



שירות מוכוון אדם - ערכים ונורמות במתן שירות*

ד"ר בנימין הוזמי¹

ד"ר דליה נסים²

"בשנותי המקצועיות המוקדמות נהגתי לשאול שאלות בסגנון: איך אוכל לטפל, לרפא או לשנות את האדם? כעת הייתי מנסח את השאלה בזו הלשון: איך אוכל לאפשר קשר אותו יוכל לתעל האדם שלפני לצמיחה אישית עבורו". **קארל רוג'רס**

רקע

בימים אלה אנו מציינים 50 שנה להקמתה של תנועת הנורמליזציה, אשר נוסדה בסקנדינביה על ידי אנשי אקדמיה וקובעי מדיניות שהמרכזיים שבהם הם: וולף וולפנסברגר (1972), בנק מיכלסון (1969), בנט נירגיה (1969). אידיאולוגיה זו צמחה בעקבות קריאתם לסגירת מוסדות לאנשים עם מוגבלויות ולהכללתם בקהילה במסגרות הדומות במתכונתן לאלה שבהם חיים ונעזרים אנשים ללא מוגבלות. כמו כן, הם חידדו והדגישו בקריאתם להגביר בחירה במרחבי חיים מאפשרים ומגוונים. קריאתם של וולפנסברגר וחבריו תורגמה לפרקטיקה במדינות סקנדינביה וברבות אחרות בעולם המערבי. תפיסות עולם אלו חיזקו את המעבר ממודל רפואי במתן שירותים לאנשים עם מוגבלויות למודל שיקומי אשר התפתח בהמשך למודל חברתי. המודל החברתי רואה במוגבלות הבניה של תהליכים חברתיים ומדגיש את הצורך בהסרת חסמים ובהגברת חופש ובחירה בחיי הפרט. הסרת חסמים והגברת חופש ובחירה בחיי הפרט הם בסיס להעצמת אנשים עם מוגבלויות, בהתאגדותם ובקריאתם להגדרה עצמית שסיסמתה: "שום דבר על אודותינו בלעדינו". כוח מניע זה הביא לשינויים מהותיים במישורים נוספים בשני העשורים האחרונים: המעבר מזיהוי האדם עם מחלתו ולקותו בלבד (ICD – International Classification of Diseases) לראייה המתמייחסת גם לתפקודו וליכולותיו, להקשרים החברתיים שבהם הוא חי, ולסוגי התמיכות שלהן הוא זוכה (ICF – International Classification of Functioning).

¹מנהל אקדמי, בית איזי שפירא

²מנהלת תכניות לימודים, מכון טראמפ, בית איזי שפירא

*המאמר פורסם לראשונה בשנת 2019



המודל החברתי התרחב והדהד את התפיסה שלפיה אף בן אנוש איננו מוגן בפני מוגבלות, ובכך חידד את הצורך הקולקטיבי בתכנון אוניברסלי ובהתאמות המהווים מרכיבים חשובים להגברת השתלבותם והשתתפותם של אנשים עם מוגבלויות. המודל החברתי אף היווה זרז למעבר מגישה של חסד במתן שירותים לגישה של זכויות הרואה באנשים עם מוגבלות בראש ובראשונה אנשים עם יכולות וזכות לבחור ולעצב את חייהם. המגמות השלובות של מיתון הגישה הרפואית במתן שירות וראשיתה של מנהיגות אנשים עם מוגבלויות הניעו כוחות גלובליים אשר התאפיינו במעבר מתפיסת שירותים ברוח של חסד לתפיסה של שוויון וזכויות. כוחות גלובליים אלה הביאו לניסוחה של אמנת האו"ם בדבר זכויות אנשים עם מוגבלויות, אשר אומצה על ידי המועצה הכללית של האו"ם בשנת 2006. מדינת ישראל אישרה את האמנה בשנת 2012. אישורה של האמנה בישראל היווה הצהרת כוונת בהתייחס לעיצוב פני החברה ועיצוב שירותים עבור אנשים עם מוגבלויות. לאורם של תהליכים מורכבים אלו, אימץ מינהל המוגבלויות שבמשרד הרווחה את גישת "שירות מוכוון אדם". שלום ולהבי (2018) ציינו כי התבססותה של גישה זו והחלטה על תרגומה למדיניות במתן השירות הינה תוצר של שלושה כוחות מרכזיים: האחד - האמנה הבינלאומית בדבר זכויות אנשים עם מוגבלות; השני - התבססותה של מנהיגות אנשים עם מוגבלות; השלישי - תמורות שחלו במאפייני המינהל הציבורי-ממשלתי, תמורות המכוונות ליצור משילות ציבורית חדשה ובכללה יצירת שותפויות בין מגזריות ושיתוף לקוחות בקבלת החלטות הנוגעות לחייהם. על אף השימוש השכיח במושג "שירות מוכוון אדם" בשנים האחרונות, נראה כי ארוכה הדרך לתרגומו המלא לפרקטיקה. מינהל המוגבלויות שבמשרד העבודה והרווחה בישראל שוקד בימים אלה על הבניית גישה זו, הממוקדת ביכולותיו של הפרט וברצונותיו ורואה בו אדון לחייו, והטמעתה בקרב נותני השירותים וצרכניהם (דניאל, 2018). מאמר זה יציג את שורשיה הערכיים של תפיסת שירות מוכוון אדם, ויציע קווים מנחים ליישומה.

שירות מוכוון אדם

ראשיתה של גישה זו בפילוסופיה טיפולית אשר פותחה על ידי הפסיכולוג ההומניסט קארל רוג'רס בשנות ה-40 וה-50. רוג'רס מעיד על עצמו כי ב-1940 עשה נסיונות ראשונים לגבש ולעצב את גישתו הטיפולית אשר כינה, בראשיתה, "ייעוץ-לא-מכוון" וכי בתחילת שנות ה-50 כשגישתו הייתה יותר מבוססת ומעוצבת, כינה אותה "פסיכותרפיה ממוקדת לקוח" (Rogers, 1951). גישה זו אומצה גם על ידי נותני שירותים מדיסציפלינות אחרות. בשדה הרווחה הוטמעו מושגים בסיסיים ברוח גישה זו,



כמו: חוזה טיפולי, ברית טיפולית וגישת הכוחות. עם זאת בתחום הטיפול באנשים עם מוגבלויות יושם המודל באופן חלקי, למשל בבניית תכניות טיפול אישיות.

