



האוניברסיטה העברית בירושלים  
THE HEBREW UNIVERSITY OF JERUSALEM



# דוח מחקר הערכה מעצבת – שנה ראשונה לביצוע התוכנית "עולים לדרך" – מודל קד"ם (קבוצת דיון משפחתית) 2019

משרד העבודה הרווחה  
והשירותים החברתיים



**JDC Israel Ashalim**  
Touching Lives, Transforming Communities



מוזאיקה  
המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה  
المركز لتسوية الخلافات  
The Center for  
Conflict Resolution by Agreement

משרד העלייה והקליטה  
Ministry of Aliyah and Integration





## תוכן

2	מבוא
4	תקציר
9	תוכנית "עולים לדרך"
10	מהו מודל קד"ם לרווחת ילד?
13	הגוף המבצע של המחקר
14	מטרת המחקר
14	שלב המחקר – הערכה מעצבת
14	שיטת המחקר
15	שדה המחקר
17	ממצאים מרכזיים
17	1. מוגנות הילדים
19	2. ההשתתפות בקד"ם בתוכנית "עולים לדרך"
19	2.א. תהליך ההכנה
23	2.ב. ביצוע ההיוועדות
28	3. תוכנית המשפחה
30	4. קשרים בין השותפים
30	4.א. קשרי גומלין בין המשפחות לגורמי רווחה
35	4.ב. קשרי גומלין בין המתאמים לגורמי רווחה
38	5. תפיסות שבבסיס התוכנית
38	5.א. הטמעת הרוח והעקרונות של תוכנית "עולים לדרך" בלשכה לשירותים חברתיים
41	5.ב. תפיסה מודעת-הקשר
44	6. מחשבות ראשונות לגבי שלב היישום
46	אתגרי המחקר ומגבלותיו
48	המלצות
48	עיצוב מודל הפעולה של התוכנית
50	הכשרה, הדרכה ולמידה-מתמשכת ליצירת התאמות
53	הטמעה
55	מדיניות ארצית ומקומית
58	רשימת מקורות
61	נספח 1 – שייכות תרבותית
61	נספח 2 - מדדים לתוכנית עולים לדרך
65	נספח 3- מאפייני ותפיסות הורים אודות השתתפותם בקד"ם
67	נספח 4 - ממצאים כמותיים חלקיים משאלונים לעובדות סוציאליות ולמתאמים



## מבוא

דוח ההערכה שלפניכם מציג תוצאות ביניים על אודות ביצוע תהליך – קבוצת דיון משפחתית (להלן: קד"ם) במסגרת התוכנית "עולים לדרך".<sup>1</sup>

במהלך השנה אסף צוות המחקר מחממת נבט בבית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטה העברית נתונים כמותניים ואיכותניים משותפים שונים על תוכנית "עולים לדרך". מערך המחקר נבנה מתוך מטרה ללמוד על אפקטיביות התהליך ומאפייניו דרך הפרספקטיבות של השותפים לביצועו. מערך המחקר תוכנן ביחד עם צוות ההיגוי בהתאם למדדי המחקר של התוכנית, אושר ולווה על ידו.

הדוח מציג את הממצאים הראשוניים שעלו מהמחקר האיכותני. המחקר האיכותני הצליב תפיסות וחוויות של ההורים, העובדות הסוציאליות, המתאמים, המלווים, התומכים וחלק מהילדים לגבי שלבי ההכנה וההיוועדות. נתונים מוצלבים נאספו לגבי תשע משפחות שלוו בתהליך קד"ם (41 ראיונות עומק חצי מובנים). הליך איסוף הנתונים הכמותני ממשיך כל העת, אך בהתאם לקצב ההיוועדויות והיענות הנחקרים, עד לשלב כתיבת הדוח לא נאספו מספיק נתונים שיש בהם תוקף כדי להעיד על מגמות מהתהליך הנחקר.

הליך איסוף הנתונים היה מאתגר בשל סיבות שונות שמפורטות בדוח. מפגשי המחקר שהתקיימו עם המשפחות היו מעניינים ומלמדים. מפגשים אלה, עם קשת השותפים לתהליך, לימדו אותנו על איכויות מודל קד"ם כמו גם על אתגריו, והובילו לממצאים ולהמלצות המפורטות לפניכם.

אנו רוצים להודות לכל מי שליווה ומלווה את ביצוע המחקר: איריס פלורנטין, אילה מאיר, דליה לב שדה, עמיר קשי, אסתי מרקוביץ ומיכל יטמנו ממשרד הרווחה והשירותים החברתיים; מיכל כהן-הטב ושרית ויזל מג'וינט - אשלים; רות נחנסון-אנקרי, ענת אשל ואפי ברוור ממוזאיקה. תודה גדולה לרכזות התוכנית שאיפשרו לנו קשר עקבי ומענה לכל שאלה: נעמי לבב יורן והדר ולטר.

<sup>1</sup> כל הכתוב בדוח מתייחס אל גברים ואל נשים, השמות המופיעים בציטוטים הינם בדויים והפרטים מטושטשים.



תודה מקרב לב לצוות החוקרים מחממת נבט בבית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטה העברית, הפועלים בשדה המחקר: למיכל נעמי אלקיים ולדימה גוטמן שדוח זה מבוסס רבות על ממצאיהם, ללירז מזרחי ולגילת ביטון שמבצעות את המחקר הכמותני, ולשותפים הנוספים הממשיכים כל העת לאסוף נתונים ולקחת חלק תורם בקבוצת המחקר: אחלאם אבו קרן אבו גאנם ויאן סרדצ'ה.

ד"ר ארנה שמר, פרופ' דורית רואר-סטריאר וד"ר יסמין עבוד חלאבי  
חממת המחקר נבט, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית,  
האוניברסיטה העברית



## תקציר

מטרת המחקר היא הערכת השפעת התוכנית "עולים לדרך" על המשפחות המשתתפות בה, ובפרט על שיפור מצב הילד, ומתן המלצות מעצבות להמשך הפעלת התוכנית. הדוח מסכם את השלב הראשון במחקר ההערכה המעצבת עבור השנה הראשונה (תשע"ט) של שלב הפיילוט של התוכנית בשני שלביו הראשונים של הליך קד"ם (הכנה להיוועדות והיוועדות). עד שלב כתיבת מסמך זה לקחו חלק בתוכנית 63 משפחות, מתוכן 28 עברו היוועדות, 20 מצויות בתהליך ו 10 משפחות נשרו.

הממצאים נסמכים על נתונים מוצלבים לגבי תשע משפחות שהשתתפו בתוכנית "עולים לדרך" בשלוש ערים בהן מתבצע פיילוט התוכנית. המחקר בוצע בפרדיגמה האיכותנית בשיטה של חקרי מקרה של משפחות אשר נבחרו למחקר. משפחות אלה היו משפחות מהקהילה החרדית, משפחות ממוצא אתיופי ומשפחות ממדינות חבר העמים לשעבר (התפלגות משפחות מקבוצות מיעוט – ראו נספח 1). חלק מהמשפחות שנחקרו הן מהראשונות שנכנסו לתוכנית וחלקן הצטרפו בשלבים מתקדמים יותר. חקרי המקרה איפשרו מבט עומק על הבנת החוויות, התפיסות והתפקוד של המשפחות (הורים וילדים) ושל בעלי התפקידים (עובדת סוציאלית, מתאם, מלווה ותומך) הלוקחים חלק בתוכנית. את הנתונים מלווים מספר ממצאים מהמחקר הכמותני שנתונו נאספים מצאת התוכנית לדרך. המחקר בוצע לאור גישה מודעת-הקשר ותוך התאמה תרבותית של כלי המחקר ופירוש הממצאים. במחקר האיכותני נערכו 41 ראיונות עומק חצי מובנים, תצפיות בישיבות ובהיוועדויות וקריאת תוכניות המשפחה.

ממצאי המחקר המרכזיים מלמדים (ראו איור מס' 1):

**מצבי סיכון, דאגות ומוגנות:** בשלב זה של המחקר שהתמקד בשלב ההכנה להיוועדות ובהיוועדות **טרם בוצעה תוכנית המשפחה** המיועדת להעלות את המוגנות ולהפחית את הדאגות שהובעו כלפי הילד/ים. עם זאת, מהצלבת הנתונים עד שלב זה, ניתן להבין כי מרבית המשפחות, התומכים ואנשי המקצוע בשלב של סיום ההיוועדות, מצביעים על שיפור חלקי במצב הילד/ים כבר בשלב ההכנה וההיוועדות ומביעים תקווה להצלחת תוכנית המשפחה. בקרב חלק מהמשפחות בוצעו בשלב ההכנה מהלכים כמו אבחונים או השמות בבתי ספר אחרים, ניתנה הסעה למועדונית, הורחבה ודוייקה תפיסת הדאגות וגם עצם המעטפת והדיאלוג סביב מצב הילד/ים והמשפחה עוררו שינוי. חלק מהמשפחות מודעות יותר לדאגות



בעקבות ההיוועדות ונכונות לבצע שינויים. עם זאת, ארבע משפחות הביעו חששות לגבי מימוש תוכנית המשפחה על מגוון חלקיה. חששות אלו כללו תהיות לגבי מחויבות התומכים או שינוי הקשר עם מערכת הרווחה.

**השתתפות בתהליך:** ביצוע מודל קד"ם מאפשר השתתפות אקטיבית של המשפחה בתהליך הגדרת הדאגות וחיפוש המענים המתאימים. לפי המחקר האיכותני נראה כי בני המשפחה השתתפו בפגישות ההכנה ובהיוועדויות ולקחו חלק פעיל בבניית תוכנית המשפחה. שש משפחות ציינו כי חוו את התהליך בחיוב. התהליך איפשר למשפחות לחוש שהן נראות ומטופלות, ואיכפתיות זו נמצאה מהותית על רקע הבדידות או חוסר האונים שחוות חלק מהמשפחות. השימוש בשפת הכוחות והדאגות לאורך התהליך וקבלת החלטות משותפות חיזקו את המשפחות שהשתתפו ואת מעורבותן בתהליך, והקלו על המעבר לשיח הדאגות. יחד עם זאת נמצאו גורמים שהקשו על התהליך כמו אי הבנת אופי התהליך בהתחלה ושימוש בשפה מקצועית שיצר ריחוק. השתתפות חלקית יוחסה להקשרים כמו מוגבלות של אחד הורים שהגבילה פיזית או מנטלית את מעורבותו ואחריותו, קשיי שפה (לעיתים גם כאשר אין תרגום שפתי) שמנעו הבנה מלאה והפחיתו את הבטחון העצמי, הקשר של עוני כמו מחויבות לתעסוקה לא גמישה או היעדר התנסות קודמת בהשתתפות. שתי משפחות מהקהילה החרדית ציינו כי נתנו פחות אמון בתהליך ובתוצאותיו. שלוש משפחות מהקהילה החרדית חוו חלקים בתהליך באופן שאינו רגיש לתרבותם או לאישיותם, לדוגמה חוו את סבב הדאגות כמביש וקשה והרגישו כי לא שעו לבקשתן להימנע מכך. בנוסף, אל המחקר הופנו יותר אימהות מאבות והדבר מעלה שאלה על מידת שיתוף חלק מהאבות באופן פעיל ושווה בתהליך. סוגיית הכנת הכיבוד ע"י המשפחות נחווה באופן חיובי על ידי אנשי המקצוע ועל ידי כחצי מהמשפחות, ובאופן של מעמסה על ידי ארבע מהמשפחות.

**השתתפות ילדים/בני נוער:** קול הילדים ובני הנוער במחקר היה מועט, אך הנתונים מעידים כי נעשו מאמצים רבים לשתפם, להסביר להם את מטרות התהליך ולבקש את דעתם. עם זאת היו מהם שלא נכחו בכל ההיוועדות (למשל לעיתים הוצאו בסבב הדאגות) בשל שיקולים מקצועיים או הוריים. מהצלבת הנתונים נמצאה אמביוולנטיות אצל משתתפי המחקר לגבי נושא שיתוף הילדים, וגם כאשר חלקם נכחו בשלבים שונים של התהליך, יש לתהות לגבי מידת הכנתם ומתן מקום לילדים להביע את דעתם באופן אותנטי. ניתן לשער כי ממצא זה קשור גם בהקשר התרבותי. במשפחות מהקהילה החרדית למשל מצאנו ששיתוף ילדים בהחלטות לא נתפס כנורמטיבי. חוויות הילדים שרואינו מלמדות אותנו כי הם הרגישו והבינו כי יש סביבם מעטפת שדואגת להם, חלקם הרגישו כי יכלו להביע את דעתם ואף להתנגד לרעיונות שעלו או לדייק אותם יותר, וחלקם התרגשו מאוד והתקשו לדבר. מיעוטם ציינו כי התהליך ארוך,



משעמם או הביעו בו חוסר אמון. נמצא הבדל בין המתאמים בעת הנחיית ההיוועדות, בין אלה שראו חשיבות בשיתוף הילדים במהלכה וביקשו את השתתפותם באופן ישיר וכאלו שנתנו לכך פחות תשומת לב.

**קשרים בין השותפים:** התהליך נמצא בקרב שבע מהמשפחות שרואינו כמקדם את האמון והיכולת לפעול במשותף ולמצוא מעני מוגנות מותאמים.

נמצאה מגמה של שיפור הדדי בחוויית האמון בין המשפחות לבין העובדות הסוציאליות, שבבסיסה היתה מהולה בחוסר אמון הדדי. עם זאת, חלק מהמשפחות הביעו חשש מהשבת האחריות המלאה לגורמי הרווחה עם סיום ההיוועדות. בדרכים שונות הובע חשש מהחשיפה של מידע על המשפחה אותו עלולות העובדות הסוציאליות לפרש כמסכן, כמו מצב כלכלי, תחזוקת הבית או יחסים בתוך המשפחה. נראה כי החשש להוצאת ילדים מרשות הוריהם, נוכח לאורך התהליך באופנים גלויים וסמויים.

בקרב המשפחות שרואינו הקשר בין המשפחות למתאמים נחוה כקשר משמעותי ומקדם, והובעה הערכה כלפי השקעתם ומסירותם. לעיתים קשר זה עמד בניגוד לחוויית הקשר הפורמלי יותר עם העו"ס.

באשר לקשר בין המתאמים שרואינו לעובדות הסוציאליות, נמצא קשר פרודוקטיבי, אך הממצאים מהשלב בו נאספו הנתונים מעידים לעתים על ציפיות בלתי ברורות מהתהליך. חלק מהעובדות הסוציאליות סברו כי בעת ההכנה לתהליך קד"ם הטיפול במשפחה יהיה נתון באופן בלעדי בידי המתאם ומהן תתבקש פחות הקדשת זמן. בפועל, ניכרה שונות במידת המעורבות של עובדות סוציאליות, כאשר בחלק מהתהליכים עובדות סוציאליות היו מעורבות מאוד בתהליך ההכנה להיוועדות. החוויה של שבע מהעו"סיות שרואינו תוארה כמעמסה מפאת יחידות הזמן שהושקעו במשפחה, ולעיתים אף התלבטות אם נכון עבורן להפנות משפחות נוספות לקד"ם. מתוך הראיונות בלטה חשיבות שיתופי פעולה עם מערכות בקהילה, בעיקר מערכת החינוך שנמצאה בכל תשע המשפחות כחיונית להגדרת הדאגות וליישום המענים.

**ביסוס תפיסות מודל קד"ם:** ניכר כי המתאמים שרואינו מקפידים ליישם את תפיסת קד"ם כפי שנלמדה, אך לא תמיד יש בידיהם הכלים וביסוס התשתית הרעיונית שבבסיס המודל, כגון תפיסות ופרקטיקות שיתופיות וריבוניות, לרבות שיתוף ילדים או פרקטיקה מודעת-הקשר, ובפרט ההקשר של הקהילה החרדית. בקרב גורמים במערכת הרווחה ניכרה בשלב זה הפנמה חלקית של התפיסות שבבסיס קד"ם.



## הערכה המעצבת נחלקת להמלצות בשלושה תחומי פעולה:

1) **עיצוב והתאמת דרכי הפעולה של התוכנית:** זיקוק הגדרות תפקיד של מתאם, מלווה ועובדת סוציאלית וחידוד הממשקים ביניהם, תוך הגדרת גבולות תפקיד. דיון בחשיבות שיתוף ותמיכה בילדים; עיצוב דרכי פעולה של המודל הקשורות למשל לגיוס התומכים, היערכות מוקדמת עם מענים, מיקוד הדאגות וכו' והגבלתם לפי הערכת יכולת היישום של התכנית; פיתוח מודל המאפשר גמישות מתוך מודעות להקשר תרבותי או הקשרי חיים אחרים שיש בהם מחוויית ההתנגשות עם עקרונות קד"ם, גיוון תרבותי של מתאמים ומלווים. תהליך הלמידה העמוקה והנמשכת בשטח מעיד כי נעשים ניסיונות עקביים להתאים את המודל להקשרים בו הוא מתקיים לקראת השמת התוכנית ביישובים נוספים.

## 2) המלצות בתחום ההכשרה של מתאמי קד"ם ומלווי המשפחות:

- חיזוק הכשרה והדרכה רעיונית-תפיסתית להתאמת כלים שיתופיים, לרבות בעבודה עם ילדים ונוער.
- היכרות עם גישות קרובות שיכולות לשפוך אור על התהליך, כמו עבודה סוציאלית מודעת עוני וגישה מודעת-הקשר (למשל: ידע מתוך-קירבה, הצטלבות מיקומים, תפיסות תרבותיות של סיכון).
- במידה ויתבסס תפקיד המלווה - פיתוח משותף של תפקיד המלווה ופיתוח מודלים מותאמים לקהילות ייחודיות, כדוגמת הקהילה החרדית.

## 3) המלצות המתייחסות לדרכים להטמיע את מודל קד"ם בלשכה לשירותים חברתיים:

- הליכי למידה ודיאלוג על המודל ואתגריו, לרבות היוועצות ולמידה מהצלחות מתוך תהליכים מהשדה. מומלץ לצורך כך להתנסות בלמידה משותפת עם הורים וילדיהם.
- חשוב ללמוד יחדיו כיצד לסנכרן ממשקים בין התוכנית לתוכניות אחרות ועם בעלי תפקיד בלשכה לשירותים חברתיים, וכיצד לפעול עם ארגונים חיצוניים כגון מערכת החינוך שנמצאה משמעותית בתהליכי קד"ם.

4) **המלצות הפונות להשפעה על מדיניות ארצית ומדיניות יישובית-מקומית:** התאמת מדיניות שתאפשר לבעלי התפקידים לבצע את התוכנית ולפעול ברוח מודל קד"ם מתוך הלשכה לשירותים חברתיים. ההמלצות מתייחסות לדוגמה להרחבת פיילוט התוכנית לאוכלוסיות נוספות, לרבות משפחות מהחברה הערבית; הטמעת הגדרות תפקידים של השותפים להפעלת התוכנית; הגדרת סל מענים; הגדרת בקרה והערכה; והרחבת תקנים לעו"ס המשפחה ולריכוז התוכנית.

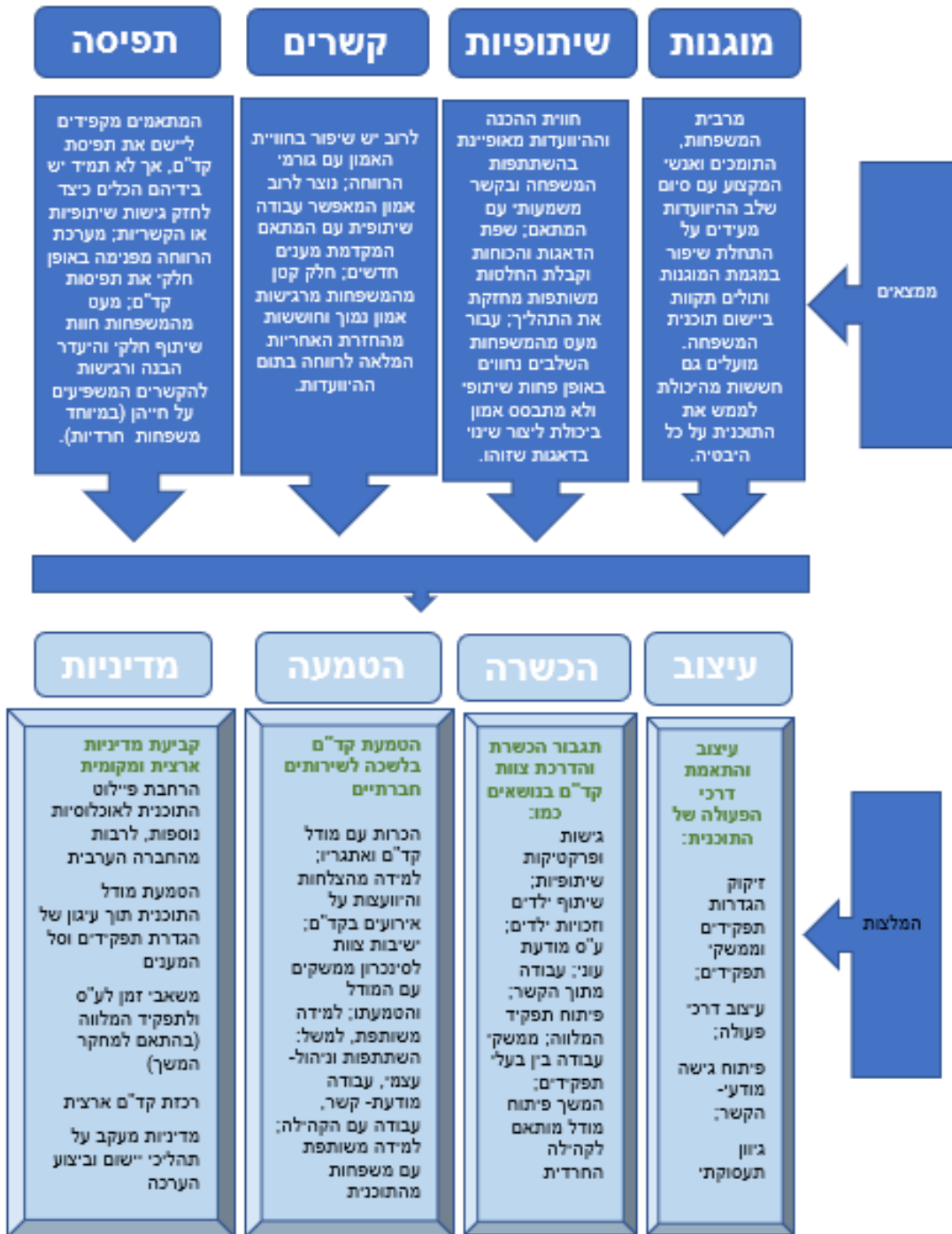




# אזור מספר 1

## תקציר גראפי

מחקר מעצב לתוכנית עולים לדרך באמצעות מודל קד"ם (קבוצת דיון משפחתית)





## תוכנית "עולים לדרך"

### מטרות התוכנית "עולים לדרך"

- הפחתת מצבי סיכון בקרב ילדים והפחתת הצורך בהפנייתם למסגרות חוץ ביתיות
- שיפור במצב המשפחות ובמצב הילדים והעברת כוח ההחלטה למשפחה
- שיפור האמון והתקשורת בין נותני השירותים ובין המשפחות
- יישום דרך עבודה חדשה עם משפחות – ראיית הכוחות, העברת האחריות ומתן אמון ביכולות המשפחה

### אוכלוסיית היעד של התוכנית

- משפחות לילדים במצבי סיכון, על כל רצף הסיכון
- משפחות בהן הילדים מחוץ לבית או מועמדים ליציאה למסגרות חוץ ביתיות
- משפחות הנמנעות מקשר עם שירותי הרווחה, או מתנגדות לתכנית הטיפול עבור ילדיהן
- משפחות שבהן יש חשדנות וחוסר אימון כלפי שרותי הרווחה
- הורים המוכנים להשתתף בתוכנית ולבנות ולהוביל תוכנית טיפולית בסיוע אנשי המקצוע ותומכים עבור ילדיהם
- בהחלטת השותפים בהמשך שובצו גם משפחות שקיימים לגביהן הליכים לפי חוק הנוער

### הגורמים הארציים השותפים להתוויית התוכנית והפעלתה

- משרד הרווחה והשירותים החברתיים
- אשלים-ג'וינט



- משרד הקליטה
- מוזאיקה – עמותה מפעילה

### הגורמים המקומיים השותפים להפעלת התוכנית

- עו"ס המשפחה – גורם מתכלל
- עו"ס נוספים כגון מנהל/ת המחלקה, ראש צוות, פקידת סעד
- מתאם
- מלווה משפחה
- המשפחה: ההורים וילדיהם
- תומכים: משפחה מורחבת, שכנים, חברי משפחה, דמויות משמעותיות בחיי הילד/ההורים, דמויות רוחניות או מקצועיות

## מהו מודל קד"ם לרווחת ילד?<sup>2</sup>

מודל קד"ם- קבוצת דיון משפחתית (FGC - Family Group Conference), הוא מודל קבלת החלטות לפיו עוברים האחריות וכוח ההחלטה למשפחה עבור התמודדותה עם דאגותיה לילדיה, כאשר השירותים החברתיים מספקים עבודה מידע ומענים. קבוצת הדיון המשפחתית אותה מזמנת המשפחה, מורכבת מבעלי תפקיד ותומכים היכולים להיות למשל בני משפחה מורחבת או אנשים מהקהילה. ההנחה העומדת בבסיס המודל היא שהחלטות המתקבלות בהסכמה על ידי המשפחה והרשת המשפחתית-המורחבת והקהילתית שלה, יהיו מוצלחות יותר ויבוצעו באופן אפקטיבי, מאשר החלטות המתקבלות בשיתוף חלקי או בלעדי על ידי אנשי מקצוע.

