

משרד העבודה הרווחה
והשירותים החברתיים



המרכז למשפחה

למשפחות לילדים עם צרכים מיוחדים

ג'וינט ישראל אשלים

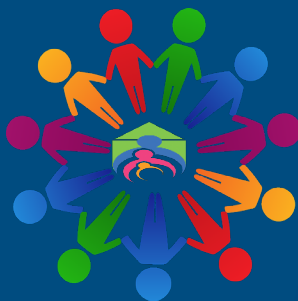
יחד בעשייה חברתית למען ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון



"מרכזים למשפחות בכל מקום על המפה"

מתן השירות המשלים
מרכזים למשפחות לילדים עם מוגבלות
במתכונת אזורית

סיכום תהליך הלמידה



ספטמבר 2017

אלול, תשע"ז

"מרכזים למשפחות בכל מקום על המפה"

מתן השירות המשלים
מרכזים למשפחות לילדים עם מוגבלות
במתכונת אזורית

סיכום תהליך הלמידה



המרכז למשפחה

למשפחות לילדים עם צרכים מיוחדים

ספטמבר 2017

אלול, תשע"ז

עריכה: מיכל גולן - ראש תחום ילדים עם מוגבלות ומשפחותיהם, ג'וינט ישראל-אשלים
עיצוב והפקה - צוות ההוצאה לאור: **פנינה נחמיאס ורן רובנר**, ג'וינט ישראל
תדריך זה נכתב בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד והוא מיועד לגברים ולנשים במידה שווה

ירושלים, אלול תשע"ז, ספטמבר 2017

תוכן העניינים:

- 7 מבוא - הרקע, מטרות הלמידה ותאור התהליך
- 8 השירות המשלים למשפחות לילדים עם מוגבלות (המרכזים למשפחות) ...
- תיאור המודלים המרכזיים שנלמדו:
- מודל האגדים של 360° - התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון 10
 - מודל האשכולות (בפיתוח של ג'וינט ישראל-אלכ"א 12
- תובנות מרכזיות מתהליך הלמידה
- יתרונות משותפים של המודלים האזוריים 14
 - אתגרים משותפים של המודלים האזוריים 14
 - מה מבטיח הצלחה במודלים האזוריים
1. עקרונות עבודה 15
 2. אבני דרך מוצעות ליישום 15
- מה בין אגדים לאשכולות
- מה מייחד אגדים: יתרונות, אתגרים ומפתחות להצלחה 17
 - מה מייחד אשכולות: יתרונות, אתגרים ומפתחות להצלחה 17
- המרכזים למשפחות בראיה אזורית 19
- יישום תחומי פעילות מרכזיים במרכזים למשפחות בראיה אזורית:
- פעולות תמיכה והעצמה לחיזוק החוסן המשפחתי 19
 - מנהיגות הורים ומעורבות קהילתית 20
 - מתן מידע והנגשתו 21
- מילות סיום 21
- פירוט המשתתפים בתהליך הלמידה 22

מבוא

הרקע, מטרת הלמידה ותאור התהליך

המשפחה הינה מערכת אורגנית ודינמית, בה לכל פרט השפעה עליה ובד בבד הוא מושפע ממנה. לכן קיימת חשיבות מכרעת בשיתופה של כל המשפחה בכל הקשור בבניית תוכניות טיפול בילדיה. לצד זה במהלך השנים האחרונות התחדדה ההבנה בקרב אנשי מקצוע העוסקים בטיפול בילדים עם מוגבלות, לצורך במתן מענה ייחודי לכל בני המשפחה כמערכת, מעצם היותה משפחה לילד עם מוגבלות. נוסף על כך, התפתחה ההכרה בתפקידם של ההורים כשותפים לקידום ולמיצוי של זכויות ילדיהם וכן כפעילים וכמנהיגים קהילתיים בתחום זה, מתוך אמונה בעוצמתם, בסמכותם ובייחודם של ההורים. בהתאם לכך, פיתח משרד העבודה, הרווחה והשרותים החברתיים יחד עם ג'וינט, אשלים את תוכנית הדגל - השירות המשלים למשפחות לילדים עם מוגבלות (מרכזים למשפחות). במרכז מתאפשר למשפחות לקבל קבוצות תמיכה, מידע על זכויותיהם, אירועי פנאי והפגה ולהנות מבניית קהילה של משפחות ורשות חברתית. המרכז מהווה תשתית להתפתחות של קבוצות מנהיגות השותפות להפעלתן והפועלות במקביל במרחב הציבורי לשיפור השירותים בסביבתן להעלאת המודעות הציבורית ולשינוי עמדות בקהילה בנוגע לילדיהן. לאחר סיום התכנית הניסיונית בשיתוף עם ג'וינט ישראל-אשלים ולאור תרומתה למשפחות, החליטה הנהלת המשרד לאמץ את השירות, להטמיעו ולהרחיבו בכל רחבי הארץ בהובלת המחלקות לשירותים חברתיים. כיום פועלים 30 מרכזים למשפחות הנותנים שרות עבור למעלה מ- 3000 משפחות.

כבר בשלב הפיילוט, החלה להתברר מורכבות מתן השירות למשפחות המתגוררות ביישובים קטנים ו/או המרוחקים ממרכזי ערים, בהם מתגוררת בד"כ קבוצה קטנה של הורים לילדים עם מוגבלות. המחשבה על שרות אזורי כמענה לכך מעלה שאלות רבות כגון: איך משמרים שירות קהילתי במרחב פיזי גדול? איך מאפשרים הנגשה מלאה למשפחות? איך מתמודדים עם השונות הגדולה הקיימת של יישובי האזור? כיצד מייצרים תחושת השתייכות ולכידות?

שאלות אלו הובילו לתהליך למידה בין-מקצועית עם אנשי מקצוע בשדה העבודה, שבו נחשפנו למודלים מגוונים של מתן שירותים בראיה אזורית, כאשר המרכזיים שביניהם יוצגו להלן: מודל האגדים של 360° התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון ומודל האשכולות שפותח בסיוע ג'וינט, אלכ"א (המכון למדיניות וממשל).

