

# מרחוק אבל קרוב: פעילות המרכזים לגיל הרך בתקופת משבר הקורונה<sup>1</sup>

הילה דולב,<sup>2</sup> דבורה מינץ,<sup>3</sup> מימי אקרמן<sup>4</sup>

מתוך "ימי קורונה: ילדים בגיל הרך בעתות משבר" (עורכות: עפרה קורת ודבורה גבעון, הוצאת רכס) עמ' 233-258

## 1. מבוא

מממצאי מחקרים שונים עולה כי להשקעה בתוכניות לגיל הרך יש השפעות חיוביות ברורות על מגוון היבטים בחייו של אדם בשנות בגרותו, ובהן: רכישת השכלה גבוהה, העלאת יכולת ההשתכרות, איכות חיים, רווחה נפשית ואף מניעת מחלות. השפעות אלה באות לידי ביטוי גם ברמה הלאומית בהיבטים חברתיים וכלכליים של אוכלוסייה בריאה יותר, משכילה יותר ובהפחתת שיעורי הפשיעה, העוני והאי-שוויון (Campbell et al., 2014; Wong & Samsion, 2013). החשיבות להשקעה בגיל הרך מתחזקת עוד יותר, כשמדובר בילדים ממשפחות המשתייכות לאוכלוסיות מוחלשות, שכן נמצא כי הסיכוי של ילדים אלה למצות את הפוטנציאל ההתפתחותי שלהם בגיל הרך הוא נמוך במיוחד (Black et al., 2017). חוקרים שבדקו היבטים כלכליים<sup>5</sup> של השקעה בגיל הרך מצאו שהחזר על ההשקעה הוא גבוה, כך שעל כל דולר אמריקני שמושקע בילד בגיל הרך, יש החזר של שבעה דולרים ואף יותר בבגרותו (Heckman et al., 2010; García et al., 2017).

בעשורים האחרונים גוברת ההבנה בקרב קובעי מדיניות וחוקרים, כי מערך טיפולי מועיל לילדים בגיל הרך בכלל, ולילדים ממשפחות המשתייכות לאוכלוסיות מוחלשות או מודרות בפרט, מחייב שיתופי פעולה (cooperation) ושותפויות (partnership) בין מגוון שירותים ברמה המקומית (שורק ואח', 2019). הבנה זו הביאה להקמתם של מרכזים אינטגרטיביים לגיל הרך במדינות שונות בעולם, ובהן אנגליה (Bouchal & Norris, 2014), אוסטרליה (Katz & Valentine, 2009), אירלנד

<sup>1</sup> אנו מבקשות להודות למנהלי המרכזים לגיל הרך, למדריכות במרכזים ולשותפותינו באגף לחינוך קדם יסודי במשרד החינוך: לאורנה פז, מנהלת האגף; לאורלי נעים, מנהלת היחידה להכלה; ולחגית כתר, רכזת ארצית תוכנית "מעגן", על השותפות ועל התמיכה בהכנת מסמך זה ובקידום חזון המרכז לגיל הרך. תודה גם לשותפות בחטיבת האיכות במכון מאיר-גוינט-ברוקדייל: לד"ר יונת יעקובוביץ, מנהלת החטיבה ולאפרת שנהב, חוקרת, על עצותיהן המועילות.

<sup>2</sup> הילה דולב – ראש צוות הבטחת איכות, מכון מאיר-גוינט-ברוקדייל.

<sup>3</sup> דבורה מינץ – הממונה על המרכזים לגיל הרך באגף לחינוך קדם יסודי, משרד החינוך.

<sup>4</sup> מימי אקרמן – סגנית מנהל 360° התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון.

<sup>5</sup> בולטות במיוחד עבודותיו של גיימס הקמן, חתן פרס נובל לכלכלה לשנת 2000. <https://heckmanequation.org>

(Health and social care board, 2020), ארצות הברית (Love et al., 2013) וישראל (ואזן-סיקרין וכן רבי, 2016).

הרעיון של מרכזים אינטגרטיביים לגיל הרך נשען על כמה מקורות. ראשית, מבחינה קונספטואלית, הרעיון מבוסס על תיאוריות חברתיות-תרבותיות שמדגישות את טבעה ההוליסטי של ההתפתחות של ילדים ואת ההשפעות של ההקשר החברתי, התרבותי והפוליטי שבו הם גדלים, ומכאן מייחסות חשיבות להתערבות שמשלבת תחומים שונים החשובים להתפתחותם של ילדים בשלבים מוקדמים בחייהם (Edwards, 2004; Watson, 2006). שנית, הרעיון מתיישב עם השיח הגלובלי של השנים האחרונות ששם דגש רב במחקר, במדיניות ובתוכניות ייעודיות על ההון האנושי, על הכלה חברתית ועל יעילות כלכלית – כדרך לחסוך בהוצאות, לאגם משאבים ולמנוע כפילויות (Edwards, 2004; Black et al., 2017; שלישיית, הרעיון נסמך על התפתחויות במדיניות ובחקיקה ששמות דגש על זכויות הילד, ובכללן זכותו לקבל שירותים חברתיים, שייתנו לו מענה לצרכים בסיסיים של ביטחון אישי ותזונתי, לצד מענה לצרכים התפתחותיים, לדוגמה: "כל ילד חשוב" every child matters באנגליה (O'Brien et al., 2009; Watson, 2006) ומדיניות דומה באוסטרליה (Farrell et al., 2004).

לבסוף, מחקרי הערכה שבוצעו על המרכזים האלה מצאו, שהגברת המועילות של הטיפול בגיל הרך נובעת מכמה סיבות. ראשית, משפחות לילדים בגיל הרך המשתייכות לאוכלוסיות מוחלשות חוות קשיים אישיים וחברתיים מורכבים, המצריכים תמיכה מכמה שירותים יחד. שנית, המרכזים מאפשרים לאתר ביתר קלות את הילדים ואת המשפחות בסיכון ולהפעיל תוכניות התערבות בשלב מוקדם. שלישיית, מתן שירותים אינטגרטיביים מביא לתוצאות טובות יותר בקרב הילדים, ואלה בתורן מביאות לחיזוק ההון האנושי במדינה (Love et al., 2013; Sammons et al., 2015; Wong & Samsion, 2013).

בישראל, המרכז לגיל הרך במודל הבין-משרדי (להלן: מג"ר ביחיד, מג"רים ברבים) הוא שירות ממשלתי אוניברסלי בקהילה, המשמש "בית לגיל הרך" ביישוב. המרכז מנגיש מגוון תוכניות לילדים ולהוריהם, ומציע תמיכה לאנשי המקצוע ביישוב. באופן כזה, המג"ר מקדם התפתחות מיטבית ומימוש הפוטנציאל של ילדים בגיל הרך, בדגש על משפחות במצבי סיכון.

כיום יש בישראל 66 מג"רים במודל הבין-משרדי, המתפרסים ביישובים שבהם פועלת 360° התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון (להלן: התוכנית הלאומית).<sup>6</sup> המג"רים פועלים בהובלת האגף לחינוך קדם יסודי במשרד החינוך.

בחדש מארס 2020, עם פרוץ מגפת הקורונה ברחבי העולם, הודיעו מדינות רבות, ובהן ישראל, על הגבלות פעילות ותנועה, והעבירו הנחיות המורות על בידוד ועל ריחוק חברתי (Social Distancing). השירותים האוניברסליים ותוכניות ייעודיות המכוונות לילדים בגיל הרך ולהוריהם הפסיקו לפעול. אלה נפגעו מאוד ממצאיות זו עקב אובדן השגרה בסביבת חייהם הביתית והחינוכית-טיפולית. בפני המג"רים ניצב בתקופה זו אתגר להמשיך ולשמר את הקשר עם קהלי היעד, ובה בעת להיענות למגבלות התנועה ולהתאים את דרכי עבודתם. המג"רים נדרשו למעשה לבנות את תפקידם כרשת ביטחון בחירום לגיל הרך ביישוב.

