

# התכנון האסטרטגי של ג'וינט ישראל - אנשים

---

עריכת לשון: אלישבע מאי  
עיצוב והפקה: פנינה נחמיאס, ג'וינט ישראל  
מנהל ההוצאה לאור: רן רובנר, ג'וינט ישראל  
דפוס: \_\_\_\_\_  
© כל הזכויות שמורות לג'וינט ישראל אשלים

## תוכן העניינים

5	פתח דבר
9	תקציר מנהלים
13	ג'וינט-אשלים 2012-2014: תכנון מול ביצוע
19	אשלים 2020: תהליך התכנון האסטרטגי החמש שנתי (2016-2020)
19	שלב ההיערכות - איסוף מידע ופיתוח ידע
21	שלב הכינוס - בניית הסכמות ארגוניות
22	שלב הגיבוש - מתכנון ליישום
23	אינדקס מושגי יסוד (העוגנים הארגוניים)
31	אשלים 2020: מטרות ויעדים מכווני תוצאה
31	<b>היחידה לגיל הרך</b>
31	תחום הורים וינקות
33	תחום החברה הערבית
34	תחום חרדים ועולים
35	<b>היחידה לילדים, נוער וצעירים</b>
35	תחום ילדים
38	תחום נוער
39	תחום צעירים
40	תחום התערבויות חינוכיות
43	<b>היחידה לקהילה ומשפחה</b>
43	תחום ילדים ובני נוער עם מוגבלות ומשפחותיהם
45	תחום התנדבות, משפחות וחינוך משלים
47	תחום קהילה ובריאות
49	<b>מרכז ידע ולמידה אשלים (מיד"א)</b>
51	<b>רשימת מקורות</b>
55	<b>נספחים</b>
57	נספח א': טבלאות תכנון מול ביצוע 2012-2014
57	אשלים
60	היחידה לגיל הרך
65	היחידה לילדים, נוער וצעירים
70	היחידה הבין-תחומית
79	מרכז ידע ולמידה אשלים
83	נספח ב': תוצאות מרכזיות של סקר זיהוי צרכים טלפוני
85	נספח ג': The Role of education in future employment and financial security
98	נספח ד': אשלים 2020 - ציר הזמן לתהליך הפיתוח
99	נספח ה': מסלול חשיבה ותכנון מטרות ויעדי תוצאה ביחידות ובתחומים



## פתח דבר

חברי הוועד המנהל,

בשנה הקרובה תחגוג אשלים 18 שנים להיווסדה. הקמתה של ג'וינט-אשלים כשותפות אסטרטגית בין ג'וינט ישראל לממשלת ישראל היא אבן דרך בעשייה החברתית במדינת ישראל. שותפות זו מכוונת לקידום ילדים, נוער, צעירים ומשפחות במצבי סיכון, ומחויבת לפיתוח יזמות חברתית, מענים, גישות ודרכי עבודה. ג'וינט-אשלים היא ההוכחה, כי פעולה משותפת ומתואמת בין הממשלה לבין ארגוני המגזר השלישי מובילה לא רק לפיתוח חדשני, אלא גם מהווה מנוע לשינוי חברתי רחב היקף.

בפני החברה הישראלית ניצבים אתגרים רבים המחייבים אותנו לזהות את המגמות החברתיות החדשות, לבחון מחדש את הנחות היסוד הארגוניות הבסיסיות, לאתגר את דפוסי החשיבה והפעולה הקיימים ולהציב אופק תכנוני ומעשי מרענן ורלוונטי, אשר ילווה את פעילות הארגון בעתיד.

בפעם הראשונה מגישה ג'וינט-אשלים תכנון אסטרטגי לחמש השנים הקרובות - עד לשנת 2020. במהלך השנה האחרונה חל בארגון תהליך תכנון משתף, אשר כלל למידה מן העולם, למידה מאנשי מקצוע ומשותפים בממשלה ולמידה על רצונותיהם של ההורים וצורכיהם. תהליך עבודה מעמיק זה גובש לכדי מסמך, המוגש בזאת לאישורכם. כמי שהתבונן מקרוב על התהליך ונכח בצמתים השונים לאורכו, אני יכול להעיד, שמדובר במהלך ארגוני ומקצועי אשר יטביע חותם עמוק על עבודתה של אשלים בשנים הקרובות, ושעשוי להניב תוצאות משמעותיות לשיפור איכות חייהם של ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון ובני משפחותיהם במדינת ישראל.

בהזדמנות זו, ברצוני להביע תודה והערכה לכל השותפים, שלקחו חלק בתהליך התכנון האסטרטגי, ובראש ובראשונה למנכ"ל ג'וינט-אשלים, ד"ר רמי סולימני, אשר מוביל את הארגון למצוינות חברתית. תודה שלוחה גם לשותפים הרבים מהממשלה וכמובן לכל צוות אשלים.

בברכה,

**פרופ' יוסי תמיר**, מנכ"ל ג'וינט ישראל  
יו"ר הוועד המנהל של אשלים



### חברי הוועד המנהל, שותפים, עמיתים וחברים,

מוצגת לפניכם בזאת התכנית האסטרטגית של אשלים לשנים 2016-2020. במציאות חברתית מורכבת ודינמית, הנעה ועיגון של תהליך תכנוני, הנפרש על פני חמש שנים, מציבים בפני הארגון אתגר מקצועי משמעותי. אל מול האתגר הזה, יזמה והובילה אשלים תהליך עבודה קולקטיבי ומשתף אשר כלל בתוכו מעגלי פיתוח ולמידה נרחבים: החל מהעבודה בצוות אשלים ובוועדות המקצועיות, דרך המפגשים עם אנשי מקצוע וקובעי מדיניות מהמשרדים ומהרשויות המקומיות וכלה בחשיבה משותפת עם נציגי ארגונים מהמגזר השלישי, חוקרים מהאקדמיה ושותפים נוספים. כל זאת, על מנת לזהות באופן מיטבי ומדויק את המגמות והבעיות החברתיות הרלוונטיות לעבודתה של אשלים, ובהתאם להן, להניח תשתית מקצועית, תפיסתית ואופרטיבית, שתאפשר לאשלים להמשיך ולפתח ידע, מענים ושירותים עבור ילדים, נוער, צעירים, משפחות וקהילות במצבי סיכון.

בשנים האחרונות מתפתחת בעולם ובארץ ההבנה, כי על מנת לחולל שינוי חברתי ואימפקט משמעותי עבור אוכלוסיות במצבי סיכון, יש לרתום יותר ויותר בעלי עניין ולהניח תשתית עבודה חדשה להתמודדות עם מצבים חברתיים מורכבים. גישת ה"קולקטיב אימפקט", הדוגלת בתהליכי שיפור מתמיד, מציעה תשתית ייחודית לתהליכי תכנון, פיתוח ויישום מענים והיא עומדת בבסיס תהליך התכנון.

כפי שנהגנו בתהליכי תכנון אסטרטגיים קודמים, גם הפעם בחנו את תחומי הפעולה של אשלים ביחס למצב בישראל ולסדרי העדיפויות במשרדים השונים. בשונה מתהליכים קודמים, השאלה המרכזית שהנחתה אותי הייתה: **איך אנחנו עושים טוב, טוב יותר?** כלומר, האם וכיצד השתפר מצבם של הילדים, בני הנוער, הצעירים ובני המשפחות, המשתתפים בשירותים שאשלים מפתחת? מה ייחשב כהצלחה ואיך היא נמדדת? על מנת להתמודד עם אתגר זה הצבנו לתהליך התכנון חמש מטרות:

- בחינת פעולותיה של אשלים וציון ההישגים המרכזיים בשנות הפעילות 2012-2014;
- רענון העוגנים הארגוניים - חזון, ייעוד ותפיסת עבודה;
- הגדרת התוצאות המצופות ביחס לילדים, נוער, צעירים ומשפחות במצבי סיכון;
- חידוד תיאוריות השינוי, שבאמצעותן אשלים פועלת;
- חיזוק אסטרטגיית העבודה בהתייחס לתהליכי פיתוח, יישום והטמעה.

ייחודו של התכנון אסטרטגי של אשלים נמצא בקבלת אחריות ובהתייבות ארגונית לתהליך שיפור תוצאות מתמיד בשני הקשרים: בהקשר המערכתי ובהקשר של אוכלוסיות היעד.

אני גאה להציג בפניכם את המסמך המסכם את התהליך, אשר ינחה את עבודתה של אשלים בחמש השנים הבאות. אני רואה בתהליך התכנון וביישומו הזדמנות למימוש המחויבות לעשייה חברתית משמעותית ולשיפור מתמיד במצבם של ילדים, נוער, צעירים ובני משפחותיהם.

בהזדמנות זו, אני מבקש להודות לכל צוות אשלים על תהליך מרתק ומלמד ולכם, חברי הוועד המנהל, על התמיכה המתמשכת בעשייתה של אשלים, המובילה אותה לאתגרים חדשים.

בברכה,

ד"ר רמי סולימני, מנכ"ל אשלים, ג'וינט ישראל





## תקציר מנהלים

התכנית האסטרטגית של אשלים לשנים 2016-2020 חותמת תהליך תכנון שנמשך שנה שלמה, בהובלתו של מנכ"ל אשלים ד"ר רמי סולימני. תהליך התכנון מבוסס על גישת ה"קולקטיב אימפקט" כגישה לשינוי חברתי ולהשפעה מערכתית רחבה. בבסיס התהליך עמדו שאלות, כגון, מה הוא שינוי חברתי ומהי השפעה חברתית? כיצד מתמודדים בארץ ובעולם עם מצבים חברתיים מורכבים? מה יחשב הצלחה ואיך היא נמדדת? כיצד ישתפר מצבם של ילדים, בני נוער, צעירים ובני משפחותיהם, המשתתפים בשירותים שמפתחת ג'וינט-אשלים?

### אשלים 2012-2014

ג'וינט-אשלים הציבה לפניה, לשנים 2012-2014, שלוש מטרות אסטרטגיות מרכזיות: (1) פיתוח וגיבוש תפיסה ומענים לאוכלוסיות יעד חדשות; (2) מעבר מעשייה ממוקדת פרויקטים לתכניות "מטרייה"; (3) פיתוח וגיבוש תפיסה ומענים לנושאים חותכים. בשלוש השנים האחרונות עמד הארגון במטרות אלו באמצעות:

- **כניסה מסיבית לתחומי העשייה החדשים:** בין השנים 2012-2014, פיתחה ג'וינט-אשלים 13 תכניות חדשות ממוקדות עבודה עם משפחות, אשר נתנו מענה ל-7,553 משפחות; **שבע** תכניות חדשות לצעירים במצבי סיכון שהשפיעו ישירות על 833 צעירים ועל 2,500 צעירים נוספים באופן עקיף.
- **הרחבת הפעילות בקרב אוכלוסיות החרדים והערבים והעמקתה:** ג'וינט-אשלים פעלה בשני ערוצי פעולה עיקריים: פיתוח תכניות ייעודיות לחברה הערבית והחרדית, והרחבת תכניות קיימות והתאמתן לאוכלוסיות הללו. בכך השפיעה ג'וינט-אשלים על מצבם של 10,200 בני נוער, 3,500 הורים ו-1,750 אנשי מקצוע בחברה הערבית, ועל 4,500 ילדים ובני נוער, 4,600 הורים ו-900 אנשי מקצוע בחברה החרדית.
- **מעבר לתכניות מערכתיות ולאומיות:** בין השנים 2012-2014, הורחבה התכנית "מוטב יחדיו" ל-27 יישובים ול-43 שכונות, תוך גידול של כ-80% במספר המשתתפים בתכנית (44,000). במסגרת "360 - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון", הרחיבה התכנית "התחלה טובה" את פריסתה לכ-190 יישובים ברחבי הארץ. כמו כן, הוקם מיזם ההתנדבות הלאומי כתשתית לאומית לקידום התנדבות והשתתפות חברתית.
- **פיתוח ועיגון קשרים ושיתופי פעולה עם יזמים חברתיים ואנשי עסקים ישראליים:** במהלך 2012-2014 חל גידול משמעותי בתקציבים שג'וינט-אשלים גייסה מן המגזר העסקי בישראל. בשלוש השנים האלה גויסו מיזמים חברתיים בארץ סכום של מעל ל-15 מיליון ₪, זאת בהשוואה ל-1,35 מיליון ₪ שגויסו במהלך שנתיים בין 2010-2011. לא פחות חשוב מכך, ג'וינט-אשלים הופכת לכתובת מוכרת וידועה בקרב המגזר העסקי ומזוהה כגורם מקצועי, מוביל ומשפיע.

### אשלים 2016-2020

ייחודו של התכנון אסטרטגי של ג'וינט-אשלים 2020 הוא בהתחייבות לקידום תהליך של שיפור תוצאות מתמיד בשני הקשרים: בהקשר המערכתי ובהקשר של אוכלוסיות היעד. על מנת לתת תוקף ארגוני להתחייבות כפולה זו, בנה צוות ג'וינט-אשלים שתי מפות דרכים: הראשונה, מכוונת ומחוייבת לאוכלוסיות היעד וכוללת בתוכה את החזון, המטרות והיעדים מכווני התוצאה, והשנייה מחוייבת לתהליכי עבודה ולתוצרים ארגוניים והיא כוללת את הייעוד, תפיסת העבודה ותהליכי העבודה. התהליך מורכב משלושה שלבים עיקריים:

**שלב ההיערכות,** שעיקרו מהלך של איסוף מידע ובו התבצעו ראיונות ומפגשים עם אנשי מקצוע וסקר צורכי אוכלוסיית היעד בהתייחס לסוגיות המרכזיות שעמן מתמודדים ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון. מידע זה שימש בסיס ראשוני לבניית שתי המפות של אשלים (ה'מה' וה'איך').

**שלב הכינוס,** שמטרתו הייתה בניית הסכמה ארגונית, שבמסגרתה עודכנו החזון, הייעוד הארגוני, המטרות

והיעדים מכווני תוצאה. במסגרת זו גם גובשה תפיסת העבודה ונבנתה מפת תהליכי העבודה בהתייחס להתחייבות הארגונית לקידום השפעה מערכתית למען שינוי.

התחייבות זו חידדה את ההבחנה בין אוכלוסיית היעד לבין המערכות התומכות באוכלוסיית היעד. הילדים, הנוער והצעירים במצבי סיכון הם אוכלוסיית היעד המרכזית, בעוד שהמשפחה והקהילה נמצאות "על התפר", שבין אוכלוסיית יעד לבין מערכת תומכת, ולפיכך מהוות גם אוכלוסיית יעד וגם מערכת תומכת. אנשי המקצוע וקובעי המדיניות מהווים פלטפורמה לתמיכה ולהנעת שינוי משמעותי ובר-קיימא עבור האוכלוסייה.

**שלב הגיבוש**, שבמהלכו חודדו כל העוגנים הארגוניים, גובשה התפיסה הכוללת ונחתמו כל ההסכמות. בשלב זה נעשה תיקוף לכלל העוגנים הארגוניים, נכתב המסמך לוועד המנהל ונבנה המתווה להטמעת תפיסת עבודה, ידע וכלים של אשלים 2020.

צוות אשלים סימן שלוש מטרות מרכזיות ולכל אחת מהן הוגדרו יעדים מכווני תוצאה:

**א. התפתחות מיטבית של ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון** - מתקיימת בסביבה חברתית שבה הם:

- חווים התקשרות בטוחה ומסוגלות אישית;
- מרגישים שייכות ומגלים מעורבות חברתית חיובית;
- רוכשים כישורי חיים וחווים למידה משמעותית;
- גדלים בסביבה מוגנת, בטוחה ובריאה.

**ב. המשפחה היא מערכת מיטיבה חבריה** - בסביבה שבה היא:

- מפתחת חוסן עבור חבריה;
- מרגישה שייכות לקהילתה ומעורבת בה;
- הורים מתפקדים באופן מיטבי ומרגישים מעורבים בחיי ילדיהם.

**ג. קהילה תומכת ומקדמת ילדים, נוער, צעירים ומשפחותיהם** - תוך:

- פיתוח חוסן ותמיכה בחבריה;
- קידום מעורבות חברתית וקהילתית;
- בניית סביבה מקדמת, בטוחה, בריאה, מכילה ומונגשת לכל חבריה.

על מנת לקדם מטרות ויעדים אלו נבנתה מפת תהליכי עבודה מטריציונית, המכילה שני צירים: **ציר הזמן** התואם את מודל ה-DNA של ג'וינט-ישראל (פיתוח, יישום והטמעה) ו**ציר העקרונות המנחים** (שותפות, ידע ולמידה מתמדת, עבודה עם נתונים מכווני תוצאה, מודל התערבות ומשאבים וקיימות). במפת תהליכי העבודה הוגדרו התוצרים המצופים עבור כל שלב וכל עקרון מנחה, כאשר יישומם אמור להבטיח את התקדמות התכנית.

הארגון הגדיר שלוש תיאוריות שינוי מרכזיות לקידום המטרות והיעדים: **פיתוח מודלים ותשתיות מגוונים תואמים לצרכים** (מענים ושירותים לאוכלוסיות היעד, סטנדרטים מקצועיים, כלים מתודולוגיים, תפיסות ודרכי עבודה); **הובלת תהליכי למידה** (ליווי, הדרכה והכשרת אנשי מקצוע, פיתוח והנגשת ידע); **פעולה בשותפות** (בין-מקצועית, רב-מערכתית, רב-מגזרית).

כל העוגנים הארגוניים - בציר אוכלוסיית היעד (חזון, מטרות ויעדים) ובציר תיאוריית הפעולה (ייעוד, תפיסות עבודה, תהליכי עבודה ותיאוריית השינוי) - מובילים למחויבות ארגונית לתוצאות בשתי רמות במקביל: ברמת קהל היעד - שינוי מוכח וברור בקרב קהל היעד אשר השתתף בפילוט; ברמת המערכת - הטמעה והפצה, השפעה על מדיניות והנחלת ידע, תפיסות וכלים. מהלך התכנון האסטרטגי כולו ותוצריו כונסו ל"משולש העוגנים הארגוני", המשקף את האחריות והמחויבות הארגונית הכפולה ומציג את העוגנים המרכזיים ליישומה.

ג'וינט-אשלים  
2014-2012



## ג'וינט-אשלים 2012-2014: תכנון מול ביצוע

### 1. תכנון מול ביצוע ברמה הארגונית

התכנית האסטרטגית של ג'וינט-אשלים לשנים 2012-2014 הציבה שלוש מטרות מרכזיות: פיתוח תפיסה וגיבוש מענים לאוכלוסיות יעד חדשות; מעבר מעשייה ממוקדת פרויקטים לתכניות "מטרייה"; פיתוח וגיבוש תפיסה ומענים לנושאים חותכים. לקראת התכנית האסטרטגית לשנים 2016-2020 מוצגת תמונת מצב עדכנית ביחס למטרות שהוצבו בתכנית האסטרטגית הקודמת<sup>1</sup>:

#### א. פיתוח וגיבוש תפיסה ומענים לאוכלוסיות יעד חדשות

תהליך הפיתוח וגיבוש תפיסות לנושאים חותכים החל בתהליך למידה פנימי לצוות ג'וינט-אשלים באמצעות שולחנות למידה ופיתוח משותפים (של"מ). תהליך זה, שהסתיים ביוני 2012, היווה את הבסיס לפיתוח מענים **בחמישה** נושאי רוחב משותפים לעבודת היחידות והתחומים: משפחות, צעירים, מרחב מקוון, ערבים וחרדים. במסגרת תהליך הלמידה הוקמו צוותי עבודה ייחודיים, אשר פיתחו ידע בנושאים הנ"ל, זיקקו תובנות וסוגיות מקצועיות רלוונטיות, זיהו נקודות ממשק לעבודה משותפת, ולבסוף הגישו המלצות וכיווני חשיבה למטה באשר לפעילות של ג'וינט-אשלים לשנים הקרובות בתחומים הללו.

**משפחות:** בין השנים 2012-2014 פותחו בג'וינט-אשלים 13 תכניות חדשות ממוקדות בעבודה עם משפחות אשר נותנות מענה ל-7,553 משפחות. בנוסף לכך, התייחסות למקומה הייחודי של המשפחה שולבה גם בתכניות המיועדות לילדים ולבני נוער. בין המענים שפותחו, ניתן לציין תכניות כגון "אבות ובנים על המגרש", "משפחות מלוות בפנימיות לילדים חסרי עורף משפחתי", "מרכזים למשפחה לילדים עם מוגבלות", תכנית "מפ"ה" וגם "הבית הקבוע - משפחה מיטיבה". המומחיות של ג'וינט-אשלים בנושא משפחה קיבלה גושפנקה רשמית בשותפותה בפיתוח וביישום של התכנית "נושמים לרווחה" ושל "דוח סילמון" של משרד הרווחה. כמו כן, גברה בשנים הללו ההערכה וההכרה הציבורית במשפחות המיוחדות כבעלות ידע והשפעה ייחודיים וכחלק בלתי נפרד מכל מערך התערבות מקצועי. ביטוי לכך ניתן למצוא בתהליך עבודה משותף עם האקדמיה סביב פיתוח ידע ואיסוף מידע בנושא המשפחות.

**צעירים:** ג'וינט-אשלים זיהתה את אוכלוסיית הצעירים במצבי סיכון (18-25) כאוכלוסייה נפרדת, בעלת מאפיינים וצרכים ייחודיים. לצורך כך, הוקם בג'וינט-אשלים תחום צעירים, אשר גיבש תפיסה ייחודית לעבודה עם אוכלוסיית הצעירים בסיכון (emerging adulthood), בנה שותפות חדשה עם משרדי הממשלה ופיתח מענים ייחודיים. במהלך שלוש השנים הראשונות של פעילותו, פיתח תחום הצעירים **שבע** תכניות לצעירים במצבי סיכון: שי"א, ניצוץ, משלי, מנט"ה, קהילות משימתיות, מפ"ה ונקודת מוצא, שעד כה השפיעו ישירות על 833 צעירים, ועל 2,500 אנשי מקצוע (רכזים, בוגרי כפרי נוער וחברי פורום ארגונים). במקביל לכך, פעל התחום להגברת המודעות בנושא וכחלק מכך יזם והוביל את שולחן השותפים, הכולל גופים אקדמיים, התנדבותיים, ארגוני מגזר שלישי וקרנות, הפועלים במשותף להעלאת מודעות ולשיתוף בתהליכי פיתוח ויישום בשדה.

**מרחב מקוון:** בתחום זה, עדיין לא ניתן להצביע על פריצת דרך משמעותית שחלה במהלך השנים האחרונות. חשיבותו של המרחב המקוון לחייהם של ילדים, בני נוער וצעירים בסיכון ברור היום לכל אנשי המקצוע העוסקים בתחום. נבנה מודל משותף עם משרד החינוך, שיוגש לאישור הוועד המנהל במהלך 2016.

**האוכלוסייה הערבית:** בהישען על הצלחתן של תכניות מערכתיות בג'וינט-אשלים, כגון התכנית "אחד" לגיל הרך, הרחיבה ג'וינט-אשלים את עשייתה בחברה הערבית והבדואית, והשפיעה במהלך שלוש השנים הללו על מצבם של 10,200 ילדים ובני נוער, 3,500 הורים ו-1,750 אנשי מקצוע העובדים עמם. בנוסף לכך, ג'וינט-אשלים פעלה בשיתוף עם מכללת אלקאסמי לפיתוח צוותים חינוכיים מהחברה הערבית. כל זאת, באמצעות מיקוד העבודה בשני נתיבי השפעה מקבילים: פיתוח תכניות ייחודיות לחברה הערבית (כגון: תכנית איכות החינוך בגיל הרך ותכנית "סנאד" לבתי הספר) והרחבת התכניות הקיימות בג'וינט-אשלים לחברה הערבית (כגון: "מוטב יחדיו", יזמות ותעסוקה לנוער, מרכזים למשפחה, תכניות הבריאות, ועוד). הצלחתה של ג'וינט-אשלים בזירה זו משתקפת

1 פירוט מורחב בנושא תכנון מול ביצוע של ג'וינט אשלים לשנים 2012-2014 מופיע בנספח א'.

הן מההכרה של משרד החינוך, שהובילה לפיתוחים חדשים, והן מהמעורבות המשמעותית והגדלה של אנשי מקצוע מהחברה הערבית כחלק מצוותי הפיתוח של התכניות.

**האוכלוסייה החרדית:** בהמשך לפתיחות גוברת והולכת של האוכלוסייה החרדית לטיפול בילדים ובבני נוער במצבי סיכון בתוך הקהילה, פיתחה ג'וינט-אשלים, בעבודה משותפת עם הקהילה, **תשעה** מענים הכוללים את תרבותה הייחודית של אוכלוסייה זו. מענים אלה השפיעו על מצבם של **4,500** ילדים ובני נוער, **4,600** הורים ו-**900** אנשי מקצוע העובדים עמם. גם בתחום זה פועלת ג'וינט-אשלים עם המכללות החרדיות לפיתוח צוותים מקצועיים מהחברה החרדית. בדומה לפעילות ג'וינט-אשלים בחברה הערבית, גם בחברה החרדית התקיימה העשייה בשני נתיבי השפעה מקבילים: פיתוח תכניות ייחודיות לחברה החרדית (כגון: תכנית מקדמת התפתחות במסגרות חינוך לגיל הרך, תכנית "אליין" לבנות ותכנית "בנין" לבנים) והרחבת התכניות הקיימות לחברה החרדית (כגון: "מוטב יחדיו", קידום בריאות, מרכזים למשפחה ו"משחק יחדיו"). הצלחתה של ג'וינט-אשלים בזירה זו משתקפת הן מההכרה של משרד החינוך, שהובילה לפיתוחים חדשים, והן מהרחבת שיתוף הפעולה עם הסמינרים המובילים בקהילה ומהעבודה עם המורים ועם ההכשרות הייחודיות של אנשי מקצוע (מורות, מורים, מלמדים).

### ג. מעבר מעשייה ממוקדת פרויקטים לתכניות "מטרייה"

במהלך השנים 2012-2014 פותחו בג'וינט-אשלים **חמש** תכניות מערכתיות ותשתיות מתוך התמקדות ב-**24** תכניות דגל במגוון נושאים. במקביל לכך, נבנו מערכי פעולה הנושקים לתחומי הפעולה הבין-תחומיים בתוך היחידות ובמרחב הפעולה הבין-יחידתי. מערכי פעולה אלה הניבו **חמישה** שיתופי פעולה, שמקסמו את הידע המקצועי, מיצו את המשאבים ומינפו את ניסיונם של אנשי המקצוע לטובת פיתוח מענים חדשניים ואפקטיביים יותר, כגון, חיבור בין תחום התנדבות לבין תחום צרכים מיוחדים, שהוליד תכנית להתנדבות בני נוער עם מוגבלות, במסגרת יישום יעדי משרד החינוך ללמידה משמעותית ומעורבות חברתית.

עם זאת, לא הצליח הארגון לצמצם את מספרן של התכניות החדשות והתכניות הקטנות. בשנים 2012-2014, פותחו בסך הכול **34** תכניות, בהשוואה ל-**32** תכניות בשלוש השנים לפני כן.

### ג. פיתוח וגיבוש תפיסה ומענים לנושאים חותכים

**הרחבת תכנית "מוטב יחדיו":** בין השנים 2012-2014 הורחבה התכנית ל-**27** יישובים ול-**43** שכונות, מתוכם **14** יישובים (22 שכונות) נמצאים בשלב ההטמעה המלאה ברשויות ו-**12** יישובים מקיימים ליווי מעטפת. ב-**10** יישובים נוספים חל תהליך של העתקת התכנית לשכונות נוספות בהשקעה רשותית. כמו כן, חל גידול במספר המשתתפים בתכנית מ-**25,000** בשנת 2012 ל-**44,000** בשנת 2014. הערך המוסף והתרומה המקצועית המתמשכת של העשייה במסגרת "מוטב יחדיו" תורגמו להחלטה של **360** - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון" לפתח את ההיבט הקהילתי בכל יישובי התכנית על בסיס הידע והניסיון המצטבר ב"מוטב יחדיו".

**קידום תפיסת שילוב והשתלבות:** ג'וינט-אשלים פועלת בשלושה מישורים מרכזיים: (1) בניית קבוצת השווים כגוף יוזם ופעיל בקהילה (תכנית רש"ת); (2) שילוב ילדים ובני נוער עם מוגבלות בפעילות פנאי ערכית ב-10 תנועות נוער, המובילות להגברת המודעות לחשיבות השילוב ולשילובם המעשי של ילדים עם מוגבלות; (3) שילובם של בני נוער עם מוגבלות בהתנדבות ובתרומה לקהילה.

**התנדבות ככלי ליציאה מסיכון:** בשותפות תלת-מגזרית ייחודית עם המגזר הממשלתי, הפילנתרופי והעסקי, מובילה ג'וינט-אשלים את "מיזם ההתנדבות הישראלי" לפיתוח תשתיות לאומיות לקידום ההתנדבות וההשתתפות החברתית. במיזם לוקחים חלק **120** נציגי גופים וארגונים משלושת המגזרים. לצד הובלת המיזם ומתוך התפיסה של ההתנדבות ככלי מרכזי ליציאה מסיכון, יזמה ג'וינט-אשלים מענים המחברים אוכלוסיות במצבי סיכון להתנדבות, ובהם פיתוח ייחודי של התנדבות משפחתית, שבמסגרתה פועלות כיום **350** משפחות מיישובים בפריפריה הגיאוגרפית והחברתית של ישראל.

**מיצוב ג'וינט-אשלים בקרב יזמים חברתיים ואנשי עסקים ישראליים:** במהלך השנים 2012-2014 חל גידול משמעותי בתקציבים שג'וינט-אשלים גייסה מן המגזר העסקי בישראל. בשלוש השנים האלה גייסה ג'וינט-אשלים מהיזמים החברתיים בארץ סכום של מעל ל-**15 מיליון ₪**, זאת בהשוואה ל-**1,35 מיליון ₪** שגויסו במהלך השנתיים 2010-2011. לא פחות חשוב מכך, ג'וינט-אשלים הופכת לכתובת מוכרת וידועה בקרב המגזר העסקי ומזוהה כגורם מקצועי, מוביל ומשפיע.

### 2. הישגי ביצוע מרכזיים ברמת היחידות

בנוסף לציון עשייתה של ג'וינט-אשלים בשנים 2012-2014, יצוינו להלן הישגים נבחרים של היחידות השונות הפועלות בג'וינט-אשלים:

#### היחידה לגיל הרך

**מרכזים לגיל הרך:** בשלוש השנים האחרונות פותח בשיתוף עם "360 - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון" מודל בין-משרדי למרכזי הגיל הרך. במסגרת המודל הוקמו 27 מרכזים לגיל הרך (מתוכם 16 חדשים ו-11 מרכזים ותיקים, שעשו הסבה למודל החדש) ופותח מערך ליווי והכשרה למנהלי המרכזים, למדריכים ולמפקחים. לקראת שנת 2016 תועבר האחריות המקצועית למרכזי הגיל הרך למשרד החינוך.

**הטמעה של "התחלה טובה":** בשבע השנים האחרונות פעלה ג'וינט-אשלים בשם "360 - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון" ופיתחה את התכנית "התחלה טובה" כפלטפורמה יישובית בגיל הרך, הפועלת ב-190 יישובים שונים בארץ. בשנת 2015 הושלם תהליך הטמעתה של "התחלה טובה" בתכנית הלאומית; ג'וינט-אשלים תישאר מעורבת בפיתוח ידע והכשרה ובפיתוח מענים חדשניים.

#### היחידה לילדים, נוער וצעירים

**יישום יעד ההכלה:** פותחו חמש תכניות חדשות לשלוש קבוצות אוכלוסייה: ציבור כללי, חרדים וערבים ובמסגרתן החלה פעילות ב-55 בתי ספר שונים ברחבי הארץ, בהיקף של כ-3,000 נהנים ישירים. התכניות בחינוך הממלכתי ("מקום בלב" ו"יובל") פועלות על הרצף הגילאי שבין בית הספר היסודי לחטיבת הביניים ויוצרות שיתוף פעולה ייחודי בין חמישה אגפים במשרד החינוך. התכניות במגזר החרדי והערבי משלבות עבודה בית ספרית ועבודה יישובית, לצד פיתוח מקצועי במכללות ובמוסדות להכשרת מורים.

**אוכלוסיות בקצה רצף הסיכון:** נושא קצה הרצף עמד בסדר עדיפות גבוה בתהליכי הפיתוח של היחידה. פותחו ארבע תכניות מרכזיות: "בראש אחר", לפיתוח ולכתיבת מודל עבודה עם חבורות רחוב, פעלה ב- ארבעה יישובים והשתתפו בה כ-120 בני נוער. תכנית "רעות", ליצירת מערך משלים להתערבויות פרטניות ומשפחתיות ולקידום התגייסות קהילתית במטרה לייצר מרחבים מיטיבים ובטוחים עבור נערות וצעירות במצבי מצוקה, פעלה בשני יישובים והשפיעה על כ-2,000 נערות ו-30 אנשי מקצוע. הוקמו שני בתי משפט קהילתיים בבאר שבע וברמלה, הוכשרו כ-60 אנשי מקצוע וכ-70 נאשמים החלו את התהליך בשנה האחרונה. התכנית "שער לחסות" פיתחה מענה חדשני, המאפשר את העמקת יכולת האבחון והרחבתה בחסות הנוער, קיצור רשימת המתנה למסגרות האבחון ותפיסת עבודה חינוכית-טיפולית, המבוססת על כוחות וחוזקות.

#### היחידה הבין-תחומית

**פיתוח ההיבט הקהילתי כמנוף מרכזי ליציאה ממצבי סיכון:** תפיסת העבודה הקהילתית, שאותה היחידה הובילה (באמצעות תכניות, כגון, "מוטב יחדיו" ומרכזים למשפחה) השפיעה על למעלה מ-2,000 משפחות ועל יותר מ-10,000 ילדים, בני נוער, תושבים ואנשי מקצוע, שלקחו חלק ישיר ופעיל ביזמות ובמהלכים חברתיים, העוסקים בחייהם ובסביבות מגוריהם. בנוסף לכך, גובשו מנגנונים והוקצו משאבים כדי לאפשר השתתפות אפקטיבית של חברי הקהילה בתהליכי תכנון וקבלת החלטות, כמו גם פותחו חומרים מקצועיים ייעודיים, הנוגעים ליישום התפיסה הקהילתית בקרב קהילות במצבי סיכון.

**חיזוק תכניות לקידום בריאות וביסוסן:** התכנית הורחבה מתשע ערים ב-2012 ל-16 ערים בשנת 2014 ומ-13,750 משתתפים בשנת 2012 ל-50,000 משתתפים בשנת 2014. כמו כן, פותחו חומרים מקצועיים ייחודיים, כמו גם מגזין אלקטרוני "מוקפץ", המגיע לתפוצה של למעלה מ-7,000 הורים בכל רחבי הארץ.

#### מרכז ידע ולמידה אשלים (מיד"א)

**פיתוח תפיסות, ידע וכלים** בשני תחומי למידה חדשים: בנושא ליווי רוחני פותח סמינר חשיפה ולמידה, המשותף לאנשי מקצוע בכירים מהממשלה ולנציגים מג'וינט-אשלים, שבו השתתפו 25 מקבלי החלטות וקובעי מדיניות ממשרדי הרווחה, החינוך והבריאות. בנושא ה"קולקטיב אימפקט" התקיימה למידה מהעולם ופותח ידע ייחודי, שהותאם למציאות הישראלית, והופץ לאנשי מקצוע, למקבלי החלטות ולבעלי עניין נוספים באמצעות פלטפורמות למידה שונות: למדה, פוסטים, ימי למידה ומאמרים.

**פיתוח מגוון פלטפורמות ללמידה:** פיתוח מערך ללמידה דיגיטלית, הכוללת הפקת תוכני למידה ברשת ל-10,123 אנשי מקצוע והפצת 16 גליונות "עט השדה" אלקטרוניים לאלפי נמענים. קיום כנסים וימי למידה, שבהם השתתפו 20,317 אנשי מקצוע ופיתוח קורסים והכשרות עבור 1,170 משתלמים.

בסך הכול נחשפו לפעילות מרכז הידע של ג'וינט-אשלים כ-40,000 אנשי מקצוע ממגוון רחב של תחומי דעת. לסיכום, במהלך השנים 2012-2014 הצליחה ג'וינט-אשלים לעמוד ביעדים שנקבעו: התעמקות באוכלוסיית היעד הקיימת והרחבה לאוכלוסיות נוספות (כמו משפחות וצעירים, חרדים וערבים), כמו גם מעבר לתכניות מערכתיות ולאומיות, (כגון "360° התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון", מיזם ההתנדבות ותכניות בתחום הקהילה). בנוסף לכך, ג'וינט-אשלים פיתחה קשרים ושיתופי פעולה עם יזמים חברתיים ואנשי עסקים ישראליים.



