

# מטרת המחקר

הערכה מעצבת של מיזם ינקות וגיבוש המלצות יישומיות



## בחינת תיאוריית השינוי

בחינת ההשפעה של המודל היישובי  
ביישובי המיזם לאורך זמן

בחינת הנחות היסוד בבסיס תיאוריית  
השינוי ועידכון בהתאם לממצאים



## בחינת השגת היעדים

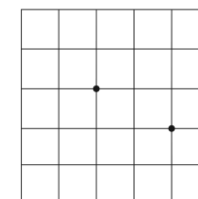
הערכת התקדמות לאורך זמן לעבר  
יעדי הטמעת המודל היישובי

זיהוי הזדמנויות, אתגרים וחסמים  
לקיימות המודל ולהפעלה מיטבית  
שלו

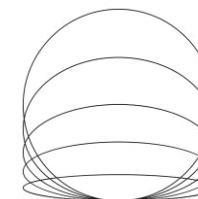
# שאלות המחקר

- האם ובאיזו מידה הוטמע המודל היישובי ביישובי המיזם? מהם החסמים וההזדמנויות להפעלה מיטבית שלו?
- כיצד ניתן להעריך את קיימות המודל היישובי ביישובי המיזם? מהם האתגרים לקיימות זו?
- האם יש עדויות להשפעת המודל היישובי על היקף ואיכות המענים, התנהגות מבוגרים משמעותיים והחוסן של מערך הינקות היישובי ביישובי המיזם?

**הטמעת  
המודל**

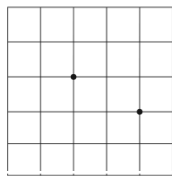


**השפעת  
המודל**



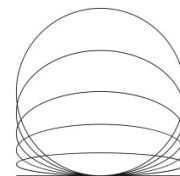
# מקורות המידע

## שתי פעימות של איסוף נתונים



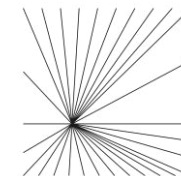
### מחקר כמותני

סקר בקרב בעלי תפקידים ואנשי מקצוע ברשויות. הנתונים נותחו, בהתאם לשאלות המחקר ולשרטוט תמונת מצב



### מחקר איכותני

28 ראיונות חצי מובנים באורך של כשעתיים עם בעלות תפקידים מרכזיים בשבעת יישובי המיזם (57% מהן רואיינו בפעימה הקודמת). הראיונות תומללו והתבצע ניתוח תמטי שלהם לגיבוש תמונת מצב, עיבוי ופרשנות ממצאי המחקר הכמותני



### פרוטוקולים וסטטוסים יישוביים

עיבוד כלל נתוני התקופות (פרוטוקולים וסטטוסים) ליצירת תמונה כללית וגיבוש השערות מחקר ביחס למדדי התוצאה השונים

# מחקר כמותני

## מידע כללי

שאלון בן כ-40 פריטים הבוחנים היבטים שונים של מערך גיל ינקות ביישוב שהועבר בשתי פעימות

כלי המחקר



פעימה ראשונה: אפריל עד יולי 2019; פעימה שנייה: אמצע ספטמבר עד סוף נובמבר 2020

תקופת  
איסוף  
הנתונים



הסקר הופץ בקרב 350 בעלי התפקידים ואנשי המקצוע הרלוונטיים לגיל הינקות ביישובי המיזם. נאספו 185 שאלונים מתוכם 137 מלאים (פעימה קודמת – 80 שאלונים מלאים)

איסוף  
הנתונים



# הטמעת המודל

האם ובאיזו מידה הוטמע המודל היישובי ביישובי המיזם ומהם האתגרים לקיימותו?

