



**360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון: התמודדות בעת משבר
מדריך חשיבה תוצאתית לתכנון, מדידה ושימוש במידע**

מעין סרבר

מימי אקרמן

טל ארזי

תקציר

בשלהי 2019 ובתחילת 2020 התפשטה מחלת ה-COVID-19, הנגרמת על ידי נגיף קורונה (SARS-CoV-2), מסין לכל העולם. ב-11 במארס 2020 הכריז ארגון הבריאות העולמי שהמחלה היא מגפה עולמית (פנדמיה). אי-לכך, מדינות ברחבי העולם, ובהן ישראל, הכריזו על מצב חירום ונקטו מדיניות של ריחוק חברתי והשבתה חלקית של המשק.

את השפעות המצב על הצרכים של ילדים ובני נוער אפשר לחלק לשני היבטים:

- השפעות של הפנדמיה – מצוקה רגשית של הילדים והוריהם, חולי, אובדן ושכול בחלק מן המשפחות, אתגרים בהשגחה על ילדים להורה שנמצא בבידוד עקב הדבקה ועוד.
- השפעות של מדיניות ההגבלות על התנועה, הריחוק החברתי והשבתת המשק – פגיעה בהכנסות של משק הבית, הגדלת פערים לימודיים והתפתחותיים, בדידות וניתוק ממערכות תמיכה, היעדר אפשרות להפגה, אוורור, מרחב אישי ועוד.

נוסף לכך, אחת מן המשמעויות של המדיניות שנקטה היא שינויים מהותיים בכל הקשור למענים העומדים לרשות ילדים ובני נוער בסיכון (להלן: ילדים) ולמשפחותיהם. מענים אוניברסליים וייעודיים כאחד ניצבו ועדיין ניצבים בפני חסמים הנוגעים לעצם הפעלתם – סגירה של מענים וצמצום כוח אדם, וחסמים ביישום דרכי הפעולה הנהוגות בהם, כך שיענו על ההנחיות למניעת הדבקה.

השילוב בין השניים – העצמת הצרכים מחד גיסא וצמצום המענים מאידך גיסא – מייצר מציאות מורכבת, המצריכה היערכות מיוחדת. נדרשת התארגנות להנגשת המענים ולהתאמתם לאיתור מצבי סיכון ולטיפול בהם, כדי להבטיח המשך השגת התוצאות עבור הילדים והמשפחות וכדי לצמצם את הסיכון בכלל ואת הסיכון הנגרם מהשלכות המשבר בפרט.

מצבי משבר וחירום הם דינמיים מטבעם וחלים במהלכם שינויים תדירים במצב הילדים ובמצב המענים המופעלים במסגרת 360° – התוכנית הלאומית לילדים ובני נוער בסיכון. על רקע זה עלולה המדיניות לעיתים להיות תגובתית ואפילו אוטומטית במידת מה. אולם, דווקא במציאות של חוסר ודאות רבה יש מקום לשימוש בחשיבה תוצאתית, הכוללת תכנון סדור, ניטור ומדידה ושימוש מושכל במידע המצטבר כדי לשפר ולטייב את תהליכי קביעת המדיניות. חשוב לציין כי אופיו הדינמי של המשבר מצריך גמישות מסוימת בשימוש בחשיבה התוצאתית ובמעבר בין שלביה. זאת ועוד, דווקא במצבים אלה, שבהם המציאות מכתובה עצירה של חלק מן הפעילות ושינויים מרחיקי לכת בחלקה האחר, נוצרת הזדמנות לבחינה של התוכנית כולה – גם זאת ניתן לבצע באמצעות החשיבה התוצאתית.

מדריך זה הוא פרי יוזמה משותפת של הצוות לחשיבה תוצאתית במכון מאיר-גיונט ברוקדייל ושל 360° – התוכנית הלאומית לילדים ובני נוער בסיכון, והוא נועד לסייע ליישובים להתארגן מחדש בעת המשבר ולאחריו, בהתבסס על עקרונות החשיבה התוצאתית שעומדת בבסיס 360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון ותוך התאמתם לעיתות משבר וחירום. בסוף המדריך תוכלו למצוא שלושה נספחים שיסייעו לכם ביישומם: נספח א' – תקציר שלבי העבודה; נספח ב' – מחוון הערכת מצבם של ילדים ובני נוער בסיכון; נספח ג' – רשימת תוצאות ביניים ודוגמאות לדרכי פעולה.

1. מבוא

בשלהי 2019 ובתחילת 2020 התפשטה מחלת ה-COVID-19, הנגרמת על ידי נגיף קורונה (SARS-CoV-2), מסין לכל העולם. ב-11 במארס 2020 הכריז ארגון הבריאות העולמי שהמחלה היא מגפה עולמית (פנדמיה) והעריך כי שיעור ניכר מכלל אוכלוסיית העולם יידבק בנגיף. אי-לכך, מדינות ברחבי העולם, ובהן ישראל, הכריזו על מצב חירום והודיעו על הגבלות והנחיות שמטרתן ליישם את עיקרון הריחוק החברתי (social distancing) אשר נועד להאט את התפשטות התחלואה.

בעקבות זאת, יחידים ומשפחות שהו ימים רבים בבתיהם ולא יצאו למסגרות עבודה, לימודים ופנאי. לצד משפחות שמשבר הקורונה והמדיניות של הגבלת התנועה אולי היטיבו עימן, למשל בכך שאפשרו זמן לבילוי משפחתי ולפעילות פנאי, יש משפחות אחרות שבהן לשילוב בין חרדה קיומית ללחצים בריאותיים, כלכליים ומשפחתיים יש פוטנציאל לייצר מצבי סיכון לילדים, ובמיוחד למי שהבית הוא סכנה עבורם (להרחבה ראו ארזי וסבג, 2020). על אף הסיכון הגובר, מערכות התמיכה המלוות ילדים ומשפחות בימים כתיקונם פעלו במתכונת מצומצמת או הושבתו לחלוטין. רבות מן המערכות הללו טרם חזרו לשגרת פעילות, ובכך, פוחתת היכולת לאתר את אותם ילדים ולסייע להם ולמשפחותיהם, דווקא בתקופה רוויית סכנות.

כך, עומד בפני השירותים החברתיים (חינוך, בריאות, רווחה וביטחון פנים) אתגר כפול – האחד, התמודדות עם צרכים חדשים בסוגם ובעוצמתם בקרב הילדים, העולים ישירות מן המשבר כמו גם ממדיניות הריחוק החברתי הננקטת להתמודדות עימו; והאתגר האחר, התאמת המערך הארגוני והשירותים, לנוכח האתגרים הנגזרים מצמצום וסגירה של מענים, מצמצום בהיקפי ההעסקה של הורי הילדים ומחסמים בהפעלת השירותים במתכונת שהייתה נהוגה.

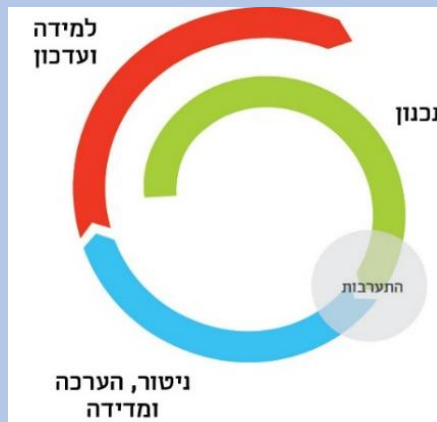
360° – התוכנית הלאומית לילדים ובני נוער בסיכון (להלן: 360°) פועלת מראשית דרכה על פי עקרונות של עבודה בין-משרדית, מתן סמכות ואחריות למערך היישובי בהתאמת המדיניות, ניטור שוטף והתבססות על ידע ומידע שנצבר לצורכי שיפור וטיוב המענים לילדים ומשפחותיהם. זאת ועוד, התוכנית משקיעה כיום מאמצים רבים בהטמעה סדורה יותר של החשיבה התוצאתית במערכה השונים. כל אלה מקבלים משנה חשיבות בתקופה הנוכחית תחת משבר הקורונה.

מצבי משבר או חירום הפכו להיות חלק בלתי נפרד מן העת הנוכחית. הם עשויים להתעורר בשל מגוון גורמים – שינויים קיצוניים באקלים, מלחמות ותאונות חמורות שנגרמות מכשלים טכנולוגיים או טעויות אנוש ועוד (Ansell & Boin, 2019). מצבי משבר וחירום מעצימים צרכים מיידיים ויש להם השפעות ארוכות טווח. הם מכתיבים שינויים במדיניות, בפרקטיקה ובניהול המשאבים בשדה החברתי.

