



רואים רחוק

(רווחה, חברה וקהילה)
עתודה למנהיגות בכירה
בשדה הרווחה והשירותים החברתיים

מחזור ב'

הערכת התוכנית
ספטמבר 2019

דוח המחקר

טליה חסין ליאור קדם-קדיש ניקול טליאס הילה דולב

מאירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مایرس - جوينت - بروكدیل





מטרה

לבחון את המידה שבה הושגו מטרות התוכנית וכן את אופן הניהול והארגון שלה, ולתרום לעיצוב המחזור הבאים. בנוסף, במידת האפשר ללמוד על השינויים שחלו בהישגי התוכנית ע"י השוואת ממצאי מחזור ב' למחזור א'*

שיטה

 העברת שאלון מקוון למילוי עצמי
רוב המשתתפים השיבו (29 מתוך 30 - 97% היענות), במהלך מפגש הסיום

 תצפית במפגש אחד של התוכנית
מפגש 15 – היום הראשון של מפגש הסיום (24.6.19)

 ראיונות עומק חצי-מובנים
5 ראיונות עומק עם נציג מכל מגזר (ספטמבר 2019)








אופן עיבוד הממצאים והצגתם

הנתונים שנאספו הושוו לממצאי ההערכה שהתקבלו בסוף המחזור הקודם, היכן שניתן היה להשוות.

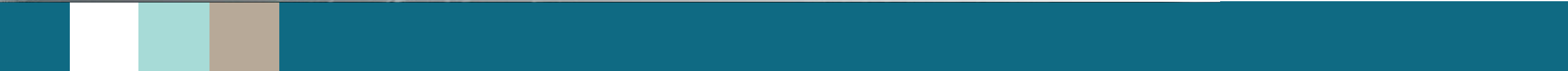
ההבדלים בין המחזורים ובין המגזרים נבחנו באמצעות המדד Cohen's d, אשר בודק את גודל ההבדל והאם הוא משמעותי. במצגת מופיעים רק הבדלים החל מתוצאה של כ- 0.8, כמקובל.

מקרא ההבדלים בין הקבוצות:

- 
 לא ניתן להשוות למחזור א' (עקב שינויים בשאלון)
- 
 לא נמצא שינוי בהשוואה למחזור א'
- 
 חלה ירידה בהשוואה למחזור א'
- 
 חלה עליה בהשוואה למחזור א'
- 
 הבדלים בין המגזרים (בתוך מחזור ב')*



מאפייני התוכנית ומאפייני המשיבים





מאפייני התוכנית

מטרת התוכנית: בניית קבוצת השפעה עתידית של סוכני שינוי, מכלל השירותים הציבוריים, שתפעל לקידום שדה הרווחה.

תקופת התוכנית: מאי 2018 – יוני 2019 (בנוסף, עבודה על היוזמות עד 12/2019)

מספר המפגשים: 15 מפגשים בארץ (29 ימים בסה"כ), וכן סיור לימודי בן 5 ימים ב LSE בלונדון

מתודולוגיה: למידה פנים-אל-פנים, למידה מקוונת, סיורים, סמינר לימודי בחו"ל והתנסות יישומית בעבודה על יוזמות

30 משתתפים:

13 מהממשלה (משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים 8; חינוך 2; בריאות 1; אוצר 2)

7 מהשלטון המקומי

5 מהביטוח הלאומי

5 מהחברה האזרחית

במחזור הקודם:

13 מהממשלה (משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים 11; חינוך 1; בריאות 1)

8 מהשלטון המקומי, 5 מהביטוח הלאומי, 3 מהחברה האזרחית



מאפייני המשיבים (29 מתוך 30 שהשתתפו בתוכנית)

55% נשים, 45% גברים



גיל המשתתפים נע בין 30 ל-60 (ממוצע 49)



ותק בארגון בין 3 ל-28 שנים (41% - 11-20 שנים)



34% השתתפו בעבר בתוכניות מנהיגות



55% עבדו בעבר במגזר אחר מהמגזר בו הם עובדים היום



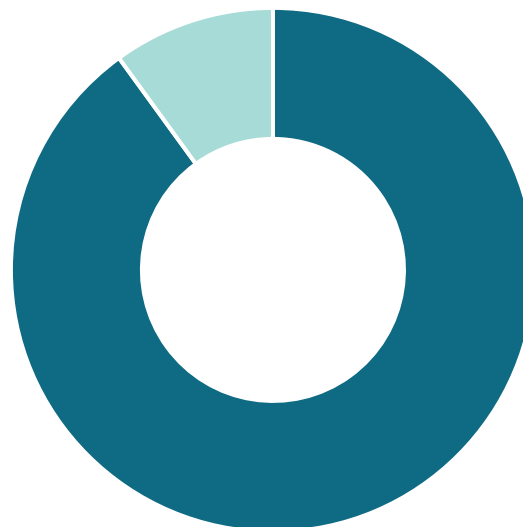


מאפייני המשיבים - המשך



נוכחות גבוהה מאוד במהלך כל המפגשים*

נוכחות ב-90% מימי הפעילות
10%



נוכחות בכ-100% מהפעילות
90%



**שביעות רצון
וציפיות מהתוכנית**



ציפיות מהתוכנית

ציפיות עליהן התוכנית ענתה (N=28)

- ראייה רחבה של השדה החברתי (17)
- חיבורים, קשרים ותשתית לשיתוף פעולה (17)
- התפתחות אישית (9)
- הקניית ידע (7)
- מיומנויות ניהול (6)
- כלים (5)
- הכרות עם מגזרים אחרים (5)

ציפיות עליהן התוכנית לא ענתה (N=27)

- העמקה בידע המקצועי (כגון ניהול, התמודדות עם דילמות) (14)
- הכרה מעמיקה עם חברי הקבוצה ועם ההתמודדות היום-יומית שלהם (8)
- התמודדות עם קונפליקטים בין-מגזריים (7)
- 5 משתתפים כתבו שאין להם ציפיות שלא נענו

"לא מספיק עמדו על החסמים והקשיים שמונעים את השיתופיות, (כדי) שנשאר ברמה של חברים"



"התוכנית זו מתנה. זו היתה תוכנית ברמה גבוהה עם מרצים מצוינים ומנחות מדהימות. הגעתי לפה בגלל השיח וכדי ללמוד ממגזרים אחרים. היה לי חשוב להבין את הצד השני ... נוצר פה שיח וקבוצה מדהימה"





השפעת התוכנית:

- תפיסות
- ידע וכלים
- יישום הנלמד
- קשרים ורישות





תפיסות ועמדות

כ-100% דיווחו שהתוכנית חיזקה את פתיחותם לשיתופי פעולה, את הרגשת השייכות לשדה, והעניקה להם ראייה של שדה השירותים החברתיים כאקוסיסטם

