

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

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.

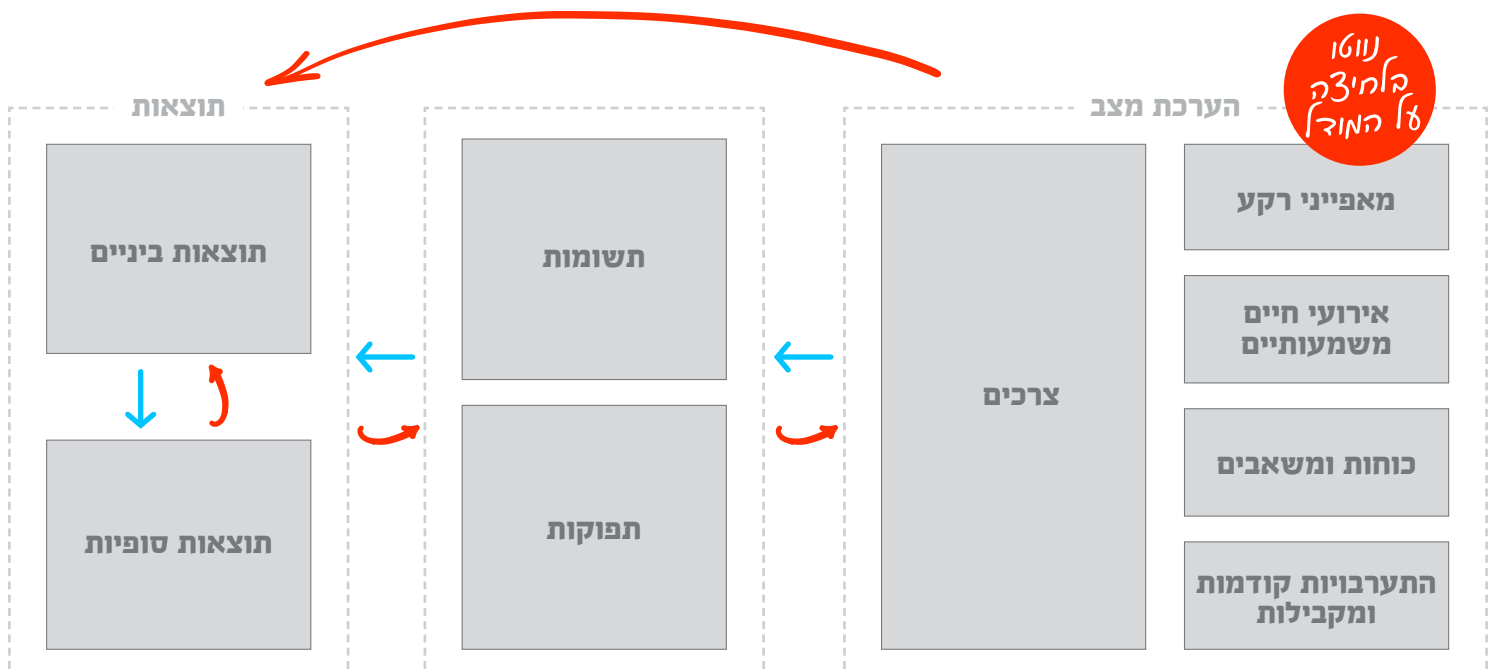
במודל הלוגי שתי מערכות חיצים:

