

# הכשרת עובדי רווחה פרק 8



# הכשרה ופיתוח מקצועי של עובדים בשירותי הרווחה<sup>1</sup>

נורית שגב<sup>2</sup>

## מגמות עיקריות

- הושם דגש על פיתוח תוכניות על פי מתווה הצמיחה למומחיות, בראייה החוצה את צורכי המשרד (כדוגמת מודולות גנריות);
- בוסס תפקיד מפתחי הידע והוגדר מחדש. מפתח הידע רואה את צורכי השירות בראייה כוללת, מלווה את השירות ונותן מעטפת בהיבטים של פיתוח ידע, תורה מקצועית ותרגום פדגוגי של הצרכים לכדי הכשרות;
- פיתוח הטכנו-פדגוגיה והמערך המתקשב של בית הספר ובכלל זה פיילוט של הפקת יחידות מקוונות ופיילוט של הפעלת אתר מלווה קורס;
- גידול של 13% במספר התוכניות מאז שנת הלימודים התשע"ה;
- בניית תוכניות לימוד מתוך חשיבה תוצאתית ופיתוח מדדים ביצועיים לבחינת עמידת התוכניות ביעדיהן.

## מבוא

בית הספר המרכזי להכשרת עובדים לשירותי הרווחה (להלן **בית הספר**), הוא יחידה של האגף למחקר, תכנון והכשרה במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים. בית הספר משמש זרוע פדגוגית של המשרד ובית מקצועי להתפתחות ולניהול הקריירה של עובדים בכל מגוון התפקידים.

ייעודו של בית הספר מתבטא בשני אופנים מרכזיים:

- עיצוב מערך הלמידה וההכשרה המסייע למשרד, למחלקות לשירותים חברתיים ולארגוני רווחה נוספים, לטפח את ההון האנושי ולפתח אנשי מקצוע ועובדים מיומנים ומומחים שיבטיחו מתן שירות איכותי ומיטבי ללקוחות, בהלימה למתווה הצמיחה למומחיות בעבודה סוציאלית, ברוח כללי האתיקה המקצועית ומדיניות המשרד.
- מתן מעטפת מקצועית ופדגוגית לפיתוח ידע וכתביית תורה מקצועית לשירותי המשרד, אשר מבטאים ומטמיעים את החוקים, הנהלים והתע"סים של המשרד.

1. הסקירה מתייחסת לשנת הלימודים התשע"ז שהחלה ב-01.09.2016 והסתיימה ב-31.08.2017.  
2. ד"ר נורית שגב היא מנהלת בית הספר המרכזי להכשרת עובדים לשירותי הרווחה, הפועל כמרכז ארצי ברמת גן ומקיים הכשרות בכל רחבי הארץ.

תודה על הסיוע בהכנת הפרק לד"ר גילה לאור, אחראית פיתוח הידע והתוכניות ביחידת הפיתוח וההערכה בבית הספר; לאיילת שלו, סגנית מנהלת בית הספר; לרותי וינדר, אמרכלית בית הספר; ליעל בוקה, עובדת יחידת הפיתוח וההערכה בבית הספר; לאפרת הרמל-סער, מרכזת בבית הספר; ולנילי שרייבר, מנהלת פרויקטים ב-INQL.

אחד האמצעים המרכזיים של בית הספר להטמעת מדיניות המשרד בקרב כלל העובדים הוא פיתוח תוכניות פדגוגיות והכשרות. כל תוכנית נבחנת, מפותחת ונכתבת יחד עם נציגי השירותים בראייה תוצאתית וממוקדת מטרות. התוכנית מתייחסת לצורכי השירות המזמין אגב התבוננות על כלל צורכי השירות ויצירת הקשר והתאמה של התוכנית אליהם. כמו כן, בפיתוח כל תוכנית מובאים בחשבון צרכים חוצי שירותים, כלל צורכי המשרד בהיבטיו השונים, מתווה הצמיחה למומחיות ולפיתוח המקצועי של העובדים וכללי האתיקה בעבודה סוציאלית.

בשנת הלימודים התשע"ז התקיימו כ-300 תוכניות ובהן השתתפו כ-6,700 לומדים בהיקף של כ-120,000 שעות לימוד.<sup>3</sup> הלימודים התקיימו הן בסניף המרכזי והן ביישובים רבים ברחבי הארץ.

שנת הלימודים התשע"ז אופיינה בשינויים פרסונליים, מבניים ומקצועיים בבית הספר.

בסקירה זו מושם דגש על ההיבטים המיוחדים את בית הספר כמערכת מקצועית, זמינה ונגישה שמתאימה את עצמה למכלול ההתפתחויות במישור החברתי (חקיקה, מדיניות הרווחה, אירועים ומצבים חברתיים), הפועלת בזיקה למחקר האקדמי ולידע החדש המתהווה במפגש בין הניסיון של העובדים לצורכי השדה, והמשלבת בין שימור המקצועיות וניסיון העבר לבין השינויים הנדרשים על פי צו השעה.

## 1. ערכי ליבה המנחים את עבודת בית הספר

בית הספר פועל על פי הערכים המכוונים את עבודתו ומשפיעים על אופן התנהלותו היום-יומית. ערכיו העיקריים הם:

**שיתוף ודיאלוג:** בית הספר מנהל דיאלוג עם סביבותיו ומתאים את התכנים הנלמדים לתמורות החברתיות, לאתגרים ולמשימות של מערכות הרווחה בישראל, כמו גם לידע המחקרי המתעדכן ולחוכמת המעשה. זאת כדי לעמוד בשתי מטרות:

- יצירת פרקטיקה אפקטיבית ורלוונטית של הוראה ולמידה אשר מעודדת חשיבה יצירתית ומכשירה את העובדים לתפקידם ולמשימותיהם המקצועיות.
- פיתוח, הטמעה ושימור הידע המקצועי בתוך המשרד, המתהווה הן בבית הספר הן בסביבותיו השונות.

**שותפות עם שירותי המשרד:** בית הספר רואה במטה המשרד חלק אינטגרלי בתהליכי ההתפתחות המקצועית הנרקמים בבית הספר בעבור לקוחותיו. המטה הוא שותף מלא בזיהוי הצרכים, בתכנון, בוועדות המקצועיות, בבחירת הסגל

3. נתונים אלה נכונים לחודש אוגוסט 2017.

ובעבודה השוטפת עם מפתחי הידע ומרכזי התוכניות בבית הספר. בית הספר הוא הבית המקצועי לא של הלומדים בלבד אלא גם של מטה המשרד.

**הלומד במרכז:** בית הספר מחויב לספק לבאים בשעריו מענים מיטביים של הוראה-למידה ושל פיתוח ידע מתוך התייחסות המתחשבת במגוון צורכי הלומדים בתפקידים שונים וברמות התנסות שונות.

**מכוונות ללומד המבוגר ולהתפתחותו המקצועית:** בית הספר מכבד את לומדיו ומציב אותם במוקד עשייתו. אי לכך התוכניות נבנות כדי למנף את יכולותיהם של הלומדים, לתמוך בהתפתחותם (המקצועית והאישית), ובו בזמן לשתפם בשלבי התכנון, הפיתוח, הביצוע וההערכה<sup>4</sup> באמצעות צוות מקצועי ומיומן המלווה את הלומד לאורך מסלול פיתוח הקריירה ונתיבי הצמיחה שלו למומחיות. תהליך ההתפתחות המקצועי באמצעות הלמידה תורם לפיתוח החוסן האישי של הלומד המתמודד עם אתגרי השדה.

**איכות מקצועית:** בית הספר הוא מוקד למשאבים מקצועיים (איגום ידע ומומחיות) בעבור קובעי המדיניות והעובדים במטה ובמחוזות. זאת, עם היותו מרכז להתפתחות של סטנדרטים מקצועיים רב-ממדיים ולצמיחה אישית של עובדי השדה על מכלול תפקידיהם.

**איכות ההוראה:** פיתוח הון אנושי וקידום ההוראה בעבור סגל עובדי בית הספר שמטרתם להעצים את חוויית הלמידה ולקדם הבנה ותהליכי למידה יישומיים ורלוונטיים והבנה בקרב כל מגוון העובדים בשירותי הרווחה. בית הספר פועל להתאים תפיסות ואסטרטגיות חדשניות ואפקטיביות של ריכוז והוראה לכלל הסגל.

