

הטמעה של תהליכי הערכה שיטתית בפרקטיקה הישירה של עובדים סוציאליים

ענת זעירא¹

שירותים חברתיים רבים נדרשים לבצע הערכה של תוכניות התערבות, כדי להבטיח את המשך הפעלתן. יכולים לעשות אותה אנשי השדה של שירותים אלה או חוקרים חיצוניים ממכוני מחקר וממוסדות להשכלה גבוהה. להערכה שעושים גורמי חוץ חסרונות רבים, ובהם אי שיתוף פעולה של העובדים המפעילים את התוכניות ורלוונטיות מועטה של הממצאים ליישומן. להערכה של אנשי השדה, לעומת זאת, יתרונות רבים, ובהם שימוש גובר בידע הנרכש דרך ההערכה ויצירת שפה מושגית אחידה בין עובדים. מטרת המאמר היא לסקור מושגים וסוגיות הנוגעים ליישום של הערכה שיטתית ולהטמעתה כחלק מהפרקטיקה הישירה של עובדים סוציאליים. לצד הצגת השותפים למלאכת ההערכה, מוצגים הגורמים שעשויים לתרום לקידום מסקנותיה או לעכבן. המאמר גם דן בשאלה מי מפק תועלת משילוב הערכה שוטפת בפרקטיקה הישירה של העבודה הסוציאלית.

מבוא

משחר ימיה העבודה הסוציאלית מחפשת דרכים לבסס את העשייה המקצועית על אמות מידה מדעיות. בראשית המאה ה-20 היו אלה המתנדבות הידידותיות של אגודת ארגוני הצדקה (COS) שקבעו קריטריונים שיטתיים למתן עזרה (Dorfman, 1988). בהמשך התפתחה הפרקטיקה של העבודה הסוציאלית על בסיס תיאוריות שצמחו בדיסציפלינות משיקות, כגון הסוציולוגיה והפסיכולוגיה (ראו למשל Pincus & Perlman, 1965).

1 בית-הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית, האוניברסיטה העברית בירושלים.

(Minhan, 1973). ובמשך כל השנים, חוקרים ואנשי שדה בוחנים את השאלה אם הפרקטיקה של העבודה הסוציאלית אפקטיבית ואם היא נותנת מענה למצוקות הזולת. אחת הדרכים לענות על שאלה זו היא הערכה שיטתית של תהליך ההתערבות ותוצאותיו (Holosko, 2006; Slonim-Nevo & Anson, 1998).

בארגונים² רבים נהוג להזמין מחקרי הערכה מגורם חיצוני (למשל מכון מחקר), כשחונכים תוכניות התערבות חדשות (לויין-רוזליס ושוחט-רייך, 2010). המעריכים בדרך כלל אינם מחויבים לארגון שהזמין מהם את מחקר ההערכה. הם באים לארגון לתקופה קצובה עם מנדט מוגדר מראש הנוגע למטרות ההערכה. כפי שמתארת לויין-רוזליס (1998), לא בהכרח המעריכים עובדים לפי אמות מידה מחקריות. בדרך כלל משימתם היא לבחון היבטים שונים של התוכניות, לעתים במונחים של עלות-תועלת. חשוב לציין שלמנהלי ארגונים יש לעתים ספקות באשר לתרומתן של ההערכות הללו לשיפור הביצועים של הארגונים (Sanders, 2003).

בספרות המקצועית מתחולל ויכוח נוקב על הסוגיה מהי הגישה המדעית העדיפה לפיתוח ידע על הפרקטיקה (ראו, למשל, דיון אצל Fischer, 1993). יש הסוברים שהגישה הכמותית היא היחידה שיכולה לתת מענה תקף ומהימן לשאלת ההתערבויות האפקטיביות. מולם ניצבים תומכי הגישה האיכותנית, המוצגת כחלופה מוצלחת יותר לחקר התערבויות אפקטיביות, שכן היא נותנת ביטוי לייחודיות המתפתחת ביחסי מטפל-מטופל (Gilgun, 1994; Scott, 2002). למרות המחלוקת בדבר השיטה העדיפה, ניכר קשר הדוק בין פיתוח ידע לבין פעילות של הערכה (Levin-Rozalis & Rosenstein, 2005). ואמנם בשלושת העשורים האחרונים חל גידול חד בהיקף המחקרים, בשיטות הערכה שונות, שבחנו את מידת האפקטיביות של מגוון דרכי התערבות אצל קבוצות מוגדרות של אוכלוסיות (Reid, 2001; Reid et al., 2004). בה בעת מתרבים כתבי העת המוקדשים לדיווח על ממצאים של מחקרי הערכה ועל הכלים החדשים למדידת תוצאות התערבות. כמו כן החלה להתגבש תנועה שמטרתה להגביר את העשייה המקצועית המבוססת על עדויות אמפיריות (Gambrell, 1999; Reid, 2001; Thyer, 1996). התפתחויות אלה מלוות במספר רב של ספרי לימוד שמטרתם לעודד את העובדים הסוציאליים להסתייע במהלך עשייתם המקצועית בידע תקף, שמקורו במחקרי הערכה מבוקרים, כדי לשפר את תוצאות ההתערבות שלהם (ראו למשל: Gibbs, 2003).

ואולם אנשי השדה של העבודה הסוציאלית אינם ממהרים לאמץ הערכה שיטתית על מרכיביה כחלק מהפרקטיקה הישירה שלהם. רק מעטים מהם מתבססים על ידע שמקורו במחקר בבואם לקבל החלטות בנוגע להתערבות עם הלקוחות (Rosen, Proctor,)

2 המושגים ארגונים, ארגוני שירות ושירותים חברתיים משמשים לאורך המאמר חלופות לתיאור מסגרות שבהן מועסקים עובדים סוציאליים במתן טיפול ישיר לאוכלוסיות נזקקות.

(Morrow-Howell & Staudt, 1995). גם מערכי המחקר החד-מקריים (single-case), שפותחו בשנות ה-70 כדי לעודד שילוב של הערכה שיטתית בעשייה המקצועית, לא כבשו את המקום שיועד להם (סלונים-נבו, 2005; Blythe & Benbenishty, 1996; Rodgers, 1993; Richey, Blythe & Berlin, 1987). עם זאת, הקיצוצים התקציביים הנרחבים בשירותי הרווחה, המלווים לעתים בדרישה להגברת השקיפות של תהליכי קבלת החלטות במערכת הרווחה, הביאו לכך שעובדים סוציאליים נדרשים להעריך תוכניות התערבות ולהציג עדויות אמפיריות על האפקטיביות של פעולותיהם. האחריות המקצועית המוטלת על עובדים סוציאליים – כמו גם על אנשי מקצועות העזרה האחרים – היא בראש ובראשונה לספק את השירות המיטיב ביותר עם לקוחותיהם. על כן עליהם להכיר את מגוון דרכי ההתערבות במצב מסוים, ואת היתרונות היחסיים של כל אחת מהן, כדי לבחור את זו המתאימה ביותר לצורכי הלקוח.

מטרת המאמר היא להציג מושגים וסוגיות הנוגעים להערכה שיטתית ולתאר את היתרונות הגלומים בה לפרקטיקה הישירה, כאשר מיישמייה הם עובדים סוציאליים העושים זאת כחלק מהעשייה המקצועית היומיומית שלהם. המאמר מבקש אפוא לסקור היבטים שונים של שילוב הליכי הערכה בעבודת השדה ולדון בקשיים שיש בהטמעתה כחלק מהפעילות השוטפת של שירותים חברתיים.

מהי הערכה שיטתית של התערבות מקצועית?

התערבות מקצועית מכוונת באופן כללי לשמר או לשפר את רווחתם של הלקוחות. מכיוון שכל התערבות מקצועית היא מגמתית, כלומר מכוונת להשגת מטרה מוגדרת, הרי שלכל פעולה מקצועית צפויה להיות תוצאה (רוזן ואחרים, 1989). לויין-רוזליס (Levin, 2003), הסוקרת את ההבדלים בין מחקר להערכה, מסבירה שהערכה היא פרקטיקה שיש לה הגדרות רבות ודינמיות. הדבר נכון שבעתיים בהקשר של עבודה סוציאלית בשל המגוון העצום של דרכי התערבות ומאפייני האוכלוסיות שהעובדים הסוציאליים מטפלים בהן. עם זאת, ניתן לומר שיש הסכמה על כך שעל ההערכה של הפרקטיקה הישירה של העבודה הסוציאלית לשקף בראש ובראשונה עד כמה הושגו תוצאות ההתערבות ועד כמה הופעלה ההתערבות בהתאם לתכנון (Grinnell & Unrau, 2008). במלים אחרות, על ההערכה לענות על השאלות האלה: האם המצב הבעייתי שלשמו הופעלה ההתערבות נפתר? אם לא, מה היקפו ומידת עוצמתו? האם יש צורך בעוד התערבות? זאת ועוד, ההערכה לא רק מתמקדת במידת השגת המטרות (או התוצאות) של ההתערבות, אלא בוחנת באיזו מידה ניתן לייחס את התוצאות שהושגו להתערבויות. מכאן שחלק חשוב ממנה הוא גם מעקב שיטתי אחר הליך הפעלת ההתערבות (פרידמן, 2010).