יום העיון "מרכזים למשפחות - בכל מקום על המפה" היה שיאו של תהליך הלמידה. הוא זימן אנשי מקצוע מהשדה לצד נציגות הורים לילדים עם מוגבלות, אשר התנסו בהפעלת שירותים אזוריים, הן על פי שני המודלים המרכזיים והן כנציגים ממועצות אזוריות, בעלי ניסיון בהתמודדות יומיומית במתן שירותים בראיה אזורית. יום זה אפשר למידה של הדומה במודלים והמפריד ביניהם, נעשה מאמץ לסמן את היתרונות והאתגרים בהפעלתם ולהצביע על המפתחות להצלחת הפעילות בשדה המקצועי. בחלקו האחרון של יום הלמידה התקיימו מעגלי שיח שבחנו תחומי פעילות מרכזיים הפועלים במרכזים למשפחות ואת יישומם בתפיסה אזורית. סמך זה מתעד את תהליך הלמידה וכולל את התובנות אודות פיתוח שירותים חברתיים בראיה אזורית בכלל ואבני דרך בסיסיות בתהליך תכנון והקמת מרכזים למשפחות אזוריים.

זהו נדבך נוסף לתהליך ההפעלה הקיים של השירות המאגד את התובנות, את הידע היישומי שנלמד בהקשר זה וכולל המלצות על הדרכים למתן מענה מיטבי ומתאים בראיה אזורית.

השרות המשלים למשפחות לילדים עם מוגבלות - המרכז למשפחות

רציונל

משפחות לילדים עם מוגבלות מתמודדות עם אתגרים לא פשוטים הדורשים משאבים רגשיים ונפשיים לצד משאבי זמן וכסף. התמודדות יום-יומית מורכבת זו עשויה לגרום למשפחה להתבודד ולהתכנס בתוך עצמה. השירות המשלים למשפחות נועד בראש ובראשונה להפגיש בין משפחות לילדים עם מוגבלות, לחלוק בהתמודדות ולהיות חלק פעיל ועוצמתי בקהילה¹. "כשהילד שלי נולד הרגשתי בודדה. הבטחתי לעצמי שאף אימא לא תרגיש את אותה בדידות שאני הרגשתי" (אם פעילה באחד מן המרכזים)²

תיאור השירות

השירות המשלים למשפחות מהווה חלק ממערך השירותים החברתיים הניתנים במחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות למשפחות המתמודדות עם גידול ילד עם מוגבלות. השירות פועל בגישה קהילתית ומספק מגוון מענים המסייעים למשפחות ומאפשרים להם איכות חיים בקהילה.

אוכלוסיית היעד של התוכנית

משפחות לילדים עם מוגבלות השייכות לאוכלוסיית היעד של מנהל המוגבלויות במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים (ילדים על הרצף האוטיסטי, ילדים עם מוגבלות שכלית התפתחותית וילדים עם לקויות פיזיות וחושיות). משפחות לילדים מגיל לידה עד 25 שנים ובכללם: הורים, אחאים, סבים וסבתות, בנוסף אנשי מקצוע בתחום הטיפול והשיקום והקהילה הרחבה ביישוב.

1. מתוך תדריך הפעלה - שרות משלים למשפחות לילדים עם מוגבלות, 2017
2. מתוך: גולן, כהן הטב וקדוש (2016). מרכזים למשפחות - משייכות להשתלבות ולהשפעה רחבה. עט השדה (17), 125-137.

עקרונות העבודה המנחים את השירות

מגוון מוגבלויות	שותפות הורים	עבודה בגישה קהילתית
<ul style="list-style-type: none">הפעילות בשירות היא בתפיסה של מתן מענה למשפחות של ילדים וגם מוגבלויות שונות	<ul style="list-style-type: none">ההורים שותפים מלאים לתכנון המענים והפעלתם מתפתחת קבוצת מנהיגות הורית מובילה ביישוב	<ul style="list-style-type: none">השתתפות כל הגורמים הרלוונטיים בקהילה בקידום והפעלת המרכזמתן מענים ברמת הקבוצה והקהילה ולא מענים פרטניים

מטרות השירות

1. חיזוק החוסן המשפחתי - הגברת תחושת המסוגלות ויכולת ההתמודדות של המשפחה
2. שיפור איכות החיים של משפחות לילדים עם מוגבלות
3. יצירת קהילה של משפחות לילדים עם מוגבלות ברשות המקומית
4. שינוי עמדות אצל כלל האוכלוסייה ואצל אנשי המקצוע כלפי ילדים עם מוגבלות ובני משפחותיהם.

תחומי פעילות של השירות

- קבוצות תמיכה וסדנאות
- הנגשת מידע למשפחות
- מנהיגות הורים ופעילים
- פעילויות פנאי והפגה
- התנדבות
- הסברה ושינוי עמדות
- השתלבות במערך החירום היישוב.

