות הפועלות במסגרת התוכנית הלאומית, גם עבור המג"ר פותח 'כרטיס פרויקט' ובו תיאור של אוכלוסיית היעד; תוצאות רצויות עבור הילדים; תוצאות רצויות להגברת החוזקות (כוחות ומשאבים) של הילדים; תפוקות ותשומות. תיאור מאפייני המג"ר בהתבסס על מידע מתוך 'כרטיס הפרויקט' יוצגו להלן.

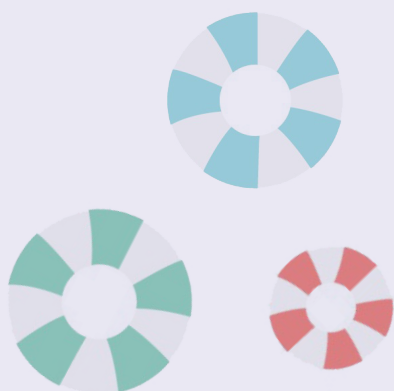
1.2 מטרות המג"ר ואוכלוסיית היעד

המג"ר מנגיש מענה אוניברסלי מותאם לצורכיהם של ילדים מלידה ועד גיל 6 ולהוריהם בתחומי חיים מגוונים: פיזיים, התפתחותיים, משפחתיים, רגשיים וחברתיים, בדגש על ילדים במצבי סיכון (ראו תיבה 1). מטרות המג"ר הן לחבר בין שירותים הניתנים ברשות המקומית ולשמש 'one stop center' בשלושה תחומי עיסוק: (1) מניעה והעשרה; (2) איתור ילדים עם קשיים לצורך התערבות ראשונית, ובמידת הצורך הפניה להמשך טיפול או מעקב; (3) טיפול התפתחותי ורגשי. עבודה עם הורים משולבת בכל תחומי העיסוק של המג"ר, זאת מתוך תפיסה ולפיה הם האחראים הישירים לילדיהם, וכי עבודה משותפת איתם מאפשרת מתן מענה מיטבי. המג"ר אף משמש כתובת לאנשי מקצוע בגיל הרך וחותר לשמש עבורם מוקד להטמעת ידע, להכשרות ולמתן כלים לעבודה בתחום הגיל הרך ברשות (ג'וינט ישראל-אשלים ו-360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, 2015). בכך הוא מקדם התפתחות מיטבית של ילדים בגיל הרך ומימוש הפוטנציאל שלהם.

¹ אפשר להקים מג"ר בדגם הבין-משרדי בכל הרשויות המקומיות בארץ.

תיבה 1: מיהם ילדים בסיכון?

ילדים החיים במצבים המסכנים אותם במשפחתם ובסביבתם, ובעקבות זאת נכגעת יכולתם לממש את זכויותיהם על פי [האמנה הבין-לאומית בדבר זכויות הילד](#) בתחומי חיים אלו:



1. קיום פיזי, בריאות ואפשרות להתפתחות
2. השתייכות למשפחה
3. הגנה מפני אחרים
4. התפתחות ורכישת מיומנויות למידה
5. השתלבות חברתית
6. רווחה ובריאות רגשית
7. הגנה מפני התנהגויות סיכון

מקור: שמיד, 2006

1.3 מבנה ארגוני

את המג"ר בדגם הבין-משרדי מפעילה הרשות המקומית או גורם מטעמה, על פי ההסכמות הבין-משרדיות במסגרת התוכנית הלאומית. האגף לחינוך הגיל הרך במשרד החינוך מוביל מעטפת הכוללת הדרכה, פיתוח מקצועי למנהלי המג"רים וליווי על ידי מפקחת (מפקחת גני ילדים העובדת ברשות המקומית שאליו משתייך המג"ר) כדי לטייב את איכות השירות הניתן במג"ר או באמצעותו. ברשות המקומית, המג"ר משתייך לאחד האגפים, אגף החינוך או האגף לשירותים החברתיים, ומקיים קשרי גומלין עם שירותים נוספים, כגון תחנות טיפת חלב.

על רשות מקומית הבוחנת הצטרפות למערך המג"רים בדגם הבין-משרדי, במטרה ליצור שירות אינטגרטיבי לילדים בגיל הרך ולקהילת הגיל הרך, לרתום את נציגי שלושת משרדי הממשלה (חינוך, רווחה, בריאות) והתוכנית הלאומית הפועלים ביישוב ולהגדיר אילו תוכניות ומענים יפעלו במג"ר או באמצעותו. כמו כן על הרשות להתחייב לקדם עבודה מבוססת נתונים, על בסיס התפיסה של התוכנית הלאומית (ג'וינט ישראל-אשלים ו-360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, 2015). (להרחבה על תנאי הסף הנדרשים להקמת מג"ר ראו תיבה 2).

צוות המג"ר

מנהל המג"ר. המנהל מתכלל את כלל השירותים והמענים הניתנים במג"ר ואת הקשר עם מסגרות ברשות המקומית, למשל מסגרות לגיל הרך. תפקידו לבסס סביבה ארגונית וניהולית שתאפשר לנהל את הטיפול בילד ובמשפחתו על פני רצף המענים הניתנים להם. לצורך כך עליו להטמיע תפיסה ארגונית של שותפות, כזו שתוודא תיאום מרבי בין כמה גורמים: אנשי המקצוע במג"ר, הורי הילד ואנשי המקצוע מחוץ למג"ר, כגון גננת, אחות טיפת חלב או אנשי מקצוע מן האגף לשירותים חברתיים ברשות המקומית. כמו כן עליו לקחת חלק פעיל בוועדה לגיל הרך ברשות המקומית כדי להציף צרכים שעולים בגיל הרך ולפעול במג"ר על פי התפיסה של הרשות המקומית.

אלו הם תחומי האחריות של מנהל המג"ר:

- **ניהול צוות המג"ר.** ניהול צוות רב-מקצועי המספק שירותים במענים הפועלים במג"ר בשלושת תחומי העיסוק וגיבושו כצוות הפועל תחת זהות ארגונית אחת, אם בכפוף למג"ר ישירות ואם לא
- **הקמה והובלה של צוות מוביל.** צוות מוביל הוא צוות ניהול רב-מקצועי ובו נציג מכל אחד משלושת תחומי העיסוק הפועלים במג"ר או בשיתוף המג"ר. הצוות המוביל מסייע למנהל ביישום מדיניות, בקביעת סדרי עדיפויות, במילוי הכלי להבטחת איכות (על הכלי להבטחת איכות ראו פרק 4) ועוד
- **הובלת שותפויות וניהול המידע, הידע והשירותים הקיימים במג"ר.** המנהל מוביל את שיתופי הפעולה בין אנשי המקצוע הפועלים בשלושת תחומי העיסוק. נוסף על כך הוא אחראי לרישום מדויק של המענים והשירותים, לרבות ימי הפעילות ושעות הפעילות
- **בניית תוכניות הכשרה לצוות המג"ר.** תוכניות ההכשרה מותאמות לצוות המג"ר ועיקרן גיבוש תפיסה בין-מקצועית משותפת ברוח הדגם הבין-משרדי. תוכני ההכשרה מחייבים קבלת אישור טרם ביצוע מן האגף לחינוך הגיל הרך במשרד החינוך
- **בניית תוכנית עבודה שנתית ומעקב אחר יישומה.** על תוכנית העבודה השנתית להתבסס על שני היבטים: (1) הערכת התנהלות המג"ר בשנה החולפת; (2) על בסיס הערכה זו, גיבוש יעדים לשימור ויעדים לחיזוק ולשיפור, פירוט משימות לביצוע וקביעת לוחות זמנים
- **הצגת סוגיות הקשורות לפעילות המג"ר** בפורומים ברשות המקומית, כמו הוועדה לגיל הרך

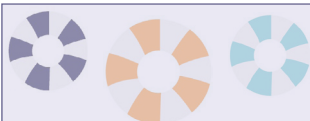
מזכירה. אחראית על עבודת המינהלה השוטפת של המג"ר.

