

מודל לוגי ברמת הארגון (פנימייה): פנימיות ילד ונוער משרד הרווחה

מטרת העל: הכנה לחיים בוגרים ועצמאיים
ומימוש הפוטנציאל של הילד

מודל לוגי (Logic Model):

כלי עבודה ויזואלי שמסייע לנסח, לחשוף ולהציג תאוריית שינוי ואת רכיביה והקשרים ביניהם. הוא יכול לשמש לייצוג תוכנית התערבות ללקוח בודד, לייצוג "תוכניות סל" מובנות עבור מקבלי שירות שיש להם צרכים משותפים או השייכים לארגון אחד המטפל בהם, וכן בהתייחס לאוכלוסיות יעד רחבות. כמו כן, המודל הלוגי יכול לשמש, עבור מהלכים ארגוניים ובין-ארגוניים המתוכננים או המתקיימים לצורך שיפור השירות והגברת איכותו.

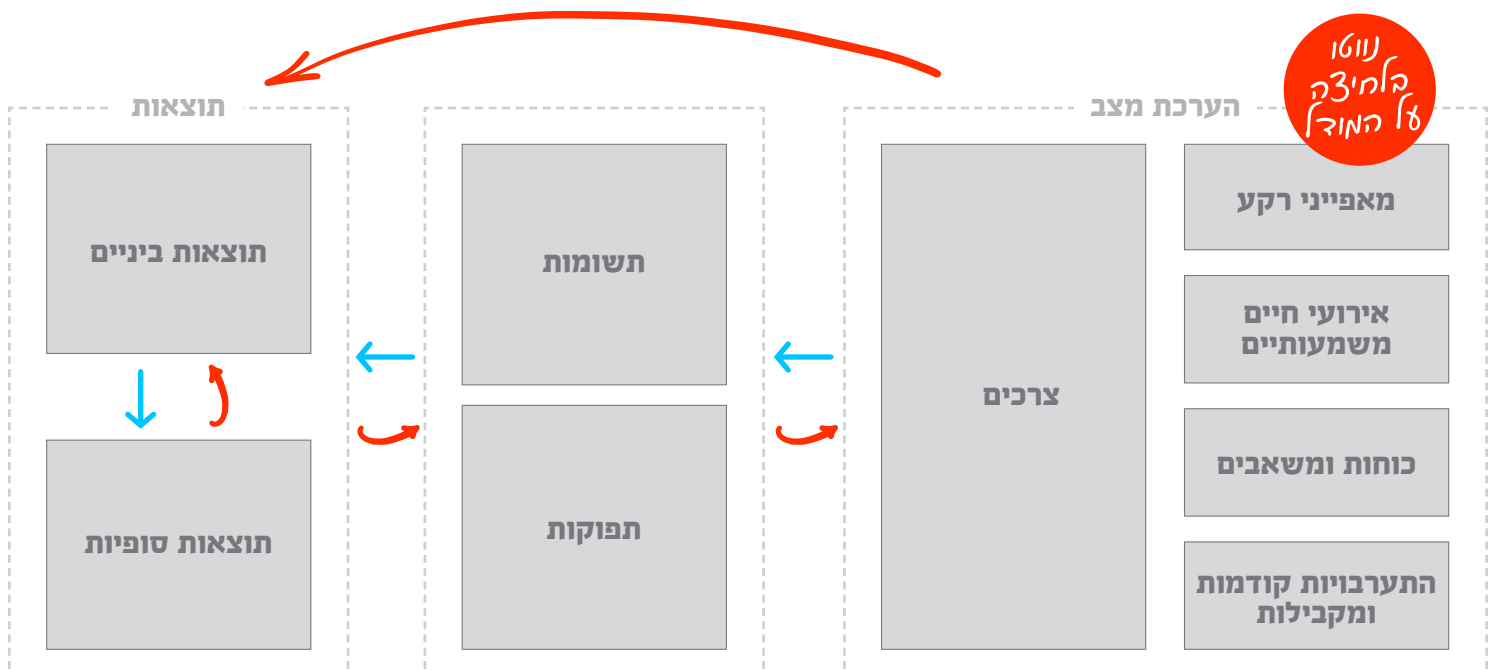
במודל הלוגי שתי מערכות חיצים:

חיצים אדומים:

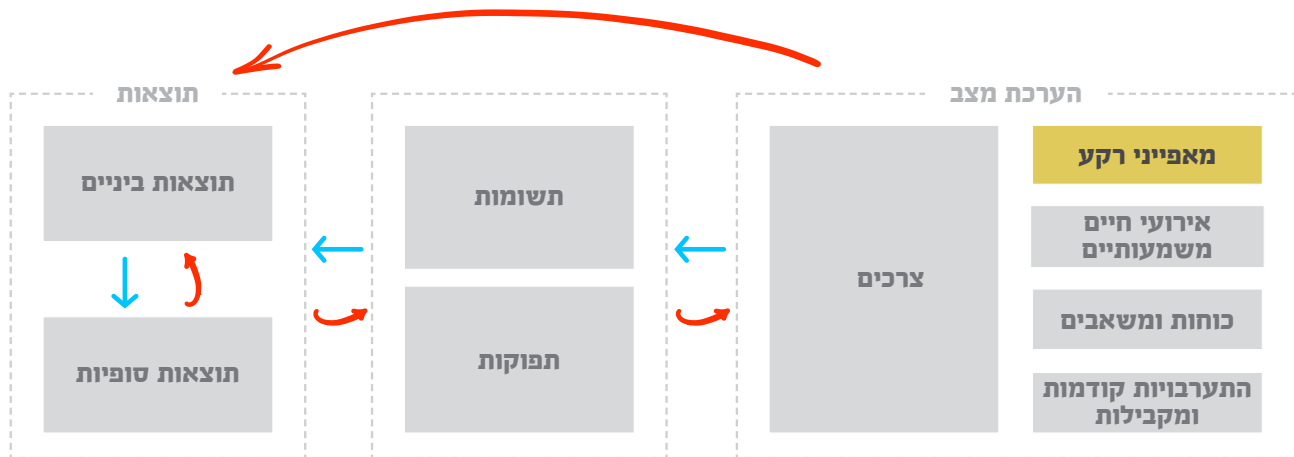
מייצגים את תהליך חקירת תאוריית השינוי לפי החשיבה התוצאתית. מתחילים בזיהוי מקבלי השירות – מי שעבורם ולמענם נועדה ההתערבות. בכלל זה מגדירים את מאפייניהם וכוחותיהם וכן בוחנים התערבויות קודמות ואת מידת הצלחתן אם הוערכו; ממשיכים להגדרת הצרכים. אלו שבמוקד ההתערבות המתוכננת ולצידם אלו שאינם במוקד; מתוכם גוזרים את התוצאות הרצויות ואת אבני הדרך להשגתן (תוצאות ביניים); ורק לאחר מכן בוחרים את התפוקות להשגת התוצאות ומעריכים את עלותן – התשומות.

חיצים כחולים:

המהלך הכרונולוגי ליישום תאוריית השינוי. מערכת מקבלי השירות או הארגון – מאפייניה, כוחותיה וההתערבויות הקודמות, התשומות (המשאבים הנדרשים), התפוקות המתבצעות במסגרת אותם משאבים ושבאמצעותן צפוי שיושגו תוצאות הביניים והתוצאות הסופיות.



מודל לוגי ברמת הארגון (פנימייה): פנימיות ילד ונוער משרד הרווחה



מאפייני רקע

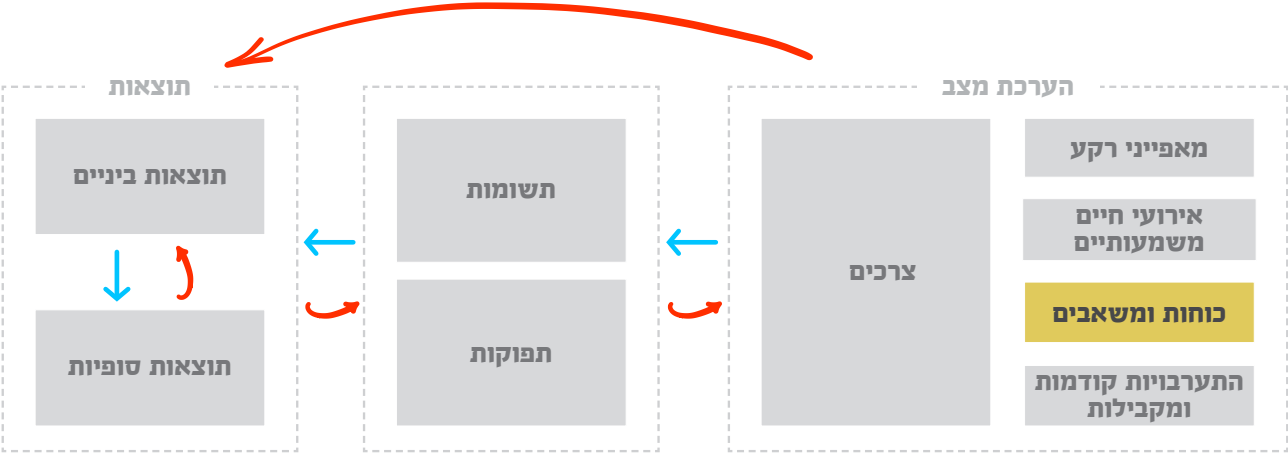
נתונים על אודות הפרט, המשפחה, משתתפי תוכנית או הארגון, שאינם מושא תוכנית ההתערבות והם אינם צפויים להשתנות בעקבותיה, אך יש להם חשיבות בעת תכנון ההתערבות ושיש לבחון את השפעתם על יישום ההתערבות ועל השגת תוצאותיה.

מאפיינים של הפנימייה והעובדים

- סוג הפנימייה וגודלה: מעוף (60–72 חניכים בפנימייה, עד 12 חניכים בקבוצה) / עוגן (עד 40 חניכים בפנימייה, עד 10 חניכים בקבוצה) / מעוז (עד 24 חניכים בפנימייה, עד 8 חניכים בקבוצה)
- מודל הפעלה: קבוצתי / משפחתי (מודל הורים מפוזר)
- מגדר: תמהיל הפנימייה ותמהיל הקבוצות בהתאם לסוג הפנימייה וגיל החניך (מעורב/ מופרד מגדרית)
- מחוז: צפון, דרום, ירושלים, מרכז
- סוג היישוב שבו ממוקמת הפנימייה: יישוב עירוני / יישוב כפרי
- אזור סיכון ביטחוני (למשל: קרבה לגבול)
- הוותק של הפנימייה
- הוותק של הצוות
- מקצועיות הצוות (ניסיון והשכלה לפי תפקיד: הדרכה, שירות סוציאלי, רכזים)
- צוות רב-מקצועי
- מגורי צוות בפנימייה: כן / לא
- בית ספר בתוך הפנימייה: כן / לא