השלבים בהערכה שיטתית מקבילים במידה רבה לאלה המוכרים בתהליך פתרון בעיות (ויסמן וסויה, 2010; Rosen & Proctor, 1978). השלב הראשון הוא זיהוי הבעיה, ולפיה יוחלט על מוקד השינוי הרצוי. ניסוח הבעיה יכול להיות ברמה האישית של לקוח בודד או ברמה הקבוצתית של מספר לקוחות החולקים בעיה משותפת. בשלב השני, על בסיס הבעיות שזוהו בשלב הקודם, פורסים את החלופות לפתרון הבעיה. בשלב השלישי בוחרים בדרכי ההתערבות השונות שניתן להפעיל כדי להשיג את התוצאות הרצויות. בשלב הרביעי והאחרון מעריכים את מידת השגת התוצאות, כדי להחליט אם הבעיה שזוהתה באה על פתרונה או שמא יש צורך בהמשך ההתערבות הספציפית או בהחלפתה באחרת.

זיהוי וניסוח של תוצאות רצויות הם פעולות תכנוניות מורכבות, כיוון שאנשי השדה נדרשים לשלב בהם את ההיכרות עם הלקוח, את בעיותיו ואת מגוון המענים האפשריים להן. פעולות אלה נעשות לעתים קרובות במציאות מעוטת משאבים. ניתן להבחין בסוגים שונים של תוצאות על פי קריטריונים שונים. רוזן (Rosen, 1993), למשל, מבחין בסוגים של תוצאות על פי תפקידן בתהליך ההתערבות (תוצאות ביניים, שהן שלבים הכרחיים בדרך להשגת התוצאה הסופית, ותוצאות סופיות, המגלמות את השגת המטרה וסיום ההתערבות) ועל פי מסגרת ההתייחסות שלהן (אישית, בין-אישית וסביבתית). בנבנית (1994) מבחין בין תוצאות על פי תחום (רגשי, קוגניטיבי או התנהגותי), רמת הספציפיות שלהן (תוצאה המתאימה לפונה אחד לעומת תוצאה כללית יותר שניתן ליישם על מגוון רחב של פונים) וזמן השגתן (טווח קצר לעומת טווח ארוך). מסגרות מושגיות אלה ואחרות מהוות את הבסיס להערכה שיטתית של תהליך ההתערבות.

כאמור, זיהוי וניסוח תוצאות עבור לקוח מסוים אינם משימות פשוטות. כשמדובר בתוכנית התערבות המיועדת לקבוצה של לקוחות, המשימה מורכבת עוד יותר (ראו שפע דוגמאות לתוצאות אצל סלונים-נבו, 2005). המשימה הראשונה היא להעריך את מצבו של הלקוח. על העובד הסוציאלי לזהות את הבעיה. אם יש בעיות אחדות, עליו למיין אותן לפי מידת הדחיפות והעדיפות לטיפול וגם לפי סיכויי ההצלחה, המשאבים הקיימים ומדיניות השירות. למשל: במשפחה שהופנתה לרשויות הרווחה בשל חשש להזנחה של אחד הילדים יכולות להיות בעיות בתחומים אחדים – התפתחות מוטורית של הילד, תפקוד לקוי של אחד ההורים או שניהם, עוני ומחסור באמצעים, מצב משברי הנובע ממחלה או שכול ועוד. כלומר: מדובר במשימה מורכבת המצריכה, בין השאר, לזהות את המשאבים התוך אישיים, הבין-אישיים והסביבתיים העומדים לרשות הלקוח, כדי להתמודד עם הבעיה. למשל: האם יש בני משפחה או שכנים היכולים לסייע? מה מידת המוטיבציה של ההורים לשתף פעולה עם הרשויות כדי להיטיב עם הילד? לאחר מכן על העובד להחליט אם לטפל בבעיה בכוחות עצמו או להפנות את הלקוח לשירות אחר, למשל להפנות את ההורים לטיפול במרכז התפתחות הילד.

המשימה השנייה היא לפרוס את הפתרונות הרצויים האפשריים לבעיה. מתוך כך תתברר גם ללקוח התוצאה הרצויה בשבילו. חשוב לציין, שבשלב זה נכון לשתף את הלקוחות בפתרון הרצוי. אחת התוצאות הרצויות האפשריות בדוגמה שהובאה קודם לכן היא שיפור התפקוד של ההורים, כדי להסיר את החשש להזנחה. תוצאה רצויה אפשרית אחרת היא השמה של הילד במעון או במועדונית עד לשעות אחר הצהריים המאוחרות, כדי להבטיח לו סביבה מוגנת, מטפחת ומעשירה שבאמצעותה יתגבר על הנזק האפשרי שנגרם עקב ההזנחה בבית. תיתכן כמובן גם תוצאה המשלבת בין שתי החלופות. פרקטיקה העומדת במבחן מתן דין וחשבון (accountability) תציג לצד זיהוי הבעיה והחלטה על הפתרון הרצוי את ההנמקה לבחירתה. באופן זה העובד הסוציאלי חושף את החלופות שעמדו לרשותו ואת שיקולי בחירתו בחלופה או החלופות המתאימות (Rosen, 1993).

ועדיין אין בפעולות אלה כדי לקיים הערכה שיטתית. כדי לדעת אם הושגו תוצאות ההתערבות ועד כמה, יש לנסחן במונחים אופרטיביים שניתנים לצפייה ולמדירה. לעתים נוטים אנשי השדה לנסח תוצאות במונחים מופשטים וכלליים, כגון שיפור הדימוי עצמי, שיפור הרווחה האישית (פרידמן, 2010). שימוש במושגים מעורפלים מעין אלה לצד תהליך קבלת החלטות שאינו מנומק ושיטתי מקשים מאוד להתחקות אחר תהליך ההתערבות, תוצאותיו והקשר ביניהם. כשמעריכים את תוצאות ההתערבות, יש אפוא להשתמש במושגים אופרטיביים הניתנים לצפייה ומדידה באמצעות כלים שתקפותם ומהימנותם מספקות.

הערכה שיטתית של תהליך ההתערבות מבוססת על הצגה מנומקת של מרכיביו ועל התחקות אחר הקשר הלוגי ביניהם (רוזן ואחרים, 1989), ובמלים אחרות, באיזו מידה ניתן לייחס את השינוי שחל במצבו של הלקוח להתערבות שנעשתה. על כן יש לתעד את מהלך ההתערבות כך שיתאפשר מעקב אחרי הפעלתו. ביטוי למשימה זו נמצא במושג *treatment fidelity*, המתייחס למידת ההלימה בין פעולות העובד הסוציאלי לבין מודל ההתערבות שהנחה אותו (Royse, Thyer, & Padgett, 2006). היצמדות למודל ושמירה על כלליו מחזקת את התוקף הפנימי שלו ומגבירה את יכולת ההסקה בדבר הקשר הסיבתי שבין הפעלת ההתערבות לתוצאותיה. מכיוון שלעתים מזומנות המציאות מחייבת סטייה מהמודל המתוכנן להתערבות, הרי שיש צורך להקפיד לא רק על הפעלתו, אלא גם על תיעוד השינויים שנעשו בו וההנמקות לכך.

האחריות להפעלה שיטתית של תוכניות התערבות אינה נחלתם הבלבדית של עובדי השדה, אלא גם חובתם של הארגונים שבמסגרתם הם פועלים (Weiss, 1997). לצד פיתוח התשתיות וההיבטים המינהליים של איסוף מידע, על הארגונים לעסוק גם בעיבוד המידע ובהחזרתו אל העובדים. לעובדי השדה אין תועלת באיסוף המידע כשלעצמו. יש לעבד אותו עבורם ולהחזירו אליהם כדו"חות שניתן ללמוד מהם ולהפיק לקחים להמשך. לדוגמה: בלשכות הרווחה בישראל נהוג מזה שנים רבות לאסוף מידע על מאפייני לקוחות

באמצעות טופס נתוני יסוד שאותו מעדכנים העובדים הסוציאליים אחת לשנה. הנתונים מועברים למשרד הרווחה ומשמשים אותו ברמה הארצית, למשל, לשם הקצאת תקנים לרשויות המקומיות. ואולם הטופס מאפשר גם לזהות צרכים של לקוחות בתחומים שונים. אף שבטופס יש לא מעט פריטי מידע, לא מופקים ממנו דו"חות ברמה המקומית או האזורית. תמונת מצב כזו, המתקבלת על סמך נתונים רלוונטיים, עשויה להקל על תכנון ההתערבויות ולכוון אותן לצורכי האוכלוסייה.