אנשי מקצוע. על פי תחומי העיסוק במג"ר, כגון מקצועות הבריאות (התחום הפרה-רפואי) ומומחים בגיל הרך. כל זאת על פי הצרכים והמשאבים העומדים לרשות המג"ר.

המעטפת הארצית הניתנת לכל מג"ר כוללת:

מדריכה. המדריכה היא מומחית בניהול מרכז לגיל הרך, והיא מקדמת את התפיסה המערכתית של המג"ר ופועלת עם שותפותיה לקבוצת ההדרכה ליצירת מערך ארצי לשיפור איכות העבודה במג"רים. המדריכה מנחה את מנהל המג"ר ביצירת מתווה עבודה בהלימה לעקרונות הדגם הבין-משרדי ותומכת בו במצבי קונפליקט ובתהליכי למידה לצורך שיפור איכות השירות. המדריכה פועלת מטעם האגף לחינוך הגיל הרך במשרד החינוך.

מפקחת. מפקחת ברשות המקומית שבה פועל המג"ר. המפקחת פועלת מטעם האגף לחינוך הגיל הרך במשרד החינוך. היא מלווה את העשייה בשותפות בין-משרדית ברשות ושותפה למהלך הבטחת האיכות במג"ר (על מהלך הבטחת האיכות במג"ר ראו פרק 4). בתוך כך היא פועלת בשלוש זירות עיקריות: (1) במג"ר – בפגישות סדורות עם מנהל המג"ר ובדיון על אתגרים העולים מן השטח; (2) בצוות המלווה של המג"ר (להרחבה ראו פרק 4). (3) בוועדת הגיל הרך היישובית – המפקחת מקדמת שיח בין-מקצועי עם אנשי המקצוע ברשות המקומית כדי לדון במציאת מענים ותוכניות על פי צרכים שעולים, אם על ידי קישור למענים קיימים ותוכניות קיימות ואם על ידי פיתוח מענים חדשים ותוכניות חדשות על ידי המג"ר.



תיבה 2: תנאי סף להקמה ולהפעלה של מג"ר: משילות ואחריות של הרשות המקומית

הקמת מג"ר מבטאת את החשיבות שהרשות המקומית רואה בהשקעה בגיל הרך. הבחירה להקים מג"ר מחייבת מתן סיוע מקצועי ותמיכה ליצירת שותפות בין הגורמים הרלוונטיים, בקביעות ולאורך זמן. כל זאת כדי להבטיח את הצלחת יישום המודל הבין-משרדי.

תנאי הסף להפעלת מג"ר ברשות הוא מבנה ציבורי העונה לדרישות בטיחות, תברואה ונגישות על פי חוק פרוגרמת בינוי מוסכמת:

1. שירותי תחזוקה: מים, חשמל, טלפון, אינטרנט, אזעקה, כפתור מצוקה מחובר למוקד וניקיון שוטף
2. ריהוט מותאם לילדים ולמבוגרים: ציוד משרדי (ריהוט ומחשבים) וציוד מתכלה (שתייה, ציוד היגיינה וציוד מקצועי על פי המפרטים של המענים הפועלים במג"ר)
3. מזכירות וקבלת קהל על פי שעות פעילות המג"ר, בחצי משרה לכל הפחות
4. השתתפות מנהל המג"ר בהדרכות, בפיתוח מקצועי ובימי עיון מטעם האגף לחינוך הגיל הרך במשרד החינוך
5. מינוי 'אחראי מענה' למג"ר מטעם הרשות המקומית, כחלק מדרישות התוכנית הלאומית

1.4 תוצאות רצויות לפעילות המג"ר ברמת הכרט

חשיבה תוצאתית היא החתירה לשיפור מתמיד של השירותים ושל התוצאות באמצעות תכנון מנומק להשגת התוצאות, ניטור שוטף של מידת השגתן ושימוש מושכל ורגיש בידע ובמידע לצורך שיפור וטיוב (סרבר ואח', 2024)². לפעילות המג"ר הוגדרו תוצאות רצויות עבור אוכלוסיית היעד – ילדים והוריהם המקבלים שירות וכן עבור אנשי המקצוע הפועלים במג"ר או באמצעותו (להרחבה על חשיבה תוצאתית בשירותים חברתיים ראו ארזי ונמר-פורסטנברג, 2020). התוצאות הרצויות מוצגות ב'כרטיס הפרויקט' של המג"ר³ בחלוקה לשבעה תחומי חיים.

1. **קיום פיזי, בריאות ואפשרות להתפתחות.** שיפור איכות הטיפול בצרכים הפיזיים היום-יומיים ובצורכי הבריאות של הילד
 2. **השתייכות למשפחה.** שיפור איכות סיפוק צורכי הילד בתחומים הרגשי, החברתי וההתפתחותי
 3. **הגנה מפני אחרים.** חיזוק המוגנות של הילד מפני התעללות פיזית, מינית ומילולית וצמצום חשיפה לאלימות במשפחה
 4. **התפתחות ורכישת מיומנויות למידה.** חיזוק ההשתייכות של הילד למסגרות חינוך וקידום הישגיו בלימודים
 5. **השתלבות חברתית.** חיזוק ההשתלבות החברתית של הילד והפחתת תחושות של ניכור ובדידות
 6. **רווחה ובריאות רגשית.** הפחתת המצוקה הרגשית של הילד
 7. **הפחתת התנהגויות סיכון.** הפחתת התנהגויות שבהן הילד מסכן את עצמו
- בצד התוצאות המשקפות את צורכי הילדים והוריהם, פיתוח כוחות בקרב אוכלוסיית היעד היא תוצאת ביניים להפחתת מצבי סיכון, והיא משמשת רכיב בהערכת מצבם של הילדים. הצירים המארגנים של הכוחות שאליהם יש להתייחס בעבודה עם אוכלוסיית היעד הם (אלפסי ואח', 2023):

1. **כוחות אישיים,** כגון התמדה ונחישות, אופטימיות וזיהוי וביטוי של רגשות
2. **כוחות בין-אישיים,** כגון יכולת אמפתית, קיום קשרי חברות וקסם אישי
3. **כוחות סביבתיים,** כגון לכידות וקרבה בתוך המשפחה, תקשורת בריאה במשפחה, קהילה תומכת ורשתות חברתיות תומכות

² כדי להגדיר תוצאות רצויות אפשר להיעזר במודל לוגי שמתאר את תאוריית השינוי הרצויה (להרחבה ראו נספח ב).

³ למידע על "כרטיס הפרויקט" אפשר לפנות למנהל המג"ר.

בתהליך פיתוח אמות המידה הוגדרו גם תוצאות המתייחסות להורים, מתוך הכרה בהיותם קהל יעד של המג"ר והבנת חשיבות מעורבותם לצורך השגת התוצאות הרצויות.

התוצאות שהוגדרו עבור ההורים הן:

- חיזוק **מעורבותם** בתהליך ההתפתחות של הילד
- העמקת **הידע** שלהם בנוגע לצרכיו של הילד
- העמקת **המודעות** שלהם לצרכיו של הילד
- חיזוק **תחושת המסוגלות** ההורית

עבור ההורים הוגדרו גם תוצאות ביניים, שהן אבני דרך להשגת התוצאות הסופיות:

- חיזוק **התמדתם** בהבאת הילד לטיפול
 - חיזוק **מעורבותם** בתהליך הטיפול של ילדיהם
 - הגברת **הכניית** היזומות שלהם לצוות המג"ר לצורך התייעצות וקבלת מידע
 - חיזוק **ההשתלבות** שלהם בקהילת ההורים במג"ר (קהילה תומכת)
- נוסף על תוצאות אלו הוגדרו גם תוצאות ברמה הארגונית. אלו יוצגו להלן.