כדי להתמודד עם מצבי משבר וחירום נדרשת פעולה מהירה, מדויקת ורב-מערכתית, אשר מביאה בחשבון הן את ההתמודדות בעת המשבר עצמו והן את ההיערכות ל"יום שאחרי". על רקע הצורך בתגובה מהירה, השימוש בחשיבה התוצאתית במתכונתה המלאה איננו מתאפשר. לצד זאת, שימוש בעקרונות החשיבה התוצאתית והתאמתו למצבים ייחודיים אלה עשוי לתרום לגיבוש מושכל של המדיניות ולמועילותה. זאת ועוד, דווקא במצבים אלה, שבהם המציאות מכתובה עצירה של חלק מן הפעילות ושינויים מרחיקי לכת בחלקה האחר של הפעילות, נוצרת הזדמנות לבחינה של התוכנית כולה. מדריך זה יתאר כיצד ניתן ליישם את המודל בעיתות משבר וחירום ומדוע השימוש בו חיוני דווקא בימים אלה. המדריך הוא פרי יוזמה משותפת של הצוות לחשיבה תוצאתית במכון מאיר-סג'ווינט ברוקדייל ושל 360° – התוכנית הלאומית לילדים ובני נוער בסיכון.

חשיבה תוצאתית

חשיבה תוצאתית בשירותים חברתיים היא חתירה לשיפור מתמיד של השירותים ושל תוצאותיהם באמצעות מהלך חקרני ומושכל ובו שלושה שלבים המתקיימים באופן ספירלי: תכנון מנומק להשגת תוצאות, ניטור שוטף של מידת השגתן ושימוש מושכל ורגיש בידע ובמידע.



שלב התכנון, שעליו מתבססים שני השלבים הבאים, מתייחס לניסוח תאוריית השינוי¹ באמצעות בניית המודל הלוגי. במסגרת זו מאפיינים את אוכלוסיית היעד, מזהים את הצרכים והבעיות, מגדירים את התוצאות הרצויות ואת אבני הדרך להשגתן ומתוך כך גוזרים את התפוקות ומעריכים את התשומות הנדרשות ליישומן. קרי, הדרכים והמשאבים הכספיים שבאמצעותם ניתן להשיג את התוצאות הרצויות. התכנון מבוסס על שלושה מקורות ידע – תאורטי ומחקרי (למשל, פרקטיקה מבוססת ראיות), ידע וניסיון מקצועי שנצבר במטה ובשטח (חוכמת המעשה) והידע הנגזר מניסיון החיים של הלקוחות עצמם. בשלבים מתקדמים יותר של התהליך, מתווסף למקורות אלו גם הידע המצטבר מתוך ניטור התוכניות והערכת תוצאותיהן, המסייע ללמידה ולעדכון מחודש של המדיניות.

הטמעת החשיבה התוצאתית כאמצעי לתכנון והערכה של מדיניות רווחה בישראל מתבצעת יותר מעשור, בשיתוף פעולה בין מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל למשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים. בשנים האחרונות התגבשו תהליכי עבודה ברוח החשיבה התוצאתית ביחידות המשרד השונות, במשרדי ממשלה נוספים וכן בתוכניות בין-משרדיות לאומיות כגון 360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון.

¹ תאוריית השינוי מתארת כיצד תוכניות התערבות ואסטרטגיות הפעולה שבהן אמורות להביא להשגת התוצאות הרצויות ומדוע. היא מבוססת על הנחות היסוד, על הידע המקצועי והמחקרי, על אתיקה וכן על הניסיון הנצבר על הקשרים בין הרכיבים.

2. תכנון

2.1 דגשים כלליים לשלב התכנון בעיתות משבר וחירום

- בעת משבר חשוב במיוחד לקיים את תהליך התכנון בשתי רמות – ברמת המטה, כדי להתוות קווי מדיניות עקרוניים; וברמת היישוב, כדי להביא בחשבון צרכים, מאפיינים ואתגרים ייחודיים.
- מצבי משבר וחירום עלולים להעלות צרכים חדשים בקרב ילדים ומשפחותיהם שטרם נתקלנו בהם בעבר או להוביל להסלמה של צרכים ידועים. אולם לא פחות חשוב, גם חסמים ביישום התוכניות ובמענים (קושי בהפעלתם או בהנגשתם, צמצום או סגירה של מענים, חוסר בכוח אדם או במיומנויות הנדרשות בעת הנוכחית, צמצום תקציבי, שינוי בדרכי הפעולה ועוד). אלה הם הצרכים הארגוניים שיש לתת עליהם את הדעת.
- בשל ההשפעה הנרחבת של משברים לאומיים הצרכים של הילדים ומשפחותיהם, יש חשיבות רבה במיוחד להשתתפות של כלל נציגי המשרדים והארגונים, הן ברמת המטה והן ברמת היישוב, בתהליכי התכנון, למרות החסמים העולים מן המצב. כמו כן, כדאי לשקול לגייס שותפים חדשים הפועלים ביישוב, ככל שיש בכך צורך להתמודדות עם המצב.
- יש לשאוף להשתמש במגוון רחב ככל האפשר של מקורות ידע בשלב התכנון, ולהתמקד בידע ובמידע זמינים ומעובדים ככל הניתן. למשל, נתונים סטטיסטיים על מגמות העולות מן המשבר וממצאים ממחקרים על ההתמודדות עימן, הקשה מושכלת ממצבי משבר וחירום דומים בארץ ובעולם או תוצאות של מדיניות ממקומות אחרים בעולם שננקטה בעבר או ננקטת כיום במצבים דומים (ראו, למשל, ארזי וסבג, 2020). כדי להאיץ את תהליך התכנון, אפשר להיעזר בסקירות קיימות או מוזמנות אד הוק ממכוני מחקר, מן האקדמיה וממומחי תוכן במשרדי הממשלה.
- חשוב להנגיש לשטח את הידע והמידע. עיקרון זה, המופעל גם בשגרה, חשוב במיוחד בעיתות משבר וחירום, מכיוון שהוא משמש כלי חשוב לקבלת החלטות במצבי אי-ודאות והתעצמות לחצים מסוגים שונים.

2.2 זיהוי מאפיינים

המאפיינים הם נתונים מגבירי סיכון או ממתני סיכון של הילדים ומשפחותיהם, של הקהילה ושל המערך הארגוני, שאינם עומדים במוקד התהליך ואינם צפויים להשתנות בעקבות השגת תוצאותיו, אך יש להם השפעה על סוג הצרכים, על עוצמתם ועל דרך יישום המדיניות עצמה. למשל, השתייכות למגזר מובחן, מבנים משפחתיים ייחודיים, גיל ושליטה בשפה.

דגשים לזיהוי מאפיינים בעיתות משבר וחירום

- יש להתייחס למאפיינים ברמות השונות ולהקדיש תשומת לב מיוחדת לזיהוי מאפיינים שחל שינוי בדרך השפעתם ובאופן שבו הם באים לידי ביטוי על רקע המשבר:
 - הילדים ומשפחותיהם – למשל, מבנה משפחתי של גירושין מצריך התייחסות מיוחדת על רקע השפעת מגבלות התנועה על הסדרי הראייה והסיכון הגובר למצבי ניכור הורי (להרחבה בנושא זה ראו שורק ואחי, 2020).
 - היישוב – למשל, ריבוי תת-קבוצות המצריך יישום שונה של מענים (על רקע תרבותי, שפתי וכיו"ב).
 - המערך הארגוני – למשל, דרך ההעסקה של העובדים (עובדי רשות או מיקור חוץ של היישוב).

2.3 זיהוי כוחות ומשאבים

הכוחות והמשאבים עשויים לסייע בקידום השגת התוצאות. נבחין בין כוחות ומשאבים של הילדים ומשפחותיהם ובין כוחות ומשאבים של הקהילה והיישוב, ובין אלה לבין כוחות ומשאבים ברמה הארגונית, החשובים במיוחד בעיתות משבר וחירום בשל הצורך בארגון מחדש של מענים ושיטות עבודה.