שירות מוכוון אדם מושתת על ערכים שביסודם ראייה אישית וייחודית של הפרט, הכרה בזכותו לפרטיות, עצמאות ובחירה, שמירה על זכותו להיות שותף שווה בחברה ומתן יחס מכבד ומכיל. במוקד התפיסה לשירות מוכוון אדם נמצא הערך הרואה במקבל השירות בראש ובראשונה "אדם" ולא מטופל, חוסה, חניך או כל שם תואר אחר, המזוהה עם מוגבלותו. כלשונו של רוג'רס: "בשנותי המקצועיות המוקדמות נהגתי לשאול שאלות בסגנון: איך אוכל לטפל, לרפא או לשנות את האדם? כעת הייתי מנסח השאלה בזו הלשון: איך אוכל לאפשר קשר אותו יוכל לתעל האדם שלפני לצמיחה אישית עבורו" (Rogers, 1961). המטרה בגישה זו הינה להאיר את הכוחות שבאדם, את ערכיו ואת משאביו האישיים, את כישוריו הכלליים ותכונותיו הייחודיות, להתייחס בכבוד להעדפותיו, לסייע לו למקד ולהמשיג חזון אישי ומשמעות קיומית, ליצור סביבות הנותנות מענה לתחומי עניין, ולהגביר חוויית השתייכות בחייו. השיח בגישה זו אינו ממוקד בלקות ובמגבלה כי אם בכוחות שאיתם יוכל האדם לחיות חיים מלאי משמעות.

סטנהופ ועמיתיה (Stanhope et al., 2015) ציינו כי העקרונות ההומניסטיים המנחים בגישה זו רואים באדם לקוח היודע מה יכול לתת מזור לנפשו - הוא המומחה לרגשותיו. ההתערבות מכוונת יותר לצמיחה ופחות לריפוי תחלואה או הכחדת סימפטומים. היא מתבססת על מטרותיו הקיומיות וחלומותיו של מקבל השירות, ומעודדת אותו ללמוד לבחור. גישה זו, לשיטתם, ממוקדת ומושתתת על יכולותיו, חוזקותיו ותחומי העניין של הפרט. היא נמנעת מיצירת תלות טיפולית, וחותרת להקנות מיומנויות בבחינת "חכות" במקום "דגים". כמו כן, שירות מוכוון אדם מגדיר באופן ברור את תפקיד הפרט ותפקיד מערכות התמיכה. שירות מוכוון אדם פועל להגברת השתלבות בתשתיות קהילתיות קיימות. גישה זו למתן שירות לוקחת בחשבון אי ודאות, אי הסכמות ונסיגה בדרך להגדרה עצמית טובה יותר. הגישה מתמקדת במחויבותם של נותני שירותים לוודא כי אדם עם מוגבלות נמצא במרכז של כל ההחלטות והפעולות הקשורות לחייו, וכן הם מזמנים לו את התמיכות הנדרשות לשם כך. הגישה מונעת מהאמונה כי צרכני השירות הינם בעלי זכות לחיים מלאים ובכללם הזכות להיות חלק מקהילתם, להיות מועסקים, להיות בעלי משפחה וחברים, לבחור היכן לגור ועם מי, לבחור מי יתמוך בהם, ומה יבחרו לעשות בחייהם (Salmon, 2014). הנחת היסוד היא כי האדם מסוגל להיות שותף בעל דעה חשובה בניהול סדרי עדיפויות בחייו על סמך העוצמות שלו, היכולות שלו, רשתות התמיכה שיש לו ורצונותיו. המשמעות היא שהאנשים עם מוגבלות אינם עוד לקוחות פאסיביים של הארגונים



והשירותים, אלא הופכים לשותפים פעילים בעיצוב ואספקת התמיכה והשירותים. הגישה מעוררת ל"השמעת קולו" של האדם, וכן מעצימה את פוטנציאל הצמיחה שלו. מתן שירות ברוח שירות מוכוון אדם אינו רק ביטוי מעשי לתפיסה הדוגלת בערכי השוויון והחירות, הוא גם משביח את איכות השירות ותדמיתו המקצועית, ומסייע לאדם בפיתוח אוריינטציית עתיד, אקלים של דיאלוג, תקווה, התחדשות וצמיחה שעומים גם יזוהה השירות.

שירות מוכוון אדם הינה גישה ופרקטיקה מתגבשת לצוותים וארגונים המעוניינים להבטיח כי כל מקבל שירות ייתפס כייחודי, בעל ערך, עם רצונות, צרכים וכישרונות. ניתן להתייחס אל הגישה כאל מגוון כלים להתבוננות, להקשבה ולהיכרות עם מקבל השירות. הגישה מכוונת אל הפרט ומאמינה ביכולתו לכוון את חייו, לקבל החלטות בנוגע לחייו, ולמצות את זכויותיו. בבסיסה זאת התייחסות מקפת לפיתוח שירותים, תכניות לימוד ושיקום, וכן פעילויות להכוונה וסגור עצמי מתוך נקודת המבט האישית של מקבל השירות - כל זאת מתוך כוונה לשפר את איכות חייו ולהגביר השתתפות בחברה (Broady, 2014).

מגור, סנדלר-לף, שטרן וטולוב (2017) מיקדו מספר עקרונות מרכזיים לגישת שירות מוכוון אדם:

- **הגדרה עצמית** - שירות מוכוון אדם נותן מקום מרכזי וחשוב לידע של האדם על אודות עצמו וזכויותיו, מאפשר לו להשמיע את קולו הייחודי, לפעול ולנהל את עצמו בסביבה המעודדת עצמאות, בחירה ושליטה בחייו.
- **השתייכות חברתית** - העשרת ארגז הכלים התקשורתי והבינאישי כמפתח להגברת תשתיות חברתיות והשתייכות בחייו.
- **ניהול עצמי** - האדם עם מוגבלות יקבל סמכות על אופן ניהול משאבי התמיכה אשר מוקצים לו, ויבצע תפקידים חברתיים שונים ומוערכים הנשענים על הכישרונות והיכולות שלו.
- **שילוב והשתתפות** - האדם עם מוגבלות משתלב ומשתתף במערכות חיים שונות במרחב החברתי, כמו: מגורים, עבודה, לימודים ושירותי פנאי בקהילה עם כלל תושביה. **גיוס היכולות האישיות** - שירות מוכוון אדם מייצר שינוי חיובי בחיים האישיים של האדם עם מוגבלות, ומאפשר לו לתרום לזולת כשותף.

רוג'רס (Rogers, 1961) סבר כי לשם יישומה של הדרך נדרשים שלושה עמודי תווך: אמפתיה, אמינות וכנות והיעדר שיפוטיים.