# הערכת הטמעת המודל

האם ובאיזו מידה הוטמע המודל היישובי ביישובי המיזם ומהם האתגרים לקיימותו

יעדי הטמעת המודל היישובי

מעורבות במסגרות

יצירה וחיזוק מעורבות רשותית  
במסגרות חינוך-טיפול לגילאי  
לידה עד 3 והגברת התמיכה בהן

רב מערכתיות

יצירת תשתיות, מנגנונים  
ותרבות ארגונית התומכים  
באיגום שירותים ומענים, שיתופי  
פעולה וידע ותכנון מבוסס ידע  
ונתונים

# הערכת ההשפעה הישירה של המיזם

האם ובאיזו מידה הוטמע המודל היישובי ביישובי המיזם

יעדי הטמעת המודל היישובי

אחריות על מסגרות

יצירה וחיזוק מעורבות רשותית  
במסגרות חינוך-טיפול לגילאי  
לידה עד 3 והגברת התמיכה בהן

רב מערכתיות

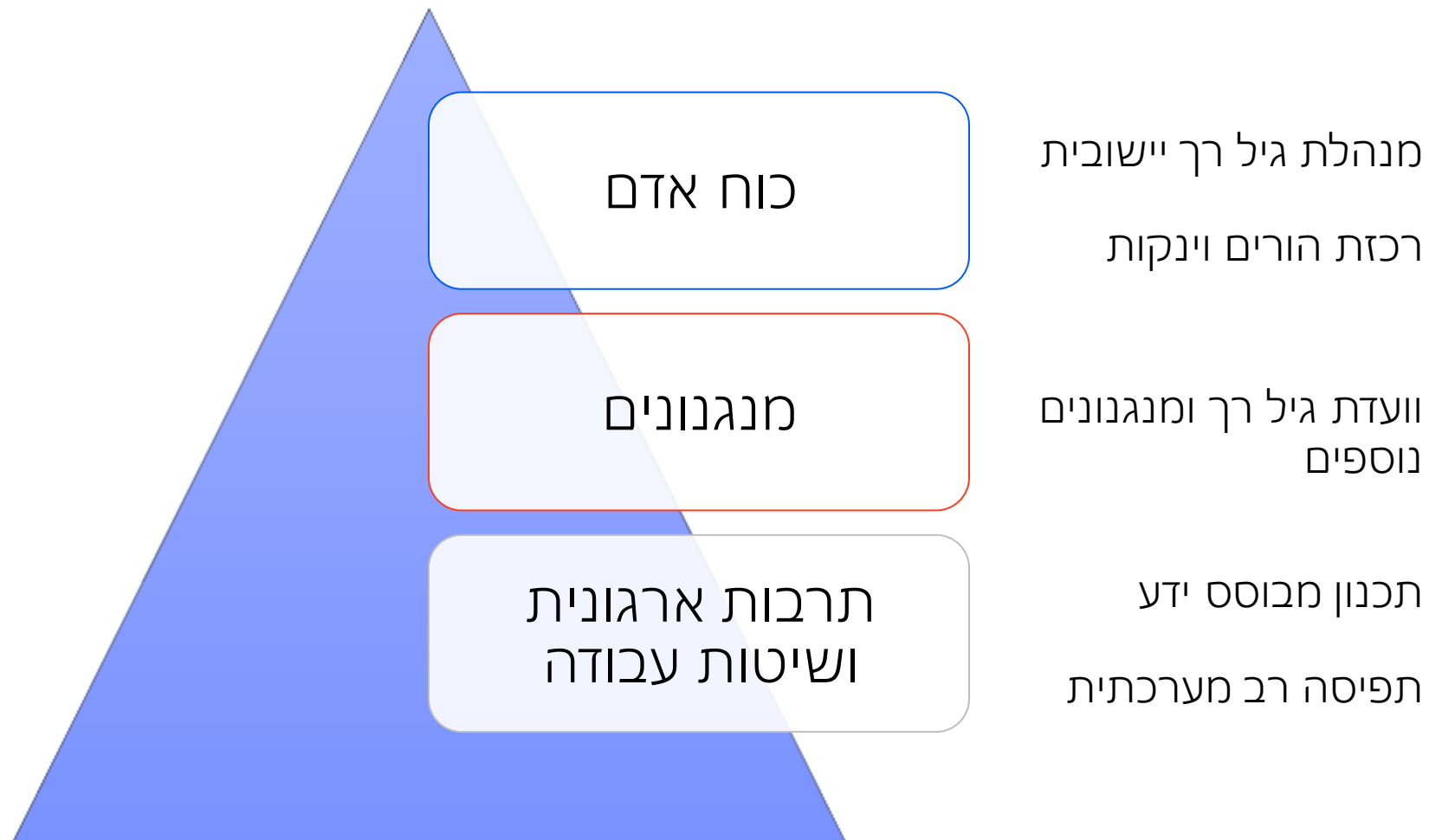
יצירת תשתיות, מנגנונים  
ותרבות ארגונית התומכים  
באיגום שירותים ומענים, שיתופי  
פעולה וידע ותכנון מבוסס ידע  
ונתונים