**נאה דורש – נאה מקיים (modeling):** בית הספר מדגים ללומדים, באמצעות מערכי הפיתוח המקצועי, דפוסי התנהגות המבוססים על ערכים אתיים ומקצועיים מתחום הפרופסיה של העבודה הסוציאלית, באופן הממחיש כיצד מצופה מהלומדים עצמם לפעול כאנשי מקצוע עם לקוחותיהם, באמצעות סגל הוראה מומחה תוכן ומזוהה עם השדות המקצועיים שמהם מגיעים הלומדים.

**מחויבות לחדשנות:** בית הספר פועל לשיפור מתמיד, לחידוש ולהנגשה של תוכני הלמידה ללומדים, לפיתוח ולקידום ידע ומיומנויות בקרב סגל המורים והמדריכים; לשילוב של טכנולוגיות מקוונות ולהשבת ההוראה-למידה באמצעות הסדרת ההכשרות לאורך ציר ההתפתחות של הלומד בתפקידו. היישום בפועל של ערכים אלה מייחד את בית הספר והופך אותו למערכת מותאמת להכשרה מקצועית ולפיתוח תוכניות מקצועיות בתחומי הרווחה, אשר תומכות בהטמעת מדיניות המשרד בשדה.

4. משוב והערכה הם אחד הביטויים היישומיים לשיתוף הלומדים, ראו הרחבה בסעיף 6.2 – יחידת פיתוח והערכת תוכניות.

## 2. לקוחות וקהלי יעד

לבית הספר סוגים שונים של לקוחות וקהלי יעד. בפיתוח המשאב האנושי בית הספר פועל בזיקה הדוקה לצורכיהם, שעליהם מופקד משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, בקשת תפקידים ומסגרות. להלן האפיונים של קהלי היעד:

- **מנהלי אגפים ובעלי תפקידים במטה המשרד** – אחראים להתוויית קווי מדיניות ולפיתוח מדיניות מקצועית וכלים להטמעת המדיניות. בית הספר מיישם את המדיניות ומטמיע את הכלים באמצעים מגוונים.
  - **מנהלי השירותים והיחידות, מפקחים ארציים ומחוזיים** – מרביתם שותפים במסגרת ועדות היגוי לתהליכי פיתוח ולהבניה של תוכניות – בלקוח וכעמית למקצוע, במזמין שירות וכלומד בתוכניות ההכשרה.
  - **עובדי השדה** – חלק הארי מקרב הלומדים, ובהם מנהלים ובעלי תפקידים במחלקות לשירותים חברתיים (מש"חים): מנהלים ועובדים (עובדים סוציאליים, אנשי מקצוע מתחומים אחרים, עובדים סמך-מקצועיים) בשירותי רווחה הנתונים לפיקוח של משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים (מסגרות מופרטות שעליהן מפקח המשרד ועמותות).
  - **כלל העובדים הסוציאליים** – עובדים ומנהלים בעמותות, בקרנות, בארגוני מגזר פרטי ובמשרדי ממשלה אחרים, בשל מעבר האחריות על המומחיות בעבודה סוציאלית מאיגוד העובדים הסוציאליים למשרד ולנוכח צו ההרחבה לעובדים סוציאליים שנחתם במרס 2017.
- את הלומדים מקרב עובדי השדה מפנים לבית הספר מפקחי השירותים והם עוברים תהליכי מיון ותיאום ציפיות לקראת הצטרפותם לתוכניות ההכשרה השונות.

## 3. תפיסת הפעולה של בית הספר

בית הספר נענה לאתגרים שמציב המשרד בהובלת תהליכי פיתוח והטמעת מדיניות.

תהליכי הפיתוח מתקיימים על פי השלבים שלהלן:

### שלבים בפיתוח תוכניות

- **זיהוי הצורך** – הצורך הוא בסיס לפיתוח תוכניות מתוך התייחסות למאפיינים של אוכלוסיית היעד ולצורכי הידע שיידרשו ללומד לביצוע המשימות בתפקידו העתידי. המנהל או האגף המזמין מזהים את הצרכים ובמקרים אחרים הצורך עולה במפגש עם השדה (בכלל זה ביצוע סקר צרכים על ידי יחידת הפיתוח וההערכה בבית הספר).
- **זיהוי השירות** – בחירת חבילת השירות נגזרת מהצורך שזוהה. המזמין יחד עם בית הספר בוחרים את אסטרטגיית מתן השירות ואת היקפה (בכלל זה

אפשר למנות פיתוח תורה מקצועית, פיתוח ידע, תוכניות הכשרה שנתיות, תוכנית רב-שנתית של הכשרות ועוד).

- **התאמת המענה** – שלב זה נעשה בעבודת צוות עם השותפים ומסתיים בהחלטה על הקצאת המשאבים הדרושים לצורך מימוש התוכנית.

- **תכנון מפורט של התוכנית** – במקרה של פיתוח תוכנית הכשרה השלב כולל: גיבוש מטרות; הגדרת מדדים ביצועיים; תוצאות מצופות במונחים של ידע, מיומנויות וזהות תפקיד, המתורגמות למערכת; מבנה התוכנית (סילבוס); פיתוח מתווי שיעורים המבטאים פיתוח מפורט של הסילבוס, יחידות הלימוד והביבליוגרפיה; הגדרת מטלות תואמות למטרות; הגדרת תוצרים; הגדרת סוג תעודה והצגת התוכנית לגיבוש עם השירות המזמין.

- **יחידת לימוד מקוונת** – בחינה ופיתוח של יחידת לימוד מקוונת כחלק אינטגרלי מהסילבוס. התכנון והפיתוח נעשים בשותפות עם השירות המזמין ובאמצעות אנשי מקצוע ייעודיים בבית הספר המומחים בתחום הפדגוגיה המתקשבת.

- **התאמה לדרישות המומחיות** – כל תוכנית נבנית על פי הסטנדרטים הנדרשים למומחיות ובהתאם לשלב בהתפתחותו המקצועית ובקריירה של העובד.

- **התאמה לכלל דרישות המשרד ולצרכים חוצי שירותים** – התוכניות כולן נבנות בראיית כלל צורכי המשרד ובהתאמה למדיניות הכוללת. כמו כן בתוכניות ניתנים מענים לצרכים חוצי שירותים (כדוגמת מודולה גנרית, ייזום שותפויות בין-שירותיות לפיתוח תוכניות, עבודה בצוות רב-מקצועי בית ספרי לפיתוח יחידות לימוד ועוד).

- **התאמה לדרישות להכרה בגמול השתלמות (משרד החינוך)** – בית הספר הוא מוסד מוכר לצורך הכרה בקורסים לגמול השתלמות. לאור החשיבות של גמול השתלמות ללומדים, מרבית התוכניות בבית הספר מוגשות לגמול השתלמות עם התאמתן לסטנדרטים הנדרשים ובכפוף לנוהלי משרד החינוך ופיקוחו.

- **גיוס צוות מרצים** – בכלל זה התאמה של המרצים והמנחים לקבוצת הלומדים ולאתגרי התוכנית, עריכת ישיבות צוות של הקורס לפני התוכנית, במהלכה ובסיומה, וכן שיתוף פעולה עם צוות ההערכה והספרייה כתומכי הכשרה.

- **גיוס לומדים** – על פי החלטת ועדת ההיגוי, על פי רוב הפיקוח מגייס את הלומדים ומתקיימת ועדת קבלה בשיתוף צוות התוכנית.

- **טיפול בהיבטים לוגיסטיים-ארגוניים** – בכלל זה התאמת הכיתה לכמות המשתתפים; גיוס תקציב לביצוע התוכנית; קבלת הכרה לגמול השתלמות; מתן תעודה, אישור או הסמכה.

