

נייר מדיניות בנושא מדריכי הפנימיות

מוגש לשר הרווחה מר מאיר כהן

מאת ענבר הרוש גיטי

ביה"ס למדיניות ציבורית האוניברסיטה העברית בירושלים

תקציר מנהלים

עבודה זו מבקשת להתמקד בנושא המדריכים החינוכיים בפנימיות לילדים ולבני נוער בסיכון. במדינת ישראל ישנם כ- 5000 בני נוער בסיכון אשר גדלים בפנימיות של משרד הרווחה ועוד כ- 500 המתגוררים בכפרי הנוער. בני נוער אלה הוצאו מביתם על רקע של הזנחה והתעללויות, ולפיכך זקוקים לדמויות בוגרות משמעותיות אשר יחליפו את היעדר הסמכות ההורית.

כיום ישנה מגמה בעייתית מאוד של חוסר יציבות בקרב המדריכים החינוכיים בפנימיות. אלה הם בעלי התפקיד אשר אמורים להוות כתובת הורית, רגשית, טיפולית וסמכותית לבני הנוער וילידים. כתוצאה מהיעדר מדיניות באשר לפרופיל המדריך הפנימייתי ומסיבות נוספות כיום המדריכים אינם מתוגמלים, הם אינם בעלי הכשרה מתאימה והתוצאה היא ש- 50% מהמדריכים מתחלפים במהלך שנת ההדרכה הראשונה. בני הנוער נאלצים להתרגל מחדש לפעמים שלוש פעמים בשנה למדריך אשר מלווה אותם. למרות שהקשר המחקרי מורכב להוכחה, החשיבות שיש למדריך היא עצומה וניתן להסביר לפחות חלק מהתופעות הסיכוניות של בוגרי הפנימיות בהיעדר הדמות החינוכית המתאימה.

נייר זה מבקש להשתמש בכלי מדיניות של תמריצים על מנת לייצר שינוי בשיח הציבורי ולהביא הון אנושי איכותי לתפקידי מדריך הפנימייה. לפיכך הבעיה שהנייר מגדיר הינה היעדר מסגרות איתור, הכנה, מיון ושימור של מדריכי פנימיות והחלופה שהנייר מציע על מנת להתמודד עם הבעיה נקראת "מהתנועה לפנימייה". חלופה זו מבקשת לפנות למדריכים ולמדריכות אשר סיימו מספר שנות הדרכה בארגונים לבני נוער בסיכון ולהציע להם תנאים אטרקטיביים להשתלבות כמדריכי פנימיות. חלופה זו תאפשר לקבל צוות ערכי, מחוייב ובעל ניסיון וכן תשמר את הצוות כקבוצת שווים אשר תשמש מקור לתמיכה ולהכשרה מתמידה של הצוות.

אני סבורה שחלופה זו תצליח לייצר בתוך מספר שנים שיעור גבוה יחסית של מדריכי פנימייה בוגרי התכנית ותביא לשיפור משמעותי בתהליכים החינוכיים – טיפוליים אשר מתקיימים בפנימיות ובכך תגדיל את סיכוייהם של בוגרי הפנימיות להשתלב באופן מיטבי בחברה הישראלית.

מסגרות השמה חוץ-ביתית לילדים שאינם יכולים לגדול בחיק משפחתם הביולוגית הן חלק ממערך השירותים של מערכת הרווחה במדינות מפותחות. הסיבות לצורך בהשמה חוץ-ביתית מגוונות ונעות על רצף הנע מחסכים סביבתיים שמונעים התפתחות מיטבית של הילדים, דרך הזנחה פיזית והזנחה רגשית ועד למצבי סיכון או סכנה, המאיימים על רווחתם של הילדים ואף על חייהם. מסגרת ההשמה המתאימה נקבעת בדרך כלל בהתאם לנסיבות ההוצאה מן הבית ולמצבם של הילדים. המסגרות המקובלות הן אומנה במשפחה או במשפחת קרובים, הוסטלים ופנימיות מסוגים שונים.

ברוב המדינות המפותחות ההעדפה היא להעביר את הילדים למשפחות אומנה או למשפחות קרובים, אולם המצב בישראל הוא שונה. מסיבות היסטוריות בעיקרן, שמקורן באידיאולוגיה של התנועות הציוניות בראשית המאה העשרים, התפתחה והשתרשה בישראל מסורת התומכת בפנימייה כמסגרת חוץ-ביתית העדיפה להתפתחותם של ילדים (קשתי, שלסקי ואריאלי, 2000). אם בראשית דרכן המסגרות היו מיועדות ליתומים (למשל ילדים שאיבדו את הוריהם במלחמה או בשל מחלה), הרי במהלך השנים הפכו המסגרות הללו למערכת שמטרתה מחד גיסא לאפשר שיקום ילדים פגועים וטיפול בהם, ומאידך גיסא -- לטפח את הפוטנציאל של ילדים שסביבתם הטבעית אינה מאפשרת זאת, ולסייע במיצוי. מתוך כך התפתחו בישראל שני מסלולים של השמה לפנימייה: האחד נמצא באחריותו ובפיקוחו של משרד הרווחה, והפנימיות במסגרתו נחלקות לשלושה סוגים -- שיקומיות, טיפוליות ופוסט-אשפוזיות – בהתאם למצבם התפקודי, הרגשי וההתנהגותי של הילדים; במסלול השני, שמתנהל במסגרת הפיקוח של משרד החינוך, נמצאות הפנימיות החינוכיות וכפרי הנוער. יש לציין, שחלק מהמסגרות החינוכיות שייך לזרם חינוך שדוגל בחיי הפנימייה כגורם מקדם התורם להתפתחותם התקינה של בני נוער. שני המסלולים – זה של מערכת הרווחה וזה מערכת החינוך – נבדלים זה מזה במאפייני הילדים החוסים בהם, במטרות הטיפול המוצבות עבור הילדים ובשיטות ההתערבות הנהוגות בהם.

נייר זה יתמקד בפנימיות של משרד הרווחה, אשר ילדיהם חוו מצבי חיים קשים, בין אם המדובר במצבים קלים יותר, של הזנחה הנובעת מחיים בעוני, או במצבים קשים של קרבת להתעללות פיזית או להתעללות מינית. הילדים חוו טראומות ונמצא שהם בסיכון או בסכנה, ולכן הושמו במסגרת חוץ-ביתית. חלקם אף הוצאו מן הבית בצו שופט, לעתים באישון לילה ובחיפזון. כל אלה

יוצרים מצבים הדורשים התייחסות טיפולית אחרת מזו הנהוגה בפנימיות החינוכיות. יש לציין שלמרות שהנייר מתמקד בפנימיות הרווחה, קיימת תופעה של זליגה של בני נוער בסיכון לכפרי הנוער אשר נמצאים בפיקוח משרד החינוך והמנהל ההתיישבותי. הסוגיה שבה הנייר מתמקד רלוונטית גם לכפרי הנוער וניתן יהיה להקיש מהניתוח מהחלופה המוצעת גם לפתרונות בעניין זה.

מסקירת השירותים החברתיים של משרד הרווחה והשירותים החברתיים לשנת 2010 עולה, שבישראל היו בשנה זו בהשמה חוץ-ביתית כ-10,300 ילדים עד גיל 18 – 5,813 מתוכם שהו בפנימיות אינטנסיביות (שיקומיות, טיפוליות ופוסט-אשפוזיות), 2,298 חיו במשפחה אומנת ו-587 היו בפנימיות חינוכיות (בן-שמחון וגורבטוב, 2010; גורבטוב ובן-שמחון, 2010). היתר היו עם אמותיהם במקלטים לנשים מוכות או בדירות מעבר, במרכזי חירום או בהוסטלים.