אמפתיה - משמעה כניסה לעולם התפיסתי הפנימי והאישי של האחר, כאורח לרגע בביתו, ורגישות לתחושות הנחוות על ידו, כמו זעם, מבוכה, פחד או כל רגש אחר. משמעות האמפתיה היא לחיות זמנית את חייו של האחר ולנוע בהם בזהירות וללא שיפוטיות.

אמינות וכנות - נותן שירות אמין וכן הינו מגובש ושקוף. הוא איננו מסתתר מאחורי מסכות, יוצר תדמית או משחק תפקיד שאיננו מציאותי. רוג'רס טען שאף על פי שאין בהכרח התאמה בין רגשותינו להתנהגותנו – חשוב מאוד שנהיה כנים ושקופים במגענו עם האחר.

היעדר שיפוטיות - בתפיסתו של רוג'רס היחס למקבל השירות יהיה חיובי ובלתי מותנה. השיח עימו יתאפיין בקבלה והכלה עקביות, בחום ובגישה אנושית.

בניית "זהות של מסוגלות"

שירות מוכוון אדם חותר לבניית חזון אישי תואם יכולות ובניית אסטרטגיה משותפת של האדם ושל נותני שירותים לצורך יישומו. לשם בניית חזון אישי ומטרות קיומיות נדרש האדם לפיתוח ובניית זהות של מסוגלות. מסוגלות זו, על פי אריקסון (1979), תתאפשר במקום שבו האדם חווה אמון בעצמו ובסביבתו משחר ילדותו, חווה התנסויות וחופש להצליח ולהיכשל ואזר עוז להתנסות וליישם את המיומנויות שרכש - ליצור ולהגשים באמצעותן. אנשים בכלל וכאלה עם מוגבלות מורכבת בפרט, החווים הגנת יתר במהלך חייהם, עשויים לגלות קושי בפיתוח דימוי עצמי של כשירות (קומפלטנטיות). האתגר קשה עוד יותר במקומות שבהם מתן שירות מותנה באבחנה של לקות. התניה זו בשילוב עם חוויות חברתיות ואחרות עשויות לבסס אצל האדם סטיגמה עצמית. זהו תהליך שבו אדם עם מוגבלות מאמץ ומפנים את העמדות החברתיות הסטיגמטיות המופנות כלפיו, ומתחיל לחוות את עצמו באופן שלילי, בהתאם לסטריאוטיפ החברתי. הוא מפתח ערך עצמי ירוד אשר גורר הימנעות ושיח פנימי שלילי (Corrigan, 1998).

רוג'רס (Rogers, 1961) ציין כי העצמי בנוי מ"אני ריאלי" - הדרך שבה האדם מעריך את עצמו ואת יכולותיו שלהן הוא מודע - ומ"אני אידיאלי" - השאיפות של האדם, הדרך שבה הוא רואה את עצמו במיטבו. האני האידיאלי הינו מרכיב חשוב בחוויה הקיומית שכן הוא מהווה זרז להגשמה, לצמיחה ולהתפתחות. על פי רוג'רס, כאשר אדם חווה פער קטן בין משאביו האישיים לשאיפותיו, הוא זוכה לצמוח ולהגשימו; כאשר אין פער, האדם נכנס לתהליך של קיפאון; במצב שבו האדם תופס את יכולותיו כנמוכות ואת שאיפותיו כגבוהות, עלולים להתפתח דיכאון והימנעות. מכאן יובן כי שירות מוכוון אדם אינו מתכחש לחסמים ולמגבלות של הפרט, אלא נדרש להתבסס על יכולותיו הריאליות



של האדם. עם זאת, ההנחה הערכית היא כי מתן הכוונה, תיווך ותמיכות עשויים לסייע לפרט להתגבר על חסמים רבים בחייו.

מאונט (Mount, 1984) המחישה את השינוי במעבר מגישה פטרנליסטית לגישה מוכוונת אדם באמצעות הטבלה שלהלן:

גישה מוכוונת אדם		גישה פטרנליסטית	
השירות הרצוי	מיהו ג'ורג'?	למה הוא זקוק?	מיהו ג'ורג'?
מגוון התנסויות	אדם בן 40 שהחמיץ הזדמנויות רבות ומעולם לא זכה לעבודה ממשית	תכנית המתאימה לילדים	אדם עם גיל התפתחותי של בן 6 שנים
עבודה ממשית והכנסה	ללא הכנסה – עני	הגנה מהעולם	אדם עם IQ 55
השתלבות בחיי הקהילה	אדם חסר קשרים עם הקהילה הרחבה	למידה בקרב אנשים עם מוגבלות שכן הוא שונה מאוד מהחברה הרגילה	אדם עם מוגבלות שכלית בינונית
חזון לעתיד ותמיכות על מנת להגיע לשם	אדם עם מעט שליטה על מהלך חייו	סביבה שבה ניתן לשלוט ולרסן את פרצי הזעם שלו	אדם עם פגיעה אורגנית
מינוי תומך החלטה לדבר עבורו כשירצה	אדם המתקשה יחסית בלמידת מיומנויות בהשוואה לרוב האנשים	יש לתקן אצלו את המעוות ואז לשולחו לעולם האמיתי כשהוא מרוסן	אדם חסר יכולת לציית

טבלה זו ממחישה מעבר מגישה רפואית הרואה באדם חולה הטעון ריפוי, הגנה וריסון, לגישה מוכוונת אדם הומניסטית ביסודה, הרואה באדם ברייה החפצה בהגשמה, באיכות חיים, בקשרים ובהתערות ובבחירה בחייה, ומסוגלת לממש רצונות אלה בעזרת תמיכות ברמות שונות.



על מנת לסייע לפרט לפתח זהות של מסוגלות, יש לבנות איתו **פרופיל תפקודי אישי חיובי** בניית הפרופיל התפקודי-אישי-חיובי תיעשה באופן מערכתי, כלומר, יש להתייחס לאופן שבו אדם בעל מוגבלות תופס את עצמו וכן לדרך שבה נותני השירותים מעריכים את כישוריו ויכולותיו. מאונט (Mount, 2000) ציינה כי תהליך בניית הערכה חיובית של יכולותיו של הפרט עשוי לסייע במספר מישורים:

- הוא מאפשר היכרות מעמיקה עם האדם הנשענת על הקשבה לאדם ולא רק על הערכות מומחים.
- התהליך מאפשר הערכה משותפת האוגדת נקודות מבט של האדם, של דמויות תומכות ושל עמיתים.
- היא מאפשרת זיהוי חסמים בחייו של האדם.
- איסוף המידע נותן מקום של כבוד להערכות של דמויות משמעותיות רבות בחייו של האדם.
- התהליך מעצים מעצם ידיעתו של האדם כי קולו נשמע והוא קול חשוב בהתייחס לתחומי העניין בחייו והעדפותיו.