תאור המודלים³

מודל האגדים של 360° - התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון

רציונל

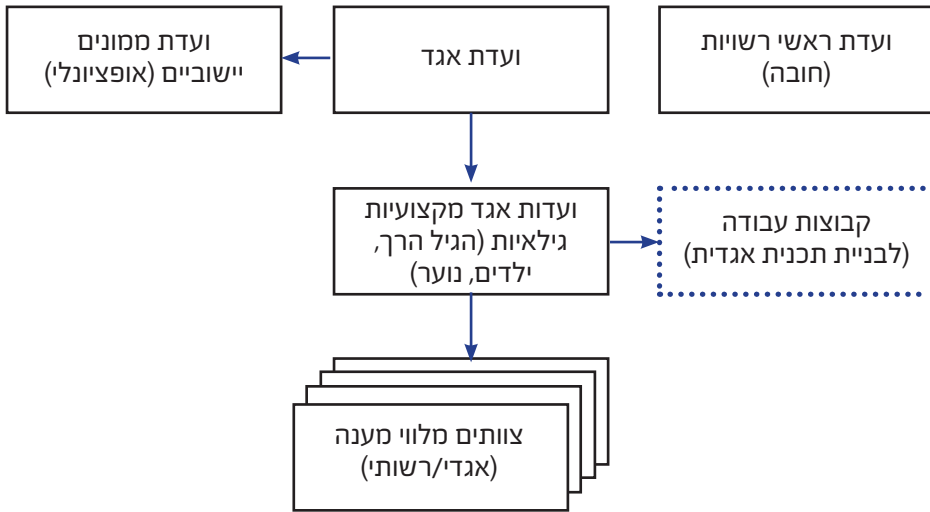
360° התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון, פועלת במודל בין-מקצועי יישובי במטרה לצמצם את היקף מצבי הסיכון בקרב ילדים ובני נוער עד גיל 18 ביישובים באשכולות חברתיים-כלכליים נמוכים ובינוניים. זוהי תוכנית בין משרדית המשותפת לחמישה משרדי ממשלה: משרד העבודה הרווחה והשרותים החברתיים, החינוך, הבריאות, קליטת העלייה ובטחון פנים. משרד העבודה הרווחה והשרותים החברתיים מתכלל את התוכנית. היא פועלת בשלושה דרגי פעולה: משרדי הממשלה, המחוזות והיישובים, על ידי הנחלת שיטות עבודה, הטמעת מערכת מידע ובאמצעות מתן משאבים להרחבת המענים ביישוב. התוכנית החלה את דרכה בשנת 2008 ב-74 רשויות מקומיות.

בחודש ינואר 2012 החליטה ממשלת ישראל לנקוט מהלך הדרגתי להרחבת התכנית ל-98 רשויות מקומיות ומועצות אזוריות במטרה לענות על הצורך של יישובים כאלו להגביר את הנגישות לקבלת שירותים, להרחיב את היצע השירותים ולהעמיק את הטיפול בילדים ובבני הנוער. כדי לאפשר את הצטרפותן של רשויות קטנות (המונות פחות מ-20,000 תושבים) הוחלט כי ההרחבה תתבצע במודל של אגדי יישובים. 124 מהרשויות הפועלות בתכנית, ותיקות וחדשות, פועלות במודל זה. התשתית הארגונית והמנגנונים שמנחילה התכנית הותאמו להפעלה במודל המאגד כמה יישובים יחדיו.

כיום פועלת התוכנית בכ-180 רשויות מקומיות. בכלל יישובי התוכנית חיים כ-1.8 מיליון ילדים המהווים כ-64% מכל הילדים החיים בישראל.

3. מסמך שהוכן לקראת יום למידה "מרכזים למשפחות - בכל מקום על המפה" - יולי 2017

מבנה העבודה באגדים



מודל הפעולה

דגם פשוט: שתיים או יותר רשויות קרובות ודומות (יישובים ערבים קטנים, מועצות אזוריות קרובות ורשויות דומות באוכלוסייתן), לדוגמה רשויות: ערעה/בסמה, אל שגור.

דגם מורכב: שתיים או יותר רשויות, כאשר הרכב הרשויות מגוון (מועצות אזוריות ועירוניות כגון שלומי ומעלה יוסף, ישובים יהודים וערבים כגון מזרעה ומטה אשר, יישוב גדול ויישוב קטן כגון טבריה ומגדל, יישוב חילוני ויישוב חרדי כגון קריית ים ורכסים). בשל מורכבות הכרוכה בשותפות כזו, יש צורך בבניית מענה ייחודי המספק מענה בהתאם למאפייני היישובים ולצורכיהם הייחודיים.

מודל האגד

- מיישם שיתוף פעולה בין רשויות באופן גמיש יותר מזה הנדרש באיחוד ובאיגוד רשויות מקומיות.
- איננו נוטל מהרשויות את עצמאותן השלטונית ואת זהותן הקהילתית, לכן הוא עשוי להיתקל בפחות התנגדות.
- מזמן לרשויות חסכון, התייעלות וצמצום סיכונים.
- מאפשר לרשויות שיפור ברמת השירות לאזרח.
- מאפשר לרשויות לפתור בעיות חברתיות שהן לא הצליחו להתמודד איתן לבד.
- בידי הרשויות נתונה היכולת לבחור את אופן השותפות ומידתה וזאת באמצעות מודלים שונים: מודל השותפויות, מודל עיר מארחת וחברה לתועלת הציבור.

מודל האשכולות האזוריים⁴

רציונל

האשכול הוא מסגרת לקידום שיתופי פעולה אזוריים וולונטריים בין רשויות מקומיות שכנות בפריפריה במטרה להביא לשיפור באיכות חייהם של התושבים. מטרת האשכול הן -

- העלאת רמת השירות וצמצום פערים
- אספקה משותפת של שירותים בהתייעלות כלכלית
- הנגשת שירותים חדשים לפריפריה ולרשויות הקטנות
- הובלה ותכלול של מהלכים לפיתוח אזורי

תיאור פעולת האשכול

בדומה לאגד, מאפשר האשכול לרשויות לחלוק נכסים מקומיים ולמנף נכסים אזוריים משותפים באופן המשרת את כלל הרשויות השותפות. האשכולות הינם גוף סטטוטורי מוכר במדינה - באפשרותם לקבל ולגייס תקציבים מהמדינה ומתורמים.

האשכול מתכנן ומוציא לפועל תכניות לפיתוח האזור בתחומים: תשתיות, רווחה, חינוך, חברה, כלכלה ועוד. בהתאם לצורכי הרשויות והתושבים ובכפוף לכדאיות כלכלית.

