

מערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות בשירות נוצ"ץ: פיתוח רעיוני ותובנות מן ההתנסות – שלב ב'

טל ארזי רינת נמר-פורסטנברג

מאירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مایرس - جوینت - بروکدیل



מערכת לתכנון התערבות ולמדידת תוצאות בשירות נוצ"ץ: פיתוח רעיוני ותובנות מן ההתנסות – שלב ב'

טל ארזי רינת נמר-פורסטנברג

ירושלים | חשוון תשע"ט | נובמבר 2018

עריכת לשון: רונית בן-נון
תרגום לאנגלית (תקציר ותמצית מנהלים): אוולין איבל
עיצוב גרפי: ענת פרקו-טולדנו

מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל
ת"ד 3886 ירושלים 91037
טלפון: 02-6557400 | פקס: 02-5612391
brookdale.jdc.org.il

עוד פרסומים של המכון בנושא

ארזי, ט., ושר, נ. (2017). מערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות בשירות "נוצץ": פיתוח רעיוני ותובנות מן ההתנסות - שלב א'. דמ-754-17

שר, נ., וארזי, ט. (2017). מערכות לניהול מידע על לקוחות והתערבויות עמם בשירותי הרווחה: תובנות וקווים מנחים לפיתוח מערכות התומכות בחשיבה התוצאתית. דמ-745-17

ארזי, ט., שר, נ., ויסמן, מ. (2016). תכנון התערבות עם משפחות: סקירת ספרות, לקחים ותובנות. ירושלים: אגף תכנון, מחקר והכשרה, משרד הרווחה והשירותים החברתיים ומכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל.

את הפרסומים אפשר להוריד ללא תשלום מאתר המכון: <http://brookdale.jdc.org.il>

תקציר

רקע

משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, בשותפות מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, מקדם מהלך להטמעה ולהשגרה של "חשיבה תוצאתית"¹ בכל יחידות ומערכי המשרד. המהלך כולל בין היתר פיתוח תשתיות תומכות וכלים, ובהן מערכות ממוחשבות לניהול מידע. ברמת עובדי השדה, מערכות כאלו מסייעות בהבניית תהליך איסוף המידע, בתכנון ההתערבות המוכוון להשגת תוצאות, בניטור של יישום ההתערבות ובמעקב אחר מידת השגת התוצאות. ברמת המנהלים והמטה, מערכות כאלו עשויות לסייע באיגום המידע ובהצגתו באופן שישקף את התמונה הכוללת, ולהנהיג מדיניות המוכוונת על ידי מידע אמין ומעודכן מן השדה.

הפיילוט לפיתוח ולהטמעה של מערכת לתכנון התערבות ולמעקב אחר תוצאות עבור השירות לנוער, צעירות וצעירים (נוצ"ץ) הוא מהלך חלוצי המשמש מקרה בוחן ללמידה ולהתנסות. המהלך, שהחל בשנת 2012, כלל פיילוט בן שני שלבים, במסגרתו התנסו חלק מיחידות השירות בשימוש במערכת הניסיונית המהווה אבטיפוס למערכות לניהול מידע התומכות בחשיבה תוצאתית. תהליך הפיתוח כלל דיאלוג שוטף עם עובדים ומנהלים מן השירות וכן מהלך סדור לבחינת תגובות העובדים להתנסות בשימוש במערכת. עקב אילוצים שונים הפיילוט נערך על בסיס מערכת-דמה באמצעות תוכנת סקרים של מכון ברוקדייל, שלה ממשק טכנולוגי ועיצובי מוגבל. דוח זה מסכם את שני שלבי הפיילוט ומתמקד בעיקר בשלב ב' שכלל את פיתוח רכיב המעקב אחר יישום ההתערבות, מדידת תוצאותיה ועדכון תוכנית ההתערבות.

מטרות

הפיילוט עבר במהלך השנים שינויים רבים. לפיילוט במתכונתו הנוכחית שלוש מטרות:

1. פיתוח רעיוני והצגת תרומותיה האפשריות של מערכת לתכנון התערבות ולמדידת תוצאות המותאמת לשירות נוצ"ץ ומשרתת הן את עובדי השדה, הן את דרגי הניהול הישיר והן את המטה.
2. בדיקת היתכנות השימוש במערכת, תגובות העו"סים אליה ועמדותיהם בנוגע לעבודה על פי עקרונות החשיבה התוצאתית שעל בסיסה היא מובנית.
3. קבלת מידע ראשוני על מאפייני הלקוחות וצורכיהם, וכן על הגדרת התוצאות הרצויות ועל דרכי ההתערבות שנבחרו ע"י העו"ס (מטרה זו קיבלה דגש בעיקר בשלב א').

¹ "חשיבה תוצאתית" בשירותים חברתיים היא חתירה לשיפור מתמיד של השירותים ושל תוצאותיהם באמצעות תכנון מנומק להשגת תוצאות, ניטור שוטף של מידת השגתן ושימוש מושכל ורגיש בידע ובמידע. החשיבה התוצאתית כוללת מסגרת מושגית, תפיסתית ומעשית המאחדת בין תהליכי התכנון, המדידה והלמידה בכל רמות ההתייחסות.

מערך הפיילוט

מערך הפיילוט נחלק לשני שלבים:

שלב א' (t_0) כלל את תהליך הפיתוח השתפני של רכיבי תכנון ההתערבות במערכת, התנסות רחבת היקף בשימוש בה וכן ניתוח ועיבוד ממצאים במטרה להדגים שימוש עתידי בנתונים. שלב זה היה כמותי בעיקרו ובחן באמצעות שאלון משוב מקיף את התייחסות העובדים בשטח לשימוש במערכת.

שלב ב' (t_1) כלל את פיתוח רכיבי המעקב אחר יישום ההתערבות שתוכננה, מדידת תוצאותיה במערכת ועדכון ההתערבות בהתאם. כהעמקה לשלב הקודם באשר לחויית העובדים ועמדותיהם, כלל שלב ב' התחקות אחר התנסות העובדים ברכיבים אלה תוך שימוש במערך מחקר איכותני, באמצעות משוב בקבוצות מיקוד על ההתנסות במערכת ובאמצעות ניתוח של חקרי מקרה.

ממצאים ותובנות

הפיילוט הניב תובנות רבות ערך על רכיבי המערכת ועל חויית השימוש בה. הנתונים הכמותיים שהופקו בשלב א' אפשרו לקבל תמונת מצב עדכנית ומפורטת על לקוחות השירות ודרכי ההתערבות עמם, על פי רכיבי המודל הלוגי, כבסיס לגיבוש מדיניות ולפיתוח מענים. שלב ב' אפשר זווית ראייה מעמיקה יותר על חווית העובדים ועל עמדותיהם בנוגע להתנסות הכוללת במערכת הניסיונית, בהמשך למידע שהופק מן השאלון שהועבר בשלב א'. המשוב שהתקבל מן העובדים בשני שלבי הפיילוט העלה תובנות חשובות בנוגע לעקרונות שצריכים להנחות מערכת לתכנון ההתערבות ולמדידת תוצאות, ולצד זה הודגש הצורך בשיפור התשתית הטכנולוגית והארגונית התומכת בה. מדברי העובדים ניכר כי המודל ניתן ליישום וכי המערכת נותנת מענה הן לעובדי השדה והן לצורכי המטה, תוך התחשבות במתח המובנה בין הצרכים של הדרגים השונים. העובדים העלו סוגיות שונות שיש לתת את הדעת עליהן בכל הקשור לכלי עצמו, לתהליך ההטמעה, לעבודה השוטפת עם המערכת ולמהלך הפיילוט.

ממצאי המחקר הניבו המלצות יישומיות רבות לפיתוח מערכות עתידיות. ההמלצות וכיווני הפעולה המרכזיים עוסקים בחשיבות המכרעת של הטמעת תורת העבודה ושל הכשרה מעמיקה על השימוש במערכת כמהלך מקדים. כמו כן, הודגש הצורך בהגברת הזיקה למערכות מקבילות ובהבטחת ממשק טכנולוגי ידידותי ומסונכרן, וכן בפיתוח של פרקטיקה לשיתוף הלקוחות בתכנון ההתערבות. משוב העובדים הניב גם הצעות חשובות לתוספות ושינויים שונים בכלים. אלה מפורטים בדוח ומחייבים דיון מעמיק והכרעות בהנהלת השירות.

תמצית מנהלים

רקע

מזה כעשור מקדם משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים (להלן: משרד הרווחה), בשותפות מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, מהלך להטמעה ולהשגרה של "חשיבה תוצאתית" בכל יחידות ומערכי המשרד. חשיבה תוצאתית היא שם כולל למכלול של נורמות ומנגנונים המעודדים חתירה מתמשכת להשגת תוצאות בשירותים חברתיים. היא כוללת תכנון מנומק, מבוסס ידע ומידע, המכוון להשגת תוצאות, הערכה שיטתית של מידת השגתן ושימוש רגיש ומושכל במידע שנאסף, כבסיס ללמידה מתמשכת ולשיפור דרכי העבודה.

נדבך מרכזי בהשגרת החשיבה התוצאתית הוא תכנון והטמעה של מערכות ממוחשבות תומכות. מערכות אלו אמורות לתמוך הן בעבודת אנשי המקצוע בשטח – בתכנון, ניטור אחר יישום ההתערבות, הערכתה ועדכונה בהתאם, והן בעבודת אנשי המקצוע במטה – לצורך גיבוש מדיניות באמצעות קידום תהליכי למידה המתבססים על ראייה רחבה של הנתונים ואיגום של המידע העשיר המתקבל מתוך מסד ממוחשב ומקיף. מערכת הנבנית באופן המתייחס הן לצורכי המטה והן לשימוש היום-יומי של העובד בשטח עשויה לשרת את שתי הרמות ואף לחזק את הממשק ביניהן. לפיכך, הוחלט להתנסות בפיתוח תשתית למערכת ממוחשבת לתכנון התערבות ולמעקב אחר תוצאות עבור שירות שלם, שתהווה אבטיפוס למערכות דומות עבור שירותים נוספים. השירות לנוער, צעירות וצעירים (נוצ"ץ) נבחר למען מטרה זו.

המהלך לפיתוח המערכת עבור שירות נוצ"ץ, שהחל בשנת 2012, כלל פיילוט בן שני שלבים, במסגרתו התנסו חלק מיחידות השירות בשימוש במערכת הניסיונית. למרות הכוונה הראשונית לפתח מערכת למדידת תוצאות על גבי פלטפורמה מחשובית של משרד הרווחה, מסיבות שונות הפיילוט נערך לבסוף על בסיס מערכת-דמה באמצעות תוכנת סקרים של מכון ברוקדייל, שהיא בעלת ממשק טכנולוגי ועיצובי מוגבל. מסמך זה מסכם את שני שלבי הפיילוט ומתמקד בעיקר בשלב ב', שכלל את פיתוח רכיב המעקב אחר יישום ההתערבות, מדידת תוצאותיה ועדכון תוכנית ההתערבות. המסמך נועד להציג את התובנות שעלו מן הפיילוט ולהדגים את השימושים האפשריים של מערכת כזו, עבור השירות ועבור שירותים חברתיים אחרים.

מעריך הפיילוט ומטרותיו

לפיילוט במתכונתו המעודכנת כמה מטרות:

1. פיתוח רעיוני והצגת תרומותיה האפשריות של מערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות המותאמת לשירות נוצ"ץ ומשרתת הן את עובדי השדה, הן את דרגי הניהול הישיר והן את המטה.
2. בדיקת היתכנות השימוש במערכת, תגובות העו"סים אליה ועמדותיהם בנוגע לעבודה על פי עקרונות החשיבה התוצאתית שעל בסיסה היא מובנית.
3. קבלת מידע ראשוני על מאפייני הלקוחות וצורכיהם, וכן על הגדרת התוצאות הרצויות ועל דרכי ההתערבות שבחרו העו"סים (מטרה זו הייתה משנית וקיבלה דגש בשלב א' שהיה כמותי בעיקרו).

מעריך הפיילוט נחלק לשני שלבים:

שלב א' (t_0) כלל את תהליך הפיתוח השתפני של רכיבי תכנון ההתערבות במערכת הכוללת, התנסות רחבת היקף בשימוש בה וכן ניתוח ועיבוד ממצאים מהפעלה זו במטרה להדגים שימוש עתידי בנתונים. המחקר המלווה בחן באמצעות שאלון משוב מקיף את התייחסותם של העובדים הסוציאליים (להלן: העובדים) בשטח לשימוש במערכת.

שלב ב' (t_1) כלל את פיתוח רכיבי המעקב אחר יישום ההתערבות שתוכננה, מדידת תוצאותיה במערכת ועדכון ההתערבות בהתאם. נוסף לכך, כלל שלב ב' גם התחקות אחר התנסות העובדים ברכיבים אלה. מטרתו העיקרית של שלב זה הייתה לקבל זווית ראייה מעמיקה יותר על חווית העובדים ועל עמדותיהם תוך איסוף הערות ותובנות בנוגע להתנסות הכוללת במערכת הניסיונית, בהמשך למידע שהופק משאלון המשוב שהועבר בשלב א'. לפיכך הוחלט על שימוש במעריך מחקר איכותני, המאפשר העמקה כזו. המידע נאסף באמצעות משוב בקבוצות מיקוד על ההתנסות במערכת, וכן באמצעות ניתוח של חקרי מקרה.

עקרונות המערכת

את בניית המערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות הנחו שני עקרונות מרכזיים:

1. יצירת תשתית המסייעת להטמעת עבודה לפי עקרונות החשיבה התוצאתית – תכנון שיטתי ומנומק, מעקב אחר יישום ההתערבות ואחר התוצאות לצורך שימוש מושכל במידע ברמות השונות. לפיכך המערכת כוללת:
 - התאמה לעבודה לפי "המודל הלוגי" בשמשו כלי לתכנון ההתערבות
 - צורך בהנמקה בצמתים של הפעלת שיקול דעת וקבלת החלטות
 - אפשרות למדידת תוצאות ברמת השדה וברמת המטה ולניטור אחר יישום ההתערבות
 - תכנון התערבות בשותפות עם הלקוח

² המודל הלוגי הוא כלי עבודה המציג באופן גרפי רכיבים ספציפיים ומרכזיים של תוכנית התערבות: מאפיינים, צרכים, תשומות, פעילויות ותוצאות, ומדגים את הקשר ביניהם. בכך הוא מהווה מעין מפת דרכים המבהירה את אופן העבודה הצפוי.

2. התאמה מרבית לזירת שירותי הרווחה ולצרכים השונים של השדה והמטה. לפיכך המערכת כוללת:

- איסוף מידע המיוצג באופנים שונים – כמותי ומחולק לקטגוריות, לצד נרטיבי והוליסטי
- חלופת ה"אחר" במענה לשאלות סגורות בתוספת אפשרות לפירוט
- הכרה באפשרות של מידע חלקי חסר
- יישומיות והקלה על העובדים

מבנה המערכת

המערכת כוללת שלושה חלקים – השניים הראשונים פותחו ונבחנו בשלב א' של הפיילוט והשלישי פותח ונבחן בשלב ב':

1. **הערכת מצב:** איסוף מידע על מאפייני הלקוח, על צרכיו ובעיותיו, על כוחותיו ועל המשאבים העומדים לרשותו וכן על היסטוריית ההתערבות עימו ועם משפחתו.
2. **תכנון ההתערבות:** הגדרת תוצאות רצויות; הגדרת הסמנים המעידים על השגת התוצאות; בחירת אסטרטגיות ההתערבות ומסגרות ההתערבות להשגתן והסבר מנומק לבחירות שנעשו.
3. **מעקב אחר יישום ההתערבות והשגת תוצאותיה,** לרבות עדכון המאפיינים והצרכים של הנער/ה ועדכון תוכנית ההתערבות. רכיב נוסף הוא השאלון למילוי עצמי שהועבר בשלב א', ובו הלקוח מעריך את מצבו ביחס לתחומי הצורך השונים ומתייחס להעדפותיו בנוגע לתחומים שבהם תתמקד ההתערבות.

ממצאים

בשלב א' התקבלו נתונים כמותיים ואיכותניים אשר הציגו מידע רב ערך על מאפייני לקוחות השירות, על הצרכים המרכזיים וכן על קשרים בין מאפיינים כמו גיל ומגזר לתחומי הצרכים ו/או הביטויים להם. כמו כן חשפו הממצאים את דפוסי קבלת ההחלטות של העובדים, השיקולים המנחים והנימוקים בכל הקשור לבחירת מסגרות ההתערבות והאסטרטגיות בהן. במוקד שלב זה עמד משוב מ-50 עו"סים שהתנסו בשימוש במערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות. מרביתם הביעו יחס חיובי כלפי הטמעתה וטענו כי מערכת כזו עשויה לתרום לעבודתם. רבים מהם אף תומכים בעקרונות החשיבה התוצאתית וסבורים כי הם עולים בקנה אחד עם העקרונות המקצועיים של העבודה הסוציאלית. עם זאת, עלה פער בין התמיכה העקרונית במערכת כזו לבין ביקורת על הביצוע, כפי שהושמעה כלפי מערכת הדמה שפותחה לצורכי הפיילוט. ממצאי המשוב מדגישים את הצורך בפיתוח תשתית טכנולוגית ובהיערכות ארגונית כתנאי לקידום השימוש במערכת ייעודית.

שלב ב' של הפיילוט כלל מהלך להעמקת ההבנה של תגובות העובדים ושל עמדותיהם כלפי המערכת וכלפי עקרונות החשיבה התוצאתית, באמצעות מערך מחקר איכותני. לאחר התנסות במערכת ומילוי השאלונים ע"י 21 עו"סים, התקיימו עימם ראיונות קבוצתיים. בכל הקשור למשוב מן העובדים, ממצאי שלב ב' חופפים במידה רבה את ממצאי שלב א' ומחזקים אותם באמצעות פירוט והעמקת ההבנה.

חשיבה תוצאתית בעיני העובדים: עקרונות ויישום

- **יחס העובדים כלפי החשיבה התוצאתית.** תגובות העובדים בנוגע לחשיבה התוצאתית היו חיוביות ברובן. מרביתם הביעו רצון ונכונות להפוך את העבודה במסגרת השירות ליותר מתוכננת, מתועדת, מנומקת ומוערכת, וטענו שהדבר עשוי למקד את תהליך ההתערבות ולסייע במעקב אחריו ואחר תוצאותיו. העובדים אף ביטאו הכרה בחשיבות התיעוד ברמת המטה והארגון לשם גיבוש מדיניות, פיתוח מענים והרחבת יכולת ההשפעה של העובד בשטח על תהליכים אלה. עם זאת, חלקם העידו על קושי במימוש הלכה למעשה של רעיונות החשיבה התוצאתית כיוון שהורגלו עד כה בחשיבה אחרת שלדבריהם מתאימה יותר לתנאי העבודה בשטח. נוסף לכך, יש שהתקשו בהבנת הזיקה בין עקרונות העבודה על פי החשיבה התוצאתית לבין מבנה השאלון והרצף שלו. ממצאים אלה מדגישים ביתר שאת את החשיבות הרבה של הטמעת התורה ושל תהליכי הכשרה מקדימים.
- **תגובות העובדים בנוגע למחשוב המערכות.** העובדים הביעו יחס חיובי כלפי יישום העקרונות בעבודה השוטפת באמצעות המערכת הממוחשבת, וראו בה כלי שעשוי לסייע להם בעבודתם. עם זאת הם הביעו חשש כי ייווצר חוסר איזון בין העבודה המשרדית והתיעוד במערכת לבין הקשר הבין-אישי עם הלקוחות, אשר נתפס כליבת העבודה המקצועית. העובדים אף סברו כי כדי שהמערכת תשרת את צורכיהם באופן מיטבי, נדרשת הכשרה מעמיקה ברמה התפעולית וכן הגברת הזיקה למערכות מקבילות והבטחת ממשק טכנולוגי וידידותי שתומך בתהליכי העבודה השוטפים.

השימוש בכלי

- **מאפייני הכלי.** תגובותיהם של העובדים לשאלון היו אמביוולנטיות; הורגש פער משמעותי בין גישתם החיובית להיבט התיאורטי והרעיוני של תפיסת החשיבה התוצאתית לבין העמדה המסתייגת והחשדנית הנובעת מן ההיבט הטכני והיישומי של התהליך והמאמץ הכרוך בו. ההיבטים השליליים נגעו למאפיינים שונים של הכלי, כגון אורכו, רמת הפירוט הנדרשת ורכיבים שחסרים בו לצורכי העבודה השוטפת. נוסף לכך, העובדים קיבלו סיכומי תיק לקוח שהתבססו על המידע שמילאו בשאלון בשלב א', כדי שסייע להם להעריך את ההתערבות שנעשתה עד לנקודה זו ולמלא את השאלון בשלב ב'. הם דיווחו כי המידע שהמערכת הפיקה היה בעל ערך רב עבורם ברמה הפרקטית וציינו כי הוא עשוי לתרום להם רבות בשימושים מקצועיים שוטפים. יש חשיבות רבה בהבנת חוויית העובדים כמשתמשים העיקריים של המערכת, ובהבאתה בחשבון בתכנון המערכת הסופית.
- **סוגיות הנוגעות לכלי ולמערכת.** בעת תכנון המערכת הובא בחשבון כי עליה לתת מענה לעובדים במגוון דרגים ותפקידים. עם זאת, קיים מתח מובנה בין הצרכים של הדרגים השונים, וניתן לומר בהכללה כי עובדי השדה זקוקים למערכת שתסייע להם בתכנון ובביצוע העבודה השוטפת עם הלקוחות, ואילו דרגי המטה זקוקים למערכת שתסייע להם בפיקוח, בלמידה ארגונית, ביצירת ידע ובתמיכה בהחלטות ניהוליות. עובדי השדה העלו כמה סוגיות אשר הדגימו כיצד מתח זה בא לידי ביטוי: התאמה מקומית לעומת אחידות, הבניה לעומת גמישות של השאלון, קטגוריזציה מול הוליסטיות ועוד. על הנהלת השירות לתת את דעתה לסוגיות אלו, אשר יגדירו במידה רבה את רמת הפירוט של המידע שיעודכן במערכת, היקפו והאופן שבו ניתן יהיה לתעד, לארגן ולעשות בו שימוש ברמה האגרגטיבית.

תהליך ההטמעה והעבודה השוטפת עם המערכת

העובדים העלו כמה סוגיות הנוגעות לעבודה השוטפת עם המערכת ולאופן שבו היא יכולה לתמוך בעבודתם היום-יומית. ניכר שהם ראו במערכת לא רק פלטפורמה לתיעוד המידע וארגונו במטרה לסייע בקידום תהליכי תכנון, ניטור והערכה, אלא גם כלי לטיוב ממשקי העבודה בתוך הארגון ובינם לבין מערכות נוספות בקהילה ומחוצה לה. למרות ההערכה החיובית ביחס לתועלת של הכלי, העובדים העלו שאלות שונות על מידת הישימות שלו למקרים שבהם אינטנסיביות ההתערבות היא נמוכה במיוחד וכן על העיתוי והתדירות של מילוי שאלון המעקב ומידת הרלוונטיות של השאלונים לדיווח עצמי. כמו כן העובדים התייחסו לסוגיות אחדות הנוגעות לממשקים בתוך הארגון ומחוצה לו, כגון זהות הגורם האחראי להערכת ההתערבות ולתיעוד המידע במערכת במקרה של כמה גורמים מטפלים, וכן הצורך בסנכרון המערכת עם מערכות המחשוב בשירותים השונים של המשרד כדי לייצר אחדות בטיפול ומעבר נוח ויעיל של המידע. מדברי העובדים ניתן ללמוד כי קיימת חשיבות מכרעת לפיתוח נהלים ותורות עבודה המתייחסים להיבטים מערכתיים בתהליך ההטמעה ובעבודה השוטפת עם המערכת.

תגובות העובדים על מהלך הפיילוט

העובדים הביעו הערכה לתהליך השתפני בבניית ובהטמעת המערכת, אך לצד זה חלקם גם העלו השגות על תהליך הפיתוח והתנהלות הפיילוט. היו עובדים שחשו שהמערכת תוכננה בעיקר מתוך מחשבה על צורכי המטה ולא על צורכי העובדים בשטח. לדבריהם, תהליך הפיתוח נעשה ללא התייעצות מספקת עם עובדי השדה תוך בחינת צורכיהם, ולא הושם מספיק דגש בפיילוט על קיום תהליך הכשרה משמעותי סמוך למילוי השאלון בנושא עקרונות החשיבה התוצאתית ורכיביה. כמו כן, במקביל לשני שלבי הפיילוט התקיימו תהליכים שונים ברמה המקומית והארצית של הטמעת מערכות מחשוב נוספות, וניכר שהדבר יצר עומס חריג על העובדים וחוסר פניות ללמידה ולהשתתפות פעילה.

ממצאים מחקרי המקרה

- **תובנות מהתבוננות בשאלונים ובחקרי המקרה.** מחקרי המקרה אפשר היה ללמוד כי העובדים עשו שימוש במערכת ברצינות ותוך הקדשת תשומת לב, ושהנימוקים לבחירות ההתערבות היו מוגדרים היטב וברוח החשיבה התוצאתית. ניכר שקיימת זיקה בין התשובות שניתנו בשלב א' של הפיילוט לבין התשובות שניתנו בשלב ב' באשר לצרכים ולתחומי התוצאה הרצויים להתערבות וכן להנמקות המרכזיות שניתנו לבחירת התוצאות. נוסף לכך, חקרי המקרה הניבו מידע רב על שאלות חסרות, שימוש במלל חופשי, חלופות מענה וכדומה, אשר עשויים לתרום לטיוב ולדיוק של הכלי. ההתבוננות המעמיקה העלתה כי בתצורה הנוכחית של מערכת הדמה יש עדיין כשלים, אך מדובר בתקלות טכניות ולא מהותיות שניתנות לתיקון בבניית מערכת עתידית. ניכר כי רכיב הסיכום, אם ייבנה בצורה מיטבית, יוכל להוות רכיב מרכזי בשימוש במערכת ככלי בשירות העובד וככלי עזר בהדרכות, בוועדות ובמקרים של תחלופת עובדים.
- **התבוננות על התשובות ברמה האגרגטיבית.** נעשתה התבוננות ברמה האגרגטיבית על תשובות העו"סים בהתייחס לכל סעיף בשאלון. בשלב זה, מאחר שהמדגם מלכתחילה לא מייצג את לקוחות השירות, לא ניתן להסיק מן הנתונים על מצב הלקוחות בשירות כולו, אלא לקבל תמונה עקרונית על סוג המידע שאפשר להפיק ברמת השירות, ברמת היחידה או המחוז וברמת הלקוח היחיד. אם תוטמע בעתיד מערכת כזו בכלל יחידות השירות, אפשר יהיה לקבל תמונת מצב מלאה.

תובנות מרכזיות לשימור ולשיפור שעלו מן הפיילוט

פיתוח ובחינה של המערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות בשירות נוצ"ץ במשרד הרווחה הוא פרויקט מתמשך, הנמצא בתהליך עבודה לאורך תקופה של כמה שנים. ייחודיותו וחשיבותו טמונים בהיותה של המערכת למעשה אבטיפוס לפיתוח מערכות דומות בעתיד, אם עבור שירות זה ואם עבור שירותים או יחידות אחרות במשרד הרווחה. סיכום ממצאי הפיילוט מלמד בין היתר כי:

1. המודל ניתן ליישום
2. המערכת נותנת מענה לצורכיהם של הדרגים השונים
3. נדרש שיפור בתשתית הטכנולוגית והארגונית התומכת בה
4. יש צורך בממשק וסנכרון עם מערכות מקבילות
5. המערכת תומכת בתהליכי קבלת ההחלטות של העובדים ברוח החשיבה התוצאתית

תרומות אפשריות לשירות

המערכת תוכננה מתוך מחשבה שעליה לשמש עובדים במגוון דרגים, מרמת המטה ועד עובדי השדה. ממצאי הפיילוט מלמדים כי מערכת כזו יכולה לתמוך בתהליכי העבודה השוטפים של העובדים ולסייע להם הן ברמת ההתערבות הפרטנית והן ברמה המערכתית.

תרומות למטה ולקובעי מדיניות

מטה השירות והמשרד יכולים להפיק תועלת מן המערכת, בעיקר מקבלת תמונת מצב רחבה, מבוססת על איגום המידע הכמותי על הלוקחות ועל ההתערבויות עימם. תמונת מצב כזו עשויה לסייע בהתוויית מדיניות מושכלת, בפיתוח מענים מותאמים ובהקצאת משאבים נכונה. את המידע ניתן להפיק בצורת דוחות, על פי פילוחים שונים. אחת הדרכים לאיגום המידע ולהצגתו היא כ"לוח מכוונים" (dashboard) המספק תמונת מצב עדכנית על הפונים לשירות מתוך נתוני המערכת, לשימוש מנהלים וקובעי מדיניות.

תרומות לעובדי השדה

המערכת מבנה את העבודה לפי רכיבי המודל הלוגי, ומקלה על תכנון שיטתי, מנומק ומתועד. עובדי השדה עשויים להפיק תועלת מן המערכת בכל שלבי ההתערבות: תכנון ההתערבות, ניטור ומעקב אחר יישום ההתערבות, מעקב אחר השגת התוצאות ועדכון תוכנית ההתערבות. הדוח המסכם שניתן להפיק מן המערכת יכול לסייע בעבודה השוטפת מול גורמים נוספים, בארגון ומחוצה לו. כמו כן, המערכת נותנת מענה לצרכים ארגוניים ברמות ובדרגים השונים:

- ברמת העובד – העברת מידע לעובדים חדשים במקרה של תחלופה, למידת עמיתים וצרכים פורמליים כגון הכנה לוועדות.
- ברמת המנהל הישיר / המדריך – ניהול ישיר, מעקב אחר היעדים והמטרות שהוגדרו ואחר ההתערבות כדי לייעל ולדייק את תהליכי העבודה.
- ברמת המפקחים – פיקוח ובקרה חיצוניים, למידה מן השדה והעשרת גוף הידע המקצועי.

המלצות וכיווני פעולה מרכזיים

המלצות כלליות. הנתונים שנאספו במסגרת הפיילוט נועדו להציף סוגיות מרכזיות ולהדגים שימושים אפשריים במידע. בפיתוח מערכת עתידית רצוי להסתייע בתובנות ובלקחים שהופקו מן ההתנסות הנוכחית. לדוגמה, יש להמשיך ולפעול לפיתוח ולהטמעת מערכת ממוחשבת גנרית בעלת ממשק אחיד שיכלול תחתיו את המודולות השונות הכוללות התאמות לסוגי אוכלוסיות מגוונות ומעבר מסודר ורציף של המידע. כמו כן, מומלץ לחתור לתיאום בין מהלכים ולחבור למערכות המקבילות סביב תהליכי הכשרה, הטמעה ופיתוח. יתר על כן, נדרשת התאמה של חלוקת עולמות התוכן בשאלונים לצירי תחומי הבעיה על פי זו הקיימת ב"רשימת הנזקקות" ומומלץ גם להבטיח כי יגובשו מדדים אחידים עבור גורמים העוסקים בתחום הנוער והצעירים.

המלצות הקשורות לכלי ולמערכת. בעקבות הפיילוט הוצעו תוספות ושינויים שונים הנדרשים במערכת, כגון: אפשרות להתאמות מקומיות כמו התאמה לפי צורכי ישובים ספציפיים; שילוב רכיבים נוספים החיוניים לניהול ההתערבות כמו טפסים מנהליים ופרטי קשר; נתינת הרשאות למערכות אחרות שמקיימות קשרי גומלין עם השירות; הוספת "לא ידוע" כתשובה אפשרית במקרה של מידע חסר או חלקי עבור פריטים שאינם הכרחיים לפי החלטת השירות; קיצור הכלי ומיקודו, למשל באמצעות יותר שאלות סינון ודילוגים; יצירת ממשק נוח ויעיל במילוי השאלון עצמו ובסיכום תיק הלקוח. כמו כן, נדרשת הכרעה בנוגע לשפת הכלי ולצורך לתרגם את השאלון לשפות נוספות, ולצד זאת יש לשקול הדרכה מורחבת וצמודה יותר במקרה של עובדים דוברי שפה אחרת המתקשים בעברית.

המלצות הקשורות לתהליך ההטמעה של המערכת. תהליך הטמעת המערכת צריך להיות מלווה במהלך להטמעה של התפיסה הרעיונית והמקצועית ובהקניית ההגדרות והמונחים הרלוונטיים לערכי החשיבה התוצאתית. כמו כן, חשוב לדאוג לכך שהתהליך השתפני יקבל יותר נראות, ומומלץ לשתף את עובדי השירות ככל האפשר בממצאי ההתנסות ובתרומתם לפיתוח המערכת. קיימת חשיבות מכרעת לליווי של הטמעת הכלי ושל השימוש בו בתהליכי הכשרה מעמיקים ומפורטים. זאת ועוד, חשוב לתכנן מהלך הטמעה מסודר ומובנה, תוך מתן הנחיות, לוחות זמנים והגדרת אחריות לשם מניעת עמימות ולהפחתת תחושת חוסר ודאות. מומלץ לדאוג לתמיכה טכנולוגית ולקיים תהליכי משותפים גם לאחר ההטמעה הראשונית לשם טיוב הכלי וחידוד נוסחים בו, כך שתתבצע התאמה לצרכים המשתנים של השירות ולמידה בעקבות תובנות העובדים בשימוש מתמשך במערכת.

המלצות הקשורות לעבודה השוטפת. הפיילוט העלה סוגיות שונות שעל השירות לתת את הדעת בנוגע אליהן, למשל: אופן ההתמודדות עם מעקב אחר נערים שלא נמצאים במסגרות הפנימיות של השירות או שנמצאים בטיפולם של כמה גורמים במקביל; הכרעה בנוגע לתפקידו ולתחומי אחריותו של ה-Case Manager ומתן הנחיות ברורות לאופן מילוי השאלון ולהעברה סדורה של המידע בין הגורמים השונים; עיתוי ותדירות מילוי השאלון – מילוי בפרקי זמן קבועים מראש לעומת מילוי תלוי מקרה; אפשרות לעדכון שוטף של מידע במערכת תוך ביצוע מעקב בפרקי זמן קצרים יותר וניהול משימות בצורה נגישה ופרקטית, כאמצעי משלים למילוי המעמיק. נוסף לכך, עלה הצורך בכלי סינון ראשוני שיכלול הערכת מצב כללית ועל פיה ייקבע האם יש למלא הערכת מצב מפורטת ולהעמיק את האבחון. כמו כן, יש הכרח לפתח עוד את מימוש ערך שיתוף הלקוחות בתכנון ההתערבות ואת האופן שבו אפשר לעודד שותפות רבה יותר וביטוי לקולם.

המלצות הקשורות למהלך הפיילוט. בעתיד, מומלץ להתניע את תהליך הפיילוט רק כאשר קיימת תשתית מחשובית ייעודית, ולהימנע משימוש בתוכנות שאינן ייעודיות ובפתרונות זמניים המובילים לתקלות ומשפיעים על חוויית המשתמשים, על היקף המידע המתקבל ועל איכותו. יתר על כן, יש לשאוף לתיאום בין מהלכים דומים המתקיימים במקביל ברמה הכלל-משרדית. רצוי לפעול לעידוד שיתוף הפעולה מצד גורמים שונים בשירות, לגיוס העובדים לעבודה על פי החשיבה התוצאתית ולשימוש במערכת תוך הדגשת תועלתה עבורם. בשל הצורך לראות כיצד מתנהלת בפועל עבודתם השוטפת של העו"סים, מומלץ להוסיף בפיילוטים מסוג זה נדבך נוסף שיכלול תצפיות ומערך מצומצם מקדים לפני היציאה לפיילוט רחב, תוך דגש על הדרכה אישית ומשוב פנים אל פנים, וכן לשמור על טווח זמן קצר יחסית בין שלבי הפיילוט השונים.