- **ביצוע התוכנית** – על פי התכנון ובהתאמה לשינויים הנדרשים בעת הביצוע.
  - **סיום התוכנית** – בחינת המשובים וההערכות הביצועיות של הלומדים, הפקת לקחים ודיון מסכם.
- בתהליך הלמידה בבית הספר תומכות מערכות ומסגרות שונות ומגוונות והן מאפשרות מרחב להתפתחות מקצועית עם הנגשה ללומדים, לצוות, למזמיני התוכניות ולהנהלת המשרד.

### **במערך התמיכה בלומד ובתהליך הלמידה כלולים:**

- צוות מקצועי – מפתחי ידע ומרכזי תוכניות (שהם הציר המרכזי לחיבור בין תוכנית ההכשרה הספציפית לבין מערך התמיכה), מומחי תוכן, מרצים, מנחים ומדריכים (פרקטיקום);
  - שירותי ספרייה;
  - יחידה לפיתוח ולהערכת תוכניות;
  - שירותי מנהלה;
  - ועדה לענייני לומדים.
- מרכיבים מתוך מערך התמיכה מפורטים בהמשך הפרק.

## **4. תשומות**

### **4.1 כוח אדם**

בצוות בית הספר נכללים: 85 מרכזי תוכניות, נושאים ותחומים; 700 מרצים בנושאים שונים; שמונה אנשי מנהלה ותפעול; שלוש עובדות ספרייה: שתי ספרניות ומידענית; שתי עובדות ביחידת פיתוח התוכניות והערכתן – אחת בתחום ההערכה ואחת אחראית לפיתוח ידע; שתי עובדות ניהול – מנהלת וסגנית.

#### **תפקיד המרכז בבית הספר**

המרכזים, אנשי מקצוע מומחים ומובילים בתחומם, הם ליבת העשייה הפדגוגית והמקצועית בבית הספר. הם שוקדים על הפיתוח המקצועי במישור התאורטי והמעשי, בהיותם בעלי ניסיון פדגוגי ומומחיות בתרגום צורכי השירות לתוכניות לימודים ולפיתוח ידע ותורה מקצועית.

בבית הספר מתבצעות באופן שוטף הדרכות למרכזים וקיימת יחידה האמונה על פיתוח מקצועי של הצוות ועל קידום ההוראה.

ישנם שני סוגי מרכזים: מרכזי תכניות וקורסים ומפתחי ידע. עיקר תפקידם יתואר להלן.



## א. מרכז תוכניות:

מרכז תוכניות בבית הספר אחראי לכלל ההיבטים **המקצועיים והמנהלתיים** הנוגעים לתוכנית ההכשרה של הקורס. הוא עומד בקשר מקצועי רציף עם מפתח הידע לשם קבלת ליווי מקצועי והדרכה.

מרכז התוכנית נבחר בשיתוף עם השירות המזמין והתאמתו לשירות נמדדת באמות מידה מקצועיות ואישיות.

בית הספר מציע סל של שירותים אשר רכזי התוכניות והנושאים אמונים עליהם, בין אם באופן ישיר ובין אם בתיווך אנשי מקצוע אחרים. הרכב סל השירותים נקבע בוועדת ההיגוי ונגזר ממטרות התוכנית וממשאביה:

- **פיתוח תוכניות בסטנדרטים מקצועיים** – בראי מתווה הצמיחה למומחיות, בהתאם לצירי הלמידה ובראייה תוצאתית;
- **ייזום וניהול ועדות היגוי** – לרבות תכנון סדר היום, ניהול הדיון המקצועי הנוגע לתוכנית וסיכומים;
- **עבודה שוטפת עם רפרנט בית הספר מטעם השירות** – לפיתוח ידע מקצועי, סיוע בפיתוח תורה מקצועית, הטמעת מדיניות השירות ועדכונים שוטפים העוסקים בתוכנית;
- **פיתוח תוכניות ההכשרה** – הגדרת מטרות התוכנית ואוכלוסיית היעד; הגדרת נושאי התוכנית והבנייתם; יצירת רצף לוגי ותוכני של יחידות הלימוד; התאמת התוכנית לאוכלוסיית היעד של הלומדים בקורס; קיום מפגשים לפיתוח התכנים בסיוע אנשי מקצוע מומחים בתחום; כתיבת סילבוס או תוכנית אב המתייחסים לרציונל התוכנית, למטרותיה, לאוכלוסיית היעד, לתוצרי הלמידה ועוד; כתיבת פרקים קצרים על המסרים המרכזיים של התכנים וכתיבת מתווים לשיעורים; הנגשת ידע ללומדים באמצעות הכנת רשימה ביבליוגרפית המלווה את התוכנית וחיבור לקהילות ידע; שילוב יחידות לימוד גבריות והטמעת מדיניות השירות בהכשרה;
- **פיתוח טכנו-פדגוגי** – תחום חדש שהיקפו בבית הספר הולך וגדל. המרכז אחראי לפיתוח ולהפקה של יחידות לימוד מקוונות, לניהול השיעורים והתוכנית כולה באמצעות אתר מלווה קורס (בפיתוח) וליצירת סביבות לימוד מקוונות. ממד זה מתבצע ביוזמת "ישראל דיגיטלית" ובליווי מקצועי של חברת inQL המומחית בפיתוח אסטרטגיות לימוד מקוונות;
- **תכנון תהליך ההערכה** – שותפות בתהליכי הערכת התוכניות ועמידתן במטרות יחד עם יחידת ההערכה;

- **גיוס צוות ההוראה והמנחים והדרכתם** – מיון וגיוס צוות ההוראה והמנחים, פיתוח שיח מקצועי עימם והדרכתם וכן הובלה והנחיה של הפרקטיקום והתנסות מעשית בסביבת למידה ניטרלית המאפשרת העלאת דילמות ודיון מעמיק בסוגיות מקצועיות;
- **מנהל תלמידים** – זמינות מלאה לפניית שוטפות של הלומדים, טיפול בחריגים ובהיעדרויות, תיווך לגורמי סיוע על פי הצורך כשמתעוררת בעיה אישית הפוגעת בתפקודם של הלומדים, כינוס ועדה לענייני לומדים;
- **תוצרי למידה** – בחירת מטלה המותאמת למטרות התוכנית, בדיקתה והעלאתה לקהילת הידע;
- **ניהול תקציב** – תיאום בין האישור התקציבי למערכת שעות הקורס. תכנון ועמידה בתקציב הקורס, מעקב אחר ניצול התקציב. דיווח חודשי על שעות העבודה של המרצים והמנחים;
- **תפעול** – בקרה על היבטים אדמיניסטרטיביים ולוגיסטיים וביצועם;
- **שונות** – השתתפות במפגשים של צוות בית הספר והשתתפות בהדרכות שוטפות מטעם בית הספר לשם קידום ההוראה.

## ב. מפתח ידע:

מפתח ידע בבית הספר הוא מומחה בתחומו ובעל מיומנויות ניהול, הובלה ותיאום. הוא אמון על תכלול הפיתוח ושימור הידע עבור המנהלים והאגפים. תפקיד מפתח ידע בבית הספר כולל אחריות להיבטים המקצועיים והמנהלתיים הנוגעים למערך פיתוח הידע ותוכניות הלימודים של כל התחום ולכן הוא נבחר בשיתוף האגף המזמין. הוא שותף לזיהוי ופיתוח של ידע, תורה מקצועית והכשרה של המנהל או האגף ונותן להם מענה יחד עם הצוות הניהולי של בית הספר. תפקידיו בניהול הפיתוח המקצועי יחד עם הגורם במשרד הם זיהוי כלל צורכי ההכשרה והפיתוח המקצועי בראייה אסטרטגית ותוצאתית; קביעת סדרי עדיפויות אגפיים עם הגורם במשרד; קביעת מדדים ביצועיים לפיתוח המקצועי ולהכשרות; בניית תוכניות בראי המתווה למומחיות; התבוננות חוצה על כל צורכי התחום ועל הצטלבות עם תחומים אחרים במשרד.

כמו כן, הוא מספק ליווי מקצועי והדרכה למרכזי נושא ולמרכזי תוכניות השייכים לצוותו ומנהל שותפויות פנים משרדיות וחץ משרדיות הקשורות לפיתוח הידע.