מבנה ארגוני ופריסה ארצית

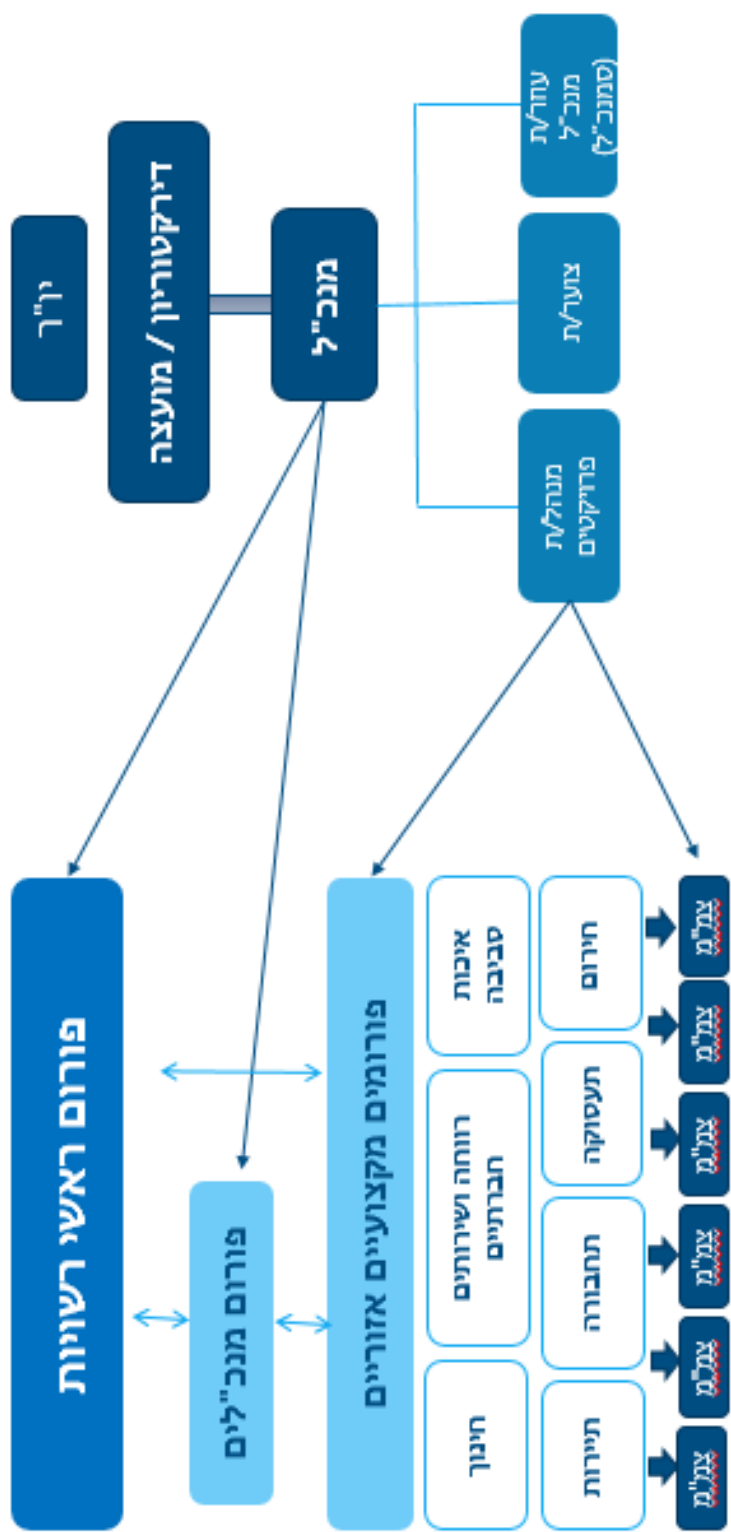
האשכולות הנוכחיים מונים כ-7-15 רשויות בפריפריה, וממוקמים בפריפריה הגאוגרפית - שלושה בצפון ושניים בדרום. האשכולות כוללים מגוון רשויות בתמהיל של סוגי רשויות (ערים, מועצות מקומיות, מועצות אזוריות), רשויות יהודיות וערביות, רשויות ברמה סציואקונומית גבוהה ונמוכה. הרשויות פרושות בסמיכות גיאוגרפית אחת לשנייה, והביעו רצון והתחייבו להתאגד על מנת לפעול בשותפות לפיתוח האיזור.

כיום קיימים 5 אשכולות: גליל מזרחי, גליל מערבי, בית הכרם, נגב מזרחי, נגב מערבי. האשכולות כוללים 12 ערים, 27 מועצות מקומיות ו-18 מועצות אזוריות, ומשרתים כ-815,000 תושבים.

4. מסמך שהוכן לקראת יום למידה "מרכזים למשפחות - בכל מקום על המפה" - יולי 2017.

מנגנון פורמאלי

מנגנון תשתית



תובנות מרכזיות ממפגשי הצוות ומיום הלמידה

"אם אתה רוצה להגיע מהר, אך לבד.
אם אתה רוצה להגיע רגוע, אך ביחד"

יתרונות משותפים של המודלים האזוריים:

1. מאפשרים שיתוף פעולה בין ארגוני (מגזר ציבורי, מגזר שלישי, מגזר העסקי, אקדמיה ועוד) ובכך מעשיר את הידע, את הלמידה מניסיון ומביא לפיתוח מענים מיטביים.
2. מגבירים את הנגישות של משפחות המתגוררות ביישובים קטנים לשירות, ובדרך זו גם חוסכים הוצאות נסיעה הכרוכות בצריכת שירותים מרוחקים.
3. מאפשרים איגום משאבים וצמצום ההוצאה הנדרשת בכל רשות עבור פיתוח שירותים - ניצול מיטבי של משאבי כוח אדם ומשאבי ידע עבור אנשי מקצוע.
4. מאפשרים הגעה להיקף רחב יותר של צרכני שירות בזכות צמצום מספר מרכזי השרות ואיגום משאבי הפרסום והשיווק של מספר רשויות למוקד אחד.
5. מאפשרים לגוון ולהעשיר את השירותים הניתנים לתושביהם מעבר ליכולת המקומית, מתוך זווית ראייה רחבה ומגוונת יותר של צרכי האוכלוסייה.
6. מחזקים את המשאב הקהילתי - מאפשרים ניצול מיטבי של חיי קהילה, שהינם בחלק מהמקומות מאפיין מרכזי ביישובים קטנים.
7. מספקים הזדמנות לפיתוח מענים תוך יכולת חשיבה בקבוצות עמיתים של אנשי מקצוע, מאפשרים הטמעה של שפה משותפת ופיתוח יחסי עבודה שוטפים ומעשירים (גם בתחומי עבודה נוספים).
8. מאפשרים למנהל האגד/האשכול ראייה מרחבית רחבה יותר והעשרת כלל הרשויות בידע הנרכש.