חיזקה את הפתיחות שלך לשיתופי פעולה בין ארגוניים/מגזריים

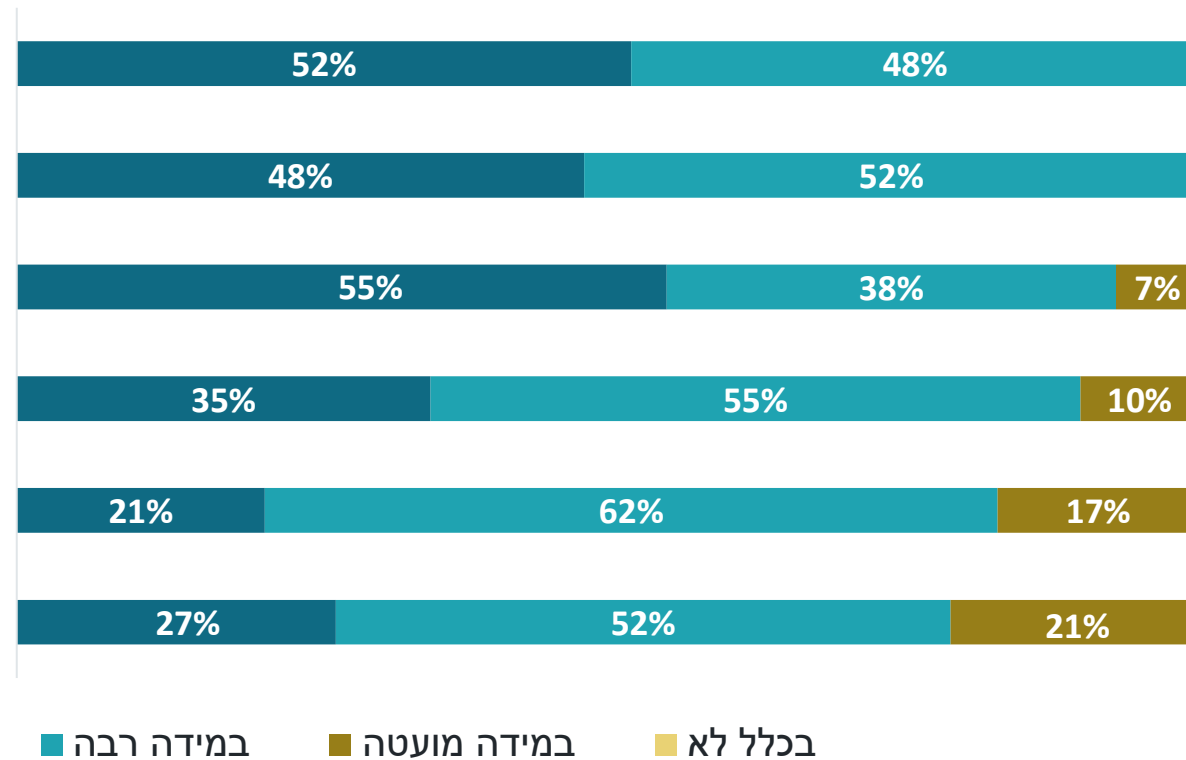
גרמה לך להרגיש חלק מקהילה מקצועית רחבה של שדה הרווחה והשירותים החברתיים

העניקה לך ראייה של שדה השירותים החברתיים כאקוסיסטם

עזרה לך לגבש תפיסת מנהיגות שמותאמת לך באופן אישי

חיזקה את התחושה שלך שאת/ה יכול/ה להשפיע על שדה הרווחה והשירותים החברתיים

עזרה לך להבין טוב יותר איזה שינוי את/ה רוצה להוביל בתחום האחריות שלך





תפיסות ועמדות - המשך



69% דיווחו כי התוכנית חיזקה את תפיסותיהם ביחס לצורך לשפר את הממשק הבין-מגזרי
28%-41% הגיעו לתוכנית מראש עם תפיסה חיובית



■ התפיסה שלי מראש היתה חיובית ולכן התוכנית לא השפיעה ■ בכלל לא ■ במידה מועטה ■ במידה רבה ■ במידה רבה מאוד



ידע חדש

82%-86% רכשו ידע חדש בעקבות השתתפותם בתוכנית

מגמות מרכזיות בחברה הישראלית המשפיעות על שדה הרווחה והשירותים החברתיים (שסעים ולכידות חברתית, רכיבי המשילות החדשה, יחסי פריפריה-מרכז וכו')*



יצירת שותפויות ושיתופי פעולה



הכרות עם שדה הרווחה והשירותים החברתיים בישראל (האקוסיסטם, אתגרים מרכזיים ברמה מקומית ועולמית וכו')

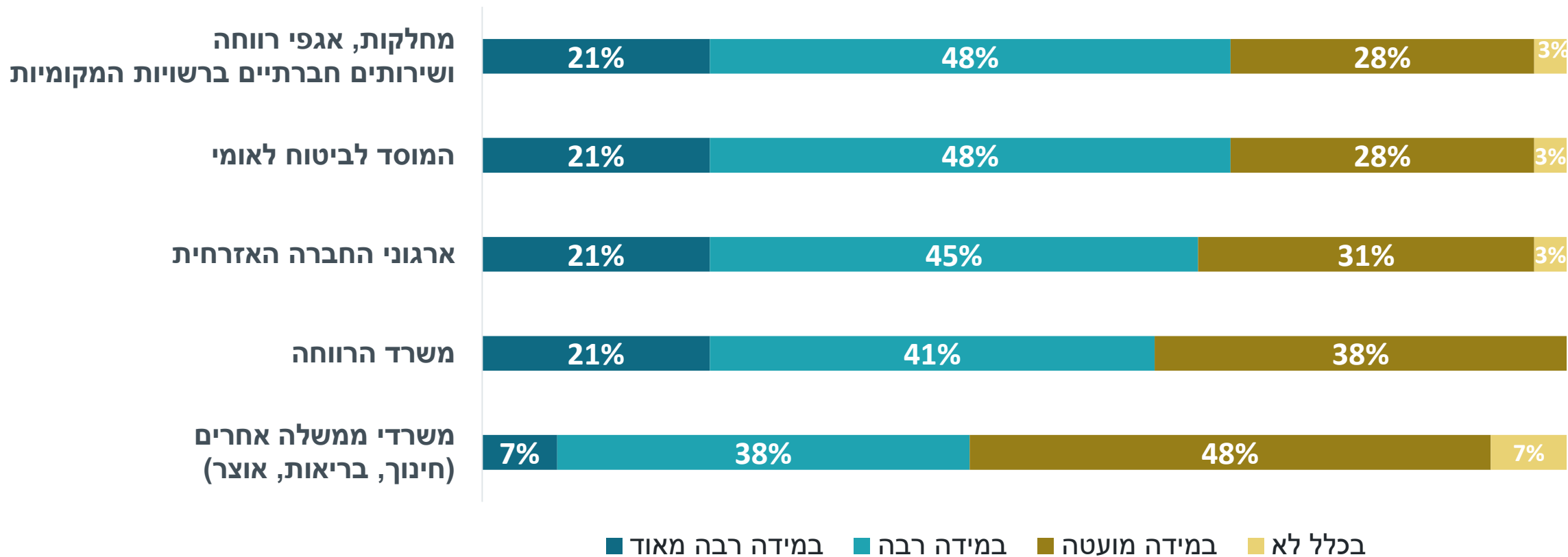


■ במידה רבה מאוד ■ במידה רבה ■ במידה מועטה ■ בכלל לא



ידע על המבנה, דרכי פעולה והאתגרים של המגזרים האחרים

62% - 69% הרחיבו את הידע אודות הרווחה, הביטוח הלאומי והחברה האזרחית פחות משתתפים הרחיבו את הידע אודות משרדי הממשלה האחרים (45%)