דברי תודה

דוח זה מהווה סיכום של מהלך ממושך ורחב היקף שהתקיים בשנים האחרונות בשותפות בין מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל לבין משרד העבודה והרווחה, ובפרט האגף למחקר, תכנון והכשרה והשירות לנוער, צעירות וצעירים. לאורך הדרך היו שותפים רבים לעשייה, שתרמו כל אחד את חלקו.

ברצוננו להודות לגב' ציפי נחשון, מנהלת השירות לנוער, צעירות וצעירים, לגילה רונן, סגנית מנהלת השירות ולמר ניסים בן לולו, מפקח ארצי, על השותפות והתמיכה. תודה למר שבי אהרון, מנהל השירות להתמכרויות כיום ובעבר סגן מנהלת השירות, על שיוזם את המהלך ועל תרומתו הרבה בשלבים ההתחלתיים. תודה גם למפקחי השירות ועובדי שהשתתפו בשלבים השונים של הפיילוט והעלו תובנות חשובות ומשמעותיות לגיבוש המערכת עבור שירות נוצ"ץ וכבסיס לפיתוח מערכות עתידיות עבור שירותים נוספים. אנו מודים במיוחד על שיתוף הפעולה והזמן שהקדישו צוותי השירות ביישובים שלקחו חלק בשלב השני של הפיילוט: אבו גוש, רעננה, אשדוד, חורה, שדות נגב ודימונה.

תודה מיוחדת לאגף למחקר, תכנון והכשרה: למר קותי צבע, מנהל האגף, על הנכונות לקדם את המהלך פורץ הדרך ועל תמיכתו ותרומתו, ולגב' אורלי מנזלי, מנהלת תחום תכנון ומדיניות רווחה ומנהלת מיזם התוצאות, על השותפות החמה והסיוע הרב שהגישה לכל אורך הדרך.

תודה לחברינו ועמיתנו ממכון ברוקדייל אשר היו שותפים למהלך בשלבים השונים: ד"ר תמי צמח-מרום, חן צוק תמיר, מיכאל פיליפוב, רחלי טל-הדר ובן שלומי. תודה גם לחוקרים שהיו שותפים בראשית הדרך ושיצרו את הבסיס למהלך: פאולה כאהן-סטרבצ'ינסקי, דגנית לוי, אורית שחר, ליאת ואזן-סיקרון ומיטל ויסמן.

תודה מיוחדת לנועה שר על הובלת הפיילוט בקפידה ובמסירות, על תרומתה הרבה לפיתוח התפיסה ומבנה המערכת ועל נקודת המבט העשירה שהביאה. אנו מודים לרונית בן-נון על עריכת הלשון של הדוח ולענת פרקו-טולדנו על העיצוב.

תוכן עניינים

1	1. מבוא
1	1.1 רקע
2	1.2 מערך הפיילוט ומטרותיו
3	1.3 מבנה הדוח
4	2. המערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאותיה
4	2.1 עקרונות בבניית המערכת
9	2.2 מבנה המערכת
12	3. מהלך הפיילוט
12	3.1 שלב א' של הפיילוט
13	3.2 שלב ב' של הפיילוט
16	3.3 קשיים וחסמים במהלך הפיילוט
18	4. ממצאים ותובנות
18	4.1 תמצית ממצאי שלב א' - t_0
21	4.2 ממצאי שלב ב' - t_1 : משוב העובדים הסוציאליים בשדה על ההתנסות בפיילוט
38	4.3 ממצאים מחקרי המקרה
43	5. סיכום
43	5.1 תובנות מרכזיות לשימור ולשיפור שעלו מן הפיילוט
45	5.2 תרומות אפשריות לשירות
48	6. המלצות וכיווני פעולה
53	מקורות
56	נספחים
56	נספח א: המודל הלוגי
58	נספח ב: שינויים ותוספות רצויים במערכת, בעקבות הפיילוט
61	נספח ג: שאלות לדיון בקבוצות המיקוד
63	נספח ד: שאלון לנערה/לצעירה למילוי עצמי

תרשימים

- 11 תרשים 1: מבנה השאלון למעקב אחר מצב הלקוח, לתכנון התערבות ולמידת תוצאות
- 20 תרשים 2: איגום המידע מן המערכת – תצוגת מודל לוגי

1. מבוא

1.1 רקע

משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים (להלן: משרד הרווחה) פועל מזה כמה שנים לפיתוח והטמעה של תהליכי עבודה המכוונים על ידי עקרונות "החשיבה התוצאתית" במערכיו השונים. עיקר המאמצים נעשים במסגרת "מיזם התוצאות" - מהלך אסטרטגי שמוביל האגף למחקר, תכנון והכשרה במשרד בשותפות הצוות לחשיבה תוצאתית במכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל, וכיום גם במסגרת הרפורמה במחלקות לשירותים חברתיים.

למן השקתו בשנת 2007 ועד היום יושם מיזם התוצאות בכמה שלבים, ותוך פיתוח התורה על בסיס לקחים שהופקו. אחת התובנות שהתגבשו במסגרת העבודה על המיזם הייתה שכדי ליצור השגרה של החשיבה התוצאתית ולהפוך אותה לחלק בלתי נפרד מעבודתן היום-יומית של יחידות המשרד, חשוב לייצר תשתיות טכנולוגיות התומכות בעבודה כזו. בעוד שתכנון התערבות ומעקב אחר השגת תוצאות ברמה הפרטנית יכול להיעשות גם באופן שאינו ממוחשב, ניהול מידע בקנה מידה רחב, המאפשר גם למידה מערכתית ולאורך זמן, יכול להתקיים רק מתוך מסד נתונים גדול, מקיף וממוחשב. מערכת הנבנית באופן המתייחס הן לשימושי המטה והן לשימוש היום-יומי של עובד הקצה עשויה לשרת את שתי הרמות ואף לחזק את הממשק ביניהן. לפיכך, הוחלט במסגרת המיזם להתנסות בפיתוח תשתית למערכת ממוחשבת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות עבור שירות שלם, שתהווה אבטיפוס למערכות דומות עבור שירותים נוספים.

בשלבים מוקדמים של מיזם התוצאות פנה האגף למחקר, תכנון והכשרה יחד עם השירות לנוער וצעירים (נוצ"ץ) במשרד הרווחה למכון ברוקדייל בבקשה לסיוע בבניית מערך כלים שיתמכו במדידת תוצאות שוטפת. בהמשך, עם התפתחות התפיסה בנוגע להטמעת החשיבה התוצאתית מצד אחד ואיחוד השירות לנוער וצעירים עם השירות לנערה במצוקה מן הצד האחר, הוחלט להפנות את המאמצים לפיתוח התשתית התוכנית למערכת שתתמוך בהטמעת החשיבה התוצאתית על כל נדבכיה: בתהליך תכנון ההתערבות, במעקב אחר יישומה, במדידת תוצאותיה עבור אוכלוסיית היעד של השירות המאוחד ובלמידה לצורך שיפור מתמשך ברמת הלקוח הבודד וברמה המערכתית.

לאור החסמים המבניים והאילוצים התקציביים בתחום פיתוח מערכות ממוחשבות במשרד הרווחה, הוחלט כי בשלב ראשון תפותח רק מערכת דמה, שתשתמש במערכת נמל"ה לניהול סקרים העומדת לרשות מכון ברוקדייל, ולא תפותח מערכת ממוחשבת ייעודית. פיתוחה של מערכת הדמה נועד לקדם את תהליך הפיתוח הרעיוני של מערכת ממוחשבת תומכת חשיבה תוצאתית, וההתנסות בה מהווה מעין בדיקת היתכנות. מערכת זו אינה יכולה להוות תחליף למערכת אמיתית לשימוש שוטף, אולם היא עשויה לשמש פלטפורמה זמנית וניסיונית שתהווה בסיס לפיתוח עתידי של מערכת מסוג זה כמו זו המפותחת כיום במסגרת הרפורמה.

¹ "חשיבה תוצאתית" בשירותים חברתיים היא חתירה לשיפור מתמיד של השירותים ושל תוצאותיהם באמצעות תכנון מנומק להשגת תוצאות, ניטור שוטף של מידת השגתן ושימוש מושכל ורגיש בידע ובמידע. החשיבה התוצאתית כוללת מסגרת מושגית, תפיסתית ומעשית המאחדת בין תהליכי התכנון, המדידה והלמידה בכל רמות ההתייחסות.

המהלך לפיתוח המערכת, שהחל בשנת 2012, כלל פיילוט בן שני שלבים, במסגרתו התנסו חלק מיחידות השירות בשימוש במערכת הניסיונית. מסמך זה מסכם את שני שלבי הפיילוט ומתמקד בעיקר בשלב ב' שכלל את פיתוח רכיב המעקב אחר יישום ההתערבות, מדידת תוצאותיה ועדכון תוכנית ההתערבות. המסמך נועד להציג את התובנות שעלו מן הפיילוט ולהדגים את השימושים האפשריים של מערכת כזו, עבור השירות ועבור שירותים חברתיים אחרים. לתיאור מפורט של שלב א' של הפיילוט ותהליך הפיתוח מומלץ לעיין בדוח הביניים (ארזי ושר, 2017).

במקביל לביצוע שלב א' של הפיילוט, פרסם הצוות לחשיבה תוצאתית במכון ברוקדייל מסמך המאגד ידע ומידע שעלו מהתנסויות בפיתוח ובשימוש במערכות לניהול מידע בשירותי רווחה בעולם ובישראל. המסמך מציג קווים מנחים לפיתוח מערכות מסוג זה התומכות בחשיבה תוצאתית וכולל תובנות שעלו משלב א' של פיילוט זה. להבנה טובה יותר של העקרונות העומדים בבסיס פיתוח המערכת, מומלץ לעיין במסמך (שר וארזי, 2017). כמו כן, לקבלת רקע נוסף ולהרחבת ההבנה של תכנון התערבות בעבודה סוציאלית ויישומה על בסיס עקרונות החשיבה התוצאתית מומלץ לעיין גם בסקירה שהוכנה עבור האגף לתכנון, מחקר והכשרה במשרד הרווחה ועבור השירות לפרט ולמשפחה באגף לשירותים אישיים וחברתיים, העוסקת בתכנון התערבות עם משפחות (ארזי, שר וויסמן, 2016).

1.2 מערך הפיילוט ומטרותיו

הפיילוט עבר במהלך השנים שינויים רבים המתוארים בהרחבה בדוח הביניים (ארזי ושר, 2017). לפיילוט במתכונתו המעודכנת כמה מטרות:

1. פיתוח רעיוני והצגת תרומותיה האפשריות של מערכת לתכנון התערבות ולמדידת תוצאות המותאמת לשירות לנוער, צעירות וצעירים ומשרתת הן את עובדי השדה, הן את דרגי הניהול הישיר והן את המטה.
2. בדיקת היתכנות השימוש במערכת, תגובות העו"סים אליה ועמדותיהם בנוגע לעבודה על פי עקרונות החשיבה התוצאתית שעל בסיסה היא מובנית.
3. קבלת מידע ראשוני על מאפייני הלקוחות, על הבעיות המרכזיות שעמן הם מתמודדים, על הגדרת התוצאות הרצויות על ידי העו"סים והלקוחות ועל דרכי ההתערבות הנבחרות. מטרה זו הייתה משנית וקיבלה דגש בעיקר בשלב א' שהיה כמותני בעיקרו.

מערכת הפיילוט נחלק לשני שלבים:

שלב א' (t_0) כלל את תהליך הפיתוח השתפני של רכיבי תכנון ההתערבות במערכת הכוללת, התנסות רחבת היקף בשימוש בה, ניתוח ועיבוד ממצאים מהפעלה זו במטרה להדגים שימוש עתידי בנתונים ממערכת דומה, אם כזו אכן תוטמע בשירות, וכן מחקר מלווה הבוחן את התייחסותם של העובדים הסוציאליים (להלן: העובדים) בשטח לשימוש במערכת.

שלב ב' (t_1) כלל את פיתוח רכיבי המעקב אחר יישום ההתערבות שתוכננה, מדידת תוצאותיה במערכת ועדכון ההתערבות בהתאם. נוסף לכך, כלל שלב ב' גם התחקות אחר התנסות העובדים ברכיבים אלה. מטרתו העיקרית של שלב זה הייתה לקבל זווית ראייה מעמיקה יותר על חווית העובדים ועל עמדותיהם תוך איסוף הערות ותובנות בנוגע להתנסות הכוללת במערכת הניסיונית, בהמשך

למידע שהופק משאלון המשוב שהועבר ב- t_0 . לפיכך הוחלט על שימוש במערך מחקר איכותני, המאפשר העמקה כזו.

1.3 מבנה הדוח

- **בפרק 2** נעסוק במערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות שפותחה עבור השירות לנוער, צעירות וצעירים במשרד הרווחה ובשירותים כללי בעלי התפקידים בו. תחילה נציג את העקרונות המנחים של המערכת התומכת "חשיבה תוצאתית" ובהמשך נתאר את מבנה המערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות.
- **בפרק 3** נתאר את מהלך הפיילוט על שני שלביו. תחילה נציג בקצרה את תהליך הפיתוח של הפיילוט ועיקרי שלב א'. לאחר מכן נפרט על שלב ב' תוך התייחסות לנושאים האלה: פיתוח שאלון t_1 ; אופן בחירת היישובים; מינוי בעלי תפקידים מקרב עובדי השירות; העברת הפרטים טרם מילוי השאלון; תהליך איסוף המידע הכולל הכשרה, התנסות במערכת וקבוצת מיקוד לקבלת משוב ותובנות מצד העובדים. לבסוף נתאר את שיטת ניתוח המידע ועיבודו וכן קשיים וחסימים שעלו בפיילוט.
- **בפרק 4** נסקור את התייחסות העובדים בשדה להתנסות במערכת. בתוך כך יוצגו משוב העו"סים על המערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאותיה, וכן עמדותיהם כלפי ההיבטים האלה: השימוש במערכת הממוחשבת בכלל והכלי שפותח בפרט, העבודה על פי עקרונות החשיבה התוצאתית, סוגיות שונות הקשורות להטמעת המערכת, לתהליך הפיתוח שלה ולמהלך הפיילוט. בנוסף, יוצגו ממצאים ותובנות שנלמדו מחקרי המקרה.
- **בפרק 5** נתאר בקצרה את התובנות שעלו מן הפיילוט ונסכם את התרומות האפשריות של המערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות עבור השירות ברמות ובדרגים השונים.
- **בפרק 6** נציג המלצות וכיווני פעולה עיקריים שעלו מתוך הממצאים ומן התובנות.

2. המערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאותיה

למערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות כמה מטרות. היא נועדה לשרת את עובדי השדה, את דרגי הביניים (מנהלים/מדריכים ומפקחים) ואת המטה:

- **עבור העובד**, המערכת נועדה לסייע בתיעוד המידע על הלקוח ובארגונו, בהבניית תהליך תכנון ההתערבות על פי עקרונות החשיבה התוצאתית, במדידת תוצאותיה ובמעקב אחר יישומן. היא עשויה לשרת את העבודה גם בכל הקשור לארגון המידע המתועד לכתובת דוחות לקראת ועדות שונות ולצרכי העברת מידע.
 - **מבחינת המנהל הישיר/המדריך**, המערכת עשויה לתמוך בהדרכה ובהבנייתה, וכן לסייע בבקרה ישירה על תהליכי עבודה בכלל ובהתחזקות אחר אירועים חריגים בפרט. תהליכי קבלת החלטות בנוגע להתערבות מתועדים ומנומקים, ויש אפשרות לבחון יחד את השינויים שחלים אצל הלקוח לאורך זמן.
 - **מבחינת המטה**, המערכת תאפשר לאגם נתונים ולקבל תמונת מצב עדכנית ומפורטת על הלקוחות, על מאפייניהם, על צורכיהם, על התוצאות הנבחרות, על ההתערבויות המתקיימות איתם ועל הקשרים בין כל אלה. בכך היא מסייעת לזיהוי תופעות ומגמות בקרב אוכלוסיית היעד, לאיתור חסרים במענים, להתאמת דרכי התערבות עבור לקוחות עם מאפיינים ו/או צרכים מסוימים, לגיבוש מדיניות ולתהליכי קבלת החלטות מנומקים ומכוונים להשגת תוצאות ברמת השירות כולו.
- המערכת מורכבת מן השאלון המיועד לשימושם של העובדים הסוציאליים בתהליכי תכנון ההתערבות, מעקב אחר יישומה, מדידת תוצאותיה ועדכונה על פי הצורך. בשלב א' כללה המערכת גם שאלון לדיווח עצמי לנער/ה (ראו נספח ד'). כלים אלה פותחו במטרה לתמוך בתהליכי חשיבה תוצאתית ברמת העובדים בשטח וברמת השירות כולו. ייחודה של מערכת ממוחשבת לניהול מידע ולתכנון התערבויות התומכת בעקרונות החשיבה התוצאתית הוא בהיבטים האלה: מבנה המערכת, התכנים הכלולים בה, סדר הבניית תהליך התכנון והנמקת הבחירות במהלכו, האפשרות לניטור אחר יישום ההתערבות שתוכננה ולמידת תוצאותיה וכן רכיבים התומכים בשותפות עם הלקוח.

2.1 עקרונות בבניית המערכת

את בניית המערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות בכללותה הנחו שני עקרונות מרכזיים אשר יפורטו בפרק זה:

1. יצירת תשתית המסייעת להטמעת עבודה על פי החשיבה התוצאתית בעבודה הסוציאלית.
2. התאמה מרבית לזירת שירותי הרווחה ולצרכים השונים של השדה והמטה.

יצירת תשתית המסייעת להטמעת עבודה על פי החשיבה התוצאתית בעבודה הסוציאלית

המערכת נועדה לסייע לתכנון שיטתי ומנומק, למעקב אחר יישום ההתערבות ואחר התוצאות וזאת לצורך שימוש מושכל במידע ברמות השונות. לפיכך היא כוללת:

א. התאמה לעבודה לפי המודל הלוגי בשמשו כלי לתכנון ההתערבות

בשאלון, הנועד לשמש כלי תומך בתהליך התכנון, רכיבי המידע השונים והמעברים ביניהם מתווכים לממלא באמצעות הנחיות ובקשה להנמקת הבחירות. איסוף המידע ותיעודו מבוצע לפי החלוקה שמציע המודל הלוגי, כפי שנעשה בו שימוש במסגרת מיזם התוצאות² (מאפיינים; צרכים ובעיות; התערבויות קודמות; כוחות; תוצאות רצויות להתערבות; תוצאות ביניים בדרך להשגתן; פעילויות/תפוקות הנדרשות להשגת תוצאות אלה). הזנת המידע בצורה כזו מבנה את התהליך המבחין בין שלב "הערכת המצב" וריכוז המידע שהתקבל בעקבותיה, לבין שלב השימוש במידע שהתקבל להגדרת התוצאות ולבניית תוכנית ההתערבות שתסייע בהשגתן.

שאלון המעקב בנוי אף הוא על פי רכיבי המודל הלוגי. שאלון זה בוחן ראשית את השינויים ברכיבי הערכת המצב (המאפיינים; הצרכים והבעיות; הכוחות), מנטר את יישום ההתערבות שתוכננה ומאפשר הערכה של מידת השגת התוצאות. לאחר מכן מבנה השאלון את עדכון תוכנית ההתערבות או קבלת החלטה על סיומה, בהתחשב במאפיינים ובצרכים המעודכנים של הנער/ה ובכוחותיו/ה, במידת יישום ההתערבות ועל בסיס השגת תוצאותיה עד כה. תוכנית ההתערבות המחודשת, אם נדרשת, נבנית שוב בתהליך סדור ושיטתי המכוון להשגת תוצאות.

ב. צורך בהנמקה

קיימת בקשה להנמקה בצמתים של הפעלת שיקול דעת וקבלת החלטות. הנמקה ובחירות מודעות ומושכלות מהוות את אחד מן העקרונות שעליהם מבוססת החשיבה התוצאתית (שר וארזי, 2017). הבקשה להנמקה מופיעה בצומתי החלטה, כגון: הצרכים שבהם תתמקד ההתערבות, בחירה ותיעדוף של התוצאות, בחירת אסטרטגיות ההתערבות והמסגרות שבהן יתקיימו, וכן סביב רכיב המעקב אחר יישום ההתערבות תוך התייחסות לחסמים ביישום תוכנית ההתערבות שתוכננה. היא קיימת גם במעקב אחר השגת התוצאות באמצעות פירוט הסיבות להשגתן או לאי-השגתן ובציון הסיבות להחלטה על סיום ההתערבות. בחלק מן המקרים ניתנה אפשרות להנמקה במלל חופשי ("שאלות פתוחות"). באחרים, גובש תפריט שמתוכו ניתנה האפשרות לבחור יותר מנימוק אחד וכן ניתנה האפשרות לבחור ב"אחר", ולנמק. כך למשל, אפשרויות ההנמקה לתוצאות הנבחרות להתמקדות נשענות על ספרות הקיימת בתחום (Sheafor & Horejsi, 2006) והן:

- הלקוח/ה בחר/ה להתמקד בתוצאה זו
- המשפחה תומכת בהשגתה
- התוצאה קשורה ל"בעיית מפתח" ששינוי בה עשוי להביא לשינוי גם בתחומים אחרים
- התוצאה קלה יחסית להשגה ותגביר את המוטיבציה להמשך
- התוצאה קשורה לבעיה אקוטית המחייבת מענה מיידי
- התוצאה רלוונטית לשלב שבו נמצא הקשר הטיפולי
- קיימים מענים מתאימים להשגת תוצאה זו

² להרחבה על המודל הלוגי, ראו נספח א'.

ג. אפשרות למדידת תוצאות

אחת ממטרות המערכת היא מתן אפשרות למעקב שוטף אחר השגת תוצאות ההתערבויות, הן ברמת עובד השדה והלקוח שלו והן ברמה המערכתית, ביחס לכלל הלקוחות או לפי פילוחים לקבוצות מובחנות של לקוחות. קיימות דרכים רבות למדידת תוצאות של התערבויות הנעשות עם לקוחות ברמה הפרטנית, ולכל אחת מהן יתרונות וחסרונות (להרחבה ראו ארזי ואח', 2016; שר וארזי, 2017).

המערכת כוללת שלושה רכיבים שונים העשויים לסייע, בעת מילוי חוזר, למדידת התוצאות:

1. **תיעוד הצרכים ועוצמתם.** השאלון כולל התייחסות לצרכים ולבעיות בחיי לקוחות השירות. עבור חלקם מתועד עצם קיומם (או היעדרם), למשל: קיימת/לא קיימת חשיפה לפגיעה. עבור חלק גדול מן הצרכים והבעיות מתועדת גם הערכת החומרה או השכיחות. במדידת התוצאות נבחנים השינויים שחלו בקיומם או בעוצמתם של הצרכים שעליהם דווח במדידה הראשונה.
2. **הגדרת סמנים אישית וייחודית.** עבור כל צורך או בעיה שבהם בחרו העו"סים להתמקד במסגרת ההתערבות, הם נשאלו כיצד ידעו אם חל שיפור וכך הגדירו סמנים שישמשו להערכת השגת התוצאות (למשל, פחות דיווחים של צוותי בית הספר על תקריות אלימות כסמן לירידה בהתנהגות האלימה של התלמיד). במילוי חוזר בוחנים העובדים הסוציאליים האם, על פי הסמן שהגדירו, נראה כי חל שינוי בקיום הבעיה או בחומרתה.
3. **הערכה נרטיבית הוליסטית של העובד.** ההערכה נעשית בשותפות עם הלקוח ומתחקה אחר השאלה האם התוצאות בכל תחום הושגו, ולאחר מכן מתבצעת הערכה כללית האם חל או לא חל שינוי במצבו של הנער/ה באופן כללי מעבר לתחומים השונים.

ד. תכנון התערבות בשותפות הלקוח

בבסיס המערכת עומד עקרון שותפות הלקוח, כאשר ההנחיות למילוי השאלון מעודדות שותפות עם הלקוח בכל שלבי התהליך: הגדרת הצרכים ועוצמתם, הגדרת התוצאות והסמנים להן, בחירת אסטרטגיות ההתערבות והמסגרות ועוד.

נוסף לכך, המערכת כללה גם שאלון לדיווח עצמי על ידי בני הנוער והצעירים. שאלון זה עומד בזיקה תוכנית לשאלון לתכנון ההתערבות שמילא העובד, והוא מתייחס לתחומי החיים שבהם הנערים והנערות מזהים בעיות, ולמידת רצונם לקבל עזרה בכל תחום במסגרת ההתערבות. שאלון זה נועד לתמוך בתהליך התכנון באמצעות הבאת קולם של הלקוחות בנוגע למצבם ולתכנון ההתערבות עמם. במסגרת הפיילוט, השאלון לדיווח עצמי הועבר ידנית (לא ממוחשב) ותורגם לערבית עבור דוברי השפה. לעו"סים הושאר שיקול הדעת בנוגע לעצם השימוש בשאלון ובנוגע לאופן מילוי: מילוי עצמי של הנער/ה או מילוי יחד עם העו"ס. איסוף המידע משאלון זה היה חלקי במסגרת הפיילוט בשלב א' בשל תקלות טכניות. במסגרת שאלון המשוב בשלב א' של הפיילוט נשאלו העובדים על השימוש בשאלון לדיווח עצמי, על עמדותיהם כלפיו ועל השיקולים שהנחו אותם בבחירה האם להשתמש בו ואם כן כיצד למלא אותו. בשלב ב' של הפיילוט העמקנו את ההבנה אודות התייחסות העובדים לשאלוני הדיווח העצמי וביקשנו מהם להציע אסטרטגיות נוספות למימוש ערך השותפות עם הנערים.

התאמה מרבית לזירת שירותי הרווחה ולצרכים השונים של השדה והמטה

זירת שירותי הרווחה היא מורכבת, ולדרגים השונים בה עשויים להיות צרכים שונים בכל הקשור לתכנון והערכה. העובד פועל לעיתים קרובות בסביבה של חוסר ודאות, ובתוך מערכות מורכבות ודינמיות כמו המערכת המשפחתית והקהילתית. המטה, לעומת

זאת, מחויב לאיגום המידע לשם ראיית "התמונה הכוללת" ולזיהוי מגמות, לצורך תכנון מדיניות. איגום מידע על השגת תוצאות והצלבת מידע זה עם סוגי ההתערבויות ומאפייני הלקוחות שהשתתפו בהן, עשוי לסייע בזיהוי סוגי התערבויות המקושרים להשגה טובה יותר של תוצאות בקרב אוכלוסיות יעד מסוימות ובזיהוי גורמים הקשורים לכך. בין עובדי השדה לעובדי המטה קיימים דרגי הביניים העוסקים בניהול הישיר, הדרכה ופיקוח. בפיתוח המערכת הובאו בחשבון הצרכים השונים תוך מתן דגש על העדפותיהם של עובדים סוציאליים, כפי שהן משתקפות ממחקרים שנעשו בתחום (Monnickendam, Savaya & Waysman, 2005; Monnickendam, Savaya & Waysman, 2008; Wastell & White, 2014).

לפיכך המערכת כוללת:

א. איסוף מידע המיוצג באופנים שונים - כמותי ומחולק לקטגוריות, לצד נרטיבי והוליסטי

תיעוד המידע נעשה לרוב לפי קטגוריות מובנות מראש, כדי ליצור אחידות שתאפשר איגום נתונים וכן עבודה שיטתית יותר ושיח ברור יותר בין עובדים וביניהם לבין דרגי הניהול. לצד המידע הכמותי קיימת אפשרות למלל חופשי נרטיבי המאפשר לעובדים המעוניינים בכך להתבטא בחופשיות, ללא הכרח להיצמד לתבנית אחידה³. כך, בסוף כל מקטע ניתנה לעובדים אפשרות להתייחס במלל חופשי, להשלים מידע שחסר לדעתם ולא בא לידי ביטוי בשאלות הסגורות, להעיר, לפרט או לתאר את המצב או דגשים בו כפי שהם תופסים אותו. היבט זה חודר ביתר שאת לאור תגובות העובדים והתובנות שעלו משלב א' של הפיילוט, ולכן בשאלון המעקב אחר יישום ההתערבות והשגת תוצאותיה (שאלון t) הורחבו עוד יותר המקומות שבהם יכול העובד להוסיף מידע תיאורי מילולי.

ב. חלופת ה"אחר" במענה לשאלות סגורות בתוספת אפשרות לפירוש

לצד הקטגוריות המובנות, בכל מקרה שבו עשויות להיות אפשרויות תשובה נוספות שלא נצפו מראש על ידי העובדים והמנהלים שלקחו חלק בתהליך הפיתוח וצוות מחברות השאלון, הושארה האופציה לסימון האפשרות "אחר" ולהרחבה במלל חופשי. הדבר נעשה מתוך הבנה כי אין אפשרות לחזות מראש את כלל המקרים האפשריים, וכן מתוך מחשבה כי תשובות שכיחות יוכלו בעתיד להיות מאוגדות לכדי קטגוריות מובנות בשאלון. אנו רואות חשיבות בהשארת האפשרות הזו גם במקרה של מערכת שכבר הוכנסה לשימוש שוטף, כאחד האמצעים לכך שהמערכת תישאר דינמית ומתעדכנת.

ג. התייחסות למידע חסר

במקרים רבים, בתהליך התערבות לא נמצא ברשות העובד הסוציאלי כל המידע על חיי הלקוח. יש נושאים רגישים שלא בהכרח עולים בשלבים מוקדמים של ההתערבות בטרם התבססו יחסי אמון וכן בעיות וצרכים שהלקוח עצמו אינו מודע להם או לא מודע לכך שהם מהווים בעיה, ואלו מתבררים רק בהמשך תהליך ההתערבות. אולם במקרים רבים עובד מנוסה ומודע יעריך שעלולה להיות בעיה בתחום מסוים, גם אם אין לו עדיין ביסוס לכך. גם במקרים שבהם אין בשלב ראשון אינדיקציה ממשית לכך, אפשר שהעובד יעדיף להמתין לשלב מאוחר יותר שבו יוכל לשלול בוודאות קיומם של מצבים קשים.

³ להרחבה על מידע כמותי-קטגורי מול מידע נרטיבי-הוליסטי ראו בסקירה על מערכות לניהול מידע בשירותי הרווחה (שר וארזי, 2017).

מערכת שתחייב את העובד להכריע בעת המילוי בין קיומה של בעיה לבין אי-קיומה, עלולה להציבו במצב שבו הוא שולל בעיה שיתכן שהיא קיימת או לחלופין עלולה לגרום לו להזין למערכת מידע על קיומה של בעיה חמורה, אף שאינו בטוח בכך. יתר על כן, מערכת עתידית עשויה להגדיר חובה של נקיטה בצעדים מסוימים במקרים של בעיות חמורות מסוגים שונים ע"פ חוק, מדיניות, נהלים ודרישה לאחריות לגבי ביצוע צעדים אלה (Gillingham, 2015). מסיבה זו השארנו אפשרות לציון "בבדיקה" עבור מידע שלגביו העובד חש כי לא סיים את תהליך הבירור ואין לו תשובות חד-משמעיות בשלב זה. גם רכיב זה משמעותי מאוד וחייב להיכלל במערכת לשימוש שוטף.

ד. יישומיות והקלה על העובדים

לחווית העובדים במילוי השאלון חשיבות מכרעת לשימוש בו, והיא תנאי הכרחי למילוי מדויק ומלא ולבניית מסד נתונים עשיר ומהימן. אסטרטגיות ההקלה על העובדים מתבססות על הניסיון המעשי ועל סקירת הספרות (שר וארזי, 2017; Huuskonen & Vakkari, 2010; Wastell & White, 2014), ומסייעות בפיתוח שאלון נגיש ושימושי. כך למשל, נעשה שימוש בעיקרון של שאלות סינון כאשר המערכת מאפשרת דילוגים במידת הצורך כך שהעובדים לא יידרשו להיחשף לשאלות שאינן רלוונטיות ללקוח, בהתאם לתשובות קודמות. המחשבה אשר עמדה בבסיס עיקרון זה הייתה לקצר ככל האפשר את השאלון כדי לאפשר מילוי יעיל וידידותי עבור העובדים.

אסטרטגיה נוספת שנועדה להקל על העובדים היא יצירת הבחנה בין מידע שעשוי להשתנות לבין מידע סטטי שאותו אין צורך להזין בשנית. שאלון המעקב מהווה אמצעי למעקב אחר מצב הנער/ה, אחר יישום תוכנית ההתערבות והשגת תוצאותיה ולעדכון תוכנית ההתערבות. שאלון זה מתבסס על השאלון המקורי תוך התייחסות לשינויים ולהתרחשויות שאירעו מאז המילוי הקודם. לפיכך, למרות שמבנהו הכללי של השאלון נותר דומה, השאלות ב-t_i נוסחו באופן המאפשר דילוג על תחומים אשר נותרו קבועים ושאלות סינון על התרחשות שינויים במהלך התקופה שמאז המילוי הקודם. לא נשאלו שאלות על מאפיינים סטטיים אשר בהם בהכרח לא חל שינוי, כגון תאריך לידה, ארץ מוצא ושנת עלייה. לעומת זאת, כאשר שאלת סינון על התרחשות שינוי בתחום מסוים נענתה בחיוב, הוצגו בפני ממלא השאלון כמה שאלות שנגעו לאופי השינוי ולהשלכותיו. נוסף לכך, כאשר התעורר הצורך בפירוט על תחום שבו התחולל שינוי ניתנה אפשרות להכנסת מלל חופשי, על פי הערכת העובד את הצורך בכך.

2.2 מבנה המערכת

המערכת שפותחה עבור שירות נוצ"ץ תומכת בעבודה של העובד הסוציאלי "מנהל המקרה" בשותפות עם הלקוח ומכוונת לשרת גם את צורכי דרגי הניהול הישיר והמטה. היא בנויה על פי עקרונות החשיבה התוצאתית: תכנון מנומק, מעקב אחר תוצאות ושימוש מושכל במידע (ראו להלן תרשים 1). המערכת כוללת שלושה חלקים - השניים הראשונים פותחו ונבחנו בשלב א' של הפיילוט והשלישי פותח ונבחן בשלב ב':

1. **הערכת מצב:** איסוף מידע על מאפייני הלקוח, על צרכיו ובעיותיו, על כוחותיו ועל המשאבים העומדים לרשותו וכן על היסטוריית ההתערבות עימו ועם משפחתו.
2. **תכנון התערבות:** הגדרת תוצאות רצויות; הגדרת הסמנים המעידים על השגת התוצאות; בחירת אסטרטגיות ההתערבות ומסגרות ההתערבות להשגתן והסבר מנומק לבחירות שנעשו.
3. **מעקב אחר יישום ההתערבות והשגת תוצאותיה,** לרבות עדכון המאפיינים והצרכים של הנער/ה ועדכון תוכנית ההתערבות. רכיב נוסף הוא השאלון למילוי עצמי שהועבר בשלב א', ובו הלקוח מתייחס בעצמו למצבו ולהעדפותיו בנוגע לתחומים שבהם תתמקד ההתערבות.

פרקי השאלון

לשאלונים t_0 ו- t_1 מבנה דומה, ושניהם מבוססים על עקרונות זהים ברובם. כמפורט לעיל, השאלונים מחולקים לקטגוריות תוכניות, על פי המודל הלוגי⁴ (ראו תרשים 1).