<sup>2</sup> פירוט על מודל קד"ם וסוגיות הקשורות להפעלתו ניתן למצוא בסקירת הספרות המלווה מחקר זה.



מודל קד"ם פותח בניו זילנד בשנות ה-80 של המאה הקודמת לאחר שעלו ביקורות ותלונות של בני הקבוצה המאורית בפני הממשל, בנוגע לטיפול בבעיות משפחותיהם. התלונות היו סביב הטיפול בילדיהם באופן שלא תואם את אורח חייהם ותרבותם ( Sundell, Vinnerljung & Ryburn, 2001). בעקבות הצלחתו, מדינות נוספות כגון אוסטרליה, אנגליה, צרפת, נורבגיה, שוודיה, ארה"ב וגם ישראל אימצו אותו וכיום הוא מופעל במעל שלושים ארצות (Beek, 2005; Connolly, 2006). יתר על כן הוא התרחב לתחומים נוספים כגון קד"ם בתחום בריאות הנפש, אלימות במוסדות חינוך, בין בני זוג מסוכסכים, שיפוט בני נוער ( De Jong at el., 2015). בישראל מתקיים בהצלחה משנת 2000 קד"ם לנוער עובר חוק (אזרחי, רוזינר, חסידה, חן, ולבד, 2015; רבקיין ושמעיה ידגר, 2007).

המודל מבוסס על העקרונות הבאים:

- זכות המשפחה ואחריותה האקטיבית למצבה.
- הסתמכות על כוחות המשפחה וסביבתה.
- זכות הילד להשתתף בהחלטות על חייו.
- אנשי מקצוע המספקים מידע ומענים, ותומכים בהעצמת המשפחה.
- אחריות הקהילה למשפחה וכוחה במציאת מענים ברי-קיימא.
- גישה דמוקרטית, דיאלוגית ומעגלית.
- רגישות-תרבותית ומודעות הקשרית.
- שפה שיתופית ואופטימית.

### פרקטיקת קד"ם

את תהליך קד"ם מוליך המתאם האחראי על ביצוע שלבי המודל עד כתיבת תוכנית המשפחה ואישורה. המתאם הוא אדם ניטרלי שאינו קרוב משפחה או איש מקצוע מטעם ארגונים בתחום רווחת הילד, ואשר עבר הכשרה מקצועית לתפקיד זה. המתאם אחראי להפעלת המודל באמצעות תהליכי הכנה שעורך עם כל המשתתפים: הרחבת מעגל המשתתפים, סיוע בכינוס ההיוועדות ואיפשור ההיוועדות על כל שלביה. לפיכך בתפקידו הוא נפגש עם המשפחה ועוזר לה למפות את האנשים הקרובים אליה, העשויים לעזור במציאת פתרונות לדאגות שעלו בנוגע לילדיה. לאחר מכן, הוא יוצר קשר עם אנשים אלו, הנקראים 'תומכים', ומכין אותם להיוועדות. לאורך כל שלבי התהליך המתאם מאפשר לכול המשתתפים לקחת חלק, לבטא את דאגותיהם ולומר את דברם. הוא גם אחראי על תיאום הזמנים, ולרוב יחד עם המשפחה הוא מכין את המקום הנדרש להיוועדות, ומסייע להם במידת



הצורך בהבאת כיבוד מתאים ובכתיבת הזמנות (Natland & Malmerg-Heimonen, 2014). חשובה יכולתו של המתאם להנחות תהליך שיש בו קונפליקטים ועמימות, ולהיות נחוש, יצירתי ובעל גמישות מחשבתית.

### **תהליך קד"ם: התהליך בישראל כולל את השלבים הבאים המתבצעים לינארית:**

**(א) הכנה להיוועדות:** כאשר המשפחה מחליטה לעבור תהליך קד"ם העו"ס והמתאם נפגשים בנושא, ולאחר מכן המתאם יוצר קשר עם המשפחה – עם ההורים ועם הילד אשר בנוגע אליו התעוררו דאגות. בהמשך, בהסכמתם, הוא נפגש במקביל עם גורמים משמעותיים עבור הילד בקהילה, כולל משפחה מורחבת ואנשי מקצוע רלוונטיים. בפגישות אלה תומכי המשפחה משתפים בכוחות של הילדים והמשפחה, בדאגותיהם כלפיהם ומעלים מענים אפשריים, שיתכן וגם יוכלו לסייע ביישומם. באופן זה המשפחה המורחבת יכולה להתגייס בדרכים שונות, כגון עזרה בשעות הבוקר בהכנת הילדים למסגרות חינוכיות או לסייע לשמור עליהם פעם בשבוע. עובדים מקצועיים יכולים בשלב ההכנה להציע פתרונות כגון מימון עזרה לימודית לילדים או הפניית ילד למועדונית בקהילה. בשלב ההכנה להיוועדות המתאם מסביר לכל אחד מהמשתתפים מהן מטרות וכללי ההיוועדות וכיצד היא תתנהל, כולל הסבר מותאם לילדים, בהתאם לגילם ובשלותם. בהיערכות זו יש לחשוב מראש על נוכחותם של הילדים או דמויות פגיעות אחרות, ולהיערך בהתאם. חשוב לתת לילדים מידע ברור כיצד תיערך ההיוועדות ולתכנן עימם כיצד יתפקדו בה ועל ידי מי יתמכו בה במידת הצורך.

### **(ב) היוועדות:** ההיוועדות הינה כינוס של המשפחה עם תומכיה ועם אנשי המקצוע לשם

גיבוש תוכנית משפחתית. ההיוועדות כוללת את השלבים הבאים:

(1) פתיחת ההיוועדות ושלב השיתוף במידע: המתאם מציג את עצמו ותפקידו ואת המהלך הצפוי של המפגש וכלליו, ועורך היכרות בין האנשים הנמצאים בחדר, תוך שהוא מבקש מהם לתאר בקצרה את הקשר שלהם לילד. בהמשך כל אחד מתייחס לנכחות שהוא מאתר בילד ובמשפחה. לאחר מכן העו"ס מעלה את הדאגות ביחס לילד (ולעיתים לאחיו) ולהוריו, והנוכחים האחרים מוזמנים להוסיף. בשלב זה ניתן להעלות מענים הרלוונטיים לדאגות שעלו.

(2) זמן פרטי למשפחה: לאחר שנשמעו הדאגות והוצעו המענים השונים, המשפחה מקבלת זמן פרטי עם תומכיה על מנת להציע מענים נוספים, לדון בהם ולבחור את אלה המתאימים לה ומתוכם לגבש תכנית-משפחה. לרשותה עומדים משאבים של שירותים ומענים מקצועיים ומטעם תומכים, וכן סל מענים גמיש בסך של 8,000 ₪. בשלב זה אנשי המקצוע והמתאם פורשים מהחדר על מנת שהמענים יבחרו על ידי המשפחה באופן עצמאי ובלתי



מותנה. חשוב כי המענים המוצעים יענו על הדאגות המרכזיות, לא יפגעו באף אדם, לא יסתרו את החוק, ויהיו ברי-ביצוע.

(3) הצגת תוכנית המשפחה, דיון בה ואישורה: התוכנית מוצגת לאנשי המקצוע על ידי המשפחה כדי לקבל את עצתם ואישורם. את התוכנית מאשרים העו"ס המשפחתי והמדר"צ. המתאם בודק האם משתתפי התוכנית מבינים את משמעות התוכנית עבורם ומסכימים עליה. במידה והתוכנית אושרה, המתאם מבקש מהם ומאנשי המקצוע לחתום ומחלק לכולם העתקים שלה.

(ג) הוצאה לפועל של תכנית המשפחה: שלב יישום התוכנית נתון באחריות המשפחה, ובסיוע ובמעקב של העובדת הסוציאלית. על מנת לתמוך ביישומה של התוכנית נקבע זמן מובנה, לרוב בצורת פגישה תוך מספר שבועות. מבחינת המשפחה נוצר מערך חדש של התארגנות משפחתית, הדורשת תיאום בין גורמים שונים, הסתגלות, וגם בחינה האם אכן המענים מתאימים למערכת המשפחתית ויעילים עבור הילד. ניתן לשנות את תוכנית המשפחה בהתאם ליכולת ליישמה ולשינויים במצב בני המשפחה.

## הגוף המבצע של המחקר

**חממת המחקר נבט:** המחקר מתנהל בתמיכה של חממת המחקר נבט בבית הספר לעבודה סוציאלית ורווחה חברתית. החממה הוקמה על מנת לפתח מחקר 'מודע הקשר' כולל פיתוח מתודולוגיות חדשניות להערכה וטיפול מודעי הקשר ורגישי תרבות בילדים בסיכון בקבוצות אוכלוסייה מגוונות. חממת נבט שואפת לקדם פרספקטיבות מודעות הקשר עבור אנשי מקצוע וסוכנויות המספקים שירותים לילדים ומשפחותיהם בקונטקסט בין-תרבותי ובינלאומי. צוות החוקרים בחממה מגיע מקבוצות אוכלוסייה שונות בארץ ובעולם ומתחומי ידע שונים. החממה פועלת בשיתוף עם מוסדות אקדמיים בארץ ובחו"ל ומעניקה לסטודנטים סוציאליזציה לעולם האקדמי של מחקר באמצעות עבודה משותפת בקבוצות מחקר ובפרסומים משותפים.



## מטרת המחקר

מטרת מחקר האורך היא הערכת השפעת התוכנית "עולים לדרך" על המשפחות המשתתפות בה, ובפרט על שיפור מוגנות הילד באמצעות החוויות והתפיסות של השותפים לתהליך קד"ם בשני שלביו הראשונים - הכנה להיוועדות והיוועדות (מדדי המחקר – ראו נספח 2).

## שלב המחקר – הערכה מעצבת

דוח זה מתייחס **לשלב הראשון** במחקר ההערכה של ביצוע תוכנית "עולים לדרך" בישראל באמצעות מודל קד"ם. המחקר הרחב כולל הערכה מעצבת ומסכמת, המשלב שיטות איכותניות וכמותניות, ומקיף את שלושת שלבי התהליך (הכנה להיוועדות, היוועדות, יישום תוכנית משפחה).

שלב זה הינו של **הערכה מעצבת** לשני שלבים הראשונים בתוכנית, שהתקיימה עם תשע משפחות לאורך שנת תשע"ט (2018-2019) בשלוש ערים בהם מתבצע פיילוט התוכנית.

## שיטת המחקר

המחקר בוצע **בפרדיגמה האיכותנית** בשיטה של חקרי מקרה (case study) של משפחות שלקחו חלק בתוכנית.

**חקרי המקרה** של המשפחות איפשרו מבט עומק להבנת תפקודן של המשפחות ושל אנשי המקצוע הלוקחים חלק בתוכנית, להבנת חוויית המשפחה, דאגותיה והיבטים של שינוי במצבה בהקשר של סיכון. כמו כן, להעלאת תובנות אודות הקשר בין הגורמים הלוקחים חלק בתהליך – המתאמים, המשפחות והעובדות הסוציאליות מהמחלקות לשירותים חברתיים. גישת חקר-מקרה מאפשרת להבין תופעה במורכבותה, תוך חקירת **ההקשר** הטבעי בו היא מתרחשת וממנה להכליל תיאורטית. מערך זה נסמך על התפיסה ההוליסטית לפיה "השלם גדול מסכום חלקיו". לפיכך, למידת מרכיבי המקרה השונים וחיבורם יחדיו, מאפשרת להבין את כוליות התופעה ואת הקשריה.

**מחקר מודע-הקשר והתאמה תרבותית של כלי המחקר וההליך המחקרי:** מחקר מודע-הקשר הוא מחקר המותאם למצבי החיים המשפיעים על חייהם של הנחקרים מבחינת איסוף הנתונים ופירושם. לפיכך המחקר הותאם הן מבחינת שפה (נערכו ראיונות בשפת האם) והן מבחינת אופני ביצועו לקבוצת המיעוט האתנית או הדתית בה הוא מתרחש (למשל, התנהגות מותאמת ולבוש ההולם את ערכי הקהילה החרדית), ורגיש להקשרים אחרים כמו חיים בעוני או חיים עם



מוגבלות. במחקר מסוג זה נציגות של המשתתפים מעורבת בדרך כלל בהתאמת וקביעת מדדים ודרכי איסוף המידע בכדי להבטיח ששפת המחקר ותכניו יהיו מתאימים לתרבות. לפיכך למשל לפני כניסת החוקרת לקהילה החרדית נערך מפגש עם רבני הקהילה אשר נתנו עצות כיצד לבצע את המחקר וקראו ואישרו את כלי המחקר (למשל האירו את תשומת ליבנו לרגישות של משפחות בכניסת אדם חילוני לביתם, או להימנע מקיום ראיון עם בן מגדר אחר לבד).

**איסוף הנתונים:** החלק הארי של איסוף הנתונים נעשה במתודולוגיה של ראיונות חצי מובנים. כל הראיונות הוקלטו ושוקלטו.

בנוסף, איסוף הנתונים לוהה בכתיבת יומני מחקר שאספו מחשבות של החוקרים ואמירות מפגישות בלתי פורמליות וכן בקריאת התוכניות המשפחתיות.

נוסף על כך נאספו נתונים משתי תצפיות בהיוועדויות של משפחות שנחקרו ומישיבות שונות (ישיבות במחלקה לשירותים חברתיים, הדרכת מלווים, צוות היגוי) וימי עיון שנערכו במהלך השנה. (דוגמאות לנתונים שנאספו משדה המחקר הכמותני – ראו נספחים 3 ו 4).

**ניתוח הנתונים:** תהליך הניתוח של הראיונות והתצפיות נעשה על ידי חלוקת המידע ליחידות משמעות שונות וארגון מחדש כך שניתן יהיה לתאר את חוויות המשתתפים ותפיסותיהם. ניתוח הנתונים נעשה בתוכנה לניתוח נתונים - Maxqda והתנהל בשני שלבים. בשלב הראשון מיפו החוקרים באופן דדוקטיבי בכל משפחה את התכנים העולים על פי קטגוריות מוגדרות מראש אשר כללו: תפיסות לגבי תהליך ההכנה, תפיסות לגבי ההיוועדות, תפיסות לגבי דאגות המשפחה, תפיסות לגבי תוכנית המשפחה, תפיסות לגבי ההתאמה התרבותית וכן קטגוריה כללית אליה הוכנסו התכנים שלא תאמו את הקטגוריות האחרות. בשלב השני של הניתוח אותרו מתוך קטגוריות אלו תמות אשר חזרו על עצמן בכל המשפחות ויצרו מבנה פרשני של הנתונים. המידע שנאסף רוכז לכדי תמות מרכזיות אשר הכילו את הקטגוריות שנאספו בשלב הקודם.

## שדה המחקר

שדה המחקר לאיסוף הנתונים עליהם מתבסס הדוח הוא שלושה ישובים בהם בוצעה התוכנית "עולים לדרך". התוכנית בוצעה בשנה הראשונה בחמישה ישובים, ובמהלכה הופסקה העבודה בישוב אחד. בכל ישוב הוגדרה אוכלוסיית יעד מרכזית לתוכנית על פי מאפיינים תרבותיים (חרדים, יוצאי אתיופיה, בני המנשה, יוצאי מדינות חבר העמים וצרפתים). עם זאת, סוכם כי משפחות מתאימות שאינן עונות לקריטריון התרבותי יוכלו להשתתף בתוכנית ואכן כך היה.





בשנה הראשונה המחקר התמקד בתשע משפחות: משפחות מהקהילה החרדית (5 משפחות), יוצאי אתיופיה (2 משפחות) ויוצאי חבר העמים (4 משפחות, 2 הן גם חרדיות). למרות שהמדגם נבחר על פי הקשרים תרבותיים (בהתאם למכוונות של הפיילוט בשנה הראשונה), הרי שהמשפחות מושפעות מהקשרים נוספים שנחשפו במחקר, כמו הגירה, עוני, דת, מוגבלויות, שכול ועוד.

הראיונות נערכו עם השותפים לתהליך:

- הורה אחד מכל משפחה
- ילד/ה אחד/ת
- מתאם/ת
- עובדת סוציאלית
- תומך/ת
- מלווה משפחה

סך הכל בוצעו 41 ראיונות. מספר ראיונות לא בוצעו, למרות ניסיונות חוזרים ונישנים של החוקרים, עקב סירוב המרואיינים לקחת חלק במחקר. במקרים אלה ביקשנו את סיוע בעלי התפקיד (מתאם, עו"ס או מלווה) בהשגת ההסכמה להתראיין, אך המשתתפים סירבו גם להם.

ראיונות המשתתפים תוכננו להתבצע בשבוע העוקב להיוועדות, ובפועל מכיוון שלקח זמן לתאם/להשיג הסכמות, לעיתים נעשו הראיונות בתקופה של עד חודש לאחר ההיוועדות.

לצורך המחקר נבנו מדריכי ראיון מותאמים לקבוצה הנחקרת. מדריכי הראיון כללו קווים מנחים כלליים, אשר כיוונו את החוקרים בשאלותיהם לצד שאלות פתוחות המאפשרות הבנה רחבה של חוויית המרואיינים. בין הנושאים שנשאלו היו: חוויית ההכנה להיוועדות, חוויית ההיוועדות עצמה וכן שאלות בנוגע לתפיסות הסיכון של המשתתפים והאם נעשה לדעתם התאמה תרבותית בפרקטיקות העבודה.

**אתיקה:** המחקר נערך בכפוף לאישור האתיקה של האוניברסיטה העברית ובהסכמת הנחקרים.

מכיוון ששדה המחקר הינו מצומצם גיאוגרפית (גם אוכלוסיית העובדים הסוציאליים, קבוצת המתאמים וגם אוכלוסיית המשפחות מהקהילות הנחקרות) וקיים הסיכון של זיהוי המרואיינים, סוגיית ה**סודיות** ושמירתה הינה מרכזית במחקר זה. בכל הנוגע לשמירה על פרטיותם, המשתתפים כולם נרשמו בשמות בדויים על פי בחירתם האישית וטושטשו פרטים מזיהוי.



## ממצאים מרכזיים

הממצאים הבאים מתארים מגמות ואתגרים בשלבים הראשוניים של הפעלת התוכנית "עולים לדרך" על פי מודל קד"ם. הממצאים מתייחסים ראשית כל לתפיסות של מידת השיפור וההתייחסות למוגנות הילדים. בהמשך מתוארת התייחסות להשתתפות בתהליך קד"ם ולדרך בה הוא נחוה. הממצאים חושפים חוויות ותפיסות מהשלבים שנחקרו בשנה זו: תהליך ההכנה להיוועדות וההיוועדות. בכך הם שופכים אור על טיב החלופה לוועדות תכנון-טיפול והחלטה הקיימות כיום. הממצאים מאירים כיצד נחוה הקשרים בין המשתתפים השונים בתוכנית, בין בעלי התפקידים ובין לבין האנשים המקבלים מהם שירות. בנוסף, מוצגות סוגיות הקשורות לתפיסות המשפיעות על החלת המודל - עבודה מתוך הקשר, ובפרט - הקשר תרבותי, תוך התייחסות לפערים בתפיסות של סיכון וגורמי מוגנות ושל יחסי שיתוף ושותפות.

### 1. מוגנות הילדים

**שיפור בתפיסות מוגנות הילד:** בשלב זה של המחקר שהתמקד בשלב ההכנה להיוועדות ובהיוועדות טרם יושמה תוכנית המשפחה המיועדת להעלות את המוגנות ולהפחית את הדאגות שהובעו לגבי הילד/ים. עם זאת, מהצלבת הנתונים עד שלב זה, ניתן להבין כי מרבית המשפחות, התומכים ואנשי המקצוע בשלב של סיום ההיוועדות, מצביעים על שיפור חלקי במצב הילד/ים כבר בשלב ההכנה וההיוועדות ומביעים תקווה להצלחת תוכנית המשפחה. בקרב חלק מהמשפחות בוצעו בשלב ההכנה מהלכים כמו אבחונים או השמות בבתי ספר אחרים, ניתנה הסעה למועדונית, הורחבה ודוייקה תפיסת הדאגות וגם עצם המעטפת והדיאלוג סביב מצב הילד/ים והמשפחה עוררו שינוי. חלק מהמשפחות מודעות יותר לדאגות בעקבות ההיוועדות ונכונות לבצע שינויים. עם זאת, ארבע משפחות הביעו חששות לגבי מימוש תוכנית המשפחה על מגוון חלקיה. חששות אלו כללו תהיות לגבי מחויבות התומכים או שינוי הקשר עם מערכת הרווחה.

זה ("עולים לדרך") מה שעזר לי. בלי זה הייתי סגורה בחדר ומיואשת. זה נתן לי כוחות. ממש כוחות. זה הרים אותי מלמטה למעלה. אפילו שאני נראית נורמלית, בתוכי אני מרגישה הכי למטה, אבל מנסה להרים אותי למעלה. (נערה)

**הרחבת תפיסות של מצבי דאגה וסיכון:** בחלק מהתהליכים בתוכנית עולים לדרך התגלו תפיסות שונות של דאגות, מעצם הבקשה ממספר בעלי ענין לתאר את דאגותיהם כלפי בני



המשפחה. בהמשך לכך, גם תפיסות המוגנות התבררו כשונות בין המשתתפים השונים. גילוי התפיסות השונות מאפשר לדייק יותר את התהליך ולהתאימו לאוכלוסיות מתרבויות שונות. המעבר משפת הסיכון לשפת הדאגות מאפשר להרחיב את מאגר ההגדרות למצבים מסכנים, מה שמאפשר גילוי של מצבים בעייתיים נוספים ושל ילדים נוספים מהמשפחה אליהם יש להתייחס.