דגשים לזיהוי כוחות ומשאבים בעיתות משבר וחירום

- יש להתייחס לכוחות ולמשאבים ברמות השונות ולהקדיש תשומת לב מיוחדת לזיהוי כאלה שחל שינוי באופן השפעתם ו/או באופן שבו הם באים לידי ביטוי על רקע המשבר:
 - הילדים ומשפחותיהם – למשל, מודעות להחמרה במצב ונכונות לבקש עזרה עשויה להיות בעלת חשיבות רבה בתקופה שבה איתור של מצבי סיכון על ידי אנשי מקצוע מורכב יותר.
 - הקהילה – למשל, פעילות של ארגוני סיוע מן המגזר השלישי שניתן לגייס כתשומות לצורך יישום תפוקות שיוגדרו בתהליך התכנון.
 - המערך הארגוני – למשל, ועדה יישובית מגובשת ויוזמת או רמת אוריינות טכנולוגית גבוהה של העובדים, אשר תאפשר הסתגלות מהירה יותר של המענים לשיטות העבודה החדשות הנגזרות מן המצב.

2.4 זיהוי ותיעודף של צרכים

הצרכים הם המצבים ש-360° מבקשת להתמודד עימם, והם ינוסחו במונחים של חסר, ריבוי, קושי או כמצב בעייתי טעון שינוי. העבודה בתוכנית מתבססת על ההגדרה המוסכמת של מי הוא ילד בסיכון. אלו הם הצרכים המאורגנים על פי שבעה תחומי חיים: קיום פיזי, בריאות ואפשרות להתפתחות; התפתחות מיומנויות למידה; השתייכות למשפחה; רווחה ובריאות רגשית; השתייכות והשתלבות חברתית; הגנה מפני אחרים; הגנה מפני התנהגויות סיכון. בעיתות משבר וחירום נצפה לראות החרפה בעוצמת הצרכים של הילדים ומשפחותיהם ובהיקפם. זאת ועוד, ייתכן כי משפחות שילדיהן היו על סיפם של מצבי סיכון יהפכו בעקבות המצב לכאלה הנמצאים בסיכון ובסכנה בפועל (ארזי וסבג, 2020).

לצד זאת, חשוב לזכור כי מדיניות הריחוק החברתי והשבחת המשק משפיעה לא רק על הילדים ומשפחותיהם, אלא גם על המענים – חלקם עברו למתכונת חלקית או נסגרו וחלקם נאלצים להתמודד עם שגרת עבודה חדשה. על כן, יש חשיבות מכרעת להתייחס בשלב התכנון לצרכים ברמה הארגונית ולקבוע תוצאות ביניים מתאימות, אשר השגתן תאפשר שיפור והתאמה של השירותים למציאות החדשה בדרך שתסייע להשיג את התוצאות – שיפור מצבם של ילדים ובני נוער בשבעת תחומי החיים.

בשגרה מתבצע זיהוי הצרכים של הילדים והמשפחות על בסיס מיפוי וניטור שוטף של כולם. במצבי משבר וחירום אפשר בשלב ראשון, וכדי לקבל תמונת מצב, לערוך מיפוי מזורז ומצומצם מבחינת מספר הילדים הנכללים בו וכן מבחינת התחומים שהוא מקיף או רמת הפירוט בהם. נוסף על כך אפשר לעשות שימוש זהיר ומושכל במידע סטטיסטי על עלייה בשיעור הפניות לקבלת מענה ועל ידע אמפירי מבוסס הקושר בין מצב המשבר לשינוי בסוג הצרכים או בעוצמתם.

דגשים לזיהוי ולתיעודף של צרכים בעיתות משבר וחירום

- במצבי משבר וחירום, ובפרט במשבר הנוכחי, חשוב לזהות הן צרכים חדשים ומוגברים של הילדים ובני משפחותיהם סביב שבעת תחומי החיים (למשל, הגברת אלימות במשפחה או חשיפה מוגברת לפגיעות

ברשת) והן צרכים וחסמים הנוגעים להיבט הארגוני ונובעים מן השינוי שחל בהיקף הפעילות של המענים ובדרך הפעלתם (למשל, חוסר בידע ומיומנויות לעבודה טיפולית מרחוק).

• במצבי שגרה, בירור הצרכים יתבצע ככל האפשר עם מי שעבורם מתוכננת המדיניות.

○ צרכים של הילדים והמשפחות – בעיתות משבר וחירום, כדי לאפשר פעולה מהירה, אפשר לעשות שימוש זהיר ומושכל בידע אקדמי ומקצועי-מעשי ובנתונים סטטיסטיים קיימים. למשל, מאחר שספרות המחקר מצביעה על העצמת צרכים בתחום החברתי בשל מניעת המפגש המתרחש במסגרות החינוך שנסגרו, נניח כי הצרכים בתחום זה מתעצמים גם אם לא נוכל לשאול את הילדים כיצד הם חשים במישור החברתי בימים אלה.

○ צרכים ארגוניים – בעיתות משבר וחירום מתעוררים צרכים ארגוניים הן ברמת המענים והן ברמת העובדים בהם. על כן יש חשיבות רבה למיפוי צרכים אלה, שכן איתורם וטיפול בהם הם תנאי להבטיח את הטיפול בצורכי הילדים והמשפחות. למשל, קושי בהפעלת טכנולוגיות לעבודה מרחוק או קושי בתיאום ושיתוף פעולה עם גורמים שונים ביישוב.

• על רקע הצורך בהשפעה שהיא בעלת ערך בפרק זמן קצר, עולה חשיבות לתיעודן נכון של הצרכים. בעיתות משבר וחירום תינתן עדיפות לאחד משני סוגים של צרכים: האחד, צורך שההתמודדות עימו אקוטית. למשל, ילד שמשוטט ברחובות וללא קורת גג או ילד שחשוף לפגיעה מאחרים; האחר, צורך שההתמודדות עימו תוביל לשיפור בצרכים נוספים. למשל, מצוקה רגשית חריגה של ההורים, ששיפור שלה יאפשר להם להכיל רגשית את הילדים ואף יפחית את הסיכון להתעללות והזנחה.

2.5 הגדרת תוצאות רצויות, תוצאות ביניים וסמנים בעיתות משבר וחירום

התוצאות הן השינויים שהמדיניות מנסה לקדם ושלשמים נועדה. לרוב, התוצאות הרצויות הן תמונת ראי של הצרכים או שהן מגדירות את מהות השינוי ואת מגמתו. למשל, ב-360° התוצאות הרצויות הן הפחתת רמות הסיכון והסכנה בשבעת תחומי החיים. הסמנים להשגת התוצאות נמצאים בשאלון התמ"י. למשל, המידה שבה הילד מראה נכונות וסקרנות להתנסויות חדשות ומאתגרות ונהנה מהן או המידה שבה הורי הילד נמצאים בקשר עם המסגרת החינוכית שבה הוא נמצא.

עבור התוצאות רצוי גם להגדיר תוצאות ביניים שהן אבני דרך להשגת התוצאה הרצויה. למשל, הגברת המודעות לבעיה או המוטיבציה לשינוי. עם זאת, לצד תוצאות ביניים ברמת הילד או המשפחה, חשוב גם כאן להתייחס לתוצאות ביניים ארגוניות. חשיבות זו עולה ביתר שאת במצבי חירום ומשבר המחייבים היערכות מתאימה בדרך הפעלת המענים או בקרב העובדים.

דגשים להגדרת תוצאות רצויות בעיתות משבר וחירום

• התוצאות הרצויות הקשורות במשבר ובהשפעותיו יוגדרו בזיקה לצרכים, לכוחות ולמשאבים הפוטנציאליים שהוחלט להעמיד במוקד בשלבי התכנון הקודמים.

• לנוכח היקף הבעיות העולות בעיתות משבר וחירום ועוצמתן, חשוב במיוחד להגדיר תוצאות מציאותיות – אלו לא תמיד יהיו התוצאות שנצפה להשיג בעת שגרה. למשל, השתתפות פעילה או איכותית של הילד בלמידה מרחוק בעת חירום במקום שיפור ההישגים הלימודיים בשגרה.

דגשים להגדרת תוצאות ביניים בעיתות משבר וחירום

- תוצאות הביניים ב-360° מוגדרות הגברת הכוחות של הילדים ומשפחותיהם. בעיתות משבר וחירום, יש להתמקד בתוצאות הביניים הרלוונטיות למצב ולמגבלות העולות ממנו. למשל, חיזוק המיומנויות לקיום אינטראקציות חברתיות בעת של הגבלות על התנועה או העלאת המודעות והנכונות של ילדים ובני נוער לערוצים שבאמצעותם הם יכולים לפנות לעזרה במצבי מצוקה רגשית, התעללות והזנחה.
- במצבי משבר וחירום נדרשת התארגנות מחדש של השירותים, אם סביב צרכים חדשים או מועצמים של הילדים ובני משפחותיהם ואם סביב שינוי בסביבה או בשיטת העבודה. מתוך כך, תוצאות הביניים במשבר וחירום תהיינה ארגוניות ברובן. דוגמאות לתוצאות ביניים ארגוניות:
 - התוצאה: ישיבות העבודה של המנגנונים בתוכנית מתקיימות כסדרן באמצעות הפעלת טכנולוגיות של מפגש מקוון.
 - התוצאה: המענים במתכונתם החדשה בצל המשבר נגישים עבור הילדים ומשפחותיהם ומתאימים לתנאי הריחוק החברתי.

