

מדינת ישראל

משרד האוצר - החשב הכללי

תאריך: כ"ט בכסלו התשע"ח

17/12/17

סימוכין: 254507

סיכום ישיבת ועדת פטור ממכרז מיום 17/12/17

משתתפים:

מר יובל רוז, סגן בכיר לחשב הכללי, חבר וועדה
גבי מירב קדם, סגנית בכירה לחשב הכללי, חברת וועדה
עו"ד אביעד נימקובסקי, יועץ משפטי, הלשכה המשפטית

הנושא: משרד הרווחה

החלטת ועדת המכרזים מיום 21/11/17

נתקבל בוועדת הפטור ביום 22/11/17

השלמות מיום 30/11/17

בקשה מס': 607151

בקשה לאישור החלטת ועדת המכרזים להרחבת ההתקשרות עם **אשלים**, להרחבת ההיקף של הסכם המסגרת שנחתם בין המשרד לבין **אשלים**, לצורך ביצוע פרויקטים בכלל משרדי הממשלה, לתקופה שמיום 21/11/17 ועד ליום 31/12/18, על פי תקנה 3(4)(ב) לתקנות חובת המכרזים, התשנ"ג – 1993 (להלן – תקנות חובת המכרזים).

היקף ההתקשרות המבוקש/המאושר:

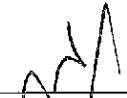
24,737,269 ₪ כולל מע"מ

החלטת הוועדה: ממליצים בפני החשב הכללי על מתן פטור מחובת מכרז להתקשרות עם **אשלים**, על פי תקנה 3(4)(ב) לתקנות חובת המכרזים, לתקופה שמיום 17/12/17 ועד ליום 31/12/18.

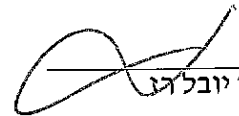
הערות ונימוקים:

1. הועברה לבדיקתנו ולהמלצתנו בקשה של משרד הרווחה להרחבת התקשרות הפטור עם **אשלים** לצורך הרחבת ההיקף של הסכם המסגרת שנחתם בין המשרד לבין **אשלים**, לצורך ביצוע פרויקטים בכלל משרדי הממשלה. כפי שפורט בנספח א' לפרוטוקול ועדת המכרזים מיום 21/11/17 (מצ"ב).
2. מאז שנת 1998, המשרד התקשר עם **אשלים** באמצעות הסכמים שנחתמו בכל פעם לתקופה של מספר שנים. כך, ועדת הפטור המרכזית אישרה את ההתקשרות בהיקף של כ-146 מלש"ח עבור התקופה שמיום 10.07.11 ועד ליום 31.12.15, על פי תקנה 3(18) בתח"מ.
3. ביום 21.02.16 אישרה ועדת הפטור בחשכ"ל את ההתקשרות עם **אשלים** בהיקף של 155,069,524 ₪ עבור התקופה שמיום 21.02.16 ועד ליום 31.12.20, על פי תקנה 3(18) בתח"מ.
4. ועדת המכרזים המשרדית מיום 27.09.17 אישרה את ההתקשרות עם **אשלים** בהיקף של 32,419,169 ₪, עבור התקופה שמיום 27.09.17 ועד ליום 31.12.20 (כחלק מהסכם המסגרת האמור בסעיף 3.2 לעיל), כאשר מתוכם חלקו של המשרד עומד על 16,209,585.
5. **אשלים** היא שותפות של ממשלת ישראל וגיוינט ישראל, שמטרתה קידום ופיתוח פרויקטים עבור ילדים ובני נוער אשר נמצאים במצבי סיכון, אשר נמצאים תחת השגחת הרווחה, ועוד. בהתאם לקבוע בהוראת התכ"ם 7.8.8 ההתקשרות עם **אשלים** מתבצעת באופן מרכזי, כאשר המשרד משמש גורם שמתכלל את הפעילות של כלל משרדי ממשלה מול **אשלים**. כך, ההתקשרויות של משרדי הממשלה האחרים עם **אשלים** מבוצעות בפועל על ידי המשרד, באמצעות הסכם מסגרת.
6. הרחבת ההתקשרות עם **אשלים** נועדה לצורך פיתוח והטמעה של תכניות אשר נכללות כבר בהסכם המסגרת, כחלק מתוכנית העבודה של יחידות מקצועיות שונות במספר משרדים שונים – כל יחידה מן הזווית שבה היא מטפלת בילדים ובבני נוער.
7. לצד כל אחת מן התכניות שאשלים מפתחת יחד עם המשרדים, מתבצע גם מתקר מלווה (מתקיים הליך מכרזי לבחירה של הגוף המעריך). בהמשך לכך, תכניות אשר נמצאות מוצלחות מוטמעות כחלק מהשירותים במשרדים השונים.