אתה לוקח בחשבון שאתה בא מעולם הערכים שלך, וזה לא רק לקד"ם, אבל בטח ובטח בקד"ם. המתאמים באים עם עולם הערכים שלהם, ובית הספר והדמויות של בית הספר מגיעות עם עולם הערכים שלהם, והמשפחה בכלל מגיעה, וזה המון מפגשים, כשבסוף כולם צריכים לדבר פה על סיכון או לא סיכון, ואז זה עניין של הגדרות. (עובדת סוציאלית)

תהליך ההכנה להיוועדות וסבב הדאגות בהיוועדות פותח פתח להאזנה לפרספקטיבות שונות לגבי המצבים בהם נמצאים הילדים, ובכך גם מאפשר לגלות דאגות בנוגע לאחים נוספים. סוגיה זו חזרה במגזר החרדי בה עלו שאלות על הגדרת הסיכון וחומרנו ביחס למשל לנושאים של שוטטות, השגחה ישירה של הורים, סמכות ההורים, סיכון רוחני ועוד. אשר לסיכון להתדרדרות רוחנית שהוצג בקהילה החרדית, הכוונה היא למצבים שבהם עלולה להיווצר התרחקות מהדת. על פי התפיסה של אנשי המקצוע מצב זה נחשב להתנהגות נורמטיבית שאינה מסכנת, אך בקהילה החרדית ובמשפחות חרדיות ההתרחקות מן הדת עלולה להיחשב לסיכון מידי. ביטויים לכך עלו למשל בשיח על שוטטות של בני נוער או של חשיפה למוסיקה חילונית בעת ההסעה לבית הספר.

בהקשר להגדרת מצבים אקוטיים של סיכון עלתה התלבטות לגבי התאמתם לתוכנית "עולים לדרך", אשר מקבלת ברגישות רב ממדיות בהגדרות של סיכון וגם לאור קצב התהליך. בעוד מצבים אקוטיים דורשים טיפול מידי, הליך קד"ם נוטה להימשך לאורך תקופה המאפשרת היכרות עמוקה ואיתור תומכים ועבודה עימם. מכאן, מצאנו גם כי עובדות חוק הנוער התקשו לעבוד לצד תוכנית קד"ם. במהלך השנה קוצרו תהליכי הכנה בשל הבנת דחיפות הטיפול בחלק מהמיקרים.

בהקשר למסגרות חוץ-ביתיות כגורם מוגנות, הרי שקד"ם נוטה להיות מוצגת כתוכנית שמאפשרת לאתר טיפול חלופי תומך בקהילה מתוך מטרה להשאיר ילדים בביתם, כל עוד פתרונות אלה מונעים את מצבי הסיכון והדאגה. עם זאת, עם שתי משפחות במחקר עלו קולות של תומכים שחשבו שהוצאת הילד מביתו היא המענה הנכון ביותר עבורו וניסו לקדם זאת. באחד המקרים שנחקרו חלופה זו הועלתה בהיוועדות ובחברה באופן רצוני על ידי הנער.



בנוסף, עלו קולות של עובדות סוציאליות שראו מהלך זה כברירת מחדל במידה והתוכנית לא תצליח לממש את התוכנית המשפחתית. במיקרים שהסתבר כי המשפחה מעוניינת בכך איפשר השיח השיתופי להיערך לתהליך בונה ומותאם עבור הילד ומשפחתו.

**הרחבת תפיסות של מצבי מוגנות:** על פי דיווחי רוב המשתתפים הדיאלוג הישיר והמתמשך איפשר לאתר גורמי מוגנות, דהיינו גורמים הנתפסים כמספקים הגנה מפני הדאגות, כמו גורמים פורמליים ובלתי פורמליים הנמצאים בקהילה, במשפחה המורחבת וחוסן פנימי של בני המשפחה. הרחבה זו היא משמעותית ביותר שכן היא מאזנת את התפיסות הממוקדות בקושי ובסיכון לפיהן פועלות עובדות סוציאליות. איתור גורמי המוגנות פותחת פתח לאיתור משאבים נוספים על אלה המוכרים והזמינים לגורמי רווחה.

לדוגמה, מהמחקר עולים דגשים לגורמי מוגנות שהם: (א) בית הספר - בעיקר בשל היותו מרחב בו הילדים מוגנים עד שעות מסוימות (ב) הבית - אשר בו קיימת נוכחות הורית המשגיחה על הילדים ועונה לצרכיהם (ג) הקהילה - אחת המטרות של שיתוף התומכים בהיוועדות קד"ם היא ליצור למשפחות גורמי מוגנות נוספים שנמצאים בקהילתם המתווספים לגורמים הפורמליים כמו שירותי הרווחה, כפי שמסבירה עובדת סוציאלית: "המון לקיחת אחריות של הקהילה...יש פה עוד גורמים שככה שמים עיניים והם פחות נתפסים רע מהרווחה...". נראה כי קיימת ציפייה שלאחר ההיוועדות התומכים מהקהילה ישמשו למשפחה עוגן בעת הצורך ואף גורם מתווך בינם לבין שירותי הרווחה.

נוסף על הנזכר לעיל, עובדות סוציאליות סיפרו כי קיבלו עזרה רבה מן הקהילה החרדית. הן הדגישו כי אומנם קהילה זו ידעה תמיד ליצור לעצמה גורמי הגנה פנים-קהילתיים, אך בעקבות התהליכים ב"עולים לדרך" נוצר שיח פתוח בין גורמי ההגנה בקהילה לבין העובדות הסוציאליות, ובזכות השיח הזה הן החלו לראות את גורמי ההגנה הללו באור חיובי.

## 2. ההשתתפות בקד"ם בתוכנית "עולים לדרך"

### 2.א. תהליך ההכנה

**חויית ההשתתפות:** ההכנה הובלה על ידי המתאמים מתוך גישה שיתופית המכוונת את המשפחות להיות ריבוניים על חייהם ולקחת אחריות מירבית על תהליכי ההחלטה. בקרב שש משפחות החל מלווה לפעול עוד לפני ההיוועדות. חברי המשפחות שרואינו השתתפו בפגישות ההכנה ובהיוועדויות ולקחו חלק פעיל בבניית תוכנית המשפחה. שש משפחות ציינו כי חוו את התהליך בחיוב. התהליך איפשר למשפחות לחוש שהן נראות ומטופלות, ואכפתיות זו נמצאה



מהותית על רקע הבדידות או חוסר האונים שחוות חלק מהמשפחות. יש משפחות ששיתפו כי למרות שלא שיערו מראש את עוצמת התהליך, לאחר ההיוועדות הן חשות עטופות ובטוחות יותר. שתי משפחות מהקהילה החרדית ציינו כי נתנו פחות אמון בתהליך ובתוצאותיו, וכי בדיעבד לא היו נכנסות לתהליך.

**בחירה מודעת של משפחות להשתתף בתהליך קד"ם על פני חלופות אחרות:** על פי עקרונות קד"ם המשפחה היא הבוחרת את השתתפותה בתכנית, מתוך הבנה של מהות התוכנית ועקרונותיה. לאור זה מתעוררת ציפייה כי המשפחה תיקח אחריות על החלטותיה בתכנית. נראה כי עבור חלק מהמשפחות הבחירה בתכנית לא נעשתה בהכרח מתוך בחירה בעקרונות העצמאות והשיתוף, אלא מתוך הימנעות מהחלופות האחרות העומדות מולן, כמו השתתפות ב'ועדת תכנון טיפול והחלטה' או המשך קשר לא יציב עם הרווחה שאינו מספק עבורן מענים מותאמים. יש משפחות שהסבירו שלא הבינו בהתחלה את משמעות התהליך אליו נכנסו. שתי משפחות ציינו כי תקציב סל המענים היווה שיקול בכניסתן לתוכנית. יש משפחות שציינו כי למרות שלא שיערו מראש את עוצמת התהליך, לאחר ההיוועדות הן חשות עטופות ובטוחות יותר.

**משך התהליך:** שמונה תהליכים מתוך התשעה שנחקרו נמשכו בין 4-6 חודשים. חלק מהמשפחות ציינו כי התהליך נחוה כארוך ומורכב, ובמעט מקרים ציינו כי הוא נחוה כקונקרטי וענייני. נציין כי בפועל היה הבדל במשך התהליכים במשפחות שהשתתפו במחקר. תהליכים ממושכים (שאיפיינו יותר את השלב הראשון בפיילוט) איפשרו מחד הבנה עמוקה של הדאגות, חיזוק קשרי אמון וקירבה עם המתאם, היכרות עמוקה את המשפחה, איתור אנשי מקצוע רלוונטיים ואיסוף מעגל תומכים משמעותי מהקהילה. עבודת המתאמים נחוותה כמושקעת ומותאמת.

דנה ואורלי קודם כל הלכו לכל הגורמים. זאת אומרת, הן היו בבית הספר. הן היו אצל ההורים שלי. הן היו אצלי בעבודה. הן היו גם ברווחה. דיברו עם כולם. דיברו על הנושא של הילד, המועדונית ואיך אפשר לעזור, והנושא של השנה הבאה, המסגרת לשנה הבאה.

לא פעם, כבר במהלך תקופה זו נעשו החלטות ותהליכים שקידמו את המשפחה או את הילד שבמוקד התהליך, כמו העברתו למסגרת לימודית מתאימה, מתן הסעה למועדונית או ביצוע אבחון. עם זאת, כניסת המתאם למשפחה למשך זמן ארוך, הרחיבה את ההיכרות עם הדאגות כלפי ילדים נוספים או כלפי ההורים, ולא פעם נותרה תחושת החמצה בשל הפער בין היקף המידע על הדאגות לבין היכולת להציב להן מענים. פעמים תהליכים ממוקדים וקצרים



יותר נחוץ כיעילים ונכונים. הם נתפסו כממצים, לא חודרניים, לא דרשו הקדשת זמן רב מהעו"ס, המתאם והמשפחה, ובעיקר היו ממוקדים בדאגה מרכזית והתייחסו אליה באפקטיביות. נציין כי גם מבחינת המתאמים תהליכים אלה נתפסו כמותאמים יותר לתגמול עבורם. לסוגית הזמן יש להוסיף גם את ההיבט של כניסת מלווה המשפחה משלב מוקדם של התהליך או משלב היישום. כניסה מוקדמת של המלווה נתפסה בראיונות כמעמיקה את ההזדמנות להנגיש את התהליך כבר מראשיתו למשפחה.

**מעורבות העובדות הסוציאליות בתהליך קד"ם:** הממצאים מראיונותיהן של העובדות הסוציאליות מעידים על ציפיות בלתי ברורות לגבי אופן מעורבותן בתהליך. חלק מהעובדות הסוציאליות סברו כי בעת ההכנה לתהליך קד"ם הטיפול במשפחה יהיה נתון באופן בלעדי בידי המתאם ומהן תתבקש פחות הקדשת זמן. בפועל, ניכרה שונות במידת המעורבות של עובדות סוציאליות, כאשר ברוב התהליכים עובדות סוציאליות היו מעורבות ואף מעורבות מאוד בתהליך ההכנה להיוועדות.

נמצא כי המתאמים שמרו על קשר מקצועי חיוני עם העובדות הסוציאליות בהיבטים של התייעצות וטיפול בדאגות שהתגלו במשפחות. הידע של העובדות הסוציאליות ופתרונות שיכלו להציע קידמו את התהליך. עם זאת, החוויה של שבע מהעו"סיות שרואינו תוארה כמעמסה מפאת יחידות הזמן שהושקעו במשפחה, ולעיתים אף התלבטות אם נכון עבורן להפנות משפחות נוספות לקד"ם. המתאם נתפס מבחינתן כגורם מתווך ביניהן למשפחה שחייב אותן לתת מענים מהירים.

אני חשבתי לתומי שהתוכנית תרוץ. כי יש הרבה תוכניות בעצם שאנחנו מפנים לתוכניות והם רצים. אבל לא כך, וזה דרש ממני המון יחידות זמן – טלפון, הודעות, כורח הנסיבות, אבל אני לא תיארתי לעצמי שזה מה שזה יגזול ממני כל כך הרבה יחידות זמן. (ע"ס)

עם סיום ההיוועדות נותרות העובדות הסוציאליות אחראיות לבקרה ולמתן סיוע למשפחה האחראית על מימוש התוכנית שכתבה. יש עובדות סוציאליות שהביעו חשש ממרכבות המשימה התלויה באחריות המשפחה ובמחויבותם או יכולתם של התומכים להניע בהתמדה את תהליכי הסיוע.

**איתור התומכים ותפקידם:** תהליך איתור התומכים קיבל צביון שונה אצל כל משפחה. היו מתאמים שאיתרו תומכים רבים והשיגו את השתתפותם בהיוועדות ואף במשימות שנכתבו בתוכנית המשפחה, בעוד שהיו מעט משפחות עם מעגל תומכים מצומצם. מהנתונים עולה כי



חויית חיפוש תומכים עבור משפחות שחוות בדידות בקהילה יכולה להיות אירוע מתסכל וקשה המתקף למשפחה את בדידותה. מספר הורים שיתפו שלא חשו בנוח עם התומכים. מתוכם היו הורים שחוו חוסר נעימות מהקדשת הזמן שהתבקשה מהתומכים. בקהילה החרדית היו הורים שחוו בושה מעצם ההיחשפות של התומכים לבעייתם, ואף יש מי חש ששילם מחיר אישי-קהילתי כבד בשל היחשפות זו. מבחינת המתאמים, חלקם דיווחו כי לקח להם זמן לאתר תומכים שקיבלו על עצמם את התפקיד. לא פעם התומכים התקשו להבין את מהות התפקיד, כפי שמעיד הציטוט הבא, אך לרוב כאשר הבינו את משמעותו, ולעיתים לאחר הליך שכנוע – הם התגייסו לכך.

היה לי קצת חוסר בהירות לגבי התפקיד שלי [...] לפי מה שאני מבינה היום הם [המשפחה] אמורים לבקש ממני עזרה כשהם צריכים, ובעצם אני אמורה לעזור להם להוציא את זה לפועל או להקשיב, או לדעת להפנות אותם למי שמתאים וקצת למשוך בחוטים איפה שצריך. לתת עצה נכונה. (תומכת)

יש משפחות שעבורן הרחבת המעגל יצרה תחושת שייכות ובטחון. בראיונות עלו גם עדויות לתמיכה מצד התומכים שיצרו נקודות מפנה בתהליך, למשל מבחינת חיזוק שיתוף הפעולה בין המשפחה לאנשי המקצוע או השפעה על ההורים במתן מענים מסוימים. דוגמאות לכך הן עובדת סוציאלית שסיפרה כי המפגש עם התומכים הצליח להראות לה את המשפחה באור חדש, או עובדת סוציאלית ששיתפה כי התומכים הצליחו לשכנע את המשפחה להגיע לבדיקה נוספת אצל פסיכיאטר למרות התנגדותה לאורך כל התהליך, לטיפול הפסיכיאטרי.

מה שרציתי לדבר על התומכים זה המקום של האימא, התנגדה ומתנגדת, התנגדה לתת טיפול תרופתי ... התומכות הביאו אותה למצב שהיא אומרת "בואו נעשה עוד אבחון פסיכיאטרי..." היא לא התחמקה מזה, וזה לא משהו שחשבתי שהיא תסכים ותגיד. לא כיוונו לשם. זה לא משהו שעלה במפגשים שלי עם נירה (המתאמת) ובמטרה שלשמה כינסנו את ההיוועדות. (עובדת סוציאלית)

מחלק מהתומכים למדנו שלתפיסתם, כדי לבצע את תפקידם על הצד הטוב ביותר בשלב ההכנה, עליהם להיות בקשר רציף עם המשפחה, להתחייב לתהליך ולייעץ למשפחה בלי לקבל החלטות במקומה. יש לציין כי היו מעט תומכים שלמרות שלקחו חלק בתהליך, ערערו בעת הריאיון על החלטת המשפחה לבחור בהם כתומכים, מפני שלדעתם הקשר שלהם עם המשפחה אינו מעמיק דיו.



זווית ראייה נוספת עולה מדבריה של נערה שרואינה ושיתפה בחשיבותו של התומך בשלב ההיוועדות. כשהיא נשאלת מי לדעתה תמך בה בזמן ההיוועדות ענתה: "הרב המנהל שלי של הפנימייה. הבאתי אותו כי הוא עם ניסיון". הנערה בחרה לומר את הפועל "הבאתי" כאשר תיארה את בחירת התומך, דבר אשר יכול להעיד על תחושת שליטתה בתהליך. נוסף על כך, אפשר ללמוד מדבריה כי התפקיד של התומך לתפיסתה היה לחזק אותה ולייעץ לה בזכות הניסיון שיש לו.

## 2.ב. ביצוע ההיוועדות

היה לי מאוד נעים שכולם הגיעו. אני אם לומר את האמת חשבתי עד הרגע האחרון שלא יגיעו. שמישהו לא יגיע. אבל כן כולם הגיעו, אפילו המורה... זה היה מאוד נעים שהיא הגיעה" (אמא)

זה (ההיוועדות) היה מרגש ברמות שאי אפשר לתאר... כולם כל כך מגויסים למשפחה. היתה רגשה שהמשפחה ממש רוצה להיכנס לזה ולהשתקם, ממש כאילו הושטנו להם יד והם לקחו אותה, ממש מרגש. (עובדת סוציאלית)

**הכיבוד והכנת אירוע ההיוועדות:** שיתוף המשפחה בהכנת אירוע ההיוועדות נחוותה על ידי חצי מהמשפחות כחוויה חיובית בה המשפחה התכוננה לאירוע של אירוח קבוצת הדיון, בבחירת מקום ההיוועדות, בהכנת כיבוד ובשליחת הזמנות. עם זאת, ארבע משפחות חוו זאת כמעמסה ומטלה. האירוע עורר בהן חרדה והכנתו באופן עצמאי הוסיפה מתחים.

בהקשר של הכיבוד, בעוד חלק מאנשי המקצוע פרשו זאת כהזדמנות של המשפחה להודות למאמצי התומכים ולהפגין את כוחותיה, הרי שהיו משפחות שחוו זאת כעול. במשפחות שלקחו על עצמן את קניית הכיבוד – היו שהדגישו את ההוצאות הכספיות שהיו מעבר לתשלום שהוחזר או את טרחת הנסיעה באוטובוס עם הכיבוד. היו גם כאלה שבישלו, ערכו טקס מסורתי או דאגו לאוכל מסורתי. בעוד יש משפחה שחווה זאת כאירוח מרגש, אחרת ראתה זאת כטירחה שנוספה עליה ביום מתוח זה. עם זאת, עבור אנשי המקצוע חווית הכיבוד נתפסה באופן ייחודי ומרגש, כחוויה שונה מוועדת תכנון טיפול והחלטה, וכדרך להיווכח בכוחות המשפחה.

הוא (הבן) היה כמו אחראי, יכל לתת להם אוכל. גם בשבילי זה היה נעים שהוא נזכר בזה. אני בכלל שכחתי מזה. אני הייתי עצבנית כל כך. ישבתי שם ולא ידעתי מה לעשות. משום מה הכל נכבה אצלי והוא דווקא נזכר. (אם)





## שלב ראשון בהיוועדות: פתיחה וסבב הכוחות והדאגות:

שלב הפתיחה כולל את הצגת המשתתפים, דברי פתיחה של ההורים והצגת כללי ההיוועדות. זהו שלב מובנה המונחה על ידי המתאם. לרוב המתאם פונה מראש להורים ומבקש מהם להכין **דברי פתיחה**. נראה כי דברים אלה מאפשרים למשפחה להביע את הוקרתה, התרגשותה וציפיותיה, ולמקם אותם כבעלי התהליך. שתי אימהות ציינו את המתח וההתרגשות שדברי הפתיחה עוררו. באחד המקרים שיתפה האם כי הציפיה כי תאמר דברי פתיחה הלחיצו אותה עד כי נאלצה לקחת כדור הרגעה, חשה לא בנוח ואף ניסתה להימנע מכך. היא הכינה את דבריה כתובים מראש וכאשר שיתפה, הצליחה להביע את הוקרתה ולרגש את הנוכחים, אך נותרה עם תחושה של קושי. דברי הפתיחה נתפסו על ידי חלק גדול מהמראיינים שאינם הורים כחשובים ומרגשים.

**סבב הכוחות** פותח את ההיוועדות, תוך כדי שהכוחות נרשמים על גבי דפים גדולים המודבקים על הקירות. ברוב המקרים בשלב זה נכחו גם הילדים וניכרה התרגשותם והתרגשות הוריהם מדברים שנאמרו עליהם. משתתפים סיפרו כי הפתיחה בכוחות ואיסופם באופן מרוכז יצר פתיחה מלכדת, מחממת ועוטפת. כך למשל אחת האימהות תיארה בהתרגשות את המחמאות ששמעה מחברותיה התומכות, או נערה שהשתתפה בהיוועדות רשמה בטלפון את הכוחות שאמרו עליה והקריאה אותם בגאווה בעת הריאיון עימה.

על רקע החלופה של ועדת תכנון טיפול והערכה, העובדות הסוציאליות הדגישו את ההבדל שמאפשר כלי זה של סבב כוחות:

החוויה, האנרגיות, הכוחות, ההעצמה של המשפחה, מתחילים מהכוחות...  
בוועדת תכנון טיפול עושים סבב היכרות כמו בהיוועדות... אז את משתדלת להתחיל כמובן בהיכרות שלך... הרקע הוא בדרך כלל שלילי, אז מתחילים עם השלילי, ושם בהיוועדות זה מתחיל עם הכוחות, העוצמות. (עובדת סוציאלית)

**סבב הדאגות** מהווה מעבר להצגת סוגיות של דאגות העוסקות בקושי ובסיכון, ועל כן בשלב זה לעיתים הילדים הוצאו מהמפגש. סיבות להוצאת הילדים היו למשל בקשה של ההורים, של העו"ס או חשיבה של המתאמים על רגישות הילד. למרות הקושי שמתארים חלק מהנוכחים במעבר מכוחות לדאגות, אמרו המראיינים כי קל יותר לומר את הדאגות לאחר ששלל הכוחות של המשפחה הובעו. השימוש בשפה זו וההקפדה עליה בהנחיית המתאם, מחייב את הנוכחים לחשיבה מדויקת של שיום המביעה איכפתיות ואמון, תוך שימוש במילים שאינן



שיפוטיות, מכלילות, מאיימות או מקטינות. נראה כי היות המשפחה נוכחת לא מונע את אמירת הדאגות לשמן התכנסה ההיוועדות. עם זאת, הועלתה ביקורת על השפה המקצועית המרחיקה בה משתמשים אנשי המקצוע בפורום בו נמצאת המשפחה ותומכים שאינם בקיאים במושגים. בנוסף צוינה תחושת תחרות מסוימת בין אנשי המקצוע בנוגע להבנת חומרת הדאגות של המשפחה:

השיח היה בהתחלה מאוד בסיסי ואז כל אחד גלש, כל אחד, גם אני, גלשתי למקום היותר טיפולי ומקצועי, לשיח מקצועי מבחינה וורבלית... אני מרגישה ככה לפחות שגלשנו למשחק 'בואו נראה מי ייתן פה פצצה יותר גדולה'. (תומכת)

גם כאן ערכו העובדות הסוציאליות שרואינו השוואה לחווייתן מ'וועדות תכנון טיפול והערכה'. רובן אמרו כי שפת קד"ם המדגישה את הדאגה על פני הסיכון מובילה לרגישות רבה יותר מבחינת הדוברים וגם מאפשרת למשפחות לשמוע בפתיחות את הנאמר ממקום של חוויית דאגה ואיכפתיות כלפיהן. העלאת הדאגות מאפשרת למשפחה לשמוע ולהגיד דברים שלא העזו קודם לדבר עליהם ולחוש בטחון שהם נראים ומטופלים. עם זאת היו מרואיינים, במיוחד בקרב המשפחות, שהעירו כי סבב הדאגות נחוה כמביך וקשה, במיוחד כאשר מדובר בקהילות סגורות. אחת העובדות הסוציאליות ציינה כי בסופו של דבר לדעתה סבב הדאגות דומה לתהליך של 'וועדות תכנון, טיפול והערכה', שהרי הוא מייצג את הסיכונים.

