



מדריך תכנון מכוון תוצאות למערך שירותים מיטבי לילדים ולנוער בסיכון ברשויות המקומיות

360° - התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון

2024

מעיין סרבר¹ טל ארזי¹ יורי ספר¹ מימי אקרמן²

¹ מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל

² 360° - התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון

עריכת לשון: רויטל אביב מתוק
עיצוב גרפי: אפרת ספיקר

המדריך הוזמן על ידי התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון - 360° ומומן בסיועה

מכון מאירס ג'וינט ברוקדייל

ת"ד 3886 ירושלים 9103702

טלפון: 02-6557400

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

ירושלים | אדר א' תשפ"ד | מרץ 2024

תוכן עניינים

1	פתח דבר
2	360° – הנחות יסוד ועקרונות מנחים
5	עקרונות העבודה בתוכנית
6	החשיבה התוצאתית והמודל הלוגי
7	תאוריית השינוי (theory of change) בחשיבה התוצאתית
10	תהליך התכנון של מערך השירותים לילדים ובני נוער בסיכון ביישוב
10	תהליך התכנון במבט על
11	התוצאה הרצויה: שיפור במצבם של הילדים ובני הנוער בסיכון
12	תוצאות הביניים ברמת הילדים ובני הנוער: פיתוח וטיפוח של כוחות
21	תוצאות הביניים ברמה הארגונית
14	שלבי תהליך התכנון ביישוב
15	שלב 1: גיבוש הערכת המצב ביישוב או באגד
22	שלב 2: בחירת התוצאות הרצויות ותוצאות הביניים
24	שלב 3: גיבוש מערך השירותים והמשאבים ביישוב או באגד
26	שלב 4: כתיבת מסמך מסכם והגשתו לאישור הוועדה המחוזית
28	מקורות וקריאה נוספת
29	נספח 1: רצף הסיכון
29	ילדים
30	הורים

360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון (להלן: 360°) היא תוכנית בין-משרדית המשותפת לחמישה משרדי ממשלה בהובלת משרד הרווחה והביטחון החברתי ובשיתוף עם משרד החינוך, משרד הבריאות, משרד העלייה והקליטה והמשרד לביטחון לאומי. כמו כן שותפים לתוכנית מרכז השלטון המקומי, ג'וינט-אשלים ומכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. התוכנית הוקמה בשנת 2008, במסגרת החלטת ממשלה 3070 (טיפול בנוער בסיכון), ובעקבות אימוץ המלצות דוח הוועדה הציבורית לבדיקת מצבם של ילדים ונוער בסיכון ובמצוקה (ועדת שמיד). נכון לעת פרסום מדריך זה, התוכנית פועלת ב-185 רשויות מקומיות בארץ, ותקציבה הוא כ-250 מיליון ₪ לשנה, כולל השתתפות רשויות. במימון התוכנית מופעלות כ-1,700 תוכניות בשנה, שבהן מטופלים כל שנה כ-70,000 ילדים בגילי לידה עד 18.

מטרת התוכנית היא לאתר ילדים ובני נוער הנתונים במצבי סיכון, להפחית את תדירות מצבי הסיכון ומורכבותם ואף למנוע אותם. זאת, באמצעות הגברת העבודה בהתאם לעקרונות התוכנית ברשויות המקומיות, במשרדי הממשלה ובקרב גורמים נוספים רלוונטיים, ובאמצעות שיפור מערך השירותים בקהילה המיועדים לילדים ובני נוער בסיכון ולמשפחותיהם.

מדריך זה נועד לסייע לאנשי המקצוע ברשויות המקומיות לדייק את תהליכי התכנון, המדידה והלמידה בראייה כלל יישובית רחבה וכחלק משגרת העבודה במסגרת התוכנית. המדריך מבוסס על תהליך תכנון באמצעות המודל הלוגי ועל עקרונות החשיבה התוצאתית, כך שהוא מבטא את הרצון להטמיע את עקרונות החשיבה התוצאתית כמסגרת מארגנת ב-360°.

המדריך גובש לאחר הניסיון שהצטבר במשך הפעלתה של התוכנית והוא כולל את השינויים בכלים המשמשים אותה, המשקפים הסכמות בין-משרדיות מתמשכות לצד עדכונים ודיוקים מקצועיים וטכנולוגיים. תהליך התכנון המוצע יאפשר תכנון מושכל ומנומק הנתמך במהלכים משלימים שנערכו בתוכנית: דיוק התוצאות הרצויות ברמת הילדים ובני הנוער וכן דיוק ועדכון התוצאות הארגוניות ברמת היישובים; הבניה מחודשת של רצף הסיכון של הילדים ובני הנוער ואופן הניתוח של המידע וההתבוננות בו; הבניית רצף הסיכון של ההורים; עדכון העבודה על פי גישת הכוחות; עדכון השאלונים והדוחות במערכת תמ"י (תשתית מידע יישובית) והגברת הזמינות שלהם; כתיבה מחודשת של כלל כרטיסי הפרויקט במאגר התוכנית על פי רכיבי המודל הלוגי ועקרונות החשיבה התוצאתית; וכן הנגשת מסדי נתונים רלוונטיים אחרים.

מדריך זה נועד לתמוך בתהליכי התכנון בימי שגרה, אשר כוללים מיפוי רחב ותכנון אסטרטגי אחת לשלוש עד חמש שנים ובקרה ועדכונים שוטפים, בהתאם לשינויים במאפיינים, בכוחות ובצרכים של הילדים, בני הנוער והוריהם, כמו גם בשירותים ובמשאבים הזמינים להפעלתם. לצידו, קיים גם [מדריך להתמודדות בעת משבר](#), שנועד לסייע בהיערכות היישובים ובהפעלת התוכנית במגוון מצבי משבר זמניים או מתמשכים. המדריך נכתב בעת מגפת הקורונה ועבר עדכון והתאמות בעת מלחמת "חרבות ברזל" והוא כולל גם נספח ובו מחוון להערכת מצבם של ילדים ובני נוער בסיכון בעת משבר (ר' [360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון: התמודדות בעת משבר – מדריך חשיבה תוצאתית לתכנון, מדידה ושימוש במידע](#)).

למדריך הנוכחי שני חלקים: החלק הראשון עוסק בעקרונות העומדים בבסיסה של 360° ובתאוריית השינוי שלה, ומתאר בקצרה את החשיבה התוצאתית שעליה מבוסס תהליך התכנון. החלק השני עוסק בתיאור תהליך התכנון במבט על ומפרט את שלבי תהליך התכנון.

360° - הנחות יסוד ועקרונות מנחים

תוכנית 360° פועלת מראשית דרכה על פי הסכמות בין-משרדיות ועל פי עקרונות של עבודה בין-משרדית, מתן סמכות ואחריות למערך היישובי בהתאמת המדיניות, וניטור שוטף והתבססות על ידע ומידע שנצבר לצורכי שיפור וטיוב המענים לילדים ומשפחותיהם.

התוכנית פועלת בהתאם להגדרה משותפת ומוסכמת של "ילד בסיכון". ההגדרה גובשה במסגרת ועדת שמיד ואושרה על ידי הממשלה, והיא מבוססת על האמנה הבין-לאומית לזכויות הילד ולפיה ילד מצוי בסיכון אם נפגעה יכולתו לממש את זכויותיו באחד או יותר משבעת תחומי החיים האלה: קיום פיזי, בריאות ואפשרות להתפתחות; השתייכות למשפחה; התפתחות ורכישת מיומנויות למידה; רווחה ובריאות רגשית; השתלבות חברתית; הגנה מפני אחרים; הגנה מפני התנהגויות סיכון. הסיכון להימצא במצבי סיכון אלו, עלול להתעצם עקב גורמים שונים (מצבי משבר במשפחה, הגירה, השתייכות לקבוצת מיעוט ועוד). על כן, חשוב גם להכיר את המצבים מגבירי הסיכון הללו, ולהביא אותם בחשבון בעת תכנון ההתערבות ויישומה.

מטרת העל של התוכנית היא הפחתת רמתם, תדירותם ומורכבותם של מצבי הסיכון שבהם נתונים הילדים ובני הנוער, בחלוקה לשבעת תחומי החיים. בתכנון התוכנית ובהפעלתה עוסקים צוותים רב-מקצועיים ורב-משרדיים ועל כן, נוסף על הטיפול במצבי הסיכון הקיימים, לתוכנית יש תפקיד הן באיתור מוקדם הן במניעה של מצבי סיכון. האופן שבו מיושמים תפיסת התוכנית ודרכי פעולתה ביישוב, במחוז וברמה הלאומית, מביא עימו יכולת התבוננות בילדים ובבני הנוער על פני כל תחומי החיים, בשירותים המטפלים ובשירותים האוניברסליים, על פני מגוון גילים ומנקודות המבט הייחודיות של אנשי מקצוע שונים. היכולת לראות את כלל הילדים ובני הנוער באופן מקיף ויסודי, מאפשרת איתור מוקדם של מצבי סיכון שטרם הובאו לידיעת המערכות המטפלות הייעודיות כמו גם קיום התערבויות למניעת היווצרותם של מצבי הסיכון כאשר מתקיים גורם מגביר סיכון. על כן, מטרת על נוספת של התוכנית היא הגברת האיתור של ילדים ובני נוער המצויים במצבי סיכון.

כדי למדוד את רמת הסיכון של הילדים ובני הנוער, פותח בתוכנית מדד רצף הסיכון. מדד זה מבוסס על הנתונים המוזנים בעת מילוי שאלון התמ"י והוא מייצג את התדירות והמורכבות של צורכי הילד בתחומי החיים השונים ומסווג את מצבי הסיכון תחת ארבע קטגוריות: סיכון נמוך – מניעה, סיכון במורכבות נמוכה, סיכון במורכבות גבוהה וסכנה – קצה הרצף. מדד דומה פותח עבור הורי הילדים, ובו מובאים בחשבון פריטים משאלון התמ"י הנוגעים למאפייני ההורים וליחסייהם עם ילדיהם.

מדידת תוצאות הטיפול בילדים ובבני נוער בסיכון במענים השונים

מערכת תשתית המידע היישובית (תמ"י) מאפשרת לבחון שינויים במצב הילדים ובני הנוער בסיכון בעת ההשתתפות במענה ובסיומה. את טופסי המעקב ממלאים בעבור כל ילד בפעם הראשונה עם כניסתו למענה ובפעם השנייה אחרי שנה או בסיום השתתפותו במענה, המוקדם מביניהם.

בבסיס מערכת המידע מסד נתונים על אודות צורכי הילדים. הכלי המרכזי לאיסוף המידע הוא שאלון התמ"י, המורכב משלושה חלקים:

- פרטי הילד והוריו, כולל מגברי סיכון
- מצבי סיכון בשבעת תחומי החיים המגדירים את הסיכון
- הכוחות האישיים, הבין-אישיים והסביבתיים של הילד

מערכת הדוחות בתמ"י

ממערכת התמ"י אפשר להפיק דוחות המאפשרים למשתמשי המערכת – מנהלים ואנשי מקצוע – לקבל תמונות מצב מגוונות על מצב הילדים ועל הפעלת המענים על פי פרמטרים שונים, בחיתוכים שונים ביניהם וברמות שונות (אגד/יישוב/מחוז/ארצי).

דוחות סטטוס: דוחות סטטוס מספקים תמונה על כלל המענים הפועלים. לדוחות שני חלקים – בחלק א' יש מידע על מספר הילדים במענים ועל אחוז הילדים ברמות השונות ברצף הסיכון ונתונים דמוגרפיים. בחלק ב' מובאות החלטותיהם של הצוותים המלווים את המענים.

דוח מרכז מידע: הדוח מתאר את הילדים והוריהם המשתתפים במענה ומאפשר למידה על מצבם בחיתוכים ומצרפים שונים – קבוצות גיל, קבוצות של מענים וקבוצות ילדים עם מאפיינים דומים (מגדר, קבוצת אוכלוסייה, קבוצת סיכון).

דוח שתי נקודות זמן: דוח זה בוחן את השינויים במצב הילדים שהשתתפו במענה בין שתי נקודות זמן. הדוח כולל מידע רק על הילדים שבנוגע להם יש שתי מדידות. הוא כולל מידע על השינויים שחלו בכל אחד מתחומי החיים, שינויים בכוחות ושינויים שחלו במורכבות ובעוצמת הסיכון בקרב הילדים והוריהם.

על פי תפיסת התוכנית, יש להתבונן בילדים לא רק דרך מצבי הסיכון שבהם הם מצויים, אלא גם דרך הכוחות הטמונים בהם ובסביבתם. הפחתת מצבי הסיכון לצד זיהוי והגברה של הכוחות, כמו גם שימוש בפרקטיקות על פי גישת הכוחות, יקדמו את רווחת הילדים ובני הנוער ואת הניעות (המוביליות) החברתית שלהם. ההתבוננות בכוחות מתבצעת במקביל בשלוש רמות: כוחות אישיים, כוחות בין-אישיים וכוחות סביבתיים.