לסיכום, אין להפעיל התערבות מקצועית באופן אקראי, אלא על פי שיקול דעת מנומק. זהו הבסיס להערכה שיטתית של תוכניות התערבות, אשר תבטיח ללקוחותיהם של העובדים הסוציאליים את השירות המיטבי בתנאים הקיימים. ההערכה השיטתית דורשת תשתית של ידע תיאורטי בדבר הקשר בין השגת תוצאות רצויות למגוון מצבים בעייתיים של לקוחות לבין הפעלתן של התערבויות המתאימות לפתרון מצבים בעייתיים אלה. מלבד זאת, יש לתעד ולנסח את מרכיבי תהליך ההתערבות בצורה שניתנת למעקב ולמידה, כך שניתן יהיה להעריך את השגת תוצאות ההתערבות באמצעים שתקפותם ומהימנותם ידועות. וכך ניתן יהיה לומר אם תרמה ההתערבות לשינוי מצבם של הלקוחות ועד כמה.

השותפים למלאכת ההערכה

יישום הערכה כחלק מהפרקטיקה הוא תהליך מורכב, הן בשל המיומנויות והמשימות התכנוניות שהיא דורשת והן בשל השותפות המתבקשת בין מספר גורמים השונים זה מזה במהותם. להערכה של תוכניות התערבות, המתבצעת כחלק מהעבודה השוטפת בשירותים חברתיים, שותפים עובדי שדה, קובעי מדיניות וחוקרים מהאקדמיה. לכל אחד מהם תפקיד חשוב בתהליך, אך גם מטרות שונות המכתיבות במידה רבה את התנהלותם (Begun, Berger, Otto-Salaj, & Rose, 2010).

קובעי המדיניות, החל במשרדי הממשלה השונים וכלה בדרג המינהלי של שירותי הרווחה, הם אלה שבמידה רבה יוצרים וקובעים את התנאים שבמסגרתם פועלים אנשי המקצוע. למשל: קיצוץ בקצבאות שונות שמעניק המוסד לביטוח לאומי גורר גידול במספר הפניות למחלקות לשירותים חברתיים; החלטות על קיצור והגבלת משך שהותם של ילדים בסיכון בסיודור חוץ-ביתי מחייבות פיתוח וגידול בשירותים הניתנים במסגרת הקהילה; צמצום במספר הקשישים הזכאים לאשפוז סיעודי בסיוע המדינה דורש יצירת פתרונות חלופיים במסגרת ביתית. אלה רק דוגמאות ספורות שמצביעות על הקשר בין

החלטות שמתקבלות ברמת המדינה להשלכותיהן הישירות והמידיות, הן על הפרט והן על העובדים הסוציאליים.

העובדים הסוציאליים בשדה עומדים בקו החזית של שירותי הרווחה. הם נדרשים לתת מענה למספר גדול והולך של לקוחות בעידן של צמצום מתמיד במשאבים המוקצים לשירותי הרווחה האישיים (חורב וקופ, 2008). לצד הפתרונות היצירתיים שהעובדים הסוציאליים מספקים, הקיצוצים יוצרים גם עומס רב ותחושה של אובדן שליטה ואי יכולת לתכנן (משרד הרווחה והשירותים החברתיים, 2009). האקדמיה, באמצעות בתי הספר לעבודה סוציאלית, היא זו המכשירה את דור העתיד של אנשי המקצוע ובה בעת אחראית גם לפיתוח הידע (האמפירי והתיאורטי), שאמור להנחות את אנשי המקצוע. בעוד שאין חלוקים כמעט על טיב ההכשרה שעתודת העובדים הסוציאליים מקבלת במוסדות האקדמיים, הרי שעל טיב הידע המופק במסגרתם ועל מידת השימושיות שלו לעובדים יש מחלוקת חריפה ורבת שנים (Howard & Jensen, 1999a).

אחד המקורות למחלוקת זו הוא הדרישה שמלבד תרומתם לגוף הידע המקצועי, ימלאו המחקרים עוד שני תפקידים לפחות: ישקפו את העשייה בשדה ויפיקו ידע שיוכל לעזור לעובדים בתהליכי קבלת החלטות. וכך, לצד הצורך לפתח מחקר בסיסי ולפרסם בכתבי העת המקצועיים, יש ציפייה מאנשי האקדמיה של העבודה הסוציאלית שיפיקו ידע שיתרום באופן ישיר ומידי לעובדים וללקוחותיהם (Howard & Jensen, 1999b; Zlotnick & Solt, 2006). שנים רבות נמתחה על החוקרים ביקורת בנוגע לרלוונטיות המחקר לאנשי השדה. רבות נכתב על הפער בין האקדמיה לשדה ועל הצורך לגשר על הפער הזה. ועדיין מעטים הם החוקרים, בתחום העבודה הסוציאלית, המשתפים אנשי שדה במחקריהם מזה, ומעטים אנשי שדה הנעזרים בחוקרים כדי לקדם את הפרקטיקה שלהם ואת רווחת לקוחותיהם מזה (Begun et al., 2010; Proctor & Rosen, 2008).

עם זאת, הספרות המחקרית בעבודה סוציאלית גדושה במחקרי הערכה שבדקו את האפקטיביות של שיטות התערבות שונות. מלבד כתבי העת המוקדשים בעיקר לנושא זה (למשל *Research on Social Work Practice*) או כתבי עת אחרים המקדישים מעט לעת גיליונות מיוחדים לנושא זה, יש מידע רב וזמין על מידת תקפותם ומהימנותם של כלים להערכת תוצאות התערבות בתחומים רבים ועם סוגים שונים של בעיות ואוכלוסיות (Corcoran & Fischer, 2000). הטענה שאין ידע רלוונטי שיכול לשמש את העובדים הסוציאליים אינה עומדת עוד במבחן המציאות. ואולם מעטים הם העובדים הפונים אל הספרות העשירה הזו (Rosen et al., 1995). מצב זה מציב אתגר לאנשי האקדמיה האמונים הן על החינוך לעבודה סוציאלית והן על פיתוח הידע. מכיוון שאנשי מקצוע לא פונים בדרך כלל לספרות המחקרית, תפקיד האקדמיה הוא לפתח דרכים לייצר ידע שיהיה רלוונטי ונגיש לפרקטיקה שלהם (Marsh, Cha, & Kuo, 2004).

לסיכום, בין השותפים להערכה הנעשית כחלק מהפרקטיקה שוררים יחסי גומלין המאופיינים בהבדלים בין מטרותיהם, המיומנויות שברשותם ודרכי הפעולה שלהם. שילוב מוצלח של הערכה בפרקטיקה צריך להתגבר על ההבדלים הללו ולהשכיל לשלב ולקרב ביניהם.

יישום של הערכה שיטתית כחלק מעבודת השדה

ארגון המקבל על עצמו שילוב הערכה שיטתית כחלק בלתי נפרד מעבודת השדה צריך לשנות את דרך ההתנהלות הנוהגת בו, ולבחור דרכים חדשות, הן לאיסוף מידע וניהולו והן לקבלת החלטות בנוגע למקבלי שירותיו (Levin-Rozalis & Rosenstein, 2005). כשניגשים ליישם תהליכי הערכה שיטתית בעבודת השדה היומיומית יש צורך להתמודד עם גורמים שונים, חלקם מקדמים את היישום וחלקם מעכבים אותו.

גורמים המקדמים יישום של הערכה שיטתית

כדי לקדם את הטמעת ההערכה השיטתית כחלק מעבודת הארגון, על השותפים להגיע להסכמה על מהות ההערכה ועל חיוניותה. הערכה שנכפית על ארגונים ועובדים ואינה נתפסת כחיונית לעבודת היומיום לא תשרוד באופן עצמאי לאחר שתסתיים התמיכה הראשונית בתהליך. הסכמה כזו היא אפוא אבן היסוד לעבודה משותפת. ניתן לזהות שתי קבוצות עיקריות של גורמים שיקדמו את ההטמעה: הקבוצה הראשונה היא היחסים בין המעריך (החוקר) לבין אלה שמצפים מהם ליישם ולהטמיע את ההערכה (העובדים הסוציאליים). גורמים מקדמי הטמעה בהקשר זה הם שותפות בין החוקרים לעובדים ויכולתם של הצדדים לאזן בין האינטרסים השונים ולנקוט גמישות בתהליך. הקבוצה השנייה היא רמת הארגון – היכולת להקצות משאבים; היכולת לקבוע לוח זמנים סביר לביצוע המטלות; תרומת הדרגים השונים בארגון להצלחת התהליך.

