



מדריכי פנימיות לילדים בסיכון בישראל - תמונת מצב ואסטרטגיות להתמודדות עם אתגרי עבודתם

שרית אלנבוגן-פרנקוביץ' ■ מרים נבות ■ אנה רזניקובסקי-קוראס
■ אנה גרסימנקו ■ דליה בן רבי

המחקר הוזמן על ידי משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, ומומן בסיועו

מדריכי פנימיות לילדים בסיכון בישראל – תמונת מצב ואסטרטגיות להתמודדות עם אתגרי עבודתם

**שרית אלנבוגן-פרנקוביץ' מרים נבות אנה רזניקובסקי-קוראס
אנה גרסימנקו דליה בן רבי**

המחקר הוזמן על ידי משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, ומומן בסיועו

עריכת לשון : רויטל אביב מתוק
תרגום לאנגלית (תקציר) : אוולין איבל
עיצוב גרפי : ענת פרקו-טולדנו

מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל

מרכז אנגלברג לילדים ולנוער

ת"ד 3886

ירושלים 9103702

טלפון : 02-6557400

פקס : 02-5612391

כתובת האינטרנט : brookdale.jdc.org.il

עוד פרסומים של המכון בנושא

- סבו-לאל, ר. (2017). ילדים ונוער בסיכון בישראל. דמ-748-17.
- נבות, מ., שורק, י., סבו-לאל, ר., בן-רבי, ד. (2017). מערכת השירותים לילדים בסיכון ולמשפחותיהם : הישגים ואתגרים על פי מחקרי מכון ברוקדייל. דמ-737-17.
- ברלב, ל., ריבקין, ד. (2016). הסמכת מטפלים באנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית במסגרות הדיור החוץ-ביתי : מחקר הערכה. דמ-716-16.
- כורזים, מ., ניר, ש. (2015). תחלופת מדריכים חינוכיים במסגרות חוץ-ביתיות של רשות חסות הנוער : מאפיינים וסיבות. דמ-694-15.
- סבו-לאל, ר., בן סימון, ב., קונסטנטינוב, ו. (2014). הילדים בגיל הרך במשפחות האומנה : מאפיינים ותהליכי התערבות. דמ-684-14.
- שורק, י., סבו-לאל, ר., בן סימון, ב. (2014). שירותי האומנה בישראל : תהליכי שינוי ותמונת מצב. דמ-664-14.
- בן-רבי, ד., חסין, ט. (2006). פנימיות קהילתיות ופנימיות יום : דרכי עבודתן ומצב הילדים וההורים. סיכום שלוש שנות מחקר. דמ-477-06.
- סייקס, י., רוזנפלד, י., וייס, צ. (2006). למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית ספרית תכנית פיילוט 2002-2005 המתודה הראשונה : למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרופקטיבית. דמ-473-06.

את הפרסומים אפשר להוריד ללא תשלום מאתר המכון : brookdale.jdc.org.il

תקציר

רקע

פנימיות לילדים בסיכון הן מסגרות חוץ-ביתיות של מערכת הרווחה שמטרתן לטפל בילדים שסביבתם המשפחתית והקהילתית אינה מסוגלת לספק להם כראוי את צורכיהם בתחומי חיים שונים. המדריכים החינוכיים העובדים בפנימיות הם הדמויות המרכזיות האחראיות לטיפול היום-יומי בחניכים בפנימייה. ישנן עדויות לשחיקה גבוהה של המדריכים ולתחלופה רבה בקרבם, ועולות תהיות עד כמה המדריכים מקבלים הכשרה ותמיכה הולמות כדי שיוכלו לבצע את תפקידם באופן העונה על צרכי החניכים. בעולם, וגם בארץ, גוברת ההכרה כי יש להשקיע מאמצים בשדרוג התפקיד ובהפיכתו למקצוע מוכר (פרופסיה). על רקע זה, יזם משרד העבודה, הרווחה והשירותים חברתיים את המחקר הזה.

מטרות

מטרת המחקר היא לאסוף מידע עדכני ושיטתי על עבודת המדריכים ועל דפוסי העבודה של מנהלי הפנימיות ושל הצוות המקצועי עם המדריכים, כבסיס לגיבוש מדיניות ודרכי פעולה להמשך פיתוחו של תפקיד המדריך ולהמשך שדרוגו המקצועי.

שיטת המחקר וכלי המחקר

המחקר כלל שני שלבים :

1. **תשאול (במתודה של "למידה מהצלחות") של שישה מנהלי פנימיות, שעבודתם עם המדריכים זוהתה כמוצלחת, לשם זיהוי אסטרטגיות לעבודה עם מדריכי פנימיות.** המנהלים נבחרו על פי המלצת המפקחים הארציים על הפנימיות.
2. **סקר בקרב מנהלי פנימיות לשם הפקה של תמונת מצב ארצית על תפקוד המדריכים ועל העבודה איתם, מנקודת מבטם של מנהלי הפנימיות.** על בסיס התשאולים הופקו שמונה אסטרטגיות מרכזיות לעבודה עם מדריכי פנימיות, ונבנה שאלון שהועבר ל-95 מנהלי פנימיות שבאחריות השירות לילד ולנוער במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים. מהם, 75 מנהלים מילאו את השאלון (79%). הסקר בחן באיזו מידה מיושמות האסטרטגיות אשר זוהו בשלב הראשון ועד כמה גבוהה חשיבותן בעיני כלל מנהלי הפנימיות ברמה הארצית. נוסף על כך, נאסף מידע עדכני על האתגרים הניצבים בפני המדריכים ועל הקשיים של המנהלים בעבודה איתם, על תפיסות מנהלי הפנימיות בנוגע לתפקידיו של המדריך ובנוגע לפרופיל המדריך הרצוי, על שביעות רצון מנהלי הפנימיות מעבודת המדריכים ועל עמדתם בנוגע להפיכת תפקיד המדריך לפרופסיה. הסקר בוצע בחודשים יוני-אוגוסט 2017.

ממצאים

1. **זוהו שמונה אסטרטגיות מרכזיות לעבודה עם מדריכים בפנימיות, הנוגעות לאיתורם, להכשרתם, לתמיכה בהם ולהסדרי עבודתם.** ממצאי הסקר העלו שונות בין הפנימיות בהיקף השימוש

באסטרטגיות השונות ובאופן יישומן. מנהלים שונים תיארו את המאמצים שהם עושים כדי לתמוך במדריכים, כדי לדאוג לפיתוחם המקצועי וכדי לגבשם כצוות, על אף הקושי הנובע משיעורי תחלופה גבוהים של המדריכים ומכך שחלקם עובדים במשרות חלקיות. הם הצביעו על קשיים וחסמים המגבילים את יכולתם ליישם את האסטרטגיות השונות.

2. נמצאו שיעורים גבוהים של שביעות רצון בקרב המנהלים ממגוון היבטים של העבודה הישירה של המדריכים עם החניכים. נמצא קשר חיובי בין מידת יישום האסטרטגיות השונות לבין שביעות רצון המנהלים בהיבטים אלה. שיעורי שביעות רצון נמוכים יותר נמצאו בנוגע לעבודת המדריכים בתחום הלימודי ובנוגע לקשר עם ההורים.

3. נמצאו הבדלים בין פנימיות בעלות מאפיינים שונים (סיווג, גודל, מודל הפעלה), הן בהיקף יישום האסטרטגיות, הן בתחלופת המדריכים והן בשביעות רצון המנהלים מעבודת המדריכים.

4. מרבית המנהלים סבורים שיש להפוך את תפקיד המדריך למקצוע עם הכשרה פורמלית ורישוי, ושהתפקיד דורש כישורים אישיים ומקצועיים גבוהים. עם זאת, גישה זו נמצאת בסתירה לעמדת חלק לא מבוטל מן המנהלים הטוענים שבתנאים הנוכחיים, לא ניתן, ולא רצוי, להעסיק מדריכים במשרות מלאות ולפרקי זמן ממושכים בשל העומס והשחיקה הכרוכים בתפקיד, ובשל השכר הנמוך והאפשרויות המצומצמות לקידום מקצועי.

סיכום

ממצאי המחקר העלו כמה כיווני פעולה אפשריים לשיפור עבודת המדריכים בפנימיות, ובהם: הרחבת הטמעתן של אסטרטגיות פעולה לעבודה עם מדריכים, בחינת מודל ההעסקה של המדריכים, שיפור תהליכי איתור מדריכים וגיוסם, הנגשת הכשרות מקדימות ופיתוח חומרי הכשרה לשימוש הפנימיות, הגדרת תפקיד המדריך בנושא התמיכה הלימודית בחניכים והקשר עם הוריהם, המשך דיון ופעולה בסוגיית הפיכת התפקיד לפרופסיה.

מומלץ להמשיך ולקיים למידה ומחקר בנושא זה, באמצעות בדיקת הנושא מנקודות מבט נוספות: המדריכים עצמם, אנשי צוות נוספים בפנימייה, חניכים, הורים, אנשי צוות מחוץ לפנימייה. כמו כן, רצוי להמשיך ולבחון את איכות היישום של האסטרטגיות השונות, את הקשיים ואת ההצלחות במגוון סוגים של פנימיות ועוד.

בימים אלה פועלת במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים ועדה העוסקת בגיבוש מדיניות מעודכנת בנושא עבודת הפנימיות, ובכלל זה גם עבודת המדריכים. ממצאי הדוח הזה יהיו אחד הבסיסים לגיבוש המדיניות המעודכנת.

תמצית המחקר

רקע

פנימיות לילדים בסיכון הן מסגרות חוץ-ביתיות של מערכת הרווחה שמטרתן לטפל בילדים שסביבתם המשפחתית והקהילתית אינה מסוגלת לספק להם כראוי את צורכיהם בתחומי חיים שונים. השירות לילד ולנוער במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים (להלן משרד העבודה והרווחה) אחראי להשמה חוץ-ביתית של ילדים בסיכון בישראל. בשנת 2015 היו בישראל 7,419 ילדים בפנימיות (סקירת השירותים החברתיים, 2016¹). הפנימיות מותאמות למגוון צורכיהם של הילדים ובני הנוער, חלקן נשענות על שירותי הקהילות שהן נמצאות בהן וחלקן מקיימות חלק ניכר מן המענים הנדרשים בתוך המתחם הפיזי שלהן, כולל מסגרות לימוד. מערך הפנימיות עומד מעת לעת במרכז דיון וביקורת ציבוריים, ונדרש לבחון את עבודתו ולשפרה.

המדריכים החינוכיים בפנימיות הם דמויות מרכזיות האחראיות לטיפול היום-יומי בחניכים בפנימייה. ישנן עדויות לשחיקה גבוהה של המדריכים ולתחלופה רבה בקרבם, ועולות תהיות עד כמה המדריכים מקבלים הכשרה ותמיכה הולמות כדי שיוכלו לבצע את תפקידם באופן העונה על צרכי החניכים. בעולם, וגם בארץ, גוברת ההכרה כי יש להשקיע מאמצים בשדרוג התפקיד ובהפיכתו למקצוע מוכר (פרופסיה). על רקע זה, יזם משרד העבודה והרווחה את המחקר הזה.

