



מדינת ישראל
משרד הרווחה
והשירותים החברתיים
אגף בכיר למחקר, תכנון והכשרה

מיזם התוצאות

סיכום הפעילות

בין השנים 2007 – 2012

"מיזם התוצאות" פועל
בשותפות של
משרד הרווחה והשירותים החברתיים
ומאירס – ג'וינט – מכון ברוקדייל

המיזם נתמך על ידי

קרן מנדל

שבט תשע"ג
פברואר 2013

www.molsa.gov.il



תוכן העניינים

עמ'

5	מבוא
6	מיזם התוצאות: השלבים בפיתוח המיזם וביישומו
7	השלב הראשון: התנסות ולמידה
	עקרונות הפעולה של השלב הראשון ויישומם
8	1. "נאה דורש נאה מקיים"
8	2. מהלך כלל משרדי
8	3. אוטונומיה בבחירת התוכניות
8	4. שפה אחידה וברורה
9	5. מתן ייעוץ מקצועי
9	6. ניטור שוטף, שיטתי ושקוף כבסיס ללמידה משותפת
10	7. ממצאי המדידה משמשים ללמידה בלבד
10	8. שימוש במתודולוגיה סדורה
13	מיפוי הפעילות באגפי המשרד בשלב הראשון של המיזם
14	גורמים מקדמים ומעכבים – מה דרוש לפיתוח והטמעה?
16	השלב השני: פיתוח והטמעה
17	1. יישום החשיבה התוצאתית בתכניות מרכזיות של יחידות המטה
17	2. התמקדות ביחידות המקצועיות במשרד
17	3. הנגשת הידע והכשרת עובדים
18	4. פיתוח תשתיות תומכות
18	5. קביעת יעד תוצאה אינו חובה
18	6. הגברת הזיקה בין מדידת תוצאות לבין תהליכים אחרים במשרד
19	מיפוי הפיילוטים במטה המשרד
19	הרחבת המיזם למחוז תל אביב
20	סיכום, אתגרים והזדמנויות
22	מקורות
23	תדריך למדידת תוצאות בשירותי הרווחה
	תרשים:
11	מודל לוגי של תוכנית התערבות

מבוא

מיזם תוצאות הוא מהלך אסטרטגי של משרד הרווחה והשירותים החברתיים החותר לפיתוח, למיסוד ולהטמעה של החשיבה התוצאתית בשירותי הרווחה בישראל. חשיבה תוצאתית מוגדרת כאן כמכלול הנורמות והתהליכים הארגוניים שמעודדים את שירותי הרווחה להגדיר את התוצאות שהם מעוניינים להשיג, למדוד דרך שגרה את מידת השגתן ולתכנן את פעילותם בהתאם. המיזם חותר לשיפור איכות הטיפול במערך שירותי הרווחה באמצעות הטמעה של חשיבה תוצאתית בשירותים הנתונים לפיקוח המשרד. המיזם הושק בשנת 2007 על-ידי האגף הבכיר למחקר, תכנון והכשרה במשרד בשותפות עם מאיירס־גיוינט־מכון ברוקדייל ובתמיכת קרן מנדל.

מיזם התוצאות של משרד הרווחה והשירותים החברתיים מתמקד במדידה עצמית של תוצאות ובניטורן, כלומר במעקב סדיר ומתמשך של הצוות המקצועי המפעיל את השרות אחר המידה שבה חל שינוי בקרב מקבלי השרות. בכך נבדל המיזם ממחקרי הערכה (evaluation) חיצוניים המודדים אף הם תוצאות. אף כי מדובר בשתי אסטרטגיות שונות למדידת תוצאות, הן עשויות להשלים ולתמוך זו בזו. כך למשל מחקרי הערכה עשויים לעשות שימוש במידע שנאסף במסגרת מיזם התוצאות על-ידי הצוות המקצועי וזה עשוי למדוד את תוצאותיו באמצעות כלים שפותחו במחקרי הערכה.

מיזם תוצאות הוא ביטוי למגמות המאפיינות את סביבת השירותים החברתיים בארץ ובעולם, מגמות המאלצות אותם לבחון מחדש את האופן שבו הם פועלים ולשנותם. ראשית, המיזם משקף את הדרישה הגוברת לשקיפות ומועילות של השירותים הציבוריים. מגמה זו, שראשיתה עוד בשנות השבעים של המאה הקודמת, מחריפה בשעה שהלחצים הפיסקאליים גוברים. היא קוראת לאחראיות (accountability) וכוללת בתוכה את הדרישה למדוד, לתעד ולדווח על פעילות של כל השירותים הציבוריים ובהם שירותי הרווחה האישיים. ואכן, המיזם הוא חלק מסדרה של מהלכים ויוזמות של המשרד שמטרתם הפיכת שירותי הרווחה לארגונים מתכננים, מודדים ולומדים השואפים לשיפור מתמיד באיכות השירות הניתן לפונים אליהם. יוזמות אלה כוללות בין היתר את התוכנית לניהול ידע ולמידה ארגונית בשירותי הרווחה, את הרפורמה במחלקות לשירותים חברתיים, את הגידול במספר מחקרי ההערכה של תוכניות התערבות, את הבחינה של מערך הפקוח המחוזי ואת השינויים בשיטת הרף להבניית הפיקוח המשרדי (רף דור ב').

שנית, המיזם נותן ביטוי לדרישה הגוברת מהפרופסיה ומהעובדים הסוציאליים

לחשוף ולהעמיד לביקורת את גוף הידע המשמש אותם בפיתוח תוכניות התערבות וביישומן. דרישה זו מקבלת משנה תוקף לאור ההצעות לעגן בחקיקה את זכויותיהם של הנזקקים לשירותים. היא נשמעת מפי רבים מאנשי המחקר בעבודה סוציאלית הדוגלים באימוץ גישת הפרקטיקה מבוססת הראיות (Evidence Based Practice) ומפי אלה המבקשים להגביל את שיקול הדעת הרחב שיש בידי העובדים הסוציאליים היום. המיזם מצדו מבקש שלא להגבילו. הוא חותר להבנותו על-ידי מיסוד תהליכים של תכנון, מדידה, למידה ושיפור בשגרת העבודה.

שלישית, המיזם משקף התפתחויות בתחום הטכנולוגיה והתקשוב. אלו שפרו באופן ניכר את היכולת של העובדים בכל הרמות של שירותי הרווחה לאסוף, לרכז ולעבד מידע. יכולת זו לא הייתה קיימת בעבר וזמינותה הגוברת מאפשרת, ומחייבת, את השירותים החברתיים למדוד את תוצאות פעילויותיהם.

מיסוד החשיבה התוצאתית והטמעתה בשגרת העבודה הוא אתגר משמעותי המחייב התמודדות עם חסמים רבים. הספרות מצביעה, בין השאר, על הקושי הכרוך בשינוי השפה והתרבות הארגונית של שירותי הרווחה, שינוי שעיקרו מעבר ממיקוד בתשומות, במשאבים ובתהליכים לדגש על תוצאות. הספרות מצביעה גם על הצורך לתת מענה הולם לסוגיות מקצועיות, ערכיות, יישומיות ומתודולוגיות הכרוכות במדידה של שינויים בתכניות התערבות חברתיות. אתגר נוסף הוא הצורך להשקיע משאבים נרחבים לפיתוח של תשתיות טכנולוגיות התומכות במדידה שוטפת (אלסטר, חביב וצבע, 2007; Mayne, 2010). עקרונות הפעולה של המיזם ודרך ניהולו גובשו, כפי שיתואר במסמך זה, תוך שימת לב לאתגרים אלו.