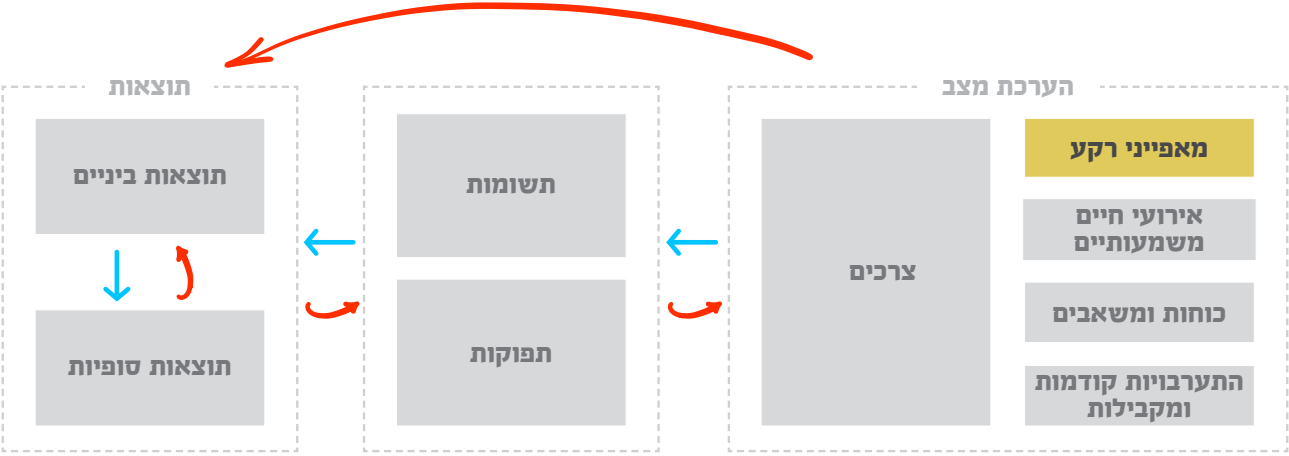
חיצים אדומים:

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.

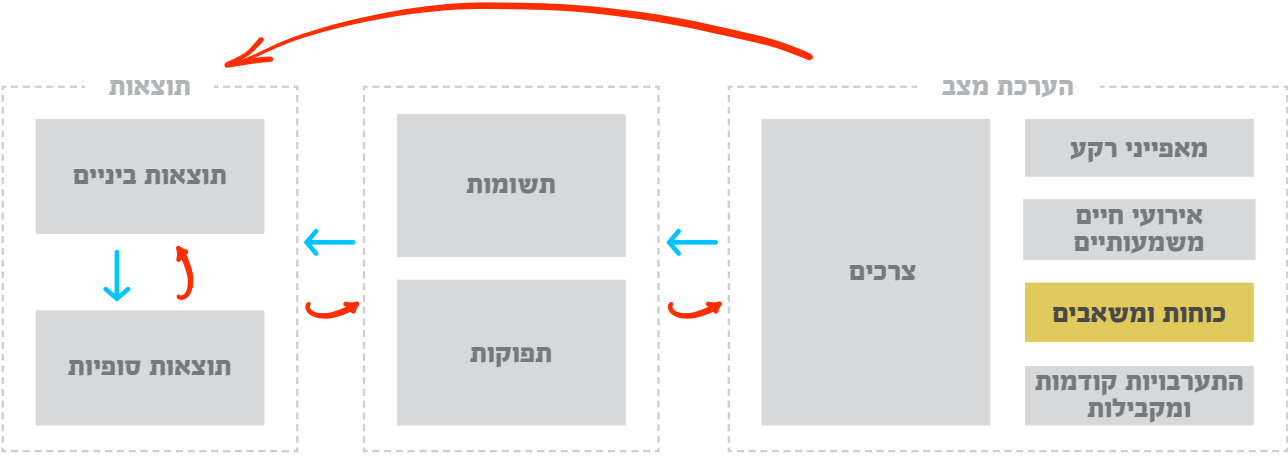




מאפייני רקע

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.