בניית זהות של מסוגלות מחזקת את האמונה בקרב הפרט וסביבותיו השונות כי ביכולתו לתרום ולהיתרם בו-זמנית כשווה בין שווים. שירות מוכוון אדם יחזור לראות באדם כנבדל ובעל תכונות, מאפיינים וצרכים ייחודיים. גישות מוקדמות יותר אשר במוקדן היה אבחון מדויק של הלקות, הנשען על נורמות ואינדקסים מקצועיים, כיוונו למציאת "משבצת שירותית" ההולמת את ההגדרה והאבחנה ולא בהכרח את האדם וצרכיו. תהליך בניית הפרופיל התפקודי החיובי הינו מעצים מעצם התמקדותו ב"יש" ופחות ב"אין"; מטרתו היא לעודד שיח פנימי ובינאישי חיוביים בהתייחס לכישוריו ולתכונותיו של האדם, לתחומי העניין שלו, להעדפותיו ולערכיו.

להלן יודגמו שאלות הבונות את התהליך, בהתייחס לממדים אלה אשר פיתחו בלסינג ופרל (Blessing & Ferrell, 2003):

ממד	שאלות מיקוד
כישורים	במה אתה מרגיש חכם? מה אנשים אומרים שהם אוהבים בך? אלו כוחות מיוחדים יש בך?
ותכונות	במה אתה מוכשר במיוחד? באלו מילים חיוביות אנשים משתמשים כדי לתאר אותך? באלו יכולות אתה גאה? במה אנשים יכולים לסמוך עליך?



ממד	שאלות מיקוד
תחומי עניין	מהם המקומות שבהם אתה נהנה לבלות? מהם הדברים שאתה אוהב לעשות בעבודה? מהם הדברים שאתה אוהב לעשות בבית? מהם הדברים שמשמחים אותך ונותנים לך אנרגיה ומוטיבציה לעשייה? אילו זכית בלוטו, מה היית עושה עם הכסף? איך היית מבלה את זמנך? מהם תחביביך?
העדפות	כיצד נראית השגרה היומית שלך? ממה אתה נהנה יותר? ממה פחות? מה היית רוצה שישתנה בחיידך? (המטרה הינה למצוא איזון בין "חייב" ו"רוצה" בשגרת היומיום.)
ערכים	מהם הדברים החשובים ביותר בחיידך? את מי אתה מעריץ? מדוע? מה הדבר הכי משמעותי שהיית רוצה להגשים בחיידך? במה היית רוצה לתרום לחברה/למשפחה? איך ייראה יום מושלם בחיידך?

טבלת שאלות זו מהווה דוגמה לתהליך מוכוון אדם, שבו מתחיל מסע לבניית חזון אישי תואם יכולות על בסיס תפיסות וציפיות עכשוויות.

תכנית אישית בגישת שירות מוכוון אדם

בניית הערכה חיובית של האדם וביסוס זהות של מסוגלות הינם שלב מטרים לבניית חזון אישי ולהתוויית תכניות אישיות. **אבחון הכוחות או הערכה חיובית הינם תהליך המאפשר לאדם לבנות את הנרטיב האישי ולארגן מחדש את העבר, ההווה והעתיד בחייו.** תכנית אישית הינה כלי שמטרתו לאפשר לאדם צמיחה, הגשמה ומשמעות קיומית בחייו. תכנית אישית היא הזדמנות חשובה ומרכזית עבור מקבל השירות לבטא ולהמשיג מחשבות, רצונות, רעיונות וכיווני פעולה החשובים לו. בהתייחס לאנשים עם צורך בתמיכות מורכבות במיוחד, הצוות המטפל והמלווה נדרש להדרכה ואימון על מנת שיוכל לזהות העדפות אישיות של המטופלים העשויות להסב להם הנאה ושמחה, כבסיס חשוב להתוויית תכנית אישית עבורם (Martin & Carey, 2009).

שירות מוכוון אדם מבחין בין תכנית הנבנית "עבור" האדם לבין תכנית "של" האדם, הנבנית עימו. בתהליך בניית תכנית אישית האדם הינו במוקד השיח, ובמידת הצורך הוא הבוחר מי יתמוך בקבלת החלטותיו, ומיהם האנשים המשמעותיים לו אשר ייקחו חלק בשיח המעצב את התכנית. העיקרון



המנחה הוא להקשיב לאדם, לאפשר לו לבטא את עצמו, לסייע לו למקד את צרכיו ולהביע את רצונותיו, ולתכנן יחד עימו את ההתאמות והתמיכות הנדרשות על מנת להגיע למטרותיו הקיומיות. לעתים קיים פער בין "האני האידיאלי", חוויית האני במיטבו, כפי שכינה זאת רוג'רס, לבין "האני הריאלי", זה המאפיין את האדם כעת. לעתים ציפיות האדם אינן הולמות את "האני האידיאלי". אין זו סיבה להסיג את האדם מחלומותיו ושאיפותיו. יש לבנות עם האדם תהליך שיאפשר לו לממש חלומות ושאיפות אלה בהיקפים ובעוצמות התואמים את משאביו האישיים, בשילוב תמיכות סביבתיות אפשריות. דוגמה לכך הוא אדם המעוניין להיות שחקן מפורסם בתיאטרון רפרטוארי ונתוניו ומשאביו לא הולמים את שאיפותיו, אדם כזה יוכל לשחק בקבוצת תיאטרון במסגרת שאליה הוא משתייך או בקבוצת שחקנים חובבים במסגרת קהילתית משולבת. החלום לא ייגנו אלא תחת זו ייבנה עבור האדם מסלול המתחיל בצעדים קטנים מבלי להתחייב על היעד הסופי. הדבר נכון גם לגבי השאיפה להקים משפחה - חוסר במשאבים לממש תפקיד הורי אינו מלמד על חוסר מסוגלות לקיים קשר זוגי. אנשים המעוניינים ומסוגלים לממש את זכותם זו לחיים בשניים, זכאים לתמיכה מתאימה גם בתחומים אלה.

בניית תכנית אישית בגישת שירות מוכוון אדם אינה מתיימרת להבטיח ש"השמיים הם הגבול". עם זאת היא מחדדת את הצורך למצות משאבים אישיים וסביבתיים על מנת לאפשר לאנשים עם מוגבלות איכות חיים מיטבית. זאת בכפוף לחוקי החברה ומבלי שייגרם נזק לאדם ו/או לסביבתו.