ג'וינט ישראל-אשלים  
2020-2016

תהליך התכנון ותוצריו



## תהליך התכנון האסטרטגי

חמש שנתי (2016-2020)

בהתאם להחלטת מנכ"ל אשלים, ד"ר רמי סולימני, נבנה מתווה עבודה לתהליך התכנון האסטרטגי. התהליך נמשך כ-11 חודשים, בין ינואר לנובמבר 2015, ונשען על התפיסה של "קולקטיב אימפקט" כגישה לשינוי חברתי ולהשפעה מערכתית רחבה. לצד למידה מעמיקה של תחומי הידע של עבודה עם ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון, נעשתה למידה מעמיקה מהעולם על קידום "קולקטיב אימפקט" כאסטרטגיה לשינוי חברתי משמעותי. ברוח תפיסה זו, הוגדרו שלושה מפתחות עיקריים להצלחה:

- **שיתוף ושותפות:** בתהליך העבודה המשותף לקחו חלק כל צוות אשלים - מנהלי התכניות, מנהלי התחומים ומנהלי היחידות, כמו גם מעגל נרחב של שותפים בכירים ממשרדי הממשלה, נציגי עמותות, נציגים נבחרים מרשויות מקומיות ומהמגזר העסקי, אשר רואיינו והשתתפו בוועדות המקצועיות. מעבר לכך, נעשה מהלך של שיתוף הציבור המקצועי הרחב ב"כנס אשלים".
- **בניית הסכמות:** בניית סדר יום משותף המבוסס על תהליכי למידה ובירור מעמיק כבסיס לקבלת החלטות בשני עוגנים: הראשון, חשיבה אסטרטגית משותפת, הסכמה על מהות הבעיות החברתיות והגדרת יעדים משותפים ומדידים מנקודת מבטה של אוכלוסיית היעד. השני, עבודה ארגונית מערכתית מובנית, לצורך קבלת החלטות מעוגנות, נתונים ונהלים של שיפור מתמיד, במטרה לקדם שינוי מערכתי.
- **תוצרים מחייבים:** ברוח החדשנות והייחודיות של גישת ה"קולקטיב אימפקט" נבנו שתי מפות עבודה מחייבות. האחת, המגדירה את המטרות והיעדים של אוכלוסיית היעד, והשנייה, מטריציונית, המגדירה את תהליכי העבודה והתוצרים של ג'וינט-אשלים. מפות אלו יחייבו את ג'וינט-אשלים בכל תהליכי הפיתוח, היישום וההטמעה העתידיים.

תהליך התכנון האסטרטגי היה מורכב משלושה שלבים עיקריים: שלב ההיערכות, שלב הכינוס ושלב הגיבוש. לכל אחד מהשלבים הוגדרו אבני דרך ותוצרים, כמתואר בתרשים. בחלק הבא נפרוס את שלושת השלבים, את מטרותיהם, את אבני הדרך והתוצרים המרכזיים בכל שלב.

### שלב ההיערכות - איסוף מידע ופיתוח ידע (ינואר - מאי 2015)

#### תיאור השלב ומטרותיו

ראשיתו של ה"מסע האסטרטגי" בשלב ההיערכות. שלב זה כלל שלוש אבני דרך מרכזיות במטרה לקדם תהליך למידה מעמיק של הבעיות המרכזיות בחייהם של ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון ובסביבה החברתית, שג'וינט-אשלים פועלת בה.

#### אבני דרך מרכזיות

##### 1. פיתוח תשתיות לתהליך התכנון

לצורך הובלת תהליך התכנון הוקם צוות מוביל, שחבריו מנכ"ל ג'וינט-אשלים, המשנה למנכ"ל וצוות מרכז ידע ולמידה אשלים. הצוות עסק בתיאום ובסנכרון כלל המאמצים לצורך תהליך של בניית הסכמה ארגונית רחבה ויצירת שפה משותפת. עבודת הצוות כללה:

א. בניית מתווה וכלים מתודיים לתהליך התכנון האסטרטגי השנתי, בהתחשב במתווים האסטרטגיים של השותפים (ג'וינט ישראל וממשלת ישראל);

ב. בניית מתווה ללווי ולהנחיה ליחידות אשלים, יחד עם ראשי היחידות והתחומים באשלים. מהלך זה כלל בניית ימי יחידה עם מנהלי היחידות והתחומים (בהתאם לצורך), הכנה משותפת של ימי תחום עם מנהלי התחומים, וכן הכנה של מפגשי הוועדות המקצועיות, בהתאם למתווה התכנון האסטרטגי;

ג. פיתוח ארגז כלים מסייע: בניית כלים לאיסוף מידע, לתיעוד ולניתוח ממגוון רחב של מקורות. הכלים כונסו בפורטל הארגוני, כדי להבטיח את שימור הידע הנצבר בתהליך התכנון;

ד. ניתוח חומרים והפצתם לכלל צוות אשלים: ניתוח כלל המידע והידע שנצבר, כעוגן לבניית שפה אסטרטגית משותפת.

### 2. איסוף מידע

מטרתו של האיסוף הייתה להרחיב את נקודות המבט המקצועית, ללמוד, ככל הניתן, על מצבם של ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון בישראל ולזהות מגמות וחדשנות בפיתוח מענים. תהליך האיסוף נעשה בשני ערוצים מקבילים: הערוץ הפנימי - עם צוות אשלים, לאור ניסיונם והיכרותם את השטח, ועם השותפים; הערוץ החיצוני - צוות אשלים נפגש עם שותפים וגורמים מקצועיים נוספים בארץ ובעולם. איסוף המידע נעשה בדרך זו:

- איסוף נתונים עדכניים וסקירת דוחות וניירות עמדה של מכוני מחקר, ממשלת ישראל, קרנות, אקדמיה וארגונים חברתיים, העובדים עם ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון;
- סקר זיהוי צרכים של הורים וילדיהם ביישובים המשתייכים לאשכולות חברתיים-כלכליים 1<sup>2</sup>-4;
- סבב ראיונות פתוחים עם מנהלים בכירים (דרג מנכ"ל) ואנשי מקצוע נוספים במשרדי הממשלה ובארגוני המגזר השלישי, הסקטור העסקי, האקדמיה והפילנתרופיה;
- דיונים אסטרטגיים, שהתקיימו בימי צוות אשלים ובוועדות המקצועיות. הדיונים הציפו צרכים<sup>3</sup>, תובנות ומגמות המזוהים על ידי הצוות והשותפים.

### 3. ניתוח ופרשנות של כלל חומרי הרקע

לקראת דיון ראשוני בעוגנים המרכזיים של ג'וינט-אשלים 2020, נעשו ניתוח ועיבוד של כלל החומרים שנאספו. בניתוח זה עלו שני אשכולות מרכזיים, שמהם נגזרו צעדי העבודה:

#### א. אשכול ה"מה": מהן הבעיות שאתן מתמודדות אוכלוסיות היעד של ג'וינט-אשלים, ומכאן, מהן התוצאות הרצויות:

- "קריאת הבעיה החברתית": דיון וחקר בשאלה מהן הבעיות המרכזיות שאתן מתמודדים ילדים, נוער, צעירים ומשפחות בסיכון, בניסיון להתקרב לנקודת המבט של קהל היעד, שעבורו המענים מפותחים. כל זאת, במטרה להתמקד בדרכי העבודה שיטיבו וישפרו את מצב אוכלוסיית היעד.
- הגדרת תוצאה מצופה: לאן רוצים להגיע? סימון תוצאה כללית, ברורה ומדידה, שתיבחן בשיפור מצבה של אוכלוסיית היעד;
- הגדרת תיאוריית השינוי לקידום התוצאות המצופות - מהן הפלטפורמות המרכזיות לקידום התוצאה המצופה?

#### ב. אשכול ה"איך": איך יוכלו תהליכי העבודה של ג'וינט-אשלים לשפר את מצבם של ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון ומשפחותיהם:

- הצגת הערך המוסף בתהליכי העבודה של הארגון: בחינה מחדשת של השאלה כיצד נתפס תפקידו של ג'וינט-אשלים;
- הגדרת עקרונות העבודה המרכזיים של הארגון;
- הגדרת ההצלחה הארגונית.

2 הסקר הטלפוני בוצע על ידי מכון TRI, בקרב 600 הורים לילדים עד גיל 18 (לתוצאות הסקר, ר' נספח ב').

3 בהמשך המסמך נמיר את המונח "צרכים" ל"בעיות", בהתאם לגישת ה"קולקטיב אימפקט", שמתמקדת ראשית בבעיה שלשמה נעשית הפעולה החברתית וממנה גוזרת דרכי פעולה ומענים. כאן נעשה שימוש במושג "צרכים", כי זה היה המושג שעלה בראיונות עם השותפים.

על בסיס שני אשכולות אלו נבנתה טיוטה ראשונה של שתי מפות - מפת ה"מה" ומפת ה"איך". מטרתה של המפה הראשונה הייתה לסמן את כיווני הפעולה המרכזיים של אשלים 2020 עבור אוכלוסיות היעד; מטרתה של המפה השנייה הייתה להגדיר את אופן הפעולה ואת התוצרים הנדרשים לקידום פעולות אלו. טיוטות אלו סגרו את חלק ההיערכות ושימשו בסיס לשלב הכינוס.

טבלת ריכוז - שלב היערכות	
תוצרי השלב	אבני דרך של השלב
<ul style="list-style-type: none"> <li>אשלים 2020 - מסמך מתווה ומתודולוגיה ראשוני;</li> <li>צוות מוביל וצוות מלווה (ביחידות);</li> <li>אתר ייעודי לאיסוף, ניהול ושימור הידע הארגוני (הפורטל);</li> <li>10 כלים מתודולוגיים והדרכתיים לאיסוף המידע ותיעודו.</li> </ul>	פיתוח תשתיות לתהליך התכנון
<ul style="list-style-type: none"> <li>מאגר ידע ונתונים המכיל למעלה מ-100 פריטים (דוחות, מאמרים, מחקרים, כתבות);</li> <li>סקר צורכי אוכלוסיית היעד (בוצע בקרב-600 הורים מיישובים באשכולות חברתיים כלכליים 1-4);</li> <li>52 סיכומי ראיונות עם אנשי מקצוע ומקבלי החלטות;</li> <li>סיכומי דיון של למעלה מ-20 מפגשי צוות בפורמטים שונים.</li> </ul>	איסוף מידע
<ul style="list-style-type: none"> <li>שתי מפות - אשלים 2020 (מפת ה"איך" ומפת ה"מה");</li> <li>טבלת "ההיגדים" שחולצו מהדיונים, מהסקר ומהראיונות.</li> </ul>	ניתוח ופרשנות של כלל חומרי הרקע

### שלב הכינוס - בניית הסכמות ארגוניות (מאי-יולי 2015)

#### תיאור השלב ומטרותיו

המעבר משלב ההיערכות לשלב הכינוס התקיים ב"כנס אשלים". מטרתו של הכנס הייתה להרחיב את מניפת החשיבה האסטרטגית ולאפשר לכמה שיותר אנשי מקצוע, העובדים עם ילדים, נוער וצעירים להשפיע על המפות של אשלים 2020. הקהל המקצועי הרחב, שהשתתף בכנס, שמע על כיווני העשייה הראשוניים של אשלים 2020, השמיע את דעתו המקצועית והשפיע על דרכי הפעולה העתידיות לקידום השפעה חברתית משמעותית. תוצרי שלב ההיערכות היוו בסיס לתהליך בניית הסכמות ארגוני ובניית שפה אסטרטגית משותפת של צוות ג'וינט-אשלים והשותפים המרכזיים, באשר למהות ההשפעה החברתית הנדרשת והדרך למימושה.

יצירת השפה המשותפת ובניית הסכמות נעשו באמצעות שתי מתודולוגיות מרכזיות:

1. מודל ה"מניפה הקולקטיבית": תהליך גיבוש הסכמות, המבוסס על תנועה בין דיונים מצומצמים, המאפשרים מיקוד, לבין דיונים רבי משתתפים, המאפשרים הגעה להסכמות רחבות ומחייבות. תהליך זה התבצע מספר פעמים והתנועה בין הרחבה לבין צמצום וחוזר חלילה אפשרה, מצד אחד, למקד את הדיון, ומצד אחר להגיע להסכמות רחבות שאפשרו התקדמות בתהליך. התהליך של "הלוך ושוב" הושפע מכלל התובנות שעלו לאורך שלבי העיבוד והתרגום, ואלה אפשרו עיבוד חוזר ונשנה של החומרים, כך שכל עיבוד חדש שימש מצע להמשך התהליך.

2. מודל ה"נדנדה": כדי להבטיח את הקוהרנטיות וההמשכיות בין כלל החלקים של התהליך, נדרש התכנון האסטרטגי לבצע תיקוף לעוגנים הארגוניים, "פעם למעלה ופעם למטה". התובנה המרכזית שהתגבשה בתהליך הלמידה המשותף, סימנה אתגר כפול: תיקוף "למעלה ולמטה" של ציר אוכלוסיית היעד, הכולל את החזון, המטרות והיעדים, ותיקוף "למעלה ולמטה" של ציר הפעולה, הכולל את הייעוד, תפיסת העבודה ותהליכי העבודה. הבנה קולקטיבית של האופן שבו החזון מתורגם למטרות וליעדים, והייעוד מתורגם לתפיסה ולתהליכי עבודה היוותה בסיס לבניית "משולש העוגנים הארגוני".

השימוש בשתי מתודולוגיות עבודה אלו אפשר בניית הסכמה קולקטיבית באופן הדרגתי, ככל שתהליך התכנון התקדם ועד לתיקופו ולאישורו על ידי הוועד המנהל, בנובמבר 2015.

#### אבני הדרך המרכזיות

1. יצירת מפת קידום אוכלוסיית היעד  
לאחר הצגה וקבלת משוב מקהל מקצועי רחב, שהשתתף בכנס, הופעל, ביום צוות אשלים, מודל ה"מניפה הקולקטיבית". הגדרת חזון ומטרות אשלים התבצעה בדיון במליאה, והיוותה בסיס לעבודת היחידות והתחומים. הצוותים ביחידות ובתחומים

למדו לעומק את עוגני הארגון, הצליבו בין מקורות מידע, ניסחו את מטרות היחידה ואת התחומים ומיקדו אותם בהתאם לבעיות קהל היעד. מפת מטרות היחידה ויעדי התחומים הובאה לדין בפני הוועדה המקצועית והובילה לשיפורם ולדיוקם. המטרות והיעדים של כל יחידה הוצגו לכלל צוות אשלים והתבצע תהליך של הענקת משנה תוקף לחזון ולמטרות של ג'וינט-אשלים. מהלך זה גם חזר וניסח ביתר בהירות את אוכלוסיית היעד שג'וינט-אשלים מכוונת אליה ובמקביל, חידד וניסח מחדש את יעדי הארגון.

2. יצירת מפת תהליכי העבודה

בהישען על ניתוח החומרים שהעלו אנשי המקצוע בשלב האיסוף והמשוב ב"כנס אשלים", הוחלט כי ניסוח מפת תהליכי העבודה של אשלים תתבצע בתהליך משותף לכלל הצוות. השלב הראשון בתהליך כלל את ניסוח הייעוד של ג'וינט-אשלים ואת תפיסת העבודה שלה. השלב השני עסק בבניית מפת תהליכי העבודה. צוות אשלים כולו הגדיר את עקרונות הפעולה ואת התוצרים המצופים מכל שלב. בסיום התהליך התבצע תיקוף של מפת תהליכי העבודה בחזרה לייעוד אשלים והוגדרו תיאוריות השינוי המרכזיות על בסיס העבודה שנעשתה ביחידות ובתחומים אשר תוקפו בחזרה לתפיסת העבודה שנבחרה. דיון מעמיק במפת תהליכי העבודה התקיים בוועד המנהל של ג'וינט-אשלים בנובמבר.

טבלת ריכוז - שלב כינוס	
תוצרי השלב	אבני דרך של השלב
<ul style="list-style-type: none"> <li>חזון ארגוני;</li> <li>שלוש מטרות על;</li> <li>10 יעדים מכווני תוצאה;</li> <li>תשע מטרות של היחידות (שתיים בגיל הרך, שלוש בילדים, נוער וצעירים, שתיים במשפחה וקהילה ושתיים במיד"א);</li> <li>34 יעדים של התחומים (שבעה בגיל הרך, 12 בילדים, נוער וצעירים, 10 במשפחה וקהילה וחמישה במיד"א).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>יצירת מפת קידום אוכלוסיות היעד</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ייעוד ג'וינט-אשלים;</li> <li>תפיסת העבודה;</li> <li>מפת תהליכי העבודה;</li> <li>רשימת תיאוריות השינוי המרכזיות.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>יצירת מפת תהליכי עבודה</li> </ul>

שלב הגיבוש - מתכנון ליישום (יולי-נובמבר 2015)

עניינו של השלב השלישי והמסכם של תהליך התכנון האסטרטגי הוא סגירת כל הקצוות והסכמה ארגונית על שני תוצרים מרכזיים:

- אשלים 2020: גיבוש כלל העוגנים הארגוניים לכדי מסמך אשר הוגש לאישורו של הוועד המנהל;
- מתווה להטמעת תפיסת עבודה, ידע וכלים של אשלים 2020.

טבלת ריכוז - שלב הגיבוש	
תוצרי השלב	
<ul style="list-style-type: none"> <li>מסמך לוועד המנהל;</li> <li>מתווה להטמעת תפיסת עבודה, ידע וכלים.</li> </ul>	

## אינדקס מושגי יסוד (העוגנים הארגוניים)

חזון ארגוני: מטאפורה מארגנת, מעין תמונת העתיד של המציאות הנשאפת עבור אוכלוסיית היעד של הארגון. החזון מכוון את הארגון ומתאר את המציאות שאליה הוא שואף להגיע.



ייעוד ארגוני: מדגיש את הסיבה העיקרית בגינה הארגון מתקיים ופורס את הפעולות המרכזיות שהארגון יבצע על מנת לממש את החזון ולהבטיח את קיומו ואת הרלוונטיות שלו לאורך זמן.



תפיסת עבודה ארגונית: מקבץ רעיונות, תפיסות ועקרונות מקצועיים, המניעים את הארגון לפעולה, מנחים אותו בתהליך הגדרת המטרות והיעדים ומסייעים לו לבחור את דרכי הפעולה להשגתם.



מטרה: הישג נשאף, המקדם את הארגון בדרך למימוש חזונו. מטרה מגלמת בתוכה את השינוי המיוחל שיתחולל בקרב אוכלוסיית היעד בתקופת זמן מוקצבת (בדרך כלל, מטרת מנוסחות בטווחי זמן של מספר שנים).



יעד מכוון תוצאה (SMART AIM): תוצאה ייחודית ונהירה, המתייחסת לאוכלוסיית היעד. היעד תמיד מדויק (Specific), מדיד (Measurable), מציאותי וישים (Attainable), רלוונטי (Relevant) ותחום בזמן (Timely). היעדים הם למעשה אלה המקדמים את הארגון אל עבר המטרה הרצויה.



תיאוריית השינוי: פעולה נקודתית שהארגון בוחר לנקוט על מנת לחולל שינוי ולממש את היעדים אשר בטווח הזמן הארוך ישיגו את המטרות. תיאוריות השינוי הארגוניות נגזרות מהמטרות ומהיעדים, הממחישים את הערך הייחודי המוסף של הארגון ונבחרים בהתאם לתפיסת העבודה הארגונית ולסך המשאבים העומדים לרשותו.







## אשלים 2020

בשנים האחרונות מתפתחת בישראל ובעולם הבנה, כי קידום שינוי חברתי הוא משימה מאתגרת, נוכח העובדה שרוב הבעיות החברתיות הן בעיות מורכבות - החל בפערי חינוך והשכלה וכלה בחיים בעוני. לאור המורכבות החברתית והמערכתית הגוברת והולכת, החליט מנכ"ל ג'וינט-אשלים, ד"ר רמי סולימני, להוביל במהלך 2015 תהליך תכנון אסטרטגי מובנה ומסודר לחמש שנים, כזרז לקבלת החלטות ניהוליות מהותיות, להמשך תכנון ופיתוח מענים ושירותים לאוכלוסיות היעד ולגיבוש מענה ארגוני הולם.

ייחודו של התכנון אסטרטגי של ג'וינט-אשלים 2020 בא לידי ביטוי בשני הקשרים של קבלת אחריות והתחייבות לתהליך של שיפור תוצאות מתמיד: בהקשר המערכתי ובהקשר של אוכלוסיות היעד. על מנת לתת תוקף ארגוני להתחייבות כפולה זו, נבנו שתי מפות דרכים - הראשונה מכוונת ומחויבת לאוכלוסיות היעד, והשנייה מחויבת לתהליכי עבודה ולתוצרים ארגוניים.

### א. מפה לקידום שינוי בחייהם של ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון

התוצאה הרצויה עבור המשתתפים בתכניות הפיילוט של ג'וינט-אשלים היא, קודם כל, שיפור רווחתם וחייהם. לצורך כך, נדרש הארגון לענות על שאלות, כגון: מהי הצלחה מבחינת ג'וינט-אשלים? כיצד ייראה העתיד אם ג'וינט-אשלים תצליח בעבודתה? מהי תמונת המצב המיטבית עבור קהל היעד? מענה לשלוש השאלות הללו מסמן את השאיפה הארגונית של ג'וינט-אשלים לתמונת העתיד הרצויה, הממחישה את ההישגים ומדגישה את המחויבות הארגונית לאוכלוסיית היעד.

#### חזון

ג'וינט-אשלים שואפת לקדם שוויון הזדמנויות, סולידריות חברתית וערבות הדדית למען רווחתם ושלומם של ילדים, בני נוער, צעירים ומשפחות במצבי סיכון, שיביאו למוביליות חברתית ולשילובם המיטבי בחברה הישראלית.

הגדרת החזון טומנת בחובה התייחסות לאוכלוסיית היעד של ג'וינט-אשלים. התרשים שלהלן מתאר את האבחנה בין אוכלוסיית היעד לבין המערכות התומכות בקידומה של אוכלוסיית היעד. בהתאם, הילדים, הנוער והצעירים במצבי סיכון, הם אוכלוסיית היעד המרכזית, שלקידומה מחויבת העשייה של אשלים. המשפחה והקהילה נמצאות "על התפר", שבין אוכלוסיית היעד לבין המערכת התומכת. זאת, משום שהסביבה המקיפה את הילדים, בני הנוער והצעירים בסיכון חיה ברובה הגדול במצב סיכון בעצמה, ולכן היא יעד להתערבות בפני עצמו. עם זאת, ברור, כי המשפחה והקהילה גם הן מערכות תומכות, אשר שינוי במצבן יוביל באופן ישיר גם לשינוי במצבם של הילדים. בהתאם, תכניות אשלים אשר יתמקדו במשפחה ובקהילה ידרשו להוכיח שינוי לא רק במצבן, אלא גם במצבם של הילדים. אוכלוסיית אנשי המקצוע וקובעי המדיניות הוגדרה כמערכת תומכת וככזאת היא מהווה פלטפורמה מרכזית לקידום אוכלוסיית היעד ולשינוי חברתי.



תרשים 1: אוכלוסיות היעד והמערכות התומכות

מכלול המטרות של ג'וינט-אשלים נותן משמעות ותוקף לחזון אשלים, משקף את סדרי העדיפויות הארגוניות בעבור אוכלוסיות היעד, המשתתפות בתכניות הפיילוט, ומשרטט את הישגים הרחבים שג'וינט-אשלים שואפת להגיע אליהם.

מטרות אלו ממחישות את הראייה מכוונת התוצאות, השואפת להתפתחות מיטבית של הילדים, בני הנוער והצעירים במצבי סיכון. ההתפתחות המיטבית כוללת את סל צורכי אוכלוסיית היעד: הצרכים ההתפתחותיים-קוגניטיביים, הצרכים ההתפתחותיים-רגשיים והצרכים ההתפתחותיים-חברתיים, הכול בהתאם לגיל ולשלב ההתפתחותי. מכאן עולה, כי המשפחה עצמה וכן הקהילה הסובבת מהוות יעד מרכזי להתערבות בפני עצמן (ר' תרשים 2).



קהילה תומכת ומקדמת את הילדים, נוער, צעירים ומשפחותיהם



התפתחות מיטבית של ילדים, נוער וצעירים בסביבתם



משפחה כמערכת מיטיבה לחבריה

תרשים 2: ג'וינט-אשלים 2020 - מטרות

שלוש המטרות המרכזיות מכוונות ליצירת מעגל תמיכה רחב לילדים, לנוער ולצעירים ולסביבה המקיפה אותם, כך שיוכל לתמוך בהם בצורה מיטבית. לכל אחת מן המטרות הוגדרו יעדים מכווני תוצאה. היעדים מנוסחים בהתאם, במונחים של התוצאות המצופות עבור כל קהל יעד:

**א. התפתחות מיטבית של ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון מתקיימת בסביבה חברתית שבה הם:**

- חווים התקשרות בטוחה ומסוגלות אישית;
- מרגישים שייכות ומגלים מעורבות חברתית חיובית;
- רוכשים כישורי חיים וחווים למידה משמעותית;
- גדלים בסביבה מוגנת, בטוחה ובריאה.

**ב. משפחה כמערכת מיטיבה לחבריה - בסביבה שבה היא:**

- מפתחת חוסן עבור חבריה;
- מרגישה שייכות לקהילתה ומעורבת בה;
- הורים מתפקדים באופן מיטבי ומרגישים מעורבים בחיי ילדיהם.

ג. קהילה תומכת ומקדמת ילדים, נוער, צעירים ומשפחותיהם, תוך:

- פיתוח חוסן ותמיכה בחבריה;
- קידום מעורבות חברתית וקהילתית;
- בניית סביבה מקדמת, בטוחה, בריאה, מכילה ומונגשת לכל חבריה.

**באשר לילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון** - היעדים עוסקים בקידום ההתקשרות והמסוגלות האישית, ההשתייכות והמעורבות החברתית, כישורי חיים, למידה משמעותית, מוגנות ובריאות; **באשר למשפחה** - היעדים עוסקים בחוסן, שייכות, תפקוד הורי ומעורבות בחיי ילדיהם **ובאשר לקהילה** - היעדים עוסקים בחוסן, מעורבות חברי הקהילה והיותה מערכת מכילה ובטוחה. החיבור בין היעדים, שמציבה אשלים, יוביל לקידום איכות חייהם ושלמותם של ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון ויחייב את המערכות התומכות - משפחה וקהילה - להוות עבורם מקור לביטחון וליציבות. בהתאם, תכניות אשלים, שיובאו לאישור הוועד המנהל, יידרשו להצביע על אחד או יותר מן היעדים שבכוונת התכנית לקדם.

### ב. מפה לקידום תהליכי עבודה ותוצרים ארגוניים

תהליכי העבודה מגדירים את **תיאוריית הפעולה העתידית למימוש החזון, המטרות והיעדים**. למימוש החזון ולהבטחת קיומו לאורך זמן נדרשת ג'וינט-אשלים לענות על שאלות, כגון: מהו תפקידו הייחודי של הארגון? כיצד על הארגון לפעול על מנת לממש את חזונו? מענה לשאלות אלו מגדיר את ייעודה של ג'וינט-אשלים ומשקף את תרומתה הייחודית כחברת הזנק חברתית לפיתוח מענים עבור ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון:

#### ייעוד

ליזום, לפתח ולהטמיע מיזמים חדשניים בשירותים החברתיים בשותפות עם משרדי הממשלה, יחד עם רשויות מקומיות, חברה אזרחית והמגזר העסקי, אשר ישפיעו על המדיניות הממשלתית ויביאו לשינוי במצבם של ילדים, בני נוער, צעירים ומשפחות במצבי סיכון.

הצהרת הייעוד מהווה מסגרת מנחה של הכוונות הארגוניות של ג'וינט-אשלים והיא חלק בלתי נפרד מתהליך קבלת ההחלטות וגיבוש השפה המשותפת, המקדמת את הצעדים לשינוי המיוחל עבור ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון.

חלק מרכזי בתהליך של בניית הסכמות ושפה משותפת נשען על הגדרת התפיסות והעקרונות המקצועיים המנחים את ג'וינט-אשלים בקביעת המטרות והיעדים ובבחירת דרכי הפעולה להשגתם. מענה לשאלות, כגון: מהן הנחות היסוד של ג'וינט-אשלים, מהו ה"אני מאמין" המקצועי ומהן התיאוריות החברתיות המובילות את העשייה של ג'וינט-אשלים מניח את היסודות לתפיסת העבודה האקולוגית-מערכתית בשנים הקרובות:

#### תפיסת העבודה האקולוגית-מערכתית

תהליך פיתוח מיזמים חברתיים עבור הפרט במציאות מורכבת, מחייב ראייה כוללת רחבה הלוקחת בחשבון את כלל הגורמים המשפיעים עליו בסביבתו הקרובה (כגון, בני קבוצת הגיל, בני משפחה, חברי הקהילה) ובמעגלי סביבה רחבים יותר (כגון, מעגל אנשי מקצוע, קובעי מדיניות, מוסדות ציבור, רשויות מקומיות ומשרדי הממשלה).

פיתוח מענים ותפיסות, המתבססים על יחסי גומלין בין גורמי הסביבה השונים לבין הפרט, תורם לקידום בריאותו ורווחתו ומייצר תנאים הולמים להתפתחותו המיטבית.

התפיסה האקולוגית מניעה את התרבות הארגונית ומשפיעה על הערכים והעקרונות הקיימים בבסיס תיאוריית הפעולה של ג'וינט-אשלים. בהמשך להגדרת הייעוד הארגוני ותפיסת העבודה, הוגדרו תהליכי העבודה אשר יסייעו לג'וינט-אשלים לפעול באופן מיטבי.

הגדרת **תהליכי העבודה** של ג'וינט-אשלים נשענה הן על ניתוח כלל החומרים שנאספו בשלב ההיערכות והן על המגמות הרווחות בעולם. בהתאם, נבנה מודל פעולה מטריציוני בשני צירים - ציר הזמן וציר העקרונות המנחים לפעולה:

**ציר הזמן** תואם את המודל התלת-שלבי של ג'וינט-ישראל (DNA) ומגדיר שלושה שלבים מרכזיים בבניית התכנית:

א. שלב הפיתוח: מתחיל בהגדרת הבעיה ובניית השותפות, ממשיך במתן הגדרה ברורה של מערך ההתערבות, ומסתיים בהגשת תכנית ההתערבות לאישורו של הוועד המנהל.

ב. שלב היישום: מתחיל עם הפעלת פיילוט התכנית, ממשיך עם תהליכי ההתאמה והשינוי הנדרשים תוך כדי תהליך היישום, ומסתיים בגיבוש הסופי של מודל ההפעלה. התוצרים המצופים של שלב היישום הם דיווח תקופתי המצביע על התקדמות היישום ומציב יעדים לשינוי ולהתקדמות.

ג. שלב ההטמעה: השלב האחרון שבמעורבותה של ג'וינט-אשלים, העוסק בבניית תהליכי ההפצה וההטמעה של מערך ההתערבות כמודל מגובש. התוצר המצופה של שלב זה הוא המארז המסכם של המודל, הכולל התייחסות לכלל החלקים ומגדיר את מודל ההפעלה המיטבי.

**ציר העקרונות המנחים לפעולה** מבטיח את קיומם של המהלכים המיטביים בתהליכי הפיתוח, היישום וההטמעה של התכנית. לציר זה הוגדרו חמישה עקרונות פעולה:

א. ניהול השותפות ובנייתה: זיהוי השותפים הרלוונטיים, בניית השותפות כמבוססת על התרומה הייחודית של כל שותף למהלך, ניהול השותפות ואחזקתה לאורך זמן והגדרה מחודשת שלה בסיום הפיילוט.

ב. ידע ולמידה מתמדת: קיום למידה מתמדת בכל שלבי התכנית, החל משלב הפיתוח, דרך היישום ועד גיבוש המודל. הלמידה מסייעת לחדד את הבעיה ואת התוצאה הרצויה, כמו גם להמשיג את העקרונות הייחודיים למודל ולגבש אותם לכדי תורת עבודה.

ג. עבודה עם נתונים מכווני תוצאות: עבודה שוטפת עם נתונים (המצריכה איסוף ושימור נתונים, עיבודם והפקת מסקנות מהם) תאפשר לייצר תהליכי שיפור מתמיד של מודל ההתערבות, שיבטיח דיוק ומיקוד בשיפור התוצאות עבור קהל היעד של התכנית.

ד. מודל ההתערבות: בחינת חלופות למודל ההתערבות המתאים ביותר, קיום הליך מתמיד של שינוי והתאמה של המודל, בהתאם לתוצאות הנצפות, וסיום שלב הפיילוט כאשר מודל ההתערבות מגובש וברור.

ה. משאבים וקיימות: ריכוז ותכלול אוסף המשאבים הקיימים והנדרשים למודל ההתערבות אשר יבטיחו את קיימות המודל לאורך זמן.

בתרשים תהליכי העבודה (המופיע להלן) הוגדרו התוצרים המצופים לכל שלב ולכל עקרון פעולה, אשר יישומם יבטיח את ההתקדמות המיטבית של התכנית. תוצרים אלו יאפשרו לצוות התכנית (צוות ג'וינט-אשלים וכלל השותפים) לעקוב אחרי התקדמות התכנית ולהבטיח את יישומה בהתאם לתכנון.

הטמעה (A)	יישום (N)	פיתוח (D)	שלבים עקרונות פעולה
הגדרה מחודשת של אחריות השותפים (מסמך הבנות)	מנגנון ארגוני מבוסס, מקצועי ומחויב עם סדר יום ברור ומוסכם	צוות פיתוח הגדרת עקרונות השותפות ותפקידים	בניית שותפות וניהולה
מעטפת ידע הפצת ידע (הכשרות ימי עיון)	המשגה של המרכיבים הייחודיים של יחידת ההתערבות	הגדרת הבעיה, אוכלוסיית היעד ותוצאה רצויה מאגר ידע הכולל BP ומענים קיימים חסרים	ידע ולמידה מתמדת
תוצאות סופיות (מחקר הערכה)	נתוני מדידה שוטפים של אוכלוסיית היעד כבסיס לשיפור ולהערכה מתמידים	יעדי תוצאה מדידים בנוגע לקהלי היעד תשתית מדידה והערכה בסיס נתונים המייצר תמונת מצב TO על ציר הזמן	עבודה עם נתונים מכווני תוצאות
מודל מתוקף	התערבויות אפקטיביות מותאמות לתוצאות המדידה	הגדרת המענה/יחידת התערבות כולל תפוקות	מודל ההתערבות
תשתיות, מנגנונים ותקציבים מוטמעים	הקצאת משאבים מותאמים	מפת התכנות הכוללת תשתיות, מנגנונים ומשאבים מודל תקציבי כולל מחויבות להטמעה	משאבים קיימות

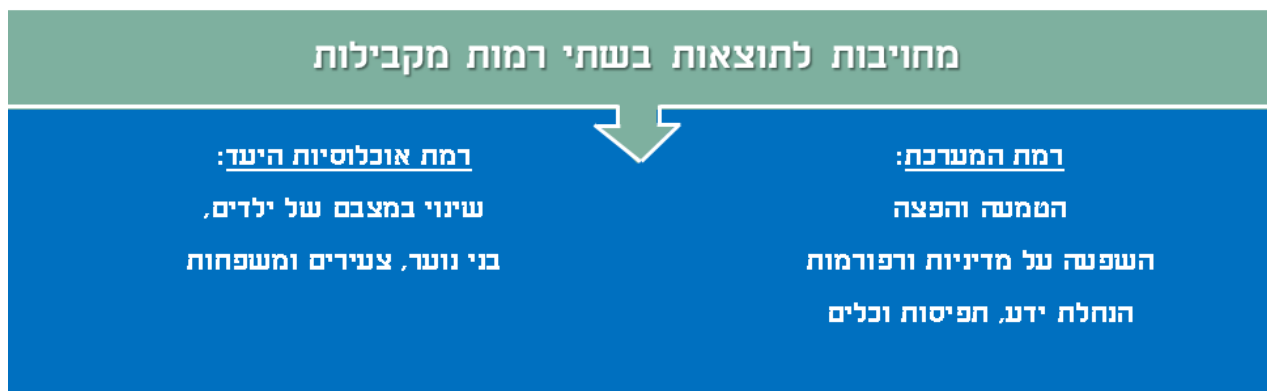
מארז מסכם: ידע, הערכה, מודל עבודה

משוב שנתי: התקדמות והפקת לקחים

דף פתיח לוועד מנהל

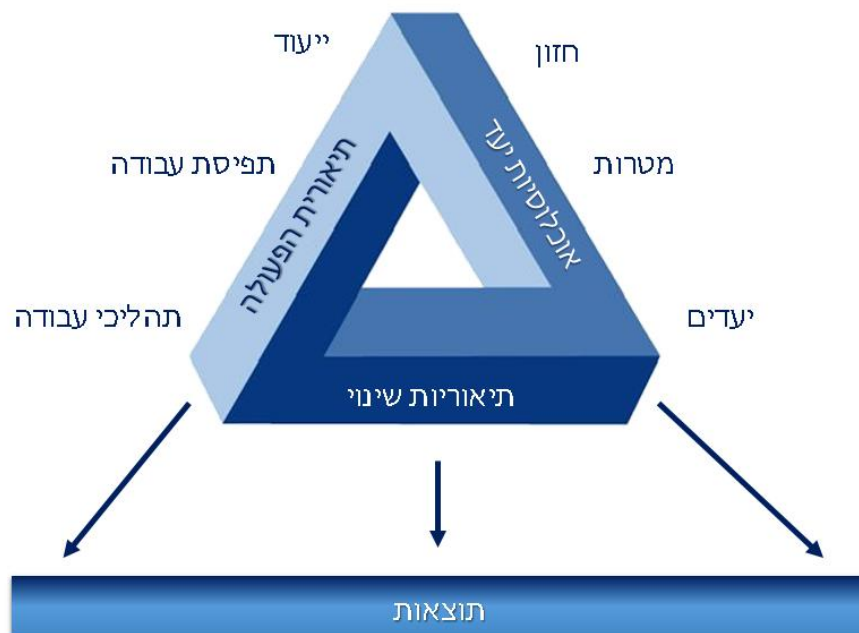
החיבור בין מפת תהליכי העבודה המקדמים שינוי מערכתי לבין המחויבות לקידום שינוי באוכלוסיית היעד, מצריך הגדרה ברורה של הכלים ושל האמצעים המרכזיים שבהם ייעשה שימוש. כלים ואמצעים אלו מוגדרים **כתיאוריית השינוי** של ג'וינט-אשלים וכוללים שלושה רכיבים מרכזיים אשר יקדמו ביחד ובנפרד שינוי משמעותי, מערכתי ופרטני:

- **פיתוח מודלים ותשתיות מגוונים תואמים לצרכים:** כגון, מענים ושירותים לאוכלוסיות היעד, סטנדרטים מקצועיים, כלים מתודולוגיים, תפיסות עבודה ודרכי עבודה;
  - **הובלת תהליכי למידה:** ליווי אנשי צוות, הדרכתם והכשרתם, פיתוח ידע והנגשתו;
  - **פעולה בשותפות:** בין-מקצועית, רב-מערכתית, רב-מגזרית.
- כלל העוגנים הארגוניים, בציר אוכלוסיית היעד (חזון, מטרות ויעדים) ובציר תיאוריית הפעולה (ייעוד, תפיסות עבודה, תהליכי עבודה ותיאוריית השינוי), מובילים למחויבות ארגונית **לתוצאות** בשתי רמות במקביל:
- ברמת המערכת** - הנחלת ידע, תפיסות וכלים, הרחבת ההטמעה וההפצה והשפעה על מדיניות ורפורמות;
- ברמת אוכלוסיות היעד** - שינוי מוכח וברור בקרב קהל היעד אשר השתתף בפילוט.