שאלון t_0 מתייחס לרכיבי הערכת המצב ותכנון ההתערבות, והוא כולל את הפרקים האלה⁵:

1. **היסטוריה של התערבויות,** לרבות דרכי ההגעה לשירות, מעורבות של גורמים טיפוליים עם הנער ומשפחתו וכיו"ב.
2. **זיהוי ותיעוד של מאפייני רקע** חשובים העשויים להוות גורמי סיכון ו/או להיות משמעותיים לבחירת דרך ההתערבות, כמו גיל, מגדר, מגזר, סטטוס הגירה, רמת דתיות, מוגבלויות ונכויות.
3. **זיהוי ותיעוד של צרכים ובעיות,** מתוך עולמות התוכן המשמעותיים לבני הנוער ולצעירים בסיכון:

□ קושי בהתמודדות עם מצבי חיים

□ חשיפה לפגיעות שונות בתוך המשפחה ומחוצה לה

□ יחסים בתוך המשפחה

□ שייכות למסגרות והתפקוד בהן

□ תפקוד בתחום הרגשי והחברתי

⁴ להרחבה ולפירוט המושגים שעומדים בבסיס המודל הלוגי, ראו נספח א'.

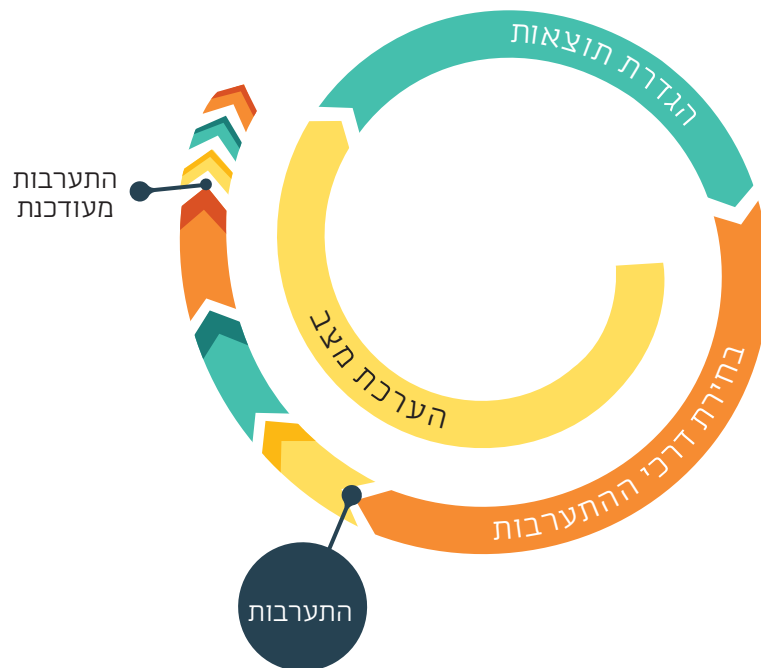
⁵ לפירוט והרחבה ראו בדוח הביניים (ארזי ושר, 2017)

4. זיהוי ותייעוד של כוחות, לרבות כישורים, יכולות מיוחדות ומשאבים חיצוניים
לאחר השלמת "הערכת המצב", המערכת יוצרת סיכום ממוחשב המאגד את הפרטים שמולאו בחלוקה למאפיינים, לצרכים בולטים ולכוחות. בשלב הבא עוברים המשתמשים לחלקו השני של השאלון, הכולל:
5. בחירת הצרכים שבמוקד ההתערבות, הגדרת תחומי התוצאות שבהם מבקשים לחולל שינוי במסגרת ההתערבות, התוצאות הרצויות בהם והסמנים שיעידו על השגתן או על אי-השגתן של תוצאות אלה.
בחירת תחומי התוצאה המרכזיים להתערבות הייתה מתוך הרשימה להלן:
- שיפור ההתמודדות עם מצבי חיים
 - שיפור תפקוד המשפחה והפחתת הסיכון במסגרתה
 - שיפור תפקוד הנער/ה במסגרת המשפחה ומערכת היחסים בין הנער/ה למשפחתו/ה
 - הגברת ההגנה מפני פגיעה שלא במסגרת המשפחה (מבוגרים אחרים או מקבוצת השווים)
 - שילוב הנער/ה במסגרת נורמטיבית או שיפור התפקוד במסגרת העיקרית שבה הנער/ה נמצא/ת (צבא/לימודים/עבודה)
 - שיפור התפקוד ההתנהגותי, הרגשי והחברתי
 - תחום אחר להתערבות שהמשיב יכול להציע
6. בחירת אסטרטגיות ההתערבות (כגון: שיחות פרטניות טיפוליות, התערבות משפחתית, התערבות קבוצתית-טיפולית והשמה חוץ-ביתית) והמסגרות הטיפוליות בתוך השירות ומחוצה לו שבהן הן יתבצעו, תוך הנמקת הבחירה.
שאלון t_1 מתייחס לרכיבי המעקב אחר יישום ההתערבות והשגת תוצאותיה, והוא כולל את הפרקים האלה:
1. עדכון ובחינת השינויים
- במאפייני הרקע של הנער/ה, כמו סידור מגורים, מצב בריאותי / נפשי, מידת דתיות וסטטוס משפחתי.
 - בצרכים, בקשיים ובבעיות, מתוך עולמות התוכן המשמעותיים לבני הנוער ולצעירים בסיכון.
 - בכוחות, בכישורים וביכולות מיוחדות.
2. בחינת מהלך ההתערבות בתקופה שמאז המילוי הקודם, ומעקב אחר יישום ההתערבות לרבות חסמים אם היו ביישום התוכנית, שיתוף פעולה ושביעות רצון של הלקוח.
3. בחינת מידת השגת התוצאות אשר הוגדרו במילוי הקודם, תוך עמידה על הסיבות שהובילו להשגה או לאי-השגה של התוצאות הרצויות. אם ההתערבות הסתיימה, העובד מנמק את ההחלטה לסיימה ולא ממשיך במילוי השאלון.
- לאחר עדכון המאפיינים והצרכים ובחינת מהלך ההתערבות ומידת השגת התוצאות, המערכת יוצרת סיכום ממוחשב המאגד את הפרטים שמולאו בחלוקה לפרקים השונים. אם ההתערבות ממשיכה, עוברים המשתמשים לחלקו האחרון של השאלון:

4. עדכון תוכנית ההתערבות בהתאם לשינויים שאירעו בתקופה שחלפה מאז ניסוח התוכנית הקודמת, בהתייחס ליישום ההתערבות שתוכננה ולהשגת תוצאותיה. במסגרת העדכון תתבצע מחדש בחירת הצרכים שבמוקד ההתערבות, הגדרת תחומי התוצאות שבהם מבקשים לחולל שינוי במסגרת ההתערבות, התוצאות הרצויות בהם והסמנים שיעידו על השגתן של תוצאות אלה.

5. בחירת אסטרטגיות ההתערבות והמסגרות שבהן הן יתבצעו.

תרשים 1: מבנה השאלון למעקב אחר מצב הלקוח, לתכנון התערבות ולמידת תוצאות



אסטרטגיות ומסגרות ההתערבות	תוצאות רצויות	מאפיינים
נימוקים לבחירת המסגרות	נימוקים לבחירת התוצאות	צרכים
היקף ההתערבות	סמנים לשינוי במצב	כוחות
עדכון תוכנית ההתערבות	עדכון תוצאות רצויות וסמנים	היסטוריה של התערבויות
		עדכון הערכת המצב
		מעקב אחר יישום ההתערבות ומידת השגת התוצאות

3. מהלך הפיילוט

מהלך הפיילוט היה מורכב, ומטרותיו עודכנו וחודדו עם הזמן. הפיילוט, על מטרותיו המעודכנות, כלל שני שלבים מרכזיים. שלב א', המתואר בדוח הביניים (ארזי ושר, 2017) החל למעשה עם תחילת הפיתוח של המערכת בשנת 2012, והמשיך עם התנסות העובדים הסוציאליים ביישובים השונים בשימוש במערכת ואיסוף הנתונים, בשנים 2015-2016. שלב ב', אשר נועד להרחבת והעמקת התובנות אשר עלו בשלב הראשון, התקיים בשנת 2017. פרק זה יעסוק בתיאור שני שלבי הפיילוט, בדגש על שלב ב'.

3.1 שלב א' של הפיילוט

- בנייה של אבטיפוס למערכת – הכלי לתכנון ההתערבות ולמדידת תוצאות עבור שירות נוצ"ץ.
- שאלון t₀ גובש באמצעות דיאלוג מעמיק, רחב היקף ושתפני עם כלל בעלי התפקידים בשירות. תהליך הפיתוח שלו מפורט בדוח הביניים (ארזי ושר, 2017), וכלל:
 - התבססות על שאלון ראשוני למדידת תוצאות שפותח על ידי מר אהרון שבי, בהיותו מפקח במחוז דרום.
 - עדכון והרחבה של שאלון זה על ידי היחידה לנוער וצעירים בסיכון במרכז אנגלברג לילדים ולנוער במכון ברוקדייל.
 - טיוב השאלון באמצעות סדרת מפגשי עבודה עם כלל הדרגים בשירות ובעלי התפקידים בו, וקבלת משוב בכתב על בסיס שאלון לבחינת הכלי.
 - הבניה מחודשת של הכלי במתכונת התומכת בתהליך תכנון ההתערבות על פי עקרונות החשיבה התוצאתית.
 - עבודה בצוות ייעודי להתאמת השאלון לנערות על רקע איחוד השירות לנוער עם השירות לנערות, ולאחר מכן התאמה מחודשת גם לנערים.
 - בדיקה מקדימה (פרי טסט) של השאלון בשני יישובים ותיקונו על בסיס המשובים של העובדים הסוציאליים שהתנסו בו.
 - ניסוח מדריך לשימוש בשאלון.
 - מחשוב השאלון ובדיקה מקדימה (פרי טסט) של הנוסח הממוחשב.
 - התנסות בשימוש במערכת – מילוי השאלונים לתכנון ההתערבות, איסוף המידע וניתוחו.
 - גיבוש המלצות לתיקון ועדכון הכלי על בסיס ממצאי ניתוח הנתונים שנאספו על הנערים וממצאי שאלון המשוב.
- גיבוש מערך הפיילוט ובכלל זה דגימת היישובים. המדגם הראשוני שנבחר כלל דגימת שכבות של 30 מיחידות השירות, תוך ניסיון לשמירה על ייצוג הולם של קבוצות שונות לפי הפרמטרים האלה: גודל היחידה, מגזרים, אשכולות סוציו-אקונומיים וכו'. עם זאת, בפועל נעשו כמה שינויים בשל נשירת כמה יחידות והוספה של יחידות אחרות, כך שהמדגם לא ייצג את יחידות השירות כולן.
- גיוס והכשרה של המפקחים הארציים והמחוזיים לתהליך כגורמי מפתח בהטמעת מערכות מעין אלה, ומינוי רפרנט מכל מחוז שלו הוגדרו תפקידים ייעודיים במסגרת הפיילוט.

- הכשרה והדרכה לעובדים הסוציאליים, שכללה רקע כללי על נושאים רלוונטיים וכן התנסות מעשית בשימוש במערכת.
 - התנסות רחבת היקף של עובדי נוצ"ץ במערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות, כדי לבחון את היתכנות המערכת. במסגרתה, מילוי השאלונים על ידי כל עו"ס על הלקוחות הנמצאים באחריותו ושעימם הוא בקשר שלושה חודשים לפחות ועד שנה (7 נערים/ות בממוצע, מקסימום 15 נערים/ות). סך-הכול התקבלו 321 שאלונים מלאים. במקביל, בוצעה העברת שאלון לדיווח עצמי לנער/ה.
 - ניתוח הנתונים שהוזנו למערכת לצורך הפקת ממצאים ולגיבוש אופי התוצרים.
 - העברת שאלון משוב טלפוני ובו נבדקו עמדות העובדים כלפי השאלון לתכנון ההתערבות, כלפי השימוש בשאלון לדיווח עצמי של בני הנוער והצעירים, כלפי שימוש במערכת ממוחשבת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות וכלפי החשיבה התוצאתית בכלל.
 - ניתוח ועיבוד ממצאי שאלון המשוב והפקת לקחים ומסקנות.
 - הצגת הממצאים והדגמת סוגי התוצרים המתקבלים מן המערכת להנהלת השירות בפורום של מפקחים ארציים ומחוזיים תוך קיום דיון מעמיק באשר למשמעות הממצאים והשלכותיהם.
 - כתיבת דוח הביניים.
- סיכום שלב א' של הפיילוט מפורט בהרחבה בדוח הביניים (ארזי ושר, 2017).

3.2 שלב ב' של הפיילוט

שלב ב' של הפיילוט כלל את פיתוח רכיבי המערכת של מעקב אחר יישום ההתערבות שתוכננה ומדידת תוצאותיה וכן כלל מהלך להעמקת ההבנה של תגובות העובדים ושל עמדותיהם כלפי המערכת וכלפי עבודה על פי עקרונות החשיבה התוצאתית באמצעות מערך מחקר איכותני.

פיתוח שאלון t_1

שאלון המעקב אחר יישום ההתערבות ומדידת תוצאותיה (t_1) גובש בשלב ב' של הפיילוט, ושלבי הפיתוח שלו כללו:

1. ניסוח שאלון למעקב אחר יישום ההתערבות, מדידת תוצאותיה ועדכון התוכנית - שאלון t_1 . בשאלון זה נערכו במידת האפשר שינויים על בסיס הממצאים משלב א'.
2. עדכון וטיוב השאלון בתהליך שתפני מול בעלי תפקיד בשירות לאחר קבלת משוב בכתב מצידם ודיון.
3. מחשוב השאלון במערכת נמל"ה⁶.

⁶ המערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות עבור שירות נוצ"ץ תוכננה להיות ממוחשבת אך במהלך העבודה על הפיתוח הובן כי עקב אילוצים תשתיתיים ובשל חסמים בירוקרטיים ותקציביים, המהלך לא ילווה בפיתוח ייעודי של מערכת ממוחשבת תומכת, והפרייקט הוקפא. בהמשך הוחלט להמשיך בפיתוח התוכני של הכלים, ולבחון אותם באמצעות מערכת נמל"ה לבניית סקרים ולניהול שפותחה על ידי חברת "רנסיס", כאשר בניית השאלונים הממוחשבים באחריות מכון ברוקדייל. חשוב לציין כי תוכנה זו אינה מותאמת לשימוש כמערכת שוטפת לניהול מידע והשימוש בה נעשה כפשרה לצורך קיום הפיילוט.

אופן בחירת היישובים

הכוונה המקורית הייתה לפנות לכל היישובים לצורך התנסות בשלב המעקב ומדידת התוצאות, אך לבסוף הוחלט לבחור בכמה יחידות של השירות ולהתמקד בהן במהלך איכותני, באמצעות קבוצות מיקוד. ההחלטה על שינוי זה התקבלה על רקע החסמים שנתגלו בשלב א' והלקחים בעקבותיו, לצד ההבנה כי עבודה מאומצת ומעמיקה עם מספר קטן של יישובים תהיה בעלת תרומה משמעותית יותר למטרות.

את בחירת היחידות בשלב t₁ הנחו כמה שיקולים:

- מידת שיתוף הפעולה בשלב א' - על בסיס ההשערה כי יתקיים המשך של שיתוף פעולה וכן מתוך רצון לבטא את הכרת התודה על התגייסותם באמצעות מתן משוב ודיון מעמיק.
- יציבות בכוח אדם.
- מספר עובדים רב ככל הניתן בכל יחידה.
- ניסיון לייצוג הולם של סוגי היחידות השונות, בעיקר לפי קריטריונים של מגזר ושל מחוזות גאוגרפיים - יישובי מרכז מול יישובי פריפריה⁷.

בשלב השני של הפיילוט השתתפו 21 עו"סים משישה יישובים: אבו גוש, רעננה, אשדוד, חורה, שדות נגב ודימונה. מדובר במדגם קטן יחסית ועל כן עולה קושי בניתוח והפקת מידע כמותני. עם זאת, המידע האיכותני שנאסף מן המקומות הללו חשוב ומשמעותי. במהלך המפגשים התקיים דיון עשיר ומעמיק, עלו קולות שונים וקשת התשובות שהתקבלה שימשה אמצעי חשיפה לדעות מגוונות שהניבו תובנות חשובות ורבות ערך.

מינוי בעלי תפקידים מקרב עובדי השירות

המפקח הארצי בשירות נוצ"ץ, ניסים בן לולו, היה אחראי על תכלול המהלך כולו ועל ריכוז הפיילוט מטעם השירות. גם הפעם נעשה מאמץ לשיתוף מרבי של המפקחים המחוזיים. לאחר בחירת היישובים נשלח מכתב מטעמו לכלל המפקחים ביחידות שנבחרו, המיידע אותם על היציאה לשלב ב' של הפיילוט וקורא לשיתוף פעולה.

הפנייה ליחידות השונות נעשתה בתחילה באמצעות המפקחים המחוזיים אשר היו אחראיים על יצירת הקשר הראשוני והיו גם הכתובת לפנייה במקרים שבהם עלה קושי בתיאום. לאחר מכן התיאום נעשה טלפונית מול נציגי היישובים ברשויות הרלוונטיות, על רקע לקחים שהופקו משלב א' וההבנה שקשר ישיר מול הגורמים ביחידות יקל על ביצוע המהלך ויהפוך אותו לנוח וידידותי יותר.

⁷ על אף שנעשה ניסיון להגיע לכל המחוזות, התקשינו למצוא יישוב במחוז צפון שבו התמלאו כל התנאים ועל כן הוחלט לוותר על ייצוג של מחוז זה. עם זאת, התבצע מהלך מצומצם מול עובדת בצפת אשר קיבלה בדואר האלקטרוני את סיכום חקרי המקרה ולצידם חומר רקע והנחיות כלליות למילוי השאלון. העובדת השיבה על כמה שאלות בנוגע לחשיבה התוצאתית ולהטמעת המערכת ותשובותיה הובאו בחשבון בניתוח הכולל שנעשה.

העברת הפרטים טרם מילוי השאלון

לאחר התיאום מול רכזי היחידות בישובים נשלח אליהם מכתב בדואר האלקטרוני המפרט את מהלך השלב השני של הפיילוט וקורא להם להעביר את פרטי הנערים/ות שעל-אודותיהם ימולאו השאלונים בשלב ב'. בניגוד למילוי הקודם, כעת נדרש כל עו"ס שהשתתף בשלב א' למלא שאלון על נער/ה אחד/ת בלבד מקרב אלה שעדיין נמצאים בטיפול. הפרטים הועברו לצוות מכון ברוקדייל במתכונת חסויה תוך רישום קוד הנער/ה וראשי תיבות של שמו/ה. במקרה שבו הייתה תחלופה של עובדים מאז המילוי הקודם, התבקש העו"ס המחליף למלא את השאלון על הנער/ה. על סמך פרטי הנערים שהועברו מבעוד מועד הוכנו חקרי מקרה אשר היוו סיכום של השאלון שמולא בשלב א', כפי שאמורה להפיק המערכת הממוחשבת, כדי שישמשו בסיס למילוי שאלון המעקב בשלב ב'.

איסוף המידע

המפגש עם כל יחידה ארך כארבע שעות, וכלל הרצאת פתיחה והדרכה, התנסות בשימוש במערכת וראיון קבוצתי חצי מובנה במתכונת של קבוצת מיקוד. הרצאת הפתיחה וההדרכה כללו מתן רקע כללי על הנושאים האלה: ריענון עקרונות החשיבה התוצאתית; הצגת מהלך הפיילוט וממצאיו; הדרכה והכשרה לקראת מילוי שאלון המעקב (t).

הרצאת פתיחה והדרכה

ריענון עקרונות החשיבה התוצאתית

כחלק מן הניסיון להכניס את הדברים לקונטקסט המתאים ולתת מסגרת מושגית לתהליך, העובדים עברו הרצאת פתיחה שכללה חזרה על עקרונות החשיבה התוצאתית בשירותי הרווחה. בחלק זה דובר על המהלכים להשגרת החשיבה התוצאתית במסגרת מיזם התוצאות, פורטו המוקדים העיקריים בחשיבה מוכוונת תוצאות והוצגו תהליכי העבודה לפי עקרונות החשיבה התוצאתית.

הצגת מהלך הפיילוט וממצאיו

השלב השני בהדרכה כלל הצגת מהלך הפיילוט בשירות נוצ"ץ וממצאי שלב א'. כך נעשתה חזרה על מטרות הפיילוט ועל מבנה השאלונים במערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות. לאחר מכן נעשתה הדגמה של איגום המידע שהתקבל כחלק מממצאי שלב א' של הפיילוט, במטרה להראות את תוצרי המערכת האפשריים ואת שימושיהם ברמות השונות.

הכשרה למילוי רכיבי מעקב אחר יישום, מדידת תוצאות ועדכון תוכנית ההתערבות הוצג שאלון המעקב תוך מתן דגשים מיוחדים באשר לזיקה בינו לבין שאלון התכנון ולאופן מילוי רכיבי המעקב אחר היישום, מדידת התוצאות ועדכון תוכנית ההתערבות. הדגשים נבעו בין היתר מתוך תגובות העובדים בשלב א', התובנות שהתגבשו לאחר ניתוח המילוי הקודם והמשוּב וכחלק משאיפה מתמדת לשיפור איכות המילוי.

התנסות בשימוש במערכת

לאחר ההדרכות, העובדים מילאו את השאלון בסיוע ובהכוונה של נציגים ממכון ברוקדייל, כאשר כל שאלה או הערה הובהרה ונענתה מיידית. המילוי ארך כשעה וחצי במוצק.

קבוצת מיקוד

בסיום המילוי התכנסו העובדים לריאיון קבוצתי שעסק בחוויותיהם מן ההתנסות במערכת ובקבלת משוב מהם. כאמור, מטרת שלב ב' של הפיילוט הייתה להעמיק את בחינת תגובות העובדים ואת עמדותיהם כלפי המערכת וכלפי העבודה על פי עקרונות החשיבה התוצאתית בתכנון ההתערבות, תוך שימוש במערך מחקר איכותני. לכן, השאלות המנחות לריאיון הקבוצתי נועדו להרחיב את הדיון סביב הנושאים שנשאלו בשאלון הכמותי בשלב א' של הפיילוט, לצורך קבלת תמונה עשירה יותר וכן לצורך הבהרה של חלק מן הממצאים שעלו בשלב הקודם.

את קבוצות המיקוד הנחו צוות החוקרים ממכון ברוקדייל. בכל קבוצה השתתפו 2-6 עו"סים. הריאיון הקבוצתי ארך כשעה והונחה על פי שאלות מובנות מראש אשר היוו את המסגרת לדיון. השאלות עסקו בנושאים הכלליים האלה: משוב על שאלון המעקב והשימוש בכלי, מהלך הפיילוט וחוויות ההשתתפות בו, תרומת סיכומי המקרה, עמדות כלפי חשיבה תוצאתית וכלפי הטמעת מערכת תומכת לעבודה על פי החשיבה התוצאתית לשימוש שוטף. לצד זה, בכל יישוב עלו והורחבו גם נושאים ייחודיים בהתאם לעולמות התוכן שמטרידים ומעסיקים אותם.⁸

שיטת ניתוח המידע ועיבודו

משוב איכותני על המערכת

הראיונות הוקלטו ותומללו. הניתוח נעשה לפי חלוקת הטקסט לקטגוריות (תמות) מרכזיות, שניתן ללמוד מהן על תחומים מוגדרים ונושאים חוזרים שעלו מדברי העובדים. הקטגוריות אורגנו בעזרת תוכנת הנרלייזר לארגון מידע איכותני (שקדי, 2011). בקריאה חוזרת ונשנית של הראיונות חלק מן התמות הוסרו או שוננו, והתווספו קטגוריות חדשות אשר היוו את הבסיס לכתיבת הממצאים בדוח.

ניתוח שאלונים - חקרי מקרה וניתוח אגרגטיבי

כדי לאמוד את השימוש בתוצרי המערכת ולעמוד על תרומותיה ברמות השונות, נערכו חקרי מקרה - בחינה מעמיקה של כמה שאלונים אשר מולאו בשלב השני של הפיילוט, תוך שימת דגש על אופן והיקף השימוש של העובדים ברכיבי השאלון השונים. במקביל, נעשתה גם השוואה בין המענה בשני שלבי הפיילוט תוך התייחסות לממצאים הכמותיים שעלו בשלב א'. נוסף לכך, הניתוח כלל הסתכלות ממבט-על על כלל התשובות שניתנו במענה על השאלונים בשלב ב' ועמידה על התשובות הבולטות והשכיחות יותר.

3.3 קשיים וחסמים במהלך הפיילוט

הפיילוט לשימוש במערכת לתכנון מידע ולמדידת תוצאות נתקל בלא מעט קשיים וחסמים, ואלה מתוארים בהרחבה בדוח הביניים. הם נבעו בין היתר משינויים שחלו לאורך הזמן במטרות הפיילוט ובתוצרים המצופים ממנו, מהתפתחויות שחלו בתורת ההטמעה

⁸ ראו נספח ג' אשר מציג את השאלות המנחות לריאיון הקבוצתי החצי-מובנה של קבוצות המיקוד.

של החשיבה התוצאתית ומשינויים ביחידה הארגונית שעבורה נבנתה המערכת. ההחלטה שלא לפתח מערכת ממוחשבת ייעודית כפי שתוכנן, לצד חסמים מנהליים שונים, הקשו אף הם על התנהלות הפיילוט. כל אלה הביאו לעיכובים חוזרים ונשנים, לקטיעות של רצף העבודה, וכן להכרח לעדכן ולהתאים את התוצרים לדרישות המשתנות. גם לאחר תחילת הפעלת הפיילוט על פי התפיסה החדשה ובמתכונתו הסופית, עלו בעיות הן במישור הלוגיסטי-טכני והן במישור הארגוני. כמפורט לעיל, השימוש בתוכנת שאלונים מקוונים שאינה ייעודית לשימוש כמערכת לניהול מידע על התערבויות ולמידת תוצאותיהן הצריכה פשרות וגרמה לתקלות, אשר השפיעו על יכולת העובדים לתפעל את המערכת וכן על איכות המידע שהתקבל. הבעיות הטכניות פגעו בהיקף המידע שהתקבל ובאיכותו והגבילו את היכולת להפיק למידה משמעותית בנוגע לשאלת היתכנות השימוש במערכת ייעודית.

במאמץ רב מצד גורמים שונים ותוך הפקת לקחים משלב א' של הפיילוט, רוב הקשיים הלוגיסטיים-טכניים נפתרו בשלב ב' וכמעט לא נתקלנו בתקלות ובבעיות טכניות, כגון בעיות ברכיב ה"דילוגים" או קשיים בפתיחת הקישורים לשאלונים. נוסף לכך, העובדים קיבלו הפעם "סיכומי תיק לקוח" ששימשו דוח סיכום של המילוי הקודם.

תוצרים כאלו מהווים רכיב חשוב בעקרונות של מערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות. עם זאת, בשל השימוש בתוכנת נמל"ה, ממשק השאלון היה עדיין קשה לתפעול וחלק מן העובדים נזקקו לעזרה ולתיווך שלנו כדי למלא את השאלון באופן מלא ושוטף.

בעתיד, ראוי לצאת לפיתוח מערכות דומות רק בתנאי שמובטחת התשתית הטכנולוגית להפעלתם, קרי פיתוח מערכת ייעודית והקמת התשתית להטמעתה. במישור הארגוני עלו בעיקר הקשיים האלה:

- היעדר תיאום הלכה למעשה בין שלל המהלכים הדומים או העומדים בזיקה שהתקיימו באותה העת ברשויות המקומיות, בשירות עצמו ובמשרד הרווחה בכלל. במקביל לפיילוט החל תהליך הפיתוח של המערכות הממוחשבות לניהול תיק לקוח שבמסגרת הרפורמה וכן פותחו בחלק מן הרשויות המקומיות מערכות עצמאיות. חלק מעובדי השירות ביישובים היו עסוקים בלימודן ובהתנסות בהן לצד העבודה על הפיילוט, והדבר הוביל הן לבלבול בקרב המפקחים והעובדים והן להגברת העומס המוטל עליהם. לפיכך, רצוי להבטיח מנגנון משרדי שיהיה אחראי על ראיית התמונה הכוללת ועל תיאום בין התהליכים המתבצעים במקביל.
- היעדר שיתוף פעולה מצד גורמים שונים בשירות: חרף מאמצים רבים שהושקעו ברתימת הדרגים השונים למהלך, ניכר היה כי לא כל בעלי התפקידים מגויסים לכך. לצד סיבות הקשורות בעומס, ייתכן כי היעדר שיתוף הפעולה כרוך בסוגיית המשילות ובמורכבות המסגרת המבנית של שירותי הרווחה בישראל. בעתיד יש צורך לחשוב על דרכים נוספות להשגת שיתוף פעולה משמעותי ולרתימת בעלי התפקידים לתהליך.

4. ממצאים ותובנות

כאמור, המטרה המרכזית של הפיילוט הייתה לפתח מערכת לתכנון התערבות ולמדידת תוצאות ולבחון את תגובות העובדים ואת עמדותיהם כלפי שימוש בה וכלפי צורת עבודה על פי עקרונות החשיבה התוצאתית. המהלך נעשה כדי לבדוק את היתכנות הטמעת מערכת מסוג זה, לעמוד על תרומותיה וללמוד על המהלכים הנדרשים כדי להטמיע את השפה התוצאתית ולהשגיר עבודה מכוונת תוצאות. מטרת נוספות היו טיוב הכלי על בסיס המשוב והתאמתו לצורכי העובדים והמנהלים.

תחילה נציג את תמצית הממצאים שעלו משלב א' של הפיילוט ולאחר מכן נתאר בפירוט את ממצאי המהלך האיכותני שנעשה בשלב ב' של הפיילוט.

4.1 תמצית ממצאי שלב א' – t_0

המחקר שליווה את שלב א' של הפיילוט הניב ממצאים בעלי ערך וחשף תגובות מגוונות. משלב זה הופקו שני סוגי ממצאים עיקריים: משוב מן העו"סים על רכיבי המערכת וחויית השימוש בה, וכן נתונים כמותניים על מאפייני לקוחות השירות, על צורכיהם ועל דפוסי העבודה של העו"סים בעבודה עימם.

1. משוב מן העו"סים על רכיבי המערכת (שאלון לתכנון התערבות ולמדידת תוצאות; שאלון לנער/ה) ועל חויית השימוש בה. במסגרת המחקר המלווה התחקינו אחר עמדות העובדים כלפי:

□ שימוש במערכות ממוחשבות

□ התערבות לפי עקרונות ה"חשיבה התוצאתית" על רכיביה השונים

□ הטמעת מערכת ממוחשבת התומכת בתכנון התערבות ובמדידת תוצאות בעבודתם השוטפת

המשוב התקבל מ-50 עו"סים; 48 עו"סים שהתנסו בשימוש במערכת מילאו שאלון טלפוני ושתי עובדות נוספות, שסירבו להתנסות בשימוש במערכת, רואיינו בטלפון. כרבע מן העו"סים שרואיינו היו מן המגזר הערבי, היתר היו מן המגזר היהודי.

נראה כי על אף תקלות שאירעו במהלך הפיילוט, ולמרות חסמים טכנולוגיים וארגוניים שליוו את יישומו, מרבית העו"סים שנטלו בו חלק הביעו יחס חיובי כלפי הטמעת מערכת לתכנון התערבות ולמדידת תוצאות המבוססת על עקרונות החשיבה התוצאתית. הם סברו כי מערכת כזו עשויה לתרום לעבודתם, ללקוחותיהם ולשירות בכלל. מרביתם אף תומכים בעקרונות החשיבה התוצאתית, וסבורים כי הם עולים בקנה אחד עם העקרונות המקצועיים של העבודה הסוציאלית בכלל ושל השירות בפרט. חיזוק לכך מצאנו גם בניתוח שיקולי העובדים שהובאו כחלק מרכיבי ההנמקה ואשר לרוב תאמו את רוח החשיבה התוצאתית. עם זאת, עלה פער בין התמיכה העקרונית במערכת כזו לבין ביקורת על הביצוע, כפי שהושמעה כלפי מערכת הדמה שפותחה לצורכי הפיילוט. ממצאי המשוב מדגישים את הצורך בתשתית הטכנולוגית והארגונית כתנאי לקידום השימוש במערכת ייעודית. כמו כן, חסרוננו של רכיב המשוב המיידי לעובדים על המידע שהוזן למערכת, בדוחות או בסיכום מידע רלוונטי לעובדים, פוגע ביכולתם להפיק ממנה את התועלת המרבית.

יתר על כן, חלק מן העו"סים ביטאו תחושות עומס ובלבול עקב חוסר התיאום בהתנהלותם של כמה מהלכים הנוגעים לעבודתם או להטמעת מערכות לניהול מידע בו-זמנית. על פיתוח עתידי של מערכת מחשובית ייעודית לשימוש שוטף להביא בחשבון היבטים אלה. משוב העובדים הסוציאליים מעניק משנה תוקף לטענה ולפיה פיתוח של מערכת כזו חייב להיות מלווה בהטמעה סדורה של הגישה העומדת בבסיסה, וכן לעמוד בהלימה עם תהליכים אחרים המתקיימים בשירות ובמחלקות.

לפירוט ולהרחבה על התובנות המתייחסות לתגובות העובדים שעלו משלב א' של הפיילוט ראו בדוח הביניים (ארזי ושר, 2017).

2. סוג הממצאים השני שהתקבל כלל נתונים כמותניים על הלקוחות שעל בסיסם נעשה ניתוח אגרגטיבי המאפשר לקבל תמונת מצב מקיפה ועדכנית על כלל הלקוחות או על פילוחים שונים. ממצאים אלה הוצגו בפני מפקחי השירות וכן הודגם כיצד ניתן לאגד ולנתח את ממצאי השאלון. ממשוב המפקחים והנהלת השירות עלה כי לממצאים ולאופן שבו הם מוצגים תרומה וחשיבות רבה. כך אפשר למפות את האוכלוסייה המטופלת, לזהות קבוצות סיכון ייחודיות המחייבות התייחסות או פיתוח מענים מותאמים, להתחקות אחר דפוסי קבלת החלטות של עובדים והנימוקים להן בכל הקשור לבחירת אסטרטגיות ההתערבות והמסגרות שבהן יתקיימו, ועוד. איסוף המידע בשאלון המעקב וניתוחו על בסיס אותם עקרונות יאפשר גם לעמוד על הקשר בין התוכניות המתוכננות לבין יישומן בפועל, ובין לבין תוצאותיהן עבור קבוצות אוכלוסייה שונות. להלן דוגמה לאופן הצגת המידע המתקבל מן המערכת, לשימוש מנהלים וקובעי מדיניות. המידע מובא בתצוגה של מודל לוגי ומציג נתונים כמותיים שהופקו משלב א' של הפיילוט (ראו תרשים 2).