אין ספק שיש בזה וזה קיים גם בוועדות תכנון-טיפול, שהיא דומה להיוועדות במובן של לכבס דברים בפומבי, להוציא את השלדים מהארון, לדבר סכנות. (עובדת סוציאלית)

אחת האימהות התייחסה לקושי שחשה בסבב הדאגות, בעיקר בצורך של בני המשפחה להקשיב לדאגות עוד לפני שהם יכולים להגיב לדברים. מדבריה עולה כי למרות עבודת ההכנה הנעשית עם המשפחה, עדיין חוויית השיח בנושאים אלה היא קשה להכלה.

בשונה מכך, הורה מהקהילה החרדית ציין בחיוב כי סבב הדאגות איפשר העלאת דאגות תרבותיות-רוחניות חשובות למשפחה, שהן פחות מובנות בקרב גורמי הרווחה. במקרה אחר היווה סבב הדאגות הזדמנות בטוחה לשיח פנים-משפחתי בין אחים. במקרה זה, סיפרה בהתרגשות מתאמת, כי אחות שסבלה מהיחס הנוקשה כלפיה מאחיה, לאחר ששמעה את הדאגות כלפיו פנתה אליו ברגישות: 'תקשיב, אני לא מאשימה אותך כי באמת לא ראית משהו אחר. זו הדמות שראית אצל האבא, אין לך כלים אחרים להשתמש בהם.' המתאמת המשיכה וסיפרה: "זה היה עצמתי וממש מרגש וכולנו בכינו. היא גם בכתה תוך כדי. היא הייתה מאוד אמיצה, והוא [אחיה] אמר לה: 'אני עשיתי את זה מאהבה ומדאגה, לא כדי להכאיב לך ולא כדי



להשפיל אותך. אני לא יכול להתמודד עם מה שיקרה לך ברחוב, אני יודע באיזו שכונה אנחנו נמצאים'. זה משהו שהם לא יכלו לעשות בתוך המשפחה בלי התהליך הזה". (מתאמת)

**הצגת מענים אפשריים:** בשלב זה מורגשת המעטפת סביב המשפחה, באמצעות מגוון המענים המוצעים. מהראיונות עולה כי מתגבשת ראייה הוליסטית של המשפחה, הממוקדת בילד, ובמידת הצורך גם בהוריו ואחיו. בהמשך למיפוי הכוחות והדאגות, פורסים אנשי המקצוע מכלול של מענים העשויים להיות מותאמים למצב שהוצג. אלה כוללים למשל הצטרפות לתוכניות קיימות ברווחה (כדוגמת הדרכה הורית, מועדונית), מענים טיפוליים וחינוכיים של שירותים בקהילה, מיצוי זכויות, תהליכי אבחון והשמה, הצעה לשימוש המשפחה בסל המענים וליווי למשפחות שטרם לוו על ידי מלווה. בזכות תהליך ההכנה המפורט לרוב נעשתה חשיבה מוקדמת על המענים שהוצעו.

בשונה מתחושת המעטפת שהוצגה לעיל, במקרה אחד סיפרה המלווה כי אם המשפחה שיתפה אותה כי באמירה של ביתה כי אמירת הדאגות ופריסת המענים בדיעבד גרמו לה להרגיש חוסר בטחון: "אחרי זה זה הוריד לה ממש מהביטחון והיא הרגישה לא בסדר... כל היחס הזה עליה, שמשהו איתה לא בסדר... לגבי זה שצריך ללכת (מענה טיפולי), אז כאילו היא אמרה, מה אני כאילו דפוקה? למה אני צריכה ללכת לפסיכולוג? למה אני צריכה ללכת לשם?"

**שלב שני בהיוועדות:** הכנת תוכנית משפחה: בשלב זה המשפחה מתארגנת לכתובת תוכנית המשפחה עם תומכיה ולשם כך אנשי המקצוע יוצאים מהחדר. זהו שלב המבטא את יכולת המשפחה להחליט על מענים מתאימים לה, ולקחת שליטה ואחריות על בניית תוכנית עבודה, תוך ראית הילד/ים במרכז. לא פעם זהו שלב בו מצטמצם המעגל כיוון שלא כל הנוכחים יכולים להישאר את משך הזמן שהוא דורש. בשלב זה המשפחה מרגישה בייתר שאת את המעטפת התומכת לאור ההתגייסות של התומכים. נמצא כי לרוב אחד התומכים התגייס לסייע בכתיבת המענים לדאגות ובניהול הדיון. נראה כי כאשר תוכן מראש מי מהתומכים יוביל שלב זה בארגון וכתיבה, התנהלותו נעשתה בדרך בהירה וממוקדת ועזרה זו היתה חשובה מאוד למשפחה. לא פעם לא ברור היה מהו סל המענים שניתן לבקש ממערכת הרווחה בחשיבה על המענים לדאגות.

**שלב שלישי בהיוועדות:** הצגת תוכנית משפחה ואישורה: בכל המשפחות בשלב זה אושרה תוכנית המשפחה. במקרים מסוימים נדרשו בירורים נוספים לאחר ההיוועדות ותוכנית המשפחה נכתבה סופית בשלב מאוחר יותר.



פעמים רבות ההיוועדות נמשכה מספר שעות וההגעה לשלב זה לוותה בעייפות, חוסר סבלנות ומתשות של חלק מהנוכחים. ברוב הגדול של המקרים בשלב זה התדלדל מעגל התומכים ואנשי המקצוע, שלעיתים חלקם היו חיוניים לעיצוב התוכנית. לעיתים השלב נעשה בקצרה כאשר טופל נושא קונקרטי או נמצאו מענים נגישים ליישום. היו פעמים ששלב זה התארך כיוון שחייב ירידה לפרטים, חשיבה יצירתית ומשא ומתן, ועל כן נחוה באופן מורכב יותר. נראה כי בפעמים שחשו כי לא ניתנה מלוא תשומת הלב הדרושה מצד כולם עלה חשש מהחמצה של הפוטנציאל להידברות וקבלת החלטה משותפת כפי שמזמן מודל קד"ם.

**חויית המעטפת בהיוועדות אל מול החשיפה:** גודלה והרכבה של קבוצת הדיון בהיוועדות היה שונה ממשפחה למשפחה, בהתייחס לתכני הדאגות וכמות התומכים שהמתאם והמשפחה הצליחו לגייס. המתאמים והעובדים הסוציאליים הדגישו בדבריהם את כוחה של הקבוצה בהיוועדות, מעצם היותה עוטפת את המשפחה, ובייחוד לאור הבדידות שחשות חלק מהמשפחות בחיי היום-יום שלהן. מסביר זאת אחד המתאמים:

משפחה שהיא בודדה פה, שהיא מרגישה שהיא זרוקה פה עם אין ספור צרות ומורכבויות, שהיא לא יודעת בכלל איך להתחיל לטפל בהן, אבל היא רואה שיש הרבה אנשים מסביב שמוכנים להירתם – זה כבר עושה איזה שינוי תפיסתי במשפחה, אפילו לפני שעושים משהו.

דבריו של אחד הרבנים שמתפקד כתומך, מדגישים את ההבדל שבין קבוצת היוועדות לבין קבוצה ב'וועדות תכנון, טיפול והערכה':

זה נתן להם כוח... את רואה בן אדם יוצא בוועדת החלטה בוועדה, בן אדם יוצא שפוך, המאמץ. הם לא היו בתחושה שיש פה עשרים איש נגדם אלא עשרים איש איתם. זה יצא ממש. הם ראו שהם יוצאים עם כוח.

למול תחושות חיוביות אלה, העלו משתתפי המחקר גם קושי הטמון בחוויית החשיפה של הדאגות והדינאמיקה המשפחתית, בניראות של הצורך להיעזר באחרים ושל הצורך לדבר מול כולם. יש הורים שתיארו זאת כ"מעמסה נפשית" ואחת התומכות דימתה זאת ל"שולחן ניתוחים". כפי שהוזכר לעיל, גם כאן להקשר התרבותי של קהילות קטנות וסגורות, כדוגמת הקהילה החרדית, יש משמעות ייחודית שכן החשיפה בה היא בעלת משמעויות שעלולות להיות דרמטיות למשפחה לדבריהם, כמו השפעה על שידוכים לשאר הילדים. הממצאים מעלים כי יש הורים שחשו לחץ מצד המתאמים לחשוף את מצב משפחתם בשל הטענה כי כך פועל המודל, וזאת למרות התנגדותם לכך.



### 3. תוכנית המשפחה

**אמון בתוכנית המשפחה:** יחד עם הציפיה והנכונות שהובעה על ידי רוב ההורים למימוש הפתרונות החדשים, היו ששיתפו כי מידת האמון שלהם בתוכנית היא חלקית וכי לא ברור להם עד כמה הם ישתפו פעולה עם ההחלטות שהם החליטו. יתכן והחשש מכך התעורר בעקבות ההצפה בריבוי מענים (בתגובה לריבוי דאגות) או מערך הפעולה שכלל דמויות מהקהילה/משפחה מורחבת שאינן מורגלות בתפקידי התמיכה והמעורבות שלקחו על עצמם.

**נתונים שעולים ממבט על תשע תוכניות המשפחה של המשפחות שסיפורן נלמד במחקר האיכותני**

**מספר והתפלגות משתתפים (מלבד בני המשפחה והמתאמים) בתחילת ההיוועדות**

תומכים	אנשי מקצוע	
6	4	1
4	7	2
5	15	3
	אין פירוט	4
	אין פירוט	5
4	8	6
4	7	7
11	12	8
7	6	9

- למעט בשתי היוועדויות כמות אנשי המקצוע בשלב ההתחלתי היא רבה יותר.
- לא מכל הדוחות ניתן היה להבין מי נשאר לשלב השני והשלישי, אך ניתן להתרשם בפירוש כי כמות התומכים בשלבים אלה היתה רבה יותר מאנשי המקצוע.

### מענים לדאגות

#### **היצע מענים לילדים ולאחים**

- יש ילדים שמקבלים יותר ממענה רגשי אחד / או 2 חוגים שונים.



- משאבי הסיוע הינם שונים: סל מענים, תקציבים מהרווחה, בעלי תפקידים ברווחה/עמותות, סיוע תומכים, מלווה משפחה ועוד.
- חלק מהמענים מוצעים לבדיקה ממקורות שונים וחלק מקור המשאב מצוין בתוכנית המשפחה.
- כל 9 המשפחות בחרו בליווי של מלווה משפחה.

- טיפול רגשי/אימון אישי – 23
- חוגים – 19
- חונכת/סומכת – 11
- חונכות לימודית – 11
- אבחונים – 9
- תכנון למעבר מסגרת לימודית – 8
- טיפול קלינאית תקשורת/ריפוי בעיסוק – 6
- קידום טיפול רפואי – 5
- סיוע בהתארגנות לבית הספר – 5
- הכשרה מקצועית/תעסוקה – 4
- תמיכה/שמירה ע"י קרוב משפחה – 4
- קניית ציוד לימודי/משחקים לבית/ בגדים – 4
- החלטות על התארגנות יומיומית (כסף לאוטובוס, תפריט מתאים, דמי כיס...) – 3
- ליווי להסעה/בהסעה – 3
- בייביסיטר – 2
- שילוב בתוכנית בבי"ס/ליווי יועצת בי"ס – 2
- שינוי מגורים לאחד הילדים – 1
- התאמת שירות צבאי – 1
- שילוב בתוכנית של הרווחה – 1

**- היצע מענים להורים**

- הדרכת הורים – 6
- פעילות משפחתית – 4



- שיפוץ או מעבר דירה – 3
- עזרה בהתארגנות בבית להורה – 3
- יציאת ההורה לפעילות חברתית/חוג – 3
- טיפול בחובות – 3
- יעוץ משפטי/מיצוי זכויות – 3
- הכשרה תעסוקתית/החלפת עבודה – 2
- הנגשה לשונית מול גורמים בירוקרטים – 2
- ליווי כלכלי – 2
- טיפול זוגי – 2
- טיפול משפחתי – 2
- סיוע בהתארגנות במקום העבודה של ההורה – 2
- סיוע חומרי – 1
- שילוב בתוכנית העצמה – 1
- עזרה בניקיון – 1

#### 4. קשרים בין השותפים

##### 4.א. קשרי גומלין בין המשפחות לגורמי רווחה

**חוויות של אי אמון הדדי:** למרות הקושי להכליל בין לשכות שונות לשירותים חברתיים ובין תהליכים שנעשו על ידי עובדות סוציאליות וצוותים שליוו את המשפחות, רוח הדברים שעלתה בקרב רוב המשפחות העידה על קשיים התחלתיים שלהן עם גורמי הרווחה ועל קושי במתן אמון. בדרכים שונות הובע חשש מכוחן של העובדות הסוציאליות שמא התהליך יחשוף אותן למידע על המשפחה אותו הן יפרשו כמסכן, כמו מצב כלכלי, תחזוקת הבית או יחסים בתוך המשפחה. נראה כי החשש להוצאת ילדים מרשות הוריהם, שהתבטא למשל בביטוי של תומך "חוטפי ילדים" נוכח לאורך התהליך באופנים גלויים וסמויים והוא משפיע על הקשר והאמון שבין המשפחה וגורמי הרווחה.

מטבעו של תהליך קד"ם, בתקופת ההכנה להיוועדות מתפתח לרוב קשר חם עם המתאם, אשר נתפס כלא ממסדי וכמתמסר ונאמן למשפחה. מצב זה מעמיד להשוואה את הקשר עימו למול הקשר עם העו"ס שנתרת לפעמים בעמדה מרוחקת יותר, כעסוקה יותר



וכבעלת יכולת לקבל החלטות דרמטיות על מענים ותקציבים למשפחה. עמדה זו גם מתחזקת במודל קד"ם הנשען בסופו של דבר על אישור העו"ס את התוכנית המשפחתית. ממספר משפחות שמענו על חווית חוסר הנגישות של העובדות הסוציאליות אם בגלל תחלופה של עו"סיות או חוויית ריחוק, היעדר הבנה ו"אצבע קלה על ההדק" כדברי מרואיין שחש מתן פתרונות מהירים ולא ממצים מהעו"ס. היו גם משפחות שלא האמינו כי לעובדות הסוציאליות יש את האמצעים המתאימים לסייע להן. אמירתה של אחת הילדות שרואיינו ממחישה את הניכור ואולי האיום שהיא חשה כלפי העובדת הסוציאלית שמובילים אותה להסתרה והתגוננות:

"לא יודעת, כל דבר הם צריכים לדעת עליי, לדווח עליי... הם לא ידעו עליי כל דבר, שישכחו מזה".

מהעובדות הסוציאליות למדנו כי לרוב ההפניה לקד"ם נעשתה בעיקר עם משפחות עימן הן חשו מבוי סתום וכי קיוו שהתוכנית תאפשר למשפחות להיעזר באופן אפקטיבי בשירותי הרווחה. ביטויים לכך למשל נמצאו אצל משפחה בה האם לא הסכימה להיפגש עם עובדות סוציאליות גם שהן באו לבקרה בביתה, או משפחה אחרת שביקשו לסגור את התיק ולנתק את הקשר עם לשכת הרווחה לפני תוכנית קד"ם. מדבריהן של העובדות הסוציאליות ניתן ללמוד כי במספר מקרים האמון שלהן ביכולת המשפחה לבצע שינוי היה נמוך. אחת העובדות הסוציאליות הסבירה כי בתוכנית זו נחוץ שהעובדת הסוציאלית תחוש בסיס כלשהו של אמון במשפחה:

צריך להיות מאוד ריאליים בבחירת המשפחה ושיהיה קשר טוב, גם אם לא היה אמון וגם אם לא היה את הקשר, אבל שעדיין יש בסיס לזה, שהעו"ס מרגיש שהוא שם בשביל המשפחה הזו.

לאמירה זו יש חשיבות רבה בתוכנית שמטרתה לחזק את האמון של המשפחות במערכת הרווחה.

**בניה הדדית מחדשת של קשר:** התהליך נמצא בקרב 7 מהמשפחות שרואינו כמקדם את האמון והיכולת לפעול במשותף ולמצוא מעני מוגנות מותאמים. במקרים של משפחות בהן הורגש בסיס לבנית אמון, תהליך קד"ם אכן איפשר למשפחות לראות את מערכת הרווחה באור אחר. באמצעות התיווך של המתאם, ההתקדמות האפקטיבית לקראת תוכנית קונקרטיבית ושפת קד"ם המחזקת – נוצר מרחב חדש של יחסים. לעיתים נקודת המוצא לקשר היתה ממקום של חוסר אמון, כפי שמתארת זאת עובדת סוציאלית:





היא (האם) הגיעה עם חוסר אמון במערכות בכלל וברווחה בפרט. היה מאוד קשה לגייס אותה רק אפילו להיכרות - היא כל הזמן הדפה אותי, אמנם בנימוס אבל היא לא רצתה כלום. לא רצתה שנעזור לה, לא רצתה קשר, לא רצתה שיחות. כלום, כלום, כלום. (עו"ס)

נראה כי הניטרליות של המתאם שאינו מזוהה עם הרווחה, אינטנסיביות הקשר עימו לאורך זמן ועזרה שהוא סידר הלכה למעשה, איפשרו למשפחות לחוות יחסי סיוע קרובים ומותאמים לצרכיהן. במהלך שלב ההכנה המשפחות לרוב ראו בעובדות הסוציאליות את נכונותן לסייע וחשו פחות איום באשר לחשש של הוצאת ילדים, שכן עלה שיח של מענים נוספים. ניתן להבין כי עבור חלק גדול מהמשפחות מערכת הרווחה נתפסת כמשאב למענים קונקרטיים. המשפחות שרואינו הביעו את התנגדותן וחוסר רצון לפתח קשרים טיפוליים ועמוקים. בעקבות חוויות שכאלה ובעקבות עזרה קונקרטית שניתנה למשפחות עוד טרם ההיוועדות, חלו נקודות מפנה ביחסים הטעונים שהיו בין חלק מהמשפחות למערכות הרווחה. אחת התומכות מתארת כי בזכות התוכנית אם המשפחה למדה להסתייע בשירותי הרווחה גם באופן עצמאי:

שרה (המתאמת), אם היא לא הייתה שם ולא הייתה מעודדת אותה (את האם), זה לא היה קורה. גם ככה היא בחורה מאד סגורה. היא לא מספרת הכל. אבל התוכנית הזאת עזרה לה, שעכשיו כאילו היא יותר יכולה להגיד – להתבטא... אם זה ללכת לרווחה. היא תלך, היא תדרוש את זה. אז היא לא הייתה דורשת. היא הייתה חוזרת. (תומכת)

בנוסף, אחד המתאמים מסביר את חוויית ההורים שחשים יחסים קרובים וכי הם נראים: "הם בטחו בנו. בהתחלה מיד הם אמרו: 'סוף כל סוף מסתכלים עלינו בעיניים ולא במספרים וילדים', גם האימא והאבא". נראה כי החוויה של ההורים שרואים אותם, ולא רק אותם דרך ילדיהם – היתה חיובית ומקדמת.

לגבי התכנים בהם שיתפו ההורים את החוקרים, יש להעלות את השאלה עד כמה ההורים שדיווחו במחקר על שיפור במערכת היחסים, עשו זאת בשל רצייה חברתית או כתוצאה של יחסי כוח. ניתן אף להקשות ולתהות האם האופוריה שבהיוועדות היא התרוממות רוח זמנית, או שמא היא אכן מייצרת שינוי מהותי שיש בו להיטיב קשרים אלה. לאור שאלות אלה ניתן לתהות האם התוכנית "עולים לדרך" ומודל קד"ם מייצרים שינוי ביחסי הכוחות בין מערכת הרווחה למקבלי השירות, כפי ששואף המודל בבסיסו, או שמא במסווה של תהליך משתף נשמרות ההיררכיות. למרות שבשלב זה מסתמן כי עם רוב המשפחות ובקרב חלק מהעובדות



הסוציאליות חל שינוי כלשהו, נראה כי המשך התהליך, בשלב היישום, יסייע לתת תשובות בסוגיות אלה שכן יבחן את התהליך לאורך זמן.

**מרבית העובדות הסוציאליות ציינו כי תוכנית קד"ם שימשה לדעתן אמצעי לחיזוק יחסי אמון בין המשפחות המשתתפות בתוכנית זו לבין שירותי הרווחה וכי הן פעלו על מנת לקדם מטרה זו. המפגש הקרוב שקד"ם איפשר הציג את המשפחה באופן הוליסטי ומורכב יותר, בין אם דרך התוודעות לדאגות נוספות ובין אם דרך הכוחות והמוטיבציות של בני המשפחה.**

נראה כי מיד לאחר ביצוע ההיוועדות חל שינוי באמירות של עובדות סוציאליות שביטאו בהתחלה תפיסות כלפי המשפחות כפסיביות או כבעלות יכולת נמוכה ליצור שינוי בחייהן. בעיקר בקרב עובדות שביטאו סקפטיות ביכולת המשפחה לשנות הרגלים או לממש את תוכנית המשפחה. עם זאת היו גם עובדות שביטאו חוסר אמון בחלק מהתומכים מבחינת יכולתם להתחייב ולהתמיד במשימות שלקחו על עצמם. בחלק מהמקרים, כבר בסמוך למועד ההיוועדות, ניתן היה לראות כי לא פעם הקושי שהן צפו עם התומכים התממש. פרישת תומכים לאחר ההיוועדות יצרה אכזבה בקרב העובדות שכן הן קיוו כי הצטרפות התומכים מתוך הקהילה לרשת התמיכה תחזק את היכולת לסייע למשפחות במקום בו הן מתקשות לעשות זאת. בהקשר לקהילה החרדית, פרישתם של תומכים חיזקה חוויות של ריחוק וקושי בעבודה עם הקהילה.

פרקטיקה חשובה ליצירת אמון בין הגורמים הנוטלים חלק בקד"ם היא תיאום ציפיות בין המשפחה לבין שירותי הרווחה. כך לדוגמה, לטענתה של המתאמת בזכות החלטה על זמנים קבועים לפגישות השתפרה מערכת היחסים בין המשפחה לבין שירותי הרווחה:

למשל נקבעו פגישות קבועות פעם בשבועיים בין העו"סית להורים, לאימא, וזה נראה לי מאוד מאוד משמעותי מבחינת הקשר ביניהם, כי קודם היה תסכול מאוד גדול שהאם מתקשרת ולא עונים לה, ולהם היה תסכול מאוד גדול שהיא כל הזמן מתקשרת, וזה יצר נתק. ומצד העו"סית זה הצבת גבולות, ומצד המשפחה זה כשמקשיבים להם באופן קבוע ומסודר, אז זה נראה לי מאוד מאוד משמעותי.