המחקר נועד לתרום לחיזוק מערך המדריכים בפנימיות לילדים בסיכון בישראל. מטרת המחקר היא לאסוף מידע עדכני ושיטתי על עבודת המדריכים ועל דפוסי העבודה של מנהלי הפנימיות ושל הצוות המקצועי עם המדריכים, כבסיס לגיבוש מדיניות ודרכי פעולה להמשך פיתוחו של תפקיד המדריך ולהמשך שדרוגו המקצועי.

מערך המחקר, שיטת המחקר וכלי המחקר

המחקר כלל שני שלבים :

1. **תשאול (במתודה של "למידה מהצלחות") של שישה מנהלי פנימיות, שעבודתם עם המדריכים זוהתה כמוצלחת, זאת לשם זיהוי אסטרטגיות לעבודה עם מדריכי פנימיות.** המנהלים נבחרו על פי המלצת המפקחים הארציים על הפנימיות. במקביל נערכו קבוצות מיקוד עם מדריכי פנימיות. על בסיס התשאולים הופקו שמונה אסטרטגיות מרכזיות לעבודה עם מדריכי פנימיות, ונבנה שאלון.
2. **סקר בקרב מנהלי פנימיות לשם הפקה של תמונת מצב ארצית על תפקודם של המדריכים ועל העבודה איתם, מנקודת מבטם של מנהלי הפנימיות.** השאלון הועבר ל-95 מנהלי פנימיות שבאחריות השירות לילד ולנוער במשרד העבודה והרווחה. מהם, 75 מנהלים מילאו את השאלון (79%). הסקר

¹ משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, (2017). דוח שנתי 2017: ילדים ובני נוער בסיכון בפנימיות של משרד הרווחה. עמ' 719-761.

בחן באיזו מידה מיושמות האסטרטגיות אשר זוהו בשלב הראשון ועד כמה גבוהה חשיבותן בעיני כלל מנהלי הפנימיות ברמה הארצית. נוסף על כך, נאסף מידע עדכני על האתגרים המרכזיים הניצבים בפני המדריכים, על התפיסות השונות של מנהלי הפנימיות בנוגע לתפקידיו של המדריך ובנוגע לפרופיל המדריך הרצוי, על סוגי הקשיים שהמנהלים חווים בעבודה עם המדריכים, על שביעות רצונם של המנהלים ועל עמדתם בנוגע להפיכת תפקיד המדריך לפרופסיה. הסקר בוצע בחודשים יוני-אוגוסט 2017.

הדוח מתאר בפירוט את האסטרטגיות שזוהו במסגרת התשאול ואת תמונת המצב הארצית בתחום זה, על בסיס סקר המנהלים. לסיום, מוצגים כמה כיווני פעולה אפשריים העולים מן הממצאים.

ממצאים מרכזיים

■ קשיים בעבודה עם המדריכים

מתשובות המנהלים עולה כי בממוצע, כ-17% מן המדריכים מתחלפים בשנת עבודה (כלומר, 1 מתוך 6). 14% מן המנהלים דיווחו על שיעורי תחלופה גבוהים במיוחד, 30% בשנה ויותר. רוב המנהלים דיווחו שהם מתמודדים עם קשיים בגיוס מדריכים חדשים: 80% מן המנהלים ציינו כי הם מתמודדים "במידה רבה" או "רבה מאוד" עם מחסור במועמדים בעלי כישורים מתאימים, 77% מתמודדים עם מחסור במועמדים בעלי ניסיון רלוונטי בתחום, ו-66% מתמודדים עם רתיעה של המועמדים לעבוד בתנאי העבודה בפנימייה. מנהלים וגם מדריכים ציינו את העומס הרגשי המוטל על המדריכים, והעלו כקושי את השכר הנמוך המשולם להם.

■ אסטרטגיות פעולה לעבודה עם המדריכים

האסטרטגיות שזוהו מתוך תשאול מנהלי הפנימיות הן:

- א. איתור מדריכים איכותיים ובעלי כישורים מתאימים בעזרת תהליכי מיון קפדניים
- ב. קביעת פרק הזמן הראשון בעבודתו של מדריך בפנימייה כתקופת ניסיון לצורך בדיקת ההתאמה לתפקיד
- ג. מתן הכשרה למדריכים מייד עם כניסתם לתפקיד ובמהלך עבודתם
- ד. מתן הדרכה קבועה ושוטפת למדריכים
- ה. יצירת מנגנונים של תמיכה אישית ומקצועית במדריך, נוסף להדרכה
- ו. יצירת הסדרי עבודה המתחשבים בצרכים של המדריך כפרט ומתן תמריצים
- ז. ניסוח תוכנית עבודה ונהלים ברורים
- ח. תיחום היקף העבודה בתקופה ובמשרה

■ יישום האסטרטגיות וקשיים ביישומן

ממצאי הסקר העלו שונות בין הפנימיות בהיקף השימוש באסטרטגיות השונות ובאופן יישומן. חשוב לציין שבמסגרת הסקר נבדקה מידת יישום האסטרטגיות, אך לא נבדקה איכות היישום. מנהלים שונים

תיארו את המאמצים שהם עושים כדי לתמוך במדריכים, כדי לדאוג לפיתוחם המקצועי וכדי לגבשם כצוות, בתנאים לא פשוטים של מדריכים העובדים בחלקיות משרה ובפרקי זמן קצרים. חלק מן המנהלים הצביעו על קשיים וחסמים המגבילים את יכולתם ליישם את האסטרטגיות השונות. יישום חלק מן האסטרטגיות הוא תלוי תקציב (כגון, מתן תמריצים כספיים למדריכים) ויישומן של אחרות נובע מאופי עבודת המדריכים, או מקשיי נגישות, למשל, קושי לשתף מדריכים העובדים במשרות חלקיות בדיוני צוות רב-מקצועיים; קושי של מדריכים מפנימיות שאינן נמצאות במרכז הארץ, או של מדריכים שהחלו לעבוד באמצע השנה, להגיע להכשרה מטעם משרד העבודה והרווחה המתקיימת פעם בשנה בתל אביב. חסמים נוספים שצינו חלק מן המנהלים הם חוסר פניות של אנשי המקצוע האמורים לתמוך במדריכים ומחסור בתוכניות ליווי ופיתוח מקצועי למדריכים. כמו כן ציינו חלק מן המנהלים שהיעדר הגדרה ברורה לתפקיד המדריך ותחומי אחריות, מקשה על פיתוח נהלים מוסדרים לעבודתו.

■ שביעות רצון המנהלים מהיבטים שונים בעבודת המדריכים

המנהלים נשאלו על שביעות רצונם מהיבטים שונים בעבודת המדריכים. שיעורים גבוהים מהם (80%) שבעי רצון מדאגת המדריכים לרווחת החניכים, שיעור דומה (79%) ממתן תמיכה רגשית של המדריכים לחניכים, 73% מהתייחסות המדריכים לצרכיו של החניך ו-72% מהתמודדות עם אלימות ובעיות התנהגות. שיעורים נמוכים יותר הביעו שביעות רצון ממתן עזרה לימודית של המדריך לחניך בעת הצורך (32%), מהקשרים של המדריכים עם בתי הספר שבהם לומדים החניכים (43%) ומהקשרים עם הורי החניכים (42%). נמצא קשר בין מידת יישום האסטרטגיות השונות לבין שביעות הרצון של המנהלים מתפקוד המדריכים באופן כללי, ובעיקר מן ההיבטים הנוגעים לעבודה הישירה של המדריכים עם החניכים (שאינה כוללת עזרה לימודית, קשר עם בית הספר וקשר עם ההורים).

■ הבדלים בין סוגים שונים של פנימיות

נמצאו הבדלים בין פנימיות בעלות מאפיינים שונים הן בהיקף יישום האסטרטגיות, הן בתחלופת המדריכים והן בשביעות רצון המנהלים מעבודת המדריכים.

סיווג: בפנימיות הפוסט-אשפוזיות נמצאו שיעורים גבוהים במיוחד של תחלופת מדריכים. עם זאת, דווקא בפנימיות אלו נמצא השיעור הגבוה ביותר של מנהלים שהביעו שביעות רצון ממתן תמיכה רגשית של המדריכים לחניכים.

גודל: כשבוחנים את התמריצים הכלכליים המוענקים למדריכים, נמצא כי לפנימיות גדולות יש יתרון: לשיעורים גבוהים יותר מן הפנימיות הגדולות יש אפשרות להעניק למדריכים תמריצים, לעומת פנימיות בינוניות וקטנות. עם זאת, בפנימיות הקטנות שיעור המדריכים המקבלים הדרכה שוטפת הוא הגבוה ביותר, וכן שיעור המנהלים שהביעו שביעות רצון מעבודת המדריכים.

מודל הפעלה: מן ההשוואה בין המודלים עולה כי שיעורי התחלופה הגבוהים ביותר הם במודל הקבוצתי (הכולל ילדים ובני נוער בגילים דומים בטיפול מדריכים), לעומת במודל המשפחתי (הכולל משפחתון עם

זוג הורים המטפלים בילדים בגילים השונים)² ובמודל המשולב (הכולל גם משפחתון וגם בני נוער בטיפול מדריכים). נוסף לכך, שיעורי שביעות הרצון של המנהלים מעבודת המדריכים באופן כללי הם הנמוכים ביותר במודל הקבוצתי.

■ שאלת הפיכת תפקיד המדריך לפרופסיה

מרבית המנהלים סבורים שיש להפוך את תפקיד המדריך למקצוע עם הכשרה פורמלית ורישוי, ושהתפקיד דורש כישורים אישיים ומקצועיים גבוהים. עם זאת, גישה זו נמצאת בסתירה לעמדת חלק לא מבוטל של מנהלים, הטוענים שבתנאים הנוכחיים, לא ניתן, ולא רצוי, להעסיק מדריכים במשרות מלאות ולפרקי זמן ממושכים, בשל העומס והשחיקה הכרוכים בתפקיד, ובשל השכר הנמוך והאפשרויות המצומצמות לקידום מקצועי.