תרשים 2: איגום המידע מן המערכת – תצוגת מודל לוגי

צרכים

מאפיינים

שילוב בין צרכים מאפיינים:

נערות
יותר פגיעות בסביבה הביתית, יחסים מתוחים עם ההורים, בריחה מן הבית, מצב של נתק מן המשפחה וקשיים בתחום הרגשי והחברתי

בני מהגרים
יותר הפערות אכיליות, ביצוע תקופת פיזיות ונשיות אבודות

המגזר הלא יהודי
יותר עוני וניתוק ממסגרות

בני נוער צעירים
יותר קשיים בתחום החברתי

תוצאות

תפוקות

תחומי התוצאה הרשימיים שהוגדרו:

- שיפור בתפקוד ההתנהגותי, הרגשי והחברתי (70%).
- שילוב במסגרת נורמטיבית ו/או שיפור התפקוד במסגרת העיקרית (69%).
- שיפור התפקוד במסגרת המשפחה ומערכת היחסים עימם (58%).
- הבדלים לפי מאפיינים:**
 - שיפור ההתמודדות עם מצבי חיים והגנה מפני פגיעות מחוץ למשפחה - שכיח יותר אצל בנות.
 - הגברת ההשתייכות למסגרות ושיפור התפקוד בהן - שכיח יותר אצל בנים.
- הבדלים לפי מאפיינים:**
 - טיפול במסגרות מחוץ לשירות (50%)

אסטרטגיות ההתערבות המובילות:

- שיחות פרטניות טיפוליות (77%)
- התערבות מלקבית (45%)
- התערבות משפחתית (37%)
- מסגרות ההתערבות המובילות:**
 - התערבות ישירה של העל"ס (64%)
 - מסגרת קבוצתית (25%)
 - טיפול במסגרות מחוץ לשירות (50%)

קשר בין מאפיינים ותפוקות

נערים
הופנו יותר למעורבות
חברתית ולמדיניות
מאחרים

נערות
הופנו יותר
לדברים חמים

גילאים צעירים
יותר מסגרות
של בנים חמים
ומדירגים מאחרים

גילאים מבוגרים
בעיקר התערבות
ע"י עו"ס
ומסגרת קבוצתית

התמודדות עם נעוץ

משפחותיהם של 20% מתקשות במתן מענה לצורכי קיום בסיסיים | מצב כלכלי ירוד נמצא קשור לקשיים בשחירה על היגיינה.

ללא עורך משפחה

9% ללא קשר רצוף עם ההורים/דמות הורית.

פגיעות והזנחה בסביבה הביתית

במשפחותיהם של 50% התקיימה פגיעה כלשהי או יש חשד לכך. כחצי מהם חוו פגיעה ישירה בסביבתם הביתית | ב-17% מן הבתים מתקיימת הזנחה או שיש חשד לכך | פגיעה בסביבה הביתית נמצאת קשורה לעלייה בקשיים בתחום הרגשי-חברתי.

יחסים שעונים עם ההורים

ל-83% מריבות ומחחים רבים עם הוריהם או עם מובוג אחראי | 35% תקופים פיזית מיד פעם את ההורים או את המבוגר האחראי | אצל 52% יש מדי פעם נתק או דחייה מצד ההורים | 30% בורחים לעיתים מן הבית.

פגיעה מחוץ למשפחה

33% חוו פגיעה מחוץ למשפחה | 8% חוו יותר מסוג פגיעה אחד.

קשיים בתחום הרגשי והחברתי

40% סובלים מקושי אחד לפחות בתחום הרגשי | 33% סובלים מקושי אחד לפחות בתחום החברתי | 18% סובלים מקשיים בתחום דמוי גוף או התזונה | 16% ממליים קשיים בזיהוי המגדרית או בהעדפה המינית.

מעורבות משפחתית שאינה במסגרת

10% מבוגרות מ-19-ו-25% מבוגרי 19 ויותר אינם משתייכים למסגרת | מקורב המשתייכים למסגרת חיונית, 20% נעדרים בקביעות (שירה סמויה).

מאפיינים

קבוצות המידע	קבוצות המידע	קבוצות המידע
גיל	25-19	8% בני 18-13
מין	50% בנות	50% בנים
מגזר	74% יהודי	16% ערבי-מסלע
	7% בדואי	3% מצרי או דרוזי
דחיות	50% חילונים	10% דתיים
	33% מסורתיים	5% דתיים מאד או מודים
המירה	20% מיידיים אחרים שונים משל משפחתם	6% מהגרים
	25% בני מהגרים	

- 60% התמודדו לאחרונה עם **אירוע קשה** במשפחה, 25% מן הלקוחות התמודדו עם שני אירועים לפחות.

- 70% נמצאים בקבוצת **סיכון מיוחדת** אחת לפחות, 33% נמצאים ביותר מקבוצה אחת: לקוחות לסידרה חווית אירוע טראומטי מאובחנת קשה מאובחנת
- 7% 25% 50%

כוחות משפחתיים

- ברובד המשפחתי ל-55% יש דמות קרובה, הרובד הרגשי והחברתי הכוחות של הלקוחות קשורים לכישורים בתחום החברתי (כילת לזייס אחרים לטובתם, אינטראקציה, עצמאות ומשפחה לזייס).
- ל-25% צוענו גם **כישורים ותחומי עניין ייחודיים** (כגון ספורט, מוסיקה וריקוד).
- ל-15% לא צוין אף לא כוח אחד.

4.2 ממצאי שלב ב' – t: משוב העובדים הסוציאליים בשדה על ההתנסות בפיילוט

בשלב ב' של הפיילוט, התבקשו העו"סים ביחידות שנבחרו למלא שאלון עבור נערה/אחד/ת בלבד. התקבלו שאלונים מ-21 עו"סים. היקף המילוי השאלונים בשלב זה היה משיע רצון ועמד על 76% מן השאלונים שמולאו במלואם. מעיון בשאלונים המלאים ניכר כי רוב העובדים מילאו אותם באופן יסודי ומעמיק, לרבות הרחבות ותוספות שלא הוגדרו חובה.

לאחר המילוי התקיימו ראיונות קבוצתיים עם העו"סים שהתנסו במערכת. להלן יוצגו עיקרי הממצאים, התובנות והסוגיות העוליים מן הראיונות. בפרק זה אף יוצגו תובנות הקשורות לתהליך הפיתוח ולהתנהלות הפיילוט באופן כללי ולבסוף יובאו הממצאים מחקרי המקרה.

חשיבה תוצאתית בעיני העובדים: עקרונות ויישום

יחס העובדים כלפי החשיבה התוצאתית

תגובות העובדים בנוגע לחשיבה התוצאתית היו חיוביות ברובן. מרביתם הביעו רצון ונכונות להפוך את העבודה במסגרת השירות ליותר מתוכננת, מתועדת, מנומקת ומוערכת, וטענו שהדבר עשוי למקד את תהליך ההתערבות ולסייע במעקב אחריו ואחר תוצאותיו. אמירות כגון: "אני חושבת שזה מצעיד אותנו קדימה ברמה המקצועית, אנחנו כבר פחות מדברים מהבטן וזה הופך להיות משהו יותר מוסדר ושיטתי ומכבד" משקפות את הגישה הכללית של העובדים כלפי עקרונות החשיבה התוצאתית. נוסף לכך, העובדים דיברו על חשיבותם של מנגנונים ריטואליים כחלק אינטגרלי משגרת העבודה והעידו כי הדרישה לניטור שוטף יכולה לחייב אותם לפעולות ומשימות מסוימות שלרוב נדחקות הצידה בשגרת העבודה הרגילה, כגון התקשרות עם גורמים נוספים המטפלים בנער להתעדכנות על מצבו ולתיאום ההתערבות. לדבריהם, חשיבה באוריינטציה תוצאתית יכולה להשתלב בשגרת העבודה באמצעים שונים ומגוונים. העובדים אף ביטאו הכרה באשר לחשיבות התייעוד ברמת המטה והארגון לשם גיבוש מדיניות, פיתוח מענים והרחבת יכולת ההשפעה של העובד בשטח על תהליכים אלה: "אם את כותבת על אונס או על פגיעה מינית ויש עוד שרשומות את זה, אז הם יכולים לדעת שהשנה הייתה שנה עם אחוז מסוים של פגיעות מיניות ואז הם חושבים איך אפשר לפתח שירותים מתאימים... ככה הם יכולים לכמת את זה".

כאמור, כלי המעקב מתמקד בשלושה מוקדים: מיפוי השינויים מההערכה הקודמת, הערכת מידת השגת התוצאות ותכנון עתידי, בהתאם לרכיבים המרכזיים בחשיבה התוצאתית: תכנון, תיעוד, מדידה, למידה ותכנון מחדש. כאשר העובדים נשאלו מהו החלק המשמעותי במיוחד בעיניהם התקבלו תשובות מגוונות, אולם רובם הדגישו את חשיבות המעקב אחר השגת התוצאות והתכנון קדימה. חלקם אף העידו שחווית תכנון ההתערבות הייתה יותר קלה וממוקדת עבורם במילוי החוזר של השאלון לעומת המילוי הראשוני: "אני בחרתי שני תחומים מתוך ארבעה שהיו לי פעם קודמת כי הבנתי שצריך להתמקד. פעם קודמת היה פחות ברור במה צריך להתמקד ועכשיו כשעברה שנה יותר ברור. לא לבחור יותר מדי תחומים אלא לבחור מעט תחומים שכן אפשר לעמוד בהם". אמירות כגון אלה עשויות להעיד על כך שמתקיים תהליך למידה ביחס לעקרונות הגישה, וכי שימוש שוטף בכלי ולאורך זמן יכול לסייע בהטמעת החשיבה התוצאתית ובהשגרתה.

חשוב לציין כי בחלק קטן מן היישובים העבודה השוטפת כיום כבר נעשית באוריינטציה תוצאתית, אם כחלק מיוזמות נקודתיות של הצוות, אם על רקע השתתפותם הישירה או העקיפה בתהליכי המיזם בשלבים המוקדמים ואם ברוח המדיניות שהמשרד מנסה להטמיע באמצעות הרפורמה. עם זאת, עבור רוב העובדים זו שפה חדשה ודרך עבודה שונה. לפיכך, חלקם העידו על קושי במימוש הלכה למעשה של עקרונות החשיבה התוצאתית, בעיקר כיוון שהורגלו עד כה בחשיבה אחרת, אשר לדבריהם מתאימה יותר לאופן שבו הדברים עובדים בשטח: „אנשי טיפול מגדירים בעיה, דרכי טיפול ואחרי זה תוצאות. אני עושה את זה בשני שלבים במקום ארבע. מגדירים קודם כל בעיה, ובחרים דרכי טיפול, בלי לאן אני רוצה להגיע“. כמו כן, היו עובדים שטענו כי שינוי התפיסה מהווה מחסום עבורם וגם לא תמיד מתאים לעבודה הדינמית והכאוטית לעיתים עם בני נוער. לצד אלה, היו אחדים שהביעו את העמדה שמילוי השאלון לא השפיע או שינה את ההתערבות בפועל ושהם מילאו אותו כדי לצאת ידי חובה אך לא נתרמו מכך.

חלק מן העובדים התקשו בהבנת הזיקה בין עקרונות העבודה על פי החשיבה התוצאתית לבין השאלון. מבנה השאלון כאמור תואם את השלבים של החשיבה התוצאתית, אך חלק מן העובדים התקשו לראות את ההתאמה ובעיקר הביעו הסתייגות באשר למיקום פרק התוצאות, לרמת הפירוט בו ולהבחנה בין התוצאות הרצויות לבין אסטרטגיות ההתערבות: „השאלות צריכות להתמקד בדרכי הטיפול ולא בתוצאה. תמיד התוצאה - אני רוצה שהיא תהיה, השאלה אם עשיתי דרכי טיפול נכונות“. כמו כן, בדומה לשלב א', גם כאן עלה כי קיים קושי בהבחנה בין הגדרת התוצאות לבין הגדרת הסמנים להשגתן, קרי ב"תרגום" התוצאה לסמן.

יש להדגיש כי הביקורות והשאלות שעלו בנוגע למבנה השאלון ולגישה נמצאו בהלימה עם ההבחנה בין עובדים שעברו הדרכה ישירה ביום מילוי השאלון לבין מספר מצומצם של עובדים שלא נכחו בה במלואה. האחרונים הביעו יותר הסתייגויות וחוסר הבנה. ממצא זה מדגיש ביתר שאת את החשיבות הרבה של תהליכי הכשרה מקדימים. בהתאם לכך, העובדים העידו על הבנה חלקית בלבד בשלב א' של הפיילוט, שבו ההדרכה ניתנה בהפרש זמן גדול ממילוי השאלון ולא כל העובדים נכחו בה, וטענו שההדרכה הממוקדת בשלב ב' סייעה להם בהבנת התפיסה ובמילוי אמין ומדויק יותר של השאלון.

תגובות העובדים בנוגע למחשוב המערכות

נכון להיום, תיעוד המידע והמעקב מתבצעים ברוב המקומות בצורה שונה מזו שמציעה המערכת ולא באופן אחיד. בחלק מן היישובים קיימים תיקים ידניים שאותם העובדים ממלאים תוך שימוש בכלים וטפסים שונים שרובם פותחו ביוזמה מקומית. ביישובים אחרים יש "פתרונות מחשוביים" מאולתרים, כגון תבניות קובצי וורד או קובצי אקסל, ולצד אלה מתחילה כניסת המערכות לניהול תיק לקוח של הרפורמה במחלקות לשירותים החברתיים.

ממחקרים שבדקו בעבר את תגובותיהם של עו"סים בדרגי השטח לשימוש במערכות ממוחשבות לניהול מידע עלה כי לעמדותיהם כלפי מחשבים והשימוש בהם משקל לא מבוטל בעיצוב יחסם של עו"סים למערכות כאלה (וייסמן וסויה, 1999). בדומה לממצאים שעלו בשלב א' של הפיילוט, וכחלק ממגמה כללית שמתרחשת, גם כאן ניכר כי למרות חששות המטה וניסיון של שנים קודמות, נראה שכיום השטח בשל למחשוב המערכות ומעוניין בכך. מרבית העובדים לא הראו קושי מיוחד בשימוש במחשב והביעו שביעות רצון באשר לניסיון להחליף את הסיכומים הידניים בכלי ממוחשב. לטענתם, מהלך זה יכול להקל מאוד על אופן שמירת המידע ולסייע ביצירת הדוחות שעליהם ממילא הם עובדים. למרות זאת, עלו כמה הסתייגויות הנוגעות לאופי

המקצוע הטיפולי ולהרגלים שרכשו עם הזמן, והן אף מתוארות בספרות המתייחסת להטמעת מערכות ממוחשבות לניהול מידע בשירותי רווחה (שר וארזי, 2017):

- חשש לפגיעה בעקרונות המנחים של העבודה הסוציאלית כממוקדת קשר בין-אישי, שיח טיפולי ועבודת שטח, ולאובדן הקשר האינטימי עם הלקוח/ה לטובת עבודה מול מחשב שנתפסת כלא טיפולית: "אנחנו לא אמורות לשבת מול מחשב אלא מול אנשים... אנחנו עובדים שמדברים ומטפלים, לא אנשי מחשב. זהו החיסרון שלנו, אנו צריכים כלים ידידותיים על מנת להשתנות", "לי יש קושי כי עבודה סוציאלית במהות שלה בעיניי היא כל האינטראקציה הבין-אישית ובאיזשהו מקום... זה יוצר משהו מרוחק ומנוכר... זה יוצר ריחוק, והשאלה היא אם זה נכון". העובדים הדגישו כי לצד ייעול המערכות ומחשובן יש לשאוף לשמירה על העקרונות הבסיסיים של העבודה הטיפולית: "...צריך לראות איך חשיבה תהליכית לא מתפספת בדרך ונותנים מקום של כבוד לתהליכים אישיים שכוללים יצירת קשר, יצירת אמון, מניעה, מזעור נזקים וכדומה...". מציאת האיזון הנכון בין עדכניות טכנולוגית בניהול המקרה לבין יצירת קשר אישי עם הלקוח היא דילמה עקרונית אשר מעסיקה אנשי מקצוע רבים (Smith & Eaton, 2014).
- חשש ממערכת שדורשת השקעת יתר של משאבים טכניים ולוגיסטיים: מדברי העובדים ניכר כי הבדלים בין-אישיים, כגון רמת הסיבולת לעבודה משרדית ואוריינטציה טכנולוגית, משפיעים על יכולת ההתמודדות שלהם עם המערכת הממוחשבת: "אולי כי אנחנו לא רגילות לשבת מול מחשב, אולי כי אנחנו לא רגילות לכל הטפסים האלה, אולי כי אנחנו לא סתם עובדות עם נוער ואנחנו קצת כמוהם... אבל כל הפורמט הזה קשה...". יש לציין כי תחושות אלה אינן מתייחסות ישירות רק למחשוב המערכות, אלא גם לעבודה משרדית ומלאכת התייעוד ככלל. טענות אלה עולות בקנה אחד עם ממצאיו של גילינגהם (Gillingham, 2014) כי עובדים נרתעו משימוש במערכות ממוחשבות עקב טענות על כך שהמערכות גוזלות זמן מן המשימה העיקרית של עובדי השירותים החברתיים - העבודה עם הלקוחות, וכי הן מורכבות מדי לשימוש. לאור זאת, יש לפעול לבניית מערכת ידידותית ומזמינה, השמה דגש על צורכי עובד השדה, שתאפשר גם למי שנרתע מעבודה משרדית לתפקד ולתפעל אותה, ותעניק ערך מוסף לעובדים.
- הודגש שתהליך של הטמעת שפה חדשה וצורת חשיבה שונה מן הקיים לא יכול להתבצע באמצעות הכנסת תוכנת מחשב בלבד אלא צריך להיות בראש ובראשונה מלווה בשינוי תפיסה רעיוני ומקצועי ורק בשלב השני להיות מתורגם להתאמת המערכת הממוחשבת שעשויה לתמוך בשינוי ולעודד אותו: "החשיבה התוצאתית והמטרות והיעדים זה נורא נכון אבל לא בהכרח על ידי תוכנת מחשב... התוכנה זה לא מה שיעשה את השינוי אלא מה שישלים ויעבוד עם השינוי". אמירות אלה תואמות את הספרות המדגישה כי מערכות ממוחשבות אינן מהוות תחליף למדיניות אלא משקפות מדיניות ומשפיעות על דרכי העבודה. דיונים על אופי העבודה הרצוי צריכים להתקיים עוד לפני שלב הפיתוח, והמערכת צריכה להיבנות כך שתהיה תואמת למדיניות (שר וארזי, 2017; Smith & Eaton, 2014; Savaya, 1998).

השימוש בכלי

מאפייני הכלי

תגובותיהם של העובדים לשאלון היו אמביוולנטיות; הורגש פער משמעותי בין גישתם החיובית להיבט התיאורטי והרעיוני של תפיסת החשיבה התוצאתית לבין העמדה המסתייגת והחשדנית הנובעת מן ההיבט הטכני והיישומי של התהליך והמאמץ הכרוך בו. ההיבטים השליליים נגעו למאפיינים שונים של הכלי, כגון אורכו, רמת הפירוט הנדרשת ורכיבים שחסרים בו לצורכי העבודה השוטפת. אנו סבורות כי עם הכנסת המערכת לשימוש שוטף והפיכת העבודה עימה לחלק משגרת יומם של העובדים יחול בכל מקרה שיפור בהיבטים אלה, אך יש חשיבות רבה בהבנת חוויית העובדים כמשתמשים העיקריים של המערכת, ובהבאתה בחשבון בתכנון המערכת הסופית.

הפרקטיות של הכלי ומידת היישומיות שלו

לצד תמיכה עקרונית בצורת עבודה המבוססת על עקרונות החשיבה התוצאתית, התייחסו העובדים לעומס שיוצר מילוי שאלון מפורט על מספר רב של נערים: "יש לנו עומס נוראי וגם אם רוצים אי אפשר להתמקד רק בזה. אבל זה כן יעשה לנו סדר בראש וחשוב לנו לעבוד בצורה כזאת...". כפועל יוצא, הם הביעו רצון לכלים ממוקדים, מאורגנים ומחדשים במטרה להקל ככל הניתן על ההיבט היישומי הנדרש בתהליך. נוסף לכך, חלק מן העובדים תפסו את השאלון כמחקרי-אקדמי ולא ראו בו כלי פרקטי שיכול לשרת אותם ולתרום לעבודתם: "זה מחקר, זה אקדמיה. זה לא אנשי טיפול...". היו שציינו כי כרגע השאלון אינו כלי תומך עבודה מבחינתם, מאחר שהוא אינו מעודד עדכון שוטף של מידע חדש ואינו נותן תזכורות ומאפשר מעקב אחר תאריכי יעד ומשימות, ולכן למעשה מדובר בעוד 'טופס ממוחשב': "בחווייה שלי זה מאוד לא כלי. למה זה לא כלי? כאילו אתה עושה את זה באיזושהי נקודת זמן ואתה ממלא שאלונים מאוד ארוכים... וכדי שזה יהפוך להיות כלי זה צריך להיות ברמת פונקציה של תזכורות, או ברמה של איזושהי מערכת זמינה, ברמת מידע נגיש". הערה זו מדגישה את החשיבות הטמונה בבניית מערכת בעלת ממשק אינטראקטיבי ומאפיינים דינמיים, שלא התאפשרו במערכת הדמה, אשר תעודד את העו"ס להסתייע בה לניהול אקטיבי שוטף של תכנון ההתערבות, התשומות והתפוקות הנלוות (Huuskonen & Vakkari, 2010).

תוכן וחזרתיות

העובדים ציינו לחיוב את התוכן המקיף של השאלון וטענו שהוא נוגע במרבית הנושאים החשובים והרלוונטיים. מרביתם העידו על חוויה טובה ועל כך שהשאלון עשה להם סדר, הסב את תשומת ליבם לנושאים שונים והאיר נקודות חדשות בקשר הטיפולי: "השוואה בין 'מה רציתי' לבין 'מה נעשה' חשובה ומעניינת. רואים שינוי, טוב לראות שינוי. ניתן לספר לנער על השינוי". לטענתם, המילוי הפעם היה אינטנסיבי פחות מאשר בשלב הראשון של הפיילוט, והליווי הצמוד סייע מאוד. אחת העובדות סיפרה: "האמת שאני הגעתי עם חששות. זכור לי שזה היה משהו מאוד ארוך... דווקא התוכנה הייתה מאוד ידידותית, מאוד פשוטה וברורה".

עם זאת, חלקם חשו שהייתה כניסה לרזולוציה ולרמת פירוט גבוהה מדי, וטענו שהשאלות לא מחדשות וחוזרות על עצמן בווריאציות שונות. נראה כי החלוקה התוכנית לא הייתה לגמרי ברורה לכולם וכי מבנה השאלון ותת-הפרקים שבו יצרו תחושה של חזרתיות וחוסר סדר. למרות זאת, הם לא הצליחו להצביע על נושאים ספציפיים שאותם לדעתם ניתן לצמצם או לקצר, והתקשו

להסביר מהי החלופה העדיפה בעיניהם: "בראש שלי היה חזרתיות, תשובות שהן אותו דבר, משהו שנע ונד בין משפחתי וחברתי שזה נורא בלגן לי. אבל להגיד לך בדיוק איך אני מצמצמת את זה ומה כדאי לעשות, אני לא יודעת...". טענה זו לרוב באה בצמידות לתחושה שהעובדים ביטאו כי השאלון נכתב על ידי אנשי מחקר עבור המטה, ולא על ידי אנשי שטח שמחוברים לשדה ולצרכים הקונקרטיים של העובדים, וזאת על אף שעובדים מכל הדרגים היו מעורבים בכתיבת ובניית השאלון. בהמשך לכך, הועלתה טענה שקיימת חזרתיות סביב הנושא של מטרות ההתערבות, התוצאות ודרכי המדידה שלהן, וכפילות זו אף שימשה מניע עבור חלק מן העובדים להשמיט ולא להתייחס לחלק מהתוצאות הרלוונטיות עבור הנער/ה.

מאיין (Mayne, 2007) מתריע מפני איסוף יתר של מידע, אשר לטענתו עלול להוביל להצפה ולחוסר יכולת לעשות בו שימוש מועיל. הוא מציע לתכנן מערכות גמישות אשר ניתן להתאים אותן מודולרית לצרכים של בעלי תפקידים שונים; המערכת תסנן את המידע המבוקש והמוצע בהתאם לאופי התפקיד. פתרונות נוספים שהעלו העובדים להתמודדות עם החזרתיות ועומס המידע הם:

- שימת דגש רב יותר על שאלות סינון ודילוגים בשאלון, קרי פתיחה של נושאים רק במידת הצורך, כך שהעובד ייחשף לפרטים רק בתחומים הרלוונטיים לנער/ה.
 - יצירת יותר אפשרויות לאי-מילוי והפעלת שיקול דעת של העובד סביב היקף המילוי ורמת הפירוט לפי הרלוונטיות למקרה הספציפי.
 - מיקוד ודיוק המקומות המיועדים למלל חופשי, כך שהעובד לא יחזור על פירוט המקרה כמה פעמים.
 - חידוד ההבחנה בין פרק הצרכים המקיף את מגוון הקשיים שעמם הנער/ה מתמודד/ת, כולל כאלו שלא יטופלו במסגרת ההתערבויות הנבחרות, לבין פרק התוצאות המפרט רק את התוצאות שהוחלט להתמקד בהן כעת.
 - הדגשת ההמלצה להגבלה על בחירת 2-3 תוצאות מרכזיות בלבד והוספת דירוג לפי סדר עדיפויות.
 - יצירת שינוי בנראות, כך שהכותרות יופיעו בכל מסך בהתאם לתחום ולא כשאלה כללית החוזרת על עצמה כמה פעמים בניסוח זהה.
 - איחוד של מקטעים דומים כך שיופיעו פעם אחת בלבד, למשל: איחוד השאלות על הגורמים שתורמו או הקשו על השגת התוצאות בתחומים השונים, וכן יצירת שאלה משותפת למעקב אחר השגת התוצאות ולמעקב אחר מימוש הסמנים.
- מסקנה דומה עלתה בשלב א' של הפיילוט בנוגע לרשימת ההתערבויות שאוחדה בשאלון המעקב לרשימה שהופיעה פעם אחת בלבד בסיום המעבר על תחומי התוצאה השונים. מומלץ לבחון רכיבים נוספים בשאלון שאפשר לאחדם ולצמצמם. כמו כן, יש לקבל החלטה מושכלת ולהכריע באשר לשאלה איזה מידע חשוב ברמת המטה וצריך להיות מתועד באופן כמותי, ולעומתו איזה מידע חשוב לרמת השטח בלבד וניתן להשאירו לשיקול דעת העובד שיקבל החלטה לגבי נחיצותו ורמת הפירוט שלו.

ניסוח

הערות מסוימות נגעו לניסוח חלקים בשאלון שלעיתים היו לדעת העובדים לא מובנים, לא מדויקים או חזרתיים⁹. לאור תגובותיהם של העובדים, ייתכן שיש לבצע חשיבה מחודשת באשר לאופן הניסוח של השאלות והתשובות השונות, ובכללן שאלות המלל

⁹ דוגמאות לכך מובאות בנספח התיקונים המצורף בסיום הדוח.

החופשי, כך שכל מקרה יקבל את המענה המדויק והרלוונטי עבורו. נוסף לכך, יש לדאוג לחידוד הנוסחים השונים כדי שיבטאו את השונות בין השאלות. חשיבה מסוג זה אמנם התבצעה באמצעות שילוב של עובדי שטח עוד בשלב הניסוח הראשוני של השאלונים לשם התאמת הכלי לצורכי השטח ולמגוון המקרים, אך חשוב להמשיך ולקבל משוב שוטף לחידוד הנוסחים ולטיוב מתמשך של הכלי. כמו כן, יש לתת יותר הבהרות בנוגע לאופן המילוי וללוות את תהליך ההטמעה בהדרכות מעמיקות ומפורטות. עם זאת, הערות רבות בנוגע לשפה והעדר ההסכמה בין העובדים על המונחים שיש להשתמש בהם יכולות להעיד על צורך לבסס שפה משותפת מוסכמת על כלל עובדי המשרד העוסקים בתחומים דומים. ייתכן שהטמעת המערכת יכולה לסייע בכך ולהביא למצב שבו העובדים יסגלו לעצמם מונחים והגדרות אחידות.

התייחסות למידע חסר או חלקי

יוזכר כי לעובדים הייתה אפשרות לציין עבור חלק מפרטי המידע כי הם נמצאים "בבדיקה". זאת מתוך הבנה כי לא תמיד נמצא ברשותם כל המידע וכי יש מידע שמתברר רק בשלבים מתקדמים יותר של הטיפול, אך יש ציפייה מצד המטה שהם יחתרו לקבלו במהלך ההתערבות. מתגובות העובדים עולה כי יש חשיבות בעיניהם להוספת אפשרות של "לא ידוע", שכן האפשרות "בבדיקה" לא תמיד מתאימה: "היה 'כן חל שינוי' / לא חל שינוי / כמה חל שינוי", אבל לא הייתה אופציה 'אני לא יודעת אם חל שינוי או לא'. 'בבדיקה' - אני לא שם, זה לא אחד היעדים שלי עם המשפחה כרגע, לבדוק ספציפית בגלל איזשהו שאלון שמחייב אותי". חשוב לציין כי האפשרות "בבדיקה" נבחרה לאחר חשיבה, ועבור מידע שהוגדר על ידי עובדי השירות והמטה בתהליך הפיתוח כחיוני לצורך ההתערבות. לכן, גם אם איתורו אורך זמן, מדובר בחלק אינטגרלי מעבודתם של העו"סים והמערכת עשויה לסייע בחיפוש המידע ובריכוזו. במקרה זה מדובר בדילמה מהותית ולא ניסוחית בלבד, שכן חשוב מאוד לברר אילו פרטי מידע מצופה מן העובד להשיג ואילו פריטים יכולים להישאר בגדר לא ידועים (Gillingham, 2015).

עיצוב ונוחות שימוש

בדומה לשלב א', גם הפעם בלט מאוד רצונם של העובדים במערכת בעלת ממשק נוח וידידותי. חשוב להזכיר כי מדובר במערכת דמה שנוצרה לצורך הפיילוט. עם זאת, תגובות שעלו מן העובדים מציפות דגשים החשובים לפיתוח מערכת לשימוש שוטף:

- קריאות הטקסט
- "זרימה" נוחה ומעבר בהיר בין חלקי השאלון
- סידור המידע בטבלאות
- אפשרות נוחה לחזרה אחורנית ותיקון
- אפשרות למעקב אחר קצב ההתקדמות לפי אחוזי המילוי
- ממשק עדכני ומזמין שאפשר לתפעל גם דרך הטלפון הנייד
- הנגשת המידע העולה מן השאלונים כך שהכלי יהווה גם אמצעי מעשי לניהול ההתערבות (כולל פונקציות של תזכורות, התראות, משימות וכו')

סיכומי תיק לקוח

במסגרת שלב ב' של הפיילוט קיבל כל עובד "סיכום תיק לקוח" המהווה סיכום אינטגרטיבי של השאלון שמילא בפעם הקודמת. הסיכומים כללו את המידע העיקרי על הלקוח/ה: המאפיינים והצרכים, הכוחות, התחומים הנבחרים להשגת תוצאות, התוצאות הרצויות, הנימוקים לבחירתן, הסמנים להשגת התוצאות וכן הנימוקים לבחירת אסטרטגיות ההתערבות ומסגרות ההתערבות. בשלב זה הסיכום נעשה ידנית, אך השאיפה היא שבעתיד תהיה אפשרות להוצאה אוטומטית של פלט מסודר שיופק בלחיצת כפתור לאחר מילוי השאלון.

העובדים דיווחו שסיכום תיק הלקוח היה בעל ערך רב עבורם והציב תמונה ברורה של התקדמות הנער/ה בשנה החולפת: "סיכום כמו זה בעיקר יכול לעשות סדר בדברים, לאפשר הצבת מטרות ברורות יחד עם הנערים ומשפחותיהם או בנפרד ולבדוק מדי פעם האם התקרבנו להשגתן או שלא". סיכום תיק הלקוח עשוי לסייע גם כאשר מתעורר צורך בהעברת המידע במקרה של תחלופת עובדים: "אם הייתי קוראת את הדוחות טרם פגשתי את הנערות זה היה יכול לתת לי מושג כללי ולהכין אותי למפגשים". רובם תמכו בפורמט של הסיכום המילולי-סיפורי והסכימו שהדבר עדיף על פני צילומי מסך או העתקים של השאלון שאותו מילאו בעבר. כמו כן, מדבריהם ניכר שחל שיפור בדוח הסיכום המופק מן השאלון, כך שתיק המקרה בפורמט הנוכחי ידידותי ושימושי יותר מאשר בשלב א'. לדבריהם, הסיכום המאורגן והמובנה עשוי לסייע בתיעוד המידע ובהעברתו לגורמים השונים, בהיזכרות בו בעת הצורך, ביצירת הקבצים הדרושים לתיוק ובמעקב אחר תוכנית ההתערבות.

לטענת העובדים, שימוש בסיכום תיק הלקוח כבסיס לדוחות הסוציאליים ולמסמכים פורמליים אחרים הדרושים לוועדות השונות עשוי להיות שימושי מאוד ולחסוך זמן ועבודה רבה עבורם. כדי לאפשר קבלת תמונה מקיפה אף יותר שתשרת את תכנון ההתערבות ואת ההדרכה גם יחד, כדאי בעתיד לצרף לחלק זה גם את התייחסותו של הלקוח לתהליך ההתערבות ולהעדפותיו, ובכלל זה את אי-ההלימה בין רצונותיו לבין רצונות ההורים או לתפיסת העובד. כמו כן, יש לשלב אפשרות ליצור תיק הכולל רק חלק מן המידע, למקרים שבהם נדרש חיסיון על חלק ממנו מטעמי צנעת הפרט. העובדים העלו כמה הצעות נוספות לשיפור ולייעול תיקי המקרה. הצעותיהם יפורטו בהמשך, בפרק ההמלצות וכיווני הפעולה.

סוגיות הנוגעות למערכת

בעת תכנון מערכות מחשוב בשירותי הרווחה, יש להביא בחשבון כי על המערכת לתת מענה לעובדים במגוון דרגים ותפקידים, החל בעובדי השדה וכלה בדרגי המטה בהנהלת השירות. רבות מן המערכות הממוחשבות פותחו באופן שאמור לשרת גורמים שונים בה בעת (Savaya, Monnickendam, & Waysman, 2006). עם זאת, קיים מתח מובנה בין הצרכים של הדרגים השונים, וניתן לומר בהכללה כי עובדי השדה זקוקים למערכת שתסייע להם בתכנון ובביצוע העבודה השוטפת עם הלקוחות, ואילו דרגי המטה זקוקים למערכת שתסייע להם בפיקוח, בלמידה ארגונית, ביצירת ידע ובתמיכה בהחלטות ניהוליות (שר וארזי, 2017). להלן כמה סוגיות אשר מדגימות את האופן שבו המתח בין הצרכים השונים בא לידי ביטוי מנקודת מבטם של עובדי השדה, ואילו התאמות ניתן לעשות כדי לגשר ביניהם:

התאמה מקומית לעומת אחידות

אחת ממטרות המהלך היא פיתוח של מערכת אחידה לכלל היישובים, שתוכל לאפשר קבלת "מבט על" של הנהלת השירות ותסייע לקיום למידה הדדית ועבודה שיטתית יותר ברמת השירות כולו. עם זאת, במסגרת הפיילוט עלו כמה סוגיות המעוררות שאלות בנוגע לצורך בהתאמות מקומיות של המערכת, או של צורת העבודה:

- סוגי המענים משתנים מיישוב ליישוב, ולא נראה כי מערכת אחידה תוכל להכיל את כולם בצורה נוחה.
- בין חלק מן היישובים יש הבדל מהותי בצורת העבודה וכן ברמת השייכות הארגונית של העובדים והממשקים שלהם עם שירותים אחרים.
- קיימים הבדלים בין היישובים בקהל הלקוחות ובצרכים שהם מתמודדים עימם, דבר אשר משפיע על תפיסת העובדים בנוגע לרמת הפירוט והתיעוד הנדרשים בנוגע לצרכים מסוימים.

לאור הדוגמאות שהובאו לעיל, יש ליצור במערכת אפשרות להתאמות מקומיות בהיבטים השונים: התאמה של המסגרות והמענים לפי צורכי יישובים ספציפיים; התאמה של צורת העבודה עם המערכת לסביבת העבודה ולשייכות הארגונית של העובדים; וכן התאמה לקהל הלקוחות ולצרכים ייחודיים שהעובדים מתמודדים עימם (למשל, יישובי קו התפר).