8. כל תכנית המפותחת באשלים מאושרת בוועד המנהל של אשלים, כאשר מחצית מהחברים בו הם נציגים ממושרדי הממשלה השונים. אישור התכניות בפועל נעשה בשני שלבים: כל פרויקט חדש נדרש לקבל אישור עקרוני מאת הוועד המנהל, עבור כל תקופת הפרויקט לרבות תקופות האופציות. לאחר סיום מועד ההתקשרות המקורי, ככל שהמשרד מבקש לממש את זכות הברירה, הוועד המנהל נדרש לאשר את תכנית העבודה השנתית.
9. בהוראת התכ"ס 7.8.8 נקבע כי ככל שהמשרד מבקש להרחיב את ההתקשרות עם אשלים, יש לוודא כי חלקו של המשרד לאחר ההרחבה לא יעלה על 75% מתוך ערך ההתקשרות הכולל בהסכם המסגרת. ההרחבה המבוקשת בפנייה זו עומדת בתנאי זה.
10. המשך ההתקשרות הינו בתנאים מיטביים להתקשרות הראשונה.
11. גב' ימימה שוורץ, רפרנטית משרדים חברתיים, בחוות דעתה מיום 30 בנובמבר 2017, ממליץ לאשר את ההתקשרות, באישור גב' מירב קדם, סגנית בכירה לחשב הכללי, האחראית על המשרד.

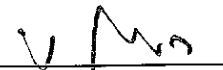

 עו"ד אביעזר
 נימקובסקא


 גב' מירב קדם


 מר יובלג

אישור החשב הכללי:

אני מאשר את התקשרות המשך בפטור מחובת מכרז, לפי תקנה 3(4)(ב)(3) לתקנות חובת המכרזים, וזאת בכפוף לאמור לעיל בהחלטת ועדת הפטור.


 מר רוני הזקיהו

19/12/17
 תאריך

פרסיוקו מיום דאס 11.11.17 אט דאס 76/76
 (תאסר אט 56)