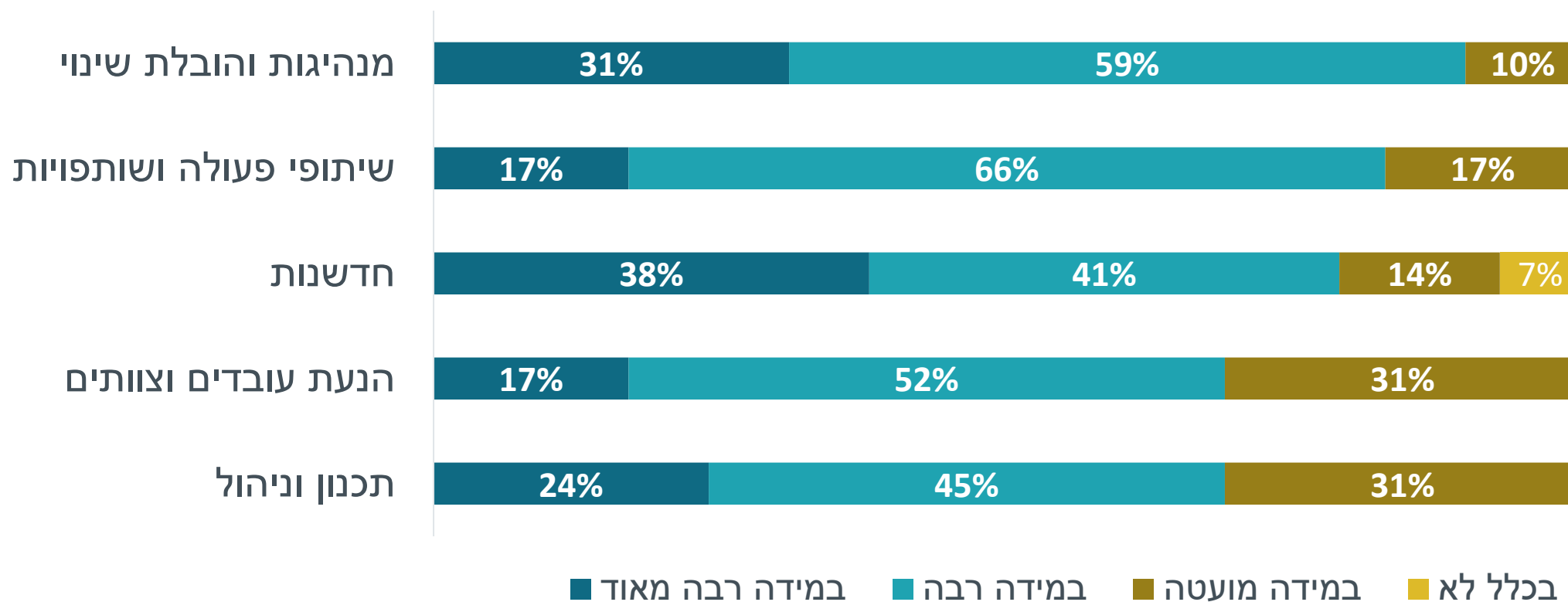




הקניית כלים ומיומנויות ניהול

90% בתחום של מנהיגות והובלת שינוי

69% בתחום של הנעת עובדים/צוותים ותכנון וניהול

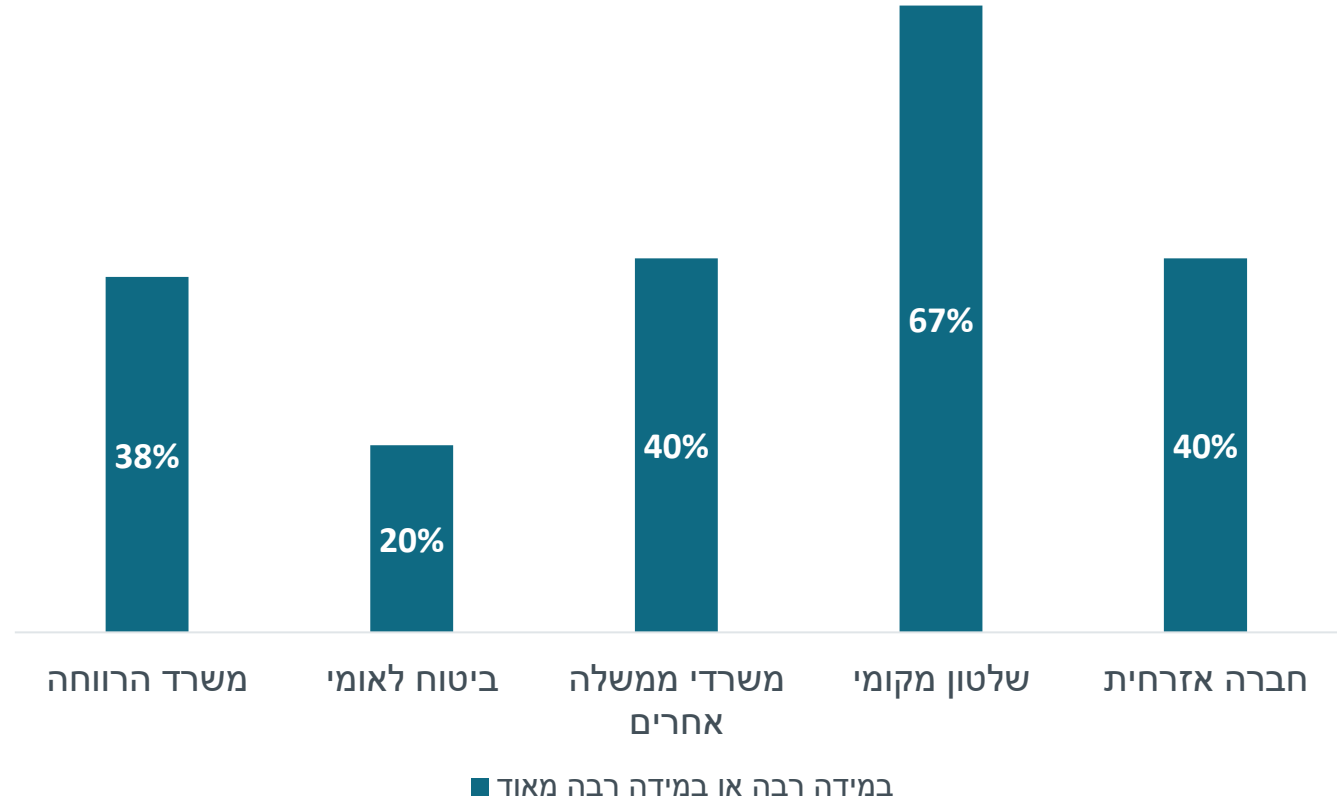




הקניית כלים ומיומנויות ניהול - לפי מגזר



משתתפים
מהשלטון המקומי
דיווחו על רמות גבוהות יותר
של רכישת כלים ומיומנויות
ניהול בהשוואה ליתר
(Cohen's d=0.8)





קידום שיתופי פעולה

83% ציינו כי בעקבות התוכנית התחילו לקדם יותר שיתופי פעולה סביב בעיות חברתיות שזיהו:



שת"פ עם משרד החינוך בתחום מניעת אלימות במשפחה



פתרון בעיה מהשטח לגבי אנשים על הספקטרום שנוצרה בעקבות הרפורמה בבריאות הנפש



שת"פ עם עמותת 'שכולו טוב' לטובת אוכלוסיית בריאות הנפש



פרשנות משפטית שפתרה בעיה מול משרד הרווחה



שת"פ לקידום סל שיקום במסגרת תוכנית ית"ד

יישום הנלמד



שיתוף עמיתים

73%

שיתפו עמיתים מחוץ לתוכנית בנושאים שבהם היא עסקה ובתובנות שגיבשו במהלכה



"חשוב לעבוד ולערב את המנהלים של המשתתפים. שהמנהלים קודם כל יהיו מודעים שיש מישהו בקורס שלומד הרבה דברים ויש בו הרבה ידע. שהמנהלת תאפשר להפיץ ולהעביר את הידע שיש בנו. למשל, יש לי חוברת מדהימה שהכנתי עם חברה שלי במשרד, ולא עשיתי איתה כלום..."



יישום הנלמד – המשך



שינויים נוספים

55% הכניסו שינויים

משמעותיים נוספים בעבודתם
השוטפת



ייעול בדרכי העבודה (8)
פיתוח שת"פ פנים ארגוני (3)
תכנון מערכת (1)



הובלת מהלכים רחבי היקף
בשדה הרווחה

28% התחילו לקחת חלק או
להוביל מהלכים רחבי היקף



למשל:

"הקמת פורמים מקצועיים בתחומים שונים
ומגוונים בתוך היישוב"
"שותפות בהובלת שולחן עבודה
בתוכנית משילות"