2.6 הגדרת תפוקות – דרכי פעולה

התפוקות הן הסוג וההיקף של דרכי הפעולה הנכללות במסגרת המדיניות ומטרתן לקדם את השגת התוצאות. ב-360° התפוקות הן התוכניות והמענים הפועלים ביישוב; הכוונה לדרכי הפעולה הייחודיות המופעלות בהם ושבאמצעותן התוכנית תשיג את תוצאותיה. למשל, פעילות של מפגש טיפולי עם הילד והוריו או התערבות קבוצתית. בעיתות משבר וחירום ייתכן שינוי בסוג הפעולות ובאסטרטגיות המופעלות במענה מסוים. כמו כן, יתווספו לאלה דרכי פעולה ארגוניות שמטרתן התמודדות עם האתגרים הנובעים מן המשבר, כמו מסע פרסום להעלאת מודעות לערוצי הפנייה לקבלת עזרה בעת הנוכחית. עבור דרכי פעולה אלה יש חשיבות להגדיר את הגורם האחראי ואת לוח הזמנים לביצוע, באופן שיהיה ברור ומוסכם על כלל השותפים.

דגשים להגדרת תפוקות בעיתות משבר וחירום

- הסינון הראשוני יהיה באמצעות **בירור ומיפוי של אילו תוכניות פועלות** בעת הנוכחית ובאיזו מתכונת. במקרים רבים המשמעות עלולה להיות בחירת מענה שאיננו אידאלי להשגת התוצאה, כיוון שהמענה צומצם או נסגר. למשל, כאשר התוצאה היא צמצום סיכון התפתחותי של פעוטות, בעת המשבר לא נוכל לבחור בתוכנית "בית פתוח" לאימהות לילדים בגיל הרך כל עוד ננקטת מדיניות של ריחוק חברתי.
- שלב חשוב נוסף הוא **בחינת החסמים בהפעלת המענים**. מקור החסמים עשוי להיות מגוון, החל בעובדים שיצאו לחל"ת דרך אי-עמידה במגבלות הריחוק החברתי וכלה בחוסר נגישות שלהם לילדים ומשפחותיהם עקב המגבלות, למשל בשל צמצום התחבורה הציבורית. זיהוי החסמים יאפשר התמודדות עימם בחלק מן המקרים, ובמקרים אחרים הבנה כי אי אפשר או לא כדאי להתמודד עימם ויש לאתר חלופות.
- בדומה לבחינת החסמים בהפעלת המענה יש לבחון את **החסמים בדרכי הפעולה של כל אחד** מן המענים. ככלל, השאיפה היא להתאים דרכי פעולה או להחליף את דרכי הפעולה במסגרת המענים הקיימים ולא לסגור מענים או להקים מענים חדשים. למשל, במענה שאחת מדרכי הפעולה שלו היא עריכת מסיבת רחוב אפשר להחליף דרך פעולה זו בקיום מפגש רב-משתתפים בממשק לתקשורת מרחוק (למשל, "מסיבת מרפסות" או מסיבת Zoom).

- בעבודה רב-מערכתית, סביר כי דרכי פעולה שונות עשויות להתאים להשגת אותה תוצאה. יש לבחור מבינן את דרכי הפעולה הזמינות והמועילות ביותר. למשל, בעת הנוכחית ועקב מדיניות הריחוק החברתי, עולים קשיים באיתור של מקרי התעללות והזנחה. כדי להתמודד עם צורך זה, האיתור יכול להתבצע באמצעות שאלון שיועבר על ידי המורה לכלל התלמידים בכיתה או לחלופין, באמצעות שיחות טלפון של עובדות סוציאליות במחלקות לשירותים חברתיים עם משפחות שבנוגע להן יש חשש להסלמה בהיבטים אלה על רקע המצב. אפשרות נוספת לבחירה בין דרכי פעולה היא בחירה בין דרכי פעולה ברמת היישוב לדרכי פעולה ברמת המטה. כך, אפשר שפעולה ברמת המטה, למשל מסע פרסום ברשתות החברתיות הפונה לבני נוער ומגביר את מודעתם לדרכים שבהן הם יכולים לפנות לקבלת עזרה, תהיה עדיפה על פני פעולות מקומיות ברמת היישוב.

- אם יש כעת או היו בעבר מצבי משבר דומים בעולם או בישראל, ויש נתונים אמינים בנוגע למדיניות שנקטה להתמודדות עימם, אפשר להשתמש בהם כבסיס לבחירת התפוקות. יש לוודא כי המאפיינים והצרכים דומים לאלו שהוגדרו בשלב התכנון. למשל, אם במדינה מסוימת הועבר שאלון בקרב בני נוער באמצעות מערכת החינוך ובעקבות זאת אותר מספר גדול יותר של מצבי התעללות והזנחה, ואילו במדינה אחרת בוצעו שיחות טלפון יזומות של עובדות סוציאליות למשפחות ולא אותר מספר גדול יותר של מצבים אלה, נוכל לבצע בחירה מושכלת בדרך הפעולה הראשונה. אם אין נתונים על השגת התוצאות אלא על התפוקות בלבד, אפשר לעשות בהם שימוש לפיתוח תפוקות והתאמתן לצרכים המקומיים.

2.7 הגדרת תשומות

התשומות הן המשאבים (בכסף ובעין) הנדרשים להפעלת התפוקות. למשל, כוח אדם, חדרים, או תקציבי פעילות.

דגשים להגדרת תשומות בעיתות משבר וחירום

- הצעד הראשון יהיה מיפוי של אילו תשומות (תקציבים) יש בעת הנוכחית ובאיזה היקף. שלב זה חשוב מכיוון שמצבי משבר וחירום עשויים להוביל לשינויים בשני כיוונים – ייתכן שיושקעו משאבים נוספים באפיקים מסוימים ולצד זאת אפשר שנחווה קיצוץ בתשומות באפיקים אחרים. כך, למשל, ייתכן שיושקעו משאבים בשדרוג ציוד מחשוב, ולצד זאת יקוצץ כוח האדם המפעיל מענים מסוימים. במקרים רבים המשמעות עלולה להיות בחירת תפוקות ודרכי פעולה שאינן מיטביות להשגת התוצאה מכיוון שהתשומות הנדרשות להפעלתן צומצמו. למשל, כאשר התוצאה היא צמצום סיכון התפתחותי של פעוטות, אם יש קיצוץ של כוח אדם אפשר שדרך הפעולה תהיה מפגש דו-שבועי עם הילד והוריו במקום מפגש שבועי. כדי להבטיח ניצול יעיל של תשומות, חשוב ביותר לבצע בשלב זה איגום משאבים. למשל, באמצעות קיום ישיבת תיאום ברמת היישוב ובמסגרתה כל גורם יציג את המשאבים העומדים לרשותו לטיפול בילדים. כך, אם יאותרו כפילויות אפשר יהיה לתעל משאבים אלה לתחומים אחרים שבהם יאותר חוסר. כמו כן, חשוב למצות את המשאבים הקיימים לפני שמגייעים משאבים חדשים. למשל, הסטת כוח אדם ממשימה למשימה או שינוי בדרכי הפעולה של מענה קיים לעומת הקמת מענה חדש.

- פעמים רבות, בשל הדגש על לכידות חברתית ניכרת דווקא במצבי חירום התגייסות של החברה האזרחית ומתנדבים. חשוב למפות את היוזמות ואת מערך המתנדבים, לפנות אליהם ולהתייחס אליהם כתשומות במסגרת התכנון. למשל, אם יש מערך של חלוקת מזון למשפחות במצוקה כלכלית חריפה, יש ליצור קשר עם המארגנים כדי להבין היכן פועלת היוזמה. כך אפשר יהיה להפנות תשומות בתחום זה לאזורים ביישוב שבהם לא פועלות יוזמות אזרחיות.