1. ספר א

תקציב הרחבות ב-ש"ח 10/2017 - 12/2018				
שם הפרויקט	איש צוות	מחלקה	תחום	כספי הגדלת הפרויקט הבסיסי דרך אשלים ב-ש"ח
חורח גבראות	נועה בן דוד	משרד החינוך	אשלים	812,390
מפגרות תחילה	טובה בן דוד	משרד החינוך	אשלים	3,514,327
בית קבוע לילד - התחנך המקביל	שרה ויז	משרד החינוך	אשלים	1,286,994
נקודת מסדה ומסדה וצוות לעורכי בסיס	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	99,000
מסל	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	580,000
יצירת לעתיד כמות	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	1,231,250
מסליל מרחב	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	80,198
מסל (מסל)	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	437,224
התמקדות בכפר ונער	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	99,866
ש צל כמות	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	700,000
בני משפט קהילתיים	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	2,787,336
מסדה למסדה יע, תורה ופרקטיקה	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	311,000
מסדה עם משפחה החיה בעונו או	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	97,500
מסדה עם ילדים בעונו סיפון בבית	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	951,878
מסדה עם ילדים בעונו סיפון בבית	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	600,000
מסדה עם ילדים בעונו סיפון בבית	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	891,488
מסדה עם ילדים בעונו סיפון בבית	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	320,000
מסדה עם ילדים בעונו סיפון בבית	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	118,000
מסדה עם ילדים בעונו סיפון בבית	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	400,000
מסדה עם ילדים בעונו סיפון בבית	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	1,273,438
מסדה עם ילדים בעונו סיפון בבית	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	750,000
מסדה עם ילדים בעונו סיפון בבית	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	750,000
מסדה עם ילדים בעונו סיפון בבית	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	800,000
מסדה עם ילדים בעונו סיפון בבית	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	191,180
מסדה עם ילדים בעונו סיפון בבית	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	2,500,000
מסדה עם ילדים בעונו סיפון בבית	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	92,025
מסדה עם ילדים בעונו סיפון בבית	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	360,000
מסדה עם ילדים בעונו סיפון בבית	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	170,000
מסדה עם ילדים בעונו סיפון בבית	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	1,683,221
מסדה עם ילדים בעונו סיפון בבית	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	161,421
מסדה עם ילדים בעונו סיפון בבית	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	138,750
מסדה עם ילדים בעונו סיפון בבית	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	1,600,000
מסדה עם ילדים בעונו סיפון בבית	חנה ברוך	משרד החינוך	אשלים	24,737,269

משרד החינוך
 מנהל מחלקת
 אשלים

כ"ד חשון תשע"ח
5 בנובמבר 2017

ועד מנהל אשלים פרוטוקול ישיבה מס' 112 13 בנובמבר 2017

נוכחים:

גב' גילה נגור, משנה למנכ"ל, משרד החינוך;
גב' אורנה ורקוביץקי, סמנכ"ל גמלאות, המוסד לביטוח לאומי;
גב' איריס פלורנטין, ראש מנהל שירותים אישיים וחברתיים, משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים;
גב' חנה שדמן, מנהלת אגף שפ", משרד החינוך;
ד"ר סיגל שלח, מנכ"לית ת"ת ומשנה למנכ"ל ג'וינט ישראל;
פרופ' מייקל הרטל, מנהל מאיירס - ג'וינט - מכון ברוקדייל;
פרופ' ג'ק חביב, מנהל לשעבר של מאיירס - ג'וינט - מכון ברוקדייל;
ד"ר רמי סולימני, מנכ"ל אשלים;
גב' חור מיפלד, מנהלת משאבי אנוש, ג'וינט ישראל;
גב' מרים כהן-נבות, מנהלת מרכז אנגלברג לילדים ולנוער, מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל;
עו"ד אירית זרמון-עזרא, יועצת משפטיות, ג'וינט ישראל;
רו"ח איתמר בן חור, סמנכ"ל כספים, אשלים;

אורחים:

יואב בוקעי, מנהל היחידה לילדים, מער וצעירים, אשלים;
נועה בן דוד, מנהלת היחידה לגילה רר, אשלים;
שמואל ילמה, מנהל היחידה לקהילה ומשפחה, אשלים;
ד"ר פלורה מור, מנהלת תחום התערבויות בחינוך, אשלים;
דניאל קרני, עוזר מנכ"ל ומנהל פיתוח ידע במטה, אשלים;

נעדר:

גב' אלון אלול, סמנכ"לית בכירה ראש מינהל סיוע לבתי משפט ותקון, משרד העבודה, הרווחה והשירותים
החברתיים;

גב' יעל אגמון, רכזת רווחה, ביטוח לאומי וקליטה, אגף התקציבים, משרד האוצר;
ד"ר הדד ירדני, מנהלת המחלקה להתפתחות הילד ושקטמו, מינהל הרפואה, משרד הבריאות;
מר נעם ויצנר, יועץ בכיר למנכ"ל, משרד הבריאות;
מר אבי ברף, חשב בכיר, משרד הרווחה והשירותים החברתיים;
גב' חיה שושני, חשבת זרוע העבודה, משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים;
מר חנו פריצקי, מנהל אגף בכיר לתקצוב וכלכלה, משרד הרווחה והשירותים החברתיים;
מר דעון שלום, סמנכ"ל בכיר, האגף לשירותי הטיפול באדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית;
פרופ' יוסי תמיר, מנכ"ל ג'וינט ישראל;
מר חיים פקטור, סמנכ"ל ג'וינט ישראל;