תרשים 4: ג'וינט-אשלים 2020 - מחויבות ארגונית לתוצאות

מהלך התכנון האסטרטגי כולו ותוצריו כנסו ל"משולש העוגנים הארגוני", המשקף את האחריות והמחויבות הארגונית הכפולה והמציג את העוגנים המרכזיים ליישומה (ר' תרשים 5 להלן):



תרשים 5: ג'וינט-אשלים 2020 - משולש העוגנים הארגוני

## אשלים 2020 מטרות ויעדים מכווני תוצאה

בפרק זה יוצגו הבעיות המרכזיות, המטרות והיעדים מכווני תוצאה ותיאוריות השינוי של יחידות הביצוע של אשלים ושל מרכז ידע ולמידה אשלים (מיד"א), כיחידת תמך רוחבית.

### היחידה לגיל הרך

מטרות היחידה:

- התמודדות מיטבית של הורים במצבי סיכון עם גידול ילדיהם בגיל הרך ועם בניית יחסים משפחתיים;
- שלומות (well-being) ואיכות חייהם של ילדים במסגרות החינוך והטיפול לגיל הרך, בבית ובקהילה.

בעיות מרכזיות ברמת היחידה:

**עיקוב בהתפתחות המיטבית של ילדים בגילי לידה עד שש שנים**

התפתחות ההורות במשפחה ואיכות קשר הילדים עם הוריהם היא קריטית להתפתחות מיטבית ופגיעה כשמדובר באוכלוסיות בסיכון. מעבר לכך, בטיפול המערכתי בילדים בגיל הרך בישראל, ובעיקר בגיל הינקות (לידה עד שלוש שנים), קיים ביזור תחומי אחריות בין משרדי הממשלה השונים, המקשה על בניית דרכי עבודה משותפות של מערכות האיתור והטיפול. מצב זה גורם ל-

- היעדר סטנדרטים מקצועיים של הדרכה ופיקוח;
  - מחסור בכלים יישומיים לטיפול;
  - קושי באיתור תינוקות, פעוטות וילדים רכים בסיכון;
  - אי-מתן טיפול בסמיכות לאיתור;
  - קושי בקבלת טיפול מותאם לבעיות בשלב התפתחותי מוקדם.
- בעיות אלו מעלות את הצורך במתן מענים שיעסקו באיכות הטיפול, הלמידה, האינטראקציה והתשתיות, במסגרות טיפול וחינוך לגיל הרך (מעון, משפחתון, גן ילדים).

תיאוריות השינוי של היחידה:

- פיתוח מענים לילד ומשפחתו;
- פיתוח ההון האנושי של צוותי הגיל הרך;
- פיתוח תפיסה יישובית ומודלים של עבודה לקידום מערך השירותים לגיל הרך;
- קידום מדיניות וסטנדרטים של פיקוח והדרכה לתפקידים, לשירותים ולמסגרות לגיל הרך.

### תחום הורים וינקות

**יעד א':** ילדים בגילי לידה עד שלוש שנים בבית ובקהילה, יקבלו תמיכה וטיפול בהתאם לצורכיהם ההתפתחותיים.

**פירוט הבעיה והיקפה:** ילדים והורים בגילי לידה עד שלוש שנים בפרפריה אינם זוכים להנגשת שירותים ומידע ואינם מקבלים תמיכה וטיפול מקצועי בהתאם לצורכיהם ההתפתחותיים.

מחקר אשר נערך על ידי מכון ברוקדייל (סיקרון-ואזן, רותם ובן-רבי, 2015) מלמד, כי הורים ואנשי מקצוע מעידים על מחסור בהנגשת מענים איכותיים מסובסדים, מוכרים ומפוקחים, כגון שירותי העשרה, בריאות וחינוך. המחקר

מצביע גם על מחסור באנשי מקצוע מנוסים - עובדות סוציאליות, אחיות ומטפלות במקצועות פרה-רפואיים. הדבר נכון במיוחד בפריפריה, בקרב האוכלוסייה החרדית וביישובים הערביים והבדואים. לצד אלה, קיימת בעיית נגישות לנתונים הנוגעים לתחומי ההתפתחות השונים של ילדים בגיל הרך בכלל, ובגיל הינקות (לידה עד שלוש שנים) בפרט, נוכח הפרגמנטציה הקיימת בין המערכות והיעדר משרד או גוף אחראי לטיפול בנושא הגיל הרך, הן ברמה הלאומית והן ברמה היישובית.

### תיאוריות השינוי להשגת היעד:

- פיתוח והנגשה של מענים ותכניות ביתיות לילד ולמשפחתו;
- חיזוק צוותי הגיל הרך בפריפריה באמצעות פיתוח ידע והכשרות מותאמים לגיל הינקות;
- פיתוח תפיסת עבודה יישובית בין-מקצועית לקידום מערך השירותים לקבוצת גיל זו.

**יעד ב':** הורים החיים בסביבות או במצבים מגבירי סיכון יתמודדו בהצלחה עם אתגרי ההורות בגיל הרך.

**פירוט הבעיה והיקפה:** קושי של ההורים השוהים במצבי סיכון להתמודד עם גידול הילד בגיל הרך.

התפתחות הילד בגיל הרך תלויה במספר גורמים מהותיים (סיקרון-ואזן, רותם ובן-רבי, 2015):

- התפתחות מיטבית וחוסן של הוריו כאנשים בוגרים;
- תמיכה משפחתית וקהילתית;
- ידע, מידע ומודעות הורית;
- ידע, למידה וכלים לאנשי מקצוע בכל הקשור לדיאלוג עם הורים.

היעדר אחד או יותר מגורמים אלו עלול לפגוע בהתפתחות תקינה ובתפקוד המיטבי של ילדים בגיל הרך בכלל, ובגיל הינקות, בפרט. חיזוק לכך עולה מנתוני המיפוי של "360 - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון", שמהם עולה, כי 70% ממצבי הסיכון בגיל הרך נובעים מטיפול הורי ומהשתייכות למשפחה (מידעון התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, 2011). נתונים אלה מקבלים משנה תוקף בסקר שערכה חברת "דיאלוג" עבור ג'וינט-אשלים, אשר מצא, כי הורים לילדים בגיל הרך מעדיפים לפנות לקרובי משפחה וחברים להתיעצות ולליווי מאשר לאנשי מקצוע (סקר בקרב הורים לילדים בגילאי 0-3, 2014).

### תיאוריות השינוי להשגת היעד:

- פיתוח מענים מותאמים להורים ולהורים לעתיד (ליווי משלב ההיריון);
- הכשרת צוותי הגיל הרך במוסדות חינוך וטיפול לעבודה עם הורים;
- פיתוח תפיסה, מודלים ופלטפורמה יישובית, ארגונית ומקצועית לעבודה מיטבית עם הורים.

**יעד ג':** ילדים בגיל הינקות יזכו לטיפול וחינוך איכותיים של צוותי המסגרות המפוקחות.

**הגדרת הבעיה והיקפה:** איכות החינוך והטיפול שהילדים מקבלים במסגרות מפוקחות רבות אינם מספקים.

בעיה זו נובעת בעיקר מהסיבות הבאות:

- היעדר סטנדרטים מקצועיים אחידים;
- היעדר רמה מקצועית נאותה של הצוות החינוכי;
- היעדר הסדרה של הקשר בין המסגרות לבין הרשות המקומית והשירותים לגיל הרך;
- אי-השלמת הגשת חוק הפיקוח על המעונות, הכולל סטנדרטים בטיחותיים, פדגוגיים, פיזיים, ועוד (רבינוביץ', 2015).

בין השנים 2003-2013 נעשו בישראל ניסיונות מספר להנהיג סטנדרטים של איכות טיפול במסגרות לגיל הרך. במסגרת הצעת חוק הפיקוח על מעונות יום לפעוטות (2008) הוצע להסדיר את המצב באמצעות הרישיון שיוטנה בעמידה בקריטריונים, כגון הכשרת המטפלות, יחס קבוע בין מספר המטפלות למספר הילדים, תנאי תברואה ותזונה הולמים ובטיחות.

### תיאוריות השינוי להשגת היעד:

- פיתוח סטנדרטים להדרכה, לפיקוח ולטיפול במסגרות גיל הינקות;



- בניית הכשרות והדרכות על הרצף שבין האוניברסלי לסיכון עבור צוותי מטפלות, מדריכות, מנהלות ומפקחות;
- פיתוח מענים ייחודיים למסגרות.

### תחום החברה הערבית

**יעד א':** ילדים בחברה הערבית והבדואית יהיו בשלים למעברים למסגרות חינוך מפוקחות ויגיעו מוכנים לכיתה א'.

**פירוט הבעיה והיקפה:** הימצאות פערים התפתחותיים בקרב ילדים בגיל הרך בחברה הערבית.

- אוכלוסיית הילדים הערבים במדינת ישראל מונה כ-271,000 נפש, מתוכם כ-154,000 ילדים בני שלוש עד שש;
- 70% מהילדים חיים ביישובים באשכול חברתי-כלכלי 1-3 (מכון ביסאן, 2013);
- כשני שלישים מהילדים הלא יהודים במדינת ישראל (66.4%) חיו מתחת לקו העוני בשנת 2013 (המועצה לשלום הילד, 2014);
- 21% מכלל הילדים בגילי שלוש עד שש בחברה הערבית אינם נמצאים במסגרות החינוך הפורמלי (מכון ביסאן, 2013). בחברה הבדואית עולה נתון זה ל-66%;
- בגיל הינקות רק 3.4% מהילדים הבדואים שוהים במסגרות חינוך-טיפולי;
- ההישגים ההתפתחותיים של ילדים בדואים בגיל הרך נמוכים משמעותית מאלה של כלל האוכלוסייה. מנתוני מיפוי "360- התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון" עולה, כי 81% מהילדים הבדואים המאותרים בתכנית הם עם בעיות בהשתייכות למשפחה; למעלה ממחצית מהילדים (57%) בעיות בתחום הקיום הפיזי, הבריאותי וההתפתחותי; לכ-45% בעיות בתחום הלמידה ורכישת מיומנויות; ל-35% בעיות בהשתייכות ובהשתלבות חברתית; ל-31% בעיות רווחה ובריאות רגשית; ל-20% בעיות הקשורות להגנה מאחרים ו-2% מאופיינים בהתנהגויות סיכון (מתוך מאגר נתוני המיפוי של "360- התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון" בשנים 2009 - 2011, 2012 - 2013);
- אי-הקפדה על הקריטריונים המקובלים במינוי כוח אדם ובמתן רישיונות לפתיחת גנים בגיל הרך, בעיקר בדרום (מרכז המידע והמחקר של הכנסת, 2010);
- מחסור בהכשרות לאנשי מקצוע, בערכות ובחומרים מקצועיים מותאמים לתרבות בחברה הערבית, המשפיע על יכולות התפתחותיות של תלמידים במסגרות לגיל הרך (מכון ביסאן, 2013).

### תיאוריית השינוי להשגת היעד:

- פיתוח תפיסה יישובית ומודל לקידום חינוך איכותי בגיל הרך;
- פיתוח מותאם תרבות של מערך שירותים יישובי איכותי, כלים פדגוגיים והכשרות.

**יעד ב':** ילדים בגיל הרך בחברה הבדואית יהיו מוגנים ובטוחים בסביבתם.

**פירוט הבעיה והיקפה:** ילדים בגיל הרך בחברה הבדואית בדרום גדלים בתנאי מחיה המגבירים את הסיכון הבריאותי, הנפשי והבטיחותי.

- הערכות לגבי היקף אוכלוסיית הבדואים בנגב נעות בין 210,000 ל-260,000 נפש;
- אוכלוסייה זו מתגוררת בשבעה יישובים מוכרים, 11 יישובים כפריים, ו-34 יישובים שאינם מוסדרים מוניציפלית. מספר הילדים הממוצע למשפחה הוא 6.8;
- 38% מהילדים חיים במשפחות גדולות מאוד, בתא משפחתי פוליגמי;
- 78% ממשקי הבית נמצאים מתחת לקו העוני ו-45% מהילדים גדלים בבית ללא מפרנס;
- שיעורי תמותה גבוהים של תינוקות בדואים עד גיל שנה לעומת קבוצות אוכלוסייה אחרות בישראל (11 פטירות ל-1,000 לידות);
- שיעור גבוה יותר של משקל לידה נמוך, לקויות מולדות, תחלואה, ביקורים בבית חולים ותזונה לקויה (קרפולוס, בן-דוד, פרו-נסראלדין ופרדו, 2015);
- ב-2010 היו שיעורי התמותה מהיפגעות לא מכוונת של ילדים מגיל לידה ועד גיל ארבע שנים, גבוהים באוכלוסייה הערבית פי שמונה בהשוואה ליהודית (איבנקובסקי, וייס וכסלו, 2013).

**תיאוריות השינוי להשגת היעד:**

- הובלת תפיסה יישובית וקהילתית מותאמת תרבות, המקדמת אורח חיים בריא, מוגנות ובטיחות של ילדים בגיל הרך;
- פיתוח מענים מותאמים לתרבות ההורים והילדים;
- פיתוח הכשרות לאנשי מקצוע.

**תחום חרדים ועולים**

**יעד א':** ילדים בגיל הרך בחברה החרדית בכלל, ובנים בפרט, ייפתחו כישורים קוגניטיביים, רגשיים וחברתיים, בהתאם לגילם ויהיו בשלים ומוכנים לכיתה א'.

**הגדרת הבעיה והיקפה:** ילדים בנים בגיל הרך, הלומדים במסגרות חינוך חרדיות, אינם זוכים לתנאי למידה מיטביים.

- שיעור גבוה ביותר של ילדים מכלל אוכלוסיית היישוב נמצא ביישובים חרדיים: ביתר עילית (63.8%), מודיעין עילית (62.9%) ואלעד (60.4%);
- כיתות הגן בחברה החרדית מאופיינות בצפיפות גבוהה. במקרים רבים יש מחסור במשחקים דידיקטיים, התורמים להתפתחות הילדים;
- מכיוון שבחברה החרדית מצופה מילדים, כבר מגיל צעיר מאוד (שלוש), לרכוש מיומנויות של קריאה וכתובה באמצעים של שינון וחזרה מוגברים, לרבים מהלומדים במערכת החינוך החרדית יש קשיים בלמידה;
- שיעור הנשירה במערכת החינוך החרדית עומד כיום על 5.3%, פי ארבעה יותר מאשר בזרם הדתי-ממלכתי (המועצה לשלום הילד, 2014). מחקרים נוספים מצביעים, כי בפועל שיעורי נשירה אלה גבוהים אף יותר (בן-רבי, קוברסקי, נבות וקונסטנטינוב, 2014);
- מערכת החינוך החרדית לגיל הרך סובלת מהיעדר בעלי הכשרה מקצועית רלוונטית. רק חלק מזערי מן ה"מלמדים" הם בעלי השכלה בתחום החינוך (רותם ובן-רבי, 2014).

**תיאוריות השינוי להשגת היעד:**

- פיתוח תפיסה ומודל עבודה יישובי לקידום איכות החינוך בגיל הרך;
- פיתוח הכשרה והדרכה למחנכים, שתכלול כלים ומיומנויות פדגוגיות;
- העלאת המודעות בקרב הורים ואנשי חינוך באשר לחשיבות ההתפתחות התקינה של הילדים בגיל הרך.

**יעד ב':** הורים בחברה החרדית ייפתחו קשר מיטבי עם ילדיהם בגיל הרך.

**הגדרת הבעיה והיקפה:** מאפיינים משפחתיים בחברה החרדית מקשים על היכולת ההורית לקיים קשר מיטבי עם ילדיהם בגיל הרך.

- על ההורים במשפחה החרדית מוטל עומס כבד במיוחד, הנובע ממאפייני המשפחה בחברה זו:
- ממוצע של שמונה ילדים בהפרשי גיל קטנים;
- גיל נישואין צעיר ביחס לחברה הכללית (רוב החרדים מתחתנים בגילי 18-22) (ליון, 2009);
- 60% מקשיי ההתפתחות של הילדים בחברה החרדית קשורים לטיפול ההורי בילד (מתוך נתוני 360 - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, 2011);
- בדיוני הכניסה ליישובים חרדיים, במסגרות מקדמות התפתחות לגיל הרך (2014-2015) עלה, כי ביישובים יש מודעות הורית נמוכה לחשיבות הקשר עם הילדים בגיל הרך, לקידום מיומנויות אורייניות, לשיח עם אנשי מקצוע ולמשחקיות.

**תיאוריות השינוי להשגת היעד:**

- פיתוח מענים מותאמי תרבות, הכוללים מרחבי העשרה, טיפוח והתנסות לילד ולמשפחתו;
- פיתוח ידע, מידע וכלים מקצועיים מותאמים לצוותי הגיל הרך ביישובים;
- פיתוח תפיסה יישובית, ארגונית ומקצועית לקידום תמיכה בפעילויות הורים-ילדים.

## היחידה לילדים, נוער וצעירים

מטרות היחידה:

- הרחבת ההזדמנויות לחינוך ולהשכלה עבור ילדים, בני נוער וצעירים במצבי סיכון כמנוף לניעות חברתית;
- התפתחות המיטבית של ילדים, נוער וצעירים על רצף הסיכון ושילובם במערכות מיטיבות;
- חיזוק החוסן של ילדים ובני נוער בעתות משבר.

הגדרת הבעיות המרכזיות:

### פערים גדולים בחינוך מסיבות חברתיות-כלכליות

לפי הנתונים העדכניים, ישראל (ללא החינוך החרדי) מדורגת במקום ה-31 מתוך 36 בהישגים לימודיים במתמטיקה ובמדעים, ובמקום ראשון בפערים בהישגים במקצועות הליבה (OECD 2015; מרכז טאוב, 2014).

ידוע כי רמת השכלה נמוכה מנבאת רמת השתכרות עתידית נמוכה וכי קיים מתאם בין ההישגים הלימודיים של תלמידים ליוקרת משלח יד של האב (מרכז טאוב, 2015).

### עלייה במספר הילדים המוגדרים בסיכון ועלייה במספר המוכרים לשירותי הרווחה

בשנת 2011, 17% מסך אוכלוסיית הילדים בארץ היו מוכרים לשירותי הרווחה; משנת 2001, יש גידול מצטבר של 48% במספרם של הילדים האלה. 13% מכלל הילדים הוגדרו על ידי המחלקות לשירותים חברתיים בסיכון ישיר או משפחתי (המועצה לשלום הילד, 2013).

### מצבי משבר פתאומיים ומתמשכים במשפחה, בקהילה ובחברה מהווים גורם סיכון לילדים, לבני נוער ולצעירים.

במהלך השנים האחרונות, וכפועל יוצא של המציאות הביטחונית הקשה בדרום, נרשמה עלייה במספר נפגעי טראומה - 30% מן הילדים ביישובי קו העימות אובחנו כנפגעי טראומה. בהקשר אחר, יש עלייה חדה ועקיבה במספר הילדים שהוריהם גרושים (המועצה לשלום הילד, 2013).

### תיאוריות השינוי להשגת היעד

- פיתוח מקצועי, ליווי, הדרכה והכשרה של אנשי מקצוע, שיהיו חלק מרשת חברתית ביקורתית, המגבשת ומיישמת את עקרונות התפיסה האקולוגית והתפיסות החברתיות שמזינות אותה;
- בניית שיתופי פעולה בין המערכות התומכות ליצירת רצף, המאפשר ראייה כוללת של הילד ומשפחתו;
- התייחסות לרצפים בחיי הילדים (רצף היום, רצף הסיכון, רצף גילי), שתכלול התייחסות מיוחדת למעברים;
- יצירת סביבה מוגנת ומגינה לילדים, לבני נוער ולצעירים במצבי סיכון, אשר תאפשר הפחתה של התנהגויות מסכנות.

## תחום ילדים

**יעד א':** ילדים שמשפחתם חוותה משבר פתאומי, ייפתחו מסוגלות אישית שתאפשר להם לתפקד באופן מיטבי. **הגדרת הבעיה והיקפה:** ילדים ומשפחות במצבי סיכון מתקשים להתמודד עם משבר פתאומי ( גירושין, בעיות בריאות וקושי כלכלי).

בישראל יש מגמת עלייה בשיעור הילדים שהוריהם גרושים:

- בשנת 1995 הוריהם של 4.2% מכלל הילדים בארץ היו גרושים;
- בשנת 2000 הוריהם של 5.5% מכלל הילדים בארץ היו גרושים;
- בשנת 2007 הוריהם של 6.3% מכלל הילדים בארץ היו גרושים;
- בשנת 2011 הוריהם של 8.8% מכלל הילדים בארץ היו גרושים (המועצה הלאומית לשלום הילד, 2013);
- בשנת 2012 הגישו עובדים סוציאליים 16,115 תסקירים לסדרי דין בעניין ילדים לבתי משפט, מהם 13,516 בעניין פרידה או גירושין של בני זוג והתייחסות לענייני משמורת, הסדרי ראייה וחינוך הילדים (שם).

בנוסף לעלייה בשיעור הגירושין בישראל, חווים ילדים רבים משברים פתאומיים נוספים, בנפרד או במקביל, כמו בעיות בריאות משפחתיות וקשיים כלכליים. כשמדובר בילדים ובמשפחות בסיכון - ככל שלמשפחה יש פחות רשתות תמיכה, כך ייחווה המשבר באופן קשה יותר. כיום, אין די מענים למצבי משבר. משפחות רבות "נופלות בין הכיסאות". מאחר שלא היו בטיפול בעבר, הן אינן יודעות למי לפנות לקבלת עזרה ולכן אינן מקבלות את הסיוע הנדרש. הדבר מגביר את חוסר האונים, את רמות הסיכון ואת הבעיה הראשונית.

### תיאוריות השינוי להשגת היעד:

- יצירת מענים בין-מערכתיים (חינוך-רווחה-בריאות), לטיפול במצבי משבר פתאומי באמצעות: שיחור מידע, מתן טיפול הולם הכולל הכלה ושיקום, הענקת רשתות תמיכה;
- הכשרת אנשי מקצוע לתמיכה מערכתית ולסיוע בהתמודדות של ילדים והורים בעת משבר פתאומי.

**יעד ב':** ילדים נעדרי עוגן משפחתי יתפתחו באופן מיטבי בהתאם לגילם.

**הגדרת הבעיה והיקפה:** ילדים במצבי סיכון וסכנה, החיים במסגרות חוץ-ביתיות, אינם מקבלים מענה מותאם לצורכיהם ההתפתחותיים.

- נכון לשנת 2014, 11,370 קטנים עד גיל 18 חיים במסגרות חוץ-ביתיות בפיקוח השירות לילד ולנוער במשרד הרווחה והשירותים החברתיים (לב שדה, גורבטוב ובן שמחון, 2014). הם מהווים כ-18% מסך הילדים מקבלי השירותים במחלקות לשירותים חברתיים;
- לצד הטיפול בילדים ובבני נוער במצבי סיכון, במסגרות של משרד הרווחה, חיים ומטופלים 25,000 ילדים ובני נוער במוסדות המנהל לחינוך התיישבותי ועליית הנוער, שבפיקוח משרד החינוך (שמעוני ובנבנישתי, 2011). לפי הערכות שונות, מאפייניה של אוכלוסייה זו נעשים דומים לאלה של ילדים בפנימיות הרווחה;
- על פי המחקר (שם), הישגיהם של הנבחנים במסגרות הרווחה השונות היו נמוכים מאלה של יתר האוכלוסייה; הפערים הגדולים ביותר נמצאו אצל ילדים בסידור חוץ-ביתי שלמדו בקהילה;
- שיעורי הזכאות לבגרות של בני נוער במסגרות חוץ-ביתיות נמוכים משל האוכלוסייה הכללית, ושיעור הילדים ובני הנוער במסגרות חוץ-ביתיות, המעורבים בפעילות עבריינית, גבוה פי שלושה ומעלה מכלל ילדי השנתון. 7% מילדי השנתון הם בעלי תיק פלילי, לעומת 22% מילדי הסידור החוץ-ביתי;
- מנתוני 360<sup>00</sup> - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, אצל ילדים בגיל היסודי: 32% מההורים הם עם בעיות השתייכות למשפחה מתקשים לדאוג לקבלת השירותים הנחוצים לילדיהם; 34% מתקשים בהצבת גבולות; 26% הפגינו השגחה לא מתאימה; 25% הפגינו בעיות בקשר הורה-ילד; 25% הפגינו טיפול פיזי לא מתאים ו-51% מתקשים לתת לילדיהם העשרה בהתאם לגיל (סבו-לאל וצדקה, 2015).

הנתונים מראים, כי ילדים במצבי סיכון וסכנה, החיים בקהילה ובמסגרות חוץ-ביתיות ושהוריהם אינם יכולים לסייע ולדאוג להם באופן מיטבי, אינם מקבלים סיוע המותאם לצורכיהם. לכן, אף כי הם מאותרים על ידי אחת המערכות (חינוך או רווחה, בדרך כלל) הם אינם מקבלים מענה רציף וכוללני מהוריהם ומהמערכות השונות.

### תיאוריות השינוי להשגת היעד

- פיתוח מענים כוללניים, מערכתיים ורציפים בסביבות החיים של הילדים;
- יצירת רצף חינוכי-טיפולי, הנשען על ידע מקצועי משותף למערכות השונות המטפלות בילד (בית ספר-משפחה-קהילה-מסגרת חוץ-ביתית);
- בניית מענים משותפים רב-מערכתיים (עם אנשי המקצוע, המשפחות והמנגנונים של כל אחת מהמערכות).

**יעד ג': ילדים ילמדו למידה משמעותית וימצו תחושת מסוגלות אישית.**

- פירוט הבעיה והיקפה:** ילדים מהפריפריה הגיאוגרפית והחברתית, החיים במשפחות ממעמד חברתי-כלכלי נמוך או במסגרות חוץ-ביתיות, חשופים יותר לפערים לימודיים ולהיעדר הזדמנויות.
- מכיוון שקיימת שונות גדולה ברמת ההשתכרות וההשכלה של משקי הבית, נוצרים פערים גדולים בתשומות החינוכיות, שהתלמידים מגיעים אִתָּן מהבית: הורים מרמת השתכרות והשכלה גבוהה מוציאים על צורכי החינוך של ילדיהם הוצאה גדולה בהרבה מהורים מרמת השתכרות והשכלה נמוכה. מן המחקר עולה, כי החמישון העליון מוציא פי שניים יותר כסף מן החמישון התחתון על תשלומי הורים לבתי הספר (פולק, 2012);
  - הקצאת משאבי משרד החינוך לבתי ספר באזורים חלשים גבוהה יותר, אך לבתי ספר באזורים מבוססים יש מקורות הכנסה נוספים, כגון הרשות המקומית, ארגוני המגזר השלישי והורים, ולכן ההוצאה לתלמיד גבוהה יותר (שם);
  - תקצוב שעות ההוראה הממומנות על ידי ההורים מגיע ל-20,000 שעות הוראה. יתר התשלומים, ובעיקר התשלומים עבור שיעורי עזר, מגדילים במידה ניכרת את פערי ההישגים בין התלמידים החזקים, שהוריהם יכולים להרשות לעצמם לשלם על מורים פרטיים, לתלמידים החלשים (רבינוביץ, 2015);
  - קיים פער של כ-20% בשיעור הזכאים לבגרות בין יישובים מבוססים לעיירות פיתוח (שם);
  - תוצאות בחינות המיצ"ב בכל השנים ובכל תחומי הדעת מעידות על פערים ניכרים בין תלמידים בעלי רקע חברתי-כלכלי שונה: ככל שהמעמד החברתי-כלכלי גבוה יותר כך ההישגים טובים יותר (שם).

### תיאוריות השינוי להשגת היעד

- פיתוח מענים ושיחורם עבור ילדים מהפריפריה הגיאוגרפית והחברתית, החיים במשפחות ממעמד חברתי-כלכלי נמוך או במסגרות חוץ-ביתיות;
- יצירת הזדמנויות חינוכיות וחברתיות משמעותיות לילדים ולמשפחותיהם;
- שילוב אוכלוסיות (מצטיינים ומתקשים כאחד), בלמידה משמעותית של תחומי ידע רלוונטיים וחדשניים.

**יעד ד': ילדים בגילי 9-12 יסגלו התנהגויות בריאות ובטוחות.**

**הגדרת הבעיה והיקפה:** ילדים בגיל החביון מגלים התנהגויות מסכנות.

- מתוך נתוני הסקר, שערך מכון ברוקדייל עבור תחום ילדים, עולה, כי ילדים בגיל החביון (בכיתות ד'-ו') במגזר הערבי מגלים כיום יותר התנהגויות מסכנות, בעיקר בהקשר של שתיית אלכוהול, עישון ואלימות (בן-רבי, קוברסקי, נבות וקונסטנטינוב, 2015);
- מן הסקר הבין-לאומי האחרון של ארגון הבריאות העולמי, על התנהגויות בריאות אצל תלמידי בתי הספר בישראל בגילי 11, 13 ו-15 עולה, כי יש ירידה חדה בגיל התחלת השתייה בישראל: 19% מכלל הבנים ו-8% מכלל הבנות בגיל 11 (כיתה ו') דיווחו, כי שתו משקאות אלכוהוליים לפחות פעם בשבוע. לפי נתון זה מדורגת ישראל במקום השני באירופה, אחרי אוקראינה (הראל-פיש ואח', 2006);
- ילידי חבר המדינות לשעבר, החיים בישראל, דיווחו על תכיפות רבה יותר של שכרות מאשר ילידי ישראל באופן מובהק. לדוגמה, 44% מילידי חבר המדינות לשעבר דיווחו, שהשתכרו לפחות פעמיים בשנה האחרונה, לעומת 31.2% מהתלמידים ילידי הארץ. כמו כן, בניים שותים באופן מובהק יותר מבנות (שם);
- שיעור הבנים השותים בירה, לפחות פעם בחודש, הוא יותר מפי שניים משיעור הבנות השותות באותה תכיפות (47.3% לעומת 19.9% בהתאמה) (שם);
- שיעור הבנים השותים יין, לפחות פעם בחודש, הוא כמעט פי שניים משיעור הבנות: 29% לעומת 15.2% (שם);
- דוח מכון ברוקדייל מראה, כי תלמידים המדווחים על ניתוק מבית הספר, דיווחו גם יותר על התנהגויות סיכון, הכוללות עישון סיגריות, שתיית אלכוהול ואלימות בין-אישית (בן-רבי, קוברסקי, נבות וקונסטנטינוב, 2015).

### תיאוריות השינוי להשגת היעד:

- קידום תכניות להתנהגויות בריאות בבתי הספר ובמסגרות הרווחה, בדגש על המגזר הערבי;
- הכשרת אנשי מקצוע.

## תחום נוער

**יעד א':** נערות וצעירות יחוו רווחה רגשית, פיזית ובריאותית ויפתחו תפיסת מסוגלות.

- הגדרת הבעיה והיקפה:** נערות וצעירות רבות במצבי מצוקה אינן מקבלות שירות העונה על צרכיהן הייחודיים.
- מנתוני משרד הרווחה משנת 2011 עולה, כי כ-20,000 נערות וצעירות מטופלות בשירות למתבגרים, צעירות וצעירים. בפועל, ההערכה היא, כי מספר הנערות במצבי סיכון גבוה אף יותר וכי לא כל הנערות מקבלות שירות העונה על הצרכים הייחודיים שלהן;
  - שיעור הנערות שסובל מ אלימות מילולית, פיזית ומינית גבוה משיעור הבנים: 51% מן הנערות סובלות מאלימות מילולית; 31% מאלימות פיזית; 29% מאלימות מינית ו-10% מהן עברו גילוי עריות (משרד הרווחה, 2011). בנוסף לכך, נערות, ככלל, סובלות יותר מנערים מאלימות חברתית עקיפה, כגון חרם חברתי ואלימות באינטרנט (כאהן-סטרבציבנסקי, יורוביץ, קונסטנטינוב ואפרתי, 2006; Slonje & Smith, 2007);
  - מחקרים רבים הראו, כי ההבדלים בין נערות וצעירות לבין נערים וצעירים באים לידי ביטוי באופן שבו הן מתפתחות מבחינה רגשית ופיזית וכן באופן שבו הן מתמודדות עם מצבים מלחיצים ומורכבים (Turner, Norman & Zuns, 1995; Maschi, Morgen, Bradley & Hatcher, 2008).
  - נערים נוטים להתנהגות מוחצנת כדרך לעיבוד חוויות טראומטיות והתמודדות עם מצבים מורכבים, ואילו נערות נוטות להתנהגות מופנמת יותר (שם). אחד ההסברים להבדלים אלה נובע ממצבי האלימות הייחודיים, שמהם סובלות נערות. לכל אלה מתווספות גם בעיות של ניצול מיני מסחרי ותופעות של פגיעות מיניות חוזרות. נוכח ההתפתחות הייחודית של נערות וצעירות, ועקב הפגיעות שרבות מהן חוות, רק אימוץ במודע של פרספקטיבה, הרואה בנערות קבוצה ייחודית, תאפשר לזהות את הסובייקטיביות שלהן, את מסלולי ההתפתחות שלהן ואת מצוקותיהן. בלעדי פרספקטיבה כזו, נערות אינן נראות והתוצאה הישירה היא היעדר דרכי עבודה מקצועית, המותאמות למציאות חייהן (ברקוביץ'-רומנו, 2012; כאהן-סטרבציבנסקי, קונסטנטינוב ויורוביץ, 2006; קומס, גולן, דולב ויובל, 2004; קרומר נבו וקומס, 2012; רפפורט, 1989; שטיינר, 1979; Chesney, Bloom, 2002; Lind, 1999).

### תיאוריות השינוי להשגת היעד:

- תכנית בין-משרדית למניעת אלימות מינית;
- שיחור שירותים מעורבים לנערות וצעירות;
- פיתוח מענים חדשים בסוגיות שאינן מקבלות מענה, בדגש על פיתוח מענים קהילתיים;
- שיפור מענים קיימים, הייחודיים לנערות, שימוש במתודות חדשניות ועדכניות במענים לנערות ולצעירות;
- הטמעת חשיבה מגדרית והפצת ידע עדכני לאנשי מקצוע ולנשות מקצוע, לקובעי מדיניות ולקובעות מדיניות.

**יעד ב':** נערים ונערות הנמצאים בקצה רצף הסיכון, ישתלבו במערכות מיטיבות.

- הגדרת הבעיה והיקפה:** בני נוער הנמצאים בקצה רצף הסיכון אינם מקבלים מענים מתאימים למצוקותיהם.
- כ-4% מבני הנוער בישראל מצויים בקצה רצף הסיכון. לבני נוער אלה מאפיינים דמוגרפיים "מגבירי סיכון", כגון חיים במשפחות עניות, חד-הוריות וכדומה;
  - הניסיון בשטח מראה, כי קיימות כמה סיבות לכך שבני הנוער האלה אינם מקבלים מענים המתאימים למצוקותיהם, ביניהן: קשיים מבניים ובירוקרטיים של המערכות לספק מענים אפקטיביים ורלוונטיים לבני נוער בקצה הרצף וביזור של אחריות בין השירותים השונים;
  - אין אחידות בהגדרות של קצה הרצף בין הגופים והמערכות האחראים למתן שירותים לבני נוער אלה. דבר זה מוביל למצב, שבו חלק מבני הנוער נהנים ממספר שירותים בו-זמנית (הניתנים על ידי גופים שונים), ואילו בני נוער אחרים אינם נהנים משירותים טיפוליים בכלל, על אף שהם זקוקים לכך. בעיה זו שכיחה במיוחד ביישובים קטנים ופריפריאליים. שם, לעתים תכופות, בני הנוער בקצה הרצף אינם מאותרים כלל ולעתים, אף אם הם מאותרים, לא קיימים מענים המתאימים להם ולמצוקותיהם.

### תיאוריות השינוי להשגת היעד:

- איתור בני נוער הנמצאים בקצה רצף הסיכון;
- פיתוח מענים ייחודיים לנוער בקצה רצף הסיכון והתאמת מענים קיימים;
- שיחור מענים ליישובים בינוניים וקטנים;
- שיחור ידע ושינוי תפיסות בקרב אנשי מקצוע;
- יצירת רצף טיפולי בין המערכות השונות, העוסקות באוכלוסייה זו, אשר יוגדר כחלק מהמדיניות הממשלתית.

**יעד ג':** בני נוער יסיימו את מערכת החינוך כשהם בעלי מיומנויות מקצועיות וטכנולוגיות מותאמות לשוק העבודה העתידי.

**הגדרת הבעיה והיקפה:** בני נוער הלומדים במערכת החינוך רוכשים מיומנויות מקצועיות וטכנולוגיות, שאינן מותאמות לשוק העבודה של המאה ה-21.

- הצורך בפיתוח מערך טכנולוגי ומקצועי איכותי מקבל משנה תוקף מהנתונים הבאים: על פי נתוני מרכז אדוה משנת 2010, 48% מילדי ישראל זכאים לתעודת בגרות, אבל רק 28.8% מכלל השנתון מגיעים למוסדות להשכלה גבוהה (קונור-אטיאס וגרמש, 2012);
- מספר התלמידים הלומדים במסגרת החינוך המקצועי עומד על כ-17,000 תלמידים, המהווים 4% מסך כל התלמידים בחטיבות העליונות, בהשוואה ל-46% מבוגרי התיכון במדינות ה-OECD, שלמדו במסגרת החינוך המקצועי, ו-72% בבריטניה;
- בשני העשורים האחרונים של המאה ה-20 נרשמה עלייה מתמדת באחוזי הזכאות לבגרות אצל תלמידי ישראל, אולם מתחילת המאה ה-21 קצב העלייה נבלם, ולמרות ניסיונות רבים לשפר את המצב, אחוז הזכאים לבגרות לא עלה באופן משמעותי. זאת ועוד, בעבור חלק גדול מילדי ישראל, מערכת החינוך אינה רלוונטית לדרישות שוק התעסוקה.

