



**פיתוח והטמעה של מערכת ממוחשבת
לשימוש שוטף בפנימיות לילדים ובני
נוער בסיכון, לתכנון התערבות, ניטור
יישומה ומדידת תוצאותיה:
התאמת המערכת, התקבלותה
ותובנות להמשך הפיתוח**

טל ארזי

אנה רזניקובסקי-קוראס

עריכת לשון: רויטל אביב מתוק
עיצוב גרפי: אפרת ספיקר

הדוח הוזמן על ידי אגף בכיר חוץ ביתי, משפחה, ילד ונוער והשמות מיוחדות
במשרד הרווחה והביטחון החברתי ומומן בסיועו.

לציטוט (APA):

ארזי, ט' ורזניקובסקי-קוראס, א' (2026). כיתוח והטמעה של מערכת ממוחשבת
לשימוש שוטף בפנימיות לילדים ובני נוער בסיכון, לתכנון התערבות, ניטור יישומה ומדידת
תוצאותיה: התאמת המערכת, התקבלותה ותובנות להמשך הפיתוח. דמ-079-26.
מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל

מכון מאירס ג'וינט ברוקדייל

ת"ד 3886 ירושלים 9103702

טלפון: 02-6557400

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

רקע

בשנים האחרונות עברו הפנימיות שבפיקוח תחום ילד ונוער במשרד הרווחה והביטחון החברתי (להלן: משרד הרווחה) שינויים רבים, ביניהם: שינויי מדיניות, שינויים במבני הפנימיות ושינויים בגישות הטיפול. לנוכח שינויים אלו, ועל רקע המגמה הגוברת להטמעת חשיבה תוצאתית בשירותים החברתיים, ביקש אגף בכיר חוץ ביתי, משפחה, ילד ונוער והשמות מיוחדות במשרד הרווחה (להלן: האגף החוץ ביתי) לפתח מערכת לשימוש שוטף בפנימיות לילדים ובני נוער בסיכון, לתכנון התערבות, מעקב אחר יישומה ומדידת התוצאות. המערכת תסייע בתכנון וניהול ההתערבות ותאפשר לבחון את מאפייניהם וצורכיהם של ילדים ובני נוער המגיעים לפנימיות, את התאמת המענים הניתנים להם ואת מועילותם.

מטרות

לפתח ולהטמיע כלים שיאפשרו מעקב שוטף אחר מאפייני החניכים, צורכיהם, כוחותיהם וההתערבויות הקודמות שניתנו להם ואחר מידת השגת התוצאות עבורם. בהמשך לכך, לערוך מחקר פיילוט שיבחן עד כמה הכלים שפותחו אכן משרתים את מטרותם טרם הפיכתם לכלי מדידה שוטפת.

השיטה, תהליך העבודה והעקרונות המנחים

המהלך התבסס על עקרונות החשיבה התוצאתית האלה: מתודולוגיה סדורה ושפה אחידה תוך התאמה לעולם התוכן הייחודי, למסגרת הארגונית ולגישת 'המדדים המשותפים'; מהלכים חקרניים והתבססות על ידע ומידע ממקורות מגוונים; מהלכים שתפניים בין בעלי עניין, אנשי מקצוע ויועצים שונים ובין חברי הדרגים השונים בכל שלבי התהליך כך שיובאו בחשבון נקודות המבט השונות; תשתיות טכנולוגיות המאפשרות איסוף שוטף של מידע, תוך איזון בין הצרכים של עובדי השטח ובין הצרכים של גורמי הניהול, הפיקוח והמטה; פיתוח יכולת עצמית (capacity-self) של הארגון, לצד הענקת סיוע ותמיכה בנדבכים שונים. עקרונות אלו מתייחסים הן לתהליך הפיתוח הן לתוצרים המתגבשים בעקבותיו.

המהלך כלל את השלבים האלה:

1. הקמת קבוצת עבודה רב-מקצועית ורב-מדרגית שחברים בה אנשי מקצוע מן המטה, מן המחוזות ומן השטח וכן מומחית מניסיון חיים. תהליך העבודה בקבוצה היה פורה. המחויבות של חברי הקבוצה ניכרה בהשתתפות פעילה בדיונים, תוך כדי השקעת זמן

וחשיבה בהכנה לקראתם. מחלוקות שהתגלעו במהלך הדיונים יושבו באמצעות דיון מעמיק והגעה להסכמות או לחלופין באמצעות הכרעה של נציגת האגף החוץ ביתי, כך שההחלטה הולמת את מדיניות האגף והמשרד. חברי הקבוצה הביאו לדיון את ניסיונם הרב בשטח ('חוכמת המעשה') וכן ידע מניסיון חיים, ובכך תרמו תרומה רבה לעיצוב המודלים הלוגיים ולכלים שפותחו.