גישת הכוחות

כוחותיו של אדם, הם היכולות האישיות והמשאבים הסביבתיים אשר קיימים או שאפשר לפתח, לגייס או להעצים. לפי גישת הכוחות, לכל אדם יש כוחות ייחודיים לו, גם אם הוא משתמש בהם חלקית או לא בעילות. כוחותיו של האדם מסייעים לו לשרוד, להתמודד ולהתפתח במשך חייו. כוחות הם רכיב חשוב בהתפתחות התקינה של ילדים ובני נוער, ומחקרים מצביעים על הקשר ביניהם. כוחות אינם רק היעדר פתולוגיות או בעיות, אלא הם נוכחות של יכולות, כישורים ומיומנויות התורמים להתפתחות תקינה ומסייעים להשגת יעדים אישיים וכן משאבים במשפחתו ובסביבתו של האדם. הם נוגעים במגוון תחומים של תפקוד וכוללים ממדים חברתיים, רגשיים, קוגניטיביים ומוסריים. כוחות מתפתחים בתוך הקשרים אישיים וסביבתיים; הם מושפעים הן מן הרמה הקוגניטיבית של האדם, מהתפתחות הפיזית והרגשית, מהתנסויות קודמות, מניסיון החיים שלו הן מגורמים סביבתיים: מצבי חיים והקשרים סביבתיים, חברתיים ותרבותיים. לסביבה החברתית, הכלכלית והפוליטית יכולה להיות השפעה שלילית או חיובית על התפתחות כוחות. זאת מאחר שלכוחות יש איכויות נורמטיביות, ולכל חברה ותרבות יש נורמות משלה – תרבות אחת עשויה לתפוס תכונה מסוימת ככוח, ואילו בתרבות אחרת אותה התכונה עלולה להתפרש כחולשה. לכן גם למבנה החברתי הייחודי של כל תרבות יש השפעה על התפתחות הכוחות, ותרבויות שונות מספקות מודלים שונים ליכולות ולכוחות רצויים.

להרחבה בנוגע לגישת הכוחות ויישומה בתוכנית ראו: [גישת הכוחות: תאוריה ופרקטיקה](#)

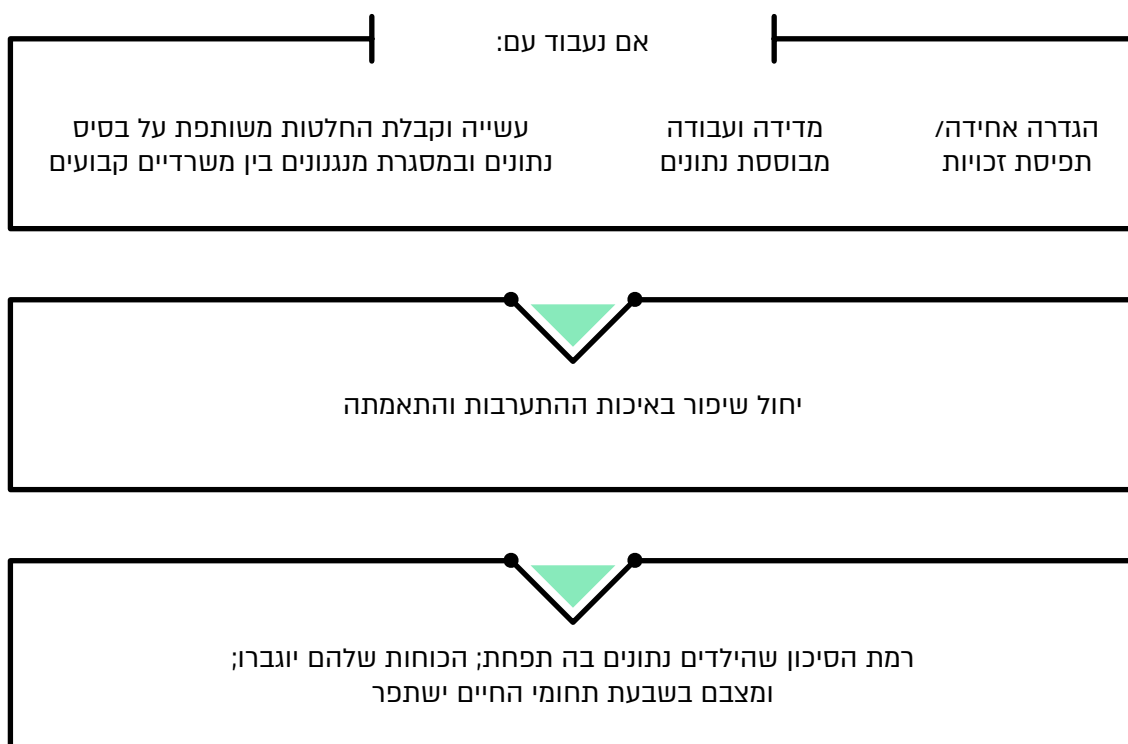
עיקרון נוסף שיש לו חשיבות לתכנון ולהפעלה של 360°, הוא שותפות עם ילדים, בני נוער והורים. על הפועלים במסגרת 360° לשאוף לשותפות משפיעה ובעלת משמעות עם הילדים, בני הנוער והוריהם, כך שתפיסותיהם, ערכיהם והעדפותיהם יישמעו ויובאו בחשבון בקבלת ההחלטות. בעתיד אף מתוכנן לבנות ולהפיץ שאלון למילוי עצמי שבו יוכלו כל אלו לבוא לידי ביטוי. עיקרון זה נעוץ בשני שיקולים:

- השיקול הערכי – בהתבסס על האמנה בדבר זכויות הילד, זכותם של ילדים ובני נוער, כפרטים וכקבוצה, להשתתף בתהליכים ובהחלטות הנוגעים ברווחתם ובתנאי חייהם האישיים¹
 - השיקול היישומי – לשיתוף הילדים, בני הנוער והוריהם ערך רב בקבלת מידע חדש או במתן פרשנות למידע קיים, וכן בהצעת כיווני חשיבה מגוונים ונקודות מבט ייחודיות
- ממד בלתי נפרד לקידום שלוםם ורווחתם של הילדים ובני הנוער הוא הממד הארגוני. על פי תפיסת התוכנית, עבודה בין-ארגונית ובין-מקצועית; שותפות עם הורים, בני נוער וילדים; וקבלת החלטות מבוססת נתונים, הם תנאים הכרחיים להענקת המענה המקיף הנדרש לילדים ובני נוער בסיכון.

360° שמה דגש מיוחד בגיל הרך, הן על רקע פגיעות היתר של קבוצת הגיל הזו הן בשל החשיבות המכרעת של התערבות מוקדמת במניעת היווצרות של סיכון או הסלמתו. תפיסת התוכנית בנוגע לגיל זה היא שמערך שירותים מיטבי לכלל הילדים בגיל הרך יקדם את האיתור וההתערבות המוקדמת ובכך ימנע היווצרות של מצבי סיכון. במסגרת התוכנית פועלת תת-ועדה ברמה הארצית והיישובית העוסקת בקבוצת גיל זו (ועדת התחלה טובה) ושליש מתקציב התוכנית מיועד באופן קבוע לאיתור מצבי סיכון בגיל הרך, למניעתם ולטיפול בהם.

¹ הזכות מעוגנת באמנות בין-לאומיות לזכויות האדם וזכויות הילד, בקודים האתיים של אנשי הטיפול ובהמלצות של ועדת רוטלוי (הוועדה לבדיקת זכויות הילד) וועדת שמיד.

בהמשך לכך, בהתבסס על מסקנות ועדת שמיד, הנחת היסוד (תאוריית השינוי) של התוכנית היא:



עקרונות העבודה בתוכנית

- אחידות בהגדרות המשמשות את העשייה למען ילדים ובני נוער בסיכון, והגדרת יעדים לאומיים לצמצום מצבי הסיכון על בסיס הגדרות אלו
- מחויבות לשינוי סדר העדיפויות וקידום שוויוניות: דגש בטיפול בקהילה, התייחסות לכוחות הילד, טיפול מניעתי, טיפול בגיל הרך, הקצאה הוגנת לקבוצות אוכלוסייה ייחודיות
- הצבת הילדים ובני הנוער בסיכון במרכז השיח הציבורי והמקצועי באמצעות עבודה בין-משרדית בכל רמות השלטון
- הבניה מחדש של חלוקת האחריות לטיפול בילדים ובני נוער בסיכון בין השלטון המרכזי לשלטון המקומי
- חיזוק מנגנוני הפיקוח והבקרה על מערך השירותים לילדים ונוער בסיכון תוך שקיפות מלאה
- שילוב כוחות ומשאבים בין אנשי המקצוע בתחומי הטיפול והעיסוק בילדים ובני נוער בסיכון
- איסוף וניתוח שוטף של נתונים על ילדים ובני נוער בסיכון, על בסיסם מתקבלות החלטות ומבוצעות פעולות לשיפור מצבם ולהגברת רווחתם

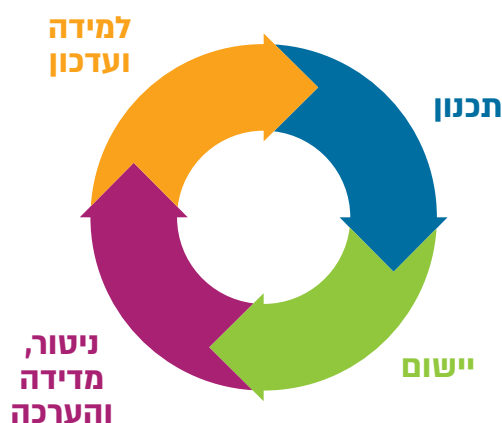
החשיבה התוצאתית והמודל הלוגי

חשיבה תוצאתית בשירותים חברתיים בכלל וב-360° בפרט, היא החתירה לשיפור מתמיד של השירותים ושל תוצאותיהם באמצעות תכנון מנומק להשגת תוצאות, ניטור שוטף של מידת השגתן ושימוש מושכל ורגיש בידע ובמידע לצורך שיפור וטיוב. היא מושתתת על מהלך חקרני שבו שמים דגש בבחינה והנמקה בכל צומתי קבלת ההחלטות.

החשיבה התוצאתית כוללת מסגרת מושגית, תפיסתית ומעשית המאחדת בין שלושה רכיבים: **תכנון** (הרכיב שבו מתמקד מדריך זה), **מידה ולמידה**. הייצוג הגרפי של התהליך הספירלי העומד בבסיס החשיבה התוצאתית מוצג ב**תרשים 1**.

<p>זיהוי של מי שעבורו ולמענו נועדה התוכנית, מאפייניו וכוחותיו; הגדרת הצרכים שמבקשים לפתור ותיעודם; הגדרה של התוצאות הרצויות ושל אבני הדרך להשגתן (תוצאות ביניים); בחירת המענים ודרכי הפעולה להשגת התוצאות; הקצאת משאבים ליישום התוכנית. ב-360° רכיב התכנון הוא במוקד העשייה בכל הרמות: הרשות המקומית, המחוז והרמה הארצית.</p>	<p>תכנון</p>
<p>גיבוש מערך המדידה של התוצאות ושל ניטור דרכי הפעולה (התפוקות) ובכלל זה הכרעות הנוגעות לשאלות: מה יימדד? באילו גישות וכלים ימדדו? מי יהיו מקורות המידע? באיזה אופן ייאסף המידע? באיזה עיתוי ותדירות הוא ייאסף? ב-360° אלו גובשו ומתקיימים בעיקר באמצעות מערכת התמ".</p>	<p>מידה</p>
<p>ניתוח הנתונים, עיבוד המידע והבנתו, הפקת מסקנות ולקחים ועדכון תוכנית ההתערבות על בסיסם. ב-360° מתקיימת למידה שוטפת בצוותים המלווים ובוועדות היישוביות באמצעות דיון המבוסס על המידע המופק ממערכת התמ"י ומידע משלים.</p>	<p>למידה</p>

תרשים 1: התהליך הספירלי העומד בבסיס החשיבה התוצאתית

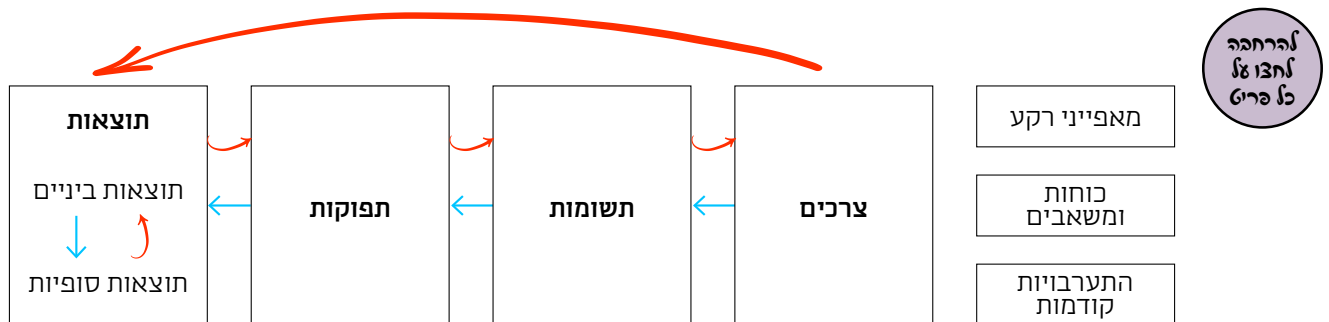


תאוריית השינוי (theory of change) בחשיבה התוצאתית

תאוריית השינוי מתארת כיצד התוכניות ודרכי הפעולה שבהן אמורות להביא להשגת התוצאות הרצויות ומדוע. היא מבוססת על הנחות היסוד, הידע המקצועי והמחקרי, ניסיון מקבלי השירותים, האתיקה המקצועית והניסיון הנצבר על אודות הקשרים בין הרכיבים. פעמים רבות היא קיימת בפועל אך אינה מומשגת. תאוריית השינוי של 360° מוצגת בעמוד 8.

מודל לוגי – תבנית ויזואלית שמסייעת לנסח, לחשוף ולהציג את תאוריית השינוי (**תרשים 2**). המודל מסייע לתהליך התכנון, להצגת תוכניות כשהן פועלות וכבסיס לגיבוש מערך המדידה והבנת ממצאיה. המודל הלוגי נתון לשינויים ולעדכונים בעקבות מידע חדש, תובנות חדשות, שינויים חברתיים או התפתחות במגמות ובגישות המקצועיות ועוד. חשוב לחזור אליו אחת לתקופה, גם לאחר שהושלמה הכנתו הראשונית, ולבחון אם נדרשים שינויים ועדכונים. מדריך זה מנוסח בזיקה למודל הלוגי ומסייע לכם בתהליך התכנון והעדכון.