בעבר, החינוך המקצועי הכשיר את התלמידים לשלוט בתחום טכני מסוים, ואילו החינוך הטכנולוגי הכשיר אותם לפעול במציאות משתנה ומתקדמת. כיום, במציאות של שוק התעסוקה העכשווי, אין הפרדה זו עוד רלוונטית כבעבר.

כיום, מתפתחת והולכת מגמה של תחלופה גבוהה של עובדים בין מקומות עבודה, ובמקרים מסוימים, אף בין קריירות שונות לאורך שנות עבודתם. ההערכה הרווחת היא, שמגמה זו תתרחב ותעמיק אף יותר בעתיד.

עבור נוער בסיכון, חינוך מקצועי וטכנולוגי איכותי יהווה מסגרת מותאמת צרכים, המכינה אותם לשוק העבודה העתידי, וכלי לניעות חברתית.

### תיאוריות השינוי להשגת היעד:

- חיזוק מסלולי החינוך המקצועיים והטכנולוגיים כאלטרנטיבה שוות ערך לחינוך העיוני;
- יצירת שיתופי פעולה עם כלל הגורמים במשק.

## תחום צעירים

**יעד א':** צעירים על רצף הסיכון ישתייכו למערכות מיטביות וישתלבו בהן.

**הגדרת הבעיה והיקפה:** קשיי השתלבות של צעירים במצבי סיכון במערכות החברתיות הנורמטיביות.

ככלל, נשים וגברים בישראל חווים תהליך מעבר מאתגר מגיל הנעורים לבגרות מתהווה - מעבר מהתיכון לצבא/שירות לאומי-אזרחי ומעבר מהשירות לאזרחות. עבור צעירים במצבי סיכון בפרט, מעברים אלו מאתגרים אף יותר. המעבר משהייה במערכות פורמליות וחברתיות בגיל הנעורים למצב של היעדר מסגרות ו/או נשירה ממסגרות (צה"ל/שירות לאומי) בגיל הבגרות, יוצר אצלם ניכור לסביבתם, תחושת בדידות ומציב בפניהם שאלות של זהות ושייכות חברתית.

- קשיי זהות ותחושה של ניכור ואי-שייכות נצפים באופן שכיח יותר בקרב צעירים חרדים נושרים, בוגרי מסגרות

חוץ-ביתיות, בני מיעוטים, עולים ובני עולים, להט"ב, צעירים עם הפרעות נפשיות ותרמילאים. חלק מאוכלוסיית הצעירים במצבי סיכון מאופיינים כחסרי הורים ומשפחה שיכולים לתמוך בהם ולסייע להם להתמודד עם האתגרים העומדים בפניהם;

- כ-6% מבין חייבי הגיוס אינם מתגייסים לשירות צבאי ו/או לאומי-אזרחי. מתוך כ-11,000 צעירים המטופלים במערכות רווחה, 4,970 מהם מטופלים במשרד הרווחה עקב קשיי תפקוד במסגרות (משרד ראש הממשלה, 2013);
- כ-16.5% מהחייילים המגויסים נושרים מהצבא לפני תום שירות החובה (מתוך דיון פנימי של אשלים עם צה"ל);
- קבוצת הגיל של 18-25 היא הגדולה ביותר באוכלוסייה, המופנית לשירות המבחן למבוגרים. לפי נתוני השירות, בשנת 2010 הופנו לשירות המבחן 5,466 צעירים מקבוצת גיל זו. להבדיל מגיל הנעורים, לצעירים אין מסגרות השמה לטיפול ולשיקום, אלא במצבי קיצון חמורים במיוחד.

### תיאוריות השינוי להשגת היעד:

- העמקת הרישיות החברתי-קהילתי: חיזוק הקשר של הצעיר עם סביבתו, הוריו ומשפחתו ועם קבוצת השווים להבטחת שילוב חברתי והשתלבות במערכות החברתיות הנורמטיביות;
- הבטחת הימצאות מבוגר משמעותי לצידו של הצעיר, המסייע לו במעבר מנעורים לבגרות (הורה, קרוב משפחה, מדריך, עו"ס ואחרים);
- פיתוח תפיסת תפקיד של עובדי צעירים (עובדים סוציאליים, מדריכים, מלווים);
- התערבות פרטנית ורב-מערכתית, המבוססת על ראייה כוללת של מצב הסיכון, בכלל זה אבחון ומיפוי מוקדי הסיכון ומאפייניו.

**יעד ב':** צעירים ירכשו השכלה שתרחיב עבורם הזדמנויות בעתיד.

**הגדרת הבעיה והיקפה:** לצעירים חסרי אמצעים והשכלה תיכונית יש קושי רב להשתלב במסלולי לימוד והכשרה גבוהים.

כיום, רכישת השכלה והכשרה מהוות פלטפורמה להשתלבות מוצלחת בשוק העבודה.

- היעדר השכלה תיכונית מונבא כושר השתכרות עתידי נמוך יותר, בכל המגזרים ובכל הגילים (למ"ס, 2014);
- תהליך רכישת ההשכלה (לרבות הכשרות מקצועיות) התארך והעמיק, ולכן יצר תלות כלכלית של הצעירים בהוריהם (ראובן ותורג'מן, 2015). לאור זאת, צעירים חסרי אמצעים מתקשים להשתלב במסלולי לימוד גבוהים ומתמשכים;
- בשנת תשע"ג סיימו את מערכת החינוך עם זכאות לתעודת בגרות רק 53.4% מקבוצת הגיל (משרד החינוך, 2015). היעדר תעודת בגרות מחייב את השלמתה בטרם פונים ללימודים גבוהים;
- תעודה של 12 שנות לימוד היא תנאי בסיסי ומחייב לקבלה לקורסי הכשרה מקצועית, המאפשרים השתלבות בעבודות בסיסיות. למרבה הצער, המכינות הקדם-אקדמיות שהוקמו במטרה לסייע לאוכלוסיות תת-משיגות להשתלב באקדמיה, משפרות את המצב רק באופן חלקי ביותר. מתוך קבוצת חסרי תעודת הבגרות לכ-6.3% (52,000 ובהם בעיקר גברים וערבים) אין אפילו 12 שנות לימוד (למ"ס, 2014);
- מן המחקר עולה, כי 16% מן הלומדים במכינות להשלמת הבגרות, נושרים ממסלול הלמידה.

### תיאוריות השינוי להשגת היעד:

- קידום מסלולי למידה והכשרה המותאמים מבחינה תרבותית למגוון קבוצות אוכלוסיית הצעירים (נשים, בני מיעוטים, צעירים בפריפריה, בעלי לקויות למידה);
- הקניית כלים תומכים (משאבים חומריים, ליווי רגשי וחברתי) לקראת הלימודים, במהלכם ובסיומם.

## תחום התערבויות חינוכיות

**יעד א':** תלמידים חרדים וערבים ישתלבו ויתמידו בלימודים בבתי הספר.

**הגדרת הבעיה והיקפה:** שיעורי נשירה סמויה גבוהים בקרב תלמידים, הלומדים במערכות החינוך החרדית והערבית.



נשירה סמויה מוגדרת כהיעדרויות תכופות ממערכת החינוך או הפגנת נוכחות פסיבית בכיתה, מבלי לחוות תהליך של למידה משמעותית.

- על פי הערכות של משרד החינוך ומכון ברוקדייל, בין 15% עד 30% מכלל התלמידים הרשומים במערכות החינוך נחשבים כנושרים סמויים. הדבר בולט במיוחד באוכלוסייה החרדית ובאוכלוסייה הערבית, שם גבוהים האחוזים מהאוכלוסייה הכללית (כהן-נבות, אלנבוגן, ורינפלד, 2001; בן-רבי, קוברסקי, נבות וקונסטנטינוב, 2014);
- על אף שנמצאה ירידה בשיעורי הנשירה הגלויה במערכת החינוך בישראל, נמצאה עלייה במספר הנושרים הסמויים (מרכז המחקר והמידע של הכנסת, 2014);
- לפי נתוני ה-OECD משנת 2012, 16% מהתלמידים בישראל מדווחים על שניים עד שלושה ממדי ניתוק. ניתוק גבוה במיוחד (30%) נמצא אצל בנים בחינוך הערבי (בן-רבי, קוברסקי, נבות וקונסטנטינוב, 2014);
- רישומי שנתון תלמידי כיתות ט' בבתי הספר החרדיים משנת 2012 מראה, כי 15.2% מהתלמידים שהיו רשומים בכיתות ט' לא הגיעו לכיתה י"ב (השנתון הסטטיסטי לישראל, 2014).

### תיאוריות שינוי

- שיפור מתמיד של מסוגלות המורים ומיומנותם לקידום מכלול הרפורמות של משרד החינוך;
- פיתוח תפיסת תפקיד להוראה בשירות ההתפתחות לתלמידים, הסביבה הלימודית, ההורים והקהילה ברמת היישוב;
- הטמעת שינוי מערכתי להבטחת השתלבות התלמידים במצבי נשירה וסיכון והצלחתם בלימודים.

**יעד ב':** תלמידים יחוו וידווחו על אינטראקציה והתקשרות איכותית עם מחנכיהם והוריהם.

**הגדרת הבעיה והיקפה:** תלמידים במצבי סיכון אינם חווים התקשרות איכותית עם מחנכיהם ומוריהם בבתי הספר.

- מהמחקר עולה, כי יעילותן של גישות חינוכיות ממוקדות בעיה (כמו סימפטום של תופעת הסיכון) נמוכה מאוד בהשוואה לגישות הממוקדות בהתפתחות הילדים ואשר רותמות את המבוגרים המגדלים. העובדה כי רוב המענים בבתי הספר כיום הם ממוקדי בעיה, יכולה להיות הסיבה לכך, שכ-25% מן התלמידים במערכת החינוך נמצאים במצבי מצוקה מתמשכים (בן-רבי, קוברסקי, נבות וקונסטנטינוב, 2014);
- נתוני הסקר של ה-OECD, משנת 2012, בקרב בני 15 חשפו, שהאינטראקציה עם המורים נחשבת לרכיב המשמעותי ביותר המתקשר לניתוק ולסיכון אצל תלמידים. כמו כן, הנתונים מראים, שתלמידים מנותקים מדווחים הרבה יותר (60%) על יחסים שליליים עם המורים מהתלמידים לא-מנותקים (שם).

### תיאוריות השינוי להשגת היעד:

- יצירת אינטראקציות בין המורים לבין התלמידים (יחסי מורה-תלמיד, יחסי תלמיד-תלמיד, יחסי הורים-מורים) התומכות מבחינה רגשית בכיתה וגיוס ההורים כשותפים;
- שינוי במסוגלות ההורים לכוון יחסים מגדלים עם ילדיהם ועם דמויות ההשפעה (מורים);
- עיגון והבנייה של יחסי מורים-הורים והצמחת "ברית מגדלים", המחייבת את כלל בעלי התפקידים במערכת החינוך.

**יעד ג':** ילדים ובני נוער החשופים למצבי חירום מתמשכים ונפגעים מהם, ייפתחו חוסן ויכולת התמודדות עם המצב והחלמה מן הפגיעה.

**הגדרת הבעיה והיקפה:** תלמידים, הורים, מורים ואנשי מקצוע אחרים במערכות החינוך, חשופים למצבי לחץ וטראומה מתמשכים.

התסמונת הפוסט-טראומתית (PTSD - Post Traumatic Stress Disorder) היא הפרעה שכיחה העולה בעקבות חשיפה לאירועים טראומטיים ועלולה להתפתח לסינדרום. תסמונת זו מאופיינת בחוויה מחדש של האירוע הטראומטי ובמצבים של קהות רגשית וקוגניטיבית, העלולים לגרום לשינויים אישיותיים והתנהגותיים ארוכי טווח. מחקרים רבים (Barenbaum, Ruchkin & Schwab-Stone, 2004) מראים, שחשיפה למצבי חירום, אסון ומלחמה, מובילה לתגובות דחק וחרדה חמורות בקרב מספר משמעותי של ילדים. חשיפה זו עלולה להסב להם סבל רב,

לפגוע בהתפתחותם התקינה וליצור נזקים ארוכי טווח ובלתי הפיכים. לפי הערכה, המתבססת על נתונים שנאספו בעקבות מבצע "צוק איתן" (הערכת היחידה למצבי חירום וטראומה בשפ"י בעקבות מבצע "צוק איתן") וכן, ממבצעים קודמים, עולה, כי לכלל הילדים ביישובי הדרום, החשופים למצב המאיים על ביטחונם, יש צורך מוגבר לנוכחות מבוגר ולסביבה מוגנת.

- שיעור הילדים נפגעי טראומה ברמות חומרה שונות עומד על 30% (לביא ונוטמן-שורץ, 2012);
- כ-25% מכלל הילדים מתאפיינים ברמת פגיעה חלקית בתפקוד וכ-5% במצב של טראומה, הפוגעת בתפקוד הכללי (הערכת היחידה למצבי חירום וטראומה בשפ"י, בעקבות מבצע "צוק איתן").

### תיאוריות השינוי להשגת היעד:

- שילוב אנשי הטיפול בתוך בית הספר לליווי המחנכים והדרכתם באופן פורמלי ובלתי פורמלי;
- עבודה מערכתית עם הצוות החינוכי להרחבת היכולת הטיפולית של חברי הצוות.

## היחידה לקהילה ומשפחה

מטרות היחידה:

- חיזוק מעגלי החוסן המשפחתיים והקהילתיים התומכים בפרט;
- חיזוק כישורי חיים של הפרט להשתלבותו המיטבית בחברה ובקהילה.

הגדרת הבעיות המרכזיות:

**קהילות ומשפחות אשר בעצמן נמצאות במצבי סיכון, מתקשות לתמוך ולהכיל את חבריהן ובכך נפגעת התפתחותם התקינה של הילדים והמתבגרים.**

- בשכונות עוני ומצוקה רבות יש מיעוט במשאבי קהילה בהיבטים של: רשתות חברתיות, מנהיגות אפקטיבית, יכולות לפתרון בעיות, תחושת זהות ושייכות (מור, 2006);
- מחקרים רבים מראים, שבהתמודדות עם סוגיית העוני, חוות משפחות רמת עומס גבוהה, שהטיפול בו כרוך בהשקעת זמן, בכוחות פיזיים ונפשיים ובהוצאות כלכליות רבות. לצד זאת, הנתונים מצביעים על מחסור בשירותים למשפחה ועל צרכים מגוונים שאינם מקבלים מענים ראויים (נאון, מורגנשטיין, שימעל וריבליס, 2000; שגיב, מילשטיין וכן, 2011).

**מיעוט הזדמנויות למעורבות חברתית ולהשתלבות מיטבית של ילדים, בני נוער וצעירים במצבי סיכון בקהילה.**

- על פי נתוני 360<sup>00</sup> - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון<sup>4</sup>, 58% מהילדים ובני הנוער שאותרו במסגרת התכנית מאופיינים בבעיות בתחום הלמידה ורכישת מיומנויות, וכ-39% מתאפיינים בבעיות של השתייכות והשתלבות חברתית (סאבו-לאל וחסיין, 2011);
- 44% מהילדים עם מוגבלות, המשולבים במערכת החינוך הכללית, חשים בדידות ומאופיינים ברמת מעורבות חברתית נמוכה, בהשוואה ל-27% מעמיתיהם ללא מוגבלות (ארטמן-ברגמן ורימרמן, 2009; נאון ואחרים, 2012);
- אחוז בני הנוער המעורבים בפשיעה ובהפרות סדר בשכונות "מוטב יחדיו" גבוה פי ארבעה מן הממוצע בישראל - 0.4 לעומת 0.1 (סומך, אלפסי וכן רבי, 2014).

**תיאוריות השינוי להשגת היעד**

- פיתוח נושאים רוחביים, ידע ופרקטיקות כמנופים ליציאה מסיכון ולניעות חברתית;
- קידום ממשקים רוחביים עם יחידות הגיל באשלים;
- פיתוח ראייה בין-תחומית ורב-מקצועית בקרב אנשי מקצוע ומקבלי החלטות;
- קידום שותפות, אחריות וזמנות של תושבים.

## תחום ילדים ובני נוער עם מוגבלות ומשפחותיהם

**יעד א':** ילדים ובני נוער עם מוגבלות ישתלבו מתוך בחירה בקהילה מכילה.

**הגדרת הבעיה והיקפה:** לילדים ולבני נוער עם מוגבלות קשיים במיומנויות חברתיות ובהשתלבות בחברה הכללית.

- בישראל כ-8.5% מכלל הילדים מאובחנים כילדים עם מוגבלות, התלויים במידה בינונית וגבוהה בזולת:
- על פי נתוני משרד החינוך, בשנת הלימודים תשע"ה (2014-2015), מתוך 192,842 ילדים עם מוגבלות הלומדים השנה, 79% (152,345) משולבים במערכת החינוך הכללית (מתוך אתר הבית של משרד החינוך, 2015);
- מחקרים מראים, כי רבים מן הילדים המשולבים חשים תחושת בדידות<sup>4</sup> ומאופיינים ברמת מעורבות חברתית נמוכה יותר בהשוואה לעמיתיהם ללא מוגבלות (44% לעומת 26.9%) (ארטמן-ברגמן ורימרמן, 2009);

4 חשוב לציין, כי חלק ממאפייני המוגבלות משפיעים באופן בולט על תחום המיומנויות החברתיות (ילדים על הרצף האוטיסטי, למשל).

- מחצית מן הצעירים עם מוגבלות, בוגרי המערכת הרגילה, ממעטים בקשרים חברתיים מחוץ לשעות בית הספר; כשליש ממנהלי בית הספר דיווחו על קשיים מיוחדים בהתמודדותם עם שילובם של ילדים עם לקויות למידה חמורות וילדים עם הפרעות קשב וריכוז (נאון, מרום ומילשטיין, 2010).

בשיח המתקיים בחודשים האחרונים בפורום לבחינת נושא השילוב החברתי, הורים ובני נוער עם מוגבלות תיארו מצבים שחשו בהם מודרים ומבודדים. הקשיים נובעים בעיקר מההדרה של החברה הכללית, ממחסור בשירותים משלבים ולעתים גם ממיעוט הזדמנויות למפגשים בחברה הכוללת.

#### תיאוריות השינוי להשגת היעד:

- שיחור מודלים ותכניות קיימות אוניברסליות לילדים עם מוגבלות מתוך מתן עדיפות לגילי לידה עד שלוש שנים ולגיל ההתבגרות;
- עבודה עם מערכות המפתחות שירותים, כך שיותאמו מראש לילדים עם מוגבלות;
- פיתוח מודלים של שילוב קבוצתי ו/או פרטני במסגרות חינוכיות וחברתיות;
- פיתוח ידע, כלים והכשרות לאנשי מקצוע לשילוב ילדים עם מוגבלות בשירותים אוניברסליים;
- פיתוח מודלים חדשים של תכניות מעבר לחיים בוגרים בקהילה ולצמתים משמעותיים נוספים.

**יעד ב':** משפחות ינהלו את חייהן ויתמודדו באופן מיטבי עם אתגר גידולו של ילד עם מוגבלות.

#### הגדרת הבעיה והיקפה: קושי של המשפחה בהתמודדות עם גידולו של ילד עם מוגבלות.

- לידת ילד עם מוגבלות גורמת להפרה משמעותית של האיזון במערכת המשפחתית. במקרים רבים, חווה המשפחה רמת עומס גבוהה וחשה מצוקה רגשית, המתבטאת בתסכול, באכזבה ובדאגה לגורל הילד. מצב זה שכיח במיוחד אצל הורים לילדים עם פיגור (85%) ועם נכות פיזית (55%) (נאון ואח', 2000);
- הטיפול בילד עם מוגבלות כרוך בהשקעת זמן, כוחות פיזיים ונפשיים והוצאות כלכליות רבות (בן, מילשטיין, נאון ושגיב, 2010). המשפחה נאלצת להיחשף לעולם ידע חדש ומפוזר בין משרדים וגורמים רבים. תהליך זה כרוך בהתמצאות בנבכי הביורוקרטיה המורכבת. תוצאות מיפוי צורכי הורים לילדים עם מוגבלות מ-2011, הצביעו על חוסר בשירותים למשפחה ועל קיומם של צרכים רבים ומגוונים, ביניהם גם מידע, ייעוץ ותמיכה (שם).

#### תיאוריות השינוי להשגת היעד:

- פיתוח שירות משלים למשפחה וביסוסו, והשלמת תחומי ליבה שהוגדרו בתכנית כמרכזים למשפחה: התנדבות, נגישות למידע, פיתוח פעילויות לבני המשפחה המורחבת והבניה לצורכי חירום;
- פיתוח מודלים חדשניים וייחודיים של המרכזים למשפחה במועצות האזוריות, באגדים של מועצות מקומיות ובערים גדולות והתאמתם;
- פיתוח מענים חדשים על תשתית המרכזים למשפחה, בשיתוף תחומים נוספים בג'וינט ובמשרדי הממשלה;
- הנגשת שירותים אוניברסליים לאוכלוסיית המשפחות לילדים עם מוגבלות;
- שילוב אוכלוסיות עם מוגבלות בתכניות המיועדות לכלל האוכלוסייה, כגון: במרכזים לטיפול משפחתי, מרכזים לאלומות במשפחה, מרכזי הורים ילדים, מרכזים לגיל הרך וכן יחידות התפתחותיות.

**יעד ג':** ילדים ובני נוער עם מוגבלות ינהלו את חייהם באופן עצמאי וירכשו יכולת לסנגור עצמי.

#### הגדרת הבעיה והיקפה: קושי בעצמאות ובניהול עצמי (אוטונומיה אישית) של ילדים עם מוגבלות.

- לאנשים עם מוגבלות יש כמה צרכים מרכזיים, ביניהם הצורך בתפקוד עצמאי והצורך בקבלת החלטות עצמאית. אולם, ניסיון רב שנים מתכניות בג'וינט-אשלים (רשת, לדוגמה), מצביע על קשיים ייחודיים אצל ילדים ובני נוער עם מוגבלות בכל הקשור לבניית זהות, לביטחון עצמי ולחיים עצמאיים. חלק ממצב זה נובע מהנטייה הטבעית של הורים וצוותים חינוכיים לגונן על הילדים, מתוך חשש לחוויות כישלון. סיבות נוספות יכולות להיות חוסר אמון במסוגלותו של הילד לפעול באופן עצמאי, קשיים אובייקטיביים, מניעים רגשיים ואחרים.
- מחקרים רבים מראים, שאנשים עם מוגבלות נמצאים מתחת למוצע האוכלוסייה הכללית במדדים של כישורים בין-אישיים, השתתפות חברתית ותחומים נוספים (ארטמן-ברגמן ורימרמן, 2009);
- סקר מעקב אחר בוגרי בית ספר לחינוך מיוחד מצא, כי 93% מבוגרי חיים עם הוריהם. רק 7% הנותרים חיים בדירות לוויין ובהוסטלים, וגם הם חווים קשיים רבים בתפקוד יום-יומי, בחיי חברה, בהתנהלות כלכלית, בקריאה

ובכתיבה, ובעיקר בהתנהלות מחוץ לבית<sup>5</sup>.

### תיאוריות השינוי להשגת היעד:

- פיתוח מנהיגות צעירים עם מוגבלות (עד גיל 21), שתעסוק בתפקידי חיים ייחודיים לגיל;
- פיתוח פרקטיקות להרחבת העצמאות והאוטונומיה האישית של ילדים ובני נוער עם מוגבלות ומשפחותיהם;
- פיתוח שפת "הזכויות" להורים של ילדים ובני נוער עם מוגבלות וכלים להעצמה ולסגור עצמי של ילדים;
- פיתוח מיומנויות אישיות וחברתיות במסגרות פורמליות (בתי ספר) ובמסגרות בלתי-פורמליות, עם דגש על גילים צעירים יותר/הגיל הרך.

**יעד ד':** ילדים ובני נוער עם מוגבלות יחיו בסביבה מוגנת ובטוחה (פחות ילדים ובני נוער עם מוגבלות ייפגעו [מניעה]), ואלו שנפגעו יאותרו ויקבלו טיפול מיטבי בידי אנשי המקצוע [טיפול מיידית].

**הגדרת הבעיה והיקפה:** ילדים ובני נוער עם מוגבלות סובלים מפגיעה ומהתעללות ואינם זוכים לשירותים המותאמים להם.

- תופעת האלימות כלפי אנשים עם מוגבלויות היא תופעה רחבה ורב-ממדית, שיש לה אפיונים ייחודיים, בהשוואה לאלימות כלפי ילדים ללא מוגבלויות. על אף שטרם התקיים בארץ מיפוי מקיף, שסיקור את רוחב התופעה, ניתן להצביע בבירור על כך, שילדים עם מוגבלות נמצאים ברמת סיכון גבוהה יותר לחוות התעללות (מורבר, 2009);
- ממצאי המיפוי של "360 - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון" מראים, כי ילדים עם מוגבלות ולקות חווים יותר מצבי סיכון, וכי מצבי סיכון אלו מורכבים יותר בהשוואה לשאר האוכלוסייה (33% לעומת 13% באוכלוסייה הרגילה). בפורום ייחודי שג'וינט-אשלים הובילה בנושא זה, במהלך השנים 2012-2013 (בשיתוף עם מכון חרוב ומשרדי הממשלה), נעשה מיפוי של השירותים הקיימים בארץ עבור אוכלוסיית ילדים עם מוגבלות ולקות. במיפוי נמצאו פערים בולטים בהיקף כלל השירותים המיועדים לאוכלוסייה זו, בהשוואה לאוכלוסייה הרגילה. יתרה מכך, המיפוי העלה, ש השירותים המצומצמים, המטפלים בפגיעה ובאלימות כלפי ילדים ונוער עם מוגבלות, אינם מונגשים ומותאמים לצרכים הייחודיים של אוכלוסייה זו (בן, מילשטיין, נאון ושגיב, 2010).

### תיאוריות השינוי להשגת היעד:

- הגברת מודעות הציבור לקיומה של תופעת הפגיעה וההתעללות באנשים עם מוגבלות;
- עריכת סקר נתונים מרוכז על אודות היקף התופעה ומאפייניה;
- הנגשת תכניות איתור וטיפול קיימות, כך שיתאימו לאוכלוסיית היעד;
- פיתוח תכניות ייחודיות;
- הגברת ידע, כלים והכשרות עבור אנשי מקצוע.

## תחום התנדבות, משפחות וחינוך משלים

**יעד א':** ילדים, בני נוער וצעירים במצבי סיכון יפתחו רשתות חברתיות ומיומנויות אישיות.

**הגדרת הבעיה והיקפה:** ילדים, בני נוער וצעירים במצבי סיכון מצויים במצב של חוסר או היעדר הזדמנויות להרחבת כישורי חיים ורשתות חברתיות.

רכישת מיומנויות להשתלבות מוצלחת בחיים היא אחת המשימות המרכזיות בחברות מפותחות ומתפתחות (משרד הרווחה והשירותים החברתיים, 2006).

- על פי הנתונים שנאספו במערכת המעקב של "360 - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון", 58% מהילדים ובני הנוער במצבי סיכון, שאותרו במסגרת התכנית, מאופיינים בבעיות בתחום הלמידה וברכישת מיומנויות, ו-39% מתאפיינים בבעיות בהשתייכות ובהשתלבות חברתית (סאבו-לאל וחסיין, 2011);
- 11% מכלל הצעירים בישראל (בגילי 23-26) אינם עובדים ואינם לומדים. מתוך אלה, 45% הם צעירים בעלי הון אנושי נמוך במיוחד בתחום ההשכלה, המיומנויות והמקצוע (נאון, הדר, כאהן-סטרבצ'ינסקי, ואזן-סיקרין וקונסטנטינוב, 2014);

5 מתוך שיחה עם שלמה אירם, מנהל בית הספר "התומר" לילדים ליקויי למידה רב-בעייתיים, במסגרת תכנית שנכתבה סביב קורס "מפרש" (מרחב ליזמות חינוכית), בשיתוף משרד החינוך, 2013.

- לילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון יש מיעוט הזדמנות למרחבים, המאפשרים פיתוח מיומנויות, כישורים, מנהיגות, הון חברתי ותרבותי (להב, 2000). נתונים דומים ניתן למצוא בסקר צורכי אוכלוסיית היעד של ג'וינט-אשלים, שערכה חברת TRI, לפיו הורים לילדים ובני נוער דיווחו על מחסור בתעסוקת הפנאי: 42% מההורים דיווחו על מחסור בחוגים ובפעילויות העשרה לילדיהם בסביבת מגוריהם.

**תיאוריות השינוי להשגת היעד:**

- פיתוח תכניות בתחומי הפנאי, ההתנדבות והסביבה לעידוד פעילות משמעותית של בני נוער במצבי סיכון ושיחורן לקהל היעד;
- פיתוח כלים ומיומנויות לקידום תחושת המסוגלות העצמית של האוכלוסיות במצבי סיכון;
- הקניית מיומנויות וכלים לקידום תעסוקה עתידית ותרומה לקהילה.

**יעד ב':** ילדים, בני נוער וצעירים במצבי סיכון יגבירו את השתייכותם ואת מעורבותם הקהילתית והאזרחית.

**הגדרת הבעיה והיקפה:** ילדים, בני נוער וצעירים במצבי סיכון נעדרים הזדמנויות למעורבות חברתית ואזרחית משמעותית.

הדרה חברתית (Social exclusion) היא תופעה, שבמהלכה פרטים, משפחות וקבוצות ממעמד כלכלי חברתי נמוך, נדחקים לשולי החברה ואינם מתפקדים בה כחברים שווים זכויות. תופעה זו מתרחשת בשל מיעוט במיומנויות יסוד, הנדרשות כדי לתפקד בחברה או בגלל אפליה. כתוצאה מכך, אוכלוסייה זו מורחקת ממקורות השפעה, תעסוקה, הכנסה, ועוד (הלמ"ס, 2011). היכרות ועניין בסביבה חברתית ופוליטית מסייעים בלמידת 'כללי המשחק' של החברה, בפיתוח זהות חברתית עצמאית ובהגברת תחושת השייכות של בני הנוער והצעירים לחברה שבה הם חיים. אי-עמידה במשימות התפתחותיות במישור האישי עד גיל מאוחר (השכלה, קריירה מקצועית, זוגיות וכו'), מעכבת את התבססות המעורבות החברתית, ובהמשך, פוגעת ביצירתה של זהות חברתית מגובשת (ראובן ותורג'מן, 2015).

על פי נתוני "360 - התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון", 39% מהילדים ובני הנוער במצבי סיכון, שאותרו במסגרת התכנית, מתאפיינים בבעיות של השתייכות והשתלבות חברתית (סאבו-לאל וחסיין, 2011).

**תיאוריות השינוי להשגת היעד:**

- פיתוח תכניות בתחומי ההתנדבות, הפנאי והסביבה לבני נוער במצבי סיכון;
- פיתוח כלים ומיומנויות המקדמים את תחושת ההשתייכות החברתית של אוכלוסיות במצבי סיכון;
- פיתוח תפיסות ומודלים לשילוב חברתי של ילדים ונוער בסיכון במסגרות קהילתיות;
- פיתוח מקצועי של אנשי מקצוע העוסקים בכלים הנ"ל למען הילדים, הנוער והצעירים במצבי סיכון.

**יעד ג':** משפחות במצבי סיכון ישפרו את מצבן בהיבט של שלומות, תפקודים יומיומיים ויחסים משפחתיים.

**הגדרת הבעיה והיקפה:** משפחות במצבי סיכון, המתמודדות עם מצבי חיים מורכבים, לצד מיעוט הזדמנויות ומשאבים, עלולות להיפגע בתחומי חיים שונים (ביניהם: חינוך, בריאות, איכות חיים, ניעות חברתית ותחושת השייכות לקהילה).

בשנים האחרונות הגדיר משרד הרווחה והשירותים החברתיים, האמון על רווחתם של פרטים ומשפחות במצבי משבר זמני או מתמשך, את אוכלוסיית המשפחות החיות בעוני ובהדרה, כקהל יעד מרכזי להתערבות מקצועית (דוח הוועדה לניסוח הצעה לרפורמה בשירותי הרווחה המקומיים, 2010). שינוי גישה זו נבע מן ההכרה, שלעוני יש השלכות קשות על מצבם של הפרט, המשפחה והקהילה, ובמיוחד על ילדים (משרד הרווחה והשירותים החברתיים, 2014). העוני מהווה גורם סיכון ליציבות המשפחה ולתפקודה, כמו גם להתפתחותם התקינה של ילדים (Richardson & Bradshaw, 2012).

- במחלקות לשירותים חברתיים מטופלות כ-464,600 משפחות, המהוות כ-20% ממשקי הבית בישראל. נוסף לכך, 441,100 ילדים מגילי לידה-18 נרשמו ב-2013 במחלקות;
- כ-63% מהילדים הרשומים בשירותים החברתיים, חיים במשפחות שיש להן בעיות כלכליות (סקירת השירותים החברתיים, 2013) וכ-30.8% מילדי ישראל חיים בעוני (משרד הרווחה והשירותים החברתיים, 2014). מתוכם, כחמישית במגזר היהודי וכשני שלישי במגזר הערבי (המועצה לשלום הילד, 2013). ישראל היא אחת המדינות ב-OECD, שבה הפערים החברתיים הם מבין הגדולים ביותר.

### תיאוריות השינוי להשגת היעד:

- פיתוח מענים למשפחות החיות בעוני ובהדרה, בדגש על ראיית המשפחה כמרכז ההתערבות ומתוך שותפות עם המשפחות ושימוש בידע הייחודי שלהן, והטמעתם;
- הרחבת ההזדמנויות, המשאבים הפנימיים והחיצוניים של המשפחות ויצירת מערכות תמיכה משפחתיות וקהילתיות טבעיות;
- הרחבה יעילה של מענים בתחומי החיים השונים למשפחות ושיחורם;
- חיזוק מערכות השירותים הציבוריים באמצעות הטמעת best practices בתחומי התערבות שונים.

### תחום קהילה ובריאות

**יעד א':** קהילות ומשפחות במצבי סיכון יהיו מקור חוסן ותמיכה לחבריהן.

**הגדרת בעיה והיקפה:** קהילות ומשפחות במצבי סיכון מתקשות לתמוך ולהכיל את ילדיהן, ובכך נפגעת התפתחותם התקינה של הילדים והמתבגרים.

ריכוז ממצאי מחקרים רבים מלמד, כי חוסן קהילתי מבוסס על אמון במנהיגות, משאבי קהילה, יכולת התארגנות ומנהיגות, הון חברתי בקהילה ומחוצה לה, רשתות תקשורת ונרטיב קהילתי (Norris 2008). חוסן קהילתי נמצא אף כבולם מצבי מצוקה (Rashid, 2004). קהילה במצב של סיכון מוגדרת כקהילה שעלולה לחשוף את פרטיה לסיכון מוגבר. מן המחקר עולה, כי תופעות, כגון אלימות, עוני, לחצים כלכליים, ערעור יחסי ילד-הורה וניכור בכלל, עלולים לפגוע בהתפתחות התקינה של ילדים ומתבגרים (Garbarino, 1995) ובהשפעת החוסן הקהילתי.

- בהתבסס על הניסיון והעבודה במסגרת "מוטב יחדיו", ניתן לקבוע, כי יש מתאם גבוה בין מדד חברתי-כלכלי נמוך, היעדר שירותים בקהילה לבין הימצאותם של ילדים ובני נוער בסיכון. כך לדוגמה, בשכונות "מוטב יחדיו", הנמצאות ביישובים מאשכול חברתי-כלכלי 1-4, נמצא, כי אחוז בני הנוער המעורבים בפשיעה ובהפרות סדר גבוה פי ארבע מכלל הילדים בישראל: 0.4, לעומת 0.1 (סומך, אלפסי ובן רבי, 2014). כמו כן, ניסיון השטח מלמד, כי ביחס לשכונות אחרות, בשכונות "מוטב יחדיו" קיים ביטוי מובהק למיעוט משאבי קהילה, רשתות חברתיות, מנהיגות אפקטיבית, יכולות פתרון בעיות, פיקוח חברתי ותחושת זהות ושייכות (שם);
- מחקר ההערכה של "מוטב יחדיו" הראה, כי ככל שהתושבים בשכונות מעורבים יותר בפעילויות לילדים ובתכניות בקהילה, כך גדלה הלכידות החברתית הקולקטיבית, וכן שביעות הרצון ממקום מגוריהם (שם). 71% מהתושבים המעורבים בקהילה הביעו שביעות רצון מן השכונה שבה הם חיים לעומת 55% מהתושבים שאינם מעורבים בקהילה; 68% מהתושבים המעורבים בקהילה הצביעו על תחושת לכידות קולקטיבית לעומת 43% מהתושבים שאינם מעורבים בקהילה (שם);
- הערכות אלו מקבלות משנה תוקף גם במחקר, שהשווה בין 377 מתבגרים תלמידי התיכון במערב ארצות הברית, שהראה כי מתבגרים הגדלים במשפחות מרקע חברתי-כלכלי נמוך גילו רמות נמוכות יותר של מעורבות והשתתפות בקהילה (Conger, Conger, Matthew & Elder, 1999).

### תיאוריות השינוי להשגת היעד:

- פיתוח חוסן קהילתי;
- קידום רשתות וקשרים חזקים בין חברי הקהילה;
- קידום משאבים ונכסים קהילתיים;
- קידום תחושת ערך ושייכות של התושבים במימד האישי והקהילתי;
- קידום מנהיגות אפקטיבית.