2. עקרונות יסוד ואמות מידה לפעילות המג"ר

אמות מידה מגדירות את האופן שבו על שירות להתנהל כדי לתת מענה איכותי התואם את מטרותיו ואת התוצאות הרצויות עבור מקבלי השירות. בישראל עוגנה החשיבות של הגדרת אמות מידה לשירות חברתי בהחלטות ממשלה אחדות שהתקבלו כדי לטייב את אופן הספקת השירותים החברתיים ([החלטת ממשלה 2034](#) משנת 2014; [החלטת ממשלה 1950](#) משנת 2016, [והחלטת ממשלה 489](#) משנת 2020). החלטות אלו מציבות הנחיות מכוונות למתן שירות חברתי איכותי, והן כוללות קביעת מדדי תוצאה למצב שמבקשים לשנות והגדרת אמות מידה לאופן הספקת השירותים. בבסיסן של החלטות אלו ההנחה ולפיה ככל שהשירות יהיה איכותי יותר, כך יגדל הסיכוי להשיג את התוצאות הרצויות עבור מקבלי השירות.

במהלך שנת 2022 הוחלט להעמיק את הגדרת אמות המידה בהתנהלות המג"ר. כמקובל בתהליכים של פיתוח אמות מידה הכוללים הגעה להסכמות משותפות (חסין ואח', 2022; לוי ואח', 2016), גם תהליך זה כלל הגעה להסכמות משותפות בדבר טיבו של שירות איכותי במג"ר כשירות אינטגרטיבי, ובפרט בשלושת תחומי העיסוק. בתהליך השתתפו נציגים מן האגף לחינוך הגיל הרך במשרד החינוך, נציגי המשרדים השותפים, נציגי התוכנית הלאומית ונציגי ג'וינט-אשלים. תהליך הפיתוח היווה הזדמנות להגדיר את עקרונות היסוד שיהיו בסיס להתנהלות המג"ר. בתוך כך, גובשו חמישה עקרונות יסוד: ניהול מיטבי מבוסס נתונים; גישת הלקוח במרכז; כוח אדם מיומן; רצף מענים ושותפות הורים. כמו כן נוסחו הגדרות לכל תחום עיסוק ואמות מידה להתנהלות המג"ר, לצד אמות מידה ייחודיות בכל תחום עיסוק.



תיבה 3: דוגמה מן העולם למרכז אינטגרטיבי העובד על פי עקרונות יסוד

עקרונות היסוד מסייעים למרכזים להיות ממוקדים בעשייה ובמתן מענה לצרכים שהוגדרו. כמו כן הם משמשים קווים מנחים להחלטות ויכולים לסייע כשעולות שאלות בדבר הדרך הטובה ביותר לפעולה. העקרונות אף מאפשרים להתנהל בשקיפות מול העובדים ומקבלי השירות מבחינת מטרות המרכז וערכיו. כך למשל, [Family Nurturing Center](#), ארגון ללא מטרות רווח הפועל באורגן ארצות הברית ומסייע למשפחות צעירות בגידול מיטבי של ילדים, קבע חמישה עקרונות, ועל בסיסם הוא פועל: חוסן הורי, יכולת חברתית ורגשית של ילדים; תמיכה רגשית; תמיכה קונקרטית; וידע בהתפתחות הילד.

עקרונות יסוד ואמות מידה בפעילות המג"ר

עקרונות היסוד בפעילות המג"ר הם: (1) ניהול מיטבי מבוסס נתונים; (2) גישת הלקוח במרכז; (3) כוח אדם מיומן; (4) רצף מענים; (5) שותפות הורים **(תרשים 1)**.

תרשים 1: חמשת עקרונות היסוד בפעילות המג"ר



1. ניהול מיטבי מבוסס נתונים

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

תוצאות ארגוניות

- המג"ר מוכר על ידי הרשות המקומית כמשאב אוניברסלי המאגד סביבו תוכניות לגיל הרך
- יש תהליכי מדידה והבטחת איכות לצורך למידה, שיפור השירות וקבלת החלטות מבוססות נתונים

אמות מידה מצופות

- נערכים בירור ומיפוי צרכים בנושאים הקשורים להורות והתפתחות הילד ברשות המקומית
- נערך מיפוי של המענים הניתנים במג"ר וברשות המקומית בשלושת תחומי העיסוק
- נערך מיפוי של הצרכים והמאפיינים של מקבלי השירות במג"ר
- נערך מיפוי של הצרכים והמאפיינים של משפחות שאינן מקבלות שירות במג"ר
- שלושת תחומי העיסוק נכללים בתוכנית העבודה השנתית של המג"ר, לרבות הצבת יעדים, מטרות ומשימות לביצוע
- מתבצעת למידת עמיתים בקרב מנהלי המג"רים על תכנים ומענים בשלושת התחומים
- נעשה שימוש בכלים לאיסוף מידע לצורך למידה ושיפור השירות

2. גישת הלקוח במרכז



לפי גישה זו על הילד והוריו לעמוד במרכז תכנון ההתערבות ואופן הספקתה, תוך כדי התאמה מרבית לצרכים ולכוחות כמו גם להעדפות האישיות ולערכים. לכן חשוב שההורים (ובמידת האפשר גם הילדים) יהיו שותפים בקבלת החלטות בנוגע לאופן קבלת המענה ויקבלו את כל המידע הרלוונטי על המענים האפשריים.

תוצאות ארגוניות

- שימת לב להנגשת מידע רלוונטי להורים
- הגברת היישוג של הורים לילדים בגיל הרך שאינם מקבלות שירות במג"ר, בדגש על משפחות במצבי סיכון
- יצירת הזדמנויות לשיתוף הורים בבחירת מענים עבור ילדיהם
- יצירת הזדמנויות לשיתוף הורים בקבלת החלטות הנוגעות לאופן קבלת המענים

אמות מידה מצופות

- במג"ר מפורסמים בגלוי המענים והפעילויות המוצעים למקבלי השירות
- מתקיימות פעילויות ליישוג אוכלוסיות במצבי סיכון שאינן צורכות פעילויות במג"ר
- ההורים יכולים לבחור את הפעילויות/התוכניות לפי העדפותיהם וצורכיהם
- שעות הפעילות וימי הפעילויות מותאמות למגוון צרכים של משפחות
- המענים מונגשים תרבותית ושפתית לקהל היעד

3. כוח אדם מיומן



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

תוצאות ארגוניות

- הקפדה על תנאי סף בקבלת עובדים: רקע בתחום הגיל הרך, מיומנויות רלוונטיות בתחום העיסוק והסמכה מקצועית נדרשת
- העמקת הידע של צוות המג"ר על ידי פיתוח מקצועי מתמשך
- הגברת הפעילות של צוות המג"ר המיועדת להפצה והטמעה של ידע בנושאים הקשורים בגיל הרך

אמות מידה מצופות

- מנהל המג"ר בוחר את אנשי המקצוע המנחים את הפעילויות
- מנהל המג"ר מוודא שאת המענים בתחום העיסוק מעבירים אנשים בעלי ידע וניסיון בתחום הגיל הרך שלהם תעודה רלוונטית מוכרת וידע בזהוי מצבי סיכון בגיל הרך

- נערכות הדרכות לאנשי הצוות במג"ר כחלק מפיתוח מקצועי
- צוות המג"ר מעביר לאנשי המקצוע ברשות המקומית הכשרות בנושאים הקשורים לגיל הרך ומציג ידע אקדמי ויוזמות חדשות בתחום

4. רצף מענים



כדי לספק לילד ולהוריו מענה כולל ומדויק המותאם לצרכים במגוון תחומי החיים, יש צורך בתיאום בין מערכות, ובייחוד בין מערכות החינוך, הרווחה והבריאות ברשות המקומית. לצורך כך חשוב לבסס ידע בין-משרדי בתחומים הנוגעים למניעה, לאיתור ולטיפול, להפיצו ולהטמיעו בקרב השותפים ברשות המקומית.