תרשים 2: המודל הלוגי של תאוריית השינוי



בתרשים המודל הלוגי שתי מערכות חיצים:

החיצים האדומים מייצגים את תהליך התכנון או תהליך חקירת תאוריית השינוי לפי החשיבה התוצאתית: מתחילים בזיהוי מאפייני הרקע של הילדים ובני הנוער שבסיכון, הוריהם, הקהילה והרשות המקומית שבה הם חיים וכן בזיהוי הכוחות ומערך השירותים הקיימים; ממשיכים בזיהוי הצרכים בשבעת תחומי החיים ותיעדופם; מתוכם מגדירים את התוצאות הרצויות ואת אבני הדרך להשגתן – תוצאות הביניים; רק לאחר מכן בוחרים את התפוקות: מערך השירותים ביישוב ואופן הפעלתם וכן הפעולות התומכות הנדרשות ברובד הארגוני-מערכתי, ומחשבים את עלותן – התשומות. עם השלמת המהלך מתקבל תרשים זרימה המציג את המהלך הכרונולוגי ליישום התוכנית בפועל. מהלך זה מיוצג באמצעות **החיצים הכחולים** והוא מבטא את תאוריית השינוי של התוכנית: נוכח המצב הבלתי רצוי הקיים כיום, אלו המשאבים ואלו הפעולות הנדרשים כדי לחולל בו את השינוי המוגדר שנבחר.

הגדרת רכיבי המודל הלוגי (להרחבה ראו: [המדריך האינטגרטיבי לחשיבה תוצאתית](#), עמ' 11–19)

▪ **מאפייני רקע (מאפיינים דמוגרפיים)** – נתונים ומידע על הילדים ובני הנוער בסיכון ביישוב ומשפחותיהם וכן נתונים על היישוב בכללותו והאוכלוסייה שמתגוררת בו. אלו הם היבטים שאינם צפויים להשתנות בעקבות ההשתתפות בתוכנית, אך יש להם חשיבות לעיתים כגורמים מגבירי סיכון ולעיתים כנתונים שיש להתחשב בהם בעת תכנון השירותים או הגדרת התוצאות.

דוגמה ברמת הילדים: ילדים שעלו או ברחו לאחרונה לישראל – קבוצת ילדים זו עלולה להיות בסיכון מוגבר לצרכים בתחומי חיים מגוונים – התפתחות ורכישת מיומנויות למידה; רווחה ובריאות נפשית; השתייכות והשתלבות חברתית. נוסף על כך מאפיין זה מחייב הנגשה שפתית ותרבותית של השירותים.

דוגמה ברמת היישוב: יישוב המצוי תחת איום ביטחוני – הילדים החיים ביישוב זה עלולים להיות בסיכון מוגבר לצרכים בתחום הרווחה והבריאות הרגשית. נוסף על כך הקמת שירות ביישוב המצוי תחת איום ביטחוני מצריכה הגנה על הילדים בזמן השהות בו.

- **צרכים** – הדאגות, הבעיות או הקשיים של הילדים ושל משפחותיהם. אלו יהוו את המוקד להתערבות ואת הבסיס להגדרת התוצאות הרצויות. כאמור, על בסיס ההסכמות הבין-משרדיות, הצרכים של ילדים ובני נוער בסיכון מאורגנים על פי שבעה תחומי חיים. תחת כל אחד מן התחומים מפורטים מצבי הסיכון של אותו תחום והביטויים הנצפים של הצרכים (סמנים). לצד מיפוי הצרכים ברמת הילדים ומשפחותיהם, חשוב לתת את הדעת גם על צרכים ברמת היישוב.

דוגמה ברמת הילדים: תינוקות שלא נמצאים תחת מעקב רפואי-התפתחותי בחודשים הראשונים לחייהם הוא צורך בתחום "קיום פיזי, בריאות ואפשרות להתפתחות", במצב סיכון של "טיפול לא מספיק בצרכים הפיזיים של הילד".

דוגמה ברמת היישוב: שכונה שתחזוקת המרחב הציבורי בה לקויה כך שנוצרים בה מפגעי בטיחות ותברואה.
- **כוחות** – כלל הכוחות היכולים לסייע ביישום השירותים ואסטרטגיות ההתערבות בהם ובקידום השגת תוצאות התוכנית. הם עשויים להיות כוחות קיימים בולטים, או כאלה הדורשים חיזוק. הכוחות יכולים להיות של הילד ושל משפחתו וגם כאלה המתקיימים ברמת היישוב, במארג החברתי, הרשוטי ובתשתית הפיזית.

דוגמה ברמת הילדים: יוזמה ומנהיגות של בני נוער – אפשר לערב אותם בפעילות קבוצתית חברתית בעיר או בשכונה, ודרכה להקנות להם כישורים חינוכיים ולחזק את תחושת הערך העצמי ותחושת המסוגלות שלהם ולהפחית מעורבות בהתנהגויות סיכון.

דוגמה ברמת היישוב: יישוב שקיימים בו שירותים חברתיים ברמה טובה – מענה מהיר וזמין, אנשי מקצוע מיומנים, מבנה וציוד נאותים ועוד, הוא יישוב שבו המניעה, האיתור והטיפול במצבי סיכון יהיו טובים יותר.
- **תוצאות סופיות רצויות** – השינויים ש-360° מנסה לקדם ושלשם היא נועדה. לרוב, התוצאות הרצויות הן תמונת ראי של הצרכים, או שהן מגדירות את מהות השינוי ואת מגמתו. התוצאות הרצויות של 360° מבוססות על הסכמות בין-משרדיות, עומדות בזיקה לצרכים בשבעת תחומי החיים ומנוסחות על בסיסם. לכן גם בתהליך התכנון, התוצאות ינוסחו על בסיס שבעת תחומי החיים ומצבי הסיכון המרכיבים אותם ויכוונו להפחתת רמות הסיכון על פני הרצף.

דוגמה: הפחתה במספר הילדים הנמצאים במצב סיכון "חשש שאינם מקבלים טיפול פיזי ראוי" בתחום תוצאה "קיום פיזי, בריאות ואפשרות להתפתחות".
- **תוצאות ביניים** – השינויים שעל פי תאוריית השינוי השגתם היא אבן דרך חיונית להשגת התוצאות הסופיות. תוצאות הביניים יכולות להיות אבני דרך הכרחיות להשגה בקרב הילדים ובני הנוער בסיכון והוריהם או תוצאות ברמה הארגונית-מערכתית שבעקבות השגתן יושגו התוצאות ברמת הילדים והמשפחות. במסגרת המהלך הבין-משרדי לשילוב גישת הכוחות ב-360°, נקבע שהגברת הכוחות של הילדים והוריהם תוגדר כתוצאת ביניים, קרי אבן דרך משמעותית להשגת התוצאות בשבעה תחומי החיים.

דוגמה ברמת הילדים ובני הנוער: הגברת תפיסתם העצמית החיובית של הילדים היא תוצאת ביניים חשובה עבור מרבית תהליכי השינוי בילדים ולכן היא אבן דרך להשגתן של מרבית התוצאות בקרב הילדים ובני הנוער בסיכון. קיומה של אמונה ביכולות עצמיות (חוללות עצמית) היא תוצאת ביניים חיונית לשיפור מצבם של הילדים בתחום "התפתחות ורכישת מיומנויות למידה".

דוגמה ברמת היישוב: "קיימת תמונת מצב יישובית ואגדית עדכנית של המאפיינים, הכוחות והצרכים של ילדים ובני נוער בסיכון והוריהם וכן של המענים והשירותים ביישוב ובאגד" היא אבן דרך חשובה לבחירת מערך המענים ועדכונו ובאמצעותו להשגת שינוי במצבם של הילדים, בני הנוער והוריהם.
- **תפוקות (מערך השירותים הקיים)** – כלל השירותים הפועלים ביישוב, מכל מקורות המימון (הרשות המקומית, המגזר השלישי ושירותים במימון משרדי הממשלה), שנועדו לטפל בצרכים של הילדים, בני הנוער ומשפחותיהם וכן, כאלו שנועדו לפתח ולתמוך באנשי המקצוע שעובדים איתם, במערכות האוניברסאליות ובמערכות המטפלות. נשאל: למי הם מיועדים, על אילו מן הצרכים הם באים לענות ואילו תוצאות הם נועדו להשיג. נוסף על כך כדאי לבחון כיצד נתפסים השירותים בעיני מקבלי השירותים, האם נחלו הצלחה או אי-הצלחה ומהן הסיבות לכך.

דוגמה: כשזוהה קושי ניכר בסיפוק צרכים בסיסיים של ילדים ורוצים להפעיל בעיר הדרכה להורים, אך ידוע שבעבר הופעל שירות דומה שלא משך משתתפים רבים, כדאי לבחון את הסיבות לכך. ייתכן למשל, שכדאי לשנות את מיקום השירות או

את שעות פעילותו או להפעילו באופן מקוון כדי לשפר את הנגישות והזמינות שלו עבור ההורים. עוד ייתכן שאנשי המקצוע שהפעילו את השירות סבלו מעומס ושחיקה ויש להיערך למניעת היווצרות מצב זה טרם הפעלתו שוב.

- **תשומות** – המשאבים הנדרשים לקיום התפוקות: עלויות כלכליות, מבנים, כוח אדם ושעות עבודה. ב-**360° חשוב להתייחס לתקציב התוספתי וגם למשאבים הקיימים ביישוב שמקורם במשרדי הממשלה, ברשות המקומית ובחברה האזרחית.**

דוגמה: תשתית פיזית (החדרים), אנשי חינוך וטיפול בעלי הכשרה מתאימה ועלויות שעות העבודה של אנשי המקצוע הנדרשים להפעלת חדרי שלוה.

להרחבה והעמקה נוספת בתורת החשיבה התוצאתית ויישומה ברמות השונות ראו:
[המדריך האינטגרטיבי לחשיבה תוצאתית](#)

שימו! ♥

מהלך התכנון מתייחס הן להיבטים הקשורים לילדים, לבני הנוער ולהוריהם הן להיבטים הקשורים ליישוב ולמערך הארגוני בו וזאת מתוך הכרה בכך שההיבטים הארגוניים והקהילתיים עשויים להיות בעלי השפעה, כחסמים או כהזדמנויות, ושהדרך להשגת שינוי לטובה במצב הילדים והמשפחות עוברת פעמים רבות דרך שינוי במערך הארגוני. תכנון סדור ומנומק, המביא בחשבון רכיבים אלו, יתרום לשיפור איכות מערך השירותים ביישוב ויגביר את התאמתם לצרכים ואת מועילותם.

תהליך התכנון של מערך השירותים לילדים ובני נוער בסיכון ביישוב

תהליך התכנון במבט על

תהליך התכנון ב-360° מתקיים בשני מחזורי זמן: אחת לשלוש עד חמש שנים, מתקיים תהליך תכנון רב-שנתי הכולל מיפוי רחב ומקיף של הילדים ובני הנוער בסיכון ביישוב ועל בסיסו נערך תכנון רב-שנתי של התוצאות שהיישוב מבקש להשיג, השירותים שיופעלו לשם כך והקצאת המשאבים הנדרשים להוצאת התכנון לפועל. בשנים שלאחר מכן, נערכים תהליכי מדידה, למידה ועדכון כחלק בלתי נפרד מן התוכנית ובהם מתבצעת הערכת מצב מצומצמת יותר של הילדים ובני הנוער בסיכון ועל בסיסם גם נבדקת השגת התוצאות שהוגדרו באמצעות מדידה שנייה בסופם. במידת הצורך, נערכים שינויים במערך השירותים ובהקצאת המשאבים וכן, מועלים חסמים וסוגיות רוחב לצוותי המחוז בתוכנית ובמשרדי הממשלה השותפים לה. מדריך זה מתאר את תהליך התכנון הרב-שנתי.

התכנון הרב-שנתי מתרחש במסגרת המנגנונים הפועלים באופן שוטף במשך השנה ביישובים ובאגדי היישובים: הוועדה היישובית או האגדית וועדות הגיל היישוביות או האגדיות. גיבוש התוכנית מתבצע בדיאלוג מתמשך בין הוועדה היישובית ובין ועדות הגיל: בוועדה היישובית מוצגים נתונים כלליים ונדונות סוגיות הרוחב; בוועדות הגיל מתקיימים דיונים המבוססים על נתונים מפורטים בחיתוכים שונים ומגובשות המלצות לתכנון השירותים והמשאבים לכל שכבת גיל; ההמלצות של ועדות הגיל מובאות לדיון ואישור בוועדה היישובית המאשרת את התוכנית הסופית. התוכנית הסופית שאושרה על ידי הוועדה היישובית מועברת לאישור הוועדה המחוזית. לצד הפעלת המנגנונים הקבועים של התוכנית, יש חשיבות לשיתוף ילדים, בני נוער והורים בשלבים שונים של התהליך: הבנת המאפיינים, הכוחות והצרכים שלהם מנקודת מבטם; קבלת חוות דעת שלהם על אופן הפעלת השירותים והשגת התוצאות; ושיתופם בקבלת ההחלטות הן בנוגע לתיעודף הצרכים והתוצאות הן בנוגע לבחירת השירותים ואופן הפעלתם.