ניהול ומנהיגות

66% שינו משהו באופן
הניהול והמנהיגות שלהם



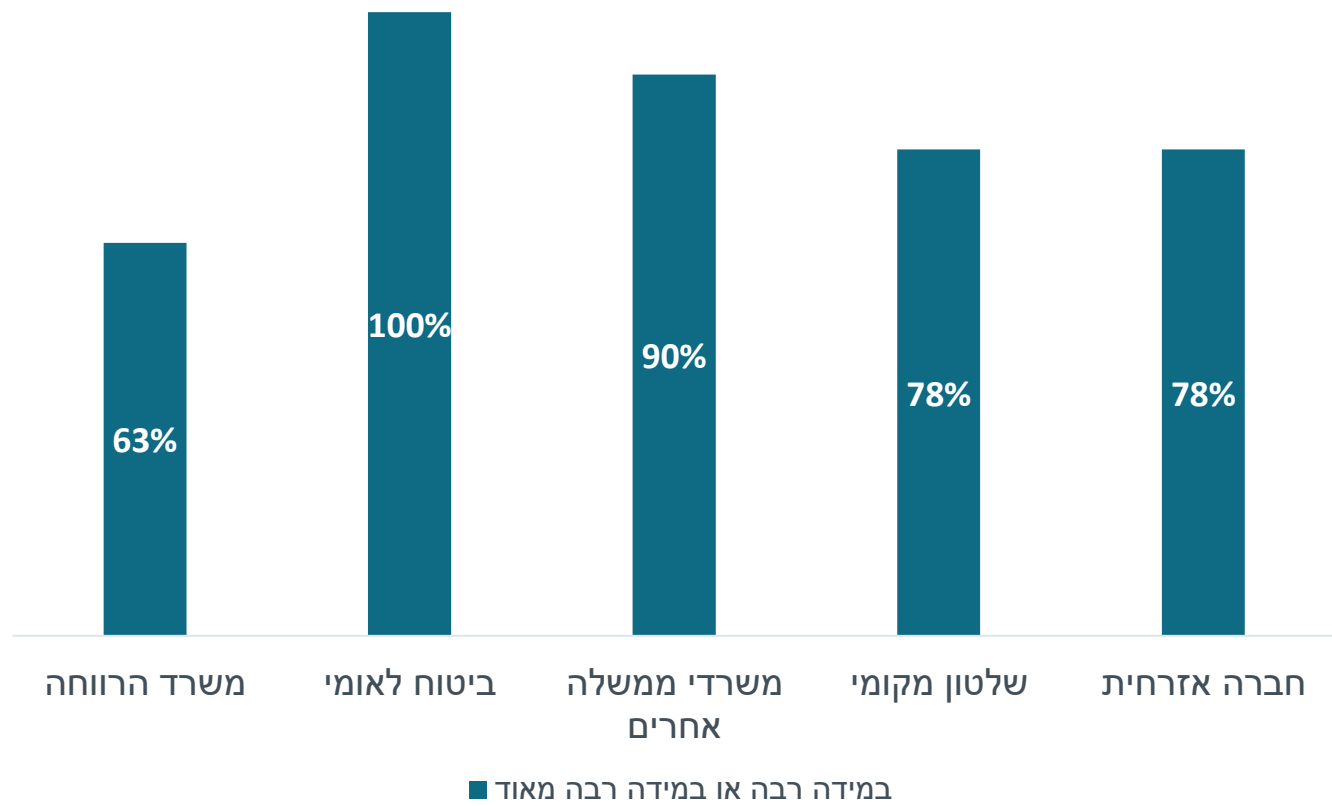
ייעול בניהול העבודה (6)
שיתוף צוות (7)
שינוי בהתנהלות האישית (כגון
רגישות להשקפת עולם אחרת) (5)
פיתוח צוות (4)



יישום הנלמד- מדד מסכם לפי מגזר



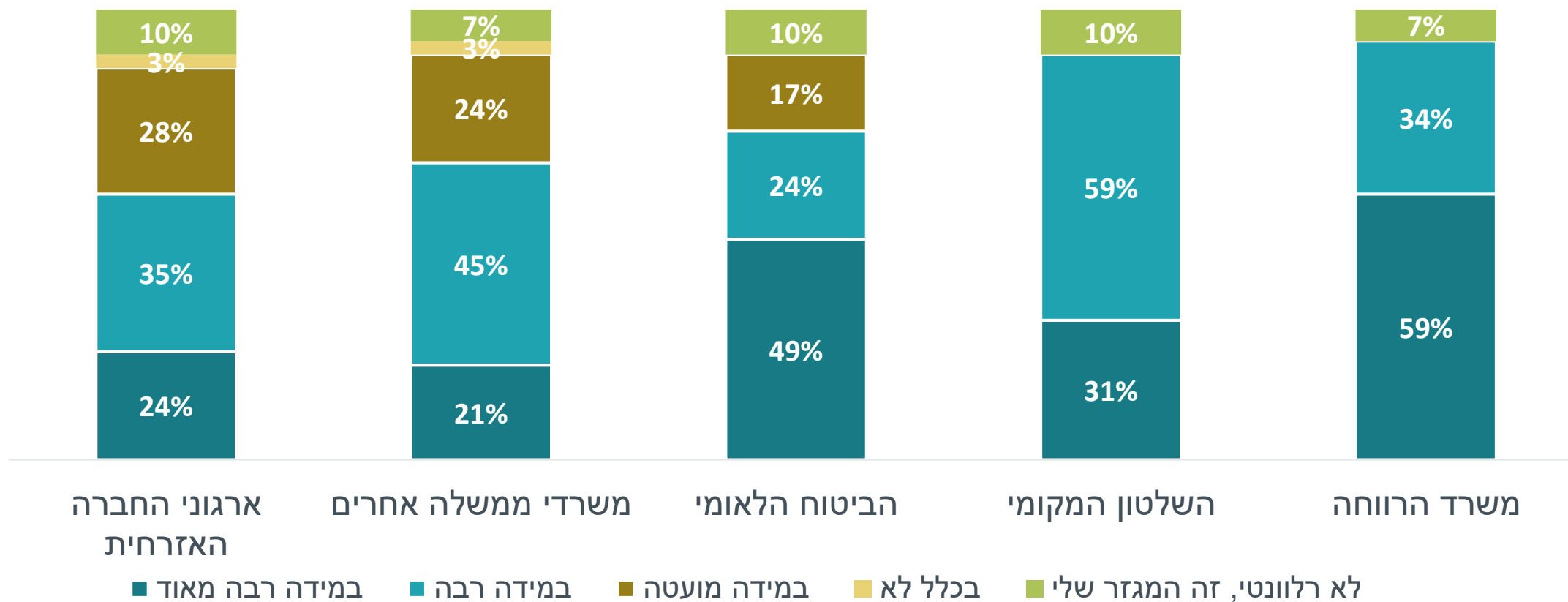
משתתפים מהביטוח הלאומי ומשרדי ממשלה נוספים דיווחו על רמות גבוהות יותר של שיתוף עמיתים, קידום שת"פ והובלת מהלכים רחבים בהשוואה למגזרים האחרים
(Cohen's d=1.77)





יצירת קשרים עם מגזרים אחרים בעקבות התוכנית

93% יצרו קשרים מקצועיים חדשים עם משרד הרווחה ו-90% עם הרווחה בשלטון המקומי

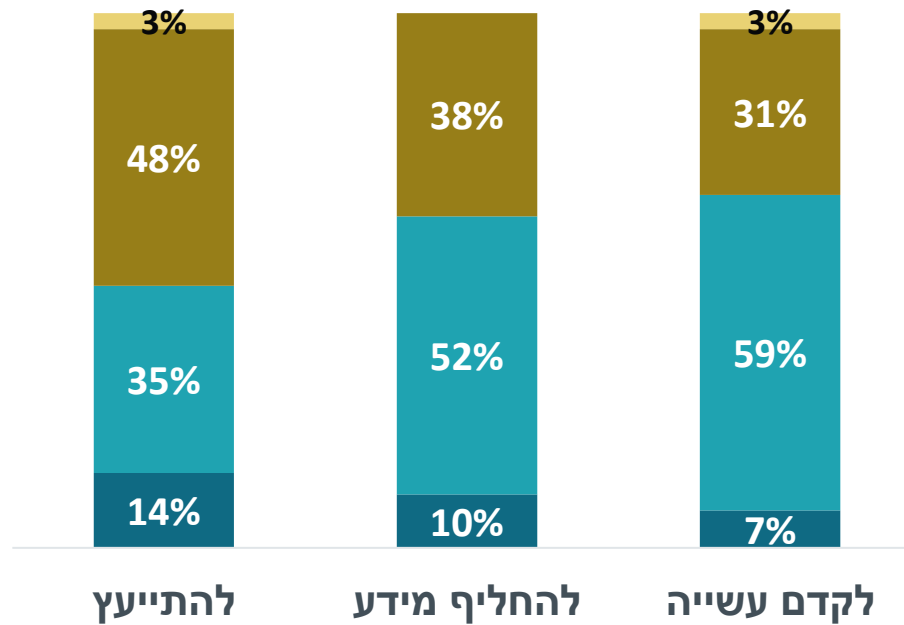


רישות בעקבות התוכנית



"נוצרה רשת שבעזרתה אפשר להגיע לכל מיני מקומות ולראות- להגיע לגורם הרלוונטי ולראות איך מסייעים זה לזה, אני מרגיש את זה ביום יום וזה הדבר שמשנה מציאות, אנחנו רותמים אחד את השני"

יצירת קשרים מחוץ למפגשים



■ במידה רבה מאוד
■ במידה מועטה

■ במידה רבה
■ בכלל לא

התגבשות הרשת

100%

נוצרה שפה מקצועית ומשותפת מעבר ליצירת קשרים פרטניים, והמשתתפים התגבשו לכדי רשת עמיתים*



במחזור א' 72% הסכימו כי התגבשה רשת עמיתים* (Cohen's d= 0.84)



העבודה על היוזמות





העבודה על היוזמות

משתתפי התוכנית מרוצים מקיומן של היוזמות בתוכנית, אך רואים מקום לשיפור באופן בחירתן



"היוזמה זה רעיון מבורך, זה התוצר האמיתי. זה מה שאנחנו צריכים להחזיר על כל מה שקיבלנו בקורס."