המסמך שלפניך מתאר את הקורות במיזם התוצאות בשנים 2007–2012 והוא נכתב ע"י חברי הצוות שהוביל אותו: יקותיאל צבע, מנהל האגף הבכיר למחקר, תכנון והכשרה במשרד; ד"ר טל ארזי, שניהלה את המיזם במהלך מרבית התקופה הנסקרת; ופרופ' ג'ק חביב, מנהל מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל. ד"ר מעיין לונטל סייעה לצוות המוביל בהשלמת המסמך ובעריכתו.

מיזם התוצאות: השלבים בפיתוח המיזם וביישומו

המיזם יושם עד כה בשני שלבים עיקריים. שלב ראשון, מסוף 2007 עד סוף 2009, הוגדר כשלב של התנסות ולמידה. הוא נועד לאפשר ליחידות המטה במשרד ללמוד את שפת המיזם ולהפנים את מושגיו, להתנסות בתהליכי מדידה ולמידה עצמאיים ולפתח את המיומנויות הארגוניות הקשורות לחשיבה תוצאתית בשירותי הרווחה. בשלב ראשוני זה, המיזם הוחל על כל היחידות, המקצועיות והמנהליות, של מטה המשרד בירושלים. כל יחידה התבקשה לבחור תכנית אחת

ולבצע בה ניסוי – "פיילוט" – של מדידה. בתום השלב הראשון נערך מיפוי שיטתי של הפיילוטים אשר לקחו חלק בתהליך והופקו לקחים להמשך המיזם. לאור לקחים אלו, השלב השני של המיזם הוגדר כשלב של **פיתוח והטמעה** והתמקד במעבר מהתנסות ולמידה להטמעה של תהליכי המדידה בשגרת העשייה של המשרד ושל היחידות שתחת פיקוחו. הפעילות בשלב השני, שאנו עדיין בעיצומו בעת כתיבת מסמך זה, כוללת ארבעה מרכיבים עיקריים: מדידת תוצאות בתוכניות ליבה המופעלות בארבעת האגפים המקצועיים של מטה המשרד; הרחבת הפעילות למחלקות לשירותים חברתיים שבמחוז תל אביב והמרכז; פיתוח תשתיות תומכות לתהליכי מדידת תוצאות והגברת הזיקה עם מהלכים ויוזמות אחרות במשרד שתכליתם שיפור מתמיד באיכות השירות ללקוחות במהלך המחצית השנייה של שנת 2012, גובשה האסטרטגיה של השלב השלישי של המיזם. זהו שלב שעיקרו **מיסוד** החשיבה התוצאתית תוך **סינרגיה** עם כלל פעולות התכנון, המדידה והלמידה של המשרד. במרכזו יעמוד הניסיון להחיל את החשיבה התוצאתית ברמות השונות – המטה, הפיקוח המחוזי ויחידות הקו – של שירותי הרווחה העיקריים. השינוי המרכזי בשלב זה יהיה מעבר ממדידה של תוכניות למדידה של התוצאות של כלל שירותי הרווחה בקרב אוכלוסיות היעד מוגדרות. זאת ועוד, המשרד יבקש בשלב זה לשלב את המיזם במכלול היוזמות של מטה המשרד המיועדות להביא לשיפור איכות ההתערבויות של שירותי הרווחה.

השלב הראשון: התנסות ולמידה

ראשית דבר, ביקש הצוות המוביל את המיזם ללמוד מהניסיון הבינלאומי. האגף למחקר, תכנון והכשרה של המשרד פנה למאירס-גיוינט-מכון ברוקדייל (להלן מכון ברוקדייל) בבקשה לערוך סקירת ספרות מקיפה אודות פעילותם של ממשלות וארגונים בפיתוח והטמעה של תהליכי מדידת תוצאות. ממצאי הסקירה רוכזו באתר ברשת האינטרנט שבו הגדרות, דרכי ביצוע, כלי עזר, דוגמאות והמלצות יישומיות (אלסטר, חביב וצבע, 2010). הסקירה סייעה גם לתכנון האסטרטגי של המיזם, תהליך שבו נטלו חלק גורמי מפתח במשרד ובמכון ברוקדייל ושבסופו נקבעו עקרונות הפעולה של המיזם בעת השקתו בדצמבר 2007. אלו מפורטים בפרק הבא.

עקרונות הפעולה של השלב הראשון ויישומם

1. "נאה דורש נאה מקיים"

עקרון זה קובע שמנהל ויחידה ממונה אינם רשאים לדרוש מהכפופים להם לאמץ חשיבה תוצאתית ולמדוד תוצאות לפני שהם עשו כך בעצמם. לכן נקבע שראשיתו של המיזם ביחידות המטה של המשרד, כלומר בקרב הדרג הבכיר ביותר של המשרד. השתתפות הדרג הבכיר במיזם נועדה להעביר מסר ברור של מחויבות ההנהלה למעבר "מתשומות לתוצאות" תוך מתן דוגמה אישית. ההחלטה להתחיל בדרג הבכיר התבססה גם על ההכרה בתפקיד החשוב השמור למנהלים בדרג זה בהכוונה ובהדרכה של הדרגים האחרים בתהליכי מדידה עתידיים.

2. מהלך כלל משרדי

על-פי עקרון זה, כלל השלב הראשון של המיזם את כל יחידות המטה במשרד, המקצועיות והמנהליות. הוא נתן ביטוי נוסף למחויבות הכוללת של ההנהלה לשינוי שהיא מבקשת להוביל וללמידה רחבה וכוללת בזירות מקצועיות ומינהליות שונות. בפועל, המיזם הוחל על 58 תכניות מכל יחידות המטה והשתתפו בו מנהלי אגפים, מנהלי שירותים, מנהלי מחוזות ומפקחים ארציים.

3. אוטונומיה בבחירת התוכניות

לצד החובה שעל כל יחידות המשרד להשתתף במיזם כאמור, ניתן חופש מלא למנהלים בבחירת הנושאים והתוכניות שימדדו במסגרת המיזם. עקרון זה נועד להגביר את הנכונות של היחידות להתנסות ולאמץ חשיבה תוצאתית. אמנם, לכל יחידה ניתן ייעוץ בעת הבחירה ונבחנה עמה השאלה האם התוכנית המוצעת מתאימה למדידה במסגרת המיזם, אבל "המילה האחרונה" הייתה של מנהלי היחידה.

4. שפה אחידה וברורה

סקירת הספרות, וגם ניסיון העבר במשרד, הצביעו על ריבוי המונחים בתחום התכנון ומדידת התוצאות ועל הבלבול שחוסר אחידות זה גורם. נקבע לכן שיש לאמץ מסגרת מושגית אחידה וברורה ולהפיצה בקרב המשתתפים במיזם בליווי הגדרות ודוגמאות. המונחים נבחרו לאור סקירת הספרות. הטמעתם היוותה נדבך חשוב של הייעוץ שניתן ליחידות ושל פעולות ההכשרה שנערכו. אלו המונחים שהמיזם אימץ:

- **מאפיינים:** נתונים המתארים את הלקוח, משפחתו וקהילתו ואשר יכולים להשפיע על בחירת ההתערבות.