## 4.2 תקציב

לבית הספר שני מקורות תקציביים:

- **תקציב המשרד** ובו שלושה מרכיבים: תקציב בית הספר; תקציב שירותי המשרד המועבר לבית הספר עבור תוכניות שהם מזמינים; תקציב האגף למחקר, תכנון והכשרה.

- **תקציב מגורמים שמחוץ למשרד** ובו שני מרכיבים: השתתפות התלמידים בשכר הלימוד; תקציב מגורמי חוץ (עמותות, קרנות ומשרדי ממשלה אחרים) לקורסים שהם מזמינים.

בלוח 1 מובאים נתונים על התקציב ועל שעות ההוראה שבמימון המשרד.

**לוח 1: התקציב ושעות ההוראה שבמימון המשרד, בשנים התשע"ו (2015-2016) והתשע"ז (2016-2017)<sup>5</sup>**  
(באלפי ₪)

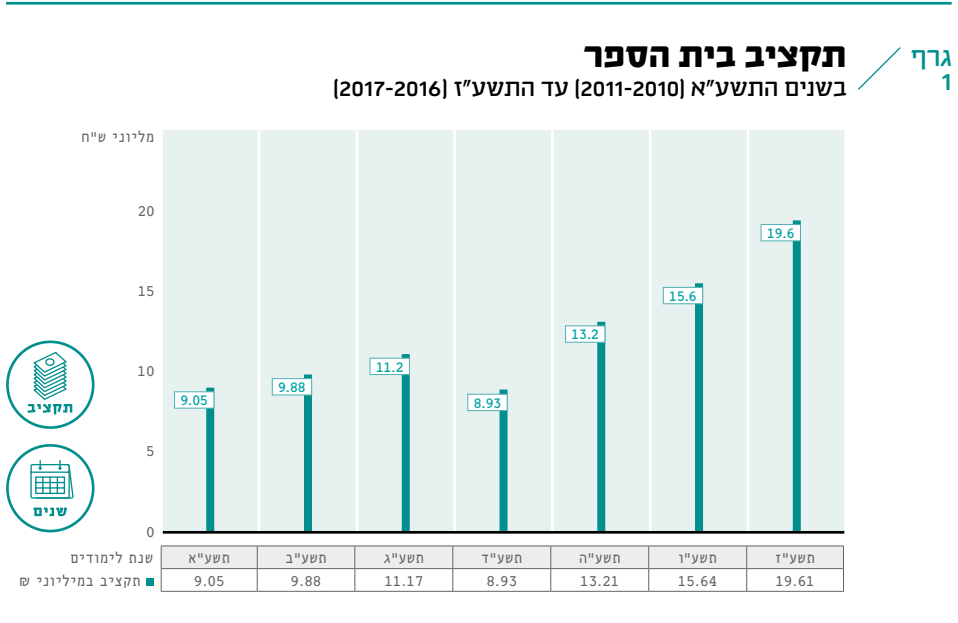
סעיף	התשע"ו		התשע"ז	
	שעות	תקציב	שעות	תקציב
יחידות הסיוע	1,074	187.3	1,031	174
360° - התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון	4,002	680.9	4,073	691.3
השירות לרווחת הפרט והמשפחה	6,958	1,175.6	11,715	1,894
השירות לעבודה קהילתית	4,195	714.4	3,104	561.1
תחום ארגון ומנהל	6,333	1,065.5	8,690	1,442.2
השירות לילד ולנוער ומסגרות חוץ ביתיות	11,796	1,876.8	14,904	2,397.9
השירות לאזרחים ותיקים	1,509	252.3	4,590	782.4
השירות למען הילד	743	136.2	1,142	197.8
מנהלת קליטה	1,540	270.6	2,044	349.8
מנהלת הרפורמה	12,373	2,004.9	18,030	2,955.7
השירות לשיקום נוער	494	74.6	452	75.7
השירות לטיפול בהתמכרויות	6,806	1,182.3	9,521	1,457.7
השירות לנוער צעירות וצעירים	5,263	691.5	5,461	743.7
שירות המבחן לנוער	1,210	221.5	1,163	217.2
שירות המבחן למבוגרים	1,604	282.6	2,457	399
רשות חסות הנוער	4,670	709.7	5,834	949.8
השירות לטיפול באדם עם אוטיזם	1,533	256.4	1,236	218.3
אגף לשירותי רווחה ושיקום	9,046	1,507	10,863	1,778.5
חקירות ילדים	1,597	257.6	1,899	300.8
האגף לטיפול באדם עם מש"ה	55	10.1	511	81.8
האגף למשאבי קהילה (תחום התנדבות, שי"ל)	1,864	283.9	2,456	312.2
אגף הדרכה	441	77.1	935	159.6
האגף לחירום	62	9.8	634	105.5
בית הספר המרכזי	3,041	540.5	2,383	430.4
האגף למחקר, תכנון והכשרה	6,324	1,172.4	4,967	937.8
סה"כ	94,533	15,641.4	120,095	19,614

5. הנתונים מעודכנים לסוף אוגוסט 2017.

סך תקציב המשרד לפעילות בית הספר בשנת הלימודים התשע"ז (2016-2017) היה **19,614,016 ש.** תקציב מימן כ-**120 אלף שעות הוראה**. נתחים גדולים מהתקציב הוקדשו ליחידות המשרד שלהלן: הרפורמה במחלקות לשירותים חברתיים (כ-3 מיליון ש.); השירות לילד ולנוער (כ-2.4 מיליון ש.), השירות לרווחת הפרט והמשפחה (כ-1.9 מיליון ש.); האגף לשירותי רווחה ושיקום (כ-1.8 מיליון ש.), השירות לטיפול בהתמכרויות (כ-1.5 מיליון ש.) ותחום ארגון ומנהל (כ-1.4 מיליון ש.).

בשנת הלימודים התשע"ז התקיימו גם תוכניות חיצוניות שהיקפן 6,591.5 שעות ועלותן 993 אש"ח.

בגרף 1 מוצג תקציב בית הספר בשנים התשע"א (2010-2011) עד התשע"ז (2016-2017)



הנתונים מראים כי תקציב בית הספר גדל באופן מתמשך<sup>6</sup> בשבע השנים הנסקרות ב-11.7%. הגידול המשמעותי ביותר נרשם בשנת התשע"ז (25% יותר משנת התשע"ו).

6. פרט לשנת הלימודים התשע"ד (2013-2014) שבה לא אושר תקציב עקב מבצע צוק איתן.

## 5. תפוקות - תוכניות הלימודים בשנת התשע"ז

בשנת התשע"ז נערכו 347 פעילויות פדגוגיות.

- **321 הכשרות.** תוכניות חדשות לדוגמה שנלמדו בשנת הלימודים התשע"ז: קורס למפקחים ארציים; הכשרת מנהלי מש"חים; ידע וכלים לתפקיד מפקחים בשעות חירום; תוכניות עבודה סוציאלית מודעת עוני; מכינה לקורס הסמכה למטפלים לעולי אתיופיה; הבניה מחודשת של תוכניות הכשרה לתפקיד יו"ר ועדה לתכנון, טיפול והערכה; טיפול במתבגרים במקלטים לנשים מוכות ועוד.

- 17 קבוצות למידה. חלק מן הקבוצות ממשיכות את פעילותן שהתחילה בשנת הלימודים התשע"ז: מרכזי קשר; אלימות במשפחה במגזר הערבי; התחדשות עירונית; ועדות מסוכנות; מועדוניות לאוטוסיטים; מועדוניות ופנאי - השירות לאזרחים ותיקים; בתי מעבר; עו"ס בדיוור בקהילה - מש"ה; מרכזים לאלימות במשפחה.

קבוצות נוספות החלו את פעילותן בשנת הלימודים התשע"ז: הדרכה שיקומית לעיוורים; נוהלי עבודה בפיקוח על בתי אבות - השירות לאזרחים ותיקים; נוהלי עבודה בפיקוח על דיור מוגן - השירות לאזרחים ותיקים; מערך תומך בקבלת החלטות מסגרות ייעוציות למרכזי חירום;  $360^{\circ}$  - התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון; נזקקות קהילתית; רצף אומנה - אימוץ; אימוץ פתוח.