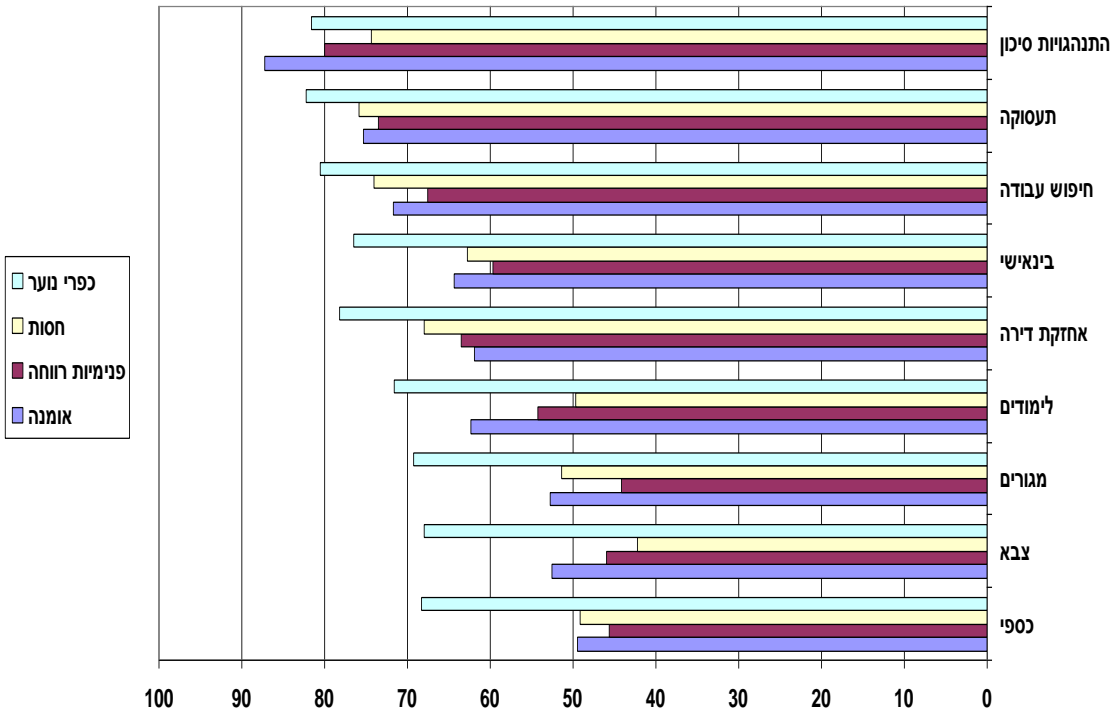
במחקר שנערך ע"י רמי בנבנישתי וענת זעירא (2011), המתאר את מצבם של בוגרי מסגרות השמה חוץ ביתיות נבחנו מדדים שונים הבוחנים את מידת השתלבותם של הבוגרים בחיי בוגרים בחברה. מחקר ייחודי זה התבסס על ניתוח של כמה בסיסי נתונים המתייחסים לכלל הילדים באוכלוסייה שנולדו בשנת 1989, ואשר אוחדו בלשכה המרכזית לסטטיסטיקה לצורך המחקר. ממצאי המחקר מצביעים בעקביות על מצבם הקשה של ילדי פנימיות הרווחה, הן מבחינת תפקודם במערכת החינוך (למשל כפי שמשקף מבחינות המיצ"ב) והן מבחינת הישגיהם (למשל כפי שמשקף מבחינות הברגרות). המחקר גם מצביע על כך שבני הנוער אשר התחנכו בפנימיות רווחה מדווחים על מיומנויות נמוכות באופן עקבי במגוון תחומים. כיוון שמאפייני בני הנוער אשר מגיעים לפנימיות אלה לרוב קלים יותר מבני הנוער אשר משובצים למסגרות חסות הנוער או למשפחות אומנה ניכר כי יש לבחון לעומק את מצבן של פנימיות רווחה.

בגרף הבא הלקוח ממחקרם של בינבנישתי וזעירא (2011) ניתן לראות את ההשוואה בין בוגרי מסגרות ההשמה החוץ ביתיות כפי שנסקרו במבוא לנייר לזה. גרף מצביע באופן חד משמעי על הנחיתות של בוגרי הפנימיות ביחס לקבוצות האחרות של בני הנוער במסגרות השמה חוץ ביתיות, בפרט בוגרי משפחות אמנה ואף בוגרי חסות הנוער.

בגרף 1 להלן ניתן לראות את שיעור הצעירים בוגרי המסגרות השונות אשר מעידים על עצמם את רמות המיומנות שלהם בכל אחד מהתחומים. גרף זה מתייחס למי שהעיד על עצמו שיש לו רמת מיומנות גבוהה או גבוהה מאוד בכל אחד מהתחומים.

גרף 1:

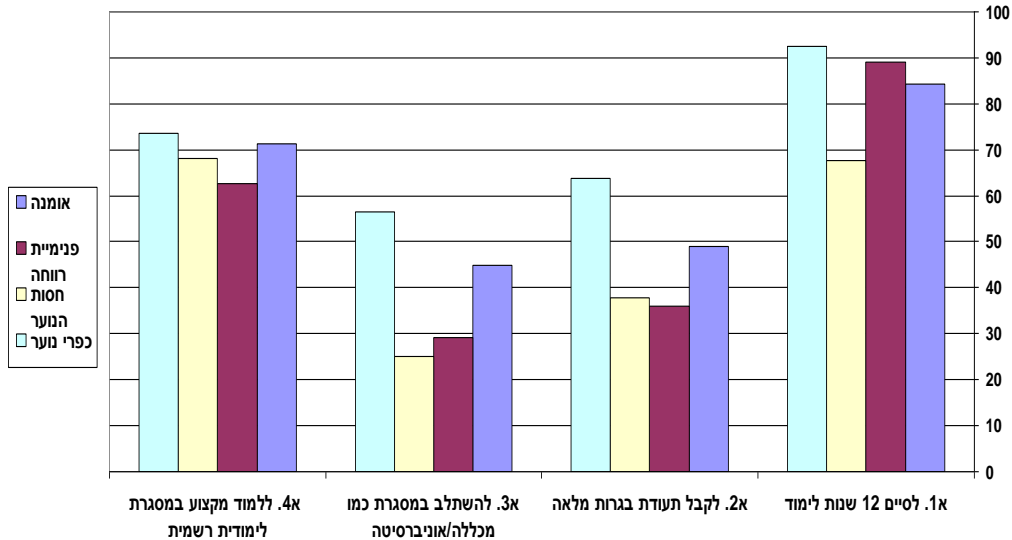
שיעור הצעירים שלהם יש המיומנויות בכל תחום



בגרף 2 ניתן לראות את הערכת היכולות בתחום הלימודים. גם בגרף זה הנתונים מתייחסים לשיעור העונים "בטוח שכן" או "חושב שכן". שני הגרפים ממחישים את רמת המיומנות הנמוכה של בוגרי הפנימיות לפי הערכתם:

גרף 2:

האם יש מיומנויות ויכולות בתחום הלימודים (בטוח שכן וחושב שכן)



המחקר מצביע על נחיתותם המשמעותית של בוגרי פנימיות הרווחה לעומת יתר הצעירים בוגרי מסגרות חוץ השמה ביתית אחרות ביחס להערכת המיומנויות שלהם בתחום ההשכלה, תעסוקה, יכולת כלכלית ומגורים. כאשר בוחנים את המצב של צעירים אלה בפועל ניתן להתייחס לנתוני הביטוח הלאומי בדו"ח שפורסם ביולי 2009¹ אשר מתייחס לכלל הצעירים בסיכון במדינת ישראל וממפה את בוגרי פנימיות הרווחה כחלק מהם. דוח זה מעיד על רמת השכלה נמוכה בקרב הבוגרים בשיעור של 45% בעלי תעודת בגרות מלאה לעומת 60% באוכלוסיה הכללית. בנוסף, הדוח מדווח על כך ששיעורים גבוהים מבוגרי המסגרות החוץ ביתיות דיווחו על הזדקקות לסיוע באיתור תעסוקה, מציאת מגורים, ותמיכה נפשית. תוצאות אלה מצביעות על אובדן רווחה ברור ועל צורך לבחון את הסוגיה ולנתח את מקורה ודרכים לטיפול בה.

בבואי לבחון את התהליך שבני הנוער עוברים במהלך השנות בפנימיות ניתן להתייחס למספר רב של גורמים משפיעים. במחקר זה בחרתי להתמקד בסוגיית ההון האנושי של הפנימיות ובפרט במדריכים עצמם. החשיבות של מדריכי הפנימיות עלתה פעם אחר פעם בדיונים אשר עסקו במצבן של פנימיות הרווחה וכן משיחות עם אנשי המקצוע בתחום. להלן ציטוט מפיו של שמואל אבוהב, יו"ר קרן אורן אשר עוסקת במסגרות השמה חוץ ביתיות מתוך פרוטוקול של דיון שנערך בנושא בכנסת בינואר 2014:

אל מול הייחוד שיש בפנימיות ובכפרי הנוער, חייבים לראות את התשתית של כוח האדם ההדרכתני, כבסיס המשמעותי ביותר. מי שבסופו של דבר מממש את היכולת של הילד לקבל את הזכויות האלה, מי שמדריך אותו, מורה את דרכו, מטפל בו, מלווה אותו ועוטף אותו, זה המדריך. לא שעה, לא שתיים, לא הולך ב 30:13 כמו המורים, הוא מלווה אותו 24 שעות. כשרואים את המחקרים של הבוגרים משנות העבר אנחנו רואים מי הדמות שנחקה בתודעה וביזכרון שלהם, זה המקום שהיו בו מדריכים טובים

הצורך במדריך משמעותי המהווה מודל לחיקוי לבני נוער בסיכון איננו חידוש והוא ידוע ומוכר לכל העוסקים בתחום החינוך ובתחום החינוך של בני נוער בסיכון בפרט. לפיכך בחרתי להתמקד בנייר זה בסוגיית מדריכי הפנימיות.