- **צרכים:** החסרים, הקשיים, הבעיות והדאגות שזוהו בקרב אוכלוסיות היעד ושהם המוקד להתערבות ולשינוי.
- **תוצאות סופיות:** התועלות, השיפורים והשינויים שהתוכנית מבקשת או צפויה לחולל.
- **תוצאות ביניים:** שינויים בקרב הלקוחות או בארגון, המהווים אבני דרך משמעותיות להשגת התוצאות הסופיות שהתוכנית מבקשת להשיג.
- **תפוקות:** הפעילויות והיקף המשתתפים בהן שנועדו להשגת התוצאות והמתאפשרות על ידי השקעת התשומות.
- **תשומות:** המשאבים המושקעים ביישום התוכנית במונחים של תקציב, כוח אדם, ידע, מידע מבנים פיזיים וציוד.

5. מתן ייעוץ מקצועי

ייעוץ מקצועי הועמד לרשות היחידות וזאת בהתאם לעולה מהספרות שנסקרה. זו מצביעה על הצורך בהבטחת תשתית של ליווי וייעוץ מקצועי ליחידות בשלבים השונים של תהליך. ההנחה היא שהידע והמיומנויות הדרושים אינם בהכרח מצויים בידי הצוותים המנהלים את התכניות הנמדדות. יודגש שההחלטה להחיל את המיזם על כלל מטה המשרד העמידה אתגר ייחודי של פיתוח מודל ייעוץ שיענה על מגוון הצרכים של חמישים ושמונה היחידות המשתתפות.

בפועל הייעוץ ניתן על ידי עובדי האגף למחקר, תכנון והכשרה ועל ידי יועצים מקרב חוקרי מכון ברוקדייל. אלה הוכשרו לייעץ בתהליכי מדידת תוצאות ולסייע בהתמודדות עם האתגרים הכרוכים במדידה שוטפת של תכניות חברתיות. הייעוץ עסק בין היתר בהמשגת התוכנית הנמדדת על פי מונחי המיזם, בבניית מערך המדידה וכן בקידוד ובניתוח הממצאים. בנוסף לכך, נערכו מספר ימי עיון ולמידה משותפים לנציגי כל היחידות המטה וכן מפגשים יחידתיים כדי לדון בתוכניות ובתהליכי המדידה המבוצעים בהן. עם זאת, אילוצים ארגוניים ותקציביים לא אפשרו מתן מענה ייעוצי מלא לכל התכניות והיחידות.

6. ניטור שוטף, שיטתי ושקוף כבסיס ללמידה משותפת

עקרון פעולה זה קובע שהמיזם ינוהל תוך מעקב שוטף אחר הפעילות של היחידות המשתתפות. המידע שעולה מהניטור מאפשר לזהות קשיים וחסמים וללמוד מהצלחות. למידה מעין זו אפשרית כאשר המידע נאסף בצורה אחידה, על-פי לוח זמנים משותף וכאשר הוא שקוף והופך לנחלת כל השותפים. לכן, היחידות התבקשו לדווח על התקדמותן בתהליכי המדידה במרווחי זמן קבועים ובאמצעות טופס אחיד וכן התקיימו פגישות אגפיות לצורך קבלת משוב ולליבון הבעיות. זאת ועוד,

המשרד קיים מספר כנסים במעמד מנכ"ל המשרד בהם נטלו חלק כל היחידות. בכנסים אלו הוצגה בכתב ההתקדמות של כל הפיילוטס היחידתיים. תכניות אחדות הוצגו במליאה ונדונו סוגיות שונות הנוגעות ליישום המיזם. כנסים אלו נועדו גם הם להעלות את המחויבות ואת המוטיבציה של היחידות המשתתפות במיזם, לבחון את אופן עבודתן ולהמריצן לשקוד ביתר שאת על פיתוח יכולותיהן וכן ללמוד מחבריהן בבחינת "קנאת סופרים תרבה חוכמה".

7. ממצאי המדידה משמשים ללמידה בלבד

עקרון זה קובע שהממצאים על מידת השגת התוצאות ישמשו בראש ובראשונה ללמידה. בשלב זה, הם לא יהיו בסיס להחלטה נמהרת בדבר הטלת סנקציות, תקציביות או אחרות, ביחידות שאינן משיגות לכאורה את התוצאות המצופות. כך הופכות תוצאות "מאכזבות" להזדמנויות לשפר ולתקן. כך גם גוברת ההנעה להתמודד עם האתגרים המקצועיים המהותיים העולים מהממצאים.

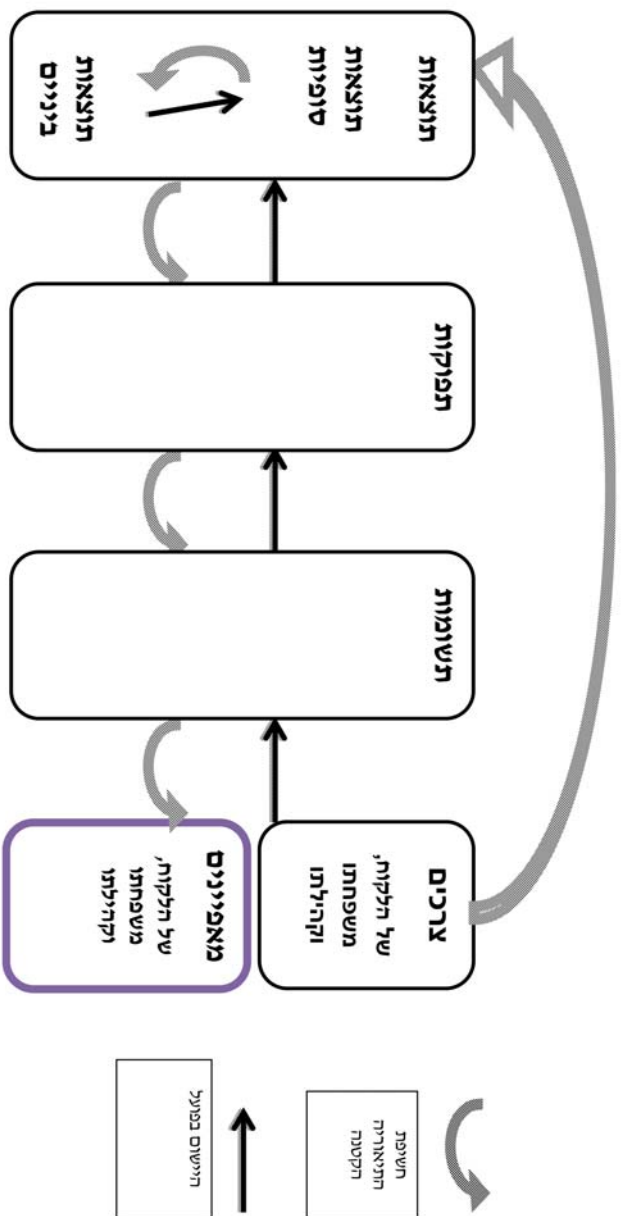
8. שימוש במתודולוגיה סדורה

עקרון זה קובע שהמעבר לחשיבה תוצאתית, כלומר אימוץ נורמות ותהליכים המעודדים הגדרת תוצאות, מדידה ושיפור, מחייב שימוש סדור במתודולוגיה מפורשת. ואכן, לאור סקירת הספרות, עקרונות הפעולה שנקבעו והלמידה המתמשכת של הצוות שניהל את המיזם, הלכה והתגבשה במהלך המיזם מתודולוגיה להנחלת חשיבה תוצאתית בשירותי הרווחה. המתודולוגיה נתונה להערכה ולבחינה מתמדת וכוללת שישה שלבים המתוארים כאן בקצרה (התיאור המלא של המתודולוגיה מופיע בתדריך הנמצא בימים אלו בהכנה):

השלב הראשון הוא קבלת החלטה עקרונית לעבור לחשיבה תוצאתית ולהתחיל בתהליך של מדידת תוצאות בתכנית נבחרת. החלטה זו עשויה להתקבל באופנים שונים ביחידות שונות והיא כרוכה בבחינה של התנאים העשויים לקדם את מדידת תוצאות ואת אלו העלולים לעכבה.