הבניה לעומת גמישות של השאלון

לשימוש בשאלונים מובנים לתכנון התערבות ולמידת תוצאות כמה יתרונות: השאלון המובנה מכווין את העובד בתוך תהליך התכנון והמעקב ומסייע בעבודה שיטתית, וכן בהצפת מגוון נקודות חשובות להתייחסות. כמו כן, שאלון מובנה ואחיד ובו שאלות סגורות מקל על איגום המידע מעובדים שונים ועל קבלת תמונה רחבה עבור גורמי המטה. מנגד, שאלונים מובנים מדי עלולים לעורר בקרב המשיבים תחושה של צמצום מרחב שיקול הדעת והיעדר התייחסות לייחודיות ולמורכבות המקרה וכן למידע חשוב שלא קיבל ביטוי בשאלות הסגורות.

לאור זאת, וכלקח שנלמד משלב א' של הפיילוט, נעשה ניסיון ליצור פשרה ואיזון בין שאלות סגורות הכוללות יותר מחלופת בחירה אחת לבין האפשרות לפירוט במלל חופשי בשאלות פתוחות. מן הראיונות עלה כי חלק מן העובדים קיבלו בברכה את השינוי: "אני מאוד אהבתי את השטח הפתוח... השתמשתי בזה כדי להביא את עצמי קצת יותר לידי ביטוי" ומנגד, חלק העדיפו את הטבלאות והשאלות הסגורות וטענו שלדעתם חסרות אפשרויות בחירה בקטגוריות הקיימות: "דווקא כשעשיתם את הסימון בטבלאות זה הקל עליי לתת לכם את התשובות... לי היה עוזר אם היה יותר כאלה ופחות שאלות שאחריהן צריך לפרט", "גם ה'פרט' הזה לפעמים קצת מעצבן. כי כשאת מתחילה את לא יכולה רק לפרט משהו קטן ואז כאילו זה נהיה מגילה של כל הטיפול ולמה... זה קצת קשה ה'פרט' הזה".

בפועל, ברוב המקרים לא נעשה שימוש באפשרות הפירוט בכל המקומות שיועדו לכך, ומרבית העובדים העידו שהוסיפו מלל חופשי רק בחלק מן השאלות הפתוחות או שנאלצו לכתוב כמה פעמים את אותם הדברים. לנוכח הערות העובדים בנושא זה, יש לחשוב על ניסוח יותר מזמין ופתוח (למשל "האם יש משהו שתמצא להוסיף?" במקום "הערות נוספות"), ואולי לשקול למקד את המקומות שבהם יש אפשרות למלל חופשי ולרכז אותם בסוף כל תחום. כמו כן, רצוי להסביר בהדרכות את תפקידו של המלל

החופשי ככלי עזר בידיהם בתכנון ההתערבות ובניהול המידע על ידם, ולתווך לעובדים את השימושים השונים שייעשו במידע. ייתכן כי הדרכה נכונה תסייע לעובדים להשתמש באופן מועיל יותר בסוגי התיעוד השונים.

קטגוריזציה לעומת הוליסטיות

לאורך בניית השאלון כולו עלה המתח בין הצורך בקטגוריזציה לעומת הצורך בראייה הוליסטית, נושא שעולה בספרות המקצועית העוסקת בניסיונות להטמיע מערכות ממוחשבות בשירותי רווחה (שר וארזי, 2017). חלוקת התחומים השונים לקטגוריות משרתת הן את דרגי המטה באיגום הנתונים וביכולת להפיק מהם מידע בעל ערך סטטיסטי, והן את עובד השדה בראייה מסודרת ומובנית של המהלך הטיפולי תוך פירוק הבעיות למרכיבים והבחנה ביניהם. כך העיד אחד העובדים: "אני חושב שברגע שזה גורם לנו להתאמץ לחשוב רגע, עם כמה שזה קשה, זה טוב כי זה גורם לנו לחשוב ולעצור, לפרק את זה לגורמים". מגד, העובדים נוטים להשתמש בעבודתם בגישה הוליסטית הנובעת מתוך תפיסות מקצועיות של ראיית האדם כמכלול והסתכלות על קשייו וצרכיו של הלקוח כקשורים ושזורים זה בזה. תפיסות אלה עולות בקנה אחד עם הטענה ולפיה העובדים בשדה מבכרים התבוננות הוליסטית ונרטיבית על פני ארגון וקטלוג של המידע (Shaw et al., 2009).

על אף שאין בהכרח סתירה בין שתי הגישות, שכן קטגוריזציה לא מבטלת יחסי גומלין בין התחומים, חלק מן העובדים העידו שהחלוקה לנושאים ולתת-קטגוריות נחוותה כמלאכותית כיוון שהם רגילים להסתכל על המקרה בראייה כוללת וכסיפור אחד. הדבר עלה בעיקר סביב הגדרת התוצאות והיעדים, שעשויים לטענתם להיות דומים ואף זהים או חופפים עבור תחומים מסוימים: "התחומים הם מאוד חוזרים, המצב הרגשי מאוד תלוי במשפחת. אנחנו מסתכלים על הנער כמערכת". עם זאת, בבסיס החשיבה התוצאתית קיים ניסיון להבחין בין תחומי הצורך השונים, גם אם הם נמצאים בזיקה זה לזה, וזאת כדי להגדיר באופן המדויק והמותאם ביותר את התוצאות הרצויות ואת הסמנים שיעידו על השגתן. מכאן עולה כי צריך לחשוב לעומק על סוגיית האיזון בין הקטגוריזציה לבין ההוליסטיות. פתרון אפשרי לבעיה, שיושם חלקית בכלי הנוכחי, הוא חלוקה לכמה תחומים כלליים, כגון תחום המשפחה ותחום מסגרות פורמליות, שמאגדים בתוכם חלוקה קטגורית לצד אפשרות למתן פרשנות הוליסטית. כך, הנתונים הכלליים מגיעים למטה ואילו את הפרטים יש אפשרות להציג בראייה סיפורית, נוסף לחלוקה הקטגורית, לפי בחירתו של כל עובד.

גם בבניית תוכנית ההתערבות יש צורך לשים דגש על שילוב של שתי הפרספקטיבות הנ"ל - מתן מקום לבחירת תחומי תוכן קבועים לצד פירוט התוצאות ביחס אליהם, תוך אפשרות להגדרת סמן דומה עבור התחומים השונים. נוסף לכך, בהתאם לתפיסה של בניית תיאוריית השינוי, לאחר בחירת התוצאות אפשר לנסות ליצור קשר סיפורי ביניהן ולהעלות השערות על סיבתיות, באמצעות הצגת תוצאות ביניים - אילו תוצאות יכולות לשמש גם אבני דרך להשגת תוצאות אחרות. לדוגמה, שיפור התפקוד במסגרת עשוי להיות קשור לשיפור התפקוד החברתי, ואחד יכול לשמש תוצאת ביניים המהווה אבן דרך להשגת האחר. המערכת הקיימת אינה כוללת הבניה של הגדרת תוצאות ביניים, אוניברסליות או ייחודיות ללקוח, ומומלץ לשלב רכיב כזה בעתיד.

מתן ביטוי לתדירות ולעוצמה

טענה נוספת נגעה לחוסר דיוק בדיווח על תדירות ועוצמת התנהגויות מסוימות. הועלתה הצעה להפרדת סולמות התדירות והעוצמה בנושאים כגון שימוש בסמים והתנהגות מינית לא מותאמת, כך שאפשר יהיה לדווח דיווח מהימן גם על אירועים שהתרחשו בתדירות נמוכה אך בעוצמה גבוהה: "מספיק שנערה מתנהגת בהתנהגות מינית לא מותאמת פעם אחת וזה נורא

חמור אז סימנתי את זה 'במידה רבה'. כמובן שהפרדת הסולמות תוביל למידע מדויק יותר, אך שינוי כזה יאריך משמעותית את השאלות בנושאים הללו. פתרון אפשרי הוא להגדיר במפורט בהדרכות מהי עוצמה חמורה ולסמוך על שיקול הדעת של העובדים בעת המילוי. הכוונה בכל מקרה אינה לביצוע שקלול מתמטי אלא הוליסטי.

שפת הכלי

לסוגיה של שפת הכלי חשיבות רבה להתערבויות בחלק גדול מן האוכלוסייה, ודילמות הנוגעות לתרגום כלי מחקר לשפות שונות נידונו בספרות (Harkness & Schoua-Glusberg, 1998). נעשתה חשיבה מוקדמת בנושא זה עם השירות, ובמסגרתה הוחלט שהכלי לעובדים יהיה בעברית בלבד ולעומת זאת השאלון לדיווח עצמי יכתב גם בגרסה בשפה הערבית, שכן יש נערים שכלל אינם דוברים עברית.

שלב ב' של הפיילוט כלל שני יישובים דוברי ערבית – אבו גוש וחורה. העיסוק בנושא השפה עלה במפגש בחורה, והעובדים אף נשאלו על כך ישירות. מדבריהם עולה כי קיימת מורכבות בסוגיה זו – מצד אחד ההתערבות עצמה מתרחשת בערבית ולכן טבעי שסיכום הטיפול והמידע על הנער/ה יישמר בשפה זו. העובדים העידו שהדבר היה מקל עליהם מאוד ומפחית עומס וזמן. מן הצד האחר, מרבית המונחים המקצועיים, דרישות התיעוד והממשק מול גורמים נוספים הם בעברית ולכן גם כאן נוצרת בעיה של מעבר בין שפות. העובדים דוברי הערבית טענו שבכל מקרה נדרשת מהם עבודה כפולה מבחינת השפה, שתיעשה או בשלב כתיבת סיכום הטיפול במקרה שהמערכת בשפה העברית או בשלב כתיבת הדוח ודיווח המידע הלאה, אם המערכת תהיה בשפה הערבית.

בפיתוחים עתידיים מומלץ לתת את הדעת מחדש על סוגיה זו ולקיים חשיבה נוספת, תוך התייעצות עם גורמים בקיאים בנושא וכן עם עובדים בשטח שאינם דוברי עברית כשפת אם. כמו כן, יש לחשוב על הדרכה מורחבת וצמודה יותר במקרה של עובדים דוברי ערבית המתקשים בשפה העברית, שכן הדבר מוסיף למורכבות במילוי הכלי. אם השאלון לנער/ה ייכנס לשימוש שוטף יש לשקול לתרגמו לשפות נוספות, לפי הצורך.

תהליך ההטמעה והעבודה השוטפת עם המערכת

יש חשיבות מכרעת לפיתוח נהלים ותורות עבודה המתייחסים להיבטים הכרוכים בתהליך ההטמעה ובעבודה השוטפת עם המערכת:

תחלופת עובדים

יש לתת את הדעת לסוגיית תחלופת עובדים ולדרכי ההתמודדות עימה. בעולם הרווחה קיימת תחלופה גבוהה של עובדים מסיבות שונות (Kim & Stoner, 2008). הביקורים ביחידות העלו שהתופעה קיימת במידה ניכרת גם בשירות נוצ"ץ. אחת מהשלכות התחלופה היא שלא תמיד המידע על הנער/ה מועבר במלואו. במסגרת הראיונות הקבוצתיים השתתפו גם עובדים אשר מילאו את שאלון המעקב על בסיס שאלון ראשוני שאותו מילא עו"ס אחר. ואכן, חלקם העידו על פער ניכר בין היעדים, התוצאות וההתערבויות שהוגדרו בעבר לבין מה שהוגדר על ידם ומה שבפועל נעשה עם הנער/ה. פער זה עלול לקרות שכן סוגי הקשר הטיפולי שמבססים עובדים שונים עם הנער/ה עשויים להביא לשונות בסוגי הצרכים שבמוקד, בתוצאות הרצויות ובדרכי ההתערבות. שימוש שוטף במערכת ותיעוד כל שלב חושפים את הפערים בתחום זה. לצד זאת, הטמעת המערכת עשויה לסייע במעבר חלק יותר של המידע, כולל סביב התוצאות שהוגדרו להתערבות, ובשמירה על רצף טיפולי במקרים של תחלופת עובדים.

השאלון אמור להוות כלי עזר בידי עו"ס חדש לקבלת תמונה רחבה, מלאה ומסודרת על הנער/ה ועל המהלך הטיפולי, ולכך יש חשיבות רבה לטיפול בכלל ולהתערבות מונחית תוצאות בפרט. כמו כן, כדי להתייחס אל הדברים בהקשרם, חשוב שהשאלון ייתן ביטוי למידת ההיכרות של העו"ס עם הנער/ה ועם תוכנית ההתערבות.

עבודה מול מסגרות חיצוניות

במרבית המקרים ממלא השאלון הוא עו"ס נוער וצעירים או עו"ס בתפקיד אחר אשר נמצא בקשר ישיר עם הנער/ה ואחראי על ההתערבות והמעקב אחריה. בכמה מקרים עלתה דילמה באשר לזהות ממלא השאלון; לעיתים הנער/ה נשלח לפנימיה או למסגרת חיצונית כלשהי, אך האחריות למעקב אחר ההתקדמות עדיין נתונה בידי עו"ס נערים ונערות שמוגדר כ-Case Manager. אולם בפועל, העו"ס לא תמיד מצליח לקבל את המידע העדכני והרלוונטי על הנער/ה וכתוצאה מכך מילוי השאלון הוא חסר ולא מהימן.

קושי במילוי השאלון עשוי לעלות גם במקרה שהנער/ה נמצא/ת בטיפולם של כמה גורמים או בעלי מקצוע: "הסיפור של הקייס מנג'ר זו נקודה מאוד חשובה. הרעיון בנוי על זה שמי שממלא הוא הקייס מנג'ר ואם יש מקומות שבהם לא בדיוק ברור מי הקייס מנג'ר אז אולי זה מחייב להכריע את הסוגיה ובטח לקחת בחשבון כשבונים את הדבר הזה מכניסים שיש פה משהו לא פתור והשירות צריך לפתור את זה או הרשויות".

זו היא סוגיה עקרונית בשירותי הרווחה, והיא נוגעת לשאלת האחריות בנוגע להשגת התוצאות כאשר כמה גורמי טיפול מעורבים במקרה (בר-און, 2012; Mayne, 2007). יש לשקול לעומק את אופן ההתמודדות עם מעקב אחר נערים המטופלים על ידי גורמים במיקור חוץ או שנמצאים בטיפולם של כמה גורמים במקביל, לרבות הכרעה בנוגע לזהות ה-Case Manager ולהגדרת תפקידו ותחומי אחריותו. ייתכן שבמקרים מסוג זה כדאי לשקול למלא את השאלון בשיתוף גורם אחר שמטפל בנער/ה ומכיר אותו היכרות מעמיקה, או לחלופין יש לתת הנחיות להעברה סדורה וברורה של המידע בין הגורמים השונים. יש לשים דגש מיוחד על הגדרת האחריות כלפי השגת התוצאות, שכן במקרים מסוימים דיווחו העובדים על העברת מידע לא מדויק ממניעים שונים ולעיתים זרים של הגורמים הטיפוליים, גם כאשר התבצע מילוי משותף.

המערכת ואופן העבודה עימה יתמכו בעבודת ה-Case Manager כמתכלל המקרה ויחייבו אותו להתעדכן ולבצע מעקב על מצב הנער/ה מול כלל הגורמים המטופלים בו: "אם הייתי יודעת מראש שאני אצטרך לענות על שאלות כאלה ושבדד-ליין מסוים אצטרך לבוא עם תשובות אז הייתי מרימה שלושה טלפונים ויודעת איפה הדברים עומדים... הייתי באה מוכנה וזה היה יותר רלוונטי". כמו כן, המערכת עשויה להוביל להגברת האחריות של ה-Case Manager כלפי לקוחותיו, כמו גם לבניית מעמדו המקצועי בתוך המחלקה לשירותים חברתיים ובמערך השירותים המטופלים. כדי להטמיע שימוש אפקטיבי במערכת, חשוב להגדיר בבירור את הציפיות ואת תחומי האחריות של ה-Case Manager בנוגע לניהול הטיפול וכלפי השגת התוצאות. נוסף לכך, יש לבחון הרשאות חלקיות לגישה למערכת או לרכיבים מתוכה לכלל המסגרות שמקיימות קשרי גומלין עם השירות, כגון פנימיות, כדי לאפשר תנועה של המידע גם בין העובדים בארגונים ובגופים השונים, תוך הגדרה ברורה של מנגנונים לאיסוף ולהעברת מידע במידת הצורך.

ממשק עם מערכות מחשוב אחרות

בחלק מן היישובים נכנס לאחרונה שימוש במערכות ממוחשבות כחלק מן העבודה השוטפת, במסגרת הרפורמה והמעבר ל"ישראל דיגיטלית"¹⁰. מערכות אלה כוללות רכיבים שונים אשר חלקם חופפים לרכיבים המצויים בכלי שפותח לצורך הפיילוט. מן הראיונות הקבוצתיים עלתה תמימות דעים באשר לחשיבות הרבה בממשק אחד ויחיד שיכלול תחתיו את המודולות השונות הכוללות התאמות לסוגי אוכלוסיות. הפיצול למערכות מקבילות והיעדר התיאום ביניהן גורם לכפילות ולתסכול בקרב העובדים (Huuskonen & Vakkari, 2010). כמו כן, הודגשה החשיבות בעבודה כוללנית המבוססת על מערכת אחידה לכלל היחידות במחלקה לשירותים חברתיים, הן לצורך מעבר מסודר ורציף של המידע במקרים שבהם נערים נודדים בין מסגרות והן לצורך יצירת שיטת עבודה מערכתית הפועלת בפורמט אחיד תוך שימוש בצורת חשיבה דומה.

היבט זה מקבל משנה חשיבות על רקע מדיניות "המשפחה במרכז". לטענת העובדים, הצלחת הטיפול קשורה בין היתר גם לשלב שבו התחיל תהליך התכנון וההתערבות: "כשיש לך משפחה שלא הייתה ועדת החלטה וועדה לתכנון טיפול מעולם... וזה כבר הגיע למקומות מאוד מאוד קשים, ולך עכשיו תתחיל לתכנן כשהנער בן 13 (...) היה צריך הרבה קודם. אז אני חושבת שזה כלי אולי שצריך להיות לא רק לנוער כי הנוער זה כבר שלב יותר מאוחר. הרבה קודם במחלקות, במשפחות". לכן, יש צורך בשימוש במערכת גנרית שתאפשר התייחסות הן אל המשפחה ככלל והן לפרטים מתוכה לפי הצורך. יתרה מכך, מערכות ייעודיות הנכנסות לעומק סביב אוכלוסיות ספציפיות צריכות להיות בממשק עם המערכת הכללית ולהוות נדבך נוסף מעבר לטיפול במשפחה (שר וארזי, 2017). מערכת ממוחשבת גנרית ומשותפת, כמו זו המצויה בשלבי פיתוח והטמעה במחלקות לשירותים חברתיים, תתרום לתהליך טיפולי רציף ויעיל בנער/ה כבר מן השלב הראשוני, ותאפשר סנכרון של ניהול התיקים במשפחה כולה. אם מערכות אחרות ימשיכו להיות בשימוש, חיוני שמידע המוזן בהן "יישאב" לתוך המערכת לניהול מידע ולתכנון התערבות, כדי להימנע מן הצורך בהזנה כפולה של נתונים. כמובן שיש לשים לב להיבטים אתיים בכלל ולסוגיית הסודיות בפרט, ולנהוג ברגישות הנדרשת לפי כללי האתיקה בכל הקשור להרשאות בעלי התפקידים השונים במחלקה (סבו-לאל וארזי, 2011; שניט, 2001).

העיתוי והתדירות של מילוי שאלון המעקב

אחת הדילמות שעולות בשימוש במערכת מסוג זה נוגעת לסוגיית העיתוי – מהו פרק הזמן המתאים למילוי הראשוני של השאלון. דילמה נוספת עוסקת בשאלת התדירות בין מילוי אחד למשנהו.

בהתייחס לסוגיית העיתוי, בשלב הפיתוח הוצע כי המילוי הראשוני יבוצע תוך פרק זמן מספק של היכרות בסיסית עם הנער/ה ויצירת קשר, אשר הוגדר על ידי השירות כפרק זמן של כשלושה חודשים. ממשוב העובדים עלה כי אכן קיים צורך במתן זמן לצורך ההיכרות, תהליך בניית הקשר ואיסוף המידע: "לפי דעתי כדאי למלא את השאלון אחרי חצי שנה או שלושה חודשים. שאז כבר יודעים מה... ואז אפשר להחליט האם לעשות את התהליך הזה, ופעם בשנה לעקוב או לא".

¹⁰ "ישראל דיגיטלית" – מיזם ממשלתי השואף לרתום ולמנף את ההזדמנות הטמונה במהפכה הדיגיטלית ובהתפתחות טכנולוגיות המידע והתקשורת לטובת צמיחה כלכלית מואצת, צמצום פערים והפיכת הממשל לחכם, מהיר, ידידותי לאזרחים ומוביל עולמי בתחום הדיגיטלי.

אשר לתדירות המילוי, קיים מתח בין שתי חלופות מרכזיות – מילוי השאלון בפרקי זמן קבועים מראש לעומת מילוי תלוי מקרה המותאם לתוכנית הטיפול שהוגדרה ולהתפתחויות בחיי הנער/ה. כשנשאלו העובדים על תדירות מילוי שאלון המעקב, מרביתם טענו שאת השאלון במתכונתו הנוכחית יהיה קשה מאוד למלא בתדירות גבוהה, ולכן לרוב הוסכם על טווח זמן של שנה למילוי שאלון מקיף ומפורט, וזאת בזיקה למנגנונים הקיימים כמו מיון התיקים או ועדות תכנון טיפול. במקרים מסוימים, כאשר הקשר הטיפולי סובב סביב בית הספר או כשמדובר בתוכנית בעלת פרק זמן מוגדר, הציעו העובדים לקבוע את מילוי השאלון במועדים שבהם טבעי לעשות כן, למשל בתחילת שנת לימודים ובסיומה. עם זאת, אם מדובר על קשר קצר טווח, העריכו העובדים כי על המילוי להתבצע בסיום הטיפול או השהות במסגרת, גם במקרה שבו עדיין לא חלפה שנה מן המילוי הקודם.

לצד העמדה באשר למילוי השאלון המלא בנקודות זמן מוגדרות, יש המצדדים במילוי תלוי-מקרה ובמדידת התוצאות בצמתים המוגדרים פרטנית לכל לקוח. תזמון המילוי עשוי להיות מושפע ממשתנים אינדיבידואליים כאשר מסיבות שונות, חיצוניות או פנימיות, יש תקופות מתאימות יותר או מתאימות פחות לעדכון תוכנית ההתערבות ולבחירת התוצאות עבור נער מסוים, ואפשר שבבחינת תדירות מילוי השאלון יש מקום להתחשב גם ברכיב זה. חלק מן העובדים טענו שכדי שהכלי יהיה יעיל ושימושי יש צורך בהערכה על בסיס תדיר יותר, כתלות במקרה, או לחלופין ליצור כלי משלים שישמש את העובדים לתיעוד ולסיכום הפגישות השוטפות, להצבת משימות ויעדים ולמעקב אחריהם בפרקי זמן קצרים שתואמים יותר את קצב העבודה הדינמי והמשתנה עם בני הנוער: "אם זה לא יהיה כלי עבודה שהוא... (...) גם לעיתים קרובות, גם מידע הרבה יותר זמין. כאילו החלטתי על התוכנית הזאת? אז אחרי שבועיים אני רוצה שתקפוץ לי התראה: זאת המשימה שסימנת לעצמך ואלו היעדים או אבני הדרך שאת רוצה להשיג.. את שם / את לא שם".

נראה שלעובדים יש צורך במערכת שבה ניתן יהיה להשתמש באופן שוטף ואף לעשות הערכה מחודשת-נקודתית של רכיבים מתוך תוכנית הטיפול, מבלי להידרש בכל פעם לענות על השאלון במלואו. צורך זה עלול לעמוד בסתירה לצורכי המטה לקבל מידע כוללני ואחיד מהרשויות, דבר אשר ניתן לביצוע מיטבי באמצעות הערכה מקיפה במועדים קבועים. המתח שבין צורכי המטה לצורכי השטח מחייב את השירות לתת את הדעת על תדירות מילוי השאלון כפי שהוצג במתכונתו הנוכחית מצד אחד, ומנגד, על מפתחי מערכת המחשוב להביא בחשבון את צורכי העובדים בשטח ולתכנן מערכת משלימה בעלת מאפיינים וממשק דינמיים, שתותאם לביצוע ניטור, הערכה ותכנון מחודש באופן שוטף (שר וארזי, 2017). במילים אחרות, יש לשאוף ליצירת מערכת המשרתת את העובדים ובהתאם לכך לאפשר גמישות על פי הצורך, ועם זאת כדאי לקבוע מסגרת מוגדרת של מילוי השאלון המלא בטווח זמן של שנה לכל היותר.

התאמת סוג המקרה למילוי השאלון

דילמה נוספת עולה סביב ההבחנה בין מקרים שונים בשימוש בכלי. מצד אחד יש שאיפה לאיסוף מידע עשיר ורחב על כמה שיותר נערים, הן לצורכי איגום המידע והן כדי ליצור תהליך אחיד ומוגדר שבו סוג הקשר והמענה מתקיימים על בסיס הערכת המצב הסדורה. מנגד, יש נערים שהקשר עימם חלקי ומצומצם, אם בשל חוסר שיתוף פעולה של הנער, אם בשל היותו במסגרת חיצונית חוץ-ביתית ואם מאחר שהסיוע הנדרש למתן מענה על הצורך הוא נקודתי ותחום. במקרים כאלה מילוי השאלון יוצר עומס מיותר על המערכת ועלול גם לגרום לרתיעה בקרב הנערים בשל המידע הרב שנאסף עליהם. בהתאם לנאמר בספרות, חשוב להימנע ממצב של איסוף מידע מקיף ומפורט אם לבסוף הוא נותר ללא שימוש (Mayen, 2007; Huuskonen & Vaakari, 2010).

לדעת העובדים מילוי שאלון מסוג זה לא מתאים לכל הנערים ולכל המקרים: "אלו שקלוטים במסגרת 'בית חם' למשל, אז זה מובן מאליהם שהקשר איתם יהיה יותר אינטנסיבי מאשר נערה שהיא רק קלוטה כנערה במצוקה שיכולה לבוא לשיחה פעם בחודש, פעם בשבועיים ואז זה לא רלוונטי לעשות משהו כזה... וזה כבר שאלון אחר, מקוצר יותר". כמענה למקרים השונים, הועלתה הצעה לפצל בין טיפול לטווח קצר בשעת משבר לבין טיפול לטווח ארוך.

רבים העלו את הטענה כי יש לעשות בשאלון שימוש רק עבור נערים/ות המטופלים טיפול אינטנסיבי. עם זאת, טענה זו מנוגדת לעקרונות החשיבה התוצאתית, ולפיה רכיבי ההתערבות ובכלל זה רמת האינטנסיביות נקבעים לאחר הערכת המצב ובזיקה לצורכי הנער/ה ולתוצאות שהוגדרו. אחת הדרכים להתמודד עם סוגיה זו היא באמצעות שימוש בכלי סינון ראשוני, שיהיה בהלימה עם כלל השירותים העובדים עם האוכלוסייה, ויכלול הערכת מצב כללית יותר שעל פיה יוחלט אם יש צורך במילוי השאלון המפורט להערכת המצב. שאלון הסינון יהיה חלק ממערכת תיק לקוח הכוללת את רשימת הנזקקויות, ועל השירות לקבל החלטה באשר לסוג הבעיות שיחייבו מעקב אינטנסיבי ולהיקפן. רק עבור הלקוחות שיענו על הקריטריונים הרלוונטיים יתבצע מעבר למודולה של העמקת האבחון ותתקיים הערכה מפורטת יותר אשר תסייע בניהול ההתערבות.

התמודדות עם עומס העבודה

הערכת הכלי על ידי העובדים בהתייחס לסוגיית עומס העבודה העלתה שני צדדים מנוגדים. מצד אחד, נראה שמילוי השאלון נחוה כיצור מעמסה על רקע נסיבות של עומס שקיים מלכתחילה בעבודתם השוטפת. מתגובות העובדים ניכר כי היחידות מתמודדות עם עומס ולחץ רב ברמה היום-יומית, הנובעים ממאפייני האוכלוסייה ומשגרת עבודה רוויית משימות: "זה קשה, באתם בתקופה מאוד לא פשוטה... של המון דיונים, מעקבים ונסיעות...". בימים אלה נכנסות מערכות חדשות בחלק מן היישובים וקליטתן והטמעתן דורשות הערכות מוגברת ומוסיפות לחץ לשגרת העבודה. נוסף לכך, שינויים במדיניות השירות באשר להרחבת אוכלוסיות היעד מוסיפים אף הם לתחושת העומס. מן הצד האחר, העובדים מכירים בשאלון ככלי המאפשר להציף את העומס כלפי המטה ואולי אף לסייע בוויסות המשימות ובארגון. לטענת העובדים, גורמי המטה והרשות המקומית לא תמיד מודעים לכמות הנערים שבאחריות כל יישוב ולמצוקה הנגרמת עקב עומס יתר של טיפול בתיקים. הטמעת המערכת ושימוש שוטף בכלי עשויים לסייע בהעברת המידע האגרגטיבי על עומס העבודה בכל יחידה ולאפשר מעקב אחר העשייה בשטח, פיקוח והקצאת משאבים: "ככה הרשות תדע מה העומס, לא סתם נגיד להם שעומס אלא הם ידעו מה בדיוק אנחנו עושים וזה יאפשר פיקוח ובהתאם יתנו כוח אדם ושירותים". הדבר חשוב גם כאמצעי לשקף להנהלה את העבודה, כך שהנראות וההכרה בעבודת העו"סים תגבר (שר וארזי, 2017).

השימוש בשאלונים לדיווח עצמי

בשלב א' של הפיילוט קיבלו חלק מן העובדים שאלון לדיווח עצמי עבור הלקוחות, נוסף לשאלון הבסיסי שאותו נדרשו למלא. שאלון זה עוסק בהגדרת הבעיות המרכזיות והתוצאות הרצויות מנקודת מבטו של הנער/ה, והוא עומד בהלימה עם זכות הלקוח להכרעה עצמית, עם עקרון השותפות בעבודה סוציאלית ועם מחקרים המדגישים את חשיבות נקודת המבט של הלקוח כמומחה לחייו, בפרט בקרב בני נוער (ארזי, 2004; רוזנפלד וקדם, 1999; שניט, 2001; Kirst-Ashman & Dalrymple & Burke, 2006; Hull, 2006; Milner & O'Byrne, 2009; Parker & Bradley, 2010). התגובות בקרב העובדים בנוגע לשאלון זה היו מגוונות, בדומה לשלב הקודם של הפיילוט. יש שראו בו כלי חיוני לעבודה נכונה והדדית וסיפרו שמילוי קידם את הקשר הטיפולי ותרם

לחיבור ולמוטיבציה מצד הנער/ה. השאלון לנער/ה יכול לטענתם לשמש כלי למעקב משותף אחר התקדמות תהליך ההתערבות ולמיקוד בתחומים חשובים שלא בהכרח עולים ספונטנית בשיחות. אחרים העידו על התנגדות ועל חוסר שיתוף פעולה בקרב הנערים, והעלו השערה ולפיה הדבר לא התאים לשלב הטיפולי באותה עת. כמו כן, היו שדיווחו על קשיים טכניים במילוי השאלון עם חלק מן הנערים בשל חוסר נגישות ומפגשים בתדירות נמוכה, והיו שטענו כי היענות הנערים למילוי תלויה ביכולת הוורבלית, ברמת המודעות שלהם למצבם וביכולת ההתבוננות הפנימית.

כמה עובדים ראו בשאלון לנער/ה כלי לגילוי "האמת" והביעו חשש באשר ל"מהימנות התשובות". הם העלו הצעה לניסוח השאלות באופן מותאם לנוער, תוך יצירת יותר אפשרות למלל חופשי ועשיית "מניפולציה על השאלות" כדי לשאוף לכך שהן ישקפו את המצב לאשורו (למשל במקום "האם ההורים שלך משגיחים עליך?" לשאול "עד איזו שעה אתה מסתובב בדרך כלל?"). לעומתם, היו שראו בשאלון אמצעי להתרשם מן החוויה ומן התפיסה העצמית של הנער את מצבו, הרלוונטיות ביותר לבניית תוכנית התערבות מותאמת: "לי חשוב לדעת מה החוויה של הילד כשאני יושבת פה בחדר. את האמת אני כבר יודעת. (...) אנחנו רואים מתי ילד מוזנח. יש לנו מספיק אינדיקציות מבחינה רפואית, לימודית, חברתית, איך שהוא לבוש, איך שהוא מדבר (...) אני צריכה לדעת מה החוויה של הילד כי אני צריכה להגיש לו תוכנית טיפול שתותאם לצורך שלו. אם אני אציע לו עכשיו להיות במסגרת חוץ ביתית כאשר הוא בכלל לא חווה את עצמו בסיכון אז זה לא מותאם לו".

על אף שמרבית העובדים הביעו הסכמה באשר לחשיבות הבאת נקודת המבט של הנערים ושיתופם בתהליך, חלקם הציעו שייעשה בפורמט אחר משאלון. לדעתם, עדיף שהמילוי לא יתבצע בכתב על ידי הנער/ה אלא באמצעות שיחה משותפת עם עו"ס קרוב בתחילת הטיפול ובסימומו, תוך הכוונה, מתן הסבר ושימת דגש על רכיב הסודיות: "אני חושבת שצריך לעשות איזשהו תיווך, אולי לשאול את השאלות כמו שיחה. בגילאים האלה הם ממעטים לדבר והשאלונים האלה עלולים להלאות את הנערים ואולי אפילו לאיים - למי אתה מוסר את המידע... חייבת להיות שיחה, אתה לא יכול לשלוח להם במייל. אפשר למלא יחד איתם ולהגיד שזה נשאר בינינו". הצעות נוספות לשיפור התייחסו לצורך ליצור חיבור יותר טוב בין רכיב זה לבין המהלך הכולל של תכנון ההתערבות, להפיכת השאלון לקצר וידידותי יותר, להתאמתו מבחינה שפתית וצורנית לבני הנוער ולמתן אפשרויות נוספות למילוי (שאינן דף נייר). היו גם שהציעו להעביר לנער/ה עותק של השאלון כביטוי לחוזה המעגן את המטרות וכאמצעי למעקב משותף אחר מימושם עם התקדמות הטיפול.

אנו סבורות כי יש מקום להתייחס לרכיב זה כאופציונלי, תוך הדגשת החשיבות בשיתוף הנער/ה ובהבאת קולו כמקור חשוב ומהימן בתהליך קבלת החלטות הקשורות לגורלו. חשוב שהשימוש בכלי זה או אחר תהיה נתונה לשיקול דעתו של העובד בהתאם למאפייני הנער/ה, רצונותיו/ה והקשר שנוצר, ואין לחייב שימוש עם כל לקוח בכלי זה או אחר שיפוח.

תגובות העובדים על מהלך הפיילוט

לצד איסוף משוב על החשיבה התוצאתית, על השימוש בכלי ועל תהליך ההטמעה של המערכת, ייחדנו התייחסות לתהליך הפיתוח של המערכת ולמהלך הפיילוט, וזאת כדי ללמוד מכך על נקודות לשיפור ולשימור שעלו בהתנהלות הנוכחית תוך הסקת מסקנות ותובנות לטובת מהלכים דומים בעתיד.