מאפייני הילדים

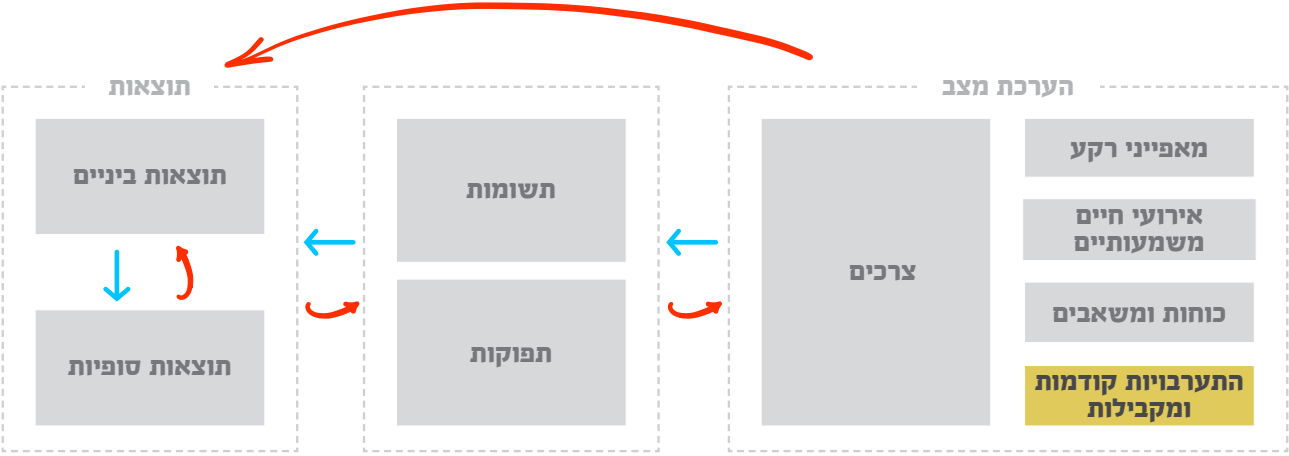
- אוכלוסיית היעד:
 - רמת דתיות: חילוני (יהודי כללי) / ממלכתי-דתי / עצמאי חרדי (יהודי חרדי) / מוסלמי-נוצרי (ערבי) / כלל הקבוצות באוכלוסייה (עבור פנימיות מעוז בלבד)
 - קבוצות גיל: 6–21
 - השמה: על ידי מטה משרד הרווחה והביטחון החברתי
 - שיעור ילדים תחת צו / ללא צו
 - מאפיינים ייחודיים (שיעור ההשתייכות לקהילת הלהטב"ק, שיעור הילדים עם אחים, שיעור ילדי נועם ללא עורף משפחתי, שיעור הילדים בחינוך המיוחד)
 - סטטוס שהות בפנימייה (שיעור הילדים שנקלטו השנה, שיעור הילדים שיסיימו השנה, שיעור בוגרי הפנימייה)



כוחות ומשאבים

כוחות ומשאבים אישיים, בין-אישיים וסביבתיים קיימים שיש להתחשב בהם בעת תכנון ויישום ההתערבות, לצד כאלה שפיתוחם וחיזוקם הוא חלק מהתוצאות.

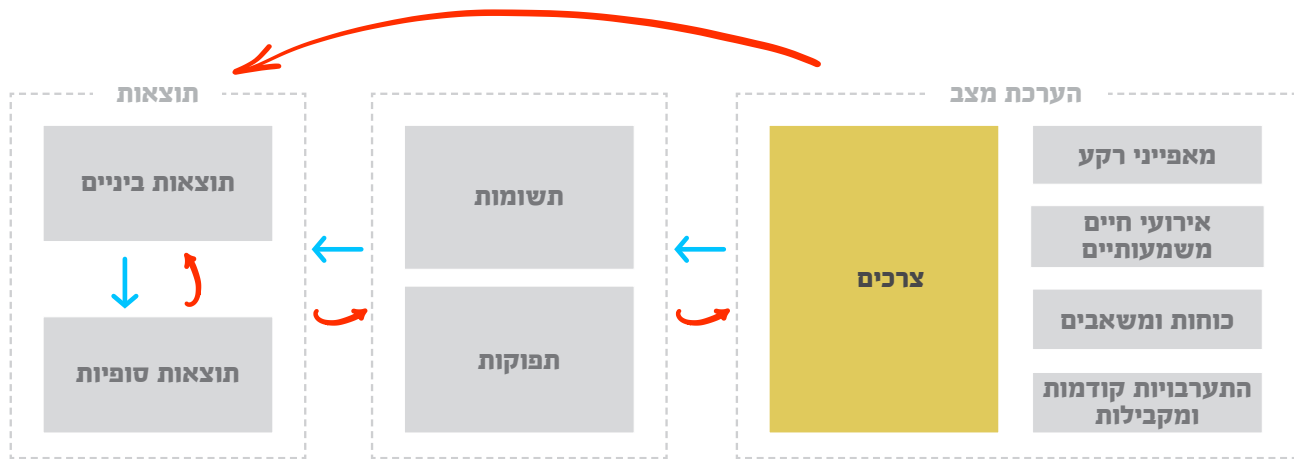
- צוות מגוון מבחינת גיל
- צוות בעל כישורים הולמים וחוזקות: מסירות, מחויבות, מודל חיקוי חיובי, דוגמה אישית, חשיבה יצירתית, יזמות, תפקוד בתנאי לחץ ומשבר
- התמחות של הצוות בטיפול בצורך ספציפי (למשל, הפרעות אכילה)
- צוות ותיק ומנוסה
- פרויקטים ותוכניות ייחודיות במסגרת
- מגוון הזדמנויות תעסוקה (בשכר) מחוץ לפנימייה לחניכי הפנימייה המתבגרים