3. ניטור ומדידה שוטפת

המדידה נועדה לוודא כי אכן מתקיים תהליך וכי הוא מועיל בהשגת השינוי הרצוי, ולאפשר הסקת מסקנות בנוגע אליו. לשם כך יש למדוד את השגת התוצאות ולצד זאת לנטר את התפוקות ודרכי הפעולה – הן הקיימות גם בשגרה והן אלה שנוספו כדי להתמודד עם המשבר והשפעותיו. מדידת התוצאות מתבצעת באמצעות סמנים, שהם הביטויים הנצפים והמדידים לשינוי. בעוד ברמת הילדים ומשפחותיהם הסמנים מוגדרים בתוך מערכת התמ"י תחת "מדדים של מצבי הסיכון", הרי שעבור תוצאות הביניים הארגוניות, אשר נוספות בעקבות המשבר, יש להגדיר בשלב זה סמנים ברורים ומוסכמים. ככלל, נבחר תוצאות שאפשר למדוד במאמץ סביר, בשמירה על עקרונות של אתיקה מקצועית ובעלות מתקבלת על הדעת. בתוך כך יש להימנע מבחירת התוצאה הקלה למדידה ומיצירת "התקת מטרות" – הנטייה למקד את הפעילות במה שנמדד גם אם אינו חשוב. ניטור התפוקות ודרכי הפעולה יאפשר לקשר בין הפעולות שנקטנו בהן ובין התוצאות שהושגו או לא הושגו, וכן לזהות את החסמים ביישום התוכנית.

דגשים לניטור ומדידה שוטפת בעיתות משבר וחירום

- בחירת התוצאות למדידה

- תוצאות המתייחסות לילדים ולמשפחות – על פי השינויים בהרכב הצרכים בעיתות משבר וחירום ובעוצמתם, יש לבחון מחדש את התוצאות הנמדדות ולתעדף למדידה תוצאות הקשורות בצרכים החריפים העולים מן המשבר.
- תוצאות ארגוניות – יש חשיבות למדידת התוצאות הארגוניות שבלעדיהן לא יושגו התוצאות עבור הילדים והמשפחות. למשל, התוצאה "ילדים מקבלים טיפול רפואי והתפתחותי נחוץ": הואיל ובצל המשבר הנוכחי חל שינוי בהיקף הפעילות של שירותים רפואיים והתפתחותיים ובאופייה, יהיה עלינו למדוד ראשית את התוצאה הארגונית "השירותים הרפואיים וההתפתחותיים זמינים ומונגשים בעת הנוכחית". מבלי שתוצאה זו הושגה, קשה לחשוב כי התוצאה המקורית תושג במלואה בנסיבות החדשות שנוצרו.
- איזון בין היקף איסוף הנתונים ובין זמינותו – במצבי משבר וחירום יש קושי לבצע מדידה עבור כלל הילדים בתוכנית, אם בשל העומס על העובדים ואם בשל שיבוש הקשר עם חלק מן המשפחות עקב צמצום של מענים או סגירתם. בשל אילוצים אלה, ולצרכי ההיערכות ביישוב, אפשר לבצע מדידה חלקית בהסתמך על דגשים אלה:
 - ביצוע מדידה בקרב מדגם, אשר רצוי שיהיה מייצג ככל האפשר.
 - צמצום היקף המידע לפי תיעדוף תוצאות הקשורות בצרכים חריפים (ראו נספח א).
 - שינוי במקורות המידע על פי זמינות הנגזרת מן המצב.
 - שימוש רגיש ומושכל בנתונים מנהליים ממקורות רשמיים.
- איזון בין דחיפות ובין רגישות בקביעת המועדים לביצוע ניטור – פעמים רבות השגת התוצאות במלואן מתאפשרת רק בחלוף הזמן. מדידת התוצאות בטרם עת עלולה להוביל למסקנה שגויה ולפיה התפוקות הקיימות אינן משיגות את התוצאה. יש לזכור עיקרון זה בעת תכנון נקודות הזמן לניטור, כך שמצד אחד המדידות תאפשרנה טיוב בזמן אמת, ומן הצד האחר לא נצפה לראות שינויים שלא ניתן להם הזמן הנדרש להבשיל. למשל, אם נערכה הדרכה על תוכנה לניהול שיחות וידאו, מדידה מיד בתום ההדרכה תהיה מדידה טרם זמנה. ברמת הילדים ומשפחותיהם, אם נערכה הסברה בקרב מחנכות בנוגע לאיתור ילדים בסיכון

בזמן הלמידה מרחוק, נמדוד את העלייה באיתור לאחר תקופה שבה יוכלו המחנכות להתנסות ולפעול להגברת האיתור.

- מדידת יעד מטרה (הגדרה מספרית מדויקת של היקף השינוי או עוצמתו) – במצבי משבר וחירום ייתכן שיעלה צורך בשימוש מוגבר ביעדי מטרה. ככלל, מומלץ לקבוע יעדים כמותיים להיקף התוצאה הרצויה רק כאשר נאסף מידע מבוסס לצורך הקביעה וגובשה ההבנה לשימוש רגיש ומושכל בממצאי המדידה.
- ברמת הילדים ומשפחותיהם, לא מן הנמנע כי הנתונים הזמינים במצבי משבר וחירום ישקפו מצבי קיצון. למשל, מספר הפניות לחדר מיון על רקע פציעות שנחשדות כתוצאה של התעללות והזנחה או ירידה בשיעור מתן החיסונים לפעוטות בתחנות לבריאות המשפחה (טיפת חלב).

4. שימוש בידע

לאחר איסוף המידע על התוצאות, התפוקות ודרכי הפעולה, חשוב לערוך תהליך למידה סדור ושיטתי. תהליך זה אמור לכלול ניתוח, דיון רחב, שתפני, פתוח ומעמיק להסברת הממצאים ולאחר מכן הפקת לקחים ומסקנות על כל אחד מרכיבי המדיניות לצד עדכון רכיבי המודל הלוגי. יש לעשות שימוש זהיר ומושכל במידע שנצבר ולזכור כי במצבי משבר וחירום לרוב נצפה לראות החמרה בטרם השגת שיפור.

דגשים לשימוש בידע בעיתות משבר וחירום

- שיתוף פנים-ארגוני במידע – להעברת המידע הקיים ברמת המטה לרמת היישוב והעובדים בשטח יתרון כפול. ראשית, הרשויות יוכלו לדייק ולשפר את פעולתן על פי המידע. שנית, הן יוכלו להוסיף תובנות על משמעות המידע ועל הפעולות הנגזרות ממנו, בבחינת "מה שרואים מכאן לא רואים משם". היבט נוסף של שיתוף במידע הוא בין יישובים; שיתוף זה עשוי להיות ביוזמת היישובים עצמם או ביוזמת המטה. שיתוף כזה מאפשר ליישובים שלהם צרכים ומאפיינים דומים לשפר את התכנון ואת דרכי הפעולה.
- שיתוף חוץ-ארגוני במידע – בעולם השירותים החברתיים יש לא פעם חפיפה בין תחומים המאפשרת למידה רוחבית. כך, למשל, ידע על תפוקות ודרכי פעולה המסייעות או שאינן מסייעות להשיג תוצאות הקשורות באלימות במשפחה כלפי ילדים, עשוי לשמש, בהתאמות הנדרשות, גם בהתמודדות עם אלימות במשפחה כלפי נשים או קשישים. על כן חשוב לשתף בידע הרלוונטי גם גורמים מחוץ למטה התוכנית.
- המשבר כשגרה – למשברים לאומיים, מטבעם, השפעות ארוכות טווח שעמן יהיה על השירותים החברתיים להתמודד. על כן יש חשיבות לשימוש מושכל בידע שיצטבר ממדידת התוצאות, תוך כדי ביצוע תהליך ספירלי של שיפור המדיניות על סמך הידע, ביצוע מדידה נוספת, הפקת ידע נוסף וחוזר חלילה. כמו כן יש לנטר בקביעות הן את התפוקות והתשומות והן את השינוי בסוג הצרכים ובעוצמתם, שכן צפוי שיחול בהם שינוי במרוצת הזמן. כך, למשל, שינויים במדיניות הריחוק החברתי ישפיעו על צרכים מסוימים, המשאבים הלאומיים המוקצים לטיפול במצב ובהשפעותיו עלולים להצטמצם בחלוף הזמן ועוד.
- שימוש ארוך טווח בידע המצטבר – כדי להגיע ערוכים יותר אל המשבר הבא, מומלץ לתעד את תהליכי התכנון, על מערכת השיקולים שהופעלה בהם, ואת הדרך שבה נעשה השימוש בידע בזמן אמת. כך אפשר יהיה לבצע תהליך למידה ארוך טווח ולנהל טוב יותר את המשברים ואת מצבי החירום בעתיד.