עיקרו של השלב השני הוא חשיפת ההנחות, ההשערות והציפיות של התוכנית העתידה להימדד וניסוח ה"תיאוריה הקטנה" שלה. מונח זה בא לתאר את ההיגיון המקצועי שבבסיס ההתערבות הנמדדת ואת הציפיות שיש למפעילי התכנית לגבי השפעתה על אוכלוסיית היעד. התיאוריה הקטנה, שעשויה להיות גלויה או סמויה, מנחה את הפרקטיקה המקצועית והיא מבוססת על הספרות, הידע והניסיון המקצועי של מתכנני התכנית ושל אנשי המקצוע בשדה, ועל הערכים המקצועיים והנורמות הארגוניות (אלסטר, חביב וצבע, 2010; ויסמן וסויה, 2009). לא תמיד תיאוריה זו ברורה די הצורך, ולעיתים גם לא קיימת לגביה הסכמה בקרב

מודל לוגי של תכנית התערבות



תפוקות: הפעילויות והיקף המשתתפים בהן שנועדו להשגת התוצאות והמתאפשרות על ידי חשיפת התשומות.

תוצאות בניינים: שינויים בקרב הלקוחות או בארגון, המהווים אבני דרך משמעותיות להשגת התוצאות הסופיות שהתוכנית מבקשת להשיג.

תוצאות סופיות בניינים: השינויים שהתוכנית מבקשת או צפויה להכליל.

צרכים: החסרים, הקשיים, תבעיות והזדמנויות שזוהו בקרב אוכלוסיית היעד ושהם המוקד להתערבות ולשינוי.

מאפיינים: תונויים המתארים את הלקוח, את משפחתו ואת קהילתו, ואשר יכולים להשפיע על בחירת התערבות אף כי אינם המוקד לשינוי.

תשומות: המשאבים המושקעים ביישום התוכנית במונחים של תקציב, כוח אדם, ידע, מידע, מבנים פיזיים וציוד.

בעלי העניין. זאת ועוד, התיאוריה המוצהרת אינה בהכרח זו המנחה בפועל את מפעילי התכנית (ראה את ההבחנה של Argyris and Schön, 1974 בין espoused theory ו־theory-in-use).

לצורך הבהרת התיאוריה הקטנה של התוכנית, ניתן לעשות שימוש בכלי חזותי ומובנה, כפי שמפורט ומוסבר בתדריך. כלי כזה הינו תרשים המודל הלוגי המפרט את רכיבי התוכנית והקשרים ביניהם. בספרות קיימות גרסאות שונות של "מודל לוגי" עם רמות שונות של פירוט ומורכבות (סויה ווייסמן, 2009). התרשים שאומץ לצרכי המיזם כולל את רכיבי התוכנית הצרכים והמאפיינים של הלקוחות, משפחותיהם וקהילותיהם, תוצאות הביניים והתוצאות הסופיות - ואת החצים המלמדים על הקשרים ביניהם. בתרשים של תכנית יפורטו שני כיוונים של קשרים בין הרכיבים. מחד גיסא, הכיוון המציג את התוכנית כפי שהיא מיושמת בפועל: התשומות העומדות לרשות התוכנית מאפשרות את ביצוע התפוקות אשר נועדו להשיג את תוצאות הביניים ואת התוצאות הסופיות. מאידך גיסא, התרשים מלמד על דרך העבודה לחשיפת התיאוריה הקטנה במודל הלוגי: ראשית מגדירים את הבעיות (הצרכים) שבמוקד, מתוכם מנסחים את השינויים שצריכים להתחולל (התוצאות הסופיות) וגוזרים את אבני הדרך להשגתם (תוצאות הביניים). בהתבסס על הידע המקצועי הנצבר והערכים המנחים מחליטים על התערבויות מתאימות והיקפן (התפוקות) ולאחר מכן קובעים את סוג והיקף המשאבים הנדרשים (תשומות). שימוש זה במודל הלוגי יכול שיעשה "מלכתחילה" במהלכו של תכנון של תכנית חדשה או "בדיעבד" ביישום של חשיבה תוצאתית בתכנית קיימת (ראה מודל לוגי של תוכנית התערבות בעמ' 11).

השלב השלישי של המתודולוגיה כרוך בגיבוש מערך מדידה מושכל והיערכות ליישומו. התדריך מפרט את הסוגיות המרכזיות שיש לתת עליהן את הדעת בהקשר של תכנון ויישום של מדידת תוצאות בשירותי הרווחה, ובהן ריבוי התוצאות והתפוקות שמדידתן עלולה לדרוש משאבים רבים, ההכרעות הקשורות לכלים ולמקורות מהם נאסף המידע הרגיש ולעיתוי המדידה. מערך המדידה ובכלל זה הכלים ומקורות המידע עשויים להשתנות על בסיס לקחים מבדיקות מקדמיות ומדידות ראשונות.

השלב הבא הוא שלב המדידה שכוללת איסוף מידע על התוצאות והתפוקות תוך ניטור אחר מאפייני הלקוחות או משתנים נוספים. תהליך המדידה עצמו מחייב התמודדות עם סוגיות יישומיות ובקרה על איכות המידע שנאסף. בסיומו, בשלב החמישי, נעשה ניתוח של המידע שנאסף בתהליך המדידה על מנת לבדוק אילו מבין התוצאות הושגו, באיזו מידה וביחס למי מהמשתתפים. במידה והתוצאות מאכזבות, יש לבדוק את הסיבות האפשריות לכך בהתייחס לאיכות המדידה ולכל

אחד מרכיבי המודל הלוגי: האם הצרכים והתוצאות הוגדרו נכונה; האם נבחרו התפוקות המתאימות להשגת התוצאות והאם הוקצו התשומות הדרושות. חשוב להדגיש שלא על כל השאלות ניתן לקבל מענה הולם או מספק מהנתונים הנאספים. לפיכך, חשוב לבצע פעולות נוספות המרחיבות את היריעה וההבנה, כגון דיאלוג ישיר ופתוח עם אנשי המקצוע המעורבים במתן השירות אשר עשויים להציע הסברים אפשריים לממצאים, או ביצוע מחקר ההערכה. השלב השישי, שלב הלמידה והשיפור, הוא תכלית המהלך כולו. עיקרו שימוש מושכל וזהיר במידע שנאסף ובניתוחו לשיפור ההתערבות המקצועית.

לסיכום, הניסיון שנצבר במהלך מיזם התוצאות הביא את הצוות המוביל למסקנה שישום עקרונות הפעולה שמנינו ברישא ומימוש סדור של המתודולוגיה שאת שלביה מנינו זה עתה מסייעים ליצירת מעגל איכות "ספירלי" כלומר לתהליך מתמשך של מדידה ושיפור.