**יעד ב':** הקהילה תקיים סביבה מקדמת, בטוחה, מכילה ומונגשת לכל חבריה.

**הגדרת הבעיה והיקפה:** תושבים וילדים בשכונות עוני ומצוקה חיים בסביבה מוזנחת ומסכנת.

- מחקר ההערכה של "מוטב יחדיו" חושף, כי 49% מההורים ו-37% מהילדים ובני הנוער העידו, שהנושא המרכזי המדאיג אותם בעניין השכונה הוא מצבה הפיזי הרוד, הבא לידי ביטוי בבעיות חמורות של אשפה, הזנחה סביבתית ותשתיות לקויות (סומך, אלפסי ובן רבי, 2014; צ'רצ'מן, 2001);
- ילדים ובני נוער מבליים שעות רבות בסביבה המקוונת ובכך הם עלולים להיחשף לסכנות רבות ולהתמודדות

במישורים הרגשיים, הקוגניטיביים וההתנהגותיים. 36% מן הילדים ובני הנוער הגולשים ברשת נחשפו לתוכן פורנוגרפי ו-12% קיבלו מסרים פוגעים. כמו כן, 91% נפגשו עם אדם זר שהכירו ברשת ו-12% נחשפו בטעות לתמונות זוועה (למיש, ריבק ואלוני, 2009).

### תיאוריות השינוי להשגת היעד:

- קידום מרחבים פיזיים למפגש קהילתי - כגון פארקים, שטחים ציבוריים ופרטיים;
- קידום מרחבים מקוונים בטוחים לשיח קהילתי ורשתות חברתיות;
- מינוף מוסדות קיימים בקהילה (כגון בתי ספר, קופות חולים, מרכז מסחרי) כעוגנים קהילתיים ופלטפורמות לשיחור שירותים.

**יעד ג':** משפחות וקהילות יקדמו אורח חיים בריא ופעיל ככלי ליציאה מסיכון.

**הגדרת הבעיה והיקפה:** משפחות וקהילות בסיכון מנהלות אורח חיים, שאינו מקדם בריאות ומעלה את הסיכון לתחלואה ולתמותה (כגון השמנה, עששת, חוסר פעילות גופנית).

- שיעורי ההשמנה בקרב אוכלוסיות במצב חברתי-כלכלי נמוך ובקרב בעלי השכלה נמוכה, גבוהים כמעט פי שניים בהשוואה לממוצע בכלל האוכלוסייה (כ-3% לעומת כ-7% בהתאמה). מחקר אשר בדק את הסוגייה המליץ להתמקד בפעולות מניעה ממוקדות באוכלוסיות אלו, המצויות בסיכון מוגבר להשמנה (Meydan et al., 2012);
- קיים קשר מובהק בין רמת הכנסה לבין עיסוק בפעילות גופנית בשעות הפנאי, כך ששיעור העוסקים בפעילות הגופנית בכמות המומלצת או למעלה מכך, גדול כמעט פי שלושה אצל בעלי הכנסה גבוהה. לדוגמה: אצל המשתכרים מעל 12,000 ₪, שיעור המבצעים פעילות גופנית על פי ההמלצות הוא 41.5%, ואילו אצל המשתכרים מתחת ל-4,000 ₪ שיעור זה עומד על 15%. פעילות גופנית בשעות הפנאי קשורה לרווחה גופנית ונפשית, בעוד שאורח חיים יושבני (sedentary lifestyle) קשור לסיכון מוגבר לחולי כרוני, כגון: מחלות לב, סרטן, יתר לחץ דם, סוכרת והשמנה (משרד התרבות והספורט, 2012);
- בבדיקות שבוצעו על ידי משרד הבריאות על ילדים בני 12, נמצא, כי אצל ילדים מאשכול חברתי-כלכלי נמוך נמצאו פי שניים יותר שיניים פגועות לילד בממוצע, לעומת ילדים מאשכול חברתי כלכלי גבוה: 2-4 שיניים פגועות, לעומת 1-2 בהתאמה (משרד הבריאות, 2010).

### תיאוריות השינוי להשגת היעד:

- מתן כלים וידע לאנשי מקצוע לילדים, לבני נוער ולהורים, תוך התמקדות בשינוי הרגלים בפועל;
- יצירת רשת חברתית ומנהיגות קהילתית התומכת בקיום אורח חיים בריא.



## מרכז ידע ולמידה אשלים (מיד"א)

### מטרות:

- פיתוח ארגז כלים מקצועי ואיכותי והטמעתו בקרב אנשי מקצוע, העובדים עם ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון ובני משפחותיהם;
- הטמעת התוצרים ודרכי העבודה של התכנון האסטרטגי 2020;

### יעדים מכווני תוצאה של היחידה:

- אנשי מקצוע העובדים עם ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון ירכשו ידע יישומי, עדכני ורלוונטי;
- אנשי מקצוע העובדים עם ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון ירכשו תפיסה מערכתית אינטגרטיבית;
- צוות ג'וינט-אשלים יטמיע תהליכי שיפור מתמיד בעבודתם;
- צוות ג'וינט-אשלים יעבוד על פי תהליכי עבודה שהוגדרו בתכנון האסטרטגי;
- יפותחו כלי עבודה ותהליכי למידה מותאמים לתכנון האסטרטגי.

### אתגרים מרכזיים של היחידה - בתוך ג'וינט-אשלים ומחוצה לה:

- קושי של אנשי המקצוע לשמור על עדכניות ורלוונטיות של הידע המקצועי.
- שינויים נרחבים בתפישות ובתהליכי העבודה בג'וינט-אשלים מחייבים את הצוות לאמץ תפישות וכלים חדשים.

### תיאוריות השינוי של היחידה:

- פיתוח תהליכי למידה לצוות ג'וינט-אשלים והובלתם;
- פיתוח תהליכי למידה, הובלת התהליכים והפצת ידע לאנשי מקצוע;
- קידום שיתופי פעולה עם ארגונים רלוונטיים בארץ ובעולם.



## רשימת מקורות

- איבנקובסקי, מ., וייס, א. וכסלו, ש. (2013). דו"ח היפגעות ילדים בישראל. ארגון בטרם.
- ארטן-ברגמן, ט. ורימרמן, א. (2009). דפוסי מעורבות חברתית בקרב אנשים עם וללא מוגבלות בישראל. ביטחון סוציאלי, 79, 49-84.
- בן, א., מילשטיין, א., נאון, ד. ושגיב, נ. (2010). מיפוי מרכזים למשפחות לילדים עם צרכים מיוחדים. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- בן-רבי, ד., קוברסקי, ב., נבות, מ. וקונסטנטינוב, ו. (2014). הנשירה הסמויה בישראל: בחינה מחודשת של ניתוק בקרב תלמידי בית הספר. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- בן-רבי, ד., קוברסקי, ב., נבות, מ. וקונסטנטינוב, ו. (2015). הנשירה הסמויה בישראל: בחינה מחודשת של הניתוק בקרב תלמידי בתי הספר, מצגת. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- ברקוביץ-רומנו, א. (2012). על העיוורון המגדרי - מדיניות חברתית בישראל כלפי נערות במצבי מצוקה. חיבור לשם קבלת התואר מוסמך בעבודה סוציאלית. האוניברסיטה העברית.
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2011). דוח פני החברה בישראל, מס' 4, פרק 2  
[http://www.cbs.gov.il/webpub/pub/text\\_page.html?publ=54&CYear=2009&CMonth=1#2](http://www.cbs.gov.il/webpub/pub/text_page.html?publ=54&CYear=2009&CMonth=1#2)
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2014). השנתון הסטטיסטי לישראל: תלמידים בכיתות ז'-י"ב שנשרו ממערכת החינוך של משרד החינוך בתשע"ג ובמעבר לתשע"ד לפי דרגת כיתה, פיקוח, מין ושנת עלייה (לוח 8.35).
- הראל-פישי, י. ואח', (2006). נוער בישראל: בריאות, רווחה נפשית וחברתית ודפוסי התנהגויות סיכון. אוניברסיטת בר אילן.
- כאהן-סטרבצ'ינסקי, פ., יורוביץ, ל. וקונסטנטינוב, ו. (2006). נערות בישראל: ניתוח מידע ממחקרים נבחרים. מרכז אנגלברג לילדים ולנוער, מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- כאהן-סטרבצ'ינסקי, פ., יורוביץ, ל., קונסטנטינוב, ו. ואפרתי, ר. (2006). מאפיינים וצרכים של הנערות המטופלות בשירות לנערות וצעירות - משרד הרווחה. מרכז אנגלברג לילדים ולנוער, מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- כהן-נבות, מ., אלנבוגן, ש. ורינפלד, ת. (2001). הנשירה הגלויה והסמויה בקרב בני הנוער. דוח מחקר שמוגש לוועדה לקידום מעמד הילד של כנסת ישראל. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- לב שדה, ד., גורבטוב, ר. ובן שמחון, מ. (2014). חלק א': ילדים מלידה עד גיל 18 הרשומים במחלקות לשירותים חברתיים. בתוך: צבע, י., (עורך), (2014). סקירת השירותים החברתיים 2013 (עמ' 99-138). משרד הרווחה והשירותים החברתיים  
<http://www.molsa.gov.il/CommunityInfo/ResearchAndEvaluation>
- לביא, ת. ונוטמן-שורץ, א. (2012). להתבגר בצל טרור: הסתגלות נפשית של ילדים ובני נוער החיים בשדרות לחשיפה ממושכת לאיום ירי טילים, תקציר דוח-ביניים. צוות מטראומה לחוסן, גף פסיכולוגיה, משרד החינוך.
- ליון, ח. (2009). המגזר החרדי בישראל - העצמה תוך שילוב בתעסוקה. המועצה הלאומית לכלכלה, משרד ראש הממשלה.
- להב, ח. (2000). נוער בסיכון- התופעה בפרספקטיבה. מניתוק לשילוב 10, 8-16.

- למיש, ד., ריבק, ר. ואלוני, ר. (2009). ילדים ישראלים גולשים באינטרנט: מפאניקה מוסרית להורות אחראית, מגמות, מ"ו (1-2), 163-137.
- מורבר, מ. (2009). איתור ילדים, צעירים ובוגרים עם מוגבלות בסיכון לפגיעה והתעללות. משרד החינוך ואשלים.
- מכון ביסאן. (2013). מיפוי לגיל הרך בחברה הערבית.
- מכון דיאלוג. (2014). סקר בקרב הורים לילדים בגילאי 0-3.
- מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל. (2014). דוח מצב המדינה: חברה, כלכלה ומדיניות.
- משרד הרווחה והשירותים החברתיים. (2006). דין וחשבון הוועדה המקצועית לבדיקת מצבם של ילדים ובני נוער בסיכון ובמצוקה, בראשותו של פרופ' הלל שמיד.
- משרד העבודה והשירותים החברתיים (2010). דוח הוועדה לניסוח הצעה לרפורמה בשירותי הרווחה המקומיים.
- משרד הרווחה והשירותים החברתיים. (2011). איסוף נתונים לשנת 2011. השירות למתבגרים, צעירות וצעירים (לא פורסם).
- משרד העבודה והשירותים החברתיים, (2014). דו"ח הוועדה למלחמה בעוני בישראל.
- משרד התרבות והספורט (2012). הסקר הלאומי הראשון בנושא פעילות גופנית.  
[www.health.gov.il/PublicationsFiles/econ\\_briut\\_sofi.pdf](http://www.health.gov.il/PublicationsFiles/econ_briut_sofi.pdf)
- 360° - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, (2011). ראייה מערכתית עם דגש על הגיל הרך. נתונים מכנס בנושא: מקומה של מנהלת מחלקת גני ילדים באיתור ילדים בסיכון, סמינר הקיבוצים.
- וייסבלאי, א. (2015). מדיניות ציבורית בתחום הגיל הרך - סקירה משווה, מרכז המחקר והמידע של הכנסת.
- ויניגר, א., וורגן, י. (2014). נשירה סמויה וביקורים לא סדירים במערכת החינוך, מרכז המחקר של הכנסת.
- מני-איקן, ע., רוזן, ד. (2013). הוראת המדעים בישראל: מגמות, אתגרים ומנופים לשינוי. מכון הנרייטה סאלד.
- מסמך רקע בנושא צעירים בסיכון, (2013). השולחן העגול הממשקי - הכינוס ה-13, משרד ראש הממשלה.
- נאון, ד., מורגנשטיין, ב., שימעל, מ. וריבליס, ג. (2000). ילדים עם צרכים מיוחדים: הערכת צרכים וכיסוים על ידי השירותים. מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- נאון, ד., מרום, מ. ומילשטיין, א. (2010). שילוב ילדים עם צרכים מיוחדים בבתי ספר יסודיים. מעקב אחר "פרק השילוב" בחוק החינוך המיוחד, מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- נאון, ד., הדר, י., כאהן-סטרבצ'ינסקי, פ., ואזן-סיקרין, ל. וקונסטנטינוב, ו. (2014). בעלי מוגבלות צעירים בישראל: השתלבות בתעסוקה- משאבים, חסמים, וצרכים. מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- סאבו-לאל, ר. וחסין, ט. (2011). מצבי סיכון בקרב ילדים ובני נוער: איתור ומיפוי במסגרת התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון. מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- סאבו-לאל, ר., צדקה, ה. (2015). 360 - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון: צרכי המשתתפים והמענים הנפוצים. מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.  
[http://brookdaleheb.jdc.org.il/\\_Uploads/PublicationsFiles/RR-589-Characteristics-of-children-and-youth-at-risk-FINAL-b-heb.pdf](http://brookdaleheb.jdc.org.il/_Uploads/PublicationsFiles/RR-589-Characteristics-of-children-and-youth-at-risk-FINAL-b-heb.pdf)
- סומך, ס., אלפסי, י. ובן-רבי, ד. (2014). הערכת תכנית 'מוטב יחדיו', דוח ביניים שני- ממצאים מן המדידה השנייה. מרכז אנגלברג לילדים ולנוער, מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.

- סקרון-ואזן, ל., רותם, ר. וכן-רבי, ד. (2015). גיל הינקות בישראל: צורכי הילדים וההורים, שירותים ומדיניות. מרכז אנגלברג לילדים ונוער, מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- פולק, א. (2012). תקצוב דיפרנציאלי לתלמיד במערכת החינוך הישראלית, מחקר 57, מכון מילקן.
- רפופיל אוכלוסיות ישראל לשנת 2014, (2014). הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.
- צבע, י. (2014). סקירת השירותים החברתיים, 2013. אגף בכיר למחקר, תכנון והכשרה, משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- ציונית, י., ברמן, צ., בן אריה, א. (2009). ילדים בישראל - שנתון סטטיסטי. המועצה לשלום הילד.
- צעירים בישראל שאינם עובדים ואינם לומדים: השתלבות בתעסוקה - משאבים, חסמים וצרכים, (2014). מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- קומס, מ., גולן, מ., דולב, ט. ויובל, ד. (2004). נערות על המפה: מסגרת לפיתוח שירותים ותכניות לצרכים ייחודיים של נערות. בתוך רהב, ג., וזנר, י., פייסל, ע. וונדר-שוורץ, מ. (עורכים), נוער בישראל (עמ' 191-207).  
[http://brookdaleheb.jdc.org.il/\\_Uploads/PublicationsFiles/Report1-heb\\_New.pdf](http://brookdaleheb.jdc.org.il/_Uploads/PublicationsFiles/Report1-heb_New.pdf)
- קונור-אטיאס, א. וגרמש, ל. (2012). זכאות לתעודת בגרות לפי יישוב (2009-2010), מרכז אדווה.  
(<http://adva.org/he/post-slug-1701>)
- קורלנדר, א. (2010). נשים בישראל - דו"ח צללים שהוכן עבור ועידת האו"ם בייג'ין 15. שדולת הנשים בישראל.
- קראוס, א. (2004). נשים בישראל - ריכוז נתונים ומידע. שדולת הנשים בישראל.
- קרומר-נבו, מ. וקומס, מ. (2012). הצטלבות מיקומי שוליים מסגרת מושגית לפרקטיקה של עבודה סוציאלית פמיניסטיאירם עם נערות. חברה ורווחה, ל"ב (3), 374-347.
- קרפולוס, י., בן-דוד, נ., פרו-נסראלדין, ר. פרדו, ר. (2015). הגיל הרך בחברה הבדואית: מיפוי צרכים ושירותים. היחידה לגיל הרך, ג'וינט-אשלים.
- ראובן, י. ותורג'מן, ח. (2015). טיפול בצעירים בסיכון ובמצוקה בקהילה. משרד הרווחה והשירותים החברתיים.  
<http://www.molsa.gov.il/About/OfficePolicy/Documents.pdf>
- רבינוביץ, מ. (2015). סקירת מענים ציבוריים לילדים בגיל הרך בישראל, תמונת מצב (טיוטה). מרכז המחקר והמידע של הכנסת.
- רותם, ר., בן-רבי, ד. (2014). קידום כישורי שפה של ילדים בגיל הרך בקהילה החרדית: הערכת הפיילוט. מרכז אנגלברג לילדים ונוער, מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- רפפורט, ת. (1989). בין מרגרינה לברזל - זירות החיברות והחברות של נערות במצוקה. חיבור לשם קבלת תואר מוסמך בעבודה סוציאלית, המכון לחקר הטיפול בחינוך, האוניברסיטה העברית.
- שטיינר, י. (1979). נערות במצוקה - ידע, עמדות והתנהגות מינית. חיבור לשם קבלת התואר מוסמך לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת חיפה.
- שמעוני, ע., בבנישתי, ר. (2011). ילדים נפגעי התעללות והזנחה ובמצבי סיכון ומצוקה השהים במסגרות חוץ-ביתיות והמטופלים בקהילה: רקע, מצב ותוצאות. מכון חרוב.
- Barenbaum, J., Ruchkin, V. & Schwab-Stone, M. (2004). The psychosocial aspects of children exposed to war: Practice and policy initiatives. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 45, 41-62
- Bloom, B. (1999). Gender-responsive programming for women offenders: Guiding principles and practices. *Forum on Corrections Research*. Ontario, Canada: Correctional Service Canada, 11(3), 22-27

- Chesney-Lind, M. (1999). Challenging girls' invisibility in juvenile court. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 564, 185-202
- Conger, R., Conger, K. J., Matthews, L. S. & Elder, G. H. (1999). Pathways of economic influence on adolescent adjustment. *American Journal of Community Psychology*, 27, 519 -541
- Garbarino, J. (1995). Raising children in a socially toxic environment
- Maschi, T., Morgen, K., Bradley, C. & Hatcher, S. S. (2008). Exploring gender differences on internalizing and externalizing behavior among maltreated youth: Implications for social work action. *Child and Adolescent Social Work Journal*, 25(6), 531-547
- Meydan, C. et al. (2012). Population-based trends in overweight and obesity: A comparative study of 2, 148, 342 Israeli male and female adolescents born 1950-1993. *Pediatric Obesity*
- Norris, F. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology* (41), 127-150
- Rashid, A. (2004). Discerning community resilience in disadvantaged communities in the context of violence and injury prevention. *South African Journal of Psychology*, 34(3), 386-408
- Richardson, D. & Bradshaw, J. R. (2012). Family-Oriented Anti-Poverty Policies in Developed Countries. In *Family oriented policies for poverty reduction, work-family balance and intergenerational solidarity: Department of Economic and Social Affairs Division for Social Policy and Development*. (pp. 55-91). New York: United Nations
- Slonje, R. & Smith, P. K. (2007). Cyberbullying: Another main type of bullying? *Scandinavian Journal of Psychology*, 49(2), 147-154
- Turner, S., Norman, E. & Zuns, S. (1995). Enhancing resiliency in girls and boys: A case for gender specific adolescent prevention programming. *Journal of Primary Prevention*, 16(1), 25-38

## נספחים

טבלאות תכנון מול ביצוע לשנים 2012-2014	נספח א':
תוצאות מרכזיות של סקר זיהוי צרכים טלפוני (מכון TRI)	נספח ב':
The Role of Education in future Employment and Financial Security	נספח ג':
מתוך הרצאתו של קלוד ג'ורנו, כלכלן בכיר וראש הדסק הישראלי ב-OECD	
אשלים 2020 - ציר הזמן לתהליך הפיתוח	נספח ד':
מסלול חשיבה ותכנון מטרות ויעדי תוצאה ביחידות ובתחומים	נספח ה':





נספח א': טבלאות תכנון מול ביצוע לשנים 2012-2014

אשלים

מטרות ויעדים		תכנון	מה בוצע להשגת היעד?	מעגלי השפעה והיקפה
1.	פיתוח וגיבוש תפיסה ומענים לנושאים חותכים			
א.	קהילה ומשפחה: אשלים תרחיב את הידע המעשי-יישומי שלה בתחומים אלה ותבחן מודלים שונים למעורבות משפחתית וקהילתית כזאת.	בוצע גיבוש תפיסת עבודה בנושא משפחות (במסגרת שולחן של"מ). פותחו 13 תכניות במיקוד משפחה, שנתנו מענה ל-7,553 משפחות. הורחבה תכנית "מוטב יחדיו" ל-27 יישובים ונבנו לה נדבכי תוכן נוספים. סך הכול, התכנית נגעה ב-44,000 תושבים.	מומחיות הג'וינט בנושא משפחה קיבלה הכרה באמצעות שותפותו בפיתוח וביישום תכנית "נושמים לרווחה", פיתוח היישום של "דוח סילמן" של משרד הרווחה. המשפחה לילד עם צרכים מיוחדים הוכרה כבעלת ידע ייחודי ומשפיעה על קבלת החלטות וחלק בלתי נפרד מכל מערך התערבות. הערך המוסף של "מוטב יחדיו" קיבל הכרה באמצעות פיתוח ההיבט הקהילתי בכל יישובי התכנית הלאומית "360".	
ב.	אינטרנט: אשלים תלמד את הנושא לעומקו ותבחן בניית מענים הנשענים על יתרונות הזירה החדשה בעבודה עם אוכלוסיית היעד.	מלבד תהליך למידה ראשוני, לא התקיים ביצוע משמעותי של יעד זה.	לא הייתה השפעה משמעותית.	
ג.	שילוב והשתלבות: יתקיים לימוד מעמיק של מודלים קיימים, תוך פיתוח פתרונות ייחודיים המותאמים לאוכלוסיית היעד הייחודית, כמו גם לאלה המבקשים לשלבם.	בוצע תהליך לימוד ופיתוח עם תנועות הנוער, שהוביל לפיתוח ויישום תכנית מערכתית לשילוב ילדים עם מוגבלות בקרב 10 תנועות נוער מכל המגזרים.	פוטנציאל ההשפעה של התכנית על שילובם של הילדים עם מוגבלות בפעילות פנאי היא גדולה ביותר, אך עדיין לא ניתן להעריך אותה במדויק. אשלים יזמה עם שותפיה פיתוח חדשני בקנה מידה ארצי המשפיע על כלל מערך העבודה של תנועות הנוער ועל היבטים של מודעות לשילוב ילדים ובני נוער עם צרכים מיוחדים.	
2.	מעשייה ממוקדת פרויקטים לתכניות "מטרייה"			
א.	צמצום מספר התכניות החדשות והתכניות הקטנות	יעד זה לא הושג. הארגון לא הצליח לצמצם את מספרן של התכניות החדשות והתכניות הקטנות. בשנים 2012-2014, פותחו בסך הכול 34 תכניות, בהשוואה ל-32 תכניות בשלוש השנים לפני כן.	לא הייתה השפעה משמעותית.	
ב.	בניית תכניות מערכתיות ותכניות תשתית תוך התמקדות בתכניות הדגל	פותחו 24 תכניות דגל וחמש תכניות תשתית (דוגמה מגיל הרך: "אפשריבריא לגיל הרך", איכות החינוך בחברה הערבית [גנ"י], מסגרות תחילה במעונות המוכרים, ועוד).	מגמה זו מקבלת משנה תוקף בעלייה במספר השותפויות הבין-משרדיות, שהתחוללה בשלוש השנים האחרונות, בפיתוח מענים ותכניות באשלים.	

מטרות ויעדים		
תכנון	מה בוצע להשגת היעד?	מעגלי ההשפעה והיקפה
ג.	<u>הרחבת ממשקי עבודה רחביים: בניית מערכי פעולה הנושקים לתחומי הפעולה הבין-תחומיים בתוך היחידות ובין היחידות לצורך איגום ומקסום הידע וסביב סוגיות חברתיות שונות.</u>	איגום ידע ומשאבים, שהוביל לפיתוחים חדשים באשלים (לדוגמה: תכנית חדשה לנוער עם מוגבלות המתנדב בקהילה, ו"אפשריבריא לגיל הרך").
3.	<b>פיתוח וגיבוש תפיסה ומענים לאוכלוסיות יעד חדשות</b>	
א.	<u>האוכלוסייה הערבית: בהישען על תכניות כמו תכנית "אחד" לגיל הרך, מתכוונת אשלים להרחיב את עשייתה בקרב אוכלוסיית הילדים ובני הנוער בסיכון באוכלוסייה הערבית והבדואית.</u>	מקצוע מהחברה הערבית של אנשי מקצוע מהחברה הערבית של התכניות. מעורבות משמעותית של אנשי מקצוע מהחברה הערבית של התכניות.
ב.	<u>האוכלוסייה החרדית: אשלים, בעבודה משותפת עם הקהילה, תחזק מגמה זאת על ידי בניית מענים ההולמים את תרבותה הייחודית של אוכלוסייה זאת.</u>	מיקוד העבודה בחברה החרדית התקיים בשני ערוצים: (א) פיתוח תכניות יחודיות לחברה החרדית (איכות החינוך בגיל הרך ו"סנאד" לבתי"ס) ו(ב) הרחבת תכניות באשלים לחברה הערבית (כגון, מוטב יחדיו, יזמות ותעסוקה לנוער, מרכזים למשפחה, אבות ובנים ועוד). תכנית סנאד יושמה בקרב 400 ילדים ובני נוער בגילאי 18-6, 1,388 אנשי מקצוע ו-400 הורים.
ג.	<u>הרחבת גיל ההתערבות ל-18 ומעלה: בניית רצף מענים מגיל הנוער אל הבגרות הצעירה וליווי שלהם במטרה שישתלבו כבוגרים עצמאים ותורמים לחברה.</u>	מיקוד העבודה בחברה החרדית התקיים בשני ערוצים: (א) פיתוח תכניות יחודיות לחברה החרדית (תכניות בגיל הרך ותכנית "אלייך" ו"בניך" לבתי ספר) ו(ב) הרחבת תכניות באשלים לחברה החרדית (כגון, "מוטב יחדיו", תכנית הבריאות, מרכזים למשפחה, ועוד). במסגרת תכנית "אלייך", אשלים עבדה עם 1,770 תלמידות בנות בגילי 6-18, 670 אנשי מקצוע ו-1,820 הורים. בתכנית "בניך", אשלים נגעה ב-300 תלמידים בנים בגילי 6-18 125 אנשי מקצוע ו-300 הורים. כמו כן, אושרה תכנית מקדמת התפתחות במסגרות גני ילדים לגיל הרך בחברה החרדית.
ג.	<u>הרחבת גיל ההתערבות ל-18 ומעלה: בניית רצף מענים מגיל הנוער אל הבגרות הצעירה וליווי שלהם במטרה שישתלבו כבוגרים עצמאים ותורמים לחברה.</u>	אשלים בנתה והובילה שולחן שותפים, הכולל גופים אקדמיים, התנדבותיים וקרנות, הפועלים במשותף להעלאת מודעות ולשיתוף בפיתוח וביישום סביב נושא הצעירים.

מטרות ויעדים		
מעגלי ההשפעה והיקפה	מה בוצע להשגת היעד?	תכנון
פיתוח קשרים עם המגזר העסקי		
אשלים הפכה ל"שחקן" מוכר וידוע בקרב המגזר העסקי וכגורם מקצועי משפיע. נבנה מערך מובנה לשיתופי פעולה עם המגזר העסקי, הכולל גיוס תקציבי ושותפות משמעותית בפיתוח וביישום תכניות.	חל גידול בתקציב המגויס מהמגזר העסקי לסכום של מעל ל- 15 מיליון ₪ לעומת 1.35 מיליון ₪ שגויסו בין 2010-2011.	א. <u>פיתוח קשרים עם יזמים חברתיים ואנשי עסקים ישראליים</u>

## היחידה לגיל הרך

יעדי 12-14 (היחידה)			
מעגלי השפעה והיקפה	מה בוצע להשגת היעד?	תכנון	
<b>1. פיתוח תכניות ושירותים לילדים במצבי סיכון בגיל הרך ולהוריהם</b>			
בעקבות העשייה התקיימו שיתופי פעולה בין השירותים השונים במשרד הרווחה (בעיקר בין השירות לילד ולנוער לבין השירות לרווחת הפרט והמשפחה. בתוך השירות לילד ולנוער מתקיים שיתוף פעולה בין שירותי הגנה לילדים בסיכון לבין שירותים חוץ ביתיים). התקיימו שיתופי פעולה עם משרד הרווחה ומשרד הבריאות. התמקצעות ושיפור ביכולות של אנשי מקצוע ומשפחות קלט החירום לתת טיפול מיטבי עבור כל ילד וילד (כ-200 ילדים כל שנה).	גובש מודל הפעלה ליחידת אבחון-רב מקצועי דינמי עבור ילדים בקלט חירום. נערך שינוי במודל העבודה של העו"ס - מנחה קלט חירום ל-case manager ולראייה אינטגרטיבית כוללת של הילד בקלט החירום. פותח מערך הכשרה ייחודי עבור העו"ס לפיתוח ידע, כלים ומומנויות לעבודה עם הורה-ילד על פי הגישה הדיאדית,	הפיתוח ייעשה כמענה לצרכים הועלים משדה העשייה והרלוונטיים למשרדי הממשלה. דגש מיוחד יושם על פיתוח תכניות לקידום בריאות; פיתוח שירותים ותכניות חדשות לילדים בגילאי לידה עד שלוש במעונות היום; פיתוח תכניות להורים ולמשפחות ובנושא הקשר בין הורים לילדיהם.	
<b>2. פיתוח מודל עבודה בגיל הרך לאוכלוסיות ייחודיות</b>			
חיזוק התשתיות המקצועיות בקרב מדריכים בתחום החינוך, לקראת הכשרת מלמדים וגננות.	בחברה החרדית: פותחה ואושרה תכנית לקידום התפתחותם של ילדים בגיל הרך, בגני ילדים בתפיסה מערכתית.	הפיתוח ייעשה כמענה לצרכים של האוכלוסייה החרדית, של קהילות עולים חדשות, של האוכלוסייה הערבית והבדואית ושל העובדים הזרים. התכניות יתבססו על הגישה האקולוגית והרב-תרבותית, כפי שפותחה בתכניות "pact" ו"בשותפות אחד".	
<b>3. תכנית "התחלה טובה" כפלטפורמה יישובית לעשייה בגיל הרך</b>			
השפעה על אנשי מקצוע ברמת המטה, המחוז והיישובים.	תשתיות ארגוניות: הוקמה ועדת היגוי ארצית לגיל הרך "התחלה טובה". הוקמו פורומים מחוזיים לגיל הרך (שישה של פיקוח בין משרדי ושישה של מובילי גיל רך ביישובים). בכל יישובי התכנית הוקמו ועדות לגיל הרך.	"התחלה טובה" תשמש כפלטפורמה ליישום תשתיות עירוניות ומערכתיות לגיל הרך, שיכללו בתוכן מרכזים לגיל הרך, כמו גם שירותים חדשים שיפותחו.	

יעדי 12-14 (תחומים)			
מעגלי השפעה והיקפה	מה בוצע להשגת היעד?	תכנון	
<b>1. פיתוח שירותים לילדים במצבי סיכון בגיל הרך בתוך מסגרות תשתית בקהילה</b>			
העלאת מודעות בקרב אנשי המטה במשרד הרווחה, כאשר התכנית הצליחה להוכיח את חשיבות ההכשרה ולהעלות את הצורך להכיר בה כתנאי סף לעבודה עם ילדים בגיל הרך והוריהם שבקצה הרצף. התייחסות אל ההורה והילד כאל יחידה אחת (דיאדה הורה-ילד) בפני עצמה.	גובש והופעל מערך הכשרה לאנשי מקצוע המטפלים בילדים בגיל הרך בסיכון והוריהם. בשנת 2013, החלה הכשרה זו שקיבלה הכרה לגמול השתלמות. משרד הרווחה גויס לשותפות.	הנגשת שירותים למסגרות שבהן מבקרים ילדים והוריהם, תוך העמקת הידע והמיומנויות של אנשי המקצוע הבאים במגע יום-יומי איתם.	
גובש מודל בין-משרדי שאושר על ידי הממשלה ואומץ על ידי משרד ראש הממשלה כבסיס למדיניות בנושא הגיל הרך. אשלים קידמה את התפיסה המתבססת על מעבר מתפיסה של one stop shop לתפיסה של שירות אינטגרטיבי.	הוקמו 27 מרכזים לגיל הרך לפי המתווה הבין-משרדי (16 חדשים, 11 קיימים, שהותאמו למודל הבין-משרדי).	<u>שילוב מודל העבודה שנבנה בתכנית הלאומית להקמת מרכזים לגיל הרך</u> : בבסיס המודל עומד עקרון הרצף הטיפולי להורים, לילדים ולאנשי מקצוע.	א.
גיוס משרד הכלכלה כשותף חדש. מודל ההדרכה המוצע כולל הרחבת שעות הדרכה בסל במשרד הכלכלה. השפעה על אופן שבו מועבר המידע מבתי חולים אל טיפות הלב לגבי פגים מאושפזים.	אושר הפיתוח של מודל הדרכה חדש לצוותי מעונות היום, המוכרים על ידי משרד הכלכלה. פותחה תכנית לטיפול ולליווי של פגים ומשפחותיהם לאחר שחרור מבית החולים במסגרת טיפות החלב. מודל הפגים מופעל ב-19 יישובים.	<u>פיתוח תכנית לילדים בתוך מסגרות בקהילה</u> : מעונות, גנים וטיפות חלב.	ב.
יותר הבנה ביישובים לגבי ההסתכלות המערכתית על סוגיית הגיל הרך.	בכל תכנית מערכתית יישובית, התקיים ליווי של אנשי המקצוע, כגון הנרי, איכות החינוך, מקדמות התפתחות - חרדים. מתקיימת הכשרה של אנשי מקצוע - סביב התפיסה היישובית לעבודה בגיל הרך. לדוגמה: "אפשריבריא" - 75 אנשי מקצוע בחמישה יישובים, איכות החינוך מעל 100 אנשי מקצוע ב 11 יישובים, מקדמת התפתחות כ- 70 אנשי מקצוע בשבעה יישובים.	<u>קידום, ליווי והדרכה של אנשי מקצוע בקהילה</u> .	ג.
<b>2. קידום ומיסוד התערבויות בגיל הרך בחברה הערבית</b>			
אשלים הובילה מהלך משמעותי ברמה היישובית המתכללת, הרואה את הילד וצרכיו במרכז העשייה, בהתאם לגישה האקולוגית. הטמעה ומיסוד של הכשרות לגננות באקדמיה ובמספר מכללות: סכנין, אלקסמי, סמינר למורים בחיפה, בית ברל.	נכתב מודל לעבודה יישובית-מערכתית לגיל הרך בחברה הערבית. נערכו מחקר ומיפוי של מאפייני וצרכי האוכלוסייה במגזר הערבי והבדואי. תכניות הוטמעו בארבע רשויות באופן מלא: כסרא סמיע, א.א.פחם, חיפה, לקייה, וחלקי בריינה ובאבו בסמה (שבינתיים חולקה לשתי רשויות).	הבטחת המשך הפעילות המערכתית בגיל הרך בחברה הערבית.	

יעדי 12-14 (תחומים)			
מעגלי ההשפעה והיקפה	מה בוצע להשגת היעד?	תכנון	
תכנית המעטפת חיזקה את התשתיות הארגוניות והמקצועיות ביישוב אחד והיוותה בסיס לפיתוח תכניות חדשות (איכות החינוך). ספרים על מודלים של העבודה ותכניות שפותחו עתידים להשפיע על אלפי אנשי מקצוע.	פותחה תכנית מעטפת לשנתיים והיא בוצעה ברמה ארצית וברמה יישובית. הטמעת תפקיד הרכזת בארבעה יישובים והצטרפות של 16 יישובים חדשים.	<u>המשך הטמעת "שותפות אחד"</u> : מימוש המודל התקציבי, חיזוק אנשי המקצוע וכתבת הידע בשיתוף פעולה עם מיד"א.	א.
תשתיות שפותחו ב"אחד" היוו תשתית להקמת מערך יישובי לגיל הרך בתכנית הלאומית. על בסיס זה פותחו מודלים של עבודה לביסוס ולהרחבת מערך השירותים לגיל הרך, על ידי הקמת מרכזי גיל רך, פיתוח תכנית איתור ביתי, הרחבת הקף עבודת היחידות ההתפתחותיות, ועוד.	פותח מודל עבודה משותף ביישוב אחד. המודל אושר בממשלה.	<u>מיסוד מודל העבודה המשותף עם התכנית הלאומית</u> : ביישובים המשותפים במסגרת "האגד הבדואי", באמצעות סדנאות משותפות לאנשי הצוותים השונים ופיתוח תכניות חדשות התואמות לאוכלוסייה.	ב.
חיזוק התשתיות המקצועיות בקרב מאות אנשי מקצוע בחינוך, רווחה ובריאות מקומית, אזורית וארצית. פיתוח ערוץ ללימודים מתקדמים לבוגרי מכללות במסגרת תכנית שוורץ. התמקצעות אקדמית של אנשי מקצוע בגיל הרך.	בוצעו 10 הכשרות ברחבי הארץ, פותחו תכניות (מרכז הורות וטף, יחידות התפתחותיות, משחקיות, ועוד) ונבנו תשתיות ארגוניות בין-מקצועיות משותפות ביישובים הערביים. <b>הכשרת 19 נשות</b> מקצוע בתכנית שוורץ-גיל הרך עם תואר שני מרחבי הארץ, לחיזוק ולקידום כוח אדם מקצועי לגיל הרך ביישובים שונים.	<u>הרחבת הפעולה של "שותפות אחד"</u> : ליישובים נוספים ולמרחב הבדואי במסגרת התכנית הלאומית.	ג.
מיפוי גיל רך בחברה הערבית הביא לפיתוח תכנית "איכות החינוך" עם קרן ון-ליר מהולנד.	בוצע מיפוי מובנה של צרכים להצעת נושאים מרכזיים לקידום גיל הרך בחברה הערבית.	מיפוי מערך גיל הרך בחברה הערבית: בשיתוף פעולה עם משרדי ממשלה ועם שותפים אחרים.	ד.
3. המשך תהליך ההטמעה והמיסוד של תכנית "PACT" והשלמתם בהתאם לתכנית היציאה ההדרגתית של כל 14 הערים המשתתפות בתכנית			
הפער צומצם מ-35% לפער של 20-25% במוצע. נרשמה עלייה של כ-20% בעבודה עם הורים בתכנית. גובש מודל עבודה ייחודי, המאפשר הכנסת אלמנטים מותאמים תרבותית לתכניות. הטמעת הגישה הדיפרנציאלית בעקרונות עבודה של PACT במערכת החינוך.	נעשה איתור ילדים מתקשים וחלוקה על פי צבעי רמזור. במסגרת התכנית, אשלים נגעה ב-7,000 ילדים מגילאי לידה עד 12 ברמה הארצית, כ-300 הורים ו-300 אנשי מקצוע. נבנתה שותפות ארצית עם מכון אדלר להנחיית קבוצות הורים בתהליך מתמשך. הנחיה התקיימה ב-11 קבוצות. כמו כן, נבנתה השותפות עם אגף קת"ע בתחום עבודה עם הורים.	<u>צמצום פערים בקרב הילדים וההורים</u> : הפערים יצומצמו ב-10%, על פי המדדים שנקבעו בתכנית ההערכה.	א.

