

תדריך עצמאות

תוכנית מערכתית הוליסטית

לליווי משפחות עולים במעבר תרבותי

כתיבה ועריכה: ארנה שמר

עיצוב וביצוע גרפי: פנינה נחמיאס, ג'וינט ישראל

מזכירות ותיאום: סימונה דוד, אשל

עריכה לשונית: עינת איינשטיין

הוצאה לאור: טוביה מנדלסון, אשל-ג'וינט ישראל

הודפס בירושלים, 2010

כל הזכויות שמורות לג'וינט ישראל

www.jdc.org.il

השימוש בחומרים מתוך הפרסום רצוי, ובלבד שיצוין המקור.

תדריך לתוכנית עצמאות

תדריך עצמאות

תוכנית מערכתית הוליסטית
לליווי משפחות עולים במעבר
תרבותי

ד"ר ארנה שמר בשיתוף עובדי תוכנית עצמאות

תוכן עניינים

7	דברי פתיחה - דני פינס, ראש אגף שילוב עולים ומשנה למנכ"ל תבת
8	דברי פתיחה - מוטי וינטר, סמנכ"ל בכיר, מנהל האגף לשירותים חברתיים ואישיים, משרד הרווחה והשירותים החברתיים
10	רשימת המשתתפים
13	מבוא

שער ראשון - תוכנית עצמאות: מערך ההפעלה מהי תוכנית עצמאות?

19	רקע
20	מה מספקת תוכנית עצמאות למשפחה?
21	חזון תוכנית עצמאות ומטרותיה
26	מאפייני המשפחות המשתתפות בתוכנית
29	הנחות המוצא של התוכנית
33	מאפייני התוכנית

מבנה התוכנית

37	גורמים מפעילים וארגונים שותפים
37	המחלקה לשירותים חברתיים
39	תפקידים בתוכנית
39	מטה התוכנית
43	התנהלות יישובית

הפעלת התוכנית

51	תהליך כניסה ליישוב
52	תהליך הליווי של משפחה
57	תפקיד הליווי
59	רכז המשפחה
65	ביקור הבית
68	תוכניות, סדנאות ושירותים
70	תיק משפחה

תחומי הליבה בתוכנית

76	מבוא
80	1. משפחה
81	ועדת משפחה יישובית
81	מישורי פעילות

תדריך לתוכנית עצמאות

89	2. חינוך
89	עדת חינוך יישובית
90	רכז חינוך
91	מישורי פעילות
95	3. תעסוקה
96	ועדת תעסוקה יישובית
97	רכז תעסוקה ארצי
98	רכז תעסוקה יישובי
99	עבודה עם מעסיקים
101	העבודה היישובית
101	מדוע עבודה יישובית?
102	המנהל היישובי
102	הרשות המקומית
103	מישורי פעילות
107	הדרכה בתוכנית
107	מטרות ויעדים
108	מישורי פעילות
111	סיום ופרידה
111	סיום ופרידה ממשפחה
115	סיום ופרידה ביישוב
119	הערכת התוכנית
119	הערכה חיצונית ופנימית
121	הערכה כמותנית ואיכותנית
135	שער שני – חכמת המעשה בתוכנית עצמאות
137	מבוא
138	ארגון לומד, מלמד ופועל בתוכנית עצמאות
145	הפעלת התוכנית
145	ביקור הבית
145	הצעה לעריכת ביקור בית
149	"טיפים" לתיאום ביקור הבית ולביצועו

150	רכז משפחה
150	קשרים של רכז משפחה
151	ההתמודדות עם הבירוקרטיה בעבודת רכז המשפחה
155	תחומי הליבה בתוכנית
155	1. משפחה
155	מהי משפחה? שם וכאן
159	משפחה - גישה נרטיבית
170	התערבות בהיבטים משפחתיים
170	בניית אמון עם משפחה הנקלטת בעצמאות
175	"שולחן עגול": מודל לחיזוק היחסים במשפחה
178	דוגמה לפעילות בנושא סמכות הורית
180	עצמאות מתחילה בינקות
184	סדנת סיפור סיפורים להורים וילדים
185	יחסי הורים וילדים ומשמעותם בגיל ההתבגרות
	- כלים להתמודדות
190	התמודדות רכזת משפחות בוכריות עם הגברים
	בתוכנית עצמאות
191	ביחד ולחוד-תוכנית בתחום היחסים בין בני הזוג
	במשפחה הבוכרית
197	למידה מהצלחות - דוגמה להתערבות של רכזת משפחה
199	2. חינוך
199	עצות להורים לטיפול הדימוי העצמי של הילדים
202	מיפוי תהליכי קריאה וכתובה
203	מודל למידה בבתי המשפחות
206	צוות עצמאות מלווה משפחה בהתמודדות עם קשיים של בתם
209	3. תעסוקה
209	מודל לקידום המשפחה בתעסוקה
213	שדרוג תעסוקתי כמנוף להתערות חברתית
217	העבודה היישובית
217	מיפוי נכסים בקהילה
219	שיתוף פעולה בין-ארגוני יישובי
223	דיאלוג בין פעילים לנותני שירותים - דוגמה לפעילות יישובית
225	מועדון קשישים - דוגמה לפעילות יישובית
226	משמעותה של תוכנית עצמאות לשכונה

דברי פתיחה

מר דני פינס, ראש אגף שילוב עולים ומשנה למנכ"ל תבת

ארגון הג'וינט עוסק שנים רבות בנושא של קליטת עלייה. האתגר שבקליטה מוצלחת של עולים בארץ היה ונשאר לא פשוט. עם זאת, קיימות גם הצלחות רבות בתחום שמהן ניתן ללמוד. תדריך זה מציג תוכנית ייחודית ומצליחה בתחום זה – תוכנית עצמאות. את התוכנית פיתחו ג'וינט ישראל ומשרד הרווחה, והיא פועלת בשמונה השנים האחרונות במקומות שונים ברחבי הארץ. היו בעבר, ויש כיום, תוכניות רבות שעוסקות בסיוע לילדים, בהכשרה מקצועית, בהעצמת נשים וכדומה, אך מעטות התוכניות הרואות את המכלול – את המשפחה כולה. המשפחה, במיוחד בחברות מסורתיות, היא מקור הכוח של הפרט. המשפחה היא זו שיכולה לעזור לכל אחד ואחת לעבור את תהליך הקליטה בצורה הטובה ביותר. תפיסה זו היא שנמצאת בבסיסה של תוכנית עצמאות.

תוכנית עצמאות מסייעת למאות משפחות מהקהילה האתיופית ומהקהילה הבוכרית לשפר את איכות חייהן. התוכנית שמה דגש בתפירת חליפה אישית לכל משפחה ומשפחה בתוכנית, אשר תתאים לצרכים של בני המשפחה ותסייע להם להתקדם בתחומי התעסוקה, חינוך הילדים ורווחת המשפחה כולה.

כיום, האתגר של תוכנית עצמאות הוא לא רק להמשיך את העבודה החשובה עם המשפחות, אלא להצליח ולהטמיע את העקרונות של העבודה ההוליסטית עם המשפחה כבסיס לקליטה של העולים בחברה הישראלית ולשילובם בה. ארגון הג'וינט, יחד עם משרד הרווחה, רשויות מקומיות וארגונים שותפים נוספים, ימשיך לחפש את הדרכים הטובות ביותר וללמוד מהצלחות מוכחות בשטח כדי לקדם את נושא הקליטה המוצלחת של עולים בישראל.

אני רוצה להודות לכל העוסקים במלאכה: לפדרציות שתמכו ותומכות בתוכנית עצמאות: מטרו ווסט – שהנם שותפים מראשית הדרך לפיתוח מודל זה, בוסטון, סן פרנסיסקו, פיטסבורג, אטלנטה, יוסטון וממפיס ולשותפינו במשרד התמ"ת.

ברצוני להודות גם לשותפינו ברשויות המקומיות: ראשון לציון, חיפה, שדרות, כרמיאל, באר יעקב, יקנעם, פתח תקווה, ירושלים, קריית ים, מגדל העמק ורמלה.

תודות לשותפינו לדרך מוטי וינטר ודפני מושיב ממשרד הרווחה, וכן לדר' אורנה שמר על הליווי המקצועי ותהליך הכתיבה של תדריך זה

תודה מיוחדת לכל הצוות המקצועי של תוכנית עצמאות – מנהליה, רכזי המשפחה ורכזי התעסוקה, ולצוות המוביל של התוכנית – מירה נמדר, מתי אליאס, נעמי בראוטמן, סוניה שבלין, נורית לפידות, יוסי מנגיסטו, עירית אייזיק וענת שלהב.

דברי פתיחה

מוטי וינטר, סמנכ"ל בכיר, מנהל האגף לשירותים חברתיים ואישיים,
משרד הרווחה והשירותים החברתיים

משרד הרווחה והשירותים החברתיים שותף זה שנים בפיתוח תוכניות רגישות-תרבות לעולים בשיתוף ג'וינט ישראל. בשנה האחרונה עורך המשרד בדיקה מחודשת של נושא הטיפול בעולים במסגרת שירותי הרווחה, בראייה רוחבית של כלל אגפי המשרד. לשם כך הקימה הנהלת המשרד את מנהלת הקליטה בריכוז האגף לשירותים אישיים וחברתיים.

תוכנית "עצמאות", לאחר הפיתוח, נמצאת בשלבי התאמה למשרד הרווחה במסגרת תוכנית החומש הבין-משרדית לטיפול בעולים יוצאי אתיופיה.

במסגרת בדיקת מאפייני אוכלוסיות העולים המטופלים בשירותי הרווחה נמצאו משפחות המטופלות במחלקות לשירותים חברתיים שאין להן מאפייני סיכון ושיכולות להגיע לעצמאות כלכלית, תוך בניית סל מענים ייחודי עבורן. הפרופיל המאפיין את משפחות העולים הנו אחוז ניכר של משפחות חד-הוריות, קושי ביחסי הורים-ילדים, הורים בעלי ידע דל בעברית שאינם עובדים ואין להם מקצוע. בנוסף, למדנו להכיר כי משפחות העולים מרקע מסורתי זקוקות להתייחסות מערכתית-משפחתית ולא כפרטים במשפחה.

תדריך תוכנית עצמאות מסכם את עבודת הפיתוח במהלך שמונה השנים האחרונות, תוך ראיית המשפחה המסורתית על מאפייני הכוחות והנכסים המשפחתיים בתהליך הקליטה.

התוכנית ממוקדת בליווי המשפחה כולה בתהליך המעבר. התוכנית פועלת ב-14 יישובים עתירי עולים, והיא סיפקה עד כה שירות למאות משפחות.

בתום תקופת ההרצה נוצרה פרקטיקה שזכתה עכשיו ללימוד ולעיבוד. מתוך תבונת השדה נוצרה המשגה המתבטאת בתדריך אשר משקף את הביטויים השונים המתקיימים בתוכנית בין-תרבותית מיוחדת זו.

אנו מאמינים ומקווים כי התדריך יאפשר המשך השיח בין הגורמים השונים השותפים בתוכנית וימשיך את התהליך היצירתי השזור בכל הרבדים של התוכנית.

אנו מאמינים שתוכנית זו חייבת להמשיך את תהליך הלמידה ובניית תובנות חדשות לתוכנית שצריכה להתאים לדעתנו גם לאוכלוסיות יעד חדשות בתהליך מעבר בין-תרבותי מחברה מסורתית לחברה מערבית.

עם זאת, אנו סבורים כי הבסיס והעקרונות שנלמדו בתוכנית זו יוכלו לשמש אותנו גם עבור אוכלוסיות עולים חדשות שתגענה לארץ, ואפילו עבור אוכלוסיות עולים הבאות מהתרבות המערבית והנקלעות לתרבות הישראלית המורכבת (לכאורה מערבית אבל עם הרבה "עיבוד" מזרחי ומסורתי). גם אוכלוסיות אלו תהיינה זקוקות לתדריך מותאם מסוג זה, שתהיה בו למידה מהניסיון העשיר האצור בתדריך ייחודי זה.

תדריך לתוכנית עצמאות

אין לנו ספק שתדריך זה יספק השראה ודרך לרבים מקרב אנשי המקצוע העוסקים בקליטת משפחות עולים.

במידה רבה, תדריך זה והקונספט שעומד מאחוריו מציבים מחדש את נושא המשפחה במרכז הבמה. שנים רבות מדיי נדחק נושא משפחות העולים לקרן זוית.

טוב עשתה התוכנית בתדריך שמכוון כולו להעצמת המשפחות ולמסר שעומד מאחוריו: הגברת עצמאות המשפחה במעבר הבין-תרבותי והחזרת יכולתם של ההורים לשמש כמובילים. התוכנית מתמודדת עם הבעיה המורכבת ביותר של תהליך ההגירה, קרי - סמכות ההורים, שבעקבותיה מתרחשים משברי הילדים וכל המשפחה.

כולי תקווה שתוכנית זו אכן תביא למפנה שישפיע על כל בני המשפחה.

זו הזדמנות מיוחדת להודות לצוות המקצועי של תוכנית עצמאות - מנהליה, רכזי המשפחה ורכזי התעסוקה, ולצוות המוביל של התוכנית - מירה נמדר, מתי אליאס, נעמי בראוטמן, סוניה שבלין, נורית לפידות, יוסי מנגיסטו, עירית אייזיק וענת שלהב.

תודות לצוותים המקצועיים של התוכנית ולעובדי אגפי הרווחה בערים: ראשון לציון, חיפה, שדרות, כרמיאל, באר יעקב, יקנעם, פתח תקווה, ירושלים, קריית ים, מגדל העמק ורמלה. תודה לברוך שוגרמן שליווה בעבר את התוכנית.

ולד"ר ארנה שמר, עמיתה יקרה המלווה את תוכנית עצמאות בכתיבת התדריך, תודה והוקרה אישית על היכולת להפיק ידע חדש בתחום הטיפול בעולים במסגרת שירותי הרווחה, ובכלל. יישר כוח. כישרונה המיוחד במינו של ד"ר שמר להפוך ידע תיאורטי השזור בניסיון השדה לחומר למידה בהיר לא יסולא בפז.

תודה מיוחדת לדפני מושיוב, המרכזת כיום את מנהלת קליטה במשרד הרווחה והשירותים החברתיים. דפני חיברה אותי מחדש אל נושא העולים, ותוכנית עצמאות היא אחת הדוגמאות הטובות לכך.

ואחרון אחרון חביב, תודה מיוחדת לדני פינס, שלא מוותר על חזון ועל חדשנות בתחום הטיפול בעולים, ופעם אחר פעם מוכיח שהאתגר בהתמודדות עם קליטת עלייה לא תם.

רשימת המשתתפים

לפי סדר א'-ב' שם פרטי

מנהלת	אביגיל יונס ז"ל
רכזת משפחה	אולגה חדיזוב
רכזת משפחה	אורה אחיהון
רכזת משפחה, מנהלת	אילנה אורדני
מנהל	אילן ליג'ישייל
רכזת תעסוקה	אלכס ניסנמן
רכזת משפחות	אסתר איסיה
רכזת תעסוקה	אשר קהדני
רכזת משפחה	אשר משה
יד רחל	בלומה סגל
רכזת משפחה	ברטוקן סלמה
מנהלת	בת שבע טמנו
מנהל	גדי סהלו
רכזת משפחה	גדי עזריה
רכזת חינוך ארצית, יד רחל	גלי בן חור
רכזת משפחה	דוד ארמיאס
רכזת משפחה	דוד ביינה
רכזת משפחה	דליה גדמו
מרכזת מינהלת קליטה, משרד הרווחה והשירותים החברתיים	דפני מושיוב
מנהלת	הבטם מקונן
רכזת משפחה	הודיה הדראי-גרמדוד
רכזת משפחה	ויקטוריה יעקובוב
מנהלת	זיוה סנטבו אלמו
רכזת פדגוגית	חגית קוטלר
רכזת משפחה	טובה טדסה
רכזת תעסוקה ארצי	יוסי מנגיסטו
רכזת משפחה	ינסאו מוגס
מנהלת	יפה מרדכי
רכזת בת"י, ג'וינט	מאיה עמדי
רכזת משפחה	מהרטו יוסף
רכזת תעסוקה	מיכל נוריק
רכזת משפחה	מירה יצחקוב
מנהלת עצמאות	מירה נמדר
מנהלת	מלכה דניאל
מנהל	מנברו שמעון
מנהל	מנחם סנבטו
מנהל אזור מרכז	מתי אליאס

תדריך לתוכנית עצמאות

מנהלת תוכנית תבת	נורית לפידות
מנהלת אזור צפון	נעמי בראוטמן
מנהלת	נעמה נור
מנהלת עצמאות בוכרים	סוניה שבלין
רכזת בריאות ארצית	סילביה עובדיה
רכזת חינוך ומשפחה	ספרה סלומון
רכז משפחה	עדי פרדה
רכזת הדרכה	עירית אייזיק
רכזת תעסוקה	ענבר אונדומגהו
רכזת משפחה	עננית סיבוהו
רכז משפחה וקהילה, מנהל	ציון גטהון
רכזת משפחה	ציונה יוסף
רכז משפחה	קס סמאי
רכזת משפחה	שושי יצחקוב
מנהל	שמואל יואלשט
מנהל	תמיר אייטגב

מבוא

תוכנית עצמאות הנה תוכנית התערבות חדשנית המיועדת למשפחות במעבר בין-תרבותי. לתוכנית נבחרות משפחות המוגדרות כמתפקדות במציאות החיים בארץ. לרוב אלו משפחות המתמודדות עם מורכבות ההגירה והנן בעלות נכונות ויכולת לקבל סיוע ממושך וכוללני לשם הטבת השתלבותן בחברה הישראלית.

עצמאות משלבת בין תפיסות חברתיות ועקרונות פעולה היוצרים יחדיו תוכנית ייחודית וחלוצית בנוף התוכניות החברתיות בתחום זה, בהיותה ממוקדת בליווי המשפחה כולה בתהליך המעבר. את התוכנית הגו והפעילו לראשונה בשנת 2002 בראשון לציון, ומאז אומצה התוכנית והופעלה באופן הדרגתי ביישובים נוספים. בעת כתיבת התדריך פעלה התוכנית בארבעה-עשר יישובים או שכונות עתירי עולים (בעיקר מאתיופיה וגם מבוכרה) וסיפקה עד כה שירות לכשמונה מאות משפחות. התוכנית הנה מיסודו של ג'וינט ישראל, אגף שילוב עולים, תעסוקה ויזמות, בשיתוף עם תבת, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, וכן קרנות, פדרציות, קונגרס יהודי בוכרה ורשויות מקומיות התורמות להפעלתה. התוכנית מופעלת על ידי העמותות "יד רחל", ובהמשך – "בעצמי".

בתקופה האחרונה הוחלט להתפנות לתהליך למידה כדי ליצור מדריך מעשי להפעלת התוכנית וללמוד את חכמת המעשה של עובדי התוכנית. כמו בתוכניות חברתיות רבות אחרות, ובעיקר אלה הצומחות מתוך השטח, להט העשייה, הדחיפות, האינטנסיביות וההתמודדות עם אתגרי היומיום סחפו את עובדי התוכנית ואת מנהליה לפעולה, למען הצמחתה וייצובה. עם התגברות הצורך בהפצתה של התוכנית ובהטמעתה, עת הפכה מודל ברעיונותיה ובשיטותיה, נראה כי הגיע העת לאסוף באופן מובנה את הידע שנצבר בה. זאת כדי להנחיל הלאה לעובדי התוכנית ולעובדי תוכניות אחרות את מהותה ואת שיטותיה, ולהזמין לדיון בפרקטיקה שנוצרה בה. כיום, בשלב ההתבגרות של התוכנית, מרחב העמימות והלגיטימציה למתן פרשנויות שונות מפנים מקומם לעיצוב, לייצוב ולמיצוב.

בתקופה האחרונה עמלו כל חברי התוכנית ורבים משותפיה ללמוד יחדיו את אמנות התוכנית. מעגלי הלמידה השונים שקיימנו אפשרו לחלץ ולהסביר את הרעיונות שעליהם מושתתת עצמאות ואת הדרכים שבהן היא מיושמת, ולדון בהם. בתהליך הלמידה הארגוני למדנו זה מזה, באווירה משתפת, כיצד מופעלת התוכנית ביישובים השונים, הקשבנו לתפיסות העולם של העובדים, התלבטנו ודנו בגישות ובשיטות השונות וחיזקנו את ערוצי השיח הארגוני בתוך התוכנית ומול סביבתה.

תדריך זה מביא את תוצרי תהליך הלמידה. הוא סולל את הדרך להבנת התוכנית לשם הפצתה במלואה, או חלקים ממנה, במקומות נוספים. כמו תהליך הלמידה ששמר על אותנטיות התכנים, כך גם התדריך שואף להציג את התוכנית בדרך הקרובה ביותר לשדה שבו היא מתרחשת, מתוך תבונה השדה. כך, משולבות בתדריך עבודות שכתבו עובדי התוכנית בנושאים שבהם הם בחרו למקד את למידתם. חלקם מבטאים רעיונות מרכזיים ושכיחים, וחלקם – רעיונות ייחודיים יותר. התדריך מבטא את העושר הרב הגלום בעבודת השטח, את התפיסות השונות, את האמיתות ואת הדילמות, את ההצלחות ואת המתחים.

תהליך הלמידה חזר והעלה את המתח בין 'צירת תדריך בעל מסר ושיטות מובהקים וקבועים לבין כזה אשר יצביע על כיווני עשייה ויעודד גמישות ועצמאות ארגונית. העבודות השונות שמהן מורכב התדריך משקפות עמדות שונות על פני הרצף בין הבניה לעמימות. התדריך משקף את רוח היצירה, את הפתיחות ואת אופני הביטוי השונים המתקיימים זה לצד זה בתוכנית. בכך הוא מבטא באופן סמלי גם את הגישה הבין-תרבותית החולקת על קביעת אמירות חד-משמעיות שעלולות להתאים לתרבות אחת ובו בזמן לשלול תרבות אחרת ואף להרע לה (גם כשמדובר באותה תרבות אתנית). אנו רוצים כי בדומה לתהליך הלמידה, גם התדריך יפתח פתח לשיח ויעודד יצירתיות ושונות. ברוח זו, מודל העבודה שיוצג בהמשך אינו בגדר אמירה החלטית וקבועה, אינו מציג תהליך התערבות אידילי נשגב ואינו מתיימר להקיף את שלל הפעולות בתוכנית, אלא הוא מציג "אבני בניין" שיש בהן הזמנה לעיצוב, לשיח ולסיתות מתוך התאמה לסביבה שבה צומחת התוכנית.

לאורך התדריך שזורות דילמות שנלמדו בשיח המשותף שהתפתח בתהליך הלמידה, והן משקפות התחבטויות מרכזיות של עובדי התוכנית. בדילמות אלו יש כדי להעיד על רוח התוכנית ועל הפרקטיקה שלה. עצם קיומו של שיח מתלבט ומתדיין מעיד כי העובדים בכל דרגי התוכנית מוזמנים לקחת חלק בדיון על התוכנית ולהשפיע, להרהר בטיעונים השונים ולהבנות מתוכם תפיסת עולם מקצועית. דילמות אלו יכולות לשמש נושאים להדרכה ומוקדי דיון בישיבות צוות יישוביות ובישיבות של המטה. אין ספק כי העלאתן על סדר היום תעבה ותתקף את הטיעונים המוצגים סביב כל דילמה ותאפשר קבלת החלטות על בסיס התנהלות שיתופית, מוסכמת ומושכלת.

מרב הדוגמאות וההתייחסויות בתדריך הנן על העבודה עם הקהילה האתיופית, המהווה את קהל היעד המרכזי של התוכנית, ומיעוטן נוגעות לעבודה עם הקהילה הבוכרית. עם זאת, נראה כי המאפיינים הכרוכים במעבר מחברה מסורתית לחברה מערבית יכולים להיות בסיס לשיח כולל יותר ולדיון על עבודה הוליסטית, מערכתית ובין-תרבותית עם משפחות מקהילות כאלו, שמקורן בחברות מסורתיות המתמודדות עם מעבר לחברה מערבית.

תוכני התדריך מבוססים על כמה סוגים של מקורות מידע:

- תכנים שחולצו מהעובדים ומשותפי למידה ונדונו עמם בתהליך ארגון לומד ומלמד. אלה כוללים תכנים שעלו בסדנאות, הרצאות ועבודות שהמשתתפים הכינו.
- חומר עיוני ומחקרי בנושאים רלוונטיים לתוכנית.
- מסמכי שדה כגון טפסים, דוחות, סיכומי פגישות.
- תצפיות ופגישות הקשורות לארגון התוכנית ולניהולה.

מטרת התדריך:

- עיגון תורתה של תוכנית עצמאות במודל עבודה נהיר.
- גיבוש הגדרות תפקידים ועקרונות פעולה.
- הצגת כלי התערבות אפקטיביים לעבודה עם משפחות במעבר תרבותי.
- הפצת התוכנית, הרעיונות והשיטות שבבסיס התוכנית והטמעתם.
- פיתוח שיח ארגוני על אודות הפעלת התוכנית.

מבנה התדריך:

חלק א': תיאור מערך ההפעלה של התוכנית.

חלק ב': חכמת המעשה של התוכנית: עבודות שכתבו עובדים בתוכנית מתוך הניסיון המצטבר שלהם, ותוצרי סדנאות בנושאים השונים שבהם עוסקת התוכנית.

ההתמצאות בתדריך מתאפשרת לפי תוכן העניינים והערות השוליים המקשרות בין תיאור התוכנית לחכמת המעשה בה. מגוון סוגי הידע בתדריך (הסברים, תיאורים, דוגמאות, הנחיות, תרשימים וכו') מאפשרים לקורא לשוטט ביניהם, בדומה לאתר-אינטרנט, ומזמינים אותו לבחור להתמקד בידע אשר ישרת את עבודתו בדרך הטובה ביותר.

למי מיועד התדריך?

- עובדי תוכנית עצמאות: עובדי התוכנית בתפקידים השונים (מטה ושטח) יכולים להיעזר בתדריך ככלי הדרכה והשראה לעבודתם היומיומית ולכיווני פיתוח נוספים.
- שותפים לתוכנית עצמאות: עובדי ארגונים ותוכניות שותפות (כמו: מחלקת רווחה, מתנ"ס, ועדות ההיגוי, מרכז למידה, טיפת חלב) יכולים ללמוד מהתדריך באופן מובנה את מהות התוכנית ואת שיטותיה ולאחר את נקודות החיבור האפשריות.
- מנהלי תוכניות חברתיות משיקות רעיונית ועובדיות: המנהלים והעובדים בתוכניות המיועדות להתערבות עם משפחה או עם חברי משפחה מסוימים (הורים, אבות או אימהות בלבד, נוער, גיל רך וכו') ועם אנשים במעבר תרבותי יכולים לשאוב מהתוכנית מידע, לגיטימציה ורעיונות לפעולות התערבות.
- קהל היעד של תוכנית עצמאות: לקוחות התוכנית, תושבים נוספים, מנהיגים ופעילים יכולים להפיק מהתדריך הבנה טובה של התוכנית ושל תפקידי אנשי הצוות, ללמוד כיצד להסתייע בעובדים ולאחר נושאים לשיתוף פעולה, מה שיכול לסייע גם בהצמחת התוכנית.
- קובעי מדיניות ובעלי עניין: אלו יכולים להפיק מהתדריך הבנה באשר למצב המשפחות במעבר התרבותי ולשיטות התערבות. חלוציות התוכנית באופן עבודתה עם המשפחה כמכלול ובעיצוב תפקיד העובדים בה יכולה להוות מודל לפיתוח תוכניות וגישות נוספות. כאמור, התדריך נועד להעלות שאלות ודילמות, ולא רק להציג פתרונות ושיטות. מכאן שהדיונים וההתלבטויות שעשויים להתעורר מקריאת התדריך מכוונים להשפיע ולעורר את השיח המתמשך בדבר סיוע להתמודדות משפחות וקהילות במעבר תרבותי.

תודות

התדריך הנו פרי עשייה שהתקיימה לאורך דרך שופעת שותפים, שתרמו כל אחד בדרכו לתוצר המוגמר.

ראשית, תודה לעובדי עצמאות הנפלאים שבפתיחות, במסירות ובכבוד הדדי שיתפו אותי וזה את זה בעשייתם. נכונותם לחלוק את הידע שלהם, ללמוד מאחרים, להרהר ולערער, אפשרה לנו לכתוב יחדיו תדריך המשקף חלק ניכר מהפעילות הנעשית בשטח, על יתרונותיה ועל חולשותיה. האמונה של העובדים במשפחות, בתוכנית ובעצמם היא המאפשרת הצמחה רגישה של תוכנית המתמודדת עם התהליך המפותל והמורכב של המעבר התרבותי.

תודה גדולה לשותפי הלמידה שלנו: משפחות מהתוכנית, עובדי תוכניות משיקות, בעלי תפקידים ביישוב, בעלי תפקידים ממשרדים מחוזיים וארציים – ארוכה הרשימה מלפרט את שמם ואת תפקידם. שותפים אלה תרמו מזמנם ומניסיונם כדי לאפשר לנו ללמוד כיצד נתפסת התוכנית בעיניהם וכיצד רצוי וראוי לעבוד יחדיו, וחשבו עמנו כיצד ניתן להמשיך להצמיח את המשפחות ואת הקהילות.

תודה לכל אנשי המטה בתוכנית: מתי אליאס, נעמי בראוטמן, עירית אייזיק, סוניה שבלין, יוסי מנגיסטו, נורית לפידות, סילביה טרכטנברג-עובדיה, גלי בן-חור ואהרון רונן, שגיבו את התהליך ותרמו לו, ולעומדת בראשם – מירה נמדר, מנהלת התוכנית, שבהשפעת רוח השיתוף, הפתיחות והנחישות שהשרתה, נהגתה והתאפשרה תוכנית הלמידה. המעורבות שלה, האמונה בשותפים לדרך והחשיבה המשותפת היוו בסיס לתהליך שנוצר עם הצוות כולו. על הסיוע בהוצאת התדריך לאור תודה לענת שלהב, מנהלת תוכניות קהילה, אגף לשילוב עולים, ג'וינט ישראל. תודה לדפני מושיב, המפקחת על קליטת עלייה, האגף לשירותים חברתיים ואישיים, משרד הרווחה, שהיתה שותפה פעילה, קשובה, מכוונת ותורמת בכל התהליך, משלב היוזמה. דפני שיקפה לנו לא פעם את משמעות התוכנית בשדה התוכניות החברתיות ואת חשיבותה, הביעה בה אמון, והיא מובילה כיום את הטמעתה. הליווי וההשתתפות הפעילה שלהן, "בגובה העיניים", בתהליך ההיגוי ובלמידה במעגלים השונים היוו דוגמה אישית משמעותית לכולנו.

תודה עצומה לעירית אייזיק ממטה עצמאות, אחראית תחום ההדרכה בעצמאות, שארגנה את התהליך לכל פרטיו, תיעדה את כולו, סייעה בהנחיה, ייעצה, תמכה והדריכה את העובדים בעבודות המובאות בתדריך זה. הסדר והמסירות של עירית, האכפתיות הרבה, החריצות, הישירות והאנושיות שלה מהווים מקור השראה לכל מי שעובד עמה. בזכותה הורחב, אורגן והופץ מאגר הידע הקיים כיום על התוכנית.

ברצוני להודות גם לדני פינס, מנהל אגף שילוב עולים תעסוקה ויזמות, ולשמואל ילמה, מנהל תחום באגף, שהכירו בחשיבות תהליך הלמידה, גיבו, ליוו ויעצו לאורך כל הדרך.

תודות גם לדורי ריבקין, יואה שורק, אורית שחר וסמדר סומך ממאייס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, שבתקופת הלמידה המשיכו והעמיקו את מחקר ההערכה על תוכנית עצמאות ושיתפו עמנו פעולה בכל עת.

קריאה מהנה,

ד"ר ארנה שמר

"כשנכנסתי לפרויקט עצמאות עזרו לי טוב מאוד, כמו עזרה לזקן עם מקל. בלי המקל הזקן הולך ונופל, ואם הולך עם מקל, יש לו כוח. אני כמו "זקן" בארץ הזאת, יש לי "מקל" שעוזר לי. עכשיו אני לומדת כל מיני דברים. אפילו שאין לי זמן, אני הולכת (ללמוד)".

(משתתפת בתוכנית, סדנה עם משפחות, ארגון לומד, 2008).

- התמונות המאתרות את התדריך הינן פרי עבודתם של בני משפחות מתוכנית עצמאות.
- גם אם הכתוב הנו לרוב בלשון זכר, הכוונה כמובן לשני המינים.

שער ראשון

תוכנית עצמאות: מערך ההפעלה



ציור משפחה, ילד מתוכנית עצמאות

מהי תוכנית עצמאות?

תוכנית עצמאות הנה תוכנית החותרת להגברת העצמאות של משפחות במעבר תרבותי (מאתיופיה ומבוכרה) בעזרת מתן ליווי מקיף וארוך-טווח לכל בני המשפחה, בדגש על ההורים כמובילים.

ההנחה שביסוד התוכנית הנה כי תפקודן העצמאי של משפחות עולים נפגע בשל משבר ההגירה והבדלי התרבות. לפיכך, התוכנית מושתתת על תפיסה הוליסטית הרואה את המשפחה כיחידה בעלת צרכים מגוונים הקשורים אלה באלה, ובוחרת בה כציר ההתערבות המרכזי.

התוכנית ממוקדת במשפחות המאותרות כבעלות יכולת להתמודד בהצלחה עם תהליך המעבר, מתוך הסתייעות בליווי אישי רציף המותאם לצורכיהן, לכוחותיהן ולרצונותיהן. התפיסה ההוליסטית של התוכנית מתבטאת בהתייחסות מקיפה לתחומי חיים רבים ובהיותה מערכתית-קהלית, בשל ההתמודדות עם המערכות הסובבות את המשפחה ואת הקהילה והעבודה המשותפת עם מערכות אלה.

רקע

המשפחה בחברה שממנה הגיעו המשפחות הלוקחות חלק בתוכנית היוותה יחידה רבת-משמעות לפרט ולקהילה. כוחה של המשפחה כמקור סוציאליזציה הפועל להטמעת התרבות ולחיצוקה, והדאגה לפרט - מטף ועד קשיש, היו ברורים ומורגשים. מעמדם של ההורים, תפקידם של הילדים והתנהלות המשפחה לאורך החיים עברו במורשת התרבותית מדור לדור.

בעקבות תהליך ההגירה והמעבר לתרבות מערבית מודרנית מתמודדים העולים עם קשיים רבים. תהליך זה מביא עמו התחלה חדשה, אך פעמים רבות גם כרוך בתחושות משבר, אובדן וחוסר אונים. נראה כי המוסד המשפחתי עובר שינוי משמעותי ביותר בעטיו של המעבר, ולעתים נוצרת חוויה של שבר עמוק. בקרב משפחות רבות הנמצאות בתהליך מעבר ניתן להבחין בקשיים בתפקוד המשפחתי, וההורי בפרט. הקשיים הנובעים מהשינוי ביחסי הכוחות במערכת המשפחתית יכולים להתבטא בין הגברים לנשים ובין ההורים לילדים, דבר שמביא פעמים רבות לערעור התא המשפחתי כולו.

יתר על כן, במציאות החיים הכלכלית-תעסוקתית הסבוכה במדינת ישראל מתקשים העולים להשתלב בשוק העבודה, הן בשל היעדר די הזדמנויות מתאימות להכשרה ולהעסקה, והן בשל מיומנויות חיים שונות וקשיי שפה. אלה מהעולים שהצליחו להשתלב עובדים לרוב במקומות בלתי יציבים בעלי סטטוס והכנסה נמוכים ומתקשים לפרנס את משפחותיהם.

בתחום החינוך חווים הילדים העולים קשיים לימודיים לצד קשיים חברתיים. ההורים, שאינם מכירים את מערכות החינוך בארץ, מתקשים מאוד לקיים דיאלוג עם הצוותים החינוכיים ולסייע לילדיהם בהשתלבות במסגרות החינוך.

בשל המתואר לעיל ומסיבות נוספות בתחומי חיים אחרים, אחוז גבוה ממשפחות העולים מגיע לטיפול במחלקות לשירותים חברתיים, ורבים הופכים מאנשים עצמאיים לנתמכים.

אחוז העולים המוכרים לשירותי הרווחה:¹

כ-21% מכלל העולים יוצאי ברית המועצות לשעבר רשומים בשירותי הרווחה.

כ-65% מכלל העולים יוצאי אתיופיה רשומים בשירותי הרווחה.

מה מספקת תוכנית עצמאות למשפחה?

ליווי המשפחה עד ארבע שנים על ידי רכזים שרובם בני הקהילות של המשפחות.

- העובדים מלווים במשך שלוש או ארבע שנים משפחות אשר אותרו כבעלות קשיי השתלבות וכבעלות יכולת לתפקד באופן עצמאי בעזרת הסיוע שיינתן. הסיוע מתמקד בעיקר בתפקוד היחידה המשפחתית, בחינוך לילדים ובתעסוקת ההורים.