בפרק מתוארות דרכי הפעולה של המג"רים בתקופה שבין מארס 2020 למארס 2021, בדגש על תקופת הסגר הראשון שהוכרז בין 14 במארס ל-3 במאי.<sup>7</sup> הפרק נכתב בשיתוף פעולה עם האגף לחינוך קדם יסודי במשרד החינוך, עם מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל ועם התוכנית הלאומית. התיאור נסמך על כמה מקורות מידע: עבודות שכתבו מנהלי המג"רים ובהן תיעדו את פעילותם בתקופת הסגר הראשון; ממצאים שנאספו מ-47 מג"רים<sup>8</sup> באמצעות הכלי להבטחת איכות, כחלק מהמדידה השנתית השוטפת שנעשת במג"רים (על כך יפורט בהמשך); עבודות שכתבו מנהלי המג"רים באפריל 2021 ובהן נתבקשו להתייחס לעשייה של המג"רים בראייה רפלקטיבית, ולהציע דרכי עבודה מיטביות ל"יום שאחרי הקורונה"<sup>9</sup>; ראיונות עומק שנעשו בסיוע מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל לצורך הכנת פרק זה, עם שתי מנהלות מג"רים; וקבוצת מיקוד אחת שכללה שלושה מנהלי מג"רים, ארבע מדריכות מג"רים ושתי נציגות מהתוכנית הלאומית. הראיונות וקבוצת המיקוד נערכו בסוף חודש אפריל 2021, ומטרתם הייתה להעמיק במידע שהופיע במקורות הכתובים, וכן לבחון מהם הלקחים שאפשר להפיק בנוגע למצבי משבר בעתיד.

<sup>6</sup> התוכנית הלאומית היא תוכנית בין-משרדית שהוקמה בשנת 2008 מתוקף החלטת ממשלה מספר 477 (בנושא אימוץ דין וחשבון הוועדה הציבורית לבדיקת מצבם של ילדים ובני נוער בסיכון ובמצוקה), ואימצה את מסקנות ועדת שמיד לבדיקת מצבם של ילדים ובני נוער הנמצאים במצבי סיכון. התוכנית מופעלת במימון משותף של חמישה משרדי ממשלה ובהובלת משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, ומטרתה להביא לצמצום היקף הילדים ובני הנוער החיים במצבים המסכנים אותם במשפחתם ובסביבתם.

<https://www.molsa.gov.il/ProjectShmid/Pages/ProjectHome.aspx>

<sup>7</sup> במהלך השנה הוכרזו עוד שני סגרים, שבהם נסגרו גם מסגרות החינוך ובהן המסגרות לגיל הרך: הסגר השני בין 18 בספטמבר ל-17 באוקטובר, והשלישי בין 8 בינואר ל-11 בפברואר.

<sup>8</sup> שהם 75% מכלל המג"רים שפעלו באותה התקופה. מג"רים שלא מילאו את הכלי היו כאלה שהיו בתהליך הקמה או בתהליך החלפת מנהלת או שלא מילאו את הכלי בשל קשיי התקופה.

<sup>9</sup> העבודות האלה, כמו גם מסמכי התיעוד בתקופת הסגר הראשון, הוגשו במסגרת פיתוח מקצועי אקדמי שנתי של מנהלי המג"רים.

הפרק מחולק לחמישה חלקים: הוא נפתח ברקע על אודות המג"רים, על ייעודם ועל תהליכי הבטחת האיכות שמתקיימים בהם. בחלק השני מובא תיאור של מצב הילדים בגיל הרך והוריהם בתקופת מגפת הקורונה. בחלק השלישי מוצגים האתגרים הניצבים בפני המג"רים בתקופת המגפה. בחלק הרביעי מוצגת פעילות המג"רים בתקופה זו, שנתנה מענה לצרכים ולאתגרים שעלו. החלק החמישי והאחרון מסכם את התובנות העיקריות, ומציג מבט לעתיד וכיווני פעולה להמשך מינוף פעילות המג"רים על סמך הניסיון שצברו.

## 2. המג"ר – שירות בין-משרדי לגיל הרך בקהילה

**המג"ר ומטרותיו:** המג"ר פועל כ"בית לגיל הרך" ברשות המקומית (לרוב, במסגרת אגף החינוך), ומטרתו לשמש כתובת מרכזית לאיתור, לאבחון, לטיפול ולהעשרה לילדים בגיל לידה עד שש ולהוריהם, וכן ליצור למענם רצף טיפולי. כדי להשיג זאת, המג"ר פועל בדגם ארגוני של one stop center, ששם דגש על צורכי מקבל השירות וחותר להנגשת השירותים באופן שיקל על המשפחות, ובפרט אלה המשתייכות לאוכלוסיות בסיכון, לקבל את השירותים המגיעים להן (דולב וצמח-מרום, 2015). כך המג"ר מחבר בין שירותים לגיל הרך ביישוב, כדי שהמשפחות יוכלו לקבל מגוון של שירותים ורצף טיפולי תחת קורת גג אחת, בדרך נוחה ונגישה. בד בבד המג"ר הוא מוקד להטמעת ידע, להכשרות ולמתן דרכי עבודה וכלים לאנשי מקצוע בגיל הרך ביישוב. למג"ר יש תפקיד חשוב בתכלול הצרכים של קהילת הגיל הרך ביישוב, של המשפחות ושל אנשי המקצוע ובקיום קשרי הגומלין בין השירותים השונים לקהילה זו. בכך הוא **מספק רשת ביטחון מרכזית בתחום הגיל הרך ביישוב**. הרשות המקומית, המקדמת את ההשקעה באוכלוסייתה בגיל הרך, שותפה להתוויית הדרך ולמשאבי ההפעלה בהלימה לעקרונות הפעולה המוסכמים (ג'וינט ישראל-אשלים ו-360° התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, 2015).

**הרקע להקמת המג"רים:** מרכזים לגיל הרך קיימים ברשויות מקומיות שונות החל משנות ה-80 של המאה ה-20,<sup>10</sup> בשל ההכרה בצורך ליצור מענה כולל לילדים בגיל הרך והוריהם. אך במשך שנים הופעלו המרכזים האלה ביוזמה של ארגונים ועמותות, ללא אחידות ביניהם וללא תמיכה כלכלית או מקצועית יציבה מן הרשות או מגורם ממשלתי. הפיצול של השירותים לגיל הרך הקשה על הרשויות לאגם את המשאבים שסיפקו משרדי ממשלה שונים תחת קורת גג אחת, וכן העיב על היכולת לפעול במספר רב של תחומי מומחיות בד בבד (ואזן-סיקרין ובן רבי, 2016). כל זה יצר קושי לייצר רצף טיפולי לילדים ולהוריהם. קושי זה הביא לכך שמשפחות רבות, ובמיוחד משפחות

<sup>10</sup> המרכזים הוקמו על ידי ועדה בין-מוסדית לשיקום שכונות שכללה את משרדי החינוך, הבריאות, השיכון, העבודה והרווחה עם יהדות התפוצות ועם הסוכנות היהודית.

בסיכון, לא פנו לקבל שירותים שמגיעים להן, אם משום שלא ידעו שהן זכאיות להם או שלא הכירו אותם, ואם משום שהשירותים האלה לא היו נגישים להן.

על רקע זה פנו יישובים המשתייכים לתוכנית הלאומית בבקשה להסב את תקציבי התוכנית הלאומית להקמת מרכזים לגיל הרך, שיכללו מגוון של שירותים בתחומי החינוך, הרווחה והבריאות ושיתבססו על הסכמות בין-משרדיות. לכן הוקמה תת-ועדה בין-משרדית במסגרת התוכנית הלאומית - ועדת "התחלה טובה" - שפיתחה את המודל הבין-משרדי של המג"ר.<sup>11</sup> הוועדה הגדירה את עקרונות הפעולה ואת תחומי הליבה של המג"רים לפי המודל החדש, וכל רשות מקומית שבחרה להצטרף לדגם הזה (בין בהקמת מרכז חדש בין בהסבת מרכז קיים), התחייבה לעבוד לפי עקרונות הפעולה שהוגדרו (ואזן-סיקרון ובן רבי, 2016).

**תחומי הפעילות של המג"ר:** המג"ר מציע **רצף של שירותים תחת קורת גג אחת** – מגוון תוכניות להדרכה ולטיפול בילד בסביבתו הקרובה. הוא פועל להנגשת התוכנית בדגש על ילדים המוגדרים כנמצאים במצבי סיכון, כדי להבטיח שיקבלו את השירותים. כחלק מן ההסכמות הבין-משרדיות, המג"רים מחויבים לכלול שירותים משלושה תחומי ליבה: מערך **לאיתור** ילדים בסיכון במסגרות ביישוב ובקהילה; מערך **לטיפול** התפתחותי ורגשי בילדים; ופעילות בתחום **ההעשרה**. כמו כן המג"רים משלבים עבודה עם הורים ועם צוותי חינוך וטיפול בכל אחד מתחומי הפעילות.