שיתוף ושותפות: שיתוף פעולה הוא הבסיס לשותפות בין עובדים סוציאליים הרוצים לשלב הערכה כחלק מן הפרקטיקה שלהם לבין חוקרים המבקשים לסייע להם בכך. יש דרגות שונות של שיתוף פעולה, והן נבדלות זו מזו במידה שבה כל אחד מהצדדים אחראי לתהליך קבלת ההחלטות. שותפות היא דרגה גבוהה יותר של מחויבות לתהליך מאשר שיתוף (שמר ובר גיא, 2004; בלאנדר ווקסמן, 2002). בדומה למרוץ שליחים, שבו נדרש תיאום בין הגורמים כדי שיתבצעו חילופין מוצלחים שיאפשרו את המשך הריצה, גם כאן נדרש להגיע להיכרות ולהבנות בין השותפים, כדי שבסופו של התהליך תוכל האחריות על

ההערכה לעבור מידי החוקרים לידי העובדים. מדובר בתהליך של רמות משתנות של חלוקת אחריות. ולכן ככל ששיתוף הפעולה בין הגורמים הדוק יותר, כך יגברו הסיכויים להטמעה מוצלחת של הערכה שיטתית.

איזון בין אינטרסים: כפי שהוזכר קודם לכן, לכל אחד מהשותפים עשויות להיות מטרות שונות הנגזרות מהאינטרסים המנחים את עבודתו. כדי להבטיח אפוא שההערכה תוטמע ותהפוך לחלק מעבודת הארגון גם ללא התמיכה של אנשי המחקר, יש לוודא שמטרותיה יתאימו להתנהלות הארגון. כבר בשלב קביעת המטרות אנשי המחקר נדרשים לפשרות מתודולוגיות רבות, וייתכן שכאן מצוי הגרעין להבנה מדוע אין האקדמיה ממהרת לקחת חלק בשותפויות כאלה. גם מידת היוקרה המדעית שיש להערכות מסוג זה היא מועטה לעתים, ולכן לאנשי אקדמיה אין בדרך כלל עניין במחקרים כאלה (לוי-רוזליס ושוחט-רייך, 2010). ניגוד עניינים יש אף בין המטרות המינהליות של ההערכה לבין מטרותיה הטיפוליות. העניין של מנהלים בהערכה נובע לעתים מהרצון ללמוד כיצד ניתן להשיג תוצאות בעלות הנמוכה ביותר. בשונה מהם, אצל העובדים-המטפלים השיקול הכלכלי הוא משני בחשיבותו. ואולם על מטרות ההערכה להתייחס קודם כול לעבודה הישירה עם הלקוחות. על ההערכה לענות על צורכי הידע של העובדים ולעזור להם להבין, למשל, למי הם מסייעים יותר ובאילו תנאים, מה מתוך שפע הפעולות שלהם עוזר יותר. ולכן יישום מוצלח של הערכה שיטתית יאזן בין האינטרסים של השותפים השונים וישאף להסכמה על המטרות.

פשרה וגמישות: תפקידם של אנשי המחקר הוא להקפיד על הסוגיות הנוגעות למערך המחקר: בחירת מדגם גדול מספיק לצורך הסקת מסקנות סטטיסטיות; שימוש בכלי מחקר סטנדרטיים תקפים ומהימנים די הצורך; התייחסות להיבטי תוקף פנימי כבר בשלב התכנון של ההערכה. רבים מנהלים אלה זרים לעבודת היומיום של אנשי המקצוע. כך, למשל, בלשכות לשירותים חברתיים בדרך כלל אין אוספים את המידע על תהליך ההתערבות ותוצאותיה בצורה אחידה או באמצעות כלים סטנדרטיים. לכן כבר בשלב תכנון ההערכה על החוקרים לגלות גמישות בכל הנוגע למערך המחקר. למשל: עליהם לבחור את כלי המחקר ביחד עם העובדים שאמורים להשתמש בהם, ולוודא שהם מבינים אותם ומוצאים אותם שימושיים גם לעבודתם היומיומית.

מצאי הכלים התקף שיש היום בספרות המקצועית מכסה כמעט כל תחום של תוצאות אפשריות (Corcoran & Fischer, 2000). ואולם כשמבקשים לבצע את ההערכה כחלק מעבודת השדה, כמעט תמיד יהיה צורך להתאים כלי מחקר קיים למצבים שהוא מיועד לבחון אותם; למשל: תרגום כלי מחקר משפה זרה; ניסוח הפריטים כך שיתאים לאוכלוסייה יעד; השמטת פריטים שאינם רלוונטיים והוספת פריטים חיוניים שאינם מופיעים במקור. כיוון שההתאמות והשינויים הללו עלולים לפגום במידת התקפות והמהימנות הידועים של הכלי, אחד מתפקידי החוקרים הוא לאפשר את ההתאמות

ושינויים כשהם שומרים על איכותו ועל תכונותיו של כלי המחקר. גמישות כזו תורמת לשותפות עם אנשי השדה, מעודדת אותם לעשות שימוש בכלי המחקר ומקדמת את יכולתם להעריך את תהליך עבודתם ותוצאותיו.

גורמים ברמת הארגון: כדי שמשימה תתבצע, יש צורך לקבוע לה לוח זמנים סביר, למשל על סמך בחינה של משך הזמן הדרוש למילוי הטופס עם כלי המחקר ומספר הטפסים שיש למלא בשבוע עבודה ממוצע. יש ארגונים המאפשרים לעובדים להקדיש זמן ייחודי למילוי טופסי הערכה לעומת ארגונים אחרים שמצפים מהם לשלב את מילוי הטפסים הללו בסדר יומם (Gambrell, 1992). עובדים סוציאליים רבים תופסים מטלות כמו מילוי טפסים לצורך הערכה כלא קשורות לעבודה הישירה, ולכן אינם מזכים אותם בתשומת הלב הראויה (Zeira, 2002). כדי להגדיל את הסיכויים שעובדים סוציאליים ישלימו במועד את איסוף המידע הקשור להערכה השוטפת, יש להציב לוח זמנים שמביא בחשבון את עומס העבודה שלהם ולאפשר להם זמן סביר להשלמת המשימה.

להחדרת הערכה שיטתית כחלק מהעשייה השגרתית יש עוד תועלת שנמחיש באמצעות הדוגמה הזו: עובדת מנוסה ומיומנת בעבודה קבוצתית תיטיב להתמודד עם הצורך להעביר שאלון הערכה בקבוצה של נערות מתבגרות על סף נשירה מבית ספר מאשר עובדת צעירה, חדשה וחסרת ניסיון. חוסר הניסיון במקרה זה עשוי לבוא לידי ביטוי בקושי בהשלמת המשימות האחרות של ההערכה השיטתית. באמצעות הדרכה ובקרה על ביצוע המשימות של ההערכה ניתן לזהות גם קשיים אחרים שיש לעובדת ולסייע לה בהדרכה ממוקדת יותר. ההתמודדות עם מטלות ההערכה עשויה אפוא לחדד ולמקד קשיים שיש לעובדים גם בתחומים אחרים.

לבסוף, לא תיתכן החדרה של שינוי ארגוני כלשהו – והטמעה של הערכה שיטתית – ללא שיתוף ותיאום בין כל בעלי התפקידים בדרגים השונים בארגון (Fernandez & Rainey, 2006). גם כשמשימות ההערכה הן מנת חלקן של העובדות-המטפלות בשירות, יש צורך לשתף, לערב ולתאם את הפעילויות הללו עם דרג המנהלים המקצועי והמינהלי. כך, למשל, במקרה של מחלקה לשירותים חברתיים מתבקש שיתוף בין העובדת הישירה לבין ראש הצוות שלה, מנהלת הלשכה והאחראית על כוח אדם, כיוון שכל אחד מהם רואה מזווית אחרת את התוכנית שאותה מעריכים, הן מההיבט הקליני והן מהיבט המעשי. למנהלת הלשכה יש ראייה רחבה של כלל השירותים שהלשכה נותנת. ראש הצוות של העובדת היא זו שגם בדרך כלל מדריכה אותה. האחראית על כוח אדם תבחן, למשל, את מידת ההתאמה בין היקף המשרה של העובדת לבין הדרישה לשלב הערכה בהיקף העבודה הקיים. מעבר לכך, שיתוף כל הרמות מהווה גם אמצעי לפיקוח ומגביר את הסבירות שהמשימות יבוצעו בזמן שהוקצה להן.