מקורות

ארזי, ט., ונמר-פורסטנברג, ר. (2020). המדריך האינטגרטיבי לחשיבה תוצאתית. ירושלים: מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל. מ-20-162

ארזי, ט., וסבג, י. (2020). הגברת מצבי הסיכון של ילדים ובני נוער נוכח משבר הקורונה. ירושלים: מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל. מ-20-171

מדריך תכנון יישובי. (טרם פורסם). 360⁰ – התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון.

שורק, א., הרן, ד., אלמוג-זקן, א., גורדון, א., גרסימנקו, א., זוהר, ל., גלעד, ע. וניג'ם-אכתילאת, פ. (2020). התנהלות של משפחות במצבי פרידה וגירושין בעת משבר הקורונה: סקירה בין-לאומית. ירושלים: מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל. מ-20-169

Ansell, C., & Boin, A. (2019). Taming deep uncertainty: The potential of pragmatist principles for understanding and improving strategic crisis anagement. *Administration & Society*, 51(7), 1079-1112.

נספח א: תקציר שלבי העבודה

הטבלאות שיוצגו להלן מתארות את שלבי העבודה והדגשים ליישומם בשני רבדים – הרובד של הילדים ובני הנוער בסיכון ומשפחותיהם והרובד הארגוני, וזאת בהתייחס לשלב התכנון, ההערכה והשימוש במידע. בגוף המדריך שני הרבדים שלובים זה בזה, כפי שמתרחש בפועל, תוך חידוד הזיקה ביניהם. מידע נוסף והעמקה בשלבי העבודה השונים תוכלו למצוא בגוף המדריך.

שלבי העבודה ברובד של הילדים ומשפחותיהם

שלב	תת-שלב	פעולות	דגשים	תוצרים
תכנון	הערכת מצב הילדים והמשפחות	<ul style="list-style-type: none"> זיהוי מאפיינים וצרכים קריטיים בעת הנוכחית שיסייעו באמצעות: <ul style="list-style-type: none"> מחווון צרכים קריטיים נתונים מנהלים ידע תאורטי מבוסס דיווח של אנשי מקצוע דיווח עצמי של ילדים ומשפחות 	<ul style="list-style-type: none"> שימוש רגיש ומושכל במגוון מקורות מידע זמינים הסתמכות, ככל האפשר, על קולם של הילדים ובני הנוער עצמם כמקור למידע התייחסות להקשר הקהילתי והתרבותי של הילדים והמשפחות התייחסות לקבוצות בעלות מאפיינים מגבירי סיכון, כגון ילדים/הורים עם צרכים מיוחדים. תשומת לב מיוחדת למאפיינים שחל בהם שינוי עקב המצב או שמגבירים את רמת הסיכון, כגון תעסוקת ההורים, תנאי מגורים או מבנים משפחתיים מורכבים תשומת לב מיוחדת לצרכים של ילדים ומשפחות המוגברים עקב הפנדמיה עצמה או עקב המדיניות הננקטת, כגון מצוקה רגשית וחברתית, אלימות במשפחה והתנהגויות סיכון תשומת לב מיוחדת לכוחות ומשאבים ברמת הילדים, המשפחות והקהילה שעשויים להגן על הילדים או להיות מגויסים בשירות המענים, כגון יוזמה ומעורבות, נכונות לבקש עזרה וסולידריות חברתית 	<ul style="list-style-type: none"> תיעוד קבוצות בסיכון מוגבר תיעוד צרכים בתחומי חיים שיש לתת עליהם מענה
	הגדרת התוצאות	<ul style="list-style-type: none"> תיעוד תוצאות הרצויות ניסוח תוצאות ביניים – יש להתבסס על רשימת תוצאות הביניים המצורפת למדריך 	<ul style="list-style-type: none"> תיעוד תוצאות הרצויות, על בסיס הצרכים שתועדפו: צורך שההתמודדות עימו אקוטית (חשיפה לאלימות היא דוגמה לצורך כזה, שיש לפעול באופן מיידי להפסקתו המוחלטת) צורך שההתמודדות עימו תוביל לשיפור בצרכים נוספים (למשל, מחסור בציד טכנולוגי הנדרש הן ללמידה מרחוק והן להשתתפות בפעילות חברתית) שיקולים להגדרת תוצאות ביניים: תנאי להשגת התוצאות הסופיות של 360° (שיפור מצבו של הילד בשבעת תחומי החיים) עומדות בזיקה לצרכים שתועדפו ומותאמות למצב 	<ul style="list-style-type: none"> הסכמה בין כלל השותפים ובעלי העניין בנוגע לתוצאות שמבקשים להשיג בשלב זה

שלב	תת-שלב	פעולות	דגשים	תוצרים
	הגדרת תפוקות ודרכי פעולה	בחירת התפוקות שיופעלו כדי להשיג את תוצאות הביניים	שיקולים לבחירת תפוקות ודרכי פעולה : <ul style="list-style-type: none"> • בהתבסס על ידע קיים וזמין יש סבירות גבוהה שישגו את תוצאות הביניים, כגון מסע פרסום לשם העלאת מודעות למקורות תמיכה ועזרה הקיימים ביישוב ודרכי ההתקשרות עימם • משאבים קיימים או שאפשר לגייס את המשאבים הנדרשים להפעלתן • תיעוד תפוקות המתמודדות עם צורך או עם מאפיין ייחודי ואשר אין להן מענה מקביל 	הבנה של כלל השותפים ובעלי העניין בנוגע לתפוקות, לדרכי הפעולה ולמקור המשאבים למימושן
ניטור ומדידה שוטפת	גיבוש תוכנית המדידה והוצאתה לפועל	הגדרת הסמנים – הביטויים הנצפים והמדידים לשינוי (קיים בתמי"י תחת מדדים למצב הסיכון) <p>בחירת מקורות המידע, היקף המידע שייאסף ומועדי המדידה</p>	במצבי משבר וחירום יש קושי לבצע מדידה עבור כלל הילדים בתוכנית, אם בשל העומס על העובדים ואם בשל שיבוש הקשר עם חלק מן המשפחות עקב צמצום של מענים או סגירתם. בשל אילוצים אלה, ולצורכי ההיערכות ביישוב, אפשר לבצע מדידה חלקית בהסתמך על דגשים אלה : <ul style="list-style-type: none"> • איזון בין היקף איסוף הנתונים ובין זמינותו. למשל, באמצעות צמצום מספר הילדים הנכללים במדידה או באמצעות מיקוד המידע שנאסף • איזון בין דחיפות לרגישות בקביעת המועדים לביצוע ניטור. למשל, מדידת מידת ההשתתפות בלמידה מרחוק שבועיים לאחר סיפוק ציוד טכנולוגי ולא מייד לאחר מסירתו 	הסכמה בין כלל השותפים ובעלי העניין בנוגע ללוחות הזמנים ולגורם האחראי לביצוע כל פעולה
	דיון בממצאים וניסוח המסקנות	מדידה שוטפת של השגת התוצאות וניטור שוטף של התפוקות ודרכי הפעולה לפי תוכנית הפעולה <p>איסוף הנתונים על ידי גורם מרכז אחד ודיון בדבר הממצאים העולים מהם</p>	דוגמאות לסוגי ממצאים : <ul style="list-style-type: none"> • תוצאות מתוכננות ולא מתוכננות • פילוחים לפי מאפיינים של ילדים ומשפחות • היקף ואיכות יישום התפוקות ודרכי הפעולה • אתגרים והזדמנויות ביישום התפוקות ודרכי הפעולה • הסברים אפשריים להשגת התוצאות או לאי-השגתן 	רשימת הממצאים העולים מביצוע המדידה
שימוש בידע	חזרה לשלבי התכנון ועדכון לפי הצורך	חזרה לשלב התכנון ועדכון, בהתבסס על הממצאים	דוגמאות לעדכונים : <ul style="list-style-type: none"> • תפוקות ודרכי פעולה : אם נערכו שיחות פרטניות ולא הושג שיפור ביכולת הביטוי הרגשי, נבצע שינוי בדרך הפעולה • תוצאות : אם לא נערכו שיחות פרטניות כי הורי הילד לא הצליחו להפעיל את הממשק הטכנולוגי, נוסף תוצאת ביניים המתייחסת להגברת האוריינות הטכנולוגית של ההורים והילדים 	תוכנית פעולה מעודכנת