ל-360° יש תוצאות מוגדרות אשר מבוססות על ההגדרה המוסכמת של ילד בסיכון ועל תאוריית השינוי של התוכנית. הפעלת התוכנית משמעה חתירה מתמדת להשגת כלל התוצאות שיוצגו להלן, כאשר בכל יישוב מתבצע תיעודף ותכנון עצמאי, בהתבסס על מצבם של הילדים ובני הנוער המתגוררים בו ועל שיקול הדעת של חברי הוועדות הפועלות בו, בהובלת הממונה היישובי ומנהל התוכנית ביישוב.

התוצאה הרצויה: שיפור במצבם של הילדים ובני הנוער בסיכון

התוצאה הרצויה של התוכנית ביישוב היא שיפור המצב המשתקף ברצף הסיכון, קרי – הפחתת שיעור הילדים ובני הנוער המצויים בקצה הרצף או בסיכון ובתוך כך, מעבר מרמות הסיכון הגבוהות אל עבר רמות הסיכון הנמוכות ועד יציאה מרצף הסיכון.

רצף הסיכון מייצג את תדירות הצרכים ומורכבותם בשבעת תחומי החיים. ולכן, תיעדוף התוצאות הסופיות ביישוב נגזר ישירות מן הצרכים שזוהו בו. התוצאות הן ביחס לכלל הילדים ביישוב ו/או לתת קבוצות של גיל, לאוכלוסיות ייחודיות ולמאפיינים אחרים כמו מגדר, סטטוס משפחתי של הורי הילד וכדומה.

דוגמה: בתחום החיים "השתייכות למשפחה": הפחתה בתדירות המצב "ישנו נתק ממושך בין אחד ההורים או שניהם לבין הילד או הנער", בקרב ילדים להורים פרודים או גרושים.

רשימת התוצאות הרצויות לילדים ב-360°

תחום החיים	התוצאה הרצויה
קיום פיזי, בריאות ואפשרות להתפתחות	הגברת סיפוק הצרכים הפיזיים היום-יומיים והבריאותיים של הילד. בכלל זה: הטיפול הפיזי, הבריאותי, השגחה ותיווך לשירותים
השתייכות למשפחה	הגברת איכות סיפוק הצרכים של הילד בתחום הרגשי, החברתי וההתפתחותי. בכלל זה: קשר הורה ילד, התמודדות עם התנהגות הילד והצבת גבולות
הגנה מפני אחרים	הגברת המוגנות של הילד מפני פגיעה והתעללות בתוך המשפחה ומחוצה לה. בכלל זה: פגיעה פיזית, מינית ומילולית וכן צמצום החשיפה להתנהגויות מסכנות במשפחה
התפתחות ורכישת מיומנויות למידה	קידום התפתחות הילד בתחומים השונים, הגברת ההשתתפות במסגרת, עמידה במטלות והתקדמות בלימודים, קידום המעורבות ההורית בלימודים והעשרה. בכלל זה: סיוע לימודי/ התפתחותי, הישגים לימודיים ומיומנויות התפתחותיות
השתייכות והשתלבות חברתית	הגברת ההשתלבות החברתית של הילד והפחתת תחושות ניכור ובידודות. בכלל זה: יצירה ושימור של קשרים עם קבוצת השווים, תחושת שייכות, הסתגלות והשתלבות חברתית במסגרת והפחתת תחושת בידודות, דחייה חברתית ובריונות
רווחה ובריאות רגשית	הפחתת המצוקה הרגשית של הילד. בכלל זה: הגברת תחושת הערך העצמי, הנאה, עניין והנעה והפחתת ביטוי מצוקה רגשית
הגנה מפני התנהגויות סיכון	הפחתת התנהגויות סיכון של הילד. בכלל זה: התנהגות מינית לא מותאמת לגיל, בריחה מן הבית, הימורים, שימוש בסמים, צריכת אלכוהול ועוד

תוצאות הביניים ברמת הילדים ובני הנוער: פיתוח וטיפוח של כוחות

הדגש על כוחות עובר כחוט השני ב-360° ומפנה את הזרקור לכוחות הקיימים או הפוטנציאליים הטמונים בילדים ובני הנוער, במשפחותיהם ובקהילה שבה הם חיים. כאמור, במסגרת ההסכמות הבין-משרדיות, הוחלט על חלוקת הכוחות לשלוש רמות: הרמה האישית, הרמה הבין-אישית והרמה המשפחתית-סביבתית.

במסגרת תהליך התכנון, חשוב לזהות את הכוחות אשר פיתוחם ו/או טיפוחם עשויים למנוע או להפחית את מצבי הסיכון של הילדים ובני הנוער, לתרום לחוסן שלהם בהתמודדות עם מצבים אלו, לאפשר להם להפיק את המיטב מן השירותים שבהם הם משתתפים ולהגביר את רווחתם ואת הניעות (המוביליות) החברתית שלהם.

רשימת תוצאות הביניים ב-360°: פיתוח וטיפוח של כוחות

- 1. כוחות אישיים:** חיזוק והגברה של תכונות, רכיבי אישיות ומשאבים פנימיים של הילד. בכלל זה: שיקול דעת, התמדה ונחישות, אופטימיות, כישורי למידה, סקרנות וחקרנות, תחומי עניין וכישרונות מיוחדים, תושייה ועצמאות, ערך עצמי חיובי ותחושת מסוגלות, זיהוי וביטוי רגשות, לקיחת אחריות, הבנה והפנמה של נורמות חברתיות והסתגלות וגמישות.
- 2. כוחות בין-אישיים:** פיתוח המשאבים האישיים והפנימיים של הילד המסייעים לו בתקשורת ובמכש עם סביבתו. בכלל זה: יכולת אמפתית, יכולת שיתוף פעולה, קיום קשרי חברות, יכולת לבקש ולקבל עזרה, קסם אישי ויזומה ומנהיגות.
- 3. כוחות סביבתיים:** זיהוי והגברה של הכוחות הקיימים במשפחתו של הילד, בסביבתו הקרובה, בקהילה שאליה הוא משתייך, בחברה ובתרבות שלו. בכלל זה: לכידות וקרבה בתוך המשפחה, תקשורת בריאה במשפחה, גמישות משפחתית וקהילה ורשתות חברתיות תומכות.

תוצאות הביניים ברמה הארגונית

על פי הנחת היסוד של 360°, יכולתן של המערכות המטפלות והאוניברסליות להביא לשיפור במצבם של הילדים ובני הנוער בסיכון, עוברת דרך עבודה רב-מקצועית, רב-מגזרית ובין-משרדית. על כלל הגורמים הנוגעים במצבם של הילדים ובני הנוער, בין ברמת היישוב, המחוז או הממשלה, לשלב ידיים בהערכת מצבם של ילדים ובני נוער; בזיהוי סוגיות רחב הנוגעות להם ובטיפול בהן; בתכנון, הפעלה ומימון של שירותים עבורם ועבור הוריהם; ובקידום רווחתם ומימוש זכותם להשתתפות בהחלטות המשפיעות על חייהם. בעוד התוצאות ברמת הילדים ובני הנוער מבטאות שינויים רצויים במצבם (מניעה או הפחתה של מצבי סיכון ופיתוח וטיפוח כוחות), התוצאות הארגוניות ב-360° מבטאות את המצב הרצוי בכל הנוגע לדרכי העבודה בה.

משילות ואחריותיות

1. המנגנונים היישוביים או מנגנוני האגד פועלים בהתאם למטרות ולתפיסת ההפעלה של התוכנית

למשל: מתכנס הרכב בין-מקצועי ובין-משרדי של המשתתפים במנגנונים והם מתמידים בהשתתפות בפגישות; מתקיימת המשכיות בפעילות של המנגנונים גם לנוכח נסיבות חריגות (למשל, בחילופי בעלי תפקידים בכירים בתוכנית וברשות; במצבי חירום לאומיים).

2. נושא הילדים ובני הנוער בסיכון ממוצב כמרכזי וחשוב ביישוב או ביישובי האגד

למשל: מנהל התוכנית ביישוב או באגד מקיים קשרי עבודה מתמשכים ושוטפים עם גורמים בכירים ברשות סביב המאפיינים, הצרכים, הכוחות והמענים עבור הילדים ובני הנוער בסיכון; תוכניות העבודה של אנשים ומחלקות ברשות או ברשויות האגד כוללות התייחסות למאפיינים, לצרכים, לכוחות ולמענים עבור ילדים ובני נוער בסיכון.

3. התפיסה שבבסיס התוכנית מוטמעת ביישוב או ביישובי האגד ומשפיעה על התנהלות הרשות או רשויות האגד

למשל: המענים שאינם במימון התוכנית פועלים על בסיס העקרונות הארגוניים שלה (למשל, מפעילים ועדות גיל; צוות מלווה מענה); המשאבים המוקצים לטובת ילדים ובני נוער בסיכון מנוהלים בחשיבה משותפת ובשקיפות בין כלל הגורמים.

ניהול שיטתי ומבוסס נתונים

4. ישנה תמונת מצב יישובית ואגדית עדכנית של המאפיינים, הכוחות והצרכים של ילדים ובני נוער בסיכון והוריהם

וכן של המענים והשירותים ביישוב ובאגד

למשל: הנתונים על ילדים ובני נוער בסיכון והוריהם נאספים ממגוון רחב של מקורות הקיימים אצל כלל השותפים וכן, מן הילדים ובני הנוער עצמם באמצעות כלי ייעודי לדיווח עצמי; הנתונים הקיימים בתמ"י שלמים ואיכותיים (אין ערכים חסרים, תהליך המילוי משקף עבודה בין-משרדית, הממלא מכיר את הילד).

5. זיהוי הסוגיות, המגמות והפערים וקבלת החלטות בנוגע לילדים ובני נוער בסיכון והוריהם מתבצע על בסיס נתונים

למשל: תמונת המצב היישובית והאגדית על ילדים ובני נוער בסיכון והוריהם משמשת לקבלת החלטות; מנהל היישוב או מנהל האגד מציפים מול צוות המחוז או הפיקוח או המשרדים סוגיות רחוב, מגמות ופערים מגובים בנתונים.

מערך המענים

6. הילדים, בני הנוער והוריהם מקבלים מענה רציף, מקיף ומותאם למאפייניהם ולצרכיהם המשתנים

למשל: מערך המענים ביישוב או באגד כולל מענים המיועדים לכל קבוצות הגיל (גיל רך, ילדים ונוער); מתקיימים דיונים תקופתיים לבחינת מערך המענים אל מול הצרכים ובמידת הצורך מתבצעות התאמות מנומקות במערך כולו ו/או באופן הפעלת המענים הנכללים בו.

7. המאפיינים, גורמי הסיכון והכוחות הטמונים בקהילה מובאים בחשבון בתכנון ובהפעלת המענים

למשל: מתבצע מיפוי של מבני ציבור שאפשר לערוך בהם פעילות ואלו משמשים להפעלת מענים; כוח האדם המועסק במענים המיועדים לקהילה שיש בה אחוז גבוה של מהגרים מגוון ושולט בכל שפות האם הנפוצות בה.

תרבות ארגונית של זיהוי ושימוש בכוחות

8. הפרקטיקה של זיהוי ופיתוח כוחות אצל ילדים, בני נוער והורים מוטמעת ומיושמת ביישוב או ביישובי האגד

למשל: מתקיים שיח מקצועי בנושא זיהוי ופיתוח כוחות במענים ובמנגנונים; מתקיימים במענים תנאים המאפשרים לילד הזדמנויות להתנסות בזיהוי ופיתוח כוחות.