ההתערבות מתרחשת באמצעים המותאמים לצורכי המשפחה ולכוחותיה:

- **עבודה עם פרטים:** ליווי משפחתי, זוגי ואישי על פי תוכנית אישית ומשפחתית, הניתן בעיקר במהלך ביקורי בית או פגישות במשרד, וכן תיווך וליווי למפגשים עם בעלי תפקידים/ועדות/ארגונים/שירותים שונים.
- **עבודה עם קבוצות:** סדנאות, תוכניות, הכשרות, הרצאות, פעילויות פנאי.
- **עבודה בקהילה:** הפעלת ועדות יישוביות (עם שותפים מקצועיים ועם מתנדבים מהקהילה), עבודה עם פעילים, פיתוח שירותים ושיתופי פעולה בין-ארגוניים.

אופן הליווי:

מתן מידע, הנגשת הזדמנויות, עידוד, אמון, תיווך, גישור בין-תרבותי, הדרכה, ייעוץ, תרגום, דוגמה אישית, סנגור וייצוג, תמיכה, ליווי לנותני שירותים, בניית רשת ביטחון, פעילות קהילתית, הפעלת ועדות, שיתופי פעולה, הקמת שירותים.

התוכנית יוצרת רצף תמיכה למשפחות בליווי אישי אינטנסיבי, כדי שתוכלנה לעבור ממצב של תלות לעצמאות ולהשתלבות טובה יותר בשלושת התחומים המרכזיים שצוינו לעיל – משפחה, תעסוקה וחינוך, ובתחומי משנה של קהילה ובריאות.

בנוסף, התוכנית שואפת להשפיע גם על הקהילה המקומית דרך חיזוק המשפחות החיות בה, כדי שיהוו מודל להצלחה ויתרמו לקהילה, וכן דרך ייזום או שיתוף פעולה עם תוכניות שונות בקהילה.

1. משרד הרווחה: קובץ נתוני יסוד (2006). סקר ב-22 מחלקות לשירותים חברתיים ביישובים עם ריכוז גבוה של יוצאי אתיופיה וסקר ב-16 מוקדי קליטה. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, אסף ועיבד את המידע.

חזון תוכנית עצמאות ומטרותיה

חזון

חזון התוכנית הנו שהמשפחות הלוקחות חלק בתוכנית יתפקדו באופן עצמאי ויתמודדו עם תהליך המעבר מתרבותן וממורשתן המסורתית לתרבות הישראלית באופן בונה, מוצלח וייחודי לכל משפחה.

חזון התוכנית מדגיש את סוגיית העצמאות על משמעויותיה השונות. במושג עצמאות נכרכים מונחים של חופש בחירה, חלום, ייחודיות, כוחות, איזון, התייצבות, אחריות לפרט ולסביבה. כל המונחים מכוונים למציאת פתרונות ייחודיים ומכבדים לכל משפחה ולכל אחד מהפרטים בה בהתמודדותם המורכבת עם תהליך המעבר התרבותי, תוך הובלת כלל הקהילה להתחזקות ולעצמאות.



"החזון של עצמאות הוא שילוב בין הכוונה לבין חופש בחירה. כדי שכל אחד יוכל לבחור את הבחירה המתאימה לו, צריך שהאדם יוכל לעבוד לבד... אני מכיר בזה שלכל אחד יש הקצב שלו."

"אנחנו צריכים לאפשר למשפחות להגיע לאן שהן רוצות להגיע. אם הן רוצות להגיע לקדמה ולמערביות, אנחנו צריכים לאפשר להן ולתת להן כלים לבחור את מה שהן רוצות... החברה המערבית מסתכלת עלינו במשקפיים שלה, וזה קשה להיות גם וגם. החזון הוא להיות בעל היכולת לאפשר."

"הפרייקט פותח עוד 'חלון' שמאפשר למשפחה להיות באמת עצמאית."

"שהמשפחות תקבלנה את ההזדמנות להתחיל מחדש... שלא יפחדו לשתף פעולה עם גורמים שונים, כולל עם עצמאות... כך יהיה שקט נפשי."

(רכזי משפחות, סדנה בנושא)

עצמאות: מושג אחד – פירושים רבים

למושג עצמאות מגוון משמעויות. עובדים ולקוחות שונים מפרשים אותו באופן שונה. מכאן שמשפחות שונות יכולות לתת משמעות שונה למטרה המרכזית של התוכנית.

חשוב לבדוק עם המשפחות מה המטרות שלהן בחיים ובנוגע לתוכנית, כיצד הן מגדירות עצמאות, להתייחס לעצמאות שהיתה להן בארץ המוצא ולזו שיש להן כיום ולנסות להפיק מכך עקרונות לפעולה בתוכנית.

במקביל, חשוב כי כל עובד יבהיר לעצמו את משמעות מושג העצמאות, את מטרותיו בתוכנית ואת ציפיותיו מהמשפחה.

עצמאות מהי?

יכולת בחירה, מעורבות בחברה, חוסר תלות, יכולת לקיים יחסים טובים, קיומו של חלום והתקדמות לעברו, התמודדות, בחירת סוג העזרה ומינונה, יכולת תכנון, חופש, עוצמה, כבוד עצמי, הכוונה עצמית עם יכולת להסתייע באחרים מתוך שיקולי רווח ותועלת, ייחודיות, לעשות מה שטוב לי, להשקיע בעצמי, תהליך, לממש החלטה שלי, יכולת לפתור בעיות, לדעת, לא לדאוג, מודעות, צמיחה, הגשמה עצמית, אושר, ניהול חיי היומיום, להיות אני.

(התייחסויות מסדנה בנושא)

"אני גידלתי ילדים, חיתנתי אותם, פרנסתי אותם בכבוד. אני עבדתי, היתה לי עבודה משלי, היו לי פרות והיה לי שדה. אף אחד לא אמר לי מה לעשות. אני גם לא חושב שמישהו צריך להוציא אותי לעצמאות. אני יודע מה זה לפרנס, לגדל משפחה. אולי אני צריך עזרה, אבל זה לא אומר שאני לא עצמאי. אחד שהוא לא עצמאי זה אחד שלא יכול ללכת לבד, לא יכול לראות וצריך לקחת אותו ביד."

(משחק תפקידים, דמות של אב)

"כמעט בכל משפחה שנכנסנו אליה הגדרנו את המילה אחרת. התאמנו את המילה למשפחה. כשראינו משפחה חלשה יותר וראינו את הצורך שלה בתיווך, בתרגום ובגישור – דיברנו על זה. כשראינו שהיא חזקה יותר, כיוונו לתחום של קידום בתעסוקה. לכל משפחה הגדרנו משהו אחר. לא חשבתי על מילה מתאימה לזה. אם נדבר גבוהה גבוהה, נאבד אותם... לדעתי המילה 'עצמאות' מתארת את הסוף, היא לא מתארת את התהליך."

(מנהל יישובי)

תדריך לתוכנית עצמאות

"אני חושב שעצמאות זה לתת יד קטנה. המשפחות מתמודדות עם הרבה דברים, לכן אנחנו צריכים לתת קצת עזרה לעשות צעדים קטנים כדי שהם יהיו עצמאיים."

(מנהל בתוכנית, סדנה בנושא חזון)

"האם אנחנו רוצים להביא את המשפחות למשהו שהוא מערבי, או אולי להביא אותן למשהו פנימי שלא יגרום להן להפוך למערביות? לי ברור שזה ככה, שצריך לשמור את מה שיש לאנשים."

(מנהל בתוכנית)

"משפחה עצמאית בעיניי זו משפחה שיכולה להביא פתרונות."

(רכז משפחה)

מטרת על:

הנעת משפחות במעבר תרבותי לתפקוד עצמאי, להשתלבות בחברה ולמעורבות בה, תוך מיקוד בלקיחת אחריות ובהעצמת יכולת הבחירה.

מטרות על פי תחומי הליבה של התוכנית



תחומי הליבה של התוכנית הם **משפחה, חינוך ותעסוקה**. נלוות להם גם פעילויות תומכות בתחומי הקהילה והבריאות וכן ניתן דגש לתגבור בתחום השפה. מהות המטרות בכל תחום, סדר העדיפויות שלהן והפרשנות המיוחסת להן מותאמים לכל משפחה בנפרד בהתאם לרצונותיה, ליכולת להגשים את המטרות ולשלב שבו המשפחה נמצאת בתוכנית.

המטרות המרכזיות המנחות את תהליכי ההתערבות:
מטרות בשלושת התחומים המובילים: משפחה, חינוך ותעסוקה

(1) תחום המשפחה:

כללי

- חיזוק יכולת הבחירה העצמית וקבלת ההחלטות של בני המשפחה בתחומי החיים השונים.
- זיהוי הכוחות הקיימים במשפחה ותגבור שלהם.
- רכישה של כלים ומיומנויות חיים המתאימים למציאות בישראל, וחיזוקם.

תפקוד תוך-משפחתי

- שיפור מערכות היחסים בין ההורים לילדים ובין בני הזוג.
- חיזוק הסמכות ההורית.
- הטבת התקשורת בין בני המשפחה.

תפקוד כלכלי

- חיזוק העצמאות הכלכלית תוך הגדלת ההכנסה של המשפחה.
- שיפור ההתנהלות הכלכלית של המשפחה: ניהול יעיל של תקציב משפחתי וצמצום חובות.

תפקוד המשפחה בסביבתה

- ביסוס הקשרים בין המשפחה לסביבה החברתית והארגונית.
- צריכה מותאמת של שירותים.
- הכרת זכויות ומיצוין ועמידה בחובות.

זהות ושייכות

- היכרות עם דפוסי התנהגות אופייניים לישראל ובחירה אישית בדפוסי המותאמים למשפחה בכל הקשר.
- עיצוב הזהות האישית של כל אחד מחברי המשפחה לאור תהליך המעבר.
- חיזוק תחושת השייכות למשפחה, לקהילה ולחברה.

(2) תחום החינוך:

- חיזוק הרגלי הלמידה של הילדים בתוכנית וכישורי הלמידה שלהם, תוך מיצוי היכולת האישית.

תדריך לתוכנית עצמאות

- היכרות עם השפה הדבורה והכתובה, על היבטיה החברתיים והתרבותיים, טיפוח השפה והרחבת אוצר המילים של הילד.
- צמצום פערים אורייניים בגילי היסוד, מודעות לסביבה האוריינית בשעת משחק, יצירה ותנועה (האזנה, דיבור, קריאה, כתיבה).
- עידוד הילד לשאול שאלות והצעת דרכים להגיע לתשובות.
- זימון התנסויות לשוניות עבור הילד, מעבר לצרכים היומיומיים.
- שיפור ההשתלבות החברתית של הילדים בתוכנית.
- חיזוק מעורבות ההורים בבית הספר ובבית.
- מודעות לחינוך בלתי פורמלי (צריכת חוגים).

(3) תחום התעסוקה:

- העלאת אחוז ההורים בכוח העבודה.
- שדרוג תעסוקת: התבססות במקום עבודה יציב וקבוע, לרבות קידום מקצועי וכלכלי.
- הכשרה מקצועית בהתאם ליכולת של כל אחד מההורים ובהתאם לבחירתו.
- פיתוח רגישות תרבותית בקרב המעסיקים כלפי העולים.

מטרות בשני התחומים התומכים: קהילה ובריאות

(1) תחום הקהילה:

- פיתוח מנהיגות קהילתית.
- הרחבת העשייה של בני הקהילה למען סביבתם.
- חיזוק הגיבוש, ההתארגנות והתמיכה ההדדית בקהילה.
- התאמת שירותים לעולים.
- איגום משאבים ויצירת שותפויות לרווחת קהילת העולים.

(2) תחום הבריאות²:

- קידום ההתנהגות הבריאותית בנושאי בריאות נבחרים.
- שיפור התקשורת בין נותני השירות הרפואי לבין המטופלים.
- הגברת היענותם של בני המשפחות להמלצות הרפואיות.

מאפייני המשפחות המשתתפות בתוכנית

בכל יישוב לוקחות חלק בתוכנית מדי שנה עד חמישים משפחות, הנבחרות על פי קריטריונים מוגדרים מראש³. הקריטריונים המדויקים נקבעים בשיתוף עם נציגי כל יישוב, בדרך כלל במסגרת ועדת היגוי או ועדת משפחה.

התוכנית מאגמת את הקריטריונים שלהלן, המתמקדים בקהל יעד שלרוב אינו מקבל מענים בגישה הוליסטית מתוכניות אחרות⁴. רוב המשפחות מקבלות מענים חלקיים בתוכניות אחרות בקהילה, ורכז עצמאות משמש מעין מנהל-התערבות (case manager) מול המשפחה והשירותים האחרים.

הקריטריונים העיקריים לבחירת המשפחות לתוכנית:

- עלייה: משפחות מהגרים מאתיופיה ומבוכרה.
- תפקוד כללי: משפחות מתפקדות המתמודדות עם מורכבות תהליך ההשתלבות והנן בעלות יכולת ומוטיבציה לקבלת סיוע.
- מחויבות: נכונות המשפחה להתחייב להשתתפות פעילה בטווח הזמן המוגדר.
- תפקוד הורי: משפחות המאופיינות בתפקוד הורי נורמטיבי (ללא אלימות, ללא בעיות בריאות קשות או מתחים זוגיים מורכבים, וכדומה).
- גיל: גילם של שני ההורים לא עולה על 45.
- גודל משפחה: 2-5 ילדים. לרוב זוגות נשואים, אם כי משולבות גם משפחות חד-הוריות.
- תעסוקה: ההורים (לפחות אחד מהם) מועסקים בעבודות זמניות ו/או כאלו שההכנסה המתקבלת מהן נמוכה מאוד, והם בעלי מוטיבציה להתקדמות תעסוקתית.

2. תחום הבריאות נגרע מהתוכנית, אך ראוי לציין את מטרותיו ואת פעילויותיו. רכזת בריאות במטה התוכנית ומגשרות בריאות שפעלו בשטח קיימו פעילויות הסברה רבות, תוך תרגום וגיבור בין-תרבותי הן למטופלים (בתחומים כמו שימוש בתרופות, הכנה לבדיקות, הדרכת טיפול עצמי בקרב חולים כרוניים, תזונה נכונה, בריאות האישה) והן לצוותים הרפואיים (הבנת המשמעות התרבותית של התלונה, דרכי תקשורת, ידע על התרבות, ייעוץ בהתמודדות עם פניות הלקוחות). בנוסף, נוצרו שיתופי פעולה עם תוכניות ועם ארגוני בריאות מקומיים וארציים לצורך עריכת סדנאות והכשרות בתחום.

3. מלבד בראשון לציון, שם מועסקים שלושה רכזי משפחה המלווים יחדיו כשבעים וחמש משפחות מדי שנה.

4. יש יישובים שבהם הורחבו קטגוריות התוכנית לאחר מיצוי האפשרויות לבחירת משפחות מתאימות, כדי להפעיל את השפעתה למען אוכלוסיות נוספות.

על פי רוב, התוכנית אינה מיועדת למשפחות במצוקה מתמשכת או עמוקה. משפחות אלה מופנות למערכות הרווחה או נמצאות זה מכבר בטיפולן. עבור תוכנית עצמאות מאותרות משפחות המתפקדות בעצמאות חלקית, בעלות פוטנציאל ורצון לצאת ממעגל התלות בשירותים החברתיים. משפחות אלה, בעיקר מקרב המשפחות האתיופיות, אינן תלויות בשירותים החברתיים לשם קיומן, אלא רשומות שם כדי ליצור לעצמן רשת ביטחון (לקבלת הטבות, תלושים, הנחות), מה שמעיד דווקא על כוחות ועל יכולת לנצל זכויות. כלומר, בשל החוזק היחסי שלהן, משפחות אלה מקבלות מענים ספציפיים לצורכיהן, אך לא רואים אותן באופן הוליסטי והן אינן מטופלות בצורה הוליסטית כדי שיוכלו לצאת ממעגל המצוקה ולבנות חיים עצמאיים. בקרב המשפחות הבוכריות, רק מיעוט נמצאות בקשר עם שירותים חברתיים, מפאת הרשת החברתית החזקה והסגורה בקהילה זו. עם זאת, משפחות שלא עלה בידן להתגבר על המעבר מוצאות בתוכנית מענה מתאים. ייחודה של עצמאות הנו בהתכוונות לקהל יעד זה ובמתן מענה רחב-היקף למשפחה כולה, מתוך הנחה שהשקעה במשפחות אלה תניב תוצאות, והן אף תהווה מעגל השפעה כלפי המשפחות האחרות בסביבתן.

באשר לעולים מאתיופיה - מפאת העובדה שרבים מהם (כ-65%) רשומים כלקוחות של המחלקות לשירותים חברתיים, התוכנית מכוונת בעיקרה להפחתת כמות המשפחות המתפקדות מהקהילה שבפועל אינן נזקקות לסיוע אינטנסיבי אך מפתחות תלות במחלקות לשירותים חברתיים. על פי ניתוח נתוני היסוד (מכון ברודקיל, 2006), קבוצה זו מונה כ-3,550 משפחות (המהוות 25% מכלל המשפחות מהקהילה האתיופית המוכרות במחלקות לשירותים חברתיים). קבוצה זו מונה כ-17,000 נפש, מתוכם כ-9,700 ילדים. בקבוצה זו של המשפחות המתפקדות יש כ-36% משפחות חד-הוריות, 63% ללא מפרנס, ורובן חדשות יחסית בארץ.⁵

"התוכנית מיועדת למשפחות היותר חזקות בקהילה, וזאת כדי לעודדן ולתת להן 'דחיפה' להתחזקות ולהתקדמות כלכלית, חברתית, לימודית וכיצא בזה. המטרה היא שהמשפחות יהוו מודל לחיקוי בקהילה."

(הצגת התוכנית בוועדת היגוי יישובית)

"בדרך כלל תוכניות באות לעזור לאוכלוסיות החלשות, ופה אמרו: נשקיע בחזקים, כדי שימשכו קדימה. על פני השטח הכול עובד - מדברים עברית, עובדים, מתפקדים. הם אמרו: בואו נשקיע באוכלוסייה שגם תתקדם יותר, קבוצת איכות שתתרום אחר כך לחברה ותוכל לגדל ילדים טוב יותר."

(משתתף בתוכנית, סדנה עם משפחות, ארגון לומד, 2008)

5. משרד הרווחה: קובץ נתוני יסוד (2006). סקר ב-22 מחלקות לשירותים חברתיים ביישובים בעלי ריכוז גבוה של יוצאי אתיופיה וסקר ב-16 מוקדי קליטה. מאגיס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ג'וינט ישראל, אסף ועיבד את המידע.

מאפיינים דמוגרפיים של המשפחות:⁶

- הרכב המשפחות: 19% מהמשפחות הן חד-הוריות
- ממוצע מספר הילדים במשפחה: 3.4
- טווח גיל האימהות 21 ועד 52, ממוצע 33
- טווח גיל האבות 28 ועד 60, ממוצע 38
- שנת עלייה: כמחצית מההורים עלו בין השנים 1980–1999 וכמחציתם בשנים 2000–2005

"הגעתי למצב של ייאוש ותסכול בשל חוסר סבלנות של אנשי מקצוע, וזה מכשיל אותי. אנו באתיופיה הסתדרנו היטב, אך בארץ הפכנו לקבוצה מוחלשת. יש לנו ניסיון בכישלון בלי נקודת יציאה."
(אב בתוכנית, מתוך עבודתו של דויד ביינה, רכז משפחה, באר יעקב)

מיומנויות חיים ועצמאות בחיי היומיום⁷

"ההורים נשאלו בנוגע למיומנויות שונות ההכרחיות לחיי היומיום בישראל ואשר יכולות להצביע על מידת העצמאות שלהם והשליטה על חייהם. רוב האימהות דיווחו שהן מסוגלות להבין את הרופא ולהסדיר את ענייניהן עם הגופים השונים (76%–79%). פחות נשים מבינות מסמכים כתובים (54%) או יכולות להשתמש בחשבון הבנק שלהן (39%), אף שייתכן שהאב הוא זה שמשתמש בחשבון הבנק, ולא האם. רק 25% מהאבות ו-11% מהאימהות יכולים לנהוג במכונית או להשתמש במחשב. ככלל, רק 45% מהאימהות יכולות לתפקד באופן עצמאי ברוב התחומים שנמנו."

6. ריבקין, ד. סומך, ס. שורק, י. שחר, א. (2010). הערכת פרויקט עצמאות: דוח מסכם. (בפרסום).
7. שורק, י., ריבקין, ד. וסגל, ק. (2008). הערכה של פרויקט עצמאות – דוח ביניים ראשון. ירושלים: מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל. נתונים מהשנה הראשונה להשתתפות בתוכנית. עמ' 8.

הנחות המוצא של התוכנית

• חשיבות המשפחה:

תוכנית עצמאות מכוונת להתערבות משפחתית, שבמרכזה ההורים. התוכנית מתמקדת ביחידה המשפחתית מתוך תפיסה הרואה את תפקוד הפרט כמושפע מתפקוד משפחתו. היא מושתתת על תפיסה הוליסטית הרואה את המשפחה כיחידה שלמה המורכבת מפרטים בעלי מאפיינים, חוויות, צרכים וכוחות שונים, הכרוכים אלה באלה.

היחידה המשפחתית נתפסת כמקום המשמעותי ביותר לכל אחד מחבריה בתהליך המעבר התרבותי. המשפחה הגרעינית היא מקור ההתייחסות המרכזי של האדם – כך הילד להוריו, וכך ההורים לפרי בטנם. גם יחסי האחים והיחסים עם המשפחה המורחבת מהווים עוגן משמעותי ביותר לצמיחה ולהתפתחות. המשפחה היא מקור לתמיכה נפשית, למענה כלכלי ולסיפוק צרכים פיזיים בסיסיים כמו תזונה, בריאות ומקום מגורים, כמו גם צרכים כאהבה, הערכה עצמית, למידה וחינוך. היא מהווה זירת התמודדות והתנסות, מקור לדוגמה אישית ואמצעי לקשר עם הסביבה ומספקת הנאה, פורקן וביטחון. היחסים המשפחתיים והאקלים הביתי משפיעים על עיצוב אישיותו של הילד, זהותו, הדימוי העצמי שלו וביטחונו. מכאן שבמצבים שבהם מתערער התא המשפחתי או חלק ממנו – נתונים בסיכון כל חברי המשפחה.

תהליך המעבר שחוות משפחות יוצאות אתיופיה ובוכרה הנו רב-ממדי. אפשר להבינו במיוחד אם מבינים את משמעותה של המשפחה ואת כוחה בתרבות המוצא. בתרבות המסורתית המשפחה היא עמוד תווך מרכזי בתהליכי החברות. התפקידים ומערכות היחסים בה ברורים, ולרוב אינם ניתנים לערעור או לפרשנות, וכך גם חלוקת העבודה במשפחה, הגישות החינוכיות, הבדלי המגדר, המנהגים, הטקסים ועוד. הדגש המסורתי על הקולקטיביות בשתי התרבויות מנחה את חברי המשפחה לראות ולהבין את חייהם מבעד לעיני המשפחה והקהילה. בעת המעבר מתמודדים עולים רבים עם משמעותיות שונות של מושג המשפחה ועם תרגומן הלכה למעשה. כך, למשל, קורה בהתמודדות עם המעבר לתפיסה הדוגלת בהתחשבות בילדים ובראיתם כמרכז חיי המשפחה, לעומת ההורים בתרבות המסורתית, עם הציפייה לדיאלוג עם הילדים ומתן הסברים לעומת הגישה המעשית והחד-משמעית יותר בחברה המסורתית, עם ערעור תפקידי המגדר המסורתיים, עם השינוי בגבולות המשפחה ועוד. לשינוי מהותי זה מתווספות שאלות כמו: כיצד לשמר את תרבות העבר? מה ראוי וניתן לשמר ממנה, ומה נכון לאמץ מהתרבות החדשה? כיצד להתמודד עם הפערים בהשתלבות בין ההורים ובינם לבין ילדיהם? אילו כלים יעיל יהיה לרכוש כדי להוביל את המשפחה לעצמאות בתרבות החדשה? כיצד להתמודד עם השפעות תהליך המעבר על בני המשפחה?⁸

8. להרחבה, ראו בשער השני את העבודות: מהי משפחה? שם וכאן ומשפחה – גישה נרטיבית. להרחבה תיאורטית, ראו: גרוזברד, ע. (2007). פיצוח הצופן התרבותי. הוצאת הספרים של אוניברסיטת בן גוריון בנגב.

דותן, ת. (1990). שינויים בתפקידי הורות במשפחות יהודי אתיופיה עם העליה לארץ. בתוך: סוגיות בטיפול במשפחות מרקע תרבותי שונה. ירושלים: ביתאצ"ן, 4, 61-65.

מתוך הכרה בחשיבות התא המשפחתי - במיוחד בעת מצבי שינוי, הכרוכים לא פעם גם במשבר, אובדן, סבל, צער, בלבול וחוסר אונים - מחזקים עובדי עצמאות את היחידה המשפחתית ואת המובילים אותה. תהליך הליווי כולו נסמך על ההנחה שיחסים משפחתיים תומכים, בטוחים ומצמיחים יקלו על העולים את המעבר התרבותי. כיוון שנותני הליווי הם עצמם עולים או בני עולים, תהליך זה נעשה מתוך הבנה עמוקה של חיי המשפחה המסורתיים, הבנה שמקורה בהתנסות אישית, לרבות אמפתיה הנוצרת מתהליכים מקבילים שחווים הרכזים במשפחותיהם שלהם.

הגישה המשפחתית נסמכת על מבט הוליסטי מערכתי, שלפיו ליווי המשפחה משמעו הבנה כי כל אחד מבני המשפחה משפיע על בני המשפחה האחרים ועל משתנים אחרים בסביבתו, ומושפע מהם. לפיכך, עבודת הליווי מושתתת על ראייה רחבה ומורכבת, המתחשבת לאדם בתוך הקשר. משמעות תפיסה זו הנה גם כי שינויים שונים בהקשר ישפיעו על בני המשפחה. לכן הליווי בעצמאות אינו מתמקד בשינוי פרטני מול בני המשפחה בלבד, אלא מתרחשת גם עשייה ארגונית וקהילתית, כגון העברת ידע לצוותי בתי ספר, עבודה עם מעסיקים, השפעה על נותני שירותים לבני הקהילה ועוד.



• מעבר תרבותי:

הנחת מוצא נוספת של התוכנית היא כי לבני המשפחות החוות את המעבר התרבותי יש כוחות ונכסים רבים המעוגנים באישיותם, משפחתם, קהילתם ותרבותם. תהליך המעבר מארץ לארץ, מתרבות לתרבות, טומן בחובו מאפיינים מקדמים ומעכבים. ככל שהשונויות התרבותיות נפרשת על פני תחומי חיים רבים ומשמעותיים יותר, כך מתרבים קשיי המעבר, וההתמודדויות מורכבות יותר.⁹ כך, משפחות החוות מעבר תרבותי מתמודדות בו-זמנית עם הצורך להסתגל לשפה חדשה, עבודה חדשה, מנהגים ונורמות הזרים להן, שינויי תפקידים (מגדר, הורות, משפחה מורחבת, מקצוע ועוד) ושינויים מהותיים בתפיסת עולם. על בני המשפחה להכיר ארגונים ושירותים חדשים, ובתוך כך מכלול של בעלי תפקידים המספקים להם שירותים שרובם זרים להם (רווחה, שיטות חינוך, התערבויות רפואיות), ולהסתגל לסביבה פיזית שונה (תנאי מגורים, מזג אוויר, מאפיינים אורבניים ועוד). משפחות אלה מתמודדות לרוב גם עם מגבלות כלכליות, עד כדי עוני. חלקן חוות אבל וצער על אובדן השורשים התרבותיים, ולעתים אף חוות טראומה בשל תהליך המעבר.¹⁰ מכלול מאפיינים אלה, ועוד אחרים שלא הוזכרו כאן, עלולים יחדיו להחליש את כוחות המשפחה, כולל את הכוחות של ההורים, המובילים את המשפחה.

תהליך של מעבר תרבותי כולל בתוכו רמות שונות של שינוי. בין אם השינוי מגיע מתוך ציפייה ואמונה בחשיבות המעבר, ובין אם מתוך כורח, משמעותו היא הסתגלות לתנאים חדשים. מכאן שגם משפחות אשר חוות את הצדדים החיוביים של המעבר התרבותי, מאמינות בחשיבות המעבר, בעלות מוטיבציה גבוהה ותופסות את התהליך כהזדמנות ואף כאתגר – עלולות לחוות קשיים אלה בתהליך ההשתלבות.

משפחות המגיעות ארצה זכאיות לתמיכה זמנית בתקופת ההיקלטות. תמיכה זו דיפרנציאלית, בהתאם לארץ שממנה היגרו. משפחות שהיגרו מאתיופיה, כמו גם חלק מהמשפחות שהיגרו מבוכרה, מוצאות עצמן הופכות מעצמאיות לנתמכות כלכלית וחברתית. קבלת התמיכה מתחילה אצל חלק מהמשפחות עוד במהלך תהליך המעבר, כמו למשל בעת השהייה הממושכת של רבים מעולי אתיופיה במחנות המעבר.

9. ראוי:

Berry, J. W. (1997). Immigration, Acculturation, and Adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 5-34.

10. בקרב עולי אתיופיה זהו תסמונת פוסט טראומטיות הנובעות מתהליך המעבר המסוכן, הממושך והקשה שחוו חלקם מעת עזיבתם את כפרם, בהליכה מפרכת שגבתה מחיר כבד של אובדנים רבים, במחנות המעבר, במגורים הזמניים במרכזי קליטה בארץ ועד הגיעם לביתם כאן.

ראו למשל: בן-עזר, ג. (2007). המסע – סיפורי המסע של יהודי אתיופיה לישראל 1977-1985. בן שמן: מודן הוצאה לאור.

פיקדו, ב. (2005). "גודל השבר כגודל החלום." ארץ אחרת, 30, 58-61.

בקהילה האתיופית, אחוז גבוה מאוד של משפחות מצטרף ללקוחות מחלקת הרווחה המקומית, המספקת למשפחות תמיכה כלכלית, חברתית ונפשית, בדרך כלל בעזרת שילוב בתוכניות חברתיות או תהליכי התערבות פרטניים.¹¹

גם חברי הקהילה הבוכרית, הנוטים לפנות פחות לשירותי אנוש חברתיים, ואף להימנע מפנייה אליהם, מוצאים עצמם במצב של חוסר ביטחון כלכלי וחברתי, חשים תחושת ניכור, ונוצרת הסתגרות קהילתית. השפה היא חסם מרכזי בתהליך ההשתלבות, במיוחד בקרב דור המבוגרים. מבחינת הילדים, נוסף על הקשיים הכלכליים-חברתיים, ניכרים גם קשיים הנובעים מהמעבר התרבותי בתחום החינוך, בבית הספר ובמסגרות הבלתי פורמליות. ההורים, שאינם מכירים את מערכות החינוך בארץ ומתקשים ללמוד את השפה, מתקשים לקיים דיאלוג עם הצוותים החינוכיים ולסייע לילדיהם בהשתלבות במסגרות חינוכיות. מכאן יוצא כי משפחות מקהילות אלה, הנתונות במעבר תרבותי, מתקבעות במעמד חברתי-כלכלי נמוך, ויש חשש שהיקבעות זו בפריפריה החברתית תימשך לדורות הבאים.

תהליך הליווי שמספקת תוכנית עצמאות נועד לסייע בהתמודדות עם השינויים שהתרחשו בחיי המשפחה בעקבות ההגירה ולשינויים שעליה לבצע כדי לייצב עצמה מחדש, תוך שילוב חברה בעולם התרבותי החדש. עובדי התוכנית מתמקדים בהתמודדות רב-תחומית עם השלכות המעבר התרבותי, תוך שימוש מושכל במיומנויות ובמסרים המשלבים בין תרבות המוצא לתרבות הישראלית.



11. על קהילת יהודי בוכרה ראו הרחבה במקורות האלו:

פוזיילוב, ג. (תש"ס). בוכרה - דפי מידע ומבחר מקורות. ירושלים: מכון בן צבי.

פוזיילוב, ג. (תשנ"ו). קהילת יהודי בוכרה בירושלים. בתוך: שכונות בירושלים. ירושלים: 41-57.

קינג, י. (1999). מפקד עולי בוכרה בשלוש שכונות בתל אביב: דו"ח מחקר. ירושלים: מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.

מאפייני התוכנית

לתוכנית כמה מאפיינים ששילובם יחדיו מייחד אותה מתוכניות אחרות המופעלות כיום בתחום שילוב העולים.

- **אוכלוסיית היעד:** המשפחות נבחרות על פי הקריטריונים שפורטו לעיל. מתקבלות משפחות שהיגרו מאתיופיה ומבוכרה המאופיינות בהתמודדות מורכבת עם תהליך ההשתלבות בישראל, ועם זאת הן גם בעלות מסוגלות לתפקוד עצמאי בטווח הזמן הנתון. ההורים במשפחות הללו מזוהים כבעלי כוחות כגון מוטיבציה להשתלבות, אקטיביות, התמודדויות מוצלחות, לקיחת אחריות, תקווה ומעורבות קהילתית.

- **ליווי ארוך-טווח:** משך הליווי של כל משפחה הוא בין שלוש לארבע שנים. הליווי הממושך, המתבצע ברמות אינטנסיביות שונות, מאפשר ליצור תהליך עמוק, רחב ויציב, שבו מותאמת לכל משפחה תוכנית ייחודית. מבחינת היחסים בין הרכזים למשפחות, משך הזמן מקדם יצירת אמון, היכרות הדדית מעמיקה, אחריות משותפת ומחויבות לתהליך. מבחינת התכנים, משך הזמן מאפשר התמודדות עם כמה משימות, לרבות בנושאים מורכבים. הזמן הנתון מאפשר לבנות את תהליך ההיכרות ויצירת האמון, את המיקוד בתחומי העבודה, את התכנון ואת הביצוע, לרבות הטמעת השינוי באורח החיים המשפחתי, בקצב המתאים לכל משפחה.

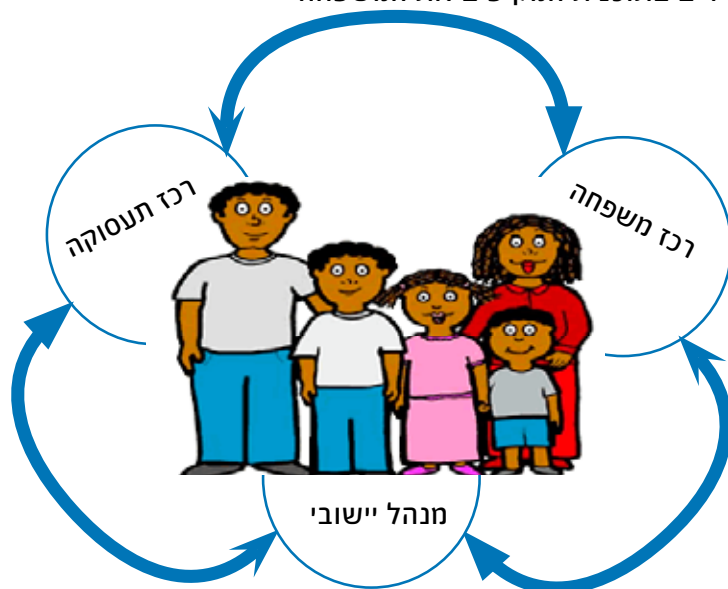
- **מענה הוליסטי:** ליווי המשפחה מתבצע מתוך גישה הוליסטית, המקיפה בו-זמנית כמה תחומים מרכזיים בחיי חברי המשפחה. רכזי התוכנית ממקדים את המפגשים בתחומים: משפחה, חינוך ותעסוקה, בהתאם למאפייני כל משפחה. נושאים כמו בריאות, מעורבות קהילתית ותפקוד חברתי, שליטה בשפה ועוד, מטופלים אף הם. הטיפול בתחומים השונים נעשה מתוך גישה מערכתית, המתייחסת לקשר בין מכלול השינויים הנוצרים בתוך המשפחה לבין כלל המערכות המשפיעות עליה.

בתחום המשפחה מתמקד הליווי במערכות היחסים בין בני המשפחה (במשפחה הגרעינית: יחסי הורים-ילדים, יחסי אחים, יחסי זוגיים, וכן היחסים עם המשפחה המורחבת), ניהול החיים המשפחתיים מבחינה כלכלית, עיצוב אורחות החיים מבחינה תרבותית, הסתגלות לאורח החיים הישראלי תוך שימור המסורת והמאפיינים של תרבותם, מיצוי זכויות ועוד.

בתחום החינוך מתמקד הליווי בקשר בין בני המשפחה לבין מערכות החינוך של הילדים, פיתוח מיומנויות למידה, תגבור לימודי ואוריינות. בנוסף, קיימת התייחסות לחינוך הבלתי פורמלי ולחינוך הניתן בבית דרך עבודה על תפיסות חינוכיות, משמעת, כללים, סמכות, תכנים, התארגנות לבית הספר ועוד.