יעדי 12-14 (תחומים)			
מעגלי ההשפעה והיקפה	מה בוצע להשגת היעד?	תכנון	
הבטחת ההשקעות של הרשות וגידול משמעותי בתקציבים של הרשות ב-30% לפחות.	הטמעה והעברת האחריות באופן מלא בשלושה יישובים: נתניה, קרית-ים ופרדס חנה. חיזוק השותפויות עם הרשויות בפרט במערך השירותים: חינוך, רווחה, בריאות ומתנ"סים. העברת תכניות והטמעת כוח אדם ברשויות. חשיבה יצירתית בזיהוי מקורות למימון תכניות שהועברו להמשך הפעלה ביישובים לדוגמה: הקמת מרכז הורים ילדים ברחובות עם יחידה התפתחותית, הטמעת התכנית לאיתור, למניעה ולטיפול ברחובות.	<u>המשך העברת האחריות לרשויות המקומיות: לצורך תקצוב ותפעול הפרויקט.</u>	ב.
בעקבות השותפות, היישוב ומשרד החינוך נתפסים כגורמים אחראים מרכזיים לחינוך הילדים בגיל הרך. פיתוח המודל הוביל לבניית תשתית התערבות מותאמת ומחוברת לתשתיות הקיימות בעיר, דבר שגרם להקמת שירותים אינטגרטיביים, דוגמת מרכז הגיל הרך ברחובות. החלטה אסטרטגית של הגו"נט, בשיתוף הפדרציה (קליבלנד), לא להיכנס לעיר חדשה, במקום שיש רק ביצוע אך לא פיתוח.	בוצעה כניסה לעיר יבנה בשותפות עם משרד החינוך, רשות ופדרציית קליבלנד. פיתוח ויישום התכנית בהתאמה לצורכי האוכלוסייה בעיר. ישנה היערכות לכניסה לעיר פתח תקווה.	<u>כניסה לשני יישובים חדשים.</u>	ג.
<b>פיתוח תכניות התערבות לאוכלוסיות בעלות מאפיינים יחודיים</b>			4.
הטמעת מודל להדרכת אנשי חינוך בגיל הרך בתלמודי התורה ברחבי הארץ (כולל מארז כלים וחומר תיאורטי) במשרד החינוך במחוז החרדי. התמקצעות של קאדר מדריכים ומדריכות להדרכת אנשי המקצוע גם לאחר הטמעה. הפצת מודל של פיתוח מערך שירותים ברמת היישוב בתפיסה מערכתית לקידום איכות החינוך בחברה החרדית.	אושר פיתוח של מודל לקידום התפתחות ילדים בגיל הרך בחברה החרדית.  הסתיים מיפוי של כל <b>שבעת</b> היישובים הדרכת קאדר מדריכים, כולל פיתוח חומרים פדגוגיים.	פיתוח מודל מעורבות במסגרות חינוכיות המבוסס על התפיסה, על הניסיון ועל הידע שיושמו בעבודה עם יוצאי אתיופיה, בהתאמה תרבותית לעולים בני מנשה, לחרדים ולילדי העובדים הזרים.	

יעדי 12-14 (תחומים)			
מעגלי ההשפעה והיקפה	מה בוצע להשגת היעד?	תכנון	
<b>5. ביסוס והטמעת תכנית "התחלה טובה" כחלק מפעולת התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון</b>			
הטמעת המיקוד בגיל הרך בכל רמות הניהול והפיקוח של התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון (360). פיתוח ומיסוד תשתית ארגונית ברמת המחוז - תשתית בין-משרדית ובין-יישובית.	יישום "התחלה טובה" והנחלת תורת ההפעלה בגיל הרך בלמעלה מ-190 יישובים בארץ. פיתוח תשתית ארגונית ומקצועית. גיבוש מדיניות ותפיסה מקצועית. מעבר התכנית להטמעה בממשלה.	<b>א.</b> <u>ליווי היישום בכל יישובי התכנית, ברמת המחוז וברמה הלאומית</u> ; חיבור כלל התכניות והפעולות ביישוב למערך אינטגרטיבי אחד באמצעות חיזוק הממשקים לתכניות מערכתיות באשלים ובממשלה וליווי התכנון והקמת מרכזי הגיל הרך ויחידות התפתחותיות ביישובים.	
בעקבות הפעולות הללו, הופץ ידע מקצועי רב בקרב אנשי מקצוע ברמת היישוב, המחוז והמטה.	למידה במסגרת הפורומים המחוזיים: מעל 350 איש נחשפו להכשרות, ממפקחי המשרדים המחוזות וממובילי גיל רך ביישובים, בכל שנה התקיימו כשמונה מפגשים לכל מחוז. נכתבו חומרים ותורת עבודה לסיכום <b>שבע</b> שנות פעילות ב"התחלה טובה", בנושאים מרכזיים (כגון: עבודה עם הורים, עבודה במרחב של אגד יישובים).	<b>ב.</b> <u>פיתוח הכשרות וחומרים לעבודה עם ילדים בגיל הרך ועם הוריהם</u> : בשנים הבאות יועמק ויורחב פיתוח ההכשרות והחומרים בנושאים יחודיים נבחרים. תהליכי ההפצה יתייחסו לאנשי המקצוע ברמות המטה, המחוז והיישוב. יושם דגש על פיתוח מקצועי לפורומים המחוזיים, כפלטפורמה לשיח ולעשייה בין-משרדית ובין-מקצועית.	
<b>6. קידום ופיתוח תכניות הורות ומשפחה לגיל הרך</b>			
בעקבות הפעילות, נבנה מערך עבודה בין-מקצועית ברמה יישובית עם הורים.	בניית והגשת הצעה יחד עם היחידה הבין-תחומית לתכנית "הורות ובריאות" (HENRY) יחד עם משרד הבריאות (ארבע מח) ותכנית לאומית לילדים ונוער בסיכון (360 <sup>0</sup> ). כניסה <b>לחמישה</b> יישובים, והכשרת <b>70</b> אנשי מקצוע.	חיזוק וקידום תחום הורות ומשפחה לגיל הרך על ידי פיתוח מודלים, שירותים, תכניות וחומרים בהתאם.	
שותפות בין אשלים, חיפה, פדרציית בוסטון ומשרד החינוך לפיתוח מודל ממשלתי.	אושרה הגשת תכנית לוועד מנהל על בסיס העבודה בחיפה ולקראת פיתוח מודל באחריות ממשלתית.	<b>א.</b> <u>ליווי "שותפות בוסטון חיפה"</u> : בפיתוח וביישום פלטפורמה שכונתית לעבודה עם הורים ולכתיבת מסמך תורתי.	
נושא הורים נדון בהרחבה במחקר גיל הינקות, אותו הזמינה הוועדה המקצועית לגיל הרך 2014.	נושא הורים מקבל התייחסות בכל תכנית שהוגשה לאשלים.	<b>ב.</b> <u>בדיקת מודלים חדשניים לעבודה עם הורים בגיל הרך</u> שיוגשו כתכניות לוועדה המקצועית ולוועד המנהל, ויתבססו על הידע ועל הניסיון שנצבר בשירותים הממשלתיים, בעמותות, בקרנות וביחידת הגיל הרך באשלים.	



## היחידה לילדים, נוער וצעירים

מטרות 12-14 (יחידה)				
תכנון	מה בוצע להשגת המטרה?	מעגלי ההשפעה והיקפה		
1.	פיתוח התערבויות לאוכלוסיות של חרדים, של ערבים ושל עולים	<p>משרד החינוך נרתם באופן משמעותי לתכניות שפותחו לחרדים ומכיר בייחודיות של אשלים בעבודה עם מוסדות חינוך חרדיים.</p> <p>הידע המקצועי המפותח בתכניות משפיע על מערכות חינוך רבות, בעיקר בזכות הפעילות של אשלים בסמינרים ובמסלולים להכשרת מורים, שבהם מוכשרים עשרות אנשי מקצוע, הפועלים במסגרות שונות לעבודה עם ילדים ובני נוער במצבי סיכון.</p> <p>תכניות שפותחו לעולים, בעיקר ליוצאי אתיופיה, באשלים ובזרוע הג'וינטית היוו מצע לדיונים ולהחלטות במסגרת תהליכי "הדרך החדשה" לשילוב יוצאי אתיופיה בחברה הישראלית.</p> <p>צוות היחידה לקח חלק בדיונים בשולחנות העגולים של המשרדים הממשלתיים ובשולחן המרכזי.</p>	<p>פותחו שתי תכניות ייעודיות לחרדים (תכנית "אליך" לבנות ותכנית "בניך" לבנים) ב-30 בתי ספר ותכנית אחת לערבים (תכנית סאנד) ב-18 בתי ספר. תכניות נפטו ורשתות הורחבו במגזרים אלו.</p> <p>נוצרו ממשקי עבודה טובים עם תב"ת ונבנה מודל לעבודה משותפת לנוער ולצעירים חרדים. המודל טרם הובא לאישור.</p> <p>תכניות בנושא של עולים: פותחה תכנית לעולים בשירותי הרווחה. התכנית הובאה לאישור הוועדה המקצועית. פותחה תכנית לשילוב יוצאי אתיופיה בצבא. תכניות נוספות של עולים פעלו במסגרת הזרוע הג'וינטית.</p>	<p>ירוכזו מאמצים ומשאבים להתאמת תכניות פעולה קיימות של אשלים לאוכלוסיות אלו. ההתאמות ייעשו מבין התכניות הבאות: התערבויות פסיכו-חינוכיות, יזמות ותעסוקה, מועדוני נוער לקצה רצף הסיכון ופיתוח תכניות ייחודיות, כגון חונכות לנערות במגזר החרדי. במסגרת זו, תקודם שותפות אסטרטגית בין תב"ת, אשלים ומשרדי הממשלה הרלוונטיים כדי לעסוק בסוגיית נוער חרדי במצבי סיכון.</p>
2.	פיתוח תפיסה כוללת להתערבות עם נוער ביישוב	<p>בעקבות פיתוח תכניות אלו והניסיון הנצבר, אשלים התבקשה לסייע בפיתוח מתווה להפעלת מרכזי נוער מטעם "360 - התכנית הלאומית לילדים ונוער במצבי סיכון".</p> <p>בעקבות פיתוח תכנית "רעות", חודש פורום "נערות על המפה", שמתתפים בו נציגי ממשלה, אקדמיה ומגזר שלישי וכן החל פיתוח של תכנית חדשה בין-משרדית, בין-מגזרית ורב-מערכתית למניעת פגיעות מיניות בין בני נוער וצעירים.</p>	<p>אשלים פיתחה את תכנית "יש מצ"ב" לעבודה בתחילת ומרכז רצף הסיכון שפעלה בארבעה יישובים. התכנית הוטמעה במשרד הרווחה עם מעורבות של משרדים נוספים.</p> <p>פיתחה תכנית "להב"ה" להקמת מרכזים במגזר הכפרי. התוכנית הוטמעה במשרד החינוך עם מעורבות של משרדים נוספים.</p> <p>פיתחה תכנית "רעות" להתמודדות יישובית עם קידום נערות וצעירות.</p>	<p>קידום תהליכי למידה לביסוס ולפיתוח פעילותם של מרכזי הנוער בתחילת רצף הסיכון וכן פיתוח פתרונות יישוביים ומערכתיים לבני נוער בקצה רצף הסיכון.</p>

מטרות 12-14 (יחידה)			
תכנון	מה בוצע להשגת המטרה?	מעגלי ההשפעה והיקפה	
3.	הדגשת מרכיב המשפחה בפיתוח תכניות למען התפתחות מיטבית של הילדים והנוער	הידע הנצבר בתכניות שפותחו באשלים, תרם להתפתחות המקצועית כפי שבוטאה בוועדת סילמן ובעקבותיה פותחו תכניות ייעודיות לטיפול במשפחות עם ילדים.	נושא המשפחות הושם על סדר היום בצורה ממשית. בתכניות שפותחו ביחידה שולבו מוטיבים ורכיבים הרואים בהורים אוכלוסיית יעד ומיועדים לפעילות עם משפחות. פותחה תכנית "אבות ובנים" שמתמודדת על הקשר בין ילדים במצבי סיכון ואבותיהם. פותחה תכנית משפחות מלוות לחסרי עורף משפחתי בפנימיות. נבנה מודל של הורים שותפים בפנימיות.
4.	פיתוח תכניות המשך לנוער מעל גיל 18, כדי להבטיח השתלבות נורמטיבית בחברה	אשלים בנתה והובילה שולחן שותפים הכולל גופים אקדמיים, התנדבותיים וקרנות, הפועלים במשותף להעלאת מודעות ולשיתוף בפיתוח וביישום סביב נושא הצעירים. אשלים עסקה בהכשרת אנשי מקצוע העוסקים בצעירים במצבי סיכון. כ-2,500 צעירים נוספים הושפעו מפעולות אלו.	הוקם תחום חדש ביחידה העוסק בצעירים במצבי סיכון. פותחו שבע תכניות חדשות לצעירים במצבי סיכון (שי"א, ניצוץ, משלי, מנטה, קהילות משימתיות, מפ"ה, נקודת מוצא) שנתנו מענים ישירים לכ-800 צעירים.
	פיתוח שירותים המשכיים לנערים ולנערות מעל גיל 18 הנמצאים במצבי סיכון. קהל היעד שעבורו יפותחו המענים הוא צעירים חסרי עורף משפחתי, שהוגדרו כילדים וכנוער במצבי סיכון ושטופלו בידי שירותים שונים. מדובר גם בצעירים המתקשים להשתלב במסגרת חברתית ולימודית, ושלא סיימו את השירות הצבאי או שגיוסם מוטל בספק.		

יעדי 12-14 (תחומים)			
תכנון	מה בוצע להשגת היעד?	מעגלי ההשפעה והיקפה	
1.	<p><b>פיתוח מענים לתלמידים תת-משיגים ובמצבי סיכון ולדמויות המשמעותיות בחייהם: הורים ומורים</b></p> <p><b>אשכול 1 - נשים חרדיות</b>                      הזכות ללמוד: פיתוח מנהיגות מקצועית בכירה להובלת התחום החדש במוסדות החינוך של הקהילה החרדית. מתמחות 206 נשות מקצוע.</p> <p><b>"אלייך": 20</b> בתי ספר שבהם משתלמים 420 אנשי מקצוע ומקבלים תשומות ישירות 1050 תלמידים והוריהם. <b>תשע</b> קבוצות ביישובים החרדיים, שבהן לומדות 154 מחנכות. <b>שישה</b> מחזורים בהם לומדות למעלה מ-200 פרחי הוראה לתואר חינוכי-טיפולי וכן חברות סגל האקדמי בשלושה סמינרים צפון, מרכז וירושלים.</p> <p><b>אשכול 2- גברים חרדים</b>  <b>"בניך": 10</b> בתי ספר שבהם משתלמים 200 אנשי מקצוע ומקבלים תשומות ישירות כ-500 תלמידים והוריהם, <b>חמש</b> קבוצות ליועצים חינוכיים ומנהלי מוסדות חינוך שבהם מתמחים 73 אנשי מקצוע לקראת תפקידי הובלה.</p> <p><b>אשכול 3 - החברה הערבית</b>  <b>"סנד":</b> בתי ספר שבהם משתלמים 160 אנשי מקצוע ומקבלים תשומות ישירות כ-400 תלמידים והוריהם. 12 קבוצות התמחות שבהן משתלמים 190 אנשי מקצוע באום אל פאחם, בקעה אל גרביה ובמכללת אלקסאמי. <b>שישה</b> מחזורים שבהם משתלמים 120 פרחי הוראה לתואר חינוכי-טיפולי וכן חברי הסגל האקדמי במכללת אלקסאמי.</p>	<p>גיבוש מודל המותאם לצורכי הקהילות החרדית והערבית, המשלב את מיקוד בית הספר. מטרה זאת תושג בדרכים הבאות: יצירת מענים מגוונים ברמת בית הספר, הן ישירים ועקיפים, הן רגשיים ולימודיים והן חברתיים ומשפחתיים למען תלמידים הנמצאים על רצף הסיכון; פיתוח מקצועי לאנשי מקצוע בשדה; ופיתוח מסלולים אקדמיים לפרחי הוראה כדוגמת "מחנך מטפל".</p> <p>משרד החינוך אחראי ליישם את המודל, ללוותו, להעריכו, לבנות מסלול למיסודו, להטמיעו ולהפיצו.</p>	<p>אשלים פיתחה תפיסות עבודה חדשות רגישות תרבות בעולם החינוכי. פיתוח עבודה רב-מערכתית באקדמיה - בתי ספר ואנשי מקצוע On service. שילוב בין משרד החינוך ועבודה עם הרשות (עירייה). שותפות בין-אגפית בתוך משרד החינוך.</p>

יעדי 12-14 (תחומים)		
תכנון	מה בוצע להשגת היעד?	מעגלי ההשפעה והיקפה
2.	פיתוח מודלים רב-תחומיים ומרכזים המשותפים לאשכול בתי ספר יסודיים ועל-יסודיים, המספקים סביבה משלימה של תמיכה, סיוע והעשרה לתלמידים הנמצאים בתהליכי נשירה סמויה ולמשפחותיהם	במסגרת התכנית נכתבות תפיסות העבודה עם הורים וקהילה, תפיסות אשר בעתיד אמורות להיות מיושמות בכל מערכת החינוך. התכנית נבנית באופן המאפשר את הפצתה ברמה הארצית. נבנה צוות בין-אגפי במשרד החינוך למעקב אחר היישום וגיבוש תפיסת העבודה, בדגש על הורים, קהילה ורצף חינוך-רווחה בהשתתפות האגפים: חינוך יסודי, חינוך על-יסודי, לילדים ונוער בסיכון, שפ"י, מחוננים ומצטיינים.
3.	הטמעה והרחבה של תכניות אלטרנטיביות קיימות ופיתוח תכניות חדשות בתחומי סביבה, בריאות, ספורט ואמנות	פיתוח ויושמו שני מודלים חדשים (אבות ובנים וקהילה יוצרת אמנות). גיבוש תפיסת עבודה חדשנית לחיזוק קשר אבות ובנים במצבי סיכון. נעשה חיבור עם משרד התרבות והספורט.
4.	הרחבת התפיסה של מרכזי הנוער גם לנוער בתחילת הרצף, כמענה יישובי כולל	פיתוח ידע ותכניות העוסקות בעולמות תוכן חדשים בעבודה עם ילדים במצבי סיכון. התכניות יהיו בעלות בסיס מניעתי ויאפשרו מגוון התנסויות והזדמנויות כדי לתת ביטוי ליכולות ולחזקות של הילדים.
	אשלים פיתחה בשנים האחרונות שני מודלים שונים של מרכזי נוער, הנותנים מענה למניעה ראשונית ושניונית של מצבי סיכון בקרב בני נוער. תפיסות אלה יורחבו כך שתיבנה תפיסה למענה יישובי, כולל לנוער בתחילת הרצף הסיכון.	במסגרת הפלטפורמה הבין-משרדית של התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון (360) יתקיים תהליך פיתוח של שלוש שנים, במסגרתו יוגדרו העקרונות המנחים <b>בחמישה</b> תחומי ליבה המרכזיים במרכזי הנוער. תהליך זה ישפיע על ההתנהלות של כלל מרכזי הנוער בתכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון (360). לראשונה, נקבעו אמות מידה ובכך תוסדר התפיסה המקצועית לעבודה מיטבה במרכזי הנוער.

יעדי 12-14 (תחומים)		
תכנון	מה בוצע להשגת היעד?	מעגלי ההשפעה והיקפה
5.	פיתוח ידע ודרכי פעולה לעבודה עם ילדים ובני נוער בסביבת האינטרנט	---
	באמצעות הלמידה, ההיכרות ופיתוח של ידע ושל דרכי עבודה, שיאפשרו ניצול נאות של ההזדמנויות הקיימות בסביבה, למניעה של מצבי סיכון חדשים.	פותחה תכנית לצמצום פער דיגיטלי, גלישה בטוחה והקניית אוריינות דיגיטלית עם משרד החינוך ומשרד המדע והטכנולוגיה. התכנית הוגשה לוועדה המקצועית ותדון בחודשים הקרובים.
6.	שיפור איכות הטיפול והגברת הקשר עם הקהילה ועם המשפחה, במסגרות חוץ-ביתיות	השפעה על תפיסת העבודה עם הורים ומשפחה בפנימיות, ועל חיזוק הקשר ילד-הורה ביולוגי באומנה. קידום תפיסת חיזוק הקשר עם ההורים והמשפחה במסגרות החוץ-ביתיות.
	באמצעות הכשרות כוח אדם ופיתוח מודלים לשיפור הקשר בין הילדים ובני הנוער למשפחותיהם.	פותחו <b>ארבעה</b> מודלים: (א) משפחות מלוות בפנימיות לילדים חסרי עורף משפחתי; (ב) הורים שותפים בפנימיות; (ג) פנימיה מקדמת בריאות; ו(ד) תכנית מימד באומנה.
7.	פיתוח מודל התייחסות יישובי לנוער בקצה רצף הסיכון	ההשתתפות אשלים בוועדת המשנה לילדים ונוער בקצה רצף הסיכון של התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון (360) הייתה משמעותית מאוד בזכות ההצלחה להשפיע על האופן שבו מגדירים ילדים ונוער במצבי סיכון. במקביל, נבנתה הכשרה של התכנית הלאומית ומיד"א בנושא.
	המודל היישובי שיפותח על ידי אשלים, בשיתוף משרדי הממשלה, יתרום להנגשת השירותים הקיימים ביישובים ולפיתוח שירותים חדשים עבור בני נוער אלו.	פותחה תכנית "רעות" לעבודה יישובית עם נערות במרחב הקהילתי. פותחה תכנית "בראש אחר" אשר התמקדה בעבודת רחוב במרחב היישובי ועבודה עם נוער בקצה רצף הסיכון. הוקמו בתי המשפט הקהילתיים ברמלה ובבאר שבע, הנותנים מענה טיפולי-שיקומי בחסות מערכת המשפט לעוברי חוק.

היחידה הבין-תחומית

מטרות 12-14 (יחידה)			
מגלי השפעה והיקפה	מה בוצע להשגת המטרה?	תכנון	
1. פיתוח הנושא הקהילתי כמנוף מרכזי ליציאה ממצבי סיכון			
<p>התושבים מובילים, מעורבים ומשפיעים על רוב התכניות ביישוב. בנוסף, התושבים יזמו מפגשים עם המנהיגות המקומית ועם מחוקקים במטרה להשפיע על מדיניותם. זאת ועוד, התושבים לקחו חלק אקטיבי בכנסים ובאירועי שיא ארציים במסגרת כלל החברה הישראלית.</p>	<p>בתכניות מרכזיות של היחידה ("מוטב יחדיו", מרכזים למשפחה, התנדבות, בריאות, ועוד) אותרו והוכשרו קבוצות של הורים, תושבים ובני נוער במטרה לקדם יוזמות ומהלכים חברתיים הנוגעים לחיי ילדיהם ולסביבות מגוריהם.</p> <p>גובשו מנגנונים והוקצו משאבים ליישום של השתתפות חברי הקהילה בתהליכי תכנון וקבלת החלטות בפורומים של אנשי מקצוע. קרוב ל-10,000 חברי קהילה שונים לקחו חלק ישיר ואקטיבי בתכניות המרכזיות של היחידה. התקיימו קרוב ל-30 מפגשי למידה משותפים ברמה היישובית, האזורית והארצית. בנוסף, הופקו פרסומים, מידעונים ונעשה שימוש ברשתות חברתיות בפייסבוק, ווטאסאפ, אתרי אינטרנט, ועוד.</p>	<p><u>השתתפות ומנהיגות:</u> חיזוק ערך ההשתתפות של נציגים, של תושבים ושל פעילים בעשייה למען ילדים ובני נוער במצבי סיכון. בתהליך זה יודגש המעבר מתפיסה של "מקבלי שירות" לתפיסה של תושבים משפיעים ושותפים בתהליכים של קבלת החלטות, של יזמות חברתית ושל יישום מענים.</p>	א.
<p>מגוון הקשרים עם גורמים שונים בקהילה הביא לשביעות רצון של משאבי הקהילה, הבא לידי ביטוי בבקשות הולכות וגדלות של שותפים להרחיב ולהעמיק את החיבורים.</p> <p>עבודה עם האקדמיה, מאפשרת עבור אנשי המקצוע תיקוף של עשייתם בשדה ולמידה מעמיקה מדגמים שונים מהעולם.</p> <p>בתחום ההתנדבות, עבור אנשי המקצוע, יש זירת התייחסות בעברית שלא הייתה קודם, דבר המאפשר להם כלים לעבודה נכונה יותר בעולם התוכן שלהם.</p> <p>כמו כן, הוקמו זירות למפגשי למידה והרחבת הידע בתחום ההתנדבות, דבר שהוביל לקבוצת שווים בתחום. התפתחות זו הופכת את אנשי המקצוע לטובים יתר עבור קהל היעד המתנדבים.</p>	<p>קודמו שותפויות עם שני משרדי ממסלה (האגף למשאבי קהילה במשרד הרווחה והשירותים החברתיים, והיחידה לשותפות בין-מגזרית במשרד החינוך).</p> <p>מלבד זאת, התקיימה שותפות כלכלית עם למעלה מ-10 גופים עסקיים, עם למעלה מ-20 גרעינים ותנועות, שמונה מוסדות אקדמיים ועשרות ארגוני חברה אזרחית. קודמו משימות משותפות, כגון הפקת ימי עיון ולמידה, וכתובת חומרים מקצועיים.</p> <p>חיבור בין שטח ואקדמיה: שותפות עם אוניברסיטת בר אילן, והמרכז האקדמי אור יהודה והטמעת קורסים בנושא התנדבות (ארבעה קורסים) מעל 300 סטודנטים בהתנדבות. עבודה במפ"ה על פיתוח ידע. פיתוח ידע וכלים: פיתוח של מעל 10 כלים חדשניים בנושא ניהול והפעלת מתנדבים, כתיבת שמונה מאמרים, חשיפה לכל אנשי המקצוע בבלוג שבועי, 1,500 מבקרים קבועים.</p> <p>פותחו טכנולוגיות בהתנדבות. מערכת ניהול נוער מתנדב כוללת פעולה ב-89 יישובים, כאשר יש בה 2,916 תכניות התנדבות. כמו כן, רשומים בה 37,266 תלמידים.</p> <p>פותח פורום (הראשון בישראל) מקצועי משותף בין משרד הרווחה אגף משאבי קהילה ומשרד החינוך, לטובת רכזי ההתנדבות בשדה.</p>	<p><u>פיתוח משאבי קהילה:</u> לקהילות משאבים וחוזקות היכולים לשמש כזרז בתהליכי שינוי: קבוצות התנדבותיות, רשתות חברתיות, נציגי המגזר העסקי, נציגי הזירה האקדמית וכו'. אשלים תאטר משאבים כלכליים, תרבותיים והתנדבותיים, תחזק אותם ותאפשר להם לצאת מהכוח אל הפועל למען העשייה המקומית.</p>	ב.

מטרות 12-14 (יחידה)				
תכנון	מה בוצע להשגת המטרה?	מעגלי ההשפעה והיקפה		
ג.	<p><b>פיתוח קהילות ידע</b> - מטרת אשלים היא לפתח קהילות ידע בנושאים שונים ובהרכבים מגוונים על מנת להעמיק ולהעשיר את הידע הנצבר בשדה, לחבר אותו לידע תיאורטי ולהחזיר אותו בחזרה לאנשי המקצוע בשדה, ובתמיכה מתמדת של אשלים.</p>	<p>התקיימו קבוצות למידה של רכזי שטח בתכניות המרכזיות של היחידה ברמה אזורית וארצית. היחידה הצליחה להפיק כנסים ארציים משמעותיים, תוך מתן מקום לידע ייחודי וחכמת המונים, יוזמות מקומיות ואף ניסיון ולמידה ברמה הבינלאומית. הופקו 10 מארזי ידע ומדריכי הפעלה לתכניות שישה מחקרי הערכה. התקיימו חמישה קורסים במיד"א ועשרות פרסומים שונים בפלטפורמות העשייה של המרכז וגופים אחרים. מעל 1,000 אנשי מקצוע נחשפו לידע במסגרת כנסים ומפגשי למידה.</p>	<p>בקשות חוזרות ונשנות של אנשי מקצוע למדריכי הפעלה, פרסומים והדרכות.</p>	
2.	<b>חיזוק הממשקים באמצעות הכללת נושאים בין-תחומיים בתכניות של אשלים</b>			
	<p>למצוא ביטוי לנושאי הרחב שבהם עוסקת היחידה, במענים שאשלים מפתחת ומיישמת. נראה כי שילובם של נושאים רחביים בתוך העשייה הכללית של אשלים יעשיר אותה בנדבכים נוספים ואלה יאפשרו למקסם אותה.</p>	<p>נושא ההתנדבות נקלט ביחידה כנושא לחיזוק ממשקים ופעולות משותפות: החל מתכנית התנדבות משפחתית, המשתלבת בפלטפורמות קיימות (מוט"ו, מרכז למשפחה), וכלה בשימוש בידע והכשרה בתחום נוער וצעירים (נערות, מנטורינג, ניפטי, בתי משפט קהילתי, ועוד). כמו כן, נכתבו והופצו חומרי ידע רבים לנושא התנדבות ככלי ליציאה מסיכון.</p>	<p>הטמעת נושא ההתנדבות ככלי ליציאה מסיכון נמצא בתחילת התהליך בשירותים השונים המפותחים בארגון. יותר ויותר פעולות באשלים רואות בהתנדבות ככלי משמעותי שכזה. אותרו שותפים חדשים המתאימים לצורכי התכניות.</p>	
א.	<p><b>שילוב מענים עבור ילדים עם מוגבלות בתכניות אונברסליות</b>: יש לייצר התאמות בתכניות, כדי שיאפשרו את השתתפותם של ילדים אלה בהן. התאמות אלה יובילו לשילוב מוצלח יותר, שיעניק להם תחושת שייכות לחברה ויפעל להפחתת הבדידות והניכור שמהם הם סובלים.</p>	<p>פותחה תכנית חדשה עם תחום ההתנדבות - עידוד התנדבות נוער עם מוגבלות. פותחה תכנית לשילוב בני נוער עם מוגבלות בתנועות הנוער הרגילות. המענים של היחידה שולבו בתכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון (ר' סעיף נפרד בהמשך). הותנע תהליך למידה סביב נושא בריאות הנפש בשותפות עם תחום הילדים באשלים. נבנתה שותפות עם 10 מתוך 14 תנועות הנוער, המאפשרת את שילובם של מאות בני נוער עם מוגבלות בתנועות נוער.</p>	<p>השיח עם השותפים החדשים יצר התייחסות לקבוצת ילדים עם מוגבלות כאזרחים שווים זכויות והגביר את יכולת ההכלה של קבוצה ייחודית זו. שינוי תפיסה משיח של חסד (מתנדבים "למען"... לשיח של שוויון הזדמנויות ומסוגלות (מתנדבים כמו כל נער/ה אחרים בקהילה). תכניות לשילוב בני נוער עם מוגבלות עודד תפיסה של שוויון הזדמנויות והעצמתם של הילדים ובני הנוער (במיוחד אלה שהופכים למדריכים ותורמים בקהילתם).</p>	

מטרות 12-14 (יחידה)			
תכנון	מה בוצע להשגת המטרה?	מעגלי ההשפעה והיקפה	
<p>ב. <u>שילוב נושאי רחב בתכניות</u>: התפיסה הקהילתית וראיית הבריאות ככלי ליציאה ממצבי סיכון ישולבו כחלק מפיתוח ויישום תכניות באשלים. באמצעות השילוב בין השניים, תורחב תפיסתם של נושאים אלו כנושאים מרכזיים בעשייה באשלים.</p>	<p>פותח דגם צמי"ד ב-18 יישובי "מוטב יחדיו" בגישה קהילתית. תכנים סביבתיים, בריאותיים, התנדבותיים וקהילתיים שולבו בתכנית רבות בתחום ילדים ונוער וביחידה לגיל הרך (גינות קהילתיות, יוזמת ויצמן, נוער בקצה הרצף, נפש בריאה בגוף בריא, בתי משפט קהילתיים, הורות ובריאות, ועוד). הפעלת דגם צמי"ד ומעגלי השפעה לאלפי משתתפים.</p>	<p>באמצעות תכניות עם תכנים של תזונה, בריאות השן, סביבה והתנדבות הגדילה היחידה את מעגלי ההשפעה בצורה משמעותית. באמצעות הפעילות בתכניות, נעשתה הכשרת לבבות ואורגנו מפגשי חשיפה לתכנים של היחידה.</p>	
<p>ג. <u>שילוב של ניהול הידע כחלק מתהליכי הפיתוח, היישום וההטמעה של מענים באשלים</u>: תפיסת ניהול הידע תיטמע כחלק בלתי נפרד מהעשייה היום-יומית באשלים. באמצעות כלים מובנים יתאפשר לאנשי אשלים ולשותפיה ליצור מערך ניהול ידע בזירה החברתית בישראל.</p>	<p>כתיבת תורה בתכניות מרכזיות, כגון "מוטב יחדיו", מרכזים למשפחה, שמש, רשת, התנדבות, בריאות, ועוד. קרוב ל-40 מפגשי למידה וקורסים. למעלה מ-20 פרסומים ומחקרי הערכה.</p>	<p>מתן מענה לקבוצה גדולה של אנשי מקצוע, השפיע על הטמעת התכניות וכן אפשר למידה מתכנית לתכנית. באמצעות עיסוק בתחום הידע, הצליחה היחידה להיחשף למודלים בין-לאומיים רלוונטיים לפועלה, ולהניע עבודה מקצועית להתאמתם לתכניות היחידה.</p>	



יעדי 12-14 (תחומים)			
מעגלי השפעה והיקפה	מה בוצע להשגת היעד?	תכנון	
1. יצירת השפעה מערכתית (SWI) של מודל "מוטב יחדיו"			
<p>הרחבת הפעילות של "מוטב יחדיו" אפשר פיתוח והבניה של תהליך מסודר של כניסה לרשות, כולל לוחות זמנים מוגדרים, אבני דרך בתהליך, פיתוח תוכן, תהליכי למידה רשתיים, ועוד.</p> <p>התהליך תרם רבות לפיתוח כלים שיווקיים להרחבת חשיפת התכנית לרשויות מעוניינות, פיתוח כלי מדידה פנימיים להערכה מקומית וממוקדת ופיתוח מודלים חדשניים בתכנית (כגון "משכונה לעיר", פיתוח יוזמות מקומיות עם פוטנציאל להרחבה ארצית, כגון מודל פיזי קהילתי, בית ספר כעוגן קהילתי).</p>	<p>מודל הורחב ל-27 יישובים ול-43 שכונות.</p> <p>14 יישובים (22 שכונות) נמצאים בשלב הטמעה מלאה ברשויות, מתוכם 12 יישובים מקיימים ליווי מעטפת.</p> <p>ב-10 יישובים מתקיים תהליך של העתקת התכנית לשכונות נוספות בהשקעה רשותית.</p> <p>גידול במספרי משתתפים לכ-44,000 משתתפים. בהשוואה לכ-25,000 ב-2012.</p>	<p>להרחיב את המודל הקיים וליישם אותו ב-60 שכונות ביישובים קיימים וחדשים.</p>	
<p>פיתוח מודל שותפות בין מגזר עסקי לציבורי כולל תכניות עבודה משותפות, הסכמי מסגרת, דרכי עבודה ומדידה משותפות אפשר השפעה רחבה יותר ויצר אפקט של שיתוף בתהליכי קבלת החלטות. בזכות כך, הצליחה אשלים למצב עצמה כגורם שדרה מתכלל, העומד במרכז השותפות ומניע אותה.</p>	<p>פיתוח שותפות אסטרטגית עם קבוצת פילנתרופיה של אנשי עסקים ישראלים.</p> <p>פיתוח שותפות מקומית עם חברת היי-טק לביסוס "מוטב יחדיו" בחולון.</p> <p>ביסוס שותפויות אסטרטגיות עם ארגוני המגזר השלישי (בינה) וקרנות חברתיות (קרן לאוטמן).</p> <p><b>בחמישה</b> יישובים התכנית הוקמה ופועלת בשותפות אסטרטגית עם אנשי עסקים ישראלים.</p> <p>במונחים תקציביים, גויס בשותפויות הני"ל סכום שנתי של כ-1,000,000\$ לשנה בהתחייבות להשקעה של חמש שנים.</p>	<p><u>העמקה והרחבה של שותפויות</u>: זהו שני ערוצים מרכזיים לבניית שותפויות אסטרטגיות שיובילו ליצירת השפעה מערכתית: הרחבה וביסוס של השותפויות עם גורמים ממשלתיים ועם יזמים חברתיים מהמגזר העסקי. ערוצים אלה יובילו להרחבה ולהעמקת השותפויות עם רשויות מקומיות שבהן מתבצעת התכנית.</p>	א.
<p>בזכות הפעילות, נעשתה העמקת הלמידה המשותפת של מודלי שותפות והשפעה קולקטיבית בקרב הדרג המקצועי ברשויות מקומיות.</p> <p>כמו כן, הפעילות של היחידה בשותפות עם מיד"א, הובילה לפיתוח קשר אישי ולמידה הדדית בין קהילת "מוטב יחדיו" בת"א ובין תכנית סטרייב בסינסינטי בארה"ב.</p>	<p>השתתפות של 20 מנהלים בקורס מנהלי שותפויות. הפצת תוצרי הקורס בקרב כלל קהילות "מוטב יחדיו" וקידום בריאות בלמעלה מ-30 יישובים.</p> <p>התקיים יום העיון עם כ-120 שותפים ברשויות מקומיות, שותפים אסטרטגיים, שותפים מקומיים וכו'.</p> <p>2 הכשרות מקיפות ומעמיקות לאנשי מקצוע מובילים ביישובים.</p> <p>כתיבת <b>שלוש</b> חוברות תורת עבודה ו<b>שלושה</b> מסמכים אסטרטגיים לביסוס התורה.</p>	<p><u>פיתוח ידע, כתיבתו והפצתו</u>: תכנית "מוטב יחדיו" שואבת השראה מתכניות דומות בעולם שפועלות על פי מודל ה-CCI (comprehensive community initiatives). דיאלוג מקצועי עם תכניות דומות בעולם ירחיב את הידע הנצבר ובכך יאפשר ניסוח תורה מקצועית וארגונית לתכנית.</p>	ב.