כיווני פעולה אפשריים שעלו מן הממצאים לשיפור עבודת מדריכי הפנימיות

1. **הרחבת הטמעתן של אסטרטגיות פעולה לעבודה עם מדריכים ושיפור איכות העבודה עימם**, תוך התייחסות לאתגרים של הפנימיות השונות ומתן תמיכה לפנימיות כדי שיוכלו לשפר את עבודתן עם המדריכים, ותוך למידה הדדית בין הפנימיות ושיתוף ידע בין כלל הגורמים העוסקים בעבודה חינוכית-סוציאלית עם ילדים ובני נוער.
2. **התייחסות לפנימיות בעלות מאפיינים וצרכים שונים**, כדי להתאים את התמיכה הדרושה לכל סוג פנימייה וכדי לאפשר למידה הדדית ממודלים מוצלחים.
3. **בחינת מודל ההעסקה של המדריכים**, תוך התייחסות לעומס המוטל עליהם וליתרונות ולחסרונות של אופני העסקה שונים (לדוגמה, העסקת מדריכים רבים במשרות חלקיות לעומת העסקת מספר קטן יותר של מדריכים בהיקפי משרה גדולים יותר).
4. **שיפור תהליכי איתור מדריכים בעלי כישורים מתאימים ויכולות מתאימות.**
5. **הנגשת הכשרות מקדימות ופיתוח חומרי הכשרה לשימוש הפנימיות.**
6. **הגדרת תפקיד המדריך בנושאי התמיכה הלימודית בחניכים, הקשר עם בית הספר והקשר עם ההורים**, תוך דאגה להכשרה מתאימה בנושאים אלה.
7. **המשך דיון בנושא דילמת תפקיד מדריך הפנימייה כפרופסיה – תפקיד לתקופה קצרה או קריירה רבת שנים**, תוך חשיבה על התנאים הנדרשים להפיכת התפקיד לפרופסיה.
8. **התייחסות לשכר המדריכים והתמריצים הניתנים להם**, כמרכיב מרכזי בהתמודדות עם הקשיים בגיוס מדריכים ובצמצום התחלופה.
9. **המשך מחקר**. מחקר זה בחן את עבודת המדריכים בפנימיות בעיקר מנקודת מבטם של מנהלי

² גם במודל המשפחתי עובדים מדריכים, המשלימים את עבודת הורי המשפחתון. המנהלים שענו על השאלונים הונחו במפורש להתייחס בתשובותיהם למדריכים ולא להורים.

הפנימיות. מומלץ להמשיך ולקיים למידה ומחקר בנושא זה, באמצעות בדיקת הנושא מנקודות מבט נוספות: המדריכים עצמם, אנשי צוות נוספים בפנימייה, חניכים, הורים, אנשי צוות מחוץ לפנימייה. כמו כן, רצוי להמשיך ולבחון את איכות היישום של האסטרטגיות השונות, את הקשיים ואת ההצלחות בסוגים שונים של פנימיות ועוד.

ראוי לציין שבימים אלה פועלת במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים ועדה העוסקת בגיבוש מדיניות מעודכנת בנושא עבודת הפנימיות, ובכלל זה גם עבודת המדריכים. ממצאי הדוח הזה יהיו אחד הבסיסים לגיבוש המדיניות המעודכנת.

דברי תודה

ברצוננו להודות לכל האנשים שעזרו בביצוע המחקר ובהכנת הדוח .

ראשית, ברצוננו להודות לחברי ועדת ההיגוי של המחקר במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים : לטלי הינדי, מ"מ מנהל תחום המחקר, האגף למחקר, תכנון והכשרה ; לד"ר יוסף אהרנוב, מנהל תחום המחקר, האגף למחקר, תכנון והכשרה אשר ליווה את המחקר בשלביו הראשונים ; לד"ר הילה חיים צוויג, מפקחת ארצית – פיתוח תוכניות ובקרת איכות, השירות לילד ולנוער ; למליסה הארון-גופר, מפקחת ארצית, השירות לילד ולנוער. תודה גם לרקפת בן גיא, סגנית מנהלת האגף לשירותים חברתיים ואישיים.

תודה למפקחים הארציים על הפנימיות בזמן תחילת המחקר : בנצי בראנץ ויוסי וקנין על נכונותם להתראיין למחקר זה, ולמפקחים הארציים חמה ישראלי שמייסר, יעל וייס, מאיר ישראל, ורדי עמיר ושלומית בירנבוים על תגובותיהם המועילות לטיוטת הדוח.

למנהלי הפנימיות שהתראיינו בראיונות העומק, תודה על הפתיחות והנכונות לתרום למחקר. תודה גם למדריכים שהשתתפו בקבוצות המיקוד.

תודה לכלל מנהלי פנימיות הרווחה ברחבי הארץ, אשר השקיעו מזמנם והשיבו על שאלון המחקר.

לבסוף, תודות לחברינו במכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, אשר סייעו בשלבים השונים של המחקר. תודה לרויטל אביב מתוק על עריכת הלשון, לאוולין איבל על תרגום התקציר לאנגלית ולענת פרקו-טולדנו על ההכנה לדפוס.

תוכן עניינים

1	1. מבוא
9	2. המחקר
9	2.1 מטרת המחקר ושאלות המחקר
10	2.2 מהלך המחקר, מקורות המידע וכלי המחקר
12	3. ממצאים
12	3.1 מאפייני הפנימיות לילדים בסיכון
14	3.2 מאפייני מנהלי הפנימיות מבחינת ותק בתפקיד והשכלה
14	3.3 המאפיינים הסוציו-דמוגרפיים של המדריכים בפנימיות ותפיסתם את התפקיד
17	3.4 הקשיים הניצבים בפני המדריכים, ובפני המנהלים בעבודה עם המדריכים
21	3.5 אסטרטגיות לקידום תפקידו של המדריך, זהותו המקצועית והתמדתו בתפקיד
36	3.6 שביעות רצון מנהלי הפנימיות מעבודת המדריכים
38	3.7 עמדות המנהלים כלפי תפקיד המדריך כפרופסיה
39	3.8 ריכוז ההבדלים בין מאפייני הפנימיות
41	4. סיכום ממצאים וכיווני פעולה אפשריים לעבודה עם מדריכי פנימיות לילדים ונוער בסיכון
44	4.1 כיווני פעולה אפשריים לשיפור עבודת מדריכי הפנימיות
48	מקורות
	נספחים
	נספח 1 : דוח ביניים - עקרונות פעולה בעבודה מיטבית עם מדריכים בפנימיות לילדים ונוער בסיכון : תובנות מתשאול מנהלי הפנימיות על פי המתודה "למידה מהצלחות"
51	
64	נספח 2 : קשרים בין מאפייני פנימיות
65	נספח 3 : גרסיה ליניארית לניבוי אחוז התחלופה של המדריכים
66	נספח 4 : הבדלים נבחרים בין פנימיות בעלות מאפיינים שונים

רשימת לוחות

פרק 3.1 מאפייני הפנימיות לילדים בסיכון

לוח 1 : מאפייני הפנימיות לילדים בסיכון 13

פרק 3.2 מאפייני מנהלי הפנימיות מבחינת ותק בתפקיד והשכלה

לוח 2 : מספר המנהלים לפי ותק בניהול הפנימייה ולפי השכלה 14

פרק 3.3 המאפיינים הסוציו-דמוגרפיים של המדריכים בפנימיות ותפיסתם את התפקיד

לוח 3 : מאפיינים סוציו-דמוגרפיים של המדריכים 15

פרק 3.5 אסטרטגיות לקידום תפקידו של המדריך, זהותו המקצועית והתמדתו בתפקיד

לוח 4 : תהליך הגיוס של המדריך : משכו, מספר הראיונות שנערכים למועמד והגורמים מטעם הפנימייה שמשתתפים בגיוס 23

לוח 5 : הדרכה שוטפת למדריכים – היקף, תדירות וגורמים מטעם הפנימייה המעבירים הדרכות אלה 27

לוח 6 : אחוז המנהלים המייחסים חשיבות רבה או רבה מאוד לעבודת המדריכים לפי נוהלי הפנימייה 33

פרק 3.6 שביעות רצון מנהלי הפנימיות מעבודת המדריכים

לוח 7 : מתאמי פירסון בין מדד היישום של אסטרטגיות הפעולה המיטביות לבין שביעות הרצון של המנהלים מהיבטים שונים בעבודת המדריכים 38

רשימת לוחות בנספחים

נספח 2 : קשרים בין מאפייני פנימיות

לוח 1 : סיווג ומודל הפעלה 64

לוח 2 : סיווג וגודל מסגרת 64

לוח 3 : גודל ומודל הפעלה 64

נספח 3 : רגרסיה ליניארית לניבוי אחוז התחלופה של המדריכים

לוח 1 : רגרסיה ליניארית לניבוי אחוז התחלופה של המדריכים 65

נספח 4 : הבדלים נבחרים בין פנימיות בעלות מאפיינים שונים

לוח 1 : הבדלים על פי סיווג הפנימייה 66

לוח 2 : הבדלים על פי גודל הפנימייה – מספר המדריכים 66

לוח 3 : הבדלים על פי מודל ההפעלה 66

רשימת תרשימים

פרק 3.4 הקשיים הניצבים בפני המדריכים, ובפני המנהלים בעבודה עם המדריכים

תרשים 1 : המנהלים שדיווחו כי הם מתמודדים במידה רבה או רבה מאוד, עם קשיים בגיוס מדריכים חדשים

17

תרשים 2 : המנהלים שמסרו שהם המתמודדים במידה רבה או רבה מאוד, עם קשיים שונים בעבודה עם המדריכים

18

תרשים 3 : דיווח המנהלים על אחוז המדריכים המתחלפים בממוצע במהלך שנת עבודה בפנימייה

19

פרק 3.5 אסטרטגיות לקידום תפקידו של המדריך, זהותו המקצועית והתמדתו בתפקיד

תרשים 4 : פרק הזמן שהמדריך נדרש להתחייב לו לעבודה

24

תרשים 5 : תקופת ניסיון פורמלית למדריכים

25

תרשים 6 : המנהלים המייחסים חשיבות רבה או רבה מאוד, להיבטים שונים של תמיכה במדריכים

29

תרשים 7 : שימוש הפנימיות בתמריצים כדי לתגמל מדריכים

32

תרשים 8 : משך הזמן המיטבי לעבודה בפנימייה לדעת מנהלים

34

תרשים 9 : היקף המשרה המיטבי של המדריכים, לדעת המנהלים

35

פרק 3.6 שביעות רצון מנהלי הפנימיות מעבודת המדריכים

תרשים 10 : המנהלים המדווחים על שביעות רצון רבה או רבה מאוד, מהיבטים שונים בעבודת המדריכים

36

פרק 3.7 עמדות המנהלים כלפי תפקיד המדריך כפרופסיה

תרשים 11 : עמדת המנהלים בנוגע לצורך בהפיכת תפקיד המדריך למקצוע עם הכשרה פורמלית ורישוי

38

1. מבוא

דוח מחקר זה עוסק בתיאור תמונת המצב של עבודת המדריכים החינוכיים בפנימיות לילדים ונוער בסיכון בישראל ובאסטרטגיות להתמודדות עם אתגרי עבודתם של המדריכים. המדריכים החינוכיים הם הדמויות המרכזיות האחראיות לטיפול בילדים בפנימייה, הם דואגים אישית לכל אחד מן החניכים, מלווים אותם ברוב שעות היממה ובכל תחומי החיים ויוצרים סביבה המאפשרת חינוך והעשרה. מלבד תפקידי הטיפול הפיזי שמעניקים המדריכים לילדים ולבני הנוער, שזורים בעבודה עם הילדים גם היבטים של סיוע רגשי ותמיכה חינוכית.

לאור ההכרה במרכזיותו של תפקיד המדריך בפנימיות לקידום תפקודם של החניכים מחד, ולאור הדאגה לתפקודם של המדריכים ולקשיים בעבודתם מאידך, עלה הצורך במחקר זה. מטרת המחקר היא לבחון את מאפייני המדריכים, את דפוסי עבודתם ואת דפוסי העבודה של מנהלי הפנימיות ושל הצוות המקצועי שאיתם הם עובדים וכן את תפיסותיהם של מנהלים ומדריכים כלפי תפקיד המדריך. כל זאת, כבסיס לגיבוש מדיניות מועילה להמשך פיתוחו של תפקיד המדריך ולהמשך שדרוגו המקצועי.