"אופן הבחירה של היוזמות צריך להיות שונה: שוועדת ההיגוי של התוכנית תעלה אתגרים שהיא רואה, ואז המשתתפים יחשבו על מיזמים באתגרים, שיותר נאמנים לצרכים של הממשלה או וועדת ההיגוי. היו דברים שעלו שידעתי שהם מנוגדים למדיניות הממשלה ואני בכל זאת נציג ממשלה, והרגשתי לא נוח בחלק מהמקרים."

שותפים וגורמים נוספים המעורבים
ביוזמה (בנוסף למובילי היוזמה בתוכנית):

שותפים ממגזר אחר	69%
שותפים מאותו המגזר ומחלקות אחרות בתוך המשרד/הארגון	62%
מגזר עסקי	31%
לא הסתיים תהליך ההגדרה	7%
אחר	3%

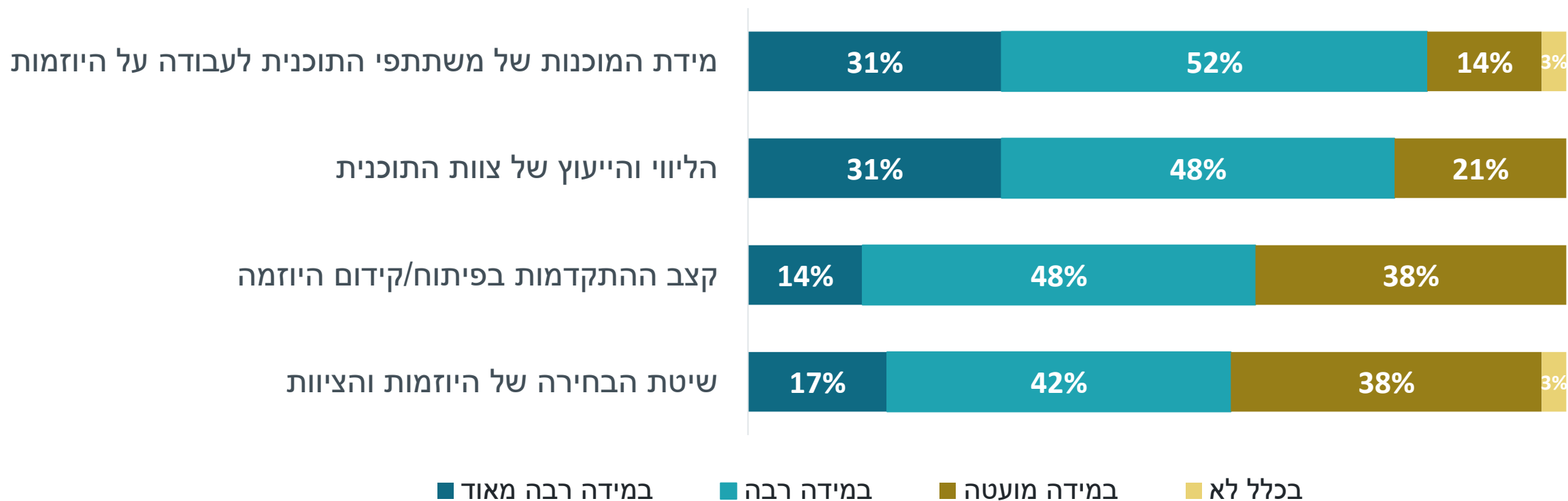
עיתוי תחילת העבודה

83% ציינו שהעיתוי מתאים



שביעות רצון מהעבודה על היוזמות

83% שבעי רצון ממידת המוכנות של המשתתפים לעבודה על היוזמה
פחות דיווחו על שביעות רצון מקצב ההתקדמות (62%) ומשיטת הבחירה והציוות (59%)



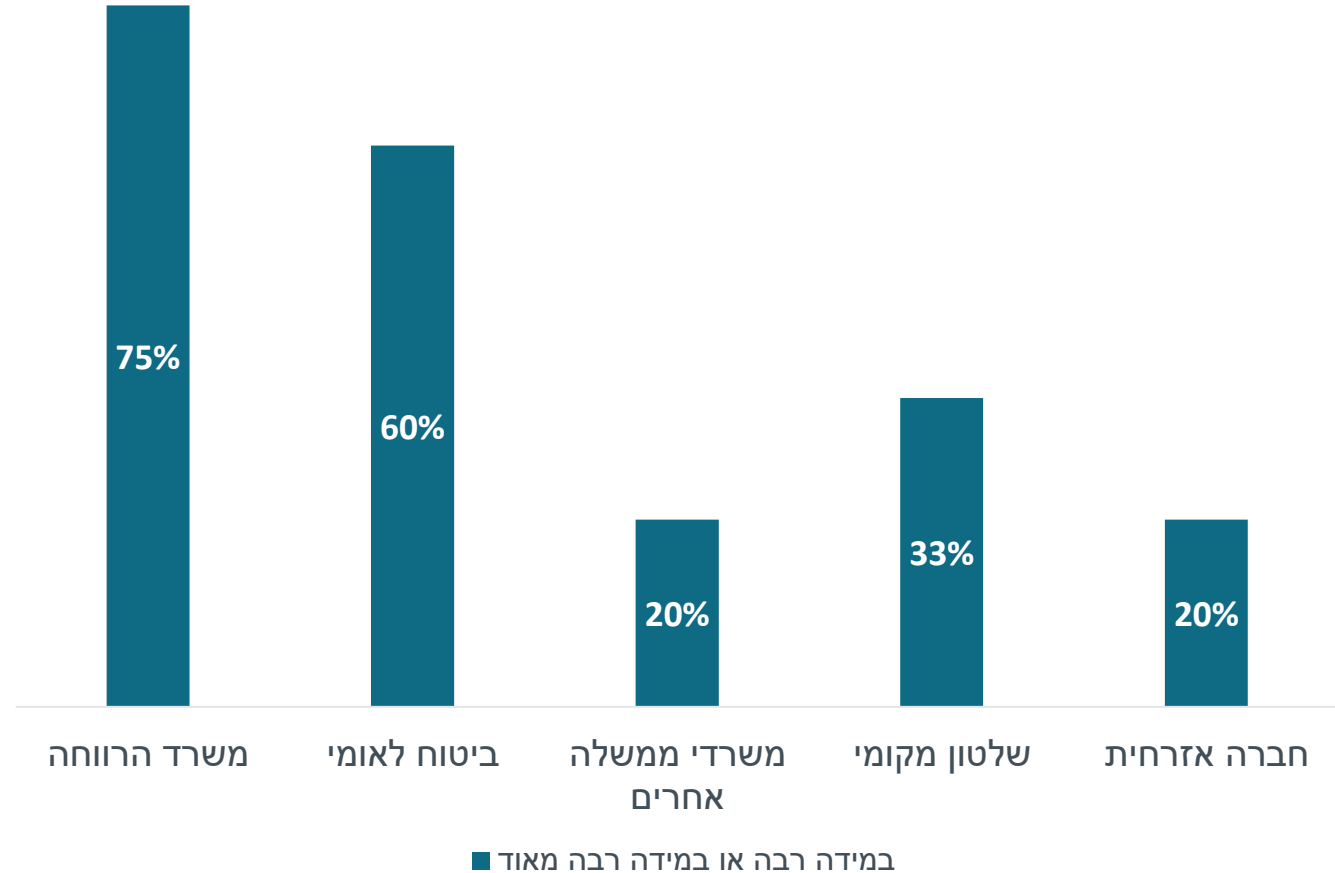


שביעות רצון מהעבודה על היוזמות – לפי מגזר



משתתפים

ממשרד הרווחה ומהביטוח הלאומי
הביעו שביעות רצון גבוהה
מהעבודה על היוזמות בהשוואה
למגזרים האחרים
(Cohen's d=1.06)