כאמור, תהליך הפיתוח של המערכת הכוללת היה מורכב משני שלבים, כאשר שלב א' כלל את פיתוח רכיבי תכנון ההתערבות ושלב ב' כלל את פיתוח רכיבי המעקב אחר יישום ההתערבות ועדכונה. מבנה זה אפשר תהליך של למידה בין שני שלבי הפיילוט והיווה בסיס לטיוב ולשיפור. המסקנות מהשלבים השונים הובילו למספר לקחים ותובנות בנוגע לתהליך הפיתוח והתנהלות הפיילוט:

- העובדים הדגישו את החשיבות של פיתוח הכלי באוריינטציה של השטח, מתוך ראייה שהוא אמור לשמש בראש ובראשונה את העובדים עצמם, תוך שהוא ממריץ אותם למלא את השאלון ותורם להם: "אם זה יהיה משהו שנרגיש שהוא גם לנו, אנחנו נרגיש שזה עושה לנו סדר ושזה באמת מארגן לנו את הדברים, אנחנו מאוד היינו שמחות לעשות את זה". העובדים נטו לראות במערכת כלי עבודה המשרת יותר את ההנהלה והמטה: "אם את רוצה לגייס אותנו תעשי שאלון טוב שבמקביל אני אמלא כל מיני רובריקות שיעזרו לפיקוח למעלה... אני מרגישה שהולכים פה הפוך - כופים עלינו משהו ובגלל זה יש כאן גם התנגדות כזאת... תבנו משהו זורם ואז את הכמה רובריקות שיש בסוף אני אעשה לפיקוח... כל תהליך הפיתוח של הדבר הזה נעשה הפוך, יצרו שאלון מלמעלה ואז הורידו אותו לשטח". אמירה זו עולה בקנה אחד עם הספרות העוסקת בהתקבלותן של מערכות ממוחשבות לניהול מידע בשירותי רווחה, ובה עלה כי עובדים רבים תופסים מערכות אלה בעיקר כאמצעי פיקוח וטוענים שהמערכות נוטות לשמש יותר את המטה והמנהלים ופחות את העובדים, גם אם ייעודן המוצהר כולל תמיכה בעבודת העובדים בשטח (Burton & Van den Broek, 2009; Gillingham, 2013; Kärki, Laaksonen, & Monnickendam et al., 2012). חשוב לציין כי ביקורות אלה מוכרות מניסיונות קודמים שנעשו בארץ ובעולם (Hyppönen, 2012; Savaya, Altschuler, & Melamed, 2013; 2008). להרחבה ראו שר וארזי, 2017). בבניית המערכת הנוכחית נעשה ניסיון להתמודד עם חלק מן האתגרים הללו, אך נראה כי עדיין יש מקום לשיפור. לאור זאת, יש חשיבות רבה בגיוס העובדים למילוי השאלון תוך הדגשת תועלתו הרבה עבורם ויצירת התחושה שמטרתו העיקרית היא לתמוך בתהליכי תכנון ההתערבות ובעבודת העו"סים בשטח. על אף שהשאלונים פותחו תוך התייעצות מתמדת עם הדרגים השונים, חשוב להרחיב את שיתוף העובדים בכל שלבי הפיתוח של הכלי, וכן לדאוג לכך שהתהליך השתפני יקבל יותר נראות ויתבצע בשקיפות מול העובדים. נוסף לכך, יש לתווך לעובדים את הרציונל בפיתוח המערכת, לרבות השיקולים והעקרונות שהנחו את בנייתה, ורצוי אף למסד מנגנון מסודר למשוב שיבחן את אופן קבלתה ואת השימוש בה.
- עלה הצורך במערך מצומצם מקדים לפני היציאה לפיילוט רחב, שבו מושם דגש על קשר ישיר עם העובדים הכולל הדרכה אישית ומשוב פנים אל פנים. הדבר נעשה בשלב א' טרם היציאה לשטח בשני יישובים בלבד. בתחילת הפיילוט התקיימה הכשרה מרוכזת בבית הספר המרכזי להכשרת עובדים לשירותי הרווחה, ובה לא נכחו כל העובדים. כחלק מן הלקחים הללו הוחלט בשלב ב' של הפיילוט על מתן הדרכה צמודה למילוי השאלון, שכללה הרצאת פתיחה בנוגע לחשיבה התוצאתית, וכן ליווי ומענה על שאלות במהלך המילוי.
- בשל אילוצים וסיבות טכניות, היה פער של כמה חודשים בין רכיבי שלב א'; בין ההכשרה שניתנה לעובדים לבין איסוף הנתונים באמצעות השאלון, ובין שני אלה לאיסוף המידע בשאלון המשוב. העובדים התלוננו על כך וטענו שהרגישו שהדברים היו מנותקים האחד מן השני וכי העקרונות והדגשים נשכחו בפרק הזמן שעבר. כתוצאה מכך הובן הצורך בשמירה על טווח זמן קצר יחסית בין השלבים. בשלב ב' לעומת זאת, ההדרכה, מילוי השאלון ושיחת המשוב נעשו בסמוך האחד לשני. שינויים אלה היו בעלי ערך לדעת העובדים והשפיעו לטענתם על החוויה ועל החיבור שלהם לתהליך: "אני חייב להגיד שקודם כל עצם זה

שהייתם פה וכל הזה של הלפני... היה יותר סבבה מהקודם. גם אחרי שישבנו עם כל ההסבר, שנתיים אחרי שלחנו את השאלון, אחרי זה היינו צריכים לעשות את כל השאלונים לבד ב-SOS בלחץ... שנתיים אחרי התקשרו לשאול אותנו כל מיני הערות בטלפון, בתחושה עבר ים של זמן¹¹. ועכשיו עוד פעם. אבל עוד פעם, בתחושה שאתם פה ודיברנו וכאלה ולשבת לעשות את השאלון הזה גם כשקיבלנו את הפירוט... אז היה באיזשהו מקום נחמד יותר מפעם".

■ למרות הניסיון לשפר ולייעל את הפיילוט בשלב ב', עדיין הורגש קושי מצד העובדים להתפנות למילוי השאלון ולהתעמק בו, על רקע טרדות העבודה היום-יומית. חלקם אף הוקפצו תוך כדי המילוי למקרי חירום, דבר שכיח יחסית בשגרת העבודה של עו"סים עם בני נוער. בעקבות זאת הועלתה הצעה לשנות את אופי הפיילוט כך שיתבצע מול מספר מצומצם של עו"סים שלא נמצאים בשגרת עבודה אינטנסיבית ושוחקת, למשל עובדים שכרגע פינו את זמנם ללימודי תואר שני. כך יכולה להיווצר קבוצה של עובדים מקצועיים שמצד אחד מכירים את צורכי השטח ומן הצד האחר בעלי פניות להתמסר לתהליך ולהקדיש זמן לבניית השאלון בצורה טובה ומעמיקה. עם זאת, ההצעה שהועלתה לא תואמת את המציאות בשטח, שכן לרוב עו"סים לומדים לתואר שני במקביל לעבודתם ונתונים בעומס רב. נוסף לכך, מימוש הצעה זו עלול לצמצם את מגוון הדעות והעמדות המתקבלות במדגם הנוכחי, ועל כן אפשר לשקול שילוב בין שני הכיוונים הללו ליצירת מהלך מתאים.

■ נקודה נוספת שעלתה היא שתהליך הפיילוט מחייב בבסיסו ביצוע תצפיות שמטרתן לראות כיצד בפועל מתנהלת עבודתם השוטפת של העו"סים במקומות השונים. ייתכן אפוא שיש מקום לכלול נדבך מקדים לפני קיום קבוצות המיקוד עם העובדים. הדבר תואם את ההמלצה המובאת בספרות בדבר הצורך בבדיקה של השימוש במערכת בקנה מידה מצומצם ב"תנאי שדה" כחלק מתהליך הפיתוח, כדי לוודא שהיא אכן מותאמת לעבודה כפי שהיא מתבצעת במציאות. אפשר לעשות זאת באמצעות מערך מחקר מלווה הכולל תצפיות, תיעוד ההתנהלות ושימוש בכלים נוספים כגון ראיונות ושאלוני משוב בכדי לזהות חסמים ובעיות (Gillingham, 2015; Huuskonen & Vakkari, 2013; Huuskonen & Vakkari, 2015; White, Wastell, 2010; Broadhurst & Hall, 2010).

■ במקביל להעברת הפיילוט התנהלו תהליכים שונים ברמה המקומית והארצית, שקיבלו הדים גם בתגובות העובדים בתהליך הנוכחי. קיום התהליכים בו-זמנית עורר תחושת תסכול בקרב העובדים והביא לתלונות על חוסר תיאום ועל דרישה להשקעת זמן רב, דבר שהוביל לטענות לעומס קיצוני: "לעשות מערכת שהיא רק לנהל את התיק או לעשות מערכת שהיא רק דיווח זה יחסית קל... לנסות לחבר בין הדברים ושלא יהיו מיליון מערכות שונות ושהדברים יהיו מתואמים זה האתגר". יש חשיבות בהכרת התהליכים המקבילים לעומק, לשם יצירת שיתוף פעולה ולקיום למידה הדדית.

מן ההקבלה למערכות אחרות שנמצאות בשימוש אפשר ללמוד על דגשים שהעובדים העלו:

- מילוי רטרואקטיבי במערכת על תיקים ישנים מיותר ומוסיף לעומס העבודה שלא לצורך.
- תכנון מהלך הטמעה מסודר ומובנה תוך מתן הנחיות, לוחות זמנים והגדרת אחריות, למניעת עמימות ולהפחתת תחושת חוסר וודאות.

■ צורך בהדרכה צמודה ומקיפה לפני הטמעת הכלי ותחילת השימוש בו.

¹¹ הדברים המובאים בציטוט משקפים את החוויה הסובייקטיבית של העובדים. בפועל הפער בין רכיבי הפיילוט השונים בשלב א' היה כמה חודשים.

4.3 ממצאים מחקרי המקרה

כדי לאמוד את המידה שבה המערכת אכן מאפשרת התבוננות מעמיקה במקרים ואף שימוש בתוצריה, ערכנו שישה חקרי מקרה (אחד מכל יישוב שהשתתף בפיילוט), ובהם התחקינו אחר אופן המילוי ואחר היקף השימוש ברכיבי השאלון השונים. נוסף לכך בוצעה השוואה למידע שעלה מסיכום תיק הלקוח אשר הופק על אותו/ה נער/ה במילוי הקודם, וכן נעשתה התבוננות ברמה האגרגטיבית על תשובותיהם של כלל העו"סים, בהתייחס לכל סעיף בשאלון. מהעמקה זו ברבדים השונים עלו תובנות מעניינות, הן בנוגע למאפיינים ולצרכים של הלקוחות ולתכניות ההתערבות שנבחרו עבורם, והן בנוגע למבנה השאלון ולמערכת הממוחשבת.

תובנות מהתבוננות בשאלונים ובחקרי המקרה

- המערכת אכן מאפשרת העמקה במידת הצורך ואף הבנה של הסיפור השלם, כולל הבנת הרציונל שעמד מאחורי תכנון ההתערבות וההחלטות שהתקבלו. לשם ראיית התמונה הרחבה מומלץ לעודד שימוש באפשרות לתוספת מלל חופשי, אשר מעשיר את תיק הלקוח ומבנה את ניהול המקרה.
- לצד הערך הרב שמיוחס למלל החופשי ותרומתו להבנה כוללת ומעמיקה של המקרה, ריבוי המקומות המיועדים להערות יצרו תחושת חזרתיות והאריכו את השאלון שלא לצורך. נוסף לכך, לעיתים העובדים פירטו את סיפור המקרה שלא במקום המתאים לכך ופעמים מידע זהה הוזכר או הועתק כמה פעמים במקומות שונים. יש לחשוב כיצד למנן את אופציית הפירוט במלל חופשי ולהגיע לאיזון המדויק שימנע חזרתיות וסרבול ובו בזמן יקיף את כל המידע הנדרש. המלצות למקומות ספציפיים שבהם מומלץ להסיר או להוסיף מלל חופשי מפורטים בנספח ב'.
- מן המקרים שנבדקו עלה שכאשר בין העובד לנער/ה יש היכרות מעמיקה, השאלון לרוב עשיר ומפורט וכפועל יוצא גם בעל ערך רב יותר לתכנון ההתערבות ולמעקב אחר מימושה. ממצא זה תומך בצורך בשימוש בשאלון הערכת מצב מקדים המהווה כלי לסינון שעל פיו יוחלט אם יש צורך במילוי השאלון המפורט.
- לעיתים חלק מן השאלות לא נענו והתקבל מידע חסר. הדבר ניכר בעיקר בחלקו השני של השאלון, וכן בטבלאות בעלות ריבוי פריטים. על השירות לקבל החלטות בנוגע למידע החשוב ביותר ברמת המטה ובהתאם לכך יסומנו השאלות בתחומים אלה כשאלות חובה, כך שאי-מענה עליהן לא יאפשר התקדמות במילוי השאלון.
- העובדים השתמשו לעיתים בסעיף "בבדיקה", ובחלק מן המקרים תשובה זו נותרה על כנה גם במילוי החוזר. עקב כך התעוררה שאלה בנוגע לאופן שבו העובדים פירשו את המונח "בבדיקה"; האם אכן מתקיימת בדיקה בנוגע למידע החסר? ואם כן, באילו ערוצים? הבהרה זו חשובה במיוחד במקרים שבהם מידע מסוג כזה או אחר מחייב נקיטת פעולה על פי חוק או נהלים. ייתכן שיש מקום להפריד את הסעיף לשני חלקים: 1. "המידע לא ידוע בשלב זה" - עבור מקרים שבהם אין מידע עדכני; 2. "בבדיקה" - עבור מקרים שבהם עולה חשד שעדיין לא אומת ומתקיימת בדיקה אקטיבית בעניין. בסעיף זה יש לשקול להוסיף גם אפשרות למלל חופשי שבו העובד יפרט את הפעולות שנעשות לבירור המידע וחשוב כי בשאלון המעקב המערכת תסב את תשומת הלב של ממלא השאלון לפרטי המידע שלגביהם צוין כי מצויים בבדיקה. בכל מקרה נדרשת הכרעה בנוגע למידע המחייב בדיקה, ובהתאם לכך לבצע את הפיצול.

- שאלון המעקב מתחקה הן אחר שינויים במאפייני הלקוח והן אחר שינויים בעוצמת הצרכים (שהיא אחת הדרכים להערכת התוצאות). השינויים שחלו בתקופת הזמן שבין המילוי הראשון של השאלון למילוי החוזר נלמדו בשתי דרכים שונות: העובדים התבקשו לדווח בהתייחס לכל תחום האם להערכתם חל שינוי, ואם כן להצביע על כיוונו. נוסף לכך הם נשאלו שאלות הנוגעות למצבו של הנער/ה כיום, ומתוך השוואה לתשובות שענו במילוי הקודם אפשר היה ללמוד על קיומו של השינוי ועל היקפו. לעיתים התגלה חוסר התאמה בין תשובתם על השינוי שעבר הלקוח לבין הדיווח על מצבו בעת המילוי. ייתכן שהדבר נובע מכך שהחיים הדינמיים ומלאי התהפוכות של בני הנוער מובילים לריבוי שינויים, כך שלא תמיד זכורה נקודת הייחוס מאז מועד המילוי הקודם. חוסר ההתאמה ופערי המידע צפויים להצטמצם במצב שבו ישולב הכלי כחלק אינטגרלי ממערכת תיק הלקוח שאמורה לספק פרטים עדכניים ומהימנים על הנער/ה. לצד זה, ההמלצות הן:
 - להציג את התשובות מן המילוי הקודם בפרקי השאלון השונים (עדכון המאפיינים והצרכים; עדכון הכוחות; מעקב אחר יישום ההתערבות והשגת התוצאות). המלצה זו חשובה על אף החשש להטיות מוכוונות או לא מודעות, כדי לאפשר מקור להשוואה ולהוביל לאחידות בדיווח על שינויים. כמו כן, מילוי הטבלאות המכילות דירוג פריטים והיגדים על סקאלה יקבל משמעות רבה יותר אם התשובות מן המילוי הקודם יוצגו על המסך והמענה הנוכחי יתבצע בהשוואה אליהן.
 - להציג את השינויים ב"סיכום תיק הלקוח" בצורה ויזואלית, למשל באמצעות טבלה המציגה את ההבדלים המשמעותיים בין המילוי הקודם למילוי החוזר, תוך הדגשת המקומות שבהם קיים קושי. כך יאפשר "סיכום תיק הלקוח" השוואה ישירה ומוחשית בין נקודות הזמן השונות וייתן אינדיקציה על השינוי שהתחולל לשם קבלת תמונה ברורה של לפני-אחרי ושל המקום שבו הנער/ה נמצא/ת כיום.
 - על בסיס חקרי המקרה נראה כי השאלה הכללית מעבר לתחומים השונים: "האם חל שינוי במצבו הכללי של הלקוח?", המופיעה לאחר פירוט כל התחומים, אינה בעלת ערך מוסף מעבר לשאלות הספציפיות על שינוי בכל תחום צורך. על כן אפשר להסירה.
- במילוי החוזר, הגדרת התוצאות הייתה לרוב מצומצמת יותר. העובדים הגדירו פחות תחומי התערבות ובדרך כלל התוצאות שנבחרו נלקחו מתוך התוצאות שהוגדרו בפעם הקודמת. ייתכן שמצב זה אכן משקף השגה של חלק מן התוצאות והמשך עבודה רק על אלה שלא הושגו. לחלופין, אפשר שהעובדים למדו תוך כדי ההתנסות במערכת את הצורך בהתמקדות ואת האפקטיביות הקיימת בעבודה על מספר קטן יחסית של תוצאות. בהתאם לכך, יש הגבלה בשאלון על בחירת 2-3 תוצאות מרכזיות בלבד; יש להדגיש זאת וכן לשקול הוספת דירוג לפי סדר עדיפויות כדי לסייע במיקוד.
- התשובות לשאלת ההנמקה בבחירת תוכנית ההתערבות ("מהן הסיבות העיקריות לבחירת תוצאות אלה?") לרוב היו דומות בין התחומים. כדי להימנע מחזרתיות מומלץ לאחד ולשאול פעם אחת בלבד לאחר פירוט התחומים השונים. כך אפשר לעשות גם בפרק השגת התוצאות, בנוגע לגורמים שהובילו להשגה או לאי-השגה של התוצאות. במקרים שבהם יש צורך בהבחנה ובהתאמת תשובה לתחום ספציפי, ניתן יהיה להתייחס לכך במלל חופשי.
- יש להדגיש לעובדים כי הערכת התוצאות בחלק המעקב אחר השגת התוצאות מתבצעת באמצעות התבוננות על הסמנים ומידת השגתם. לפיכך יש לנסח בהתאם את השאלה המתייחסת לכך וכן לחדד בהכשרה את אופן הערכת התוצאות על בסיס

סמנים. בכלל זה, חשוב להבהיר לעובד כי אין מניעה שאותו סמן יבטא השגה של יותר מתוצאה אחת, למשל שינוי בלבוש והיגיינה אישית יכול לבטא שיפור בטיפול ההורי והפחתת הזנחה מצידם, ובה בעת לשמש גם אינדיקציה להטבה במצב הרגשי של הנער ובהעלאת הערך העצמי שלו.

לסיכום, מחקרי המקרה נראה כי הלקוחות הללו עברו תהליך משמעותי בפרק הזמן שעבר ומדיווחי העובדים עלה שאצל נערים רבים התחולל שינוי חיובי. כמו כן, אפשר היה ללמוד כי העובדים עשו שימוש במערכת ברצינות ותוך הקדשת תשומת לב. במקרים שנבדקו, מרבית העובדים הרחיבו והוסיפו מידע שסייע לקבל תמונה מלאה ועשירה יותר, והנימוקים לבחירות ההתערבות היו מוגדרים היטב ובהתאם לרוח החשיבה התוצאתית. ניכר שקיימת זיקה בין התשובות שניתנו בשלב א' של הפיילוט לבין התשובות שניתנו בשלב ב' באשר לצרכים ולתחומי התוצאה הרצויים להתערבות וכן להנמקות המרכזיות שניתנו לבחירת התוצאות.

נוסף לכך אפשר להפיק מחקרי המקרה מידע על שאלות חסרות, על חלופות מענה ועל סוגי מידע נוספים שחסרונם במסגרת השאלות הסגורות הורגש, כמו למשל תוספת שאלה פתוחה המתייחסת למקרה שבו ההתערבות הסתיימה ומאפשרת פירוט מדויק יותר באשר לסיבת הסיום. היכולת לתאר "סיפור" סייעה בהבנת החשיבות של פרטים מסוימים במידע וברלוונטיות שלהם לקבלת התמונה המלאה על הלקוחות.

ההתבוננות המעמיקה העלתה כי בתצורה הנוכחית של מערכת הדמה יש עדיין כשלים וכן נקודות שחשוב לשפר בבניית מערכת עתידית לשימוש שוטף. כאמור, המערכת נשענת על תוכנת הסקרים שאינה ייעודית לכך ולכן אינה מאפשרת את מגוון היישומים הנדרשים. עם זאת, מדובר בתקלות טכניות ולא מהותיות, שניתנות לתיקון בבניית מערכת עתידית. ניכר כי רכיב הסיכום, אם ייבנה בצורה מיטבית, יוכל להוות רכיב מרכזי בשימוש במערכת ככלי בשירות העובד וככלי עזר בהדרכות, בוועדות ובמקרים של תחלופת עובדים. כמו כן, ממשק ידידותי ויכולות גרפיות מתקדמות עשויות להקל על ההשוואה בין המילוי הקודם למילוי הנוכחי ועל קבלת תמונת מצב מדויקת באשר לתהליך שעבר/ה הנער/ה ולתחומים הדורשים המשך עבודה.

התבוננות על התשובות ברמה האגרגטיבית

חלק זה כולל התבוננות על תשובות העובדים ברמה האגרגטיבית תוך פירוט שכיחויות המענה בחלק מן התחומים (מוצגות במספרים ולא באחוזים). בשל מיעוט נתונים לא בוצע ניתוח סטטיסטי אלא התקיימה בחינה ישירה של הנתונים. בשלב זה, מאחר שהמדגם מלכתחילה לא מייצג את לקוחות השירות, לא ניתן להסיק מנתונים אלה על מצבם של הלקוחות בשירות כולו, אלא לקבל תמונה עקרונית על סוג המידע שאפשר לקבל, הן ברמת השירות בכלל, הן ברמת היחידה או המחוז והן ברמת הלקוח היחיד. אם תוטמע בעתיד מערכת כזו בכלל יחידות השירות, אפשר יהיה לקבל תמונת מצב מלאה.

- **בפרק עדכון הערכת המצב**, מאפייני הרקע שבהם דווח על שינויים רבים יחסית אצל הנער/ה בין המילוי הקודם למילוי הנוכחי הם: שינוי בסידור מגורים (5 מתוך 21), קבלת אבחון פורמלי כלשהו (5 מתוך 21) ושינוי במצב נפשי (7 מתוך 21, 4 מתוכם שינויים בכיוון החיובי). בכל אחד מן התחומים האחרים שהוצעו (אפוטרופסות או משמורת, גיוס לצבא / שירות לאומי, שינוי במצב בריאותי, מידת דתיות וסטטוס משפחתי) עובד אחד בלבד, לכל היותר, דיווח על שינוי.

- כחלק מתפיסת "המשפחה במרכז", העובדים בשירות התייחסו לשינויים שחלו בתחום צורך / תוצאה קשיים במשפחה. ההתייחסות למשפחה באה לידי ביטוי בכמה אופנים:
 - בדיווח על שינוי ביחסים בין הנער/ה לבין משפחתו/ה, מרביתם דיווחו על שינוי לטובה (13 מתוך 21). עובד אחד בלבד דיווח על שינוי מסוים לרעה והיתר טענו שלא היה שינוי. הדבר בא לידי ביטוי גם בתשובותיהם בטבלאות הנוגעות לסיפוק הצרכים הבסיסיים של הנער/ה על ידי המשפחה וביחסים בין הנער/ה לבין הוריו/ה. דירוג הפריטים על הסקאלה בטבלאות הללו הצביע לרוב על שינוי לטובה בכמה תחומים, ובהם סיפוק הצרכים הפיזיים והצרכים להתפתחות בתחום הלימודי והתעסוקתי, הצבת גבולות, שיתוף המשפחה ברגשות ובעיות ומריבות ומתחים בין הנער/ה להוריו.
 - עם זאת, כאשר העובדים נשאלו על סטטוס הקשר של ההורים עם הנער/ה, תשובותיהם לימדו על ניתוק הקשר במקרים מסוימים; בהשוואה למילוי הקודם, 2 נערים ניתקו קשר עם האם ו-4 נערים ניתקו קשר עם האב, נוסף לנערים שעליהם דווח בפעם הקודמת.
- בתחום צורך / תוצאה פגיעות מחוץ לבית, 5 עובדים מתוך 21 דיווחו על שינוי לטובה. לעומתם, 14 עובדים דיווחו שלא חל שינוי, ועובד אחד בלבד דיווח על שינוי לרעה (עובד נוסף לא השיב כלל).
- מגמה חיובית עלתה גם בתחום צורך / תוצאה התפקוד במסגרות; 10 עובדים דיווחו על שינוי לטובה במהלך התקופה שמאז המילוי הקודם, 9 טענו שלא היה שינוי ו-2 עובדים בלבד דיווחו על שינוי לרעה.
- בדומה, 15 עובדים דיווחו על שינוי לטובה בתחום צורך / תוצאה החברתי-רגשי, ורק 3 עובדים דיווחו על שינוי לרעה בתחום זה (3 עובדים נוספים טענו שלא חל שינוי). בפירוט המילולי על הגורמים שהובילו לשינוי, ייחסו זאת העובדים בין היתר לשילוב במסגרות מתאימות ומכילות, לריחוק מגורמים חברתיים בעלי השפעה שלילית ולחיזוק הביטחון העצמי והמודעות של הנער/ה.
- במילוי החוזר, העובדים לרוב סימנו יותר כוחות ומשאבים מאשר במילוי הראשוני, והדבר תואם את דיווחיהם של 14 עובדים על שינוי לטובה שחל בכוחותיו של הנער/ה. ייתכן שזוהי פונקציה של זמן ורמת ההיכרות, שכן במקרים רבים תחילתו של הקשר הטיפולי מאופיינת בהסתכלות פתולוגית ועם התקדמות הקשר מתגלים צדדים חיוביים יותר המביאים לידי ביטוי גם את כוחותיו של הלקוח ולא רק את קשייו. בהתאם ל"גישת הכוחות", יש ניסיון לשים דגש על זיהוי משאבי המטופל ועל נקודות החוזק שלו כבר בתחילת תהליך ההיכרות, ולא להתמקד בבעיותיו ובחולשותיו (כהן בתוך חובב, לונטל וקטן, 2012). גורם נוסף שייתכן שתורם לסימון הכוחות במילוי החוזר היה אזכור הנושא בהרצאת הפתיחה תוך הדגשת הנתון הבעייתי ולפיו לגבי 15% מן הלקוחות לא צוין אף לא כוח אחד בשלב א' של הפיילוט.
- בפרק השגת התוצאות העובדים בדרך כלל דיווחו על השגת תוצאה ועל הסמן התואם לה באותה רמה (למשל, במקרה שבו התוצאה הושגה חלקית גם הסמנים שהוגדרו להשגתה סומנו כמתקיימים באופן חלקי). רוב הדיווחים הצביעו על השגה חלקית או מלאה של התוצאות, ורק במקרים בודדים סומן שהתוצאה לא הושגה כלל. הדבר תואם את תשובותיהם של העו"סים על שינוי במצבו הכללי של הנער/ה; 12 עובדים העידו על שינוי לטובה ורק 3 דיווחו על שינוי לרעה (היתר סימנו שלא היה שינוי או לא דיווחו כלל).

- ההנמקות השכיחות ביותר באשר לגורמים שתורמו להשגת התוצאות היו מוטיבציה של הלקוח והתגייסות של המשפחה. גורמים נוספים שהעובדים נטו לסמן היו התאמה של אסטרטגיות ההתערבות שנבחרו ואיכות הקשר הטיפולי. המשקל הרב של שיתוף הפעולה כרכיב מרכזי להשגת התוצאה בא לידי ביטוי גם בפירוט הגורמים שפגמו בהשגת התוצאה, כאשר השכיחים ביותר היו חוסר מוטיבציה או חוסר שיתוף פעולה של הנער/ה ו/או של המשפחה.
- בפרק המעקב אחר יישום ההתערבות, מרבית העובדים דיווחו שתוכנית ההתערבות, כפי שהוגדרה בשלב תכנון ההתערבות, יושמה במלואה (7) או בחלקה (10). לעומתם, 2 עובדים בלבד דיווחו שתוכנית ההתערבות לא יושמה כפי שהוגדרה ו-2 לא השיבו כלל. החסמים המרכזיים ביישום תוכנית ההתערבות שצוינו על ידי העובדים היו חוסר שיתוף פעולה של המשפחה (8) או של הנער/ה (4) והתמקדות בבעיה דחופה אחרת שהצריכה שינוי בתוכנית ההתערבות (4). אסטרטגיות ההתערבות השכיחות ביותר אשר יושמו במסגרת ההתערבות מאז המילוי הקודם היו שיחות פרטניות טיפוליות (18), התערבות מעקבית (9), התערבות משפחתית (9), השמה חוץ-ביתית (5), הכשרה והקניית מיומנויות (5) וטיפול סמכותי (6).
- העובדים הכירו בחשיבותן של תוצאות הביניים כאבני דרך משמעותיות להשגת התוצאות שהוגדרו. חלקם דיווחו על השגת אבני הדרך האלה במידה רבה או רבה מאוד: קשר של אמון (14), מודעות לבעיות (12), מוטיבציה לשינוי (12) ורכישת מיומנויות (11).
- כמחצית מן המשיבים (10 מתוך 21) הביעו רצון להמשיך ההתערבות במתכונתה הנוכחית או לתכנן התערבות חדשה עבור הנער/ה והועברו למענה על פרק עדכון תוכנית ההתערבות. היתר דיווחו שהסתיימה ההתערבות עבור הנער/ה ולא מתוכננת התערבות נוספת איתו/ה (7), או שלא השיבו כלל (4). בדומה לממצאים משלב א' של הפיילוט, גם פה תחומי התוצאה השכיחים ביותר שנבחרו היו: שיפור בתפקוד ההתנהגותי, הרגשי והחברתי (10 מתוך 10 משיבים); שיפור תפקוד הנער/ה במסגרת המשפחה ומערכת היחסים בין הנער/ה למשפחתו/ה (10 מתוך 10); שילוב הנער/ה במסגרת נורמטיבית או שיפור התפקוד במסגרת העיקרית (6 מתוך 10). הסיבות העיקריות לבחירת התוצאה היו גם הן חופפות לאלו שעלו בשלב א': הנער/ה בחר/ה להתמקד בה; המשפחה תומכת בהשגתה; קשורה לבעיית מפתח ששינוי בה עשוי להביא לשינוי גם בתחומים אחרים. דמיון נוסף במענה בין שני השלבים בא לידי ביטוי באסטרטגיות ההתערבות המובילות שצוינו: שיחות פרטניות טיפוליות (8 מתוך 10), התערבות מעקבית (5 מתוך 10) והתערבות משפחתית (4 מתוך 10).

5. סיכום

פיתוח ובחינה של המערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות בשירות לנוער, צעירות וצעירים במשרד הרווחה הוא פרויקט מתמשך, הנמצא בתהליך עבודה לאורך תקופה של כמה שנים. ייחודיותו וחשיבותו טמונים בהיותה של המערכת למעשה אבטיפוס לפיתוח מערכות דומות בעתיד, אם עבור שירות זה ואם עבור שירותים או יחידות אחרות במשרד הרווחה. חשוב להדגיש כי בעוד שבמקור הייתה כוונה במסגרת הפיילוט לפתח גרסה ראשונית של מערכת ממוחשבת לשימוש שוטף, בסופו של דבר עקב אילוצים ומגבלות לא פותחה מערכת כזו, וגובשה רק תשתית תאורטית על גבי מערכת דמה.

דוח זה, המסכם את שני שלבי הפיילוט, התמקד בשלושה היבטים מרכזיים:

1. פיתוח המערכת, העקרונות המנחים את בנייתה ומבנה המערכת.
2. התייחסות העובדים לעבודה על פי עקרונות החשיבה התוצאתית, התקבלות המערכת והשימוש בה בקרב יחידות השירות.
3. הדגמת האפשרויות להפקת ממצאים ממערכת כזו ואיך ניתן להציגם:
 - לצורכי העובד בתהליך התכנון וניהול ההתערבות.
 - לצורכי מנהלים ישירים ומפקחים בתהליכי הדרכה, פיקוח ובקרה ולמידת עמיתים.
 - לצורכי המטה בקבלת תמונת מצב מבוססת בכל הקשור למאפיינים ולצרכים של האוכלוסייה שבטיפול השירות וכן בנוגע להתערבויות המתקיימות עימה ותוצאותיהן, למטרת תכנון מיטבי של עבודת השירות וגיבוש מדיניות ההתערבות.

5.1 תובנות מרכזיות לשימור ולשיפור שעלו מן הפיילוט

המודל ניתן ליישום

נראה כי המודל של מערכת לניהול מידע על לקוחות המבוססת על עקרונות החשיבה התוצאתית ניתן ליישום. למרות הקשיים בשלב הפיילוט, ניכר היה כי מרבית העובדים השקיעו מאמץ ומחשבה במילוי השאלונים וכי נאסף מידע עשיר ומלא. ממשותב העובדים עולה כי עמדותיהם כלפי חשיבה תוצאתית ומערכות התומכות בתכנון התערבות חיוביות בעיקרן, והם מאמינים כי הם יכולים לצאת נשכרים משילוב מערכת כזו בעבודתם. רובם תומכים בשילוב החשיבה התוצאתית בעבודה השוטפת, ויש שאף סבורים כי היא מאפיינת את עבודתם כבר כיום. לצד זה, עלו גם קולות של עובדים שהתקשו בשינוי התפיסה ובמימוש רעיונות אחרים מאלו שהם הורגלו אליהם עד כה.

המערכת נותנת מענה לצורכיהם של הדרגים השונים

מן המשוב שהתקבל מעובדי השטח, מדרגי הפיקוח וממטה השירות עלה כי מערכת לתכנון התערבות, לניטור אחר יישום ולמידת תוצאות המספקת מידע פרטני על הלקוח, שניתן גם לאיגום, עשויה לשמש את הדרגים השונים על פי צורכיהם. עבור עובד השדה, המערכת מסייעת בתהליכי חשיבה, בתכנון ההתערבות ובמעקב אחר יישומה. כמו כן, הסיכום הממוחשב של תיק הלקוח, שניתן

ליצור על בסיס המידע במערכת, עשוי לסייע לעובדים בהתנהלות השוטפת, בהדרכה ובעבודה מול גורמים נוספים. עבור המדריך / ראש צוות ודרג הניהול הישיר, המערכת מאפשרת להתחקות אחר עבודת העובד ושיקוליו תוך בחינת התקדמות הלקוחות אל עבר התוצאות במסגרת תוכנית ההתערבות. הדבר עשוי להקל על הליך העדכון והמעקב ולסייע בתהליכי למידה ושיפור מתמשכים. עבור דרג המטה, המערכת מאפשרת לקבל תמונת מצב מקיפה ועדכנית על כלל הלקוחות או על פי פילוחים שונים, באמצעות ניתוח אגרגטיבי על בסיס נתונים שמתקבלים מן העובדים. ניתוח מסוג זה מאפשר לזהות קבוצות סיכון ייחודיות המצריכות התייחסות שונה או פיתוח מענים מותאמים, וכן לקבל תמונת מצב הן בנוגע לקשר בין התכניות המתוכננות לבין יישומן בפועל, והן בנוגע למידת מועילותן בהשגת תוצאות ההתערבות.