פנימיות לילדים בסיכון

פנימיות לילדים בסיכון הן מסגרות חוץ-ביתיות של מערכת הרווחה שמטרתן לטפל בילדים שסביבתם המשפחתית והקהילתית אינה מסוגלת לספק להם כראוי את צורכי הקיום שלהם, את ההגנה, את התחזוקה, את ההזנה הרגשית, וכן אינה מסוגלת לשקם אותם ולדאוג לפוטנציאל הצמיחה שלהם. הסיבות לצורך בהשמה חוץ-ביתית מגוונות ונעות על פני רצף הנע מחסכים סביבתיים שמונעים התפתחות מיטבית של הילדים, דרך הזנחה פיזית והזנחה רגשית ועד למצבי סיכון או סכנה, המאיימים איום חמור על רווחתם של הילדים ואף על חייהם. כאשר כשלו כל האפשרויות לטיפול במסגרת הבית והקהילה, לפתרון ההשמה החוץ-ביתית ישנה מטרה כפולה – הגנה וטיפול, כאשר הפנימייה מהווה מרחב בטוח לשיקומם ולהתפתחותם התקינה של הילדים, ואמורה לספק להם את כל צורכיהם הפיזיים, הרגשיים, החברתיים והאינטלקטואליים (זעירא, עטר-שוורץ ובנבנישתי, 2012).

השירות לילד ונוער במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים (להלן משרד העבודה והרווחה), אחראי להשמה החוץ-ביתית של ילדים בסיכון בישראל. בשנת 2015 היו בישראל 7,419 ילדים בסיכון בפנימיות (סקירת השירותים החברתיים, 2016). הפנימיות מותאמות למגוון צורכיהם של הילדים ובני הנוער, חלקן נשענות על שירותי הקהילה שבה הן נמצאות, וחלקן מקיימות חלק ניכר מן המענים הנדרשים בתוך המתחם הפיזי שלהן (כולל לימודים). מספר החניכים בפנימייה נע בין 30 ל-200 חניכים. מרבית הפנימיות הן בבעלות ציבורית ומיעוטן בבעלות פרטית. הן נותנות שירות לכל המגזרים: ממלכתי-חילוני, ממלכתי-דתי, חרדי וערבי.

לפנימיות אלה מגיעים ילדים ובני נוער ברמות שונות של קשיים, הכוללים הפרעות נפשיות (חלקם לאחר אשפוז פסיכיאטרי), ליקויי למידה, בעיות התנהגות (התפרצויות זעם, תוקפנות, התנהגות עבריינית), הפרעות אישיות ואצל חלקם אף ישנה נטייה לאובדנות.

הפנימיות המפוקחות על ידי משרד העבודה והרווחה מסווגות לכמה סוגים, על פי האוכלוסיות המטופלות בהן (צמח-מרום, הלבן-אילת וסבו-לאל, 2012):

- **פנימיות שיקומיות** לחניכים עם ליקויי למידה ו/או פער לימודי ניכר ו/או חסכים רגשיים, שאובחנו כבעלי פוטנציאל התפתחות תקין.
- **פנימיות טיפוליות** לחניכים עם תפקוד לקוי בתחומים רבים עקב ליקוי אורגני, התנהגותי, נפשי-רגשי או שילוב ביניהם וצורך במסגרות חינוך מיוחד.
- **פנימיות פוסט-אשפוזיות** לחניכים לאחר אשפוז פסיכיאטרי או כחלופה לאשפוז ומניעתו. פנימיות אלה קולטות גם ילדים עם בעיות חמורות ומורכבות במיוחד, וילדים עם הפרעות התנהגות קשות, שאינם נקלטים בפנימיות הטיפוליות.¹

יש גם פנימיות הקולטות יותר מסוג אחד של ילדים, כגון פנימיות שיקומיות-טיפוליות או פנימיות טיפוליות פוסט-אשפוזיות.

נוסף על כך, הפנימיות מחולקות לפי מודל ההפעלה שלהן: המודל הקבוצתי, הכולל ילדים ובני נוער בגילים דומים בטיפול מדריכים; המודל המשפחתי, הכולל משפחתון עם זוג הורים המטפלים בילדים בגילים השונים; והמודל המשולב, שבו יש גם משפחתון וגם בני נוער בטיפול מדריכים.

הטיפול בחניכי הפנימיות נמצא מעת לעת במוקד של דיון וביקורת ציבוריים. בשנת 2016 בדק משרד מבקר המדינה את הליך השמתם של הילדים בפנימיות; את המענים הטיפוליים והחינוכיים הניתנים להם בזמן שהייתם בפנימיות, עם חזרתם לקהילה ובבגרותם; את המענה שניתן להוריהם; ואת הליכי הפיקוח והבקרה של משרד העבודה והרווחה על הפנימיות. ממצאי הדוח פורסמו בשנת 2017.² דוח המבקר הצביע על כמה ליקויים, ובהם – היעדר מידע שיטתי על מצב החניכים בבגרותם ועל האפקטיביות של פעולת הפנימיות לקידום מצבם; טיפול לקוי של המחלקות לשירותים חברתיים במשפחת החניך בעת שהותו בפנימייה והיעדר תיאום מספיק בין הצוות בקהילה ובין הצוות בפנימייה בעת השהות בפנימייה ולקראת החזרה לקהילה; מעקב ותמיכה לא מספיקים בחניכים שנשרו מן הפנימייה וחזרו למשפחתם; היעדר השקעה מספיקה בקידום חניכי הפנימיות בתחום הלימודי; היעדר הכנה מספקת של חניכי פנימיות לחיים בוגרים לאחר גיל 18 וליוויים; תהליכי פיקוח לא מספקים. בעקבות הביקורת הוקמה במשרד ועדה לבחינת הטיפול בפנימיות, ונעשים מאמצים שונים לבחון את מגוון ההיבטים של הטיפול בפנימייה ולגבש הנחיות מדיניות מותאמות. בחינת תפקיד המדריכים היא חלק ממהלך זה.

¹ כמו כן, משרד החינוך מפעיל פנימיות חינוכיות. פנימיות אלה נועדו לחניכים שאובחנו כבעלי תפקוד תקין או בעלי פגיעה מעטה בהתפתחות, ויש פוטנציאל גבוה לקדם את מצבם. פנימיות אלה אינן נכללות במחקר זה.

² דוח שנתי 67'ב', 2017: משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים: ילדים ובני נוער בסיכון בפנימיות של משרד הרווחה. עמ' 719-761. http://www.mevaker.gov.il/he/Reports/Report_587/b8521933-9cfd-418e-abf2-0aa0bcb5e7d8/N212-risk.docx

המדריכים בפנימיות לילדים בסיכון

בפנימייה ישנם אנשי צוות במקצועות הטיפול: עובדים סוציאליים, פסיכיאטרים, פסיכולוגים, ומטפלים במקצועות שונים (כגון מטפלים באומנויות); ולצידם, אנשי צוות במקצועות החינוך: מדריכים חינוכיים, מורים ואימהות בית. הדמויות המרכזיות בטיפול בילדים במסגרת הפנימייה הם המדריכים החינוכיים, הדואגים אישית לכל אחד מן החניכים, מלווים אותם במרבית שעות היממה ובכל תחומי התפקוד היום-יומי, ויוצרים סביבה המאפשרת חינוך והעשרה. כך, מלבד תפקידי הטיפול הפיזי בילדים, הפיקוח ומילוי חלק מפונקציות הטיפול ההורי, שזורים בעבודתם עם הילדים גם היבטים של תמיכה רגשית וסיוע לימודי, שהם רכיבים מעבודתם של פסיכולוגים, עובדים סוציאליים ומורים (Baranes & Bourdon, 1990). בשנת 2017 היה מערך של 1,600 אנשי צוות המטפלים בילדים בפנימיות בפיקוח השירות לילד ולנוער במשרד העבודה והרווחה, ומתוכם כ-900 מדריכים (הכנסת, 2017).

תפקיד המדריכים בפנימיות לילדים בסיכון

ועדת המומחים לקביעת סטנדרטים לפנימיות (לנגרמן, 1995) מיפתה את מגוון התפקידים של המדריך בפנימייה והגדירה את פעילותו בחמישה תחומים:

- **בתחום החברתי:** המדריכים נדרשים לעבודה בקבוצות, לפיתוח תחושות של שייכות הפרט לקבוצה ולגאווה המקומית, לנקיטת אמצעי משמעת, להגדרת גבולות ולמניעת מצבי פגיעה בתוך הקבוצה.
- **בתחום הקוגניטיבי:** דאגה לשיעורי עזר, טיפוח כישרונות אישיים ויצירת אקלים לימודי.
- **בתחום הפיזי:** דאגה לאכילה, ביגוד, השגחה, מעקב אחרי גדילה ובריאות פיזית של החניך.
- **בתחום האמוציונלי:** קביעת גבולות ברורים עם מרחב אישי.
- **בתחום ניהול מרחב החיים:** פיתוח יחסי גומלין עם הסביבה הטבעית של הילדים ועם סביבת הפנימייה ומענה על הצורך בדמויות קבועות.

בשנת 1997 פרסם השירות לילד ונוער במשרד העבודה והרווחה את נוהל "תפקיד המדריך החינוכי (מחנך הפנימייה)". בפתיחת הנוהל מצוין התפקיד העיקרי של המדריך, אשר מצביע על חשיבותו כחלק מן הצוות המטפל בילד: "המדריך ישמש כתובת מרכזית לכל חניכיו" (בראנץ, דורי ווקנין, 2013, עמ' 110). סעיפי הנוהל נחלקים לשני חלקים על פי היבטי עבודתו של המדריך בפנימייה. ההיבט הראשון הוא **המדריך והקבוצה** – עבודה שהמדריך מבצע עם כל הקבוצה, כגון: יצירת אווירה חינוכית, שמירה על משמעת ועל יחסים חברתיים תקינים, שמירה על סדר וניקיון באזורי המגורים והמועדון, שמירה על סדר היום (השכמה, לימודים, פעילויות שונות והשכבה), הכנת שיעורי בית, דאגה לפעילויות תרבות וספורט ועוד. ההיבט השני הוא **המדריך והחניך היחיד** – עבודה שהמדריך מבצע פרטנית עם כל חניך בנפרד, כגון: אחריות לבריאות, להופעה החיצונית ולבטיחות של החניך, מעקב אחר התקדמות בלימודים, מתן עזרה ותגבור בתחומים נדרשים, עידוד הקשר של החניך עם משפחתו ועוד.