אתגרים משותפים של המודלים האזוריים:

1. שילוב משפחות ממגזרים שונים וממצב סוציאקונומי מגוון, עלול להעלות צרכים ורצונות שונים.
2. קושי בחשיפה הדדית של נתוני רשות אחת בפני רשויות אחרות.
3. מחייב מאמץ רב לשיתופי פעולה כדי ליהנות מתקציבים משותפים:
 - מחייב הסכמת הרשויות לתת שירות לתושבים שאינם תחת רשותם.
 - מחייב להגיע להסכמות ולקבל החלטות משותפות של כלל נציגי הרשויות. או במילים אחרות: כיצד מצביעים על התועלות מעבר לאינטרסים המגוונים (ולעיתים אף מנוגדים זה לזה).
 - מחייב מוכנות של רשויות בהן ישנם מעט צרכני שרות להשתתף במימון שרות עבור ישובים בהם ישנם צרכנים רבים.
4. סרבול העבודה: לעתים ישנם אינטרסים סותרים ותחרות גלויה או סמויה; קצב העבודה הינו נמוך, ויש חשש מעיכוב בקבלת החלטות, שעלול לפגוע בשירות.

5. הגודל כחיסרון: עלול לפגום ביכולת של רשויות קטנות לפעול בגמישות גבוהה יותר ולהתאים את השירות לצרכי הקהילה באופן מיטבי.
6. איך לגרום לרשות לחוש שהשרות/הפיתוח האזורי הוא שלהם, גם כשהוא ממוקם בתחומי רשות אחרת..
7. בהקשר לכך - איך מייצרים תחושת קהילתיות ושייכות למרות המרחקים בין היישובים
8. עלול להיווצר מצב של העברת האחריות לאגד/לאשכול ובכך להקטין את תחושת האחריות של ראש הרשות/ או מנהלי המחלקות ברשות כלפי אזרחיהם (בתחום הרווחה, חינוך וכד').

מה מבטיח הצלחה במודלים האזוריים?

עקרונות עבודה

1. **הסכמה** של ראשי הרשויות על שיתופי פעולה אזוריים ופיתוח משותף של שירותים במודלים אזוריים.
2. **גמישות** הינה הגורם המרכזי שנמצא במחקרים שליוו את שני המודלים כמפתח להצלחה במינוף וגיוון השירותים. גמישות משמעה יכולת בחירה מיטבית של הרשות המקומית בתהליך קבלת החלטות.
3. **שיתוף במידע**: היכולת להשתמש ברמה האזורית, כדי לשתף במידע בתוך האזור ועם גורמים מחוץ לאזור, בממשלה ובמגזר העסקי היא מהותית להצלחת שיתוף הפעולה.
4. **שקיפות**: מסייעת בהתמודדות עם ניגודי אינטרסים צפויים ומאפשרת לכל ראש רשות לקבל החלטות בצורה מושכלת ומתאמת לצרכיו. חשוב לקיים שיח פתוח כך שכל שותף יבין מה הוא מפסיד ומה הוא מפיק מהשותפות ולבסוף ליצור חוזה ברור לעבודה המשותפת.
5. **ערנות לרגישויות** של כל רשות ולצרכיה הייחודיים, לשוחח עליהן ולקחת אותם בחשבון בתהליך קבלת החלטות תוך סימון "הקווים האדומים" של כל נציגי הרשויות.
6. **שותפות של כל הדרגים** (אנשי מקצוע, מטה ותושבים) בתהליכים של חשיבה, פיתוח הבניה וביצוע. השותפות יוצרת שייכות ו"גאוות יחידה".
7. השקעה רבה ביצירת **חיבורי "עומק" בין בעלי התפקידים** השונים. גיוס של השותפים סביב נושאים משמעותיים, כך שכולם ירצו להיות שותפים להצלחה. להבין שהצלחה גוררת הצלחה.

אבני דרך מוצעות ליישום

1. **עריכת מיפוי מקיף**, יסודי ומעמיק של כל רשות תוך זיהוי מאפייני האוכלוסייה, הצרכים, הציפיות, השאיפות והחלומות - מיפוי אשר נותן אינדיקציה ברורה לגבי היקף המשפחות הרלוונטיות לקבלת השירות וכן זיהוי של צרכים וסוגיות משותפות.
2. במקביל, עריכת מיפוי מקיף ומעמיק של כלל השירותים והמשאבים הקיימים בכל רשות כבסיס להחלטה מה יכול להיות ממורכז (אזורי) ומה חייב להישאר כשרות יישובי. כולל מיפוי ואבחון של הפוטנציאל בשותפויות של בעלי תפקידים והתושבים.
3. **בחירת יו"ר אגד/מנכ"ל** אשכול בתהליך הוגן הלוך בחשבון את מערך הכוחות ובתמיכת כלל השותפים (בין אם נבחר ברוטציה ובין אם בדרך אחרת).