המערכת תומכת בתהליכי קבלת ההחלטות של העובדים ברוח החשיבה התוצאתית

המערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות כללה רכיבים של הנמקה לבחירות שנעשו במסגרת תכנון ההתערבות. עיון בנימוקי העובדים לבחירותיהם מראה כי רבים מהם הפעילו שיקול דעת העולה בקנה אחד עם עקרונות החשיבה התוצאתית, ובחרו התערבויות המותאמות לצורכי הלקוחות והתוצאות הרצויות, ליכולותיהם ולכוחותיהם. ייתכן כי תרומתה של המערכת היא בעיקר בתיעוד ובהנכחה של נימוקים מן הסוג הזה, המשקפים ואף מחזקים חשיבה תוצאתית. מנגד, ייתכן שהייתה לה תרומה גם בהשפעה על צורת עבודה מנומקת יותר ואף על השיקולים עצמם באמצעות המבנה שלה והרכיבים תומכי החשיבה התוצאתית שבה. בכל מקרה נראה כי שימוש במערכת כזו עשוי לתרום להטמעה ולהשגרה של עקרונות החשיבה התוצאתית במסגרת השירותים החברתיים. עוד עולה מנימוקי העובדים כי במקרים רבים הם הביאו בחשבון שיקולים הנוגעים לסביבה המשפחתית של הנער/ה ושאפו ליצור התערבות הכוללת גם את המשפחה. אלה עולים בקנה אחד עם מדיניות משרד הרווחה כיום.

נדרש שיפור בתשתית הטכנולוגית והארגונית

- **מבחינה טכנולוגית**, יש לקדם שימוש במערכת ייעודית. היעדרה של מערכת ייעודית המותאמת לניהול שוטף של תיקי לקוח והשימוש במערכת דמה יצרו מגבלות רבות על הממשק ועל אפשרויות השימוש של העובדים במערכת ובמידע המוזן בה. אלה הקשו על העובדים בתהליך המילוי ולעיתים הביאו לאובדן המידע ולתסכול. שימוש במערכת ייעודית יניב הזדמנויות רבות ליצירת ממשק משתמש נוח ומותאם יותר, סנכרון עם מערכות קיימות, אפשרות למילוי שוטף או תקופתי וכן הפקת דוחות אגרגטיביים לפי דרישה.
- **מבחינה ארגונית**, יש ליצור תשתית לשילוב המערכת בתהליכי העבודה השוטפים, לסנכרן בין תהליכים דומים אחרים ומערכות נוספות הנמצאות בשימוש ולפעול להתגייסות המפקחים, מנהלי היחידות בשירות ומנהלי המחלקות לשירותים חברתיים. להנהגת השירות תפקיד חשוב בהקשר זה; חשוב להכין את העובדים לפני הטמעת המערכת לעבודה שוטפת, לשתפם בתהליך הפיתוח שהתקיים ולאפשר להם להביע את דעתם. חשובה גם הכשרה מקיפה יותר בתחום תהליכי העבודה לפי החשיבה התוצאתית. המערכת יכולה לתמוך בתהליכים כאלו, אך אינה יכולה להוות רכיב בלעדי בכך. זאת ועוד, נדרש לפתח תורות עבודה לשילוב אינטגרלי של המערכת בעבודה השוטפת, וכן ליצור תנאים מתאימים לכך באמצעות הקצאת זמן ותמיכה מצד המנהלים והמדריכים.

5.2 תרומות אפשריות לשירות

המערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות נועדה לתת מענה לצורכיהם של בעלי עניין שונים. מטא השירות והמשרד יכולים להפיק תועלת בעיקר מקבלת תמונת מצב רחבה, המבוססת על איגום המידע על הלקוחות ועל התערבויות עימם. תמונת מצב כזו עשויה לסייע בהתוויית מדיניות מושכלת, בפיתוח מענים מותאמים ובהקצאת משאבים נכונה.

קבלת מידע המתייחס לרמת המקרו מחייבת יכולת לעבד את המידע הקיים במערכת לכדי נתונים כמותיים. סוג כזה של נתונים מופק משאלות סגורות, עם קטגוריות תשובה מוגבלות ומוגדרות מראש. מנגד, העו"סים בשטח וכן מנהליהם הישירים, מדריכיהם ואף המפקחים זקוקים למידע עשיר יותר הכולל, נוסף למידע כמותי, גם התייחסויות מילוליות נרטיביות המאפשרות הבנה טובה יותר של מצבו של לקוח מסוים. מידע פרטני עשיר יכול להוות גם כר ללמידת עמיתים וללמידה על שיקול הדעת, על ההכרעות ועל האופן שבו פועלים העו"סים. לפיכך, במערכת נאספים שני סוגי המידע.

תרומות ברמת המטה: תמונת מצב על לקוחות השירות ועל ההתערבויות עימם

לאחר הטמעת המערכת ניתן יהיה להפיק ממנה מידע רב ערך ברמה האגרגטיבית. ניתוח הנתונים הכמותיים מתבסס על המודל הלוגי, ככלי התומך בעקרונות החשיבה התוצאתית בתהליך תכנון ההתערבות, והוא אף מנחה את דרך ארגון הממצאים וניתוח המידע המופק מן המערכת.

איגום המידע המתקבל מהערכות המצב כפי שתועדו במסגרת המערכת, המורכבות מהיסטוריית ההתערבות ומן המאפיינים, הצרכים והכוחות של כל לקוח, יאפשר לקבל תמונת מצב רחבה של כלל הלקוחות המתועדים במערכת, כך שניתן יהיה לזהות נקודות מפתח המשותפות ללקוחות רבים, להתחקות אחר דפוסים חוזרים, לזהות קבוצות אוכלוסייה ותחומים המהווים את ליבת העיסוק של השירות ולאתר צרכים של קבוצות ייחודיות. באופן ספציפי, פילוח של הצרכים השונים לפי מאפיינים עשוי לתרום לזיהוי קבוצות הנמצאות בסיכון מוגבר לבעיות בתחומים מסוימים ועל כן נדרש עבורן מענה. איסוף שוטף של נתונים כאלה עשוי לאפשר זיהוי של התפתחות מגמות ושינויים בקרב קהל הלקוחות, כך שסייע בגיבוש מבוסס של מדיניות ויאפשר יצירה או התאמה של מענים ברמת השירות, המחוז או יחידות מסוימות.

איגום המידע על תכנון ההתערבות מתייחס לבחירה של תחומי התוצאה להתערבויות ושל דרכי ההתערבות, הכוללות את אסטרטגיות ההתערבות ואת מסגרות ההתערבות. על פי מודל החשיבה התוצאתית, בחירת אסטרטגיות ההתערבות נגזרת מהתוצאות הרצויות (להרחבה ראו ארזי ואח', 2016). בחירת אסטרטגיות ההתערבות, אשר נעשית מתוך מערך מובנה, מחייבת ידע מוקדם על הקשר בין דרך ההתערבות ובין השגת תוצאה רצויה. איגום המידע מאפשר לבחון ברמה האגרגטיבית את נימוקיהם של העו"סים לבחירותיהם, את הקשר בין תחומי התוצאה הנבחרים לבין דרכי ההתערבות שנקבעו ואת מידת מעורבות הנערים ובני משפחותיהם בתהליך תכנון ההתערבות. מעקב שוטף אחר בחירות אלה שמבצעים העו"סים עשוי לאפשר למידה ארגונית ומערכתית והסקת מסקנות בנוגע לסוגי ההתערבויות שיש לפתח או לקדם. כל אחד מסוגי המידע ניתן לניתוח בפילוחים ארגוניים שונים, כגון מחוז, יישוב, יחידה ואף עובד.

כאמור, בשלב ב' של הפיילוט שממצאיו מובאים בדוח זה לא נעשה ניתוח כמותני ולפיכך לא נבחנו הקשרים בין הרכיבים השונים

ולא נעשה איגום של הנתונים הנאספים מן ההתערבויות השונות. מערכת שתהיה בשימוש שוטף, ובה מידע כמותני על כלל הלקוחות, תאפשר קבלת תמונת מצב רחבה ומקיפה על לקוחות השירות ועל מצבם ולהסיק מסקנות כוללניות על קשרים בין צרכים ומאפיינים, קבוצות סיכון וכו'. בפרק "ממצאים ותובנות", בהצגת תמצית ממצאי t_0 מובאת בתצוגת מודל לוגי דוגמה לאופן הצגת המידע הכמותי המתקבל מן המערכת, לשימוש של מנהלים וקובעי מדיניות.

אפשרויות לשימוש במערכת בשירות, ברמת עובדי השדה

המערכת נבנתה כך שהיא אמורה לשרת את עובד השדה בתהליך הערכת המצב - איסוף המידע והבנייתו, לפי המודל הלוגי של ההתערבות, ולאחר מכן בתהליך בחירת אסטרטגיית ההתערבות והמסגרת שבה תתקיים, בהתאם לתוצאות הרצויות ובהתחשב במאפייני הלקוח, העדפותיו ושיקולים נוספים (להרחבה ראו ארזי ואח', 2016). עובדי השדה צריכים מידע שיעניק להם תמונה עשירה ומלאה ככל היותר על הלקוח, כאשר ההעדפה היא במקרים רבים למידע נרטיבי והוליסטי. זאת בניגוד למטה הנזקק למידע כמותי ומחולק ככל הניתן לקטגוריות נבדלות, כך שיאפשר איגום מידע בדרך הנוחה והאינפורמטיבית ביותר (ראו להרחבה שר וארזי, 2017). לפיכך, במסגרת המערכת נעשה ניסיון לאזן בין הצרכים ולשלב בין שני סוגי המידע, וזאת בכמה אופנים:

1. בסוף פרק הערכת המצב יצרה המערכת "סיכום תיק לקוח" - סיכום של המידע המבוסס על התכנים שמילאו העו"סים. סיכום זה ניסה לדמות במידת האפשר ניסוח בשפה כתובה, הכוללת משפטי קישור, בדומה לסיכום ידני. הסיכום איגד את מאפייני המפתח, כגון גיל, מגדר, ארץ לידה או מוגבלות גופנית, לצד צרכים מרכזיים כמו חשיפה לפגיעות שונות, וכן כל צורך שהוגדר במידה רבה או רבה מאוד. באופן דומה רוכזו הכוחות שסומנו במידה רבה או רבה מאוד, וכן צוינו דמויות מפתח בחיי הלקוח. בשלב השני הובאו בסיכום גם פרטי תכנון ההתערבות שכללו: תחומים להתערבות, תוצאות שהוגדרו וההנמקה להם, וכן את מסגרות ההתערבות שהעובד בחר ומידת שיתוף הפעולה של הנער/ה ומשפחתו/ה בתהליך.
 2. כמעט בכל סוף פרק או תחום תוכן ניתנה לעובדים האפשרות להרחיב במלל חופשי ולהוסיף פרטי מידע, וכן לנסח את המידע באופן שישיר אותם. מלל חופשי זה נכנס אף הוא לסיכום.
 3. הגדרת התוצאות הרצויות נעשית בשני אופנים: ראשית מוגדר תחום תוצאה מתוך רשימה מובנית, ולאחר מכן מנוסחות התוצאות הרצויות במלל חופשי, כדי שהעובדים יוכלו לנסח את התוצאה המתאימה ככל האפשר למקרה שבו הם עוסקים. לאחר מכן מוגדרים גם הסמנים לבחינת מידת השגת התוצאות והם מנוסחים באופן חופשי מאותן סיבות.
 4. העובדים התבקשו לנמק כל אחת מן הבחירות במסגרת תכנון ההתערבות על בסיס תפריט נימוקים או במלל חופשי, כך שאפשר יהיה להבין את שיקול הדעת העומד מאחוריהן.
- את כלל המידע הזה אפשר לאגד לכדי "סיכום תיק לקוח", הכולל את עיקרי תמונת המצב, את הנקודות המרכזיות שעלו במעקב אחר יישום ההתערבות והשגת התוצאות וכן את עיקרי עדכון תוכנית ההתערבות ותוצאותיה.

שימושים אפשריים בסיכום תיק לקוח על מקרים פרטניים

נוסף לשימושים שכבר צוינו למידע המתועד בדרך אינטגרטיבית וסיפורית, שהם בעיקר עבודת התכנון של העובד עצמו, ארגון מידע כזה יכול להניב כמה שימושים נוספים:

- **הדרכה וניהול ישיר:** קיומו של מידע מרוכז, נגיש, קריא ומסודר, הכולל גם תיעוד של ההנמקות ושיקול הדעת, עשוי לשמש כלי המסייע בהדרכות עובדים ובניהולם הישיר.
- **חפיפה והעברת מידע בין העובדים:** ארגון הנתונים יכול לשמש להעברת המידע בצורה מסודרת ומרוכזת במקרים שבהם יש צורך בחפיפה על רקע תחלופת עובדים או במקרים שבהם נדרשת העברת מידע לגורמים אחרים המטפלים בנער/ה.
- **פיקוח ובקרה:** אפשר לבצע בקרה מדגמית על מקרים ולבחון לעומק שיקולים שונים. יתר על כן, המידע המפורט, הכולל גם את הרקע והנימוקים להחלטות שקיבלו העובדים, יכול לסייע להתחקות אחר מקרים ובהם אירועים חריגים.
- **למידת עמיתים:** אפשר לשתף במקרים בצורה מסודרת ומובנית, בהדרכה צוותית או קבוצתית אחרת (ללא הפרטים המזהים).
- **העשרת גוף הידע המקצועי:** אפשר להשתמש בתיעודי מקרים כדי לבצע מהלך של "חכמת המעשה" - איסוף תובנות מעו"סים וממקרים שונים כדי לאפשר למידה מניסיונם ומשיקול דעתם.
- **צרכים פורמליים:** אפשר להשתמש בסיכום תיק הלקוח לצרכים פורמליים כמו ועדות, דיונים והעברת דוחות סוציאליים או למתן מידע לגופים חיצוניים.

6. המלצות וכיווני פעולה

כחלק מהצגת הממצאים ומשמעותם התייחסנו לדרכי התמודדות עם סוגיות שעלו, ורבות מן ההמלצות כבר הוצגו בפרק הממצאים והתובנות. כעת מובאים במרוכז עיקרי ההמלצות וכיווני הפעולה.

המלצות כלליות

- בפיתוח מערכת עתידית רצוי להסתייע בתובנות ובלקחים שהופקו מן ההתנסות הנוכחית, וכן לבצע שינויים והתאמות על בסיס ההמלצות המובאות במסמך זה (נספח ב'). כמו כן, אפשר ורצוי להתבסס גם על המסמך "מערכות לניהול מידע על לקוחות וההתערבויות עמם בשירותי הרווחה: סקירת ספרות, תובנות וקווים מנחים לפיתוח מערכות" של מכון ברוקדייל (שר וארזי, 2017), המשלב גם את התובנות שעלו מן ההתנסות בשימוש במערכת שפותחה עבור השירות לנוער, צעירות וצעירים, והוצגו בדוח זה.
- אף שהנתונים שנאספו במסגרת הפיילוט אינם מתבססים על מדגם מייצג של הלקוחות, הם עשויים להוות בסיס להמשך מחקר וללמידה בתחום נוער בסיכון מוגבר והעבודה עימו. הניתוחים שנעשו במסגרת הפיילוט נועדו להציף סוגיות מרכזיות ולהדגים שימושים אפשריים במידע הנאסף מן המערכת. יש אפשרות להעמיק ולהפיק תובנות רבות בתחומי תוכן מגוונים, ורצוי לחשוב על דרכים שבהן ניתן לעשות שימוש בנתונים שנאספו לצורך מחקרי המשך.
- ריבוי של מערכות והיעדר התיאום ביניהן גורם לכפילות ולתסכול בקרב העובדים. יש להמשיך ולפעול לפיתוח ולהטמעת מערכת ממוחשבת גנרית בעלת ממשק אחיד שיכלול תחתיו את המודולות השונות הכוללות התאמות לסוגי אוכלוסיות מגוונות ומעבר מסודר ורציף של המידע. כמו כן, מומלץ לחתור לתיאום בין מהלכים ולחבור למערכות המקבילות, כגון המערכת של הרפורמה במחלקות לשירותים חברתיים, סביב התהליכים האלה:
 - בתהליכי ההכשרה
 - בתהליכי ההטמעה במחלקות שבחרו ברכיב החשיבה התוצאתית במסגרת הרפורמה
 - בפיתוח מערכות המחשוב ובהוספת מודולות נושאיות
- נדרשת התאמה של חלוקת עולמות התוכן בשאלונים לצירי תחומי הבעיה על פי החלוקה הקיימת ברשימת הנזקקויות, אשר גובשה מאוחר יותר לפיתוח הכלי. יש לחתור לחיבור הכלים המפותחים לרשימת הנזקקויות ולגיבוש מדדים אחידים עבור גורמים העוסקים בתחום הנוער והצעירים.

המלצות הקשורות לכלי ולמערכת

- יש ליצור במערכת אפשרות להתאמות מקומיות בהיבטים שונים, כמו התאמה לפי צורכי יישובים ספציפיים או התאמה לשייכות הארגונית של העובדים.
- המערכת שפותחה במסגרת הפיילוט נועדה להבנות תהליכי הערכת מצב הלקוחות ותכנון התערבות לפי עקרונות החשיבה

התוצאתית. לא שולבו בה רכיבים נוספים החיוניים לניהול ההתערבות, כגון טפסים מנהליים ופרטי קשר. במערכת לשימוש שוטף הכרחי לכלול גם רכיבים כאלה וכן ממשק מותנה הרשאות למערכות אחרות שמקיימות קשרי גומלין עם השירות.

- במקרה של מידע חסר או חלקי, באפשרויות הבחירה אפשר לשקול הוספת "לא ידוע" כתשובה אפשרית, נוסף לאפשרות "בבדיקה". חשוב לציין שמדובר בהחלטה מהותית, ולצד השינוי הניסוחי על הנהלת השירות להכריע אילו פריטי מידע הם חיוניים ומצופה מן העובד להשיג עם התקדמות הקשר, גם במחיר של השקעת זמן ומשאבים, ואילו פריטים יכולים להישאר בגדר לא ידועים.

- לפתחו של השירות נדרשת הכרעה בנוגע לשפת הכלי ולצורך לתרגם את השאלון לתכנון התערבות ולמדידת תוצאות לשפות נוספות עבור עובדים ששפת האם שלהם אינה עברית. לצד זאת, יש לשקול הדרכה מורחבת וצמודה יותר במקרה של עובדים דוברי ערבית למשל, המתקשים בעברית, שכן הדבר מוסיף למורכבות במילוי השאלון. כמו כן, אם השאלון לדיווח עצמי לנער/ה ייכנס לשימוש שוטף יש לשקול לתרגמו לשפות נוספות, לפי הצורך.

- יש צורך לפעול לקיצור הכלי ומיקודו באמצעות:

- יותר שאלות סינון ודילוגים בשאלון כך שהעובד ייחשף לפרטים רק בתחומים הרלוונטיים.

- יותר אפשרויות לאי-מילוי והפעלת שיקול דעת של העובד סביב היקף המילוי ורמת הפירוט לפי הרלוונטיות למקרה הספציפי.

- קבלת החלטה בנוגע למידע החשוב ביותר ברמת המטה, המחייב פירוט כמותי לצורכי אגרציה, ולעומתו המידע החשוב לרמת השטח שישמש את העובד ואפשר שיהיה מילולי. המידע ההכרחי ברמת המטה יסומן כחובה כך שאי-מענה עליו לא יאפשר התקדמות במילוי השאלון.

- מיקוד ודיוק המקומות המיועדים למלל חופשי.

- סביב בחירת תחומי התוצאה להתערבות, הדגשת ההגבלה על בחירת 2-3 תוצאות מרכזיות בלבד. נוסף לכך יש לשקול הוספת דירוג לפי סדר עדיפויות כדי לעזור במיקוד ולהפחית עומס.

- סביב הנמקת התוצאות בבחירת תוכנית ההתערבות, כדאי לשקול המלצה לאיחוד השאלות כך שתובא הנמקה פעם אחת בלבד עבור כלל התוצאות שנבחרו. כך גם ניתן לעשות בפרק השגת התוצאות בנוגע לגורמים שהובילו להשגה או לאי-השגה של התוצאות. כמו כן, ניתן לאחד את אופציית הפירוט במעקב אחר השגת הסמנים ואחר השגת התוצאות, שכן פעמים רבות קיימת חפיפה ביניהם.

- נדרשת מערכת נוחה יותר למשתמשים מבחינת ממשק וחיבור למערכות קיימות, המאפשרת תנועה דינמית בתהליך הזנת המידע, שמירה נוחה של המידע וגגישות אליו במהלך תהליך התכנון וכן עיצוב וממשק משתמש נוחים וידידותיים יותר. בפיתוח מערכת יש לשים לב לדגשים האלה:

- קריאות הטקסט

- זרימה נוחה ומעבר בין חלקי השאלון

- סידור המידע בטבלאות

- אפשרות נוחה לתיקון
- אפשרות למעקב אחר קצב ההתקדמות לפי אחוזי המילוי
- ממשק מודרני ומזמין שאפשר לתפעל גם דרך הטלפון הנייד
- אפשרות לעריכה ולהוספת מידע ב"סיכום תיק לקוח", לאחר הפקת הדוח בהתאם לשיקול דעתו ולרצונו של העובד וכן אפשרות לצירוף מסמכים רלוונטיים, כגון דוחות פסיכולוגיים / פסיכיאטריים, סיכומים ממסגרות חיצוניות ואבחונים.
- מומלץ כי מערכת עתידית תאפשר את הצגת התשובות מן המילוי הקודם כדי לאפשר מקור להשוואה ולהוביל לאחידות בדיווח על שינויים. פורמט זה יכול לשמש גם בטבלאות השונות המוצגות בשאלון, כך שהעובד יראה את תשובותיו מן המילוי הקודם ויתבקש להזיז את הסמן על הסקלה בהתאם למצב הנער/ה כיום.
- יש לבצע חשיבה באשר לנחיצות השאלה על שינוי בכל תחום ולערך המוסף שהיא מספקת מעבר לדלתא של השינויים שאותה ניתן למדוד באמצעות השוואת התשובות בין שני מועדי המילוי. בהמשך לכך, יש לדון גם בנחיצותה ובמיקומה של השאלה הכללית מעבר לתחומים השונים: "האם חל שינוי במצבו הכללי של הלקוח?" המופיעה לאחר פירוט כל התחומים.
- מומלץ שסיכום תיק הלקוח יאפשר השוואה ישירה ומוחשית לשם קבלת תמונה ברורה של לפני-אחרי ושל המקום שבו הנער/ה עומד/ת כיום. כדי לתת אינדיקציה בנוגע לשינוי שחל כדאי להראותו בצורה ויזואלית, למשל באמצעות טבלה המציגה את ההבדלים המשמעותיים בין המילוי הקודם למילוי הנוכחי תוך הדגשת המקומות שבהם קיים קושי.

המלצות הקשורות לתהליך ההטמעה של המערכת

- תהליך הטמעת השפה התוצאתית צריך להיות מלווה בשינוי תפיסה רעיוני ומקצועי ובהקניית ההגדרות והמונחים הרלוונטיים כבסיס להתאמה של המערכת הממוחשבת לרוח ערכים אלה. לקראת פיתוח עתידי של מערכת, חשוב לפתח במקביל מערך הדרכה בתחום החשיבה התוצאתית. המערכת אינה עומדת בפני עצמה אלא אמורה להוות כלי ליישום מדיניות ותורת עבודה שהעובדים כבר בקיאים בה, ולסייע בהטמעתה.
- חשוב לדאוג לכך שהתהליך השתפני יקבל יותר נראות, ומומלץ לשתף את עובדי השירות ככל האפשר בממצאי ההתנסות ובתרומתם לפיתוח מערכת עבור השירות. בהטמעת מערכת עתידית חשוב להבליט את החלק המרכזי שהיה לעובדי השדה בעיצוב התובנות. לצד זה, יש לשים דגש על מהלך סבלני ומכבד שכן טבעי שהעובדים בשטח יבטאו קושי לשינוי ההרגלים ודפוסי העבודה שבהם הם עושים שימוש במשך שנים.
- יש הכרח ללוות את הטמעת הכלי ואת השימוש בו בתהליכי הכשרה מעמיקים ומפורטים שיעסקו בנושאים האלה: מבנה השאלון, חידוד ההבחנה בין הפרקים השונים, הרציונל העומד מאחוריו והחיבור לתפיסת החשיבה התוצאתית, אופן המילוי, השימושים השונים במידע וכו'. ההכשרה תעודד שימוש בחשיבה תוצאתית על כל רכיביה ותפעל להכרה בחשיבות התכנון, התייעוד והמידה. כמו כן, רצוי לאפשר הכוונה והדרכה בעת מילוי השאלון עצמו לשאלות ממוקדות באשר לניסוח הפריטים ולפתרון בעיות שמתעוררות.

- יש לתכנן מהלך הטמעה מסודר ומובנה, תוך מתן הנחיות, לוחות זמנים והגדרת אחריות, למניעת עמימות ולהפחתת תחושת חוסר ודאות. בתהליך ההטמעה חשוב שלא יהיה הכרח במילוי רטרואקטיבי במערכת על תיקים ישנים, בעיקר בשירות שבו ההתערבות מוגבלת בזמן על פי טווח הגילאים, שכן הדבר מוסיף לעומס העבודה שלא לצורך.
- מומלץ לקיים תהליכי משותפים גם לאחר ההטמעה הראשונית לשם טיוב הכלי וחיודוד נוסחים בשאלון, כך שתתבצע התאמה לצרכים המשתנים של השירות ולמידה בעקבות תובנות העובדים בשימוש מתמשך במערכת.

המלצות הקשורות לעבודה השוטפת

- יש לשקול לעומק את אופן ההתמודדות עם מעקב אחר נערים שלא נמצאים במסגרות הפנימיות של השירות או שנמצאים בטיפולם של כמה גורמים במקביל, לרבות הגדרת האחריות כלפי השגת התוצאות. כמו כן, יש להגיע להכרעה בנוגע לתפקידו ולתחומי אחריותו של ה-Case Manager ולתת הנחיות ברורות לאופן מילוי השאלון ולהעברה סדורה של המידע בין הגורמים השונים במקרים מסוג זה. נוסף לכך, כדאי לשקול דרכים למילוי בשותפות עם גורמי טיפול נוספים או לשילוב המלצות ותובנות של גורמים אחרים המעורבים בטיפול בלקוח ובבני משפחתו.
- על השירות לתת את הדעת בנוגע לסוגיית תדירות מילוי השאלון ולדילמה בין מילוי בפרקי זמן קבועים מראש (למשל בזיקה למנגנון מיון התיקים) לעומת מילוי תלוי מקרה המותאם לתוכנית הטיפול ולהתפתחויות בשטח. נוסף לכך, על המפתחים להביא בחשבון את דרישות עובדי השדה באשר לצורך במערכת אקטיבית תומכת עבודה דינמית שתשמש אמצעי מעשי לניהול ההתערבות ושניתן יהיה להשתמש בה באופן שוטף ואף לעשות הערכה מחודשת-נקודתית של רכיבים מתוך תוכנית הטיפול, מבלי להידרש בכל פעם לענות על השאלון במלואו. לצד המילוי המעמיק, הכלי יכול לכלול גם אפשרות לעדכון שוטף של מידע תוך ביצוע מעקב בפרקי זמן קצרים יותר וניהול משימות בצורה נגישה ופרקטית (באמצעות שימוש בתזכורות, התראות וכו').
- יש צורך להטמיע שימוש בכלי סינון ראשוני שיכלול הערכת מצב כללית שעל פיה ייקבע הצורך במילוי הערכת המצב המפורטת ובהעמקת האבחון באמצעות המודולה המתאימה. שאלון הסינון יהיה חלק ממערכת תיק לקוח הכוללת את רשימת הנזקקות, ועל השירות לקבל החלטה באשר לסוג והיקף הבעיות שיחייבו מעקב אינטנסיבי. כדאי לשים לב כי תדירות מילוי השאלון והיקף המידע המבוקש אינם סוגיות נפרדות לחלוטין, והן מקיימות זיקה ביניהן בעיקר סביב הסוגיה של האופן שבו יש להגדיר את רמת אינטנסיביות הטיפול. על מטה השירות לתת את הדעת על סוגיות אלה ועל השלכותיהן במישורים השונים בבואו לקבוע מדיניות.
- יש הכרח לפתח עוד את מימוש ערך שיתוף הלקוחות בתכנון ההתערבות ואת האופן שבו אפשר לעודד שותפות רבה יותר וביטוי לקולם. חשוב לבצע חשיבה בנוגע לכלים מסייעים עדכניים המותאמים לקבוצת הגיל ולמציאות העכשווית ולפתח תורת עבודה לכך.
- במערכת הזמנית הופק באופן ידני "סיכום תיק לקוח" המרכז את כל המאפיינים והצרכים של הנער/ה הנדרשים לתכנון ההתערבות לפי מבנה המודל הלוגי וכן את עיקרי התוצאות הרצויות וההתערבות המתוכננת. השימוש בסיכום זה תורם

לעובדים ומאפשר לשמר עבורם את המידע מן המערכת באופן זמין ונגיש. לקראת פיתוח מערכת קבע יש לפעול להפקת "סיכומי תיק לקוח" ממחשבים, תוך התחשבות בדגשים שעלו לשיפור ולייעול התוצר.

המלצות הקשורות למהלך הפיילוט

- מומלץ להתניע את תהליך הפיילוט רק כאשר קיימת תשתית מחשובית ייעודית, ולהימנע משימוש בתוכנות שאינן ייעודיות ובפתרונות זמניים המובילים לתקלות ומשפיעים על חוויית המשתמשים ועל היקף המידע המתקבל ואיכותו.
- יש לשאוף לתיאום בין מהלכים דומים המתקיימים במקביל ברמה הכלל-משרדית, כדי להפחית עומס בקרב העובדים, למנוע כפילויות ולהטמיע את המערכות בצורה יעילה וידידותית.
- רצוי לפעול לעידוד שיתוף הפעולה מצד גורמים שונים בשירות ולרתימת בעלי התפקידים והדרגים השונים למהלך. כמו כן, יש חשיבות רבה בגיוס העובדים לעבודה על פי החשיבה התוצאתית ולשימוש במערכת תוך הדגשת תועלתה עבורם ויצירת התחושה שאחת ממטרותיה העיקריות היא תמיכה בעבודת העו"סים בשטח.
- בשל הצורך לראות כיצד מתנהלת עבודתם השוטפת של העו"סים בפועל, מומלץ להוסיף בפיילוטים מסוג זה נדבך נוסף שיכלול תצפיות ומערך מצומצם מקדים לפני היציאה לפיילוט רחב, כאשר בו מושם דגש על קשר ישיר עם העובדים הכולל הדרכה אישית ומשוב פנים אל פנים. נוסף לכך, יש לשמור על טווח זמן קצר יחסית בין שלבי הפיילוט השונים כדי ליצור רציפות ולתרום להתגייסותם של העובדים למהלך.

מקורות

- ארזי, ט. (2004). "תפיסת המוזנחות" כמנבאת את תחושת הבדידות, הערך העצמי והמצוקה הנפשית בקרב ילדים שהוגדרו כמוזנחים ע"י שירותי הרווחה. עבודה לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, אוניברסיטת תל אביב, תל אביב.
- ארזי, ט. ושר, נ. (2017). מערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות בשירות "נוצץ": פיתוח רעיוני ותובנות מן ההתנסות - שלב א'. דמ-754-17, מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, ירושלים.
- ארזי, ט., שר, נ. וויסמן, מ. (2016). תכנון התערבות עם משפחות: סקירת ספרות, לקחים ותובנות. ירושלים: אגף תכנון, מחקר והכשרה, משרד הרווחה והשירותים החברתיים ומכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל.
- בר-און, א. (2012). בין מומחיות לכללנות: ניהול התערבות בפרט ובמשפחה. משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- ויסמן, מ. וסויה, ר. (1999). השימוש במערכות מידע בשירותים טיפוליים: זיהוי וסיווג של גורמים משפיעים. מגמות ל"ט(4), 572-565.
- כהן, ב. (2012). גישת הכוחות בעבודה סוציאלית. בתוך חובב, מ., לונטל, א. וקטן, י. (עור'). עבודה סוציאלית בישראל (עמ' 270-258). תל אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד והאגודה לקידום העבודה הסוציאלית.
- משרד הרווחה, אגף מחקר, תכנון והכשרה בשותפות עם מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל. (2013). מיזם התוצאות, סיכום הפעילות בין השנים 2007-2012. אוחר מתוך אתר המשרד:
- http://www.molsa.gov.il/CommunityInfo/ResearchAndEvaluation/Documents/1%D7%96_%D7%9E%D7%99%D7%96%D7%9D%20%D7%94%D7%AA%D7%95%D7%A6%D7%90%D7%95%D7%AA2007-2012%20139-158.pdf
- סבו-לאול, ר. וארזי, ט. (2011). קידום שיתוף הפעולה והתיאום בין שירותים בתחום הגנת הילד. נקודת מפגש 3, 43-48.
- רוזנפלד, י.מ. וקדם, ע. (1999). בין "דור המדבר" ל"ילדי החלום", 50 שנות עבודה סוציאלית בתחום רווחת הילד בישראל. ביטחון סוציאלי 55, 102-117.
- שניט, ד. (2001). סודיות, פרטיות והזכות לדעת בעבודה סוציאלית. מאגנס.
- שקדי, א. (2011). המשמעות מאחורי המילים - מתודולוגיות במחקר איכותני הלכה למעשה. הוצאת רמות.
- שר, נ. וארזי, ט. (2017). מערכות לניהול מידע על לקוחות וההתערבויות עמם בשירותי הרווחה: תובנות וקווים מנחים לפיתוח מערכות התומכות בחשיבה התוצאתית. דמ-745-17, מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, ירושלים.