על סדר היום:

1. אישור פרוטוקול מס' 111.
2. דיווח יו"ר.
3. דיווח מנכ"ל.
4. פרידה מפחפי ג'ק תביב.
5. תוכנית עבודה ותקציב 2018 - דיון ואישור.
6. אישור פרויקטים:
יחידת ילדים, מער וצעירים
מדריכים מומחים לפיתוח רווחת ומסוגלות צוותי התינוך.

דיון

ד"ר סיגל שלח:

היום, אני ממלאה מקום של פרופ' יוסי תמיר כיו"ר וועד המנהל של אשלים. פרופ' תמיר נמצא בסיוור לימודי באנגליה, לקראת פתיחת הקמפוס של מרכז הידע של הג'וינט. הארגון החליט להשקיע בלמיזה על התפיסות החדשניות בתחום על-מנת לזהות את המרכיבים הרלוונטיים לנו ולעבודה שלנו, ולהטמיע אותם בתפיסת העבודה של הארגון.

1. אישור פרוטוקול מס' 111

החלטה: פרוטוקול מס' 111 אושר.

2. דיווח יו"ר

ד"ר סיגל שלח:

לפני חודש היינו בישיבת הבורד בניו יורק. אתם יודעים שלוועד המנהל יש תמונת ראי כזו בתוך הישיבות של הבורד – וועדה המייעצת של אשלים. בשנה שנתיים האחרונות, גובשה שם קבוצת עבודה פרו אקטיבית ששואלת שאלות, שהיו"רים שלה פעילים ומייצגים את אשלים. זו התפתחות מבורכת שלא הייתה כמותה לפני 4-5 שנים. החברים של הוועדה שם מבקשים להיות יותר אקטיביים, ולמעשה זהו עוד גוף בארגון שבדק ועוקב. אני חייבת להודות שהיו ישיבות טובות בבורד.

השנה, הבורד היה בסימן ה-change makers. ראינו נציגים מ-3 אגפים שהציגו את העבודה שלהם. את אשלים ייצג בכבוד שלומי כהן, רותם פיליפס היה שם מטעם מסד נכויות וסוזאן חסן מתב"ת. בהתרגשות אני אומרת לכם שזו הייתה גאווה לראות את האנשים המוכשרים שלנו מציגים בפני פורום מכובד זה. הבורד הקרוב הוא בורד מיוחד משום שהוא מתקיים בארץ בחודש פברואר קרוב. יותר פרטים על ישיבות הבורד בארץ, תקבלו בהמשך.

בתקופת האחרונה, הצטרפו אלינו כמה אנשים חדשים מוכרים:

1. גבי אורנה ורקוביץקי, סמנכ"ל גמלאות, המוסד לביטוח לאומי
2. פרופ' מייקל הרטל, מנהל מאיירס - ג'וינט - מכון ברוקדייל;
3. גבי אלין אלול, סמנכ"לית בכירה ראש מינהל סיוע לבתי משפט ותקון, משרד העבודה, הרווחה והשירותים התברתיים.

ד"ר רמי סולימני:

אני רוצה לציין שאלין לא יכלה להגיע היום לישיבה. פגשתי אותה אתמול לפגישת עבודה כדי לתת לה תמונת המצב של העבודה באשלים. יש סיכומים אתה ואשמח לשתף בהמשך.