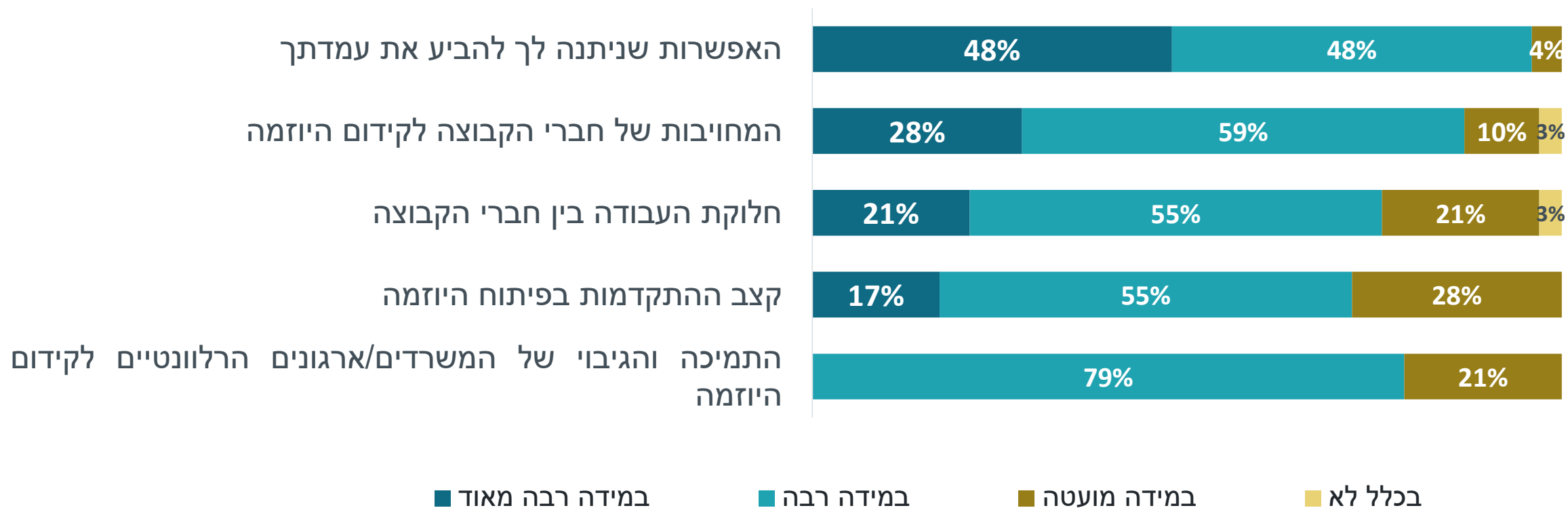




שביעות רצון מהעבודה בצוות היוזמה

96% שבעי רצון מהאפשרות שניתנה להם להביע את דעתם

79% שבעי רצון מהמחויבות של חברי הקבוצה לקידום היוזמה





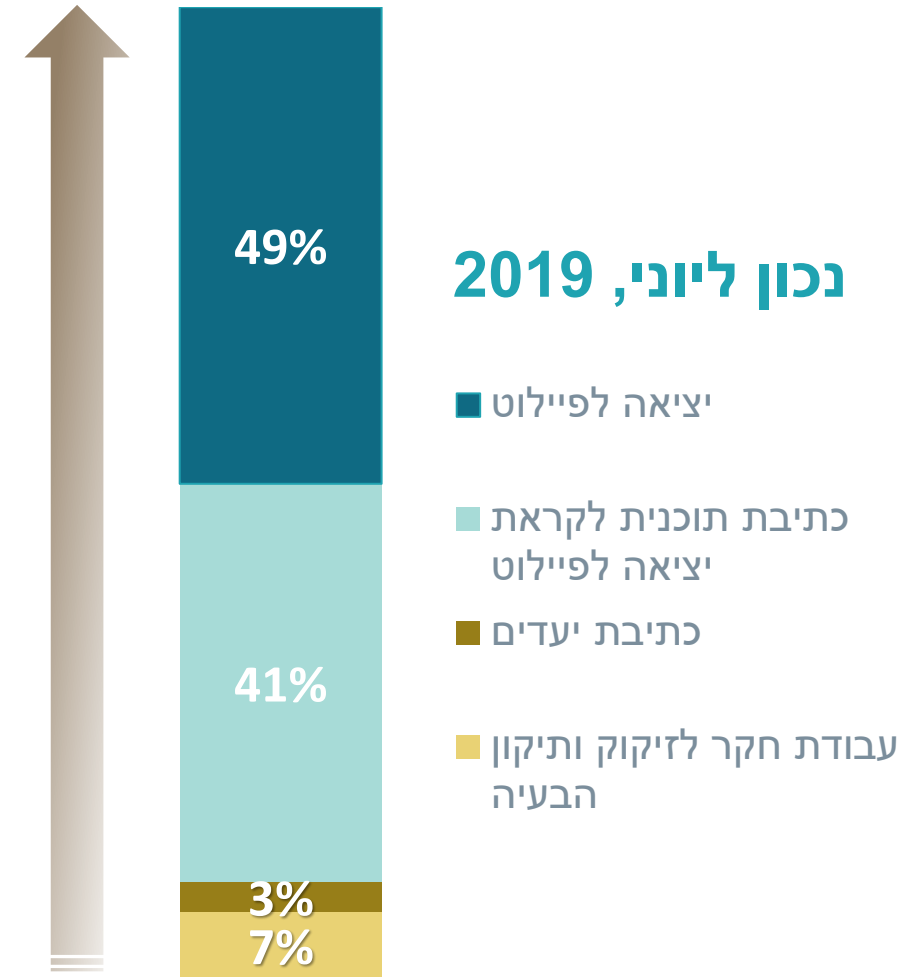
סטטוס היוזמות (במועד סיום התוכנית)

העזרה הנדרשת לקידום היוזמה (N=11)

- יצירה או קידום של שיתוף פעולה וחיבור בין מגזרי (5)
- יצירת מרחב להמשך העבודה המשותפת על היוזמה (3)
- ייעוץ וליווי (2)
- לא יודע להגדיר (1)