בתחום התעסוקה מספקים רכזי התעסוקה ליווי וייעוץ תעסוקתי להורים. בפני משתתפי התוכנית נפתחות אפשרויות שדרוג מקצועי, הכשרה תעסוקתית, לימודים וסיוע במציאת מקום עבודה, מיצוי זכויות סוציאליות ועוד. מהלכים אלה נעשים בעזרת תהליכי תכנון תעסוקתי וחיזוק מיומנויות תעסוקתיות, תוך היערכות משפחתית לכך דרך חלוקת תפקידים מחדשת בין בני הזוג, תמיכה זוגית, היערכות בנוגע לילדים וכדומה, ובמקביל - עבודה יישובית עם מעסיקים ועם תוכניות תעסוקה משלימות.

בעלי התפקידים בתוכנית המקיפים את המשפחה



- עבודה משפחתית:** נקודת המוצא לליווי הנה המערכת המשפחתית כיחידה מורכבת, מתוך הבנה שהמשפחה היא גורם מכונן בדאגה לרווחת הפרטים המשתייכים אליה. עם זאת, עבודת רכז המשפחה מתמקדת בעיקר בקשר עם ההורים. רכזי המשפחות רואים בהורים דמויות משמעותיות בתהליך שילוב המשפחה בחברה הרחבה ובהצלחת ההתמודדות של ילדיהם עם אתגרי הקליטה. משום כך ממוקדת התוכנית בתמיכה בהורים ובחיזוקם בעזרת אסטרטגיות כמו מתן כלים לניהול המשפחה, מתן ידע ופיתוח רשתות תמיכה. מתוך הגישה המערכתית, הרכזים מבינים כי ההורים מושפעים משלל המערכות המקיפות אותם ומשפיעים עליהן, והם מסייעים בידם לתפקד בהתאם להשפעות המערכות השונות על היחידה המשפחתית.
- פרופיל עובדי התוכנית:** עובדי התוכנית מאופיינים במסירות ובמחויבות גבוהה לפעולה, תחושת שליחות ויכולת לפעול בו-זמנית בהתאם לשתי התרבויות הנפגשות בחיי העולים. מרבית העובדים נולדו בארץ המוצא של העולים, והם מכירים ומוקירים את תרבותם ומבטאים זאת גם באורח חייהם האישי. ביכולתם לגלות סובלנות ואמפתיה כלפי שתי התרבויות ולסייע במציאת פתרונות המשלבים אותן זו בזו, שילוב בין האוניברסלי לתרבותי. בעבודתם הם מעבירים את המסר של לגיטימיות שימור המאפיינים התרבותיים, אך גם מסר בדבר הצורך בשינוי ובאימוץ דפוסי תרבותיים החיוניים להסתגלות לאורחות החיים בישראל.

רוב הרכזים והמנהלים הנם בעלי הסמכה אקדמית כלשהי (במגוון תחומים). לא קיימת פרופסיה דומיננטית המכוונת את אופי העבודה בתוכנית, אם כי רוב העובדים הם אנשי מקצוע מהתחום החברתי. נראה כי הרכזים מבנים את מקצועיותם באופן אקלקטי, מתוך ניסיונם ואישיותם, כמו גם מתוך תחומי הידע שאותם למדו. עם זאת, כל העובדים עוברים השתלמויות העשרה ומקבלים הדרכה שוטפת, הן באופן פרטני והן בעבודה קבוצתית, באוריינטציה פתוחה ומגוונת.

תדריך לתוכנית עצמאות

- **אקלים ארגוני משתף:** האווירה בתוכנית, ברמה ארצית ומקומית, נוטה להיות שיתופית, גמישה ופתוחה. צוותי התוכנית מאופיינים בעבודת צוות שיתופית, בסיוע הדדי וברמות נמוכות של היררכיה ובירוקרטיה.
ניתנת לגיטימציה להסתמכות על תחומי ידע ועל סוגי ידע שונים, וניתנת סמכות לביצוע תהליכי ליווי באופנים שונים. ככלל, התחושה היא כי יש אמון רב בעובדים ובדרך עבודתם.
- **עצמאות התוכנית:** התוכנית מופעלת כיחידה עצמאית בקהילה. ניהול התוכנית הנו אוטונומי, ולמנהל ולצוות יש עצמאות רבה בהובלת התוכנית תוך התאמה של עקרונות התוכנית לצרכים ולמאפיינים בשטח. לצוות התוכנית ניתנים חופש פעולה וחופש בחירה במידה ניכרת למען השגת מטרות התוכנית. העובדים מחויבים לחשיבה עצמאית וגמישה לצד הבנה עמוקה של חזון התוכנית, מטרותיה ועקרונותיה, כתנאי להצלחה. העצמאות של הצוות חשובה כדי שיוכל לקדם את המשפחות לעצמאות, במעגלים מקבילים. עם זאת, בכל יישוב מופעל מערך שיתופי פעולה ענף מעת הקמת התוכנית וביסוסה ביישוב ועד יציאתה מהיישוב. עם הקמתה נוסדת ועדת היגוי שמורכבת מהשותפים השונים של התוכנית ביישוב: נציגי עירייה, ג'וינט, עמותות וארגונים מקומיים ונציגי הקהילה. במהלך שנות פעילותה נרקמים שיתופי פעולה ענפים עם שירותים משלימים וקרובים (כגון: המחלקה לשירותים חברתיים, מועדוניות, שירות התעסוקה, מתנ"ס).
- **עבודה רגישת-תרבות:** העבודה עם המשפחות נסמכת על גישה רגישת-תרבות,¹² שלפיה מוצא אנשי המקצוע, המסרים המועברים בתוכנית, פרקטיקת ההתערבות ותוצאות תהליכי השינוי צריכים לבטא שילוב תרבותי שאינו שולל ואינו שופט תרבויות אחרות, אלא מחפש את הדרך המתאימה לכל יחידה משפחתית ולכל אדם במשפחה. בתוך העבודה המערכתית ביישוב, מסר זה משפיע על נותני שירותים בארגונים נוספים ועל הטבת הכשירות התרבותית של ארגונים נוספים.
- **התערבות כוללנית:** עבודת הרכזים והמנהלים בעצמאות מורכבת, אחראית, עצמאית ויצירתית. בשל מגוון מתודות ההתערבות והגישה המערכתית המנחה את עבודתם, זקוקים הרכזים למיומנויות רבות, כגון: תרגום, תיווך, סנגור, הקשבה, ייעוץ, הנחיה, הסבר, ארגון, ייזום, ניהול ועוד. התערבויות אלה נפרשות מרמת הפרט עד רמת הקהילה:
ברמה הפרטנית והמשפחתית עובדים הרכזים עם בני המשפחה, ובפרט עם ההורים. בהתאם לצורך הם מקיימים פגישות נפרדות או משותפות עם בני המשפחה השונים.
ברמה הקבוצתית מופעלות קבוצות, לעתים עם מנחה שכיר, ולעתים מסתייעים בעמותות מקצועיות או חוברים לקבוצות קיימות.
ברמה הקהילתית מופעלות קבוצות פעילים ומתקיימים שיתופי פעולה עם פרויקטים קהילתיים בנושאי מנהיגות, בריאות, חינוך, תעסוקה ועוד. התוכנית מציעה מסגרות רבות מאוד של תוכניות להורים ולילדים כהתערבות משלימה וחיונית לתהליך הליווי האישי בביקורי הבית.

12. ראו הסבר על גישה זו בסיום שער ב'.

עובדי התוכנית שותפים לוועדות יישוביות שונות ויוזמים התערבויות קהילתיות מטעם התוכנית לשיפור איכות החיים של אנשי הקהילה.

תוכנית עצמאות היא בשבילי...¹³

"כל דבר שלא ידענו אותו בעבר ואנו יודעים אותו עכשיו, לחשוב לבד, לתכנן לבד. מתן ייעוץ חיובי ומקדם כדי שנצליח ולא ניפול 'בין הכיסאות'."

"נותן הכוונה והדרכה אישית שזה אפילו יותר שווה מכסף, כי הכסף יכול להיגמר אך הידע נשאר."

"התוכנית סוללת שביל לעולים חדשים להשתלבות בחברה מודרנית על כל גווניה."

"אדם לומד וצובר ידע כדי להיות עצמאי בשביל לעזור ולסייע לאחרים משום שהוא עבר את אותם תהליכים ומודע ויודע את המצוקה של הקבוצה שהוא עובד עמה. פרויקט 'עצמאות' מעודד, מכוון, מייעץ, מקדם משכחות בינוניות שיהיו קבוצת מודל."

"ללמוד נורמות וכללים של מדינת ישראל ולשלב עם ידע שהבאנו מארץ המוצא שלנו כדי שנשתלב בחברה הישראלית. הלימוד מאפשר לנו לנהל דיאלוג עם החברה הוותיקה בצורה שתאפשר חיבור טוב יותר."

במה התוכנית עוזרת לכם?

"התוכנית עוזרת לנו להבין את ההבדלים בין מדינה מסורתית לבין מדינה מודרנית. זה עוזר להורים ללמוד דרך סדנאות על נורמות, חוקים וכללים בארץ ישראל."

"עוזר לילדים בתגבורים בשפה כדי לצמצם פערים לימודים."

"משיב שלום בית בזה שאני ואשתי משתתפים בסדנאות וגם התיווך של צוות 'עצמאות'."

"אנו לומדים ורוכשים ידע שמסייע לנו לעזור לאחרים."

"מוציא אותנו לתפקוד עצמאי כשאנו כבר בעלי כוחות פנימיים חזקים."

"הלימודים שאנו לומדים עוזרים לנו לפתח מחשבה חיובית בכל הרמות שהפרויקט מעניק לנו."

"עוזר להבדיל בין טוב לרע, עוזר לנו לבחור דרך טובה - 'שביל זהב'."

"התוכנית מקנה לנו ראייה מערכתית שעוזרת לנו להחליט מתי ואיך להפעיל שיקול דעת בכל עת בחיים."

"תוכנית 'עצמאות' עוזרת בזה שהורים לומדים בשעות הערב בסדנאות שונות כמו: ניהול תקציב משפחה, הורות ומשפחה, מחשב... וגם עוזרת במציאת מקומות עבודה."

13. הציטוטים לקוחים מתוך עבודתו של דויד ביינה, רכז משפחה מבאר יעקב: קולות של משתתפי התוכנית, לארגון לומד ומלמד. דויד ראיין ראשי משפחות שליווה ותרגם את דבריהם כדי ללמוד באופן ישיר מה דעתם על תוכנית עצמאות ולהציג את קולותיהם.

מבנה התוכנית

המבנה הארגוני של עצמאות הנו פונקציה של תפקוד מקצועי ושל פרישה גיאוגרפית. את התוכנית מוביל המטה, המנהל אותה באופן שוטף ברמה הארצית. התוכנית פועלת תחת המטה בהתאם לחלוקה אזורית גיאוגרפית. לכל אזור יש מנהל אזור האחראי על כמה יישובים, ולכל יישוב יש מנהל יישובי.

ברמה היישובית – המנהל היישובי מוביל את התוכנית, והוא עושה זאת בתיאום עם ועדת היגוי יישובית וועדות תחומיות, ובתיאום עם ארגונים שותפים. בצוות היישובי עובדים רכזי המשפחה, רכז התעסוקה ולעתים גם רכז חינוך.

גורמים מפעילים וארגונים שותפים

את תוכנית עצמאות הגו ופיתחו ארבעה שותפים בשנת 2002 בראשון לציון: ג'וינט ישראל – אגף שילוב עולים, תעסוקה ויזמות, עיריית ראשון לציון (בראשות סמנכ"לית העירייה ובמעורבות רבה של מנהלות מחלקות הרווחה), פדרציית מטרווסט ונציגי הקהילה – פעילים יוצאי אתיופיה. בהמשך התפרש המודל ליישובים נוספים, וכן הצטרפו כשותפים: תבת (תנופה בתעסוקה), משרד הרווחה – השירות לעבודה קהילתית, מחלקות רווחה מקומיות המהוות שותפות מרכזיות בכל היישובים, פדרציות נוספות, קונגרס יוצאי בוכרה, עמותות מפעילות ("יד רחל", ובהמשך "בעצמי"), מתנ"סים ומנהלים קהילתיים, רשויות מקומיות וארגונים מקומיים וארציים רבים. בכל יישוב מתפתח מערך שותפים ייחודי בהתאם לסביבה, לאנשים ולתנאים שבהם פועלת התוכנית.

המחלקה לשירותים חברתיים

בין תוכנית עצמאות לבין המחלקות לשירותים חברתיים ולמשרד הרווחה קיים קשר ישיר, הדדי ובונה, היות ששני הארגונים מספקים בדרכים שונות, וגם דומות, שירות לרווחת אותה קהילה. כיוון שעצמאות מיועדת בעיקר למשפחות המתפקדות בקהילה, אשר ברובן בכל זאת פונות או מופנות למחלקה לשירותים חברתיים, קיימת מטרה משותפת: הפחתת התלות של המשפחות ברווחה והגברת יכולת התפקוד העצמאי שלהן באופן בונה ובטוח.

עוד בראשיתה הקימו את התוכנית בראשון לציון מנהלות רווחה שתרמו אחר מענים מתאימים וחדשניים למשפחות הרבות שפנו אליהן מקרב הקהילה האתיופית. בעזרת שיתופי הפעולה שנקדמו כבר אז יצאה לדרך תוכנית עצמאות, שמאז, לאורך כל שלבי התפתחותה וייצובה, מקיימת קשרי חליפין עם מערכות הרווחה – חליפין של ידע, כוח אדם, משאבים, רעיונות, עזרה הדדית ועוד.

בעת הקמת התוכנית בכל יישוב, ראשית כול מאתרים את השותפים מהמחלקה לשירותים חברתיים. מצפים מהם לנהל את ועדות התוכנית ולקחת בהן חלק פעיל, לסייע באיתור משפחות

מתאימות ולהיות שותפים לחשיבה ולחלק מתהליכי ההתערבות. נראה כי קשר זה, כאשר הוא הדדי ובונה, הנו אחד הגורמים הקריטיים בהצלחת התוכנית ביישוב. לשם כך יש ליצור יחסי אמון, נוהלי תקשורת ובהירות בחלוקת תפקידים.

בכוחו של המענה ההוליסטי והממושך שנותנת התוכנית לספק פתרונות לקשיים שבגינם פוקדים חלק מהלקוחות את המחלקה לשירותים חברתיים. היכולת של עצמאות לבחור את לקוחותיה מקנה לה יתרון יחסי מובנה, בבחינת "לתת הרבה למעט", לעומת המחלקה המוצפת בעומס גדול של פניות ומחויבת לתת שירות לכל פונה.

במהלך עבודת הליווי מפנים עובדי תוכנית עצמאות באופן ממוקד משתתפים בתוכנית לטיפול מקצועי של עובדים סוציאליים האמונים על הפן הטיפולי, שאינו קיים בעצמאות, למשל לטיפול זוגי, טיפול התנהגותי בילדים, קבוצות טיפוליות או סדנאות. על פי רוב יש גם פרויקטים משותפים לעצמאות ולמחלקת הרווחה, ולעתים גם בשיתוף גורמים נוספים מהקהילה. שיתופי פעולה נוספים מתקיימים בצוותי ההיגוי היישוביים של התוכנית, שבהם חברים עובדים ממחלקת הרווחה, ולעתים הם אף מנהלים את הצוותים הללו. עובדי הרווחה מצדם נוטים להסתייע בעובדי עצמאות למטרות שונות: הפניית לקוחות לתוכנית, תרגום וגישור בין-תרבותי, התייעצות והזמנה לשיתופי פעולה.

למרות הקשר המשלים בין הארגונים, בשל תחומי העבודה החופפים מתעוררים לא פעם מתחים, קונפליקטים ואי-בהירויות באשר לגבולות העבודה, תחומי הסמכות והאחריות וההכרה ההדדית במקצועיות.

"לפעמים התחושה מהרווחה היא שאנחנו כפופים לה... חשוב שכל אחד ישמור על הנפרדות שלו..."

עובדי תוכנית עצמאות, למשל, חשים כי יש להם יתרון כמותי משום שמספר המשפחות שהם עובדים עמן מועט יחסית למספר המשפחות בתקן המשרה של עובד סוציאלי, ויתרון נוסף מוקנה להם מהתקציבים העומדים לרשותם. נוסף לכך יתרון השפה והאפשרות להגיע לביקורי בית, המאפשרים להכיר את המשפחה לעומק ולקשור עמה קשרי אמון. עובדי עצמאות תופסים עצמם כמקצועיים בתחומם ומיומנים בעבודתם הבין-תרבותית. תהליכי ההדרכה הפרטנית שעובר כל עובד, וההדרכות לצוות בכללותו, מעניקים לעובדים מקום להתפתחות ולהתייעצויות לשם פתרון בעיות. כך מתפתחת גם יכולתם לעבוד באופן מקיף ולאורך זמן, מתוך חלומותיהם, על תוכניות עבודה רב-תחומיות. למרות שוני זה, וייתכן שדווקא בגללו, נפתח בפני הלקוחות פתח לקבלת שירות מארגונים המשלימים זה את זה, המשכילים לצבור ניסיון משותף ולבנות מתוכו פתרונות המקדמים את הקהילה כולה.

"משפחה במרכז" – דוגמה לשותפות בין תוכנית עצמאות לבין המחלקה לשירותים חברתיים

"משפחה במרכז" היא תוכנית משותפת לצוות עצמאות, למשפחות אתיופיות ולמחלקה לשירותים חברתיים בשכונת נווה יעקב. כדי לבצע הורחבה תוכנית עצמאות המקורית (בשלב ראשון בעשר משפחות), התאימה את יעדיה ואת שיטותיה לצורכי השכונה והגמישה את תנאי הקבלה.

"משפחה במרכז" נהגתה לאחר כשלוש שנות פעילות של תוכנית עצמאות בשכונה, בשל תחושה משותפת של עובדי עצמאות ושל המחלקה לשירותים חברתיים כי יש מיצוי של פוטנציאל המשפחות שהוגדרו כמתאימות לתוכנית. במקביל, משפחות במצוקה קשה יותר, שלא עמדו באופן פורמלי בקריטריונים שהוגדרו, קבלו על שאינן מקבלות סיוע מעבר לזה הניתן מטעם המחלקה לשירותים חברתיים. גם במחלקה היתה תחושה שניתן לסייע יותר למשפחות אלו, ועלה רצון לפתח מענה מתאים עבורן.

המענה החדש שפותח מושתת על גישה הוליסטית ורב-מערכתית המותאמת למשפחות שעדיין אינן מוגדרות כמתפקדות. דרך התוכנית מקבלות משפחות אלה ליווי רצוף, וניתן לראות שיפור בכמות ההורים העובדים, בהתארגנות המשפחתית, בתחושת הרווחה ובכמות הילדים שמקבלים סיוע לימודי במרכזי למידה ובחוגים.

שותפות זו אפשרה לספק שירות מקיף ואישי יותר למשפחות, שירות אשר לא יכלו לקבלו מהמחלקה לשירותים חברתיים, להפחית עומס במחלקה, לחזק את תדמיתה של עצמאות תוך הפצת רעיונותיה ולשפר את מקצועיותם של רכזי עצמאות דרך ההתמודדות עם אוכלוסייה אחרת.

תפקידים בתוכנית¹⁴

מטה התוכנית

מטה התוכנית מורכב מבעלי התפקידים הללו: המנהל הארצי של התוכנית, מנהלי האזורים, המנהל הארצי של עצמאות בוכרים, רכז התעסוקה הארצי, רכז ההדרכה הארצי, נציג תבת ונציג העמותה המפעילה.

תרשים מבנה ארגוני של מטה עצמאות



מטרת המטה

הובלת התוכנית ברמה הארצית.

תפקידי המטה

חברי מטה התוכנית אמונים על פיתוח התוכנית ועל ניהולה השוטף, מתוך מבט אסטרטגי כולל ומבט ייחודי הנגזר מתפקידו של כל אחד מהם. המטה מנוהל על ידי המנהל הארצי של התוכנית, והוא מתכנס אחת לחודש בממוצע לדיונים בנושאים שלהלן:

- התוויית מדיניות לתוכנית, המגדירה מה קבוע ומה גמיש ונתון לשינוי (לדוגמה: נוהל כניסה ליישוב, נוהלי העברת מידע, מדדים ותהליכי הערכה), לרבות מעקב אחר ביצוע מדיניות זו.
- ניהול התוכנית על כל תחומיה, תוך קישור ותיאום בין התחומים.
- הובלת התוכנית בראייה אסטרטגית, כולל גיבוש תוכנית עבודה שנתית, דגשים להפעלת התוכנית וסדרי עדיפויות.
- אישור תוכניות ומהלכים משמעותיים לתוכנית.
- מתן גיבוי ותמיכה לעובדים.
- מציאת פתרונות למצבים מורכבים ולקשיים שעולים בתוכנית.
- עדכון הדדי, מעקב ובקרה, למידה הדדית בין היישובים.
- התייעצות ושיתוף בהתלבטויות של הממונים על התחומים השונים.
- יצירת שיתופי פעולה בין התחומים השונים (למשל: קורס בעברית תעסוקתית שייך לתחומי המשפחה והתעסוקה).
- פיקוח ומעקב אחר ביצוע החלטות.
- ייצוג התוכנית כלפי חוץ.

בעלי התפקידים במטה:

מנהל ארצי של התוכנית

מנהל עצמאות אמון על הפעלת התוכנית בפרישתה הארצית.

תפקידיו המרכזיים של מנהל התוכנית:

- קביעת מדיניות עם צוות המטה.
- גיוס בעלי תפקידים מרכזיים.
- הפעלת המטה לקידום מטרות התוכנית.
- בקרה על התנהלות התוכנית והערכה שלה בהתאם לחזון ולרוח התוכנית, פיתוח ותיעוד הידע ההתנסותי.

כלפי העובדים:

- פתרון בעיות שוטפות.
- ניהול שוטף, לרבות ניהול תקציב, הכנת חוזים והסכמים.
- אחריות להובלת תהליכי הדרכה וליווי מקצועי.
- מתן גיבוי מקצועי לעובדים בשטח.
- עיצוב תרבות ארגונית.
- הנהגת התוכנית בכל יישוב בראייה אסטרטגית מותאמת: תהליכי התרחבות, פיתוח, הטמעה, השפעה.
- הפעלת תהליכי פיקוח, בקרה, למידה ומשוב.
- למידה והקשבה מתמדת ל"שטח" לשם פיתוח והתאמה של התוכנית.
- אחריות לתהליכי כניסה של התוכנית ליישובים, לתהליכי הסיום וליציאה בונה מהם.

כלפי השותפים:

- יצירת קשרים בין-ארגוניים והתנהלות אל מול גורמים מפעילים, תורמים ושותפים.
- הפעלת תהליכי הידברות והשפעה לשם קידום מטרות התוכנית ביישוב.

כלפי המטה וההנהלה:

- דיווח לפדרציות ולגורמים המממנים.
- ניהול התוכנית באופן מותאם למטרות הארגונים השותפים.

מנהל אזור/מנהל אוכלוסייה

מנהל האזור אחראי על הפעלת התוכנית באזור גיאוגרפי רחב, לפי התכנון השנתי.

החלוקה בתוכנית היא לשלושה אזורים: צפון, מרכז, ירושלים ודרום, ומנהליהם הם חלק מצוות המטה של התוכנית.

בידיו של מנהל האזור טווח סמכויות נרחב לשם ניהול התוכניות שבאזור סמכותו. לשם כך עליו להיות בעל יכולות מסוגים שונים: יכולת ניהול, יכולת הדרכה, יכולת תרבותית, תפיסה מערכתית ויכולת עבודה עם מערכות גדולות. חשוב שיכיר את הקהילות המקומיות שעמן הוא עובד ושיהיה מוכשר דיו לפעול באופן יעיל הן מול אנשי הצוות המקומי של עצמאות והן מול שותפי תפקיד, ולבנות עמם קשרים בין-אישיים פוריים.

הגדרת התפקיד של **מנהל האוכלוסייה** דומה מאוד. כיוון שהתוכנית פועלת בהיקף מצומצם גם עם האוכלוסייה הבוכרית (שני יישובים), יש מנהל האמון על הפעלת התוכנית באופן המותאם לקהילה זו.

תפקידיו המרכזיים של מנהל האזור:

- קידום יוזמות להקמת תוכניות חדשות: גיוס צוות, רתימת שותפים ארגוניים לתוכנית, הסברה ושיווק, גיוס משאבים, דאגה לתשתית מספקת ולתנאי עבודה הולמים, וכו'.
- קידום התוכניות שבאזור סמכותו כדי שיעמדו במטרות עצמאות:
 - ליווי, ייעוץ, הדרכה והאצלת סמכויות למנהלי התוכניות ביישובים.
 - מעקב ובקרה שוטפת על התנהלות התוכניות ועל תפקוד העובדים.
 - ניהול תקציבים.
 - ייזום סדנאות ותוכניות ופיתוחן.
- גיבוי ותמיכה לעובדים (למשל, בעבודה עם שותפי תפקיד, עם הקהילה).
- השתייכות לצוות מטה התוכנית.

רכז תעסוקה ארצי

רכז התעסוקה הארצי מנהל את תחום התעסוקה בתוכנית בפרישה ארצית.

הוא אחראי על פיתוח התחום מבחינת הכשרת עובדים והדרכתם, פיתוח תוכניות תעסוקה וחיבור המשתתפים אליהן, כינון קשרים עם מעסיקים ומעקב אחר תוצאות.

התפקיד מתנהל מתוך שותפות עם תבת.

- פירוט נוסף על התפקיד מופיע בפרק העוסק בתחום התעסוקה.

רכז הדרכה ארצי

רכז ההדרכה הארצי מרכז את כל תהליכי ההכשרה והפיתוח המקצועי בתחומי המשפחה ובנושאים נוספים כמו ניהול וארגון, פרקטיקה, עבודת צוות. רכז ההדרכה מלווה את כל הרכזים והמנהלים בהדרכה פרטנית, וכן מארגן השתלמויות וימי עיון בנושאים רלוונטיים לתוכנית.

- פירוט נוסף על התפקיד מופיע בפרק העוסק בהדרכה.

נציג תבת

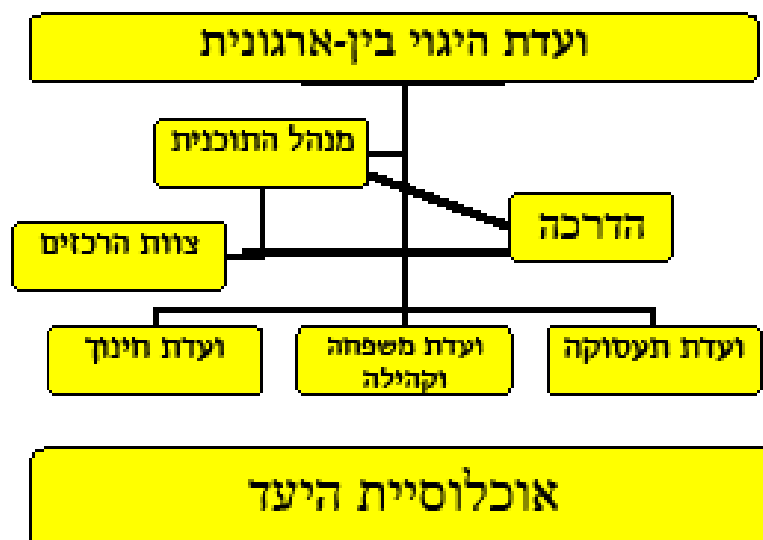
תבת¹⁵ הנה שותפה מרכזית בהפעלת התוכנית. נציג תבת אמון על פיתוח ההיבט התעסוקתי בתוכנית תוך תיווך, קישור, מתן ידע ומימון פעילויות הקשורות לפן התעסוקתי.

נציג עמותה מפעילה

לאורך שנות פעילותה מלווה את התוכנית עמותה מפעילה המסדירה היבטים שונים בהפעלת התוכנית מבחינה תקציבית ואדמיניסטרטיבית, וכן מעניקה תמיכה מקצועית מתוך תחומי ההתמחות של העמותה. במהלך השנים הראשונות עשתה זאת עמותת "יד רחל" ובהמשך עמותת "בעצמי".

התנהלות יישובית

תרשים מבנה ארגוני יישובי



15. ראו הסבר על הארגון בפרק העוסק בתעסוקה.

ועדת היגוי יישובית

ועדת ההיגוי מוקמת עם כניסת התוכנית ליישוב, והיא פעילה מצאת התוכנית לדרך. באופן עבודתה היא מיישמת מסר חשוב של עצמאות: התוכנית אינה פועלת לבד בשטח אלא מתוך הקהילה ובשיתוף עמה ועם כל המערכות הרלוונטיות הפועלות ביישוב. עבודתה מבטאת עיקרון מרכזי בתוכנית שלפיו כלל הגורמים בקהילה אחראים לקידום המשפחות והנם שותפים פעילים בכך. צוות עצמאות מייחס חשיבות לוועדה זו, שבה מוצגים הישגיו ונקבעים מהלכים משמעותיים בתפקודו ביישוב.

• מטרות ועדת ההיגוי:

1. הגברת החשיפה לתוכנית.
2. סיוע באיתור משפחות ובגיוסן.
3. ליווי של תוכנית עצמאות ובקרה עליה.
4. קביעת מדיניות בנוגע לשילוב קהל היעד ביישוב, סדרי עדיפויות, קבלת החלטות, תכנון ומעקב אחר היישום.
5. פיתוח שירותים, התאמת שירותים ואישור תוכניות. זאת תוך תיאום לשם מניעת כפילויות וחפיפה וראייה מערכתית-מקומית.
6. מידע: התעדכנות הדדית בפעילות, איתור צרכים וכוחות.
7. התייעצות.
8. איגום משאבים וחלוקת אחריות.
9. הטמעת התוכנית: עצמאות נכנסת ליישוב כתוכנית זמנית, ומיום כניסתה היא פועלת להטמעת מטרותיה ועקרונותיה ולהתאמתן ברמה מקומית.
10. ביסוס רשת קהילתית למשפחות עצמאות ולמשפחות נוספות.
11. השפעה: מתן דוגמה והעברת מסרים מתוך אופן העבודה של התוכנית - שיתוף, ראייה הוליסטית, רגישות תרבותית וכו'.

• **תדירות:** על פי רוב מתכנסת ועדת ההיגוי בשנה הראשונה שלוש עד ארבע פעמים, ובהמשך פעמיים עד שלוש פעמים בשנה (תחילת שנה, אמצע וסיום שנה).

• **ניהול:** יושב ראש ועדת ההיגוי הנו בעל תפקיד בכיר מהרשות המקומית שאותו ממנה ראש הרשות. המנהל היישובי של עצמאות דואג להפעלה השוטפת של הוועדה מבחינת זימון לישיבות, העלאת נושאים לסדר היום, ארגון נתונים וכיוצא בזה.

• **שותפים:**¹⁶ מנהל עצמאות יישובי, רכזים, מנהל עצמאות ארצי, מנהל אזורי בעצמאות, אנשי מקצוע מאגפים שונים, ארגונים, קרנות ועמותות הפועלים ביישוב, כדוגמת עובדי רווחה, עובדי מערכת החינוך, מנהלי בתי ספר, נציגי המתנ"ס, עובדים מתחום הקליטה, סגן ראש העיר, נציג הג'וינט, נציג פדרציה/ארגון תורם. השאיפה היא לכנס בוועדת ההיגוי את הדרג המנהלי ביישוב, אם כי לא פעם ניתן ייפוי כוח לנציגים מטעם המנהלים. בנוסף, משתתפים בוועדה פעילים מהקהילה המביאים את קולות התושבים.

16. הכוונה לשותפים אפשריים. בכל יישוב מורכבת הוועדה באופן המותאם למערכות היחסים ולאפשרויות הקיימות בו.

תדריך לתוכנית עצמאות

- **אופן הפעילות:** בעת הפגישה הראשונה מוצג המיפוי הקהילתי, ומוצגות התוכניות השונות על ידי מפעיליהן. תוכנית עצמאות מוצגת על מטרותיה ודרכי פעולתה. מכאן נערך דיון בכיווני הפעולה של התוכנית ובשיתופי פעולה אפשריים, מתוך תיאום וצורך במענה לצרכים הקיימים בשטח. בהתאם לצורך מוקמות תתי-ועדות לפי תחומים לביצוע משימות או לטיפול בנושאים לטווח הארוך.

ועדות יישוביות מקצועיות לפי תחומים

בכל אחד מהתחומים המובילים בתוכנית מוקמת ועדה מקצועית המאוישת באנשי מקצוע מהיישוב העוסקים בתחום. בכל יישוב מקבלת הוועדה צביון אחר בהתאם לשותפיה. הוועדות הן: ועדת משפחה/משפחה וקהילה, ועדת חינוך וועדת תעסוקה (תיאור כל ועדה מופיע בפרק העוסק בתחומי הליבה).

- **ניהול:** יושב ראש הוועדה הוא דמות מקצועית בכירה מהרשות המקומית (כמו: מנהל מחלקת רווחה/אגף חינוך). לעתים מסייע מנהל עצמאות או אחד מרכזי התחומים בניהול השוטף של הוועדה.

לעתים מוקמים צוותי משימה הנבחרים מתוך חברי הוועדה לטיפול בנושאים שנקבעים (למשל: ועדה לטיפול בנוער ביישוב).

האחריות להתנהלות הצוותים מופקדת לרוב בידי המנהל היישובי, אשר אמון על הראייה המערכתית-יישובית בתוכנית. הרכזים מעורבים במידות שונות ובדרכים שונות, אם כי לרוב הם ממלאים משימות מוגדרות וקונקרטיות יותר בהקשר להחלטות המתקבלות בוועדה.

- **שותפים:** אנשי מקצוע, נציגי קהילה ובעלי עניין אשר ביכולתם להתמיד ולתרום לתחום.
- **תוכן:** הצוותים עוסקים בפיתוח, בניית סדנאות בנושא, התייעצויות, הצגת דילמות, פתרון בעיות ושיתופי פעולה.

- **תדירות:** הוועדות התחומיות אמורות להתכנס כל כחודשיים או בהתאם לצורך. כאשר עולים עניינים דחופים הדורשים תיאום או התייעצות, ניתן לכנס את הוועדה באופן נקודתי או להתמודד עם הנושא בסיוע חלק מחבריה.

לרוב נפגשת ועדת משפחה בתדירות גבוהה יותר מהוועדות האחרות, כיוון שתפקידה הוא מעקב שוטף אחר התקדמות המשפחות, תוך דיון בדילמות והחלטה על קבלת משפחות לתוכנית והפסקת פעילותן בה.

בעלי התפקידים ביישוב

- **מנהל יישובי**

בכל יישוב מנהל את התוכנית מנהל יישובי, והוא אחראי על הובלת התוכנית ביישוב מתוך ראייה מערכתית והוליסטית. המנהל, אשר לרוב גם לוקח חלק בהקמת התוכנית, כפוף לוועדת ההיגוי הבין-ארגונית המקומית וכן לצוות המטה. הוא אמון על תפקודם השוטף של צוות עובדיו - רכזי המשפחה, התעסוקה והחינוך. תפקידו כולל עבודה מערכתית-קהילתית רבה ברמת המאקרו וגם עבודה ארגונית וניהולית פרטנית יותר ביחס לצוות העובדים. עליו להיות

בעל ידע הן על הקהילה המקומית בכלל ועל המשפחות הלוקחות חלק בתוכנית בפרט, והן על הארגונים והשירותים הקיימים ביישוב. עליו להיות בעל יכולת ניתוח, פיתוח ותכנון, מיומנויות תקשורת טובות, כושר קבלת החלטות, יכולת ליזום ולתחזק שותפויות ולהוביל באופן מאתגר ובונה את הדרך לעצמאות המשפחות.

- **מטרות:** הובלת התוכנית עצמאות ביישוב.
- **היקף:** 100% משרה בכל יישוב.
- **תפקידיו המרכזיים ותחומי האחריות:**
 1. כלפי הצוות: הובלת התוכנית, ניהול התקציב, תכנון תוכנית שנתי, ניהול העובדים, חלוקת תפקידים, פתרון בעיות, תכנון עבודת הצוות (באופן שבועי, חודשי ושנתי), עידוד שיתופי פעולה, בקרה, תחזוקה ותמיכה, הדרכה מקצועית. עידוד פיתוח תוכניות מקצועיות בתחומי הליבה של התוכנית ויישומן.
 2. כלפי המשפחות: עידוד העצמה, תכנון התערבות ובקרה, התערבות במוקדי קושי, מעקב תקופתי.
 3. כלפי השותפים: ניהול ועדות יישוביות או אחריות לתפקודן, תיאומים, איגום משאבים, יצירת שיתופי פעולה וניהול תקשורת פורה.
 4. כלפי המטה: דיווח, השתתפות בהדרכות, העלאת סוגיות ודילמות, פיתוח עצמאות באופן ארצי.
 5. בנושא התוכניות והסדנאות המופעלות מטעם עצמאות עבור המשפחות: ייזום, תכנון, הוצאה לפועל, ביצוע שוטף, מעקב ובקרה, הערכה, ניהול תקציבי.
- **מה עושה המנהל? להלן כמה דוגמאות:**
 1. הקמת התוכנית ביישוב: גיוס עובדים, גיוס שותפים, שיתוף אנשי הקהילה.
 2. ניהול ישיבות צוות: התוויית עבודת צוות אפקטיבית, חלוקת תפקידים ומשימות ברורה.
 3. ניהול שוטף של העובדים: עמידה בתוכנית העבודה – המנהל דואג שכל רכז ידע את מטלותיו ויעמוד בהצלחה במשימותיו. יצירת יחסי אמון הדדי, אווירה טובה, תומכת והרמונית.
 4. הובלת עבודת הרכזים עם המשפחות: גיוס משפחות, היכרות עמן, ליווי בניית תוכניות עבודה, מעקב אחר התקדמות.
 5. ליווי משפחות: ביישובים מסוימים מלווים המנהלים כמה משפחות כרכזי משפחות, הן כדי לשמר את מעורבותם בשטח והן כדי להגדיל את מכסת המשפחות הנהנות מהתוכנית.
 6. תיאום הפגישות של כל הוועדות העירוניות: ועדת היגוי, ועדת תעסוקה, ועדת משפחה וכו'.
 7. ארגון תוכניות וסדנאות: איתור צרכים וגיבוש תוכניות בהתאם, תכנון, ייזום שיתופי פעולה עם ארגונים אחרים, מציאת מנחים מתאימים, תקצוב, ליווי הביצוע, בקרה.