¹ צעירים בישראל: בעיות, צרכים ושירותים תמונת מצב ומבט לעתיד. פרופ' יוסף קטן 2009

רקע ונתונים בנושא כח האדם בפנימיות

הצוות החינוכי בפנימיות הרווחה בישראל מחולק למספר בעלי תפקידים שאינם חלק מהצוות הפורמלי של בתי הספר (אשר לעיתים קרובות הינו בתוך הפנימייה). בעלי תפקידים אלה כוללים רכזים, מדריכים (או מחנכי קבוצות), אם/ אב בית, יועצים ופסיכולוגים. בד"כ לכל קבוצה ישנם שני מדריכים (לעיתים אם הבית נחשבת מדריכה בעצמה). שיעורי התחלופה הרבים והבעייתיות באיכות הצוות מתמקדים במדריכים.

50% מצוות המדריכים מתחלף כבר בשנה הראשונה לפעילות בכפרי הנוער ובפנימיות הרווחה (מויאל – בוטוין, 2013). העסקת צוות העובדים טומן בחובו קונפליקט מובנה אשר לא זכה להתייחסות בהחלטת מדיניות מתאימה: מחד המדריכים המגויסים כאנשי צוות לפנימייה הינם צעירים, אשר גילם קרוב לגילאי בני הנוער והילדים על מנת ליצור קשר קרוב ואישי עם המדריך, מעין "אח גדול". מאידך, בני הנוער אשר מגיעים לפנימיות מוגדרים כבני נוער בסיכון ומאפייניהם האישיים הולכים ונעשים מורכבים יותר. בהיעדר תכניות הכשרה וליווי מתאימות נוצרת תופעת חילופים אשר הופכת את דמות המדריך לדמות שולית במקום שתהיה דמות מרכזית ומשמעותית. במקרים האלה המטרה אשר לשמה נוצרה המסגרת, בעיקר יצירת יציבות בחייו של הנער/ה, איננה מושגת ובני הנוער צריכים להתרגל למדריכים חדשים לעיתים שלוש פעמים בשנה.

מחקרן של אורלי דביר ושרה בן דוד (2012) בחן את הקשרים בין תחושת הלחץ בעבודה ותמיכת העמיתים לבין תחושת השחיקה, בקרב מדגם גדול (366 אנשי צוות) של עובדים ב-18 פנימיות שיקומיות, טיפוליות ופוסט-אשפוזיות. המחקר התמקד בפנימיות כסביבה רוויית מתחים; זוהי סביבה שבה הצוות המדריך הינו גם צוות טיפולי ומתבקש להתמודד עם זירות רבות בחייהם של בני הנוער והילדים. ממצאי מחקר זה מדגישים כי הצוות בפנימייה עוסק באופן שוטף בטיפול במשברים רגשיים ומתמשכים לאורך כל שנת הלימודים למשך כל שעות היממה ולפיכך נמצא שתפקיד מדריך הפנימייה הינו שוחק ביחס לתפקידים טיפוליים אחרים.

מדריכי הפנימיות כיום אינם נדרשים לעבור הכשרה ספציפית או תהליך מיון או ליווי כלשהו. מודל האיתור, המיון, הקבלה לעבודה והליווי במהלכה נמצא בידיהם של מנהלי המסגרות הפנימייתיות. בהתאמה, ישנם מנהלים אשר נוהגים להשקיע יותר מאמצים ומשאבים בסוגיה זו (בייחוד בקרב כפרי הנוער אשר מנוהלים ע"י גופים אחרים כמו הסוכנות היהודית), וישנם מנהלים שאין ביכולתם להשקיע משאבי שימור וחניכה במדריכים. בנוסף, במדינת ישראל כיום ישנם

מספר מסלולי לימוד המכשירים מחנכים ואנשי חינוך לחינוך בלתי פורמלי, וכמובן שקיים מסלול ההוראה הפורמלי, אולם אין כל מסלול הכשרה או קריטריונים מחייבים (למשל רשיון כפי שקיים בתחום ההוראה) על מנת להיות מדריך בפנימייה. בנוסף, כאשר בוחנים את המקור ההסטורי של עיצוב תפקידו של המדריך הפנימייתי ניכר כי עד לשנת 1994 תנאי ההעסקה והדרישות ממורים במסלול הפורמלי וממדריכי הפנימיות היו אחידים. אולם, בשנת 1994 כאשר החלו רפורמות בתחום החינוך הן התמקדו אך ורק במורים ובהוראה הפורמלית. ככל שהשנים התקדמו הפערים בין תנאי ההעסקה של המורים לבין אלה של מדריכי הפנימיות הלכו ונעשו גדולים יותר ומשמעותיים יותר. כיום, הלכה למעשה מדריכי הפנימיות משתכרים בשכר מינימום בלבד והדירוג של המדריכים במשרד החינוך (המשתייכים לכפרי הנוער בלבד) הינו עובד הוראה בלתי מוסמך. הלכה למעשה דירוג זה איננו משתנה או מתעדכן בהתאם לתנאי השכר וההסכמים של המורים. בפנימיות אשר מופעלות ע"י משרד הרווחה המצב מגוון מאוד וקשה לדעת בדיוק מה הנהלים. חלק מהפנימיות וממעונות השיקום מנוהלים ע"י גופים חיצוניים כמו עמותות או ארגונים במצב הזה הגוף המנהל קובע את מדרגות השכר. מנתונים שפורסמו בעיתונות בשנת 2011 נטען כי שכרם של מדריכי הפנימיות הינו שכר מינימום².

הויכוח על דמות המדריך הפנימייתי

המקור להיעדר ההסדר הפורמלי בנושא פרופיל המדריך הפנימייתי טמון במחלוקת מהותית על פרופיל המדריך (אך לא רק). יש הגורסים שהמדריך הפנימייתי ראוי שיהיה דמות בעלת הכשרה מקצועית עשירה ואף מומחה ביכולתו (במיוחד ד"ר עמנואל גרופר, 2011). המצדדים בתפיסה זו מדגישים את השינוי שחל במאפיינים של בני הנוער אשר מופנים לפנימיות ולכפרי הנוער; בני הנוער המופנים למסגרות פנימייתיות מאופיינים יותר ויותר במאפיינים סיכוניים, לרבות בעלי צרכים נפשיים, קשיים התנהגותיים וכד'. מאפיינים אלה מצריכים הכשרה של כח אדם מיומן ומומחה בעבודה עם בני נוער וילדים בסיכון. מנגד אלה אשר רואים בתפקיד המדריך הפנימייתי כתפקיד ללא צורך בהכשרה מקצועית; טענתם הינה שדווקא הגיל הצעיר, מלא ההתלהבות והמטען הערכי מסייעים למדריכים לפתח קשר ישיר ובלתי אמצעי עם בני הנוער.

בחודשים האחרונים אף נערך דיון בנושא בוועדה לשלום הילד בכנסת (בראשות ח"כ אורלי לוי אבקסיס). בפרוטוקול הדיון ניתן לעמוד על הויכוח שהצגתי בעניין דמות המדריך הפנימייתי, אולם אין חולקים כי המודל הקיים כיום, שבו המדריכים אינם מקבלים הכשרה או ליווי מקצועי,

² מתוך כתבה בעיתון דמרקר 30.5.2011

והם אינם אנשי מקצוע בעצמם איננו מוכיח את עצמו. שיעורי התחלופה הולכים וגדלים לאורך השנים והדבר משפיע בצורה דרמטית על מצבם של בני הנוער והילדים בפנימיות אשר חווים חוסר יציבות עד כדי כך שלעיתים עליהם להתרגל מחדש למדריך המלווה אותם אפילו שלוש פעמים בשנה.