כהן (2000) הצביע על כך שעם השנים חל שינוי בתפקיד המדריך, ממדריך המתמקד בפעילות חברתית למדריך המתמקד בשיקום ובטיפול בחניכים באמצעות ההתנהלות באירועי היום-יום. תחומי העיסוק של המדריך הם שמירה על היגיינה, דאגה לאכילה, דאגה לשינה, ארגון היממה, עידוד יצירתיות, עידוד חשיבה פרודוקטיבית ועוד. כל אלה, וגם תחומים נוספים, הם תחומים קריטיים לעיצוב האישיות, לטיפול הערכה עצמית תקינה ולפיתוח יכולות של קיום יחסים בין-אישיים.

כהן וכהן (2003) התייחסו למדריך בפנימייה כמי שאחראי לכל היבטי החיים של החניכים וכמי שמכיר אותם היכרות מעמיקה: "מקומו הייחודי של המדריך בנושא אחריות כוללת, הוליסטית על החניך. המדריך חייב להיות מעורב בכל תחומי חייו של החניך, החל בצרכיו הפיסיים הבסיסיים ביותר, דרך תחושותיו והרגשותיו ועד לקשריו עם מוסדות, כגון, בית הספר או לשכת הרווחה. רק כדמות כזו אשר לעולם אינה מוחקת את ייחודיותו ושלמותו אישיותו של החניך, ולעולם רואה אותו כזהות שלמה, יוכל המדריך לשמש בתפקידו" (עמ' 31). ברבות מן הפנימיות בארץ, החניכים חיים במסגרת קבוצתית ובה 10-30 חניכים. מספר מדריכים (העובדים במשמרות ומתחלפים ביניהם) אחראים לכל קבוצה, ומרבית עבודתם מתבצעת בשעות אחר הצהריים והלילה. כמו כן יש בפנימייה אנשי צוות נוספים, ובהם: אס/אב בית, צוות טיפולי ולעיתים גם בני/בנות שירות המסייעים בעבודה עם החניכים.

גיוס מדריכי פנימיות בעולם

במדינות שונות באירופה, כחלק מתהליך הגיוס, עוברים המדריכים סדרת ראיונות, המלצותיהם ממעסיקים קודמים נבדקות והם נדרשים להציג תעודת יושר מן המשטרה (Department of Health and Children, 2000); (Department of Education, 2011). בארה"ב, מרבית הפנימיות דורשות מן המועמדים לבצע בדיקת סמים, להיות בעלי רישיון נהיגה, לעבור קורס עזרה ראשונה או קורס החיאה, וכן יש העדפה למועמדים בעלי ניסיון כלשהו בעבודה עם ילדים (Bertolino & Thompson, 1999). במחקרים נמצא כי המנהלים מחפשים מדריכים בעלי תכונות אישיות של מחויבות ומגויסות לעבודה, בגרות רגשית, תבונה וחוסן, וכן ידע ומיומנויות בסיסיות הנדרשים לעבודה עם ילדים ומתבגרים (Department of Education, 2015).

קשיים בעבודת המדריך ותופעת השחיקה

מחקרים אחדים (Barford & Whelton, 2010; טליאס ובן-יאיר, 2000; שמאי ומויאל-בוטוין, 2012) מצביעים על תנאי עבודה שונים, המקשים על יכולתם של המדריכים לבצע את תפקידם כראוי:

- **הדרישות הרגשיות:** המדריכים נדרשים לזמינות תמידית בשל תובענות רבה מאוד של התפקיד, עובדה זו גורמת לטשטוש הגבולות בין החיים המקצועיים לבין החיים הפרטיים ויוצרת עומסים רגשיים כבדים. הדבר בא לידי ביטוי בכך שגם בשעות הפנאי לכאורה של המדריכים, הם נמצאים בקשר טלפוני ועונים על צרכים המתעוררים בקרב החניכים (אבואב, יו"ר "קרן אור" העוסקת בהשמה חוץ-ביתית וחבר הנהלת הפורום הציבורי לילדי כפרי הנוער והפנימיות, ישיבת הוועדה לזכויות הילד, הכנסת, 2014). ברפורד וולטון (Barford & Whelton, 2010) ציינו כי מקור הלחץ המשמעותי

ביותר הוא עבודה עם קבוצות ילדים ומתבגרים, המתמודדים עם טווח רחב של בעיות פסיכולוגיות ונפשיות, ומפגינים לעיתים קרובות התנהגות אנטי-חברתית, הכוללת אגרסיביות מילולית, פגיעה עצמית והתנגדות לקבלת טיפול. עבודה עם אוכלוסייה זו דורשת ממדריכי הפנימיות השקעת משאבים רגשיים ופסיכולוגיים רבים.

- **התגמול הכלכלי והמערך המוטיבציוני:** המדריכים חשים חוסר הוגנות וטוענים שיש פער משמעותי בין הדרישות והציפיות מהם, לבין התגמולים הכלכליים שהם מקבלים.
- **ההכשרה המקצועית לתפקיד:** ההשתלמויות המקצועיות, המערכתיות והמקומיות מוגבלות ולא מספקות אל מול המשימות והאתגרים העומדים בפני המדריכים.
- **מעמדו של המדריך בצוות המקצועי:** המדריכים אינם משולבים במידה מספקת בתהליכי קבלת ההחלטות הנוגעות לחניך ולעמידו.
- **התנאים החברתיים-מקצועיים:** ארגון המשמרות של המדריכים מאפשר מפגש מועט בין מדריכי הפנימייה (אם בכלל). כמו כן, אין קשר מקצועי עם עמיתים מפנימיות אחרות (טליאס ובן-יאיר, 2000).
- מקורות לחץ נוספים כוללים חוסר תמיכה מן ההנהלה, תחושת חוסר אונים והשפעות שליליות על חי המשפחה של המדריך (Whittaker, Archer & Hicks, 1998). במחקר מאוחר יותר של שמאי ומויא-בוטוין (2012) עולה ששחיקה בקרב מדריכים קשורה לעבודה רווית לחצים רגשיים אישיים ובין-אישיים לאורך זמן, בסביבת עבודה שבה התפקיד הוא מעורפל, קונפליקטואלי וכרוך בעומס יתר. לשחיקה בקרב המדריכים השפעה שלילית על התמודדותם עם משימות ואתגרים בעבודה, ורבים מהם נושרים במהלך שנת עבודתם הראשונה.

הכשרה והתמקצעות של מדריכי פנימיות בעולם

אחד הפתרונות המוצעים בספרות המקצועית לשחיקת מדריכי הפנימיות, לתחלופה הגבוהה שלהם ולהבטחת רמת טיפול נאותה בחניכים, הוא התמקצעות המדריכים. המגמה להתמקצעות מדריכי הפנימייה החלה במדינות אירופה המערבית, כאשר בשנת 1965 חוקקה ממשלת צרפת את חוק ה"מחנך המומחה" (educateur specialise), שהסדיר את דרישות ההכשרה הייעודית ואת הצורך בקבלת רישיון לעבודה ישירה עם ילדים ונוער בסיכון. בעקבות החוק הוקמו בצרפת 54 מכללות על-תיכוניות להכשרת עובדים ולהכנתם לקראת בחינות רישוי והסמכה. בהמשך, העניקו מדינות נוספות באירופה מעמד רשמי למקצוע המעוגן בחקיקה (ביניהן איסלנד, פינלנד, גרמניה, שווייץ, איטליה, סלובקיה וליטא) (אהרונ, 2011), ובמדינות נוספות באירופה המערבית (ביניהן הולנד, ארצות סקנדינביה, ספרד, בלגיה ולוקסמבורג) (Jones, 1994) והמזרחית (ביניהן פולין, צ'כיה, הונגריה, יוגוסלביה ומדינות השייכות לברית המועצות לשעבר), פותחו מגוון תוכניות הכשרה טרום-תפקידית (pre-service training) הנלמדות באוניברסיטאות ובמכללות (גרופר, 2012; Amir & Lane, 1993; Tuggener, 1986; Jones et al., 1986; Gottesman, 1994). תחום מומחיות זה, של מדריכים העובדים ישירות עם חניכים בפנימיות ובמסגרות קהילתיות לילדים ונוער בסיכון, נקרא בעולם התחום החינוכי-סוציאלי (social education), או התחום הסוציאלי-פדגוגי (social pedagogy).

בשלושים השנים האחרונות פורסמו מסמכים בין-לאומיים אחדים, העוסקים בסוגיית הכשרת מדריכים המטפלים בילדים ובני נוער בסיכון. בשנת 1993 פרסם הארגון הבין-לאומי לחינוך חוץ-ביתי³ (FICE: Federation Internationale de Communautés Educatives) מסמך "הצהרת נעורים". בהצהרה זו פנה הארגון לאומות המאוחדות, לממשלות ולסוכנויות המפעילות שירותי פנימייה לילדים ולבני נוער בסיכון בקריאה לדאוג לספק למדריכים הכשרה מקצועית לקראת כניסתם לתפקיד ובמהלכו. מטרת ההכשרה להעניק למדריכים "ידע, מיומנות וניסיון, שיסייעו להם להתמודד עם מורכבות המשימות הנדרשות מהם" (The Neurim Declaration on Training Child Care Workers, 1993).

כחלק מן השאיפה של האיחוד האירופי לייצר תקינה שתאפשר להעביר עובדים בין מדינות האיחוד, בשנת 1999 התכנסה בבולוניה ועידה של 29 מדינות, שנציגיהן החליטו על "הצהרת בולוניה" (Bologna declaration). עיקר ההצהרה הייתה אקדמיזציה של תוכניות ההכשרה לעובדים. משמעות ההחלטה הייתה הפיכה של המכללות להכשרה מקצועית למכללות אקדמיות והפיכת כל תוכניות ההכשרה העל-תיכוניות לתוכניות אקדמיות מלאות לקבלת תואר ראשון, שני ושלישי. עד שנת 2012 הצטרפו לתהליך 47 מדינות (גרופר, 2012).

בשנת 2005 פרסם הארגון הבין-לאומי לעובדים חינוכיים-סוציאליים (AIEJI – Association Internationale des Educateurs de Jeunes Inadaptés) את "הצהרת מונטבידאו" (The Montevideo Declaration - Regional Declaration on The New Orientations for Primary Health Care), המתייחסת לדרישות מעובדים חינוכיים-טיפוליים בנושאי חינוך, פרקטיקה והכשרה:

"אנו מאשרים בזאת את קיומו של התחום החינוכי-סוציאלי, שייעודו הוא בהבטחת זכויותיהן של אוכלוסיות היעד שעמן אנו עובדים. תחום זה מצריך את מחויבותנו המתמשכת בכל הרמות: האתית, הטכנית, המדעית והפוליטית; משימה זו מחייבת עובדים חינוכיים-סוציאליים בעלי הכשרה ראשונית (לפני כניסה לעבודה) טובה והבטחת השתתפותם הרצופה בהשתלמויות מקצועיות בהמשך; אנו רואים ביישום גישה שיטתית בתפקוד המקצועי, כדרך שתתרום להכשרת העובדים ולשיפור תפקודם המקצועי. זכות של הלקוחות היא לקבל שירותים מעובדים חינוכיים-סוציאליים המוכשרים לתפקיד" (גרופר, 2007, עמ' 134).