לסיכום, הטמעה של הערכת תוצאות התערבות דורשת שינוי ארגוני שטיבו והיקפו ייגזרו ממטרות ההערכה, מסוג התוכניות שמעריכים וממספר העובדים המעורבים בתהליך. ככל שינוי ארגוני, גם בהטמעת ההערכה בפרקטיקה יש גורמים שיכולים להקל ולקדם אותה: טיפוח יחסי שותפות ושיתוף בין משתתפי פרויקט ההערכה; מידת המוכנות של החוקרים – המנחים ומלווים את רכישת המיומנות לביצוע ההערכה – להגמיש את הדרישות הנוקשות של מערכי המחקר. סדרה אחרת של גורמים מתמקדת בהיבטים המעשיים של יישום הערכה כחלק מהפרקטיקה הישירה. דרישות שאינן סבירות מבחינת הכמות, ההיקף, או היכולת של העובדים לא יתמלאו. כשפורסים את המטלות על פני טווח זמן רחב יותר, העובדים מקבלים תחושה שמתחשבים בעומס ובלוח הזמנים שלהם ומכבדים אותם. תחושה כזו תורמת לסיכויים שהעובדים ישלימו בהצלחה וברצון את המשימות הכרוכות בביצוע ההערכה.

גורמים המעכבים יישום של הערכה שיטתית

את הגורמים המעכבים יישום של הערכה שיטתית ניתן לחלק לשלוש קבוצות: גורמים אישיים-רגשיים, גורמים אישיים-קוגניטיביים וגורמים מערכתיים-סביבתיים. להלן שלושת הגורמים הללו ודרכים אפשריות להתמודדות עם הקשיים שהם מציבים בתהליך שילוב הערכה שיטתית כחלק משגרת העבודה של עובדים סוציאליים בארגוני שירות.

גורמים אישיים-רגשיים: שקיפות בעבודתו של איש המקצוע בשירותי הרווחה היא אחת הנגזרות של הערכה שיטתית ואבן יסוד ביכולתו לתת דין וחשבון (accountability). לכן עזרה מקצועית היא תהליך שצריך להיות מנומק ומבוסס על מיטב הידע הקיים, תוך ניצול יעיל של המשאבים (רוזן ועמיתים, 1989). לשם כך יש למצוא דרכים שבאמצעותן ניתן יהיה להתחקות אחרי פעולותיו של העובד המקצועי. מעבר להיותה אמצעי מעקב אחר התוצאות של תהליך ההתערבות, הערכה שיטתית עוקבת גם אחר פעולותיו של העובד. כל פעולה שמחייבת התבוננות שיטתית על פועלם של אנשי מקצוע מביאה, במוקדם או במאוחר, להתנגדות מסוימת להתבוננות זו. התבוננות בתהליך מתן העזרה, בין שנעשית בידי חוקרים מחוץ לארגון ובין שבידי אנשי הארגון עצמו, חושפת את העובד לביקורת אפשרית. החשש מביקורת ואי הרצון לשתף פעולה שנגזר ממנו, כמו גורמים אחרים שיפורטו בהמשך, מחבלים באפשרות ליישם הערכה שיטתית כחלק מהעבודה היומיומית.

חשיפה לביקורת אפשרית מעוררת חששות רבים אצל העובדים. חלק מהם מבטאים את החששות הללו בגלוי, ואצל אחרים החשש בא לידי ביטוי באופן סמוי – התחמקות ממילוי משימות או אמירות מעין אלה: אין צורך בהערכה; ההערכה מיותרת ולא תתרום להם או ללקוחות שלהם; הם ממילא עושים את הפעולות האלה, גם אם לא באותם כלים. החשש מביקורת אפשרית עלול גם להוביל להתנהגות הפוכה של רצייה חברתית,

כשהעובדים עשויים (במודע או שלא במודע) לדווח באופן שלדעתם הוא הרצוי (Reid & Smith, 1989).

דיווחים שאינם משקפים בצורה מהימנה את העשייה מקשים על הטמעה של תהליכי הערכה, מכיוון שאין הם רלוונטיים לפרקטיקה של אותם עובדים. מעבר להיותה גורם מעכב, החשש של העובדים מההערכה מבטא לעתים גם חוסר ביטחון עצמי ואולי אף מצוקה מקצועית. לעומת עובדת סוציאלית שיכולה לפרוס באופן גלוי את מערכת השיקולים שהובילה אותה לנקוט פעולה מסוימת, הרי עובדת החוששת לחשוף את השיקולים ואת הנימוקים לפעולה מעבירה מסר של קושי אפשרי. ההפרעה למהלך ההערכה במקרה כזה משנית בחשיבותה. זהו מצב בעייתי קודם כול מבחינת איכות השירות שהארגון מציע (Proctor & Rosen, 2008). לפיכך חשוב לאתר עובדים שמגלים חששות, ובמיוחד את אלה המשדרים התנגדות פסיבית. לאחר מכן יש לברר מה הם מקורות החשש, ובמקרים רבים, באמצעות הדרכה מתאימה, להתגבר על הקושי.

גורמים אישיים-קוגניטיביים: מקור התחום השני של הגורמים האישיים המעכבים הוא תפיסת העובדים את ההערכה השיטתית בכלל ואת זו המתנהלת בשירות שלהם בפרט. תפיסה מוטעית של הערכה מקורה לעתים בכשל בהבנת הקשר בין מה שעובדים מתבקשים לעשות כחלק מפעילות ההערכה לבין פעילותם המקצועית. כשם שלא יעלה על הדעת שרופאים ינתחו חולה ללא רישום פרוטוקול של מהלך הניתוח, כך ניתן לצפות שעובדים סוציאליים לא יעניקו טיפול לנזקקים ללא רישום פרוטוקול של מהלך ההתערבות. ואולם עובדים סוציאליים תופסים לעתים קרובות את הדרישה לנהל רישום שיטתי של מהלך ההתערבות ותוצאותיה כפעילות מחקרית, ולא כפעילות שהיא חלק מעבודתם הישירה עם הלקוחות (Zeira, 2002).

כמו-כן, עובדי השדה עסוקים בעשייה, ועומס העבודה מקשה עליהם לראות את השירות בראייה כוללת. לכן לעתים אין הם רואים את התועלת שתצמח להם משימוש בהליכי הערכה שיטתית. למשל: עובדת שנוהגת לרשום על פתקים מזדמנים מידע הקשור להליכי העבודה שלה (בין אם המתוכננים ובין אם לאחר מעשה) תראה במעבר למילוי טפסים סטנדרטיים עול מיותר. לשיטתה, רישום על פתקים משרת אותה בנאמנות בתהליך העבודה שלה ומעגן את החלטותיה, גם אם אינה יכולה לשחזר את המידע במדויק כעבור זמן. עובדת כזו אינה רואה את התועלת שיש באיסוף מסודר באמצעים סטנדרטיים של מידע על ההתערבות ותוצאותיה. ואולם המידע הזה אינו זמין. פתקים, מטבעם, נועדו לשימוש רגעי; הם לא נשמרים, ולעתים אף מושמדים כדי לשמור על צנעת הפרט של הלקוחות. לכן לא ניתן לרכז ולאסוף את הפתקים או להשתמש במידע המצוי בהם. זאת ועוד, גם לו ניתן היה לשמור את המידע הזה, הרי בהיותו אקראי וללא מבנה מנחה, היה קשה מאוד לזהות ולהפיק ממנו משהו בעל היגיון. תפיסה שלילית של העובדים את השימוש בכלים שיטתיים ואחידים תעכב אפוא את יישום ההטמעה של תהליכי ההערכה.

כדי להתגבר על קשיים שמקורם בתפיסת העובדים, יש לנסות ולהגיע איתם להסכמה כנה על נחיצות ההערכה; למשל: משיחות ההיכרות הראשונות יש להציג את התועלת הגלומה בהערכה שיטתית, הן ברמת הלקוח הבודד, הן ברמת כל הלקוחות המטופלים בידי אותה עובדת והן ברמה של כלל הלקוחות המקבלים שירות בארגון. מידע שיטתי, שתכניו משותפים לכלל הלקוחות, והוא זמין לכל עובדי הארגון, יאפשר לתכנן את ההתערבות בצורה יעילה. ניתן גם להבהיר לעובדים שלא כל מילוי של טופס הוא מחקר. אמנם רבים מהכלים המשמשים להערכה פותחו במחקרים כחלק מהמאמצים לפענח תופעות חברתיות והתנהגויות אנוש שונות, אבל לאחר שעברו תיקוף, אין השימוש בהם מוגבל למטרות מחקר, ולמעשה רבים מהם נועדו לשימוש בפרקטיקה כחלק מעבודה ישירה עם לקוחות כדי לשפר את איכותה (Hudson, 1982; Mullen, Bledsoe, & Bellamy, 2008).