מיפוי הפעילות באגפי המשרד בשלב הראשון של המיזם

כאמור לעיל, המיזם הוחל בשלב הלמידה וההתנסות ב-58 יחידות של מטה המשרד. בתום שלב זה, בנובמבר 2009, נערך מיפוי שיטתי של הפיילוטים על מנת לסכם את ההתנסות ולבחון אלו גורמים מקדמים את החשיבה התוצאתית ואלו מעכבים אותה. המיפוי נעשה באמצעות שאלונים כמותניים וראיונות עומק עם מובילי המדידה ביחידות, הממונים עליהם והיועצים ממכון ברוקדייל ומהאגף למחקר, תכנון והכשרה.

לצורך המיפוי, הפיילוטים שנכללו בשלב הראשון של המיזם חולקו לארבע קטגוריות עיקריות:

- פיילוטים אשר השלימו מהלך שלם של מדידה ביחס לתכנית המקורית שנקבעה. בקטגוריה זו נכללו פיילוטים אשר הגיעו עד לשלב של ניתוח הממצאים והפקת מסקנות.
- פיילוטים אשר נמצאו בעיצומו של תהליך מדידת תוצאות. בקטגוריה זו נכללו פיילוטים אשר בעת המיפוי היו מצויים בשלבים שונים של התהליך.
- פיילוטים שבהם הופסק המהלך. בקטגוריה זו מצויים פיילוטים שבהם הופסק תהליך המדידה על רקע ביטול התכנית או על רקע קשיים בתהליך המדידה.
- פיילוטים שלגביהם הצהירו היחידות בעת המיפוי על עצירה זמנית של תהליך המדידה.

ממצאי המיפוי מלמדים כי במועד המיפוי, שני שלישים (38) מהתוכניות השלימו מהלך של מדידת תוצאות או מצויות בעיצומו. האחרות נשרו לגמרי מהתהליך או

הצהירו על עצירה זמנית. עוד נמצא כי מבין 25 הפיילוטס אשר השלימו מהלך שלם, במחציתם התכוונה היחידה להטמיע את המדידה באופן שוטף, או שהיתה מצויה כבר בתהליכי גיבוש התכנית להטמעה. בקרב אלו שהצהירו כי אינן מתכננות להמשיך ולהטמיע את המדידה, הנימוק המרכזי שניתן להחלטה הוא תשומות הזמן והמאמץ שנדרשו למהלך והיעדר משאבים ארגוניים לביסוסו (כוח אדם מקצועי ומנהלי, תשתיות מחשוביות וכיו"ב). נימוקים נוספים שהעלו המשיבים הם בעיות בכלי המדידה שנבחרו וגם הכרה כי נבחרה תכנית לא מתאימה או תוצאות שלא ניתן היה למדוד אותן כראוי.

מבין 13 הפיילוטס שהיו באותה עת בעיצומו של תהליך המדידה, עשרה דיווחו שהיו בשלבי איסוף הנתונים ועיבודם. בחלק מהמקרים, נוצרו עיכובים על רקע חוסר שתוף פעולה של מקורות המידע, היעדר תשתיות טכנולוגיות שיקלו על איסוף המידע ועיבודו או מורכבות מערך המדידה שנבחר. מבין 17 הפיילוטס שבהם הופסק מהלך, חמישה ייחסו זאת לקשיים במדידה ובחמישה הופסק המהלך בשל ביטול התכנית הנמדדת עצמה. לגבי שבעה פיילוטס נוספים, המשתייכים ברובם ליחידות המנהליות של מטה המשרד, לא ניתן היה לקבל מידע מבוסס די הצורך.

גורמים מקדמים ומעכבים – מה דרוש לפיתוח והטמעה?

על הגורמים המקדמים והמעכבים בתהליך למדנו באמצעות ראיונות עומק עם עובדי המשרד שלקחו חלק במיזם, עם היועצים שליוו אותנו ועם מובילי המיזם ביחידות המטה והממונים עליהם. המשיבים העלו כמה סוגיות הנוגעות לתהליך שעברו במסגרת המיזם.

- התהליך: המשתתפים הביעו הערכה רבה לאסטרטגיה ולעקרונות שהנחו את המיזם ובהם הדרגתיות היישום; ההזדמנות להתנסות לצורכי הלמידה; מתן אוטונומיה ליחידות בבחירת התכניות; שפה ברורה ואחידה; מערך הייעוץ; והפגת החששות מפני קיצוצים וסנקציות בעקבות המדידה. כל אלה נתפסו כתנאים מקדמים ומעודדים הצלחה.
- ידע והכשרה: המשתתפים ציינו כי חסר להם ידע ומיומנויות במדידת תוצאות, והצביעו על כך שקיים קושי בתרגום של המושגים והעקרונות לשפת המעשה. הם הציעו לבנות תכנית הכשרה מסודרת להרחבת הידע ולתרגולו. מרבית המשיבים גרסו כי ההכשרה צריכה להינתן לכל הדרגים בתוך המשרד וכן לארגונים המספקים שירותים למשרד.

- תמיכת הממונים: המשיבים ציינו את תמיכת הממונים הישירים כתנאי הכרחי להצלחת המהלך. המשיבים התייחסו בעיקר להקצאה מספקת של משאבי זמן, תקציב ייעודי, כוח אדם מסייע וכן עזרה בהתמודדות עם הקשיים שבדרך. היו גם שציינו את הצורך בתמריצים שמטרתם לעודד את העוסקים במלאכה.
- שיווק: המשיבים ציינו כי חל שינוי מהותי בהכרה של העובדים בחשיבות של מדידת תוצאות. עם זאת, הם ציינו כי עדיין נדרשת פעילות שיווקית נוספת, הן לדרגי המטה והן למפקחים ולעובדי השדה ושעל פעילות זו להיות מכוונת להדגשת התועלות והיתרונות שבמדידת תוצאות.
- ליווי מקצועי: כל המשתתפים הדגישו את החשיבות הרבה של ליווי צמוד ושוטף בתהליכי המדידה ושל הצורך במערך מסייע ומייעץ. המשתתפים שהסתייעו במערך שהוצע, ציינו לחיוב את העזרה שקיבלו מהאגף למחקר, תכנון והכשרה וממכון ברוקדייל והדגישו את התרומה המשמעותית של הייעוץ להשלמת המהלכים ולאיכותם. יחד עם זאת, לא כל היחידות פנו לקבלת ייעוץ, וחלקן יחסו זאת להליך, המסורבל לדידם, הדרוש לקבל ייעוץ.
- תשתית טכנולוגית: כל הנשאלים הדגישו את היעדרה של תשתית מיחשובית, החל מעמדות מחשב ביחידות השדה ועד לתוכנות לאיסוף נתונים ולעיבודם כגורם מעכב. המשתתפים הדגישו כי פתרונות זמניים ולעיתים יצירתיים שנמצאו בשלב הפיילוט, אינם יכולים להוות פתרון קבוע כאשר רוצים להטמיע את המדידה כשגרת עבודה בשירותי הרווחה.
- תשתית ארגונית: רבים מהמשתתפים ציינו את חשיבותם של בעלי תפקיד ייעודיים לתהליכי מדידת תוצאות ברמת האגף או השירות וברמת השדה. הכוונה לגורם מרכזי בעל ידע בתחום המדידה שיהיה זמין ונגיש, יתווך בין מערך הייעוץ לשדה וידאג להאיר ולהדגיש את המכוונות לתוצאות בפעילות השוטפת של היחידה המקצועית.
- בחירת התכניות, התוצאות והכלים: מהראיונות עלה כי ככל שהתכנית הנמדדת היא בליבת העיסוק של היחידה וככל שהתוצאות שנמדדו היו בליבת התכנית, כך גברה המוטיבציה והושקעו מאמצים להשלים את המדידה ולעשות שימוש בממצאים. עם זאת, התחדדה ההבנה כי יש לתת את הדעת, עוד בשלב התכנון ובחירת הכלים, לתשומות הזמן וכוח האדם הנדרש לצרכי המדידה עצמה ולהיזהר ממצב בו המדידה פוגעת בעבודה השוטפת.