על פי סעיף 11 במסמך, על העובדים החינוכיים-טיפוליים להיות בעלי הכשרה חינוכית בסיסית (הכשרה המקבילה לזו של בוגרי תואר ראשון, בתוספת התנסות מעשית). תוכנית ההכשרה לעובדים חינוכיים-טיפוליים תתקיים באוניברסיטאות ובמכללות, ועליה להבטיח כי הידע הנלמד מבטא את הכישורים המקצועיים הנדרשים מעובדים אלה. במסגרת ההכשרה יש להציג מחקרים לאומיים ובין-לאומיים עדכניים. חלק משמעותי ובלתי נפרד מתוכנית ההכשרה יוקדש להתנסות של הסטודנטים בעבודה מעשית בשטח (סטאז'), אשר תעשיר את הידע שלהם ותשלים את הכשרתם העיונית. סופו של תהליך ההכשרה הוא בקבלת רישיון, ולאחר קבלתו יוכל הסטודנט להשתלב כאיש מקצוע בעבודה בתחום (גרופר ורומי, 2015).

³ בארגון חברות למעלה מ-40 מדינות.

הכשרה והתמקצעות של מדריכי פנימיות בישראל

בעוד במדינות שונות באירופה יש דרישה להתמקצעות וללימודים על-תיכוניים של מדריכים בפנימיות ובמסגרות לילדים ונוער בסיכון, בישראל, תפקיד הצוות החינוכי בפנימיות מותנה בסיום 12 שנות לימוד בלבד ואינו מותנה בהשכלה גבוהה רלוונטית או בהכשרה מקצועית. העובדים הם על פי רוב ללא ניסיון בתחום, רובם אחרי שירות צבאי, וחלקם עובדים לצד לימודיהם באוניברסיטה (טליאס ובן יאיר, 2000; כהן וכהן, 2001; עטר-שוורץ, 2010).

גורמים שונים בישראל המליצו על הקמת רשות מיוחדת להכשרת עובדי פנימיות בישראל, שתבטיח הקמה והפעלה של מסגרות להכשרת עובדים חינוכיים-טיפוליים ולהשתלמויות לעובדי הפנימיות. כמו כן הומלץ שכל עובדי הפנימיות – העובדים החינוכיים, הטיפוליים וממלאי התפקידים המנהליים הבכירים – יחויבו להשתתף בהשתלמויות, ושההשתתפות בתוכנית ההכשרה ובהשתלמויות תהיה תנאי לקבלת הסמכה בתום השנה השנייה ו/או השלישית ולהמשך העסקתם כעובדים בפנימייה. אולם, המלצות אלה לא התקבלו רשמית מכמה סיבות. ייתכן שהדבר נבע מחשש כי ההתמקצעות תגדיל משמעותית את העלויות הכלכליות של הפעלת הפנימיות, כפי שעולה מן הניסיון במדינות אחרות (Knorth & Van-den Poleg, 1994). ייתכן גם שאי-מימוש ההמלצות נובע מעמדה של חלק מקובעי המדיניות כי אחריות הטיפול בילדים ובנוער היא של המטפלים המקצועיים (הפסיכולוג, הפסיכיאטר והעובד הסוציאלי), ואילו התפקיד של המדריכים הוא השגחה, שמירה על הסדר והמשמעת ודאגה לחיי היום-יום שלהם: לבוש, האכלה, הענקת חום וחיבה. על פי גישה זו, יש חשיבות רבה לקרבת גיל בין החניך לבין המדריך לשם יצירת קרבה ביניהם, ותפקוד מיטבי של הצוות החינוכי בפנימיות מבוסס על יכולות אישיות אינטואיטיביות, על רגישות וכישורי מנהיגות, ולא בהכרח על הכשרה מקצועית (גרופר, 2012).

"בית הספר המרכזי להכשרת עובדים לשירותי הרווחה" מפעיל הכשרה בסיסית למדריכי פנימיות חדשים, שנמשכת חמישה ימים. עד לאחרונה, בכל שנה נערכו שני מחזורי הכשרה שהתקיימו ברמת גן. כך נוצר מצב שבו מדריכים מצפון הארץ ומדרומה מתקשים להגיע להכשרות. נוסף לכך, המדריכים אינם מקבלים תשלום עבור כל ימי ההכשרה, אלא עבור יומיים בלבד (הקליניקה לקידום מדיניות חברתית, 2017). מן המשרד נמסר כי בשנה האחרונה נערך שינוי וההכשרות מועברות במתכונת מחוזית, וכי עמדת השירות היא שהפנימיות צריכות לשלם למדריכים בעבור כל הימים שבהם הם משתתפים בהכשרה.

בישיבה של הוועדה לזכויות הילד בכנסת שנערכה במאי 2017 הוצג מודל העבודה של משרד העבודה והרווחה העוסק בהכשרת המדריכים בפנימיות. מלבד ימי ההכשרה הבסיסית הניתנים על ידי המשרד, מעטפת הלימוד וההכשרה כוללת: אוריינטציה הנערכת כמה ימים במסגרת שבה יעבוד המדריך, המסופקת על ידי המסגרת עצמה; סדנאות וימי עיון המתקיימים במשך השנה, הניתנים גם על ידי המסגרת עצמה וגם על ידי משרד העבודה והרווחה. את חלקם חובה לקיים בהתאם לנוהלי המשרד (לדוגמה: השתלמות בנושא הסתגלות ומוגנות); עובדים סוציאליים מלווים ומדריכים את כלל אנשי הצוות בפנימייה; ישנן "מרכזיות הדרכה חינוכיות" בפנימיות הנותנות מענה הדרכתי בכל התחומים; לאחר כשנה להעסקתו, על המדריך לעבור קורס שנתי. הקורס מותאם לאוכלוסייה הכללית, לאוכלוסייה החרדית, ולאוכלוסייה

הערבית (מתקיים בשפה הערבית). בכל קורס משתתפים כ-35 מדריכים. מספר המשתתפים בקורס בכל שנה נמוך ביחס לכמות המדריכים בפועל. הדבר נובע מכך שאין אפשרות שכל המדריכים יצאו לקורס שנתי, היות שזה יגרום למחסור בכוח אדם בפנימיות (הכנסת, 2017).

בשנים האחרונות נערכו דיונים במשרד העבודה והרווחה בנוגע לגיבוש תוכנית לשדרוג מקצועי בתפקיד הצוות החינוכי בפנימיות לילדים בסיכון. דיונים אלה כללו התייחסות למגוון התפיסות בנוגע לתפקיד. מחד, התומכים בהמשך המצב הקיים, רואים את התפקיד כזמני, מיועד בעיקר לצעירים או לסטודנטים הקרובים בגילם לחניכים, ובעלי התלהבות ומחויבות ערכית כלפי החינוך הבלתי-פורמלי. לפי תפיסה זו, התפקיד מבוסס בעיקר על יכולות אישיות ועל כישורי מנהיגות. מאידך, החותרים לשינוי בפרופיל המדריכים ובהכשרתם, רואים את תפקיד המדריך כתפקיד סוציאל-פדגוגי מקצועי, המצריך הכשרה מקצועית מתאימה ובחינת כיווני פעולה לשדרוג התפקיד, לרבות קביעת מערכת מיון וסטנדרטים בסיסיים להכשרה מקדימה ולהדרכה שוטפת, וקביעת דרכים לאכיפתם. לדברי כהן וכהן (2003): "לצד הכרה ברורה בחשיבות המקצוע, קיימת גם ההכרה שהגיע הזמן לשינוי" (עמ' 12).

המלצות לשדרוג מקצועי של תפקיד המדריך

להלן שישה היבטים מרכזיים, המוצעים לשדרוג המקצועי של תפקיד המדריך בפנימייה, על פי דיונים בפורומים מקצועיים וציבוריים, וכן על פי הספרות המקצועית:

1. **הגדרת התפקיד.** בישיבת הוועדה לזכויות הילד בכנסת, הוצע כי היות שלתפקיד המדריך אין הגדרה ברורה, יש למצב אותו מחדש ולהגדירו כ"מחנך פנימייה" (הכנסת, 2014).
2. **גיוס המדריך ותנאי קבלתו לעבודה.** דוח "החינוך הפנימייתי לקראת העשור הבא" (דוח הוועדה לתכנון ופיתוח החינוך הפנימייתי לעשור הבא – "ועדת העשור"), המליץ לקבוע כללי רישוי לעובדים בפנימייה כדי לגייס כוח אדם איכותי ומתאים לתפקיד. תנאי הקבלה יתייחסו להשכלה, לניסיון המקצועי ולזיקה לעבודה עם ילדים ובני נוער (קשתי, גרופר ושלסקי, 2008).
3. **תנאי ההעסקה.** דוח "החינוך הפנימייתי לקראת העשור הבא", המליץ על "פעולה נמרצת ובלתי מתפשרת לשם השגת העלאה משמעותית בשכרם ובתנאי עבודתם של מחנכי הפנימייה הישירים" (קשתי, גרופר ושלסקי, 2008, עמ' 46).
4. **הכשרות והשתלמויות.** לצורך גישור על הפער של מחסור במועמדים בעלי הכשרה לתפקיד, דוח "החינוך הפנימייתי לקראת העשור הבא" המליץ "לקדם תוכניות הכשרה ייחודיות למחנכי פנימייה ולרכזים שיתקיימו במוסדות להשכלה גבוהה ויקנו תואר אקדמי למסיימיהן. לבוגרי תוכניות אלה תינתן עדיפות

- בקידום לתפקידים בכירים במערכת הפנימייתית" (קשתי, גרופר ושלסקי, 2008, עמ' 47).⁴
5. **שימור המדריכים ומסלול קידום מקצועי.** כדי לשמור על המדריכים בתפקידם, כהן וכהן (2001) ממליצים לפתח מסלול התקדמות ואפשרות להתפתחות מקצועית בין-מוסדית. נוסף לכך, הומלץ בוועדה לזכויות הילד ליצור תמריצים עבור המדריכים ולתת מלגות להשכלה גבוהה (הכנסת, 2014).
6. **הקמת רשות מרכזית.** טליאס ובן-יאיר (2000) הצביעו על הצורך להקים מועצה או ארגון-גג, אשר יעסוק בפיתוח כוח האדם העובד בפנימיות. במסגרת זו יגבש הארגון את תפיסת התפקיד והקריירה של המדריך בפנימייה, ומתוך כך ייגזרו תהליכי המיון, ההכשרה והתגמול.

2. המחקר

2.1 מטרת המחקר ושאלות המחקר

מטרת המחקר היא לאסוף מידע מקיף ועדכני על עבודת המדריכים בפנימיות לילדים בסיכון בישראל ועל עבודת המנהלים והצוות המקצועי עימם. מידע זה ישמש בסיס לגיבוש מדיניות להמשך פיתוחו של תפקיד המדריך ולשדרוגו המקצועי.