התערבויות קודמות ומקבילות

ניסיונות קודמים ומקבילים לטפל בצרכים או להשיג את התוצאות.

- תוכניות ייחודיות שיושמו בפנימייה בעבר (למשל, תוכנית למניעת נשירה ותחלופה של עובדים)
- השתלמויות ייעודיות לעובדים (למשל, בנושא כוחות)



צרכים

הבעיות, הדאגות או הקשיים של מקבלי השירות או הארגון, שהם לפי רוב הסיבה לקיום ההתערבות ומוקדיה ומתוכם יגזרו התוצאות הרצויות. הצרכים ינוסחו במונחים של חסר, ריבוי וקושי, או כמצב בעייתי טעון שינוי. חשוב להבחין בין צרכים שהם במוקד ההתערבות ובין צרכים נוספים של מקבלי השירות או המערך הארגוני.

מדיניות ארגונית

- היכרות לא מספיקה עם המדיניות ועם הנהלים הקיימים והחדשים של האגף החוץ-ביתי

מידע וידע

- מחסור בידע מקצועי ומיומנויות בתחום הרלוונטי בקרב העובדים (על אודות האוכלוסייה, תחום בעיה ודרכי התערבות)
- קשיים בשימור ידע ובהעברתו בתוך הארגון (למשל במקרה של תחלופת עובדים וקליטת עובדים חדשים, וכן העברת ידע חדש לעובדים בארגון)
- קשיים בקבלת מידע ונתונים מגורמי מקצוע בקהילות המוצא שמהן מגיעים החניכים

איכות שת"פ, תיאום ורצף טיפולי

- קשיים וחסמים בקשר ובתיאום עם גורמי המקצוע בקהילה שבה פועלת הפנימייה (למשל, מסגרות החינוך, מערכות הבריאות)
- קשיים וחסמים בקשר ובתיאום עם גורמי המקצוע בקהילות שמהן מגיעים החניכים (למשל, מחלקות לשירותים חברתיים לפני ובמהלך קליטת חניכים בפנימייה, במשך שהותם ובסיום שהותם)

- קושי בקיום שיתופי פעולה עם גורמי חוץ (למשל: מטה, הפיקוח המחוזי, מחלקות לשירותים חברתיים, הרשות המקומית, ועדות השמה, הקהילה המקומית)

- היעדר מנגנונים מסודרים למעקב ושמירה על קשר לאורך זמן עם בוגרי המסגרת

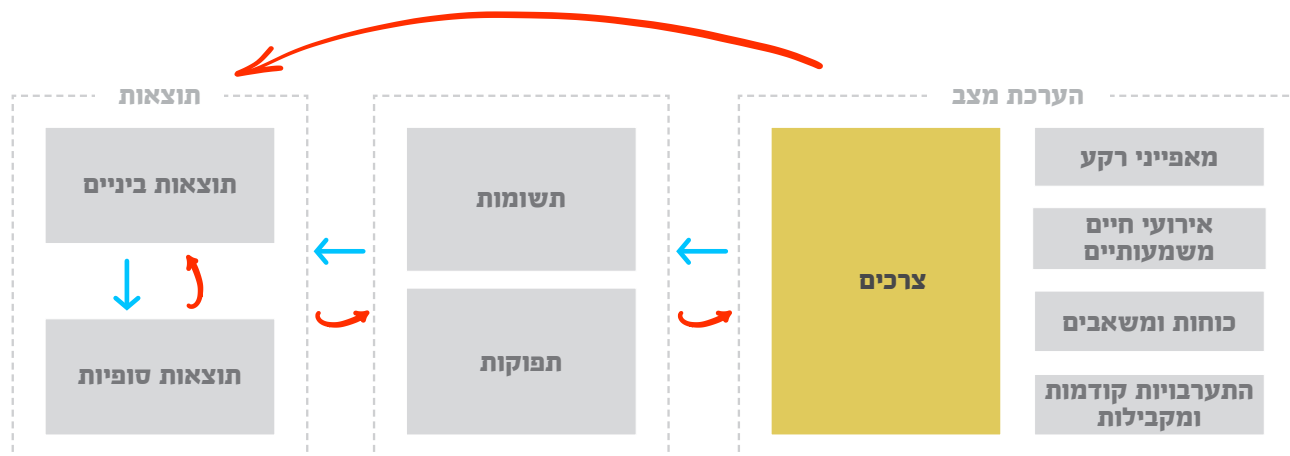
ניהול ודרכי עבודה

- היעדר מערכת ממוחשבת תומכת לתכנון והערכה של התערבות
- אתגרים בניהול שוטף (למשל: ניהול תקציב, ניהול צוות העובדים, אירועים חריגים, מיתוג הפנימייה)