שותפות עם הורים, בני נוער וילדים

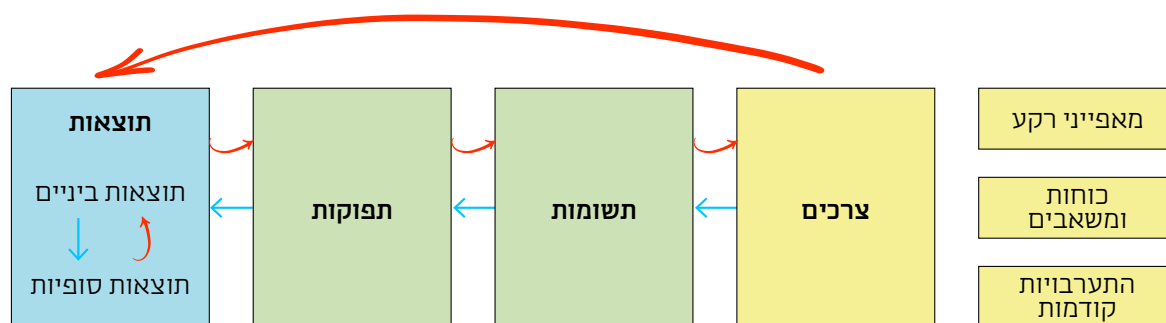
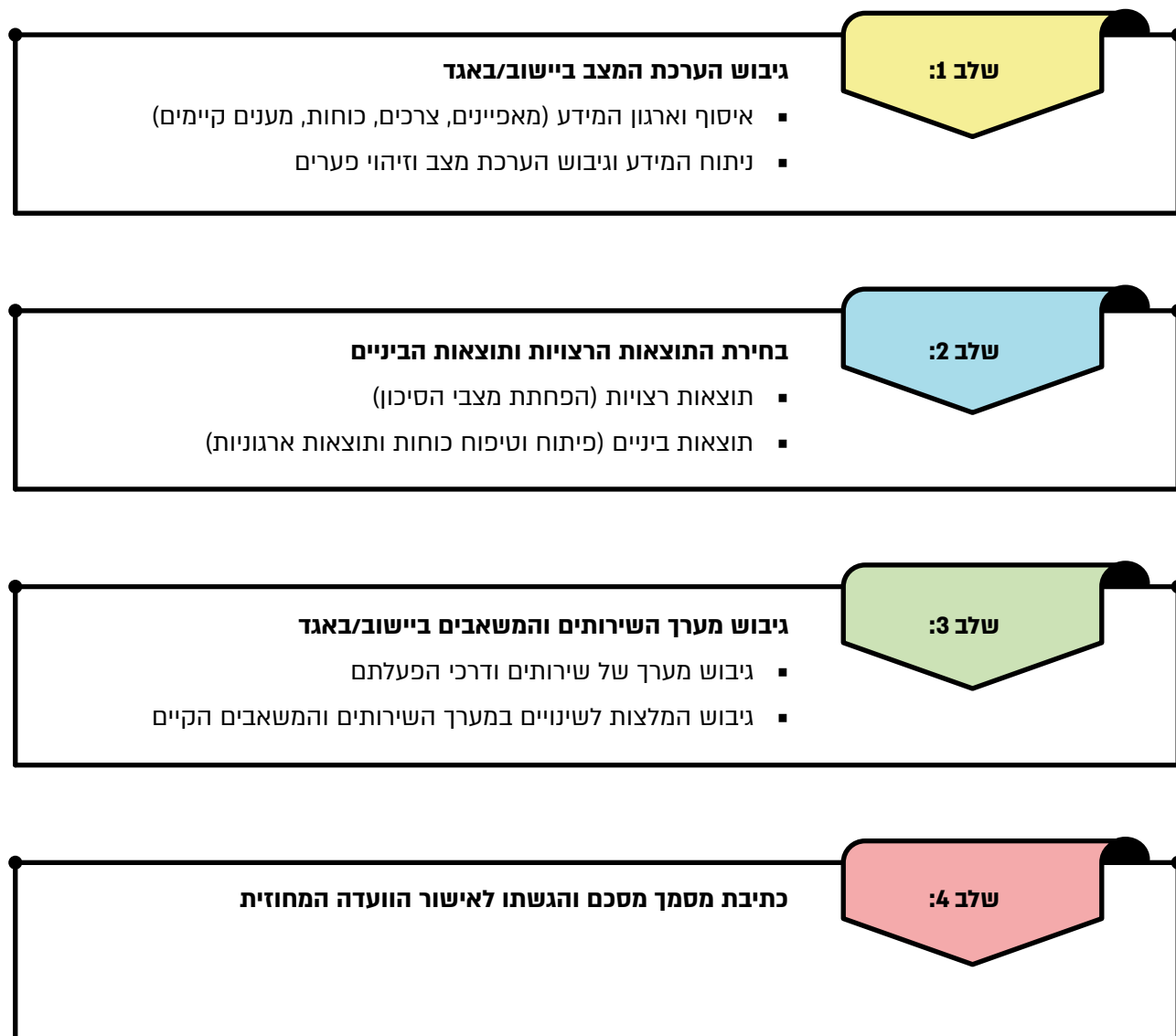
9. הילדים, בני הנוער והוריהם שותפים להחלטות הנוגעות למענים הניתנים להם במסגרת התוכנית

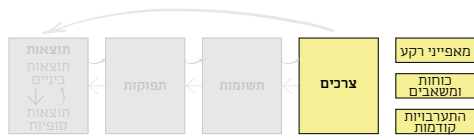
למשל: ההורים מקבלים מידע על התוכנית והמענים באופן שוטף; עמדותיהם, דעותיהם ורצונותיהם של הילדים ובני הנוער מקבלים ביטוי במענים (למשל, במועצת ילדים או במועצת נוער, בשיחות משותפות).

שלבי תהליך התכנון ביישוב

תהליך התכנון המוצג בתרשים 3, כולל ארבעה שלבים המאורגנים בסדר כרונולוגי. בפועל, תהליך התכנון כולל לא פעם מעבר אחורה וקדימה בין השלבים – למשל, כאשר בשלב מתקדם יותר מתברר כי חסר מידע שלא נאסף בשלב הקודם, כאשר עולים שיקולים ותובנות שמשפיעים על החלטות שהתקבלו בשלבים קודמים או כאשר חל שינוי ניכר במציאות שבה נערך התכנון. על כן, לצד עבודת תכנון סדורה ומעבר דרך כל השלבים שיתוארו להלן בפירוט, חשוב לשמור בתהליך התכנון גם על מידה מסוימת של גמישות, ככל שזו תידרש.

תרשים 3: שלבי תהליך התכנון ביישוב





גיבוש הערכת המצב ביישוב או באגד

שלב 1:

גיבוש הערכת המצב תבוצע תוך יישום הגישה המערכתית הרב-ממדית העומדת בבסיס 360° . על כן, חשוב לאסוף מידע ממגוון מקורות ולשתף כמה שיותר גורמים מקצועיים ביישוב ובאגד בתהליך איסוף, ארגון וניתוח המידע ובגיבוש ההמלצות לפעולה. בתוך כך, יש לחתור לשיתוף ילדים ומשפחות בכל שלבי התהליך. זאת, מתוך שאיפה לייצר הערכת מצב מלאה, שקופה, ברורה ומוסכמת על כלל הגורמים, אשר תהווה בסיס לקבלת החלטות משותפת.

בגיבוש הערכת המצב נתייחס הן לרמת הילדים, בני הנוער ומשפחותיהם הן לרמת היישוב, כיוון שלכל אחת מן הרמות עשויה להיות השפעה על בחירת התוצאות ועל תכנון מערך השירותים והמשאבים שיועמדו לרשותן.

איסוף וארגון המידע

בשלב הראשון, נבצע איסוף של מידע רלוונטי בנוגע למאפיינים, לצרכים, לכוחות ולמערך השירותים הקיימים. בכל הנוגע למידע על הילדים, בני הנוער והוריהם, מקור המידע המוביל יהיה מערכת התמ"ל. לצד זאת, ישנם מקורות מידע רלוונטיים נוספים שבאמצעותם נוכל להשלים את הערכת המצב הן בנוגע לילדים, בני הנוער והוריהם הן בנוגע ליישוב ולמערך השירותים הקיימים בו. בחלק זה נציין את סוגי המידע שחשוב לאסוף ואת מקורות המידע שבהם אפשר להיעזר. בתום איסוף המידע, יש לארגן אותו באופן קוהרנטי, תוך היצמדות ככל האפשר לעקרונות המארגנים של התוכנית – רצף הסיכון, שבעת תחומי החיים, התוצאות הרצויות ותוצאות הביניים.

שימו! ♥

- חלק מן המידע קיים ביותר ממקור אחד. אנו ממליצים להתנסות במקורות המידע השונים ולשאוב את המידע הרלוונטי מן המקור הנוח ביותר לשימוש עבורכם. במקרים מסוימים, ייתכן שתמצאו להצליב מידע ממגוון מקורות.
- אין צורך לאסוף מידע עודף רק כי המקור לו זמין, ולצד זאת, אין לוותר על מידע חשוב רק כי המקור לו אינו זמין ונדרשת השקעה נוספת של משאבים כדי להשיגו – כל עוד מדובר בהשקעה סבירה.

מקורות מידע

- היכרות כוללת עם היישוב והתרשמויות באמצעות פגישות עם אנשי מפתח, סיורים ותצפיות פיזיות ביישוב.
- SEMI – מפת המוביליות החברתית-כלכלית – מרכזת נתונים שנמצאו תומכים בניעות (מוביליות) חברתית-כלכלית בארבעה תחומים: חינוך והשכלה, כלכלה, בריאות ושייכות. אפשר לראות את הנתון ברמת יישוב וכן את המיקום היחסי של היישוב לעומת שאר היישובים בארץ. <https://www.socialmobility.co.il/>
- פורטל "התמונה החינוכית" (משרד החינוך) – אפשר לפלח את הנתונים לפי בית ספר ויישוב וכן בחלוקה לפיקוח (ממלכתי, ממלכתי-דתי, דרוזי, ערבי), על פי ארבעה תחומים: ערכים ואקלים חינוכי; שוויון הזדמנויות; הצוות החינוכי; למידה והישגים. <https://shkifut.education.gov.il/national/educationPicture>
- מפת בריאות יישובית (משרד הבריאות) – נתונים יישוביים על השמנת יתר בקרב ילדים; זמינות שירותי רפואה וזמני המתנה בקהילה. <https://gis.health.gov.il/HealthMap/>
- טיפת חלב – התוכנית הלאומית למדדי איכות (משרד הבריאות) – עמידה ביעדי המדדים (הנתונים מוצגים עבור תחנות טיפות חלב שיש בהן 100 מקבלי שירות או יותר בלבד): תשאלו לאלימות; חיסונים; התפתחות שפה ותקשורת; איתור דיכאון לאחר לידה; ביקור ראשון בטיפת חלב. https://statistics.health.gov.il/views/_12/sheet?&%3Aembed=y&%3Alinktarget=self
- קליק לרווחה (משרד הרווחה) – פלטפורמה מקוונת המיועדת לאזרח ובה מרוכזים כל השירותים והמענים שבאחריות משרד הרווחה. <https://clickrevaha.molsa.gov.il/>
- מאגר הנתונים הממשלתי – אתר מאגרי המידע הממשלתיים מרכז מאגרי נתונים מכלל משרדי הממשלה הפתוחים לשימוש הציבור. <https://info.data.gov.il/datagov/home/>
- אתר המפות הממשלתי (govMap) – אפשר לראות גנים, בתי ספר, מוסדות ציבור ובנייני ממשל, מוסדות בריאות, מיפויי תשתיות ותחבורה, נתונים ממפקד האוכלוסין האחרון שפורסם (2008) ועוד. www.govmap.gov.il
- אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה – בדף הבית של הלמ"ס ישנו שדה יישובים, אוכלוסייתם ומאפייניהם. תוכלו לסמן את היישוב שלכם וללמוד, למשל, על שיעור הזכאים לבגרות, שיעור התיקים הפליליים של בני נוער ביישוב, שיעורי האבטלה ועוד. על פי בקשה יישובית אפשר לקבל מן הלמ"ס קובץ "קבסנט" עם נתונים של היישוב על תלמידים בסכנת נשירה. <http://www.cbs.gov.il/>
- מידע ומסמכים מנהליים – בעיקר חשוב לאסוף מסמכי מדיניות או תוכניות אסטרטגיות של היישוב. אלו לרוב קיימים תחת האתר או הפורטל של הרשות המקומית. בפורטל הרשות אפשר למצוא גם מידע על ילדים, משפחות ומענים קיימים.
- סקרים/ מיפויים קודמים שנעשו ביישוב, גם כאלה שנערכו בידי גורמים שונים, כמו קרנות ועמותות, מתנ"סים או הרשות המקומית. שימו לב לתקפות החומרים מבחינת תאריך יצירתם.
- פורטל יישובי יכול לספק גישה למידע על ילדים, משפחות ומענים קיימים ברשות.
- עיתונות מקומית – עיון בעיתונות מקומית יוכל לסייע לכם בהבנת המציאות המקומית במגוון תחומים, ובפרט הפוליטיקה המקומית.

מאפייני הרקע של הילדים ובני הנוער בסיכון ומשפחותיהם

- **הילדים:** גיל, מגדר, קבוצת אוכלוסייה ועוד.
 - **המשפחות:** הרכב משק הבית, רמת ההשכלה של ההורים, בני משפחה עם מוגבלויות ועוד.
- בהתבוננות על כלל המאפיינים אשר עלו במיפוי עלינו לשאל:

- **אילו מאפיינים עלולים להיות גורמים מגבירי סיכון?**²

דוגמה: ילדים עם לקות למידה מצויים בסיכון מוגבר להתפתחות צרכים בתחום החיים "התפתחות ורכישת מיומנויות למידה".

- **אילו מאפיינים עשויים להשפיע על אופן ההפעלה של השירותים?**

דוגמה: הורים עם מוגבלות פיזית - בעת תכנון הפעלת השירות, יש לוודא הנגשה פיזית של המקום בו הוא מסופק.

שימו!

בתהליך זיהוי מאפייני הרקע (מאפיינים דמוגרפיים), כדאי לשים לב לקבוצות המיוצגות בשכיחות גבוהה והמהוות את ליבת האוכלוסייה וכן לקבוצות קטנות מספרית שדורשות התייחסות ייחודית, בין בשל צרכיהן הייחודיים ובין בשל צורך בהתאמת השירותים.

מאפייני הרקע של היישוב

מאפייני היישוב כוללים מיפוי הן ברמת הקהילה (מאפיינים דמוגרפיים של כלל אוכלוסיית היישוב, התאגדויות והתארגנויות לא פורמליות הפועלות בקהילה ועוד) הן ברמת היישוב (סוג הרשות, אשכול כלכלי-חברתי, מיקום גאוגרפי ועוד). בהתבוננות בכלל המאפיינים אשר עלו במיפוי עלינו לשאל:

- **אילו מאפיינים עלולים להיות גורמים מגבירי סיכון?**

דוגמה: הימצאותו של היישוב בפריפריה הגאוגרפית עלולה להפחית את הנגישות לשירותים ו/או לאנשי מקצוע ובכך להחריף מצבי סיכון.

- **אילו מאפיינים עשויים להשפיע על אופן ההפעלה של השירותים?**

דוגמה: הפעלת שירות אזורי באגד שמשרת יישובים שאין ביניהם קווי תחבורה ציבורית בתדירות מספקת מחייבת ארגון הסעות לילדים המשתתפים בו כחלק מאופן הפעלתו.

צרכי הילדים ובני הנוער בסיכון והוריהם

הצרכים ישמשו בסיס לבחירת התוצאות ולהגדרת מערך השירותים הרצוי שבאמצעותו אפשר יהיה להביא להשגתן. המקור המרכזי למידע על הצרכים הוא שאלון התמ"י והדוחות המופקים ממערכת המידע של 360°. את השאלון ממלאים אנשי המקצוע העובדים עם הילדים במערכות האוניברסאליות ובמערכות המטפלות הייעודיות (התוכניות והמענים במערך השירותים).