לשם כך, יענה המחקר על השאלות שלהלן:

1. מהם המאפיינים האישיים של המדריכים בפנימיות (מין, גיל, השכלה, הכשרה מקצועית, וותק בפנימייה)?
2. מהם הקשיים הניצבים בפני המדריכים ובפני מנהלים בעבודתם עם המדריכים?
3. מהם התחומים השונים בתפקיד המדריך ומהי מידת שביעות הרצון של המנהלים מתפקוד המדריכים בתחומים אלה?
4. מהן אסטרטגיות הפעולה הננקטות על ידי פנימיות שזוהו כמוצלחות במיוחד בקידום תפקודם של המדריכים? כולל: תהליך המיון, הדרכה, הכשרה, תמיכה וכו'.
5. עד כמה מיושמות אסטרטגיות הפעולה האלו בפנימיות בכלל הארץ, על סוגיהן ומאפייניהן, ועד כמה הן נתפסות כחשובות בעיני מנהלי הפנימיות?

⁴ כהן וכהן (2003) מציעים לפעול בשני מישורים: **בטווח הארוך**, להעניק הכשרה אקדמית ארוכה לקראת מקצוע, למספר הרב ביותר של עובדים, ו**בטווח המיידי**, להעניק הכשרה בזמן העבודה (in-service training) בנוגע למהות העבודה החינוכית-סוציאלית, מקומו של המדריך בצוות המטפל ועוד. הם מציעים שההכשרה בזמן העבודה תינתן אחת לשבוע, על חשבון שעות העבודה ובמימון המוסד המעסיק, או באמצעות תוכנית, שבמסגרתה יוכלו העובדים להיפגש עם עמיתיהם לתפקיד מפנימיות אחרות.

חברי הקליניקה לקידום מדיניות חברתית, העלו כמה הצעות לשיפור ההכשרות המתקיימות כיום עבור המדריכים החדשים, וביניהן: הפיכת ההשתלמויות הבסיסית לתנאי מחייב לפני תחילת ההעסקה בפנימייה; הרחבת מספר ההשתלמויות מ-2 השתלמויות ל-12 השתלמויות בשנה, בכל רחבי הארץ כדי להפכן לזמינות עבור כלל המדריכים; תשלום שכר עבור כלל ימי ההשתלמויות; וכן, הרחבת הפיקוח של משרד העבודה והרווחה על הכשרה מספקת (הקליניקה לקידום מדיניות חברתית, 2017).

6. מהם החסמים ליישום אסטרטגיות הפעולה בפנימיות השונות?
7. מהו הקשר בין השימוש באסטרטגיות הפעולה השונות לבין תפקוד המדריכים בתחומים שונים על פי הערכת המנהל?
8. מהי עמדת מנהלי הפנימיות כלפי הפיכת תפקיד המדריך לפרופסיה?

2.2 מהלך המחקר, מקורות המידע וכלי המחקר

המחקר כלל שני שלבים :

1. **זיהוי אסטרטגיות לעבודה עם מדריכים.** שלב מקדים זה בוצע בין היתר לצורך בניית השאלונים לסקר האינטרנטי שנערך בקרב מנהלי הפנימיות.
2. **איסוף מידע לשם הפקת תמונת מצב ארצית על תפקודם של המדריכים ועל העבודה איתם, מנקודת מבטם של מנהלי הפנימיות ושל מדריכים.**

2.2.1 שלב ראשון – זיהוי אסטרטגיות לעבודה עם מדריכים

כדי לזהות את האסטרטגיות המיטביות לעבודה עם מדריכי הפנימיות, את האתגרים והקשיים בעבודה עימם ואת התפיסות בנוגע לתפקיד הרצוי, נערכו ראיונות עומק עם מפקחים ארציים על הפנימיות ועם מנהלי פנימיות, וכן התבצעו קבוצות מיקוד עם מדריכים בפנימיות.

א. **ראיונות עומק עם מפקחים ארציים.** בוצעו שני ראיונות עומק פנים-אל-פנים (כל ראיון ארך כשעתיים), עם המפקחים הארציים בנצי בראנץ ויוסי וקנין. בראיונות הם נשאלו על האתגרים בעבודת המדריכים בפנימייה, על המענים הרצויים לדעתם לאתגרים אלה ועל פרופיל המדריך הרצוי (יתרונות וחסרונות של מאפיינים שונים). המפקחים התבקשו להצביע על שש פנימיות (שתיים מכל סוג – שיקומית, טיפולית או פוסט-אשפוזית) שבהן מתבצעת לדעתם עבודה טובה עם המדריכים, לצורך תשאול המנהלים. המפקחים זיהו את הפנימיות על פי מדדים שונים, בהם: התמדה בעבודת המדריכים, ביצוע מיטבי של תפקיד המדריך, שביעות רצון הן של המדריך מן העבודה והן של הצוות המקצועי ממנו ועוד (ר' פירוט בנספח 1).

ב. **תשאולים של מנהלי פנימיות על פי המתודה "למידה מהצלחות".** בארגונים לשירותי אנוש לומדים בדרך כלל מכישלונות או מקשיים ולא מאירועים או מתהליכים שהוכתרו בהצלחה. אלה זוכים לתשומת לב קטנה יותר ורק לעיתים רחוקות הם משמשים כמנוף לפיתוח למידה תוך-ארגונית. לעומת ההתמקדות בלמידה מכישלונות המטה את הדיון לכיוון השלילי ומביאה להחמצת ההזדמנויות הטמונות בלמידה מהצלחות, הרי שבמונחים של היגיון צרוף, השימוש במה שכבר הצליח יכול להיות בסיס טוב לתוצאות דומות. זאת ועוד, לאור ניסיוננו, נראה שבחירה מכוונת בלמידה שיטתית מן העבר, יכולה להיות מנוף להטמעתה של למידה קולקטיבית בארגון, לשיפור תוצריו בעתיד ולפיתוח של אופטימיות ולהט, דווקא נוכח המשימות המאתגרות ביותר (סייקס, רוזנפלד ווייס, 2006).

מתודת "הלמידה מהצלחות" מושתתת על עשרה שלבי חקר (סייקס ואח', 2006):

1. תיאור הקונטקסט הארגוני
2. איתור הצלחה הראויה ללמידה וזיהוי תחום ההצלחה
3. תיאור תמציתי של ההצלחה במונחים של "לפני" ו"אחרי"
4. זיהוי התוצרים החיוביים (האובייקטיביים והסובייקטיביים) של ההצלחה
5. זיהוי של תוצרי לוואי ושל מחירי ההצלחה
6. בחינת השאלה האם מדובר בהצלחה המצדיקה המשך למידה
7. פירוט הפעולות אשר הובילו להצלחה
8. איתור נקודות מפנה בין המצב "לפני" לבין המצב "אחרי"
9. הפקת עיקרי הפעולה שביסוד העשייה שהביאה להצלחה
10. זיהוי סוגיות בלתי פתורות להמשך למידה

על בסיס עשרת שלבי חקר אלה, בוצע תשאול של מנהלי פנימיות אשר בולטות בהצלחתן בעבודה עם המדריכים. התשאולים נועדו לאפשר איתור, חשיפה והמשגה של ידע מקצועי שלעיתים היה עד כה סמוי והפיכתו לגלוי, בשפה מכוונת לפעולה.

התשאולים התקיימו בחודשים נובמבר 2016 ועד פברואר 2017. על בסיס סדרת הראיונות שבוצעו, זוהו והוגדרו שמונה אסטרטגיות פעולה לעבודה עם מדריכי פנימיות. ממצאי חלק זה במחקר מופיעים בפירוט בנספח 1 בדוח זה, ומשולבים גם בגוף הדוח.

ג. **קבוצות מיקוד עם מדריכי פנימיות.** בוצעו שלוש קבוצות מיקוד עם מדריכים המועסקים כיום בפנימיות (פנימייה טיפולית פוסט-אשפוזית, פנימייה טיפולית ופנימייה שיקומית-טיפולית). בקבוצות אלה נבחנו אתגרי התפקיד של המדריכים, המענים הניתנים למדריכים כיום להתמודדות עם אתגרים אלה ומה ניתן לעשות כדי לשפר ולקדם את תפקודם של המדריכים. כמו כן התבקשו המדריכים לחוות את דעתם על טווח העסקה קצר לעומת קריירה ארוכת-טווח. קבוצות המיקוד בוצעו בחודשים יולי-נובמבר 2017.

2.2.2 שלב שני – הפקת תמונת מצב ארצית על תפקודם של המדריכים ועל העבודה איתם, מנקודת מבטם של מנהלי הפנימיות

הועבר שאלון ל-95 מנהלי פנימיות שעליהן אחראי השירות לילד ולנוער במשרד העבודה והרווחה. מהם, 75 מנהלים מילאו את השאלון (79%). הסקר בחן באיזו מידה מיושמות האסטרטגיות אשר זוהו בשלב הראשון ועד כמה גבוהה חשיבותן בעיני כלל מנהלי הפנימיות ברמה הארצית. נוסף על כך, נאסף מידע עדכני על האתגרים המרכזיים הניצבים בפני המדריך, על התפיסות השונות של מנהלי הפנימיות בנוגע לתפקידיו של המדריך, על סוגי הקשיים שהמנהלים חווים בעבודתם עם המדריכים, ועל פרופיל המדריך הרצוי בעיני המנהלים. הסקר בוצע בחודשים יוני-אוגוסט 2017.

3. ממצאים

3.1 מאפייני הפנימיות לילדים בסיכון

לוח 1 מתאר את מאפייני הפנימיות שמנהליהן השתתפו בסקר :

- **סוג הפנימייה:** 51% מן הפנימיות הן טיפוליות, 28% הן פנימיות שיקומיות ופנימיות שיקומיות-טיפוליות (להלן פנימיות שיקומיות) והיתר (21%) – פנימיות טיפוליות-פוסט-אשפוזיות ופנימיות פוסט אשפוזיות (להלן פנימיות פוסט-אשפוזיות).
- **מספר החניכים הממוצע בפנימיות** הוא כ-70 חניכים.
- **מספר המדריכים הממוצע בפנימיות** הוא כ-17 מדריכים (לא מדובר במספר משרות). הפנימיות שיש בהן עד 9 מדריכים הוגדרו קטנות, הפנימיות שיש בהן 10-19 מדריכים הוגדרו בינוניות ופנימיות שיש בהן 20-60 מדריכים הוגדרו גדולות. יש מתאם בין מספר החניכים ובין מספר המדריכים, אך הוא אינו מלא (0.59 מתאם פירסון). כלומר, יש שונות בין הפנימיות ביחס בין מספר החניכים ובין מספר מדריכים. הממוצע הוא 5.35 חניכים למדריך והחציון 4.00.
- **מודל טיפול:** מרבית (59%) הפנימיות הן במודל הקבוצתי, 23% הן במודל המשפחתי ו-19% מן הפנימיות משולבות.
- יש קשרים בין מאפייני הפנימיות (ר'נספח 2):
- רוב הפנימיות הפוסט-אשפוזיות הן גדולות או בינוניות, ופועלות במודל הקבוצתי.
- רוב הפנימיות הפועלות במודל המשפחתי הן טיפוליות וקטנות.
- **היקף המשרה של מרבית המדריכים:** רוב המנהלים (57%) השיבו כי מרבית המדריכים עובדים בהיקף משרה של 100%, ו-8% נוספים אף דיווחו על היקף עבודה של 100% ויותר. 31% השיבו כי מרבית המדריכים עובדים בהיקף עבודה של 50% או 75% משרה, ורק 3% דיווחו על היקף עבודה של פחות מ-50%.
- **מחוז:** הפנימיות ממוקמות באחוזים דומים (28%-31%) במחוזות ירושלים, תל אביב וצפון. במחוז דרום ממוקמות 12% מן הפנימיות לילדים בסיכון.
- **בעלות:** רוב הפנימיות (74%) הן בבעלות ציבורית, ו-26% הן בבעלות פרטית.