חשיבות ניתנה לכך שתיאום זה גם איפשר למשפחות להבין את סוגי העזרה האפשריים עבורן. בעוד חלק מהמשפחות ציפו מהעובדות הסוציאליות למענים חומריים-כלכליים והתאכזבו שלא קיבלו זאת, הפגישות היוו הזדמנות להבהיר את מהות יחסי הסיוע.



**ביטויים ליחסי כוח גלויים וסמויים:** תוכנית קד"ם מציגה מודל דמוקרטי בנוף השירותים החברתיים כיוון שיש בה מרחבים של בחירה, משא ומתן, שקיפות וקבלת החלטות משותפת. עם זאת טבועים בה יחסי כוח, חלקם ישירים וידועים וחלקם סמויים יותר, המשפיעים על מידת הדמוקרטיה שבה. מצב זה מעמעם את המושגים שותפות, שיתוף, העצמה וריבונות בהם נהוג להשתמש כאשר מציגים את המודל. במהלך השנה הגישה השיתופית והריבונית התפתחה בהדרגתיות בקרב השותפים אך עדין ניכרו פערים בין ההצהרות על שיתופיות לבין ביצועה בפועל.

עוד בתחילת התהליך מוצגת אפשרות הבחירה של המשפחה בתוכנית, אך בחירה זו היא מוגבלת בטווח אפשרויות שלרוב נתפסות כפחות טובות. אי בחירה בתוכנית או בחירה בה ואי עמידה בתנאיה, יכול להוביל למסלול הפחות שיתופי של 'וועדת תכנון, טיפול והחלטה' או המשך קשר רעוע בין המשפחה לעובדת הסוציאלית ומכאן - המשך המצב המדאיג בו נתון הילד. מדבריה הבאים של העובדת הסוציאלית ניתן להבין כי הכוח נותר בידי הרווחה:

צריכים לדבר מול המשפחה על זה שהתהליך הזה רגע לפני וועדת תכנון טיפול, ואמור למנוע אותה, לגייס רגע לפני, אבל אם הוא לא יצליח, לשם הולכים... לא ממקום של נו נו נו, אלא תראו איזה כוח יש לי לתת לכם, אבל לא אצליח למנוע, אם לא תשתתפו בדבר הזה.

לטענת העובדות הסוציאליות אם מבהירים למשפחות, כבר בתחילת התהליך את שתי האופציות הקיימות קרי היוועדות מול ועדה, ניתן להגביר את המוטיבציה להשתתף בתוכנית "עולים לדרך". לדעתן ייתכן ומכיוון שלא הבהירו למשפחות מראש את האפשרויות העומדות לרשותן, יש משפחות שגילו רמת מחויבות נמוכה כלפי התוכנית, והעובדות הסוציאליות התקשו לגייסן לאחר עזיבת המתאמים.

דוגמה נוספת לכך הוא שלב כתיבת התוכנית בו כל משפחה מקבלת תקציב שהיא רשאית להציע לחלקו לפי ראות עיניה, אך גם במקרה זה היא נתונה לאישור מהעובדת הסוציאלית. אחת התומכות מתייחסת בביקורתיות ליחסי הכוחות בין המשפחה לבין שירותי הרווחה המשפיעים על בחירות המשפחה:

עדיין יש מקום של: 'אנחנו עוזרים להם'. מי שמתמודד לבד - זכותו לבחור לבד, ומי שעוזרים לו - אין לו אפשרות לבחור הכול לבד. בעל המאה הוא בעל הדעה! ומי שמביא את הכסף יכול להחליט. עדיין, לא שלא נתנו להם. נתנו להם לסרב, אבל עדיין - הייתי נותנת להם יותר להחליט.



יש לציין כי אין אלו הביטויים היחידים של יחסי הכוח שחוות המשפחות. בקרב המשפחות החרדיות לדוגמה שוררים כוחות חברתיים-קהילתיים מתוקף סמכותם של רבנים או אישים בעלי סמכות בקהילה המשיאים עצות או פוסקים החלטות שעל ההורים לבצע. יתכן שחלק מהממצאים לגבי יחסי הכוחות קשורים למיומנויות והרגלי השתתפות ושותפות שזרות למשפחות מסוימות. חלקן חוו במשך השנים קשר שנחווה כפטרונז ומרוחק, והן אינן מורגלות או אינן מפנימות את העמדה המעורבת והאחראית המתבקשת בתוכנית "עולים לדרך". ממצא זה מתכתב עם הממצא על היעדר יחסי האמון ההדדיים. מתייחסת לכך עובדת סוציאלית:

אני חושבת שהמשפחה בעצמה, עד היום לא מבינים את הרעיון שהאחריות היא שלהם ולא שלנו. זאת אומרת, זה משהו שכל שיחה עולה מול המשפחה, של איפה הם בתוך הדבר הזה.

#### 4.ב. קשרי גומלין בין המתאמים לגורמי רווחה

**מעבר מתפקיד מתחרה לתפקיד משלים:** קשרי גומלין חיוביים המבוססים על אמון, שקיפות ועבודה משותפת קידמו ביעילות את ההכנה להיוועדות ולימדו על חשיבותם של קשרים אלה. תפקיד המתאם מתואר בספרות קד"ם בעולם כתפקיד חיצוני לרווחה ונייטרלי מבחינת תפיסת המשפחות (Natland & Malmerg-Heimonen, 2014). בפועל, התפתח קשר של המתאם עם העובדת הסוציאלית המשפחתית כדי לקדם התמודדות עם דאגות אקוטיות, כדי להתייעץ וכדי להיערך להיוועדות. הכנסת תפקיד המתאם למערכת הרווחה כשותף-תפקיד שנוטר נייטרלי, יצרה מלכתחילה מתח בקרב חלק מהעובדות הסוציאליות. הזמן שעומד לרשות המתאמים לעומת הזמן של העובדות הסוציאליות המטפלות ביותר משפחות, ומערך המענים שהמתאם מביא עימו עוררו לא פעם השוואות וביטאו תסכול. עם זאת, נראה שהעובדות הסוציאליות אימצו מהר את תפקיד המתאם כתפקיד משלים ותפקידו בשיתוף פעולה, והעריכו את התפקיד שמילאו המתאמים.

אני חושבת שהן (המתאמות) החזיקו מאוד טוב את הקשר עם המשפחה, שהיה משהו מאוד גורם לשיתוף פעולה, וגם זה הפתיע אותי מצד המשפחה – שהם מאוד שיתפו פעולה, ופתחו את הבית ואת הלב, ולי היה מאוד טוב כי הרגשתי שיש שם מישהו שמחזיק את זה ובאמת מנסה ומשתדל (ע"ס).



בעוד חלק מהמתאמים העידו בראיון על סגנון שיתופי יותר ש"הפעיל" את העו"ס, היו אחרים שפעלו באופן ריכוזי ועצמאי יותר.

דבריה הבאים של המתאמת מעידים כיצד שפת קד"ם ורוח התוכנית מבחינת דיאלוג והקשבה, פיתחה אמון עם המשפחות, כמו גם עם העובדות הסוציאליות:

אני חושבת שכל שהיו לי יותר שיחות ויותר דיבור ויותר עבודה והכנה על החוזקות ועל הדאגות, היה לי איתם הרבה שיח ודיאלוג, וכן זה יצר אמון איתם ואיתנו ואיתם ועם התהליך... גם עם העו"סית. כל הזמן יידענו אותה בדברים שעולים. גם מאוד הקשבנו. היינו כל הזמן בדיאלוג תמידי, ואני חושבת שזה יצר הרבה מאוד אמון הדדי.

נראה שכל שהתוכנית מוטמעת ומתבססת כחלק מהמענים של הרווחה, גם העובדות הסוציאליות למדו כיצד להפיק ממנה את יתרונותיה, והגדירו מחדש את סוג הקשר שלהן עם המשפחה בתקופת הליווי. גם המתאמים שרואינו למדו עם הזמן את מערכות הרווחה ואת תפקיד העובדות הסוציאליות וביססו דרכים להפעיל את המערכת ביחד לטובת המשפחה. ברוב הפעמים התבסס קשר מקדם ומשלים שהתבטא בתקופת ההכנה וגם בימים שלאחר ההיוועדות. יש לציין כי לא פעם הובעה דאגה מצד המתאמים לגבי היכולת של העו"ס לתכלול ולתחזק לאורך זמן את תוכנית המשפחה, להיות רגישה לצרכים שיעלו, ליצור קשר עם התומכים ולשמר אותו כל עוד הוא אקטואלי ומקדם את תכנית המשפחה ולפעול ברוח עקרונות קד"ם. בשל כך יש מתאמים שפעלו מראש לסייע בחיזוק הקשר של הרווחה עם המשפחות, כדי לבסס תנאים ליישום תכנית המשפחה:

אם נוכל לייצר קשר חיובי עם הרווחה, של הצלחה, אז ממילא אחר כך יש קשר חיובי עם הרווחה בדברים אחרים... אחר כך, אני אומרת בצורה בוטה, להשליך את זה חזרה לרווחה אבל במקום אחר, לא ממקום של חוסר אמון אלא לייצר משהו אחר. (מתאמת)

השמירה על חלוקת התפקידים ואף הפרדה בין המתאם לעובדת הסוציאלית התגלתה כחיונית. הפרדה זו נוצרת בזכות התעקשות של המתאמים על עקרונות המודל. דבריה של אחת העובדות הסוציאליות מעידים על הבנתה את חשיבות הפרדה זו:

זה משהו באמת נפרד: הרווחה זה רווחה, עובדת סוציאלית זה עובדת סוציאלית בכובע של הרווחה, ומתאם זה משהו חיצוני, לא קשור. היה פעם שאמרתי 'אוקי אני אבוא איתך (המתאמת) לביקור בית' והיא אמרה 'אנחנו לא



יכולים לעשות את זה יחד. אני אלך ואת יכולה לבוא ביום אחר', ובאמת חשבתי על זה כמה זה נכון.

עם זאת, נראה כי היו משפחות שלא ראו במתאמים גורם חיצוני לשירותי הרווחה. כך למשל אם שסיפרה כי היתה משוכנעת כי העובדות הסוציאליות היו אלו שקבעו מי ישתתף בהיוועדות.

**סיום עבודת המתאמים:** בתקופה הסמוכה לסיום ההיוועדות עלה כי מספר משפחות עוד ראו במתאמים כתובת לפניותיהם גם לאחר עזיבתם הרשמית. במצב זה המתאמים הפנו, כמקובל על פי המודל, את המשפחות למערכת הרווחה.

מהראיונות עם העובדות הסוציאליות עולה כי חלקן התקשו עם החזרת האחריות המלאה אליהן ואל המשפחה, ואף נראה כי חלקן חוו זאת כנטישה של המתאם. חלוקת האחריות והמשימות עם המתאם לאורך תקופה אפשרה לעובדות הסוציאליות שותפות ואילו יציאת המתאם הותירה אותן בתחושה שהן לבד.

כאמור, בהתאם למודל קד"ם בשלב זה המשפחה היא הלוקחת את האחריות על הפעלת תוכנית המשפחה, תוך תפעול מערכת התמיכה. התארגנות זו הדאיגה חלק מהמרואיינים, כפי ששיתפה אחת המתאמות:

אתה נוטע הרבה ציפיות במשפחה וסופסוף יש טיפת אמון ברווחה ובמוסדות ובממסד ואם זה לא יוצא לפועל, המשבר יותר גדול אחר כך. (מתאמת)

שלב זה טרם נחקר במחקר זה, אך החל להיות מדובר לאחר ההיוועדות, בתקופה בה נערכו הראיונות. נוצר רושם ראשוני כי בשלב זה היו עובדות סוציאליות שהחלו לחוות קושי בשימור הקשר עם המשפחה כמובילה את ביצוע התוכנית. העו"ס הביעו דאגה כלפי שימור האמון של המשפחה ברווחה וגם כלפי יישומן של חלק מהתוכניות. חלק מהתוכניות מורכבות ונדרשות לשמירה על קשר עם מעטפת רחבה של אנשי מקצוע ותומכים. מביעה מרמור זה עובדת סוציאלית:

מה זאת אומרת שהקשר נותק? אז בסדר, היא (המתאמת) הייתה נחמדה, אמרה בסדר, אנחנו שולחים לכם את התוכנית, אבל אנחנו כבר לא צד. ואז כאילו - מה? תעקבו שבאמת התוכנית הזו, שמישהו עוקב אחרי מה שהבטיחו.

מרבית העובדות הסוציאליות שהשתתפו במחקר ציינו כי ההפרדה בין תהליך קד"ם לבין שירותי הרווחה אכן עזרה ליצור יחסי אמון בין המתאמים לבין משפחות, אך הן לא הרגישו



שותפות ליצירת יחסי האמון ואף הרגישו כי נוצר חלל ריק לאחר עזיבת המתאמים, מה שציפו כי יקשה עליהן בהמשך.

נוסף על כך, ובהמשך לביקורת של העובדות הסוציאליות שנאמרה עוד בתחילת התהליך – חזר על עצמו המסר כי הן חשות שהלכה למעשה אין להן את משאבי הזמן להשקיע בקשר עם המשפחות כפי שיש למתאמים. מכאן גם חששן שלא יעמדו בסיוע לתיחזוק התוכנית כפי שמצופה מהן. מתייחסת לכך עובדת סוציאלית:

חשבנו שקד"ם לוקחים את המשפחה ועושים שמה איזשהו תהליך... אבל לא, זה ממש לקחת משפחה ולמקד אותה, את ההתעסקות בה, גם העו"ס משפחה. צריך לזה המון יחידות זמן והמון המון משאבים בסוף של זמן וכוח ואנרגיות.

יש לציין כי גם בראיונות שנערכו עם המתאמים, ניכר כי הם הביעו דאגה, ואף אכזבה, מיכולתן של העובדות הסוציאליות להקדיש את תשומת הלב הראויה למשפחות לאחר עזיבתן. נוסף על כך חששו המתאמים כי עזיבתם עלולה לפגוע ביחסי האמון אשר נוצרו בזכות התהליך.

## 5. תפיסות שבבסיס התוכנית

### 5.א. הטמעת הרוח והעקרונות של תוכנית "עולים לדרך" בלשכה לשירותים חברתיים

הרעיון אני חושבת שהוא מאוד מבורך וכן מחזיר להורים ולמשפחה את המקום הזה שהם במרכז. אנחנו סביבם ופה בשבילים ולא אנחנו המנהלים, מה שבדרך כלל העמדה, והם צריכים להתארגן ולבוא בדרך אחרת. (עו"ס)

**חשיבות המעבר לשפת קד"ם, ובפרט משפת הסיכון והבעיות לשפת הדאגות:** למודל קד"ם שפה ייחודית כמו 'דאגות', 'כוחות', 'היוועדות' ו'מתאם'. הטמעת שפה זו בקרב מי שהרבה להשתמש בכך מהווה שינוי פרדיגמטי ולא רק סמנטי. נראה כי השימוש במושגים אלה מבסס עם הזמן שינוי תודעה ממבט על חסרים וכשלים למבט על כוחות ועצמאות, ממבט של האשמה למבט של הבנה וקירבה. במיוחד ניכרת ההקפדה בהימנעות ממילים כמו 'סיכון' ו'בעיות' ולעומתן שימוש במילה 'דאגה'.

לפי האידאולוגיה של מודל קד"ם שפת הדאגות היא שפה עוטפת, חמה ואיכפתית, היוצרת הזדמנות לאגד סביבה שותפים לתהליך. היא נמנעת משפה מאבחנת ומכלילה, וממתנת את יחסי הכוח הטבועים בין הצדדים. היא מזמנת שיח שיכול להיות שונה מהגדרות סיכון שעלולות להחוות כשיפוטיות, חד-ממדיות ופורמליות. מהראיונות עולה כי הדאגות



המתוארות על ידי התומכים ואנשי המקצוע, נתפסו כמרחיבות את המצבים הבעייתיים הנחשפים בהיוועדות. בכך לעיתים התגלו עוד דאגות לאחים להם ניתן מענה במהלך ההיוועדות. למשל בהיוועדות שהתרכזה בילדים הצעירים, הובעה דאגה לעתידה של האחות הבוגרת שנשארה לטפל בהם ועצרה את מסלול התפתחותה. בהיוועדות הוחלט על דרכים לאפשר לה להתפנות ללימודים גבוהים, תוך התייחסות לסוגיות של מימון הלימודים והסדרת מענה חלופי לאחיה הקטנים בעת שתהיה בלימודיה. דבריה של מתאמת שפעלה עם משפחה אחרת ממצים זאת ומדגישים את פוטנציאל המעטפת של תוכנית "עולים לדרך":

בגדול אני חושבת שזה יכול להתאים למגוון רחב של משפחות, כי אני חושבת שיש פה מענים אינסופיים בהרבה מאוד דברים... זה שהבנים הוגדרו בסיכון, יש שם שישה ילדים, אבל המענים היו גם לבת הגדולה, גם לאמצעי וגם לקטן, שלא הוגדרו בסיכון אבל הועלו דאגות סביבם... אז הם לא הוגדרו בסיכון, אבל כן הועלו דאגות וכן התקבלו מענים.

מתוך דבריה של אחת הבנות שרואיינו אנו למדים שגם היא מבינה את יכולת התוכנית לתת מענה מערכתי רחב מעבר למענה הקונקרטי, ובכך לאחד את המשפחה: "המשפחה עכשיו מופרדת, אז כאילו להחזיר את כולם להיות בבית וכאילו הכול מאוחד ושיעזור להורים שלי גם ולנו".

לצד התפיסה המערכתית והעוטפת המתייחסת לרוחב היריעה שמזמנת שפת הדאגות, עולה גם תפיסה המבקשת למקד את תהליך קד"ם באיתור הדאגות. נראה כי תפיסה זו התפתחה בעקבות המורכבות שהתגלתה בחלק מתוכניות המשפחה הראשונות שהתייחסו למספר רב של מצבים מדאיגים, ובשל כך גם נדרשו להפעלה של הרבה מענים. המחזיקים בדעה זו גורסים כי מתן מענים לכלל הדאגות איננו ריאלי לטיפול בו-זמנית ובזמן סביר וגם כי אינו בהכרח מיטיב עם המשפחות. ממחישים זאת דבריה של מתאמת לאחר שתיאמה שתי היוועדויות: "הבנתי שהמשפחות הן מורכבות ואני לא מתכוונת לשנות את כל הדברים הבעייתיים במשפחה, אלא לקחת משהו אחד שמאוד קריטי שהוא יכול להוות נקודת מפנה במשפחה", או מתאמת אחרת שהגדירה זאת: "מרב עצים לא רואים את היער".

מדבריהם של מתאמים ועובדים סוציאליים מסתמן כי שפת קד"ם משפיעה גם על אנשי מקצוע ממערכות נוספות שנחשפות לתוכנית, בפרט מערכת החינוך. נוכחותם של אנשי מקצוע ממערכת החינוך בשלב ההכנה וההיוועדויות קד"ם היא שכיחה מאוד ונמצאה בכל תשע המשפחות, כיוון שפעמים רבות בתי הספר מהווים גורם דומיננטי במצבו של הילד או בטיפול בו. כך למשל, באחת ההיוועדויות מנהל בית-ספר שנכח בהיוועדות ציין בפני הנוכחים את





התפעלותו והתרגשותו מהתהליך וייחל להשתתף המודל במרחבים נוספים, לרבות במערכות החינוך. עם זאת, דווקא בתוך מערכת הרווחה עולים קולות אחרים - של תסכול. למשל, עובדת סוציאלית תיארה מצב של בדידות מההיבט הזה. לדידה, כל עוד עמיתותיה אינן מטמיעות את שפת קד"ם היא לבד אינה יכולה לייצר את השינוי עם המשפחה אשר נפגשת עם עוד גורמי רווחה.

**שיתוף ילדים/בני נוער בתהליכי קבלת החלטות:** למרות ניסיונות רבים מאוד התקשנו להשיג את קולות הילדים, ולכן חוויית הילדים הקטנים את התהליך נותרה עמומה ונלמדה מעט דרך הקולות של המבוגרים. חוות בני הנוער (רואינו 4 בני נוער בין הגילאים 12-17) דוברה מנקודת מבטם האישית וגם של המבוגרים. נראה היה כי קושי זה מתכתב עם הקושי בשמיעת קולותיהם בתוכנית. מהצלבת הנתונים נמצאה אמביוולנטיות לגבי נושא שיתוף הילדים והנוער, וכי למרות המסר של תוכנית "עולים לדרך" ומודל קד"ם, יש ילדים שנעדרו מתהליכי קד"ם. גם כאשר חלקם נכחו בשלבים שונים של התהליך, יש לתהות לגבי מידת הבנתם ויכולתם להביע את דעתם באופן אותנטי. ניתן לשער כי ממצא זה קשור גם בהקשר התרבותי. בקהילה החרדית למשל שיתוף ילדים בהחלטות אינו נתפס כנורמטיבי.

למודל קד"ם תשתית רעיונית וארגונית לשיתוף ילדים ונוער, החל מעבודת ההכנה של המתאם, דרך מבנה ההיוועדות, שילוב דמות מתווכת שתפקידה לתווך את רצון הילד וטובתו (child advocate) והמשך בביצוע תוכנית המשפחה. סוגייה זו הינה אחד מעקרונות הפעולה של מודל קד"ם המבוסס של גישת הזכויות של הילדים ועל גישות שיתופיות כלפי לקוחות השירותים (Horan & Dalrymple, 2003).

בתהליך ההכנה להיוועדות למדנו כי הילדים ובני הנוער קיבלו מהמתאמים הסברים מפורטים על התהליך הצפוי, נשאלו לדאגות שלהם וגם למענים שטובים עבורם. מתארת זאת אחת האימהות:

אנה (המתאמת) מאוד מצאה חן בעיניו (בעיני הילד). היא קיבלה אותו כמו אדם מבוגר. שמתעניינים בדעה שלו, ששואלים אותו – מה אותך מעניין? מי אתה רוצה שיבוא? עם מי אתה רוצה לדבר? לו זה היה מאוד מעניין" (אמא)

לרוב שותפו הילדים בהכנת ההזמנות או בהכנת פתקים המסמנים את מקומות הישיבה. ניתן להתרשם כי הילדים הצעירים וחלק מבני הנוער לא בהכרח הבינו את רעיון ההיוועדות לפני ההשתתפות בה, אם כי הבינו כי היא נערכת כדי להיטיב את מצבם וכי



משתתפים בה אנשים שאכפת להם מהם. הציטוט הבא מעיד למשל כיצד שיח הכוחות ריתק וחיזק את אסתי, אחת הנערות שהשתתפו בהיוועדות:

ההיוועדות הייתה שווה בשביל שאניה ואסתי ישמעו מה אומרים עליהן. יש לי דמעות כשאני נזכרת בזה ואני לא בחורה רגשנית. הרגע הזה שיושבת המשפחה והעובדות הסוציאלית מדברות על הכוחות של האמא, על המחויבות שלה, כולי בצמרמורת, זה היה חזק, וגם אסתי שהמורה מדברת עליה והעו"סית והסטודנטית ועל הכוחות שלה. הן היו אחרי זה מאוד פתוחות לשמוע את הדאגות. ואסתי היא ילדה שיש לה הפרעות קשב. הילדה ישבה שלוש וחצי שעות, שיתפה פעולה. (מתאמת)

סוגית שיתוף הילדים בהיוועדות נידונה עם כל משפחה דרך שיקולים שונים כמו יכולתם להיתרם ולתרום לשיח, מידת הסיכון שהשיח מהווה עבור הילדים החשופים לו ויכולתם להבין מנטלית או להתרכז שעות רבות. במיקרים בהם השתתפו ילדים ובני נוער בהיוועדות התקימה הכנה ראויה ומותאמת על ידי המתאמים לזמנים בהם הם ינכחו בהיוועדות והתארגנות למצבים בהם הם יצאו להפסקות. לשם כך הוכנו מראש משחקים ומבוגר שיוכל להיות עימם. יחד עם זאת, חלק מהמשתתפים העלו תהיות באשר ליכולת להגיד את המחשבות והדאגות על הילדים, בני הנוער ועל הוריהם באופן אותנטי וגם לשמור על שלומם הנפשי של הילדים. אחרים תהו האם מעמד זה איפשר לילדים ולבני הנוער להתבטא באופן חופשי ולשתף את אשר על ליבם, לשאול ולהתנגד.