גורמים מערכתיים-סביבתיים: אחד הגורמים המערכתיים השכיחים, המעכבים יישום והטמעה של הערכה שיטתית בעבודה, הוא השקעת הזמן הנוספת הנדרשת מהעובדים. כפי שראינו, הערכה שיטתית דורשת מלאכת כתיבה בכל אחד מן השלבים, החל בשלב הראשון של עיצוב הכלים למדידת התוצאות, דרך תיעוד תהליך ההתערבות וכלה ברישום מסודר של התוצאות לאורך זמן. לעתים נשמעת הטענה שעומס העבודה הרב שהם נתונים בו אינו מותיר לעובדים די זמן למלאכת הכתיבה ופוגם ביכולתם לתעד את הפעולות בצורה שיטתית כנדרש (זעירא ועמיתים, 2003). עם זאת, העדר הליכי תיעוד שיטתיים דווקא עלול להקשות על עבודת הארגון ולהביא לבזבוז של משאבים. לדוגמה: כשעובדת מקבלת לידה טיפול בלקוח ותיק, עליה ללמוד את פרטי המקרה. תיק מסודר ומידע שלם מקצרים מאוד את זמן הלימוד. ואולם תיק שהמידע בו חסר דורש מהעובדת להשקיע זמן רב בהשלמת המידע, דרך חקירה מחדש של פרטים שאמורים להיות ידועים ותשאול עמיתים המכירים מהעבר את הלקוח ואת בעיותיו. מעבר להטיות שיאפיינו מידע מסוג זה (בנבנישתי, 1994), הזמן הנדרש להשלמת המידע רב בהרבה מהזמן שהיה עובד משקיע מלכתחילה בתיעוד שוטף ומפורט של המידע בתיק הלקוח. אם כן, ייתכן שמפעם לפעם אמנם נדרש העובד הבודד להשקיע עוד זמן מה בתיעוד, אבל מבחינת הארגון תיעוד מסודר ושוטף הוא דווקא אמצעי להתייעלות ולחיסכון בזמן, כמו גם להגברת האפקטיביות של הטיפול. כפי שנאמר קודם לכן, כדי להגדיל את הסיכויים שתתרחש הטמעה של תהליכי הערכה, על הארגונים להשכיל ולהקצות זמן לעובדים למלא את המטלות השונות הכרוכות בכך. גם אם בטווח המידי זה כרוך בעלות כספית, הרי שההשקעה תחזיר את עצמה תוך זמן קצר.

גורם סביבתי אחר שעלול לעכב יישום והטמעה של תהליכי הערכה הוא עלויותיה ומימונן. כבר נרמז קודם לכן שהקמת תשתית לביצוע הערכה תוך ארגונית כרוכה בהוצאה כספית. זו יכולה להיות צנועה, אם מנהלים אותה בתבונה. למשל: ארגונים רבים יכולים להיעזר בבתי הספר לעבודה סוציאלית שבסביבתם (ראו למשל

פרוסים היום על פני כל הארץ, וארגונים שונים כבר נעזרים בהם למטרות שונות. ניתן להרחיב את בסיס השותפות גם לשם עזרה בהטמעת הליכי הערכה שיטתית של התערבות מקצועית. פרט לצמצום העלויות הכרוכות בביצוע ההערכה, יש לשיתוף פעולה כזה עוד תועלת: שילוב סטודנטים לעבודה סוציאלית (שהם העתודה המקצועית) בארגוני שירות לצורכי מחקר משפר את החברות שלהם למקצוע, דרך ההזדמנות להיחשף לשילוב הרצוי של הליכי ההערכה כחלק מהפרקטיקה הישירה (Begun et al., 2010).

חלק משמעותי של העלויות, שהוא עיקר הנטל בדרך כלל, נובע מהצורך לרכז את המידע שנאסף, לעבד אותו ולהעביר את תוצאות העיבוד לעובדים הסוציאליים באופן שיהיה שמיש וזמין עבורם. מכיוון שלמשימה זו דרושים זמן וכישורים ספציפיים, לא ניתן לצפות שאנשי המקצוע המבצעים את ההתערבות ימלאו גם אותה. מספר ארגונים חברתיים גדולים, למשל בתי חולים או מחלקות עירוניות גדולות לשירותים חברתיים, מחזיקים תשתית לעיבוד מידע במסגרת מחלקת המחקר שלהם. ואולם ברוב המקרים המידע והדו"חות המופקים במסגרות הללו משמשים לצרכים מינהליים גרידא, כמו תכנון ובקרה על מצבת כוח אדם. גם כשמידע נאסף בצורה שיטתית, באמצעות טופס נתוני היסוד המועבר למשרד הרווחה למשל, נראה שאין הוא משמש למטרות תכנון התערבות, אף שבטפסים מצוי מידע שעשוי להיות שימושי לעובדים. חשוב לציין, שאותה תשתית לאיסוף מידע יכולה, בעלות שולית נמוכה, גם להפיק דו"חות שיהוו חלק ממערך ההערכה השיטתית. אם כן, לסוגיית המימון, הנתפסת לעתים כמכשול עיקרי ביישום הערכה שיטתית, יש פעמים רבות פתרונות במסגרת הקיימת. ואולם כדי להוציא את הפתרון מן הכוח אל הפועל יש לשתף את אותם גורמים בכל שלבי ההערכה, כדי שניתן יהיה למצות את המשאבים הקיימים.

יתרונות וחסרונות של הערכה שיטתית (או מי מרוויח מכל העסק הזה?)

עבודה מקצועית המשלבת איסוף מידע שיטתי ועקיב מעוגנת בתפיסת עולם הדוגלת בשקיפות ובאחריות מקצועית כערכים בסיסיים וכדרך לקבלת החלטות מקצועיות. במשך שנים רבות ראו עצמם שירותי הרווחה בישראל, בדומה לשירותי הבריאות או החינוך, כפטורים מהצורך לתת דין וחשבון על פעולותיהם (accountability). ואולם תפיסה זו היא נחלת העבר (לויין-רוזליס וסויה, 2010). תנועות שונות לזכויות אזרח, גישות טיפוליות המדגישות את כוחו, יכולתו וזכותו של הפרט לקבוע את גורלו, כמו גם דרישה

של גורמים המממנים את תוכניות ההתערבות חוללו שינויים במערכת הרווחה. דוגמה להשפעתן של התנועות לזכויות האזרח היא שינוי הגדרתו של הפונה לשירותי רווחה. בעוד שבעבר היה נהוג לכנות אדם כזה פונה או מטופל, היום שגור ומקובל יותר המונח לקוח. שינויים אלה, המלווים בקיצוצים נרחבים בשירותי הרווחה, מחייבים את העובדים הסוציאליים להיות במעקב ערני יותר אחר תהליך העבודה עם לקוחותיהם, כדי שיוכלו לרווח על כך, הן ללקוחות והן לרשויות השונות.

אף שבתיהם הספר לעבודה סוציאלית מכשירים את הסטודנטים להשתמש בשיטות מחקר במסגרת הפרקטיקה שלהם, בדרך כלל אין התרבות הארגונית של השדה מסייעת ליישומם של הליכים כאלה. אם כן, אחד התפקידים של האקדמיה הוא לעודד ארגוני שירות לשלב הליכים שיטתיים של איסוף מידע ועיבודו כחלק מהעשייה היומיומית שלהם. בארגונים שהטמיעו הליכי הערכה שיטתית של התערבות ותוצאותיה ניתן לצפות להגברת השקיפות בהליכי מתן סיוע, במיוחד לאוכלוסיות חלשות שאינן יכולות לתבוע דין חשבון כזה. לפיכך, חוקרים באוניברסיטאות החוברים לעמיתים בשדה יכולים לקדם באמצעות עבודה משותפת גם את המחקר על הפרקטיקה וגם את הידע הנחוץ לשם קבלת החלטות מושכלות בדבר עבודה ישירה עם לקוחות (Zeira, 2002).

התגמול לאנשי האקדמיה, הלוקחים חלק בפרויקטים של הערכת תוצאות של התערבויות בשירותי רווחה, הוא לעתים קרובות אינו גבוה או מידי. מעבר לאינטרס שיש לאנשי האקדמיה לקדם ולפתח את גוף הידע המקצועי, התרבות הארגונית שלהם דורשת לפרסם את פרי מחקריהם בכתבי עת מובילים. ואולם הגמישות הנדרשת לעריכת מחקרי הערכה במציאות (in-vivo) אינה עולה בדרך כלל בקנה אחד עם הדרישות הנוקשות של מערכי מחקר מבוקרים שאת ממצאיהם ניתן לפרסם בירחונים מדעיים יוקרתיים (Holosko, 2006). גם המדגמים הקטנים שלא חלים עליהם כללי הדגימה המקרית מקשים על פרסום הממצאים. הקושי בפרסום ממצאים מהערכה של תוכניות התערבות בשדה, שמידת ההכללה שלהם קטנה יחסית, הוא אחת הסיבות שבגללן אנשי אקדמיה בוחרים שלא לתרום מזמנם לטובת ארגוני השירות, ובכך הם מסייעים להרחבת הפער שבין השדה לאקדמיה.