2. גיבוש מודלים לוגיים: מודל לוגי ברמת מקבלי השירות, מודל לוגי ארגוני עבור המפקחים ועובדי המטה ומודל לוגי משולב עבור הפנימייה.

3. גיבוש כלים אשר יאפשרו מעקב שוטף אחר יישום תוכנית ההתערבות האישית (תפוקות) והשגת מטרותיה. הכלים שפותחו במסגרת מהלך זה היוו בסיס לאפיון מודולת "תיק התערבות" במערכת תל"ם ממוחשבת לעובדים.

4. ביצוע ארבעה מפגשי הדרכה למנהלים ולעובדים בפנימיות להצגת עקרונות "החשיבה התוצאתית", מבנה המערכת, רכיביה ואופן השימוש בה.

5. ביצוע שתי מדידות פיילוט ואיסוף נתונים מחניכים ומהורים: מדידה ראשונה (t-0) בדצמבר 2022 ומדידה שנייה (t-1) בנובמבר 2023. איסוף מידע מן החניכים ומן ההורים התבצע ביולי-אוגוסט 2025.

6. כשלושה חודשים לאחר תחילת מדידות הפיילוט, נערכו מפגשי זום עם עובדים בפנימיות לפי מחוז, והם היוו קבוצות מיקוד. מטרות המפגשים היו לענות על שאלות שעלו בעת מילוי הכלים, ללמוד על מידת ההתאמה שלהם למדידה השוטפת, ללמוד על הדרך שבה הם התקבלו ולאסוף הערות ותובנות לשיפורם.

התקבלות המערכת בקרב העובדים והתאמתה לשימוש שוטף

העובדים ציינו כי הכלים שפותחו מתאימים לשימוש שוטף כחלק ממערכת ממוחשבת להערכת מצבם של החניכים, לגיבוש תוכנית התערבות אישית עבורם ולהערכת השגת התוצאות הרצויות. העובדים הביעו שביעות רצון מכניסת מערכת ממוחשבת לתיעוד עבודתם השוטפת, אבל חלקם גם הביעו הסתייגות מסוימת ממילוי כלי כל כך מקיף ומפורט. בהתבסס על המידע שעלה מניתוח הנתונים של המדידה הראשונה (t-0) ועל ההצעות שהתקבלו מן העובדים להכנסת שינויים במערכת הממוחשבת, סולמות התשובה הורחבו כך שיוכלו לעמוד ברגישות רבה יותר על שינויים במצבם של החניכים, פריטים שאינם רלוונטיים נמחקו מן הכלי ופריטים שהיו חסרים התווספו לו, חלו שינויים במבנה המערכת ובמעבר בין השלבים ועוד.

המלצות

ההמלצות גובשו בעבודה משותפת עם קבוצת עבודה רב-מקצועית ורב-מדרגית שחברים בה אנשי מקצוע מן המטה באגף החוץ ביתי במשרד הרווחה, מן המחוזות ומן השטח וכן מומחית מניסיון חיים.

המלצות בנוגע לכלים ולמערכת

מומלץ להמשיך ולפתח את מערכת תל"ם, כדי להתאימה לעבודה היום-יומית בפנימייה; מומלץ להפיץ בעקביות את השאלונים שגובשו עבור החניכים והוריהם; מומלץ לחלק מחדש את רשימת הכוחות לפי: כוחות אישיים, כוחות בין-אישיים וכוחות סביבתיים; מומלץ לחלק מחדש את רשימת אסטרטגיות ההתערבות, כך שלא יוגדרו על פי תחומי החיים אלא על פי מתודות ההתערבות ובעלי התפקידים בפנימייה.

המלצות בנוגע לתהליך ההטמעה של המערכת והשימושים שלה

מומלץ להמשיך לפעול להכשרת הלבבות לצורך רתימת העובדים במטה ובפנימיות לגיבוש תוכנית התערבות סדורה, מתוכננת ומנומקת, לתהליכי מדידה והערכה ולעבודה על פי תורת החשיבה התוצאתית; מומלץ לקדם את ההטמעה של מערכת תל"ם בפנימיות; מומלץ לערוך הכשרות והדרכות עיתיות בנושאים תוכניים וטכניים, זאת לצד פיתוח מנגנוני הדרכה שוטפת.

המלצות בנוגע לפיתוח של טפסים ודוחות במערכת

מומלץ להמשיך לפתח פלטים וטפסים בתוך המערכת הממוחשבת, כך שיתאימו לצרכים השוטפים של העובדים בכל רמות הפעילות: החניכים, העובדים בפנימייה, המחוז והמטה; מומלץ לפתח שאילתות ספציפיות בפילוח על פי קבוצות באוכלוסייה, תחומי צורך, אסטרטגיות התערבות ותוצאות.