תדריך לתוכנית עצמאות

8. מילוי דוחות מעקב לממונים, לתורמים ולשותפים.

- מידע נוסף בנושא מופיע בפרק העוסק בעבודה היישובית.

• רכז משפחה

רכז המשפחה אמונים על הליווי הישיר של המשפחות. כל רכז עובד עם עשרים וחמש משפחות, והוא מלווה אותן לאורך תקופה של שלוש-ארבע שנים. רכז המשפחה מנהל את תהליך הליווי של המשפחה באופן מערכתי בשלושת התחומים המרכזיים שבהם עוסקת התוכנית. הוא גם מסייע בהפעלה של התוכניות והסדנאות ושל הוועדות. לפיכך עליו להיות בעל כישורים בעבודה פרטנית, קהילתית וארגונית.

- מידע נוסף בנושא מופיע בפרק העוסק בהפעלת התוכנית.

• רכז חינוך

רכז חינוך עובדים לרוב במשרה חלקית בתוכנית, ולעתים ממלאים את התפקיד רכזי משפחה. תפקידם הוא פיתוח תחום החינוך בתוכנית, בעיקר דרך הפעלת תוכניות ומרכזי למידה לתגבור ולהעשרה, יצירת שותפויות ותיאום שוטף מול גורמי החינוך ביישוב.

- מידע נוסף בנושא מופיע בפרק העוסק בתחום החינוך.

• רכז תעסוקה יישובי

מלווה את ההורים בהליכים תעסוקתיים. תפקידו כולל דרבון של ההורים ליציאה לעבודה, ארגון הכשרות, שדרוג מקומות העבודה, תהליכי השמה וכיוצא באלה. רכז התעסוקה משתף פעולה עם רכז המשפחה בתהליך ליווי המשפחה כדי שהשינוי יופנם ויתייצב בדרך המתאימה לכל בני המשפחה.

- מידע נוסף בנושא מופיע בפרק העוסק בתחום התעסוקה.

דילמה

מדיניות אחידה או גמישה

תוכנית עצמאות מנוהלת בגישה המאפשרת פתיחות וגמישות בתהליכי הניהול וההתערבות. לצד מטרות, קווי יסוד ברורים, תכנים מרכזיים מונחים ושיטות פעולה דומות, רשאים עובדי המטה והשטח לנווט את עבודתם באופן פתוח יחסית. אף על פי שהמדיניות בתוכנית מכוונת ליצור חוויה מקבילה של עצמאות בקרב העובדים, חוויה שהם רשאים להוביל פתרונות ייחודיים, נראה כי הדילמה מתעוררת כל אימת שעולה צורך בהתמודדות עם מצבים חדשים היכולים להוביל לשלל פתרונות ומשמעויות, כמו גם בנושא תהליכי הערכה ומעקב וכן ביצירת מדיניות יישובית הבודקת את עצמה מול יישובים אחרים ומול ציפיות המטה. כיוון שלעובדים שונים בתוכנית גישות וצרכים שונים בהתאם לאופיים, לניסיונם ולמשך זמן עבודתם בתוכנית, קשה להגיע לדפוס ניהולי ארגוני מוסכם. בנוסף, לשלבים שונים של צמיחת ארגון (התוכנית הארצית כמו גם התוכנית בכל יישוב) מתאימים דפוסים ניהול שונים. נראה כי השיח הקיים בנושא מכוון להגברת ההבניה תוך שמירה על מרחבים של אוטונומיה מקצועית, כלומר, שילוב של שני הדפוסים בו-זמנית.

"בתוכנית עצמאות אין ברירה וצריך ללכת למשהו מובנה יותר, אבל אני כל הזמן חושב על מה יקרה במעבר למובנה הזה, שיאבד את הייחודיות של כל אחד, של כל מקום והאופי המיוחד שלו."

(שיחה בארגון לומד)

הגישה הקיימת מבטאת אמון רב בעובדים כדי לעודד אותם לחתור להשגת המטרות בדרכם, תוך ביטוי עצמי וללא היכבלות והצטמצמות לשיטות ולגישות אחידות. כך נוצר פתח לעבודה מותאמת ויצירתית ואף אינטואיטיבית, הנבנית בשיתוף עם כל משפחה וקהילה. הלגיטימציה לפתרונות ייחודיים מבטאת אוטונומיה של העובדים ומקום להשפעה. גישה זו גם עולה בקנה אחד עם הגישה הבין-תרבותית הכוללת מוטיב מרכזי של שותפות עם קהל היעד, ומכאן נוצרים חוסר ודאות וחוסר אחידות. גישה זו אינה יכולה להתוות מסלול אחיד, שכן במהותה היא נרקמת מתוך תהליך משותף שאינו מוכתב מראש. לצד גישה זו ניתנות הדרכה ואפשרות תמידית לשיתוף ולהתייעצות עם עובדים ועם מנהלים שותפי תפקיד.

חסרונותיה של גישה זו הנם הבלבול, חוסר הביטחון וחוסר האונים שהיא יכולה להשרות, בעיקר על עובדים מתחילים הזקוקים ליותר הכוונה. אי-האחידות יכולה גם לגרום למתחים בתוך צוות שעובדיו מפרשים בדרכים שונות את מטרות הפעילות ואת התהליכים שמצופה מהם לבצע. עמימות זו יכולה להתבטא גם בעבודה עם השותפים הארגוניים, בהגדרת דרכי העבודה ותחומי האחריות. זוהי גם גישה פחות מוכרת ומקובלת, הדורשת נכונות של העובד לפעול ברוחה. הגמישות יכולה להיתפס גם כחוסר סמכותיות ומקצועיות, ואף כחוסר

אחריות. תוצר לוואי מרכזי שלה הוא העמימות וחוסר הבהירות של תחומי האחריות והסמכות בדרג הניהולי, ברמת השטח וכלפי הגורמים המפעילים. נראה כי ככל שגוברת המורכבות הארגונית, מתרבים העובדים, מסתעפים הקשרים ומתרבות ההתמודדויות – כך גובר הצורך בוודאות ובהחלטיות.

עבודה מובנית, לעומת זאת, מאפשרת ליצור מענים ברורים יותר, מגדירה ציפיות עקביות לתהליכי עבודה, מכוננת דפוסי תקשורת ותיאום, מגדירה מרחבי פעולה ומייצרת מנגנון בירוקרטי המשרת את האחידות. באופן זה עולות פחות התלבטויות וגוברת הוודאות. מגמה זו מאפשרת גם לקיים תהליכי מעקב בקלות רבה יותר, והיא עולה בקנה אחד עם הצורך בדיווח ובהוכחת תוצאות למען הצדקת ההשקעה הכספית בתוכנית.

תדריך זה עוסק לכל אורכו בדילמה זו. עצם ההחלטה לכתוב תדריך מבטאת את ההכרה בצורך בהפצת תורה ארגונית ברורה ומוסכמת. עם זאת, תדריך זה – בדומה לתהליך הלמידה שבנה אותו – אמנם שואף להגדיר את קווי היסוד של התוכנית מבחינת העקרונות והעשייה, אך גם מעודד המשך פיתוח אישי ויצירתי בהתאם לכל מצב ומצב.

הפעלת התוכנית

פרק זה מתאר היבטים מרכזיים בהפעלת התוכנית. בתחילת הפרק מוצגים תרשימים המתארים את תהליך הכניסה ליישוב ואת התהליך שעוברת משפחה בתוכנית. התרשימים כלליים וערוכים באופן כרונולוגי. בפועל, בכל יישוב ועם כל משפחה מקבל התהליך צביון ייחודי. בהמשך הפרק מוצגים תפקיד תהליך הליווי שהתפתח בתוכנית ותפקיד רכז משפחה, ולאחר מכן מוצגות הפרקטיקות המרכזיות בתוכנית - ביקורי הבית, הסדנאות והתוכניות, וכן אמצעי הארגון הבסיסי של תהליך העבודה עם המשפחה - תיק המשפחה, שבו מתועדת עבודת הליווי.

דוגמאות לשלל הפעילויות המקיפות את המשפחה בתוכנית



מתוך מצגת להצגת התוכנית

תהליך כניסה ליישוב

פתיחת תוכנית משמעותית כעצמאות ביישוב חדש דורשת הכנת תשתית רעיונית וארגונית. בכל יישוב מקבל תהליך הכניסה צביון המותאם לקהילה - לתושביה ולשירותים הקיימים בה, אך עם זאת, ניתן להצביע על אחדות כוללת בשלבים מרכזיים.

התרשים המוצג להלן משרטט את שלבי ההתקשרות הראשוניים ואת ההכנות הארגוניות להפעלת התוכנית.

התרשים מחדד את חשיבותו שיתופי הפעולה המקומיים עם הרשות המקומית על אגפיה השונים, ועם המחלקה לשירותים חברתיים בפרט. שיתופי פעולה אלו הכרחיים להפעלת התוכנית. כמו כן, מוצג תפקידו המרכזי של מנהל התוכנית בגיוס השותפים, במיפוי הקהילה ובאיתור העובדים והמשפחות.



תהליך הליווי של משפחה

עננית סיביהו, רכזת משפחה, ראשון לציון

לפניכם מודל עבודה עם משפחה. זהו הבסיס לכל תהליך ליווי, מראשיתו עד סופו. הרכזים ביישובים השונים מעניקים לתהליך אופי וקצב שונים, וזאת בהתאם להחלטות היישוביות בנושא, לניסיונו ולכישוריו של הרכז המלווה, לצורכי המשפחה ולכוחותיה. **הערות כלליות:** המודל הנו כללי. קיים שוני בין היישובים השונים בדרך העבודה. בפגישות עם המשפחה – לעתים נפגשים רק עם אחד מבני הזוג ולעתים עם שניהם, ואף עם כל המשפחה ביחד. בכל מקרה, שני ההורים מעורבים בתוכנית.

איתור משפחות מתאימות לפרויקט עצמאות

עיתוי: בעת כניסת הפרויקט ליישוב ובמהלך שנות פעילותו כאשר יש תחלופה של משפחות. יש יישובים שבהם לאחר שלוש-ארבע שנים מתחילים ללוות מחזור חדש של משפחות.

מבצע: רכז תחום משפחה ו/או רכזי משפחות, בפיקוח המנהל היישובי או בהשתתפות ישירה שלו.

איך?

בשלב הראשון:

איסוף מידע מהמחלקה לשירותים חברתיים, ובהמשך – מארגונים נוספים בקהילה, כמו מרכז קהילתי, בתי ספר ועוד.

צוות התוכנית והגורם המפנה בוחנים את התאמת המשפחה לקריטריונים של תוכנית עצמאות מוטיבציה גבוהה של המשפחה להשתתף בפעילויות שהתוכנית מציעה, גיל ההורים, מספר הילדים, מצב תעסוקתי, מצב בריאות, יכולת תקשורת בשפה העברית.

בשלב השני:

"חבר מביא חבר": בדרך כלל משפחות שמסיימות את התוכנית או משפחות שפעילות בה ממליצות על הצטרפות לתוכנית.

רשימת משפחות מועמדות לתוכנית

עריכת כנס למשפחות, שבו מציגים את התוכנית. מפגשים אישיים בבית המשפחה או במשרד.

תדריך לתוכנית עצמאות

המשפחות מוזמנות לכנס על ידי הגורם המפנה: הגורם המפנה יוצר קשר עם המשפחה ומבקש רשות לתת את מספר הטלפון שלה לעצמאות. בכנס משתתף כל הצוות, ובנוסף יכולים להגיע אליו נציגי הרשות ו/או הרווחה, מנהל אזורי ושותפים אחרים. בכנס מסביבים למשפחות את עיקרי תוכנית עצמאות ומקדישים זמן לשאלות.



מיון וקבלה ראיון קבלה

- הרכב: אפשרות להרכבים שונים שיכולים לכלול את מנהל התוכנית, אחד מרכזי המשפחות או שניהם, שותפי תפקיד נוספים כמו בעלי תפקידים מהרווחה, רכז תעסוקה.
- תוכן: הסבר מפורט של מהות הפרויקט, תוך הדגמה של תחומים שבהם המשפחה יכולה להתקדם ודרישה למחויבות לשיתוף פעולה. בהסבר מושם דגש על עבודת הרכז וביקורי הבית/הפגישות וכן על חשיבות ההשתתפות בסדנאות ובתוכניות
- המשפחות שואלות שאלות, מבקשות פרטים ומביעות דעתן.



קליטה החלטת הצוות והמשפחה

- המשפחה מקבלת כמה ימים לחשוב על ההסברים שקיבלה. לאחר מכן:
- יוצרים קשר עם המשפחה תוך כשלושה ימים עד שבוע.
 - אם המשפחה לא מעוניינת, נפרדים לשלום. אם הדבר נראה נכון ומתאים – ניתן להפנות לגורמים מקצועיים אחרים המתאימים לה.
 - במקביל, צוות עצמאות מחליט אם לקבל את המשפחה, וממנים לה רכז משפחה.
 - הרכז מגיע לבית המשפחה ומסביר שוב את מהות הפרויקט. הוא עורך תיאום ציפיות ומוודא כי הכול מובן ומוסכם.
 - הרכז ממלא את הפרטים האישים של המשפחה.
 - אם הכול ברור ומוסכם, ניתן להתחיל רשמית בתהליך עם המשפחה.



שנה ראשונה

בשנה הראשונה מוקדש זמן לתהליך היכרות מעמיק, בניית אמון בין המשפחה לרכז, הכרת נקודות החוזק של המשפחה וצרכיה ובניית תוכנית עבודה אישית לכל משפחה.

במקביל לעבודת הרכז, המשפחות מקבלות סיוע לדוגמה: מעונות: אם יש ילדים הזקוקים למעון וזכאים לסיוע, הרכז רושם את הפרטים כבר בפגישה הראשונה ומפנה להמשך טיפול בנושא (מתקיים במודל של ראשון לציון).

תגבור לימודי ילדים בגילים המתאימים מופנים מיידית למרכז הלמידה של התוכנית. כך גם בנוגע לתוכניות כמו "אתגר", "מהבית לבית הספר" וכדומה. סדנאות להורים: איתור נושאים הרלוונטיים להורים. לרוב, אם פועלת סדנה שלא התקיימו בה יותר משני מפגשים, הרכז מצרף את המשפחה לסדנה. אם התקיימו כבר שלושה מפגשים או יותר, הוא יפנה את המשפחה לסדנה הבאה. הרכז עובד עם המשפחה על כל תחום שהיא רוצה להתקדם בו, כגון: תקשורת בין הורים לילדים, תעסוקה, נושאים העולים בסדנאות, תקשורת זוגית ועוד.

- הרכז נמצא בקשר תמידי עם המשפחה דרך ביקורי בית ו/או פגישות במשרד ושיחות טלפוניות.
 - נערך "חזרה" בין המשפחה לרכז בנוגע למחויבות ההדדית של הצדדים לתהליך. יש יישובים שבהם המשפחה נדרשת לשלם תשלום חודשי סמלי עבור ההשתתפות. באחרים יש השתתפות סמלית בעלות סדנאות, תגבור לימודי וכדומה.
 - בחצי השנה הראשונה מתקיימים ביקורי בית בערך פעם בשבועיים, ולאחר מכן - לפי הצורך של המשפחה. הפגישות עם משפחות מסוימות נערכות בעיקר במשרד.
 - מתקיים קשר טלפוני רציף עם המשפחה לאורך כל התוכנית. השיחות כוללות: מעקב אחר נושאים שעלו בביקורי הבית, חיזוק הקשר והאמון, תזכורת בנוגע לסדנאות, עדכונים על אירועים בתוכנית, בדיקה אם ילד לא הגיע למרכז הלמידה, התעדכנות בנושא מעונות, שיחה על מידע המגיע מבית הספר או ממרכז הלמידה ומגורמים נוספים.
- בסיום השנה נערך תהליך הערכה ותכנון ההמשך.



שנה שנייה ושלישית

- כמות המפגשים עם המשפחה וביקורי הבית אצלה מתמעטת עם השנים ומותאמת להתקדמות ולתכנים שבהם עוסקים באותו שלב.
- במהלך תקופה זו יש עלייה בכמות הפניות היזומות מצד המשפחה לסיוע מהרכז, מתוך למידה של המשפחה לזהות צורך בעזרה ומתוך התפתחות של נכונות לקבלה. עם הזמן אפשר לראות עלייה בכמות ההתמודדויות העצמאיות המוצלחות של משפחות.
 - בשלב זה לרוב שני ההורים או עובדים או משתתפים בהכשרות תעסוקתיות למיניהן.
 - בסיום כל שנה נערך תהליך הערכה ותכנון המשך.
- סוף שנה שלישית**
- ביקורי הבית מופסקים בתום שלוש שנים.
 - משפחות שעדיין זקוקות לביקורי בית/פגישות יוכלו לבקשם לפי הצורך.
 - בשנה השלישית והרביעית המשפחות ממשיכות להשתתף בסדנאות רלוונטיות ולקבל סיוע בתחומים מסוימים.

שנה רביעית

בשנה רביעית אין ביקורי בית יזומים מצד הרכז, למעט במקרים יוצאי דופן, אולם המשפחה יכולה לפנות בעצמה לרכז אם יש לה צורך בכך. שנה הראשונה מוקדש זמן לתהליך היכרות מעמיק, בניית אמון בין



סיום ופרידה

- הכנה לסיום: בשנה האחרונה מסביר הרכז לבני משפחה שנשארה להם רק שנה ושכדאי להם להיעזר בתוכנית אם הם עדיין מעוניינים לעבוד על תחום מסוים, למשל: השתתפות בסדנאות מסוימות, הכשרה מקצועית, סיוע פרטני מהרכזים. הוא חוזר על מסר זה במהלך פגישות מספר.
- סיכום: במהלך הפגישות האחרונות מסכם הרכז עם המשפחה את התהליך שעברו בשנים אלה.
- פגישת הערכה: נערכת פגישה עם יושבי הראש של הוועדות (משפחה, תעסוקה, חינוך, היגוי ונציגי הג'וינט), והרכז מתאר את התהליך שעברה המשפחה במהלך ארבע השנים. המשתתפים מביעים את דעתם.
- פרידה: בשבועות האחרונים מתקיים תהליך פרידה. במפגש האחרון נערך ביקור בית לפרידה אישית. המשפחה גם מוזמנת למסיבה לכל המשפחות הנמצאות באותו שלב. במסיבה נפרד הרכז מהמשפחות באופן רשמי, והן מקבלות תעודת בוגרי תוכנית עצמאות.

"טיפים" לתחילת הקשר עם משפחה

- * תיאום פגישה של רכז המשפחה עם שני ההורים ועם מנהל התוכנית. בשיחה ניתן לומר מי הגורם שהמליץ על המשפחה לתוכנית.
- * הצגת הג'וינט כארגון משמעותי בקליטת עולים. ניתן לספר שהתוכנית פועלת בהצלחה בערים ובשכונות נוספות.
- * לימוד על המשפחה לשם בדיקת התאמתה לתוכנית דרך שאלות כלליות על מצבה ועל תפקודה.
- * כדאי להימנע מלהעמיס פרטים על התנהלות התוכנית ולהתמקד רק במספר נקודות קטן.
- * חיזוק המשפחה על התקדמותה עד כה.
- * הצגה קצרה של המבנה הארגוני של התוכנית, לרבות אמירה שרוב הצוות מורכב מעולים ותיקים יוצאי אותן ארצות מוצא, אשר עברו את כל תהליך הקליטה כמו המשפחה.
- * הסבר שהתוכנית פועלת בשיתוף פעולה עם שירותים קיימים ביישוב ואינה מחליפה אותם.
- * כדאי לציין כי הארגון והתוכנית בחרו את המשפחה מתוך מספר רב של משפחות מועמדות להשתתפות בתוכנית.
- * מומלץ לציין כי התוכנית דורשת השקעה מצד בני המשפחה.
- * כדאי להדגיש את תפקיד הרכז/ת בתוכנית, להתעקש שהרכז יגיע לביקורי בית פעם בשבועיים ולהסביר כי הדבר הוא לב התוכנית ודרישה שלא ניתן להתפשר עליה.
- * כדי לעזור לאנשים להבין את תפקיד הרכזים ולקבל את התוכנית, אפשר להציג בפניהם דוגמאות למצבים שבהם הם נתקלים באופן קבוע בחיי היומיום ויש בהם קושי: תרגום מסמכים, ליווי למוסדות, ליווי לוועדות השמה, יחסים עם המעביד וכו'.
- * הדגשת הייחוד של התוכנית מבחינת היחס האישי והממושך שהיא מעניקה לכל בני המשפחה.
- * מומלץ לא להבטיח שום דבר, רק להסביר שנשתדל.
- * רצוי לא לרשום.
- * כדאי לציין כי בפגישה הבאה יתקיים ריאיון עומק אשר יעזור לרכז/ת להכירם טוב יותר.

תפקיד הליווי

"מי לא היה פעם באירוע ולא הכיר שם אף אחד? אתה לבד ועצמאי, אבל לא נעים לך. זה המצב של המשפחות - יש לך הידע והיכולת, ואני איתך, מלווה, נותן תמיכה ברמה האינפורמטיבית. תהיה איתנו!"

(מנהל, סדנה בנושא יחסי צוות ומשפחה)

נראה כי בתוכנית עצמאות התהווה תחום עיסוק שמהותו ליווי, אשר תורתו המקצועית צומחת מתוך השטח. תחום עיסוק זה הוא תמהיל של מספר תפקידים המותאמים להקשר הייחודי שבו מופעלת התוכנית. מעשית, הוא כולל פעולות ותפקידים כמו: גישור בין-תרבותי, אימון, הדרכה, ייעוץ, טיפול, ניהול התערבות, סנגור, ארגון, וגם תפקידים חברתיים כמו: אח, חבר או בן קהילה ותיק המהווה דוגמה אישית.

רכז המשפחה מלווה את המשפחה לאורך זמן ממושך מעת כניסתה לתוכנית ועד שהיא מסיימת את השתתפותה בה, ומסייע לה לחולל שינוי בחייה בתחומים שונים אשר יביאו להגברת עצמאותה. בהתאם למאפיינים המיוחדים לכל משפחה ולכוחותיה נבנית תוכנית ייחודית המיועדת לענות על צרכיה. בנוגע לבעיות מסוימות מופנית המשפחה, בהסכמתה, לטיפול גורם מקצועי.

במהלך שנות הליווי יוצר הרכז קשר עם בני המשפחה, רוכש את אמונם, לומד את מצבם, ועמם מתכנן תוכנית שתקדם אותם לעצמאות רבה יותר. לאורך תקופה זו מדריך הרכז את ההורים כיצד לבצע את השינוי. הוא מתווך ומייעץ, מקדם ומסנגר, מקשר לתוכניות נלוות, מעודד ומהווה דוגמה אישית. תפקיד הליווי כולל גם יכולת לעבוד עם התנגדויות (כמו חוסר שיתוף פעולה בהתקדמות לקראת מטרות), עם חסמים ועם קשיים של המשפחות.

עבודה זו מאופיינת בהנעת המשפחה לעשייה ולפתרון בעיות באופן עצמאי, ולא בפתרון הבעיות במקומה. רכזי המשפחה מתרכזים בעיקר בתחום המשפחה והחינוך ונמצאים בקשר הדוק עם רכז התעסוקה המלווה את ההתקדמות התעסוקתית של ההורים ועם רכז החינוך (אם יש בצוות). בהיבט התעסוקתי, על פי רוב בשלב הראשון של הקשר רכז המשפחה הוא האמון על הבחינה הראשונית של רמת המוטיבציה, תחומי העניין התעסוקתיים של ההורים וההיסטוריה התעסוקתית שלהם, ובהתאם לכך הוא מפנה אותם לרכז התעסוקה.

מורכבות עבודתו של הרכז, לאור העובדה שתחום עיסוק זה צמח מתוך השטח, ללא הכשרה מקדימה וללא עיגון תיאורטי, מעשי ומחקרי, מאפשרת טווח פרשנויות רחב של הדרכים לביצוע העבודה. עם זאת, כל עובדי התוכנית משתתפים בתוכנית הכשרה שנתית העונה לדרישות תפקידם ומקיפה מכלול נושאים הקשורים להתערבות אישית וחברתית (כמו אימון, עבודה משפחתית, עבודה זוגית). אף שרוב עובדי עצמאות הנם בעלי השכלה אקדמית, ייתכן שדווקא היותם לא-מקצועיים באופן פורמלי בתחומי הטיפול מקנה להם סוג של יתרון. בקרב חלק ממשפחות העולים נתפסים העובדים המקצועיים, ובפרט העובדים הסוציאליים, כמייצגי הממסד, בעלי סמכויות נרחבות מדי (כמו היכולת להוציא ילדים מחיק משפחתם או להמליץ על הפסקת קצבאות). המקצועיות הפורמלית מוכתבת על פי רוב על ידי גישות מערביות הנסמכות על יכולת הכללה ועל אוניברסליות ודוחקות גישות אחרות שאותן קשה להסביר, למדוד ולשחזר באמות

מידה מערביות. תוכנית עצמאות מאפשרת הסתמכות גם על ידע אותנטי, ובכך היא ממצבת את עובדיה קרוב לקהילה, בעמדה פחות סמכותית ובגישה פתוחה ויצירתית. פרופיל תעסוקתי זה מדגיש את מהות תפקידי הליווי, התיווך, התיאום והגישור הבין-תרבותי.

"צריך לזכור מי מנהל את הבית, כי מי שמנהל את הבית זה האבא או האמא או שניהם... האבות והאימהות צריכים להיות קדימה... ואנחנו באים לתת עצה איך לנהל את המשפחה טוב יותר."
(מנהל יישובי, סדנה בנושא יחסי משפחה וצוות)

דילמה

גבולות התפקיד: בין תלות לעצמאות

מתוך החתירה המתמדת לעצמאות של המשפחות עולה תדיר סוגיית מידת האקטיביות במעורבותו של הרכז. רכזי משפחה ושותפי התפקיד שלו לצוות נתקלים באופן אינטנסיבי בדילמה: עד מתי לעשות בשביל המשפחה, ומתי "לשחרר" ולעודד התמודדות עצמאית. דילמה זו מתעוררת במיוחד בהתמודדות עם הליכים בירוקרטיים, בתקשורת עם אנשי מקצוע חיצוניים לתוכנית או במצבים שבהם יש צורך רב בשימוש בשפה. לדוגמה: האם לדבר במקום האב בביטוח לאומי, האם לקיים שיחות טלפון במקום האם שמטפלת בחשבונות הבנק של המשפחה, האם להשפיע על היועצת בנוגע לטיפול בילד וכו'. התחושה שהתערבות של הרכז תהיה מהירה ויעילה ותחסוך מבני המשפחה התמודדות מורכבת, מביכה ומתסכלת מניעה לא פעם את הרכז לעשות עבורם את התהליך.

כמו בהורות, דילמה זו מבטאת שני צרכים סותרים המקופלים בתפקיד רכז המשפחה: הצורך לגונן ולהקל על המשפחה והצורך לחשל, לעודד התמודדות ולהציג תוצאות המעידות על מהלכים עצמאיים של המשפחה. נראה כי למרות הרצון הטוב המניע מעורבות אקטיבית זו, על הרכזים למצוא את המינון הנכון ואת העיתוי הנכון בבחירה מתי לעשות למען המשפחה, מתי לעשות וללמדם תוך כדי כך את התהליך, מתי ללוות התמודדות עצמאית ומתי לא להיות מעורבים כלל. לעתים, כחלק משלב יצירת האמון, עושים הרכזים פעולות כגון אלה, אך עם התקדמות התהליך עליהם למצוא את הדרך לשמר את אמון המשפחה ובה בעת לתת אמון בבני המשפחה ולהשרות עליהם ביטחון כי ביכולתם להתמודד עצמאית.

מסר העצמאות אינו עולה בקנה אחד עם חלק מהתוכניות שקיימות ביישוב ושלקוחות התוכנית מכירים את אופן פעולתן, ועם הגישה המעשית של חלק מנותני השירותים. כלומר, שלל התוכניות המוצעות, הן מטעם עצמאות והן מטעם ארגונים אחרים בקהילה, מעכבות לא פעם את הדרך לעצמאות. היצע רב זה מותיר את המשפחות בעמדה של לקוחות קבועים ועלול ליצור עומס, בלבול ותחושה מתמדת של חוסר אונים. כך מתקבע דפוס תלותי מתוך האמונה בצורך בחניכה ובהגנה, במקום דפוס של התמודדות עצמאית של בני המשפחה עם מצבם.

רכז המשפחה

מטרה: ניהול הליווי לקידום משפחה לעצמאות במגוון תחומי חיים.

תפקידי הרכז¹⁷

מפגשים עם המשפחה, בביתה או במשרד, בתדירות אשר מותאמת לצורכי המשפחה.

הרכז מאתר עם ההורים והילדים את מכלול צורכיהם ונקודות החוזק שלהם, ובהתאם לכך בונה עמם תוכנית, תוך מיקוד בעצמאות המשפחה ובתפקודה. ההתקדמות בהתאם לתוכנית העבודה היא התנאי להישארות המשפחה בעצמאות. דוגמאות לנושאים שבהם עוסקים הרכזים עם משפחות: עצמאות כלכלית, תפקוד הורי, היכרות עם שירותים והנגשתם, מיצוי זכויות, תפקידים במשפחה, התארגנות המשפחה, תכנון תקציב, יחסי גומלין עם הסביבה.

ריכוז אחד התחומים בתוכנית: ביישובים מסוימים אמונים הרכזים גם על ריכוז ועדה או נושא מסוים (משפחה, חינוך, קהילה).

היקף: בכל יישוב פועלים שני רכזים המועסקים במשרה מלאה.

כל רכז אחראי על העבודה עם עשרים וחמש משפחות (סך הכול חמישים משפחות בתוכנית בכל יישוב).

יעדים בליווי משפחה

- יצירת קשר של אמון עם המשפחה והנעה לשינוי.
- אבחון הצרכים של המשפחה כולה ושל כל אחד מחבריה, ונקודות החוזק שלהם.
- בניית תוכנית משפחתית ואישית עם טווח זמן מוגדר למימושה.
- עמידה במשימות תוכנית הליווי המשפחתית.
- חיזוק המשפחה כמערכת מתפקדת.
- תיווך לשירותים משלימים.
- שמירת קשר רציף עם המשפחה ועם שותפי תפקיד המלווים אותה.
- שילוב של בני המשפחה בתוכניות ובסדנאות בהתאם לצורכיהם ולמענים הקיימים בתוכנית.

17. להרחבה על תפקיד רכז המשפחה ראו גם בשער השני את העבודות: קשרים של רכז משפחה והתמודדות עם הבירוקרטיה בעבודת רכז המשפחה.

דילמה

הבניית הפגישות

המפגש עם המשפחה יכול להיות בעל אופי מובנה הכולל הצבת מטרות מראש ותכנון תוכנית פעולה, או לחילופין – מפגש פתוח שבו מגיב הרכז לתכנים שמביאה המשפחה. רכזי משפחה רבים בוחרים בדפוס התכנון. הם מתכננים מראש נושאים לשיחה, ולעתים בונים מראש התערבות הנסמכת על גישות ועל כלים מקצועיים כמו משחקי תפקידים וסימולציות, עבודה עם חפצים ועם תמונות וטכניקת שאילת שאלות. אחרים מעדיפים גישה מובנית פחות, שבה המפגש עם המשפחה מתמלא בתוכן באופן פתוח בהתאם לתכנים שמעלים בני המשפחה בלבד, והרכז מצדו נדרש לייצר מפגש מקדם בעזרת דפוס תגובתי. טכניקת העבודה השכיחה הנה שיחה רגישת-תרבות. בכל מקרה, בשימוש בכל אחד מהדפוסים על הרכז להיעזר במגוון מיומנויות מקצועיות, להציע רעיונות להתמודדות ולהפעיל שיקול דעת מקצועי המבטא חתירה להתמודדות עצמאית ופרודוקטיבית של המשפחה עם הסוגיה הנידונה.

”מפתחות” בעבודת רכז המשפחה

רכזים שונים מצביעים על ”מפתחות” שונים להשגת התקדמות עם המשפחות:

כללי

- מודעות עצמית: ”שמתי לב שאם אני מכירה את עצמי טוב, זו הזדמנות לחשוב יותר על דברים. אם אני מכירה את עצמי טוב יותר, את האני האוטנטי, אני יכולה לסייע לאחרים יותר.”
- זמינות רבה ופניות להקשבה ולהתייעצות – להורים ולילדים.
- הקדשת זמן לביסוס אמון הדדי: ”ברגע שעזרנו למשפחה בדבר מה שחשוב לה – נוצר הבסיס לאמון.”
- תהליך: מודעות לכך שהשינוי קורה באופן הדרגתי.
- הבעת אמפתיה, עידוד, גיבוי ותמיכה.
- עבודה בגובה העיניים, שיתוף לאורך כל הדרך.
- גישה קונקרטית ומציאותית לפתרון בעיות.
- יצירת תנאים לדיאלוג במשפחה וערוצים פתוחים לתקשורת.
- ראיית החיובי בבני המשפחה, גם באלה שקשה לעבוד עמם.

שיטות

- קשר פרטני: הרכז יוצר קשר עם כל בני המשפחה, כולל הילדים, ומהווה עבורם כתובת.
- שיחות עקביות ורציפות: הקשר הוא שבועי דרך פגישה ישירה, שיחה טלפונית או מפגש בפעילות אחרת (סדנה, טיול, מרכז למידה), וכך הרכז יכול לזהות תהליכי שינוי במשפחה.
- התעניינות ומעקב: הרכז מתעניין בשלומם של בני המשפחה ושואל על הפעילויות שהשתתפו בהן.
- למידה בקבוצה: הסדנאות הן מקום מפגש חשוב להתמודדות עם המעבר התרבותי. על פי רוב מלווה אחד הרכזים את הסדנאות, וכך מעמיק את הקשר עם המשפחות ושומר על רצף של קשר.
- קשר לא פורמלי: טיולים ופעילויות אחרות מהווים הזדמנות ליצירת קשר אנושי ופתוח המאפשר קרבה.
- שיקוף כוחות המשפחה.
- שאילת שאלות, לרבות שאלות מעמיקות.
- חשיפת התחומים שנדרש בהם שינוי ומשמעות השינוי.
- הערכה מראש מה יביא עמו השינוי מבחינת כל אחד מחברי המערכת המשפחתית, והימנעות משינויים מאיימים.
- פתיחת פתח להבעת קשיים, כעסים ותסכולים.
- הגדרה מפורטת של משימות עם לוח זמנים.
- קביעת דרכים לבקרה ולאכיפת חוקים בבית וכלים להתמודדות עם סירוב.
- למידה מתוך הצלחות קודמות.
- התמקדות בשינוי שאפשר להצליח לבצע, יותר מאשר בשינוי חשוב.
- סולם ערכים: ההורים מבררים לעצמם (ובהמשך עם ילדיהם) מהם הערכים החשובים להם, ולאורם מנהלים את חייהם.
- יצירת חוויות של הצלחה וחוסן בקרב בני המשפחה.
- שימוש בשיחה במושגים מוכרים ומובנים (שפה, פתגמים, סיפורים, סמלים, מחוות וקודים, התמודדות רגישה עם נושאים).
- שיתוף בניסיון אישי, דוגמה אישית.
- מתן כלים לניהול המשפחה, כמו: תכנון סדר יום, חלוקת תפקידים, תיאום ציפיות, טקסים קבועים (ארוחת ערב משותפת, תוכנית טלוויזיה שכולם רואים ביחד, יציאה משותפת לטיול/לגן שעשועים, סיפור לפני השינה וכו').

הוסיפו מפתחות נוספים:

- _____
- _____
- _____
- _____

דוגמה להתערבות של רכזת משפחה עם ילד במשפחה:

רקע: ילד בן אחת-עשרה אינו מקשיב לאמו: הוא אינו רוצה להכין שיעורים, לפעמים נעלם כאשר הוא יורד למטה לשחק ונמנע מלהגיע לשיעורי תגבור. האם מצדה משדרת דאגה רבה ומפעילה על בנה לחצים.