חוויות בני הנוער שרואיינו מלמדות אותנו כי הם הרגישו והבינו כי יש סביבם מעטפת שדואגת להם, חלקם הרגישו כי יכלו להביע את דעתם ואף להתנגד לרעיונות שעלו או לדייק אותם יותר, וחלקם התרגשו מאוד והתקשו לדבר. היו גם שציינו כי התהליך ארוך, משעמם או הביעו בו חוסר אמון. קיימת חשיבות גם למידה בה מנחי ההיוועדות רואים את הילדים במהלך ההיוועדות ומבקשים את השתתפותם באופן ישיר.

במפגש עם מלווים בו עלתה התייחסות לעבודה עם הילדים, ביקשו המלווים הכשרה בנושא עבודה עם ילדים שתסייע להם ליצור עימם קשר ולפתח עימם שיחה. ומכאן ניתן לתהות בהקבלה לגבי נחיצות פיתוח התפיסות והמיומנויות גם של המתאמים בהקשר זה.

## 5.ב. תפיסה מודעת- הקשר

פרספקטיבה מודעת- הקשר (context-informed perspective) מתייחסת להבנת המצב של מקבל השירות מתוך מבט רחב ומורכב על חייו. מבט המבקש להבין השפעות של הקשרים שונים בחייו כמו: תרבות, קבוצות שייכות, מצב כלכלי, מקום מגורים, היסטוריה אישית ולאומית, דת,



מוגבלויות, יחסי כוח ועוד (רואר-סטריאר, 2016). ההקשרים השונים משפיעים זה על זה, מצטלבים לא פעם, וביחד מאפשרים להבין את התפיסות, הרגשות וההתנהגויות שהאדם מבטא. המפגש עם אנשי המקצוע, שגם להם הקשרי חיים שונים המשפיעים עליהם יוצר תמונה מורכבת יותר שחשוב להבינה.

**מקומן של התאמות תרבותיות בתהליכי העבודה עם המשפחה:** מודל קד"ם מוצג במקורו כמודל שצמח מתוך רגישות תרבותית והמשיך להתפתח לאור גישה זו, ועל כן גם ממוצב כמתאים לעבודה עם קהילות מיעוט (Adams & Chandler, 2002; Barn & Das, 2015). לשם כך מתבקשים המתאמים והעובדים הסוציאליים לפעול מתוך כשירות תרבותית ולייצר התאמות ייחודיות. יש אנשי מקצוע שהכירו בחשיבות נושא זה, או הורים שבירכו על ההכרה בתרבותם ועל ההתאמות והרגישות שהופעלה כמו: התאמה שפתית, לבוש מתאים, כיבוד התרבות, רגישות לתפיסות ומנהגים ייחודיים.

עם זאת, שלוש משפחות מהקהילה החרדית ציינו כי חוו חלקים בתהליך באופן שאינו רגיש לתרבותן או לאישיותם. לדוגמה חוו את סבב הדאגות כמביש וקשה והרגישו כי לא שענו לבקשתן להימנע מכך. מתייחסת לכך עובדת סוציאלית:

צריך מתאמים דתיים [...] זה ממש הפריע שהם לא מבינים לגמרי אותם, סתם כל מיני דברים שהמשפחה העלתה שהמתאמים כאילו [...], הם נורא ניסו ללחוץ שהדודה כן תהיה מעורבת, אבל האבא, יש לו המון התנגדות, כי הדודה לא דתייה ומביאה לבית תכנים שלא מתאימים. (ע"ס)

דוגמה נוספת עולה מדברי מתאמת המאירה היבט זה ביחס לתפיסות סיכון תרבותיות שלא תמיד עולה בקנה אחד עם אלה של מערכת הרווחה:

אם את שואלת את הרווחה בקטע של מה זה ילדים בסיכון, יש הגדרה ברורה של מה זה ילדים בסיכון. מה אני רוצה לומר? שזה לא רק הגדרה של רווחה שצריך לקחת בחשבון אלא גם את הקהילה, כי מבחינה של קהילה לא פעם ולא פעמיים שמענו את הסכנה להידרדרות רוחנית. מבחינת הקהילה המשפחה יש בה סיכון. מבחינת הרווחה הם לא עונים על כל הפרמטרים של סיכון. (מתאמת)

למרות האמור לעיל, יש שחוששים שהמוצא התרבותי דווקא יגרום להתייחסות סטראוטיפית, ומעדיפים שלא תהיה התייחסות לקהילת המוצא המקומית. כך לדוגמה הסביר אחד התומכים את רצונו ביחס שוויוני נטול סטראוטיפים, ללא התאמות הנוגעות להשתייכות לתרבות מסוימת:



אנחנו (איזכור ארץ המוצא). סבבה. אני מרגיש הרבה פעמים שיש גזענות כלפינו. כאילו, יש איזה משהו כזה – סטראוטיפי. 'אתם ככה, אתם ככה, אתם ככה.' לא משנה, גדלתי פה, אני צבר. (איזכור התרבות) לכל דבר ועניין. הייתי קצין, לוחם בצבא. עשיתי כל מה שצריך לעשות. אם ההורים שלי מרגישים קצת? וואלה לא יודע, לא. הם בסדר. למדו את השפה. ברור שקצת קשה להם, לא יודעים הכל. אבל הם בדיוק כמו עולים מארץ אחרת. אותו דבר, אחד לאחד.

**השתתפות, שותפות וריבונות בתוכנית הם תלויי הקשר:** מודל קד"ם מושתת על תפיסה דמוקרטית המתבטאת בפרקטיקה ריבונית ושיתופית לפיה המשפחה מובילה את התהליך. המודל מזמן את ריבונות ההורים והילדים בתהליכי ניסוח הדאגות והמענים ובמימוש תוכנית המשפחה, ונראה כי אכן מתבטאת אחריות של ההורים על התהליך. עם זאת המחקר חושף דפוסי השתתפות/אי השתתפות הכרוכים בנסיבות שונות. לעיתים ההשתתפות החלקית נבעה מהקשרים כמו מוגבלות של אחד הורים שהגבילה פיזית או מנטלית את השתתפותו ואחריותו, לעיתים בשל קשיי שפה שמנעו הבנה מלאה והפחיתו את הבטחון העצמי, לעיתים הקשר של עוני כמו מחויבות לתעסוקה לא גמישה או היעדר אמון או התנסות קודמת בהשתתפות. גם ההקשר הדתי והקהילתי ייצרו דגמים שונים של השתתפות, כאשר בדוגמה של הקהילה החרדית ראינו כי מצוות הרב היא בעלת הסמכות והיא עומדת מעל החלטה עצמאית של ההורה. בהמשך לכך וכפי שצוין נראה כי גם השתתפות ילדים מהקהילה החרדית נתפסה במהלך חריג עבור ההורים.

**חשיבות העבודה עם הקהילה:** בישובים בהם קיים קשר מועיל ומערכתי בין גורמי הרווחה לארגונים וגורמים קהילתיים, קיים פוטנציאל להסתייעות בהם בדרכים שונות. הדוגמה מעבודת הרווחה באחד הישובים הנחקרים עם מנהיגות קהילתית של רבנים מלמדת על כוחו של קשר זה (עבודה משותפת שהחלה קודם להליכי קד"ם). דוגמה זו מלמדת כי למרות יחסים מתמשכים של אי אמון וחוסר הצלחה בעבודה עם חלק מהמשפחות מהקהילה, מעת שהוקם פורום הרבנים והתמסדה עבודה משותפת עם הרווחה, יש יותר הצלחה בקשר שנוצר עם המשפחות. הרבנים נותנים לגיטימציה לעבודת העובדים הסוציאליים, הם מייעצים ומכוונים ואף ממלאים תפקיד משלים של מתן מענים קהילתיים ותמיכה. עם זאת העבודה עימם גם מעוררת תהיות באשר ליכולת המשפחה לקבל החלטות באופן עצמאי כאשר גורם רב-מעלה בעל סמכות מעורב בענייניה ופוסק על כיווני פעולה מסוימים עבודה, או נחשף לקשיים ומורכבויות במשפחה.



**מורכבותו של מודל דמוקרטי בהקשרים קהילתיים שונים:** קד"ם נסמך על גישה דמוקרטית המתבטאת בבחירה, דיאלוג וקבלת החלטות משותפת, גישה אשר עלולה לפגוע ולסתור את רוחן של קהילות מסוימות. קהילות ותרבויות הנסמכות על יחסים היררכיים פנימיים בין מגדרים, בין גילאים ובין בעלי תפקידים, יכולות לראות בקד"ם איום. במקומות שקד"ם התנהלה בהתאמה תרבותית הופחתו מתחים, כמו למשל שמירת כוח הרבנים ומתן תוקף להחלטתם עבור המשפחה ולא יחד עם המשפחה.

**הנגשה לשונית:** נעשה מאמץ להתאמה של הנגשה שפתית דרך מתאמים דוברי שפתן של המשפחות. משפחות העריכו ונתרמו ממאמץ זה. השיחת בשפת-האם איפשרה דיוק משמעותי יותר של התכנים, מיתנה את יחסי הכוחות וגם חיזקה אמון.

## 6. מחשבות ראשונות לגבי שלב היישום

למרות שהשלב הראשון במחקר המדווח כאן התמקד רק בשלב ההכנה וההיוועדות, בפועל נחשפו המראיינים לתכנים הקשורים לצעדים הראשונים בשלב יישום תוכניות המשפחה. להלן מספר תובנות ראשונות ביותר.

**חווית העו"ס עם יציאת המתאם מהתהליך:** עצם העברת האחריות מהמתאם לעובדת הסוציאלית נחוה על ידה ולעיתים גם על ידי המשפחה כנטישה. חוויה זו קשורה גם לקשרי האמון והקירבה שהתפתחו עם חלק מהמתאמים, וזאת על רקע חוויות של חוסר אמון בקשר עם חלק מהעובדות הסוציאליות, ומשקעים שנותרו מקשרים קודמים עם גורמי רווחה. גם מבחינת העובדות הסוציאליות עלה כי נוכחותו האינטנסיבית של המתאם במיוחד לפני ההיוועדות וחווית הנשיאה המשותפת באחריות, הותירה אותן בתחושת חסר. חשוב לציין כי המתאמים כן נותרו זמינים ונגישים לשאלות והתייעצויות ולא נעלמו כליל.

**תפקיד המלווה:** מהמעט אליו נחשפנו התרשמנו כי המלווה תופס בקרב רוב המשפחות תפקיד משמעותי. נראה כי לא פעם המלווה מתכלל את כלל המענים, לוקח אחריות על יישומם ולא פעם אף פועל מעבר לכך. התרשמנו כי המלווים משקיעים מעבר לשעות העבודה המיועדות להם בקשר עם המשפחות ואף לעיתים פועלים למציאת מענים נוספים. על רקע זה נשאלת השאלה מה חלוקת האחריות בין המשפחה - האמונה על הפעלת תוכנית המשפחה, לבין המלווה, ולבין העובדת הסוציאלית, וכן לברר מה משמעות תפקיד המלווה ביחס לאחריות המצופה מההורים, התומכים ואף העובדת הסוציאלית, כפי שהעיד אחד המלווים שחש כי תפקידו מטושטש ולמעשה משיל אחריות מהתומכים ולעיתים מהעובדות הסוציאליות.



**כתיבה מדויקת של תוכנית משפחה:** בשלבים ראשוניים התגבש טופס ברור הפורט את תוכנית העבודה לפי דאגות, מענים, לוחות זמנים וגורמי ביצוע. תכנון זה מאפשר דיון מובנה במענים ומסייע בגיבוש תוכנית ברורה. בסיום ההיוועדות המתאם מגיש את התוכנית חתומה על ידי ההורים, העובדת הסוציאלית ועל ידו ובכך נוצר חוזה עבודה ברור להמשך.



## אתגרי המחקר ומגבלותיו

במהלך השנה בה התבצע המחקר האיכותני והכמותני נתקלנו באתגרים ביחס להיענות הנחקרים לקחת חלק במחקר. כצוות מחקר למדנו ביחד את האתגרים, שיתפנו בהם וניסינו למצוא, ביחד עם הצוות מהשדה, פתרונות שונים. להלן חלק מאתגרי ביצוע המחקר:

**שונות תרבותית:** חלק ממשפטי תהליך קד"ם שייכים לקהילות תרבותיות מסוימות שיש להן הקשרים ומאפיינים המזמנים התייחסות מחקרית מיוחדת. כך למשל: הנגשה שפתית למשפחות שהגיעו מצרפת או אתיופיה, אישור מהרב במשפחות חרדיות, התאמת לבוש ושיח בקהילה החרדית והכרת מאפיינים תרבותיים ביחסי ממסד-אזרחים עם משפחות שעלו מברית המועצות לשעבר. כדי להתמודד עם מאפיינים אלה נקטנו בהנגשה תרבותית של המחקר, כמו ראיונות בשפת המוצא (צרפתית, אמהרית, רוסית) עם מראיינים שמכירים את תרבות המוצא, קבלת אישור מרבני הקהילה לשאלות המחקר וקבלת עצות מהם כיצד להתנהל עם הקהילה החרדית בעת המחקר, לבישת לבוש ההולם את ערכי הקהילה ועוד. נציין במיוחד כי בהקשר לקהילה החרדית ויוצאי אתיופיה חשנו סגירות רבה ופעולות היישוג היו מאומצות ולא פעם אף נדרשנו לתיווך. כקבוצת מחקר קיימנו התייעצויות בנושא והשתמשנו בניסיון שצברו המראיינים בשטח, כמו גם ניסיון של חוקרים בצוות מביצוע מחקרים מודעי-הקשר אחרים.

**עיתוי המחקר בשלב ראשוני של הפעלת המודל:** כפי שהוחלט בוועדת ההיגוי, המחקר יצא לדרך עם תחילת ביצוע הליכי קד"ם הראשונים בשנה הראשונה לקיום הפיילוט. באופן זה למדנו מתחילת הדרך את התבססות המודל ואת הניסיונות השונים שהיו בו. עם זאת, חקר התהליכים הראשונים העלה ממצאים שחלקם קשורים לשלב ראשוני של הרצת המודל. תוך כדי הלמידה שנעשתה בשטח נעשו שינויים והתאמות במספר היבטים. לפיכך, בדוח המחקר מודגש כי הוא מבטא את שלביו הראשונים של פיילוט קד"ם. תהליך הלמידה העמוקה והנמשכת בשטח מעיד כי נעשים ניסיונות עקביים להתאים את המודל להקשרים בו הוא מתקיים לקראת הרחבת התוכנית ליישובים נוספים.

**השלכות מהתכנית למחקר:** בחלק מהראיונות חשנו כי חוויות של אי שביעות רצון מהתהליך משליכות על המוכנות של מיעוט מההורים לחלוק עימנו את חוויותיהם. שמנו לב כי מספר הורים ציפו לשינוי מהותי מיד עם תום ההיוועדות. חלקם התייחסו לפן הכספי ולהבטחות שקיבלו (על פי הבנתם) טרם ההיוועדות בנוגע לסכום כספי שיוענק להם. המרמור והכעס ש"רימו" אותם, לדבריהם, השליך על הראיונות עימם. מכאן, למרות הניסיונות לקיים את



הראיונות סמוך להיוועדות קיים קושי של חלק ההורים להתייחס לחלק הנוגע לטרומ ההיוועדות ולהכרות המוקדמת עם מערכות הרווחה. גם כאשר נעשה ניסיון מצד החוקר להישאר בעבר, קרה וההורים התקשו להתגבר על רגשותיהם וחשו שהריאיון משמש מצע נוח לפרוק את שעל ליבם, ולהתייחס לתחושותיהם בהווה.

**קולם המועט של הילדים:** בהתאם לכללי האתיקה, חקר הילדים נעשה רק ברשות הוריהם ובתנאים שאלה איפשרו למחקר להתקיים (כמו מקום הריאיון והחלטה על נוכחות דמות נוספת), וכן נעשה בהסכמה מדעת של הילדים לאחר הסבר ישיר בפניהם על משמעות המחקר. במקביל, הכשרנו את המראיינים במיומנויות של ריאיון ילדים. מתחילת התהליך התגלה חסם בהגעה אל הילדים. לפיכך, למרות אמונתנו בזכות של הילדים להשמיע את קולם על חוויותיהם ודעותיהם מתהליך קד"ם, נבצר מאיתנו להגיע אל מרבית הילדים שהשתתפו בתהליך.

**הכללה חלקית מחקרי מקרה:** החלק המעמיק של המחקר האיכותני מתאפשר בזכות הבחירה בהתמקדות בתשעה חקרי-מקרה. עם זאת, מטבעו מערך מחקר המבוסס על חקר מקרה הינו עם יכולת הכללה חלקית בלבד. חקר-מקרה מבוסס על ההנחה כי המציאות מורכבת וניתנת לפרשנויות שונות, ולכן מסקנותיו מתאימות למקרה הנחקר בלבד. אף כי יש לתובנות ולמסקנות את היכולת לשפוך אור על מיקרים דומים, אין המחקר האיכותני מתיימר לייצר הכללות. נציין כי כקבוצת מחקר שיתפנו ועימתנו את כיווני הממצאים שאליהם נחשפו החוקרים השונים. שיחות אלה איפשרו לנו לזהות ולתקף מגמות והתלבטויות שעלו במהלך תקופת המחקר.





## המלצות

ההמלצות שלפניכם מכוונות למספר בעלי תפקידים הקשורים למערך קד"ם: קובעי מדיניות במשרד הרווחה וברשות המקומית, גוף מפעיל, עובדות סוציאליות, מתאמים ומלווים.

### עיצוב מודל הפעולה של התוכנית

קיימות מספר סוגיות מקצועיות בהפעלת המודל שממצאי המחקר מצביעים על חוסר בהירות ביישומן או מעלים שאלות על תרומתן. מומלץ ללמוד סוגיות אלה ואחרות העולות מתוך הממצאים והמשך ההמלצות ולדון בהן, על מנת להמשיך ליצור את ההתאמות הנחוצות.

**השתתפות העובדת הסוציאלית בתהליך ההכנה להיוועדות:** על תקופת ההכנה אחראי המתאם בלבד. עקב חוסר הבהירות שנוצר לא פעם בתפקיד העובדת הסוציאלית בתקופה זו מומלץ לחזק את תאום הציפיות ביניהם להבהרת גבולות תפקידיהם. חשיבות שיתוף הפעולה ביניהם עלה כסוגיה מרכזית הן מדברי העובדות הסוציאליות והן מדברי המתאמים. המחקר מעיד כי שיתופי פעולה אלה היו חיוניים וקידמו את מוגנות הילד כבר בתקופת ההכנה. היות העובדת הסוציאלית כתובת להתייעצות ולטיפול במצבים ובקשות בתהליך התיאום, לרבות מפגשים עם המשפחה במידת הצורך, נמצא כמקדם את התהליך. מאפיין זה שונה ממודל קד"ם המסורתי שאינו מבקש את השתתפות הרווחה בשלב ההכנה (Pennell & Burford, 2001; Sundell, Vinnerljung, & Ryburn, 2000). בעת עיצוב המודל הארצי חשוב לדון ביתרונות ובחסרונות של שיתופי הפעולה בין המתאם והעובדת הסוציאלית, לברר את מידת יעילותו ובהתאם לעצב את אופיו של קשר זה.

**חשיבה מחודשת על איתור תומכים במצבים רגישים:** על אף היות התומכים חלק אינהרנטי מהרעיון שבבסיס קד"ם ומביצוע תוכנית המשפחה, במקרים מסוימים חשוב לשקול מחדש את גיוסם לאור הרגישות העולה מצד משפחות במקרים של חשש מחשיפה (Huntsman, 2006). כדאי לעבוד עם התומכים על זיהוי חששות מעין אלה היכולים להתעורר כאשר מעורבים מצבי אלימות, תקיפה מינית, מוגבלויות שונות, מעורבות בפשע ועוד. חשיפה זו דרמטית במיוחד כאשר היא בסביבה הקרובה, וכאשר מדובר בקהילות סגורות, בהן מערך הקשרים של המשפחה עם הקהילה הוא מסועף ועלול להיפגע. בהקשר לכך, יתכן וראוי לקיים **דיון נוסף על תנאי הקבלה לתוכנית** בכדי לבדוק מחדש האם החלת מודל קד"ם מתאים בכל מצב. ניתן לדון למשל האם כדאי לברר מראש האם משפחה תהא מוכנה לשתף תומכים בדאגותיה.



**מאגר מתאמים מגוון תרבותית:** בקרב חלק מהמשפחות התרשמנו כי קיימת חשיבות להתאמה תרבותית בין המתאם ו/או עובדת סוציאלית שהינם מאותה תרבות. מעבר להנגשה שפתית ולביסוס יצירת האמון, מתבקשת לעיתים הבנה תרבותית (Barn & Das, 2016). לצורך כך חשוב להמשיך במאמץ לגייס להכשרות מגוון תרבותי של מתאמים ובהכשרות גם ללמוד מהם תפיסות תרבותיות שיכולות לסייע בהבנת המשפחות. כמו כן מומלץ לשאול את המשפחות לגבי התאמה זו, כי יתכנו מצבים בהן אינן מעוניינות במתאמים מקהילתם.

**פיתוח מודל מודע- הקשר:** מומלץ ליצור דיון באשר להתאמות תרבותיות של המודל לקהילות עם מאפיינים ייחודיים ולמשפחות עם הקשרי חיים מורכבים (Waites, Macgowan, Pennell, Carlton-LaNey & Weil, 2004). הדוגמה של הקהילה החרדית מצביעה על התאמות תרבותיות קיימות כגון עבודה עם רבני הקהילה, אך גם מלמדת על הצורך להמשיך להעמיק בהתאמות אלה. דיון כזה, אשר מומלץ כמובן לעשותו עם אנשים שונים מהקהילה יכול לברר סוגיות רגישות שעלו במחקר כגון: היבטים של שיתוף הילדים בהחלטות, משמעות סיכון רוחני (שעלה במחקר) ומשמעות החשיפה בקהילה סגורה.