3. דיון ואישור של תכניות עבודה ותקציב לשנת 2018

ד"ר רמי סולימני:

התכנית האסטרטגית החמש שנתית לקחה אותנו למקום אחר – אגב, לא בהכרח יותר קל. אבל לפי מה שאפשר לראות ולהבין מהמספרים – רואים כאן את היציבות, במיוחד לאור הבקשה של הוועד המנהל לפני כמה שנים להפחית במס' תכניות מדי שנה. אנחנו עומדים בזה. אתם יכולים לראות שיש האצה של תכניות שהסתיימו (10), אך שוב – ממוצע התכניות שלנו נשמר. הגידול התקציבי נובע מצד אחד מהסיום של תכניות 'מוטב יחדיו' ואחד, ומצד שני מהכניסה של יתד ועוד תכניות שיש להם פריסה ברמה הארצית (בתי משפט, איכות החינוך ועוד...).

מה שמחזק את האמירה הזו היא הירידה לכאורה של תכניות תשתית. רואים שמבחינת המספרים יש פחות תכניות תשתית, אך אם תסתכלו על חלקן בתקציב תראו שהשפעתן דווקא הולכת וגדלה. לגבי תכניות מדף – המשמעות היא שפשוט מדובר בתכניות, קטנות וממוקדות – שיש להן פחות המשכיות וביקוש בקרב השותפים. באשר לעבודה עם המשרדים – ראו את המקום של משרד הבריאות: המשרד נמצא אתנו בתכניות משותפות עם הרבה משרדים ובעלי עניין אחרים, אך אין לו כרגע תכניות באשלים בהן הוא הגורם המוביל. עם זאת, מוטב לציין שישנם מהלכים עם המשרד בהקשר של פיתוחים במרחב הבדואי בדרום בתחום גילי הינקות. נקודה חשובה נוספת – אתם רואים את הנתח הגדול של שמשרד החינוך. לידו, משרד הרווחה מצטיין בהובלה משותפת עם משרדים אחרים. הוא מעורב בכמעט כל המהלכים הבין משרדיים והאחוזים שלו גבוהים. לגבי ה-DNA – התכניות שלנו מתחלקות כמעט שווה בשווה לשליש בפיתוח, שלישי ביישום ושליש בהטמעה. רוצה לשתף אתכם שחידדנו את החלוקה של התכניות בשלבי ה-N לתכניות שקיבלו אישור של הוועד המנהל ויצאו לדרך מהלך השנה האחרונה (מה שמופיע כשקף כ-Dn), ותכניות בשלות יותר מבחינת היישום (N רגיל).

פרופ' מייקל הרטל:

יש לי שאלה: מה היעד שלכם מבחינת החלוקה של השלבים?

ד"ר רמי סולימני:

אנחנו שואפים להיות בדיוק במצב שאנחנו נמצאים כיום – התפלגות שווה בין שלבי ה-DNA. לגבי 10 התכניות שהסתיימו – את הפירוט תוכלו לראות בנייר המודפס שחילקנו לכם. מה שהשוב לומר כאן הוא שיש לנו מגוון ערוצי הטמעה, וכן – שיש 3 תכניות שהופסקו מסיבה כזו או אחרת. מה שהשוב לזכור הוא שמתוך 14 תכניות בפיתוח, 5 אושרו במסגרת תכנית עבודה ו-3 מחוץ למסגרת של תכנית עבודה. מה קרה ל-9 תכניות האחרות בפיתוח? 3 ירדו מסדר היום, 5 ממשיכות לעוד שנה של פיתוח ו-1 פועלת באמצעות תרומות.

ד"ר סיגל שלח:

מה שיפה בשקף הזה של תכניות בפיתוח הוא שמבנה העבודה באשלים מאפשר פיתוח תכניות מחוץ לתכנית עבודה. זו גמישות מבורכת של גוף פיתוח. במיוחד, לאור העובדה שהמשרדים מתכננים בד"כ 5 שנים קדימה.

ד"ר רמי סולימני:

אנו במציאות של שינוי. אני לא יכול להתחייב ולומר לכם מה יהיה בשנה הבאה. אנחנו לוקחים סיכונים, וזה מה שאמרנו בכנות ובישור לחברי הבורד בניו יורק.