לפני התערבות רכזת המשפחה	אחרי התערבות רכזת המשפחה
הילד אינו מכין שיעורי בית	הילד מגיע לשיעורי תגבור בתוכנית עצמאות ומכין שיעורי בית
הילד לא מקשיב לאמו	הילד נוטה להקשיב לאמו
האמא צריכה להכריח את הילד לעשות את המטלות השונות	האמא אינה צריכה להכריח את הילד לבצע מטלות
לילד אין כמעט זמן חופשי לפעילויות פנאי	לילד יש זמן חופשי למשחק, לפי בחירתו

עקרונות פעולה בעבודת רכזת המשפחה:

1. הובלת יחסי שותפות בין הרכזת, האם והילד, מתוך תשומת לב לא לפגוע בסמכות ההורית של האם.
2. התייחסות לצרכים של הילד, תוך מתן כבוד לרצונות שלו.
3. דיבור ישיר ושוויוני עם הילד ועם האם.
4. הגדרה מדויקת של כל מרכיבי הפעילויות של הילד, כולל הגדרה מדויקת של "זמן חופשי".
5. מתן אחריות לילד לניהול לוח הזמנים שלו באופן עצמאי, ותיאום שינויים בלוח הזמנים בשיתוף עם הילד.

דוגמאות לביצוע עקרונות הפעולה:

- רכזת המשפחה דיברה ישירות עם הילד וביררה עמו פרטים שונים. דוגמאות: "יש דברים שאולי קשה לך ועדיין לא אמרת, בוא נראה מה הם הדברים האלה," "אמא קצת מספרת לי מה אתה עושה, אבל אני אשמח לדעת יותר" וכדומה.
- בנוגע לכל פעילות שהילד תיאר - רכזת המשפחה שאלה אם הוא אוהב את הפעילות או לא.
- רכזת המשפחה ציינה בפני האם כי לילד יש מערכת פעילויות שבועית עמוסה מאוד וכי אין לו כמעט זמן חופשי.
- רכזת המשפחה, הילד והאם בנו יחדיו מערכת שעות שמקובלת על כולם. בתוך מערכת השעות נקבע גם זמן פרטי לילד, זמן שבו מוגדר ומוסכם שמותר לו לשחק במשחק מחשב, ללכת לחברים, לשחק מחוץ לבית וכדומה, לפי החלטתו.
- האם אינה מתערבת בזמן הפרטי, אך על הילד לעדכן אותה לגבי הפעילות שבה בחר, במיוחד אם בחר לצאת מהבית.

תדריך לתוכנית עצמאות

"הייתי הולך איתם לביטוח לאומי לשבת כמה שעות, ולקופת חולים. עם הזמן ראיתי שהדבר הזה הופך אנשים לתלתיים ולא עצמאיים. אני למדתי וראיתי, ואז עם הניסיון, למדתי לתת הנחיה בלבד. מקסימום פעם אחת ללוות עד המקום, ופעם שנייה לא."
(רכז משפחה, סדנה בנושא יחסי משפחה וצוות)

מסרים של רכזי המשפחה להורים - דוגמאות מתוך סדנה בנושא

- בכוחכם להשתלב כאן.
- אתם חזקים - בארץ המוצא תפקדתם היטב וכאן אתם מצליחים להתמודד עם מורכבות ההגירה.
- ראו את הדברים החיוביים שקרו לכם עד עכשיו.
- אני נמצא כאן כדי להושיט יד.
- המשפחה חשובה מאוד. הקשר ביניכם חשוב מאוד.
- ניתן ליצור שינוי בלי לוותר על המשפחה ועל המסורת.
- אני יודע שאתם עובדים קשה מאוד ושיש לכם הרבה התמודדויות.
- אני אחשוב איתכם איך ליצור ארגון מחדש.
- לכל בעיה יש פתרונות מספר.
- הילדים זקוקים לכם. הם מצפים מכם שתובילו אותם.
- הקושי הוא זמני.
- חשוב שתדאגו לעצמכם ושתחששו טוב עם עצמכם, וזה עם זה.
- חשוב לאזן בין המשפחה לבין העבודה.
- אתם יודעים הכי טוב מה מתאים לכם.
- שמרו על השפה, על התרבות והמורשת.
- היו פתוחים לקבל דברים חדשים מהסביבה.
- אתם משפחה עצמאית ובעלת יכולת בחירה. יש דרכים להגיע ליותר שליטה שלכם בחייכם.
- חשוב לדבר זה עם זה על מה שקורה.
- הגבולות בבית צריכים להיות ברורים, וגם הציפיות זה מזה.

דילמה

התערבויות בגוון טיפולי:

הליווי האינטנסיבי וההיכרות המעמיקה של הרכז עם המשפחה, יחד עם הניסיון שצבר מליווי משפחות רבות ומתפקידים קודמים שעשה בחייו, יוצרים לא פעם התערבות בעלת אופי טיפולי. רכזי המשפחות מודעים לכך כי אינם מוסמכים לבצע התערבויות טיפוליות, שכן הם לא הוכשרו לכך ואינם מיועדים לעשות זאת מבחינת מטרות התוכנית. עם זאת, בידיהם ידע תרבותי עשיר המאפשר להם תקשורת ופעילות רבת-השפעה על המשפחות. לא פעם פעילות זו הנה בעלת גוון טיפולי בהיותה תהליכית, פנימית-נפשית ודורשת התמודדות מורכבת עם משמעות השינוי, כאשר הרכז מהווה דמות מאפשרת, תומכת, מייעצת ומכילה. משום כך, גם אם לא תוכנן שהתהליך יהיה טיפולי והוא אינו מוגדר כטיפול, הוא מקבל צביון כזה. כאן מתעמעמים הגבולות בין ייעוץ, ליווי ותמיכה ומייצרים מערכת יחסים מורכבת ומשמעותית.

העמימות בתפקיד הרכז והיעדר ההכרה במיומנותיו וביכולותיו מעצימים לעתים את המתחים המקצועיים עם אנשי מקצוע אחרים בקהילה כמו עובדים סוציאליים מהמחלקות לשירותים חברתיים או ממרכזי טיפול אחרים בקהילה. יש חשיבות רבה להבנה של הרכזים מתי מתאים שיפנו בני משפחה לגורמים מיומנים בטיפול ומתי נכון שיקבלו רק על עצמם את הליווי. בתוך התוכנית מתנהל שיח פנימי באשר לתחומי ההתערבות ולעומק ההתערבות בתחומים השונים, למשל - המנדט לטפל ביחסים זוגיים, בתהליכים הוריים, במצבי משבר, וככלל - בהתמודדות עם השינוי המהותי שחווים בני המשפחה.

"אני מתייחס לזה שהמשפחות שלנו הן לא משפחות טיפוליות, אלא שאני יודע מספיק על למה הם מתנהגים בדרך שהם מתנהגים כלפי הילדים שלהם. אני מבין מספיק כדי לבוא לדבר עם המשפחות על איך ההורים צריכים לדבר עם הילדים בהתאם למקום שבו הם נמצאים. עליי להמשיך ולתמוך במקום שבו הם נמצאים כי גם אני הייתי שם, ומצד שני להראות להם שלא להתנהג לילדים כמו שהם גדלו, כי הם במקום אחר."

(מתוך סדנה בנושא תפקידים בתוכנית)

ביקור הבית

ביקור הבית מתקיים בתוכנית עצמאות בדרך כלל פעם בשבועיים בשנה הראשונה, ולאחר מכן - בהתאם לצורכי המשפחה. משך הביקור הנו לרוב כארבעים וחמש דקות עד שעה. בנוסף, בגין נסיבות וצרכים שונים מתקיים הקשר גם בדרכים אחרות, כגון שיחה טלפונית, פגישה במשרד, השתתפות בסדנה או ליווי לשירות אחר. יש משפחות שאינן מתנהלות הקשר באופן קבוע דרך פגישות במשרד, וביקורי הבית מועטים ביותר.¹⁸

מהו ביקור בית?

ביקור בית הוא אמצעי לקשר, לאבחון ולהתערבות בתוכנית עצמאות. בביקור הבית מגיע רכז המשפחה אל בית המשפחה לאחר תיאום ותזכורת, כאשר בני המשפחה מצפים לבואו וערוכים לכך. במהלך הביקור נוהג רכז המשפחה הן כאורח המשפחה והן כאיש מקצוע מתוקף הסמכות שמקנה לו חוזה העבודה עם המשפחה. על הרכז לנווט ולשלב באופן עדין ומושכל בין התפקידים הללו, כאשר ראשית כול עליו לזכור כי הוא נמצא בתוך נחלתה הפרטית של המשפחה. בעת הביקור יכול הרכז לפגוש בו-זמנית את כל בני המשפחה ולראות אותם בסביבתם הטבעית (אם כי לביקור עדיין יש מגבלות בשל העובדה שהם המארחים אותו). בביקורו הוא צופה באורח החיים של המשפחה, התנהגות בני המשפחה, יחסיהם זה עם זה, ארגון הבית והתחזוקה שלו, סביבת המגורים, המכשור והציוד בבית (מכשירים חשמליים, צעצועים, עזרי לימוד) ועוד.

מדוע ביקור בית?

מלבד התצפית שמאפשר הביקור, עצם הרעיון של ניהול מרבית הקשר דרך ביקורי בית מעביר מסר בנוגע לייחודיות כוונותיה של התוכנית: לא רק שלא נדרש מכל בני המשפחה, או מההורים בלבד, להיערך ולהגיע למשרד (דבר שכרוך לעתים בעלות נסיעה, במפגש במשרד פורמלי וציבורי, בחשיפה), אלא שהרכז מכיר בחשיבות נחלתם הפרטית, בהיותם בעלי בית ובעצמאותם, והוא מכבד זאת. מתוך הכרה זו עושה הרכז בעצמו את המאמץ להגיע אליהם.

ביקור הבית מאפשר למשפחה להראות את כוחותיה ואת עצמאותה, שכן ההורים הם בעלי הבית והמארחים המכתיבים את מהלך הביקור, את משך הביקור ואת אופיו.

בביקור הבית מתרחשים התהליכים המשמעותיים העיקריים המניעים לשינוי ולהשגת המטרות שהמשפחות הציבו לעצמן. עם זאת, ניתן להחליט כי לא כל הפגישות יתקיימו בבית, אלא במשרד או בכל מקום שנוח ומתאים לכל הצדדים.

18. להרחבה בנושא ביקור הבית ראו בשער השני את העבודות: ביקור הבית, הצעה לעריכת ביקור בית ו"טיפים" לתיאום ביקור הבית ולביצועו.

מומלץ לקרוא: הראל, ע. (2009). הצצה לביקור הבית, קווים מנחים, ממצאי סקר וסקירת ספרות. בית הספר המרכזי להכשרת עובדים לשירותי הרווחה; משרד הרווחה והשירותים החברתיים

מה מתרחש בביקור הבית?

ככלל, תוכניות שונות ועובדים מקצועיים שונים (עובדים סוציאליים, אחיות, מורים) מנהלים את ביקורי הבית באופנים שונים, בהתאם לאופי עבודתם ולמטרתם.

בתוכנית עצמאות פותחו דגמים שונים להתנהלות הביקור, בהתאם לרגישות התרבותית, למטרות הביקור, לשלב שבו נמצאת המשפחה בתוכנית, לעומק הקשר עם בני המשפחה ולאופן העבודה הייחודי של הרכז.

בשנה הראשונה, כאמור, תדירות ביקורי הבית היא כפעם בשבועיים. לאחר מכן תיקבע תדירות הפגישות בתיאום עם המשפחה, כאשר בכל מקרה נשמר קשר שבועי עם המשפחה (שיחה טלפונית, מפגש בסדנה וכו').

דילמה

ביקורי בית או מפגשים במשרד

ביקורי הבית הם אמצעי ליווי משמעותי בתוכנית בכל היישובים. עם זאת, יש רכזים המתלבטים באשר למינון המתאים של ביקורים אלה ונוטים לצמצמם ככל האפשר. לעומת זאת, יש הגורסים כי ביקור הבית הנו אמצעי יעיל לבניית קשר ולתחזוק ומעדיפים לנהל בדרך זו חלק ניכר מתהליך הליווי. היתרונות והחסרונות המרכזיים מפורטים בטבלה המצורפת. נראה גם כי לא כל המשתתפים בתוכנית מרגישים בנוח עם גישה זו, ויש כאלו מביניהם המעדיפים לצמצם מינון ביקורים אלה.

כיום משלבים רכזים שונים ביקורי בית עם פגישות במשרד במינונים שונים, כאשר נראה כי קיימת הסכמה כוללת כי לאחר שלב ההיכרות, שאורך חודשים מספר, יש לצמצם את תכיפות ביקורי הבית ולהעלות את מינון המפגשים במשרד. עם זאת, יש משפחות שדווקא בהתחלה אינן מעוניינות בביקורי בית, והרכזים מכבדים זאת.

ביקורי בית – יתרונות וחסרונות

מפגש במשרד	ביקור בית	
לרכז יש יותר זמן עם ההורים. ההורים נדרשים להפגין רצינות ועקביות כדי להגיע לפגישות כמתוכנן. דרך ללמד את המשפחה צריכת שירותים וזכויות. המשרד הוא זירת העבודה של הרכז, ולכן הוא חש בו חופש פעולה רב יותר מאשר בבית המשפחה. המשרד מאפשר פרטיות. ניתן להיפגש לבד עם הגבר או עם האישה בלי ליצור חוסר נוחות. גם הילדים יכולים להגיע לשם ולקבל יעוץ והתייחסות אישית. במקומות שבהם המשרד נמצא במרכז קהילתי – המשפחה לומדת להכיר את המקום ולהגיע לשם, והיא עשויה להמשיך בכך גם לאחר סיום התוכנית.	• הביקור מאפשר למידה מעמיקה על המשפחה, ומכאן – אפשרות רבה יותר לסיוע. למשל, ניתן לחוש את האווירה בבית ולראות את אופן ההתארגנות, כגון אופן סידור פינת הלימודים. • הביקור מאפשר להכיר את כל בני המשפחה וגם לצפות בתקשורת ביניהם. • ביקור הבית מבטא כבוד למשפחה – הרכז מכבד אותה בעצם הגיעו אליה. • הביקור הנו צעד בונה אמון המתפרש כהשקעה של הרכז במשפחה. • הביקור מקל על המשפחה את ההתארגנות הכרוכה ביציאה מהבית.	יתרונות
המשפחה צריכה להתארגן לשם כך (במיוחד בעניין השגחה על הילדים כשההורים יוצאים למפגש), ולעתים ההגעה למשרד כרוכה בהוצאות כספיות. הביקור במשרד נתפס כהליך של קבלת סיוע ותלות. הביקור במשרד כרוך בחשיפה שלא כולם מעוניינים בה באופן תדיר.	• הרכז מוגבל בפעילותו ונדרש להתנהג גם כאורח. • יש רכזים שחשים שהם מכבידים על המשפחה. • לעתים מבוזבז חלק מזמן הביקור על עניינים הקשורים לילדים, לאורחים שמבקרים או לעניינים אחרים שעולים על סדר היום של המשפחה ואינם קשורים למטרות שלשמן הגיע הרכז. • המשפחה נדרשת לארח, לסדר ולארגן את הבית. • יש משפחות המקשרות ביקור בית לענייני פיקוח או רווחה. • ביקור הבית עלול לעורר ציפיות גבוהות בנוגע לסוג העזרה שתניתן.	חסרונות

תוכניות, סדנאות ושירותים

"צריך לוותר קצת על עבודה ולבוא ללמוד ... זה חשוב כמו כסף."

(משתתפת בתוכנית, סדנה עם משפחות, ארגון לומד)

תוכנית עצמאות נסמכת על השתתפות בני המשפחה בסדנאות ובתוכניות בתחומים שבהם ממוקדת התוכנית ועל קבלת שירותים הנותנים מענה לצורכיהם. ההנחה העומדת בבסיס גישה זו הנה כי התערבות מרוכזת וממוקדת תסייע להתקדמות לעצמאות אישית ומשפחתית.

על פי רוב, מיד עם כניסת המשפחות לתהליך מתבקשים ההורים להשתתף בתוכניות התשתית הראשונות, שהן בתחום הורות ומשפחה ובתחום ניהול תקציב המשפחה. מעבר לתוכניות תשתית אלה מוצעות במהלך השנים שלל תוכניות נוספות להורים ולילדים בתחומי המשפחה (הורות, זוגיות וכו'), החינוך והתעסוקה, ולעתים בתחומים נוספים כמו בריאות, מנהיגות קהילתית, ידיעת הארץ ועוד.

חלק מהתוכניות הן פרי יוזמה עצמאית של עובדי עצמאות, המקימים אותן לאור קריאת הצרכים ומתוך חיפוש מענים מתאימים. במקרים אלה מוצגים הצרכים שאותו בפני הוועדות המקומיות, ונבנים שיתופי פעולה לצורך איגום משאבים, גיוס לקוחות, חיזוק מקצועי ועוד, וכן מתבצע תיאום למניעת חפיפה. תוכניות אחרות מוצעות על ידי שירותים ארציים ומקומיים הנותנים שירות לקהילה ומהווים שירותים משלימים לפעילות עצמאות, ועמם יש לתוכנית שיתופי פעולה.

כדי לענות על הצרכים, עובדי עצמאות מקימים גם שירותים בקהילה, כגון מרכזי למידה, משחקיית השאלה ואולפן, העומדים לרשות לקוחות התוכנית, ועל פי רוב נעזרים בהם גם לקוחות נוספים.

ההשתתפות בתוכניות מיועדת הן להורים והן לילדים, ועל כן ניתן למצוא על פי רוב בכל יישוב מגוון נרחב של תוכניות הפועלות במקביל.

ההשתתפות בתוכניות משלימה את התהליך הפרטני המתרחש בפגישות האישיות. בכוחן של התוכניות לתת כלים מעשיים לתהליך השינוי בעזרת אנשי מקצוע, ובו בזמן הן גם מסגרת קהילתית תומכת, באופן ממוקד וגם לטווח הארוך. המפגש בתוכניות מאפשר ללקוחות התוכנית לחוות במשותף את ההתמודדות עם תהליך המעבר, לחוש כי הם אינם לבד, להיות תומכים כמו גם נתמכים, לרכוש חברים, להשפיע יחדיו על שירותים ועל הקהילה ובעיקר לקבל ידע, רעיונות, שיטות וכלים להתמודדות עם המצב.

"בהתחלה היה כחד בעניין הדיסקרטיות. מה יגידו, מה יחשבו. היה שקט עד שהתחיל. לאט לאט נוצר קשר. שמענו שבעצם גם לה יש הבעיה שלי וגם לי, אז מה אכפת לי לספר, ואז אם אני מספרת, זה עוזר לכל אחד מה שאני מספרת. בסוף כולם דיברו, והרבה."

(משתתפת בתוכנית, סדנה עם משפחות, ארגון לומד, 2008).

תדריך לתוכנית עצמאות

להלן פירוט חלקי בלבד של מגוון תוכניות וסדנאות שהועברו ביישובים השונים:
דוגמאות נוספות לתוכניות שזורות לאורך התדריך.

חינוך	משפחה	תעסוקה	קהילה
- שילוב במורכזי למידה אחרי שעות בית הספר - ארגון הוראה מתקנת בתוך בית ספר - ארגון סיורים לימודיים לילדים שלומדים במורכז למידה - הכנה לכיתה א' - משחקיית השאלה - ערב הסברה על חשיבות המשחק להתפתחות הילד - תוכניות העשרה בתוך הבית - הוראה מתקנת - מורות מתגברות בבית הספר - הכנה לבגרויות ועוד	- יום בריאות - פעילויות הורים על חגי ישראל - ניהול תקציב - סדנת אימהות לילדים בגיל הרך - סדנה להורים למתגברים - סדנת הורים - סדנת זוגיות - הורים/אימהות/אבות וילדים - סדנת זוגיות - חוג בישול - בדק בית - סדנת "עשה זאת בעצמך" - קבוצת נשים - ועוד	- השלמת עשר שנות לימוד - אולפן עברית - קורס הכרת המחשב - קורס תיאורית נהיגה - קורסים מקצועיים - סיור במפעלים - הרצאות בנושא זכויות עובדים - ועוד	- קורס פעילים / מנהיגות קהילתית - סייע של מתנדבים - בסיס בתים - טיולים והכרת הארץ - הקמת קבוצה של שמגל'צ'ו - מועדון קשישיים - אספות - חגיגת חגים ומעדים (מאתיפיה וישראל') - ועוד

תיק משפחה

מהו תיק המשפחה?

תיק משפחה מאחסן בתוכו את המידע הנחוץ לעבודה עם המשפחה. התיק מכיל מידע על המשפחה, תיעוד פגישות, צילום מסמכים, טופסי מעקב וחומרים נוספים הנאספים במהלך הזמן על המשפחה.

רכז המשפחה אמון על עדכון התיק ועל ארגונו, ומנהל התוכנית נוהג לעקוב באופן תקופתי אחר התקדמות המשפחה.

כמו יתר המידע בתוכנית, התיק הנו חסוי, ובסיום העבודה עם המשפחה הוא נגנז או נגרס. אם שמורים בתיק מסמכים חשובים, הם מוחזרים לבעליהם (כמו: התכתבויות עם גורמים שונים, אבחונים של הילדים, קורות חיים של המשתתפים).

מטרות תיקי המשפחה

- ריכוז פרטים אישיים ונתונים אחרים לשימוש תוך-ארגוני.
- תיעוד פעולות ושמירה על סדר ועל רצף עבודה.
- ארגון תהליך העבודה עם המשפחה: בסיס לתכנון תהליכי התערבות פרטניים, משפחתיים וקהילתיים.
- העברת מידע בין אנשי הצוות (רכז משפחה, מנהל, רכז תעסוקה).
- בקרה על העבודה ובסיס למעקב ולהערכה: תכנון מול הספק, תוכני עבודה, שיטות ודילמות.
- מקור לקבלת נתונים על פי המדדים לבחינת התקדמות, לפי התפלגות השנים.
- עוגן למעקב עם המשפחה אחר ההתקדמות.

תוכן תיק המשפחה

- בכל יישוב נבנה תיק המשפחה בהתאם להחלטת הצוות. להלן המרכיבים המרכזיים הנמצאים דרך שגרה בתיקים:
- נתונים בסיסיים על המשפחות (שמות, מספרי תעודת זהות, גילים, מקום לידה, שנת עלייה וכו').
- פרופיל המשפחה: היסטוריה של המשפחה ותיאור מצב עדכני בתחומי התעסוקה, המשפחה והחינוך.
- טופס ויתור סודיות (כדי שצוות התוכנית יוכל לקבל מידע על המשפחה מגורמי רווחה, חינוך וכו' על פי הצורך). הטופס אינו ניתן באופן גורף אלא בהתאם להחלטת הצוות המקומי, לרוב רק כאשר עולה צורך במידע ספציפי, והדבר ברור למשפחה ומוסכם עליה. לרוב אין ממלאים את הטופס בתחילת הקשר, אלא רק לאחר ביסוס אמון הדדי.
- תוכנית עבודה עם המשפחה.

תדריך לתוכנית עצמאות

- טופס סיכום פגישה: ביקורי בית/פגישות במשרד, ליווי למשרדים/ועדות וכו'. סיכומים מישיבות שבהן דנו במשפחה.
- טופס שנתי: כל הפעילויות שנעשו עם המשפחה מסוכמות ומעודכנות בו באופן חודשי - ביקורי בית, סדנאות, פעילויות חברתיות, השתתפות בתוכניות וכו'.
- מעקב אחר התקדמות המשפחה לפי התחומים השונים (פעמיים בשנה).
- תיעוד מסמכים (כגון קורות חיים של ההורים, ציונים של הילדים).
- תיעוד התכתבויות והתקשרויות טלפוניות עם המשפחה, ותיעוד פניות של גורמים חיצוניים בנוגע למשפחה.

ניהול התיק

ההחלטה כיצד לארגן את התיק ולהשתמש בו היא יישובית ובתיאום עם המנהל האזורי. עצות כלליות:

- יידוע המשפחה כי קיים תיק של המשפחה אשר בו מתועדת התקשורת עמה, וכי זכותה לראות את החומר הנמצא בתיק.
- ניהול התיק: כחלק מתפקיד ניהול הליווי נוהג רכז המשפחה לעדכן בקביעות את תיק המשפחה, תוך צירוף מסמכים רלוונטיים. כדי לא להפוך את עבודת הרכז לבירוקרטית באופייה, התיעוד הנו ענייני ומובנה.
- עיתוי מילוי טפסים: את הטפסים ממלאים רק לאחר היכרות מסוימת עם המשפחה. את טופס האינטייק (intake) ממלאים במהלך חצי השנה הראשונה.
- ארגון פנימי: ארגון כרונולוגי של התיק, עם חוצצים לפי שנות הליווי. ניתן ליצור חלוקה פנימית לפי בני משפחה.
- עיתוי עדכון: כל חצי שנה אוספים ומתעדים באופן מובנה נתונים בתחומי החינוך, התעסוקה והמשפחה. חלק מהנתונים יהיו כמותיים, ויהיו גם תיאורי פגישות ואמירות משמעותיות של בני משפחה.
- הרכז ממלא בעקביות טפסים של סיכום פגישה.
- הגישה למידע שבתיק פתוחה בפני רכז המשפחה והמנהל היישובי, ורק אם יש צורך בכך, תהיה גישה למידע גם לעובדי צוות עצמאות מהיישוב. נהוג כי הפרטים המזהים של המשפחות אינם חשופים בפני חברי המטה ושותפי התפקיד.
- הפעלת שיקול דעת בנוגע לרישום מידע. מתוך רצון להגן על המשפחה ומתוך כבוד לפרטיותה, רכזי המשפחות אינם נוהגים לתעד את כל הידע שיש ברשותם על המשפחות, אלא בעיקר נתונים פונקציונליים להמשך התערבות.
- הטפסים המובאים בהמשך הם חלק קבוע מתיק המשפחה בכל היישובים, אם כי לעתים תוך שינויים והתאמות מקומיות. בחלק מהיישובים מוסיפים עוד טפסים בנושאים שונים.
- ראוי ורצוי לשתף את המשפחה במילוי הטפסים, ככל שניתן.
- הטפסים המוצגים הינם: א. תוכנית עבודה. ב. סיכום פגישה. ג. סיכום עבודה.

תדריך לתוכנית עצמאות

תוכנית עבודה:

"לכולנו יש שאיפה לקדם את המשפחות. לנו ברור מה אנחנו רוצים להשיג, והשאלה היא איך להעביר את זה למשפחות, איך גם הן יתחברו לחזון. לי ברור לאן אני רוצה להגיע. אני רוצה שיהיה גם למשפחות ברור לאן הן רוצות להגיע, שייצרו לעצמן את החזון."
(רכזת משפחה)

מהי תוכנית עבודה?

תוכנית העבודה מרכזת את תכנון תהליך ההתערבות עם המשפחה, החל מקביעת המטרות, דרך הביצוע וכלה בהערכה. התוכנית מהווה כלי עבודה לשיחה עם המשפחה על מצבה ועל שינויים מתבקשים. תהליך מילוי טופס תוכנית העבודה מאפשר להעלות על פני השטח את הסוגיות המעסיקות את המשפחה ואת התחומים שבהם היא מעוניינת להשתפר. באופן זה מתחדד תיאום הציפיות, מועלים רעיונות לביצוע תהליכי השינוי, מתקיימת שיחה על חלוקת התפקידים בין הרכז למשפחה ועוד. ככלל, השאיפה המרכזית של רכזי המשפחה היא לתכנן את תוכנית העבודה לפרטיה בשיתוף עם המשפחה. לא פעם בשנה הראשונה המשפחה (בעיקר ההורים) שותפה רק באופן חלקי, כיוון שבני המשפחה עדיין אינם מכירים את התהליך, אך בהמשך הם הופכים להיות שותפים משמעותיים בהגדרת התוכנית ובהערכתה.

תוכנית העבודה ניתנת לשינוי בהתאם להתקדמות המשפחה ולשינויים בתנאים בסביבתה.

מטרות תוכניות ההתערבות במשפחה (באחוזים)¹⁹

138	N
	תעסוקה, כספים וכו'
96	התחלת עבודה של ההורים או שיפור בתנאי העבודה
81	ניהול כספים
75	עצמאות במגע עם השירותים השונים
	חינוך הילדים
87	מעורבות של ההורים בבית הספר
77	הישגים של הילדים בבית הספר
	יחסים במשפחה
67	יחסי הורים-ילדים
48	סמכות הורית
63	רווחה חברתית-רגשית של הילדים
46	תקשורת בין בני הזוג

מקור: שאלוני רכזים (ניתן היה לציין יותר ממטרה אחת)

19. שורק, י., ריבקין, ד. וסגל, ק. (2008). הערכה של פרויקט עצמאות - דו"ח בינתיים ראשון. ירושלים: מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל. נתונים מהשנה הראשונה להשתתפות בתוכנית, לוח 28, עמ' 16.

תוכנית עבודה

תוכנית עבודה למשפחת: _____ תאריך כניסה לפרויקט: _____
 תאריך הכנת תוכנית עבודה: _____ (נבנה בשותפות המשפחה 1,2,3,4)
 4) שותפות מלאה, 3 = שותפות בחלק מהתחומים, 2 = הקראתי למשפחה, 1 = על דעת עצמי

דוגמה למילוי תוכנית עבודה שנתית למשפחה

תחום	שם	מטרה	דרכי פעולה	שותפים/ממשקים	מדדים	לוח זמנים	מרכיב קריטי להצלחה
משפחה	אמא	האם תתמיד להופיע בסדנאות הורות. - אבחון בעיות זוגיות לשם התערבות בנושא.	הזמנת האם לשיחה מעמיקה. - מפגש עם בן הזוג לשיחה משותפת בנושא.	- רכזת משפחה נוספת. - עובד סוציאלי מהרווחה.	- האם תופיע ברצף לכמה פגישות בסדנה. - שיתוף פעולה בין ההורים בארגון תחומי המשפחה.	שלושה חודשים	- שיתוף פעולה של הבעל. - הרצון של האם להיפתח ולספר על הבעיה.
תעסוקה	אמא	שדרוג לעבודה טובה יותר.	חיפוש עבודה דרך רכזת תעסוקה, דרך רכז תעסוקה במתנ"ס ודרך חברים.	- רכזת תעסוקה בתוכנית. - רכז תעסוקה ביישוב.	האם תשתלב בעבודה טובה יותר (לא ניקיון בחברת כוח אדם) במשרה מלאה.	שנה אחת	חיפוש מתמיד של רכז המשפחה ושל רכזת התעסוקה. מציאת הזדמנויות המתאימות לאם.
חינוך	בת	מתן תמיכה לימודית לבת.	- בירור בנוגע למרכז למידה. - פנייה למחלקת הרווחה כדי לבדוק אפשרות לשח"ם (שח"ם - חונכות המספקת תמיכה וסיוע למשפחות בעזרת בנות שירות לאומי המלוות את ילדי המשפחות בבית הספר ובבית). - חיפוש מתנדבים למתן סיוע פרטני דרך עצמאות.	- העמותה השותפה להפעלת מרכז הלמידה. - עובד סוציאלי מהרווחה. - מנהל עצמאות.	הילדה תקבל ציונים גבוהים יותר במבחנים, לפחות בשני ציונים יותר מהמוצע כיום.	במשך השנה	שיתוף פעולה של ההורים: מתן עידוד לילדה.

תדריך לתוכנית עצמאות

טופס סיכום פגישה

משפחה: _____ רכז/ת: _____ תאריך: _____

מטרת הפגישה: _____

נכחו בפגישה: _____

תיאור הפגישה:

סיכום הפגישה:

החלטות: _____

משימות המשפחה: _____

משימות הרכז: _____

תאריך המפגש הבא: _____

הערות: _____

סיכום עבודה

סיכום עבודה עם משפחת: נ' - גבר, א' - אישה, הורים לשבעה ילדים

תאריך: דצמבר 2008

ליווי: _____ (שם הרכז) תאריך כניסה לפרויקט: ינואר 2006

מצב בכניסה לפרויקט	פעילויות שבהן השתתפו	ליווי הרכז/ת	מצב המשפחה כיום	להמשך עבודה
תעסוקה: נ' - עובד במפעל רהיטים במשרה מלאה. א' - שלישי משרה בניקיון.	הכשרות: נ' - השלמת השכלה.	ליווי טיפול בתלונה בסיוע עמותה המטפלת בפניות הציבור. ליווי בשדרוג מקצועי ובהגדלת היקף משרה: ליווי מרגע קביעת ריאיון עבודה ועד השתלבות מוצלחת במקום עבודה נוסף.	תעסוקה: נ' - ממשיך באותה עבודה. א' - המשך שלישי משרה בניקיון + עבודת הדרכה בתוכנית חברתית.	נ' - תחזוקה ועידוד להתמיד בעבודה. א' - חיזוק המסוגלות האישית והאמונה ביכולותיה.
משפחה: משבר בזוגיות. - האב בקשר חלקי עם הילדים, לאם יש קשר טוב עמם.	סדנאות: א' - סדנת הורות לגיל הרך.	הנגשת שירותים: א' - שיחות על צריכה מבוקרת של סדנאות ושל שירותים שונים ביישוב. ליווי סביב פנייה למוסדות: רוחה - טיפול זוגי. האישה רצתה להתגרש. בליווי הרכזת הגיעו לטיפול זוגי והקשר התחזק. קשר הורים-ילדים: עידוד וייעוץ לאב להיות חלק פעיל ומשמעותי בחינוך ילדיו.	משפחה: - תקשורת זוגית תקינה. - שיקום סמכות האב. - התנהלות משפחתית טובה.	שימור הקיים.
חינוך: - מבחינה לימודית - הילדים לומדים היטב, חלקם זקוקים לתגבור לימודי. - הילדים השתתפו בקייטנות. - האם בקשר שוטף עם בית הספר, אך האב לא.	חוגים: סבסוד חוגים לילדים: קפוארה, שחייה.	ליווי סביב פנייה למוסדות: מתנ"ס - רישום לחוגים. קשר עם מוסדות חינוך: הדרכה לאב לעידוד מעורבותו בחינוך הפורמלי והבלתי פורמלי של הילדים.	חינוך: - רמת לימודים טובה של הילדים. - הילדים משתתפים בחוגים. - הילדים משתתפים בקייטנות. - האב מעורב קצת יותר בענייני החינוך.	- מתן תגבור מקצועי בלימודים לילדים שזקוקים לכך. - המשך עבודה על חיזוק הקשר בין האב לבית הספר.
עברית: נ' - בינונית א' - טובה מאוד		לימוד עברית: א' - השתתפה בלימודים באולפן.	רמת העברית: נ' - נותרה בינונית. א' - השתפרה בדיבור, בקריאה ובכתיבה.	

תחומי הליבה בתוכנית

מבוא

ההתערבות בתוכנית עצמאות ממוקדת בשלושה תחומים מובילים ובשני תחומים תומכים נלווים.

מתוך הגישה ההוליסטית והמערכתית המנחה את התוכנית נוצרה ההבנה כי חייהם של אנשים במעבר תרבותי מושפעים באופן קריטי מתפקוד המערכות הסובבות אותם וממערכות היחסים שלהם עמן. המערכות שאותרו ככאלו שעמן יש ללקוחות התוכנית קשר ישיר וקרוב ביותר הן המשפחה, מקום העבודה ומערכות החינוך של הילדים. משום כך נבחרו תחומי המשפחה, התעסוקה והחינוך כתחומי הליבה של התוכנית, וההנחה היא כי שינוי בתחומים אלו יוביל לתחושת עצמאות, לעצמאות כלכלית ולהשתלבות חברתית. המשמעות המעשית הנה שיפור ההתמודדות של כל אחד מבני המשפחה (וההורים בפרט) בכל אחד מהתחומים הללו, וכן בנקודות המפגש ביניהם (למשל, מצב שבו שדרוג בעבודת האב/האם משנה את תפקוד המשפחה – ההורה עובד יותר שעות, מבלה פחות זמן עם הילדים, ומשתנה חלוקת התפקידים בין בני הזוג, או מצב שבו שיפור בסמכות ההורית תורם להטבה בתפקוד הילדים בבית הספר ולהבנה של התפקידים המשפחתיים בחברה הישראלית).

תהליך הלמידה הארגוני חשף בפנינו את השונות בהתמודדות עם כל אחד מהתחומים ואת המורכבות הכרוכה בכך. עובדים שונים מגדירים ומפרשים אחרת את התחומים השונים ונוקטים דרכי התמודדות שונות. מכאן למדנו כי גם לקוחות התוכנית מבינים בצורה שונה כל אחד מהמושגים המרכזיים, ובהתאם לכך מותווים ציפיותיהם ומעשיהם. הלמידה חידדה בפנינו את הצורך בחילוץ משמעויות אלה ובליבון, הן בקרב העובדים והן בקרב הלקוחות.