הצרכים ברמת היישוב

לצד צרכים הקשורים בילדים, בבני הנוער ובהוריהם, חשוב להתייחס לצרכים הקשורים בחסמים קהילתיים, ארגוניים, מערכתיים ותפעוליים. אלו, ייתכן שמקשים על יצירת שיתופי פעולה עם הקהילה ו/או בין היחידות הארגוניות הפועלות ביישוב ופוגעים באיכות הטיפול ומכאן בהשגת תוצאות עבור הילדים והוריהם.

דוגמה: תחלופה גבוהה של אנשי מקצוע ו/או בעלי תפקידים ברשות, קשיים בנגישות לשירותים, כגון היעדר תחבורה ציבורית והיעדר תשתיות פיזיות מתאימות להפעלתם.

² דוח ועדת שמיד, שהוגש לשר הרווחה בשנת 2006, מגדיר מהם מצבים מגבירי סיכון: <https://www.molsa.gov.il/About/OfficePolicy/Documents/shmidreport2006newweb2.pdf>. מאז ועד היום, התרחבה ההבנה בנושא ונוספו מצבים נוספים להגדרה זו.

הכוחות של הילדים ובני הנוער בסיכון והוריהם

לצד ההתמקדות בצרכים של הילדים, בני הנוער והוריהם, תהליך תכנון מערך השירותים ביישוב חייב להתייחס גם לכוחות ולהזדמנויות שיש להם, משום שלאילו חשיבות רבה לבחירת השירותים והתוכניות ויישומם או להשגת תוצאותיהם.

בתוך כך, חשוב להתייחס לכוחות קיימים שעל פי התורה המקצועית והניסיון המעשי יכולים לסייע בקיום השירותים והפעולות הארגוניות התומכות ולהשגת תוצאותיהם, ולצידם לכוחות פוטנציאליים (הזדמנויות) שפיתוח שלהם יתרום לרווחת הילדים ובני הנוער ולחוסנם ואף יסייע בהפחתת החומרה והמורכבות של מצבי הסיכון שבהם הם נתונים. בדומה לצרכים, גם כאן מקור המידע המרכזי הוא מערכת המידע של 360° המבוססת על מילוי שאלון התמ".

הכוחות ברמת היישוב

כמו הכוחות של הילדים, בני הנוער והוריהם, הכוחות ברמת הקהילה והיישוב עשויים לסייע ביישום מערך השירותים היישובי ובהשגת התוצאות הנבחרות. נתייחס כאן לגורמים פורמליים ברשות המקומית שמכוונים לילדים ובני נוער בסיכון, דמויות משמעותיות בקהילה כמו אנשי דת או מובילים חברתיים שאפשר לעבוד עימם בשיתוף פעולה, שותפויות בין-מגזריות ובין-מקצועיות קיימות ביישוב, סולידריות קהילתית, מערך ממוסד של פעילות התנדבותית, שיח ציבורי אוהד לילדים ונוער בסיכון, תשתיות פיזיות המתאימות להפעלת שירותים כמו מבנים או כיתות פנויים בשעות אחר הצהריים לקיום פעילויות וכיו"ב.

דוגמה: רמה גבוהה של ערבות הדדית וסולידריות בין התושבים; תיעודף הטיפול והקידום של אוכלוסיית הילדים ובני הנוער ביישוב.

מערך השירותים ביישוב

שלב חשוב בהערכת המצב היישובית, הוא מיפוי מערך השירותים ביישוב. בתוך כך, חשוב להתייחס לכלל השירותים המיועדים לילדים ובני נוער בסיכון (בין הממומנים על ידי 360° ובין לא), לשירותים משלימים לילדים ובני נוער (למשל: תוכנית ה"הכלה" בבתי הספר, מערך החינוך הבלתי פורמלי, תוכניות מנהיגות לבני נוער, תוכניות מקדמות תזונה בריאה בקופות החולים) ולשירותים המיועדים לתמיכה במשפחות סביב מצבים מגבירי סיכון (למשל: קבוצות תמיכה לאימהות אחרי לידה, "מרכזי עוצמה", "מוטב יחדיו"). חשוב לזכור כי חלק מן השירותים אינם מופעלים על ידי משרדי הממשלה או הרשות, אלא על ידי ארגונים והתארגנויות שונים בקהילה (עמותות, יוזמות קהילתיות מקומיות וכדומה) ולמפות גם אותם, ככל שהם ידועים. מטרת המיפוי היא לקבל תמונה של כלל השירותים הפעילים ביישוב למען ילדים ובני נוער בסיכון ומשפחותיהם. בנוגע לכל שירות, מומלץ לאסוף את המידע על:

- אוכלוסיית היעד שעבורה נועד השירות
- התוצאות הרצויות המוגדרות להפחתת מצבי הסיכון (על פי שבעת תחומי החיים)
- אסטרטגיות ההתערבות המופעלות – לשם הפחתת מצבי הסיכון ולשם הגברת הכוחות
- התשומות הנדרשות להפעלת השירות
- המשרד או הארגון האחראי לתוכנית או המפעיל אותה

שימו! ♥

במאגר התוכניות הבין-משרדי קיים המידע עבור המענים המאוגדים בו. עבור שירותים שאינם במאגר, יש לאסוף את המידע על פי אותם פרמטרים, כדי שאפשר יהיה לארגן את כלל המידע על השירותים ביישוב באופן אינטגרטיבי.

לאחר שנאסף המידע על הילדים ובני הנוער בסיכון והוריהם ועל היישוב עצמו, חשוב לעבד אותו לכדי הערכת מצב סדורה וברורה. הערכת מצב זו היא המצע לשיח בין-מקצועי ולקבלת החלטות מבוססות נתונים, כפי שמתחייב בתפיסה הבסיסית של התוכנית. המידע שנאסף יסייע בזיהוי פערים ובאיתור סוגיות ותופעות רחביות בקרב ילדים, בני נוער והורים ביישוב. חשוב לנתח את המידע ברמות שונות ומזוויות שונות, תוך התייחסות לעקרונות המארגנים של רצף הסיכון, תחומי החיים והכוחות וכן בתשומת לב לקבוצות ייחודיות באוכלוסייה כמו ילדים בגיל הרך, עולים, חרדים, ערבים ועוד.

בשלב זה, נבחן את התאמת השירותים הקיימים למאפיינים, לצרכים ולכוחות של הילדים, בני הנוער וההורים, ונוודא כי מתקיים שילוב מועיל בין השירותים השונים ברמה היישובית וכי אין כפילויות שאינן לצורך ביניהם. נוסף על השינויים וההתאמות הכלל-יישוביים, הערכת המצב גם תאפשר לעשות שימוש מושכל יותר במשאבים התוספתיים של 360°.

גיבוש הערכת המצב והדיון בה יערכו בשני מנגנונים ארגוניים: הוועדה היישובית וועדות הגיל. בהמשך יפורטו שלבי התהליך המתרחש בשלב זה. בדומה לתהליך התכנון כולו, גם כאן לא מן הנמנע כי שלבים מסוימים יחזרו על עצמם, כיוון שתהליך גיבוש הערכת המצב וההמלצות הוא תהליך של דיאלוג בין הוועדות השונות.

דיון ראשון בוועדה היישובית

בדיון זה יוצגו הנתונים ממעוף הציפור וברמת היישוב כולו: כמה ילדים ובני נוער מאותרים וכמה מטופלים, התפלגות הילדים ובני הנוער על פני רצף הסיכון, תחומי החיים שבהם ישנם צרכים בולטים, קבוצות באוכלוסייה שבהן יש שיעור גבוה יחסית של ילדים ובני נוער בסיכון, הכוחות הרווחים בקרב הילדים ובני הנוער וכדומה. עוד יוצגו מאפיינים, צרכים וכוחות מרכזיים של היישוב ונתונים כלליים על מערך השירותים שבו.

לאחר שהוצגו הנתונים הכלליים, יתקיים דיון רב-מקצועי שבמהלכו יועלו נושאים לדיון בוועדות הגיל, למשל: אתגרים מיוחדים שיש להתייחס אליהם, מידע שחשוב להביא בחשבון ולא נכלל בנתונים שהוצגו, המשמעות של מה שלא זוהה (למשל, תחום חיים שלא זוהה בו צרכים, או זיהוי חסר של כוחות), אזור גאוגרפי או קבוצה חברתית שחשוב לתת עליה את הדעת, סוגיות חוצות גילים וסוגיות שהדיון בהן צריך להיות במשותף לוועדות הגיל השונות.

דיוני המשך בוועדות הגיל

לאחר הדיון הראשון בוועדה היישובית, יערכו דיונים בכל ועדת גיל בנפרד (למעט נושאים שדורשים דיון משותף). בדיונים אלו יוצגו נתונים בחיתוכים שונים וברמת פירוט גבוהה הרבה יותר, בעבור קבוצת הגיל שבה עוסקת הוועדה. בהתבסס על הנתונים שיוצגו, ותוך שימת לב לנושאים שהועלו במסגרת הוועדה היישובית, תגובש הערכת מצב עבור כל קבוצת גיל ובכלל זאת: אילו צרכים אינם מקבלים מענה מספיק באמצעות מערך השירותים הקיימים? אילו שינויים נדרשים בו ומהם המשאבים הדרושים כדי ליישם אותם? הערכת המצב תובא בפני הוועדה היישובית ובמידת הצורך יתקיימו דיונים נוספים בוועדות הגיל.

דגשים לעבודה באגדים

- הערכת המצב באגדים תתקיים עבור כל יישוב בנפרד וגם עבור האגד כיחידה אחת
- בשלב הערכת המצב, חשוב לאתר נקודות דמיון ושוני בין היישובים כדי להביא את אלו בחשבון בהמשך תהליך התכנון
- בתום שלב זה, על הוועדה האגדית להחליט על אילו צרכים נכון לגבש מענה אגדי או אזורי ועל אלו נכון לתת מענה ברמת ביישוב הבודד
- רכיבי הערכת המצב עשויים להתקיים גם ברמת האגד – למשל, מצב של מתיחות בין שני יישובים באגד הוא צורך ברמת האגד שיש להתחשב בו בתכנון השירותים, או לחלופין כשקיימות תשתיות פיזיות להפעלת שירותים ביישוב סמוך שהנגישות אליו גבוהה

שאלות לדוגמה לגיבוש הערכת מצב ברמת הילדים ובני הנוער

- כיצד מתפלגים הילדים על פני רצף הסיכון? האם ישנם מאפיינים (גיל, קבוצת אוכלוסייה ייחודית, מגדר ועוד) שרווחים יותר באחת מרמות הסיכון?
- כיצד מתפלגת גילית אוכלוסיית הילדים ובני הנוער בסיכון ביישוב? ומהם המאפיינים של כל קבוצת גיל (למשל, מגדר)?
- אילו קבוצות אוכלוסייה ייחודיות קיימות ביישוב? האם ישנם מאפיינים שרווחים יותר באחת מן הקבוצות? האם יש בולטות לקבוצה מסוימת באחת מקבוצות הגיל?
- כיצד מתפלגים הצרכים ביישוב על פני תחומי החיים? האם ישנם תחומי חיים שרווחים יותר בקרב קבוצות שונות באוכלוסייה (גיל, קבוצת אוכלוסייה, מוגבלויות, מגדר ועוד)?
- אילו כוחות זהו בקרב מי מן הילדים ובני הנוער בסיכון ביישוב? האם יש מאפיינים (גיל, מגדר, קבוצות אוכלוסייה ייחודיות אחרות) שרווחים יותר בקרב מי שיש לו כוחות בכלל וסוג מסוים של כוחות בפרט?
- האם ישנם כוחות שרווחים יותר מאחרים בקרב מי שמצויים ברמת סיכון זו או אחרת? או בקרב מי שיש להם צרכים בתחומי חיים כאלה ואחרים?
- האם ישנן קבוצות ייחודיות שבנוגע להן לא מזוהים כלל כוחות? האם ישנם מקורות מידע מובחנים (סוגי שירותים או כרופסיות) שמתקשים בזיהוי כוחות?

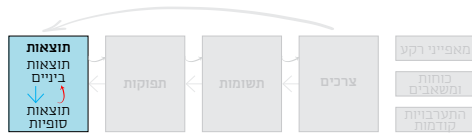
שימו! ♥

גם במקרה שלא זוהו כלל מצבי סיכון, או שזוהו מצבי סיכון בתדירות נמוכה בלבד בתחומי חיים מסוימים, עלינו לנתח אותם ולהבין למה התקבלה תמונת המצב הזו. האם יש קושי באיתור מצבי הסיכון הללו? האם יש קושי בדיווח עליהם (למשל, כי יש חסם תרבותי סביב הזיהוי שלהם או הדיבור עליהם)? או שאולי התמונה המשתקפת בדיווח אכן תואמת את המציאות? בשני המקרים הראשונים, נדרשות פעולות המכוונות להגברת האיתור של **מצבי הסיכון בתחומים אלו** ו/או **הנגשת השירותים** עבורם ו/או **הכשרת אנשי צוות** לאיתור צרכים בתחומי החיים המדוברים. במקרה השלישי, נדרשות פעולות של **מניעת הידרדרות והסלמה**. כך או כך חשוב לזכור: כאשר לא מדווחים מצבי סיכון, אל לנו לא לפעול כלל **אלא עלינו להבין מה הסיבה לכך ובהתאם, להפעיל התערבויות מסוג מסוים**.