מנתוני מחקרו של ד"ר עמנואל גרופר, ומנתוני משרד הרווחה ומשרד החינוך קיימים סה"כ 1800 מדריכים פנימיות הן בפנימיות משרד הרווחה והן בכפרי הנוער. חוק הפיקוח על המעונות (1965) מאפשר למשרד הרווחה ולשר הרווחה בפרט לאכוף תקן והכשרה של כח אדם לפנימיות משרד הרווחה ואולם משרד הרווחה איננו אוכף את החוק וכאשר בוחנים את המצב לאשורו נראה כי לא קיים רף דרישות אחיד למדריכי הפנימיות ולמעשה הביקוש לתפקיד הוא כה נמוך שמנהלי הפנימיות נאלצים לשבץ מדריכים אשר אינם תמיד מתאימים ולקיים את הפעילות למרות חוסר איוש מלא של התקנים. התוצאה היא החמרה בשחיקת צוות הפנימייה הקיים לאור העומס הרב שנוצר.

לצורך נייר המדיניות ומתוך רצון לקדם את הסוגיה היה עליי לגבש עמדה באשר לדמות המדריך הפנימייתי ולהכריע במחלוקת שבין אלה אשר גורסים שיש לייצר מחנך מומחה אשר יקדיש את מירב שנות הקריירה שלו לטובת תפקיד מדריך הפנימייה לבין אלה אשר גורסים שהתפקיד צריך להישאר לזמן קצר ולכוון לאנשים חסרי הכשרה מעמיקה.

עמדתי היא שיש לפתח פרופיל מדריך אשר מחד ייתן מענה לכח אדם איכותי אשר יהיה מחויב לטווח של 3 שנות פעילות בתפקיד ומאידך ימשיך להיות כח אדם צעיר אשר מצליח לייצר קשר משמעותי עם בני הנוער בזכות הקרבה בין הגילים. לאחר שיח עם מספר בעלי תפקידים בעלי דעות שונות נראה כי אין חולק על כך שתפקיד מדריך פנימייה הינו תפקיד שוחק מאוד (וכפי שהסברתי בתנאי הרקע). תנאי השחיקה הקשים הינם חלק בלתי נפרד מהעשייה והם נובעים מהעובדה שהתפקיד כולל חשיפה רציפה וארוכה לבני נוער בסיכון. תנאים אלה אינם ברי שינוי ולכן נקודת המוצא למתכנן המדיניות צריכה לכוון לוותק של שלוש שנות עבודה כותק הרצוי למדריך פנימייה. זהו וותק אשר מצד אחד מאפשר למערכת ליהנות מאנשים צעירים, חדורי מוטיבציה וערכיים ומצד שני להימנע מהמצב הבלתי נמנע של שחיקה גדולה. תכנון הוותק לוקח בחשבון שבמשך שנה אחת המדריך ילמד את התפקיד ויכיר את המערכת, בשנה השנייה הוא יוכל ליישם את שלמד ובשנה השלישית הוא יוכל אף לפתח אותה ולבטא את עצמו באמצעות חניכת אנשי צוות חדשים.

פרופיל המדריך יכוון לצעירים אשר סיימו שירות צבאי או שירות לאומי ונמצאים במסגרת לימודי המשך (אקדמאיים או מקצועיים). פרופיל זה מעלה את רף הקבלה אשר כיום עומד על תנאי השכלה של 12 שנות לימוד בלבד. לפיכך הגדרת הבעיה והחלופות המוצעות יצטרכו להראות כיצד ייווצר ביקוש לתפקיד עבור צעירים סטודנטים כפי שתואר וכן כיצד החלופות יצרו תמריץ להשלמת שלוש שנות ותק בתפקיד.

יש לציין שהצעה זו לפרופיל המדריך עומדת בקנה אחד עם עמדתם של מנהלי כפרי הנוער, מפקחים ואנשי חינוך השותפים בפורום הציבורי של כפרי הנוער והפנימיות.

חשיבות המדריך כדמות משמעותית לתהליך החינוכי – טיפולי של בני הנוער והילדים

היבט חשוב נוסף לעניין הרקע לנייר זה הינו שאלת החשיבות שיש למדריכי הפנימיות. עד כמה דמות המדריך בפנימייה מהווה גורם משפיע על רווחת בני הנוער ועל הצלחתם להשתלב כאזרחים תורמים בעתיד. זוהי שאלה שקשה מאוד לענות עליה ולכמת אותה, ואולם במחקר שנערך ע"י זעירא, דיניסמן ואברהם (2012) רואיינו בוגרי פנימיות רווחה, תוך חלוקה לשתי קבוצות; האחת היא קבוצת "המצליחים" והשנייה היא קבוצת "המתקשים". הבוגרים מקבוצת "המצליחים" מאופיינים בהשתלבות בלימודי המשך ו/או בתעסוקה מכבדת. לעומת קבוצת "המתקשים" מאופיינים בקשיים במהלך השירות הצבאי, נשירה או הימנעות משירות. כמו כן המתקשים מאופיינים בחוסר השתלבות תעסוקתית וחוסר עצמאות כלכלית. המחקר ביקש לבחון אילו גורמים הם תופסים כגורמים אשר סייעו להצלחתם או עכבו אותה ומיפה 5 גורמים. הגורם הראשון נקרא בפי החוקרים "חויית הפנימייה"; תיאורי "המצליחים" כללו חוויות חיוביות שהם זוכרים עם צוות הפנימייה, ביטויים כמו "הם האמינו בי", "עזרו לי להצליח". לעומתם הבוגרים מקבוצת "המתקשים" תארו חוויות של קשרים לא משמעותיים עם המדריכים שלהם, של תחושת ניכור והיעדר אמפטיה.

עבור בני נוער בסיכון הקשר עם דמות משמעותית הוא קריטי, בוודאי עבור בני נוער אשר הוצאו מביתם והם אינם חווים קשר יומיומי עם הורים או עם בעלי סמכות אחרת (ר' למשל מור, 2006). התפקיד אשר מוטל על כתפיו של מדריך הפנימייה מהווה תפקיד ב"כובעים" רבים אשר אמורים להחליף את הסמכות ההורית ביחד עם יצירת קשר לא פורמלי ו"חברי". האתגר העצום הזה הוא אחד המפתחות העיקריים לתהליך חינוכי – טיפולי מוצלח.

השוואה בינלאומית

מדינות רבות באירופה רואות באנשי חינוך אשר מתמקדים בבני נוער בסיכון כמחנכים בעלי מומחיות יתרה. ראשונה להתייחס לנושא הייתה צרפת; כבר בשנת 1965 חוקקה חוק לפיו מחנך אשר עוסק בבני נוער בסיכון יקרא "מחנך מומחה". אחריה רבות ממדינות אירופה קיבלו את ההגדרות הללו וייחסו לתפקידי החינוך אשר מתייחסים לנוער בסיכון כתפקידים בעלי מומחיות אשר דורשת לימודים הולמים, הכשרה וכן תנאי שכר הולמים. התפיסה הרווחת במדינות אלה רואה בתפקיד המדריך כתחום מקצועי המתאים לשנות עבודה רבות.

ניסיונות להכרעה בישראל

הדיון אודות דמות המדריך הפנימייתי עלה לסדר היום הציבורי מספר פעמים בשנים האחרונות; הפורום הציבורי לפנימיות וכפרי הנוער העלה את הנושא לדיון וערך יום עיון שבו נציגי כלל הגורמים המעורבים לקחו חלק (ר' הפניה לסיכום יום הדיון). בנוסף, חברת הכנסת אורלי לוי אבקסיס, שהיא יו"ר הוועדה לזכויות הילד העלתה את הסוגיה לדיון בינואר 2014. תוצאות הדיון ביקשו ללמוד את הנושא יותר לעומק כאשר חלק מהמשתתפים המליצו על חקיקה.

מנוף לשינוי: הפורום הציבורי של כפרי הנוער והפנימיות בישראל

תחום הפנימיות בישראל הינו תחום ייחודי בזכות שחקן אחד שאני מבקשת לפרט אודותיו בשלב זה, בעיקר לאור השפעתו המרובה והיכולת שלו לייצר שינוי בנוף המדיני. הפורום הציבורי של כפרי הנוער והפנימיות בישראל נולד מתוך יוזמה של אנשי עסקים ביחד עם אנשי אקדמיה ופעילים בתחום כפרי הנוער והפנימיות על מנת להשפיע על המדיניות הממשלתית בתחום. היוזמה נולדה מתוך רצון ליצור שינוי משמעותי בנוף של כפרי הנוער אשר נדמו כזירה מוזנחת ושולית בחברה הישראלית.