להלן פירוט תחומי העבודה בתוכנית:

התחומים המובילים

- **תחום המשפחה:** רכזי המשפחות מלווים את בני המשפחה, תוך מיקוד עיקר תשומת הלב בהורים. בהתאם לתפקוד המשפחה יכולים הרכזים להתמקד בנושאים כמו ליווי כלכלי, התארגנות בשעות הפנאי, קשר עם ארגונים ועם תוכניות נוספות, מיצוי זכויות, עיצוב אורחות החיים מבחינה תרבותית, הנחלת מסרים בין-דוריים, וכן הם יכולים לסייע בהיבטים תעסוקתיים שונים. בנוסף, הרכזים מסייעים בהתמודדות בנושא מערכות היחסים בין בני המשפחה, כמו יחסי הורים וילדים, יחסי אחאים ויחסים זוגיים, וכן ביחסים עם בני המשפחה המורחבת.
- **תחום החינוך:** רכזי המשפחות ורכזי החינוך מסייעים להיטיב את הקשר בין בני המשפחה לבין מערכות החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי של הילדים. בנוסף, לפי מידת הצורך והפניות עוזרים הרכזים למשפחה בתיווך להשגת סיוע בנושאים כמו שיפור מיומנויות למידה, שיפור השליטה בשפה העברית, תגבור לימודי ואוריינות. ההיבט החינוכי מתמקד גם בתהליכי החינוך בבית, בהיבטים כגון סמכות, משמעת ותכנים חינוכיים.

- **תחום התעסוקה:** רכזי התעסוקה מלווים את ההורים בתהליכי חיפוש מקומות עבודה או שדרוגם. לצורך כך הם פועלים הן כלפי ההורים בדרך של עידוד, הכוונה, הכשרה ולמידה, מציאת מקומות עבודה, מעקב אחר ההשתלבות בהם ומיצוי זכויות סוציאליות, והן מול מעסיקים פוטנציאליים וארגונים רלוונטיים לכך.

תחומים נלווים

מתוך הבנה הוליסטית-מערכתית של מצב המשפחה פועלים עובדי התוכנית בתחומים נוספים המשפיעים על בני המשפחה. על רכז המשפחה לאתר תחומי חיים נוספים שבהם יש צורך בשינוי בתקופה שבה משתתפת המשפחה בתוכנית, וללוות את התהליך בתחומים אלו. שלושה תחומים נלווים שאותו רלוונטיים ומשמעותיים הם המעורבות בקהילה, הבריאות והשפה.

- **מעורבות בקהילה:** החיבור בין המשפחה, ובפרט ההורים, לבין סביבתם הנו משתנה חשוב לקידום המשפחה כולה. כמות הקשרים עם שכנים וחברים, משפחה מורחבת, ארגונים ובעלי תפקידים ואיכות קשרים אלו מעידות על חוזק רשת הביטחון העומדת לרשות המשפחה. גיוון באופי הקשרים מהווה גם הוא משתנה חשוב בתפקוד המשפחה: קשרים של נתינה ותרומה, קבלה, סיוע, פנאי, השתתפות פוליטית, אירועים חברתיים משותפים וכו'. פרופיל המשפחות הנבחרות לתוכנית הנו של משפחות שביכולתן להוות דוגמה להשתלבות חברתית מוצלחת ולתרומה חברתית בכלל. נקודת מוצא זו מניחה כי ביסוס גרעין משפחות חזק יהווה עוגן ומודל למשפחות נוספות, ובכך יחזק את הקהילה כולה. צוות עצמאות מקיים פעילות קהילתית בעזרת שותפויות או תוכניות שהוא מפעיל (קבוצות פעילים, אירועים למשפחות המשתתפות בתוכנית, סדנאות, קורסים ועוד). השתתפות בני המשפחה בפעילויות אלו היא צעד נוסף לחיזוק הגרעין המשפחתי ולביסוסו.

- **בריאות:** לרוב לא נכללות בתוכנית משפחות הנמצאות במצוקה בגלל בעיה בריאותית קשה. עם זאת, אי אפשר לצפות מראש אם יתפתחו בעיות בנושאי בריאות וחולי, והדברים גם אינם בהכרח גלויים בשלבים הראשונים של ההיכרות. הטיפול בנושא הבריאות בעצמאות כלל בעיקר סיוע והדרכה אישית וקבוצתית בתחומי התפתחות הילד ובריאות המשפחה. קודמו נושאים הקשורים במניעה ובאורח חיים בריא, כמו: תזונה, היגיינה, יציבות נפשית, הצורך בבדיקות תקופתיות, התמודדות עם ההיבטים הפיזיולוגיים של גיל ההתבגרות, טיפול בפעוטות וכיוצא באלה. במשפחות שבהן מתפתחות מחלות מלווה הרכז את ההתמודדות של המשפחה דרך מתן סיוע קונקרטי, הסבר ותמיכה. הסיוע יכול לכלול למשל התמודדות עם השינוי במעמדו של האדם החולה במשפחה ועם השפעת מחלתו עליה, עבודה על תפיסת החולי (לרבות ההבדלים התרבותיים בנושא), בחינת דרכי הטיפול והגברת הנגישות לארגונים מטפלים, בהתאם לחומרת המחלה ולמשך המחלה. ביישובים מסוימים מונה לנושא מגשר שהיה אמון על קידום תחום זה.

- **שפה:** השפה הנה מפתח לתקשורת בסיסית ולהתמצאות בסביבה. ללא הכרת שפת המקום, האדם יהיה מוגבל מבחינה כלכלית וחברתית. עולים, בעיקר המבוגרים שבהם, מתקשים להפנים לעתים שפה נוספת או אינם מעוניינים בכך, והם ממשיכים לנהל את חייהם בסביבתם הקרובה בלבד, תוך מיעוט התקשרויות חיצוניות. מתוך מודעות לתופעה זו פועלים רכזי עצמאות להקניית השפה העברית ולשיפור השליטה בה בקרב העולים,

תדריך לתוכנית עצמאות

ובעיקר ההורים בתוכנית. זאת תוך העברת מסר כי במקביל יש חשיבות רבה לשימור השפה המקורית, מבחינה אישית, משפחתית וקהילתית. לעומת ההורים, הילדים רוכשים לרוב במהירות את השפה המדוברת. אך היעדר יכולת לתמוך ולעזור להם בתחום הלשוני בסביבת המגורים שלהם גורם לדלות בשפה. מצב זה יכול להביא לקשיים בהבנת הנקרא, ובהמשך לכך הוא עשוי להוות גורם נוסף בהיווצרות פער לימודי. מתוך תובנה זו, עובדי התוכנית מסייעים לילדים בעיקר בתגבור שפתי.

הפרקים הבאים מספקים מידע רחב יותר על כל אחד משלושת התחומים המרכזיים בתוכנית.

"התוכנית מאפשרת למשפחות להעז לדבר על דברים שבדרך כלל לא מדברים עליהם ולהעז לעשות דברים שלא עשו קודם לכן."

(שותפה ארגונית, סדנה עם שותפי תפקיד, ארגון לומד)



תדריך לתוכנית עצמאות

דוגמה לתהליך עבודה הוליסטי עם משפחה בשלושת תחומי ההתערבות המרכזיים של התוכנית (במשפחה: הורים, ילד בכיתה ה', ילדה בכיתה ב', ילדה בגן ילדים).

מצב בכניסה לפרויקט	מצב בסיום התהליך	סדנאות ופעילויות שבהן השתתפו	ליווי הרכזת
משפחה תלות גבוהה ברווחה לקבלת סיוע כלכלי.	המשפחה אינה זקוקה לעזרת הרווחה.	• אולפן עברית (שני בני הזוג). • קורס הורות ומשפחה (האישה) • מרכז למידה (שני הילדים). • האח הבכור מגיע למרכז	• שיחות על חשיבות ההתנתקות מהרווחה. • שיחות רבות לתמיכה ולחיזוק העצמאות של המשפחה כדי שבני המשפחה ייקחו אחריות על כל תחומי החיים. • סיוע לשני בני הזוג לקבל את הפיצויים המגיעים להם אחרי שפוטרו מעבודתם.
משפחה, זוגיות היחסים בין בני הזוג לא טובים. האישה מרבה להתלונן.	שיפור ביחסים בין בני הזוג על פי דיווחי האם והאב.	• הלמידה ויוצא ממנו להביא את האחות הצעירה שבגן הביתה בימים שבהם האב לא יכול). • תגבור לימודי בגן הילדים לבת הצעירה.	• עזרה של רכזת תעסוקה לאישה במציאת עבודה חדשה לאחר שפוטרה.
תעסוקה עובדים במשרה מלאה ומפוטרים במהלך התוכנית.	לאחר שפוטרו מצאו עבודה חדשה ועובדים במשרה מלאה.		• סיוע בהתארגנות מחדשת של המשפחה כדי ששני הילדים יוכלו להגיע למרכז למידה. בתחילת התוכנית הבת בכיתה ב' היתה אחראית על הוצאת הבת הצעירה מהגן, ולא הגיעה כלל למרכז הלמידה. הרכז ניהל שיחות עם האב על התפקיד של הבן הבוגר בעניין איסוף הבת הצעירה מהגן, ועל האפשרות של האב לאסוף אותה כאשר אינו עובד במשמרת יום.
משפחה הבת (בכיתה ב') אוספת את האחות הצעירה מהגן.	הבת לא אוספת את אחותה מהגן אלא האב והאח הגדול יותר.		• סיוע לאב בנושא תביעה שהוא מנהל לאחר שבנו נפגע בתאונת דרכים, כולל זימון עורכי הדין להתייעצות וליווי צמוד.
חינוך הבת בכיתה ב' אינה נעזרת במרכז למידה בגלל האחריות על האחות הצעירה.	שני הילדים מגיעים למרכז למידה, ומצבם הלימודי השתפר.		

1. משפחה

משפחה: "מערכת המורכבת מפרטים שונים, שכל אחד מהם נמצא בשלב שונה בהתפתחותו, ויש לו תכונות, אופי וצרכים המייחדים אותו מן האחרים."²⁰

הגדרה זו של המשפחה הנה אחת מני רבות. אף שבתרבויות רבות מהווה מוסד המשפחה ערך יסודי – מנעד ההתייחסויות, הפרקטיקות והפרשנויות המיוחסות לו רחב לאין שיעור. מפגש בין תרבויות מעצים מנעד זה.²¹ לדוגמה, ההגדרה שלעיל, המדגישה את האינדיווידואליות של כל בן משפחה, מתאימה לתפיסת המשפחה המודרנית, בעוד שהגדרות של תרבויות מסורתיות יותר מדגישות את ההיבטים הקולקטיביים וההדדיים.

ההגירה יכולה להוות עבור מוסד המשפחה הזדמנות לצמיחה פרטית ומשפחתית, ליציאה ממעגל מצוקה, להגשמת חלום ולבניית עתיד חדש. עם זאת, משפחות מהגרות עלולות לחוות קשיים, במיוחד כשהפער התרבותי בין ארץ המוצא לארץ החדשה הנו גדול. לקשיים יכולים להיות מקורות רבים, והם יכולים להשפיע זה על זה. הקשיים עשויים לנבוע למשל משינויי תפקידים במשפחה, שינוי זהות המשפחה ומעמדה כלפי חוץ, חוסר אחידות בתהליכי ההסתגלות של כל חברי המשפחה, שינויים ערכיים מהותיים בהשפעת התרבות החדשה, דאגה לעתיד, היחלשות הסמכות ההורית, התפרקות הרשת החברתית והמשפחתית המוכרת, אכזבה מהתרבות ומהמדינה החדשות ועוד. לעתים מעצימה ההגירה בעיות שהיו קיימות עוד קודם לכן בתפקוד המשפחתי.

למשפחה חשיבות רבה בתהליכי ההגירה,²² שכן בכוחה לנסוך ביטחון, לספק תנאים לשינוי, להוות דוגמה, לשמש משענת תומכת, אוהבת ומוכרת ולהעניק יציבות כלכלית. משום כך רואים עובדי עצמאות במשפחה את יחידת ההתערבות המשמעותית והבסיסית בהתקדמות לקראת תפקוד עצמאי.²³ לצורך כך, עיקר העבודה מתבצעת עם ההורים, מובילי המשפחה ומנהיגי, האחראים להתמודדות המשפחתית כולה תוך הפעלת שיקול דעת המבוסס על הבנת סביבתם, על תחושת הערך העצמי ועל הרגשת הביטחון והשייכות שלהם.

נמצא כי ליווי ההורים בהתמודדותם עם תהליך ההגירה תוך מתן אמון בהם תורם תרומה משמעותית למערכת המשפחתית כולה. עובדי עצמאות מפתחים מיומנויות לאיתור צורכי המשפחה כמו גם כוחותיה, וזאת בעזרת שיחות תקופתיות, עבודה משותפת על בניית תוכניות שינוי, ערבות לשינויים בתפקוד בני המשפחה וכדומה. במהלך השנים הם נוקטים צעדים בוני

20. ברגמן, ז. וכהן, א. (1994). המשפחה – מסע אל עמק השווה. תל אביב: עם עובד.

21. הסבר, דיון ופרקטיקה בנושא תפיסת המשפחה מובאים בהרחבה בשער שני.

22. Parrillo, V. (1991). The immigrant family: Securing the American dream. Journal of Comparative Family Studies, 22 (2), 131-145.

זומר פדידה, ב. (1998). המשפחה האתיופית: אסטרטגיות התמודדות מוצלחות בתנאים קשים. חיפה: אוניברסיטת חיפה, בית הספר לעבודה סוציאלית.

יונה, י. וקמפ, ר. (עורכים). (2008). פערי אזרחות: הגירה, פריז וזהות בישראל. ירושלים ותל אביב: הוצאת מכון ון ליר והקיבוץ המאוחד.

23. להרחבה בנושא מטרות התוכנית בתחום המשפחה ראו פרק: "חזון תוכנית עצמאות ומטרותיה".

תדריך לתוכנית עצמאות

אמון ומקיימים שיחות רבות שבהן מתייחסים באופן מובחן לכל אחד מבני המשפחה. בעיקר מסייעים הרכזים במציאת פתרונות קונקרטיים למצבי החיים של בני המשפחה ויוזמים תהליכי התפתחות והתקדמות, הן דרך סיוע פרטני והן דרך תוכניות וסדנאות קבוצתיות.

בעבודתם המשפחתית עם הורים ועם ילדים נדרשים הרכזים להיות מודעים להיבטים מגדריים במשפחה, ולכבדם. תפיסת הגבריות והנשיות, ובהתאם לה גם תפקידי המגדר – אב, אם, בן ובת, שונים בין שתי התרבויות, ובעקבות כך מתפתחות תפיסות, ציפיות והתנהגויות שונות. חלוקת התפקידים, יחסי הכבוד, המנהגים בתוך המשפחה, סגנונות התקשורת – כולם קשורים במידה רבה לפן המגדרי. הבנת השוני התרבותי ביחסי המגדר הנה אבן דרך משמעותית בהתמודדות עם השינויים החלים במערכת המשפחתית.²⁴

ועדת משפחה יישובית

עם הקמת התוכנית ביישוב מוקמת ועדת משפחה המלווה את התקדמות המשפחות. יושב ראש הוועדה הוא על פי רוב מנהל מחלקת הרווחה ביישוב, וחברים בה המנהל היישובי של התוכנית, המסייע באופן ישיר לניהול הוועדה, רכז המשפחה, עובדים סוציאליים מהרשות המקומית, רכז אזור, בעלי עניין נוספים ופעילים מהקהילה. בישיבות הוועדה מוצגות סוגיות הקשורות לליווי המשפחות, ונידונות ומאושרות תוכניות לקידום המשפחות. זוהי הזדמנות לחשיבה משותפת, תכנון, בקרה ומשוב, קבלת גיבוי ואיגום משאבים.

"מה עוזר לי לממש חלומות? המשפחה שלי! המשפחה שנולדתי אליה. אצלי בבית מאוד האמינו בי, וזה נותן לי כוח ורצון להתקדם ולהתפתח. המתנה בשבילי זה המשפחה, אלו עמודי התווך שמלווים אותי לאורך כל השנים, ואני מקווה שאני יכולה לתת את זה לילדים שלי: את האמונה, את הקשר ואת החברות בין האחים, את זה שהמשפחה זה הדבר הכי חשוב."

(רכזת, סדנה בנושא חזון)

מישורי פעילות

את העבודה עם המשפחה מרכז רכז המשפחה,²⁵ ועמו כל צוות התוכנית. כל אחד תורם מתחום התמחותו, כמפורט בתדריך. לפיכך, עבודת הליווי של הרכז כוללת מיומנויות של ניהול התערבות (case management): עליו לנווט ביעילות את התקדמות המשפחה בשיתוף עם צוות העובדים ועם בני המשפחה, תוך ראייה הוליסטית של מצבם בתחומי החיים השונים.

24. להרחבה ראו: שמר, א. (2010). תדריך תוכנית אבות. ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים ו"מרכז גוונים בקהילה".

שמר, א. (2010). התוכנית הביתית לאמהות עולות/במעבר תרבותי. ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים ו"מרכז גוונים בקהילה".

קסן, ל. ושבטאי, מ. (2005). גברים מאתיופיה נשים מישראל. ארץ אחרת (30), 62-65.

25. לפירוט בנוגע לתפקיד רכז המשפחה, ראו פרק: "הפעלת התוכנית".

מישורי הפעילות המרכזיים לקידום המשפחה הם:²⁶

- **פגישות פרטניות, זוגיות ומשפחתיות:** דרך ביקורי הבית, הפגישות במשרד והשיחות הטלפוניות הנערכות בתדירות גבוהה של פעם בשבוע לערך, מבצעים רכזי המשפחה התערבות אינטנסיבית. זאת מתוך היכרות מעמיקה ורציפה עם בני המשפחה. בהתאם למצב, הרכזים מבקשים להיפגש עם בני המשפחה בהרכבים שונים: עם אחד מבני המשפחה באופן פרטני, עם שני ההורים יחדיו, עם הורים וילד שיש לקדם בלימודים וכדומה. השיחות הן המקום להעמקת ההיכרות, קירוב לבבות, שיתוף בקשיים ובהצלחות, למידת המצב, תכנון תוכנית שינוי וליווי ביצוע התוכנית. מלבד הרובד הישיר של הנאמר בשיחה, מתרחשים בה אלמנטים סמויים ועקיפים כמו הדוגמה האישית שמהווה הרכז, תחושת הביטחון שהוא נוסך, העברת מסר של אכפתיות ואמונה או מתן מקום לפרוק בו תסכולים וחששות. רכזי המשפחה מדגישים כי למרות תוכניותיהם להתמקד בנושא מסוים, לא פעם מציגה המשפחה במפגש סוגיות המטרידות אותה, ומתוך רגישות של הרכז למצב והבנה כי יש לפתור את הבעיה שעל הפרק, הפגישות הפרטניות מתמקדות בפתרון בעיות אקוטיות. יש לציין כי גם מהלך זה עונה על מטרות התוכנית: הדרך שבה הרכז מטפל בנושא מהווה דוגמה לטיפול בבעיה, או שהרכז תומך ומייעץ תוך שהמשפחה מתמודדת עצמאית עם הנושא, וכך מתחזקות יכולותיה ותפקודה העצמאי.
- **תוכניות וסדנאות:** כבר מהשנה הראשונה בתוכנית משתלבים בני המשפחה במגוון תוכניות וסדנאות בתחומים המרכזיים בתוכנית, החל מתוכניות הבסיס בנושא הורות וניהול תקציב המשפחה, ועד השתבצות בשלל התוכניות המוצעות במהלך השנים שבהן לוקחת המשפחה חלק בתוכנית.²⁷ הרכז מציע לבני המשפחה את התוכניות הקיימות, מחליט עמם אילו מהן מתאימות ומשבץ אותם אליהן, במטרה שהשתתפות זו תקדם את היעדים שנקבעו בתוכנית.
- **קשר עם מערכות בסביבת המשפחה:** רכזי המשפחה נדרשים להיות בעלי הבנה מערכתית. עליהם להבין כיצד המערכות בסביבת המשפחה משפיעות זו על זו, ועל המשפחה עצמה. בהתאם לכך יכול הרכז להציע ולהוביל התערבויות מול המערכות המשפיעות על תפקוד המשפחה, כגון בתי הספר, מערכות החינוך הבלתי פורמלי, מקומות תעסוקה, הקהילה ועוד.²⁸ לדוגמה, בנושא הקשר עם בתי הספר, תפקיד מרכזי של רכז המשפחה הנו ליווי ההורים והילדים בהתמודדות עם מערכות החינוך. לפיכך נדרש הרכז להכיר את המערך הארגוני והאנושי של בתי הספר ביישוב שבהם לומדים ילדי עצמאות, לקיים קשר עם הילדים ועם הוריהם בנוגע לתפקוד הילדים בבית הספר, לגשר בין ההורים לבית הספר, לעדכן מורים ויועצות באשר לצרכים מיוחדים של הילדים או למידע חיוני אחר, לסנגר בעת הצורך, לסייע במציאת מסגרות לימודיות חלופיות ועוד. בהקשר זה, נדרש קשר עם ההורים בנוגע לסוגיות חינוכיות כגון הבנת תהליכים חינוכיים ובירוקרטיים במערכת החינוך, מושגים מרכזיים בתחום החינוך ושיח על תפיסות חינוכיות, ובמידת הצורך – ליווי בוועדות השמה ובפגישות עם גורמים חינוכיים.

26. דוגמאות לשיטות עבודה עם המשפחות – ראו בשער השני בפרק: התערבות בהיבטים משפחתיים.

27. ראו דוגמאות בתת-הפרק בנושא: תוכניות, סדנאות ושירותים.

28. ראו התייחסות נוספת לכך בפרק העוסק בעבודה יישובית.

כוחות - הדרך לעצמאות

עובדי עצמאות מובילים את תהליכי הליווי במשפחה מתוך גישת הכוחות, המשכילה לראות את הנכסים האישיים, המשפחתיים, הקהילתיים והתרבותיים של המשפחות ולפעול מתוך נקודת מוצא זו. מנהלי התוכנית גם משכילים לעשות תהליך מקביל עם עובדיהם. עבודה ברוח זו משדרת אמון ואמונה, הערכה ואופטימיות, ובכך מהווה מפתח מרכזי להתערבות מוצלחת.

כוחות של המשפחות בתוכנית:²⁹

אמונה | רצון אלוז ואתקדם | הקשבה | נכונות לקבל | רצון
ומוטיבציה אישית | חכמה | גישה ביקורתית | ניסיון חיים עשיר
| יכולת לקש עזרה | הצלחות קודמות בחיים | עוצמות פנימיות |
אכפתיות | מקצועיות | דבקות במטרה | יוזמה | כוחות נפש
| כבוד | כוח סבל | מוכנות לשלף בבעיות | רצון לשמח |
דמיון | יכולת שרידות | רצון להשתלב בחברה | שמחת חיים |
סבלנות | חיוך | קבלה של האחר | תקשורת טובה | התמדה
| נכונות להשקיע | הבנה | ידע | מסורת | תמימות
| חריצות | תמיכה הדדית משפחתית וקהילתית | שימוש בכתגמים
להעברת מסרים | אופטימיות | אמונה בערך העבודה | מוכרסים
את משפחתם | משקיעים בגידול ילדיהם | מוכנים אלוז מחזק ומתמודדים
יום יום עם צרכים מגוונים של משפחתם | יודעים מה טוב עבורם | יודעים
לצלל הזדמנויות | שואלים שאלות | נותנים אמון ככל ואמון ברכל ובתוכנית
בכרל | מסבירים כנים | משתכים כעולה | בעלי יכולת בחירה
| בעלי רעיונות חדשים | נוכחות | המשיכות | עושר תרבותי
| נכונות לקחת אחריות.

29. מתוך סדנה בנושא: עובדי התוכנית מזהים את כוחות המשפחות שעמן הם עובדים ואת הכוחות הטמונים בהם עצמם.

להרחבה ראו: כהן, ב. ובוכבינדר, א. (עורכים) (2005). גישת הכוחות בעבודה סוציאלית: מהלכה למעשה. רמות: אוניברסיטת תל אביב.

כוחות של עובדי תוכנית עצמאות:

יכולת הקשבה | ידע | קבלה | אמונה | שותפות |
 מקצועיות | כישורי העצמה | גישה טובה כלפי הקהילה | קשרים
 חברתיים ומקצועיים | היכרות טובה עם תרבות המוצא ועם התרבות המזשה
 | שליטה במשאבים | נחישות | יכולת ארגון | מוטיבציה |
 יכולת קבלת החלטות | הובלה | יכולת להתחבר לאנשים | נתינת
 אמון | אמהתיה | גמישות | יכולת להתגבר על קשיים ועל חסמים
 | תפיסה מערכתית | נכונות לעבודה בקבוצה העניינית | יכולת לקבל
 ולתת | עבודה צוות | שיתופי בעלון בין-ארגוני | יוזמה |
 שכה | תקשורת טובה | כוונות טובות | אחריות | מנהיגות
 | יכולת להתמודד בעיות מורכבות | מיומנות | יכולת להגדיר מצבים |
 ניסיון מקצועי וניסיון חיים | אמונה ביכולת | אסטרטגיה | ביטחון
 | אמונה בתוכנית | אמונה בעובדים | אמון ברכזים | מרץ |
 הבנה | סבלנות | קבלת האחר כשאל | שמירה על צנעת הפרט |
 רצון להגיע למטרה | התמצאות בשירותים בארץ | המסכיות | ראייה
 של התמונה השלמה | אמונה ביכולת ליצור שינוי | ראייה חברתית |
 אתגר | דמות אחידה | אוכלוסיות | רצון לעזור | התמצאות
 בקירורקטיה | יצירתיות | אכפתיות | רגישות | שכה
 משותפת | אמינות | יכולת לנהל דיאלוג | יכולת לשאול שאלות |
 יכולת שכתוב | פתיחות | יכולת בחירה | יצירתיות | כלים
 מקצועיים | סובלנות וכבוד הדדי | שמירת סודיות

דוגמה לליווי משפחתי – המשפחה כמכלול³⁰

רקע: משפחה קשת יום, חמישה ילדים, עלתה לישראל בשנת 2000, ההורים אינם יודעים קרוא וכתוב בשום שפה.

"בתקופה שבה החל הקשר, שני ההורים לא עבדו. האם הפסיקה לעבוד כיוון שלא הצליחה לממן את עלות המעון לבן, והאב לא עבד כיוון שרצה לקבל את תשלומי קצבת הנכות מביטוח לאומי. בפועל, המשפחה הייתה מסורבת עזרה מביטוח לאומי משום שהאב סירב לעבוד אפילו לאחר שוועדה רפואית של ביטוח לאומי קבעה שאין לו נכות. האם נחשבת מסורבת בלשכת התעסוקה כיוון שאינה מוכנה לעבוד כל עוד אין סידור לבן, והאב אינו מוכן לסייע בשמירה עליו. המשפחה התקיימה מנדבות ומעזרה מבית תמחוי.

בתהליך העבודה שלי עם המשפחה ראיתי כי מבחינת חלוקת תפקידים בתוך המשפחה נשמרה המסגרת המקובלת באתיופיה: הוא 'שר החוץ' (אף שלא ביצע תפקיד זה כמתבקש), והיא 'שרת הפנים' (מנהלת את משק הבית המשפחתי).

ההתערבות כללה שיחות רבות כדי לעורר את מודעותם למצב, לשדר אמון בהם ולתכנן תוכנית שינוי תוך מציאת פתרונות קונקרטיים לחברי משפחה שונים, כמו מציאת עבודה, סבסוד מעון והפניית הילדים הגדולים למרכז למידה.

30. מתעדת את רכז המשפחה: עירית אייזיק, רכזת הדרכה.

לאחר כמה חודשים בתוכנית, האב והאם עובדים והילד במעון. ניכרת מעורבות פעילה שלהם במסגרות החינוך (כפי שמדווחים בית הספר ומרכז הלמידה). ניכרת גמישות בחלוקת התפקידים במשפחה (למשל, האב עורך קניות ומלווה את הילדים למוסדות הלימוד). ההורים מאמינים בעצמם וגאים ביכולתם לפרנס את משפחתם. הם מעלים רעיונות מקוריים איך לנהל את ביתם, ובעיקר מעיד על השינוי החיוך שאני מקבל בכניסה לביתם."

דילמה

השקעה בהורים אל מול השקעה בילדים

השקעה בהורים אל מול השקעה בילדים: משפחות מהגרים חוות פער בין-דורי בהסתגלות לשינויים שההגירה מביאה עמה. קיימת התלבטות גדולה בשאלה באיזה דור להשקיע את משאבי התמיכה. השקעה בדור ההורים נסמכת על התפיסה כי הורים שטוב להם, שהנם בטוחים בעצמם, סמכותיים, יציבים ומשולבים היטב בחברה יגדלו את ילדיהם בביטחון ויובילו אותם להצלחה. השקעה בדור הילדים נסמכת על התפיסה כי לעומת ההשקעה הרבה הנדרשת למען ההורים, קל יותר להשקיע בילדים, ואפשר לעשות זאת בממדים רחבים יותר ולהגיע להצלחות ברורות יותר, וכי הילדים הם ממילא דור העתיד. טענה זו נשענת על ההנחה כי במובנים תרבותיים מערביים, הבית אינו מספק לילדים את הקרקע המתאימה להצלחה עתידית בחברה, והיעדר השקעה בהם יותיר אותם במעגל השוליות החברתית-כלכלית שבו נתונים רובם. תפיסה זו אף מבטאת את החשיבות הרבה הניתנת לילדים – לרווחתם, לזכויותיהם ולצורכיהם – בגישה המודרנית המערבית. הווייתו, כביכול, על ההשקעה בהורים מבטא גישה שתוכניות חברתיות רבות בארץ אימצו, ולפיה יש להשקיע בדור העתיד. גישה זו מעבירה מסר כי העבר, המורשת והדור הוותיק המייצג אותה אינם ראויים להשקעה.

ייחודה של תוכנית עצמאות היא בתפיסה הרואה את המשפחה כמכלול, תוך התייחסות להורים כמנהיגי המשפחה. הרכזים משקיעים ראשית לכול שעות רבות בעבודה עם ההורים, מתוך מקום מכבד וגישה שוזרת (רב-תרבותית). כל זאת ללא ויתור על השקעה בילדים, הזוכים גם הם בתיווך לשלל תוכניות בקהילה (ובמידת הצורך יוצרים עבורם תוכניות). עם זאת, הדילמה חוזרת ומתעוררת מחדש מעת לעת לאור שיתופי פעולה בין-ארגוניים חדשים, תקציבים שמגיעים ואתגרים חדשים שנוצרים מתוך הקשר עם המשפחות. לדוגמה: האם לחלק את התקציב השנתי באופן שידגיש תגבור לילדים או הדרכה להורים? או: בעת היווצרות בעיה בבית הספר, האם על הרכז לדאוג לפתרון הבעיה בצורה ישירה וביעילות כדי שהילד יזכה בפתרון מהיר, או שעליו להדריך את ההורים לעשות זאת כדי שירכשו כלים לקשר עצמאי עם מערכת החינוך?

מבוגר אדפטיבי³¹

"מבוגר אדפטיבי" (מסתגל/מתאים לסביבתו) הוא דמות בעלת יכולת הסתגלות לסביבתה. דמות זו שונה מתרבות לתרבות. ההורים במשפחה הן דמויות הסמכות והחיקוי עבור ילדיהן, והן המנהלות את התארגנות המשפחה ומשפיעות עליה. יכולת ההורים להסתגל לסביבתם הנה משתנה קריטי בהתנהלות המשפחה. ההסתגלות יכולה ללווה צורות שונות ואינה מתבטאת בהכרח ביכולת של ההורים לדבר בשפה החדשה או להתנהג בהתאם לנורמות החדשות. להסתגלות זו גם פן פנימי נפשי ותפיסתי.

בקרב מהגרים, המושג "המבוגר האדפטיבי" הוא מושג דינמי המושפע הן מהסביבה ההיסטורית המסורתית של המשפחה, הן מהסביבה החדשה הקרובה והן ממערכות יחסים כלליות המשפיעות על התפקוד היומיומי. כל תרבות מכוונת את ילדיה דרך תהליכי הסוציאליזציה הנהוגים בה לגדול להיות מבוגרים אדפטיביים. בעת הגירה משתנות הציפיות מדמות המבוגר, והן מקבלות פרשנויות שונות מהילדים ומההורים. לא פעם זהו בסיס מרכזי לקונפליקט ביחסי הורים וילדים. רכז המשפחה, אשר מבין את ההיגיון התרבותי של ארץ המוצא ואת זה של הארץ הקולטת, מכיר ומבין את דמות המבוגר שעל פיה מחנכים ההורים את ילדיהם, ובמקביל מכיר ומבין את דמות המבוגר שאלה שואפים הילדים, וכך הוא יכול לסייע בדיאלוג ולהעניק ייעוץ בנושא, להפחית את השיפוטיות ההדדית ואת התסכול ולהגביר את ההבנה הבין-דורית.

דילמה

השפעה על המשפחות

קיימת התלבטות באשר למידת הלגיטימיות של השפעת הרכז על המשפחה. מתוקף תפקידו המקצועי והעובדה שהוא ותיק יותר ומהווה דוגמה אישית, יש לדבריו של הרכז משקל משמעותי. משיחות עם הרכזים עולה כי הם רואים בדרכים שונות את תפקידם מבחינת השפעה על תפיסת העולם של בני המשפחה ועל ההתמודדות היומיומית שלהם, כמו בעניין סדר עדיפויות בהוצאות כספיות (הוצאות על אירוח אל מול הוצאות עבור לימודי הילדים וכו'), הפעלת לחץ לעזיבת מקום עבודה למען שדרוג מקצועי, שיקול דעת בנושא החינוך בבית, התלבטות הורים בנוגע למתן ריטלין לילד (תרופה לטיפול בהפרעת קשב וריכוז), שימור גישת השידוכין וכו'. עולה כי לעתים ההשפעה נוצרת באופן ישיר על ידי הסברת המציאות בארץ ומתן נימוקים לדעה שאותה מביע הרכז, ולעתים ההשפעה נוצרת באופן עקיף יותר.

31. רואר-סטריאר, ד. (1996). סגנונות הורות של מהגרים והצעות להתערבות מונעת ולטיפול משפחתי. חברה ורווחה, ט"ז (4), 467-481.

"לי יש צורך, כחלק מתהליך ההעצמה, להגדיר תפקידים בבית. אנחנו רואים במשפחות שלנו (משפחות בוכריות) כי יש בנות בכורות שאין להן זמן להקדיש ללימודים כי הן עסוקות בעבודות בית ובטיפול באחיהן. אני כן מתערבת בזה. שם ההורים ניהלו את החיים, אבל היום - הלימודים חשובים. יש צורך להעביר מסר כדי שהם לא יחזרו על זה עם הילדים האחרים. יש צורך להשפיע. זה לא בא בכפייה, אלא דרך שיקוף ודוגמאות. למשל, כשהאמא עובדת מהבוקר עד הלילה והאבא יושב בבית, אז אולי האבא יעבוד יותר, והאמא תתפנה להיות אמא במקום הבת הגדולה. זה חלק משינוי התפיסה."

(דוגמה לנקיטת עמדה של רכזת, מתוך סדנה בנושא תפקידים בתוכנית)

סוגיית ההשפעה מתקשרת לדיון נוסף המתנהל בתוכנית סביב המתח בין עבודה משתפת "בגובה העיניים", המקדמת את המשפחות בקצב שלהן וברוח דרכי ההתנהלות המוכרות להן, לבין עבודה שמובילה את המשפחה באופן תכליתי ומשתף פחות לעבר היעדים שהוצבו.

"איך אנחנו יכולים לדעת את הגבול בין להיות פטרון לבין להיות אכפתי ולהגיד למשפחה שהתהליך שהיא עומדת להיכנס אליו הוא כדאי, ושהוא יתרום לשילוב בחיים החדשים? לי קצת לא ברור איפה הגבול, איפה הופכים להיות לפטרונים ואיפה אנחנו אכפתיים."

(ארגון לומד, סדנה בנושא יחסי צוות ומשפחה)

כלומר, דילמה זו נוגעת בפטרונות שעלולה לנבוע מדאגה לרווחת המשפחה, כאשר העובד משתמש בכוח שצבר כדי להחיל את דעותיו ואת ערכיו על המשפחה. במהלך השנים שבהן מלווה הרכז את המשפחה מתקבלות במשפחה החלטות רבות ללא מעורבות הרכז. נראה כי לעתים אוטונומיה זו או בחירות של המשפחות שאינן עולות בקנה אחד עם דעתו של הרכז, גורמות לו לתחושת תסכול וחוסר שליטה, בעוד הן מעידות על תחושת מסוגלות ועל ריבונות עצמית.

דוגמה לתוכנית הורות לגיל הרך³²

תוכנית "משפחות", נווה יעקב

תוכנית "משפחות" מיועדת לאימהות ולילדים עד כיתה א'. מוזמנות להשתתף בה משפחות מהשכונה שקיים אצלן קושי בתפקוד הורי, ביניהן גם משפחות מעצמאות. שותפים: עצמאות, מחלקת הרווחה, רווחה חינוכית ומנהל קהילתי.

מטרה: שיפור תפקוד הורי.

מבנה: קבוצה סגורה הנפגשת פעם בשבוע למשך שלוש שעות במשך שנתיים.

חלק ראשון (שעה): פעילות משותפת של משחק ויצירה לאימהות ולילדים.

חלק שני (שעה וחצי): הפרדה - הנחיית הורים ומשחקי הפעלה לילדים.

חלק שלישי (חצי שעה): ארוחת ערב משותפת.