שירות מוכוון אדם מהלכה למעשה

על בסיס ערכי היסוד של שירות מוכוון אדם, מוצעים להלן מספר אפיקים לתרגום התפיסה לפרקטיקה מקדמת איכות חיים. קובעי מדיניות, מנהלי שירותים ואנשים ממקצועות הסיוע מצווים לזכור כי המוצע הינו בגדר קווי מתאר לשירות מוכוון אדם ברמת המאקרו. כל מקבל שירות הינו יחיד ומיוחד, ואין לצפות כי מענה לצרכיו של מקבל שירות אחד יהלמו את אלה של אחר. כקו מנחה, יש לפעול להגברת שותפותו של האדם בהחלטות הנוגעות לחייו, וליצור הזדמנויות ליחידים ולקבוצות של אנשים עם מוגבלות להשמיע את קולם באשר לתהליכים של עיצוב שירותים והתאמת סל המענים עבורם:

- **תפיסת נותן השירות את מקבל השירות - יש להקפיד על פיתוח גישה מכבדת ואמפתית בשיח עם האדם. על נותן השירות לזהות את האדם יותר עם כוחותיו וכישוריו ופחות עם מוגבלותו. מתן השירות יותאם על בסיס פונקציונלי ופחות קטגוריאלי. התווית או האבחנה לא יגדירו את אופן**



השירות שלו יזכה האדם. מקבל השירות ייתפס כאדם בעל כוחות החותר למשמעות קיומית. על נותן השירות לזכור כי מוגבלותו של מקבל השירות מגבילה תפקודים שונים אך לא בהכרח את רוחו של האדם, השואפת לחיות חיים מלאים. על אף היות מקבל השירות חלק מקבוצה, יש לראות את צרכיו כנבדלים.

- **תפיסת מקבל השירות את עצמו** - על נותן השירות לעודד שיח פנימי חיובי של האדם, ולבסס בקרבו זהות של מסוגלות בתהליכים של שיקוף וחיזוק על עשייה חיובית. על האדם לראות את עצמו באור רב-ממדי, וחשוב כי נותן השירות יתווך לו התבוננות דרך נקודת המבט של "ריבוי אינטליגנציות".

- **התאמות מרביות** - יש לזכור כי אנשים עם לקויות מורכבות – פיזיות, קוגניטיביות, חושיות ותקשורתיות - מתקשים להביע את צרכיהם לעתים קרובות באופן הולם ומותאם. על נותן השירות לזכור כי הוא לא יכול להעריך את יכולת השפה הפאסיבית של האדם בעל המוגבלות וכן אינו יכול להעריך את הבנתו של בעל המוגבלות את המתרחש בסביבתו. לפיכך, אחד האתגרים המרכזיים הינו יצירת סביבות מותאמות ברמת התשתיות התקשורתיות, החושיות, האנושיות והסביביות. אין לדבר על האדם בנוכחותו אלא **אל** האדם. חובה למצות כל דרך אפשרית שתאפשר הבעה של מקבל השירות. ערוצים שדרכם האדם יוכל להשיב באופנים שונים ב"כן" ו"לא" (גם במקרים שבהם שפה דבורה נמנעה ממנו עקב לקויות פיזיות או תקשורתיות ולאו דווקא קוגניטיביות) - הינם מפתח בסיסי להגדרה עצמית, בחירה ואיכות חיים. נותני השירותים יתייחסו גם לשונות תרבותית על רקע דתי, מוצא אתני או אפילו תרבות חשיבה (שבחלק מהמקרים נגזרת מהלקות למשל ב-ASD), שפה והתנהלות הנגזרות מלקויות שונות ויפעלו להתאמות. התאמות תכלולנה גם פישוט לשוני של תכנים, במקום שבו מקבל השירות הינו עם מוגבלות שכלית או עם הנמכה קוגניטיבית על רקע אחר. על מסגרות לבחון מחדש את ההזדמנויות שבהן הן מאפשרות לאנשים לחוות פרטיות ואיזון בין "ביחד" ל"לחוד" בשגרת הפעילות של השירות.

- **בחירה והגדרה עצמית** - יש לזכור כי נותני שירותים הינם גורם מתווך עבור האדם למענים קיומיים שאותם הגדיר אברהם מאסלו (Maslow, 1943) בהיררכיית הצרכים שאותה טבע: צרכים פיזיים, ביטחון, אהבה ושייכות, כבוד והערכה והגשמה עצמית. אופיים של המענים ייקבע



מתוך דיאלוג עם האדם. במקרים שבהם האדם מתקשה לתקשר בשפה דבורה, על צוות נותני השירותים לנהל שיח צוותי כדי להמשיג ולהגדיר בדרך של נסייה וטעייה, למידה מהצלחות ומכישלונות, מה להבנתם, נתפס כחוויה חיובית ומהנה עבור מקבל השירות. הצוות במסגרות נותנות שירות יעודד בחירה, וייצור אקלים של שיח פתוח, בטוח ומכבד. מיותר לציין כי ככל שמסגרות תיענינה באופן מיטבי לצרכיהם של מקבלי השירות ותשתפנה אותם בעיצוב השירות – כך יהיו המענים מדויקים יותר, איכות השירות משובחת יותר ותדמיתו המקצועית של השירות, כפועל יוצא, חיובית יותר. לפיכך, ראוי כי בכל מסגרת תתקיים קבוצת מנהיגות של נציגי מקבלי השירות שעומה תקיים הנהלת השירות שיח מתמשך.

- **תקציב אישי** - רעיון התקציב האישי הינו חלק מגישת שירות מוכוון אדם. התקציב האישי נועד לאפשר לאדם לתעדף את זכאותו לשירותים שונים, וכן לבחור את המענים לצרכיו בשירותים שבהם בחר. גישה זו נקראת במדינות מסוימות מדיניות "שוברים" (Vouchers) לפיה "התקציב הולך עם האדם". במקומות מסוימים בארה"ב שבהם מופעלת השיטה, מקבל השירות הינו המעסיק של נותני השירות עבורו, והוא או בא-כוחו מדווחים מדי חודש על מימוש התקציב. מקבל השירות רשאי להיפרד מנותן השירות, אם אינו שבע רצון מאיכות עבודתו. גם במקומות שבהם לא מופעלת מדיניות "שוברים", יש לזכור כי מדינת רווחה המגדירה את סל השירותים שלהם זכאי האדם, צריכה להיות קשובה להעדפותיו בבחירת המסגרת ולניצול המשאבים שלהם הוא זכאי באופן המשמעותי עבורו. וכפי שדניאל (2018) מנסחת זאת: "עיקר כוונת הדברים היא להכיר באדם כיוצר את עולמו, להשיב לו את השליטה על חייו, לכבד את בחירותיו ורצונו, ולסייע לו לממשן במידת האפשר".