- הטמעת השפה: המשתתפים ציינו כי המונחים של המיזם החלו לחלחל אל השיח ביחידותיהם. אולם הם הדגישו את החשיבות של הטמעת השפה במשרד כולו ולא רק בתכניות הנמדדות. כך למשל, חשוב שהתייחסות לתוצאות המצופות תיכלל בתכניות העבודה של האגפים והשירותים, בנהלים המופצים ובמסמכים רשמיים של המשרד ובהם הוראות התע"ס. בהקשר זה גם נטען כי יש להדק את הזיקה בין מדידת תוצאות ליוזמות רחב מרכזיות אחרות במשרד.

- בקרה: המשיבים הדגישו את חשיבותו של מנגנון דיווח המכוון למעקב אחר קצב ואיכות פיתוח תהליכי מדידת תוצאות ביחידות.

נציין עוד שבראיונות עם שמונה יועצים ממכון ברוקדייל ומהאגף למחקר, תכנון מחקר והכשרה בלטה ההלימה בין התכנים שעלו מהם לבין התכנים והתובנות שעלו מהראיונות עם מובילי המדידה באגפי המשרד. יחד עם זאת, הם הדגישו במיוחד שתי נקודות:

- היועצים ציינו שלצד החשש מהמיזם, חלק מהמשתתפים הביעו ציפיות מוגזמות ולא ריאליות מתהליך המדידה ותוצריו. הם הדגישו את הצורך לפעול ליצירת ציפיות ריאליות יותר בכל דרגי המשרד.

- היועצים התרשמו כי חלק מהמשתתפים חששו שלא ישיגו את התוצאות המצופות ומההשלכות שיכולות לנבוע מכך. היועצים העריכו כי חשש זה השפיע על בחירת התכניות למדידה, על הגדרת התוצאות בהן ואולי אף על השלמת המהלכים. הם הדגישו את חשיבותה של הצהרת המנכ"ל שלא יבוצע שינוי בהקצאת משאבים על בסיס ממצאי המדידה.

השלב השני: פיתוח והטמעה

ממצאי המיפוי וניתוח הגורמים המקדמים והמעכבים סייעו בידי הצוות המוביל להפיק לקחים ולתכנן את השלב השני של המיזם. בשלב זה, שהחל בסוף שנת 2009 ונמשך בשעת כתיבת מסמך זה, הושם הדגש על פיתוח והטמעה של החשיבה התוצאתית ועל פיתוח מערכות ברות קיימא למדידה שוטפת של התוצאות ביחידות המטה של המשרד, וזאת לצד שמירה על מרבית עקרונות הפעולה של השלב הראשון. בפרק זה מוצגים העקרונות הנוגעים להיבט זה בשלב השני.

1. יישום החשיבה התוצאתית בתכניות מרכזיות של יחידות המטה

בשלב השני, המיזם שם דגש על מדידה לצורך שיפור ולא לשם התנסות בלבד. לכן יחידות המטה הונחו למדוד תוכניות מרכזיות. זאת ועוד, ניתנה הכוונה מקצועית בבחירת התוצאות ובגיבוש מושכל של מערך המדידה. הדבר נעשה על מנת להבטיח שהמידע שנאסף יספק מענה לשאלות המרכזיות שבהן עוסקים השירותים.

2. התמקדות ביחידות המקצועיות במשרד

בשלב השני הוחלט, לאור המיפוי, להתמקד ביחידות המקצועיות ולא להמשיך ביישום היחידות המינהליות של מטה המשרד.

3. הנגשת הידע והכשרת עובדים

כאמור, העיסוק במדידת תוצאות מחייב ידע ומיומנויות אשר אינם שגורים בהכרח בקרב אנשי המקצוע הפועלים בשירותי הרווחה. הכוונה בעיקר לידע ומיומנויות בתחום המתודולוגי של המדידה, עיבוד וניתוח הנתונים והצגת הממצאים. בשלב השני הושם דגש על חיזוק הידע ושיפור המיומנויות והדבר התבטא בשני אופנים:

- תדריך יישומי: בימים אלה, "עולה לאוויר" תדריך המפרט את הצעדים והתהליכים בהטמעת החשיבה התוצאתית ומדידת תוצאות בתוכניות התערבות בשירותי הרווחה. התדריך מתבסס על סקירת הספרות שהוכנה לקראת השקת המיזם ועל הידע והתובנות שנצברו עד כה. הוא כולל כלי עזר, "טיפים" וקישורים למאגרי ידע ומידע רלוונטיים. התדריך מבוסס על אתר wiki והוא לכן יהיה זמין בגרסה אינטרנטית בלבד וימשיך להתעדכן על ידי המשתמשים בו.

- מערך הכשרה מודולרי: מודל ההכשרה שגובש מכוון לאפשר לעובדים בדרגים שונים ליישם חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות באופן עצמאי ובו בזמן להיות צרכנים מושכלים היודעים לזהות את הצמתים שבהם נדרש יעוץ חיצוני. מערך ההכשרה המודולארי שנבנה כולל: הרצאת מבוא כללית הניתנת על-ידי צוות המיזם בכנסים, השתלמויות וימי עיון הנערכים בחסות המשרד; אוריינטציה בסיסית במדידת תוצאות לרכזי קורסים בביה"ס המרכזי; הרצאת יסודות החשיבה התוצאתית במסגרת קורסים המכשירים לתפקידים בביה"ס המרכזי; קורס הכשרה אינטנסיבי עבור עובדי המחלקות לשירותים חברתיים המיועדים להשתלב במיזם; השתלמויות ממוקדות בתחומים הקשורים לתהליכי מדידת תוצאות (לדוגמא לשימוש בתוכנה אקסל) וימי למידה מרוכזים לקבוצות של בעלי תפקידים במשרד ובשדה.

4. פיתוח תשתיות תומכות

הטמעת המיזם מחייבת מעבר מפתרונות זמניים לכלים ממוסדים ולתשתית תומכת וקבועה במישור הטכנולוגי והארגוני. תשתית זו כוללת בין היתר:

- מאגר של כלי מדידה: המיזם מעודד שימוש בכלי מדידה קיימים על מנת להקל על המדידה ולהבטיח שימוש בכלים בדוקים. עד כה נאספו בסיוע מכון ברוקדייל כ-120 שאלונים אשר קוטלגו על פי פרמטרים שונים ובהם סוג התוצאה הנמדדת, מקור המידע ואוכלוסיית יעד.
- סיוע בעיבוד הנתונים וניתוח הממצאים: המיזם העמיד לרשות המשתתפים בו מערך של ייעוץ מתודולוגי על-ידי אנשי מקצוע אשר ליוו את עיבוד הנתונים וניתוח ממצאי המדידה.
- תשתית טכנולוגית תומכת מדידה: פיתוח תשתית מיחשובית תומכת מדידה הכרחית לצורך הטמעה ברת קיימא של תהליכי מדידת תוצאות. לכן, נערכה בדיקה מקיפה של המערכות הקיימות, נבחנה מידת התאמתן לצרכים והוגדרו העקרונות לפיתוח מערכת גנרית למדידת תוצאות.