כיום הפורום הינו פעיל ביותר ומורכב משתי וועדות; האחת הינה וועדת אנשי העסקים והפילנתרופים. ועדה זו עוסקת בגיוס משאבים נוספים ואיגום משאבים לכפרי הנוער וכן ביצירת כלי מדיניות ומחקר לצורך קידום התחום. לצידם פעילה וועדה מקצועית אשר שותפים בה כל הארגונים העוסקים בכפרי הנוער, ראשי הפנימיות וכפרי הנוער, נציגי הממשלה, אנשי אקדמיה וכד'. הפורום הצליח למצב את עצמו כגורם חשוב אשר מצליח ליצור שינויים של ממש במדיניות ובמשאבים המופנים למסגרות הפנימייתיות.

כחלק מעבודה זו יש לציין כי נייר המדיניות נעשה בתאום עם הפורום הציבורי אשר רואה בנושא פרופיל המדריך הפנימייתי כנושא בעל חשיבות עליונה ומבקש לקדם אותו. לפיכך אני רואה בפורום זה כמנוף משמעותי לשינוי ולהצלחה ביישום נייר מדיניות זה.

הבעיה: היעדר תכניות איתור, הכשרה ושימור לאנשי המקצוע בפנימיות הרווחה

בבואי להגדיר את הבעיה שבה יעסוק הנייר עמדו בפניי מספר אפשרויות; הראשונה הייתה להתייחס לבעיה הקיימת כבעיה של חקיקה ומדיניות. ואכן, אין כיום הסדר מדינתי או חקיקתי אשר מאפיין את דרישות התפקיד, אין רשות שתפקידה לאכוף או לתת רשיונות למדריכי הפנימיות וכד'. ואולם, הגדרה זו תייצר בעיית ישימות קשה. ראשית, האחריות המדינית לנושא מחולקת בין שני משרדים. חלוקת אחריות זו היא אחד המקורות היעדר קידום הנושא לכתחילה. בנוסף, מצב זה לא יכול לסייע לבעיית היעדר המוטיבציה והביקוש לתפקידי מדריך פנימיות. לפיכך, בחרתי להתייחס לבעיה מנקודת מבט של תמריצים ויצירת ביקוש בקרב אנשי חינוך להגיע לתפקיד מדריך פנימייתי.

החלופות המוצעות:

חלופה ראשונה – "חלוץ פנימייתי"

בניית מסלול לימודים אקדמי ייחודי לעבודה במסגרות השמה חוץ ביתיות – חלופה זו מכוונת ליצירת עבודה של אנשי סגל איכותיים אשר יקבלו הכשרה מתאימה לתפקיד. המקור לחלופה הינו בתכנית "חלוץ חינוכי" אשר פועלת מספר שנים והצליחה להכשיר מורים – מחנכים איכותיים אשר שיקמו בתי ספר מוחלשים והצליחו להביא לשינוי משמעותי באיכות ההוראה ובתוצאות החינוכיות של בית הספר.

הרעיון העומד בבסיס התכנית הינה כי ניתן ליצור שינוי חינוכי בבתי ספר מוחלשים כאשר מתבגרים את בית הספר בקבוצת מורים אשר עוברת הכשרה משמעותית ביחד, מקבלת ליווי והנחייה בתהליך ההוראה ואף משמשת כקבוצה המיועדת לתפקידי קידום במערכת החינוך. האופק הקידומי מסייע לאתר ולשמר הון אנושי איכותי, והעובדה שהתכנית משמרת את הקבוצה המגובשת מסייעת לשמר ולפתח את הצוות תוך כדי העבודה בפועל.

התכנית "חלוץ חינוכי" הוכיחה את עצמה כתכנית איכותית וממשיכה לגדול משנה לשנה. במסגרת החלופה כל סטודנט יצטרך להתקבל לתכנית, להשלים תואר אקדמי בתחום החינוך

הבלתי פורמלי ולהתחייב ל- 3 שנות הדרכה כמדריך פנימייה. התמריצים אשר יעמדו בפניו הינם תוספת לשכר העבודה בגובה 2000 ₪ למשך 3 שנות הפעילות. בנוסף, התכנית תמותג כתכנית מבית מדרשה של "חלוץ חינוכי" ולכן תהנה ממוניטין גבוה ואטרקטיבי. לבסוף, משרד הרווחה יתחייב לכל אחד מהסטודנטים על עדיפות לקבלת תפקיד ניהולי. היתרון הגדול של חלופה זו הינו היוקרה שהיא מייצרת וההבטחה לפתוח שכבת מנהיגות הן בקרב המדריכים והן בקרב המנהלים ותפקידי המשך. חסרונה הגדול של התכנית היא עלותה הגבוהה יחסית ליתר החלופות.

חלופה שנייה : מהתנועה לפנימייה

מקור משמעותי לגיוס כח אדם איכותי לתפקידי הדרכה בפנימייה הינו מקרב מדריכים בתנועות ובארגוני הנוער. כיום ברוב תנועות הנוער קיימת התייחסות מקצועית לעבודה עם בני נוער בסיכון וקיימים ארגוני נוער רבים אשר מתמחים בבני נוער אלה. במסגרת הפעילות המדריכים בארגונים ובתנועות עוברים שעות הכשרה רבות ורוכשים ניסיון עשיר בעבודה עם בני נוער בסיכון. בד"כ המדריכים הללו ממשיכים הלאה לתפקידי הוראה או לקריירה בתחומים אחרים והם משלבים את שנות הלימודים שלהם עם שנות הפעילות בתנועות ובארגונים.

מאגר זה של צעירים מוכשרים ובעלי ניסיון יכול להוות הזדמנות משמעותית לגיוס כח אדם איכותי אשר ישמש בתפקיד מדריכי פנימיות. הרעיון יהיה לקיים תכנית גיוס ייחודית אשר תתמרץ מדריכים ומדריכות המגיעים עם וותק של שנתיים לפחות בפעילות עם בני נוער בסיכון במסגרת א – פורמלית. על מנת ליצור תמריץ של ביקוש למדריכים הם יקבלו תוספת לשכרם בתמורה להתחייבות לשלוש שנות עבודה כמדריכי פנימייה. גם חלופה זו תפעל על מנת לפתח ולשמר קבוצת שווים אשר תקבל הכוונה וליווי ממנחים חיצוניים וגם חלופה זו מבקשת לייצר קבוצות של 3-5 מדריכים אשר משובצים לאותה הפנימייה במקביל.

היתרון המשמעותי בחלופה זו הינה שלא יהיה צורך להכשיר את המדריכים בהכשרה אקדמית ארוכה כיוון שההנחה היא שהמדריכים הינם כבר בעלי ניסיון עבודה והכשרה אקדמית המתאימה לעבודה בפנימייה כתוצאה העלות היא נמוכה. החסרון של החלופה הינו האתגר שביצירת קשר בין הארגונים הבלתי פורמליים לבין הפנימיות.

חלופה שלישית : מהפורמלי לבלתי פורמלי וחזרה

הרעיון העומד בבסיס חלופה זו הינה ליצור ביקוש לתפקיד מדריכי פנימיות מתוך צוותים הפועלים במסגרת החינוך הפורמלי ואשר יש להם נגיעה עם בני נוער בסיכון. המיקוד ייעשה בבתי

ספר מקדמים כגון רשת ברנקו וייס ותיכונים טכנולוגיים אשר חלק ניכר מהתלמידים הלומדים בהם הינם בני נוער בסיכון. מכיוון שמדובר במורים בעלי וותק בהוראה הרעיון יהיה לייצר לשכבה איכותית שתאותר ותבחר לתפקיד מסלול קידום לניהול חינוכי אשר במהלכו המעמדים ישולבו כמדריכי פנימיות. בסיום תקופה של שלוש שנות הדרכה בפנימייה המורים יוחזרו לבתי הספר שבהם הם לימדו או לבתי ספר אחרים לתפקידים בכירים יותר כמו סגן מנהל ב"ס או מנהל ב"ס. היתרון בחלופה זו היא שמחד היא מאפשרת לאתר כח אדם איכותי ובעל ניסיון לפנימיות ובו בעת היא מייצרת עתודה ניהולית אשר מגיעה לתפקידים בכירים במערכת הפורמלית לאחר ניסיון רחב יותר של חינוך בלתי פורמלי.

יתרון נוסף של החלופה היא שהיא מאפשרת לקדם חיבור בין תכנים פורמליים לבין תכנים בלתי פורמליים. זהו חיבור שתכניות רבות מבקשות לקדם כיום בייחוד בקרב בני נוער בסיכון. החיבור מאפשר להגיע לתוצאות חינוכיות איכותיות יותר ולקדם קשר אישי עמוק יותר עם בני הנוער. בנוסף, הגיוון בתעסוקה שמוצע בחלופה זו מוריד את השחיקה הקיימת בכל תפקיד בנפרד כאשר הוא מתקיים לאורך זמן.