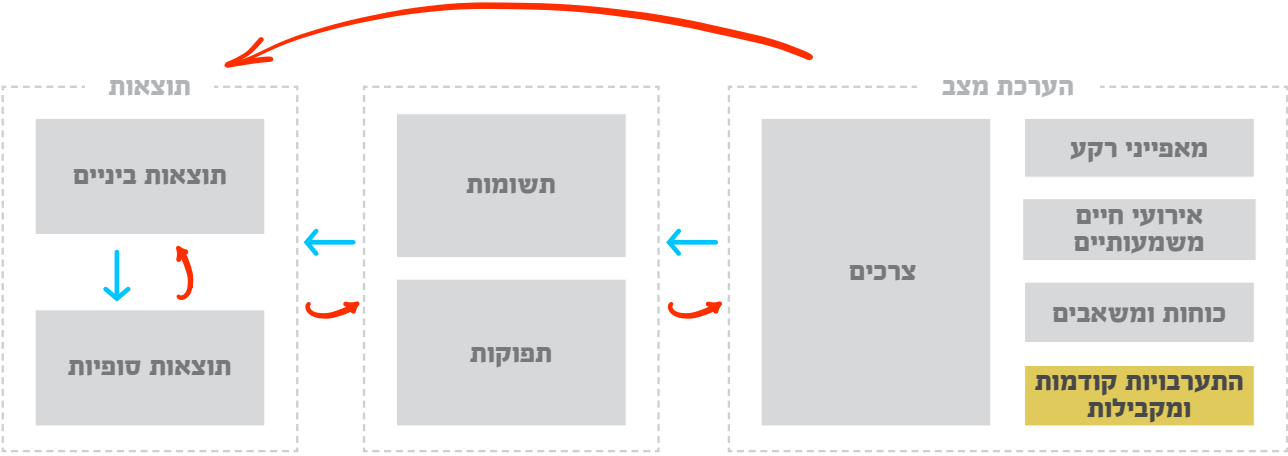
- מדיניות ופיקוח משרד הרווחה והביטחון החברתי
- מנהל שירותים חברתיים ואישיים (שח"א) האגף החוץ-ביתי
- אספקת שירותים בפיקוח המשרד: על ידי עמותות מפעילות / ארגונים מן המגזר הפרטי
- פריסת שירותים: ארצי (110 מסגרות)
- אוכלוסיית היעד:
 - קבוצות באוכלוסייה: חילוני (יהודי כללי) / ממלכתי-דתי / עצמאי חרדי (יהודי חרדי) / מוסלמי-נוצרי (ערבי) / כלל קבוצות באוכלוסייה (עבור פנימיות מעוז בלבד)
 - קבוצות גיל: 6-21
 - הפניה על ידי ועדות תכנון טיפול והערכה לילדים ובני נוער
 - שיבוץ על ידי הוועדה הארצית (מעוף ועוגן) והמחוז (בפוסט, בקצה)
- מבנה ארגוני:
 - מנהלת אגף
 - מנהלי שירותים
 - מנהלי תחומים (בתחומי הפיתוח האלה: בוגרים, משפחות, ילדי נועם, טיפול, חינוך פורמלי/בלתי פורמלי, מחקרים, תוכניות עבודה, הכשרות צוותים, מכרזים, רישוי תלם, תזונה, חירום וביטחון, השמות, פיתוח מודלים, פניות ציבור, נתונים, זכויות ילדים, מערכות ממוחשבות, תקציב)
 - ממונים מחוזיים
 - מפקחים מחוזיים



כוחות ומשאבים

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

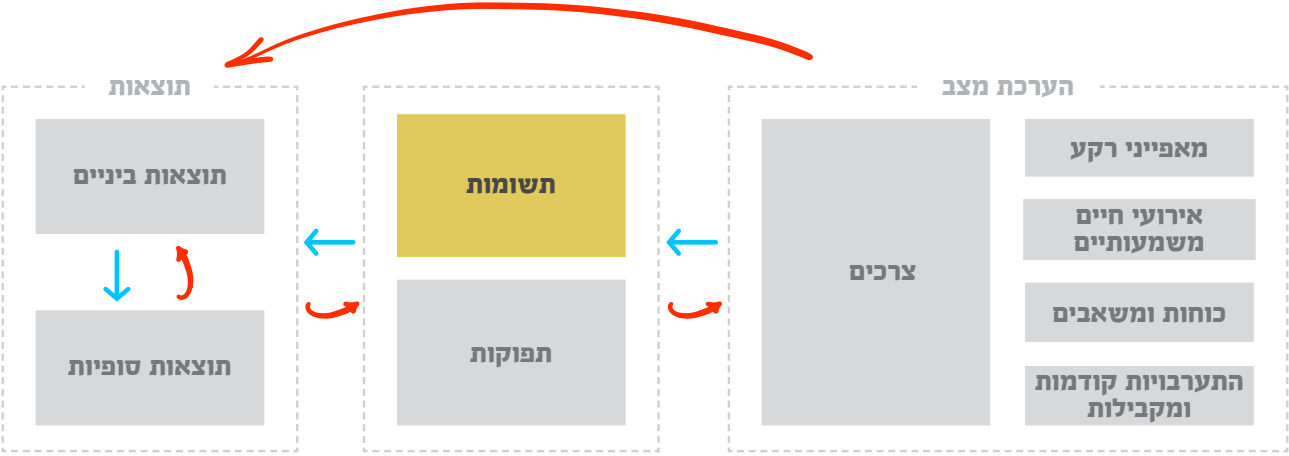
- ניסיון רב בהשמה חוץ-ביתית
- למידה ויישום מתמידים של תיאוריות, מודלים ופרקטיקות עדכניים לטיפול בחניכים ובמשפחותיהם
- הקשבה של המטה לשטח, למידה ממנו ופיתוח בעקבותיו



התערבויות קודמות ומקבילות

ניסיונות קודמים ומקבילים לטפל בצרכים או להשיג את התוצאות.

