

# הכרה בניהול כתחום מומחיות בעבודה סוציאלית

ובשותפות ובקידום מדיניות מלמטה למעלה (Uehara et al., 2015). הטענה כי לא ניתן להפריד ניהול מקצועי בעבודה סוציאלית מן הדרישה להיות מומחה בתחום זה מתבססת על מחקרים המראים כי הפרדה בין שני התחומים - ניהול ומקצועיות בעבודה סוציאלית - יש בה כדי לצמצם את איכות השירות והמענה המקצועי הניתנים לנזקקים לרווחה (Abramowitz & Zelnick, 2015). כמו כן, מחקרים מעלים כי לרשות העובדים הסוציאליים עומד הידע הבסיסי הנדרש לפעילות ניהולית המקדמת מדיניות למען צדק חברתי (Weiss-Gal et al., 2018). עוד נטען כי בהיות ארגוני הרווחה והעבודה הסוציאלית ארגונים עם מגוון אנושי, תרבותי ואתני של נותני ומקבלי שירות, נדרש מהמנהל ידע ייחודי בתחומים כמו כשירות תרבותית, עבודה בארגון מגוון, קידום הכלה והכללה ארגונית (מור־ברק ואחרות, 2005). לאלו מתווספים לא רק הצורך לתרגם את הידע מבוסס הראיות לפעולה, אלא גם היכולת להתמודד בהצלחה עם מדיניות משתנה, עם תביעות פיסקאליות ועם דינמיקה בין־ארגונית ותוך־ארגונית בשדה רב־כוחות ואינטרסים, ובמקביל ליצור ידע חדש, הקשור למומנטים ולשיטות העשויות להבטיח בהסתברות גבוהה ראיות לבצוע.

לכן, תפקיד מנהל הרווחה הוא לנהל ולהוביל חידושים ארגוניים ומקצועיים, ליזום וליישם תהליכי שינוי ארגוני ולקדם שיתופי פעולה ותחרות בין מגזרים ציבוריים ללא מטרות רווח ומלכ"רים לבין מעורבות ממשלתית ומקומית. עליו גם לחזק את הקשר הארגוני־סיביתי המקדם קהילה מעורבת בארגוני שירות אנושי, וכן שיטות לקידום מעורבותם של משתמשי שירות ובעלי עניין אחרים במנהיגות ובניהול. ברוח העידן הנוכחי, הכוונה היא לשיטות מותאמות מערכות מידע וידע ומערכות מדיה חברתית, תוך שילוב ראייה מקומית ובין־לאומית בבסיס הידע העומד לרשותם של ארגוני השירות האנושי.

עיון בספרות הרלוונטית מציע גם את מנעד הידע הנדרש למנהל בתחום העבודה הסוציאלית - ידע שבמרכזו גישור בין תיאוריות בעבודה סוציאלית לתיאוריות ניהוליות. השילוב הייחודי של מנהל בעבודה סוציאלית כולל חמישה מרכיבים: תכנון, ארגון, פיקוד, תיאום ושליטה. נוסף על כך, מכיוון שניהול עבודה סוציאלית יכול להתרחש ברמות ארגוניות שונות, תפקיד הניהול בעבודה הסוציאלית כולל ניהול של עובדים ברמה הגבוהה ביותר, כמו גם ניהול ברמה הבינונית, פיקוח, ולא אחת גם הדרכה מקצועית.

תכניות הלימוד השונות לניהול רווחה כוללות תכניות לתואר שני ושלישי בעבודה סוציאלית בתחום הניהול. בין היתר, נדרשים בהן קורסים המסייעים להבנה מעמיקה ושיטתית של הידע הנוכחי במנהיגות, ניהול ופיקוח בהקשר של עבודה סוציאלית, וכיצד שיטות עבודה מקצועיות יקדמו תוצאות מיטביות עבור לקוחות השירות.

מומחיות ביישום עבודה סוציאלית ביקורתית, יחד עם פרספקטיבות אנליטיות מבוססות מחקר, הן שיטות עבודה מרכזיות בקרב מנהיגים ומנהלים בעבודה סוציאלית הנדרשים לקדם שינוי ולהגדיל מוטיבציה וחשיבה יצירתית. על מנהלי הרווחה לחזק את הידע, המיומנויות והמודעות העצמית שלהם ושל הצוות, כדי להעריך ולתכנן את הכיוון העתידי של הארגון והעובדים ואת צורכי ההדרכה והלמידה. כל זאת במטרה לקבל החלטות שיקדמו תוצאות מיטביות במתן השירותים למשתמשים השונים ולעובדים וייצרו בסיס לבניית שיתופי פעולה בסביבות מורכבות, המשתנות מעת לעת ומקימות לא אחת דרישות מתחרות ואף סותרות. רשימת הקורסים בלימודי הניהול בעבודה סוציאלית כוללת, בין היתר: ניהול ומדיניות, ניהול ציבורי ותיאוריה, בניית תכניות ותכנון אסטרטגי,