המג"ר יכול לכלול פעילויות נוספות ובהן מסגרת יומית ופעילויות להורים וילדים המתקיימות במסגרות אחרות, למשל, בתחנת טיפת חלב, במעון יום ובגני הילדים. הוא פועל בהתאם לתקנים מקצועיים ולתקני איכות מקובלים, וכן על פי הסטנדרטים הנדרשים ואיכות הטיפול הנדרשת על ידי כל אחד ממשרדי הממשלה השותפים: חינוך, בריאות, רווחה, שיכון ובינוי, עלייה וקליטה, ביטחון פנים.

**ניהול המג"ר:** ליבת עבודתו של מנהל המג"ר כוללת את איתור הצרכים של קהלי היעד בגיל הרך והובלת שותפויות עם השירותים הקיימים במג"ר וביישוב. תפקיד המנהל הוא מאתגר, שכן כדי לממש בהצלחה את מגוון המשימות המוגדרות לו, הוא נדרש לגבש את אנשי המקצוע ונשות המקצוע הפועלים בתחום הגיל הרך, ולהעניק להם תחושת שייכות למג"ר כ"בית לגיל הרך", על אף שאינם בהכרח כפופים לו מבחינה ניהולית.

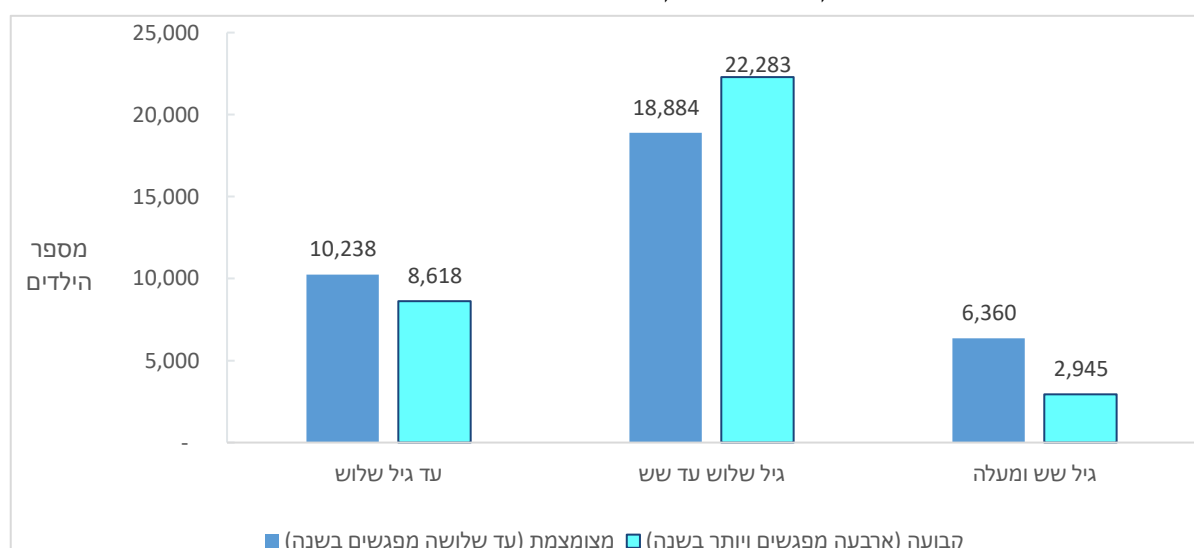
---

<sup>11</sup> הוועדה חברה לאחר מכן לוועדה במשרד ראש הממשלה שאימצה את המודל ואת ההסכמות שגובשו.

**הובלת מערך המג"רים:** בינואר 2016 נבחר האגף לחינוך קדם יסודי במשרד החינוך להוביל את מערך המג"רים ואת המשך פיתוחם בשותפות בין-משרדית על בסיס התוכנית הלאומית. המבנה הארגוני הייחודי של המג"ר כשירות אינטגרטיבי הופך את ניהולו למלאכת מחשבת של הובלת שותפויות ומערכות יחסים. לשם כך פיתח האגף לחינוך קדם יסודי **עוגני ליווי ותמיכה**, בדגש על מנהל המג"ר: (1) **מפקחת מג"ר**, השותפה לתהליכי הבטחת האיכות, תוך חיבור לרשות המקומית; (2) **מדריכה**, המקדמת וממקדת את תפיסת הדגם הבין-משרדי, בהתאמה לצורכי המג"ר וכן פועלת עם המדריכות האחרות ליצירת מערך ארצי לשיפור איכות העבודה במג"רים; (3) **פיתוח מקצועי** שנתי, הכולל: ימי למידה באקדמיה וימי עיון והעשרה, שבהם נעשה החיבור לשותפים בשדה; (4) **הכשרה מקצועית לצוות המג"ר** כדי שיוכל לשמש כמוקד להטמעת ידע, להכשרות, לדרכי עבודה ולכלים למען אנשי מקצוע בגיל הרך ביישוב.

**היקף פעילות ארצי:** נכון לשנת 2020, כ-33,000 ילדים קיבלו שירות קבוע במג"ר (כלומר פעילות שנתיית של ארבעה מפגשים ויותר), רובם בני שלוש עד שש ומיעוטם בגיל לידה עד שלוש (שנהב ודולב, 2021). לחלוקה לפי גיל ולפי סוג הפעילות (קבוע או מצומצם), ראו **תרשים 1**.

**תרשים 1: מספר הילדים שקיבלו שירות קבוע ושירות מצומצם במג"ר בשנת 2020<sup>א</sup>**



<sup>א</sup>מבוסס על דיווחיהם של 42 מנהלי מג"רים, מתוך 47 מנהלים שמילאו את הכלי להבטחת איכות בשנת 2020.

**בשנת הלימודים תשפ"א (2020-2021)** פעלו 66 מג"רים במודל הבין-משרדי ולפי חלוקת המחוזות המקובלת במשרד החינוך: 32 במחוז צפון, 16 במחוז דרום, 8 במחוז ירושלים, 5 במחוז חיפה ו-5 במחוז מרכז/תל אביב. המג"רים נבדלים ביניהם בשנות הפעילות שלהם, חלקם פועלים שנים רבות והתבססו ביישוב, וחלקם חדשים ועדיין בתהליכי גיבוש והסדרה.

**תהליכי הבטחת איכות במג"ר לצורך למידה ושיפור:** המג"ר כשירות חברתי שואף לטייב את פעולותיו ובוחר באופן קבוע את עשייתו באמצעות הכלי להבטחת איכות, שפותח באופן ייעודי בשותפות עם מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל. צוותי המג"רים ממלאים את הכלי אחת לשנה בהובלת המנהלים, והוא נועד לסייע בהתבוננות לעומק באיכות השירות שהמג"ר נותן לקהלי היעד, לצורך למידה ושיפור השירות.

תהליך ההתבוננות השנתי בעשייה מקדם את הטמעת עקרונות הפעולה שעל בסיסם פותח המג"ר כ"בית לגיל רך", בדגש על השותפות הבין-משרדית. הכלי מזמן למידה מתמשכת לזיהוי הנקודות לשימור ולחיזוק בהתנהלות המג"רים, לנוכח העקרונות שנקבעו להם. עיבוד הממצאים נערך ברמת כל מג"ר, לצורך תרגומם לתוכנית עבודה שנתית, וברמה המחוזית והארצית, לצורך זיהוי צרכים והתוויית מדיניות.

### **3. מצב הילדים וההורים בתקופת מגפת הקורונה**

בתגובה להתפרצות מגפת הקורונה (COVID-19) ברחבי העולם הטילו ממשלות רבות, ובהן ישראל, הגבלות על פעילות ועל תנועה והעבירו הנחיות המורות על בידוד ועל ריחוק חברתי. עקב כך, יחידים ומשפחות שהו ימים רבים בסגר בבתיהם ולא יצאו למסגרות עבודה, לימודים ופנאי. לחלק מהמשפחות הייתה זו תקופה טובה ומהנה של הידוק הקשר המשפחתי, בלוי זמן איכות משותף ואף פיתוח כישורים יצירתיים אצל ילדים, אך למשפחות אחרות הייתה זו תקופת משבר, מרובת לחצים בהיבטים נפשיים, כלכליים ובריאותיים.