"הילדים מרגישים שאנחנו לומדים - וזה עושה את הבית יותר שמח!"
(משתתפת בתוכנית, סדנה עם משפחות, ארגון לומד)



32. להרחבה בנושא הגיל הרך ראו לדוגמה:

אתר אשלים, ג'וינט ישראל: <http://www.ashalim.org.il>

מאגר תוכניות התערבות ושירותים משלימים לגיל הרך:

http://earlychildhood.huji.ac.il/hebsite/html/suppliers_search.asp?Sid=6&Pid=47

2. חינוך

תחום החינוך משמעותי ביותר לתהליך השתלבותם של העולים בישראל.³³ דרך החינוך מיטיבים הילדים את כישורי השפה ואת היכולת להבין את המציאות סביבם, רוכשים השכלה בסיסית וכללית, ובכך מצמצמים את הפער המובנה בינם לבין הוותיקים בארץ. תחום החינוך כולל התמודדות עם מערכות הגן ובית הספר ועם מערכות החינוך הבלתי פורמליות. מערכות אלה הן ארגונים, ויש להן תרבות ארגונית משל עצמן, מטרות, ציפיות, דרישות ודרכי תקשורת הדורשות, לא פעם, תיווך תרבותי והסתגלות.³⁴ תחום החינוך כולל גם את החינוך בבית.

הצלחה בתחום החינוך מהווה מפתח חשוב לכניסה לחברה הישראלית. הן הצלחה לימודית והן הצלחה בפעילויות חינוכיות אחרות תורמות לדימוי העצמי והחברתי, ובעיקר נותנות כלי התמודדות בדרך לעצמאות.

בעצמאות מבצעים רכזי המשפחה את ההתערבות בתחום החינוכי. הם מקדמים את הנושא בעבודתם השוטפת עם המשפחה בסיועם של רכזי חינוך/רכזים פדגוגיים הפועלים באופן מערכתי יותר (ביישובים שבהם תפקיד זה קיים), ובעזרת המנהלים היישוביים המקדמים שיתופי פעולה עם תוכניות קיימות בקהילה בתחום החינוך או יוזמים פתיחתן של תוכניות חדשות. לשם כך נדרשים שיתופי פעולה עם גורמים חינוכיים ביישוב כמו ועדת חינוך של עצמאות, מחלקת חינוך, מפקחים, בתי ספר, מתנ"ס, ארגוני נוער ותוכניות קהילתיות.

הפעילות בתחום החינוך מתמקדת בעבודה עם הילדים ועם ההורים, יחד ולחוד.

- עם ההורים: ההתערבות החינוכית עם ההורים מיועדת ברובה להעלאת המודעות לצורך בהגברת מעורבותם בחינוך ילדיהם, לרכישת ידע ולחיפוש משותף של דרכים לעשות זאת, בעיקר דרך תיווך בינם לבין המערכות החינוכיות, הפורמליות והבלתי פורמליות.
- עם הילדים: הרכזים לרוב אינם עובדים ישירות עם הילדים אלא דואגים להפנותם לשירותים מתאימים או לפתח שירותים כמו מרכזי למידה, הכנה לכיתה א', מורי עזר, חוגים וקייטנות. עם זאת, יש תהליכים פרטניים שנעשים עם חלק מהילדים בגילי הגן ובית הספר, בעיקר סביב סוגיות רגשיות, חברתיות והתנהגותיות הקשורות בהתנהלות הילדים בביתם ובסביבתם. בנוסף, לעיתים מתקיימות גם פעילויות משותפות להורים וילדיהם לשם לימוד והנאה.

ועדת חינוך יישובית

יושב ראש ועדת החינוך היישובית מטעם עצמאות הנו לרוב מנהל אגף החינוך ברשות. הוועדה כוללת את המנהל היישובי של התוכנית, רכז משפחה/רכז פדגוגי המרכז את תחום החינוך בתוכנית, נציג ג'וינט, מנהל אזורי, אנשי מקצוע, פעילים מהקהילה ובעלי עניין בתחום. את הניהול השוטף של הוועדה מבצעים לרוב מנהל התוכנית או רכז תחום החינוך מהצוות. תפקיד הניהול השוטף כולל ארגון של הישיבות מבחינה אדמיניסטרטיבית והכנת תוכנית, לרבות יישום ומעקב אחר ביצוע ההחלטות.

33. להרחבה על מטרות התוכנית בתחום החינוך ראה פרק "חזון תוכנית עצמאות ומטרותיה".

34. דוגמאות להתערבויות והסברים על התחום ראו בשער השני בפרק בנושא חינוך.

הוועדה דנה בנושאים הקשורים לחינוך הפורמלי והבלתי פורמלי ביישוב ביחס ללקוחות עצמאות, והיא מתכננת ומאשרת תוכניות כמו הקמת מרכזי למידה, תוכניות תגבור והעשרה ועוד. בעיקר מהווה הוועדה אמצעי לכינון שיתופי פעולה בין הארגונים השונים העוסקים בתחום, לתיאום בין תוכניות ולפיתוח התחום בהתאם לצורכי השטח. אם קיימת ביישוב ועדת חינוך נוספת שעוסקת גם היא בעבודה על תוכניות עבור קהל היעד של עצמאות, נשקלת אפשרות לשלב בין הוועדות כדי לקדם איגום משאבים ולמנוע כפילויות ועומס על השותפים.

רכז חינוך

בחלק מיישובי עצמאות מנוהל תחום החינוך על יד רכז חינוך/רכז פדגוגי אשר בידיו האחריות הכוללת על פיתוח התחום. תפקיד זה כולל בעיקר עבודה מערכתית ארגונית הנסמכת על ידע פדגוגי בתחום. אם אין בנמצא רכז חינוך, ממלאים את התפקיד רכזי המשפחה או המנהל היישובי.

תחומי האחריות של רכז החינוך:

- **מיפוי הפעילות החינוכית ביישוב:** זיהוי השירותים החינוכיים הקיימים לשם כינון שיתופי פעולה, תיאום והקמת שירותים משלימים.
לצורך מיפוי הפעילות החינוכית ביישוב כדאי לבדוק למשל:
 - אילו דגמים של פעילות חינוכית יש בעיר (מרכזי למידה, תוכניות בתוך בית הספר, פרויקטים מטעם ארגונים אחרים)?
 - באילו הרכבים עובדים התלמידים (קבוצתי, אישי, אחר)?
 - האם יש תלמידים בכיתות מקדמות ו/או תלמידים שאותרו כמצטיינים?
 - האם יש ילדים מכיתה ב' ומעלה שאינם קוראים בעברית?
 - האם יש קשר בין המחנכות לבין הגורמים המעורבים בתוכניות אחר הצהריים?
 - אילו תוכניות פועלות בתוך הגנים?
 - **שיתוף פעולה עם ארגונים ועם תוכניות חינוכיות ביישוב:** לשם תיאום, הנגשת תוכניות קיימות, איגום משאבים ויצירת תוכניות שעונות על צרכים חדשים.
 - **הפעלת מרכז למידה או מערך שיעורי עזר:** מבחינה פדגוגית - מיפוי הילדים והתאמת תוכנית חינוכית אישית לכל ילד, פיתוח מענים לילדים מתקשים, גיוס צוות מורים, הכנת חומר למורות, ארגון הדרכה פדגוגית למורות על ידי מורה מומחית, קשר עם ההורים בנוגע להתקדמות ילדם, קשר עם בית הספר.
- מבחינה אדמיניסטרטיבית - קבלת הילדים עם בואם למרכז ושליחתם לביתם עם סיום הפעילות, הפעלת מערך ההסעות, רישום ומעקב אחר נוכחות הילדים (במידת הצורך), ניהול מערך העבודה של המורות, ארגון ופיקוח על התנהלות המרכז (כמו: תקציב, קשר עם ארגונים בקהילה, ניקיון, חלוקת תפקידים בצוות), ארגון נושא הארוחות במרכז הלמידה (אם ניתנות ארוחות), גביית תשלום מההורים.

- **שיתוף פעולה עם עובדי עצמאות:** הבנת הילדים וההורים בהקשר הכללי של העבודה עם המשפחה והשתלבות בתוכנית הכוללת שנבנתה עבור המשפחה, העברת מידע, התייעצות.

מישורי פעילות

הטיפול והחינוך בבית: עידוד פעילות משותפת של ההורים והילדים בבית לשם הנאה, העשרה, חיזוק הקשר וטיפוח הילד. מישור פעילות זה משיק לנושא ההורות השייך לתחום המשפחה, בדגש על היבטים של מסרים לילדים ופעילויות עמם. חלק מהעבודה הנה תיווך לתוכניות קיימות בקהילה כמו תוכנית ביתית לאימהות, אתג"ר ומשחקייה.

חיזוק הקשר בין ההורים לצוות הגן ובית הספר: העובדים מגשרים, מנחים, מייעצים להורים ומתייעצים עמם כיצד לתקשר עם צוות הגן/בית הספר. העובדים מספקים מידע כיצד המערכות פועלות ומלמדים מושגים חשובים בתחום (כמו: אבחון, ועדת השמה, מעורבות הורית, חינוך מיוחד, בעלי תפקידים בבית הספר). בעת הצורך הם מלווים את בני המשפחה לפגישות, מתרגמים ומייעצים בפגישה.

לעתים נעשית גם עבודה עם צוות בית הספר להגברת הרגישות וההתאמה התרבותית.

סיוע בלימודים:

קיימים שלושה מודלים מרכזיים:

1. **מרכז למידה:** המודל השכיח והמומלץ מבחינת מטרות התוכנית הוא מודל מרכז הלמידה באוריינטציה של אוריינות. לפיכך, יישובים רבים הקימו מרכזי למידה המיועדים לילדי תוכנית עצמאות. בחלק מהמרכזים משולבים גם ילדים נוספים מהיישוב. מרכזי הלמידה ממוקמים על פי רוב בבית הספר או בסמוך לו וממומנים על ידי עצמאות בשיתוף פעולה עם גורמים נוספים, ומהתשלום המתקבל מהמשפחה עבור השירות. את המרכז מנהל לרוב רכז חינוך מעצמאות, ומתפעלים אותו הן מורים מקצועיים בשכר והן מתנדבים. המרכז מספק פעילויות פדגוגיות בדגש על אוריינות, בעזרת שיעורי תגבור, סיוע בשיעורי בית, פעילויות העשרה להטמעת החומר הנלמד בכיתה, העשרה שפתית, הוראה מתקנת ופעילויות פנאי. שלל הפעילויות מכוונות להקניית תשתית לימודית, ולכן ממוקדת הפעילות בתגבור לימודי, בהקניית הרגלי למידה ובחיזוק הביטחון העצמי ותחושת המסוגלות. יש מרכזי למידה המקיימים פעילויות שיא סביב אירועים וחגים, יחד עם הורי הילדים. מורי מרכזי הלמידה נמצאים על פי רוב בקשר עם המורים של הילדים בבית הספר, ובכך יוצרים רצף מקצועי בליווי הילדים.
2. **למידה בתוך בית הספר בעת הלימודים:** תגבור ילדי עצמאות (אלו הזקוקים לכך) באופן ייחודי על ידי סיוע פרטני או קבוצתי. התהליך נעשה בשיתוף פעולה עם צוות בית הספר, המלווה את התלמיד בפן הפדגוגי, בפן הרגשי ובפן החברתי.
3. **למידה אחר הצהריים בבתי המשפחות:** מורות מגיעות לבית המשפחה באופן קבוע ומסייעות בהכנת שיעורי הבית. מודל זה מאפשר לילד להישאר בביתו, מאפשר ליצור לילד פינת לימודים, ובעיקר לערב את הוריו בתהליך הלימודים שלו.³⁵
35. ראו דוגמה בשער שני, עבודה בנושא מודל למידה בבתי המשפחות.

דוגמאות להתערבויות

כבר עם תחילת עבודתו של רכז המשפחה עם משפחה, כחלק מתהליך בניית האמון הוא מברר עם ההורים כיצד מתפקדים הילדים בבית הספר ולומד מההורים על מעורבותם בנושא. בהתאמה לכל משפחה, הרכז מסייע בהעלאת המודעות להיבטים חינוכיים שונים, כדוגמת:

○ **חינוך בלתי פורמלי וקייטנות:** פיתוח שיחות על משמעות החינוך הבלתי פורמלי ועל חשיבותו לילד (אפיק טיפוח והתפתחות נוסף לילדים, אמצעי ביטוי והצלחה המדגיש היבטים שונים מאלו שבהם עוסק בית הספר, שילוב חברתי), מידע על האפשרויות הקיימות בקהילה והיכרות עם גופים מפעילים, התארגנות לשליחת הילד לפעילות וסבסוד הפעילות.

○ **דרכים לטיפול הילדים:** אופי ההשקעה בהיבטים לימודיים וחינוכיים ומידת ההשקעה יכולים להתפרש באופן שונה על ידי אנשים שונים ובתרבויות שונות. בחברה הישראלית מושם דגש בפעילות משותפת של הורה וילד, כגון: משחק משותף, הקראת סיפור, בדיקת שיעורי בית, שיחה עם הילד על נושאים שונים, ארוחה משותפת ועוד. בתהליך הליווי חשוב לעורר שיח שיבחן את הדרכים שההורים ניסו ואיך ראו לנכון עד כה לחנך ולהעשיר את הילדים, וחשוב גם לעזור להם להכיר דרכים המקובלות בתרבות הישראלית. לא פעם הפער בין תפיסות חינוכיות אלה הוא גדול, אך אין משמעות הדבר כי המצב הקיים בארץ הוא הנכון והמתאים לכולם. על הרכז להיות מכבד, רגיש, זהיר ובלתי שיפוטי. עם זאת, ראוי כי הוא יספק מידע על גישות חינוכיות הרווחות בארץ, על תמהילים המשלבים גישות תרבותיות שונות ועל האמצעים לכך. כאן על פי רוב מפנה הרכז את ההורים לתוכניות קיימות בקהילה או לתוכניות שעצמאות מפתחת, המשותפות להורים וילדים, וכן להדרכות הורים, ובנוסף מקיים עם ההורים בביקורי הבית פעילויות שמאפשרות ללמוד את הנושא ולהרהר בו.

○ **מציאת פתרונות:** הרכזים מסייעים בעזרת עצות בנושא ההתמודדות היומיומיות, כמו ארגון סידור יומי ושבועי ומעקב אחר יישומו (שעות קימה ויציאה מהבית, מרכז למידה, הכנת שיעורים, חוגים), ארגון סביבת למידה לילד בבית, ארגון הילקוט, דרכים לשמירת קשר עם המורה ועם מרכז הלמידה (טלפונים, מחברת קשר). כדאי לברר עם ההורים אם יש להם מידע בסיסי בנושאים שונים (כגון: באיזו כיתה לומד ילדם, מי מורתו, כיצד ניתן לתקשר עמה, מהם הישגיו וכיצד הוא חווה את בית הספר), ואם לא – כיצד להשיגו. הרכזים גם מסייעים במציאת פתרונות לילדים מוכשרים ולתלמידים מצטיינים דרך תוכניות קידום, מלגות ותמיכה.

לפעמים, גם כשיש הסכמה ורצון לשלב ילדים בפעילויות המוצעות, נתקלים הרכזים בחסמים שונים, למשל חוסר פניות של ילדים השומרים על אחיהם הקטנים ואי הכרה ביתרונות שיכולים להיות טמונים בפעילויות. או אז נפתח פתח לשיחה מעמיקה המאפשרת למשפחה לבחון מחדש את חלוקת התפקידים בבית ולשקול חלופות להתמודדות עם הנושא. כאשר החסם הוא כלכלי, יש בידי הרכזים אפשרות להציע סבסוד בחוגים, אך לרוב התהליך כרוך בפנייה רשמית של המשפחה, ויש השתתפות חלקית שלה בתשלום.

סוגיית **האבחונים** היא סוגיה נפוצה בעבודת הרכזים בשל דרישה שכיחה מצד המערכות החינוכיות להציע אבחונים לילדים עולים, וכן בשל הסתייגות של חלק מההורים לבצעם. הרתיעה מהאבחונים נובעת כפי הנראה מהחשש שתוצאותיהם יובילו להחלטות שאינן בהכרח מקובלות על ההורים, כמו העברת ילד כיתה/מגמה/בית ספר, או דרישה לטיפול פסיכולוגי או תרופתי, חשש מפגיעה בדימוי של הילד בחברה ועוד. למרות ניסיונות מערכת החינוך ליצור אבחונים

תדריך לתוכנית עצמאות

מותאמי תרבות, נראה כי ילדים מתרבויות מיעוט עדיין מאובחנים ביחס לסטנדרטים הנורמטיביים של התרבות המרכזית הוותיקה. הרכז יכול לסייע להתמודד עם סוגיה זו על ידי הקשבה וקבלה של חששות ההורים, מתן מידע בנושא, התמודדות עם דעות קדומות של ההורים ושל מערכת החינוך, כינון דיאלוג ישיר ומובן המלווה בתרגום שלו בין ההורים לבין בית הספר, ליווי תהליך האבחון, עמידה על זכות ההורים להשתתף בוועדת השמה, ליווי לוועדת השמה ובעיקר סיוע במציאת פתרונות קונקרטיים ומוסכמים על הצדדים לאחר תוצאות האבחון.

"אני השתמשתי בדוגמה אישית. הבן שלי עשה אבחון בגן חובה והיום הוא בין התלמידים הטובים בכיתה רגילה. זה עזר לי, אז אמרתי להם שגם הבן שלי עשה זאת. גם ידעתי שלא כל מי שעושה אבחון הולך לחינוך מיוחד, ושיש הרבה שלבים בדרך. ידעתי שיתנו לו עזרה והוא יתחזק וימשיך... הם האמינו בגישה שלי כי עזרתי למשפחה בדברים אחרים. הם האמינו בי. בסוף אמרתי להם שאם אני אבין בסופו של דבר שהילד הולך לחינוך מיוחד, אני אצא מהתהליך, ורק הם יוכלו לבחור בזה."

"לקחתי את האב לראות את הכיתה הקטנה, והוא השתכנע. הוא אמר לי - עכשיו אתה צריך לשכנע את אשתי."

"אחרי שכל המילים וכל השכנועים לא עזרו, לקחתי את האבא לגן עצמו, וישבנו כצופים על הפעילות של הילדים שציירו... כל ילד הביא את הציור שצייר והראה לגננת. גם אותו ילד (שהומלץ לאבחון) הביא, ואמרתי לאבא להשוות את הציורים של הילד ושל הילדים האחרים בגן. הילד שלו רק מרח, לא היה שום ציור. זה שכנע את האבא, שראה שהילד לא עושה כמו האחרים."

○ **תמיכה בהורים:** ההתמודדות עם מערכת החינוך ועם אמות המידה והשיטות החינוכיות הנהוגות בארץ אינה פשוטה להורים רבים. יש הורים החשים מתוסכלים מסיבות כמו: חוסר היכולת לסייע לילדים בשיעורי הבית, חוסר היכולת לתקשר עם הילדים ועם מוריהם באופן ישיר ונהיר, הקושי להראות לילדיהם את כוחותיהם ואת סמכותם ולנטוע בהם ביטחון, כמו גם לספק להם כלים ולחזק את ביטחונם. לשם כך מציעים הרכזים להורים סיוע הן דרך ליווי פרטני תמיכתי ומשימתי והן דרך פעילות קבוצתית כמו סדנאות, הרצאות או קבוצות הורים בתחומים רלוונטיים להתקדמות ילדיהם. כך ההורים לומדים, נחשפים למצבים דומים של הורים נוספים, חולקים יחדיו את קשייהם, מפתחים לעצמם רשת קהילתית ומחזקים אותה.

○ **הכנה לכיתה א':** כניסה נכונה ובשלה לכיתה א' היא בסיס להצלחה עתידית בבית הספר. לשם כך הרכזים מעוררים את מודעות ההורים ונותנים בידם אפשרויות להכנה של הילדים לבית הספר, אשר משלימות היבטים שחסרים בבית, בעיקר סביב שליטה טובה בשפה.

אוריינות

אוריינות היא היכולת לקרוא, לכתוב ולספור, ובאופן רחב יותר היא כוללת גם יכולות תקשורת נוספות כמו דיבור, התבוננות והאזנה. בעולם הטכנולוגי כיום האוריינות התרחבה גם למיומנויות חדשות במדיות נוספות, כמו חיפוש מידע ממוחשב ותקשורת טכנולוגית, המאופיינות בהשתנות ובהתפתחות מתמדת.

האוריינות נרכשת בשלבי ההתפתחות הראשונים, עוד בעת שהתינוק רוכש יכולת להבין את הדיבור שהוא שומע סביבו ולבטא צלילים ראשונים. היא מתפתחת באינטראקציה עם הסביבה, מתוך ההקשר הסביבתי של הילד, וממשיכה להשתכלל עם היחשפות לפעילות פורמלית המכוונת ללמידת קרוא וכתוב.

בתרבויות שונות קיימת שונות בשיעורי האוריינות ובחשיבות שמייחסים לכך. ישראל, כמדינה מערבית מתפתחת, רואה חשיבות רבה בנושא ומציבה ציפיות לקיום כישורים אורייניים עוד בגיל הרך ועם העלייה לכיתה א', ובהמשך נסמכת הלמידה בבית הספר על שיטות הדורשות שליטה בכישורים אלה,³⁶ בהתאם לכיתת הלימוד.

○ **התמודדות עם היבטים של אוריינות בכלל:** ילדים ממשפחות של עולים מאופיינים בחסך אורייני ביחס לתרבות הישראלית, דהיינו במיומנויות שפתיות של קריאה, כתיבה ודיבור. פעילות הרכז מכוונת לחיזוק יכולותיהם של הילדים הזקוקים לקידום בתחום הקריאה וההבנה, וכן לקידום ההורים המעוניינים בכך דרך הפנייתם לקורסי עברית (לרוב מארגן אותם רכז התעסוקה).

משפחות מהגרות רבות נוטות לשמר את שפת המוצא בביתן ולדבר מחוץ לביתן בשפה החדשה. רכזי עצמאות מגבים מאוד נטייה זו, אך היא יוצרת לא פעם מתחים ופערים בין-דוריים בשליטה בשפה, שכן הילדים רוכשים שליטה בשפה החדשה, העברית, וחלשים בשפת המוצא, ואילו ההורים שולטים פחות בשפה העברית. מבחינת הילדים, לצד היתרונות שבנטייה זו לשימור שפת המוצא, יש גם חסרונות: ההיחשפות הפחותה לעברית פוגעת בהכרת מבנה השפה ואוצר המילים והביטויים שלה. בנוסף, לרוב גם אין מצד משפחתם יכולת לעזור להם, לתווך ולהדריך אותם בתחום זה כשהם מתחילים ללמוד בבית הספר. משום כך, הצורך בפעילות מכוונת לחיזוק השליטה בשפה הנו משמעותי, והוא מקבל מענה דרך תגבור בלימודי עברית, היכרות עם ספרים ומשחקים הממוקדים בהיבטים אורייניים וחיזוק מיומנויות ספציפיות.

36. להרחבה ראו לדוגמה:

זוזובסקי, ר. ואולשטיין, ע. (2008). אוריינות הקריאה בישראל: ממצאי המחקר הבינלאומי באוריינות הקריאה. PIRLS 2006. תל אביב: רמות.

עזר, ח. אוריינות כמכלול: התנהגויות אורייניות, חשיבה אוריינית ומצבים אורייניים. מאו"ר – המרכז לאוריינות, מכללת לוינסקי לחינוך.

מאתר האינטרנט של מט"ח: <http://storage.cet.ac.il/CetForums/Storage/MessageFiles/7108/65407/Forum65407M119810.doc>

שלייפר, מ. (2007). חותמה של תרבות על אסטרטגיות למידה של עולים. הד האולפן החדש, 92. <http://www.shatil.org.il/sites/noar-oleh/library/1199870960>

○ **השפעה על מערכות חינוך בקהילה:** עובדי עצמאות מהווים מעין "שגרירים" תרבותיים המתווכים את המפגש בין התרבויות דרך לקוחות התוכנית. לא פעם יש צורך במתן מידע תרבותי ובעבודה על שינוי עמדות וכינון דרכי תקשורת מתאימות לתרבות כדי שיוכל להתנהל קשר פורה ללא תיווך. כיוון שנטייתם של חלק מהמורים והיועצות היא לפנות לרכז המשפחה כדי להגיע אל המשפחה, וגם נטייתם של חלק מההורים היא להעביר מסרים דרכו, על הרכז למצוא דרכים לכינון קשר ישיר בין הצדדים, למשל על ידי הסברה, הדגמה, מתן מידע, חיזוק מיומנויות שיח מותאם תרבות. נוסף על כך, חלק מהצוותים מארגנים פעילויות הסברה והנחיה לבעלי תפקידים העוסקים בחינוך (בבתי הספר, במרכזי הלמידה, בשיעורי התגבור) בנושא עבודה מותאמת תרבות.

3. תעסוקה

העבודה הנה ערך חשוב בתרבות האתיופית ובתרבות הבוכרית. בקרב רוב המשפחות המהגרות, בארץ המוצא אחד מבני הזוג או שניהם עבדו במשק הבית או מחוצה לו ופרנסו בכבוד את משפחתם. ההגירה לישראל הותירה משפחות רבות ללא תעסוקה או במצב של תת-תעסוקה, ומכאן, גם בעוני ובתחושת פחיתות כבוד (להסבר על תת-תעסוקה ראו שער שני, עמ'...).

תוכנית עצמאות מניחה כי השתלבות בשוק העבודה הנה מפתח מרכזי לעצמאות המשפחה.³⁷ לתוכנית מתקבלות משפחות שבהן אחד מבני הזוג או שניהם מועסקים, ורכז התעסוקה פועל בשיתוף עמם להגברת הפוטנציאל התעסוקתי.³⁸ אף על פי שכמעט כל ההורים מועסקים, עולה כי רובם עובדים בעבודות ניקיון, אחזקה ושמירה, סובלים מתחלופה גבוהה של מקומות עבודה, עובדים במשמרות לא נוחות ומשתכרים שכר נמוך. חלקם גם מנוצלים על ידי מעסיקיהם ואינם זוכים לתנאים סוציאליים מינימליים. רוב ההורים בתוכנית מבטאים שאיפה חזקה להקדיש מאמצים כדי להתקדם בתחום זה בעזרת הכשרה מקצועית והשלמת השכלה.³⁹ בשל מצב זה, רכזי התעסוקה בתוכנית פועלים באופן מקיף, משימתי ודיפרנציאלי להגברת המסוגלות התעסוקתית דרך הכנה לעולם התעסוקה, מתן מידע, הכשרה, שדרוג, השמה, מעקב וליווי, ואף התמודדות עם נשירה מעבודה, כמו גם דרך עבודה בקהילה מול מעסיקים, גופי הכשרה ותוכניות משלימות.

כפי שיפורט בהמשך, רכז התעסוקה פועל בשיתוף פעולה עם רכז המשפחה. מתוך הגישה ההוליסטית המניעה את התוכנית, תחום התעסוקה נתפס, כאמור, כמרכזי לקידום ההתמודדות של המשפחה בדרכה לעצמאות. רכזי המשפחה הם הראשונים שפוגשים את ההורים במשפחה, והם מאתרים את אלה שיכולים להיעזר בקשר עם רכזי תעסוקה. בהמשך מתבטא שיתוף הפעולה בעזרה בהתמודדות הזוגית והמשפחתית סביב השינויים בנושא: שינוי תפיסות, גיבוי ועידוד, התארגנות בני המשפחה בהתאם לתנאים החדשים שנוצרו עקב היציאה להכשרות והשינוי או השדרוג במקום העבודה.

37. מטרות תחום התעסוקה מפורטות בפרק: "חזון תוכנית עצמאות ומטרותיה".

38. דוגמאות להתערבויות והסברים על התחום ראו בשער השני בפרק בנושא תעסוקה.

39. שורק, י., ריבקין, ד. וסגל, ק. (2008). הערכה של פרויקט עצמאות - דוח ביניים ראשון. ירושלים: ג'וינט, מכון ברוקדייל.

"שיתוף פעולה נכון בין העבודה המקצועית של רכז התעסוקה והתמיכה הכללית של רכז המשפחה מסייע לאנשים לשנות דברים בחייהם."

(עובדת בתוכנית)

במקומות שבהם לא פועלים רכזי תעסוקה, התוכנית עובדת בשיתוף פעולה עם רכזי תעסוקה מתוכניות תעסוקה משיקות.

ועדת תעסוקה יישובית

ועדה תחומית (הפועלת במקביל לוועדת המשפחה היישובית ולוועדת החינוך היישובית) המקיימת דיאלוג מקצועי בתחום. יושב ראש הוועדה הנו בעל תפקיד מהרשות המקומית הממונה על ידי ועדת ההיגוי היישובית, ורכז תעסוקה מעצמאות מסייע בארגונה ובהפעלתה. לוועדה שותפים המנהל היישובי מעצמאות, רכז תעסוקה, גורמים מקצועיים העוסקים בתחום התעסוקה ביישוב (כמו רכזי תעסוקה מתוכניות אחרות, לשכת תעסוקה, נציגי עירייה), נציגי מעסיקים וכן פעילים מבין התושבים. מטרת הוועדה היא מיפוי תחום התעסוקה ביישוב, קביעת מדיניות בתחום, החלפת מידע בין רכזי התעסוקה ביישוב, תכנון ותיאום, איגום משאבים ויצירת קשרים המהווים את הבסיס לשיתופי פעולה.

מסוגלות תעסוקתית⁴⁰

מסוגלות תעסוקתית (employability) מתייחסת למכלול הכישורים של אדם להתקבל למקום עבודה, לעבוד באופן יציב ולהצליח בעבודתו, כמו גם ליכולתו של האדם להחליף מקום עבודה בעת הצורך. כישורים אלה כוללים מיומנויות נלמדות, כמו גם תכונות מולדות, למשל קריאה וכתובה, יכולת חישוב, התמודדות עם בעיות, קבלת החלטות, שיתוף פעולה, מוטיבציה, תקשורת טובה, גישה חיובית, עבודת צוות, יכולת השפעה, מיומנויות למידה, יכולת להסתגל לשינויים, יכולת טכנולוגית, ולאחרונה אף מיומנויות מחשב. המסוגלות התעסוקתית תלויה ענף, אם כי יש כישורים שמשותפים לענפים מקצועיים רבים.

המסוגלות התעסוקתית גם תלויה תרבות – היא נמדדת בישראל ביחס לנורמות עבודה מערביות המאופיינות בענפים רבים, קצב מהיר, בירוקרטיה, טכנולוגיה, היררכיה, תקשורת מורכבת ועוד, בעוד שבחלק מתרבויות המוצא הורגלו אנשים למאפיינים תעסוקתיים אחרים ולעבודות שחלקן אינן רלוונטיות כאן.

הגדלת מספר האנשים בעלי המסוגלות התעסוקתית תאפשר התמודדות טובה יותר עם העוני, שכן יגדל מספר האנשים שיוכלו להיכנס לשוק העבודה ולנוע בתוכו בהתאם לתנודות המתרחשות בו.

40 להרחבה ראו: תמיר, י. ונוימן, ז. (2007). מסוגלות תעסוקתית ועידוד תעסוקה: השלכות למציאות הישראלית. נייר עמדה. קבוצת המחקר במדיניות חברתית. ירושלים: האוניברסיטה העברית בירושלים, בית הספר לעבודה סוציאלית.

חסמי תעסוקה למהגרים

אי שיליה בשכה | השלח חלקית | חוסר הכשרה מתאימה | זרות
קדמות ואכילה | יגד חלקי על אולם התעסוקה | שונות תרבותית מכחינה
ארגונית ותעסוקתית | משבר הזירה | תחרות על עבודות כשולות (אמש)
חול עובדים זרים ושוק המובטלים | רשת קשרים לא ואל משמעותית לעניין
מצאת עבודה | מחסור באורחים תומכים ומייעצים | מיעוט אפשרויות
בחירה ועוד.

רכזי התעסוקה עובדים מטעם תבת, המסייעת בידם בפיתוח התחום בתוכנית. הידע, הקשרים, המעקב ובעיקר קורסי ההכשרה המסופקים מטעמם מהווים מנגנון מקצועי הנותן בידי הרכזים אפשרויות השמה ושדרוג בעלות תוצאות מוכחות.

תבת – תנופה בתעסוקה

תבת הנה גוף ללא כוונות רווח, המשותף לממשלת ישראל ולג'וינט, שהוקם בשנת 2004 במטרה ליצור מענים בתחום התעסוקה כחלק מהמאמצים להתמודד עם בעיית העוני ועם בעיות חברתיות אחרות שנוצרות בגלל העוני. אוכלוסיית היעד כוללת בין היתר עולים חדשים. היא פועלת בשיתוף פעולה עם גופים ממשלתיים, עם מעסיקים ועם גופים נוספים להטמעת תוכניות תעסוקתיות מוצלחות.

מטרות תבת:

- השמה בעבודה של אוכלוסיות היעד של תבת.
- הגדלת שיעור הגברים והנשים בשוק העבודה.
- שינוי עמדות של אוכלוסיות היעד של תבת ביחס לעבודה.
- מוביליות חברתית: שיפור איכות התעסוקה ושיפור ביכולת התפקוד ובהכנסה.
- הבטחת יציבות תעסוקתית בת-קיימא לאוכלוסיות היעד של תבת.

רכז תעסוקה ארצי

מטרות

- פיתוח תחום התעסוקה בתוכנית וניהולו.
- העלאת מספר המועסקים והמשודרגים תעסוקתית בתוכנית.

דרכי פעולה

- ניהול התחום: אחריות להתנהלות הוועדות היישוביות, לקיומן של תוכניות עבודה יישוביות, לניהול תקציב, לקליטת עובדים ולהערכה וביקורת.

- הדרכה: הדרכה שוטפת של רכזי התעסוקה, חניכה והעשרה בעזרת השתלמויות מתאימות.
- פיתוח התחום: פיתוח הנושא בהתאם למטרות התוכנית, הובלת מדיניות.
- פיתוח תוכניות, תרגום הידע לשטח והטמעה.
- מענה לצרכים של רכזי התעסוקה ושל המשפחות בתחום התעסוקה.
- התוויית שיתופי פעולה מקומיים וארציים.

רכז תעסוקה יישובי

מטרות

- מציאת מקומות תעסוקה מתאימים ואיכותיים למשתתפי התוכנית.
- הגדלת הכנסתה של המשפחה לאורך זמן.
- הכשרה להתמודדות עצמאית עם עולם התעסוקה.
- השפעה על מעסיקים ליצירת מקומות עבודה ושינוי עמדות בנושא תעסוקת מהגרים.
- פיתוח סדנאות וחבירה לתוכניות הכנה לעולם התעסוקה.

דרכי פעולה

- מיפוי צורכי המשתתפים בתוכנית עצמאות בתחום התעסוקתי.
- מיפוי תעסוקתי: ביסוס מאגר מעסיקים וזיהוי פרופילים תעסוקתיים הנדרשים למעסיקים.
- שפעה על מעסיקים "לפתוח דלתות" ולהתארגן לקליטת עובדים מרקע תרבותי שונה.
- הכנת המשתתפים לעולם העבודה (הכנה אישית, סדנאות, קורסי הכשרה, לימוד עברית).
- איתור מקומות עבודה מתאימים לפי כישורי המשתתפים בתוכנית.
- השמה במקומות עבודה.
- דאגה לתנאים הוגנים (שכר, תנאים סוציאליים, זכויות, שעות עבודה, יחס).
- ליווי של אנשים למקומות עבודה, בהתאם לצורך.
- ביקור במקומות עבודה כדי לחזק את הקשר עם העובדים ועם המעסיקים.
- מעקב סביב מעבר של המשתתפים ממקום עבודה אחד למשנהו.
- הכשרה בתחומים שונים לפי דרישת המעסיק והשוק.
- שדרוג של העובדים שעובדים בתת-תעסוקה.
- שיתוף פעולה קבוע עם רכזי המשפחות לעבודה מתואמת למען קידום המשפחה.
- ייזום שיתופי פעולה בין ארגונים (מקומות הכשרה, מכינות ומוסדות להשכלה גבוהה, לשכת תעסוקה, מוקד קליטה, מקומות תעסוקה, תוכניות תעסוקה).
- השתתפות בוועדה מקצועית יישובית בתחום התעסוקה, וסיוע בארגונה.

ידע נדרש

- הכרת שוק התעסוקה הישראלי והאזורי, ובפרט נותני שירותים מקומיים בתחום: כוח אדם, לשכת התעסוקה, מפעלים ומקומות עבודה אחרים, תוכניות תעסוקה ועוד.
- ידע בנושאי תעסוקה כגון: דיני עבודה, זכויות עובדים ותנאי תעסוקה, תקשורת ביחסי עובד-מעביד, אבחון תעסוקתי, הכרת מבדקי תעסוקה, תיאוריות בנושא מוטיבציות, תהליכי השמה וקליטה, מניעים לתעסוקה, תאונות עבודה, ארגונים המסייעים לעובדים, תכנון קריירה.
- הבנת מצבן של המשפחות מבחינה מערכתית ויכולת להדריך בתוך מורכבות חייהם, למשל התמודדות עם ניהול זמן, סדרי עדיפויות, תכנון ארוך-טווח, התמודדות עם קונפליקטים, תכנון תקציב משפחתי, התמודדות עם יציאה לעבודה.