על מנת לתמרץ את המורים להצטרף לתכנית, ההשתתפות בתכנית תחשב כגמול נוסף בשכר המורים כך לאחר סיום שלוש שנות הדרכה בפנימיות המורים יקבלו מענק חד פעמי בסך 20,000 ₪.

קריטריונים לבחינת החלופות

לצורך בחירת החלופה הטובה ביותר לפתרון הבעיה קבעתי חמישה קריטריונים:

א. ישימות: קריטריון זה מבקש לבחון באיזו מידה החלופה שהוצעה היא ישימה. הישימות של החלופה לוקחת בחשבון בעיקר את מיפוי השחקנים ומבקשת לבחון האם ישנם שחקנים אשר יתנגדו לחלופה. במידה וישנם שחקנים אשר עשויים או צפויים להתנגד לחלופה נעריך גם מהי חומרת ההתנגדות שלהם וכן עד כמה ההתנגדות שלהם צפויה לסכל את יישום החלופה. זהו קריטריון חשוב אשר קיבל משקל גבוה יחסית בשקלול הנתונים – 20%.

ב. מידת ההשפעה הרוחבית של החלופה: קריטריון זה מבקש לבחון כמה מדריכים היא צפויה להכשיר וכתוצאה כמה פנימיות יהנו מהשינוי בשה"כ. גם קריטריון זה הינו משמעותי ולכן קיבל משקל של 20%.

ג. עלות: לכל חלופה חושבו עלויות בהתאם להערכות של מחירי הכשרה אקדמית, מלגות, מענקים ו/או תוספות שכר. פירוט העלויות לכל חלופה מצורף בנספח לנייר מדיניות זה. קריטריון זה הינו משמעותי פחות כיוון שסך העלויות איננו גבוה ביחס לתקציבי חינוך ולכן הוא קיבל משקל של 10% בלבד.

ד. שינוי השיח והפיכת תפקיד המדריך הפנימייתי לתפקיד אטרקטיבי: אחת המטרות של החלופות השונות הינן לייצר שינוי בשיח הציבורי ולהגדיל את הביקוש ואת היוקרה של תפקיד המדריך בפנימייה. קריטריון זה קיבל את המשקל הגבוה ביותר של 30%.

ה. אפקטיביות: קריטריון זה מתייחס למידה שבה החלופה מצליחה להכשיר כח אדם איכותי ומחוייב לפחות ל- 3 שנים בתפקיד מדריך הפנימייה. קריטריון זה קיבל משקל גבוה של 20%.

להלן הציונים שקיבלו החלופות בהתאם לקריטריונים לעיל, הציון ניתן בסולם של 1-5 כאשר 5 מציינ את הציון הגבוה יותר בקריטריון ו-1 את הציון הנמוך בקריטריון. הציון הסופי שוקלל לפי המשקולות אשר ניתנו לכל אחד מהקריטריונים.

קריטריונים לבחינת החלופות	משקולת	חלוץ פנימייתי	מהתנועה לפנימייה	מהפורמלי לבלתי פורמלי וחזרה
ישימות החלופה	0.2	5	5	4
מידת ההשפעה על כלל הפנימיות	0.2	2	3	4
עלות	0.1	1	4	5
שינוי השיח והפיכת תפקיד המדריך לאטרקטיבי	0.3	5	4	2
אפקטיביות	0.2	5	5	3
	1	4	4.2	3.3

בקריטריון ישימות החלופה "חלוץ פנימייתי" וגם חלופת "מהתנועה לפנימייה" קיבלו את הציון הגבוה ביותר. השחקנים המעורבים בשתי חלופות אלה צפויים לתמוך בחלופות ולא צפויה

התנגדות משחקנים אחרים. מכיוון שיישום התכנית איננו מערב מספר גדול של שחקנים וכן העלויות נמוכות יחסית הישימות צפויה להיות גבוהה. החלופה "מהפורמלי לבלתי פורמלי" צפויה להיות פחות ישימה כיוון שהיא מערבת את משרד החינוך ואת ארגוני המורים שיכולים להקשות על היישום. הציון שחלופה זו קיבלה הוא עדיין גבוה כיוון שלא צפויה התנגדות מובהקת של אחד השחקנים אולם החלופה הזו כן מערבת יותר שחקנים ולכן הסיכוי להתנגדות גבוה יותר.

בקריטריון ההשפעה של כלל הפנימיות ביקשתי לבחון כמה מדריכים יוכלו להשתלב בתכניות. בחלופת "חלוץ פנימית" הפוטנציאל גדול אולם העלות שכל כל מדריך מאוד גבוהה, לכן אני מניחה שמספר המשתתפים יהיה מוגבל יחסית. כמו כן, החלופה הזו מראש מכוונת לקבוצת איכות מצומצמת שתצליח לגבש קבוצה אינטימית יחסית של משתתפים. חלופת "מהתנועה לפנימייה" קיבלה ציון גבוה יותר מכיוון שהעלות לשילוב מדריכים איננה גבוהה, ולכן ניתן יהיה ליצור מספר קבוצות מדריכים אשר מונחים ביחד. חלופת "מהפורמלי לבלתי פורמלי" קיבלה ציון גבוה יותר כיוון שישנו היצע גדול מאוד של מורים שניתן יהיה להציע להם את התכנית כן העלות פר מדריך יחסית נמוכה.

בקריטריון העלות חלופת "חלוץ חינוכי" קיבלה את הציון הנמוך ביותר כיוון שהיא יקרה באופן משמעותי יותר מאשר חלופות אחרות (ר' נספח עלויות). החלופה הזולה ביותר היא חלופת "הפורמלי לבלתי פורמלי".

בקריטריון "שינוי השיח" חלופת "חלוץ חינוכי" קיבלה את הציון הגבוה ביותר כיוון שזוהי חלופה אשר ממתגת את תפקיד מדריך הפנימייה כתפקיד אטרקטיבי שיש להתקבל אליו באופן מיוחד, והוא מקנה השתייכות לקבוצת איכות. לעומתו שתי החלופות האחרות קיבלו ציונים נמוכים יותר, אף שחלופת מהתנועה לפנימייה קיבלה אף היא ציון גבוה. הסיבה היא שקבוצה זו מראש תהיה מתויגת כקבוצת איכות אשר מגיעה עם וותק משמעותי מתחום החינוך.

קריטריון האפקטיביות בוחן עד כמה כל מדריך בכל אחת מהתכניות יהיה איכותי ומתאים לתפקידו. בקריטריון זה שתי החלופות החלוץ והתנועה קיבלו את הציון הגבוה ביותר. בחלופת החלוץ תהליך המיון וההכשרה עתידיים להבטיח את ההתאמה של המדריכים, ובחלופת התנועות הניסיון והמטען שמביאים איתם מדריכי הפנימיות עתידיים להבטיח את התאמתם של המדריכים לתפקיד. חלופת פורמלי לבלתי פורמלי מהווה החלופה שבה הסיכויים להיעדר התאמה לתפקיד והישארות בו הינם הנמוכים ביותר.

לפיכך החלופה הנבחרת הינה "מהתנועה לפנימייה". זוהי חלופה שמחד לא מייצרת עלויות גבוהות יותר ומאידך מאפשרת להכניס לפנימיות כח אדם איכותי, ערכי ומחוייב למשימת החינוך של בני נוער בסיכון.

מהתנועה לפנימייה – תכנית עבודה ליישום המודל (נספח אסטרטגי)

חלק זה של נייר המדיניות מוקדש לצורך יישום החלופה הנבחרת. לפיכך בשלב זה אחזור בקצרה על החלופה המוצעת ואסביר כיצד יש ליישמה, אילו גורמים מעכבים יש לקחת בחשבון בעת היישום וכיצד צפויה מפת השחקנים להשפיע על יישום החלופה. בהמשך אציע את מודל היישום לאורך שלוש שנים כולל שנת פיילוט, אילו צעדים יש לנקוט בעת היישום ואילו בעיות עלולות לעלות בכל אחד מהשלבים.