4. בחירת מנהל אגד/אשכול בעל **כישורים ביצירת שותפויות מורכבות**, עם חזון ובעל ידע וניסיון בתחומים הרלבנטיים וכן עם רגישות לצרכים ולאינטרסים של כלל השותפים. מחייב מנהל עקבי ויסודי ("משוגע לדבר")
5. בעת פיתוח השרות יש לבחון את סל השירותים שמציע כל מרכז תוך **הגמשת מודלים של תוכניות קיימות והתאמתן לאוכלוסייה** בדרכים מגוונות כגון:
- אימוץ של מרכיבים מסוימים וחלקיים מתוך כלל התוכניות או יצירת שני מוקדים של תוכניות. לעיתים הקמת המודל המלא מתפתח בבוא הזמן.
 - הקמת שרות רחב אזורי בעל שלוחות בהתאם למרחב הגיאוגרפי ומגוון הצרכים.
 - שילוב של שרות עוגן אזורי אחד המציע שירותים כגון: אירועים משותפים (נופש משפחות, טיולים, ציון חגים וכד'), הרצאות, סדנאות קצרות, כנסים, ירידים ועוד.
 - חשיבה על פרויקטים המקדמים שותפויות כגון הקמת גינה קהילתית, בית ספר אזורי וכד'.
 - מענים דיפרנציאליים המותאמים לכל רשות על-פי צרכיה. יש מקום לעצמאות יישובית ("לא תמיד הכל צריך להיות בכל מקום").
6. בחינת אפשרות להקמת שירותים סביב **תשתיות קיימות** - מוסדות חינוך אזוריות וכד'.
7. לדעת חלק מאנשי המקצוע, להפעלת שירותים באמצעות **המגזר השלישי** יש יתרון ביצועי בכך שהוא איננו קשור לרשות מסוימת. בנוסף, היותו שייך למגזר השלישי מאפשר נגישות קלה יותר למשאבים. כמו-כן, השימוש בספק שירותים חיצוני לרשויות מאפשר בחירה של גורם מפעיל מקצועי עם ניסיון בעבודה מרחבית.
8. **שימושים דיגיטליים** ליצירת החיבורים כגון פיתוח קבוצות תמיכה דיגיטליות כאלטרנטיבה או בהשלמה למתן שירותים ישירים.
9. **בניית התקציב** צריכה להביא בחשבון את המאפיינים השונים של כל רשות ותושביה.
10. **ניצול הפלטפורמות** של האגד/אשכול לצורך שיתופי הפעולה בתחומים נוספים כגון ארגון ימי למידה, השתלמויות מקצועיות, תאום ושיתוף פעולה בתוכניות קיימות (מעבר לפעילות המתוכננת) ועוד.

מה בין אגדים לאשכולות

ההבדל המהותי בין אשכולות לאגדים הוא שמודל האגדים יוצר התחברות בין **מספר קטן של רשויות** על בסיס **סמיכות גיאוגרפית** ובחלקם הגדול אף קיים דמיון בין היישובים בהיבטים כגון מאפייני האוכלוסייה (מגזרית, רמה סוציאקונומית וכד'), לעומת מודל האשכולות המחבר בין **מספר גדול של רשויות** באזור נרחב, שהינן בעלות **מאפיינים שונים** בכל המובנים (גודל רשות, מאפייני אוכלוסייה). בבסיס תפיסת האשכולות עומד עקרון המגוון.

מה מייחד אגדים

יתרונות

1. קרבה גיאוגרפית בין היישובים - אגד של יישובים הסמוכים האחד לשני.
2. עבודה על פי מנגנוני עבודה מובנים, שנקבעו על פי המודל של 360° - התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון.
3. קיימת מעטפת ארצית של תמיכה מקצועית בעבודתם של מנהלי האגדים, המאפשרת למידה והפריה הדדית.

אתגרים

1. הבניית האגד תלויה כמעט רק באדם אחד - מנהל האגד מטעם 360° - התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון.
2. הבניית האגד מונחית ע"י מובילי 360° , התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון ואיננה תלויה בהסכמות בין ראשי הרשויות. הקצאת המשאבים מותנית בפעילותם כאגדים ואין בהכרח רצון לשיתוף פעולה מלכתחילה.

מפתחות להצלחה

1. מציאת דמות מרכזית ומשמעותית בכל רשות השותפה באגד, המכירה לעומק את נושא הילדים בסיכון ובעלת ראייה מערכתית ככל שניתן.
2. יצירת תהליך של הסכמה ושיתוף פעולה הנתמכים ע"י ההנהגה של הרשויות החברות באגד.
3. הרכב נכון של הוועדות (וועדות גיל וועדת האגד) הינו קריטי להצלחת המהלך - חשוב לבחור אנשי מקצוע בעלי כישורים של עבודה בשיתופי פעולה ומידה של גמישות.

מה מייחד אשכולות

יתרונות

1. "מודל האשכולות הוא בעל פוטנציאל להצלחה גדולה יותר מאשר מיזוג רשויות: הוא שומר על יתרונות הקוטן, ומנסה ליהנות מיתרונות הגודל; הוא יוצר רשת קבלת החלטות אופקית ורשתית, ולא אנכית והיררכית; הוא גמיש יותר ומסוגל להכיל שותפים מכלל המגזרים - הראשון, השני והשלישי - ולא רק להוות יישות שלטונית במובן המסורתי"⁵.
2. מודל האשכולות הינו גוף סטטוטורי מוכר במדינה - באפשרותו לקבל ולגייס תקציבים מהמדינה לתוכניות ושירותים, אשר סף הכניסה אליהם הוא גבוה, ומחייב מספר גדול של תושבים וכן מאפשר גיוס מתורמים.
3. תהליך הבניית האשכול מלווה על-ידי ארגון מתמחה (אלכ"א, מכון למנהיגות וממשל) ומגובה תקציבית. בכך מביא להגדלת המשאבים באמצעות תמריצי ממשלה לפיתוח שירותים.
4. המודל מייצר מנגנון ארגוני מובנה של ניהול השותפות, המבטיח המשך יציבות בפעילות המשותפת.
5. הפעילות במודל זה מאפשרת הגדלת העוצמה הכלכלית והפוליטית - הגברת "קולם" של תושבי הרשויות והשפעה על קובעי המדיניות.