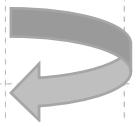
# תשתיות המודל היישובי





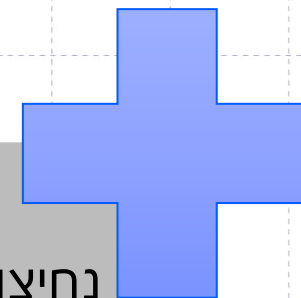
# תשתיות המודל היישובי





# מנהלת גיל רך יישובית

ראיות להטמעה ואתגרים לקיימות



**ריבוי משימות:** חשש לשחיקה כתוצאה מעומס משימות והיעדר כח אדם מסייע – בעיקר ביישובים בהם לא גוייסו בעלות תפקידים נוספות

**היעדר סמכויות:** היקף אחריות נרחב לצד מיעוט סמכויות פורמאליות המובילים לקושי בהישגים לאורך זמן

**תלות בפרסונות:** חשש מתלות גבוהה במנהלות הקיימות, ספק ביחס להיותן בנות תחליף וקושי לדייק את דרישות התפקיד

**נחיצות:** המנהלות נתפסות כמרכזיות לביסוס מערך גיל ינקות מיטבי

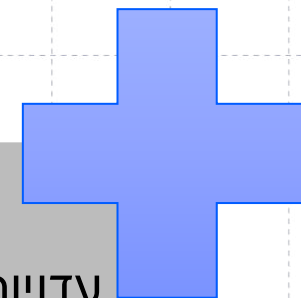
**משמעותיות:** תרומתן של המנהלות ליצירת מעטפת כוללת לילדים בגיל ינקות והוריהם מוערכת כרבה מאוד

**ביסוס תפקיד ברשויות:** בחלק מהיישובים וכאשר הצורך מובהק גוייסו בעלות תפקידים נוספות שמסייעות למנהלות להתמודד עם עומס המשימות וריבוי התפקידים



# רכזת הורים וינקות

ראיות להטמעה, חסמים להפעלה מיטבית ואתגרים לקיימות



## חסמים להפעלה מיטבית

- פערי מידע משמעותיים
- ציפיות נמוכות של הורים המובילות לקשיים בבירור צרכים
- משאבים נמוכים ומיעוט כלים
- היעדר תרבות ארגונית תומכת עבודה עם נתונים ושיתופי פעולה

## אתגרים לקיימות

- היעדר תרבות ארגונית תומכת עבודה עם נתונים ושיתופי פעולה
- תלות ביכולת של הרשויות לממן את התפקיד ולאורך זמן

## עזויות להטמעה

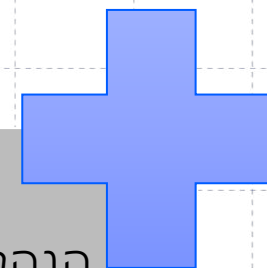
השתתפות שלוש רשויות במימון התפקיד כבר בשנה הבאה (שנת הפיילוט האחרונה)

עלייה לאורך זמן במיצוב רכזת הורות וינקות, בהיקף פעילותה ובתפוקותיה



# ועדת גיל רך ומגנונים נוספים

ראיות להטמעה וחסמים להפעלה מיטבית



היקף מוגבל של מעורבות בקרב מי שלא משתתף בוועדה

הנהלת הרשות משתתפת ומעורבת בוועדה  
הוועדה מתכנסת בעתות חרום (תדירות ממוצעת של אחת לשבועיים)

הערכה גבוהה של תרומת הוועדה לביסוס מערך ינקות  
נציגות רחבה ומגוונת של תחומים ובעלי תפקידים בוועדת גיל רך