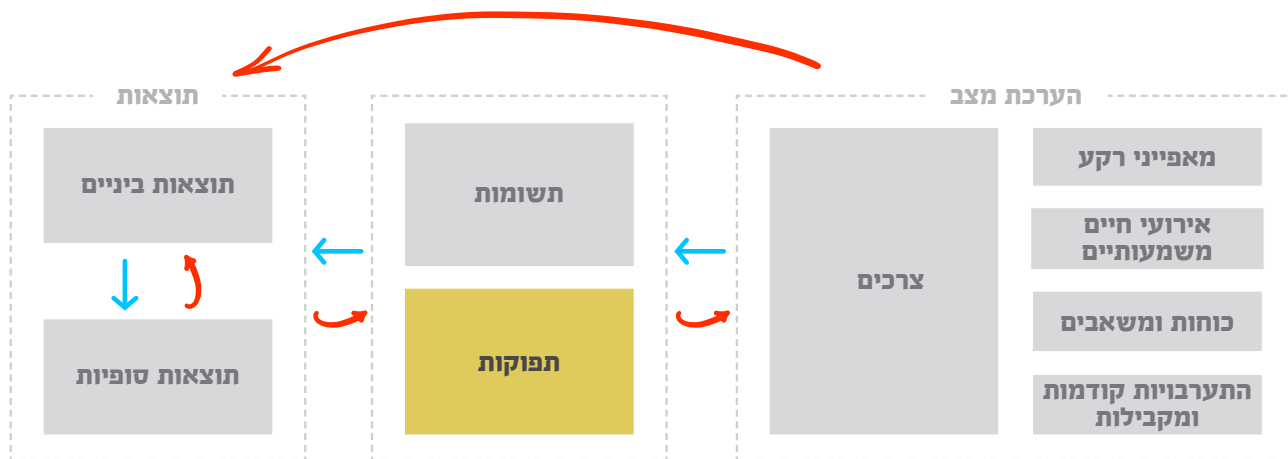
- עמותות הפועלות בשדה
- משרדי ממשלה
- כנסת
- הכורום הציבורי כפרי נוער, פנימיות רווחה והאומנה בישראל
- ועד מנהלי פנימיות
- נציבות תלונות ילדים ונוער בהשמה חוץ-ביתית
- ועדות תכנון טיפול והערכה לילדים ובני נוער
- מנהל שירותים חברתיים ואישיים במשרד הרווחה והביטחון החברתי
- פנימיות חינוכיות (משרד החינוך)
- אקדמיה



תשומות

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

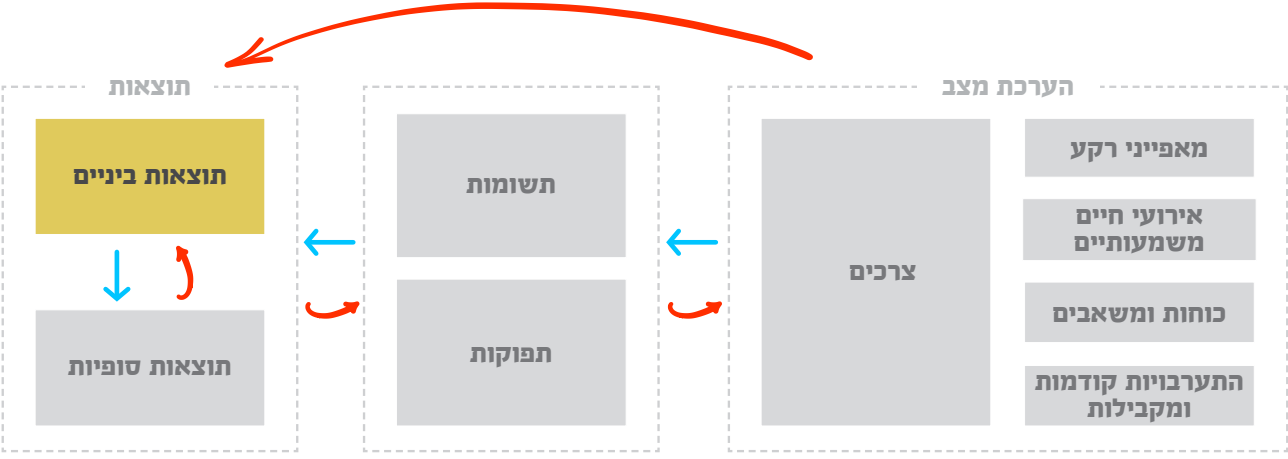
- כוח אדם: הנהלה, פיקוח, רכש
- תקציבים להפעלת המסגרות