המועצה לעבודה סוציאלית וועדת המומחיות הפועלת מטעמה דנו בשאלה אם ניהול שירותי רווחה הוא תחום מומחיות ייחודי בעבודה הסוציאלית, ובהתאם - אם יש ביכולתו להיחשב כאחד מתחומי המומחיות בעבודה סוציאלית. סקירת הספרות המוצגת להלן עמדה בבסיס המלצת המועצה לעבודה סוציאלית לשר העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, לקדם את תחום הניהול בעבודה סוציאלית כתחום מומחיות.

עבודה סוציאלית נועדה לשרת מערכות ארגוניות ואנושיות רב־גונית ואינה יכולה להתקיים ללא ניהול. על ניהול שירותי הרווחה לקדם את השגת המטרות המקצועיות והארגוניות ואף לשאוף ולהציב מטרות (Patti, 2013). הוא מחייב ראייה רחבה, מבוססת ידע, המשלבת בין הצרכים של משתמשי הרווחה לצרכים של נותני שירותי הרווחה ושל החברה כולה. האגודה האוסטרלית של העבודה הסוציאלית קושרת בין מנהיגות מקצועית לבין ניהול ורואה הלימה בין ערכי המקצוע - של קידום שוויון, צדק חברתי וזכויות אדם, לבין ניהול הרווחה. כל אלה טבועים בשדה העבודה הסוציאלית ומהווים חלק אינטגרלי של ההכשרה לתפקיד ולמקצוע (Healy, 2018). ניהול הרווחה כולל, בין היתר, את העמידה בכללי האתיקה המתחייבים מן המקצוע והלימה בזהות המקצועית, כך שלא תיגרם פגיעה באף אחד מכללי הברזל ומערכי העבודה הסוציאלית המבוססים על הוגנות, שוויון, היעדר אפליה ועוד (Healy, 2007; Hughes & Wearing, 2013).

הניהול מתוך תחום העבודה הסוציאלית מתבסס גם על התפיסה כי הידע על יצירת קשר בין־אישי ואמון ועל הגברת מוטיבציה, ויותר מכך - היכולת לגבש ראייה מערכתית, המתבססת על הקשר בין הפרט לסביבה (PIE - Person In Environment) וחוזר חלילה (vice versa), תוך עמידה בערכים המזכרים לעיל - מאפשרים יציבות ארגונית, הגברת התפוקה התעסוקתית ויישום גישות המחברות בין גישות כלכליות (Efficient, Effective, Economical) לבין גישות מבוססות מדעי האנוש, כולל אלה של העבודה הסוציאלית (Coulshed & Mullender, 2006). השילוב בין השניים: לימוד תורת הניהול ותיאוריות של עבודה סוציאלית, מאפשר לעובד/ת הסוציאלית לבדוק מתי השיטה והסטנדרטים מתאימים לארגון ומתי יש לשנותם. כמו כן, יישום שיטות מתחום העבודה הסוציאלית עשוי לתרום לניהול טוב יותר בשל היכולת להוביל עבודת צוות, שיתוף פעולה ואווירה טובה, שיקדמו את העבודה מתוך היכרות עם שדה הפעולה.

הכרה בחשיבותו של השילוב אפשר לראות בקיומה של תכנית ייעודית לניהול בעבודה סוציאלית שהושקה בשנת 2015 בארצות־הברית, בחסות האקדמיה לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית (American Academy of Social Work and Social Welfare), שכותרתה: "The Network for Social Work Management" (Bishop et al., 2018).

יתר על כן, כפורום של מנהלי בתי הספר לעבודה סוציאלית בארה"ב ובחסות האקדמיה האמריקנית עוצבו האתגרים הגדולים של מקצוע העבודה הסוציאלית, באמירות כי ניהול בעבודה סוציאלית צריך למקד את הבעיות החברתיות הדחופות ולנסח את האתגרים המקצועיים הנגזרים מתחומים אלו באמצעות שילוב של מחקר, פיתוח ויזמות ותוך איגום משאבים מן האקדמיה ומן השדה ושזירת הניסיון של האזרחים משתמשי שירותי הרווחה, מעצבי מדיניות ומקבלי החלטות. למותר לציין כי תפיסות אלו כשלעצמן הן פועל יוצא של תיאוריות ושיטות התערבות בעבודה הסוציאלית, הרואות יתרון משמעותי בשיתוף