5. מתוך "פיתוח חברתי אזורי" תחום הרווחה והשירותים החברתיים והאשכולות האזוריים, ג'זינט-אלכ"א

אתגרים

1. מחייב הסכמה בין המנהיגות הנבחרת של יישובים רבים.
2. השטח הגיאוגרפי של האשכול הוא לעיתים קרובות גדול ביותר והמרחק בין היישובים הוא לעיתים קרובות גדול (יכול להגיע עד 30 ק"מ מרשות לרשות).

מפתחות להצלחה

1. קבלת החלטות המביאות בחשבון את המרחקים וההבדלים בין הרשויות, תוך גילוי רגישות באלו מקרים נכון לפתח מענים משותפים ובאלו מקרים ראוי לפתח מענים ייחודיים.
2. עיגון ההחלטות במנגנון מובנה ומחייב.

המרכזים למשפחות בראייה אזורית⁶

בשלב הראשון יפורטו תובנות שיסייעו בפיתוח מרכזים למשפחות אזוריים. בהמשך נפרט תובנות בהתייחס לתחומי פעילות מרכזיים שבבסיס פיתוחם של מרכזים למשפחות ויישומם בראייה אזורית.

תובנות כלליות

- א. מיפוי ואבחון קהילתי מקיפים של צרכי המשפחות שיתבצע על ידי עוסי"ם העובדים/ות עם המשפחות בשותפות עם הורים פעילים. כבר בשלב זה, יזוהו צרכי ההורים לצד הכוחות הפוטנציאליים הקיימים ברשויות השותפות והדגשת המכנים המשותפים שלהם. דרך המיפוי תתרום להבנה אלו שירותים נכון לספק במרוכז ואלו יש לבזר ביישובים.
- ב. הומלץ על הפעלה באמצעות גוף מקצועי מהמגזר השלישי, עם ניסיון והתמחות במתן שירותים מרחביים, ואשר מקובל על אנשי המקצוע ביישובים השונים.
- ג. מתן השירות סביב תשתיות אזוריות קיימות כגון בתי ספר אזוריים וכד'.
- ד. בהקשר לכך זיהוי מקומות "ניטרליים" במרחב הגיאוגרפי הרלוונטי שאינם בבעלות מובהקת של אף יישוב.
- ה. הוצאת "קול קורא" ליישובים להצעת מענים יצירתיים על פי הצרכים הייחודיים שלהם.

תובנות בתחומי פעילות מרכזיים

פעולות תמיכה והעצמה לחיזוק החוסן המשפחתי

אחד מתחומי הפעילות המרכזיים במרכזים למשפחות באים לידי ביטוי במגוון רחב של פעולות המכוונות לתמיכה והעצמת המשפחות בדרכים מגוונות: קבוצות תמיכה ארוכות טווח לחברי המשפחה (הורים, אחאים, סבים), קבוצות תמיכה לא פורמליות מתמשכות (כגון קבוצות בנושא אמנות וקולנוע), קבוצות ייעודיות סביב נושאים ספציפיים (זוגיות, קשרים במשפחה, צמתים ומעברים במעגל חיי המשפחה) וכן סדנאות קצרות טווח,

אחת התובנות מתקופת ההתנסות בהפעלת התוכנית היתה שלעיתים קרובות הורים זקוקים לתהליך ארוך ומתמשך על מנת לאפשר לעצמם ליהנות מקבוצת השתייכות, במיוחד כאשר מדובר בקבוצות תמיכה ארוכות טווח, לעומת צורך מידי וברור בטיפול בילדם, אין ספק כי היות השרות אזורי, הופכת נושא זה למורכב אף יותר והורים עלולים לחוש בדידות רבה מסיבות רבות וביניהם:

1. פיזור האוכלוסייה בין יישובים במרחק גיאוגרפי רב והשונות הרבה בין ההורים לילדים עם מאפיינים מגוונים (סוג המוגבלות וחומרתה, גיל הילדים, רקע סוציאקונומי, תפיסות כלפי גידול ילדם, קיומן של רשתות תמיכה ועוד).

6. מתוך מסמך שהוכן לקראת יום למידה "מרכזים למשפחות - בכל מקום על המפה" - יולי 2017.

2. מיעוט בשירותים והקושי בנגישות אליהם בשל קשיי הגעה ועלות הנסיעות.

בדין שהתקיים בנושא הועלו כיווני פעילות ודרכים להתמודדות עם אתגרים אלו:

1. קיום פעולות שיא מרוכזות ופחות מפגשים ארוכי טווח כגון הרצאות, סדנאות קצרות וכד'. מפגשים אלו יכולים לזמן הזדמנויות להכרות בלתי פורמלית וגירוי להרחבה לפעילויות וקבוצות תמיכה מחייבות יותר.

2. שימוש בדיגיטציה - קיומן של קבוצות תמיכה להורים ו/או לאחאים (בשל גילם הצעיר) באמצעים דיגיטליים (טכניקה שפותחה לאחרונה בישראל וקיים ניסיון ראשוני בהפעלתה).

הערה: למרות מאפייני מוגבלויות מגוונות בקרב ילדים, נמצא שההורים נהנים לקחת חלק באותה פעילות, מוצאים את המכנים המשותפים ומפיקים ממנה רבות.

מנהיגות הורים ומעורבות קהילתית

הגישה קהילתית בשירות המשלים למשפחות מאפשרת לראות במשפחות לילד עם מוגבלות קהילה בעלת מאפיין משותף שיש לסייע לה להתארגן, להתפתח ולפעול ככזו, כל זאת בשותפות עם חבריה. יצירת קהילה מיטבית עם המשפחות ובעבורן עשויה לאפשר להן לשגשג, לצמוח ולקדם שיפור מתמיד ברווחתן האישית והמשפחתית.