83% ציינו שיש סיכוי רב או רב מאוד שהיוזמה תיושם





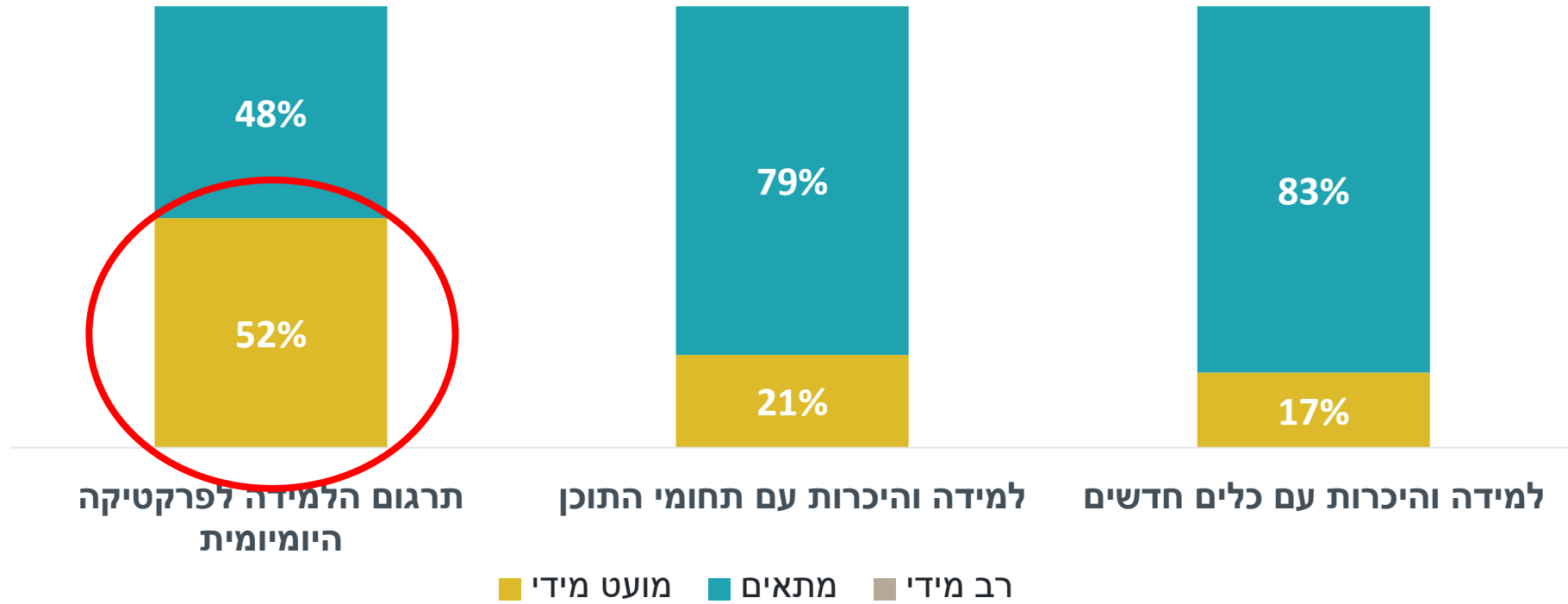
הניהול והארגון של התוכנית





הזמן שהוקדש למרכיבים שונים בתוכנית

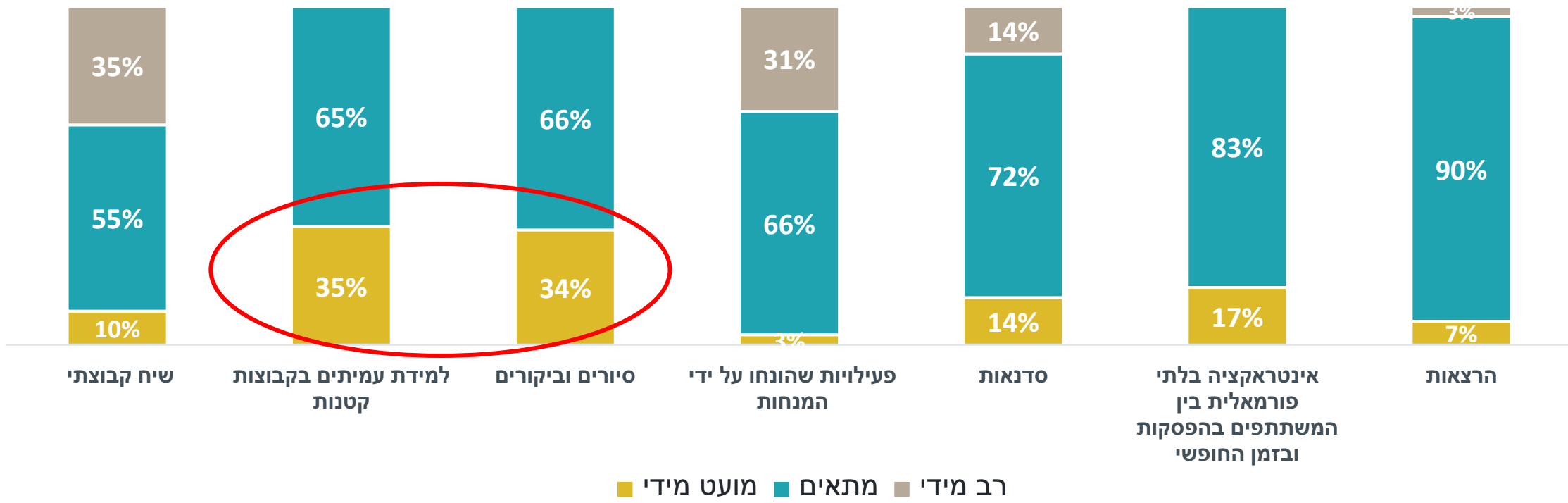
79%-83% מרוצים מהזמן שהוקדש ללמידה והכרות עם כלים חדשים ועם תחומי התוכן
52% דיווחו שהיה חסר זמן לתרגום הלמידה לפרקטיקה יומיומית





היקף השימוש במתודות שונות

83% - 90% מרוצים מהיקף ההרצאות והאינטראקציה הבלתי פורמאלית
35% - 34% דיווחו שלא הוקדש מספיק זמן ללמידת עמיתים בקבוצות קטנות ולסיורים





המתודות שלא הוקדש להן מספיק זמן

סיורים

"סיורים – הייתי מרחיבה את הסיורים. בסיורים את לומדת ופוגשת אנשים / מנהיגים שפרצו דרך. זה מלמד ומעשיר."

"הייתי מוסיפה סיורים ללמוד על מגזרים אחרים כגון: אתיופים, עולים חדשים ומגזר חרדי."

"הסיורים היו מדהימים, בסיורים הכי למדתי, את רואה את התמונה וגם את פוגשת מנהיגים שפרצו דרך (לדוגמה, בנגב) וזה מלמד אותך המון. אלו היו ההזדמנויות שלי לצפות במנהיגות ולהבין איפה זה פוגש אותי"

למידת עמיתים

"...נושא הבמות הארגוניות במסגרתה כל אחד מציג את הארגון שלו, נעשה בצורה שולית, הזמן והמוקד של ההצגה היה מינימלי. המידע האינפורמטיבי, מה זה כל משרד/ארגון, איך הוא עובד, איזה שירותים הוא נותן - אפשר היה להקנות בהתחלה אנשים לא הבינו מה אנשים אחרים עושים עד לשלב מתקדם בקורס. אם היה בשלב מוקדם יותר היה יכול לייצר הרבה יותר שיתופי פעולה."

"הרבה מהלמידה שלי התרחשה בזכות הקבוצה כקבוצה, והשיחות הלא פורמליות, לאו דווקא מהשיחות והתכנים הפורמליים. היה צריך יותר זמן."



נסיעה ל- LSE



97% מהמשתפים ציינו כי הנסיעה לסמינר הלימודי ב-LSE הייתה נחוצה להשגת מטרות התוכנית

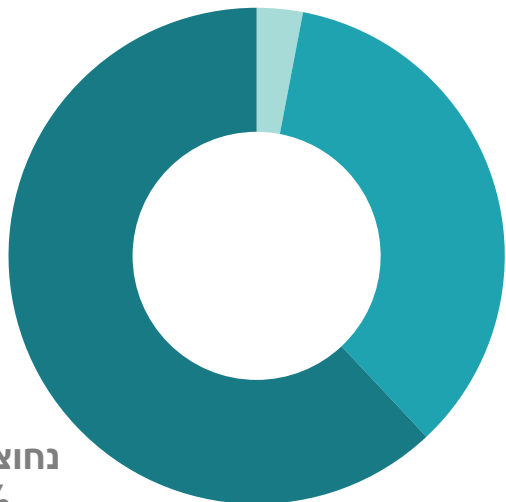


"הסיורים היו שטחיים. מה סך הכל ראינו? כמה נערים שיושבים בבית קפה? זה לא לפרוץ דרך. ההרגשה הייתה שאנחנו עושים הרבה יותר טוב"

"הסיור ב OECD היה משמעותי בעיני. אבל שוב היה חסר לי איפה המדיניות מתחברת לשטח."