יש לציין כי נייר זה מבקש לטפל בסוגיית מדריכי הפנימיות באמצעות כלי של תמריצים ולא עיי שימוש בכלי חקיקתי או בשינוי תקנות ונהלים. בחירה זו כבר בפני עצמה מסירה חסמים רבים אשר היו צפויים לעלות בכלי החקיקה. כלי התמריצים פונה לאוכלוסיית מדריכים צעירים אשר פעילים במסגרות חינוכיות בלתי פורמליות כגון ארגוני נוער ותנועות נוער. ארגונים אלה פעילים בקרב בני נוער בסיכון בתהליכים חינוכיים בעלי מינונים שונים. המשותף לכולם הינו שהם מגייסים מדריכים צעירים, לרוב במהלך שירות לאומי, או לאחר שירות צבאי. הארגונים גם מכשירים את כח האדם לחינוך בלתי פורמלי וכן מדגישים את תחום הפעילות בקרב נוער וילדים בסיכון. לרוב המדריכים פעילים למשך מספר מועט של שנים, חלקם ממשיכים ללימודי הוראה, אחרים ממשיכים את הקריירה בתחומים אחרים לחלוטין ומעטים אף ממשיכים לתפקידי ניהול בארגוני הנוער.

החלופה שמציע נייר זה מבקשת לפנות לכל אותם מדריכים פעילים, בעלי ניסיון של עבודה עם בני נוער בסיכון אשר נמצאים בשלבים שלפני החלטה על המשך הקריירה שלהם ולהציע להם מסלול השמה כמדריכי פנימיות בתנאים אטרקטיביים. לפיכך מושאי המדיניות הינם מדריכי התנועות, מטרת המדיניות הינה לשפר את איכותו ומחויבותו של כח האדם המדריך בפנימיות. תוצאות המדיניות יובילו בסופו של דבר לשיפור התהליכים החינוכיים – טיפוליים בתוך הפנימיות ובכך להעצמת בני הנוער וחיזוקם כצעירים המשתלבים באופן מיטבי בחברה הישראלית.

חלופה זו משנה את הסטטוס קוו בעיקר בכך שהיא מאפשרת ליצור שכבת הובלה איכותית של מדריכי הפנימיות. שכבה זו תגיע עם ניסיון משמעותי של עבודה עם בני נוער, היא גם תכניס לתוך הפנימיות מוטיבים מהחינוך הבלתי פורמלי והיא תיצור שינוי שיח וקידום תודעתי של סטטוס מדריכי הפנימיות.

תכנית עבודה ליישום לפי לוחות זמנים

שנת הפעילות הקרובה תשע"ה תהיה מוקדשת לבניית התשתיות המתאימות ליישום החלופה, לרבות איתור תקציבים, הוצאת מכרז מתאים לגוף מלווה, תאום ציפיות ויידוע כלל הגורמים. פעילות האיתור תתחיל במהלך החודשים ינואר עד מרץ, ובחופש אפריל יתחיל תהליך גיבוש קבוצת המדריכים הראשונה, הכשרה ושיבוץ לפנימיות. להלן הצעה ללוח הזמנים המתאים ליישום המחזור הראשון של התכנית כולל נקודות בקרה ומדדי הצלחה לכל שלב עד לסיום שנת הפעילות תשע"ו:



לוח זמנים זה מציע מועדים לבקרה לאחר השיבוץ. מועדי הבקרה מבקשים לבחון מקרוב את תוצאות התכנית ולהעריך אותה לפי מדדי הביצוע שהוגדרו לכל אחד מהשלבים. מטרת מועדי הבקרה הינה לבחון האם התכנית עומדת בציפיות ומהן הנקודות לשימור ולשיפור בתנאי.

גוף מתכלל ומפקח

על משרד הרווחה, האמון על ביצוע התכנית, להוציא מכרז אשר ימנה גוף שיהיה אחראי על איתור המעמדים, יצירת תכנית הכשרה, ליווי והנחיית הקבוצה במהלך השנה. יש לציין כי המדריכים ימשיכו להיות מועסקים באופן ישיר ע"י כפרי הנוער ותוספת שכרם תועבר באמצעות משרד הרווחה. ההמלצה היא כי הגוף המלווה יעסוק אך ורק בתכני ההדרכה והליווי ולא יעסוק כלל וכלל בתכני ניהול ושכר. על הגוף הנבחר להוכיח ניסיון בתכלול תכניות בתחום החינוך, עליו

להיות בעל הכרות מלאה עם נושא בני הנוער בסיכון ותחום הפנימיות ככלל, ולהיות בעל כלים להכשרות צוותים, גיבוש קבוצה והנחיות קבוצה. הסיבה שיש למנות גוף אחראי הינה כיוון שמשרד הרווחה איננו מומחה בתחום ליווי צוותים וגיבוש קבוצה ויש להשתמש בגוף מקצועי במיוחד על מנת להבטיח את יצירת קבוצת השווים ומתן המענים המתאימים.

נוסף על הגוף המתכלל על משרד הרווחה להקים וועדת היגוי אשר תלווה את התכנית ותהיה אמונה על הפיקוח והבקרה של הגוף המתכלל. וועדת ההיגוי צריכה להיות מורכבת מנציג של משרד הרווחה, מנהלי כפרי הנוער אשר שותפים לפעילות, נציגת פורום הפנימיות וכפרי הנוער וכן מנהל הגוף המתכלל השותף לתהליך. כמו כן, מומלץ לשתף נציג אחד מקרב המדריכים בוועדת ההיגוי.

על מנת להתחיל את שלב האיתור יש לבצע מיפוי של הארגונים והתנועות אשר מתאימים לאיתור המעמדים לתכנית. בנוסף, יש לבחור גוף מלווה אשר ירכז את תהליך האיתור, המיון והליווי של המדריכים המתקבלים לתכנית. על מנת ליצור תהליך למידה מתאים יש להתחיל את התכנית בפיילוט אשר ירכז 10 פנימיות אליהם יכנסו 2-3 מדריכים בשנת הפעילות הראשונה.

מיפוי שחקנים

שם השחקן	עמדה לפני האימוץ	עמדה אחרי האימוץ	פתרונות אפשריים במסגרת כיול כלי המדיניות וגמישויות בחלופה
משרד הרווחה	בעד השינוי, בעד הכלי על מנת לא ליצור תהליכי חקיקה מורכבים	בעד האימוץ	
משרד האוצר	בעד לאור העלות הנמוכה של החלופה לעומת חלופה של חקיקה	בעד	
מנהלי הכפרים	חשדניים, תחושה של כפייה של כח	אם התכנית תצליח והם יקבלו כ"א איכותי סביר	חשוב מאוד לאפשר למנהלי הכפרים לקחת חלק בתהליכי

האיתור והמיון על מנת ליצור אמון ושקיפות	שעמדתם תשתנה	אדם והיעדר שליטה על איתור ומיון	
חשוב מאוד להקפיד על הניסיון של המדריכים המגיעים לפנימיות. המדריכים שיגיעו לפנימיות יהיו כאלה אשר מיצו את זמן פעילותם בארגונים. "מיצוי הזמן" יכול להיות מוגדר במשותף עם מנהלי הארגונים	לא ברור, אם הארגונים יראו שזהו מכשיר שמאפשר שימור וקידום של מדריכים איכותיים מתוך הארגונים אזי הם יהיו בעד התהליך	חשדנות כלפי "גניבת" כח אדם איכותי	ארגונים ותנועות
(ר' פירוט נקודה זו בהמשך) יש לקחת בחשבון בעת היישום שסביר להניח שתהיה התאגדות של עובדי הפנימיות בשלב כלשהו אשר ידרשו שיפור תנאים.	אם התכנית תצליח וכח האדם החדש ישפר את האוירה ואת התהליכים הקיימים בפנימייה סביר להניח שההתנגדות תרד. יחד עם זאת תחושת חוסר השוויוניות תמשך	כעס כלפי הבאת צוותים בעלי תנאים אטרקטיביים לעומת תנאי ההעסקה שלהם	מדריכי פנימיות ותיקים

- התנגדות מדריכי הפנימיות הותיקים: אחד התסריטים שיש לקחת בחשבון בעת יישום המודל הינו התסריט שבו מדריכי הפנימיות הותיקים יתאגדו על מנת להתנגד לפער שבין תנאי העבודה שהם מקבלים על תפקידם לבין התנאים של המדריכים במסגרת התכנית. לעניין זה מספר פתרונות שברצוני להעלות:
 - א. תנאי הרף: על התכנית לקבוע תנאי רף אשר אינם נהוגים בקרב מדריכי הפנימיות הותיקים, הן בצד ההשכלתי אבל בייחוד בדרישה לניסיון בעבודה עם בני נוער בסיכון.
 - ב. כיוון שקצת תחלופת מדריכי הפנימיות הינו ממילא מאוד גבוה יוצר מצב של מדריכים קבועים וארוכי טווח במסגרת התכנית לעומת מדריכים שמגיעים לתקופה קצרה יותר ובעלי פחות ניסיון והכשרה מתאימה. בשלב זה יהיה על המשרד להחליט

האם הוא מבקש לשמר את המצב הקיים, המלצתי היא שבמקביל להפעלת התכנית המשרד ימשיך בתהליך הגדרות הסף המינמלי למדריך פנימייתי ויקבע תנאי שכר הולמים באמצעות חקיקה.