תפיסות מקצועיות

- קושי ביישום גישות מקצועיות עדכניות (למשל: התערבות מודעת טראומה, עבודה עם משפחות, גישת הכוחות)
- קושי בקיום שותפות בעלת ערך עם משפחות
- קושי בקיום שותפות בעלת ערך עם החניכים





צרכים - המשך

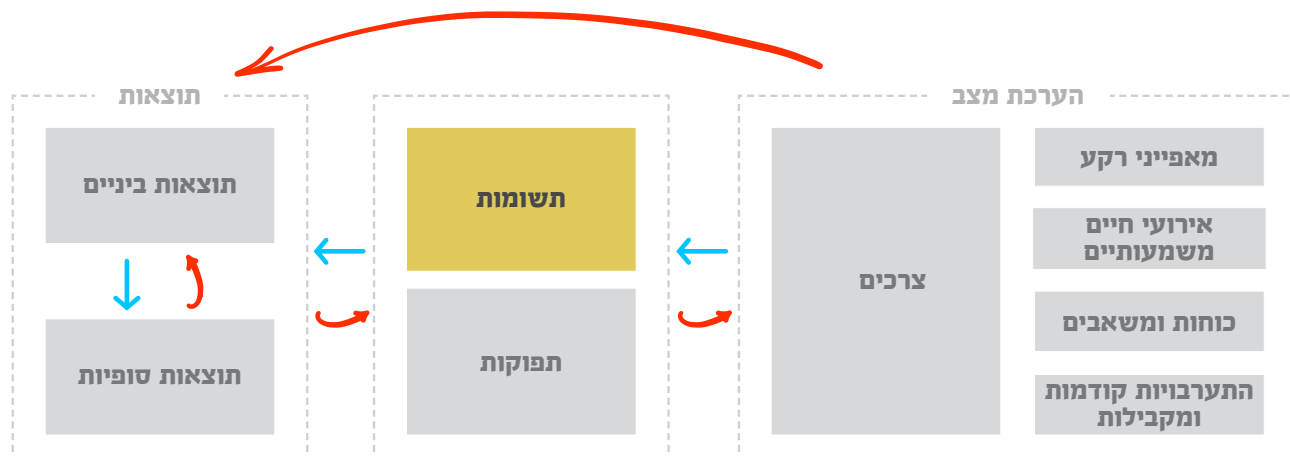
הבעיות, הדאגות או הקשיים של מקבלי השירות או הארגון, שהם לפי רוב הסיבה לקיום ההתערבות ומוקדיה ומתוכם יגזרו התוצאות הרצויות. הצרכים ינוסחו במונחים של חסר, ריבוי וקושי, או כמצב בעייתי טעון שינוי. חשוב להבחין בין צרכים שהם במוקד ההתערבות ובין צרכים נוספים של מקבלי השירות או המערך הארגוני.

תשתיות פיזיות ותקציבים

- ליקויים בתחזוקת התשתיות הפיזיות (למשל: מבנה, ציוד, מתקנים)
- מחסור במרחבים פרטיים (למשל, חדרים לביקורי משפחות)
- מיעוט בתי ספר אפשריים להשמה בסביבת הפנימייה (למשל, מבחינת זרם חינוכי, חינוך מיוחד)
- מחסור בתקציב להעשרה בפנימייה (למשל, אירועים מיוחדים, בר מצווה, ימי שיא בפנימייה)

כוח אדם

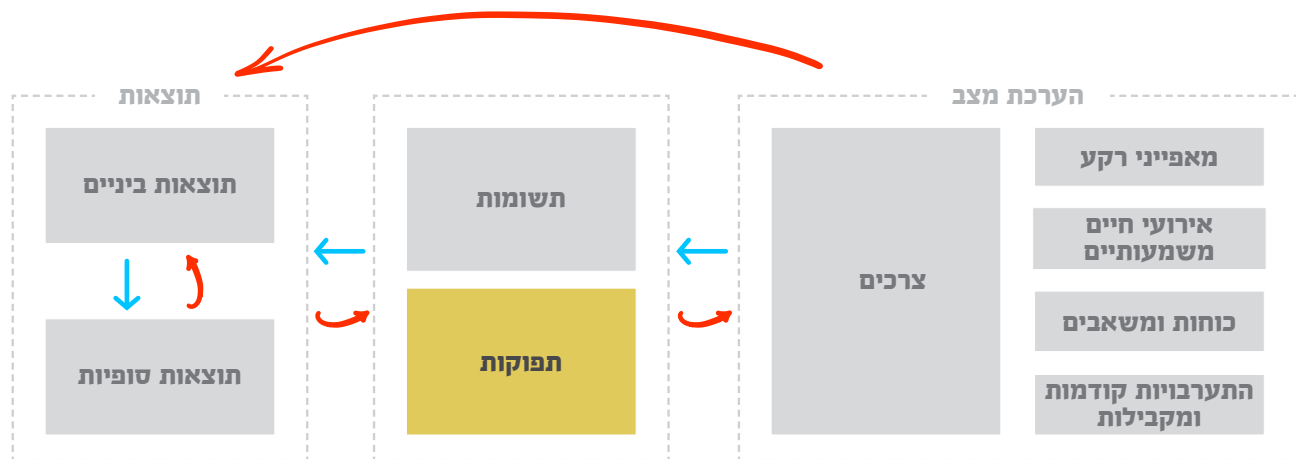
- מחסור בכוח אדם
- קושי בגיוס עובדים חדשים
- תחלופה גבוהה של עובדים (בעיקר מדריכים ועובדי סמך מקצועי)
- קושי בקשרי עבודה ושותפות מקצועית בין בעלי התפקידים השונים
- היעדר אקלים ארגוני התומך שיתופי פעולה בצוות ומרחב לביטוי אישי ולהשפעה
- שחיקה בקרב העובדים
- קשיים בשמירה על מוגנות הצוות (למשל, באירועים חריגים, עם אוכלוסיות קצה)