חשוב לי לשתף אתכם גם בתהליך קבלת ההחלטות שמלווה אותנו בשלב ה-0 המוקדם. יש לנו תנאי סף בבחינה המוקדמת של הרעיונות לפיתוח, אח"כ יש קריטריונים תומכי החלטה ולבסוף התאמה לערוצי הפעולה. משם, עוברים למודל לוגי ובונים תכנית עבודה וכך נוצרת תכנית שמובאת לאישור בוועד המנהל.

מה שמיוחד ביעדים האסטרטגיים שלנו – הוא שהם פשוטים מאוד ונוגעים לרצף הגילאים, נושאים ואוכלוסיות היעד.

גילה נגר:
יש למילה מוכנות לכיתה א' קונטציות מצומצמות, טכניות מדי.

ד"ר רמי סולימני:
באשר להערתך, בנינו כורת שלמה של מדדי הצלחה וביטוי הצלחה עבור כל יעד ויעד. לגבי ההתפלגות של התכניות שלנו לפי יעדים – אני רוצה רק לומר שתכניות לגיל הרך מופיעים גם ביעד הראשון (מוכנות לכיתה א') וגם ביעד הרביעי (חוסן משפחתי וקהילתי). מבחינת חלוקה של התכניות לפי ערוצי פעולה (פיתוח מענים ושירותים, הובלת תהליכי עבודה בין מגזרים, הנחלה של ידע ופרקטיקות מוצלחות) – אתם רואים שהשדרה המרכזית של העבודה באשלים היא בפיתוח תכניות עם הממשלה (78%). והיא תמיד תישאר כזו. כ-14% מהוות התכניות להנחלת הידע ו-BP, ועוד 8% תכניות ע"ב CI (קולקטיב אימפקט).

איתמר בן חוב:
אחוזי ביצוע של אשלים מאוד גבוהים – מגיעים ל-98%. בכלל, בשנים אחרונות אנו נמצאים בבשלות מאוד גבוהה של תכניות, ולכן אחוז הניצול מאוד גבוה. בסעיף המנהלה לכאורה – יש תריגה. אבל עד סוף השנה זה יתאזן. זה קשור לארמנה ולעוד כמה דברים שאנו מטפלים בהם.

פרופ' מייקל הרטל:
מהו מענק מנכ"ל?

איתמר בן חוב:
למנכ"ל אשלים יש אפשרות להקצות משאבים וכסף לטובת פעילות מסוימת במסגרת תכנית מאושרת. כמו שאתם רואים, מהמנכ"ל שלנו לא רץ לנצל את התקציב הזה.

לגבי הגידול של תקציב: אנחנו מדברים על אותה מגמה – אנו נמצאים בבשלות של התכניות וגם יש תכניות תשתית גדולות שדורשות תקציב יותר גדול. לכן התקציב ל-2017 הוא 46.5 מלש"ח. תראו למשל שלגיל הרך יש תקציבים גדולים. אחת הסיבות לכך הוא הסהלך שאנו עושים עם משרד הרווחה וה-OECD. וגם יש הרחבות של הממשלה במס' תכניות קיימות. לפי הצפי שלנו, גם בשנה הבאה נעמוד דומה (הצפי ל-2018: 51.2 מלש"ח).

ד"ר סיגל שלח:
שאלות, הצעות...

פרופ' מייקל הרטל:
אני חוזר לתפיסה של החלוקה של התכניות לפי שיעור הימצאות לפי DNA – האם יש תפיסה ג'וינטיבית? האם מתקיים שיח ג'וינטיבנושא?

ד"ר רמי סולימני:
יש שיחה שמתחילה עם המנכ"ל החדש, דיוויד שויר, שדורש הסברים מפורטים מכל אגף בבניין.

ד"ר סיגל שלח:
צריך להגיד בכנות, שלא מתקיים כזה שיח. וגם, אין מדיניות לגבי כמה תכניות כדאי להציב בכל שלב ושלב. כל הנושא של העבודה לפי מודל ה-DNA התפתח בשנתיים האחרונות. זה נכון שכולנו עבדנו לפי ההגיון של ה-DNA הרבה שנים, אבל הזרקור על המתודולוגיה, על ההמשגה והשיפורים שהוכנסו התחילו לפני כמה שנים. אני יכולה לספר למשל, ששוקי ארליך (חבר בבורד של הג'וינט) כשראה את החלוקה והתקציבים – אמר שבהיטק מקובל ש-20% מהתכניות יימצא בשלב הפיתוח ו-80% נוספים ביישום ובהטמעה.