**קבלת החלטה אסטרטגית - בין מיקוד הדאגות להרחבתן:** מסתמן כי רצוי להתמקד בדאגות המרכזיות בלבד הכרוכות במצב הסיכוני של הילד/ים. עם זאת, כדאי כי הדרכת המתאמים תאפשר לדון במשמעות שתי האסטרטגיות שזוהו, בהתאם לכל משפחה. תהליך קד"ם נע על הרצף בין הרחבת ההתערבות למיקודה. הראשונה, מתייחסת להזדמנות שקד"ם מאפשר דרך ההיכרות העמוקה עם המשפחה להיחשף למכלול דאגות שיש לאחים נוספים ולהורים. השניה, מבקשת למקד את התהליך בפתרון דאגה קונקרטית ואף אקוטית סביב ילד אחד, וזאת למרות החשיפה של דאגות נוספות המקיפות בני משפחה נוספים. כיון שחשוב שהמשפחה תחווה הצלחה מומלץ למקד בדאגות מסוימות בשלב ראשון. החלטה זו משפיעה על מורכבות היישום הנע בין פתרון שניתן למיצוי בטווח זמן ריאלי לעומת תכנית משפחה מורכבת וארוכת טווח הנסמכת על יותר תומכים. נראה כי ריבוי דאגות ומענים מסרבל את היכולת לתכנן ולממש את תוכנית המשפחה ועלול ליצור מצבים שבהם יש אכזבה ותסכול מאי יישום מלא של תכניות רחבות מיד.

**פיתוח תפקיד המלווה:** תפקיד המלווה הינו פיתוח חדש במודל קד"ם אשר קיים דיון עקרוני לגביו. תהליך הגדרת תפקידו נעשה במהלך השנה האחרונה, ותהליך הלמידה עדין מתרחש. בהתאם לדרך בה יוחלט להחיל תפקיד זה בתוכנית, חשוב יהיה לשלב בהכשרה תיאור תפקיד המצביע על דרכי שיתוף הפעולה שלו עם כל ה"שחקנים" בזירה ולעצבו כך שישמר את



עקרונותיו הפרדיגמטיים של מודל קד"ם. דיון מקביל רצוי לקיים לגבי היקף סל המענים ואופני השימוש בו.

**הנחיית ההיוועדות: שליטה על חלוקת זמן בהיוועדות:** כל אחד משלושת חלקי ההיוועדות מאפשר תפוקה עליה נסמך השלב הבא. חשוב שהמתאם יאזן את פרקי הזמן בין השלבים השונים ולעיתים ימקדם יותר, בכדי שבשלב האחרון של אישור התוכנית יוותר מספיק זמן שבו המשתתפים עדיין מרוכזים, כדי לדון בשימות המענים שהוצעו מבחינת תקציב, גורם אחראי למימושם, מוכנות המשפחה ועוד.

**מודעות מגדרית לגבי שיתוף אבות:** כדאי להעמיק את הבדיקה לגבי מעורבות האבות ביחס לאימהות. סוגיה זו לא נבדקה ישירות במחקר, אך אל המחקר הופנו בעיקר אימהות, ולכן התקבלה בעיקר נקודת מבטן. תחום הפרקטיקה והמחקר בעבודה סוציאלית מעיד כי אבות אינם נחשבים להורים משמעותיים באופן שווה לאימהות וחסר ידע מבוסס אודות יעילות של התערבויות, דבר המקשה על עיצוב הפרקטיקה והמדיניות של עבודה סוציאלית (Shapiro & Krysik, 2010). מומלץ לידע את השותפים בחשיבות זאת.

### **הכשרה, הדרכה ולמידה-מתמשכת ליצירת התאמות**

ביצוע התוכנית מלווה במערך הכשרה סדור לפיו המתאמים עוברים קורס אינטנסיבי המכשירם לתפקיד ובו הם מקבלים ליווי אישי בתחילת דרכם והדרכה קבוצתית. גם המלווים מקבלים הדרכה קבוצתית. העובדות הסוציאליות לרוב נחשפות למודל ביום מחלקתי ובהמשך בימי למידה פנים-מחלקתיים, בהתאם ליוזמת המחלקה. לכל בעלי התפקידים יש כתובת זמינה להתייעצות דרך הגוף המכשיר. משמעותם של תהליכי ההכשרה וההדרכה היא משמעותית ביותר, ואנו סבורות כי יש מספר נושאים שכדאי להעמיק בהם, כמו עבודה שיתופית עם ילדים, גישה מודעת הקשר לסיכון ומוגנות, עבודה מודעת עוני (ניתן לחשוב על מושגים רלוונטיים כמו ידע מתוך קירבה, הצטלבות מיקומים, הגדרות סיכון מודעות-הקשר). בנוסף, יש חשיבות עצומה ללמידה המתמשכת בשטח וברמת המדיניות, המתקיימת בתוכנית והמאפשרת ללמוד מתוך הניסיון המצטבר ולשנות נהלים והנחיות. בהתאם לכך, חלק מההמלצות הבאות נוגעות גם בעיצוב מודל קד"ם והתוכנית כולה.

**השתלמויות והדרכות משותפות למתאמים, לעו"ס ולמלווים בסוגיות משותפות:** לרוב נחשפים המתאמים והמלווים למצבים מורכבים ורגישים מאוד, אך הם חסרים כלים וגישות מקצועיים להתמודד עימם (כמו: ילדים/מבוגרים עם מוגבלות נפשית, חשש להטרדה מינית,



הורות ויחסי משפחה מורכבים, אלימות במשפחה, עוני קיצוני), מה שמדגיש את נחיצותה של ההדרכה המתקיימת. היותם של המתאמים והמלווים גורמים לא ממסדיים ממערכת הרווחה, והעובדה כי רובם אינם עו"ס או אנשי טיפול, דווקא נתפסת לא פעם כיתרון בתהליך ובדרך בה המשפחות מקבלות אותם. עם זאת, היעדר כלים מקצועיים עלול להיות גם בעוכריהם ואף ליצור בטעות פגיעה. כיום כל אחת מקבוצות אלה מקבלת הדרכה קבוצתית, לרבות הדרכות פרטניות. מפגשי ההדרכה הינם מרחב של תמיכה, למידה, התייעצות, דיוק הפעולות בהתאם לרוח קד"ם, והן גם מאפשרות לגוף המפעיל לעקוב מקרוב אחר המשפחות המשתתפות בתוכנית. נראה כי ניתן לחשוב גם על הדרכות משולבות בין מתאמים, מלווים ועובדות סוציאליות, המקיימים ביניהם בפועל מערך קשרים מורכב. הדרכה שתעסוק בסוגיות כמו תקשורת, חלוקת עבודה ודרכי קבלת החלטות, תחזק את הקשר הדיאדי והטריאדי בין שותפי-תפקיד אלה. בנוסף, מומלץ לחשוב על ימי למידה בנושאים שחוזרים על עצמם להעמקת מקצועיות התפקיד.

**הכשרה לעבודה מודעת- הקשר:** כל אחת מהמשפחות, וכל אחד מהילדים וההורים באופן ייחודי, מוקפים בהקשרים רבים המשפיעים על חייהם, כגון הקשר תרבותי, הקשר של מוגבלות, הקשר של עוני, הקשר של מגדר וההקשר של יחסי כוח. לא פעם הקשרים אלה מצטלבים ביניהם ומעצימים את השפעתם, למשל הצטלבות בין הקשר של הגירה ושל עוני. יש חשיבות לקיומה של הכשרה והדרכה מבוססת-הקשר למתאמים, למלווים ולעובדות הסוציאליות (רואר-סטריאר, 2016). הכשרה המבוססת על גישה מורכבת המודעת להיברידיות ולדינאמיות של ההקשרים, למפגש האישי של איש המקצוע עם הקשרים אלה ולתפקוד של מערכות הרווחה והקהילה ביחס להקשרים אלה. כך למשל, סוגיה מרכזית במודל כמו השאיפה לשיתוף הילדים מתגלה כערעור על סמכות ההורים, והשקיפות במעגל ההיוועדות מתגלה כאיום על עתיד המשפחה החרדית. בהתאם לגישת הלמידה הדיאלוגית, הנועצת גם עם מקבלי השירות, כדאי ליצור הכשרות העונות לצורך זה.

**חיזוק גישת הכוחות בשיח עם המשפחות:** בשונה מהגישה האוניברסלית לסיכון המדגישה היבטים כמו מחסור בכוחות וביכולות, התעללות והזנחה, קד"ם מזמן גם שיח על היבטים כמו: כוחות, שייכות, איכפתיות, לכידות וחוסן. בנוסף, עולים בו גם הכוחות של המעגלים המקיפים את המשפחה: משפחה מורחבת, קהילה מקומית ובעלי תפקידים שונים. חשוב להמשיך לחזק פן זה של השיח לאורך תהליך ההכנה דרך הדרכת המתאמים. לא פעם בשל הדאגות העמוקות המבט על הכוחות ועל האפשרויות הנגזרות מהן מתעמעם בקרב חלק מבעלי התפקידים, כמו גם בשל השיח המקצועי השכיח בקרב בעלי התפקידים (Adams, 2008). מומלץ לקיים דיון עם גורמי הרווחה כיצד ניתן לשמר ולהטמיע את שיח הכוחות, כך שיהפוך לדרך עבודה.



**השקעה בשיתוף ילדים:** בעקבות הצורך בחיזוק ההשתתפות של ילדים בתהליכי ההכנה ובהיוועדות, יש להשקיע בלמידה על הסוגייה הרגישה של שיתוף ילדים בתהליכי קבלת החלטות הנוגעים לחייהם, לרבות למידה מהצלחות מתהליכי קד"ם בהם הילדים היו שותפים (Beek, 2005; Connolly & Masson, 2014). מומלץ להשקיע בפיתוח כלים מתאימים בידי המתאמים, המלווים והעובדות הסוציאליות. מלבד הכשרה בכלים ובמימוניות מתאימות, חשוב לבסס תפיסתית סוגיה זו למשל דרך שיח על זכויות ילדים וכוחות של ילדים. יש לזכור כי למרות שיח שגור המדבר על חשיבות השיתוף, בפועל קיים פער גדול בין ההצהרות על שיתוף לבין מימוש. כדאי ללמוד על תפקידו של התומך/מסנן לילדים (לדוגמה מוזכר ב: Horan & Dalrymple, 2003; Laws & Kirby, 2007).

**הכשרת מתאמים לאימון ההורים והילדים במימוניות השתתפות ועצמאות:** חלק מההורים סיפרו כי לא היו מורגלים למערכת יחסים שיתופית וקרובה עם העובדות הסוציאליות (ועם נותני שירותים בכלל), ולפיכך סוגיית ההשתתפות אינה מוכרת להן או שהן אינם מאמינים בכוחה. מודל קד"ם מכון אף מעבר לשיתוף ולשותפות - לריבונות המשפחה המקבלת באופן אוטונומי החלטות על חייה (Lupton, 1998). כדאי לדון מהי הדרך לחזק מימוניות זו של ניהול עצמי. יתכן וכדאי לעבוד עם המתאמים כיצד לפתוח עם ההורים והילדים שיח אמפתי/ביקורתי בנושא, כיצד להעלות את מודעותם לחשיבות ההשתתפות והעצמאות בקבלת החלטות ולהגביר את התנסותם בהשפעה ובמעורבות במהלך שלבי המודל. כך למשל לימוד המתאמים אימון בחיזוק היכולת להגיד את אשר על ליבם מול גורמי סמכות, להתקדם לעבר מטרה, לנהל משא ומתן על רצונותיהם ועל החלטות, לשתף ברעיונות, לגייס ולשתף פעולה עם גורמים חדשים ולהגביר אחריות. במקביל, חשוב לפעול עם גורמי המקצוע (ראו המלצות בהמשך – הטמעה) שיאפשרו מרחב זה.

**איתור מסרים סמויים של המשפחות:** נראה כי יש משפחות אשר לקחו חלק בתוכנית, אך חשו אילוץ בעשותם זאת. יש לפתח דרכים לשיח אמפתי על הרגשות והתפיסות הסמויות של חלק מההורים והילדים בנושא, ללמוד לאתר האם חל שינוי אמיתי ביחסים ההיררכיים עם הגורמים המטפלים ובחויית המשפחה (Ney, Stoltz & Maloney, 2013).

**איתור מוקדם של מספר מענים:** במהלך ההכנה עולה כי חשוב למפות מענים פוטנציאליים קיימים לדאגות שמסתמנות על מנת להגיע אל ההיוועדות עם מענים ברי יישום. כדאי לחזק מסר זה בהכשרת המתאמים. הצעת מספר מענים מאפשרת את עקרון הבחירה וגם נותנת הזדמנות לענות על הדאגה במידה והמענה הנבחר נמצא לא מתאים. בעת ההיוועדות הזמן הוא מוגבל, לעיתים המשתתפים אינם רואים את מכלול האפשרויות ואין אפשרות לברר



היתכנות של מענים שמוצעים. עם זאת, יש להישאר פתוחים לרעיונות חדשים ויצירתיים שיכולים לעלות מתוך הדיאלוג שמתקיים.

**הידוק תאום ציפיות עם התומכים והבניית תפקידים:** תהליך ההכנה מאופיין באיתור תומכים מהמשפחה, מהקהילה ומקרב מוסדות מקצועיים (Pennell, 2004). השונות בין התומכים היא רבה מבחינת קירבתם למשפחה, פניותם, המוטיבציה שיש להם לתרום לתהליך, מידת הבנתם את התפקיד ומבחינת משאביהם. כדאי לחזק בהכשרת המתאמים את מיומנות תאום הציפיות עם כל אחד מהתומכים. בדיון יובהרו אפשרויות וגבולות השתתפות התומך ויבורר מה אפשרי לביצוע מבחינתו, מה האתיקה המתבקשת, וכמובן לתאם ברור זה גם עם המשפחה. המחקר בשלב זה לא התמקד בשלב יישום תוכנית המשפחה, אך כיוון שנערך לאחר ההיוועדויות הצטברו קולות המפקקים במחויבות של התומכים לסייע במימוש תוכנית המשפחה. התרשמנו כי ברוב התהליכים מתגבש תומך ראשי ואחרים שבדרגות מחויבות שונות או ממוקדות מאוד. מומלץ לחשוב על כלים ודרכי התארגנות שיסייעו בידי התומכים, בפרט התומכים המרכזיים, לשמר ולממש את האחריות שלקחו על עצמם.

**הכשרה לעבודה סוציאלית מודעת עוני:** אף כי חלק מהעובדות הסוציאליות נחשפו לפרדיגמת עבודה סוציאלית מודעת עוני (קרומר, נבו, מאיר, וויסברג-נקש, 2019), הרי שהמלווים והמתאמים לא התוודעו לכך. כיוון שמרבית המשפחות בתוכנית הינן משפחות החיות בעוני, ראוי יהיה להכשיר גם אותם בעקרונות הגישה.

**התאמת ההיוועדות להקשר:** לאורך השנה ניראו ניסיונות להגמיש את מודל קד"ם להקשרים בהם הוא מתקיים וחשוב להתמיד בכך. המחקר העלה סוגיות קונקרטיות כמו הצורך באמירת דברי פתיחה בהיוועדות על ידי הורים שחרדים מכך או לגבי מעמסת הכיבוד שמוכן/נקנה על יד המשפחה. נראה שחלק מהנושאים עולים בשיחות עם המתאמים ו/או המלווים הקרובים למשפחה, וחשוב להמשיך ללמוד מחוויותיהם כיצד להתאים את המודל כך שישמור על ייחודיותו וגם יהיה רגיש למשפחות. כפי שהוזכר בפרק עיצוב המודל, שיח גלוי על ההקשרים השונים עם כל הגורמים יאפשר איתור של נושאים לא מדוברים מחד ואיתור תפיסות סטריאוטיפיות שאינן מתאימות מאידך. הכשרה לשיח כזה דרושה בכל הרמות.

## הטמעה

לצורך הטמעת מודל קד"ם חשוב לבסס במחלקה לשירותים חברתיים תהליכי למידה במרחבים שונים של קהלים, לרבות למידה עם המשפחות שחוות את התהליך ותרומתן להבנת



המודל יכולה להיות עצומה. ניתן למסד חגיגת הצלחות, למידה מהצלחות ו/או היועצויות, כמו גם למידה תיאורטית. כך למשל בנושאים הבאים:

**העמקת ההיכרות עם הקהילה לשם הסתייעות במענים קיימים בקהילה:** למרות שבאחריות המשפחה לאתר מענים ולהפעיל אותם, הניסיון מלמד על היתרון בחשיבות ההיכרות של העובדים הסוציאליים, המתאמים והמלווים עם הקהילות התרבותיות, הפונקציונליות והגיאוגרפיות כדרך לסייע בשימוש יעיל במשאבי הקהילה. תוכנית קד"ם נסמכת על כוחותיהם של תומכים מתוך הקהילה ועל מענים קהילתיים קיימים או חדשים שיאפשרו להשאיר ילדים שיש כלפיהם דאגות עם משפחתם, כל עוד זו לא מסכנת אותם. ההישארות בקהילה מחייבת מערך יציב, מחויב וממושך של תמיכה בהורים ובילדים. בקהילות רבות מתהוות דרכי תמיכה פורמליות ובלתי פורמליות, גלויות ובסתר, מקצועיות וקהילתיות. הכרת רשתות התמיכה או קשר טוב עם דמויות המצויות ופועלות ברשתות אלה יכול להגביר את התמיכה המגויסת למשפחה. בכוחם של מענים קיימים בקהילה לתת בייתר קלות לגיטימציה, לפתוח שערי מוסדות קהילתיים ולסייע במציאת תומכים. ההכרות עם מענים אלה יכולה גם לסייע עבור תהליכים אחרים. עם זאת, נדרשת רגישות רבה עם משפחות שדווקא מעדיפות שלא לחשוף את מצבן בסביבתן הקרובה.

**הטמעה באמצעות למידה מתמשכת של מודל קד"ם:** התיעוד של העובדות הסוציאליות לגבי תחושת בדידות שלהן בתוך סביבה ארגונית שאינה מבינה לעומק את משמעות רוח קד"ם וחווה את השינוי, תומכת בהמלצה לשתף את הלשכות לשירותים חברתיים בתהליך הלמידה. נראה כי לשכות לשירותים חברתיים שהשקיעו משאבי למידה וארגון כמו ישיבות צוות וימי עיון להטמעת המודל הצליחו למנף את עקרונותיו וכליו. השקעה בלמידה גם מעבירה את המסר של חשיבות המודל ואמונה בו, את ההבנה כי יש לבצע התאמות ביחס להקשרים בו פועל, ומתן כלים מעשיים לשיפור התהליך.

**הטמעה באמצעות מיצוב מודל קד"ם כחלק מפרדיגמה רחבה יותר:** לשכות לשירותים חברתיים שעוברות שינוי פרדיגמטי סביב גישות עם ערכים ועקרונות דומים יכולות לשלב את מודל קד"ם באופן טבעי כחלק ממערך תפישתי רחב סביבו מתארגנת המחלקה. גישות כמו עבודה סוציאלית מודעת עוני, עבודה מתוך הקשר וכשירות תרבותית, זכויות הילד, חיזוק דמוקרטיזציה ארגונית וצדק מאחה יכולות לסייע למודל קד"ם להיאחז בשיח קיים ולא להתקיים כ"אי בודד".

**חשיפת גורמי רווחה וחינוך למודל קד"ם ולרעיונותיו וביסוס שיתופי פעולה ברוחו:** תהליכי ההכנה עוררו פעולות שונות של המתאמים עם גורמי רווחה, ובמיוחד עם גורמי חינוך. תיווך



מוסדות אלה על ידי המתאמים אף שינה לא פעם את יחס המשפחה אליהם. נראה כי סוגיית השמת הילד במערכת המתאימה לצרכיו ויכולותיו היא קריטית בסוגיית הדאגות. לא פעם לאחר אבחונים מתאימים ומוכנות לשנות מסגרת או ליצור חוזה מחודש עם מסגרת קיימת, השתנה מצב הילד. לפיכך, כדאי לחשוב על מערך חשיפה מסודר של גורמי חינוך, רווחה וקהילה למודל קד"ם ולשיתופי פעולה אפשריים.

**אחריות העו"ס לאישור תוכנית משפחה ברת-יישום:** לאור הממצאים לגבי החששות משלב היישום, נראה כי יש חשיבות רבה לאחריות העובדת הסוציאלית להעריך מראש ביחד עם המשפחה את סיכויי היתכנות התוכנית. האחריות למימוש תוכנית המשפחה הינה בידי המשפחה ובאחריותה ראשית כל, לכן מומלץ לאפשר תוכנית ברת-יישום שתוביל לחוויית הצלחה בהפחתת הסיכון.

## מדיניות ארצית ומקומית

תקופת הפיילוט של התוכנית מלמדת מהם הכללים שיש להחיל כדי לתרום לעמידה במטרות התוכנית.

**הרחבת פיילוט התוכנית לאוכלוסיות נוספות:** נראה כי התוכנית מביאה עימה בשורה חדשה בהיבטים של עבודה שיתופית וריבונית ועל כן חשוב ללמוד כיצד ניתן להפיצה ולהפעילה בקרב משפחות מתרבויות שונות. תוצאות המחקר העידו כי נחוצה מודעות תרבותית ועבודה רגישת תרבות כדי להפעיל את מודל קד"ם באופן מותאם ויעיל. הפוטנציאל הקיים בתוכנית לעבודה עם אוכלוסיות שאינן צורכות את שירותי הרווחה, או ששירותי הרווחה טרם מצאו את הדרך המותאמת לעבוד עימן, מעידה על חשיבות הרחבת הפיילוט. מומלץ לבחון את הרחבת התוכנית גם למשפחות מהחברה הערבית, תוך יצירת מודל מותאם.

**ועדת מעקב יישום תוכנית משפחה:** במהלך שנת המחקר הוקם "פורום יישום" המתכנס לאחר 6-8 שבועות לאחר ההיוועדות לשם תמיכה בביצוע תוכנית המשפחה, והתאריך להתכנסותו נקבע כבר במועד ההיוועדות ומצוין בתוכנית המשפחה. אנו סבורות כי מומלץ כי הישיבה הראשונה תקבע בין שבועיים לחודש לאחר ההיוועדות ובה תערך גם הפרידה מהמתאם. בנוסף, מומלץ שישתתפו בוועדה זו: הורי המשפחה, ילדים, אחד או יותר מהתומכים (במידה ואפשרי), מלווה המשפחה ועו"ס המשפחה. בדרך זו ייווצר רצף בין הקשר עם המתאם לקשר עם העו"ס, תקבע חלוקת אחריות בין המשפחה, המלווה והעו"ס, ויתבססו דרכים לנטר





ביחד, להתאים ולקדם את יישום התוכנית. חשוב לקבוע מועדים להמשך פגישות הוועדה בטווח של כל כחודשיים-שלושה.