שאלות לדוגמה לגיבוש הערכת מצב ברמת היישוב

האם מערך השירותים ביישוב, באופן שבו הוא מופעל כיום:

- השיג את התוצאות המצופות? באיזו מידה ועבור אילו קבוצות באוכלוסייה?
- האם מספר הילדים, בני הנוער וההורים המשתתפים בו עולה בקנה אחד עם התכנון? האם התמידו בהשתתפותם? ומה הסיבות לכך?
- מה היו החסמים והקשיים בהפעלתו?
- מספק מענה הולם לרצף הסיכון? אם לא, אילו פערים ישנם? (למשל, מידת האינטנסיביות של ההתערבות, השתתפות הורים במענה)
- מספק מענה הולם לצרכים של הילדים ובני הנוער בכל תחומי החיים? אם לא, אילו פערים ישנם?
- מספק מענה הולם לקבוצות הגיל ביישוב? אם לא, אילו פערים ישנם?
- מספק מענה הולם לקבוצות האוכלוסייה הייחודיות ביישוב? אם לא, אילו פערים ישנם?
- אילו כוחות של הילדים ובני הנוער והוריהם? אם לא, אילו פערים ישנם?
- אילו כוחות של הילדים ובני הנוער ושל היישוב אפשר לרתום לטובת יישום ההתערבות, הפעלת השירותים והשגת התוצאות?
- האם הנימוקים לבחירתו תקפים גם היום (עונים על צרכי הילדים ביישוב, מתאימים למאפייני הילדים ביישוב, וכדומה)?
- האם כלל המשאבים הקיימים ביישוב, אשר מיועדים לטיפול בילדים ובני נוער בסיכון, מנוצלים? האם במערך השירותים הקיים ישנן חפיפות שאינן לצורך? האם ישנם שירותים שיש להם יותר ביקוש מהיצע או להיפך? האם מתקיים תיאום יעיל בין הגורמים הפועלים ביישוב על דרכי הפעולה שלהם?



בחירת התוצאות הרצויות ותוצאות הביניים

שלב 2:

בשלב זה, בהתבסס על הערכת המצב שגובשה בשלב הראשון, יערכו דיונים בוועדה היישובית בשיתוף עם ועדות הגיל כדי לבחור את התוצאות להשגה במסגרת שלוש עד חמש השנים שעבורן נועד התכנון. בחירה ותיעודן של תוצאות אין פירושו שיש תוצאות שאיננו שואפים כלל להשיג, אלא מטרתן למקד את העשייה במציאות של זמן ומשאבים מוגבלים. בהמשך מוצעים מגוון שיקולים שבהם אפשר להיעזר בתהליך הבחירה והתיעוד.

תוצאות רצויות לילדים (הפחתת מצבי הסיכון)

כדי לשקף את מצבם של ילדים, בני נוער והורים ביישוב או באגד, פותח מדד רצף הסיכון (להרחבה על אופן חישוב המדד, ראו נספח 1). מדד זה מאפשר להתייחס לארבע רמות סיכון מובחנות ושינויים בו לאורך זמן מעידים על המידה שבה הושגו או לא הושגו מטרות העל של התוכנית. ככלל, נרצה לראות מגמה של ירידה – מעבר של ילדים ובני נוער מן הרמות הגבוהות יותר של סיכון, לרמות הנמוכות יותר. יוצא דופן בהקשר זה, הוא נושא האיתור. כאשר אנו רואים מגמה של עלייה – יותר ילדים ובני נוער בקבוצות הסיכון הגבוהות – לכאורה מדובר בהרעה במצבם. אם ידוע לנו כי המגמה נובעת מהגברת האיתור של ילדים ובני נוער במצבי סיכון, הרי שבפועל מצבם לא הורע, אלא שהמערכות המשרתות אותם הצליחו לאתר יותר מהם, וכעת אפשר לתת להם מענה ולשפר את מצבם.

התוצאות הרצויות לילדים הן תמונת ראי לצרכים בשבעת תחומי החיים. על כן, בבואנו לתכנן ולתעדף את התוצאות שנבקש להשיג, עלינו להביא בחשבון את תמונת הצרכים שהתקבלה בהערכת המצב כמו גם את הפערים שזוהו בין הצרכים הקיימים ובין מערך השירותים הקיימים. להלן מבחר שיקולים לתיעודן תוצאות:

- תוצאה שהוגדרה עקב זיהוי צורך בעל היקף נרחב ובעוצמה גבוהה.
- **דוגמה:** "הגברת ההשתלבות החברתית של ילדים", כאשר התגלה ששיעור הילדים הסובלים מהתעללויות ומהצקות פיזיות או מילוליות מילדים או נערים אחרים גבוה במיוחד ביישוב.
- רמת הסכנה שעלולה להיווצר (גם אם בקרב מיעוט מן האוכלוסייה) סביב הצורך שבנוגע לו נוסחה התוצאה.
- **דוגמה:** "הפסקת הימורים ו/או הפסקת הביקור של בני נוער במועדוני הימורים", כאשר התגלה כי ישנה תופעה של הימורים בקרב בני נוער בעלי מאפיינים ייחודיים או בשכונה אחת ביישוב.
- "תוצאת מפתח" שהשגתה תסייע להשגת תוצאות נוספות.
- **דוגמה:** "הגברת היכולת של הורים להציב לילד או לנער גבולות", עשויה לסייע בהשגת תוצאות מתחום "הגנה מפני התנהגויות סיכון" וגם מתחום "התפתחות ורכישת מיומנויות למידה".
- תוצאה שהשגתה תסייע במניעת הידרדרות ו/או הסלמה של מצבי סיכון ביישוב.
- **דוגמה:** "הפחתת שיעור הילדים שאינם מגיעים באופן סדיר למסגרת חינוכית", עשויה לסייע במניעת הידרדרות ו/או הסלמה של מצבי סיכון כמו: הסתגרות, ניכור ובדידות של ילדים; שוטטות ושהייה שעות רבות בסביבה הביתית או בחוץ ללא השגחה תואמת גיל; התפתחות פיזית או קוגניטיבית לא תקינה של ילדים בגיל הרך (הגעה סדירה למסגרת מאפשרת איתור וטיפול מוקדמים).
- תוצאה קלה יחסית להשגה (במיוחד אם חשוב לייצר 'סיפור הצלחה').
- **דוגמה:** הפחתה במצב הסיכון "הילד או הנער מפגינים חוסר עניין והיעדר עיסוקים משמעותיים בשעות הפנאי" אפשר להשיג באמצעות הגברת המודעות לקיומן של פעילויות לילדים ובני נוער שכבר קיימות בלאו הכי ביישוב ויישוג בני הנוער.
- תמיכת התושבים ביישוב בתוצאות מסוימות.
- **דוגמה:** הפחתה במצב הסיכון "הילד או הנער עוסקים בפעילות בלתי חוקית", תשרת לא רק את הילדים ומשפחותיהם אלא גם את הקהילה שנפגעת מפעילות זו ועל כן מצופה כי להשגת התוצאה תהיה תמיכה בכלל היישוב.

- תוצאה שעולה בקנה אחד עם היעדים האסטרטגיים שהוגדרו על ידי השלטון המקומי.
- **דוגמה:** אם הוגדר יעד רשותי של שיפור דירוג היישוב במבחני המיצ"ב, אפשר לתעדף את התוצאה "הפחתת שיעור הילדים או נערים הנכשלים במקביל בכמה מקצועות לימוד".
- תוצאה שהשירותים התומכים בהשגתה קיימים או שאפשר לייצר אותם.
- **דוגמה:** אם באחד מיישובי האגד קיים מרכז גיל רך (מג"ר) במודל בין-משרדי, ובמקביל, ביישוב אחר באותו אגד עולים צרכים שניתן להם מענה בתוכניות המופעלות במג"ר, אפשר לתעדף אותן ולשלב את הילדים וההורים בשירות הקיים.
- תוצאה אשר השגתה מועדפת על ידי הילדים, בני הנוער והוריהם.
- **דוגמה:** אם מועצת התלמידים או ועד ההורים הגדירו לעצמם מטרות סביב שיפור סביבת המגורים, אפשר לתעדף את התוצאה "שיפור תנאי התברואה והתחזוקה בסביבת המגורים של הילדים ובני הנוער" בתחום החיים "קיום פיזי, בריאות ואפשרות להתפתחות".

תוצאות ביניים (פיתוח וטיפוח כוחות ותוצאות ארגוניות)

לאחר הגדרת התוצאות הרצויות, יש להגדיר גם את תוצאות הביניים, שהן אבני הדרך הכרחיות להשגת התוצאות הסופיות, כולן או חלקן. תוצאות הביניים מתחלקות בין תוצאות ביניים שהן ברמת הילדים, בני הנוער והוריהם ותוצאות ביניים שהן ברמת הארגון.

ברמת הילדים, בני הנוער והוריהם, תוצאות הביניים יעסקו בפיתוח וטיפוח של כוחות.

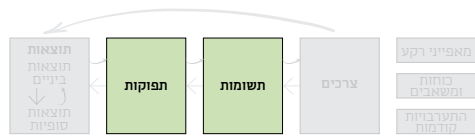
דוגמה: הגדלת שיעור הילדים או בני הנוער אשר יוזמים למען הכלל במסגרת ו/או מוכנים לקחת אחריות ולבצע משימות.

תוצאות הביניים עשויות להיות כלליות, כמו בדוגמה הקודמת או מתאימות לקבוצת גיל או לקבוצה מובחנת באוכלוסייה.

דוגמה: כדי להשיג שיפור במצבם של ילדים בגיל הרך בתחום החיים "קיום פיזי, בריאות ואפשרות להתפתחות", נגדיר כתוצאת ביניים את הגברת הידע והמודעות של ההורים בנוגע לטיפול והשגחה על ילדים. כדי להשיג את אותה תוצאה בקרב בני נוער, נגדיר כתוצאת ביניים גם את הגברת הידע והמודעות של בני הנוער עצמם.

לצד תוצאות הביניים שהוגדרו ברמת הילדים, בני הנוער והוריהם, עלינו לבחור תוצאות ביניים ארגוניות שנרצה להשיג. בהקשר זה חשוב לזכור שעל פי תאורית השינוי של התוכנית, הדרך לשיפור מצבם של הילדים, בני הנוער והוריהם, עוברת דרך תפעול שוטף וחיזוק המערך המספק את השירותים ומנגנוני התוכנית, כמו גם דרך הסרת החסמים שמונעים שירות מיטבי! לשם כך, הוגדרו בתוכנית תוצאות ביניים ארגוניות אשר השגתן מבטיחה יישום מוצלח שלה ביישוב ובאגד.

דוגמה: אנו נתקלים בתופעות של חוסר הגעה או חוסר התמדה של ילדים, בני נוער והורים בשירותים, אף שאלו נועדו לענות על צרכים שזוהו כקיימים. ננסה לבדוק אם ישנן תוצאות ארגוניות שהשגתן תסייע בזיהוי הגורמים למצב או לשיפור בו. כך, למשל, נוכל לבחור בתוצאה הארגונית "הילדים, בני הנוער והוריהם שותפים להחלטות הנוגעות למענים הניתנים להם במסגרת התוכנית" כדי לנסות לזהות את הגורמים למצב, ובתוצאה הארגונית "הילדים, בני הנוער והוריהם מקבלים מענה רציף, מקיף ומותאם למאפיינים שלהם ולצורכיהם המשתנים" כדי לנסות להביא לשיפור בו.



גיבוש מערך השירותים והמשאבים ביישוב או באגד

שלב 3:

לאחר שנבחרו התוצאות הרצויות ותוצאות הביניים ובהתבסס על הערכת המצב שגובשה בשלב הראשון של תהליך התכנון, יערכו דיונים במסגרת המנגנונים ביישוב כדי לתכנן את מערך השירותים המיטבי להשגת התוצאות. מערך זה יהיה מותאם לצרכים שעלו, לעוצמתם ושכיחותם, לתוצאות שנבחרו ולמאפייני האוכלוסייה והיישוב מבחינת תרבות, מגדר, גיל וכיו"ב. יש להביא בחשבון את המערך הקיים ואת כלל המשאבים העומדים לרשות הטיפול בילדים ובנוער בסיכון ומשפחותיהם ביישוב (כולל משאבי המגזר השלישי והחברה האזרחית) וכן את התקציב התוספתי הזמין במסגרת 360°. כלומר, שלב זה מערב התבוננות מקבילה על שני רכיבים של המודל הלוגי: רכיב **התפוקות** ורכיב **התשומות**.