בסקירה בינלאומית שנעשתה על מצבם של ילדים במצבי משבר דומים (למשל, באסונות טבע, במגפות, במלחמות ובמשברים כלכליים), עלה כי למצבים כאלה יש השפעות מרחיקות לכת על שלומם ועל רווחתם של ילדים ובני נוער בעת המשבר עצמו ואף שנים ארוכות אחריו. עוד עלה כי מצבי משבר כאלה מגבירים את מצבי הסיכון שלהם בתחומי חיים שונים. למשל, בתחום **הרגשי-חברתי** ילדים רבים חווים חרדות וחוסר ודאות שחלקם קשורים גם במצוקת ההורים, וכן תחושת בדידות על רקע הריחוק ממקורות תמיכה חברתיים. בתחום של **השתייכות למשפחה** יש יותר מצבי סיכון בבית של הזנחת ילדים בהיבט התזונתי, ההיגייני והבריאותי, כמו גם חשיפה מוגברת לפגיעה ולניצול. בתחום **הלימודי** מצבים כאלה פוגעים ברצף הלימודי ובמוטיבציה עקב הריחוק מאנשי החינוך (ארזי וסבג, 2020).

מניתוח נתוני הילדים שנאספו באמצעות מערכת תמ"י (תשתית מידע יישובית),<sup>12</sup> במסגרת התוכניות שמממנת התוכנית הלאומית, עולה עדות לכך שמצבי הסיכון אצל ילדים (גם בגיל הרך) התגברו בתקופת משבר הקורונה. למשל, בתחום המשפחתי שיעור הילדים שהתגלו אצלם בעיות חדשות במהלך שנת 2020 עמד על 12.2%, לעומת שיעור של 6.9% בשנת 2018; ובתחום הרגשי שיעור הילדים שהתגלו אצלם בעיות חדשות בשנת 2020 עמד על 10.2%, לעומת שיעור של 5.1% בשנת 2018 (ארזי וגרסימנקו, 2020).

#### 4. האתגרים שניצבו בפני המג"רים

בדומה לשירותים חברתיים אחרים, גם המג"רים נאלצו להתמודד עם אתגרים שאפיינו את התקופה. למעשה ניצב בפניהם אתגר כפול: האחד – להתמודד עם הצרכים החדשים ועם הגברת הצרכים הקיימים בקרב הילדים ומשפחותיהם, העולים ישירות מן המשבר, כמו גם ממדיניות הריחוק החברתי הננקטת כדי למנוע את התפשטות המגפה. האתגר השני הוא להתאים את המערך הארגוני ואת אספקת השירותים לנוכח צמצום וסגירה של מענים, צמצום בהיקפי ההעסקה, וקושי בהפעלת השירותים במתכונת שהייתה נהוגה בהם (ארזי ואחרים, 2020).

להלן נתאר את האתגרים האלה.

**צמצום ואף הפסקת הפעילות:** כשהוכרז הסגר הראשון (ב-14 במארס) צומצמה פעילות המג"רים משמעותית, ביישובים מסוימים מנהלי המג"ר אף הוצאו לחופשה ללא תשלום (חל"ת) ובמשך תקופה מסוימת הפסיקו המג"רים לפעול. גם לאחר חזרת מרבית מנהלי המג"רים להעסקה סדירה, הם נאלצו לפעול מרחוק (לעיתים מביתם), עם מיעוט של משאבים ומקורות תמיכה ועם כוח אדם חלקי וזמין פחות, שכן חלק מאנשי הצוות המקצועיים והמנהליים נשארו בחל"ת.

*"הסגר היה הרמטי, לא ראינו אנשים, רק עובדים חיוניים. נסגרו מעונות יום, גני ילדים. היינו צריכים ליצור יש מאין, להתארגן ולחשוב מחוץ לקופסה". (מנהלת מג"ר רמלה)*

**חוסר ודאות וריבוי של הנחיות ממקורות שונים:** בדומה לכלל השירותים החברתיים, תקופת מגפת הקורונה, ובמיוחד הימים של הסגר הראשון, טמנו בחובם מידה רבה של חוסר ודאות גם במג"רים. הרשויות פעלו להשיג אישורי הפעלה של עובדים ושל שירותים חיוניים, אבל לא תמיד היה ברור מה במג"ר נחשב לשירות חיוני ויכול להישאר פתוח, ומנגד מה צריך להיות סגור.

<sup>12</sup> תמ"י היא מערכת מידע המאפשרת לתוכנית הלאומית לנטר באופן שוטף את המאפיינים, את הכוחות, את השינויים בצרכים ואת מידת השגת התוצאות בקרב הילדים בסיכון אשר מקבלים מענים במסגרתה.



נוסף על כך, מעצם היות המג"ר שירות אינטגרטיבי הכולל מגוון של שירותים, מנהלי המג"ר נדרשו להתנהל על פי הנחיות שניתנו מגורמים שונים: מן הרשויות המקומיות, כמו גם מגופים מפעילים (עמותת "יעדים לצפון", החברה למתנ"סים ועוד), ממשרדי הממשלה, בעיקר ממשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, ממשרד הבריאות, ממשרד החינוך וממשרד הבינוי והשיכון. מלבד ריבוי הגורמים, גם ההנחיות שהועברו השתנו באופן כמעט יומיומי.

**היעדר ניסיון וידע קודם בנוגע לשימוש באמצעים מקוונים:** כשהובן שהמג"רים צריכים לספק מענה חלופי לתוכניות השונות שנסגרו, ולעשות זאת מרחוק באמצעים מקוונים, כפי שקרה בשירותים חברתיים נוספים, גם במג"רים הייתה ההתנסות הזו חדשה ולא מוכרת. מנהלי המג"רים נאלצו להתגייס כדי ללמוד איך לעשות את זה נכון ובמהירות, הן בהיבט הטכנולוגי, הן בהיבט המקצועי והן בהיבט האישי בהתנהלות של עבודה מן הבית.

*"היה צריך לתחזק את הצוות. העובדים של המג"ר בתוכניות השונות, חלק עבדו מרחוק, חלק לא הסתדר להם. לא ידעו איך עובדים מרחוק, היו חששות ופחדים". (מדריכת מג"ר)*

**מחסור בכוח אדם חיוני:** פרט לכך שחלק מן העובדים הוצאו לחל"ת, היו גם מי שלא עבדו מאילוצים אישיים, על אף שהוגדרו חיוניים.

## **5. דרכי הפעולה של המג"רים בתקופת מגפת הקורונה**

מתיעוד פעילות המג"רים בתקופת מגפת הקורונה ומראיונות העומק שנערכו, עלו **שלושה צעדים מרכזיים שהמג"רים נקטו בהם כדי לתת מענה לקהלי היעד:** מיפוי הצרכים של קהלי היעד; תמיכה במשפחות ליצירת סביבה ביתית מיטיבה; וחיזוק המג"ר כמשאב לקהילת הגיל הרך ביישוב. עוד עלה כי מתן המענה התאפשר בזכות חיזוק העבודה האינטגרטיבית של המג"רים בין גורמים בתוך היישוב וגם בינם ובין גורמים מחוץ לו.

נציין כי התיאור בסעיף זה מציג את הפעילויות המרכזיות שעלו מן הראיונות ומתיעוד המנהלים, ואינו משקף בהכרח את כל המג"רים.

### **5.1 מיפוי הצרכים של המשפחות לילדים בגיל הרך**

כשפעילות המג"רים הופסקה והוכרז הסגר הראשון (ב-14 במארס), רבים מהם פעלו באופן יזום כדי למפות את הצרכים של קהלי היעד.<sup>13</sup> המטרה הייתה לזהות את הקשיים ואת האתגרים לצד

<sup>13</sup> נציין כי מאחר שהמג"רים פועלים בתוך מערך יישובי, חלק ממיפוי הצרכים גם היה קשור למיפוי שנעשה ברמת היישוב.