מוטיבציה לעבודה, הכנת שוק העבודה והפנמת ערכי עבודה מהותיים להתקדמות תעסוקתית.

מוטיבציה לתעסוקה - מה מניע לעבוד?

כסף	כרנסה	כבוד	משמעות	חברה	מימוש
צמיחה	רווחה כלכלית	בריאות	שייכות	הנאה	
צמיחה	מוראליזם	התפתחות אישית	מענה בחברה		
השכלה	תרומה	ביטחון	ודור		

עבודה עם מעסיקים

אחד מתפקידיו החשובים של רכז התעסוקה הוא העבודה ביישוב עם מעסיקים פוטנציאליים כדי שיקלטו עובדים.

תהליך העבודה:

- **איתור מקומות עבודה פוטנציאליים:** מיפוי של מקומות עבודה קיימים ובחינת התאמתם למשפחות שבתוכנית.
- **יצירת קשר עם המעסיק:** התקשרות ראשונית לשם בדיקת הנכונות לשיתוף פעולה בקליטת עובדים חדשים. אם יש נכונות, ממשיכים את הקשר דרך מפגש ישיר.
- **פגישה עם המעסיק:** היכרות אישית והצגת התפקיד על מטרותיו. הרכז מתאר את התוכנית, את הגופים השותפים ואת הפרופיל התעסוקתי של המשפחות ומדגיש את אחריותו האישית לליווי העובדים לתקופה ממושכת ומוגדרת. בפגישה על הרכז לשמוע מהם צורכי המעסיק וללמוד את הניסיון הקודם (אם קיים) של מקום העבודה בקליטת עובדים עם פרופיל תעסוקתי דומה ואת התרבות הארגונית והתנאים במקום זה (שכר, הסעות, הכשרות, שעות עבודה, יכולת התקדמות, מוכנות לליווי עובדים ותפיסת המשאב האנושי). אם קיימת הבנה הדדית, במפגשים הבאים נבנית עם הגורמים האמונים על כך במקום העבודה תוכנית לקליטת עובדים, וכן ניתנות הכשרות מתאימות.
- **השמת עובדים מתאימים וליוויים:** רכז התעסוקה מתווך בין מקום העבודה לבין עובדים מתאימים ומלווה אותם בשלבי הקבלה וההשתלבות בעבודה. הרכז ממשיך את תהליך

הליווי במשך חודשים מספר דרך ביקורים במקום העבודה, קשר עם המעסיק וכמובן עם המועסק. הוא מסייע במיצוי זכויות, בהטבת תנאים וכדומה. לא פעם נקרא רכז התעסוקה לסייע ביישוב בעיות ולגשר במחלוקות סביב היבטים בין-תרבותיים. דוגמאות לסוגיות בין-תרבותיות שעולות הן למשל תכיפות היציאה לאירועים משפחתיים של מועסקים יוצאי אתיופיה, בעיות תקשורת על בסיס שפה, גיל, מגדר או קודים של תקשורת.

● **הידוק הקשר עם מעסיקים:** חשוב לתחזק את הקשר עם מקומות עבודה אלה, המעסיקים עובדים של התוכנית, כדי להיטיב את תהליך ההשמה עבור המעסיק ועבור המועסק, לשפר את אפשרויות הקידום של עובדי התוכנית ולפתוח פתח להשמת עובדים נוספים. רכז התעסוקה פועל לשימור הקשר ולחיזוקו. ניתן לעשות זאת בדרכים כמו העלאת קרנו של מקום העבודה בעזרת פרסום השמת העובדים בעיתונות, שליחת ברכות לחגים, מתן תעודות הערכה לעובדים ולמקומות עבודה והעברת מידע מקצועי בנוגע להשמת עובדים בין מקומות תעסוקה.



העבודה היישובית

עבודה יישובית היא פעילות ארגונית וקהילתית הנעשית ביישוב, ובקהילת העולים בפרט, למען השגת מטרות התוכנית. היא נסמכת על מיומנויות מאקרו כמו ניהול, ארגון, ייזום ושיווק, על מיומנויות מקצועיות בתחום הבין-אישי ועל חשיבה מערכתית, אסטרטגית ופוליטית. את העבודה הזו מנהל ומבצע בעיקר המנהל היישובי של התוכנית. העבודה היישובית משלימה את העבודה הפרטנית-משפחתית, שכן היא פועלת להקמת תשתית של מענים וליצירת שינויים ארוכי-טווח בקהילה, המהווה את הסביבה המיידית של המשפחה. באמצעות העבודה היישובית משפיעה תוכנית עצמאות גם על משפחות נוספות שאינן לוקחות חלק ישיר בתוכנית. הפרק מציג את הסיבות לעבודה יישובית ואת הדרכים המרכזיות שבהן היא מתבצעת⁴¹.

מדוע עבודה יישובית?

- דרושה עבודה מקיפה ביישוב כדי להגשים את מטרות המרכזית של התוכנית.
- השפעה מערכתית: הרחבת התוכנית, העמקתה והטמעת רעיונותיה.
- איגום משאבים.
- הרחבת העשייה של לקוחות התוכנית למען עצמם ולמען סביבתם.
- חיזוק הקהילה הרחבה, מעבר ללקוחות הישירים של התוכנית.
- התאמת השירותים הניתנים בקהילה למשפחות.
- שימור המסורת: חגיגת חגים במשותף עם הקהילה לחיזוק המכנה המשותף והקשר לתוכנית, מודל מסורתי לפתרון סכסוכים בעזרת שמגלוח' (זקני העדה).
- שילוב תרבותי.

המשפחה כחלק מהקהילה

התפיסה המניעה את עובדי התוכנית הנה כי הצלחת המשפחה כרוכה בתפקוד של סביבתה. סביבה בטוחה, מעשירה, חברתית ותרבותית מגדילה את יכולת חברה לכוון חיים מצמיחים ועצמאיים.

מה מספקת הסביבה?

שירותים נחוצים, כמו כעילויות חינוך וכנאי אילדים | תעסוקה | תשתית כיצית
ראויה (כמו: בטיחות, נגישות, ניקיון) | רשת חברתית | ביטוי תרבותי |
ביטחון אישי | תחושת שייכות והזדהות | זירה אהשתאבות ואלשככה חברתית
| התנסות בהשתאבות בחברה הישראלית ודו.

גם הקהילה צומחת ומתחזקת בהשפעת משפחות חזקות ובטוחות החיות בה. משפחות יציבות, מעורבות ובטוחות בעצמן מהוות הון חברתי חיוני לקהילה. בכוחן ליצור רשת חברתית, תחושת זהות, הנהגה וייצוג כלפי פנים וכלפי חוץ.

41. דוגמאות להתערבויות והסברים על התחום ראו בשער השני בפרק בנושא העבודה היישובית.

המנהל היישובי

המנהל היישובי הוא האמון על ניהול הפרקטיקה המערכתית-ארגונית-קהילתית בתוכנית ועל הפעלתה. כהשלמה לעבודת הרכזים, שהיא בעיקרה פרטנית דרך ליווי וניהול ההתערבות עם המשפחות, המנהל היישובי נדרש לראייה אסטרטגית ולהפעלת מערכות גדולות.

על המנהל להוביל את תהליך הכניסה ליישוב, לשווק את רעיונות התוכנית ואת אופן פעולתה, לכוון שיתופי פעולה יישוביים, להשפיע על מדיניות או ליצור אותה, לגייס משאבים ולהפעיל את הקהילה. מלבד גישת המאקרו המתוארת, עליו לפעול ארגונית לתכנון תוכניות, להפעלת הצוות, לייזום תהליכי הערכה ועוד ועוד.

כדי להגשים את חזון עצמאות מנהיג המנהל היישובי תפיסה הרואה בסביבה משתנה מכריע בתפקוד המשפחה. גיוס הסביבה והתאמתה, דיאלוג עם דמויות מכריעות בה ואמונה ביכולת ליצור שינוי מערכתי ברמת שירותים וקובעי מדיניות – הכרחיים במסגרת תפקידו. עליו להקנות אמונה זו גם לאנשי הצוות ולהפעיל אותם כדי שייטלו חלק גם במשימות היישוביות.

הרשות המקומית

הרשות המקומית שבה מתנהלת התוכנית הנה השותפה המרכזית שלה, שותפה הכרחית לקיומה. מתוך אמונה בגישה הוליסטית ומערכתית פועלים עובדי עצמאות בשיתוף פעולה עם הרשות כסביבה המיידית והמשמעותית בחיי המשפחה. ההבנה כי שינוי במעבר מתלות לעצמאות תלוי בשינוי הקשר בין היחיד לסביבתו הקרובה היא הבסיס לקידום שיתופי הפעולה הרבים שעליהם נסמכת התוכנית. נוספת לכך גם ההבנה כי התוכנית הנה זמנית ונקודתית, אך התפיסות שעליהן היא מושתתת והחזון המוביל אותה הנם ממושכים וניתנים להפצה. העבודה הצמודה עם שותפים מהרשות המקומית פותחת פתח להשפעה, להטמעה וגם להתאמה נכונה של המטרות ושל דרכי הפעולה ליישוב, כדי שיוכלו להמשיך בכך גם כשעצמאות תפסיק פעילותה.

עובדי הרשות המקומית, החל מהעומד בראשה, דרך מנהלי מחלקות/אגפים וכלה בעובדי השדה, הנם שותפים אקטיביים בעיצוב התוכנית ובפיתוחה. קשר זה מתחיל עוד בשלב הגימוש לבדיקת הקמת התוכנית וצובר תאוצה בעת הקמתה והפעלתה השוטפת ובעת סיומה, הטמעתה ופרידתה מהיישוב.

עובדי עצמאות פועלים מתוך גישה הנסמכת על שותפויות בין-ארגוניות, ועם זאת, בתוך מערכת היחסים הנרקמת הם רואים עצמם עובדים תחת חסות הרשות המקומית, מתוך גיבוי ואמון הדדי. ביטוי לכך ניתן לראות בוועדות היישוביות, בשלל התוכניות המקומיות המאגמות משאבים, בתהליכי איתור משפחות, בהפעלת פעילים, בהקמת שירותים ועוד. שיתופי הפעולה מאפשרים לבסס תקשורת רציפה, להפחית מהאיום הטמון בעצמאות כתוכנית מערכתית ובעלת משאבים ולקבוע גבולות בתחומי הקשר עם המשפחות הקשורות בו-זמנית לכמה יישובים. מתוך גישה זו מתקיים גם קשר עם מפקחים רלוונטיים (בתחומי החינוך והרווחה בעיקר) הפועלים ברשות המקומית.

תדריך לתוכנית עצמאות

"חשבנו שניקח חמישים משפחות, שזה טיפה בים, ונבנה עמודים בשטח, אבל יצא שבנינו בניין, ומהמשפחות האלה יש אור לכל הקהילה."
(מנהלת, סדנה עם שותפי תפקיד, ארגון לומד)

מישורי פעילות

כדי לקדם את המשפחות פועלים עובדי עצמאות, ובעיקר המנהל היישובי, בשיתוף עם גורמים מהיישוב בשתי זירות מרכזיות:

1. עם חברי הקהילה:

- ליווי פעילים ומנהיגים מהקהילה המקומית (הכשרת פעילים וסיוע לפעילותם).
- הקמת שירותים, התאמת שירותים קיימים וארגון פעילויות העונות לצורכי הקהילה (אולפני עברית, מרכזי למידה, הכשרות מקצועיות, ערבי תרבות וכו').

2. עם גורמים מקצועיים:

- שיתופי פעולה עם ארגונים ועם תוכניות משיקות ומשלימות לטובת חברי הקהילה.
 - הטבת הכשירות התרבותית של נותני שירותים.
- התפיסה השיתופית המנחה חלק מהיישובים מעודדת גם שיתוף פעולה בין שתי הזירות הללו, במיוחד שיתוף פעילים למען עבודה עם הגורמים המקצועיים.

שיתופי פעולה – מפתח להצלחה

כדי להגשים את מטרות תוכנית עצמאות נדרשים עובדיה, ובעיקר המנהלים, ליזום ולתפעל שיתופי פעולה בין-ארגוניים רבים. עובדי התוכנית רואים למול עיניהם את הצלחת התוכנית לאורך זמן ומודעים לכך כי ביסוס התוכנית ביישוב בעזרת שיתופי פעולה יקשור אותה באופן משמעותי יותר לפעילות היישובית ויאפשר לרעיונותיה להיטמע.

תהליך בניית שיתופי הפעולה הנו הדרגתי ורב-תחומי. הוא מתחיל עוד בעת הכניסה ליישוב עם הצגת התוכנית וההתחברות לשותפים מרכזיים. עם שלב המיפוי מזהים המנהלים את הארגונים, את התוכניות ואת אנשי המפתח שעמם כדאי להתחבר, ובמקביל מזהים את גורמי הקושי והחסימה. כמו בכל תהליך שיתוף, יש משמעות רבה להיווצרותו של קשר אישי המבוסס על אמון, חיבה, כבוד ואכפתיות. קשרים בין-אישיים הם מפתח מרכזי להצלחת שיתוף פעולה.

יש משמעות רבה לשיתופי הפעולה שהתוכנית מבססת עם הקהילה המקומית כבר בעת כניסתה ליישוב. עבודה נכונה עם פעילים ועם דמויות הנתפסות כמנהיגות בקהילה מבססת תשתית המקבלת את התוכנית ומחברת בינה לבין הלקוחות.

ככל שהתוכנית מתבססת ביישוב, מקימה את ועדות ההיגוי ומרחיבה את קהל לקוחותיה, כך היא צוברת עוצמה והשפעה ומרחיבה את שיתופי הפעולה בתחומי המשפחה, החינוך והתעסוקה.

להרחבה ראו עבודה בנושא שיתופי פעולה בין-ארגוניים בשער השני.

דוגמאות לעשייה קהילתית:

○ מיפוי קהילתי⁴²

עם ההחלטה על כניסת התוכנית ליישוב נבחר על ידי המנהל האזורי צוות עצמאות המקומי. באחריות המנהל היישובי ללמוד את המפה הארגונית והתרבותית ביישוב. בשלב זה יש להבין מהם המענים הקיימים ביישוב, מהם הצרכים שאין להם מענה ומה היתרון היחסי של עצמאות לעומת תוכניות אחרות. בנוסף, יש להבין עם מי יהיה נכון לשתף פעולה. המיפוי, מעבר לתוכן, הנו גם תהליך של היכרות, של מיצוב ושל ביסוס התוכנית ביישוב. יש להציג את יתרונות התוכנית מתוך ענווה וכבוד לתהליכים שנעשו עד כה. רצוי שתהליכי מיפוי הקהילה יסתמכו הן על מידע עובדתי וכמותי באשר לרישום שירותים ותוכניות, נתונים דמוגרפים, רקע היסטורי וכדומה, והן על נתונים נרטיביים מאנשים שונים בקהילה המביאים את חוויותיהם, כוחותיהם, ציפיותיהם, דעתם וכו'.

○ הטבת כשירות תרבותית

ביישובים רבים רואים עצמם עובדי התוכנית נושאי דגל בתחום הגברת הרגישות התרבותית של ארגונים שעמם באים לקוחותיהם במגע. סיפוריהם של העובדים מלמדים כי חלקם פועלים לשיפור הרגישות התרבותית דרך העבודה הפרטנית, למשל העברת מידע על התרבות, תיווך וגישור בין-תרבותי כאשר הם מלווים את המשפחות לפגישות. בנוסף, יש מהם המקיימים פעילות הכשרה לעבודה בין-תרבותית מתוכננת, ואלה מוזמנים צוותי ארגונים כמו מחלקת רווחה ובתי ספר, וכן מעסיקים. בפגישות אלה, דרך הרצאות או סדנאות מועבר לרוב מידע על תהליך המעבר התרבותי, כולל ידע חיוני על נורמות תרבותיות וכן עצות מעשיות כיצד לנהוג במצבי מפגש בין-תרבותי.

○ תוכניות משותפות: הקמת שירותי אנוש חדשים, פיתוח שירותים והתאמתם, תיווך לשירותים קיימים

רוב התוכניות המופעלות על ידי עצמאות הן בשיתוף פעולה עם ארגונים מקומיים או ארציים. לדוגמה, מרכזי למידה בשיתוף עם בתי ספר ו/או המתנ"ס, תוכניות הורות בשיתוף עם המחלקה לשירותים חברתיים, מרכז ההיגוי ליוצאי אתיופיה במערכת החינוך, מוקד קליטה, תוכניות תעסוקה

42. כלים נוספים למיפוי קהילה ניתן למצוא, לדוגמה, במקורות הבאים:

קמינסקי, ש. סדן, א. וגלעד, ח. (1987). עוד דרך. ירושלים: השרות לעבודה קהילתית ואס"י.

קליינמן, ד. וקמינסקי, ש. (2006). יש לנו קהילה - המדריך למיפוי ואבחון קהילתי. "קדימה", משרד הרווחה ואשלים. סדן, א. וכהן-פרי, א. (1987). תדריך להכרת קהילה. בתוך: אלישבע סדן (עורכת). קובץ תדריכים בעבודה קהילתית.

ירושלים: השירות לעבודה קהילתית משרד העבודה והרווחה, 1-11.

ארי, מ. ואנגל, ע. (1995). תדריך להכרת קהילה. ירושלים: החברה למתנ"סים.

קסן, ל. וקידר, ל. (2006). אלימות בין בני זוג בקרב משפחות יוצאות אתיופיה בישראל. הערכת תוכנית ניסיונית, רב-מערכתית ורגישה מבחינה תרבותית - לשם מניעת אלימות זוגית בקרב משפחות יוצאות אתיופיה בישראל, באר שבע. באר שבע: אוניברסיטת בן גוריון, ג'וינט ישראל, משרד הרווחה והשירותים החברתיים. מקור אינטרנטי (בתוך התדריך מוצג מודל למיפוי קהילה על פי נכסים). <http://cmsprod.bgu.ac.il/NR/rdonlyres/3A288E43-3225-4365-99AD-BE7C1863A43F/43712/Report.pdf> http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/chapter_1003.htm

A Global Resource for Promoting Community Health and Development (Community Tool Box)

- ראו גם עבודה בנושא מיפוי נכסים בקהילה בשער השני.

תדריך לתוכנית עצמאות

בשיתוף עם שירות התעסוקה, משרד הקליטה, התמ"ת וכיצא באלה. כמות שיתופי הפעולה שונות בין יישובים שונים, וכך גם איכותם ומספר השותפים הלוקחים חלק בכל תוכנית.

התוכניות המשותפות נוצרות לעתים מתוך יוזמה של עובדי עצמאות ולעתים מתוך יוזמה של ארגונים משיקים. לעתים מתבטאים יחסי השיתוף בין התוכניות בעצם ההתאמות הנעשות בהשפעת העובדים (למשל, הרחבת התבחינים [קריטריונים] להגדרת קהל היעד, מתן תקציב להוספת כוח אדם, מתן שירות של תרגום וגישור בין-תרבותי וכו').

שיתופי הפעולה קיימים גם בעצם התיווך וההנגשה של תוכניות קיימות, כמו למשל הפניית אימהות לילדים בגיל הרך לתוכניות כגון "אתגר" ו"טף", תוכנית ביתית לאימהות, תוכנית אבות, הפניית נערים על סף סיכון לתוכנית "במעלה" וכו'. תיווך זה הנו הדדי. גורמים אחרים מפנים אנשים לפעילויות המאורגנות על ידי עצמאות אשר פותחות דלתותיהן לקהילה הרחבה, כגון אולפנים לעברית ותוכניות תעסוקה. גישה זו מונעת מתוך הצורך למצות את התוכניות הקיימות, לצרוך תוכניות בצורה נכונה, לאגם משאבים ולספק מענים לקבוצת אוכלוסייה ("המשפחות המתפקדות" על פי ניתוח נתוני היסוד) שלרוב אינה זכאית לתוכניות הקיימות בקהילה. אך מעבר לכל אלה, שיתופי הפעולה מונעים מתוך התפיסה כי לעצמאות גישה ייחודית שדרכה היא רוצה להשפיע, וכי החבירה לארגונים נוספים תאפשר להפנים גישה זו.

שיתופי פעולה נוצרים גם עם ארגונים עסקיים התומכים בפעילויות חברתיות במסגרת "אחריות חברתית" – תרומת משאבים מטעם ארגונים פרטיים למען מטרות חברתיות. בנוסף, עמותות וגופים שאינם מקומיים יכולים גם הם לשתף פעולה, כמו החברה להגנת הטבע, התומכת בפעילויות לשימור הסביבה.

○ ועדות יישוביות בתחומי חינוך, משפחה ותעסוקה

כאמור, צוות עצמאות מפעיל ביישוב מתחילת פעילותו ועדות יישוביות לפיתוח תחומי הליבה של התוכנית. בוועדות אלה חברים לרוב אנשי מפתח מן התחום, המסייעים לקדם בעזרת המשאבים והגישה שעצמאות מציעה. מבחינה קהילתית, ועדות אלה נותנות לגיטימציה לפעילות, מהוות אמצעי לתקשורת קהילתית ולכינון שיתופי פעולה ותיאומים.

ביישובים מסוימים משתתפים נציגי הקהילה בישיבות העוסקות בתוכנית, לרבות בוועדות אלה, כחלק מתפיסה ארגונית שיתופית. יש יישובים שבהם הוקמו ועדות נוספות הפועלות בסגנון דומה, כגון ועדת גיל רך וועדת נוער.

○ פיתוח מנהיגות, הפעלת פעילים⁴³

צוות עצמאות מפתח עבודה קהילתית עם קבוצות פעילים קיימות או עם קבוצות שהוא מקים מקרב המשתתפים בתוכנית או מקרב פעילים בקהילה הפועלים ביוזמתם הם. החבירה לאנשי מפתח משמעותית לשם השפעה, תיווך ושיווק התוכנית. פעילות זו נובעת מתוך אמונה עמוקה כי אנשי הקהילה הם היודעים מה נכון עבורם וכי זכותם ואף חובתם להשפיע, לפעול ולשנות את סביבתם כדי שייוצרו המענים המתאימים להם, כמובן מתוך תיאום עם הסביבה הרחבה יותר. כך גם היוזמה להקים קבוצות פעילים עם פעילים חדשים, המאפשרת ללקוחות התוכנית לבטא את כוחותיהם, את עצמאותם ואת יוזמתם ולהיות תורמים ולא רק נתרמים. עשייה התנדבותית

43. להרחבה ראו: תדריך לפעילים. כיצד תושבים יכולים לפעול ולשנות! (2008). עיריית תל אביב: מנהל השירותים החברתיים ומשרד הרווחה והשירותים החברתיים, האגף לשירותים חברתיים ואישיים, השירות לעבודה קהילתית.

תדריך לתוכנית עצמאות

זו מאפשרת למשפחות להוכיח את עוצמתן, את הפן החזק שלהן, ובכך גם להודות על תרומת התוכנית עבורם. לעבודת הפעילים ערך מוסף אישי וקהילתי. ברובד האישי, הפעילים נתרמים, למשל, מבחינת שיפור הידע והמיומנויות שלהם, העלאת הדימוי העצמי והחברתי, הרחבת מעגל הקשרים, השגת מטרות אישיות וכו'. וברובד הקהילתי, כל הקהילה נתרמת מבחינת הייצוג ותהליכי השינוי שבכוחם של הפעילים לחולל.

"אני ארבע שנים בכריקט עצמאות. עד עכשיו קיבלתי. הגיע הזמן שאני מרגישה שאני רוצה לתת למישהו. באתי ללמוד מאנשים אחרים, וגם לי יש לי דעה. באתי ללמוד לתת מה שאני יכולה. בשביל זה אני כאן."

(פעילה, סדנה בארגון לומד)

במסגרת העבודה המקומית עם הפעילים מתקיימים תהליכים כמו בחירות לוועד שכונתי, קורסי פעילים, הנחיית פעילים סביב פעילותם ההתנדבותית וקורסי מנהיגות.

דוגמאות לעבודה עם אנשי הקהילה:

- הקמת מועדון קשישים (יפורט על כך בהמשך).
- הקמת גינה קהילתית על ידי הורים וילדים. באופן זה עובדים גם על טיפוח השכונה וגם על יחסי הורים וילדים.
- מנהיגות מסורתית של קבוצת שמגלוח': פעילות לפתרון סכסוכים בקהילה בדרכים מסורתיות.
- הקמת צוות חירום הדואג לפעילות בשעת חירום, ניקיון המקלטים, הבאת מצרכים לנזקקים וכו' (פעילות כזו נערכה, לדוגמה, בשדרות במבצע "עופרת יצוקה").
- התארגנות לסיום התוכנית ביישוב.
- אירועים קהילתיים בחגים.
- התארגנות מול משרד החינוך למען השארת מנהלת מוצלחת בתפקידה.
- העלאת הצורך באיגום משאבים ובתיאום עבודה עם נוער.



הדרכה בתוכנית

להדרכה בתוכנית עצמאות מיוחסת חשיבות רבה כיוון שצוות העובדים נתפס כמשאב המרכזי של התוכנית לשם השגת מטרותיה. בתוכנית מועסקת רכזת הדרכה במשרה מלאה העובדת עם רוב המנהלים ועם כל הרכזים באופן פרטני וקבוצתי על תהליכים מקצועיים ואישיים ועל פיתוח צוות. עמה פועל רכז התעסוקה בתוכנית, המדריך את רכזי התעסוקה. רכזים אלה זוכים גם להדרכה מתבת. רכזת ההדרכה מהווה חלק מצוות המטה של התוכנית.

חדשנותה של התוכנית וייחודה, וכן העובדה שמועסקים בה עובדים ממגוון מקצועות בעלי ניסיון וידע מתחומים שונים, מחייבים תהליכי הכשרה והדרכה מתמשכים שבכוחם לתת מענה רחב, תומך ורגיש לשונות הפנימית בצוות. יתרה מכך, האתגרים המקצועיים הנובעים ממטרות התוכנית והפרקטיקה ההדרכתית-חינוכית מציבים את העובדים לא פעם בפני דילמות וסוגיות מורכבות המחייבות ליווי מקצועי של העובדים.

נוסף על כך, התפיסה כי העובדים והלקוחות חווים באופן מקביל את התהליכים המתרחשים בתוכנית מחזקת את הצורך בליווי מקביל, מצמיח, מתפתח, מותאם ומעודד העצמה לעובדים. עובדים החשים ביטחון, מרגישים שיש להם גיבוי וחווים התפתחות מתמדת - יוכלו להעביר זאת גם ללקוחותיהם.

מטרות ויעדים

מטרה

קידום אישי ומקצועי של העובדים כך שימצו את יכולותיהם האישיות והמקצועיות ויטיבו את עבודתם כדי שיוכלו לעזור ללקוחות התוכנית להפיק את המרב מהשתתפותם בה.

יעדים

- חניכת העובדים החדשים ולימוד עקרונות התוכנית ושיטות הפעולה הנהוגות בה.
- הקניית מיומנויות וכלים רלוונטיים לתפקיד והתמקצעות העובדים.
- חילוץ של ידע גלוי וסמוי שנוצר בתוכנית, הכללה של הידע ולימוד נושאים רלוונטיים לקידום העבודה בתוכנית.
- קישור בין המטה לשדה: ההדרכה מאפשרת קשר משמעותי בין המטה לשדה בהיותה ערוץ ללמידת השטח ולהעברת מידע.
- תמיכה ואוזן קשבת.
- סיוע בהשלמת מטלות בתוכנית העבודה.

מישורי פעילות

תפקידי רכזת ההדרכה

הרכזת היא מקור של ידע, כלים ומיומנויות, דמות שאפשר להתלבט ולהתייעץ עמה. תפקידיה כוללים למידת הידע של המודרך והכללתו, הקשבה והכלה, חיזוק ועידוד, שמירה על הגבולות המקצועיים והאישיים, העברת מידע בין העובדים בצוותים השונים וקישור ביניהם, השתתת נורמות עבודה אפקטיביות ואקלים ארגוני המאופיין בדיאלוג ועוד. דרך ביצוע תפקידים אלה מהווה הרכזת עצמה מודל לתפקוד הרכזים בעבודת הליווי וההדרכה של המשפחות ולתפקוד מנהלים המדריכים את הרכזים.

- **הדרכה פרטנית:** שיחות אישיות העושות שימוש בכלים הדרכתיים דינמיים כמו סימולציות, שיקוף, רפלקציה, דוגמה אישית של המדריכה, ובכלים רציונליים כמו: אבחון ותכנון, אימון, למידה מהצלחות.
- **הדרכה קבוצתית:** פגישות קבוצתיות ארציות, לרוב בחלוקה לפי תפקידים - רכזי משפחה, רכזי תעסוקה ומנהלים, או קבוצות יישוביות (מפגשים תקופתיים של כל הצוות ביישוב). פגישות אלו מונחות על ידי רכזת ההדרכה או על ידי מומחים חיצוניים המוזמנים בהתאם לנושא הנבחר.
- **ארגון לומד:** רכזת ההדרכה לקחה חלק פעיל בתהליך הלמידה הארגונית, תיעוד התהליך, ליווי עבודות אישיות, ייעוץ והדרכה.
- מדי שנה נבנית **תוכנית שנתית** של תהליכי הכשרה והדרכה, והדבר נעשה מתוך תיאום ציפיות עם העובדים. תהליכים אלו מתבצעים במתודות דידקטיות מגוונות כמו הרצאות, סדנאות והפעלות, שבהן הקבוצה משמשת גם קבוצת עמיתים שבכוחה להתמודד עם דילמות.

תהליכי הדרכה רבים מתקיימים בתיאום עם המנהלים היישוביים והאזוריים או ביידוע שלהם, למשל כשנערכת התייעצות מקדימה עמם על נושאים שנדרש לטפל בהם בהדרכה, או לחילופין כשעולות בהדרכה סוגיות, ונדרש המשך התייעצות. שיתוף המנהלים נעשה תמיד ברשות המודרכים, מתוך אמונה כי השיתוף יסייע בפתרון בעיות שהועלו.

מפגש ההדרכה הפרטני אורך כשעה וחצי, והוא מתקיים פעם בשבועיים ולעיתים פעם בחודש (לפי הוותק והצורך).

כמו תהליך העבודה עם המשפחות, גם תהליך ההדרכה מושתת על היכרות, בניית אמון הדדי, תיאום ציפיות, הצבת מטרות ובחירת הדרכים ליישומן. בהקבלה לתהליך עם המשפחות, גם כאן לעתים המודרכים הם היוזמים והמעלים את הנושאים הנידונים, ולעתים המדריכה. במהלך הפגישה מביאים העובדים נושאים שעליהם הם רוצים להתייעץ ותחומים שבהם הם רוצים להשתפר.

ההדרכה מתבססת על שיתוף פעולה מלא בין המדריכה לבין העובד בתוכנית.

פגישת הדרכה מבוססת על הפעולות הבאות, במינן המתאים לצורכי המודרך:

- הקניית מיומנויות מקצועיות בהתאם לצורכי העובד, לניסיונו ולסגנונו (מיומנויות כמו: תקשורת, הנעה, שאילת שאלות, ארגון זמן, קביעת מטרות ועוד).

תדריך לתוכנית עצמאות

- הקשבה אמפתית ומתן אפשרות לשיתוף בעומס שנוצר במהלך העבודה.
- חיזוק, עידוד, שיקוף, עיבוד הצלחות והעצמה מקצועית.
- חיזוק המוטיבים המרכזיים של תוכנית עצמאות והטמעתם (מוטיבים כמו ביקור בית, עבודה רגישת תרבות, משימתיות).
- שיתוף בידע ובדרכי עבודה בין היישובים.
- חשיבה משותפת על פתרונות אפשריים לנושאים ספציפיים וייחודיים שמביא כל עובד.
- פעילויות לחשיפת הידע הסמוי הרב הקיים בתוכנית, הצפתו והפיכתו לידע גלוי המסייע לפעילות כלל העובדים.
- מתן תרגיל או משימה לקראת הפגישה הבאה.
- תיעוד: כל פגישת הדרכה מסוכמת, ובהתאם לתכניה (מבחינת רגישות, סודיות ורלוונטיות) גם מדווח עליה למנהל היישובי, האזורי או הארצי, בהתאם למעורבותם.

תהליכים מקבילים

אחד הנושאים השכיחים בהדרכה, שעליו מדברים באופן ישיר או עקיף, הנו סוגיית התהליכים המקבילים שעוברים הרכז והמשפחות שהוא מלווה. במהלך תקופת הליווי הממושכת, המכוונת להשבת העצמאות של המשפחה בתפקודה בסביבה החדשה, עוברים גם רבים מהרכזים תהליך מקביל של הגברת תחושת העצמאות והעוצמה. נראה כי יש בתהליכים המקבילים הללו – חוויות של חיזוק, גילוי מחודש של עוצמות וצבירת הצלחות, כמו גם תחושות של חוסר אונים, תסכולים, דילמות זהות ושייכות והתלבטויות דומות – בכדי לקרב, ליצור מכנה משותף וללמוד מתוך ההתנסויות המשותפות. הדמיון במוצא וברקע של רוב הרכזים ושל המשפחות, תחושת הגורל המשותף שחלקם חשים וההזדהות – יש בהם עוצמה מקצועית רבה שניתן להפיק ממנה רבות. בפגישות ההדרכה חוזר ועולה נושא זה. הוא מעובד, וממצים את הפוטנציאל שיש בו הן להצמחת העובד מבחינה מקצועית והן לקידום המשפחה. חוויות שחווים העובדים עצמם כמו חוסר שיתוף, התמודדות עם בני משפחתם, בעיות התארגנות, התמודדות עם חוסר במידע ועוד, מתחברות לא פעם לעבודתם, ונעשה שימוש בניסיון שהם עצמם צברו כדי לסייע למשפחות בתוכנית בהתמודדותן עם בעיות דומות.

לא מעט רכזים סיפרו על שינויים אישיים ומשפחתיים שהתרחשו בחייהם כתוצאה מעבודתם בעצמאות בתחומים כמו ארגון המשפחה, תקשורת זוגית, יחסים עם הוריהם, קשר עם צוות בית הספר של ילדיהם, התארגנות מקצועית ועוד.

"אני עובד שנה וחצי בתוכנית ויצא לי בזכות זה לעבוד על דברים אישיים שלי במשפחה... יש הרבה דברים שקידמו אותי, כמו אין לדבר על דברים, אין להציב גבולות לילדים, יחסים עם אשתי, אין לדבר על חינוך הילדים, אין להתמודד עם תחום מסוים. יש דברים פרקטיים בתוכנית. לפעמים מספיק ששמים דברים על השולחן... יש עוד ללמוד!"

דוגמאות לנושאים להדרכה עם מנהלי יישובים

מיומנויות ניהול: הכנת תוכניות עבודה שנתיות ושבועיות, הנעת אנשים, התמודדות עם שינוי, פתרון קונפליקטים, התמודדות עם התנגדויות, הצבת מטרות, פיקוח, בקרה ומשוב.

ממשקים: מיפוי תוכנית עצמאות בתוך המארג היישובי, תכנון עבודה עם השותפים השונים, שיתופי פעולה ואיגום משאבים, ועדות יישוביות, גיוס משפחות וגיוס עובדים לתוכנית.

עבודת צוות: פתרון בעיות בתוך הצוות, עריכת ישיבת צוות שבועית, הדרכה, ליווי וגיבוי לרכזים, גיבוש הצוות, חלוקת עבודה בתוך הצוות, כינון שיתופי פעולה.

מיומנויות תקשורת בין-אישית: הקשבה, שאילת שאלות ובניית אמון.

דוגמאות לנושאים להדרכה עם הרכזים

ליווי משפחות: בניית אמון עם משפחה, זיהוי צרכים וכוחות במשפחה, הצבת מטרות, חשיבה משותפת על פתרון בעיות אשר עולות במהלך העבודה עם המשפחות, תכנון ביקור הבית, עבודה על תהליכי שינוי, התערבות מונעת, כלים לעבודה בתוך המשפחות (סימולציות, שיחות, למידה מהצלחות), סוגיות בין-תרבותיות, גבולות העבודה עם המשפחה, התמודדות עם התנגדות, ניתוח מעמיק של תהליכי העבודה עם המשפחות, הנעת אנשים לשינוי ונושאים בתחומי ההורות (סמכות הורית, הורות למתבגרים, חיזוק התא המשפחתי, טקסים במשפחה ועוד).

התפתחות מקצועית: תהליכים מקבילים בין חיי הרכז לחיי המשפחות שהוא מלווה, יחסים בין-אישיים עם עמיתים, התנהגויות ורגשות, זהות, שייכות, ביטחון עצמי, מודעות עצמית, קידום מקצועי, שימוש בניסיון החיים ככלי עבודה, תמיכה אישית במצבי חיים.

ניהול וארגון: ארגון זמן, בניית תוכנית עבודה שבועית, ניהול סדר עדיפויות, כתיבת סיכומים.

מיומנויות תקשורת בין-אישית: הקשבה, שאילת שאלות, גישור בין-תרבותי, בניית אמון ואסרטיביות.

אדמיניסטרציה: ניהול תיקי משפחה, הכנה לוועדות וכתיבת סיכומים.