- **9 מנהלי קהילות ידע.**

### 5.1 מתווה הצמיחה למומחיות

**כל התוכניות** נבחנות ונבנות על פלטפורמת מתווה הצמיחה למומחיות. המתווה מציג סטנדרטים לידע ולמיומנויות הנדרשים בהכשרה, בהתאמה למסלול התפתחותו של העובד בתפקיד ולמסלול הקריירה שלו עד קבלת המומחיות בעבודה סוציאלית ואף לאחר מכן.

המתווה מורכב משני ממדים: ממד צירים מארגנים וממד שלבי המעבר במתווה.

#### ממד הצירים המארגנים

בממד זה שישה צירים מארגנים - תחומים המשולבים בעבודת העובד הסוציאלי. כל אחד מהצירים מקבל את מאפייניו, דגשיו והקשריו מתחום העיסוק שבו העו"ס מתנסה ומפתח בו מומחיות.

#### א. ציר הפרופסיה

- התנהגות מקצועית על פי סטנדרטים וקוד אתי ובהתאם לחוק העובדים הסוציאליים;

- מחויבות למקצועיות, לאחריות (accountability) אישית, לפרקטיקה וללמידה מקצועית מתמשכת.

## **ב. ציר הלקוחות**

- התמצאות, הבנה וידע בנוגע ללקוחות ולמצבי חייהם והקשר שלהם לתופעות ולמצבים חברתיים ואנושיים הדורשים שינוי והתערבות;
- דגש על הכרה בשונות בין בני אדם מחד גיסא ועל היכרות של המדיניות החברתית מאידך גיסא.

## **ג. ציר המערכות המשפיעות**

- ראייה אקולוגית-מערכתית של סביבת הלקוחות;
- פעולות מקצועיות בשיתוף פעולה זו עם זו או עם מערכות המשפיעות על הלקוחות (מערכות משפחתיות, קהילתיות, יישוביות, ארציות);
- מבט על מערכות ארגוניות, מערכות מעצבות מדיניות, מערכות הנוגעות להסדרים, לחוקים ולמיצוי זכויות, ומערכות נותנות שירותים.

## **ד. ציר התפקיד ותפיסת התפקיד: העובד הסוציאלי כמתערב**

- מיומנויות טיפוליות, מיומנויות מערכתיות ומיומנויות להפעלת חוק וסמכות. כל זאת בדגש על היכולות ועל הביצועים של העו"ס בקשריו המקצועיים עם לקוחות ועם מערכות ובשימוש במיומנויות הנדרשות כדי לחולל שינוי במצב הלקוחות;
- מיומנויות של הערכה ומדידת תוצאות. למידה מתמשכת הנובעת מהתנסויות אלה והפצת ידע בקרב עמיתים ואחרים.

## **ה. ציר ההקשר והארגון**

פעולה כחלק מהארגון בהקשרים מגוונים ובקרב ארגונים וגופים ממגזרים שונים ובמשקים מגוונים.

## **ו. ציר המנהיגות המקצועית**

קבלת אחריות ללמידה מקצועית ולהתפתחות מקצועית של אחרים והשפעה על עיצוב הפרופסיה ודמותה בקרב הדורות הבאים.

## **ממד שלבי המעבר במתווה הצמיחה למומחיות**

### **א. אוריינטציה לתפקיד**

קבוצה זו כוללת לומדים בהכשרה שנמצאים בתחנת הצמיחה הראשונה במסלול הקריירה המקצועית שלהם. הרוב המוחלט של הלומדים בקבוצה זו הם אנשים צעירים יחסית בטווח הגילים 20-40 שנה ובעלי ותק של עד חמש שנים בתפקיד.<sup>7</sup>

7. ממצאים נוספים ראו בפרק "הכשרת עובדים בשירותים הרווחה" בסקירת השירותים החברתיים 2011.

## ב. הכשרה לתפקיד

תוכניות מסוג זה הן התחנה השנייה במסלול הלמידה בקריירה של העובד הסוציאלי והן המשך לאוריינטציה לתפקיד שהחלה בשלב הקודם. התוכניות מכשירות את העובד לתפקידו הייעודי, עוסקות בגיבוש הזהות המקצועית לנוכח התפקיד, מקנות ידיעה של החוק וידע בסיסי על אוכלוסיות היעד ומאפשרות התנסות בפרקטיקום לצורך תרגול הלמידה והטמעתה. על פי החוק, במקצועות סמכותיים נרכשות בשלב זה מיומנות בכתיבת תסקיר ומיומנות הופעה בבית המשפט.

הלומדים בתחנת ההכשרה הזאת מנוסים יותר מן הלומדים בתוכניות אוריינטציה ואחוז גבוה יותר מהם הם בעלי תואר שני בעבודה סוציאלית. כמו כן, חלק ניכר מהלומדים עוסקים במקומות עבודתם בתחומים ייעודיים הדורשים הכשרה בסיסית בתחום והם הגיעו לבית הספר כדי להתבסס בתפקידם.

## ג. העמקה בתפקיד והעשרה בכלים ובמתודות

תוכניות מסוג זה מיועדות לעמיתים הלומדים בשלב מתקדם לאחר שעברו הכשרה וצברו ניסיון בעבודה. תחנה זו מאפשרת התבוננות מעמיקה על דפוסי העשייה ורכישת ידע נוסף המותאם להתנסויות בתפקיד. יחידה זו מלווה בפרקטיקום ומאפשרת תרגול של ידע שנצבר וגם חידוד התוכנות שנרכשו לאחר רפלקציה על הניסיון בשדה. תוכניות מסוג זה חושפות את העובד הסוציאלי המנוסה לכלים ולשיטות התערבות מתקדמות. המתודולוגיה של התוכנית מחייבת את המשתתפים להפעיל את השיטות ואת הכלים שרכשו בעבודתם בשדה בהדרכת הצוות המלווה.

יחידת הפיתוח והערכת התוכניות שוקדת על הבניית התחנות ומבחינה בין העמקה בתפקיד לבין תחנות שמכשירות את העובדים לצבירת נקודות למומחיות.

הלומדים שמגיעים לתחנה זו מבוגרים ב-5-6 שנים במוצע מאלה שלומדים בתוכניות אוריינטציה והכשרה לתפקיד. גיל החציון שלהם הוא 42 וכ-60% מהם בני 40 ומעלה. רמת ההשכלה שלהם גבוהה יותר מרמת ההשכלה בקבוצות אחרות, שיעור הלומדים בעלי תואר שני בעבודה סוציאלית הוא יותר מ-40% מן המשתתפים בתוכניות ויש גם לומדים בעלי תואר שלישי. שני שלישים מהלומדים בתוכניות אלו השתתפו בעבר בפעילות בבית הספר בשלבים מוקדמים של ההתפתחות המקצועית שלהם. בקבוצה זו נרשם שיעור גבוה של אנשים שעוסקים בתפקידים ניהוליים ובפיקוח (מנהלים, מרכזים ומפקחים). מחציתם עוסקים בתפקיד יותר מחמש שנים (מהם כרבע – יותר מעשר שנים). הנתונים האלה מורים על התקדמות בקריירה המקצועית ועל מעבר מתפקיד "מטפל" לתפקיד "מרכז", הדורש ידע ומיומנות ייחודיים.

## ד. הטמעת הנלמד וליווי עובדים סוציאליים בשדה

תחום הטמעת הנלמד וליווי בשדה התפתח בבית הספר כמענה לצורכי הלמידה. מנחים מומחים, שמרביתם נמנים עם צוות ההכשרה בבית הספר, מלווים את מערך ההדרכה בשדה. פעולה זו מתועדת ותוצאותיה מוצגות לוועדת ההיגוי של התוכנית. הצוות מלווה בהדרכה על הדרכה באמצעות בית הספר, להשבת עבודתם המקצועית של המנחים.