המשאבים והכוחות הקיימים, בהקשר הייחודי של כל משפחה אבל גם בהקשר היישובי, כדי שאפשר יהיה להתאים את השירותים של המג"ר לקהילת הגיל הרך ביישוב בדרך הטובה ביותר.

לצורך כך הקימו מג"רים רבים מוקדים **טלפוניים** וניהלו **שיחות עם המשפחות** שמקבלות אצלן שירות. בחלק מן המג"רים ביצעו את השיחות אנשי צוות שהמשפחות כבר הכירו וסמכו עליהם, מה שלדברי אחת ממנהלות המג"ר תרם לנכונות המשפחות לשתף בקשיים (מנהלת המג"ר בזרזיר, תקשורת אישית, 28 באפריל 2021). השיחות האלה גם אפשרו לצוות המג"ר לאתר משפחות עם רמת סיכון מוגברת, ולתעדף אותן במתן המענים המתאימים.

*"האימהות שיתפו בהיערכות מחדש של הבית בתקופת המשבר ובעיקר העלו קשיים בהתמודדות, דברים שהן מרגישות שמשפיעים על הילדים, ההתנהגות וההתנהלות שלהם בהקשר של המצב הנוכחי, לשינויים, לבידוד, לחוסר היכולת לנסוע או לצאת". (מנהלת מג"ר מעלות תרשיחא)*

נציין כי מאחר שהקו הפתוח הוקם כצורך השעה ומתוך ניסוי וטעייה, לא נערך איסוף שיטתי של נתונים בנוגע למספר השיחות היזומות שביצעו המג"רים ובנוגע לשיחות שהשיבו המשפחות. עם זאת, היו מג"רים שאספו נתונים אלה על בסיס יוזמה מקומית. דוגמה לכך היא המג"ר בצפת, שבו בוצעו כ-400 שיחות יזומות למשפחות המוכרות למג"ר, מהן 25 משפחות (6%) קיבלו מענה לצורך שהעלו ישירות מן המג"ר, ו-40 משפחות (10%) נוספות העלו צרכים מורכבים יותר שדרשו מעורבות של גורמים נוספים ביישוב. דוגמה נוספת היא המג"ר באום אל-פאחם, שבו בוצעו כ-200 שיחות, מהן 40 משפחות (20%) העלו צורך וקיבלו מענה.

הנתונים מלמדים כי לא כל המשפחות שאליהן פנו נזקקו לעזרת המג"ר, ולא כולן רצו לשתף בקשיים שלהן. לדברי מנהלת המג"ר בצפת, היו משפחות שפנו לבקש עזרה כמה ימים לאחר השיחה היזומה. לדבריה, חשיבות השיחה הראשונה הייתה בכך שהעבירה למשפחות את המסר שהמג"ר הוא כתובת לקבלת תמיכה (מנהלת המג"ר בצפת, תקשורת אישית, 17 בנובמבר 2020).

## **5.2. תמיכה במשפחות ליצירת סביבה ביתית מיטיבה**

מניתוח מסמכי התייעוד של פעילות המג"רים עולה כי הצרכים שעלו בשיחות הטלפון היו מגוונים והתמקדו בתמיכה בסביבה הביתית, החל בצרכים בסיסיים הנובעים מקושי כלכלי (למשל, מוצרי מזון, ציוד טכנולוגי שיאפשר מפגשים מקוונים), עבור בצורך להעסיק את הילדים בבית, וכלה בצורך בייעוץ, בתמיכה נפשית ובהדרכת הורים. הצרכים האלה נבעו גם מהשפעת הסגר והשהייה בבית וגם

מהשפעות המגפה עצמה. במקרים מסוימים היו אלה צרכים שהועצמו, ובמקרים אחרים – צרכים חדשים שעלו.

*"הרציונל שלנו בתקופת הקורונה היה לשמור על המשך העשייה של המג"ר, להיות נוכחים עם המשאבים שלנו כדי לעזור להורים, לצוות החינוכי ולילדים להתגבר על הקשיים שיש להם בפועל ועל הקשיים הנולדים מתקופת הלחץ הזו".*  
*(מתוך העבודה המסכמת במסגרת הפיתוח המקצועי שהכינו מנהלות המג"רים באבו סנאן, בירכא, בראמה, ביאנוח ג'ת)*

נציין כי מן הראיונות עם מנהלי המג"רים ומקבוצת המיקוד שבה השתתפו עולה כי לצד האתגרים, השימוש בערוצי התקשורת מרחוק (שיחות טלפון ומפגשים מקוונים) יצר גם הזדמנויות חדשות לצוות המטפלים של המג"ר להכיר את הסביבה הביתית של המשפחות, להבין לעומק את הצרכים ולדייק במתן המענים הנדרשים. זאת בשונה מימי השגרה שבהם המשפחות מגיעות פיזית למג"ר, וצוותי הטיפול נחשפים פחות לסביבה הביתית שלהן.

מעשית, המג"רים נקטו את הצעדים האלה:

**קיום קשר רציף ויזום עם המשפחות:** חלק ניכר מן המג"רים המשיכו לשמור על קשר טלפוני עם ההורים בתדירות משתנה ולפי הצורך, גם לאחר השיחות היזומות הראשונות שערכו איתם. רציפות הקשר הייתה חשובה כחלק מיצירת שגרת החירום ולצורך חיזוק תחושת היציבות, הביטחון והבהירות.

*"במשך שלושה חודשים המשכנו לחבק מרחוק את משפחות הגיל הרך". (מתוך העבודה המסכמת במסגרת הפיתוח המקצועי, שהכינו מנהלות המג"רים בירושלים, בשכונות קריית מנחם וקריית יובל)*

**הקמת "קו פתוח" לייעוץ:** מג"רים רבים פתחו קו חם שאליו יכלו המשפחות ואנשי המקצוע להתקשר כדי להתייעץ ולקבל מידע.

**אספקת שירותים מקוונים להורים וילדים:** בתקופה זו הגבירו רבים מן המג"רים את שירותי ההדרכה והייעוץ להורים מרחוק, שכללו: שירותי טיפול פרטניים, הדרכות הורים וסדנאות העשרה להורים וילדים – באמצעות מפגשים מקוונים ובאמצעות סרטוני הדרכה. מנהלות מג"ר הצביעו על כך שהמפגשים המקוונים עם ההורים בשעות הערב אפשרו להרחיב את קהילת ההורים שמקבלת

שירות, מעצם כך שהציעו שירות זמין יותר, בשעות שבימי שגרה אינן תמיד נוחות להורים, וללא צורך לבזבז זמן בנסיעה. כמו כן טיפולים פרטניים מרחוק אפשרו לקצר את זמני ההמתנה.

**מתן סיוע חומרי למשפחות:** בשלב מיפוי הצרכים עלתה ההבנה ביישובים כי יש משפחות המצויות במצבי סיכון וזקוקות לא רק לשירותי תמיכה וטיפול, אלא גם לסיוע חומרי. חלק מן המג"רים נרתמו לכך – תפקיד חדש שהם קיבלו על עצמם ושלא היה חלק מפעילותם בשגרה. הסיוע החומרי ניתן על פי רוב תוך שיתוף פעולה עם גורמים נוספים ביישוב או מחוץ לו, וכלל אספקת ערכות **העשרה** למשפחות, שאפשרו פעילות הפגתית ותעסוקה לילדים בבית, אספקת ערכות **מזון**, שהבטיחו ביטחון תזונתי, ואספקת ציוד **טכנולוגי** (מחשבים ומחשבי טאבלט), שאפשרו תקשורת מרחוק. לדוגמה, מנהלת המג"ר בבית שמש תיארה כי מרכז משפחות המשתייך לאגף הרווחה ופועל במג"ר, הכין וחילק ל-500 משפחות בסיכון שיש להן ילדים עם צרכים מיוחדים, ערכות פעילות שכללו חומרי יצירה וספורט וחוברת הדרכה להורים (מנהלת המג"ר בבית שמש, תקשורת אישית, 4 ביולי 2021).

דרכי הפעולה שנקטו המג"רים לתמיכה במשפחות בסביבה הביתית, דומות במהותן ובמטרתן לאלה שהופעלו במרכזים אינטגרטיביים דומים לגיל הרך במדינות נוספות בעולם. למשל, בצפון אירלנד (ראו: תיבה 1).