- **שאיפות וחזון אישי** - ביסוס זהות של מסוגלות הינו בסיס הכרחי לבניית חזון אישי שכן עליו להיות תואם יכולות. לפיכך, על בסיס כישוריו הייחודיים של האדם, יש לסייע לו לפתח מבט אל העתיד על מנת שיגדיר מהי הגשמה עבורו, ויפעל למימושה. גם הגנת יתר ומיעוט הזדמנויות אשר חוו חלק ניכר מהאנשים בעלי מוגבלות, עלול לצמצם את עשייתם. מסיבה זאת ראוי לעודד חשיבה אוטונומית בקרב אנשים עם מוגבלות, ולצד עיצוב חזון בר השגה לבנות עימם תהליך שיביא למימוש אותו חזון. גם אם נראה שלעתים אנשים שואפים להגשים בתחומים שאינם הולמים את יכולותיהם העכשוויות, אין מניעה שיגשימו את החלום במתכונת צנועה יותר. דוגמאות לכך הן למשל: אנשים אשר חלמו לעסוק בהוראה, יוכלו לעסוק בחונכות או כעובדים סמך-מקצועיים



בתחום; אנשים אשר חלמו להשתלב בתיאטרון רפרטוארי, יוכלו להשתלב בחוג תיאטרון במתני"ס או ליזום הקמת חוג שכזה במסגרות שבהן הם מקבלי שירות. הדבר נכון גם בתחום העידוד להשכלה - לרכישת מיומנויות תפקודיות והעשרה. כיום קיימות תכניות מותאמות רבות ללימודי המשך עבור מי שאופק של תואר אקדמי מלא נראה רחוק עבורם. בניית תכניות אישיות ברוח שירות מוכוון אדם תיעשה בצוות רב-מקצועי, עם האדם ואם יבחר בכך, בהשתתפות נציג תומך מטעמו.

- **הכשרה לצוותים לצד קורסי העצמה למקבלי השירותים** - הטמעת תפיסת שירות מוכוון אדם מחייבת עשייה מערכתית. על קובעי המדיניות להשלים את בניית תורת העבודה בתחום, ולהנחילה לנותני שירותים בדרגים שונים, להורים ולבני משפחה ולאנשים עם מוגבלות באופן שבו כולם ידברו ב"שפה אחת ודברים אחדים". ראוי כי תכניות אלה עבור האנשים עצמם תכלולנה ידע על אודות תהליכים גלובליים הנוגעים לזכויותיהם - דוגמת האמנה הבינלאומית בדבר זכויות אנשים עם מוגבלויות (2006) וכן בהתייחס לתהליכים מקומיים ובכללם עמודי התווך התפיסתיים והמקצועיים שעליהם מושתת מינהל מוגבלויות שבמשרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים בישראל, בשנים האחרונות.

גישה יישומית לשירות מוכוון אדם בשירותים שונים

תרגום התפיסה של שירות מוכוון אדם לידי מעשה עשוי להשתנות בהתאם לאופיין של מסגרות שירות שונות ומאפייני התפקוד והצרכים של מקבלי השירות. להלן יודגמו יישומים אפשריים לגישת שירות מוכוון אדם בשירותים שונים:

סוג השירות	היבטים יישומיים של גישת "שירות מוכוון אדם"
חינוך	ראיית התלמיד באמצעות גישת האינטליגנציות המרובות באופן שבו כל תלמיד יוכל להביא את כוחותיו השמורים ויכולותיו למיצוי מרבי. בניית תכניות לימודים אישיות המעודדות שיח, גם אם מתווך באמצעות עזרים טכנולוגיים, עם התלמיד ולא רק על אודות התלמיד. במקרים שבהם לתלמיד לקויות מורכבות יותר המקשות על הבעה, מומלץ למקד העדפות אישיות על בסיס תצפית מתמשכת ומנקודות מבט של אנשי



<p>צוות שונים. שימור סממנים בית-ספריים נורמטיביים (דוגמת: תעודה, מועצת תלמידים, ועד כיתה וכיו"ב) גם במסגרות חינוכיות לתלמידים עם לקויות מורכבות.</p>	
<p>תהליכי האבחון מכוונים להעריך את לקותו של האדם מחד גיסא, ומאידך גיסא, לעמוד על כוחותיו, ולהתוות תכנית אישית עבורו. ברוח שירות מוכוון אדם - האדם המגיע לאבחון והערכה, ייתפס על ידי הצוות כמקבל שירות ולא כ"מאובחן", והשיח עימו יהיה הדדי. ראוי שצוות האבחון יחדד למקבל השירות כי היכרות מעמיקה עימו תאפשר להם להיות שופר ל"קול" שאותו הוא מעוניין להשמיע בהתייחס לאופן שבו הוא מגדיר עבור עצמו איכות חיים. כלי האבחון וההערכה ישימו דגש על כוחותיו של האדם, על עולמו הרגשי ועל חזונו הקיומי האישי.</p>	<p>אבחון והערכה</p>
<p>"הגדרה מחדשת של המושג בית" - עיצוב הסביבה באופן שבו מוטיבים מבית המוצא יישמרו גם במסגרת המגורים, עידוד להבעה ולהתאמת עזרים, תפיסת ביטויים של התנהגות מאתגרת כשפה שבאמצעותה האדם מתריע על צרכים, יצירת איזונים בין ה"ביחד" ל"לחוד" ומרחבים המאפשרים פרטיות. כל זאת כדי לאפשר מסלולי צמיחה, קידום ומוביליות אישיים. במסגרות אלה במיוחד, חשוב לטפח גם את החזות החיצונית של הדיירים ואת מודעותם לצורך זה, ולעודד מיזמים לחיבור בין המסגרת לקהילה ולהיפך. עידוד האדם לעצמאות מרבית והיערכות למציאויות משתנות, כמו: זוגיות ונישואין או זיקנה ואתגריה. חשוב לנהל עם הדיירים שיח שבבסיסו ההבנה כי מסגרת וחופש אינם מושגים מנוגדים אלא משלימים. המסגרת תוחמת את גבולות התמיכה וההגנה, אך בתוך המסגרת קיימות דרגות חופש שהן המסגרת והן מקבל השירות חייבים להיות מודעים להן. עם זאת, אנשים המעוניינים לגור בדירות עצמאיות, יזכו לבדיקה הדדית ומכבדת של האפשרות לתת מענה לרצון זה.</p>	<p>דיור</p>
<p>יש לכלול בסל השירותים מגוון תכניות ללמידה ולהתפתחות למשך כל חייו של האדם. על הוראה והדרכה להיות מותאמים לקהלים מגוונים חושית, פיזית, קוגניטיבית, נוירולוגית ותקשורתית ברוח גישת Universal Design for Learning. בנוסף, יש לקיים שיח פתוח על אודות אוריינטציית העתיד וחזון מקצועי אישי, ולהקנות</p>	<p>השכלה - הכשרה והעשרה</p>