מאפייני הלומדים בפעילות זו דומים לאלו של הלומדים בסוג ההכשרה "העמקה בתפקיד והעשרה בכלים ובמתודות". הם מבוגרים יותר (גיל החציון – 43 שנה), משכילים יותר (שני שלישים מהם בעלי תואר שני בעבודה סוציאלית) ובעלי ותק בתפקיד בכיר יותר (מחציתם בעלי ותק של יותר מעשר שנים) מן הלומדים בתחנות אוריינטציה לתפקיד והכשרה לתפקיד. ממצא זה צפוי משום ששלבי התפתחות אלו במתווה הצמיחה באים לאחר השלבים הראשוניים של אוריינטציה והכשרה לתפקיד.

תוכניות מסוג זה עומדות לרשות העובד הסוציאלי הלומד ונקראות יחידת הדרכה בשדה. יחידה זו מכוונת לאפשר יישום והטמעה של ידע ושל כלים חדשים שנרכשו במהלך ליווי אישי וקבוצתי. יחידה זו מתמקדת בהעמקת הידע בעת ביצוע התפקיד.

נוסף לתחנות ההתפתחות המקצועית שלעיל ובצד התוכניות של מסלול ההתפתחות המקצועית של העובדים הסוציאליים נערכים **מפגשי למידה** כגון **ימי עיון**, **סדנאות** ועוד. אלו משמשים אמצעי נוסף להעצמת הידע, למפגש עם עמיתים ועם שותפים לתפקיד לצורך הידברות וקידום נושאים או תהליכי פיתוח ידע. מפגשים אלו נערכים לפי הצורך ובהתאם לאמצעים העומדים לרשות בית הספר והשירותים.

## 5.2 תוכניות לדרג סמך-מקצועי, לעובדי מנהלה ולבעלי מקצוע אחרים

בית הספר נענה לאתגר של הכשרת עובדים בעלי תואר במקצועות אחרים שאינם עובדים סוציאליים, והם משתלבים בהובלת תוכניות שהמשרד מפעיל ברחבי הארץ.

בית הספר בונה את תוכניותיו בהתאמה למדיניות המשרד ולדרישותיו המקצועיות מבעלי התפקידים המספקים שירותים למשרד. הלומדים בתוכניות נחשפים למדיניות המשרד, לדרישות ולציפיות של השירותים השונים מן המסגרות המופרטות. באמצעות ההכשרה מוטמעים מדיניות המשרד וסטנדרטים של איכות השירות המקצועי הניתן ללקוחות באמצעות למידה ופיתוח אישי של הסגלים במסגרות ובתוכניות הלוויין.

בשנת התשע"ז נערכו סה"כ 57 תוכניות לדרג סמך-מקצועי לעובדי מנהלה ולמתנדבים, בהן תוכניות בתחום ההסמכה למטפלים באנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, לרכזי תעסוקה, למדריכים ולמטפלים של אנשים עם מוגבלויות, למתנדבי שי"ל, למורים שיקומיים, למדריכי חסות הנוער, לאמהות בית ועוד.



## 6. מערכי תמיכה בלומד ובתהליכי הלמידה

### 6.1 ספריית בית הספר המרכזי

הספרייה המרכזית לעבודה סוציאלית הוקמה בשנת 1934 ושכנה בבית הספר לעבודה סוציאלית של הוועד הלאומי. מאז 2004 הספרייה שוכנת בבית הספר המרכזי להכשרת עובדים לשירותי הרווחה ברמת גן.

באוסף הספרייה יותר מ-47,000 כותרים, במגוון רחב ביותר של נושאים, בתחומי העיסוק של המשרד: אוכלוסיות בסיכון, מסגרות טיפוליות ודרכי התערבות. בספרייה גם אוסף סרטי קולנוע וסרטי תעודה המשמשים להוראה, קלפים טיפוליים ואוסף היסטורי של פרסומי משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים לדורותיו.

**צוות הספרייה:** שלוש ספרניות מקצועיות ומיומנות, במשרה מלאה.

**קהל היעד:** הספרייה משרתת את כל תלמידי ובוגרי בית הספר המרכזי, סגל ההוראה וההדרכה, צוות בית הספר, עובדי משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים וגמלאי המשרד.

**תפקיד הספרייה:** הספרייה נועדה להיות משאב ידידותי ונגיש לעובדים בשירותי הרווחה בבואם לחפש מקורות ותימוכין בספרות מקצועית – נתונים, מידע וכלים לעשייתם בשדה. הספרייה שואפת לסייע גם לקובעי המדיניות ולעובדים בשדה להרחיב את מידת השימוש במקורות מידע.

צוות הספרייה מפתח ומנגיש את אוסף הספרייה, מקיים למען תלמידי בית הספר מפגשי הדרכה לשימוש בספרייה, עורך ומעדכן רשימות ביבליוגרפיה מותאמות לתוכניות ומעדכן את המתעניינים בפריטים חדשים שנוספו לאוסף הספרייה, על פי תחומי התעניינותם.

הספרייה מיידעת את הקוראים אודות פרסומי המשרד והגישה המקוונת אליהם, באמצעות הקטלוג המקוון ושירות העדכונים.

**מאגרי מידע:** הספרייה מציעה גישה לשני מאגרי מידע. בעברית – **מאגר המידע של מכון הנרייטה סאלד** לנתונים ביבליוגרפיים של פרסומים במדעי החברה והרוח, ומאגר של כלי מחקר; ובאנגלית – מאגר המידע **ProQuest Central**, ובו 25,322 כתבי-עת ויותר מ-198,000 עבודות לשם קבלת תואר שני ותואר שלישי. המאגר נגיש בספרייה ובאמצעות קהילות הידע שבאתר משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.

בבסיס עבודת הספרייה – שימור הידע, שיתוף הידע, הנגשת הידע וסיוע בפיתוח ידע.

צוות הספרייה מלווה את תהליך ההכשרה, מאיתור ואיסוף החומרים התאורטיים והכלים הנדרשים לסגל ההוראה, ועד סיוע וליווי של התלמידים באיתור וגיבוש החומרים לכתיבת תוצרי הלמידה. הוא מסייע בעיבוד מאמרים ותדריכים לקראת פרסום והפצה.

הספרייה מסייעות לעובדי המשרד באיתור חומרים מהארץ ומהעולם ומציעות סיוע ותמיכה בכתיבת התורה המקצועית שלהם. כמו כן הן מלוות ומדריכות את התלמידים בניסוח שאלות לעבודות גמר ובאיתור ספרות מקצועית רלוונטית.

הספרייה מרכזת ומציגה את תוצרי הלמידה של בית הספר, ובאמצעות הקטלוג והעדכונים מפיצה את המידע לגביהם לקוראים המתעניינים בתחום. היא משמשת צומת להעברת המלצות מקורא לקורא אודות ספרים מומלצים להתערבויות עם אוכלוסיות המטופלות בשירותי הרווחה.

הספרייה יזמה בנייה של **אוסף היסטורי** ובו היא מרכזת, שומרת ומציגה פרסומים של המשרד לדורותיו. יותר מ-530 פרסומים היסטוריים של המשרד נקלטו עד היום לאוסף הספרייה. קטלוג הספרייה מאפשר איתור הפרסומים באוסף ההיסטורי לפי כל הקטגוריות המקובלות: מחבר, כותר, שירות מפרסם, מילות מפתח ושנת ההוצאה.

### **בשנת הלימודים התשע"ז:**

- התקיימו 67 מפגשי הדרכה למשתמשים חדשים בספרייה;
- 67 רשימות ביבליוגרפיה נערכו ועודכנו;
- 850 תלמידים שאלו ספרים בספרייה;
- 173 עובדי משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים שאלו ספרים בספרייה, גם באמצעות הדואר הפנים-ארגוני;
- 120 מרכזים, מרצים ומדריכים מצוות בית הספר שאלו ספרים בספרייה;
- סה"כ בוצעו 4,662 השאלות והחזרות ספרים בשנה זו;
- נקלטו לאוסף הספרייה 1,733 פריטים חדשים (ספרים, מאמרים, סרטים וקלפים טיפוליים);
- 369 מנויים, מתלמידי בית הספר, צוותו ובוגריו ומעובדי המשרד מקבלים שירותי SDI – עדכון רבעוני על פריטים חדשים בספרייה.