**תיבה 1:** בצפון אירלנד פועלים מרכזי התחלה בטוחה (Sure Start), המטפלים במשפחות עם ילדים מגיל לידה עד ארבע המשתייכות לאוכלוסיות מוחלשות. המרכזים מספקים בשגרה שירותים מגוונים בתחום הבריאות, הרווחה והחינוך, ומטרתם לספק לילדים בגיל הרך מיומנויות למידה ורווחה ותמיכה בהתפתחות החברתית והרגשית שלהם. מרכזים אלה פעלו ביתר שאת בתקופת מגפת הקורונה, כדי לתמוך בילדים ובבני משפחתם. **דרכי הפעולה שלהם בתקופה זו כללו** ביקורי בית אצל המשפחות תוך הקפדה על ריחוק פיזי כנדרש. אנשי הצוות מן המרכזים נפגשו עם בני המשפחה בחצר ומעבר לגדר (Garden Gate Visits); הם סיפקו שירותים מקוונים להורים (למשל, סדנאות הדרכה, תמיכה לאימהות מיניקות) וילידים (למשל, שעת סיפור, תוכניות לעידוד תנועה וריקוד); וחילקו חבילות מזון וערכות משחק למשפחות.<sup>14</sup>

### 5.3. חיזוק המג"ר כעוגן וכמשאב קהילתי

<sup>14</sup> <http://www.hscboard.hscni.net/sure-start-keeps-families-busy-home-pandemic/>

המג"רים פעלו בתקופה זו כדי לתת מענה לצרכים הקיימים והחדשים שעלו בקרב הילדים בגיל הרך והוריהם. בכך הם חיזקו את נוכחותם ביישוב ואת היותם כתובת לקהילת הגיל הרך. בד בבד, הם ריכזו את הצרכים שהם זיהו ופעלו כדי שיינתן להם מענה.

*"המג"ר רואה את עצמו לא רק כקהילה בפני עצמה, אלא כארגון הפועל בקהילה שבה הוא חי ואותה הוא משרת. לכן נענינו לאתגרי הקורונה והבידוד החברתי ונתנו מענים מותאמים". (מנהלת מג"ר נתיבות)*

#### **5.4. חיזוק העבודה האינטגרטיבית בתוך היישוב ומחוץ לו**

הצעדים שנקטו המג"רים למיפוי הצרכים, לתמיכה במשפחות, ליצירת סביבה ביתית מיטיבה ולחיזוק המג"ר ביישוב, התאפשרו בין היתר הודות לכך שהמג"רים ניצלו את ייחודיותם כשירות שמנהל קשרי גומלין עם מגוון של גופים ושירותים נוספים העוסקים בגיל הרך, ומינפו אותם לטובת עבודה אינטגרטיבית בתוך היישוב ומחוץ לו.

**עבודה אינטגרטיבית בתוך היישוב:** המג"רים חיזקו את שיתופי הפעולה הקיימים בשגרה עם אנשי המקצוע מתוכניות האיתור, הטיפול וההעשרה ביישוב, בעיקר באגף הרווחה ברשות המקומית, בשירות הפסיכולוגי החינוכי והייעוצי (שפ"י), בגני הילדים, במעונות היום, בטיפות החלב ובמשפחתונים. שיתופי הפעולה אפשרו לאסוף מידע לגבי הצרכים של המשפחות, וגם לאגם משאבים וכוחות כדי לספק את השירותים המתאימים להן. ניכר כי הצרכים המוגברים בתקופה הזו חיזקו ולעיתים אף יצרו את שיתופי הפעולה. גם מדריכות מג"רים תיארו כי הקשר בין המג"ר ובין אנשי המקצוע עלה מדרגה. אחת מהן הצביעה כדוגמה על הקשר שהתהדק עם מנהלות מעונות היום, כך שצוות המג"ר הדריך אותן בעבודה מרחוק, והן מצידן סיפרו להורים על המג"ר ועודדו אותם לפנות כדי לקבל שירותים שונים (מדריכה ומנהלת מג"ר ירושלים צפון, תקשורת אישית, 28 באפריל 2021).

**עבודה אינטגרטיבית מחוץ ליישוב:** כשם שהמג"רים חיזקו את שיתופי הפעולה עם גורמים ביישוב, כך גם פעלו כדי לחזק את שיתופי הפעולה עם גורמים מחוץ לו:

1. **שיתוף פעולה עם גורמים ממשלתיים וחוף ממשלתיים** (משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, משרד הבינוי והשיכון, המוסד לביטוח לאומי, קרן רש"י, ג'וינט ישראל) **באיתור משפחות במצבי סיכון ובאספקת ערכות העשרה וטכנולוגיה.**

2. **שיתוף פעולה בין קהילת מנהלי המג"רים לשיתוף בידע, במידע וברעיונות.** המג"רים ערכו מפגשי הדרכה קבוצתיים (בהובלת מדריכות המג"ר), מפגשים אקדמיים, ואף הפעילו קבוצת ווטסאפ משותפת. בין הרעיונות שעלו: הקמת הקו הפתוח למשפחות, הצמדת איש קשר קבוע מצוות המג"ר למשפחות הזקוקות לתמיכה, חלוקת ערכות הפעלה והפגה למשפחות, סדנאות מקוונות להורים בשעות מותאמות, רעיונות ועצות למתן שירות מרחוק.

## 6. סיכום ותובנות: עם הפנים קדימה

פרק זה נועד להציג את פעילות המג"רים בישראל בתקופת מגפת הקורונה, בדגש על תקופת הסגר הראשון ועל רקע הצרכים שעלו בקרב ילדים בגיל הרך והוריהם. הפרק מבוסס על מגוון מקורות מידע שמביאים בעיקר את נקודת מבטם של מנהלי המג"רים, ובמעט את נקודת המבט של מדריכות המג"רים ושל נציגות התוכנית הלאומית. בהמשך יש מקום לבחון נקודות מבט נוספות על פעילות המג"רים בתקופה הזו, במיוחד של קהלי היעד – מקבלי השירות והצוותים המקצועיים ביישוב, וכן לבדוק את ההשפעה או את ההצלחה של הפעילות שתוארה.

מן המידע שנאסף לפרק זה על פעילות המג"רים בתקופת מגפת הקורונה, עולה כי מרביתם פעלו כדי למפות את צורכי קהלי היעד שלהם ולתת להם מענה. בצד אילוצים של הגבלות תנועה, מיעוט משאבים וכוח אדם מצומצם, זיהו המג"רים גם הזדמנויות חדשות, עיצבו מחדש את השירותים בהתאם לצרכים ולאילוצים ופיתחו דרכי עבודה חדשות.

נציין כי ההכרה בחשיבותה של תמיכה בילדים בגיל הרך ובמשפחותיהם בתקופת הקורונה ונקיטת צעדים מותאמים, ניכרות גם בפעילותם של שירותים ותוכניות דומות במדינות נוספות בעולם, למשל בארצות הברית ובאירלנד (Head Start, 2020; Health and social care board, 2020).

כעת, כשהחיים חוזרים למסלולם, עולות שאלות הקשורות הן לטווח הקרוב והן לטווח הרחוק יותר, ובהן: כיצד המג"רים יכולים לתת מענה למשפחות עם ילדים בגיל הרך שנפגעו מן המגפה ומהשפעותיה? איזה תפקיד המג"רים יכולים למלא, כדי לוודא שהפערים שנוצרו לילדים בגיל הרך בתקופה הזו יצטמצמו? ואילו דרכי עבודה שהוכחו כמוצלחות כדאי לאמץ בשגרה? התשובות לשאלות אלה יכולות לשמש ככיווני פעולה גם לשירותים חברתיים אחרים, שפעלו במתכונת מצומצמת או מוגבלת בעת המשבר, וחוזרים היום לשגרה.

מקבוצת מיקוד שנערכה בקרב מדריכות מג"ר, מנהלות מג"ר ונציגות התוכנית הלאומית, וכן מעבודות מסכמות שמנהלי המג"רים הכינו כחלק מהפיתוח המקצועי בחודש אפריל 2021, עלו מבוחר המלצות בנוגע לחזרה לשגרה. אפשר לקבץ המלצות אלה לשתיים מרכזיות: האחת נוגעת לתהליכים

של עיבוד רגשי של השפעות המשבר על קהלי היעד של המג"ר, והאחרת לאימוץ דרכי עבודה מוצלחות שפותחו בתקופה הזו למצבים מסוימים בעת השגרה ולמצבי חירום דומים בעתיד. להלן פירוט של ההמלצות האלה. נציין כי לחלק מן התהליכים האלה נדרשים משאבי כוח אדם ותקציב נוספים, מה שמלמד על כך שכחלק מתכנון היערכות המג"רים למצבי חירום בעתיד, גם יש להביא בחשבון הקצאת תקציב ייעודי.