<p>מיומנויות מטרימות, ואת הזכות להתנסויות - להצליח להיכשל וללמוד מהתנסויות. כמו כן, יש לבנות תהליך אישי להגשמת החזון המקצועי גם אם באופן חלקי, ולהציע רצף הכשרות מקצועיות מגוונות ומותאמות.</p>	
<p>לתעסוקה</p> <p>לאפשר לאלה הרוצים בעבודה חד-ממדית להתמיד בה, אך להציע חשיפה לפעילויות ותעסוקות נוספות על מנת להפחית חששות ולאפשר שינוי לאדם מתוך היכרות ולא מתוך כורח. בו-זמנית לאפשר לאלה המעוניינים בסוגי עבודות שונים היצע מגוון לבחירה. לאפשר לאדם מסלולי קידום בתוך מסגרת ומחוצה לה, כך שיפתחו לו אופק להשתלב בשוק החופשי.</p>	
<p>שירות לבוגרים עם לקויות מורכבות</p> <p>בניית שגרת יום מגוונת המכוונת לפיתוח תפקודים והבעה. לאפשר בחירה ולעודד בחירה. התאמה מרבית של עזרי תקשורת, התאמה חושית של הסביבה מבחינת סוגי הגירויים, מיקומם ועוצמתם.</p>	
<p>אפטרופסות וחלופותיה</p> <p>על האפטרופוס להבין כי תפקידו אינו לנהל את חייו של האדם אלא להגן על שלומו ולתמוך בו בתחומים שבהם הוא מתקשה להתנהל בהכוונה עצמית. לפיכך גם אפטרופוסים צריכים לעודד את מקבלי השירות להביע צרכים ורצונות, ולסייע להם להגשימם. יש לעודד תמיכה בקבלת החלטות בהקשרים שונים. יש לתמוך בקבלת החלטות שתסייע לאדם להבין סיכונים אל מול סיכויים של רצונותיו ושאיפותיו, ושאינה מבטלת את הצורך בהבטחת שלומו של האדם ושל סביבתו.</p>	
<p>חברה ופנאי</p> <p>בניית תכנית פעילות עם מקבלי השירות, האצלת סמכויות והדרכה מעצימה, הבנה כי פנאי כשמו כן הוא, זהו זמן איכות שבו האדם בוחר את הערוצים ל-doing ול-being. פעילות חברתית צריכה לאפשר היצע מגוון אשר עוצב עם מקבלי השירות ובחירה מרבית בהתייחס לשאלות: "מה לעשות?", "כמה לעשות?" ו"עם מי לעשות?".</p>	
<p>בריאות ורפואה</p> <p>הנגשת השירות ושיח מכבד ותואם יכולות, פישוט לשוני, הכשרת צוותים רפואיים להנגשת השירות ולהעמקת ההבנה הערכית-חברתית-רפואית על אודות מקבלי שירות</p>	



עם מוגבלות. שיח "עם" ולא "על". הגברת המאמץ לקבלת שירותים רפואיים מותאמים ומכבדים וביחד עם כלל הצרכנים.	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

חסמים ואתגרים בשירות מוכוון אדם

פיתוח מענים ותמיכות ברוח שירות מוכוון אדם אינו מתעלם מהעובדה כי עשויים להיות חסמים בתהליכי הגדרה עצמית. בחירותיו של היחיד עשויות להיות לגיטימיות כל עוד הן אינן פוגעות בשלום הסביבה ובשלומו-הוא. יישום גישה זו עשוי לעורר גם דילמות ולבטים חלקם אתיים וחלקם מעשיים. דילמות אלה עשויות להשתקף בסוגיות האלה:

- **היחיד והקבוצה** - לעתים השאיפה להגדרה עצמית עלולה להתנגש עם צורכי הכלל. דוגמאות לכך הן למשל: הרצון של אדם לאכול מזון לא כשר במסגרת שחבריה מקפידים על כשרות או שאדם אוהב לשמוע מוזיקה בעוצמה חזקה באופן שפוגע באיכות חייו של שותפיו למסגרת.
- **החלטה עצמית אל מול נורמות מוסריות וחברתיות** - אנשים חיים כתושבים וכאזרחים, ולפיכך, על צרכים ומאוויי לב לעלות בקנה אחד עם גבולות חברתיים - חוק, ערכים ונורמות חברתיות. התנהגות לא מוסרית, לא חוקית או כזו שאינה עולה בקנה אחד עם ערכים ונורמות מקובלים, נענית לרוב בסנקציה עד כדי הרחקה וענישה. לפיכך יש להבהיר לאדם כי זכותו לבחור את החברה שבה יהיה שותף או את המסגרת שאליה ירצה להשתייך; עם זאת, בעת הסכמתו להיכלל בה הוא מקבל עליו את ערכיה והנורמות הנהוגות בה. בתחומי המסגרת האדם חופשי לעצב את חייו בגבולות המוסר והנורמות החברתיות, ועל המסגרת להיות מודעת לזכות מימוש זו.
- **עצמאות מול תמיכות** - אנשים עם מוגבלות נתפסים לעתים קרובות כמי שזקוקים לתמיכות ברמות שונות במהלך כל חייהם. התמיכות שלהן זוכה האדם משחר ילדותו, עלולות להיות "עודפות" ולצמצם את פיתוח עצמאותו ותפקודיות ומחשבתית באופן מרבי. "הגנת יתר" מצד הסביבה המשפחתית, החינוכית והטיפולית מונעות מהאדם לנסות, להעז, ליטול סיכונים, וכפועל יוצא מצמצמת הזדמנויות להתנסויות ולסיכויים להתמחויות בחייו. יש לאזן זאת על ידי תכנון המבטיח את שלומו של האדם על ידי הערכת הסיכון באופן ריאלי, ובניית תהליך הדרגתי לפיתוח עצמאות ותפקודית בכל תחום נבחר. הדרכה בתחום קבלת החלטות עשויה לסייע בכך.