**הגדרות תפקיד מלווה-משפחה וסל מענים:** מלווה המשפחה הינו תפקיד שהתווסף למודל קד"ם בגרסתו הישראלית. בכל יישוב גויס מלווה אשר הצטרף מטעם הלשכה לשירותים חברתיים אל התהליכים אותם מובילים המתאמים. עם סיום תקופת המחקר הוחלט כי המלווה יוצע כחלק מהמענים לאחר ההיוועדות ולא בתקופת ההכנה אליה. במהלך השנה הושקעה חשיבה רבה בעיצוב התפקיד ובפגישות המלווים מוגדר בתהליך הדרגתי תפקידם כפי שנלמד מניסיונם וכפי שעוצב מתוך צרכי התוכנית. יתרונותיו של המלווה ניכרים בזמינותו למשפחה, בתהליכי התיווך, התיאום וההנגשה שהוא עושה, כמו גם בתמיכה והאמפתיה שהוא מספק. עם זאת קיים החשש כי יבצע תפקידים שהינם באחריות הורי המשפחה או התומכים. יש צורך להמשיך לבדוק את תרומתו של המלווה, כמו גם להבין מה המחירים העקרוניים בהעסקתו. לדוגמה, העדר תפקיד תומך במודל קד"ם המקורי משאיר את מלוא אחריות מימוש התוכנית בידי המשפחה ומבטא כך אמון רב בה. בהתאם לדיון על עיצוב תפקידו, או אך על עצם יצירת התפקיד, יהיה חשוב לבססו בקרב שותפי- התפקיד ולהמשיך לספק הדרכה קבועה. מניסיונם של בעלי תפקידים דומים הפועלים בלשכת הרווחה בסיוע לעובדות הסוציאליות, חשוב גם לחזק דרך הדרכות ו/או סדנאות את הקשר הדיאדי, בהיבטים כמו חלוקת עבודה, דרכי קבלת החלטות ושיתוף במידע (שמר ובר-גיא, 2006). חשוב בהקשר לכך לדון במשך תקופת הליווי שהוא מספק ובדרכים בהם ינקוט להעברת האחריות המלאה למשפחה. בנוסף על כך כדאי להגדיר אף לפני ההיוועדות למשפחות באופן בהיר מה יכול לכלול סל המענים וכיצד מומלץ להסתייע בו, לרבות בסיוע הכספי האפשרי בו. זאת על מנת שבעת הזמן המשפחתי בהיוועדות יתקבלו החלטות יעילות ביחס לסל זה ולמשאבי תמיכה אחרים שיש למשפחה.

**תגמול הולם למתאמים:** מתאמים שיתפו במחקר כי כמות השעות שהם השקיעו בקשר עם המשפחות, התומכים וגורמי הרווחה, כמו גם הדרכות והתייעצויות, היה מעל ומעבר לשעות עליהם תוגמלו כספית. אף כי היו מתאמים שהדגישו את הסיפוק הרגשי מכך, העדר תגמול הולם על שעות העבודה והוצאות הנסיעה נחוה כמתסכל ועל כן ראוי לטיפול. בשיח בלתי פורמלי עם המלווים עלו תחושות דומות.

**הקצבת משאבי זמן לעובדות הסוציאליות בשלבי היישום:** המשך ליווי המשפחה ברוח השותפות של מודל קד"ם, תוך פיתוח ההדדיות והאמון שנוצרו לרוב עם המתאמים, מצריכה השקעת זמן של יצירת ושימור קשר של קירבה. יש לשקול לקדם מדיניות של הטמעת קד"ם, הלוקחת בחשבון השקעת יחידות זמן בחלק הקריטי של יישום תוכנית המשפחה. זה השלב



בו מתגבשים השינויים המאפשרים להתמודד עם הדאגות. מומלץ לשקול ארגון מחודש של מערך המחויבות של עו"ס המשפחה המלווה משפחות המשתתפות בתוכנית. מומלץ ליצור תפקיד ארצי לריכוז התוכנית לשם החלת תהליכי תכלול, תכנון, עיצוב והערכת התוכנית.



## רשימת מקורות

- אזרחי, י., רוזינר, א., חסידה, י., חן, ג. ולבד, י. (2015). **מחקר הערכה על תוכנית קבוצות דיון משפחתיות (קד"ם) כהליך חלופי לנוער עובר חוק**. חברת מרטנס הופמן, יעצים לניהול בע"מ.
- קרומר, נבו, מ., מאיר, א. וויסברג-נקש, נ. (2019). עבודה סוציאלית מודעת עוני: הנהגת הפרדיגמה במחלקות לשירותים חברתיים בשנים 2014-2018. **ביטחון סוציאלי**, 106, 9-32.
- רבקין, ד. ושמעיה ידגר, ס. (2007). **הערכת תוכנית ק.ד.מ. קבוצות דיון משפחתיות לנוער עובר חוק**. ירושלים: מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל.
- רואר-סטריאר, ד. (2016) הכשרה אקדמית לעבודה סוציאלית מותאמת-הקשר עם משפחות: תובנות ואתגרים. **חברה ורווחה**, ל"ו(3-4), 1-23.
- שמר, א. ובר-גיא, א. (2006). הכשרת עובדים סמך מקצועיים ליצירת שינוי חברתי: לומדים, משתנים ומשתנים. **גדיש. בטאון לחינוך מבוגרים**, י'. 141-158.
- Adams, P. & Chandler, M.C. (2002). Building partnerships to protect children. A blended model of family Group Conferencing. *Family Court Review* 40 (1). 503-517. DOI:10.1177/1124402375
- Adams, R. (2008). Empowerment, participation and social work. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Barn, R., & Das, C. (2015). Family group conferences and cultural competence in social work. *The British Journal of Social Work*, 46(4), 942-959. Doi: org/10.1093/bjsw/bcu105
- Beek, F. van. (2005). *This is about my future, right? Research into the opinion of children and adolescents regarding Eigen-kracht conferences*. WESP JEUGDZORG.
- Connolly, M. (2006). Up, front and personal: Confronting dynamics in the family group process. *Family Process*, 45(3), 345–357. <https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.2006.00175.x>



- Connolly, M. & Masson, J. (2014) Private and public voices: Does family group conferencing privilege the voice of children and families in child welfare?. *Journal of Social Welfare and Family Law*, 36 (4). 403-414, DOI: 10.1080/09649069.2014.967989
- De Jong, G. Schout, G. Meijer, E. Mulder, C. & Abma, T. (2015). Enabling social support and resilience: outcomes of family group conferencing in public mental health care. *European Journal of Social Work*, 19 (5), 731-748. <https://doi.org/10.1080/13691457.2015.1081585>
- Horan, H. & Dalrymple, J. (2003) Promoting the participation rights of children and young people in family group conferences. *Practice*, 15:2, 5-14, DOI: 10.1080/09503150308416915
- Laws, S., & Kirby, P. (2007). *Under the table or at the table? Advocacy for children in family group conferences*. Brighton, UK: Brighton and Hove Children's Fund Partnership and the Brighton and Hove Daybreak FGC Project.
- Lupton, C. (1998). User empowerment or family self-reliance? The family group conference model. *The British Journal of Social Work*, 28(1), 107-128.
- Natland, S., & Malmberg-Heimonen, I. (2014). A study of coordinator positionings in family group conferences. *Nordic Social Work Research*, 4(2), 158-172. Doi: org/10.1080/2156857X.2013.826142
- Ney, T., Stoltz, J.A., & Maloney, M. (2013). Voice, power and discourse: Experiences of participants in family group conferences in the context of child protection. *Journal of Social Work*, 13(2). 184-202. <https://doi.org/10.1177/1468017311410514>
- Pennell, J., and Burford, G. (2000). Family group decision making: Protecting children and women. *Child Welfare*, 79(2), 131-158.
- Pennell, J. (2004). Family group conferencing in child welfare: Responsive and regulatory interfaces. *Journal of Sociology and Social Welfare*, 31(1), 117-135.
- Shapiro, A. F., & Krysik, J. (2010). Finding fathers in social work research and practice. *Journal of Social Work Values and Ethics*, 7(1), 1-8.
- Sundell, K., Vinnerljung, B., & Ryburn, M. (2001). Social workers' attitudes towards family group conferences in Sweden and the United Kingdom. *International Journal of Child & Family Welfare*, 5(1-2), 28-39.



- Sundell, K., Vinnerljung, B. (2004). Outcomes of family group conferencing in Sweden. A 3-year follow-up. *Child Abuse & Neglect*, 28, 267–287. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2003.09.018>
- Waites, C., Macgowan, M.J., Pennell, J. Carlton-LaNey, I. & Weil, M. (2004). Increasing the Cultural Responsiveness of Family Group Conferencing. *Social Work*, 49 (2). 291-300.



## נספח 1 – שייכות תרבותית

משפחות עולים / שייכות תרבותית (מוצא חוץ-ישראלי) המשתתפות בתוכנית<sup>3</sup>:

35 משפחות סה"כ.

14 משפחות שאחד/שניים מהוריהם - יוצאי חבר העמים.

11 משפחות שאחד/שניים מהוריהם - יוצאי צרפת.

4 משפחות שאחד/שניים מהוריהם - יוצאי אתיופיה.

2 משפחות - שאחד/שניים מהוריהם - יוצאי בוכרה.

4 משפחות שאחד/שניים מהוריהם - יוצאי בני המנשה.

---

<sup>3</sup> תודה רבה למוזאיקה על העברת הנתונים

נספח 2 – מדדים לתוכנית עולים לדרך

תוצאה	מדד תוצאה	יעד תוצאה	מקור מידע	שיטת איסוף מידע	לוח זמנים לאיסוף המידע
<b>תוצאה סופית:</b>					
מגמת שיפור במוגנות של הילדים	המשפחות ובעלי התפקידים מדווחים על השגת שינוי לטובה במוגנות של הילדים, מביעים פחות דאגות ומעריכים כי ניתן לשמר את השינוי	בקרב 50% מהמשפחות והעו"ס מעריכים שרמת המוגנות עלתה לאור תוכנית הטיפול עליה הוחלט בהיוועדות	העו"ס הורה הילד	שאלונים ראיונות	השאלונים - אחרי היוועדות וחצי שנה לאחר התחלת תוכנית הטיפול ראיונות - חצי שנה אחרי התחלת תוכנית טיפול
<b>תוצאות ביניים</b>					
המשפחה שותפה לתהליך ו: 1. מגיעה לפגישות ההכנה 2. מגיעה להיוועדות 3. בונה תכנית	המשפחה מגיעה בקביעות לפגישות ההכנה להיוועדות, המשפחה והתומכים מגיעים להיוועדות, במסגרת ההיוועדות נבנית תוכנית שמיטיבה עם הילדים ומבטיחה את שלומם	70% מהתומכים ואנשי המקצוע מגיעים לפגישות ההכנה. 60% מהמוזמנים להיוועדות מגיעים להיוועדות. 50% מהמקרים נבנית תוכנית.	ההורה הילד המתאם העו"ס	שאלונים ראיונות דוח סיכום תהליך ההכנה דוח סיכום היוועדות התכנית שהמשפחה בנתה	השאלונים - אחרי היוועדות הראיונות - אחרי חצי שנה, למעט המתאם שירואיין אחרי ההיוועדות
התוכנית שגובשה ע"י המשפחה יושמה	התוכנית שגובשה על ידי המשפחה בהיוועדות מיושמת. הן המשפחה והן אנשי המקצוע מיישמים את הסעיפים הנוגעים להם בתוכנית.	ביצוע התכנית שגובשה בקרב המשפחות: 20% - באופן מלא 50% - באופן חלקי 30% - התכנית לא בוצעה	העו"ס ההורה הילד	שאלונים ראיונות	השאלונים - אחרי היוועדות וחצי שנה לאחר התחלת תוכנית הטיפול ראיונות - חצי שנה אחרי התחלת תוכנית טיפול
שיפור ביכולת המשפחה להיעזר בתומכים שיפור ביכולת המשפחה להיעזר באנשי מקצוע	המשפחות לוקחות בעלות על תהליך השינוי ומשתמשות באופן מותאם לצרכיהן וכוחותיהן במענים שהוצעו להן בתהליך ההכנה, או יוזמות מענים נוספים	50% מהמשפחות המשתתפות בתוכנית ידווחו על הסתייעות אפקטיבית בתומכים 50% מהמשפחות המשתתפות בתכנית ידווחו על הסתייעות אפקטיבית בשירותים ממסדיים 50% מהמשתתפים (משפחות ואנשי מקצוע) מדווחים על תחושת שותפות על	ההורה העו"ס	שאלונים ראיונות	השאלונים - אחרי היוועדות וחצי שנה לאחר התחלת תוכנית הטיפול ראיונות - חצי שנה אחרי התחלת תוכנית טיפול

נספח 2 – מדדים לתוכנית עולים לדרך

			פי מדדים כמו פתיחות, כוחות, פתיחות בהבעת דאגות, והשפעה על פתרונות		
השאלונים - אחרי היוועדות וחצי שנה לאחר התחלת תוכנית הטיפול	שאלונים ראינות	העו"ס הורה	50% מההורים ואנשי המקצוע ידווחו על קשר חיובי ביניהם.	בני המשפחה נותנים אימון בשרותי הרוחה	שיפור הקשר והתקשורת בין המשפחה ובין שירותי הרוחה
ראיונות – חצי שנה אחרי התחלת תוכנית טיפול					
<b>לוח זמנים לאיסוף מידע</b>	<b>שיטת איסוף מידע</b>	<b>מקור מידע</b>	<b>יעד תוצאה</b>	<b>מדד תוצאה</b>	<b>מרכיבים נוספים שיש לחקור</b>
בסמוך לסיום ההיוועדות	ניתוח נתונים שאלון כמותני עם עו"ס	מוזאיקה עו"ס	60% מהתכניות מאושרות ע"י העו"ס	התכנית שנבנתה ע"י המשפחה מאושרת התכנית מאושרת עם הסתייגות התכנית אינה מאושרת מהם הנימוקים לאי מתן אישור (שאלון כמותני) מהם הנימוקים להסתייגויות (שאלון כמותני)	<b>אישור התכנית</b> איזה אחוז מהתוכניות מאושרות ע"י העו"ס
בסמוך לסיום ההיוועדות	ניתוח התכניות	מוזאיקה		ניתוח תוכניות על ידי המדגם האיכותני של התזנטים	<b>התפלגות מרכיבי התכניות</b> כוחות המשפחה שרותי רוחה שרותי חינוך שרותי פנאי שרותי בריאות אחר
שאלונים – חצי שנה אחרי התחלת תוכנית טיפול	מוזאיקה שאלונים (שביעות רצון, יישום תוכנית, רמת המוגנות) ראינות	העו"ס הורה ועדת ההיגוי	בקרב 60% מהמשפחות שבחרו בעבודת המלווה יש שביעות רצון מעבודת המלווה בקרב 60% מהמשפחות רואים קשר בין עבודת המלווה ויישום התוכנית בקרב 60% מהמשפחות רואים קשר בין עבודת המלווה ועליה ברמת המוגנות של הילדים	המלווה מסייע ליישום התוכנית המלווה משפיע על היעד הסופי "עליה בביטחון ובמוגנות של הילדים"	<b>מלווה</b> איזה אחוז מהמשפחות בחרו בליווי מלווה, שביעות רצון מעבודת המלווה: של המשפחות של העו"ס השפעת המלווה על יישום התכנית השפעת המלווה על התוצאה הסופית
		מוזאיקה	אחוז המימוש של הסל כולו (היקף). אחוז המימוש בקטגוריות שונות.	בחירת הקטגוריות לשימוש בסל	<b>תקציב למימוש התכנית (סל מענים)</b>



## נספח 2 – מדדים לתוכנית עולים לדרך

	ניתוח נתונים ממוזאיקה	ועדת ההיגוי	80% מהמשפחות מממשות 80% מהסל קיים קשר בין מימוש הסל ובין מימוש התכנית קיים קשר בין מימוש הסל ובין היעד הסופי	קשר בין שימוש בסל ובין מימוש התכנית קשר בין שימוש בסל ובין היעד הסופי	התפלגות השימוש בסל המענים אחוז המימוש של הסל השפעת הסל על יכולת מימוש התכנית השפעת הסל על היעד הסופי
		מתאמים עו"ס הורה	השפעת הכיבוד על הצלחת ההיוועדות	השפעת הכיבוד על הצלחת ההיוועדות	<b>כיבוד</b> השפעת הכיבוד על ההיוועדות

### נספח 3: מאפייני ותפיסות הורים אודות השתתפותם בקד"ם

ממצאים כמותניים חלקיים עבור 13 הורים: תיאור זה הופק לבקשת שותפי תוכנית "עולים לדרך" מתוך הבנה שממצאים אלו מהווים חלק מההערכה המעצבת. הובהר כי נתונים אלו משתנים בכל עת עם גדילת מספר המדגם. התיאור הינו על בסיס ניתוח תשובות לשאלות בודדות.

#### תיאור המדגם:

- גילאים בין 32-55
- 45% מהמדגם - הורים יחידנים
- מרבית המשפחות היו עם 5 ילדים לפחות
- יותר בניי הופנו לקד"ם מאשר בנות.
- אחוזים גבוהים הצביעו שהקשר הראשוני עם העו"סים הוגדר כטוב עוד טרם הכניסה לקד"ם.

#### תחומי הדאגות (הסיכון):

- 80% מההורים סבורים כי ילדם סובל ממצב רגשי קשה במידה רבה ורבה מאוד (חרדות פחדים תחושת ערך עצמי נמוך).
- 50% מההורים מצביעים שילדם לא משתפם במה שקורה איתו- אין תקשורת בין ההורה לידי במידה רבה מאוד

#### שלב ההכנה לקראת היועדות :

- 50% מההורים מאמינים שהשתתפותם בקדם תשפר את מצבו של הילד.
- כל מדגם ההורים היה שבע רצון במידה רבה ורבה מאוד מתהליך ההכנה של קדם מרבית המדגם היה שבע רצון מתפקיד המתאם בשלב ההכנה.

#### שלב ההיוועדות:

- 50% מההורים אמרו כי המיקום של ההיוועדות לא נקבע על ידם, אך המיקום כן התאים לכולם גם לאלה שלא בחרו בו.
- 36% מההורים סברו כי הזמן הפרטי עזר להם בגיבוש התוכנית המשפחתית במידה רבה ורבה מאוד.

כל ההורים הרגישו כי התומכים ענו על הציפיות שלהם במידה רבה ורבה מאוד.

36% מההורים סברו כי התומכים לקחו על עצמם אחריות ותפקיד לבצעו במידה רבה ורבה מאוד.

80% מההורים הרגישו אימון בתהליך ההיוועדות במידה רבה ורבה מאוד.

80% מההורים דיווחו כי לכיבוד הייתה תרומה חיובית במידה רבה ורבה מאוד.

90% מההורים הייתה להם תחושה של אימון במתאם בזמן ההיוועדות.

מעל 60% מההורים סברו כי העו"סית הייתה דמות משמעותית בהיוועדות.

20% מההורים סברו שיש להם תחושה של אמון בעו"ס במידה רבה ורבה מאוד או שהם יכולים לשתף איתה פעולה במידה רבה ורבה מאוד.

מרבית ההורים סברו שהתוכנית המשפחתית שנבנתה הייתה מפורטת וברורה במידה רבה ורבה מאוד ונועדה לשפר את מצבו של הילד.

35% מההורים הרגישו שהשפיעו על ההחלטות בשלב ההיוועדות במידה רבה ורבה מאוד.

20% מההורים סברו שהתוכנית המשפחתית כללה מרכיבים שההורה יכול לעשות למען הילד במידה רבה ורבה מאוד.

54% מההורים סברו שהתוכנית המשפחתית כללה מרכיבים שעל התומכים לעשותם לשיפור מצבו של הילד במידה רבה ורבה מאוד.

כל ההורים בחרו במלווה למשפחה.

20% מההורים סברו כי קולו של הילד נשמע בהיוועדות במידה רבה ורבה מאוד.

30% מההורים סברו כי הילד הרגיש נוח בהיוועדות במידה רבה ורבה מאוד.

#### נספח 4 - ממצאים כמותיים חלקיים משאלונים לעובדות סוציאליות ולמתאמים

להלן מספר ממצאים עבור שאלות בודדות ממדגמים חלקיים של עו"סים ומתאמים. ממצאים אלו עשויים להשתנות בכל עת.

עובדות סוציאליות (17 השיבו)	מתאמים (23 השיבו)
יותר מ 80% מהעו"סים הם נשים	52% מהמתאמים גברים.
מרבית העו"סים ראו נחיצות בקד"ם ואמונה שתוכנית קדם תשפר מצבו של הילד.	מרבית המתאמים ראו נחיצות בקד"ם ואמונה שהתוכנית תשפר מצבו של הילד.
יותר מ 50% סברו כי החוויה הקודמת של קשריהם המקצועיים עם ההורה הייתה חיובית במידה רבה מאוד.	בזמן ההכנה, מרבית המתאמים חשו שישנם יחסי אימון בינם לבין ההורים.
ל- 42% מהעו"סים לא היה כלל קשר קודם עם הילד שהופנה לקדם	בזמן ההכנה, המתאמים לרוב סברו כי התומכים שתפו פעולה ושנבחרו התומכים המתאימים.
בזמן ההפניה, 43% מהעו"סים הצביעו כי בקשר עם ההורה שררה תחושה של אמון מצד ההורה	51% מהמתאמים דיווחו כי ההורים שיתפו פעולה בגיוס התומכים במידה רבה ורבה מאוד.
41% מהעו"סים סברו כי הילדים המופנים לתוכנית סובלים ממצב רגשי קשה.	לרוב המתאמים היו שבעי-רצון מתהליך ההכנה להיוועדות.
אחוז גבוהה של עו"סים נוטים להעריך כי הילדים המופנים לתוכנית לא משתפים את הוריהם במה שקורה איתם.	
<b>היוועדות:</b>	
עו"סים לרוב סברו כי מקום ההיוועדות היה מתאים.	מתאמים סברו כי מקום ההיוועדות היה מתאים.
עו"סים לרוב סברו כי הזמן הפרטי עזר למשפחה לגבש את התוכנית המשפחתית.	מתאמים לרוב סברו כי הזמן הפרטי של המשפחה עזר לגיבוש התוכנית המשפחתית.
עו"סים לרוב סברו כי הכיבוד תרם ליצירת אוירה נוחה.	מתאמים לרוב סברו כי הכיבוד תרם ליצירת אוירה נוחה בזמן ההיוועדות.
עו"סים לרוב הרגישו אמון בתהליך שהתקיים בהיוועדות.	מתאמים לרוב הרגישו אמון בתהליך שהתקיים בהיוועדות.
העו"סים לרוב סברו כי התומכים תרמו לתוכנית המשפחתית.	המתאמים לרוב סברו כי התומכים תרמו לתוכנית המשפחתית.
העו"סים לרוב דיווחו כי הקשר שלהם עם המתאם היה אפקטיבי	45.5% מהמתאמים סברו כי התומכים לקחו על עצמם חלקים בביצוע התוכנית המשפחתית באופן בינוני.
העו"סים לרוב סברו כי ההיוועדות התנהלה בצורה איתת.	מרבית המתאמים דיווחו כי התוכנית המשפחתית שסוכמה בסיום ההיוועדות ענתה על הציפייה שמצבו של הילד ישתפר.

<p>המתאמים לרוב העריכו כי ניהלו את ההיוועדות באופן ראוי וכי היו דמות משמעותית עבור המשפחה.</p>	<p>העו"סים לרוב דיווחו כי קולו של ההורה הושמע וגם השפיע על ההחלטות ובניית התוכנית המשפחתית.</p>
<p>38% מהתומכים סברו כי הילד השמיע את קולו במידה רבה מאוד.</p>	<p>העו"סים לרוב הסכימו כי הצליחו לקדם את הדיון לקראת הסכמה על התוכנית המשפחתית וראו את עצמם כמשמעותיים.</p>
	<p>33% מהעו"סים הצביעו כי הילד השתתף באופן פעיל בהיוועדות במידה רבה או רבה מאוד.</p>
	<p>27% מהעו"סים הצביעו כי הילד השמיע את קולו בהיוועדות במידה רבה או רבה מאוד</p>