5. קביעת יעד תוצאה אינו חובה

סקירת הספרות מצביעה על החשיבות של קביעת יעדים כמותיים. עם זאת, היא העלתה גם שקביעת יעד תוצאה עלולה בתנאים מסוימים לגרום לתופעות שליליות ולעכב את אימוצה של חשיבה תוצאתית. כך, כאשר היעד נקבע ללא בסיס ברור דיו, תוצאות סבירות עלולות להיתפס כ"מאכזבות" על כל המשתמע מכך, ותוצאות "מעל למצופה" עלולות למנוע למידה ושיפור. לכן הוחלט שכל עוד לא נאסף מידע מבוסס די הצורך ולא נרכשו המיומנויות לשימוש מושכל במידע זה, אין זה הכרחי לקבוע יעד תוצאה מפורש ודי בקביעת התוצאה הרצויה במונחים של מהות השינוי ומגמתו.

6. הגברת הזיקה בין מדידת תוצאות לבין תהליכים אחרים במשרד

בשלב השני של המיזם התחלנו בתהליך של הגברת הזיקה בין מיזם התוצאות לבין תהליכים ויוזמות אחרות של המשרד. הדבר נעשה בשני מישורים עיקריים. הראשון, הטמעת השפה התוצאתית ותהליכי המדידה בתהליכים שונים של המשרד ובכללם הרפורמה במחלקות לשירותים חברתיים. השני, רתימת אותם תהליכים לקידום החשיבה התוצאתית ומדידת תוצאות. כך הצוות המוביל, ומנהלת המיזם וצוות היועצים סייעו לבעלי תפקידים במשרד לנסח מסמכים ותכניות התערבות בשפה של תוצאות. הם פעלו גם כדי להבטיח שמחקרי הערכה ישמשו זירה לפיתוח

כלים למדידת תוצאות שוטפת ושדוחות המסכמים את ממצאי הפיילוטס יעמדו לרשות השירותים בבואם לפתח תוכניות התערבות. הם שקדו על הגברת הזיקה בין מערכת הרף לפיקוח על שירותי הרווחה של המשרד לבין תהליכי מדידת תוצאות.

מיפוי הפיילוטס במטה המשרד בשלב השני

נכון למועד כתיבת מסמך זה, המיזם פועל ב-32 תכניות של מטה המשרד. כשני שלישים מהפיילוטס במטה נמצאים בשלבים שונים של המיזם בעת כתיבת שורות אלו; חלק השלימו מהלך של מדידה אחת לפחות ושל הפקת לקחים ואחרים מצויים עדיין בעיצומו של פיתוח מערך המדידה, איסוף המידע ועיבודו. קצב היישום איטי יותר בשלב זה מאשר בשלב הקודם. נראה שהסיבה לכך נעוצה בשאיפה למסד את תהליכי המדידה, להבטיח יישום קפדני של החשיבה התוצאתית על כל מרכיביה ולפעול ליישום סדור של המתודולוגיה.

המיפוי מצביע על כך שהמיזם הופסק בארבעה פיילוטס. בשתי תכניות הסיבה להפסקה נעוצה בשינויים במדיניות ובהקצאת המשאבים שהביאו לעצירת התוכניות ומכאן גם למדידת תוצאותיה. בשני הפיילוטס האחרים הסיבה לעצירת המדידה נעוצה בחסמים הקשורים בשיתוף הפעולה של העובדים עם תהליכי המדידה. תשומת לב מיוחדת יש לתת לעצירה זמנית של שבעה פיילוטס. בכל המקרים פרט לאחד נגרם העיכוב בשל היעדר תשתית טכנולוגית התומכת בתהליך איסוף המידע ועיבודו. בהקשר זה נזכיר שפתרונות זמניים שהתאימו לשלב הראשון אינם מתאימים להטמעת מדידה שוטפת וממוסדת בתוכניות רחבות היקף.

הרחבת המיזם למחוז תל אביב

העקרונות שמנינו לעיל נוגעים בעיקרם ליישום המיזם ביחידות המטה של המשרד. עם זאת בתחילת 2010 הורחבה פעילות המיזם למחלקות לשירותים חברתיים במחוז תל-אביב והמרכז. המהלך המחוזי הינו פרי היוזמה של הנהלת המחוז, אשר פנתה אל האגף למחקר, תכנון והכשרה בבקשה לקחת חלק במיזם הארצי ולהיות נושאי דגל בפיתוח החשיבה התוצאתית ומדידת תוצאות ברמה המחוזית. במסגרת מיזם התוצאות במחוז תל אביב והמרכז, עובדים סוציאליים במחלקות לשירותים חברתיים שברשויות המקומיות מתנסים בתהליך של המשגת תכניות התערבות על פי השפה התוצאתית, מדידת תוצאותיהן ושימוש במידע לצורך שיפור תכנית ההתערבות.

לאחר פעילות נרחבת לגיוס המחלקות ובניית מערך תומך, שותפות כיום במיזם 55 מחלקות מתוך ה-73 של המחוז. במסגרת המיזם המחוזי נמדדות תוצאות של 58 תכניות חברתיות מגוונות (מספר מצומצם של מחלקות בחרו יותר מתכנית אחת

למדידה). המיזם מלווה על ידי ועדת היגוי מחוזית ובה נציגות מהמחלקות לשירותים חברתיים, מהפיקוח המחוזי ומהאגף למחקר, תכנון והכשרה ונעזר ביועצי מכון ברוקדייל.

פיתוח המהלך המחוזי עמד בהלימה עם עקרונות הפעולה של המיזם ברמה הארצית תוך התאמה למאפיינים הייחודיים של המחוז ושל מערך שירותי הרווחה ברשויות המקומיות. הפעילות במיזם המחוזי כוללת הנחייה ישירה של הצוותים המובילים את תהליכי המדידה בתוכניות; ליווי, יעוץ ותמיכה לעובדים במסגרת חמש קבוצות עמיתים; סיוע בהפצת המיזם ועקרונותיו במסגרת ישיבות צוות במחלקות השותפות למיזם; ליווי והדרכה של המפקחים המחוזיים המלווים את המהלך; והכשרה, השתלמויות וכנסים תקופתיים.

סיכום, אתגרים והזדמנויות

"מיזם התוצאות" שהושק בשלהי 2007, הוא מהלך אסטרטגי של המשרד בשותפות מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל ובתמיכת קרן מנדל. המיזם חותר לפיתוח, מיסוד והטמעה של החשיבה התוצאתית ומדידת התוצאות בשירותי הרווחה. הוא מבקש להטמיע מנגנונים וערכים המסייעים למיסוד תהליכים של תכנון, מדידת תוצאות, למידה ושיפור מתמשך של שירותי הרווחה. המיזם יושם עד כה בשני שלבים: שלב ראשון של מיזם תוצאות הוגדר כשלב של התנסות ולמידה (סוף 2007 עד סוף 2009). שלב זה היה מהלך חלוצי שנועד לאפשר ליחידות המשרד לעבור משפת "התשומות" ו"התפוקות" השגורה במשרד לשפת ה"תוצאות", להתנסות בתהליכי מדידה וללמוד על הצרכים המערכתיים הדרושים לביסוס החשיבה התוצאתית ולהטמעת מדידת תוצאות שוטפת. שלב שני התבסס על לקחי השלב הראשון ועיקרו פיתוח והטמעה (מסוף 2009 עד כה). במהלכו, יחידות המשרד הונחו להתמקד במדידה של תכניות מרכזיות. בשלב זה גם הורחב המיזם והוא כלל לראשונה מחלקות לשירותים חברתיים של הרשויות המקומיות. כמו כן, הוגבר מערך ההכשרה והתמיכה והושקעו משאבים במטרה לפתח תשתיות תומכות ולחזק את הקשר בין המיזם לבין תהליכים אחרים במשרד המכוונים אף הם לשיפור באיכות השירותים.