במהלך יום הלמידה הועלתה השאלה האם פעילויות קהילתיות ועבודה עם קבוצת פעילים, המהוות נדבך כה חשוב במרכזים למשפחות, יכולות להתקיים בראיה אזורית ובמבנים ארגוניים כמו אשכולות או אגדים? או במילים אחרות - כיצד ניתן ליצור מרחב קהילתי משותף, קהילת ייעוד משותפת במגבלות גיאוגרפיות ומבניות שכאלה?

הועלו מספר כיוונים אפשריים להתמודדות עם אתגר זה:

- הפיכת האזור ל"יישות עם זהות" - באמצעות הנעה של פיתוח שירותים אזוריים ויוזמות חדשות כגון פעילות להנגשה של גנים ציבוריים, ארגון אירועים קהילתיים וכד'.
- ליצור בתחילה קבוצה מקומית לכל יישוב ולאחר מכן לחבר ביניהם לקבוצה אזורית.
- להדגיש להורים את התועלות בעבודה המשותפת וביצירת קבוצה בעלת עוצמה ומשמעות, על-מנת להעלות את צרכיהם על סדר היום הציבורי, ולמנף את השאיפות והרצונות שלהם מול קובעי המדיניות.
- בהקשר לכך - חיבור אל ההצלחות (הצלחה מובילה להצלחה) - להאדיר ולשווק הישגים כדרך להנעה והמשך הפעילות הקהילתית.
- הכרה בייחודיות של הורים כפעילים לצד פעילות אנשי המקצוע והוקרתם על כך - הפיכתם "לשליחים" של המרחב הקהילתי וגיוסם לפעילויות קהילתיות.
- שמירה על עקרון השותפות והמעורבות החל מהתהליכים של החשיבה, ובהמשך בשלבי הפיתוח, ההבניה והפעילות בשטח - זוהי הדרך להגביר את תחושת השייכות ויצירת הזהות הקהילתית.
- פיתוח מענים שלא מחייבים מרחב פיזי אחד או להיעזר במענים קיימים.

מתן מידע והנגשתו

אחת מהתובנות מתקופת ההתנסות של המרכזים למשפחות הייתה שהדגש בעבודת המרכזים למשפחות הוא על חשיבות הנגשת המידע הרלבנטי למשפחות, כל אחת על פי צרכיה הייחודיים ובמיוחד ידע ממוקד ומקומי הכולל מידע על שירותים הסמוכים למקומות מגוריהם וכן מידע א-פורמלי (מידע רך המתייחס לדרכים להגעה לשירותים, דרכי התנהלות מול הבירוקרטיה, קבוצות תמיכה וכד') ולעיתים אף תיווך אישי למקורות המידע.

נושא זה נעשה מורכב עוד יותר, כאשר מדובר במגורים המרוחקים ממרכזי ערים.

בקבוצת הלמידה הועלו מספר כיוונים למענים למורכבות זו:

- הקמת תשתית פיזית ותפיסתית שתאגם את הידע הקיים באזור - יאפשר בנייה של נרטיב אזורי משותף שיחזק את החוסן של המשפחות.
- מפגשים אזוריים הכוללים: ירידים של מידע על שירותים, הרצאות של נותני שירותים וקיום שיח עימם וכד'.
- מוקד טלפוני מרוכז, המגובה בביקורי בית על פי הצורך.
- שימוש בטכנולוגיה מתקדמת על מנת להעביר מידע וליצור קשרים בין המשפחות (שימוש בקבוצות ווטצאפ, מפגשים בסקייפ וכד').

מילות סיום

מתן שירותים בראיה אזורית אינו מובן מאליו והרבה אתגרים עומדים לפתחו. אולם, הבניה נכונה של השותפויות מתוך גמישות מחשבתית ורצון טוב, יכולים להביא למצב הרצוי שבו השלם גדול מסך חלקיו.

"כדי שהשמים יזהירו, לא מספיק כוכב אחד אלא אחד"

המשתתפים בתהליך הלמידה:

וועדת ההיגוי :

נציגי משרד העבודה והשירותים החברתיים: ויויאן אזרן, ליליאן שפרן, ברוך שוגרמן, אריה שמש, הדס זהבי, קרן קרדי, אסנת אביבי
נציגי ג'וינט ישראל: יואב לפ (מאירס ג'וינט - מכון ברוקדייל), מיכל גולן (ג'וינט ישראל - אשלים), צילה גרוס (סטודנטית לע"ס בג'וינט ישראל-אשלים)
ד"ר לילך קדוש - המנהלת הארצית של התוכנית

המשתתפים ביום הלמידה:

נציגי מפקחים מחוזיים, משרד העבודה והשירותים החברתיים
מנהלי המרכזים למשפחות
נציגי 360° התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון
נציגי מודל האשכולות
נציגי מנהלים וצוותים של אגפי רווחה במועצות אזוריות
נציגי ארגונים מפעילים
הורים לילדים עם מוגבלות
עובדים עמיתים מג'וינט, אשלים

תודה לכולכם על שיתוף הפעולה ועל תרומתכם לתהליך, מתוך הידע המקצועי המשולב בניסיון בשטח.

תודתנו לצילה גרוס, סטודנטית לע"ס מהאוניברסיטה העברית שסייעה לנו בלמידה ובריכוז חומרים אודות מודלים אזוריים, גיוס אנשי מקצוע והכנת יום הלמידה והנחייתו.

תודה לשירה זיוון על ההדרכה בתהליך חילוץ הידע ובמיוחד על הסיוע בהכנת יום הלמידה מתוך נסיונה כמנהלת ידע בג'וינט ישראל-אשלים.

משרד העבודה הרווחה
והשירותים החברתיים



המרכז למשפחה
למשפחות לילדים עם צרכים מיוחדים

ג'וינט ישראל אשלים
יחד בעשייה חברתית למען ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון