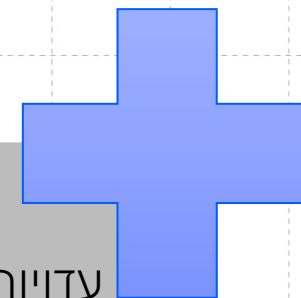
פורום מנהלות מעונות פעיל עם שיעורי השתתפות גבוהים (הערכה: כ-80%)

פורום מסגרות פרטיות מתפקד



# תכנון מבוסס ידע

ראיות לשינוי שיטות עבודה ותרבות ארגונית וחסמים לקיימות

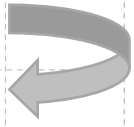


היעדר תשתיות טכנולוגיות מתאימות ומסונכרנות ובעלות ממשק משתמש ידידותי ונוח

פערי יכולות נדרשות (אוריינות דיגיטלית ויכולות מידענות ואנליטיקה של נתונים) קשיים בשינוי הרגלים ותפיסות וחשש לחוסר התמדה בהיעדר ליווי צמוד של המיזם נגישות נמוכה של נתונים היעדר שיטתיות באיסוף מידע ונתונים

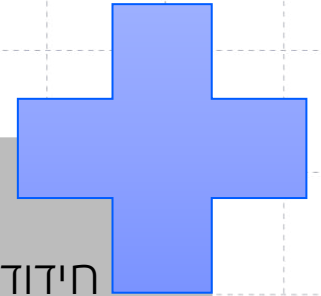
עדויות לשינוי תפיסות והכרה בחשיבותם של ידע ונתונים בתהליכי תכנון ובקרה עבודת מיפוי משמעותית בכלל יישובי המיזם

ראיות להסתמכות על ידע ונתונים הלכה למעשה בהקשרים מגוונים (מעקב אחר תכניות, זיהוי צרכים וכיו"ב)



# שפה ותפיסה

ראיות לתרבות ארגונית תומכת רב מערכתיות וחסמים לקיימותה



קושי בשינוי הרגלים והתמדתה של תרבות ארגונית שאינה תומכת בשיתופי פעולה ורב מערכתיות בקרב ארגונים שותפים מחסור במשאבים פיזיים, תשתיות טכנולוגיות וכוח אדם המקשים על שיתופי פעולה וידע גורמים בכירים שעדיין לא מאמצים את הגישה

חידוד החשיבות של התייחסות מיוחדת וייחודית לגיל הינקות  
עדויות נרחבות להכרה בחשיבות שיתופי פעולה ויצירת מעטפת כוללת לילדים בגיל ינקות והוריהם  
עדויות ליצירת שפה משותפת והתכנסות נרחבת מסביב למטרות משותפות  
עדויות לחיזוק שיתופי הפעולה לאורך זמן  
ראיות לאימוץ התפיסה גם על ידי ראשי רשויות בחלק מהיישובים

# הערכת ההשפעה הישירה של המיזם

האם ובאיזו מידה הוטמע המודל היישובי ביישובי המיזם

יעדי הטמעת המודל היישובי

מעורבות במסגרות

יצירה וחיזוק מעורבות רשותית  
במסגרות חינוך-טיפול לגילאי  
לידה עד 3 והגברת התמיכה בהן

רב מערכתיות

יצירת תשתיות, מנגנונים  
ותרבות ארגונית התומכים  
באיגום שירותים ומענים, שיתופי  
פעולה וידע ותכנון מבוסס ידע  
ונתונים

# הגברת התמיכה הרשותית במסגרות חינוך-טיפול לידה-3

חיזוק מעורבות רשותית במסגרות  
לגיל ינקות בתחומי הרשות ובניית  
קשר משולש בין הרשות, האגף  
למעונות והארגונים המפעילים

✓ עלייה משמעותית במספר הפניות של מנהלות  
מסגרות למנהלת היישובית או רכזת הורות  
וינקות

✓ תחילתה של מודעות רשותית ליכולת קידום  
מסגרות בשיתוף פעולה עם הארגונים המפעילים

✓ תחילתן של שגרות עבודה עם נציגות המחוז של  
האגף למעונות יום



# לקיחת אחריות על מסגרות חינוך-טיפול

מה מסייע להגברת התמיכה הרשותית על המסגרות בתחומה?

✓ הנהלת רשות נחושה

✓ חיזוק מנגנונים

" הרשות מפגינה מחויבות. הלואי והמדינה היתה פועלת כך. ראש הרשות מקיים בעצמו שיח מתמיד ופתוח עם הארגונים שמפעילים את המעונות. הוא מקפיד שישמרו על סטנדרט יישובי ודואג להזכיר להם שמעמדם ביישוב אינו מובטח, וזה שיש להם מעון היום לא מבטיח שימשיכו להחזיק בו גם מחר "

פורום מנהלות מעונות פעיל (ממוצע מפגשים: 10.5) עם שיעורי השתתפות מוערכים של כ-80%

פורום מסגרות פרטיות מתפקד (ממוצע מפגשים: 5.5)

מיפוי נרחב של המסגרות הפרטיות

מפגשים עתיים עם מנהלת תחום מעונות במחוז (ממוצע מפגשים: 3.5)

מפגשים עתיים עם המפקחת היישובית מטעם האגף (ממוצע מפגשים: 2.5)

מפגשים עתיים עם נציגי ארגונים (ממוצע מפגשים: 3.8)

# אחריות על מסגרות

## קשיים ואתגרים מרכזיים

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

"בשאלות מקצועיות ספציפיות מנהלת גיל רך לא הכתובת"

"קשה לנהל כשאין לך סמכות. גם הן לא יודעות איך "לאכול אותי"

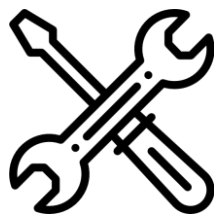
"נושאים המרכזיים שצפים הם שאלות סביב משבר הקורונה והסגר, רישוי ופיקוח. אני הכתובת הראשונה עבורם לעניינים אלה. בכל הסוגיות האחרות – אני יודעת מעט. אני לא הכתובת. הארגונים הם הכתובת"

"בזכות זה [קיום תקציב], נוצר אצל הארגונים אינטרס "להיות ילד טוב", לבוא, להתעניין ולהקשיב. כעת עומד להסתיים המיזם, והם לא זכאים עוד לתוספת הזו, כך שאני צריכה לחזר אחריהם יותר"

# בחינת ההשפעה של המודל

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

# ראיות ראשוניות להשפעת המודל היישובי



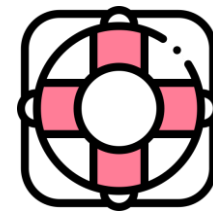
## חוסן מערך גיל ינקות יישובי

- ✓ ראיות להשפעת המודל היישובי על יכולת התמודדות של מערך ינקות עם משבר הקורונה



## התנהגות מבוגרים משמעותיים

- ✓ ראיות לשיפור ביכולת של אנשי מקצוע לזהות "דגלים אדומים" להתפתחות מיטבית
- ✓ ראיות לחיזוק הידע של אנשי מקצוע בנוגע לסמכויות המקצועיות והניהוליות אלה של אלה על הרצף הטיפולי



## מענים

- ✓ ראיות לעלייה בהיקף המענים
- ✓ ראיות לשיפור ההתאמה בין המענים לצרכים



# המלצות

# המלצות להפעלה מיטבית של מודל הפעולה

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

# המלצות להבטחת קיימות תשתיות המודל היישובי

- (1) עידוד הרשויות וסיוע להן ביצירת/מציאת מקור תקציבי לגיוס כח אדם תומך במערך גיל ינקות: רכזות מסייעות למנהלות היישוביות המחזיקות בתפקידים נוספים ורכזות הורים וינקות
- (2) עבודה מול רשויות לצורך הגדרת תפקיד ברורה למנהלות היישוביות והרחבתם סמכויותיהן הפורמאליות
- (3) חידוד דרישות תפקיד המנהלת היישובית מבחינת הניסיון המקצועי, הכישורים והיכולות הנדרשים, בהסתמך על הניסיון המצטבר עד כה אודות ההזדמנויות והקשיים של המנהלות היישוביות ביישובי המיזם
- (4) בניית מדדים לבחינת הטמעת המודל ביישובי המיזם והיערכות ליציאה