פרופ' מייקל הרטל:
האם זה אומר שיש לנו חלוקה שווה בין שלבי DNA – אז בממוצע אין נפלג האם לא אמור להיות משפך – הכי הרבה בפיתוח, פחות ביישום ומעט בהטמעה?

ד"ר סיגל שלח:
עקרונית אתה צודק. אבל זה אחרת בגיונו. כביכול לא חאים "נפלג" כי הקפדנות היא יתרה בכניסה ובשלבים המוקדמים. הסיבה השנייה – בד"כ ברוב התכניות לוקחים פיילוט והוא עובר שינויים, ועד שהוא מגיע להטמעה הוא בכלל לא אותו דבר מה שהחל.

ד"ר סיגל שלח:
שיעור ביצוע של 98% - נראה מעולה... איך הגעתם אליו? בכל זאת – מה השיטה? מתכנים על 100% או 130% - איך זה קורה?

איריס פלורנטין:
זה נטוע בשותפות. השיח הוא שכולם לוקחים אחריות. יש הסכמה בחדרי הדרים שלא מפתחים דברים חדשים שלא צריך.

ד"ר רמי סולימני:
מנגנוני העבודה שבנינו עם המשרדים עושים את הסינון הנוסף. יש נפל (ראיתם את התכניות שירדו מסדר הפיתוח ושהופסקו בשלב המאוחר יותר – זה לא מעט) אבל הוא קורה מוקדם מאוד. עד שהמשרד לא מאשר, זה לא קורה. אנחנו לא לבד במשחק. בשנים האחרונות ממש פיתחנו אדיקות לגבי תהליך ה-D. וכאן אני רוצה לומר משהו אישי – הזקטורט שלי עסק בתהליכי השינוי והפיתוח... אז קראנו למתודולוגיה שלנו III (Initiation, Implementation, Instrumentalization) – זו הייתה התורה. מה שגיליתי בזקטורט שלי הוא שאנשים לרוב מדלגים מעל לשלב ה-D. היום התפתחנו – משקיעים המון בשלב ה-D. זה כבר שלב ממש משמעותי. דוגמא – בבתי משפט קהילתיים הפיתוח נמשך 3 שנים.

גילה גר:
זו משמעות של להכניס תרבות של תכנון לטווח ארוך. אנו במשרד חושבים על תכנית ורצים לביצוע. זה לא בסדר. היום היה אצלנו מבקר המדינה – ואחת הביקורות שהייתה לו דיברה על כך שאין לנו מספיק תכנון – שאנו רצים לביצוע ללא למידה ותכנון. אבל אני חייבת לומר, באתגרים – היה תהליך מאוד ארוך של למידת עומק – גם קיבלנו ראייה מערכתית – מה שבד"כ אין את הפסק זמן הזה... תהליך זה מאוד חשוב ואני מברכת על זה.

חנה שדמי:
יש גם ערך רב לתכנון תוך כדי ביצוע. למידה תוך כדי.

ד"ר רמי סולימני:
נכון. זה מה שאנו מכנים Learning by doing.

איתמר בן חור:
פעם היה לוקח 7 חודשים לצאת לתכנית אחרי אישורה בוועד מנהל. אז קיצרנו את זה. ועוד משהו – 98% זה ממוצע. בתכניות חדשות קשה לנו יותר לקלוט, אבל בוותיקות זה קל יותר וזה קורה.

החלטה: אישור תכנית עבודה ותקציב ל-2018.