**קטלוג הספרייה** נגיש באתר המשרד, בכתובת:

<http://www.molsa.gov.il/CommunityInfo/Library/Pages/SearchLibrary.aspx>

הביקור בספרייה בתיאום מראש בלבד, בטלפון 03-6114329.

## **6.2 יחידת פיתוח והערכת תוכניות**

מטרת יחידת הפיתוח והערכת התוכניות היא להבטיח את איכות ההוראה ואת התאמת התוכניות למגוון צרכים. מודל הערכה מתבסס על **צורכי בית הספר**, **צורכי השירות המזמין וצורכי הלקוחות החיצוניים** (למשל עמותות).

היחידה חולשת על שני תחומים מרכזיים ומשולבים זה בזה: פיתוח ידע ותוכניות והערכת תוכניות.

## תחום פיתוח תוכניות

- תחום פיתוח תוכניות נמצא בתהליכי הבניה בבית הספר ותחומי אחריותו הם:
- א. סיוע להנהלת בית הספר **בגיבוש מדיניות לשיפור איכות תוכניות הלימודים**;
  - ב. **בניית תוכנית לימוד וביסוס סטנדרטים מנחים לשם כך** – פיתוח מדדי איכות לבחינה ולבנייה של תוכניות. בשנים האחרונות חלק מהתוכניות נבחנו בהתאם לצירים שעוצבו במתווה לנתיבי צמיחה ובהתייחס לדרישות המומחיות. האתגר בעת הזו הוא לגזור מהמתווה מדדים וסטנדרטים מוגדרים יותר שעל פיהם תיבנה תוכנית לימוד ולהחילם על תוכניות רבות יותר;
  - ג. **עדכון תוכניות לימודים קיימות ופיתוח תוכניות חדשות** – בכלל זה הגדרת מטרות, צירים מארגנים ורצף תכנים והיבטים פדגוגיים ופיתוח מודולות גנריות;
  - ד. תמיכה בתכנון ויישום מערכי פיתוח מקצועי לתפקידים שונים לאורך נתיבי הצמיחה למומחיות;
  - ה. סיוע בפיתוח כלים, עזרים ואמצעי הוראה ללמידה חווייתית, אפקטיבית ומשמעותית;
  - ו. תמיכה וייעוץ מקצועי לסגל המרכזים, המרצים והמדריכים ועדכון מאגר המרצים;
  - ז. **כתיבה מקצועית** – סיוע בשיפור הכתיבה המקצועית של הלומדים והמרכזים;
  - ח. **שותפות בתהליכי הערכה מעצבת ומסכמת** – הובלת דיונים על הערכת תוכניות בהתאם למתווה פיתוח והערכה שיסוכם בתחילת כל תוכנית. בדיונים אלה יופק סיכום קצר המציג המלצות מרכזיות שיש להטמיע בפיתוח התוכנית העתידית. המלצות אלה יוצמדו לכל תוכנית לימוד שתוגש לאישור.

## תחום ההערכה

תחום ההערכה הוקם בבית הספר לפני 27 שנים ותחומי אחריותו הם:

- **ריכוז וגיבוש תובנות** על תהליך הלמידה ותוצאותיו באמצעות ניתוח מערכתי של תוכניות הכשרה בתחומים שונים. הממצאים והמסקנות מוצגים בוועדות ההיגוי שבהן משתתפים חברי הנהלת בית הספר, מרכזי התוכניות והמפקחים מהשירותים הרלוונטיים. על סמך הממצאים התקבלו החלטות לשיפור ולייעול תוכניות ההכשרה;
- **מאגר מרצים** – גם בשנת הלימודים התשע"ז נבנה מאגר מרצים, נוסף על שבעה מאגרי מרצים שנבנו בשנים הקודמות. המאגר משמש את כל מרכזי התוכניות, את הנהלת בית הספר ואת הנהלת המשרד בבניית תוכניות חדשות;

- **מאגר תוכניות** ובו מפורטים מאפייני התוכנית השונים (אורך התוכנית, מיקום ההכשרה, מספר לומדים, תאריכי התחלה וסיום, שם המרכז, אישור לגמול השתלמות, סוג האוכלוסייה, סוג התוכנית במתווה, שירות מזמין);
- **איסוף מידע בתחומי הפעילות השונים** של בית הספר בהתאם לפניות מרכזי בית הספר, מנהלי השירותים ועובדי המשרד;
- **מתן מענה אד-הוק בתחומי הפעילות השונים** של בית הספר בהתאם לפניות מרכזי בית הספר, מנהלי השירותים ועובדי המשרד;
- **מערכת הערכת תוכניות** – מפורטת להלן.

בשיתוף הנהלת בית הספר נבנתה **מערכת הערכת תוכניות** המבוססת על חשיבה תוצאתית וכוללת **חמישה** מעגלי הערכה הקשורים זה לזה:

(1) **סקרי צרכים, קבוצות מיקוד** לבדיקת האפיונים הייחודיים של העובדים וצורכיהם בתחומי ההכשרה השונים. בשנת התשע"ז בוצע סקר צרכים בקרב עובדי נוצ"ץ בנושא הכשרות בתחום פגיעות מיניות. עתיד להתבצע בקרוב מיפוי צרכים לקראת קיום הכשרות לסגל המקצועי בתחום המוגבלויות.

(2) **הערכת תוצאות התוכניות (מדידת ביצועים)** במונחים של ביצועי תפקיד, ובהם רכישת ידע ומיומנויות בקורס בהתאם לדרישת התפקיד. כל ציר למידה מתורגם למדדים ביצועיים הנבחנים בשני מועדים: בתחילת התוכנית נעשית הערכת התוצאות המצופות ובסיום התוכנית נעשית הערכת התוצאות בפועל. בשנת הלימודים התשע"ז התבצעה הערכת תוצאות של שמונה תוכניות הכשרה.

(3) **משובים מלוויים של תוכנית ההכשרה** – שני משובים, משוב ביניים (הערכה מעצבת) ומשוב סיום של תוכניות הכשרה (הערכה מסכמת), המבוססים על שלושה מרכיבים להוראה מצטיינת בבית הספר:

**מרכיב קוגניטיבי** – פיתוח וארגון החומר בהתאם למטרות ואסטרטגיות להוראתו;

**מרכיב רגשי** – יחס אישי ויצירת אווירה מזמנת למידה בכיתה;

**מרכיב אפקטיבי** – תרגום פדגוגי של דרישות השירותים לחומר לימוד רלוונטי ויישומי לתפקיד.

בוצעו 165 הערכות (68 הערכות ביניים, 97 הערכות סיום) ל-143 תוכניות.

81% מהתוכניות שהוערכו קיבלו ציונים גבוהים מאוד (מעל 4).

(4) **משוב מרכזים** – המרכזים ממשבים את התוכנית בהיבטים של התנהלות התוכנית ביחס ללומדים, ביחס לשירות המזמין וביחס לתפקודו המקצועי.

(5) **הערכת מעקב** – הערכה בקרב הבוגרים על הטמעת הנלמד בשדה המקצועי, בשיתוף השירות המזמין.

### 6.3 פדגוגיה מתוקשבת

לפני שנים מספר החל גיבוש חזון, הנחות יסוד, טרמינולוגיה ומתווה לפיתוח ולדיגיטציה של מערך ההכשרה לעובדים סוציאליים אשר מטרתו פיתוח מקצועי אישי ועצמאי, מותאם לאורך הקריירה המקצועית בכל מקום ובכל זמן, מבוסס תשתית נתונים, המשלב חיסכון במשאבים בטווח הארוך.

את המהלך מוביל משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים באמצעות בית הספר ושותפים ממשרדים נוספים, אגב שיתוף פעולה עם גורמים חיצוניים ולמידה משותפת.

המהלך כולל התייחסות ובחינה של תפיסות, מדיניות, מנגנונים, שיטות לימוד ושיטות הערכה ותגמול.