גיבוש מערך של שירותים ודרכי הפעלתם

חשוב להדגיש שאין "מתכון קבוע" לבניית מערך שירותים ביישוב או באגד. חשוב שהתהליך יתבצע באופן סדור ושהבחירות ייעשו באופן מושכל ומנומק, תוך שהן מביאות בחשבון את מכלול השיקולים הרלוונטיים בנוגע לשירותים, לדרכי הפעולה שבהם ו/או לשילובים ביניהם:

- מתן מענה לצרכים שזוהו ומוכוונות להשגת התוצאות הרצויות ותוצאות הביניים שתועדפו
- היערכות לאיתור ילדים ובני נוער בסיכון שלא מוכרים כיום למערכות האוניברסליות והמטפלות. למשל, בקרב קבוצות באוכלוסייה שמאופיינות במגבירי סיכון ואין להן ייצוג בנתונים הקיימים
- היערכות לאיתור צרכים נוספים אצל הילדים ובני הנוער המשולבים בהם. למשל, תחומי חיים או מצבי סיכון שכלל לא עלו בתהליך מיפוי הצרכים
- מתן מענה נדרש לילדים ובני נוער הנמצאים ב"קצה הרצף"
- מתן מענה נדרש לילדים ובני נוער הנמצאים ברמות נמוכות של סיכון ומוכוונים למניעת הידרדרות או הסלמה
- התאמה לקבוצות הגיל השונות (הגיל הרך, ילדים ובני נוער)
- התאמה לקבוצות אוכלוסייה ייחודיות (ילדים עם מוגבלות, משפחות מהגרות, ילדים שמשתייכים לקבוצות מיעוט)
- התאמה למאפייני היישוב, לכוחותיו ולהזדמנויות שבו
- עבודה עם הורים (במיוחד כאשר צורכי הילדים שתועדפו מקורם בקשיים אצל הורים או שהמענה עליהם תלוי בהשתתפותם ובשינוי דרכי ההתנהלות שלהם)
- קיום עדויות כי שירותים אלו נחלו הצלחה והם מועילים בהשגת התוצאות שנבחרו
- קיום הסכמה רחבה על השירותים ועל השילובים ביניהם בקרב השותפים ובכלל זה ילדים, בני נוער והורים
- זמינות של מבנים מתאימים ונגישים לקבוצות שונות באוכלוסייה ואפשרות גיוס של אנשי מקצוע העומדים בתנאי הסף להפעלת השירותים

גיבוש המלצות לשינויים במערך השירותים והמשאבים הקיימים

לצמצום הפער בין המערך הקיים ובין המערך הנדרש כדי להשיג את התוצאות הרצויות עבור הילדים והמערכות, כפי שתועדפו בתהליך התכנון הנוכחי:

1. **נגדיר את ההתאמות והשינויים הנדרשים בשירותים הקיימים** לצורך השגה טובה יותר של התוצאות עבור הילדים והמשפחות. השינויים יכולים להיות בקבוצת האוכלוסייה שעבורה מיועד השירות (מאפייניה או היקפה) ו/או באופן הפעלתו (שעות פעילות, תדירות, הנגשה) ו/או בדרכי הפעולה שבו.
2. **נשקול ויתור על שירותים קיימים** אם יש אינדיקציות לכך שהם אינם משיגים את התוצאות הרצויות; שהצרכים שעליהם הם עונים לא תועדפו או אינם עוד ביישוב; שבבקבוצות אין היענות להם מצד הילדים, בני הנוער והוריהם; שיש קושי רב ומתמשך בגיוס ושימור כוח האדם המתאים להפעלתם; שישנם כשלים חוזרים בהפעלתם; או שהוקמו שירותים דומים או כאלה הנותנים מענה לצרכים הללו.

3. **נבחן את הצורך וההיתכנות להקמת שירותים חדשים** אם ההתאמות והשינויים בשירותים הקיימים לא יספיקו להשגת התוצאות שתועדפו. נבחר מתוכם את השירותים שימומנו מן התקציב התוספתי של 360° וממשאבים נוספים הקיימים ברשות שאפשר להסב או לגייס. נבחן אם יש היתכנות ארגונית, תקציבית או תשתיתית להקמתם ומה נדרש כדי לקדם את ההיתכנות, תוך שקילת מגוון השיקולים וניצול התשומות הזמינות (תקציב, כוח אדם בשכר ו/או מערך מתנדבים קיים, ציוד, מבנים ומתקנים).

4. **נתבונן בשירותים שנבחרו כמכלול** ובתוך כך נבחן: האם יש שירות שמיועד להשגת מגוון תוצאות תחת קורת גג אחת דוגמת המג"רים, או שאפשר לגבש שילוב של שירותים הנותנים מענה לשילוב צרכים נפוץ ביישוב, כך שילדים עם מורכבות גבוהה של צרכים יקבלו מעטפת מיטבית?; האם יש שילובי שירותים ודרכי פעולה כלשהן שיוצרים סינרגיה בהשגת תוצאות (עובדים טוב יותר כשמופעלים יחד)?; האם הפעלתו של שירות כלשהו מחייב הפעלה מקבילה או מקדימה של שירות אחר?

שימו! ♥

בבדיקת הפערים בין המצב הקיים ובין מערך השירותים המיטבי, **נתייחס לאותם היבטים לפיהם אספנו את המידע על השירותים:** האם התוצאות הרצויות בהם משקפות את תמונת הצרכים ורמות הסיכון העכשוויות? האם התפוקות ודרכי הפעולה בהם מתאימות למאפיינים של הילדים ובני הנוער בסיכון כפי שעלו במיפוי? האם כלל הקבוצות באוכלוסייה שמוכו מכוסות במסגרת הגדרת אוכלוסיות היעד שעבורן נועדו? ועוד

תהליך התכנון ותוצאותיו יתועדו במסמך מסכם אשר יוגש לוועדה המחוזית ויכלול את הערכת המצב שגובשה, את הגדרת התוצאות, את הדרכים להשגתן באמצעות מערך השירותים לילדים ולהורים, את אופן השימוש בתקציב התוספתי ובמשאבים נוספים ואת השיקולים שהובאו בחשבון בגיבוש כל אלו.

בפני הוועדה המחוזית יוצגו הנימוקים להחלטות שהתקבלו בכל צומתי גיבוש התוכנית, וכן, היכן שנדרש, סוגיות רוחביות (מקצועיות וארגוניות) שעלו במהלך תהליך התכנון, שהוועדה היישובית רואה לנכון להציף בפניה ו/או בפני המטה והוועדה הארצית, משרדי הממשלה וגורמים רלוונטיים אחרים.

להלן רשימת הנושאים שאליהם יש להתייחס במסמך זה:

א. הערכת המצב ביישוב או באגד והפערים שזוהו:

- **הילדים, בני הנוער והוריהם** (מאפיינים, כוחות, צרכים)
- **הקהילה והיישוב** (מאפיינים, כוחות, צרכים)
- **מיפוי משאבים** (מערך השירותים הקיימים)

ב. התוצאות הרצויות ותוצאות הביניים:

- **התוצאות הרצויות שנבחרו**
- **תוצאות הביניים ברמת הילדים, בני הנוער והוריהם שנבחרו**
- **תוצאות הביניים הארגוניות שנבחרו**
- **תוצאות שאינן מושגות כיום ולא נבחרו**
- **השיקולים והנימוקים לבחירת התוצאות**

ג. הקצאת תקציבים (יש להתייחס להיקף התקציב ולאופן שבו הוא מחולק):

- **ניצול תקציב 360°**
- **השקעה או הסטה של תקציבים מן הרשות וממקורות אחרים לתחום הילדים בסיכון**

ד. תהליך התכנון:

- **המשתתפים**
- **השיקולים המרכזיים שהובאו בחשבון בעת גיבוש מערך השירותים המוצע:**
 - **ברמת הילדים, בני הנוער והוריהם**
 - **ברמת היישוב**
- **התייחסות לתחומים שלהלן בהחלטות שהתקבלו:**
 - **רצף הסיכון**
 - **צרכים בחלוקה לשבעה תחומי חיים** (איתור, מניעה וטיפול)
 - **כוחות**
 - **קבוצות גיל**
 - **קבוצות ייחודיות באוכלוסייה**
 - **שינויים שחלו במצב הילדים או ברשות** (מגפת הקורונה, אלימות גוברת, יישובים בגידול מואץ)

דגשים לעבודה באגדים

- בבחירת מערך השירותים, יש לשאוף לאיגום משאבי היישובים באגד, למשל על ידי יצירת שירות משותף לשני יישובים או יותר
- בעת בחירת שירות המשותף לכמה יישובים, יש לתת את הדעת על המאפיינים והצרכים של הילדים והוריהם, ולוודא כי איגום המשאבים אינו פוגע בנגישות או באיכות השירות שהם מקבלים

מקורות וקריאה נוספת

- ארזי, ט. ונמר פורסטנברג, ר. (2020). המדריך האינטגרטיבי לחשיבה תוצאתית. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, מ-20-162. https://brookdale.jdc.org.il/publication/outcome_thinking_guide/
- התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון. (2016). האוגדן היישובי.
- התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון ומכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל. (2009). תכנון כולל של מענים בקהילה לילדים ובני נוער בסיכון ולהוריהם: תדריך לתהליך התכנון. TadrichJuni09.pdf (molsa.gov.il)
- מט"ח. (2015). 360° התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון – הערכת התוכנית.
- משרד החינוך, ג'וינט ישראל-אשלים. (2017). תוכנית אתגרים – קובץ אבחון ומיפוי רשותי.
- משרד העבודה והרווחה (2006). דין וחשבון הוועדה הציבורית לבדיקת מצבם של הילדים ובני נוער בסיכון ובמצוקה בראשות פרופ' הילל שמיד.
- משרד ראש הממשלה, אגף ממשל וחברה. (2017). מדריך שיתוף ציבור בעבודת הממשלה. <http://www.pmo.gov.il/policyplanning/shituf/Documents/all%20web.pdf>
- סדן, א. (2009). עבודה קהילתית: שיטות לשינוי חברתי. הוצאת הקיבוץ המאוחד.
- רותם, ג. (2010). תדריך למיפוי רב-ממדי של החוסן הקהילתי.

נספח 1: רצף הסיכון

ילדים

רצף הסיכון הוא מדד הבוחן את רמת הצרכים של הילד ומייצג את התדירות והמורכבות של צרכיו בתחומי החיים השונים.

רצף הסיכון בנוי מארבע רמות סיכון:

1. סיכון נמוך – מניעה: ילדים שבשאלון תמ"י סומן בנוגע להם רק 'לעיתים רחוקות' בתחום חיים אחד או יותר, למעט פגיעה מינית או פיזית

2. סיכון ברמת מורכבות נמוכה: ילדים שאותרו אצלם מצבי סיכון ב-1-3 תחומי חיים

3. סיכון ברמת מורכבות גבוהה: ילדים שאותרו אצלם מצבי סיכון ב-4-7 תחומי חיים

4. סכנה – קצה הרצף: ילדים ובני נוער בקצה הרצף הם ילדים בסיכון אשר באופן קבוע חווים לפחות פגיעה אחת (לדוגמה טיפול פיזי או השגחה לא תקינים, התעללות רגשית או מינית וכדומה) ו/או מפגינים לפחות התנהגות או ביטוי המוגדרים כמצב קיצון אחד (לדוגמה תגובות רגשיות מוגזמות או תוקפנות)

ההשתייכות לקצה הרצף שונה בין ילדים לבני נוער:

- גיל לידה-11: **באופן קבוע** (סימנו 'תמיד' בתדירות בתמ"י) **חווים פגיעה** (לדוגמה טיפול פיזי או השגחה לא תקינים, התעללות רגשית או מינית וכדומה) **ו/או מפגינים התנהגויות המעידות על מצבי קיצון** (לדוגמה תגובות רגשיות מוגזמות או תוקפנות)

- גיל 12-18: **באופן קבוע** (סימנו 'תמיד' בתדירות בתמ"י) **חווים פגיעה** (לדוגמה התעללות) **וגם מפגינים התנהגויות המעידות על מצבי קיצון** (לדוגמה תגובות רגשיות מוגזמות או תוקפנות או התנהגויות סיכון)

רצף הסיכון נבנה כדי לייצר תמונת מצב על אודות רמות הצרכים השונות של הילדים, הן של כל ילד בפני עצמו הן של כלל הילדים ביישוב.

בחירת מורכבות הצרכים של הילדים ביישוב מאפשרת לבנות תוכנית יישובית ממוקדת יותר, הכוללת מענים לצורכי הילדים בהתאם לרמות השונות של רצף הסיכון.

תוכנית התערבות כזו בוחנת את המאפיינים של ההתערבויות הנדרשות בכל אחת מרמות רצף הסיכון:

- היכן מתקיימת ההתערבות (אוניברסלי/יעודי)?
- מה היקף ואינטנסיביות ההתערבות?
- מי הם המשתתפים בתוכנית (ילדים, הורים, אנשי מקצוע)?
- האם ההתערבות כוללת (מענים רב-תחומיים)?
- תיאום רצף על פני שעות היום/מענים
- תכלול ההתערבות (care management)

הורים

שאלון התמ"י כולל 28 פריטים על התנהלות ההורים. בדומה לרצף הסיכון של הילדים, רצף הסיכון של ההורים הוא מדד הבוחן את מורכבות הצרכים ומייצג את התדירות והמורכבות של צרכי הילד הנוגעים להתנהלות ההורים בתחומי החיים השונים. רצף הסיכון של ההורים בנוי מארבע רמות סיכון, המתייחסות למורכבות ולתדירות של הסיכון:

- 1. סיכון נמוך – מניעה:** ילדים שסומן בנוגע להוריהם 'לעיתים רחוקות' בפריט התנהלות הורית אחד לפחות למעט פגיעה מינית ופיזית
 - 2. סיכון ברמת מורכבות נמוכה:** ילדים שסומן בנוגע להוריהם 'לעיתים קרובות'/'תמיד' בפריט התנהלות הורים אחד לפחות
 - 3. סיכון ברמת מורכבות גבוהה:** ילדים שסומן בנוגע להוריהם 'לעיתים קרובות'/'תמיד' בפריט התנהלות הורים אחד לפחות, למעט פגיעה מינית ופיזית, וכן סומן בנוגע להם לפחות אחד מצרכי ההורים מגבירי הסיכון (אחד מן ההורים לא עובד או חוסר נורמטיביות של ההורים)
 - 4. סכנה – קצה הרצף:** ילדים שסומן בנוגע להוריהם 'תמיד' בפריט מצבי קיצון הורים אחד לפחות, או שקיימת פגיעה מינית או פיזית או עדות לפגיעה מינית או פיזית
- בחינת מורכבות הצרכים של ההתנהלות ההורית ביישוב אף היא מאפשרת לבנות תוכנית יישובית ממוקדת יותר, הכוללת מענים לילדים ולהוריהם בהתאם לרמות השונות של רצף הסיכון.