**(1) לפתח תהליכים של עיבוד רגשי של הילדים בגיל הרך, ההורים והצוותים החינוכיים** כדי לגשר על הפערים שנוצרו בתקופה הזו. המלצה זו נשענת על כך שמסגרות החינוך בגיל הרך חזרו לשגרה באופן מיידי ומהיר, בלי שהתאפשרה לצוותים החינוכיים, להורים ולילדים הזדמנות לעבד את הקשיים ואת התחושות שלהם. חלק מן העבודות המסכמות הצביעו על דרכי העבודה בחלוקה לקהלי היעד של המג"ר עם החזרה לשגרה (למשל, עבודתן של פרץ שחרור ואחרים, 2021).

בנוגע לעבודה עם הילדים עלה כי חשוב לחזק את הטיפולים הרגשיים תוך הנגשתם, קיצור זמני ההמתנה והפחתת העלויות להורים; לשים דגש בפעילויות בקבוצות קטנות לילדים וכן בפעילות העשרה בתחומי המוזיקה, התנועה והיצירה, כדי לדייק ולהדק קשרים חברתיים; וכן למפות ולחזק תוכניות שיעודדו למידה חווייתית ומשמעותית.

בנוגע לעבודה עם הורים עלה כי חשוב להדק את הקשר הורה-ילד באמצעות פעילויות העשרה משפחתיות פרטניות המותאמות לצורכי המשפחות, שיתקיימו במג"ר (למשל, במשחקייה, בחדרי הטיפול) או במרחבי היישוב (פארק, שטח פתוח, ספרייה). פעילויות אלה יכולות לתרום להפחתת גורמי הלחץ והמתח ולחיזוק חוויות משפחתיות חיוביות. נוסף על כך, המליצו על סיוע להורים בעיבוד הקשיים, האתגרים והתובנות באמצעות הדרכות, כדי לזהות את הכוחות שסייעו להם להתמודד עם המורכבויות שהקשו עליהם בתקופה הזו ולעבוד עליהן.

בנוגע לעבודה עם הצוותים הטיפוליים והחינוכיים עלה כי חשוב לתמוך בהם הן מבחינה מקצועית, בכל הקשור לדרכי העבודה החדשות ובהתאמה לתוכניות המתוארות לצמצום הפערים, והן מבחינה רגשית, אם חוו משבר או שחיקה במהלך התקופה.

**(2) ללמוד מדרכי הפעולה של המג"רים** ולבחון אם וכיצד אפשר להשתמש בהן במצבים מסוימים בשגרה כמו גם במצבי חירום דומים בעתיד. בהקשר זה זוהו חמש דרכי פעולה מרכזיות: (א) שיתופי פעולה: שיתוף פעולה בין-משרדי ושיתוף פעולה עם הצוותים החינוכיים, הרפואיים והטיפוליים ביישוב; (ב) קשר יזום ורציף עם המשפחות; (ג) מתן שירות מרחוק; (ד) חלוקת ערכות פעילות; (ה) תמיכה במשפחות בתהליכים למיצוי זכויות ובמעברים בין מסגרות. גם אם לא כולן היו דרכי פעולה

חדשות, הרי שבתקופה זו הן קיבלו ביטוי מעשי חדש. בהסתכלות הרפלקטיבית שעלתה מן העבודות המסכמות של מנהלי המג"רים ומקבוצת המיקוד אפשר ללמוד על היתרונות, על האתגרים ועל הלקחים להמשך. סיכום דרכי העבודה מוצג בלוח 2.

**לוח 2: סיכום דרכי העבודה של המג"רים בתקופת מגפת הקורונה והתאמתן לימי שגרה**

דרכי פעולה מיטביות	אתגרים	יתרונות	דרכי עבודה שכדאי לשמר ולחזק
<ul style="list-style-type: none"> <li>• מיפוי הממשקים המיטביים לשיתופי הפעולה בין משרדי הממשלה (עם מסגרות הטיפול והחינוך, טיפות החלב, אגף הרווחה ברשות) תוך הבחנה בין עתות משבר לימי שגרה</li> <li>• הבניה והסדרה של הממשקים המיטביים על בסיס המיפוי</li> <li>• עבודה סדורה מבוססת נתונים במסגרת פעילות הוועדה היישובית לגיל הרך בהובלת התוכנית הלאומית (שמאתרת צרכים, ומגדירה תוצאות כדי לבנות מענים מיטביים)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• יצירת בעלות משותפת על פעילות המג"ר, תוך שמירה על הייחודיות של כל אחד מן המשרדים השותפים</li> <li>• גיוס משאבים ויצירת יציבות כלכלית למג"ר (באמצעות יצירת תשתית של תוכניות בנות קיימא)</li> <li>• מימוש מלא של המג"ר כשירות אוניברסלי לכלל האוכלוסייה, תוך פיתוח שירות דיפרנציאלי המותאם לאוכלוסיות מוחלשות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• קידום רצף שירותים מיטבי לגיל הרך במיוחד בעת חירום</li> <li>• איגום משאבים והפנייתם למשפחות ביישוב, בדגש על משפחות במצבי סיכון</li> <li>• אפשרות להגיע למשפחות נוספות שאינן צורכות את שירותי המג"ר</li> <li>• אפשרות לפתח תוכנית עבודה אינטגרטיבית ורב-ממדית לילדים</li> </ul>	<p><b>1. שיתוף פעולה בין-משרדי: בריאות, חינוך, רווחה, בינוי ושיכון, עלייה וקליטה וביטחון פנים</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• מיפוי צורכי הצוותים החינוכיים, הרפואיים והטיפוליים וממשקי העבודה המיטביים</li> <li>• הבניה והסדרה של הממשקים המיטביים על בסיס המיפוי ויצירת שגרות עבודה משותפת</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• נדרשים משאבי כוח אדם לתחזק את הקשר עם הצוותים החינוכיים, הרפואיים והטיפוליים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• המג"ר משמש כתובת לאנשי מקצוע ביישוב, לתמיכה ולהיוועצות וכמקור ידע על אודות הגיל הרך</li> <li>• הגננות, מנהלות מעונות היום, עובדות סוציאליות ואחיות טיפת חלב, מסייעות להפנות הורים לקבל שירות במג"ר</li> </ul>	<p><b>2. שיתוף פעולה עם הצוותים החינוכיים, הרפואיים והטיפוליים ביישוב</b></p>



דרכי פעולה מיטביות	אתגרים	יתרונות	דרכי עבודה שכדאי לשמר ולחזק
<ul style="list-style-type: none"> <li>הפנייה היזומה צריכה להיות מדודה וממוקדת, מבוססת על תעדוף בהתאם למצבי הסיכון ולעוצמתם</li> <li>פנייה ישירה של גורם מוכר מסייעת ליצור אמון עם ההורים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>דורש משאבים רבים של כוח אדם</li> <li>יש משפחות שאינן מרגישות בנוח לשתף בצורכיהן</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מאפשר לייצר אמון בקרב המשפחות ולעודד אותן לקבל שירות שמגיע להן</li> </ul>	<p><b>3. קשר יזום ורציף עם המשפחות</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>לאפשר להורים לבחור במה שנוח להם להרחיב את שעות הפעילות מעבר למפגשים הפיזיים שהמג"ר מציע</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>לא לכל ההורים קבלת שירות מרחוק מתאימה. יש המתקשים בכך בהיבטים של טכנולוגיה והיערכות בבית, או שחשוב להם הקשר הפיזי ולצאת מן הבית</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מאפשר למשפחות שאינן מגיעות למג"ר בשל אילוצים שונים לקבל שירות מאפשר שעות גמישות יותר, ופחות זמן המתבזבז על נסיעות</li> <li>עשוי לקצר זמני המתנה לטיפול</li> </ul>	<p><b>4. מתן שירות מרחוק</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>הגברת השימוש בערכות שכבר הוכנו והפצתן למשפחות נוספות</li> <li>תיווך הערכות ואופני השימוש בהן למשפחות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>נדרשים משאבי כוח אדם וכסף להכנת הערכות וכן להטמעתן</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>כלי עבודה המייצר חיבור ורצף בין התוכניות המתקיימות במסגרת המג"ר ובין מה שקורה בבית</li> <li>הזדמנות למפגש עם המשפחות, לשיח לא פורמלי</li> </ul>	<p><b>5. חלוקת ערכות פעילות (משחק או טיפול)</b></p>