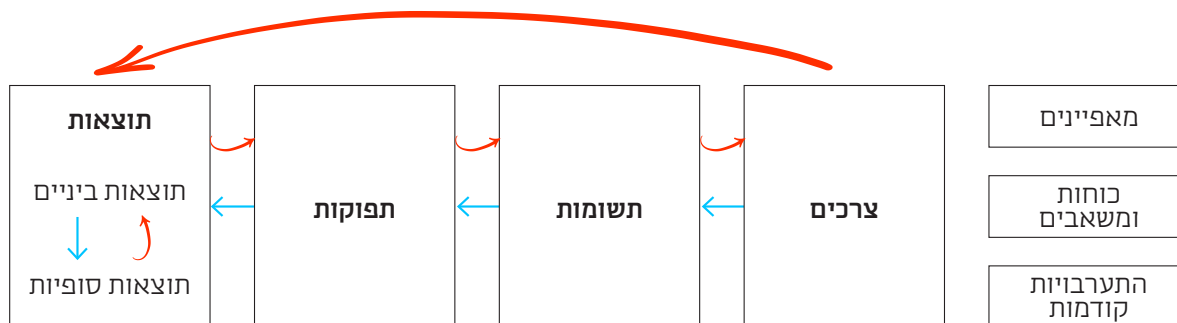
- Burton, J., & Van den Broek, D. (2009). Accountable and Countable: Information Management Systems and the Bureaucratization of Social Work. *British Journal of Social Work*, 39(7), 1326-1342.
- Dalrymple, J., & Burke, B. (2006). *Anti-oppressive practice: Social care and the law*. McGraw-Hill Education, UK.
- Gillingham, P. (2015). Implementing Electronic Information Systems in Human Service Organisations: The Challenge of Categorization. *Practice*, 27(3), 163-175.
- Gillingham, P. (2014). Electronic Information Systems in Human Service Organizations: Using Theory to Inform Future Design. *International Social Work*, 0020872814554856.
- Gillingham, P. (2013). The Development of Electronic Information Systems for the Future: Practitioners, 'Embodied Structures' and 'Technologies-In-Practice'. *British Journal of Social Work*, 43(3), 430-445.
- Harkness, J., & Schoua-Glusberg, A. (1998). Questionnaires in Translation. *ZUMA-Nachrichten Spezial*, 87-126.
- Huuskonen, S., & Vakkari, P. (2015). Selective Clients' Trajectories in Case Files: Filtering Out Information in the Recording Process in Child Protection. *British Journal of Social Work*, 45(3), 792-808.
- Huuskonen, S., & Vakkari, P. (2013). "I Did It My Way": Social Workers as Secondary Designers of a Client Information System. *Information Processing & Management*, 49(1), 380-391.
- Huuskonen, S., & Vakkari, P. (2010). Client Information System as an Everyday Information Tool in Child Protection Work. *Proceedings of the Third Symposium on Information Interaction in Context*, 3-12.
- Kärki, J., Laaksonen, M., & Hyppönen, H. (2012). Use of ICT in Finnish Social Welfare: Situation in 2011. *The Second International Conference on Social Eco-Informatics*, Venice, Italy.
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25. doi: 10.1080/03643100801922357.
- Kirst-Ashman, K. K., & Hull, G. H. J. (2006). *Understanding generalist practice*. USA: Belmont, CA: Thomson higher education.
- Mayne, J. (2007). Challenges and Lessons in Implementing Results-Based Management. *Evaluation*, 13(1), 87-109.
- Milner, J., & O'Byrne, P. (2009). *Assessment in social work*. Palgrave Macmillan, London.

- Monnickendam, M., Savaya, R., & Waysman, M. (2008). Targeting Implementation Efforts for Maximum Satisfaction with New Computer Systems: Results From Four Human Service Agencies. *Computers in Human Behavior*, 24(4), 1724-1740.
- Monnickendam, M., Savaya, R., & Waysman, M. (2005). Thinking Processes in Social Workers' Use of a Clinical Decision Support System: A Qualitative Study. *Social Work Research*, 29(1), 21-30.
- Parker, J., & Bradley, G. (2010). *Social work practice: Assessment, planning, intervention and review* (3rd ed.) Learning Matters.
- Savaya, R. (1998). The Potential and Utilization of an Integrated Information System at a Family and Marriage Counselling Agency in Israel. *Evaluation and Program Planning*, 21(1), 11-20.
- Savaya, R., Altschuler, D., & Melamed, S. (2013). Apprehensions and Expectations of the Adoption of Systematically Planned, Outcome-Oriented Practice. *Research on Social Work Practice*, 23(4), 437-446.
- Savaya, R., Monnickendam, M., & Waysman, M. (2006). Extent and Type of Worker Utilization of an Integrated Information System in a Human Services Agency. *Evaluation and Program Planning*, 29(3), 209-216.
- Shaw, I., Bell, M., Sinclair, I., Sloper, P., Mitchell, W., Dyson, P., ... Rafferty, J. (2009). An Exemplary Scheme? An Evaluation of the Integrated Children's System. *British Journal of Social Work*, bcp040: 1-14.
- Sheafor, B.W., & Horejsi, C.S. (2006). *Techniques and Guidelines for Social Work Practice* (7th Ed.). Pearson Education Inc., Boston, MA.
- Smith, R. J., & Eaton, T. (2014). Information and Communication Technology in Child Welfare: The Need for Culture-Centered Computing. *J. Soc. & Soc. Welfare*, 41, 137.
- Wastell, D., & White, S. (2014). Beyond Bureaucracy: Emerging Trends in Social Care Informatics. *Health Informatics Journal*, 20(3), 213-219. doi: 10.1177/1460458213487535.
- White, S., Wastell, D., Broadhurst, K., & Hall, C. (2010). When Policy O'erleaps Itself: The 'Tragic Tale' of the Integrated Children's System. *Critical Social Policy*, 30(3), 405-429.

נספחים

נספח א: המודל הלוגי

המודל הלוגי הוא כלי רעיוני ויזואלי לארגון מידע ולתכנון התערבויות. בגרסה שבה נעשה שימוש במסגרת המערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות, המידע מחולק ל:



1. **מאפייני רקע** – מכלול הנתונים המתארים את הלקוח שאינם מושא תוכנית ההתערבות ואינם צפויים להשתנות בעקבותיה, אך יש להם חשיבות:

א. **כגורמים מגבירי סיכון**. דוגמה: מין – נערות מצויות בסיכון מוגבר לפגיעות בסביבה הביתית ולקשיים בתחום הרגשי והחברתי.

ב. **נתונים שיש להתחשב בהם בתכנון ההתערבות**. דוגמה: יש להתאים את אופי ההתערבות למגזרים השונים ולרמת הדתיות, למשל להעביר התערבות בשפה מתאימה או לקיים התערבות קבוצתית נפרדת לגברים ולנשים בקרב חרדים.

ג. **נתונים שיש לבחון בתהליכי הלמידה שבעקבות המדידה**. יש לבחון אם היה בהם כדי להסביר את סוג התוצאות שהושגו או את היקף השגת התוצאות או אם היה בהם כדי להכשיל או לקדם את יישום התפוקות. דוגמה: בגילים צעירים יותר, ההתערבות נעשתה במסגרות של בתים חמים ומדריכים מאתרים לעומת גילים מבוגרים שם ההתערבות הרווחת הייתה בעיקר על ידי עו"ס ומסגרת קבוצתית.

2. **צרכים** – הבעיות, הדאגות או הקשיים של הלקוח. אלו יהיו על פי רוב את המוקד להתערבות ואת הבסיס להגדרת התוצאות הרצויות. במסגרת פיתוח התשתיות להשגת החשיבה התוצאתית פותחה רשימת הנזקקויות החדשה. רשימה זו משקפת את כלל הצרכים של לקוחות שירותי הרווחה. היא פותחה בתהליך שתפני עם מנהלים, עובדים מכל הדרגים ומומחים. הרשימה מתבססת על מגוון עשיר של מקורות וכוללת צרכים ברמת הפרט והמשפחה, המחולקים לאשכולות ומלווים במקרא הכולל הגדרה ודוגמאות. רשימה זו, והמקרא שלצידה, יכולים לשמש עוגן לניסוח הצרכים.

3. **כוחות** – חוזקות, יתרונות, משאבים או כישורים מיוחדים העשויים לסייע בקיום ההתערבות ובקידום השגת תוצאותיה. יכולים להיות כוחות ומשאבים קיימים, פנימיים או חיצוניים, לצד כאלו שפיתוחם וחזוקם הוא חלק מתוכנית ההתערבות עצמה. משאבים אלו כוללים בין היתר מערכת תמיכה משפחתית או חברתית וכישורים מיוחדים.
4. **היסטוריה של ההתערבות** – נוגעת לאפיוני הקשר הטיפולי, אפיוני המטפל, מידע על ניסיונות התערבות קודמים, מאפייני הקשר של הנער/ה עם גורמי השירות וגורמים אחרים והשירותים הניתנים למשפחה.
5. **תוצאות סופיות רצויות** – השינויים שההתערבות מנסה לקדם ושלשם נועדה. לרוב התוצאות הרצויות הן תמונת ראי של הצרכים או שהן מגדירות את מהות השינוי ואת מגמתו. התוצאות עשויות להתייחס לשינויים במצב הלקוח, בהתנהגותו, בעמדותיו, ברגשותיו וכיו"ב. דוגמאות: שיפור בהתמודדות עם מצבי חיים; שילוב במסגרת נורמטיבית ו/או שיפור התפקוד במסגרת העיקרית; שיפור התפקוד במסגרת המשפחה ומערכת היחסים עימה.
6. **תוצאות ביניים** – אלה הן אבני הדרך להשגתן של התוצאות הרצויות. הן מתייחסות לשינויים הנדרשים אצל הלקוח עצמו, בסביבתו או במערכות שעמן הוא בקשר. על פי תאוריית השינוי, השגת שינויים אלה היא תנאי להשגת התוצאות הרצויות. נבחין בין:
 - "תוצאות ביניים אוניברסליות" שהן חלק מכל תהליכי ההתערבות. למשל: הגברת המוטיבציה לשינוי, הגברת ידע ומודעות, הגברת האמון בגורם המטפל.
 - תוצאות ביניים שהן ייחודיות לתחום הבעיה או לאוכלוסיית היעד. למשל: חיזוק הקשר עם המשפחה כאבן דרך לשיפור בתפקוד ההתנהגותי, הרגשי והחברתי.
7. **תפוקות** – הסוג וההיקף של הפעילויות והאסטרטגיות הנכללות במסגרת תוכנית ההתערבות, שבאמצעותן יתחולל השינוי. דוגמאות: התערבות משפחתית, התערבות קבוצתית-טיפולית.
8. **תשומות** – המשאבים הנדרשים לקיום התפוקות: עלויות כלכליות, מבנים, כוח אדם ושעות עבודה.

נספח ב: שינויים ותוספות רצויים במערכת, בעקבות הפיילוט

רבים מן התיקונים הנקודתיים הנוגעים לאופן הניסוח ולסוג השאלות תוקנו כבר בשאלון t_1 , אך יובאו כאן כדגשים לפיתוח מערכות עתידיות. העברת שאלוני המערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות בקנה מידה נרחב אפשר גיבוש תובנות ולקחים בנוגע לשינויים, להתאמות ולתוספות הנדרשים במערכת, אם וכאשר תוטמע בעתיד מערכת ממוחשבת ייעודית לשימוש שוטף.

אלה הן ההצעות המרכזיות:

בהתייחס לכלי לדיווח עצמי

1. רצוי ליצור אינטגרציה טובה יותר בין שאלון דיווח עצמי לנערים ושאלון תכנון ההתערבות. כדאי להוסיף תדריך/הדרכה לאפשרויות לשימוש משולב בשני הכלים האלו ליצירת תכנון התערבות שתפני.
2. מומלץ להפוך את הכלי לדיווח עצמי לנערים לידידותי יותר מבחינת הניסוח והפורמט. חשוב להקדיש תשומת לב מיוחדת לשאלון בערבית, שכן היו עובדים שהעידו כי הניסוח שלו אינו ברור מספיק.
3. רצוי לבחון דרכים וכלים חלופיים המתאימים למציאות המקוונת של היום.

בהתייחס לכלי לתכנון התערבות ולמידת תוצאות

תוספות כלליות:

4. כדאי לחדד יותר את ההבחנה בין מידע מנהלי שנדרש להתנהלות השוטפת וכן מידע הנדרש לעו"ס המטפל לצורך תכנון ההתערבות ומדידת תוצאותיה לבין מידע שמטרתו לשמש את גורמי המטה להכרת מאפייני האוכלוסייה וצרכיה. כך למשל בנוגע למסגרת הלימודים: לצורך עמידה בקשר עם המסגרת וכן כחלק מהתכנון הפרטני, חשוב לציין את שמות המסגרת/מסגרות שבהן נמצא הלקוח. לצורכי המטה יש לדווח על סוג המסגרת (בי"ס רגיל/חינוך מיוחד/מסגרת המשלבת תעסוקה וכו').
5. מומלץ להרחיב את המקומות שבהם יכול העובד להוסיף מידע תיאורי מילולי, תוך חשיבה על מיקומים מתאימים לפירוט ולמיקוד שלהם כך שיחוו כממצים ולא יצריכו חזרה מיותרת. למשל, אפשרות להרחבה מילולית בנושא פגיעות שונות, מצבים בריאותיים או נפשיים במקומות הרלוונטיים וכן ריכוז שאלות כלליות עם אפשרות למלל חופשי בסוף כל תחום צורך. ארץ הלידה צריכה להיות מסומנת מתוך רשימה, והקיבוץ לקטגוריות ייעשה במערכת עצמה ולצורך הפקת הדוחות האגרטיביים. "סיכום תיק הלקוח" יכלול את המידע הספציפי ולא "המקובץ". למשל, ארץ הלידה: קזחסטן ולא קווקז/בוכרה.
6. במקומות שבהם יש בקשה להוספת מלל חופשי, יש לחשוב על ניסוח יותר מזמין ופתוח (למשל "האם יש משהו שתרצה להוסיף?" במקום "הערות נוספות").
7. מומלץ לחזק את הזיקה לרשימת הנזקקות והמאפיינים, הן מבחינת הניסוחים והן מבחינת הוספת התייחסות נפרדת לנזקקות משפחתיות "כלליות", כגון ריבים ומתחים במשפחה (ולא רק מול הנער/ה עצמו/עצמה).

8. כדאי ליצור פרק מובחן של היסטוריית התערבות עם המשפחה ועם הנער/ה, שימוקם בין המאפיינים לבין הצרכים, ובכך להבטיח הלימה בין רשימה זו לבין רשימת המסגרות האפשריות להתערבות.
9. מומלץ להוסיף תחום צורך המתייחס לעוני ומצוקה כלכלית.
10. רצוי ליצור הבחנה בין "משפחה" לבין "מקום מגורים עיקרי" ולחדד את אופן המענה על השאלות במקרה שהנער/ה נמצא/ת במסגרת חיצונית - האם התשובות בכל הקשור לתפקוד ולקשר עם מבוגרים אחראיים צריכות להתייחס להתנהלות במשפחה בזמנים הקצרים שחוזר/ת הביתה או לנעשה בפנימייה ומול הצוות המטפל במסגרת החוץ-ביתית שבה הנער/ה שוהה רוב הזמן (הרבה מן הנערים והנערות חיים בשני המקומות לסירוגין - חופשות, סופי שבוע וכו').
11. יש להוסיף בסוף כל רכיב בשאלון כיתוב מתאים, למשל: "סיום הערכת המצב", "סיום תכנון ההתערבות" (עד כה במערכת הזמנית היה אייקון ללא מלל מלווה).

תוספות ושינויים נקודתיים (מופיעים לפי סדר הפריטים בשאלון):

12. גורמי הפניה - כדאי להוסיף גורמים רפואיים (לדוגמה, בית חולים), הגעה עצמאית לשירות ולרכז את גורמי החינוך יחד עם דוגמאות בסוגריים.
13. מומלץ להוסיף התייחסות בנוגע למידת ההיכרות של העובד עם הנער/ה ועם תוכנית ההתערבות גם בשאלון המעקב ולחדד בסיכום תיק הלקוח על בסיס איזו רמת היכרות השאלון נענה ומה תדירות המפגשים עם הנער/ה.
14. יש להוסיף במאפיינים "תפקוד קוגניטיבי נמוך" (לשקול גם "מוגבלות שכלית" ו"על הרצף האוטיסטי").
15. בשאלות על מחלה כרונית ועל אירוע טראומטי כדאי לבקש פירוט ממי שעונה בחיוב.
16. בכל מקום שמתייחסים למצב רפואי/נפשי - רצוי להוסיף אפשרות לפרט מה הבעיה, אם יש אבחנה ברורה.
17. יש להוסיף אפשרות להתייחסות להיריון, לידה וגידול ילד.
18. אפשר לשנות את השאלות של "מצבים מיוחדים", וליצור הבחנה ברורה יותר בין מאפיינים לבין צרכים גם סביב זה. עקרונית, נכון יותר לערוך חלוקה נושאית. לדוגמה, שאלה על הפרעת אכילה מאובחנת יכולה לבוא בתוך תת-פרק על דימוי גוף, לצד שאלות על תסמינים של הפרעות אכילה (אפשר להוסיף אפשרות לציין האם יש אבחנה רשמית של הפרעת אכילה). באותו אופן אפשר לציין בהקשר של שאלות על התנהגות אלימה או תוקפנית האם ביצע תקיפה, וכן סביב מחשבות אובדניות האם היו ניסיונות התאבדות. סביב התנהגות מינית אפשר להוסיף שאלות על כניסה להיריון לא רצוי.
19. בטבלה הנוגעת לשינוי באחד מן התחומים בחיי הנער/ה (גיוס לצבא, מידת דתיות וכו'), יש להדגיש שמדובר בשינוי ומומלץ לחזור על נוסח השאלה בכל סעיף ולא רק בכותרת הראשית (לדוגמה, בסעיף אפוטרופסות או משמורת - כן / לא, יש לשנות ל"שינוי בתחום האפוטרופסות או משמורת" - כן / לא). בתחומים רלוונטיים מומלץ להוסיף את כיוון השינוי - לטובה או לרעה.
20. מומלץ ליצור שאלות נפרדות עבור אחים ואחיות (כמה מכל סוג - כמה אחים/כמה אחיות) וכן להוסיף מקום לפירוט על משפחות מורכבות.

21. בשאלה העוסקת באירועים משמעותיים קשים בחיי הפונה מאז המילוי הקודם, רצוי להוסיף אופציה "לא" נוסף לפירוט הקיים על אירועים שונים.
22. לבטל את ההבחנה בין פגיעה מינית לבין אונס.
23. כדאי להוסיף חשיפה לבריאות ברשת.
24. בשאלה הנוגעת לשינוי במסגרות מומלץ לאפשר התייחסות הן לתחום הלימודים והן לתחום התעסוקתי במקרה שבו שניהם מתקיימים בה בעת.
25. מי שמסמן שיש דמות משמעותית שהיא בעל תפקיד - יש להוסיף אפשרות לפרט מי הדמות.
26. בפרק המעקב אחר יישום ההתערבות כדאי להוסיף התייחסות בנוגע לרכיבי ההתערבות ולתפוקות שלא התקיימו כמתוכנן, תוך פירוט הגורמים שהובילו לפער בין התכנון המקורי לביצוע בפועל ולהשלכות השינוי.
27. יש להדגיש ולתווך לעובד כי הערכת התוצאות בחלק המעקב אחר השגת התוצאות מתבצעת באמצעות התבוננות על הסמנים ומידת השגתם. בהתאם לכך, אפשר לאחד את השאלות המופיעות בשאלון הנוכחי בהתייחס להשגת הסמנים והתוצאות, ויש לנסח מחדש את הסעיף: "האם, באמצעות התבוננות על קיומם של הסמנים שהוגדרו להשגת התוצאה, להערכתך התוצאה/ תוצאות בתחום זה הושגו?"
28. רצוי לשלב רכיב של הגדרת תוצאות ביניים (הן תוצאות אוניברסליות והן תוצאות ייחודיות ללקוח).
29. סביב הנמקת התוצאות בתחומים השונים שנבחרו, מומלץ ליצור שינוי בנראות כך שהכותרות יופיעו בכל מסך בהתאם לתחום ולא כשאלה כללית החוזרת על עצמה כמה פעמים בניסוח זהה.
30. אם ההתערבות הסתיימה, כדאי להוסיף מקום לפירוט, שכן האופציות הסגורות לעיתים כלליות מאוד ולא נותנות מידע מדויק באשר לסיבת סיום ההתערבות.
31. יש להוסיף שאלה בסוף השאלון "האם יש דברים חשובים נוספים שלא עלו?"

נספח ג: שאלות לדיון בקבוצות המיקוד

- סבב שבו כל אחד יציין את שמו, את הוותק בתפקיד והאם הוא השתתף בשלב א' של הפיילוט
- הקדמה: מה ניסינו לבדוק בפיילוט הזה ולמה חשוב לקיים את הדיון
- חווית העובדים במילוי השאלון
 - תגובות ראשוניות - איך הרגישה לכם ההתנסות?
- משוב על השימוש בכלי: שאלון למעקב אחר מצב הפונה ולתכנון התערבות הכלי מתמקד בשלושה היבטים: מיפוי השינויים מן ההערכה הקודמת, מידת השגת התוצאות ותכנון לעתיד.
 - האם היו בכלי חלקים שנראו לכם חשובים, משמעותיים או תורמים במיוחד?
 - האם יש פרטים מהותיים שחסרים? לאיזה צורך הם חסרים (הערכה, תכנון המשך ההתערבות וכיו"ב)?
 - עד כמה היה קל/קשה להעריך את מידת השגת התוצאות? האם האינדיקטורים עזרו?
 - האם הבקשה להערכה כוללת של השינוי תורמת או מפריעה?
 - האם הפעם חווית התכנון הייתה שונה מן הפעם הקודמת? האם היה לכם קל יותר לעומת הפעם הקודמת? האם הרגשתם שיש חזרתיות?
 - האם שימוש שוטף בכלי עשוי להיות יעיל ותורם? כיצד הוא יכול לסייע? אם יש התנגדויות לשימוש בכלי, לבקש פירוט מן העובדים.
 - האם פרק זמן של שנה בערך מתאים למילוי שאלון המעקב? אם לא, מהו פרק הזמן המתאים לדעתכם ומדוע?
 - בחלק הראשון של הפיילוט, היו עו"סים שקיבלו גם שאלון לנערות ולנערים שעסק בהגדרת הבעיות המרכזיות והתוצאות הרצויות. מה חשוב בעיניכם שיהיה בשאלון כזה? ממה רצוי להימנע? האם אפשר לדעתכם לשלב בתכנון ההתערבות והערכת התוצאות את ההתייחסות של הפונה בדרך אחרת? (לאו דווקא שאלון)
- משוב על סיכומי תיק הלקוח
 - האם סיכום תיק הלקוח עזר במילוי שאלון המעקב? (כדאי לעשות הבחנה בין עובדים שמילאו את שני השאלונים לבין עובדים חדשים שמילאו רק את שאלון המעקב)
 - האם סיכום כזה יכול לשרת אתכם ביום-יום? כיצד?
 - לעובדים חדשים שמילאו רק את שאלון המעקב: האם סיכום תיק הלקוח תרם לכם להבנה כללית יותר של מצב הנער/ה שבו/שבה אתם מטפלים? אילו עוד פרטים כדאי להוסיף? כיצד אפשר לייעל את תהליך החפיפה על תיק מקרה מסוים בעת תחלופת עובדים תוך שימוש במערכת הממוחשבת וגיוסה לטובת התהליך?

□ לעובדים ותיקים שמילאו גם את השאלון בשלב הראשון: האם יש צורך בסיכום השאלון הקודם ואיגוד המידע כמו זה המובא בסיכום תיק הלקוח? או שזו הייתה חזרה מיותרת עבורכם?

□ היכן אתם שומרים את המידע הזה היום?

□ האם יש עוד מידע שאתם שומרים שנראה לכם חשוב שיהיה בתוך סיכום תיק הלקוח?

■ **השיקולים לבחירת הנערים/ות עבור שלב ב' של הפיילוט**

□ מה היו השיקולים בבחירת הנערים/ות לשלב ב' של הפיילוט? (האם יש נערים שקל/קשה יותר למלא עבורם את השאלון? האם הבחירה נעשתה עבור נערים מרקע מורכב? או לחלופין, דווקא עבור כאלה שלהם קשיים קלים יחסית?)

□ האם יש מקרים שבהם הכלי מועיל יותר? האם יש מקרים שאינם מתאימים לשימוש בכלי?

■ **התייחסות לפיילוט (הקדמה): "היום הזה הוא חלק ממערך פיילוט שהתחלתם בשנה שעברה, שכלל הדרכה בנושא החשיבה התוצאתית ושאלון שמילאתם על מספר נערים..."**

□ השוואה לשאלון t₀: האם היו תכנים שהיו חזרה מיותרת? האם היו תכנים חסרים? האם היו תחומים שבהם חל שינוי משמעותי בשנה החולפת אשר לא קיבלו התייחסות בשאלון המעקב?

□ האם לדעתכם מילוי השאלון בשלב הראשון סייע לכם בתכנון ההתערבות? האם הוא השפיע בצורה כלשהי על ההתערבות בפועל? באילו אופנים?

□ בפרספקטיבה של שנה, עד כמה הגדרה מסודרת ומובנית של התוצאות והמדדים להשגתן סייעו בבחירת אסטרטגיות התערבות מתאימות ובהבניית תהליך התערבות מועיל יותר?

□ האם זה שונה מהדרך שבה אתם לרוב מתכננים התערבויות?

□ האם לדעתכם הייתה איזושהי השפעה על העבודה באופן כללי ובהקשר לתיקים אחרים (שלא מילאו לגביהם שאלונים)?

■ **משוב על חשיבה תוצאתית**

□ החשיבה התוצאתית כוללת כמה רכיבים מרכזיים: תכנון; תיעוד; מדידה; למידה - תכנון מחדש. האם יש רכיבים אליהם אתם מתחברים במיוחד? רכיבים שמפריעים לכם במיוחד?

□ האם נכון בעיניכם להפוך את העבודה במסגרת השירות ליותר מובנית? מתועדת? נמדדת? מה עשויים להיות היתרונות? מה עלולים להיות החסרונות? (עבור עובדי השדה, עבור הלקוחות, עבור המחלקה ועבור המטה)

□ האם הטמעת המערכת ומילוי שאלון מעקב באופן קבוע עשויים לסייע לעבודתכם? לעבודת המחלקה? לעבודת מטה השירות?

□ האם נכון לדעתכם לשלב סוג כזה של עבודה בשגרה היום-יומית? ואם כן, איך ניתן לשלב את זה? (ניהול התיק, עבודה עם הנער, ישיבות צוות, הדרכה וכו')

■ **דברים נוספים שהיו רוצים להעלות ולא ניתן להם ביטוי במסגרת הריאיון הקבוצתי**

נספח ד: שאלון לנערה/לצעירה למילוי עצמי

שלום רב!

השאלון הזה הוא בשביל בני הנוער והצעירים שנמצאים בקשר עם השירות למתבגרים, צעירות וצעירים. השאלון הוא חדש ועדיין בבדיקה. את נבחרת להיות אחת הנערות או הצעירות שעוזרות לנו לפתח אותו. המטרה של השאלון היא לעזור לנו להכיר אותך טוב יותר וללמוד על תחומים בחיים שלך בהם את צריכה ורוצה עזרה. חשוב שתמלאי את השאלון בתשומת לב, כדי שהשאלונים יוכלו לעזור לנו ללמוד על הנערות והצעירות המגיעות לשירות ועל הצרכים שלהן. שימי לב, מובטחת לך סודיות מלאה בקשר לכל מה שתמלאי במסגרת השאלון. מה שתכתבי בשאלון ישמש את העובדת שלך וגם ישמש כחלק מבדיקה של כלל בני הנוער והצעירים בשירות כדי לשפר אותו. חשוב להדגיש שהמידע יעובד באופן סטטיסטי בלבד, בלי להזכיר שמות או פרטים שאפשר לזהות אותך לפיהם. לכן, אנחנו מבקשים כי תשתדלי לענות בכנות. תודה רבה על שיתוף הפעולה!

1. משפחה

1. האם המשפטים הבאים נכונים או לא נכונים לגבייך:

	נכון תמיד	בדרך כלל נכון	בדרך כלל לא נכון	אף פעם לא נכון
1. אני מרגישה שייכת למשפחה שלי	1	2	3	4
2. אוהבים אותי במשפחה שלי	1	2	3	4
3. המשפחה שלי מדאיגה אותי	1	2	3	4
4. המשפחה שלי מבינה אותי	1	2	3	4
5. אני מרגישה בטוחה במשפחה שלי	1	2	3	4
6. במשפחה שלי מביאים בחשבון את מה שאני חושבת	1	2	3	4
7. המשפחה שלי רוצה שאצליח	1	2	3	4
8. כשיש לי בעיה, המשפחה שלי מוכנה לעזור לי	1	2	3	4
9. יש מישהו במשפחה שלי שקל לי לשוחח איתו אם משהו מטריד אותי	1	2	3	4
10. המשפחה שלי יודעת מה קורה לי בחיים	1	2	3	4

¹ השאלון לנער/צעיר זהה לשאלון זה מבחינת התוכן.

2. עד כמה מעסיק אותך המצב שלך עם המשפחה?

1. מעסיק מאוד
2. קצת מעסיק
3. בכלל לא מעסיק

3. באיזו מידה את רוצה לשנות את המצב שלך במשפחה?

1. רוצה מאד
2. רוצה
3. לא רוצה

2. תפקוד במסגרת

בחלק זה יש שאלות על העיסוק העיקרי שלך, על המסגרת שבה את נמצאת רוב היום:

4. מה העיסוק העיקרי שלך, המסגרת שבה את נמצאת רוב היום?

1. לימודים	2. עבודה	3. צבא	4. אני לא נמצאת במסגרת
------------	----------	--------	------------------------

5. האם כל אחד מן המשפטים הבאים נכון או לא נכון לגבייך, במסגרת שבה את נמצאת רוב היום:

	נכון תמיד	בדרך כלל נכון	לא נכון כלל	אף פעם לא נכון
1. טוב לי במסגרת	1	2	3	4
2. אני מבצעת את המטלות המצופות ממני במסגרת	1	2	3	4
3. אני מתפקדת כמו שצריך במסגרת	1	2	3	4
4. אני מסתדרת טוב עם מי שאחראי עליי במסגרת	1	2	3	4
5. מעריכים אותי במסגרת	1	2	3	4
6. אני מרגישה שייכת למסגרת	1	2	3	4
7. המסגרת לא מתאימה לי	1	2	3	4
8. אני מצליחה במסגרת	1	2	3	4
9. אין לי זמן למסגרת	1	2	3	4
10. אני מסתדרת חברתית במסגרת	1	2	3	4

6. עד כמה מעסיק אותך המצב שלך במסגרת?

- 1. מעסיק מאוד
- 2. קצת מעסיק
- 3. בכלל לא מעסיק

7. באיזו מידה את רוצה לשנות את המצב שלך במסגרת?

- 1. רוצה מאד
- 2. רוצה
- 3. לא רוצה

3. מצב בריאותי

8. האם המשפטים הבאים נכונים או לא נכונים לגבייך:

אף פעם לא נכון	בדרך כלל לא נכון	בדרך כלל נכון	נכון תמיד	
4	3	2	1	1. אני בריאה בדרך כלל
4	3	2	1	2. יש לי כאבים בגוף לעתים קרובות
4	3	2	1	3. הגוף שלי חזק
4	3	2	1	4. אני מודאגת מהבריאות שלי

9. עד כמה מעסיק אותך המצב הבריאותי שלך?

- 1. מעסיק מאוד
- 2. קצת מעסיק
- 3. בכלל לא מעסיק

10. באיזו מידה את רוצה לשנות את המצב הבריאותי שלך?

- 1. רוצה מאד
- 2. רוצה
- 3. לא רוצה

4. הופעה חיצונית

11. האם המשפטים הבאים נכונים או לא נכונים לגבייך:

אף פעם לא נכון	בדרך כלל לא נכון	בדרך כלל נכון	נכון תמיד	
4	3	2	1	1. אני אוהבת איך שהגוף שלי נראה
4	3	2	1	2. אני בדרך כלל מקפידה על ההופעה החיצונית שלי
4	3	2	1	3. יש דברים שהייתי משנה בגוף שלי
4	3	2	1	4. אני אוהבת איך שאני מתלבשת
4	3	2	1	5. טוב לי עם הגוף שלי

12. עד כמה מעסיק אותך המראה החיצוני שלך?

1. מעסיק מאוד

2. קצת מעסיק

3. בכלל לא מעסיק

13. באיזו מידה את רוצה לשנות את ההופעה החיצונית שלך?

1. רוצה מאד

2. רוצה

3. לא רוצה

5. מצב חברתי

14. האם המשפטים הבאים נכונים או לא נכונים לגבייך:

לא רלוונטי	אף פעם לא נכון	בדרך כלל לא נכון	בדרך כלל נכון	נכון תמיד	
	4	3	2	1	1. קל לי להתחבר לבני גילי
	4	3	2	1	2. יש לי חברות טובות שאני יכולה לסמוך עליהן
	4	3	2	1	3. אני מרגישה לבד
	4	3	2	1	4. קורה שמציקים לי
	4	3	2	1	5. קורה שאני מציקה לאחרים

לא רלוונטי	אף פעם לא נכון	בדרך כלל לא נכון	בדרך כלל נכון	נכון תמיד	
8 (אני לא מעוניינת ליצור קשר זוגי)	4	3	2	1	6. קל לי ליצור קשר זוגי
8 אין לי בן/בת זוג	4	3	2	1	7. טוב לי עם בן/בת הזוג שלי

15. עד כמה מעסיק אותך המצב החברתי שלך?

1. מעסיק מאוד
2. קצת מעסיק
3. בכלל לא מעסיק

16. באיזו מידה את רוצה לשנות את המצב החברתי שלך?

1. רוצה מאד
2. רוצה
3. לא רוצה

6. רווחה אישית

17. האם המשפטים הבאים נכונים או לא נכונים לגבייך:

אף פעם לא נכון	בדרך כלל לא נכון	בדרך כלל נכון	נכון תמיד	
4	3	2	1	1. אני מרוצה מהחיים שלי
4	3	2	1	2. יש לי מצבי רוח רעים
4	3	2	1	3. אני עצבנית
4	3	2	1	4. אני מרגישה אשמה
4	3	2	1	5. אני משועממת
4	3	2	1	6. אני רגועה
4	3	2	1	7. אני מודאגת
4	3	2	1	8. אני נהנית מהחיים
4	3	2	1	9. אני מאושרת

18. עד כמה מעסיק אותך איך שאתה מרגיש עם עצמך?

1. מעסיק מאוד
2. קצת מעסיק
3. בכלל לא מעסיק

19. באיזו מידה את רוצה לשנות את איך שאתה מרגיש?

1. רוצה מאד
2. רוצה
3. לא רוצה

7. היכולות והכוחות שלך

20. האם המשפטים הבאים נכונים או לא נכונים לגבייך:

אף פעם לא נכון	בדרך כלל לא נכון	בדרך כלל נכון	נכון תמיד	
4	3	2	1	1. אני אדם אופטימי
4	3	2	1	2. אני יודעת להסתדר בכל מצב
4	3	2	1	3. אני מסוגלת להשיג דברים שאני רוצה
4	3	2	1	4. יש לי כישרונות מיוחדים
4	3	2	1	5. אני חכמה
4	3	2	1	6. אני מצליחה לבטא את הרגשות והמחשבות שלי בפני אנשים
4	3	2	1	7. אני אדם חזק
4	3	2	1	8. יש לי רעיונות ואני יודעת איך לממש אותם
4	3	2	1	9. אני אדם טוב
4	3	2	1	10. אני מוכנה להשקיע מאמצים כדי שדברים יצליחו לי
4	3	2	1	11. אני סומכת על עצמי
4	3	2	1	12. יש לי תכניות לעתיד שלי
4	3	2	1	13. יש לי חלומות על העתיד שלי

8. סיכום

לגבי הדברים שאת רוצה לשנות בחייך:

21. באיזו מידה את מרגישה שאת מסוגלת לשנות דברים בחיים שלך?

1. מסוגלת מאד

2. מסוגלת

3. לא מסוגלת

22. האם את רוצה עזרה כדי לשנות דברים בחיים שלך?

1. רוצה מאד

2. רוצה

3. לא רוצה

23. באיזה מידה את מרגישה שעוזרים לך כאן בנושאים שחשובים לך?

1. במידה רבה מאוד

2. במידה רבה

3. במידה מועטה

4. כלל לא

24. מה יכול לעזור לך לשנות דברים בחיים שלך?

25. מי יכול לעזור לך בזה?

26. דברים נוספים שחשוב לך להגיד

לעובד המטפל בנערה/בצעירה

27. כיצד מולא השאלון?

1. הנערה/הצעירה מילאה לבד את השאלון, ללא נוכחות העובד המטפל

2. הנערה/הצעירה מילאה לבד את השאלון, בנוכחות העובד המטפל ועם עזרה קלה ממנו (למשל: הסבר של שאלה או מונח לא ברורים)

3. הנערה/הצעירה מילאה את השאלון יחד עם העובד המטפל

4. הנערה/הצעירה לא מילאה את השאלון. מדוע?