בשנת הלימודים התשע"ד נעשו כמה מהלכים לקידום הפדגוגיה המתוקשבת. לאחר שגובשה ארכיטקטורת החזון החלה פעילות בכמה מרכיבים בחזון:

למידה מקוונת – בוצע פיילוט של הפקת יחידות מקוונות. במהלך הפיילוט גובשו קריטריונים לבחירת יחידות, נבנה תהליך לביצוע כולל תבניות עבודה והופקו לקחים. הושלמה הפקתן של שתי יחידות – בנושאים מיצוי זכויות ואלימות במשפחה. כמו כן נמצאות בתהליך עבודה 12 יחידות נוספות בנושאים עו"ס משפחה, שיתוף ושותפויות, צעירים וצעירות, שירותי קהילה, מיניות ועוד. כל נושא נבחר ומתוכנן בשיתוף עם השירות הרלוונטי במשרד.

אתר מלווה קורס – בוצע פיילוט בן כמה חודשים של ניהול קורס בבית הספר בתחום האלימות על בסיס פלטפורמה זמנית. הפיילוט אפשר למידה של צורכי בית הספר בניהול הקורסים והגדרת אפיון. בימים אלה האפיון מתוקף ונבחן אל מול פלטפורמת האדקס שנבחרה כפלטפורמה מובילה במשרדי הממשלה. בית הספר מקיים ועדות היגוי וביצוע עיתיות אשר מלוות את הפעילויות השונות בתהליך.

### 6.4 מיזם ויקיפדיה

בשנים האחרונות גבר משקלה של ויקיפדיה כמאגר ידע מרכזי ובעל השפעה לשירות הקהל הרחב. למעשה, קיום ערך בוויקיפדיה כיום מבטיח את הופעתו המיידית בחיפוש באינטרנט ועשוי להשפיע באופן ניכר על אופן הופעתו בתקשורת.

מאמרו של דני וקס, עובד סוציאלי וויקיפד פעיל, שנכתב בקורס חוכמת המעשה (2010), מציג תמונת מצב עגומה לגבי רמת כיסוי תחום העבודה הסוציאלית בוויקיפדיה העברית. בוויקיפדיה העברית קיים באופן מובהק מיעוט של עורכים מתנדבים המבינים בתחומי העבודה הסוציאלית והרווחה. בהיעדר מתנדבים הכותבים בתחום יש חוסר משמעותי בערכים העוסקים בתחומים אלו וגם הערכים שנכתבו עד היום אינם מעודכנים ברובם ואינם נערכים עריכה מחודשת. החוסר הקיים משפיע ומשליך על הדרך שבה נתפסת העבודה הסוציאלית ועל דימויה בציבור הרחב.

בית הספר הוא זירה ייחודית שבה נוצר ידע לפעולה מתוך מפגש של עובדים מכל תחומי הרווחה בשדה, נציגי שירותים ומומחי תוכן מתחום האקדמיה ומטה המשרד. אופיו המיוחד של בית הספר מאפשר מיזם כתיבה זה מאחר שפעילות בית הספר כולה תואמת את עקרון מיקור ההמונים. נוסף על כך, הנושא מתכתב עם מיזמים עכשוויים (למשל "ישראל דיגיטלית"). את מיזם הכתיבה מובילה ומרכזת מטעם בית הספר אפרת הרמל-סער.

בחסות המיזם נערך השנה פילוט ראשוני בשני קורסי הכשרה לעובדים סוציאליים לסדרי דין בריכוזה של אשרה רוזנפלד, והוא כלל את השלבים הבאים:

- (1) הצגת המיזם למטה שירות פרט ומשפחה – צוות הפיקוח הארצי;
- (2) גיבוש רשימת מושגים מתחום סדרי דין;
- (3) עריכת מפגש הכנה על ויקיפדיה לתלמידי שני הקורסים וגיוסם למיזם;
- (4) חלוקה לקבוצות עבודה, בחירת מושג או ערך מתוך הרשימה, בחינת מצב הידע הקיים וגיבוש ראשי פרקים;
- (5) סדנת עריכה בוויקיפדיה בהנחיית דני וקס ומתנדבים מעמותת ויקימדיה ישראל;
- (6) עבודה על הערכים בפורמט דפי טיוטה בוויקיפדיה;
- (7) הצגת הערכים במפגשי סיום קורס בנוכחות הפיקוח.

בסך הכול נכתבו **20 ערכים** ורובם יעלו לוויקיפדיה לאחר עריכה ואישור המטה.

## 6.5 פיתוח ההון האנושי וקידום ההוראה

בסגל ההוראה בבית הספר היו בשנת הלימודים התשע"ז 85 מרכזים (מרכזי תוכניות ונושאים ומפתחי ידע) וכ-700 מרצים ומנחים. דרישות הקבלה לסגל ההוראה של בית הספר הן בין השאר:

- מומחיות בתחום התוכן;
- גיבוי אקדמי בתחום הידע;
- בקיאות בפרקטיקה (ידע וניסיון בתחום מומחיותו בשדה);
- מיומנויות להוראה ולהדרכה בתחום המקצועי;
- יכולת לעבוד עם פרטים, קבוצות וגורמים מקצועיים מהמשרד ומחוצה לו;
- מתן דוגמה אישית מבחינה מקצועית ומודל להזדהות;
- יכולת של הובלה ומנהיגות;
- איכויות אנושיות, ערכיות, אתיות ושירותיות;
- יכולות גבוהות של תקשורת בין-אישית ושל עבודה עם אוכלוסיות מגוונות;
- מסוגלות להבניית תוכניות הכשרה בראייה תוצאתית, לפיתוח ידע ולהובלת התוכניות;

הדינמיות בהרכב הצוות מחייבת השקעה מתמדת בפיתוחו. זאת כחלק מתפיסת היסוד של בית הספר המשמש בית מקצועי ללומדים ולמלמדים בו. השנה הוגדרה משרה בבית הספר האמונה על פיתוח ההון האנושי וקידום ההוראה. עיקר תפקידיה הם:

- פיתוח, הטמעה והקניה של ידע, ערכים ומיומנויות הוראה חדשניות;
- מנגנון לגיוס, לקליטה, לפיתוח, לליווי מקצועי ולשימור כוח אדם מומחה;
- מיסוד הגדרות תפקיד לסגל ההוראה ולסגל המנהלי;
- מיפוי עובדים ותחומי דעת;
- ליווי מקצועי לקראת ועדות היגוי וועדות תוכניות וטרם פרסומן;
- ליווי מקצועי בתכנון מטלות ממוקדות מטרה;
- הטמעת הסטנדרטים המנחים ומנגנון מבני להבניית תוכניות ומדידת הביצועים בקרב המרכזים;
- הכשרות והדרכות בשימושי מחשב, פדגוגיה מתוקשבת, חשיבה תוצאתית, אסטרטגיות הוראה חדשניות ועוד.

## 7. אתגרים לשנת התשע"ח

כאמור לעיל, המפגש בבית הספר משמעותי ביותר לפיתוח זהות מקצועית, להתמודדות עם לבטים מקצועיים ואישיים של העובד וכן להסתגלות לחיי עבודה. בית הספר מקדיש מאמצים ומשאבים לפיתוח מרחב למידה תומך, מאפשר ובטוח, לרבות יחס אישי ואתגר לימודי וחשיפה לידע חדש, כלים ומיומנויות מלווים בפרקטיקום, מתוך שאיפה לחזק את הבחירה במקצוע ובתפקיד – תכנון קריירה ומומחיות בתחום.

בית הספר ממשיך לקיים שיח עם הנהלת המשרד בשאיפה לתת מענה לצורכי פיתוח המשאב האנושי המטפל ומתערב באוכלוסיות ובמערכות שעליהן מופקד המשרד.

קידום תוכניות לשנת הלימודים התשע"ח ואילך מתבסס על מיצוי של הישגים והצלחות, אתגרים ותובנות משנת הלימודים התשע"ז:

- היערכות בית הספר לנוכח שינויים במבנה המשרד (כגון הקמת מנהלות ואגפים, הגדרת תפקידי מטה-מחוז, צירוף משרד העבודה ועוד);
- הבניית ההכשרות בראי המומחיות בעבודה סוציאלית ואחריות על ניהול הקריירה של העובדים;
- הסדרת ההקצאה של משאבי ההכשרה ע"י האגפים והשירותים;
- ניהול הידע (המקצועי והמנהלי) ושימורו במשרד באמצעות בית הספר.