תוצאות ארגוניות

- חיזוק האינטגרציה בין מענים בתחום האיתור ובין מענים בתחום הטיפול, בתוך המג"ר ומחוצה לו
- העלאת המודעות בקרב כלל אנשי המקצוע לצורך באיתור צרכים נוספים במסגרת המענים הניתנים, הן בתוך המג"ר הן מחוצה לו, כדי להפנות הורים למענים נוספים על פי הצורך, בתחום הטיפול או בתחום המניעה וההעשרה

אמות מידה מצופות

- יש מערך של שיתופי פעולה ואיגום משאבים ברשות המקומית
- יש ממשקים בין מענים בתחום הטיפול ובין מענים בתחום המניעה וההעשרה
- מידע על המענים הניתנים במג"ר מופץ לגורמים רלוונטיים ברשות המקומית

5. שותפות הורים



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

תוצאה ארגונית

- יצירת הזדמנויות לקיום היועצויות עם הורים במגוון נושאים הקשורים למענים הניתנים במג"ר

אמות מידה מצופות

- צוות המג"ר מעביר משוב (למשל סקרי שביעות רצון) להורים לצורך הפקת לקחים וטיוב הפעילויות
- צוות המג"ר עורך תהליכי היועצות עם ההורים לצורך בירור צרכים וטיוב הפעילויות
- המג"ר מפרסם להורים את המענים הניתנים בשלושת תחומי העיסוק בדרכים מגוונות

3. פעילות המג"ר בשלושת תחומי העיסוק

אמות המידה שהוצגו לעיל נדרשות בכל אחד משלושת תחומי העיסוק. בפרק זה יוצגו אמות מידה ייחודיות עבור כל תחום. על פי ההסכמות הבין-משרדיות, המג"ר עוסק בשלושה תחומים:

מניעה והעשרה, איתור וטיפול. עבודה עם הורים משולבת בכל תחומי העיסוק של המג"ר ומעוגנת בעקרונות היסוד גישת הלקוח במרכז ושותפות הורים.

3.1 מניעה והעשרה

הגדרה

תחום עיסוק זה מטרתו לאפשר הזדמנות שווה להתפתחות של ילדים בגיל הרך על ידי חשיפה של הורים וילדים לתכנים מגוונים ומעשירים המאפשרים פיתוח של הפוטנציאל הטבעי של הילד וטיפול קשרים משפחתיים יציבים ומיטביים.

המענים בתחום נוגעים לצרכים האוניברסליים של הילדים בגיל הרך, בכל הנוגע להתפתחות, להיבט הרגשי ולהיבט החברתי. הם מדגישים העברת מידע וידע להורים בצד חשיפה למגוון התנסויות, והם משמשים בין היתר בסיס למניעת התפתחות מצבי סיכון ולאיתור צרכים נוספים בקרב קהלי היעד. דרכי מתן המענים בתחום הן מגוונות וכוללות פעילויות קבוצתיות, הכשרות והדרכות להורים או לצוותים העובדים עם ילדים בגיל הרך, ימי עיון לאנשי מקצוע ברשות המקומית ואירועי שיא לקהל הרחב.

תנאי סף להפעלת תחום העיסוק

- נערכות פעילויות להקניית מידע וידע לכלל ההורים כדי לקדם הורות מיטבית בנושאים האלה: התפתחות הילד, סביבה חברתית ותרבות פנאי של ילדים, קשר הורה-ילד ואיתור מוקדם של קושי התפתחותי רגשי-חברתי בקרב ילדים
 - הפעילויות מונחות על ידי אנשי מקצוע מומחים בעבודה עם הגיל הרך. יש עדיפות לאנשי מקצוע מקרב צוות המג"ר שלהם ידע מערכתי מעמיק על צורכי הילדים ויכולת לזהות הזדמנויות לפיתוח פעילויות נוספות ומענים נוספים
 - המענים מיועדים לקהלי היעד האלה:
 - תינוקות ופעוטות עד גיל 3 והוריהם גם יחד
 - ילדים בני 3-6 והוריהם גם יחד
 - הורים לילדים בגיל הרך
 - אנשי מקצוע ברשות המקומית העוסקים בתחום הגיל הרך
- מענים המיועדים לטרום הורות מומלצים אך אינם תנאי סף.

אמות מידה ייחודיות בתחום המניעה וההעשרה

- אנשי הצוות הקבועים במג"ר, ובהם אנשי מקצוע מתחום הטיפול, מעבירים פעילויות בתחום המניעה וההעשרה
- פעילויות המתקיימות במסגרת מענים בתחום הן חלק מתהליך האיתור, ולכן נעשים מאמצים לביסוס המודעות לכך בקרב המנחים

3.2 איתור

הגדרה

בתחום עיסוק זה נכללים מענים שמטרתם לאתר ילדים עם קשיים לצורך התערבות ראשונית, ובמידת הצורך להפנות להמשך טיפול או מעקב. האיתור מתייחס לשלושה היבטים: (1) התפתחות הילד; (2) קשר הורה-ילד בקרב ילדים מלידה ועד גיל 6 והוריהם; (3) צורכי ידע ומיומנויות בקרב אנשי מקצוע ברשות המקומית.

תנאי סף להפעלת תחום העיסוק

- נערכת פעילות יזומה ומתמשכת לאיתור ילדים והורים הזקוקים לסיוע ותמיכה בכל הנוגע להתפתחות, להיבט הרגשי ולהיבט החברתי או לקשר בין ההורה לילד, בכלל המסגרות שבהן ילדים מקבלים שירות. בתוכניות אלו נערכות גם התערבות ראשונית עם הילדים וההורים שאותרו בשיתוף פעולה עם הצוותים במסגרות (מסגרות חינוך, מסגרות חינוך-טיפול ותחנות טיפת חלב)
- ההתערבות הראשונית מבוצעת על ידי אנשי מקצוע העובדים במג"ר או בשיתופו או על ידי צוותי החינוך בהדרכה של אנשי מקצוע מתוכניות האיתור
- פעילות האיתור נעשית בשלוש זירות:
 - מענה שעוסק באיתור במסגרות אוניברסליות (גני ילדים ותחנות טיפת חלב)
 - מענה שעוסק באיתור במסגרות חינוך-טיפול לילדים מלידה ועד גיל 3 (מעונות יום ומשפחתונים)
 - מענה שעוסק באיתור ילדים מלידה ועד גיל 6 שאינם משולבים במסגרות

אמות מידה ייחודיות בתחום האיתור

- נערך מיפוי של הממשקים הקיימים בין איתור לטיפול
- צוות המג"ר בוחן כלים לאיתור ופועל להתאמתם למענים בתוך המג"ר ומחוצה לו ומלווה את הטמעתם במענים השונים
- צוות המג"ר פועל לחיזוק המודעות לאיתור בקרב אנשי הטיפול הפועלים במג"ר או בשיתוף פעולה עימו
- צוות המג"ר פועל לחיזוק המודעות בקרב הורים המקבלים שירות במג"ר לאיתור בעיות

התפתחות ובעיות רגשיות אצל ילדיהם ומעודד אותם לפנות לסיוע כשעולה חשש לבעיה

- המג"ר מארגן מפגשים (רצוי אחת לרבעון) של כל השותפים הרלוונטיים ברשות המקומית, ובהם נציגי המג"ר, המנהל היישובי של התוכנית הלאומית ואנשי מקצוע מתחומי החינוך, הרווחה והבריאות. זאת לצורך דיוק שיתופי הפעולה בכל הנוגע לאיתור ילדים בגיל הרך

3.3 טיפול

הגדרה

בתחום עיסוק זה נכללים מענים בתחומי התפתחות הילד, בתחום הרגשי-חברתי ובתחום הקשר בין ההורה לילד. מענים אלו מספקים לילד ולמשפחתו טיפול בין-תחומי, סדיר, רציף ומתמשך על ידי גורמי מקצוע שונים. דרכי הטיפול הן מגוונות וכוללות טיפול קצר מועד או ארוך טווח. הטיפול יכול להינתן לקבוצה, למשפחה, טיפול דיאדי או טיפול פרטני.