אנשי אקדמיה רבים משמשים גם כיועצים לקובעי מדיניות בתחומים שונים. שילוב של חוקרים מהאקדמיה בפעולות של הערכת תוצאות התערבות בשירותי רווחה מקרבת את אנשי האקדמיה לשדה של העבודה הסוציאלית. ולכן חוקרים מהמוסדות האקדמיים, שמכירים את העבודה הסוציאלית כפי שהיא מתרחשת בשדה, יוכלו להיות גם יועצים טובים יותר לקובעי המדיניות. בהכירם את השטח, את הצרכים של האוכלוסיות הנזקקות ושל העובדים נותני השירותים הם יוכלו לתת עצות רלוונטיות שפוטנציאל היישום שלהן גדול יותר. בשל כך, אף שעל פניו אין לאנשי האקדמיה תועלת מידית וישירה מעזרה

לארגונים בשילוב הערכה בעבודה הישירה שלהם, מעורבות כזו מסייעת בידיהם להכיר את מושא הייעוץ שלהם באופן בלתי אמצעי.

שילוב הערכה שיטתית בעשייה יומיומית שוטפת של שירותי רווחה הוא גם אמצעי להרחבת השפה המשותפת בתוך השירותים וביניהם. מכיוון שכל עובד צובר מידע רב על כל אחד מלקוחותיו, הרי סך כל המידע המצוי בכל שירות הוא עצום. ואולם מידע זה אינו זמין. בנבנישתי (1994) פורס את היתרונות המרובים הגלומים באיסוף שיטתי של מידע המשכלל את יכולתם של עובדים להחליף ביניהם מידע בצורה יעילה, לנטר את ההתערבויות המופעלות ולשפר את יכולת הלמידה שלהם, הן בתוך השירות והן בין שירותים דומים. שירותים שמאמצים כלים להערכה של תהליך ההתערבות ותוצאותיו יכולים לצבור את הידע שמצוי אצל עובדיהם ולנצל אותו בצורה מושכלת כדי לקדם את הרווחה של לקוחותיהם, למשל על ידי הכוונה טובה יותר של משאבים לקבוצות עם צרכים ייחודיים. זמינות המידע והאחידות שלו מאפשרת גם תקשורת בין ארגונים ולמידה הדדית מהניסיון של אחרים (ראו, למשל, קהילות הידע שמפעיל משרד הרווחה והשירותים החברתיים <http://www.molsa.gov.il/Kehilot/>).

מלבד זאת, שימוש שוטף בכלים סטנדרטיים נותן לעובדים הסוציאליים הזדמנות להתבונן (to reflect) על העשייה שלהם. הערכה מאלצת את העובדים לקחת פסק זמן משגרת העבודה כדי לתת דין וחשבון על מעשיהם. אף שהאילוץ כפוי, הוא משחרר אותם לשעה קלה מהמצב שבו ההחלטות המתקבלות הן צפויות וכמעט אוטומטיות, ומביא אותם לחשוב ולהרהר על מגוון החלופות שעומדות לפניהם במצב המסוים (זעירא ועמיתים, 2003; 2006; Osmond, 2006; Monickendam et al., 2005). מעבר לכך, ההערכה ממקדת את העשייה סביב הלקוח המסוים, צרכיו, והתוצאות שמבקשים להשיג איתו ועבורו. החשיבה במונחים של תוצאות – שהיא אחד התוצרים של יישום הערכה שיטתית בפרקטיקה הישירה – תורמת לאפקטיביות של העבודה בכך שהיא מחייבת את העובד לחשוב על הלקוח שלו במונחים הרלוונטיים לו ולעולמו. הוא יכול לתרגם מושגים כלליים, כמו דימוי עצמי ירוד, לביטויים התנהגותיים ורגשיים קונקרטיים שאליהם הוא יתאים את ההתערבות, ובכך יזרו את יצירת השינוי המבוקש (Gambrill, 1992).

להטמעתם של הליכי הערכה יש גם ערך ככלי פיקוח מינהלי. הם מאפשרים למנהלים בדרגים השונים לעקוב אחר מרכיבים שונים בעבודת השירות. ראשית, המרכיב הכמותי: כמה לקוחות מקבלים שירות? מה מצבת הלקוחות ועומס העבודה של העובדים? כמה זמן נמשך הקשר עם לקוחות שונים? כמו כן ניתן לאפיין (ברמות שונות) את הלקוחות המטופלים בשירות: מה התפלגות הגילים שלהם? מה רמת השכלתם? מה מצבם הבריאותי? וגם: מה שביעות הרצון שלהם מתחומי חיים שונים? מה שביעות הרצון שלהם מהשירותים השונים שהם זכאים להם? באופן זה השירות יכול לזהות את אותם לקוחות (בדרך כלל מעטים) שבהם משקיעים את רוב המשאבים או קבוצות אחרות של

לקוחות בעלי מאפיין משותף (למשל ילדים עם מוגבלות), שניתן לחבר ביניהם או להעביר להם משאבים או מידע במרוכז (Whittaker, 2009). כך ניתן לאשש או להפריך אמפירית רשמים ותחושות, המכוונים את העשייה לעתים קרובות, ולייעל את השירות ללקוחות.

תועלת אחרת בהטמעתם של הליכי ההערכה תבוא לידי ביטוי בהדרכה שניתן לתת לעובדים על בסיס תשומותיהם להערכה. שימוש שוטף בכלים מדעיים, כמו הצורך לתת דין וחשבון שיטתי על עשייתם המקצועית, מכוון את ההדרכה שניתנת לעובדים. ההערכה מסייעת לזהות את נקודות החולשה של עובדים ובכך מכוונת את התמיכה בהם ואת הדרכתם. הדרכה אפקטיבית מסייעת גם לקדם את מצבו של הלקוח, ובסך הכול תורמת למתן שירותים יעיל ומועיל יותר. ניסיונות שונים לקדם עבודה שיטתית ומתוכננת וליישם הליכי הערכה מצביעים על כך שעובדים צמאים להדרכה הזו, ולעתים קרובות אף רואים בה את התועלת העיקרית משיתוף הפעולה שלהם. כיוון שעבודה שיטתית היא גם כלי תכנוני (רוזן ואחרים, 1989; Monickendam et al., 2005), הרי שבעידן של צמצום במשאבים, ובמיוחד אלה המוקצים להדרכת עובדים, ניתן לתגבר את ההדרכה ולתמוך בעובדים על ידי שילוב של הליכי הערכה בעשייה היומיומית.

לסיכום, התגברות הדרישה לפרקטיקה מבוססת עדויות (evidence-based practice) מחייבת ארגון מחודש של גוף הידע המקצועי באופן שיאפשר לעובדים זמינות ונגישות לדרכי התערבות שנמצאו המתאימות ביותר למצבים מסוימים (Rosen & Proctor, 2003). בעוד שיש מקצועות שבהם אנשי מקצוע ולקוחות עושים שימוש נרחב בטכנולוגיות של בסיסי מידע ממוחשבים, כדי לאתר את ההתערבות האפקטיבית ביותר (ברפואה, למשל: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed>), אין זה המצב במקצועות הקליניים ובתוכם העבודה הסוציאלית (Midgley, 2009).

מראשית ימיה כמקצוע, לפני מאה שנה ויותר, ביקשה העבודה הסוציאלית לבסס את דרכיה על אמות מידה מדעיות. למרות זאת, בשונה ממקצועות עזרה אחרים שבהם הוא לגיטימי וחלק בלתי נפרד מהמקצוע, תמיד היה המחקר במעמד של "בן חורג". מידע הנאסף בצורה שיטתית, לאורך זמן ובמסגרות שונות, מהווה תרומה ממשית לפיתוח הבסיס האמפירי של העבודה הסוציאלית עם אוכלוסיות שונות. מידע כזה הוא גם הבסיס לתדריכים ולקווים מנחים לארגוני השירות ולמסגרות ההכשרה למקצוע כאחד (Rosen & Proctor, 2003). לבסוף, ניתן להפיץ דרכי התערבות אפקטיביות שונות בצורה של פרסומים שונים, דו"חות ומזכרים. המידע יעמוד גם לרשותם של מקבלי ההחלטות בדרגים השונים וישמש בסיס לתכנון ולהתאמה של משאבים לצורכי הלקוחות, הן ברמת השירות הבודד, הן ברמת הרשות המקומית והן ברמה הארצית.