בתום חמש שנים מתחילת המיזם ניתן לקבוע שהלכה והתבססה ההכרה בקרב שירותי הרווחה בחשיבותה של מדידת התוצאות ומונחי המיזם הפכו לשגורים. המשרד צבר ידע וניסיון רב בהתמודדות עם הקשיים והרתיעה של הדרג המקצועי בשירותי הרווחה מפני החשיבה התוצאתית ומדידת תוצאות. זאת ועוד, תהליכי מדידה של תכניות מרכזיות במשרד הניבו מידע שסייע לשיפור השירותים. מיזם

התוצאות הפך מחזון המלווה בחששות והיסוסים למציאות חיה ונושמת התופסת אחיזה משמעותית בתכנון ובעשייה בכל יחידות המשרד. ראוייה לציין התגייסותם של אנשי המקצוע במשרד למהלך שהצריך מידה רבה של השקעה ויותר מכך התמסרות למהלך חלוצי שטומן בחובו אתגרים רגשיים ומעשיים משמעותיים. לצד ההישגים, עומד בפנינו האתגר לפתח מודל בר קיימא להטמעה של תכנון על-פי תוצאות ומיסוד מדידה שוטפת הלכה למעשה בכל יחידות המשרד ובשירותים שתחת פיקוחו. עם התקדמות המיזם ועל בסיס התייעצות עם אנשי מפתח ביחידות המשרד ובמחלקות שלקחו חלק בפעילות המיזם התגבשה ההבנה שיש צורך בשינוי באסטרטגיה הקיימת. עד כה, חלק משמעותי מפעילות המיזם כוון למדידה בתוכניות התערבות ספציפיות. פעילות זו התאימה למטרות שהוגדרו עבור שלבי ההתנעה של המיזם. כעת, עם התקדמות המיזם וההיערכות למיסוד בשלב השלישי, גובשה אסטרטגיה חדשה. כאמור, השינוי המרכזי בשלב זה מתייחס להסטת המאמצים והמשאבים ממדידת תוצאות של תכניות התערבות ספציפיות לעבר פיתוח, הטמעה ומיסוד של מערכות גנריות למדידת תוצאות בקרב אוכלוסיות היעד המרכזיות של המשרד. שינוי זה נועד לאפשר להגיע לכיסוי משמעותי יותר של פעילות המשרד ולאפשר בחינה אינטגרטיבית של מועילות מכלול המענים הניתנים לאוכלוסיות אלו.

בתום קרוב לחמש שנים של פעילות ועל בסיס ניטור התהליך והמעבר לשלב השלישי, התגבשה ההכרה בנחיצותם של משאבים ייעודיים לביסוס תשתית טכנולוגית רחבה ותומכת מדידה. פתרונות זמניים שהיו מספקים בשלבים המוקדמים של המיזם כבר אינם תואמים את היקף העבודה והדרישות להרחבת הפעילות העולות מאנשי השדה. לכן, אחד האתגרים המרכזיים העומדים בפנינו כיום הוא הבטחת הקצאה ממוסדת לביסוס התשתיות ולתמיכה מתמשכת במאמצים הכרוכים במדידת תוצאות שוטפת. בראש ובראשונה מדובר בתשתית טכנולוגית ממוחשבת לריכוז המידע, עיבודו והנגשתו לגורמים הרלוונטיים. בנוסף, מדובר בכוח-אדם ייעודי למיזם, זמין ונגיש לשירותי הרווחה.

נושא נוסף שיעמוד במרכז הבמה בשלב השלישי של המיזם הוא הגברת הסינרגיה בין המהלכים השונים של המשרד שמטרתם להביא לשיפור איכות השירות בשירותי הרווחה כגון: מערכת הרף לפקוח על שירותי הרווחה, מחקרי ההערכה, התוכנית לניהול ידע ולמידה ארגונית ועוד. באמצעות תכלול מושכל של מהלכים אלה ובזיקה הדוקה עם הרפורמה במחלקות לשירותים חברתיים, אנו מקווים להגיע למצב שבו מדידה שוטפת של תוצאות שעל בסיסה שירותי רווחה יכולים לתכנן את פעילותם ולשפרם, תהיה לעניין שבשגרה וחלק בלתי נפרד מהעשייה המקצועית במטה ובקו.

מקורות

- אלסטר, ס., חביב, ג., וצבע, י. (2010). פיתוח תפיסה ופרקטיקה של מדידה מתמשכת של תוצאות במערכות שירות: לקחים וקווים מנחים מהספרות. משרד הרווחה והשירותים החברתיים ומאגיסטריט-מכון ברוקדייל.
- ויסמן, מ. וסויה, ר. (2009). מחזור החיים של תכניות: שימוש ב"מודלים לוגיים" בפיתוח תכניות והערכתן. בתוך: י. לוי-רוזליס ור. סויה (עורכות), *סוגיות בהערכה בישראל* (עמ' 161–182). באר שבע: אוניברסיטת בן גוריון בנגב.
- Mayne, J. (2007). Challenges and Lessons in Implementing Results-Based Management. *Evaluation, 13*, 87–109.
- Argyris, C. & Schön, D. (1974). *Theory in practice: Increased professional effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

תדריך למדידת תוצאות בשירותי הרווחה

אנו שמחים להציג בפניכם גרסה ראשונה של "התדריך למדידת תוצאות בשירותי הרווחה", שהוכן על ידי האגף למחקר, תכנון והכשרה של משרד הרווחה והשירותים החברתיים ומאירס-גיוינט-מכון ברוקדייל בתמיכה של קרן מנדל.

התדריך נכתב במטרה לשמש ארגז כלים למנהלים ועובדים בשירותי הרווחה המבקשים להנחיל חשיבה תוצאתית בארגוניהם. הוא כולל מילון מונחים בתחום של מדידת תוצאות ומציג את ששת שלבי המדידה בהתאם למתודולוגיה שפותחה במהלך המיזם.

התדריך מכיל גם כלים וטיפים התומכים בתהליכי מדידת תוצאות ומפנה למקורות ידע נוספים לכל מי שמעוניין להעמיק בתחום.

התדריך נכתב כדף WIKI דינאמי המאפשר לקורא להוסיף הערות ותובנות משלו. כדי להגיע לתדריך יש להיכנס לאתר מיזם התוצאות שבאתר משרד הרווחה והשירותים החברתיים. בקישור המופיע בו ניתן להיכנס לתדריך לאחר מילוי בקשת הרישום:

<http://www.molsa.gov.il/Meizam>

הנכם מוזמנים לעיין, להתנסות ולצרף את ההערות והתובנות שלכם לתדריך.