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.

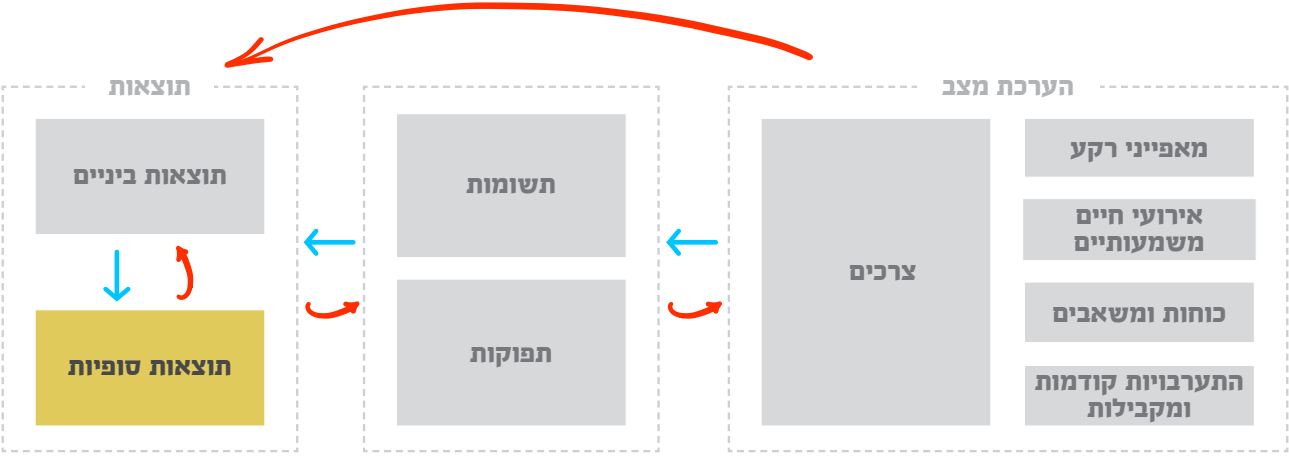
- ניסוח מדיניות משרדית להשמה בפנימייה
- קביעה ופרסום של אמות מידה להפעלת פנימיות
- הטמעה סדורה של מדיניות המשרד באמצעות הפצה והכשרה
- הדרכות למנהלים ועובדים (למשל: מדיניות וסטנדרטים להפעלת הפנימייה)
- הפעלת מנגנוני בקרה ואכיפה של מדיניות הארגון במסגרות (למשל: כלי פיקוח, כלי להערכת סיכונים)
- מיסוד מנגנון מובנה לבירור והפקת לקחים ומסקנות על אודות אירועים חריגים
- קידום מדיניות לאומית המיטיבה עם חניכים והקצאת תקציבים למימושה (בין היתר הכנסת תיקונים במדיניות "הבית הקבוע")
- קיום שיח עם גופים חיצוניים השותפים לעבודה בנושאי מדיניות וחזון (למשל: באמצעות מכשיר "שולחן עגול")
- פיתוח ידע מקצועי עדכני (למשל: באמצעות מחקרים)
- מיפוי חוסרים במענים ופיתוח והטמעה של תוכניות ושירותים
- הקמה, תפעול וניהול של מערכת ממוחשבת לתכנון התערבות ומדידת תוצאות שוטפת
- מעקב שוטף אחר מגמות וסוגיות רחב הנוגעות למאפיינים ולצרכים של החניכים ובני משפחותיהם באמצעות מערכת ממוחשבת
- הכשרות מקצועיות, פנים וחופ ארגוניות עבור עובדים בפנימיות, מנהלי מסגרות, ומפקחים (למשל: שותפות עם חניכים ומשפחות)
- כתיבה והפצה של חומרי הדרכה והסברה על מדיניות המשרד
- הקמה והפעלה של מנגנונים לשמיעת קולם של החניכים ומשפחותיהם (למשל: שאלוני דיווח עצמי, נציבות תלונות, ראיונות פיקוח עם חניכים)
- הקמה והפעלה של מנגנונים למעקב אחר בוגרי פנימיות ולשמירה על קשר עימם
- הקמה והפעלה של מנגנונים קבועים לקיום שיתופי פעולה עם אגפים שונים במשרד הרווחה והביטחון החברתי ועם משרדי ממשלה אחרים (למשל: העברת מידע, גיבוש מדיניות, חלוקת אחריות, איגום משאבים)
- הקמת מנגנונים קבועים לעבודת המטה עם הפיקוח (למשל: מכשיר סטטוס קבועים, טיפול באירועים חריגים)
- כתבות דוברות, פרסום העשייה של הפנימיות בתקשורת וסיפורי הצלחה של בוגרי הפנימיות
- הקמת צוות ותוכנית עבודה סדורה להעלאת מעמדו של המדריך (מנהלי הפנימיות, הפורום הציבורי, ילדים בסיכוי)
- הכשרות והדרכות מקצועיות למפקחים