ניהול פיננסי, פיקוח וייעוץ, גיוס כספים, שיווק וניהול משאבי אנוש. יתרה מכך, בעשור האחרון עולות יותר ויותר עדויות כי כדי לפתח מנהיגות ומומחיות בניהול יש להתבסס על הניסיון בשטח ועל חכמת המעשה (wisdom practice), כמו גם על היכולת לרפלקטיביות מקצועית על שיטות הניהול (הזנפלד, 2018). נדרש לאגם את הכוחות של ארגון הרוחה כדי ליצור מערך של ניהול מבפנים; מערך שלא יצטרך להסתמך על מנהלים שמקורם מחוץ לארגון או למקצוע. ויטו (2018), לדוגמה, מדגישה אף היא את החשיבות של חכמת המעשה ושל שילוב תיאוריות מקצועיות כדי להביא לניהול רווחה טוב. היא גם מבליטה את הצורך לתרגם תיאוריות בניהול לשדה העבודה הסוציאלית, ובמיוחד שיטות התערבות חדשות.

השילוב בין ניהול רווחה והנהגה מקצועית של עובדים סוציאליים מקבל לא מעט ביטוי במחקרים האחרונים (e.g. King-Kennan et al., 2018). ברוח זו טוענים גם שמיד וצבע (2018) כי נדרש ליצור תרבות ארגונית וניהולית המתבססת על ידע שיש לעובדים מקצועיים ועל הערכים האתיים המנחים אותם בהחלטות הנוגעות לאיכות החיים ולרווחה של לקוחותיהם (שם, עמ' 7).

האקדמיה האמריקאית לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית שמה לה למטרה לסייע ביצירת מסד מקצועי ניהולי מתקדם, באמצעות בחינה וחקירה של המדיניות החברתית ופיתוח אפקטיבי של מדיניות חברתית ציבורית ושל תכניות רווחה ושיטות התערבות מתקדמות. כל זאת בזיקה לסטנדרטים של האקדמיה האמריקאית הלאומית למדעים ומתוך רצון לתרגם את משימות הניהול המקצועי למטרות ולאתגרים בני מימוש (Barth et al., 2014). ניהול רווחה מקצועי על ידי עובדים סוציאליים יאפשר ליחידים שינוי במגוון בעיות חברתיות ואתגרים מערכתיים בארגוני הרווחה ובקהילות הסובבות (King-Kennan et al., 2018). תהליך מקביל נעשה גם באוסטרליה (AASW, 2016).

חשיבות הניהול כתחום מומחיות בעבודה סוציאלית באה לידי ביטוי גם בקיומם של כמה כתבי עת בתוך המקצוע, המייחדים את מאמריהם לסוגיות של ניהול מערכות רווחה. כך למשל כתב העת Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance היוצא לאור בחסות The Network for Social Work Management Administration in Social Work.

התפיסה של ניהול בתוך המקצוע כתחום דעת עצמאי במדעי הרווחה ובמקצועות הסיוע מוכרת גם בישראל. מקצוע העבודה הסוציאלית אינו הראשון בראיית החשיבות של יצירת תחום ניהול כחלק מתחומי המומחיות בתוך תחום הדעת. שתי דוגמאות בולטות הן תחום החינוך ותחום הבריאות, שבהם מנהלי המערכות מגיעים מתוך התחום עצמו. ביתר פירוט: מערכת הבריאות הישראלית החלה את דרכה עוד לפני קום המדינה. מאז גדלה והתפתחה והפכה לגוף מסוּפָּע ובו מנגנונים רבים, האחראים על השירותים הרפואיים של כלל האוכלוסיות בארץ. אלו גופים גדולים, הדורשים תפעול נכון כדי להעניק שירות יעיל ומקצועי. בהתאם, פותחו תכניות לימודים מתקדמות וקורסים במנהל מערכות ושירותי בריאות, שנועדו להכשיר עובדים במערכת הבריאות לתפקידי ניהול בכירים. התכניות מקנות מיומנויות ניהול ומנהיגות ומעניקות ידע נרחב על פעילותם של מוסדות רפואיים.

לדוגמה, מנהל מערכות בריאות לתואר שני אפשר ללמוד בכמה אוניברסיטאות ובהן תל-אביב, בר-אילן, האוניברסיטה העברית, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב ואוניברסיטת אריאל. מסלולים דומים קיימים במכללות: בקריה האקדמית אונו, במרכז הבינתחומי בהרצליה, באקדמית רמת-גן, באקדמית נתניה ובמכללת עמק יזרעאל.