5. אישור פרויקטים: יחידת ילדים, נוער וצעירים - מדריכים מומחים לפיתוח רווחת ומסוגלות צוותי החינוך

חנה שדמי:

התכנית עוסקת בשני משתנים שבונים את המושג ההון אנושי: גם מסוגלות מורים לקדם תלמידים וגם להסתכל עליהם ממקום של התפתחות שלהם והרווחה שלהם. כדי ליצור הוראה מיטבית המקדמת את הילדים במצבי סיכון – זה חוזר לאדם שעובד בתחום החינוך. זאת הנחת עבודה שאנו מבינים אותה הרבה שנים והיא כמובן מגובה אמפירית. כלומר, המחקר רק מחזק את הצורך בפיתוח, יישום והטמעת תפיסה זו. הנחת עבודה נוספת – היא שעובדים עם תלמידים – אתה לא עובד רק עם התוכן. המשמעות של זה הוא שהתהליכים הרגשיים הם המתווכים המרכזיים הראשיים להצלחה וליכולת ההתמודדות עם התהליך. זו עבודה שקוראת תוך כדי ובמקביל לתהליכי עבודה בכיתה.

הרבה שנים אנו עובדים על פיתוח מסוגלות של הצוות לעבודה עם תלמידים במצבי סיכון. חברנו בתוך המשרד לכל הגופים שעובדים בתחום ההוראה (שפי קיבל את תפקיד המרכז של התהליך הזה בתוך המשרד) – אנו בדיכ הכשרנו מדריכים דיסציפלינאריים. אבל כדי שהמורה יגיע טוב יותר לתלמיד – הוא חייב להכיר את התהליכים הרגשיים. יש לנו כיום 6,000 מדריכים בתוך המערכת שיעצבו תפיסה ופרקטיקות עבודה כדי להנכיח תהליכים רגשיים בתוך עולם החינוך. הפיתוחים השונים יזינו את תהליכי העבודה. ערך מאוד גדול. ואני רוצה לומר, אפרופו מה שרמי הציג קודם על הפרמטרים לבחינת תכניות באשלים – זו בטח תכנית שיש לה פוטנציאל להשפיע על המערכת. מעבר לתכנית אחת ועוד תכנית אחת... זה גם אומר לשים את האדם במרכז. עד שהמורה לא מתקדם התלמידים לא יכולים להתקדם.

ד"ר רמי סולימני:

זה דוגמא לתכנית שלא יכלנו לעשות ולקדם לפני כמה שנים. זה גם דוגמא קלאסית לערוץ הפעולה החדש שלנו של הנחלת פרקטיקות מוצלחות וידע.

ד"ר רמי סולימני:

לשאלתך הקודמת, מייקל – הגנה תכנית שמגיעה לשולחן אחרי הרבה שנים, וגם אחרי דיונים רחבים וממושכים בתוך המשרד החינוך (שזה לא מקשה אחת). תהליך של שנה של עבודה כזו – לא היה בעבר.

יואב בוקעי:

אני רוצה להוסיף שעשינו על התכנית הזו לפחות 3 דיונים... אז יש גם את הדיון הבין משרדי. זה הביא אותנו לעומקים שלא חשבנו עליהם קודם לכן.

מרים כהן-גבול:

אכן, זה יושב על דורות של תכניות. וזה מתאפשר עכשיו. הרבה מאוד דורות של גיבוש התפיסה.

ד"ר סיגל שלח:

אני רואה שקהל היעד הוא בכל אגף סגל בכיר... זה סגל שהוא מדרך אח"כ את כלל העובדים?

חנה שדמי:

בכל הדיסציפלינות יש מדריכים שמגיעים אל בית הספר לתוך תהליכי העבודה.

ד"ר סיגל שלח:

יש שאלות או הערות על התכנית?

החלטה: התכנית מאושרת.

סוף.

עריכה: דניאל קרני, עוזר מנכ"ל ומנהל פיתוח ידע במטה אשלים.

מקורות תקציביים (מ)

34,337,247	32,419,169	תקציב גרעין
13,303,915	11,433,354	הרחבות סמסלה
3,545,500	2,585,272	תרומות (EB)
51,186,662	46,437,794	סה"כ