תוצאות ביניים

אבני הדרך שהן תנאי הכרחי להשגת התוצאות הסופיות. הן מתייחסות לשינויים הנדרשים בקרב מקבלי 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".

- קיימת ומוטמעת מדיניות סדורה להפעלת הפנימיות ולדגשי הרפורמה (טובת הילד; מקצועיות טיפולית, חינוכית וניהולית; שותפות באחריות להצלחת החניך בפנימייה)
- המדיניות לעבודה בפנימיות מיושמת באמצעות פיקוח מקצועי ומנוסה
- מדיניות "הבית הקבוע" תואמת את פרופיל הילדים המושמים בפנימיות ואת צורכי משפחותיהם
- יש אמות מידה (סטנדרטים) להפעלת הפנימיות במישור הפיזי, המקצועי והאתי
- יש מסגרות בהיקף ההולם את היקף מקבלי השירות ובמגוון ההולם את המאפיינים והצרכים שלהם
- יש תשתית ממוחשבת עדכנית, נגישה ונוחה לתכנון ההתערבות ולתיעוד ועיבוד מידע הנוגע לתוצאות ההתערבות
- לרשות המטה תמונה מלאה ומפורטת של מכלול תוכניות ההתערבות המופעלות במסגרות
- יש כלי ליישום המדיניות למעקב ושמירה על קשר עם בוגרי הפנימיות
- מדיניות המשרד מיושמת בכלל המסגרות
- למשרד יש תמונה מלאה, עדכנית ושוטפת של מאפייני החניכים, הצרכים והכוחות והקשרים ביניהם (מנקודת המבט של החניכים, משפחותיהם ואנשי הצוות בפנימייה)
- למשרד יש תמונת מצב מלאה, עדכנית ושוטפת של שביעות הרצון של החניכים ומשפחותיהם
- האגף עובד בתיאום ושיתוף פעולה עם האגפים המשיקים במשרד הרווחה והביטחון החברתי (למשל: אגף הקהילה, אגף התקציבים, אומנה, קבילות ילדים, הפיקוח המחוזי)
- האגף עובד בשיתופי פעולה עם משרדי ממשלה (למשל: חינוך, בריאות, משפטים)
- יש קשר מקצועי שוטף בין המטה, הפיקוח, המפעילים וארגונים שותפים לדרך
- הפנימיות מותגו בציבור
- חוזקו הרמה המקצועית, המוטיבציה והמעמד המקצועי של כוח האדם הסמך המקצועי בפנימיות (למשל: מדריכים)
- חוזק המעמד המקצועי של המפקחים בפנימיות
- יש מנגנונים מוסדרים לגיוס משאבים



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 בשבעה תחומי החיים, הכנה לחיים בוגרים ועצמאיים ומימוש הפוטנציאל שלהם