מקורות

- בלאנדר, ד' ווקסמן, א' (2002). דגמים של שיתוף אזרחי. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- בנבנישתי, ר' (1994). מערכות מידע בשירותי אנוש. ירושלים: הוצאת מאגנס.
- ויסמן, מ' וסויה, ר' (2010). מחזור החיים של תוכניות: השימוש במודלים לוגיים בפיתוח תוכניות והערכתן. בתוך מ' לויין-רוזליס ור' סויה (עורכות), סוגיות בהערכה בישראל (עמ' 161-182). באר שבע: הוצאת הספרים של אוניברסיטת בן גוריון בנגב.
- זעירא, ע', וולפספלד, ל', סורקיס, ת' ובירן, ד' (2003). פיתוח מודל להערכה תוך-ארגונית של תוכניות התערבות לילדים בסיכון ולמשפחותיהם. ירושלים: האוניברסיטה העברית, בית הספר לעבודה סוציאלית.
- חורב, ט' וקופ, י' (2009). הקצאת משאבים לשירותים חברתיים 2008. ירושלים: מרכז טאוב.
- לויין-רוזליס, מ' (1998) הערכה ומחקר האמנם חד הם? מגמות, לט (3), 313-319.
- לויין-רוזליס, מ' וסויה, ר' (2010). סוגיות בהערכה בישראל. באר שבע: הוצאת הספרים של אוניברסיטת בן גוריון בנגב.
- לויין-רוזליס, מ' ושוהט-רייך, א' (2010). זהותם המקצועית של אנשי ההערכה בישראל. בתוך מ' לויין-רוזליס ור' סויה (עורכות), סוגיות בהערכה בישראל (עמ' 72-105). באר שבע: הוצאת הספרים של אוניברסיטת בן גוריון בנגב.
- משרד הרווחה והשירותים החברתיים (2009). הוועדה לרפורמה במחלקות לשירותים חברתיים: דו"ח ביניים. ירושלים: הוצאת המחבר.
- סלונים-נבו, ו' (2005). הערכת טיפול: מערכים חד-מקריים ושיטות נוספות. באר שבע: הוצאת הספרים של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- פרידמן, י' (2010). הערכת תוכניות חברתיות וחינוכיות: ממודל הקופסה השחורה להערכה דינמית מבוססת תיאוריה. בתוך מ' לויין-רוזליס ור' סויה (עורכות), סוגיות בהערכה בישראל (עמ' 13-71). באר שבע: הוצאת הספרים של אוניברסיטת בן גוריון בנגב.
- רוזן, א', אלדן, נ', ברק, ד', רוזניק, ד' ושפר, נ' (1989). עבודה סוציאלית שיטתית ומתוכננת. ירושלים: אלכא.

שמר, א' ובר גיא, א' (2004). היוועצות: שותפות בין עמיתים בלמידה ארגונית בשירותי אנוש. מקבץ, 9, 63-89.

Begun, A., Berger, L., Otto-Salaj, L., & Rose, S. (2010). Developing effective social work-university community research collaboration. *Social Work, 55*, 54-62.

Benbenishty, R. (1996). Integrating research and practice: Time for a new agenda. *Research on Social Work Practice, 6*, 77-82.

Blythe, B. & Rodgers, A. Y. (1993). Evaluating our own practice: Past, present and future trends. *Journal of Social Service Research, 18*, 101-119.

Corcoran, K. & Fischer, J. (2000). *Measures for clinical practice*. NY: The Free Press.

Dorfman, R. A. Clinical social work: The development of a discipline. In R. A. Dorfman (Ed.), *Paradigms of social work* (pp. 3-25). NY: Brunner/Mazel Publishers.

Fernandez, S. & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review, 66*, 168-176.

Fischer, J. (1993). Empirically-based practice: The end of ideology? *Journal of Social Service Research, 18*, 19-64.

Gambrill, E. (1992). Social work research: Priorities and obstacles. *Research on Social Work Practice, 4*, 359-388.

Gambrill, E. (1999). Evidence-based practice: An alternative to authority-based practice. *Families in Society, 80*, 341-350.

Gibbs, L. (2003). *Evidence-based practice for the helping professions*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Gilgun, J. F. (1994). A case for case studies in social work research. *Social Work, 39*, 371-380.

Grinnell, R. M. & Unrau, Y. A. (2008). *Social work research and evaluation*. NY: Oxford University Press.

- Holosko, M. J. (2006). A suggested author's checklist for submitting manuscripts to *Research on Social Work Practice*. *Research on Social Work Practice*, 16, 449-454.
- Howard, M. O. & Jenson, J. M. (1999a). Barriers to development, utilization, and evaluation of social work practice guidelines: Toward an action plan for social work. *Research on Social Work Practice*, 9, 347-364.
- Howard, M. O. & Jenson, J. M. (1999b). Clinical practice guidelines: Should social work develop them? *Research on Social Work Practice*, 9, 283-301.
- Hudson, W. W. (1982). *The clinical measurement package: A field manual*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Levin-Rozalis, M. (2003). Evaluation and evaluation differences and similarities. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 18 (2), 1-31.
- Levin-Rozalis, M. & Rosenstein, B. (2005). The changing role of the evaluator in the process of organizational learning. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 20 (1), 81-104.
- Marsh, J., Cha, T., & Kuo, E. (2004). *Social Work* readers describe "useful knowledge". *Social Work*, 49, 533-534.
- Midgley, N. (2009). Editorial: Improvers, adapters and rejecters- the link between 'Evidence-based Practice' and 'Evidence-based Practitioners'. *Clinical Child Psychology and Psychiatry*, 14, 323-327
- Monickendam, M., Savaya, R., & Waysman, M. (2005). Thinking processes in Social Workers' use of a clinical decision support system: A qualitative analysis. *Social Work Research*, 29 (1), 21-30.
- Mullen, E. J., Bledsoe, S. E., & Bellamy, J. L. (2008). Implementing evidence-based social work practice. *Research on Social Work Practice*, 18, 325-338.
- Osmond, J. (2006). A quest for form: The tacit dimension of social work practice. *European Journal of Social Work*, 9, 159-181.

- Perlman, H. (1965). Social work method: A review of the past decade. *Social Work, 10*, 166-178.
- Pincus, A. & Minahan, A. (1973). *Social work practice: Model and method*. Itasca, IL: Peacock.
- Proctor, E. K. & Rosen, A. (2008). From knowledge production to implementation: Research challenges and imperatives. *Research on Social Work Practice, 18*, 285-291.
- Reid, W. J. (2001). The role of science in social work: The perennial debate. *Journal of Social Work, 1*, 273-293.
- Reid, W. J., Davis-Kenaley, B., & Colvin, J. (2004). Do some interventions work better than others? A review of comparative social work experiments. *Social Work Research, 28* (2), 71-81.
- Reid, W. J. & Smith, A. D. (1989). *Research in Social Work*. NY: Columbia University Press.
- Richey, C., Blythe, B., & Berlin, S. (1987). Do social workers evaluate their practice? *Social Work Research & Abstracts, 23* (2), 14-20.
- Rosen, A. (1993). Systematic planned practice. *Social Service Review, 67*, 84-100.
- Rosen, A. & Proctor, E. K. (2003). *Developing practice guidelines for social work intervention: Issues, methods and research agenda*. NY: Columbia University Press.
- Rosen, A., Proctor, E. K., Morrow-Howell, N., & Staudt, M. (1995). Rationales for practice decisions: Variations in knowledge use by decision task and social work service. *Research on Social Work Practice, 5*, 501-523.
- Royse, D., Thyer, B. A., & Padgett, D. K. (2006). *Program evaluation*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Sanders, J. R. (2003). Mainstreaming evaluation. *New Directions for Evaluation, 99*, 3-6.

- Scott, D. (2002). Adding meaning to measurement: The value of qualitative methods in practice research. *British Journal of Social Work, 32*, 923-930.
- Slonim-Nevo, V. & Anson, Y. (1998). Evaluating practice: Does it improve treatment outcomes? *Social Work Research, 22* (2), 66-75.
- Thyer, B. A. (1996). Forty years of progress toward empirical clinical practice. *Social Work Research, 20*, 77-81.
- Weiss, H. (1997). Results-based accountability for child and family services. In E. J. Mullen & J. L. Magnabosco (Eds.), *Outcomes measurement in human services* (pp. 173-180). Washington, DC: NASW Press.
- Whittaker, J. K. (2009). Evidence-based intervention and services for high-risk youth: A North American perspective on the challenges of integration for policy, practice and intervention. *Child and Family Social Work, 14*, 166-177.
- Zlotnik, J. & Solt, B. E., (2006). The institute for the advancement of social work research: Working to increase our practice and policy evidence base. *Research on Social Work Practice, 16* (5), 534-539.
- Zeira, A. (2002). Promoting self-evaluation of programs for children at risk and their families. In T. Vecchiato, A. Maluccio, & C. Canali (Eds.), *Clients and program perspectives on outcome evaluation in child and family services* (pp. 183-194). NY: Aldine de Gruyter.
- <http://www.molsa.gov.il/Kehilot>
- <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed>
- http://www.uea.ac.uk/swk/MRC_web/public_html