תשומות

עלותם הכספית של המשאבים הנדרשים לקיום התפוקות (עלויות תקציביות, מבנה ותשתיות, כוח אדם ושעות עבודה).

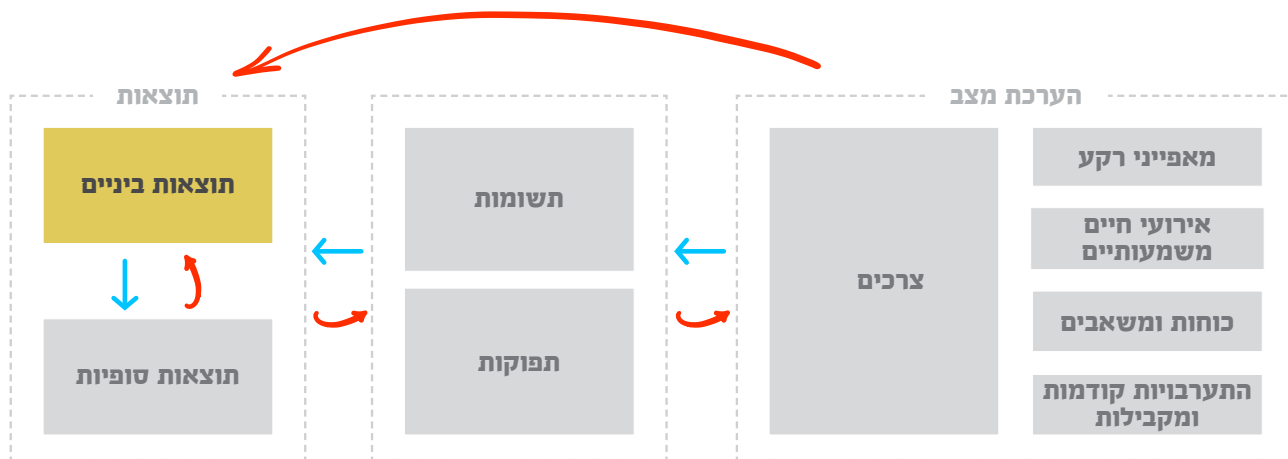
- כוח אדם: מנהל, רכז טיפול, רכז למידה, רכז חינוך, רכז מדריכים, רכז בוגרים, פסיכיאטר, אח, דיאטן, מקצועות הבריאות (מרפא בעיסוק, קלינאי תקשורת, פיזיותרפיסט), פסיכולוג, עו"ס, מדריך, מורה שיעורי עזר, מעביר חוג בתוך הפנימייה, אם בית, ש"ש, מאבטח, מבשלת וצוות מטבח
- רכש: חוגים מחוץ לפנימייה, טיפולי חוץ (התמכרויות, פגיעות מיניות)
- מבנה ומתקנים (נראות ובטיחות): חצר, חלל רב תכליתי, חדרי מנהלה, מחסן כללי ומחסן בגדים, חדר כביסה, מחסן יבש, חדר צוות, חדרי טיפול, ציוד מחשוב, יחידת שירותים ציבורית, ציוד לשעת חירום, מקלט, חדר אוכל, מגורי חניכים (נפרדות מגדרית), יחידות סניטריות (נפרדות מגדרית), מתחם התכנסות משותף, מטבח, תנאים לאירוח משפחות
- גיוס משאבים (למשל: תרומות, שווי כסף, מתנדבים)



תפוקות

הפעילויות והאסטרטגיות הנכללות בתוכנית ההתערבות ושבאמצעותן פועלים כדי לקדם את השגת התוצאות, ובכלל זאת הסוג, ההיקף, וההדגשים המקצועיים והאתיים. יש להבחין בין אסטרטגיות התערבות ברמת מקבלי השירות ובין אלו המתקיימות ברובד הארגוני.