תנאי סף להפעלת תחום העיסוק

- אנשי המקצוע פועלים על פי התקנים הנדרשים על ידי משרדי הממשלה השותפים
 - ניתן מענה סדיר, רציף ומתמשך
 - הטיפול מתבצע בשיתוף ההורים ובמעורבותם
- מענים טיפוליים בתחום:

- במג"רים שבהם פועלת יחידה להתפתחות הילד⁴, היא תספק מענה טיפולי שלם בבקרה של משרד הבריאות ובאחריותו. עם זאת הקמת יחידה להתפתחות הילד אינה תנאי הכרחי להפעלת תחום הטיפול במג"ר
- אם לא פועלת במג"ר יחידה להתפתחות הילד, המג"ר יספק מענה טיפולי-רגשי או טיפול התפתחותי במסגרת המג"ר או באמצעות הפניה לגורמים ברשות המקומית שערים הוא עובד בשיתוף פעולה

אמות מידה ייחודיות בתחום הטיפול⁵

- נערך מיפוי של הצרכים והמאפיינים של מקבלי השירות במג"ר בהיבטים מגוונים, על פי כללי חיסיון
- אנשי המקצוע עורכים שיחת היכרות עם המשפחה בתחילת תהליך הטיפול כדי לזהות את צורכי הילד וצורכי משפחתו
- אם בשיחת ההיכרות עם ההורים או במהלך תהליך הטיפול עולים צרכים נוספים שאין

⁴ יחידה זו עוסקת במתן טיפול במגוון הפרעות התפתחות, כולל טיפול בילדים על הספקטרום האוטיסטי. טיפול במסגרת יחידה זו יינתן לילדים מלידה ועד גיל תשע (משרד הבריאות, 2023).

⁵ אמות המידה מתייחסות להפעלת תוכניות טיפול במג"ר שלא פועלת בו יחידה להתפתחות הילד.

להם מענה, איש המקצוע פונה למנהל המג"ר. המנהל עורך פגישת חשיבה בין-מקצועית כדי לחשוב על מענה מתאים נוסף שאפשר להציע להורים, במג"ר או מחוצה לו

- לכל מענה טיפולי יש תוכנית טיפול אישית הכוללת מטרות, תוצאות מוגדרות ודרכי עבודה להשגתן ומתבצע מעקב שוטף אחר השגת התוצאות
- צוות המג"ר מסייע במידת הצורך להורים במיצוי זכויות
- תוכנית הטיפול ומטרותיה נבנות בשיתוף ההורים, וככל שמתאפשר יש אפשרות לדייק את הטיפול על פי העדפותיהם וצורכיהם
- אנשי המקצוע בתחומי טיפול שונים נבחרים על פי תקנים מקצועיים של משרדי הממשלה השותפים
- אם הילד או הוריו מקבלים מענה נוסף במג"ר או באמצעותו, יש קשר בין אנשי המקצוע

4. תהליכי הבטחת איכות בפעילות המג"ר

ניהול המג"ר נשען על תפיסה הנהוגה כיום בשירותים חברתיים בארץ ובעולם, ולפיה על קבלת החלטות מיטבית בשירות חברתי להתבסס על נתונים (חסין ואח', 2022). כדי לבסס תהליך של למידה ושיפור מתמשך מתבצעים במג"ר תהליכי הבטחת איכות (ג'וינט ישראל-אשלים ו-360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, 2015). בתהליכים אלו נבחנת בקביעות התנהלות השירות אל מול אמות המידה שנקבעו למתן שירות מיטבי ומתבצע זיהוי של האתגרים כמו גם של החוזקות וההזדמנויות. על בסיס הנתונים והמידע שנאספים נכתבת תוכנית העבודה השנתית.

במג"ר נעשה שימוש בשלושה כלים לבקרה ומעקב:

1. **כלי להבטחת איכות** שפותח בשיתוף מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל ומטרתו לסייע בהערכת איכות השירות שהמג"ר מעניק לאוכלוסיית היעד, לצורך למידה ושיפור מתמשכים. הכלי כולל רשימה של דרכי העבודה הנדרשות לפי אמות המידה שהוגדרו, ובכך הוא מאפשר להעריך את פעילות המג"ר ולזהות באילו היבטים הוא מתנהל התנהלות מיטבית ובאילו היבטים נדרש שיפור, וזאת על פי חמשת עקרונות היסוד. את הכלי ממלא צוות המג"ר בהובלת המנהל.
2. **שאלון תשתית מידע יישובי (להלן: תמ"י)** הוא טופס מקוון לאיסוף נתונים על ילדים המקבלים שירות במענים הפועלים במסגרת התוכנית הלאומית. השאלון כולל מידע על כל מענה ועל מצבם של הילדים המשתתפים בו בשבעה תחומי חיים (ראו לעיל תיבה 1). את השאלון ממלאים פעמיים בשנה אנשי מקצוע האחראים להפעלת המענים. מילוי ראשון נערך סמוך לתחילת הפעלת המענה ומטרתו לאפיין את צורכי הילדים כדי להתאים את המענה עבורם. מילוי שני נערך בסוף השנה או בתום השתתפותם במענה (שלושה חודשים לפחות לאחר המילוי הראשון), והוא מאפשר לערוך השוואה בין מצב הילדים בתום השתתפותם במענה ובין מצבם בתחילתה. איסוף מידע שיטתי זה מאפשר שקיפות וניהול מבוסס נתונים. יש חשיבות למילוי השאלון גם במענים שפועלים שלא במסגרת התוכנית הלאומית.⁶ על בסיס המידע שנאסף בשאלון התמ"י מתקיים דיון רב-מקצועי כדי לקבל החלטות, לדון בדרכי הפעלת המענה ולבקר את העבודה המתבצעת מבחינת המג"ר. השימוש במידע שנאסף בשאלון התמ"י מאפשר לעקוב אחר ההתקדמות במצב הילדים ולהסיק מכך על שינויים בתפקוד ההורים. בכך השימוש במידע יכול לסייע בקביעת מטרות ויעדים בתוכנית העבודה השנתית.
3. **כלי להתבוננות על פעילות המג"ר** מיועד לשימוש פנימי (ראו נספח א). הכלי מאפשר למנהל המג"ר לבצע בדיקה עצמית על התנהלות המג"ר על פי חמשת עקרונות היסוד. בכלי שני לוחות: לוח א-1 ובו רשימת עקרונות היסוד. לוח א-2 כולל את רשימת אמות

⁶ להרחבה בנושא זה יש לפנות למנהל היישובי של התוכנית הלאומית ביישוב.

המידה הייחודיות בכל תחום עיסוק. כדי למלא את הכלי יש להיעזר בפרק 2 ובפרק 3 באוגדן זה, המפרטים את אמות המידה בחלוקה לחמשת עקרונות היסוד ואת אמות המידה הייחודיות בכל תחום עיסוק. מילוי הכלי מאפשר הצבת יעדים להמשך פעילות המג"ר, והוא תורם לקידום תהליך מתמשך של למידה ושיפור איכות השירות. מומלץ למלא את הכלי בכל עת, במיוחד לפני כתיבת תוכנית העבודה השנתית. הכלי אינו מחליף את הכלי להבטחת איכות המועבר ברמה הארצית ומיועד לשימוש פנימי של המג"ר.

בעלי תפקידים אחדים משתתפים בתהליכי הבטחת האיכות במג"ר:

מנהל המג"ר והצוות המוביל. מנהל המג"ר יחד עם הצוות המוביל אוספים את המידע הנדרש על התנהלות המג"ר בהתבסס על אמות המידה הנדרשות להפעלת המג"ר. המידע שנאסף מסייע להם להבין באיזו מידה איכות השירות הניתן תואם לאמות המידה הנדרשות ואם יש צורך לשפר את השירות.

מפקחת המג"ר. המפקחת שותפה לתהליך של מעקב אחר התנהלות המג"ר באמצעות הכלי להבטחת איכות. במסגרת תהליך מילוי הכלי מנהל המג"ר נפגש עם המפקחת כדי לדון יחד עימה בממצאים שנאספו ושעל בסיסם, ובהסתמך על הדיון עימה, נכתבת תוכנית העבודה השנתית.