יעדי 12-14 (תחומים)			
מעגלי השפעה והיקפה	מה בוצע להשגת היעד?	תכנון	
.2 ביסוס ופיתוח משאבי קהילה מקומיים למען ילדים ובני נוער בסיכון			
<p>פותרה רשת של קהילה מקיימת, המחברת בין עסקים מקומיים, ספקי שירותים בהתנדבות, תושבים, ארגונים עירוניים. פיתוח פלטפורמה טכנולוגית למקסום היכולות.</p> <p>כמו כן, נבנה מערך של שיח אמיתי, המאפשר לקהילות מאורגנות מחוץ ליישוב להתחבר באופן משמעותי ואמיתי לתושבים הוותיקים וליצור מצב של רווח לשתי הקבוצות ולא יריבות.</p>	<p>ביסוס שותפויות מקומיות עם גופים המפתחים משאבי קהילה מקומית, כגון גרעיני תושבים, קהילות מחדשות, ארגוני מתנדבים, ש.ש., שירות לאומי, ועוד.</p> <p>שיתוף פעולה עם תחום ההתנדבות ושותפות בפיתוח מודלים של התנדבות משפחות, התנדבות נוער, התנדבות תושבים בשכונות "מוטב יחדיו".</p> <p>פיתוח מגוון של מענים העוסקים בפיתוח משאבי קהילה. כ-1/3 מכלל המענים המפותחים בתכנית מוקדשים לנושא של פיתוח משאבי קהילה. כ-20% מתקציב התכנית הוקדש לבניית ותחזוק משאבי קהילה. ממוצע של כ-120 פעילים מקומיים בשכונה. סך הכול כ-6,000 פעילים בקבוצות מנהיגות.</p>	<p>בכל קהילה קיימים משאבים העומדים לרשותה, והאתגר הוא לפתח את הערוצים שיאפשרו לקהילה למצות את הפוטנציאל הגלום במשאביה. מדובר בהון חברתי רב, שבמקרים רבים אינו מתממש במלואו. הון חברתי זה כולל צעירים בני מקום; קהילות מאורגנות הבאות מחוץ ליישוב וקשרו את גורלם עם השכונות, המגזר העסקי המקומי ומתנדבים הפועלים למען הקהילה. תחום קהילה והתנדבות יעסוק בלמידה מעמיקה של התופעה ובפיתוח מודלים יעילים, שיאפשרו את ניצול מרב הפוטנציאל הקהילתי למען ילדים ובני נוער בסיכון ומשפחותיהם.</p>	
.3 פיתוח מערך שירותים קהילתי עבור משפחות לילדים עם צרכים מיוחדים במצבי סיכון, המדגיש השתתפות ומנהיגות קהילתית			
<p>תכניות אלו השפיעו גם על מעגל של אנשי מקצוע, בעיקר בתחום הרווחה, שרואים בהורים שותפים פעילים (על אף האתגר הכרוך בכך). השפעה נוספת - שיח בין שירותי מועיל בתוך הרשות בין חינוך-רווחה-בריאות.</p> <p>קודמה והוטמעה תפיסה חדשה, הרואה בהורה מומחה אודות ילדו ומכאן את הכוח הטמון בו. הפיכתו מלקוח ל"נותן שירות" ותורם לפיתוח מענים.</p> <p>פיתוח וחיזוק תפיסה רב-תחומית בעיסוק בנושא - מתבטא בחיזוק העבודה הבין-שירותית והבין-תחומית.</p>	<p>פיתוח 10 מרכזים למשפחה - חלקם אזוריים וחלקם יישוביים, המרכזים מערך של שירותים עבור משפחות לילדים עם צמי"ד.</p> <p>תכנית "שמ"ש" הופעלה בשלושה יישובים. התכנית כוללת הכשרת הורים מלווים, התאמה להורים מקבלי ליווי וליווי בתהליך עבודתם (חלקם בשכר וחלקם בהתנדבות).</p> <p>קרוב ל-2,000 משפחות נהנו משירותיו של המרכז למשפחה. בתכנית "שמ"ש" - כ-500 משפחות.</p>	<p>התפיסה העדכנית המתפתחת היא לראות במשפחה לא רק לקוח, אלא גם שותף. זאת, הודות למומחיות הייחודית שלהם, המשלימה את הידע המקצועי. מכאן, ברור הצורך להגביר לא רק את הנגישות של המשפחות לשירותים, אלא גם לאפשר להן לקחת חלק בעיצובם. מודל העבודה היישובי, הוא המודל המתאים להשיג מטרות אלו באופן האפקטיבי ביותר. יעד זה יושג באמצעים הבאים:</p>	

יעדי 12-14 (תחומים)				
מעגלי השפעה והיקפה	מה בוצע להשגת היעד?	תכנון		
<p>השפעה על קובעי מדיניות - שימת הנושא על סדר היום הציבורי ופיתוח שירותים בהתאם. פיתוח שיתוף פעולה בין אגפים שונים בעירייה הגבירה את היכולת לפתרון בעיות ברמת הפרט והקהילה ומסייעת לפיתוח מענים חדשים.</p>	<p>פיתוח "מוטב יחדיו צמי"ד" על פי עקרונות "מוטב יחדיו" הכללי, באופן המותאם לקבוצת אוכלוסייה זו- ייצוגיות של כל העיר/יישוב.</p>	<p><u>הבניית תשתית של מעטפת יישובית כוללנית בראייה קהילתית: בניית סל שירותים מודולרי שיתאים את המענים לצרכי המשפחות ביישוב. זאת, באמצעות יצירת מעטפת שירותים יישובית למשפחות לילדים עם מוגבלות, הכוללת בתוכה אנשי מקצוע לצד הורים פעילים.</u></p>	א.	
<p>חיזוק תפיסה משלבת ומכילה של קבוצת אוכלוסייה ושוויון זכויותיהם.</p>	<p>פיתוח מנהיגות הורית, הכשרתם וליווי שוטף בפעילותם. השתלבותם בשולחן עגול יישובי, כולל פעילויות של הורים ואנשי מקצוע לקידום עניינם, כגון: הקמת מרכזי מידע, הנגשת מדרכות וכבישים, הקמת מסגרת מועדונית, משחקיות וכד'.</p>	<p><u>חיזוק הורים פעילים: איתור הורים בעלי פוטנציאל מנהיגותי, הכשרתם ומתן סיוע להפעלת מיזמים קהילתיים המותאמים לצורכיהם, כמו גם להשתלבותם בתהליכי קבלת החלטות בשולחן העירוני.</u></p>	ב.	
<p>ארגוני הנוער ברשויות מפתחים עמדות סובלניות וחויבות יותר בעקבות החוויות והפעילויות המשותפות. 10 תנועות נוער בחרו להציב את נושא ההשתלבות של נוער עם מוגבלות על סדר היום שלהן, מתקיימות פעולות מול החניכים עם וללא מוגבלות, מדריכים, קומונרים, רכזים במחוזות, בעלי תפקידים במטה וכלל הקהילה. נעשית עבודה מקיפה מאוד עם מטות התנועות הפועלות בדרך כלל אוניברסלית. התכנית מבססת שינוי מדיניות במשרד החינוך, מינהל חברה ונוער, ומייצרת שינוי חברתי אמיתי בהשפיעה על כרבע מיליון בני נוער שיהיו מנהיגי דור העתיד.</p>	<p>תכנית "רשת" - נכתב תדריך מפורט ונפתחו קבוצות חדשות. פיתוח תכנית השתלבות בתנועות הנוער כתכנית שממוקדת בהתערבות ברמת מטה התנועות, אך תשפיע גם ברמה היישובית. פותחה ואושרה במוסדות אשלים תכנית לעידוד התנדבות נוער עם מוגבלות בשותפות של תחום ילדים ונוער עם מוגבלות ותחום התנדבות. לתכנית "רשת" 60 משתתפים בארבע רשויות. השפעה על התנהגותם ומעורבותם של המשתתפים בבית ובבית הספר.</p>	<p><u>יצירת מתווה פעולה יישובי העוסק בהשתלבות בני נוער עם מוגבלות באזור מגוריהם: המתווה כולל עבודה בשני צירים מקבילים: האחד, הקניית גישה משלבת ומכילה בקרב אנשי מקצוע שתאפשר לשלב בעלי מוגבלות בתכניות אוניברסליות. השני, הבניית ידע ודרכי פעולה המקנות לבני נוער עם מוגבלות כישורים חברתיים, כישורי חיים, כישורי השתלבות והשתתפות בחיי הקהילה. בכך יתאפשר להם לקיים אורח חיים עצמאי.</u></p>	ג.	

יעדי 12-14 (תחומים)			
מעגלי השפעה והיקפה	מה בוצע להשגת היעד?	תכנון	
<b>פיתוח מענים לטיפול באלימות כלפי ילדים עם מוגבלויות</b>			
	<b>4.</b>		
<p>השפעה מקצועית וארגונית על גופים נוספים, כגון: סיוע לסניגוריה הציבורית בהתאמת תכנית הסברה שלהם בחינוך המיוחד והפקת מידעון להורים, התקבלה בקשה של מחוז מרכז בפרקליטות המדינה לקיום קורס מותאם לצרכיהם.</p> <p>הפעולות הכלליות טרם הבשילו למעגלי השפעה בשטח, אך בתכנית התת"ח מעגלי השפעה כוללים מאות אנשי מקצוע שנחשפים לנושא, עשרות אנשי מקצוע שלומדים אותו לעומק ועשרות הורים.</p> <p>החיבורים הנקודתיים שגובשו יביאו להשפעה על ההתנהלות מול קהל רחב של ילדים, נוער וצעירים עם מוגבלות, במסגרת הקשר של הפרקליטים עימם ובמסגרת מערכי ההסברה שמעבירה הסניגוריה הציבורית בבתי הספר.</p>	<p>ועדה בין-משרדית בחסות מנכ"ל המשרדים נפגשה באופן סדיר ופועלת על מנת לקדם נושאים ופיתוח של שירותים שעלו בפורום הבין-משרדי שהובל ביחד עם מכון חרוב.</p> <p>תכנית התת"ח פועלת בהתאם למצופה, אושרה הארכה והרחבה של התכנית בהתאם לצרכים נוספים שעלו תוך כדי עבודה.</p> <p>נפתח קורס בנושא פגיעה והתעללות בקרב ילדים, נוער וצעירים עם מוגבלות.</p>	<p>התכניות שפותחו בתחום האיתור והחקירה היחודיים לילדים עם מוגבלות והיחידה הטיפולית-ייעוצית שהוקמה בירושלים הוכיחו, כי נושא הפגיעה בילדים אלה מחייב פיתוח של מענים טיפוליים זמינים ונגישים לאנשי המקצוע, כמו גם למשפחות וילדים שנפגעו או שפגעו. יעד זה יושג באמצעות פיתוח מודלים גמישים ברמה היישובית, התאמת שיטות טיפול ייחודיות לאוכלוסייה והכשרת אנשי מקצוע לטיפול ולשיקום.</p>	
<b>בניית מסלול עבודה ממוקד עבור ילדים עם מוגבלות ועבור בני משפחותיהם במסגרת התכנית הלאומית לילדים ולבני נוער בסיכון</b>			
	<b>5.</b>		
<p>המהלך השפיע על אנשי מקצוע הפעילים בתכנית הלאומית ברמת מטה וברמה היישובית וכן על השותפים שלהם - נציגי משרדי הממשלה, נציגי הרשות המקומית. תפיסת ההכלה וזכויות ילדים עם מוגבלות ומשפחותיהם נמצאת בתהליכי הטמעה.</p>	<p>הוקמה תת-ועדה עבור ילדים עם מוגבלות ומשפחותיהם במסגרת התכנית הלאומית.</p> <p>נבנו נהלי עבודה בתחום ילדים עם צרכים מיוחדים, הן לוועדות היישוביות והן עבור הוועדות המחוזיות, הכוללים מחויבות לדיון הממוקד בצורכי האוכלוסייה ומציאת מענים הולמים. החלו להיבחר "נאמני צרכים מיוחדים" ביישובים.</p> <p>התקיימו ימי עיון והרצאות ברמה היישובית והמחוזית בנושא צמי"ד, שהועברו על ידי נציגי משרד הרווחה ואשלים.</p>	<p>יצירת ערוץ פעולה לאוכלוסיית ילדים עם מוגבלות במסגרת התכנית הלאומית, באמצעות קידום תכניות ממוקדות משפחה, תכניות המגבירות שילוב והשתלבות ובניית מענים ייחודיים לאוכלוסיית היעד.</p>	

יעדי 12-14 (תחומים)			
מעגלי ההשפעה והיקפה	מה בוצע להשגת היעד?	תכנון	
<b>6.</b>			
<b>חיזוק וביסוס הקשר בין בריאות לקהילה באמצעות עבודה במודל היישובי</b>			
<p>הרחבת הפעילות הובילה לכניסה לערים חדשות, תוך קבלת התחייבות עירונית למצ'ינג, תכניות עבודה מסודרות, תפקיד מקדם בריאות והקמת ועדת קידום בריאות.</p> <p>הממשק אפשר בנייה של פלטפורמות עבודה משותפות של וועדות ורכזים משותפים בתחומי בריאות וקהילה. הדבר הוביל לסנכרון של תפיסת העולם ודרכי העבודה של תחום הבריאות ותחום הקהילה, -מהלך שבא לידי ביטוי ביצירת מנגנונים ותכניות משותפים.</p>	<p>פותח "המודל המשולב" כתכנית עבודה מתקדמת, השמה דגש על הכשרת סוכני שינוי לקידום בריאות בנוסף "למודל העירוני" ו"ממש בריא".</p> <p>ב-<b>ארבעה</b> יישובים קיימת זהות בין התשתית הקהילתית לתשתית קידום בריאות.</p> <p>הפעילות העירונית הורחבה מ-<b>תשע</b> ערים ב-2012 ל-<b>16</b> ערים בשנת 2014, מתוכן <b>חמש</b> ערים ב"מודל המשולב".</p>	<p>בשנים הקרובות נשאף לרתום את התחום הבריאותי כמנוף מרכזי ליציאה ממצבי סיכון. באמצעות עשייה קהילתית אשר תרתום את כל הקהילה ביישוב/שכונה לחולל שינוי במצבם הבריאותי של ילדים ובני נוער במצבי סיכון. החיבור בין בריאות לעשייה קהילתית יסייע בביסוס ובהטמעת המודל היישובי הקיים.</p>	
<p>הרחבת שיתופי הפעולה בתוך הג'וינט (אשל) וכן שותפויות עם גורמים חיצוניים (משרדי ממשלה, גורמים עסקיים, גורמי מגזר שלישי).</p> <p>בעקבות הפעילות, קיים שימוש בפלטפורמת מתנדבים בעיר. בכל פרויקט קיים רכיב של העברת מסרים מקדמי בריאות על ידי משתתפי הפרויקט לאוכלוסיות נוספות במטרה להרחיב את מעגלי ההשפעה.</p>	<p>פותחו ויושמו פרויקטים המבוססים על תשתית התנדבותית, כגון: פעילים שכונתיים, מתנדבים מעמותות, מחויבות אישית ותעודת בגרות חברתית, התנדבות קשישים למען ילדים.</p> <p>בעקבות הגידול במספר הערים והרחבת מעגלי ההשפעה מספר הנהנים מהתכנית עלה מ-13,750 בשנת 2012 ל-<b>50,000</b> בשנת 2014.</p>	<p><u>יצירת מערך קהילתי תומך בריאות</u>: גיוס תושבים, בוגרים ובני נוער כפעילים וכמתנדבים להנחלת אורח חיים מקדם בריאות. הפעילים והמתנדבים יצידו בידע, בכלים ובמיומנויות שיאפשרו להם לקדם מגוון רחב של פעולות מקדמות בריאות לאוכלוסיית הילדים, הנוער וההורים.</p>	א.
<p>העמקת מחויבות הרשות המקומית לקידום בריאות משפרת את המינוף התקציבי ואת כמות הפרויקטים בכל עיר. כניסה מסודרת לערים חדשות, הכוללת התחייבות העיר למצ'ינג.</p>	<p>בכל עיר יש מקדם בריאות עירוני מקומי (רובם עובדי הרשות המקומית), מוביל עירוני וועדת היגוי בנושא קידום בריאות, הכוללת אנשי מקצוע מהיישוב, משרדי הממשלה, עמותות ותושבים.</p> <p>עלייה במקדמי בריאות המוטמעים במנגנון העירוני משלושה בשנת 2012 ל-<b>13</b> ב 2014.</p>	<p><u>יצירת מערך ארגוני</u>: הפעלת ועדת היגוי יישובית, המורכבת מאנשי מקצוע רלוונטיים, מתושבים פעילים ומבעל תפקיד ייחודי, שתפקידו יהיה לתכלל ולקדם את כלל פעילות הבריאות ביישוב. המערך הארגוני יסייע להטמיע את תחום הבריאות כחלק בלתי נפרד מהעשייה החברתית ביישוב.</p>	ב.

יעדי 12-14 (תחומים)				
מעגלי ההשפעה והיקפה	מה בוצע להשגת היעד?	תכנון		
<p>התשתית העירונית אפשרה הקמה של עשרות גינות המלוות בהנחיה מקצועית.</p> <p>הפעילות הובילה לפיתוח נושאים מקצועיים (בריאות השן וגינות) תוך שיתוף פעולה עם ארגונים מומחים בתחום (הדסה רפואת שיניים קהילתית והחברה להגנת הטבע/ הרשת הירוקה).</p>	<p>בריאות השן, תכנית בשיתוף הדסה רפואת שיניים קהילתית עבור ילדי מעונות וגני עירייה, פועלת <b>בשמונה</b> ערים מהמודל העירוני.</p> <p>בכל הערים הוקמו גינות ירק בגני ילדים/בתי ספר וגינות קהילתיות והוכשרו אנשי מקצוע בתחומי קידום בריאות.</p> <p>התבססות על תשתית המודל העירוני אפשרה לתכנית בריאות השן להיכנס תוך זמן קצר ל-30 מעונות ו-180 גני ילדים <b>בשמונה</b> ערים.</p>	<p><u>חיזוק תשתיות עירוניות</u></p> <p><u>מקדמות בריאות</u>: באמצעות הרחבת פעילותן של מסגרות עירוניות קיימות, כגון מתנ"סים, טיפות חלב ומסגרות חינוכיות, יתאפשר קשר עם קהל יעד רחב ותתאפשר הפצת מגוון רחב של מסרים בריאותיים. במקביל, יעשה מאמץ לשפר את תשתיות הבריאות בעיר, כגון מסלולי הליכה, גינות קהילתיות וכו'.</p>	ג.	
<b>הכללת מרכיבים מתחום הבריאות בתכניות ובשירותים לקהלי היעד של אשלים</b>				
<p>הפעולות שנעשות במודיעין עילית הובילו לפניות משכונות/ערים חרדיות נוספות לקבלת מידע ושימוש במענים שפותחו.</p> <p>בזכות הפעילות של אשלים, נוצרו שיתופי פעולה עם משרד הבריאות, החינוך ומינהל הספורט להרחבת מענים ממודיעין עילית לכלל האוכלוסייה החרדית.</p> <p>בשל הקושי למצוא אנשי מקצוע להדרכות בחברה החרדית והערבית, נולדו שיתופי פעולה עם סמינר לגננות ומורות ועם מכללה. שיתוף הפעולה כולל הכשרה מקצועית בתחום קידום בריאות והעברת המסרים הללו לילדי גנים במסגרת שעות ההתמחות של הסמינריסטיות.</p>	<p>במודיעין עילית פותחו מענים ייחודיים המותאמים לצרכים. הכשרת קד"ב לתלמידות סמינר חרדי נמצאת בעבודה משותפת עם משרד הבריאות ומשרד החינוך לפיתוח ברמה הארצית.</p> <p>בבאקה אל גרביה ובתכנית "חיוכים" ברמלה ועראבה פותחו חומרים המותאמים לחברה הערבית.</p> <p>פותחה תכנית הנרי ("אפשריבריא" לגיל הרך) להורות ובריאות. נערכה הכשרה של למעלה מ-200 סוכנות שינוי בחברה החרדית (נערות, סמינריסטיות, אימהות, גננות).</p> <p>הפצת 24 גליונות מקוונים למעל 6,000 הורים ואנשי מקצוע בנושא אורח חיים בריא בגיל הרך.</p> <p>הכשרת מעל 2,000 מטפלות ברשת מעונות ויצ"ו בנושא תזונה.</p>	<p>לאוכלוסיות ייחודיות קיימים צרכים בריאותיים ייחודיים, למשל מניעת השמנה בקרב בעלי פיגור שכלי, צורך בקידום פעילות גופנית בקרב נערות ונשים חרדיות וכו'. מתוך התפיסה, כי תחום הבריאות הוא תחום רחבי, יש ניסיון לשלב אלמנטים בריאותיים בתכניות אשלים רלוונטיות בכל קבוצות הגיל. זאת, באמצעות למידה מעמיקה של מאפייני אוכלוסיות היעד ובעיות הבריאות המאפיינות אותם והתאמת המענים לצרכים אלו. דגש מיוחד יושם על האוכלוסייה החרדית, למשל בתכניות לבני נוער ובכללן לנערות, שילוב הבריאות כאמצעי טיפולי למשפחות והתאמה בריאותית לתינוקות ולפעוטות.</p>	7.	

מרכז ידע ולמידה אשלים (מיד"א)

יעדי 12-14 (תחום)			
תכנון	מה בוצע להשגת היעד?	מעגלי ההשפעה והיקפה	
1.	פיתוח ידע וכלים מקצועיים לסיוע ולתמיכה בתהליכי פיתוח ויישום של מענים באשלים		
א.	<p><u>פיתוח ידע מקצועי וחדשני והמשגתו</u>: בניית מתודולוגיה סדורה לזיהוי סוגיות ומגמות מקצועיות רלוונטיות, סיוע בתרגומן לרעיונות ולכיוונים חדשים ומעשיים בארגון, הכנת מילון מושגי מקצועי ארגוני והפקת לקחים הכוללים משוב מובנה לתהליכי עבודה עם מיד"א.</p>	<p>נבנה שיתוף פעולה בין אגפי בגו"נט ישראל על מנת לקדם למידה בנושא ה"קולקטיב אימפקט".</p> <p>ביסוס המרכז כגוף פיתוח ידע המוביל ידע חדשני ורלוונטי לעבודת אנשי המקצוע העובדים עם ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון.</p>	
ב.	<p><u>סיוע לאנשי אשלים בצמתים מרכזיים במהלך יישום התכניות</u>: הסיוע יתבטא בעבודה משותפת בשלבי התכנון, כגון חיפוש במאגרי נתונים וסקירת ספרות בתחום מהארץ ומהעולם. בשלבי היישום - סיוע בבניית תכניות הכשרה, ליווי וייעוץ במהלך בניית תהליכי הערכה של תכניות; ובשלב ההטמעה - סיוע בכתיבת התורה היישומית של התכנית.</p>	<p>הנגשת ידע מבוסס תכניות אשלים לקהל אנשי המקצוע העובדים עם אוכלוסיית היעד.</p>	
	<p><u>פיתוח תפיסות חדשות</u>: קולקטיב אימפקט וליווי רוחני.</p> <p><u>פיתוח מתודות חדשות</u>: סמינר בוטיק, שולחנות עגולים, מרחב פתוח, מפת חשיבה, כלים מתוקשבים (גליון אלקטרוני, לומדות, רשתות חברתיות).</p> <p><u>פיתוח תשתית תפעולית</u>: הרשמה ומושבים מקוונים, הרחבת רשימת תפוצה, נוהל פניה לעבודה משותפת באשלים.</p> <p><u>פיתוח כלים ופלטפורמות לשיח וללמידה</u>: לומדות, עט השדה, גליון אלקטרוני, כלי תכנון אסטרטגי, סמינרשת.</p> <p><b>39,160</b> אנשי מקצוע העובדים עם ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון ובני משפחותיהם השתלמו במרכז:</p> <p><b>12,497</b> - כנסים;</p> <p><b>1,170</b> - קורסים וסמינרים;</p> <p><b>7,820</b> - ימי למידה ולומדות;</p> <p><b>2,260</b> - סמינרשת;</p> <p><b>7,550</b> - עט השדה.</p>		
	<p><u>סיוע בפיתוח תוכן</u>: תפיסות, תכנים ותהליכי הכשרה ותשתיות (תקציבים, תפעול, כנסים).</p> <p><u>פיתוח ידע ובניית הכשרות מבוססות ידע של אשלים</u>: קורס פגיעה, משחק יחדיו, ליווי רוחני.</p> <p><u>פיתוח ידע ובניית הכשרות לתכניות אשלים</u>: משפחות מלוות, רכזת יישובית לגיל הרך בחברה הערבית, מקדמי בריאות, התחלה טובה: מג"רים, פורומים; CCO מוטב יחדיו, רעות.</p> <p><u>פיתוח ידע והכשרות ל 360° התכנית הלאומית</u>: אבחון והטמעה של תפיסת "קולקטיב אימפקט", הכשרות מובילי נוער ואחראי מענה.</p>		

יעדי 12-14 (תחום)		תכנון	מה בוצע להשגת היעד?	מעגלי השפעה והיקפה
ג.		בניית ממשקי ידע ופרקטיקות לרוחב אשלים: ראייה רוחבית של נושאים ממשקיים, שתיעשה באמצעות פעולות אלה: הקמת צוותי עבודה בין תחומיים ובין יחידתיים, בניית שולחן עמיתים, השתתפות בוועדות היגוי וכתובת חומרים.	<u>ימי צוות אשלים</u> : בניית ימי הצוות כפלטפורמת למידה ועבודה, תוך שימוש במתודולוגיות חדשניות לחילוץ ידע, למידה ועבודה. <u>תהליך של"מ</u> : הובלת תהליך פיתוח ידע משותף וחוצה ארגון, בחמישה נושאי רחב. <u>ליווי תהליכי למידה ארגוניים</u> : P2P, שולחן פנאי, ליווי רחני. <u>תהליכי למידה ג'וינטיים</u> : סדנת כתיבה, פורום פיתוח ידע, כתיבת מסמך מעטפת, כתיבת מסמך על סוגיית ההערכה בארגון.	הרחבת תהליכי העבודה המשותפים לטובת פיתוח הנושאים אשר עלו בתהליך התכנון האסטרטגי. ביסוס תהליכי למידה ופיתוח ידע בין-אגפי בג'וינט ישראל כחלק מרכזי של יצירת השפעה רחבה על אנשי מקצוע העובדים עם אוכלוסיות במצבי סיכון.
2.		<b>מיצובה של אשלים בעולם המקצועי ובזירה האקדמית</b>		
א.		<u>טיפוח קשר מתמשך עם שחקנים מרכזיים ועם אנשי מקצוע מובילים בתחומי העשייה הרלוונטיים לאשלים</u> : על ידי הפעולות הבאות: פיתוח תפיסת עבודה משותפת המחברת בין השדה לאקדמיה; כינון שולחנות עגולים; פיתוח שירותי ליווי וייעוץ אקדמי; שילוב סטודנטים בפרקטיקה של אשלים.	<b>טיפוח קשר עם משרדי הממשלה</b> : משרד הרווחה: תמיכה בכנס העשור, בניית שלושה גליונות אלקטרוניים יעודיים, פיתוח והפקה של הכנס החוץ-ביתי, פורום 80 בנושא ליווי רחני. <b>בין-משרדי</b> : פורום בין-משרדי בנושא ליווי רחני. בניית קשרים מקצועיים עם <b>חמישה</b> גורמים בינלאומיים (Tamarack, Creach Institute, FSG, Strive Partnership, Pathways to Prevention).	ביסוס מרכז הידע והלמידה של אשלים כגוף מקצועי לפיתוח ידע והנגשתו בפעילות למידה של המשרדים. במהלך שלוש שנים אלו הוכפלו מספר תהליכי החשיבה והפיתוח המשותף עם משרדי הממשלה בתחומי דעת שונים.
ב.		<u>חשיפת הידע שנצבר באשלים</u> : על ידי הצגת חומרים בכנסים ובימי עיון, כתיבת מאמרים לכתבי העת הרלוונטיים לשדה העשייה, הוצאת כתב עת מקצועי, פיתוח ידיעון אינטרנטי של אשלים.	<b>כנסי אשלים</b> : שלושה כנסים שנתיים בנושאי ינקות, פיתוח ויזמות. <u>ימי עיון (דוגמאות)</u> : תכנית אחה"צ בשיתוף פדרציית ניו יורק, "קולקטיב אימפקט" - בתכנית "מוטב יחדיו" ובג'וינט ישראל, 2 ימי עיון שנתיים של "מוטב יחדיו". <u>תוצרי ידע</u> : הפקת <b>שישה</b> גליונות עט השדה, <b>16</b> גליונות אלקטרוניים (כולל שישה ייעודיים), <b>10</b> הרצאות סמינרשת.	מיצוב מרכז ידע ולמידה אשלים כגורם מקצועי בעולם החברתי המשקיע בפיתוח ללמידה והרחבת הידע בתחומים של ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון.
ג.		<u>כתיבת ניירות שיווק תדמיתיים של אשלים</u> : מסמכי תכנון אסטרטגי, ניירות עמדה למקבלי החלטות בתוך הארגון ומחוץ לו, תכניות עבודה, מסמך אשלים מסכם לקראת סיום שנת תקציב ועוד, על פי הצורך.	נייר עמדה ליווי רחני, <b>חמישה</b> ניירות של"מ.	השפעה על תפיסות עבודה ופרקטיקות עבודה במשרדי הממשלה, במגוון עמותות ובקרב אנשי מקצוע.

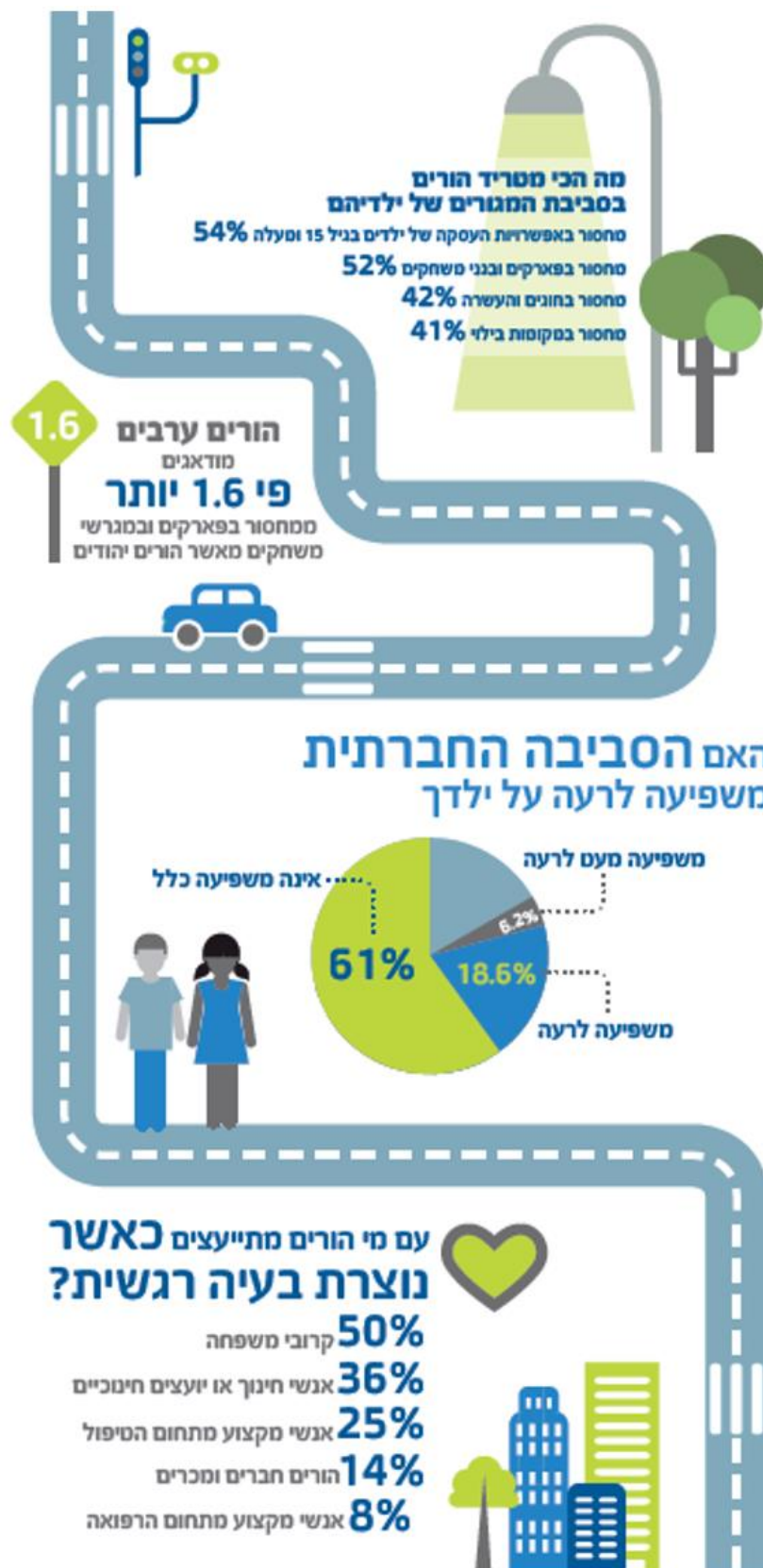


יעדי 12-14 (תחום)			
מעגלי ההשפעה והיקפה	מה בוצע להשגת היעד?	תכנון	
ביסוס מרכז ידע ולמידה אשלים כגוף מקצועי לפיתוח הכשרות רלוונטיות בהתאם לצורכי הלמידה העולים מהשטח.	<u>העשרת ארגז הכלים המקצועי של עובדים בארגונים חברתיים באמצעות קורסים לגמול: קורס CCO, הנחיית קבוצות, ניהול בר-קיימא, מיומנויות ניהול.</u>	<u>סיוע בתהליכי פיתוח מקצועי לארגונים חברתיים: ניצול הידע שנצבר באשלים למען גורמים מקצועיים, העוסקים בעשייה חברתית ומעוניינים לבצע פיתוח מקצועי. הסיוע ייעשה באמצעים הבאים: פיתוח תהליכי למידה, קורסים, ימי עיון וכתובת חומרים.</u>	ד.