- מנגנונים שוטפים וקשרים אד-הוק לשם העברת מידע הדדית וקידום שיתופי פעולה עם גורמים בסביבת הפנימייה לרווחת החניך (למשל: ועדות קבועות, טופסי העברת מידע ועדכון)
- מנגנונים שוטפים וקשרים אד-הוק לשם העברת מידע הדדית וקידום שיתופי פעולה עם גורמים בקהילת המוצא של החניך (למשל: מחלקות לשירותים חברתיים, שירותי חינוך, שירותי בריאות)
- מנגנונים שוטפים לגיבוש, יישום והערכה של תוכניות אישיות לחניכים, תוכניות עבודה לקבוצה ולפנימייה
- הכשרות, קורסים, ימי עיון, כנסים והשתלמויות לעובדים ולמנהלים (למשל, בנושא אקלים חיובי בפנימייה, עבודת צוות בשותפות רב-מקצועית, נהלים ומדיניות, תכנים מקצועיים על אודות איתור ילדים ונוער בסיכון וטיפול בהם, מוגנות אישית – זיהוי מצבי אלימות, מניעתם והתמודדות עימם, שלבי ההתפתחות, התערבות מודעת טראומה, דרכי התערבות מיטביות לבעיות מסוגים שונים, מודעות והכרה בחשיבות של שותפות עם חניכים והורים ועוד)
- הכשרה של עובדים בפנימייה לזיהוי התנהגויות ואירועים חריגים (למשל, אלימות, פגיעות, בריחות), מניעתם והתמודדות עימם
- ישיבות אישיות, פגישות משוב ופגישות עבודה ברמת החניך והקבוצה
- ישיבות אישיות ופגישות מעקב עם החניך ומשפחתו
- למידת עמיתים (פנים-פנימיית ובין פנימיות שונות)
- ישיבות צוות לעדכון שוטף על אודות החניכים ודיון בסוגיות רחב בפנימייה
- מנגנונים שוטפים לבקרה ולתיעוד של השגרה והאירועים החריגים בפנימייה
- הטמעת תשתית ממוחשבת המותאמת לתכנון ההתערבות, ניטור אחר יישומה ומדידת תוצאות כחלק אינטגרלי מ"תיק החניך"
- פיתוח והפעלה של שגרות עבודה הכוללות שותפות עם חניכים והורים (למשל: שותפות בבניית התוכנית האישית לחניך, מתן מידע באופן שוטף להורים על המתרחש בפנימייה, שותפות בקבלת החלטות על אודות טיפול רפואי ונפשי, חינוך, תגובה להפרת הכללים)
- פיתוח והפעלה של מנגנונים לטיפול בפניות ותלונות של חניכים והורים (למשל: שותפות עם נציבות תלונות ילדים, תיבת תלונות)
- גיבוש תוכנית עבודה שנתית לפנימייה (בהתאם למיפוי מצב החניכים ממערכת התלם ומיפוי הצרכים הארגוניים של הפנימייה)
- גיוס עובדים מתאימים
- הדרכה, תמיכה רגשית וליווי שוטף של עובדים
- פעילויות פנאי והפגה לעובדים
- בנייה ויישום של תוכניות פיתוח אישי לעובדים



תוצאות ביניים

אבני הדרך שהן תנאי הכרחי להשגת התוצאות הסופיות. הן מתייחסות לשינויים הנדרשים בקרב מקבל השירות עצמו ובסביבתו. כאשר אבני הדרך הנדרשות להשגת התוצאות הסופיות הרצויות הן במערכת הארגונית המטפלת, בעובדים או בממשק עם מערכות מקבילות, הן יכוננו "תוצאות ביניים ארגוניות".

ניהול ודרכי עבודה

- יש מערכת ממוחשבת תומכת תכנון והערכה של התערבות ונעשה בה שימוש באופן שוטף ומושכל
- הפנימייה פועלת בשותפות עם גורמי חוץ (מחלקות לשירותים חברתיים, בתי ספר מחוץ לפנימייה)
- הפנימייה מנוהלת באמצעות תכנון שנתי מוסדר, תוך כדי שימוש במנגנונים שוטפים

תפיסות מקצועיות

- הוגבר השימוש בגישות מקצועיות עדכניות (למשל: התערבות מודעת טראומה, עבודה עם משפחות, גישת הכוחות)
- הפנימייה פועלת בשותפות עם החניכים ומשפחותיהם

מדיניות ארגונית

- העמותות המפעילות עומדות בתנאי המכרז של משרד הרווחה והביטחון החברתי
- הפנימייה והעובדים בה פועלים בהתאם ובהלימה למדיניות ולנהלים של משרד הרווחה והביטחון החברתי (למשל: הליך קליטה, אירועים חריגים)