מפקחים מטעם משרדי הממשלה. כל מענה הפועל במג"ר או בשותפות עימו מפקח על ידי הגוף או המשרד המפעיל אותו. כך לדוגמה, על מענה של משרד הרווחה והביטחון החברתי תפקח מפקחת ייעודית מטעם המשרד, וכך גם בנוגע למענים של משרדי הבריאות והחינוך.

צוות מלווה. הצוות המלווה של המג"ר הוא צוות בין-מקצועי ובו אנשי מקצוע מתחומים שונים ברשות המקומית (חינוך, רווחה וכיו"ב) ונציג מן המג"ר. הצוות מלווה את המענים הניתנים במסגרת התוכנית הלאומית ברשות המקומית ותפקידו לקדם אחריות הדדית של כל השותפים ולחזק את נקודת המבט הרב-ממדית בנוגע לטיפול בילדים ובהורים. על סמך דוח המופק מן הנתונים שנאספו בשאלון התמ"י, הצוות נדרש לדון במצב הילדים והמענים: האם המענה עונה על היעדים המוצהרים והאם יש הלימה בין תכנון המענה ובין הביצוע בפועל. למשל, אם מספר הילדים המשתתפים במענה תואם למספר הילדים שאמורים להשתתף בו. על בסיס הנתונים המוצגים בדוח הצוות יכול לקבל החלטות, לדון בדרכי הפעלת המענה ולבקר את העבודה שמתבצעת (מרגולין ואח', 2015).

5. התנהלות המג"ר בעיתות חירום

בהיותו "בית לגיל הרך" ברשות המקומית, משמש המג"ר עוגן קהילתי, הן בשגרה הן בעיתות חירום. מצב חירום יכול לנבוע מאירוע לאומי או מקומי ולהפך את שגרת חיי הילד ומשפחתו. מצב זה מחייב היערכות מחודשת ומותאמת של המערכות התומכות, ובהן מערכת החינוך, מערכת הרווחה ומערכת הבריאות (אסולין ואח', 2023).

הפרת איזון בשגרת החיים עלולה להשפיע על שלומן ורווחתן של קבוצות באוכלוסייה, ובהן ילדים בגיל הרך ומשפחות במצבי סיכון. מצבי משבר עלולים להעלות את שיעור מצבי הסיכון במגוון 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). ארזי וסבג 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 וטיפוליים הנחוצים לילד והגנה עליו מפני מצבי סיכון בבית ומחוצה לו. במצבי חירום שבהם הציבור נדרש להישאר בביתו ייתכן גידול בשיעור מצבי הסיכון בתחום ההשתייכות למשפחה עקב הזנחת ילדים בהיבטים של תזונה, היגיינה ובריאות, וכן בשל חשיפה מוגברת לפגיעה ולניצול. **בתחום הלימודי**, השבתת מערכת החינוך למשך זמן רב עלולה להביא לפגיעה ברצף הלימודים ובמוטיבציה ללמוד עקב הריחוק מאנשי החינוך.

התמודדות המג"ר במצבי חירום היא כפולה: האחת – התמודדות עם צרכים חדשים ועם התעצמות צרכים קיימים בקרב הילדים והוריהם, הנובעים ישירות מן המשבר; והאחרת – התמודדות עם התאמת המערך הארגוני ואופן הספקת השירותים למצב החירום ולהנחיית הממשלה. ניסיון פעילות המג"רים בעת משבר מגפת הקורונה לימד 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 ומתן מענה לצורכיהן (דולב ואח', 2022).

היערכות המג"ר לעיתות חירום עשויה לשפר את יכולות ההתמודדות של הילדים והוריהם ולסייע להם לחוש "עטופים" באנשי מקצוע המבקשים להיטיב עימם. בכך היא תסייע לשיפור תחושת המוגנות שלהם בטווח הזמן המיידי ותצמצם את ההשפעות השליליות של מצב החירום בטווח הארוך (אסולין ואח', 2023).

אמות מידה להתנהלות המג"ר בעיתות חירום

בעת חירום יפעלו המג"רים על פי הצרכים שעולים מן השטח ולפי הוראות הגורמים המוסמכים מטעם הרשות המקומית וגורמי ביטחון ברמה הארצית.

להלן אמות המידה להתנהלות מיטבית של המג"ר בעת חירום:

1. ניהול מיטבי מבוסס נתונים



- ימופו הצרכים של אוכלוסיית היעד ושל צוות המג"ר כדי לזהות קשיים ואתגרים
- ימופו המשאבים והכוחות הקיימים כדי לתת מענה לצרכים, הן בהקשר הייחודי של הרשות המקומית הן בהקשר של המשכחות המקבלות שירות במג"ר
- מנהל המג"ר יכנס צוות עבודה בין-משרדי כדי להתעדכן בהנחיות ולהחליט במשותף ובתיאום עם המשרדים על הפעולות הנדרשות
- מנהל המג"ר ברמה הארצית יערכו התיעצות לצורך שיתוף מידע, ידע ורעיונות בנוגע להפעלת מענים בעת חירום ולאתגרים נוספים שעולים
- יינתן מענה תומך לאנשי צוות המג"ר

2. גישת הלקוח במרכז



- יתקיים קשר יזום ורציף עם ההורים לצורך זיהוי מכלול הצרכים שלהם ושל ילדיהם הנובעים ממצב החירום
- צוות המג"ר ישתף הורים בקבלת החלטות הנוגעות להם ולילדיהם לצורך התאמה מיטבית של המענים
- צוות המג"ר ייתן מענה ייעודי ומותאם לצרכים של קבוצות באוכלוסייה שנתונות במצבי סיכון, למשל הספקת ערכות מזון והספקת ציוד טכנולוגי
- צוות המג"ר ינגיש את שירותי המג"ר בהתאמה להנחיות מצב החירום (למשל חלוקת ערכות פעילות למשכחות וקיום מפגשי טיפול או הדרכה מקוונים)
- צוות המג"ר יתמוך בהורים בהליכי מיצוי זכויותיהם נוכח המצב

3. כוח אדם מיומן



- 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 אפשר שיתקשו לתפקד תפקוד מלא או שכלל לא יצליחו לתפקד.
- ימופה כוח האדם הקיים וכוח האדם הנדרש כדי לתת מענה לצרכים חדשים
- יגויס כוח אדם ייעודי נוסף, על פי הצרכים
- במקרים שבהם יידרש, כוח האדם הפועל במג"ר יוגדר חיוני להמשך הפעלת המג"ר בעת חירום
- יערך מיפוי לזיהוי צורכי אנשי הצוות כקהל יעד בפני עצמו הזקוק אף הוא לתמיכה

4. רצף מענים



בעת חירום התיאום והסנכרון בין מערכות מקבל משנה חשיבות, שכן עליו לאפשר מיפוי מהיר ומדויק יותר של צרכים והתאמת המענים בזמן הקצר ביותר.

- המג"ר יוגדר כתובת מקצועית משלימה ברשות המקומית להתייעצות בנושאים הקשורים לילדים בגיל הרך ולהוריהם, בהתאמה למשאבים ולנהלים הרלוונטיים של הרשות המקומית
- מנהל המג"ר ידאג לשיפור התיאום ושיתוף הפעולה בין צוות המג"ר לאנשי מקצוע ברשות המקומית על רקע מצב החירום, בנושאים הקשורים במיפוי צורכיהם של מקבלי השירות במג"ר ובמתן מענה לצורכיהם

5. שותפות הורים



- מנהל המג"ר יוועץ עם הנהגת ההורים במסגרת מיפוי הצרכים של אוכלוסיית היעד ומיפוי משאבי הרשות המקומית
- צוות המג"ר יזום התנדבות הורים ושילובם ביוזמות הנובעות מן הצרכים החדשים שעלו בעת החירום

מילים להמשך הדרך

ייחודו של המג"ר בהיותו מיקרוקוסמוס של השותפות הבין-משרדית בגיל הרך.