על מקבל השירות להיות מודע ל"אפקט השרשרת" שמשמעו - לבחירה בתחום חיים אחד תיתכנה השלכות על תחומי חיים אחרים.

• **רצונות מול משאבים** - רצונותיו של האדם, ככל אדם, צריכים לעלות בקנה אחד עם המשאבים העומדים לרשותו. אין הדבר אומר שיש לבטל את הרצונות, אלא שיש לנהלם בבחינת רצוי מול מצוי. כמו כן, חינוך לחיסכון ולהתנהלות כלכלית נבונה בשילוב עם מיומנויות לקבלת החלטות יוכלו לסייע לאדם להגשים את חזונו האישי בהדרגה ובהתאם לתכנית הכלכלית שתיבנה עימו.

על אף האתגרים המצוינים לעיל, ראוי לזכור כי אנשים רבים עם מוגבלות מנוהלים ומודרכים בתחומי חיים רבים. קשה מאוד להתנהל חיים שלמים בחוויה של מיקוד שליטה חיצוני, קרי: בידעה שאין אני אדון לחיי ולרצונותיי באופן מלא. הדבר כרוך גם בהפרה של זכויות אדם בסיסיות ואיננה מוסרית מיסודה. לפיכך על דמויות תומכות, מטפלות ומלוות להיות קשובות לרחשי הלב ולסייע לאדם לממש את הרצוי בגבולות המצוי.

סיכום

מאמר זה ביקש לתאר את התהליכים המתמשכים אשר הביאו לאימוצה של גישת "שירות מוכוון אדם" בשירותים הניתנים לאנשים עם מוגבלות. אף על פי ששורשי גישה זו בשנות החמישים של המאה הקודמת, נראה כי הפעולות הנעשות ליישומה בישראל בעשור האחרון הינן נגזרת של שינוי בעמדות כלפי אנשים עם מוגבלות, תמורות ערכיות והתבססות מנהיגות מתהווה של אנשים עם מוגבלות. שירות מוכוון אדם רואה באדם בראש ובראשונה אדם, ואין בגין מוגבלותו, תהא אשר תהא, להמעט בצרכיו וברצונו לחיות חיים מלאים. לצד הרחבה אודות האדנים הערכיים שעליהם מושתתת גישה זו, ניסינו להציע דרכים מעשיות לתרגום הגישה לפרקטיקה מקדמת בחירה ואיכות חיים. שירות מוכוון אדם מתאר מציאות מתמשכת ולא יעד שבו האדם מבקש לעגון. כלשונו של רוג'רס (Rogers, 1967): "בהדרגה הגעתי למסקנה, על דרך השלילה, אודות החיים הטובים. נראה לי כי חיים טובים אינם מצב קבוע. להערכתך, הם אינם מתארים מצב של מציאות טובה, שביעות רצון, נירוונה או שמחה. אין הם מצב בו היחיד הסתגל, או מימש והגשים את עצמו. במונחים פסיכולוגיים, החיים הטובים אינם הפחתת דחף או מתח או איזון. החיים הטובים הינם תהליך ולא מצב קיומי. הם הכיוון והדרך - לא היעד".



ביבליוגרפיה:

אריקסון, א. (1979). ילדות וחברה: פסיכולוגיה של האדם בתמורות הזמן. ספריית פועלים, 184-195.

מגור, ז., סנדלר-לף, א., שטרן, א. וטולוב, י. (2017). שירות מוכוון אדם לאנשים עם מוגבלות. סיכום שנת למידה וכנסים בינלאומיים, סדרת פרסומים-1, ג'וינט, מסד נכויות, ירושלים.

שלום, ג. ולהבי, ת. (2018). מינהל מוגבלויות כשרות מוכוון אדם - תהליך מיזוג אגפי והקמת מינהל מוגבלויות במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, שיקום, 29, 6-9.

דניאל, נ. (2018). המודל הביו-פסיכו סוציאלי (ICF) בשירות מוכוון אדם. פרסום פנימי, משרד העבודה והרווחה והשירותים החברתיים, ירושלים.

Blessing, C. & Ferrell, C. (2003). **A Framework for Planning**. <http://www.edi.cornell.edu>

Broady, T. (2014). "What is a person-centred approach? Familiarity and understanding of individualised funding amongst carers in New South Wales", **Australian Journal of Social Issues**, vol. 49, no. 3, pp. 285-307,393

Corrigan, P. W. (1998). The impact of stigma on severe mental illness. **Cognitive and Behavioral Practice**, 5, 201–222.

Maslow, A.H. (1943). "A theory of human motivation". **Psychological Review**. 50, (4): 370–96.

Bank-Mikkelsen, N. (1969). Ch. 10: A metropolitan area in Denmark, Copenhagen. In: R.B. Kugel & W. Wolfensberger, **Changing Patterns of Residential Services for the Mentally Retarded**. Washington, DC: President's Committee on Mental Retardation



Mount, B. (1984). **Creating futures together: A workbook for people interested in creating desirable futures for people with handicaps.** Atlanta: Georgia Advocacy Office.

Mount, B. (2000). **Person-centered planning: Finding directions for change using personal futures planning: a sourcebook of values, ideals, and methods to encourage person-centered development.** New York: Capacity Works.

Nirje, B. (1969). The normalization principle and its human management implication. In Kugel, R. and Wolfensberger, W. (Eds.). **Changing patterns in residential services for the mentally retarded.** (pp. 179-195). Washington, D.C.: President's Committee on Mental Retardation.

Rogers, C. (1951). **Client-centered therapy: Its current practice, implications and theory.** London: Constable. p. 3-18.

Rogers, C. (1961). **On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy,** Houghton Mifelin Company, Boston, p.p. 32-242.

Rogers, C. R., Stevens, B., Gendlin, E. T., Shlien, J. M., & Van Dusen, W. (1967). **Person to person: The problem of being human: A new trend in psychology.** Lafayette, CA: Real People Press. 185-187.

Salmon, R. (2014). "Reflections on change; supporting people with Learning disabilities in residential services", **British Journal of Learning Disabilities, vol. 42, no. 2,** 141-152.



בית איזי שפירא
לשינוי באיכות חייהם של אנשים עם מוגבלויות

מכון טראמפ
פיתוח, מחקר והכשרה

Stanhope, V., Tondora, J., Davidson, L., Choy-Brown, M. & Marcus, S. C. (2015).

Person-centered care planning and service engagement: A study protocol for a randomized controlled trial, **Trials** 16 (1).

Wolfensberger, W. (1972). **The principle of normalization in human services**. Toronto:

National Institute on Mental Retardation.