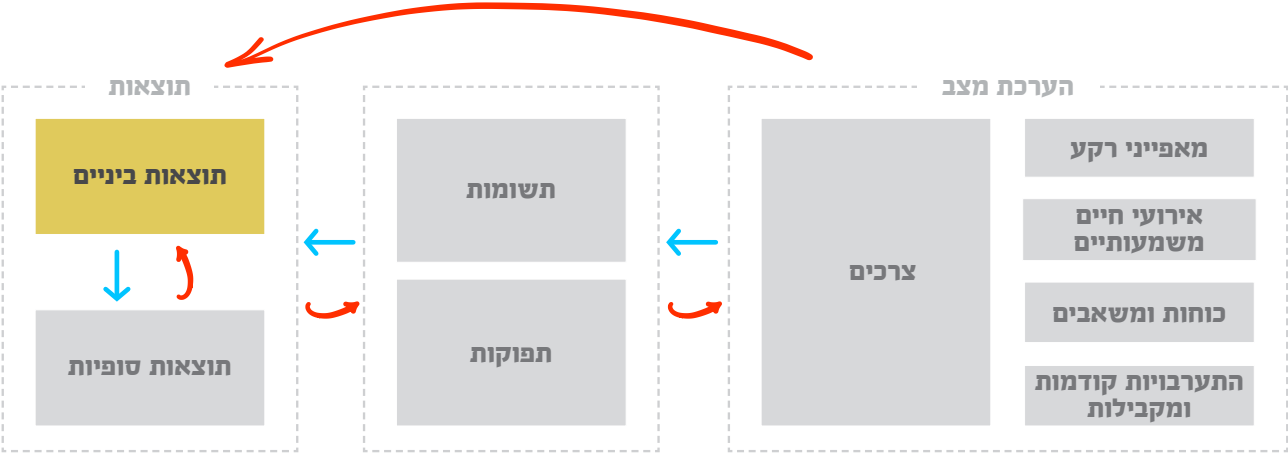
מידע וידע

- הוגברו רמת הידע והמיומנויות בקרב העובדים על אודות האוכלוסיות השונות שבטיפולם, מאפייניהן וצורכיהן הייחודיים וכן דרכי התערבות אפשריות ומיטביות
- עם קבלת חניך חדש לפנימייה, מועבר עימו מן הקהילה תיק חניך מלא עם מידע ונתונים על אודותיו ועל אודות משפחתו

איכות שת"פ, תיאום ורצף טיפולי

- יש קשר שוטף ותיאום עם גורמי המקצוע בקהילה שבה פועלת הפנימייה
- יש קשר שוטף ותיאום עם גורמי המקצוע בקהילות שמהן מגיעים החניכים
- מתקיים קשר לאורך זמן עם בוגרי המסגרת





תוצאות ביניים - המשך

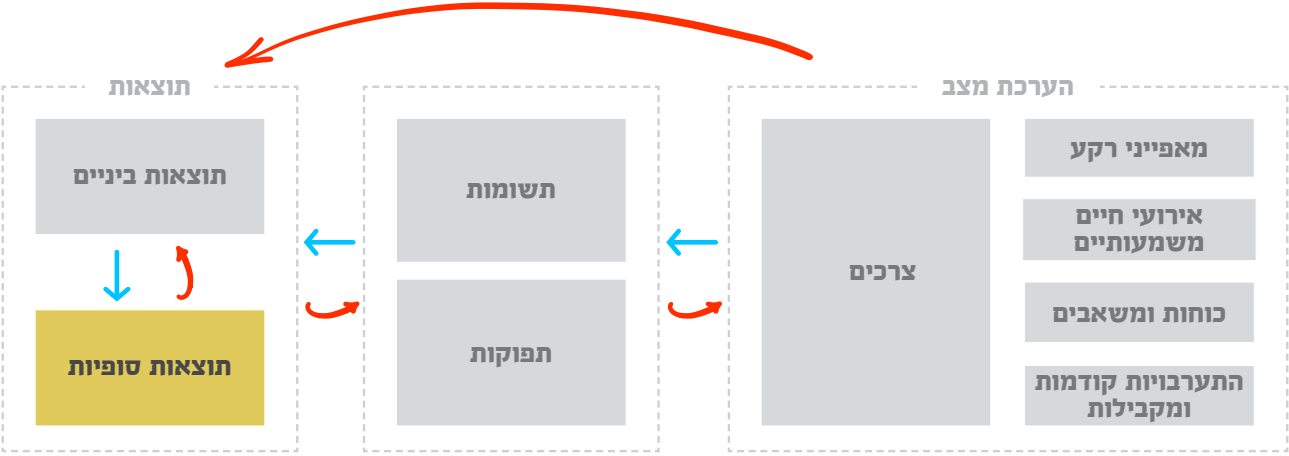
אבני הדרך שהן תנאי הכרחי להשגת התוצאות הסופיות. הן מתייחסות לשינויים הנדרשים בקרב מקבל השירות עצמו ובסביבתו. כאשר אבני הדרך הנדרשות להשגת התוצאות הסופיות הרצויות הן במערכת הארגונית המטפלת, בעובדים או בממשק עם מערכות מקבילות, הן יכונן "תוצאות ביניים ארגוניות".

כוח אדם

- יש כוח אדם קבוע ויציב בכמותו ובאיכותו, ההולם את המאפיינים והצרכים של החניכים
- יש שיתופי פעולה מועילים ובעלי ערך בין הצוותים הרב-מקצועיים
- אקלים ארגוני חיובי בפנימייה (למשל: כבוד והערכה הדדית, מתן מקום ליוזמות, תמיכה רגשית ואינסטרומנטלית לצוות)
- הוגברה רווחת העובד ותחושת השחיקה בקרב העובדים הופחתה
- מוגנות הצוות נשמרת במלואה

תשתיות פיזיות ותקציבים

- המבנה, המתקנים בו והציוד מתוחזקים ומסבירי פנים
- יש מרחבים פרטיים בפנימייה (למשל: חדרים לביקורי משפחות)
- יש מספיק בתי ספר להשמה בסביבת הפנימייה (למשל: מבחינת זרם חינוכי, חינוך מיוחד)
- יש תקציב מספק להעשרת הפנימייה (למשל: אירועים מיוחדים, בר מצווה, ימי שיא בפנימייה)



תוצאות סופיות

השינויים שההתערבות מנסה לקדם ושלשם נועדה. לרוב, הן תמונת ראי של הצרכים שבמוקד והן מגדירות את מהות השינוי ואת מגמתו.

- שיפור מצבם של החניכים בשבעת תחומי החיים, הכנתם לחיים בוגרים ועצמאיים ומימוש הפוטנציאל שלהם