## נספח ב': תוצאות מרכזיות של סקר זיהוי צרכים טלפוני

בקרב 600 הורים וילדיהם ביישובים המשתייכים לאשכולות סוציו-אקונומיים 1-4 (מכון TRI)



## נספח ב' (המשך): תוצאות מרכזיות של סקר זיהוי צרכים טלפוני

בקרב 600 הורים וילדיהם ביישובים המשתייכים לאשכולות סוציו-אקונומיים 4-1 (מכון TRI)



## נספח ג': The role of education in future employment and financial security

מצגתו של קלוד ג'ורנו, כלכלן בכיר וראש הדסק הישראלי באגף הכלכלה של ה-OECD, שהוצגה בכנס אשלים ה-8

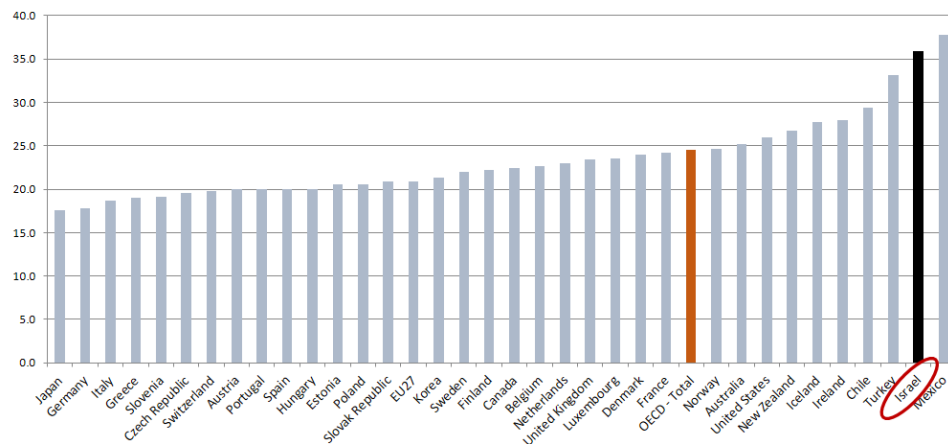


### The state of education in Israel compared with other OECD countries

1

Israel has a much younger population than the OECD average country: education is thus important

Population share below 20 in 2013

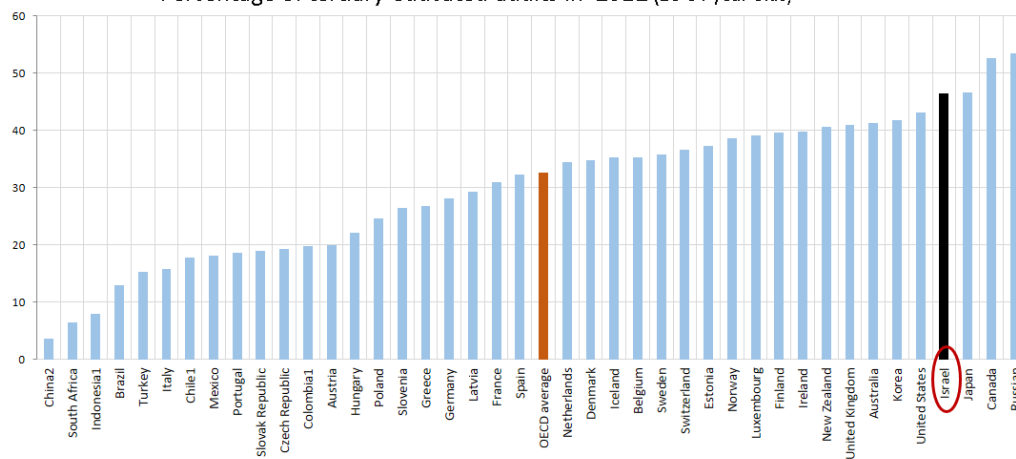


### The state of education in Israel compared with other OECD countries

2

Average education level of the current working-age population is among the highest in the OECD

Percentage of tertiary-educated adults in 2012 (25-64 year-olds)



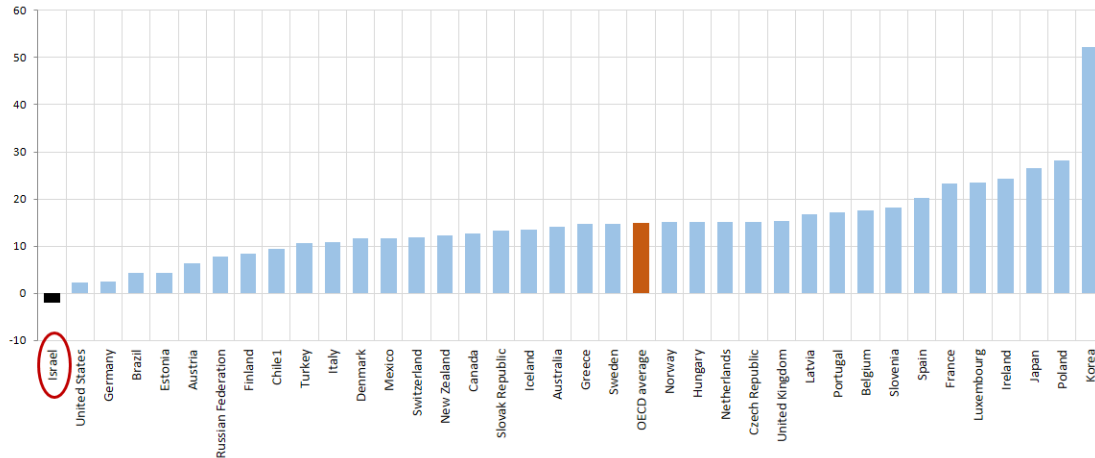


The state of education in Israel compared with other OECD countries

3

But on average the share of highly-educated people in younger generations is lower than in previous generations

Difference between the 25-34 and 55-64 year-old population with tertiary education (%)

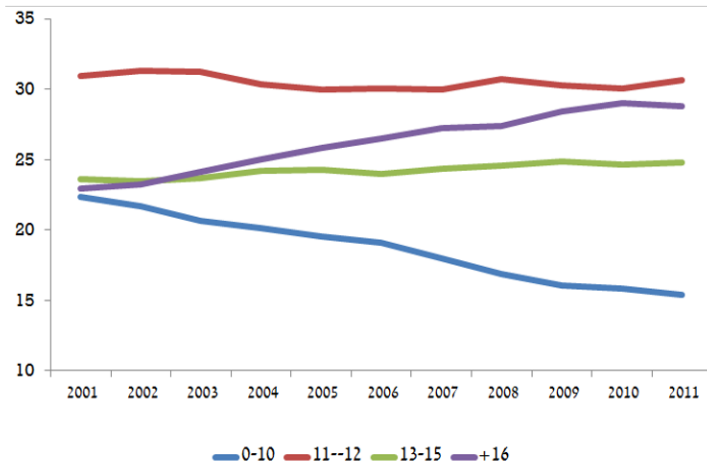


The state of education in Israel compared with other OECD countries

4

The education level of the average working-age population seems to be rising

Distribution of the Population by Education levels (ages 25-64)



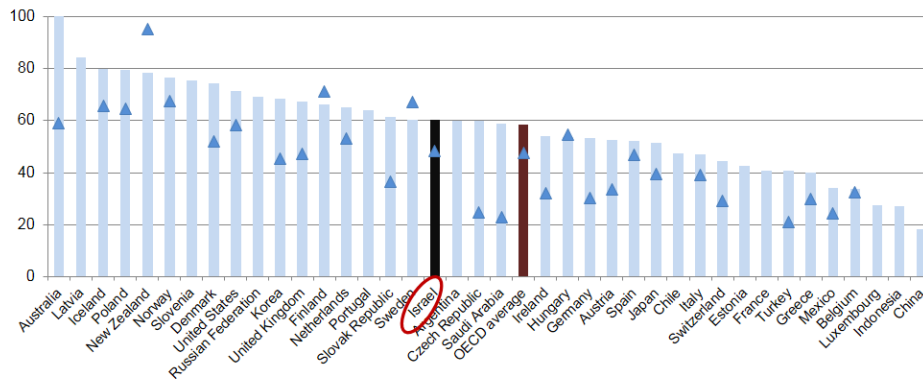


The state of education in Israel compared with other OECD countries

5

The entry rate into university-level education is similar to the OECD average country

Entry rates into university-level education ▲ 2000, ■ 2012

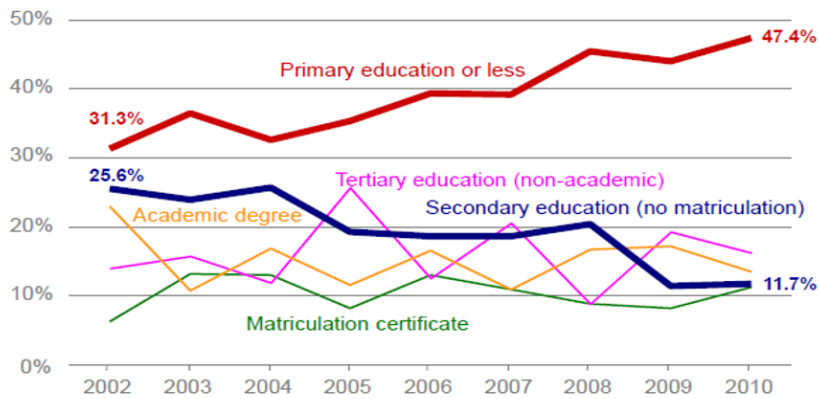


The state of education in Israel compared with other OECD countries

6

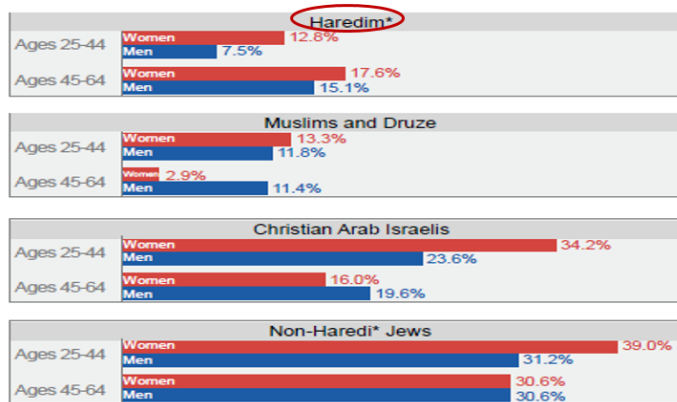
Worrying educational trend in the Haredi community

Highest formal certificate earned 2002-2010 (men aged 35-54)

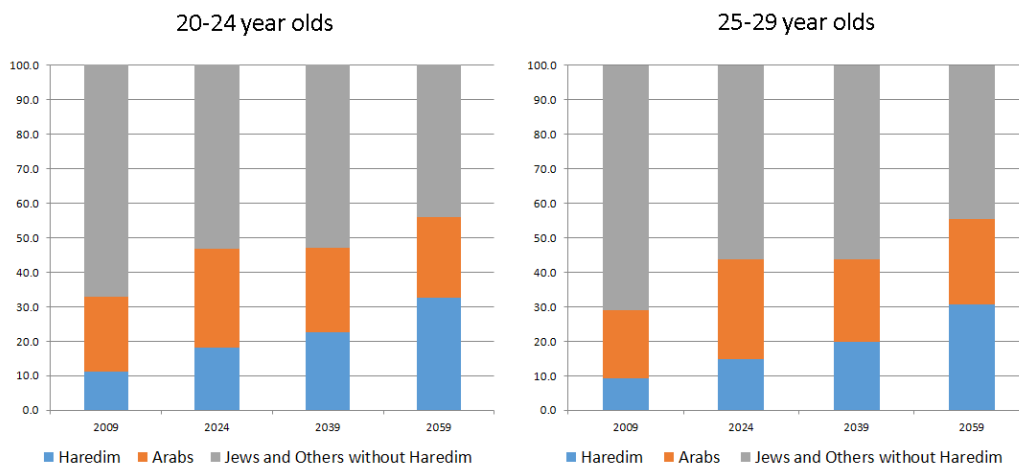


By contrast with other Israelis, younger Haredi generations have much lower academic credentials than their parents

Share of Academic degree Holders, 2008 (by gender<sup>1</sup> religion & age group)



Demographic trends mean that persistence of such a development would be a serious socioeconomic issue



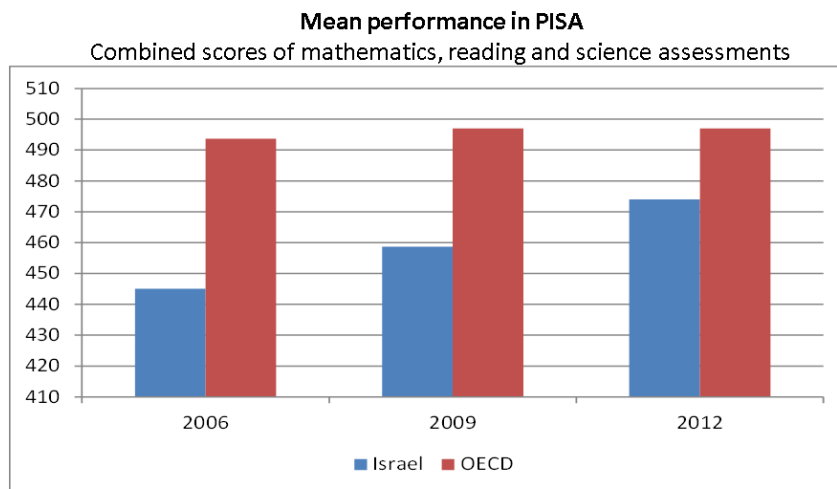




The state of education in Israel compared with other OECD countries

9

Despite improvement, average education quality is also lower than the OECD average

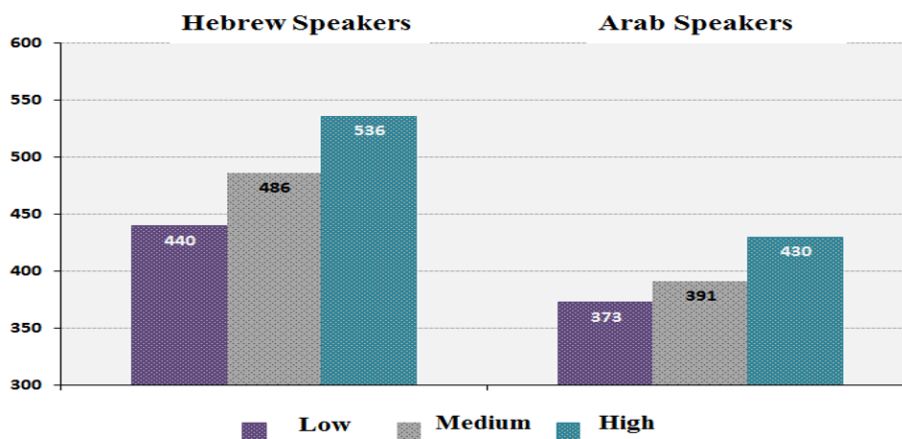


The state of education in Israel compared with other OECD countries

10

Educational results are much lower for Arab-speaking than Hebrew-speaking students

Pisa Scores by Socio-Economic background

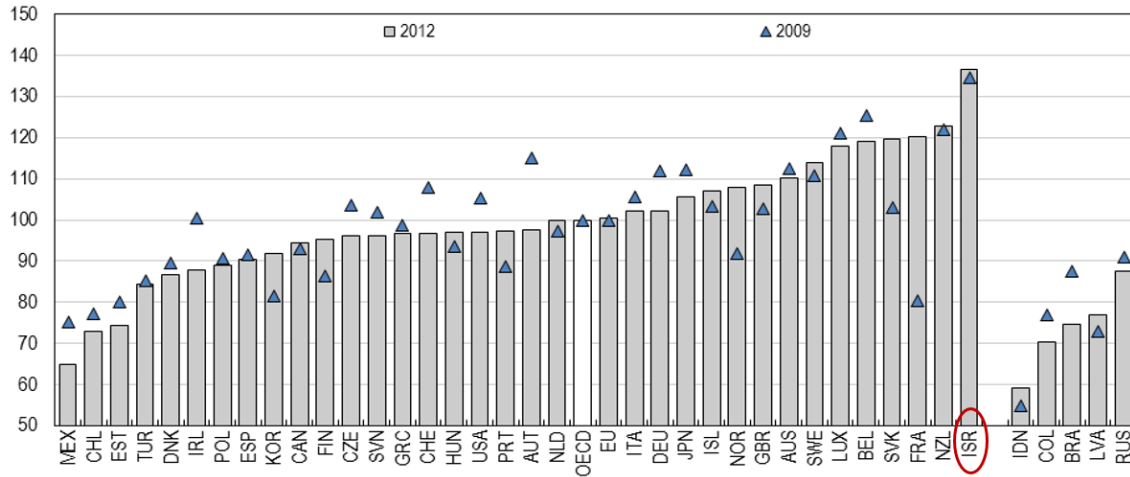




### The state of education in Israel compared with other OECD countries

11

There is a much stronger heterogeneity of educational achievement among Israeli students than in other OECD countries

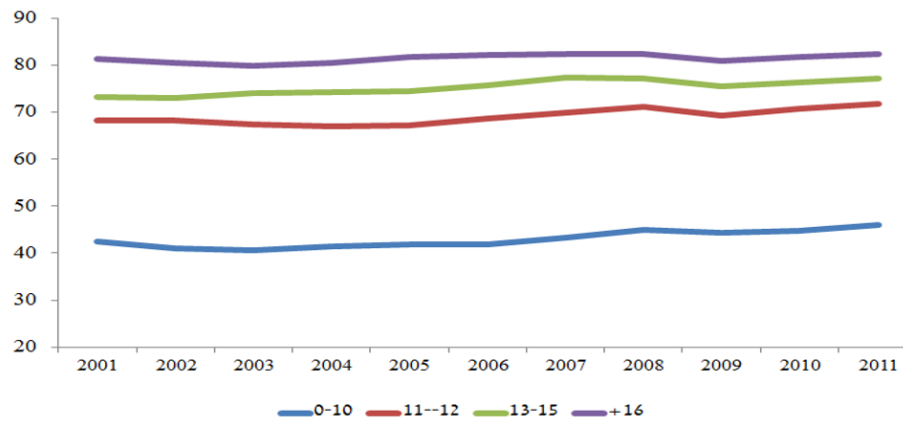


### The state of education in Israel compared with other OECD countries

12

Employment rate of workers is strongly correlated with their education level

Employment Rates: Number of Years at School (ages 25-64)

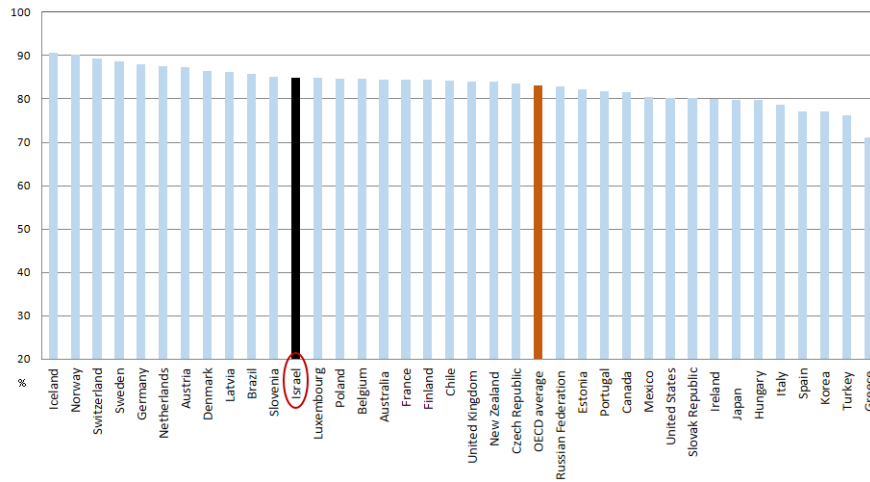




## The state of education in Israel compared with other OECD countries

13

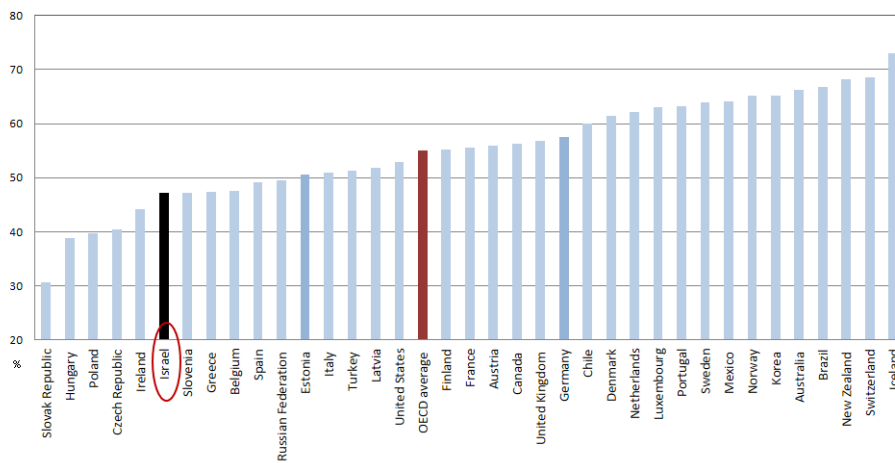
**This link between length of educational cursus and employment rate is a common feature of all OECD**  
Employment rates among 25-64 year-olds (2012) – People with a tertiary education level



## The state of education in Israel compared with other OECD countries

14

**Conversely, people with lower level of education have much lower employment rate than in other OECD countries**  
Employment rates among 25-64 year-olds (2012) - People with below upper secondary education level



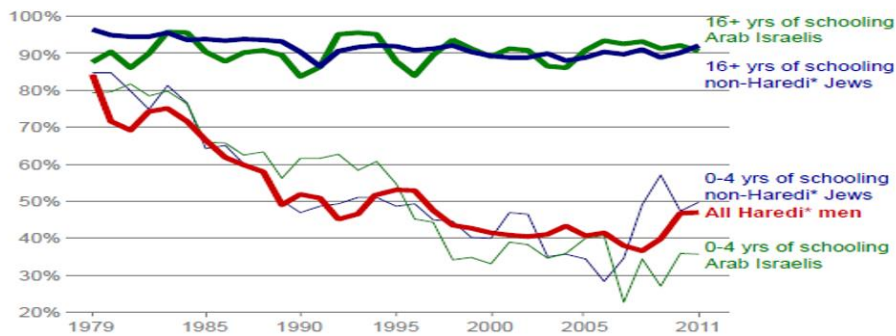


The state of education in Israel compared with other OECD countries

15

The employment rate gap between people with a high and a low education level has been rising sharply over more than three decades

Male Employment rates, 1979-2011 – ages 35-54

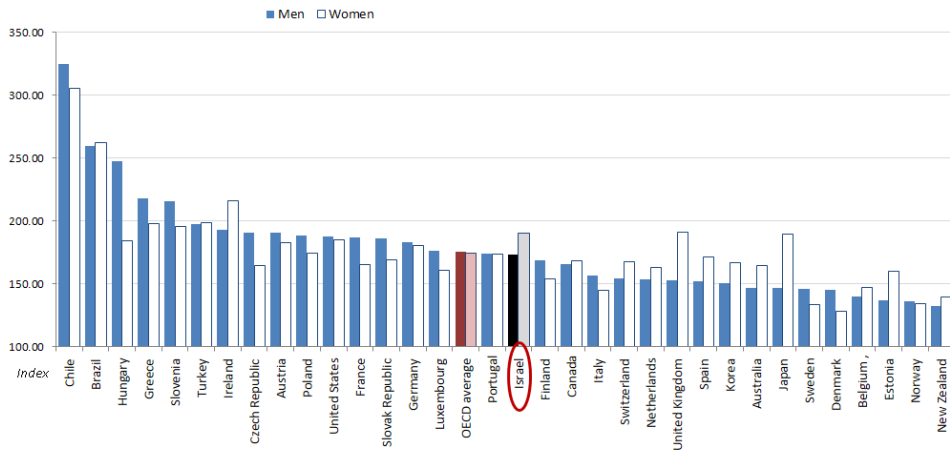


The state of education in Israel compared with other OECD countries

16

Education is obviously also key for increasing earnings

Relative earnings of workers with university education or higher, by gender, 2012 – ages 25-64



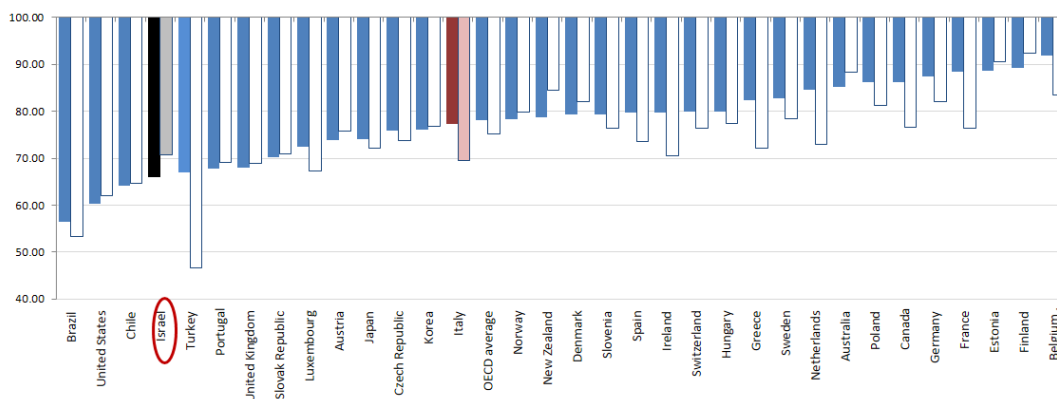


The state of education in Israel compared with other OECD countries

17

Conversely, people with a low level of education are relatively more penalized in terms of earnings in Israel than in the OECD average

Relative earnings of workers with university education or higher, by gender, 2012 – ages 25-64

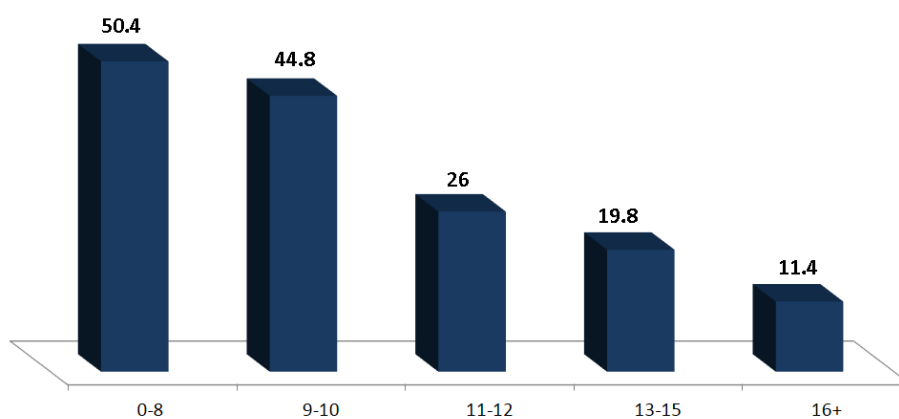


The state of education in Israel compared with other OECD countries

18

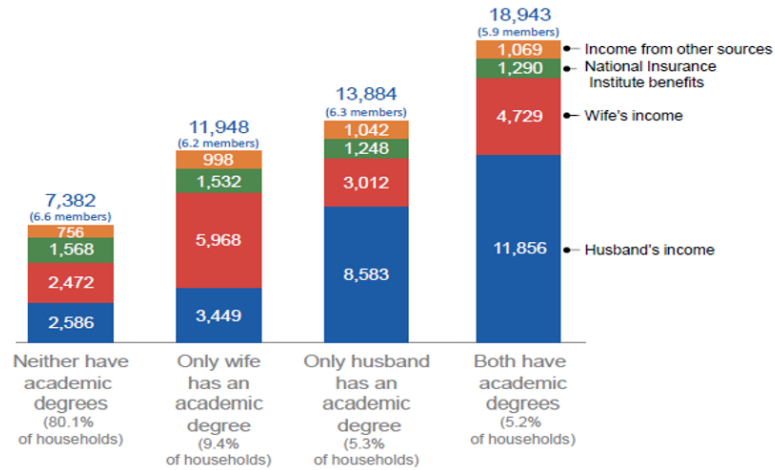
Education has a key role to play to reduce poverty

Poverty Level by Years of Schooling



**The low level of formal education among Haredim strongly contributes to their high level of poverty**

Monthly household income by couple's education level, 2008 married Haredim, ages 25-64, in ₪



**Education policy challenges**

Key Challenges:

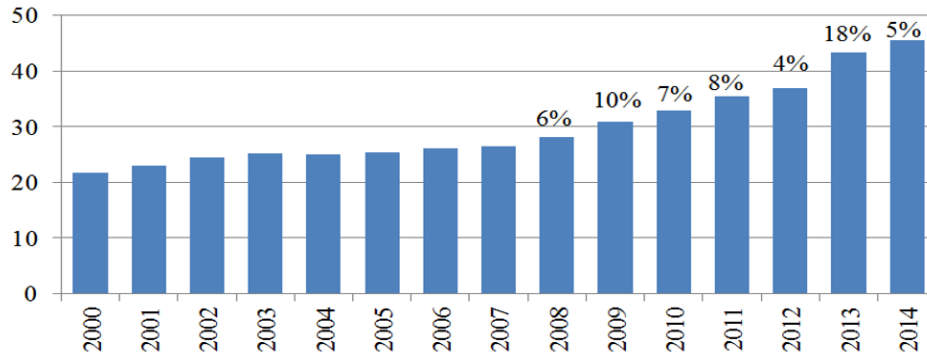
- Increasing the education level in Haredi and Arab communities
- Investing more in low socio-economic students



The state of education in Israel compared with other OECD countries

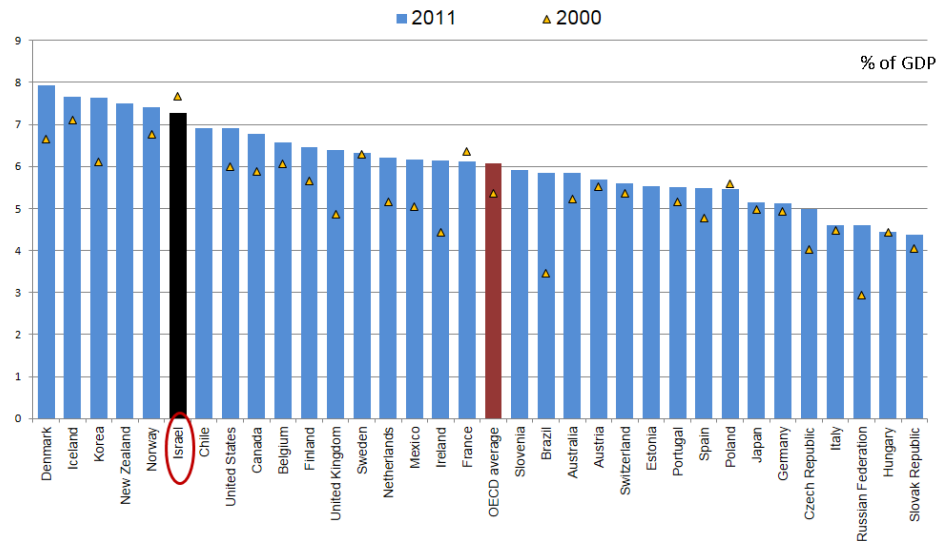
To this end, a significant increase in education spending has taken place over the last years  
50% Increase in Education Budget

Billion NIS



The state of education in Israel compared with other OECD countries

Expenditure on educational institutions as a percentage of GDP for all levels of education

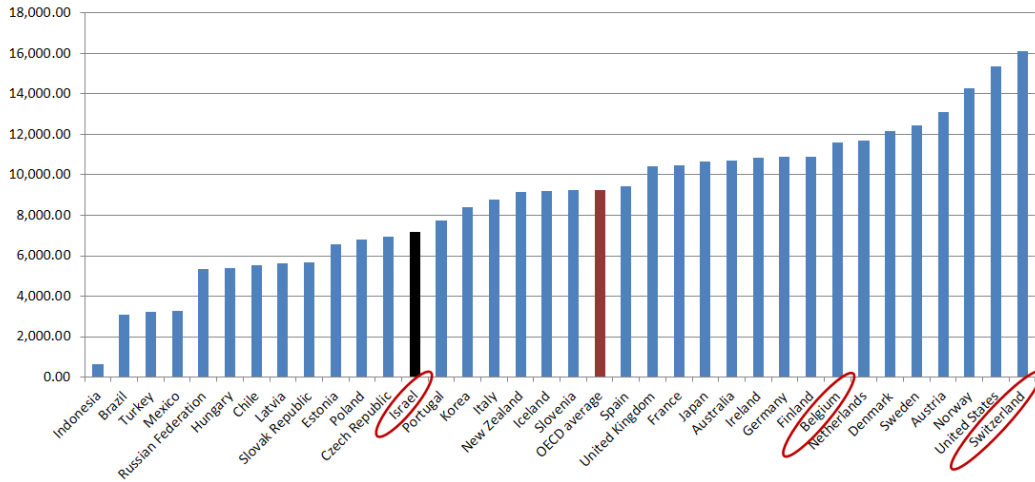




The state of education in Israel compared with other OECD countries

23

However, average spending per student is quite a bit lower than in the OECD average country  
Annual spending per student, 2011

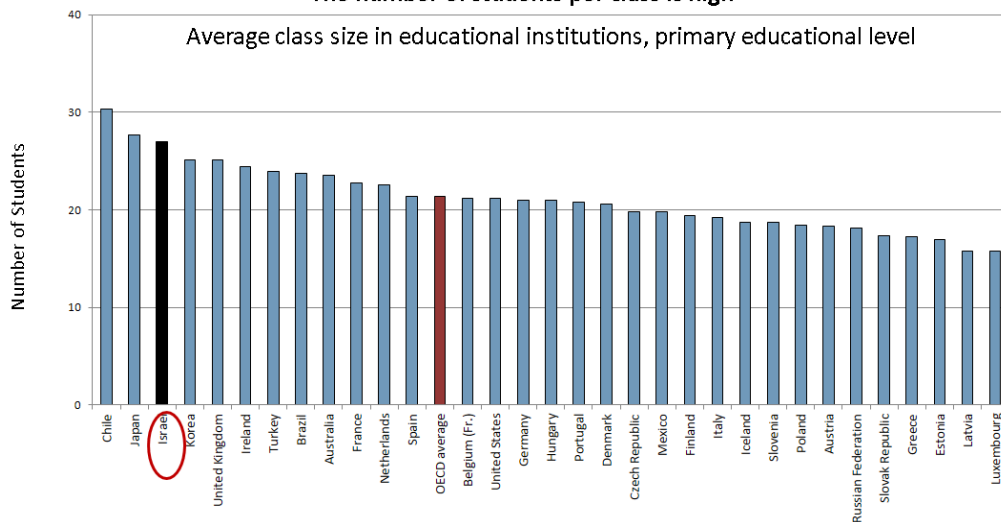


The state of education in Israel compared with other OECD countries

24

The number of students per class is high

Average class size in educational institutions, primary educational level





#### Education Policy Challenges

But education is not only a question of resources. Equity considerations and policy towards minority are important:

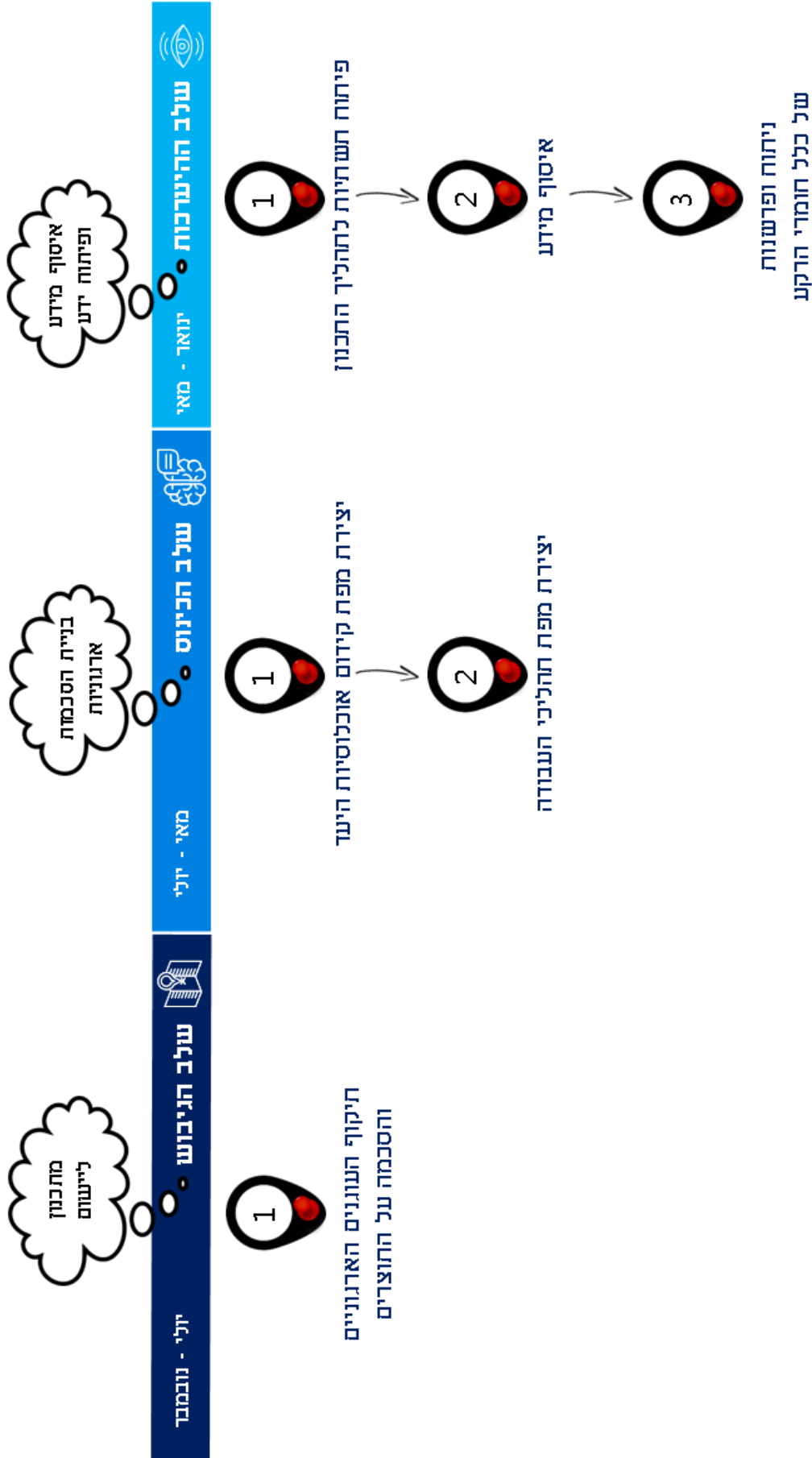
- OECD recommendations in the past have strongly focused on the need to ensure that all schools adopt the same minimum core curriculum. This is important for the Haredi education system
- OECD has also advocated further efforts to promote affirmative actions, particularly as regards Arab-Israeli students.

#### Summing up: Is Israel different?

**Yes** and **No** is probably the proper answer:

- **Israel faces problems of a similar nature as most other OECD countries:** Promote equal opportunity for all Israeli children and give them the right tools to succeed in a modern society, which requires higher and higher levels of education.
- **But achieving this objective seems both more important and challenging than in other OECD countries because:**
  - ❖ Israel is a young country.
  - ❖ Israel is a very heterogeneous society.
  - ❖ Cultural norms vary across communities, with in particular the Haredi not valuing formal (non-religious) education as much as most the rest of the population.
  - ❖ Demographic trends with a growing share of the population belonging to communities with a low level of formal education and the gradual retirement of highly educated cohorts of Russian immigrants mean that action is especially required in this domain.

נספח ד': אשלים 2020 - ציר הזמן לתהליך הפיתוח



## נספח ה': מסלול חשיבה ותכנון מטרות ויעדי תוצאה ובתחומים