בכך טמון האתגר המתמשך בהפעלתו.

"עריסת הגיל הרך", המוחזקת על ידי אנשי מקצוע הבקיאים בתחומם ומבינים לעומק את איכות פעולתם, יוצרת מארג שותפות המותאם באופן ייחודי לצרכיה של כל רשות.

התכלית המשותפת מאפשרת להצמיח משפחה המגדלת במיטביות כל אדם בתוכה, הפעוט, ההורה והמעגלים הקרובים והרחוקים התומכים בהם בקהילתם.

אוגדן זה מהווה אבן דרך המכוונת למיקוד והמשגה עכשווית, בדגש על אמות המידה שנבחרו על ידי כלל שותפיו, עבור מרחבי פעולותיו.

דגשים מרכזיים שמציע האוגדן:

חדשנות – העמקת הגדרות אחידות, תנאי סף ואמות מידה מוסכמים להפעלת המג"ר.

חיזוק השותפות הבין-משרדית – ההגדרות של תחומי העיסוק ואמות המידה פותחו בתהליך משותף מעמיק ויסודי המייצר שפה אחידה בהיבט של עקרונות היסוד ואמות המידה.

התועלת המעשית – האוגדן משמש כלי עבודה שרותם את השותפים לתהליכי הבטחת איכות ומהווה בסיס לבניית תוכנית עבודה.

למערך המג"רים ולפיתוח תפיסת הפעלתו שותפים רבים ממעגלים נרחבים.

לכם, מנהלי המג"רים, המנהלים היישוביים ב-360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון, מפקחות המג"ר וכלל העוסקים במלאכה מצמיחה זו, מוענק האוגדן לרגע נוסף של התבוננות מרחיבת לב על עשייתכם.

מוקירה את פעולתן של מדריכות מנהלי המג"רים לאורך השנים, הסוללות דרך זו ביחד.

תודה מיוחדת למדריכות מנהלי המג"רים אשר היו שותפות לכתיבת האוגדן: ד"ר אסתי קילברג, יעל שגב, עירית פטאל, איריס קרונמן, מייסון מחאג'נה, יעל גולן, רנדה קייס, עורייב ספאדי, שמרית לסרי

דבורה מינץ

מדריכה מרכזת ארצית

המינהל הפדגוגי – האגף לחינוך הגיל הרך

משרד החינוך

מקורות

- אלכסי, ב., סבג, י., סרבר, מ., בכר, י. וארזי, ט. (2023). גישת הכוחות: תאוריה ופרקטיקה. דמ-937-23. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. <https://brookdale.jdc.org.il/publication/the-strengths-perspective-from-theory-to-practice>
- אסולין, מ., דולב, ה., מינץ, ד. ואקרמן, מ.קרונמן, א. (2023). התנהלות המג"ר במודל הבין-משרדי בעת חירום. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. https://brookdale-web.s3.amazonaws.com/uploads/files/Early_Childhood_Centers_in_Emergencies.pdf
- ארזי, ט. ונמר-פורסטנברג, ר. (2020). המדריך האינטגרטיבי לחשיבה תוצאתית. מ-2016. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. https://brookdale-web.s3.amazonaws.com/uploads/2020/05/Report_Heb_S-162_Updated.pdf
- ארזי, ט. וסבג, י. (2020). הגברת מצבי הסיכון של ילדים ובני נוער נוכח משבר הקורונה. מ-2017. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. <https://brookdale.jdc.org.il/publication/children-and-youth-at-risk-corona>
- ג'וינט ישראל-אשלים ו-360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון (2015). המרכזים לגיל הרך במודל הבין-משרדי, עקרונות עבודה, הפעלה והכשרה. [המרכזים לגיל הרך בדגם הבין-משרדי: עקרונות עבודה, הפעלה והכשרה - הג'וינט \(thejoint.org.il\)](https://thejoint.org.il)
- דולב, ה., מינץ, 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>
- 360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון. (2011). התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון – האוגדן היישובי.
- ואזן-סיקרון, ל. ובן רבי, ד. (2016). המרכזים לגיל הרך בדגם הבין-משרדי (מג"רים) שפותחו במסגרת 360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון. דמ-732-16. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. https://brookdale-web.s3.amazonaws.com/uploads/2018/01/732-16_heb_report.pdf
- זוהר, ע. ובושריאן, ע. (2020). ידע עדכני על למידה ועל התפתחות המוח. בתוך התאמת תוכניות הלימודים וחומרי הלימוד למאה ה-21. סיכום עבודתה של ועדת המומחים, תמונת מצב והמלצות. יוזמה, המרכז לידע ולמחקר בחינוך. (עמ' 29-38) <https://education.academy.ac.il/Index4/Entry.aspx?nodeId=992&entryId=21219>

חסיין, ט., לנטון, ט. ודולב, ה. (2022). מדדי איכות בשירותי רווחה: דרכי פיתוח ויישום סקירה בין-לאומית. דמ- 916-22. מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

[/https://brookdale.jdc.org.il/publication/quality-standards-for-social-welfare-services](https://brookdale.jdc.org.il/publication/quality-standards-for-social-welfare-services)

לוי, ד., ארליך, א. ונשיא, ש. (2016). אוגדן אמות מידה להפעלה של מרכזים לנוער. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, ג'וינט ישראל-אשלים ו-360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון. https://brookdale-web.s3.amazonaws.com/uploads/2018/01/Hebrew_report1.pdf

מרגולין, ת., בן אליעזר, ד., קדם, ע., פרוינד, ט. ובננישתי, ר. (2015). הערכת 360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון 2011-2015. דוח מסכם. המרכז לטכנולוגיה חינוכית. <https://molsa.gov.il/he/department-general/child-development-professional>

משרד הבריאות. (2023). התנהלות היחידה ההתפתחותית. <https://www.gov.il/he/departments/general/child-development-professional>

סרבר, מ., ארזי, ט., טפר, י. ואקרמן, מ. (2024). מדריך תכנון מכון תוצאות למערך שירותים מיטבי לילדים ולנוער בסיכון ברשויות המקומיות. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל ו-360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון. https://brookdale.jdc.org.il/publication/outcome-based_planning_to_optimize_the_service_network

שורק, י., ניגם-אכטילאת, כ., בן דורי גלבוע, ר., לוי, ו. ורובל-ליפשיץ, ת. (2019). מסמך לדיון. מערך שירותים מיטבי לילדים בגיל הרך ולהוריהם ברשות המקומית. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל. [Brookdale «ברוקדייל» : ברוקדייל \(jdc.org.il\)](https://brookdale.jdc.org.il/publication/outcome-based_planning_to_optimize_the_service_network)

שמיד, ה. (2006). דין וחשבון הוועדה הציבורית לבדיקת מצבם של ילדים ובני נוער בסיכון ובמצוקה. מדינת ישראל. https://wiki.sheatufim.org.il/w/uploads/sheatufim/f/fa/%D7%93%D7%95%D7%97_%D7%A9%D7%9E%D7%99%D7%93.pdf

Edwards, A. (2004). The new multi-agency working: Collaborating to prevent the social exclusion of children and families. *Journal of Integrated Care*, 12(5), 3-9. DOI:10.1108/14769018200400033

Black, M. M., Walker, S. P., Fernald, L. C., Andersen, C. T., DiGirolamo, A. M., Lu, C., McCoy, D. C., Fink, G., Shawar, Y. R., Shiffman, J., Devercelli, A. E., Wodon, Q. T., Vargas-Baron, E., Grantham-McGregor, S., & Lancet Early Childhood Development Series Steering Committee. (2017). Early childhood development coming of age: Science through the life course. *The Lancet*, 389 (10064), 77-90. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)31389-7](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)31389-7)

נספח א: כלי להתבוננות על פעילות המג"ר

הכלי להתבוננות על פעילות המג"ר מציע למנהל ולצוות אפשרות לבחון ולהעריך את הפעילות במג"ר ועל בסיס זה לגבש תוכנית עבודה שנתית. בכלי שני לוחות. **לוח א-1** מציג את רשימת עקרונות היסוד להתנהלות מיטבית של המג"ר. **לוח א-2** מציג את רשימת אמות המידה הייחודיות להתנהלות מיטבית בשלושת תחומי העיסוק. מילוי הכלי מאפשר הצבת יעדים להמשך פעילות המג"ר, והוא תורם לקידום תהליך מתמשך של למידה ושיפור איכות השירות.