גם בתחום החינוך, בישראל התפתחו תכניות רבות ללימודי ניהול מערכות החינוך, שנועדו להצמיח מנהיגות פדגוגית חדשה במערכת החינוך. תכנית הלימודים מתרכזת בפיתוח והכשרה של כוח אדם מקצועי ומיומן בשלושה היבטים: אישי, מקצועי וארגוני. ההתמחות בניהול וארגון של מערכות חינוך מיועדת להרחיב ולהעמיק את הידע של מורים ומנהלים בעלי הכשרה בתחום החינוך. תכניות אלו, שרובן מעניקות תואר שני, נלמדות באוניברסיטת בן-גוריון בנגב, באוניברסיטת תל-אביב, בסמינר הקיבוצים, במכללה האקדמית בית-ברל, במכללת אחוה, ועוד.

לסיכום, סקירה זו מצביעה על הצורך להגדיר את ניהול הרווחה כתחום מומחיות ייחודי וייעודי. זאת לאור אפיונם של שירותי הרווחה, של נותני השירות וצרכניו ושל הסביבה שהם פועלים בה, וכן של שיטות העבודה הדורשות ידע ואיכות. מסקנה זו נתמכת על ידי התפתחות מקבילה בעולם, וגם בישראל: כפי שהתפתחו תחומי מומחיות בניהול - בעולם בתחום הרווחה ובארץ בשירותי הבריאות והחינוך - יש מקום לפיתוח תחום מומחיות בניהול גם בשירותי הרווחה.

**הכותבת מודה לפרופ' ורד סלונים-נבו - יו"ר ועדת המומחיות של המועצה לעבודה סוציאלית, ולחברות הוועדה, כמו גם לכל חברי המועצה לעבודה סוציאלית ולמזכירת המועצה, על הערותיהם המועילות.**

## רשימת המקורות

הזנפלד, י' (2018). מה זה בדיוק ניהול של ארגוני רווחה. *חברה ורווחה, ל"ח(1)*, עמ' 15-22.

מור-ברק, מ', נוטמן-שורץ, א', ופינדלר, ל' (2005). מקום עבודה מכיל. *עבודה חברה ומשפט, י"א*, עמ' 239-309.

שמיד, ה', וצבע, ק' (2018). על מנהיגות וניהול שרותי רווחה, דבר העורכים האורחים. *חברה ורווחה, ל"ח(1)*, עמ' 3-12.

AASW (2016). Social Work Leadership and Management, *Social Work Focus, 1,2*, pp. 19-32.

Abramowitz, M., & Zelnick, J. (2015). Privatisation in the human services: Implications for direct practice. *Clinical Social Work Journal, 43*, pp. 283-293.

Barth, R. P., Gilmore, G. C., Flynn, M. S., Fraser, M. W., & Brekke, J. S. (2014). The American Academy of Social Work and Social Welfare: History and Grand Challenges. *Research on Social Work Practice, 24(4)*, pp. 495-500. doi: 10.1177/1049731514527801

Bishop, L., Coombs, A., Domaguin, D., Hernandez, N., Higgs, E., McGhee, T., Treviño-Hartman, A., & West-Cahill, A. (2018). Developing policy and management leaders: Eight social work policy fellows share their experiences, case studies, and recommendations for leadership development. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 42(3)*, pp. 245-250. doi: 10.1080/23303131.2018.1471647.

Coulshed, V., Mullender, A., Jones, D. N. & Thompson, N. (2006). *Social Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Healy, L. M. (2007). Universalism and cultural relativism in social work ethics. *International Journal of Social Work, 50(1)*, pp. 11-26. doi:10.1177/0020872807071479

Healy, K. (2018). The Case for an Australian Academy of Social Work and Social Welfare. *Australian Social Work, 71,1*, pp. 1-5, doi: 10.1080/0312407X.2017.1397180.

Hughes, M. & Wearing, M. (2013). *Organisations and management in social work*. Sage.

King Keenan, E., Sandoval, S., & Limone, C. (2018). Realizing the potential for leadership in social work. *Journal of social Work*. first published march 29, 2018. doi.org/10.1177/1468017318766821

Patti, R. K. (2013). Management Overview. In *Encyclopedia of Social Work*, NASW Press and Oxford University Press.

Uehara, E. S., Barth, R. P., Catalano, R. F., Hawkins, J. D., Kemp, S. P., Nurius, P. S., & Sherraden, M. (2015). *Identifying and tackling grand challenges for social work*. Baltimore, MD: American Academy of Social Work and Social Welfare. Retrieved from <http://aaswsw.org/wp-content/uploads/2015/12/WP3-with-cover.pdf>

Vito, R. (2018). Leadership development in human services: Variations in agency training, organizational investment, participant satisfaction, and succession planning. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 42(3)*, pp. 251-266. doi: 10.1080/23303131.2017.1421284.

Weiss-Gal, I., Gal, J., Schwartz-Tayri, T., Gewirtz-Meydan, A. & Sommerfeld, D. (2018). Social workers' policy practice in Israel: internal, indirect, informal and role contingent. *European Journal of Social Work, doi: 10.1080/13691457.2018.1499614*.