שלבי העבודה ברובד הארגוני

שלב	תת-שלב	פעולות	דגשים	תוצרים
תכנון	הערכת המצב של המערך הארגוני	<ul style="list-style-type: none"> • זיהוי ותיעדוף מאפיינים וצרכים ארגוניים קריטיים בעת הנוכחית שיסייעו באמצעות: <ul style="list-style-type: none"> • סקר בקרב בעלי תפקידים • נתונים מנהליים • מסמכים מנהליים 	<ul style="list-style-type: none"> • שימוש רגיש ומושכל במגוון מקורות מידע זמינים • תשומת לב מיוחדת למאפיינים, לצרכים ולכוחות אשר חל שינוי באופן שבו הם משפיעים או מתבטאים, כגון: <ul style="list-style-type: none"> ○ מאפיינים: צורת ההעסקה של עובדים (הרשות המקומית או מיקור חוץ) ○ צרכים: מענים ודרכי פעולה שאינם יכולים לפעול תחת ההנחיות ○ כוחות: עמותות וגופים של החברה האזרחית הפועלים ביישוב 	<p>תיעדוף הצרכים הארגוניים שיעמדו במוקד תוכנית הפעולה</p>
	הגדרת התוצאות	<p>תיעדוף התוצאות הרצויות</p> <p>ניסוח תוצאות ביניים – יש להתבסס על רשימת תוצאות הביניים המצורפת למדריך</p>	<p>תיעדוף התוצאות הרצויות, על בסיס תיעדוף הצרכים:</p> <ul style="list-style-type: none"> • תוצאות ארגוניות שהשגתן היא תנאי להשגת תוצאות ברמת הילדים ומשפחותיהם, כגון המענים ודרכי הפעולה שבמסגרתם מונגשים ומותאמים להנחיות החדשות 	<p>הסכמה בין כלל השותפים ובעלי העניין בנוגע לתוצאות שמבקשים להשיג בשלב זה</p>
	הגדרת תפוקות ודרכי פעולה	<p>בחירת התפוקות ודרכי הפעולה שיופעלו כדי להשיג את תוצאות הביניים</p>	<p>שיקולים לבחירת תפוקות ודרכי פעולה:</p> <ul style="list-style-type: none"> • בהתבסס על ידע קיים וזמין, יש סבירות גבוהה ששיגו את תוצאות הביניים, כגון הדרכה לשם הקניית ידע לעובדים, מיסוד מנגנוני תקשורת לשם הגברת התיאום הבין-ארגוני • משאבים קיימים או שאפשר לגייס את המשאבים הנדרשים להפעלתן 	<p>הבנה של כלל השותפים ובעלי העניין בנוגע לדרכי הפעולה ומקור המשאבים למימושן</p>

שלב	תת-שלב	פעולות	דגשים	תוצרים
ניטור ומדידה שוטפת	גיבוש תוכנית המדידה והוצאתה לפועל	ניסוח סמנים – ביטויים נצפים ומדידים לשינוי, איך השינוי (התוצאה) נראה במציאות? בחירת מקורות המידע, היקף המידע שייאסף ומועדי המדידה	<ul style="list-style-type: none"> איזון בין היקף איסוף הנתונים ובין זמינותו. למשל, שימוש בנתונים מנהליים קיימים או ראיונות עם בעלי תפקידים מרכזיים ביישוב הקפדה על איכות המדידה באמצעות מתן הנחיות ברורות ובקרה איזון בין דחיפות לרגישות בקביעת המועדים לביצוע ניטור. למשל, מדידת השיפור באוריינות הטכנולוגית של עובדים שבועיים לאחר קיום הדרכה ולא מיד בסיומה 	הסכמה בין כלל השותפים ובעלי העניין בנוגע ללוחות הזמנים והגורם האחראי לביצוע כל פעולה
	ניסוח הממצאים	מדידה שוטפת של השגת התוצאות וניטור שוטף של התפוקות ודרכי הפעולה, לפי תוכנית הפעולה איסוף הנתונים על ידי גורם מרכזי אחד וכתירת הממצאים העולים מהם	<p>דוגמאות לסוגי ממצאים:</p> <ul style="list-style-type: none"> תוצאות מתוכננות ולא מתוכננות פילוחים לפי מאפיינים של משרד או יישוב היקף ואיכות יישום התפוקות ודרכי הפעולה אתגרים והזדמנויות ביישום התפוקות ודרכי הפעולה הסברים אפשריים להשגת התוצאות או לאי-השגתן 	רשימת הממצאים העולים מביצוע המדידה
שימוש בידע	הפצה ודיון בממצאים	הפצה ודיון פנים ארגוני ו/או חוץ-ארגוני	<ul style="list-style-type: none"> חשיפה של מידע רק לגורמים המורשים לצפות בו קבלת משותף 	גרסה מעובדת של מסמך הממצאים
	חזרה לשלבי התכנון ועדכון לפי הצורך	חזרה לשלב התכנון ועדכון שלו בהתבסס על הממצאים	<p>דוגמאות לעדכונים:</p> <ul style="list-style-type: none"> תפוקות ודרכי פעולה: אם נערכו שיחות טלפון עם עובדים ולא הושג שיפור במידת השחיקה שלהם, נבצע שינוי בדרך הפעולה תוצאות: אם העובדים מדווחים על ירידה ברמת השחיקה על רקע ההקלות במדיניות הסגר, נוכל לתעדף תוצאות ארגוניות אחרות בעזרת המשאבים שהתפנו 	תוכנית פעולה מעודכנת

נספח ב: מחוון הערכת מצבם של ילדים ובני נוער בסיכון – לשימוש בעיתות משבר וחירום

מחוון זה מבוסס על גוף הידע בדבר מצבי סיכון וסכנה של ילדים ובני נוער בעיתות משבר וחירום, ובמיוחד על רקע מחלת ה-COVID-19 והמדיניות הננקטת להתמודדות עימה. מטרת המחוון היא להתמקד בצרכים, בכוחות ובמאפיינים שיש לתת עליהם את הדעת במיוחד בימים אלה. חשוב לזכור כי למשפחות שונות מאפיינים ייחודיים, ועל כן אפשר שהשפעות המשבר עבורן תהיינה שונות. יש להשתמש במחוון כמעין מפת דרכים אך הוא אינו תחליף לעין מקצועית בוחנת ולהיכרות אישית עם הילדים והמשפחות. נוסף לכך, יש לתת את הדעת להתעוררות צרכים חדשים בקרב ילדים שהיו מוכרים ל-360° ובקרב ילדים שלא היו מוכרים לה ועקב המשבר חל שינוי לרעה במצבם.

עולם תוכן: השתייכות למשפחה והגנה							
תחום חיים	שאלה	כן (החמיר או חדש)	כן (ללא שינוי)	כן (חל שיפור)	לא	בבדיקה	הערות
קיום פיזי, בריאות ואפשרות להתפתחות	<ul style="list-style-type: none"> האם יש קושי בסיפוק הצרכים הפיזיים היום-יומיים של הילד: מזון, השגחה, תנאי תברואה וקבלת טיפולים רפואיים ואחרים? האם יש קושי בקיום ההנחיות למניעת הדבקה (ריחוק חברתי, עטיית מסכה, בידוד במצב של חשש להדבקה)? 						
השתייכות למשפחה	<ul style="list-style-type: none"> האם ההורים מתקשים לתת מענה לצרכים הרגשיים והחברתיים של הילד? 						
הגנה מפני אחרים	<ul style="list-style-type: none"> האם ידוע או שיש חשד שהילד חשוף לפגיעה פיזית, ו/או מינית ו/או רגשית במסגרת המשפחה? האם ידוע או שיש חשד שהילד חשוף לפגיעה פיזית ו/או מינית ו/או רגשית על ידי זרים (כולל במדינות החברתיות)? 						

עולם תוכן: לימודי/התפתחותי							
תחום חיים	שאלה	כן (החמיר או חדש)	כן (ללא שינוי)	כן (חל שיפור)	לא	בבדיקה	הערות
התפתחות ורכישת מיומנויות למידה	<ul style="list-style-type: none"> האם הילד משתתף בלמידה מרחוק ו/או בפעילויות אחרות שמציעים לו? האם עומדים לרשות הילד אמצעים ללמידה מקוונת? האם הילד מבטא קשיים בתחום הלימודי התפתחותי? 						

עולם תוכן: רגשי/חברתי							
תחום חיים	שאלה	כן (החמיר או חדש)	כן (ללא שינוי)	כן (חל שיפור)	לא	בבדיקה	הערות
רווחה ובריאות רגשית	<ul style="list-style-type: none"> האם הילד מגלה מצוקה רגשית חריגה (עצב, חרדה, סימני אובדנות, התקפי זעם) ו/או נסיגה התפתחותית (למשל, חזר להרטיב או הפסיק לדבר)? האם אחד מהורי הילד מבטא מצוקה רגשית חריגה? 						
השתייכות והשתלבות חברתית	<ul style="list-style-type: none"> האם הילד מסתגר או מתקשה לשמור על קשרים חברתיים? האם הילד סובל מדחייה חברתית ו/או הצקות במדיות החברתיות? 						
הגנה מפני התנהגויות סיכון	<ul style="list-style-type: none"> האם הילד מתנהג באופן שמסכן את עצמו או אחרים בסביבתו (בריחות, שוטטות, שימוש בסמים ו/או באלכוהול, עישון, התנהגות מינית מסוכנת, התנהגות עבריינית)? 						