הנחיות למילוי הכלי: עבור כל אמת מידה יש לקבוע ולפרט בלוח אם המג"ר פועל באופן מיטבי ויש לשמר את דרך פעולתו או אם יש צורך לשפרה.

על בסיס המידע העולה מן הלוחות מנהל המג"ר יכול לכתוב תוכנית עבודה, לקבוע מטרות ויעדים ולוח זמנים לביצוע.

לוח א-1: אמות מידה להתנהלות במג"ר

עקרונות היסוד	אמות המידה	לשימור	לשיפור
ניהול מיטבי מבוסס נתונים	- נערכים בירור ומיכוי צרכים בנושאים הקשורים להורות והתפתחות הילד ברשות המקומית - נערך מיכוי של המענים הניתנים במג"ר וברשות המקומית בשלושת תחומי העיסוק - נערך מיכוי של הצרכים והמאפיינים של מקבלי השירות במג"ר - נערך מיכוי של הצרכים והמאפיינים של משפחות שאינן מקבלות שירות במג"ר - שלושת תחומי העיסוק נכללים בתוכנית העבודה השנתית של המג"ר, לרבות הצבת יעדים, מטרות ומשימות לביצוע - מתבצעת למידת עמיתים בקרב מנהלי המג"רים על תכנים ומענים בשלושת התחומים - נעשה שימוש בכלים לאיסוף מידע לצורך למידה ושיפור השירות		
גישת הלקוח במרכז	- במג"ר מכורסמים בגלוי המענים והפעילויות המוצעים למקבלי השירות - מתקיימות פעילויות ליישוג אוכלוסיות במצבי סיכון שאינן צורכות פעילויות במג"ר - ההורים יכולים לבחור את הפעילויות/התוכניות לפי העדפותיהם וצורכיהם - שעות הפעילות ימי הפעילויות מותאמות למגוון צרכים של משפחות - המענים מונגשים תרבותית ושפתית לקהל היעד		
כוח אדם מיומן	- מנהל המג"ר בוחר את אנשי המקצוע המנחים את הפעילויות - מנהל המג"ר מוודא שאת המענים בתחום העיסוק מעבירים אנשים בעלי ידע וניסיון בתחום הגיל הרך שלהם תעודה רלוונטית מוכרת וידע בזיהוי מצבי סיכון בגיל הרך - נערכות הדרכות לאנשי הצוות במג"ר כחלק מפיתוח מקצועי - צוות המג"ר מעביר לאנשי המקצוע ברשות המקומית הכשרות בנושאים הקשורים לגיל הרך ומציג ידע אקדמי ויוזמות חדשות בתחום		
רצף מענים	- יש מערך של שיתופי פעולה ואיגום משאבים ברשות המקומית - יש ממשקים בין מענים בתחום הטיפול ובין מענים בתחום המניעה וההעשרה - מידע על המענים הניתנים במג"ר מופץ לגורמים רלוונטיים ברשות המקומית		
שותפות הורים	- צוות המג"ר מעביר משוב (למשל סקרי שביעות רצון) להורים לצורך הפקת לקחים וטיוב הפעילויות - צוות המג"ר עורך תהליכי היוועצות עם ההורים לצורך בירור צרכים וטיוב הפעילויות - המג"ר מכרסם להורים את המענים הניתנים בשלושת תחומי העיסוק בדרכים מגוונות		

לוח א-2: אמות מידה ייחודיות בתחומי העיסוק

תחום העיסוק	אמות המידה	לשימור	לשיפור
מניעה והעשרה	1. אנשי הצוות הקבועים במג"ר, ובהם אנשי מקצוע מתחום הטיפול מעבירים פעילות בתחום המניעה וההעשרה 2. פעילויות המתקיימות במסגרת מענים בתחום הן חלק מתהליך האיתור, ולכן נעשים מאמצים לביסוס המודעות לכך בקרב המנחים		
איתור	1. נערך מיפוי של הממשקים הקיימים בין איתור לטיפול 2. צוות המג"ר בוחן כלים לאיתור ופועל להתאמתם למענים בתוך המג"ר ומחוצה לו ומלווה את הטמעתם במענים השונים 3. צוות המג"ר פועל לחיזוק המודעות לאיתור בקרב אנשי הטיפול הפועלים במג"ר או בשיתוף פעולה עימו 4. צוות המג"ר פועל לחיזוק המודעות בקרב הורים המקבלים שירות במג"ר לאיתור בעיות התפתחות ובעיות רגשיות אצל ילדיהם ומעודד אותם לפנות לסיוע כשעולה חשש לבעיה 5. המג"ר מארגן מפגשים (רצוי אחת לרבעון) של כל השותפים הרלוונטיים ברשות המקומית, ובהם נציגי המג"ר, המנהל היישובי של התוכנית הלאומית ואנשי מקצוע מתחומי החינוך, הרווחה והבריאות. זאת לצורך דיוק שיתופי הפעולה בכל הנוגע לאיתור ילדים בגיל הרך		
טיפול	1. נערך מיפוי של הצרכים והמאפיינים של מקבלי השירות במג"ר בהיבטים מגוונים, על פי כללי חיסיון 2. אנשי המקצוע עורכים שיחת היכרות עם המשפחה בתחילת תהליך הטיפול כדי לזהות את צורכי הילד וצורכי משפחתו 3. אם בשיחת ההיכרות עם ההורים או במהלך תהליך הטיפול עולים צרכים נוספים שאין להם מענה, איש המקצוע פונה למנהל המג"ר. המנהל עורך פגישת חשיבה בין-מקצועית כדי לחשוב על מענה מתאים נוסף שאפשר להציע להורים, במג"ר או מחוצה לו 4. לכל מענה טיפולי יש תוכנית טיפול אישית הכוללת מטרות, תוצאות מוגדרות ודרכי עבודה להשגתן ומתבצע מעקב שוטף אחר השגת התוצאות 5. צוות המג"ר מסייע במידת הצורך להורים במיצוי זכויות 6. תוכנית הטיפול ומטרותיה נבנות בשיתוף ההורים, וככל שמתאפשר יש אפשרות לדייק את הטיפול על פי העדפותיהם וצורכיהם 7. אנשי המקצוע בתחומי טיפול שונים נבחרים על פי תקנים מקצועיים של משרדי הממשלה השותפים 8. במידה והילד או הוריו מקבלים מענה נוסף במג"ר או באמצעותו, יש קשר בין אנשי המקצוע		

נסכח ב: תאוריית השינוי בחשיבה תוצאתית – מודל לוגי

תאוריית השינוי מתארת כיצד דרכי הפעולה שבתוכנית אמורות להביא להשגת התוצאות הרצויות ומדוע.

המודל הלוגי הוא תבנית ויזואלית שמסייעת לנסח, לחשוף ולהציג את תאוריית השינוי (תרשים ב-1). המודל מסייע לתהליך התכנון, להצגת תוכניות כשהן פועלות וכבסיס לגיבוש מערך המדידה והבנת ממצאיה. (להמשך קריאה על חשיבה תוצאתית ותכנון מכון תוצאות למערך שירותים מיטבי לילדים ולנוער בסיכון ברשויות המקומיות ראו [מדריך תכנון מכון תוצאות למערך שירותים מיטבי לילדים ולנוער בסיכון ברשויות המקומיות](#); סרבר ואח', 2024).

תרשים ב-1: המודל הלוגי