שינוי ההתנהגות של מושאי המדיניות

החלופה המוצעת מבקשת לייצר שינוי התנהגותי בבחירה של צעירים מדריכי בארגוני נוער. שינוי זה יצריך את המדריכים לעבור מהדרכה במסגרת א – פורמלית אשר פוגשת את בני הנוער במשך מספר מפגשים בשבוע למסגרת אשר דורשת מהמדריכים להיות צמודים לבני הנוער באופן יומיומי. בנוסף, החלופה דורשת מהמדריכים לעבור ולהתגורר בפנימיות או סמוך להן (תלוי בדרישת מנהלי הפנימייה, לרוב דורשים מגורים בתוך הפנימייה).

אלה הם כמובן שינויי התנהגות משמעותיים, ביחד עם זאת החלופה הזו ריאלית מכמה סיבות:

- א. פרופיל המדריכים הינו של צעירים, רובם עדיין לא הקימו משפחה ונטל הדיור גדול, אני מעריכה שעבור הרוב המגורים בפנימייה יחשבו כיתרון.
- ב. החלופה מכוונת כלפי המדריכים אשר ממילא מבקשים להמשיך את העשייה שלהם במסגרות חינוכיות. במקרה הזה פנימייה יכולה להיות מקום משמעותי להמשך הפעילות.
- ג. אחד המאפיינים של צעירים הינו הצורך בקבוצת שווים והחיפוש אחר חברה מעודדת ומתאימה, כיוון שהתכנית ממשיכה ללוות את הצעירים גם מבחינה מקצועית אבל גם מייצרת קבוצת שווים של צעירים הפעילים יחד יש בה יתרון משמעותי.

נספח עלויות

חלופה 1: חלוץ פנימייתי

הסבר	עלויות	חלוץ פנימייתי
המדינה תממן את עלות שנת הלימודים, עלות זו מוערכת בסך 30,000 ₪	90,000 ₪	עלות תכנית לימודים אקדמית לשלוש שנות לימודים (לסטודנט)
תוספת של 2000 ₪ לשכר (כולל עלויות מעסיק) למשך 3 שנים	72,000 ₪	עלות תוספת לשלוש שנות הדרכה למדריך
מספר זה מעריך את כמות הסטודנטים והמדריכים אשר יתחייבו לתכנית	50	מספר משתתפים לשנה
עלות הדרכה והנחייה לשנת פעילות הכוללת מפגש הנחייה חודשי ועוד ימי הכשרה מרוכזים	12,000 ₪	עלות הנחיית הקבוצה
עלות התכנית לשלוש שנות הכשרה ושלוש שנות הדרכה (כלומר למחזור מדריכים)	8,112,000 ₪	סה"כ עלות

חלופה 2: מהתנועה לפנימייה

הערות	סה"כ לשנת פעילות	מספר משתתפים בתכנית	עלות חודשית	מהתנועה לפנימייה
כולל עליות שכר	2,400,000	100	2,000	עלות תוספת שכר שנתית
עלות הנחייה וימי גיבוש:				
כיוון שכמות המשתתפים למחזור גדולה, וכן הקבוצה לא עברה גיבוש במהלך לימודים והכשרה נלקח בחשבון משרה מלאה לליווי הקבוצה.	117,000	117,000	9,750	תכנית ליווי והנחייה
15 ימי הכנה וגיבוש צוות הכוללים שכר למנחה/ מרצה חיצוני, ארוחות וכיבוד, וציוד וחומרי הדרכה	37,500			ימי הכשרה, גיבוש
	2,554,500			סה"כ עלות

חלופה 3 : מהפורמלי לבלתי פורמלי ובחזרה

הסבר	סה"כ לשנת פעילות	מספר משתתפים בתכנית	עלות חודשית	מהפורמלי לבלתי פורמלי
הערכה של הפער הממוצע בין שכר המורים לשכר המדריכים. המדריכים אשר יעברו לפנימייה ימשיכו לקבל את השכר שקיבלו כמורים ומכאן ההנחה היא פער של 2000 ₪ בין שכר המורים לבין שכר המדריכים בממוצע	1,200,000	50	2,000	עלות תוספת שכר שנתית
כל משתתף אשר משלים 3 שנות הדרכה מקבל מענק השלמה ע"ס 20,000 ₪	1,000,000	50	20,000	מענק סיום למשתתפים
	2,200,000			סה"כ עלות

חוק הפיקוח על מעונות, 1965

אתר האינטרנט של הפורום הציבורי של כפרי הנוער והפנימיות [/http://www.fkn.org.il](http://www.fkn.org.il)

סיכום דיון צוות יכולות מקצועיות, 14.5.14 בנושא פרופיל המדריך הפנימייתי

דביר אורלי ובן דוד שרה (2012). תחושת לחץ, תמיכת עמיתים ושחיקה בקרב צוותים בפנימיות לילדים ונוער בסיכון. מפגש. כ (36) עמ' 111-132.

שמעוני עדנה ובינבנשתי רמי (2011), ילדים נפגעי התעללות והזנחה ובמצבי סיכון ומצוקה השוהים במסגרות חוץ ביתיות והמטופלים בקהילה: רקע מצב ותוצאות. מכון חרוב ואוניברסיטת בר אילן

סולימני- עאידן יפית (2013). כישורי חיים, מיומנויות ומוכנות ליציאה לחיים עצמאיים של הצעירים הבוגרים מכפר הנוערי ובפנימיות בארץ. נייר עמדה. אתר אינטרנט [/http://www.fkn.org.il](http://www.fkn.org.il)

זעירא ענת, בינבנשתי רמי ושלמה עטר שוורץ (2012). ילדים ובני נוער בהשמה חוץ ביתית בישראל. מפגש. גיליון 36.

שרון אברהם, תמר דיסינמן ובינבנשתי רמי (2012). בוגרי פנימיות חינוכיות בישראל: תפיסתם את הגורמים התורמים להצלחה והמעכבים הצלחה במעבר לחיים עצמאיים. חברה ורווחה. לב (1). 9-37.

אליאל – גב מיכל (2010). הערכת מוכנותם של מתבגרים בפנימיות וצרכיהם לקראת עזיבת המסגרת ויציאה לחיים עצמאיים. עבודה לקבלת תואר מוסמך. אוניברסיטת בר אילן.

טליאס מ ובן יאיר ש. (2000). פיתוח מודל כוללני לניהול המדריכים בפנימיות השירות לילד ונוער. ירושלים: אלכ"א – האגודה לפיתוח ולקידום כח אדם בשירותים החברתיים בישראל.

יוסף קטן (2009). צעירים בישראל – בעיות, צרכים ושירותים. תמונת מצב ומבט לעתיד. משרד הרווחה והשירותים החברתיים, אגף בכיר למחקר, תכנון והכשרה.

סקירת מידע וניתוחו לצורך תכנון תחומי בנושא "תכניות תעסוקתיות לצעירים בסיכון חברתי". המוסד לביטוח לאומי, אגף לפיתוח שירותים, תחום מפעלים מיוחדים הוצא בשנת 2010.

יצחק קשתי, עמנואל גרופר, שמחה שלנסקי (2008). החינוך הפנימייתי לקראת העשור הבא. דין וחשבון של הוועדה לתכנון ופיתוח החינוך הפנימייתי לעשור הבא "ועדת העשור". משרד החינוך, החינוך ההתיישבותי.

גרופר עמנואל. מסמך עמדה בנושא הכשרת כח אדם במערכת החינוך הפנימייתי בישראל. הוגש לפורום הציבורי לפנימיות וכפרי הנוער בישראל.

נייר עמדה בנושא "השמה חוץ ביתית". נכתב ע"י מכון דו עת הוגש לפורום הציבורי לפנימיות וכפרי הנוער בישראל בשנת 2013.

רמי בינבנישתי וענת זעירא (2008). מעקב אחרי צעירים בוגרים של פנימיות חינוכיות. ביה"ס לעבודה סוציאלית, האוניברסיטה העברית.

פגישות ושיחות נערכו עם:

הגב' ענת נחמיה לביא. מנהלת הפורום הציבורי לכפרי הנוער והפנימיות

בני פישר, ראש המנהל ההתיישבותי במשרד החינוך

עו"ס דנה זקס, האחראית על פנימיות של הסוכנות היהודית בירושלים