שאלון כוחות מקוצר – לשימוש בשעת משבר וחירום

שאלה	במידה רבה	במידה מעטה	כלל לא
האם הילד/הנער מבטא אופטימיות?			
האם הילד/הנער פועל בתושייה ויוזמה במסגרת המשפחה?			
האם הילד/הנער מבקש עזרה?			
האם הילד/הנער אומר מה הוא מרגיש, מביע מגוון של רגשות?			
האם הילד/הנער בעל הידע והמיומנויות הטכנולוגיות הנדרשות להשתתפות בלמידה מרחוק ו/או פעילויות נוספות שמציעים לו?			
האם הילד/הנער מעורב בפעילות התנדבותית?			
האם הילד/הנער יוזם למען הכלל במסגרת ו/או מוכן לקבל אחריות לביצוע משימות (על פי גילו)?			

מצבים שעלולים להגביר את הסיכון

- שינוי בסטטוס התעסוקה של ההורים: _____
- צפיפות הדיור: _____
- מוגבלות של הילדים וההורים (פיזית, קוגניטיבית, נפשית): _____
- שינוי במצב המשפחתי: _____
- השתייכות לקבוצת מיעוט: _____
- אובדן ושכול: _____

נספח ג: רשימת תוצאות ביניים ודוגמאות לדרכי פעולה – לשימוש בעיתות משבר וחירום

רשימה זו נכתבה במטרה להתמקד בהיבטים ברמת הילדים ומשפחותיהם וברמת הארגון, אשר סביר כי יהיה צורך לפעול סביבם בעת משבר הקורונה. רשימה זו היא כלי שממנו אפשר להתחיל את התכנון, אולם אין לראות בה רשימה סגורה וסופית. אפשר ואף רצוי לחשוב על תוצאות נוספות ועל דרכי פעולה נוספות ולבצע את ההתאמות הנדרשות לאופייה הייחודי של כל יחידה ארגונית (יישוב, משרד ממשלתי וכדומה).

תוצאה	דוגמאות לדרכי פעולה אפשריות
תוצאות ביניים עבור הילדים ומשפחותיהם	
הגברת המודעות של ילדים ובני נוער לקיום גורמי הסיוע, לחשיבות הפנייה לעזרה ולערוצי הפנייה הזמינים	<ul style="list-style-type: none"> הפקת מסע פרסום ברשתות החברתיות פרסום מקומי ייזום תמיכה באמצעים שונים
הגברת המודעות של הורים לילדים ובני נוער לקיום גורמי הסיוע, לחשיבות הפנייה לעזרה ולערוצי הפנייה הזמינים	<ul style="list-style-type: none"> הפקת מסע פרסום באמצעי התקשורת פרסום מקומי ייזום תמיכה באמצעים שונים
הגברת היכולת של ילדים ובני נוער להשתתף השתתפות רציפה ופעילה בלמידה מרחוק ובפעילויות נוספות המוצעות להם	<ul style="list-style-type: none"> הדרכה טלפונית בנוגע לשימוש בטכנולוגיות הלמידה מרחוק לילדים ולהורים אשר הציגו קשיים בנושא חלוקת ציוד לילדים ובני נוער שאין ברשותם ציוד מתאים להשתתפות בלמידה מרחוק
הילדים ובני הנוער מקיימים את ההנחיות למניעת הדבקה (ריחוק חברתי, עטיית מסכה, בידוד במצב של חשש להדבקה)	<ul style="list-style-type: none"> הפקת מסע הסברה ייעודי לילדים ולבני נוער הרחקת בני משפחה שיש חשש להדבקתם לבית מלון (אם צריך, בליווי הורה) כאשר מדובר במגורים בצפיפות לצד ילדים אחרים פעולות איתור ואכיפה במפגשים חברתיים של בני נוער הנערכים בהיחבא ובניגוד להנחיות
חיזוק כוחות ומשאבים פנימיים של ילדים ומשפחות	<ul style="list-style-type: none"> קיום שיחות טיפול פרטניות שבהן הילד מתרגל את היכולת לבטא רגשות הטלת משימות המצריכות קבלת אחריות ויוזמה למען הכלל ליווי ילדים ובני נוער בהעברת שיעור או פעילות בנוגע לחשיבות של פנייה לקבלת עזרה וליתרונות הטמונים בה

דוגמאות לדרכי פעולה אפשריות	תוצאה
תוצאות ביניים ארגוניות	
<ul style="list-style-type: none"> הפצה ומילוי מחוון הערכת מצב על ילדים המוכרים ל-360° 	<p>איתור ילדים, בני נוער ומשפחות מוכרים אשר חלה החמרה ניכרת במצבי הסיכון שאליהם הם חשופים או החווים מצבי סיכון חדשים</p>
<ul style="list-style-type: none"> הדרכות לגורמים המצויים בקשר עם כלל הילדים (למשל, מורות, אחיות טיפת חלב, רופאי ילדים) בנוגע לאיתור מצבי סיכון הפצה ומילוי שאלון "שאלות קריטיות" במסגרות האוניברסליות (חינוך ובריאות) ניתוח מושכל של נתונים מנהליים, מסמכי רקע ומחקרים 	<p>איתור ילדים, בני נוער ומשפחות שבעבר לא שולבו במערך השירותים אך עקב המצב חווים מצבי סיכון</p>
<ul style="list-style-type: none"> היערכות לעבודה מקוונת היערכות להתאמת חללי הפעילות ולוחות הזמנים 	<p>הפעלת המענים ודרכי הפעולה בהתאמה למגבלות ולצרכים העולים מן המצב</p>
<ul style="list-style-type: none"> הצטיידות במסכות במסגרות חוץ-ביתיות הכנת חדרים ייעודים לבידוד במצב של חשש להדבקה 	<p>הפעלת המענים באופן המאפשר את קיום ההנחיות למניעת הדבקה (ריחוק חברתי, עטיית מסכה, בידוד במצב של חשש להדבקה)</p>
<ul style="list-style-type: none"> פרסום ברמה המקומית שיחות טלפון לילדים ו/או להורים המשתמשים בשירות, ובהן תוסברנה דרכי הפעולה החדשות 	<p>הפצה והנגשה של מידע לילדים ולמשפחותיהם, על השינויים במענים ודרכי הפעולה בהם</p>
<ul style="list-style-type: none"> קיום פגישות מקוונות משותפות 	<p>התאמת המנגנונים הבין-ארגוניים לעבודה במגבלות הריחוק החברתי, ברמות השונות (מטה, מחוז, יישוב)</p>
<ul style="list-style-type: none"> קיום הדרכות לעובדים בנוגע לכלים טכנולוגיים לעבודה מרחוק 	<p>הגברת רמת הידע והמיומנויות בקרב העובדים על השימוש בטכנולוגיות לעבודה מרחוק</p>
<ul style="list-style-type: none"> יצירת מאגר מידע של חומרים מקצועיים בנושא ההשפעות של הפעלת דרכי פעולה של קשר מרחוק על טיב הקשר עם ילדים ומשפחותיהם וכן היבטים חוקיים ואתיים של עבודה מקוונת 	<p>הגברת רמת הידע והמיומנויות בקרב העובדים על ההשפעות של הפעלת דרכי פעולה של קשר מרחוק על טיב הקשר עם ילדים ומשפחותיהם</p>
<ul style="list-style-type: none"> הפעלת מענים של תמיכה רגשית טלפונית עבור העובדים 	<p>צמצום תחושת השחיקה של העובדים</p>
<ul style="list-style-type: none"> איתור ילדים ובני נוער בסיכון באמצעות מחוון הערכת מצב לשעת חירום, דיווחים של אנשי מקצוע, מסע פרסום בנוגע לדרכי הפנייה לעזרה ועוד התאמת המענים לשגרת החירום – היערכות לעבודה מקוונת, היערכות להתאמת חללי העבודה ולוחות הזמנים, פרסום דרכי העבודה החדשות בקרב הילדים, משפחותיהם, אנשי מקצוע ועוד 	<p>גידול במספר הילדים והמשפחות המקבלים מענה במסגרת 360°</p>