דרכי פעולה מיטביות	אתגרים	יתרונות	דרכי עבודה שכדאי לשמר ולחזק
<ul style="list-style-type: none"> <li>• הבניית תהליך הליווי של המשפחות והנגשת המידע למענן</li> <li>• הסתייעות במפקחת הגנים המשמשת גם כמפקחת המג"ר במעברים בין מסגרות הטיפול והחינוך</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• נדרשת תקשורת קבועה ורצופה בין מנהלי המג"ר ובין הגורמים המעורבים בתהליכי מיצוי זכויות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• הנגשת תהליכים ומתן הנחיות</li> <li>• הנגשת מידע הנוגע לזכויות של ילדים ומשפחות</li> </ul>	<p><b>6. תמיכה במשפחות בתהליכים למיצוי זכויות ובמעברים בין מסגרות</b> (למשל, שימוש בטופס 17 לקבלת שירות ביחידות להתפתחות הילד, השתתפות בוועדות הזכאות לסל השילוב)</p>

לסיום נראה, כי הפעילות המתוארת בפרק זה התאפשרה הודות ליכולתם של מנהלי המג"ר למנף את הייחודיות של המג"רים הקשורה בתשתית הארגונית והקונספטואלית שעל בסיסה הוקמו. כך גם בעת הזו זיהו מנהלי המג"רים את הצרכים הרב-תחומיים של הילדים והמשפחות, ולצורך כך פעלו לאגם משאבים ולפעול בשותפות בין-משרדית וכן עם שירותים נוספים ביישוב כדי לתת מענה לצרכים האלה. נוסף על כך, המנהלים הבינו כי ההתמודדות בתקופת המגפה יצרה הזדמנות עבורם להעצים ולהנכיח את המג"ר ככתובת מקצועית חשובה לקהילת הגיל הרך ביישוב, ובכך להרחיב את מעגל מקבלי השירות בו, כמו גם את שיתופי הפעולה עם אנשי מקצוע ועם שירותים נוספים ביישוב.

## מקורות

- ארזי, ט., אקרמן, מ., סרוור מ. (2020).  $360^{\circ}$  התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון : התמודדות בעת משבר מדריך חשיבה תוצאתית לתכנון, מדידה ושימוש במידע. מ-172-20. מכון מאיר-גיוינט-ברוקדייל.
- ארזי, ט., גרסימנקו, א. (2020). ילדים ובני נוער בסיכון בתקופת משבר הקורונה – מצב הילדים בשתי נקודות זמן : השוואה בין מדידות 2020 ובין מדידות 2018. מכון מאיר-גיוינט-ברוקדייל.
- ארזי, ט. וסבג, י. (2020). הגברת מצבי הסיכון של ילדים ובני נוער נוכח משבר הקורונה. מ-171-20. מכון מאיר-גיוינט-ברוקדייל.
- גיוינט ישראל-אשלים ו- $360^{\circ}$  התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון. (2015). המרכזים לגיל הרך בדגם הבין-משרדי : עקרונות עבודה, הפעלה והכשרה.
- דולב, ה. וצמח-מרום, ת. (2015). מרכזים אינטגרטיביים לפי מודל *One Stop Shop* : עקרונות, סטנדרטים ודגשים בפיקוח : סקירת ספרות. מכון מאיר-גיוינט-ברוקדייל.
- ואזן-סיקרון, ל. ובן רבי, ד. (2016). המרכזים לגיל הרך בדגם הבין-משרדי (מג'רים) שפותחו במסגרת  $360^{\circ}$  התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון – מחקר הערכה. דמ-732-16. מכון מאיר-גיוינט-ברוקדייל.
- ואזן-סיקרון, ל., רותם, ר. ובן רבי, ד. (2016). גיל הינקות בישראל : צרכי הילדים וההורים, שירותים ומדיניות. דמ-696-16. מכון מאיר-גיוינט-ברוקדייל.
- פרץ שחרור, ע., ח'אלדי, א. וטוביאנה ראש, ש. (2021). הצגת פיתוח מותאם למרכז לגיל הרך. עבודה מסכמת במסגרת פיתוח מקצועי מנהלי מג'ר.
- שורק, י., ניגיס-אכתיאלת, פ., בן דורי גלבע, ר., לוי, ו. ורובל-ליפשיץ, ת. (2019). מערך שירותים מיטבי לילדים בגיל הרך ולהוריהם ברשות המקומית : מסמך לדיון. דמ-812-19. מכון מאיר-גיוינט-ברוקדייל.
- שנהב, א., דולב, ה. (2021). הבטחת איכות במרכזים לגיל הרך, ממצאי המדידה לשנת תש"ף. מ--21-191. מכון מאיר-גיוינט-ברוקדייל.

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)

Bouchal, P., & Norris, E. (2014). *Implementing Sure Start children's centres*. Institute for Government.

Campbell, F., Conti, G., Heckman, J. J., Moon, S. H., Pinto, R., Pungello, E., & Pan, Y. (2014). Early childhood investments substantially boost adult health. *Science*, 343(6178),1478-1485. <https://www.science.org/doi/abs/10.1126/science.1248429>

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. <https://doi.org/10.1108/14769018200400033>

Farell, A., Tayler, & L. Tennent. (2004). Building social capital in early childhood education and care: An Australian study. *British Educational Research Journal*, 30(5), 623 - 632. <https://doi.org/10.1080/0141192042000234610>

García, J. L., Heckman, J. J., Leaf, D. E., & Prados, M. J. (2017). *Quantifying the life-cycle benefits of a prototypical early childhood program* (No. w23479). National bureau of economic research.

Health and social care board (1.5.20). 'Sure Start' keeps families busy at home during pandemic. <http://www.hscboard.hscni.net/sure-start-keeps-families-busy-home-pandemic/> (retrieved 22.4.21).

Head Start (21.12.2020). Supporting Children and Families During COVID-19.

<https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/about-us/coronavirus/supporting-children-families-during-covid-19> (retrieved 3.7.21).

Heckman, J. J., Moon, S. H., Pinto, R., Savellyev, P. A., & Yavitz, A. (2010). The rate of return to the HighScope Perry Preschool Program. *Journal of public Economics*, 94(1-2), 114-128. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2009.11.001>

Katz, I., & Valentine, K. (2009). *Lessons for Australia from the UK Sure Start Programme, SPRC Report 2/09*, Canberra, Australia: Department of Families, Housing, Community Services and Indigenous Affairs.

Love, J. M., Chazan-Cohen, R., Raikes, H., & Brooks-Gunn, J. (2013). What makes a difference: Early Head Start evaluation findings in a developmental context. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 78(1), 7-8. 1-173. <https://europepmc.org/article/med/23425422>

O'Brien, M., Bachmann, M. O., Jones, N. R., Reading, R., Thoburn, J., Husbands, C., & Watson, J. (2009). Do integrated Children's Services improve children's outcomes?: Evidence from England's Children's Trust pathfinders. *Children & Society*, 23(5), 320-335. <https://doi.org/10.1111/j.1099-0860.2009.00229.x>

Sammons, P., Hall, J., Smees, R., Goff, J., Sylva, K., Smith, T., Evangelou, M., Eisenstadt, N., & Smith, G. (2015). *The impact of children's centres: studying the effects of children's centres in promoting better outcomes for young children and their families: Evaluation of Children's Centres in England (ECCE, Strand 4)*. Department for Education.

Watson, H. (2006). Facilitating effective working in multi-agency co-located teams. *Educational and Child Psychology*, 23(4), 8-22.

Wong, S., & Sumsion, J. (2013). Integrated early years services: a thematic literature review. *Early Years*, 33(4), 341-353. <https://doi.org/10.1080/09575146.2013.841129>