"כמעט לא דיברנו על מערכת הרווחה והבריאות בלונדון, עניין אותי ללמוד איך הם עובדים"

נייטרלי
3%



נחוצה מאוד
62%

■ מיותרת לחלוטין
■ נייטרלי
■ נחוצה מאוד

■ די מיותרת
■ די נחוצה



"הניתוק יצר יכולת לשבת ולהקשיב ולשמוע וללמוד, שלא היה אותה בארץ. גם מעבר לזה, הרמה של המרצים- זה כיף. לדבר עם אנשים. אתה רואה שהמרצים שואלים אותך שאלות... הכל מאוד מאוד "רק תשב ותלמד". מי שרוצה ללמוד, גן עדן. ממש גן עדן."

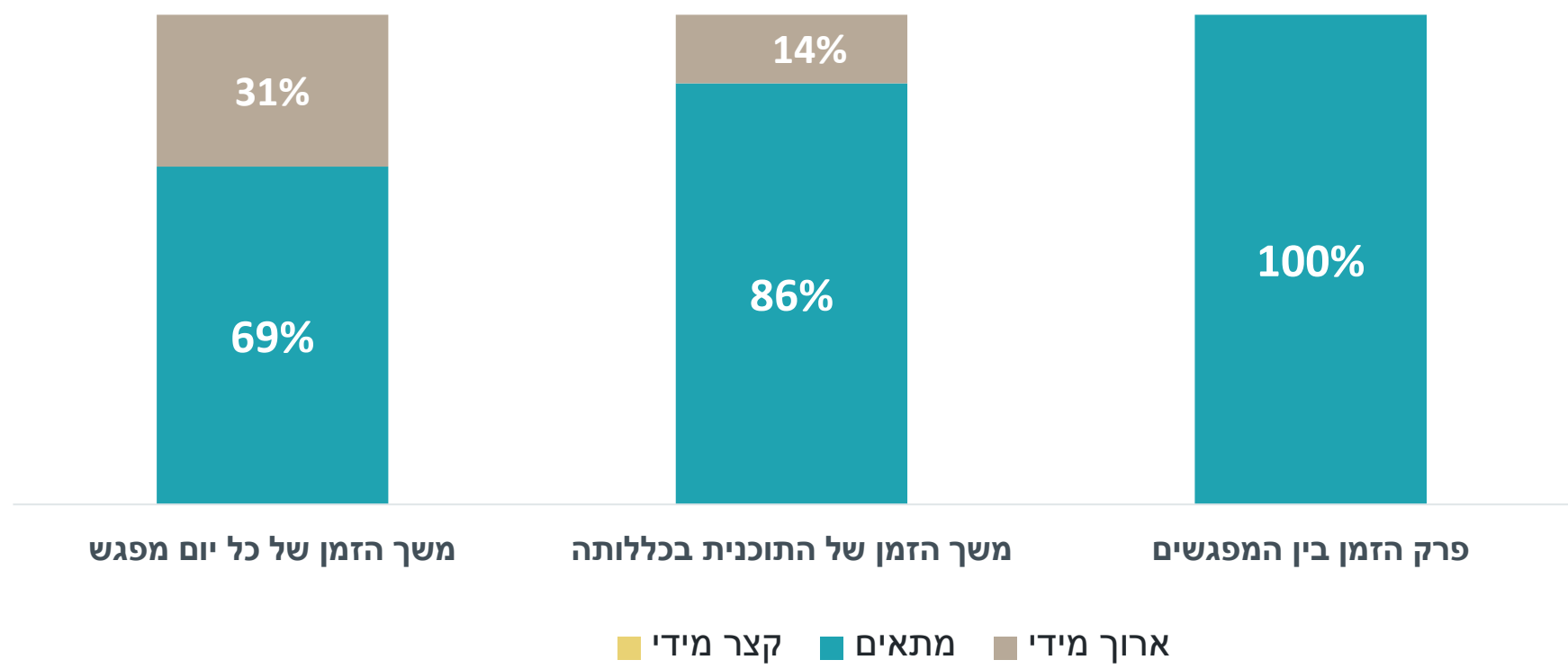
"לונדון הייתה החוויה שהעצימה לחלוטין את הקשרים הבין אישיים"

"ההכנה שעשינו לקראת הנסיעה הייתה מעולה. שילמדו מאיתנו!"



אינטנסיביות התוכנית

כל המשתתפים היו מרוצים מפרק הזמן בין המפגשים ורובם (86%) ממשך הזמן של התוכנית בכללותה
31% ציינו שמשך הזמן של כל מפגש היה ארוך מידי





לקראת סיום

- המלצות המשתתפים
- ממצאים מרכזיים
- סוגיות להמשך



המלצות המשתתפים

כדאי להוסיף ולהעמיק ב...

- הכרות לעומק עם תפקידם של משתתפי הקורס
- ראיית מאקרו של מערכת הרווחה, מדיניות, היבטים כלכליים ואתגרים (מעבר לתחומי העיסוק הספציפיים של חברי הקבוצה)
- החסמים בין המשרדים, וכיצד מובילים שינוי בתוך שדה מאתגר
- ממשקים ומתחים בין-מגזריים
- הכרות עם תחום הלקוחות, פעילים חברתיים וייצוג עצמי
- הכרות עם החברה האזרחית
- מערכות רווחה בעולם, בייחוד במוקד הסיור (לונדון)
- תרגול המעבר בין תיאוריה לפרקטיקה
- דילמות וסוגיות בניהול

התוכנית עסקה יותר מדי ב...

- נושאים מוכרים: גיוס עובדים, סגנונות ניהול
- חשיבה ועבודה סביב היוזמות
- תיאוריות במקום פרקטיקות
- עיסוק תיאורטי במערכות יחסים, קישוריות ואקוסיסטם בין הארגונים
- שיח בקבוצה: פתיחה וסגירה, "איפה זה פוגש אותך"



ממצאים מרכזיים - הישגי התוכנית

הבנה והשתייכות לשדה הרווחה

97% = התפתחה ראייה רחבה של השדה החברתי כאקוסיסטם

100% = התחזקה הפתיחות לשת"פ בין מגזרי והרגשת השייכות לשדה הרווחה

רכישת ידע ומיומנויות

83% - 90% = רכשו כלים ומיומנויות בנושא מנהיגות, הובלת שינויים ושת"פ

השפעה משמעותית על משתתפים מהשלטון המקומי 

קשרים ורשת עמיתים

100%+ = מרגישים שהתפתחה רשת מקצועית

93% = יצרו קשרים חדשים עם משרד הרווחה ו-90% עם השלטון המקומי

83% = מקדמים כבר עתה שיתופי פעולה בעקבות התוכנית

השפעה משמעותית על משתתפים מהביטוח הלאומי ומשרדי הממשלה 

ממצאים מרכזיים - מקום לשיפור



לצד זאת:

- 35% לא הוקדש מספיק זמן ללמידת עמיתים: הכרות עם חברי הקבוצה ותפקידם, ושיתוף הקבוצה בידע ובניסיון
- 52% מעט מדי תרגום של הפרקטיקה ליישום יומיומי*
- 24% לא ניתן מקום להתמודדות עם מתחים בתוך הקבוצה סביב סוגיות קשות*
- 48% יותר מדי נושאים, חסרה העמקה**

היוזמות

מחד- יישום מיטבי של המטרות

השפעה משמעותית על משתתפים ממשרד
הרווחה והביטוח הלאומי



מאידך- השגות ביחס לבחירת היוזמות (38% לא מרוצים)
וקצב ההתקדמות בהן (41% לא מרוצים)



סיכום ההשוואה בין המחזורים



במחזור ב' נשתמרו ההישגים של מחזור א' בהיבטים האלה:

- רכישת ידע
- הרחבת הידע על המגזרים האחרים
- הקניית כלים ומיומנויות
- שיתוף עמיתים
- קידום שת"פ
- יישום הנלמד
- יצירת קשרים חדשים עם המגזרים האחרים.



חל שיפור משמעותי ב:

יצירת שפה מקצועית ומשותפת מעבר ליצירת קשרים פרטניים, וגיבוש רשת עמיתים



לא ניכר שיפור ב:

- הזמן שהוקדש ללמידה ולהעמקה
- תרגול פרקטי של הידע התיאורטי
- שיטת הבחירה של היוזמות וקצב ההתקדמות בעבודה עליהן.



תודה!