לוח 1: מאפייני הפנימיות לילדים בסיכון (במספרים ובאחוזים)

תיאור	מספר המשיבים	אחוז המשיבים	ממוצע	סטיית תקן
סך הכול	75	100		
סוג הפנימייה				
שיקומי ושיקומי-טיפול	21	28		
טיפול	38	51		
טיפול-פוסט אשפוזי ופוסט אשפוזי	16	21		
מספר החניכים בפנימייה				
עד 49	25	33		
100-50	40	53		
מעל 100	10	13	68.4	46.0
מספר המדריכים בפנימייה				
עד 9	23	31		
19-10	28	37		
60-20	24	32	16.8	12.3
היקף המשרה של מרבית המדריכים בפנימייה				
פחות מ-50%	2	3		
50%	8	12		
75%	14	19		
100%	41	57		
מעל 100%	6	8		
מחוז				
ירושלים	21	29		
תל-אביב	20	28		
צפון	22	31		
דרום	9	12		
מודל טיפול				
קבוצתי	44	59		
משפחתי	17	23		
משולב	14	19		
בעלות				
ציבורי	51	74		
פרטי	18	26		

3.2 מאפייני מנהלי הפנימיות מבחינת ותק בתפקיד והשכלה

לוח 2 מציג את המאפיינים האישיים של מנהלי הפנימיות.

- **הוותק הממוצע בניהול הפנימייה הנוכחית** (70 מנהלים ענו על השאלה, מתוך 75) עומד על שמונה שנים. עם זאת, 40% מנהלים את הפנימייה הנוכחית חמש שנים או פחות. החציון עומד על 4.5 שנים.
- **השכלת מנהלי הפנימיות** (69 מנהלים ענו על השאלה, מתוך 75): למעל מחצית מן המנהלים (56%) יש תואר שני או תואר שלישי, ל-35% מהם תואר ראשון ול-8% תעודה מקצועית או הסמכה רבנית.

לוח 2: מספר המנהלים לפי ותק בניהול הפנימייה ולפי השכלה (במספרים ובאחוזים) (N=75)

תיאור	מספר המנהלים	שיעור המנהלים	ממוצע	סטיית תקן	חציון
ותק בניהול					
בפנימייה הנוכחית	70	100			
עד 5 שנים	40	57			
6-10 שנים	11	16	8.0	8.1	4.5
11-38 שנים	19	27			
השכלה	69	100			
תעודה מקצועית	5	7			
תואר ראשון	24	35			
תואר שני או שלישי	39	56			
הסמכה רבנית	1	1			

למנהלים בעלי **תעודות מקצועיות**, ישנן תעודות בעיקר בתחום החינוך, תעודות הוראה ותעודות ניהול בכיר. למנהלים בעלי **תואר ראשון, שני או שלישי**, יש תארים בתחומים של חינוך וחינוך מיוחד, עבודה סוציאלית, פסיכולוגיה, קרימינולוגיה וניהול.

3.3 המאפיינים הסוציו-דמוגרפיים של המדריכים בפנימיות ותפיסתם את התפקיד

לוח 3 מתאר את המאפיינים הסוציו-דמוגרפיים של מדריכי הפנימיות, על פי דיווחי מנהלי הפנימיות⁵ ישנם 1,262 מדריכים העובדים בפנימיות. חלק מן המנהלים לא ענו על כל השאלות בנוגע למאפייני המדריכים.

- **מגדר:** 60% הן נשים, ו-40% הם גברים (המנהלים השיבו בנוגע ל-1,236 מדריכים).
- **גיל:** רוב המדריכים (72%) בני 26 ויותר. 28% בני 20-25 (המנהלים השיבו בנוגע ל-1,173 מדריכים).
- **השכלה:** 51% מן המדריכים הם סטודנטים, והיתר (49%) בעלי תואר אקדמי. מבין בעלי התואר האקדמי, 83% מחזיקים בתואר בתחום החינוך או הטיפול (המנהלים השיבו בנוגע ל-704 מדריכים).
- **מצב משפחתי:** רוב המדריכים רווקים, אולם 37% ממדריכי הפנימיות נשואים. ל-28% מן המדריכים יש ילדים (המנהלים השיבו בנוגע ל-809 מדריכים).

⁵ נוסח השאלות למנהלים היה: כמה מן המדריכים בפנימייה שלך הם גברים? כמה נשים? כמה הם סטודנטים וכמה בעלי תואר אקדמי? וכדומה.

לוח 3: מאפיינים סוציו-דמוגרפיים של המדריכים (במספרים ובאחוזים)

תיאור	מספר המדריכים*	שיעור המדריכים
מגדר	1,235	100
גברים	489	39.6
נשים	747	60.4
גיל	1,173	100
25-20	330	28.1
30-26	462	39.4
+30	381	32.5
השכלה	704	100
סטודנטים	361	51.3
בעלי תואר אקדמי	343	48.7
מהם: בעלי-תואר אקדמי בתחום החינוך או הטיפול	285	83.1
מצב משפחתי	809	100
נשואים	462	37.4
עם ילדים	347	28.1

*בסך הכול דיווחו המנהלים על 1,262 מדריכים העובדים בפנימיות. עם זאת, חלק מן המנהלים לא ענו על כל השאלות בנוגע למאפייני המדריכים.

נוסף על כך, מנהלי הפנימיות נשאלו על הוותק של "מרבית המדריכים בפנימייה". ב-7% מן הפנימיות דיווח המנהל שמרבית המדריכים בעלי ותק של עד שנה, ב-37% מן הפנימיות – משנה עד שנתיים, ב-39% מן הפנימיות משנתיים עד ארבע שנים וב-17% מן הפנימיות ארבע שנים ויותר.

בנושאים אלה ואחרים, ניתוח הנתונים כלל התייחסות למאפיינים מבניים של הפנימיות, כולל סיווג הפנימייה, גודל הפנימייה על פי מספר המדריכים, ומודל ההפעלה⁶ (ר' לוח 1 לפירוט הסיווגים). בנספח 2 ניתן לראות את הקשר בין המאפיינים השונים של הפנימיות.

הבדלים מובהקים במאפייני המדריכים נמצאו לפי מאפייני הפנימיות שלהלן:

- **גיל:** 51% מן המדריכים בפנימיות הקטנות צעירים (בני 20-25), לעומת אחוזים נמוכים יותר של מדריכים צעירים בפנימיות הבינוניות (34%) ובפנימיות הגדולות (20%).
- האחוז הגבוה ביותר של מדריכים נשואים נמצא בפנימיות הבינוניות – 44%, והאחוז הנמוך ביותר נמצא בפנימיות הקטנות (26%).
- האחוז הגבוה ביותר של מדריכים שיש להם ילדים דווח בפנימיות השיקומיות – 41%.

⁶ המנהלים מן הפנימיות הפועלות במודל המשפחתי שענו על השאלונים הונחו במפורש להתייחס בתשובותיהם למדריכים ולא להורים.

בקבוצות המיקוד נשאלו המדריכים כיצד הם הגיעו לתפקיד ובחרו בו, באיזו מידה התפקיד עונה על ציפיותיהם, מהי תרומת התפקיד להתפתחותם המקצועית והאישית והיכן הם רואים את עצמם בטווח של עוד שנתיים-שלוש. להלן חלק מתשובותיהם:

בחירה בתפקיד: חלק מן המדריכים ציינו כי הם בחרו בתפקיד מתוך "משיכה לנושא החברתי" ו-"חיפוש מקום עבודה עם משמעות". הם הכירו את התחום במסגרת שירות לאומי או במסגרת חונכות טיפולית שעשו במהלך לימודי התואר או בתפקידי חינוך קודמים. אחרים ציינו כי הם הגיעו לתפקיד ההדרכה "במקרה": "לא בחרתי, המקום בחר בי", "ראיתי הודעה על חונכות". מדריך אחר ציין "ממקום של אילוף כלבים, הגעתי למגמה של טיפול בילדים ונוער בסיכון באמצעות כלבים. אני חושב שסימנו אותי בקורס ומשכו אותי לפה [לפנימייה]".

מענה לציפיות: תשובות המדריכים מעלות תמונה מגוונת בנוגע לשאלה כיצד העבודה בפנימייה עונה על ציפיותיהם. אחד המדריכים ציין כי הוא לא הגיע עם ציפיות מוקדמות, אלא "באתי עם שאלות, באתי למקום עמוס, לא ידעתי איך זה לעבוד בפנימייה, איך זה צריך להראות?...". נדמה, כי העבודה בפנימייה רק חיזקה תחושה מוקדמת זו משום שהוא מציין כי אי-אפשר להסביר בריאיון, או בתצפיות "את מה שאתה צריך להתמודד איתו: לא את התחושות שהילדים מביאים אליך, לא את איך שאתה חוזר אחרי יום שאתה עובד פה. לא משנה כמה ינסו לתאר לך, זה לא קרוב לדבר עצמו".

מדריכים אחרים ציינו כי העבודה בפנימייה עונה על ציפיותיהם ואף "מעבר למצופה" מבחינת המעטפת, ההכלה, האופן שבו מתייחסים אל המדריך, הכבוד, השיחות "על בניית התפקיד ואיך אנחנו גדלים בתוך התפקיד" ועל ההשקעה בהם כאנשי מקצוע – "לא צפינו למשהו כל כך מובנה ומוסדר מבחינת ההכשרה".

מדריכה אחרת מתארת תהליך דינמי של שינוי בציפיות המוקדמות. מציפיות למימוש מקצועי – "לפגוש כמה שיותר דברים מהעולם הטיפולי" – לציפיות הנוגעות יותר למתן מענה לצרכים של החניכים. על הקשר עם החניכים אומר מדריך אחר: "לא ציפיתי לכזאת רמה של עומק".

תרומת התפקיד להתפתחות המקצועית ולהתפתחות האישית: לדברי המדריכים, ההתפתחות המקצועית באה לידי ביטוי הן בכלים שנרכשים במהלך העבודה, "ששום לימודים לא יכולים לספק", והן ברמת האחריות והתפקידים שמתווספים, מלבד תפקיד ההדרכה. נוסף על כך, אחד המדריכים ציין כי ההתפתחות האישית וההתפתחות המקצועית נעשות בד בבד ויש להן השפעה על תחום לימודי, על רצונותיו ועל אמונותיו ביחס לעצמו. יחד עם זאת, עלו דעות כי העבודה בתור מדריך לא תרמה מבחינת ההתקדמות המקצועית, "תמיד יש חשיבה שאם אני יוצא לשוק העבודה היום, יסתכלו עליי בעין עקומה כי נשארתי מדריך ולא התקדמתי לרכז", "אני לא רואה ששלוש שנים קידמו אותי". המדריכים בקבוצות המיקוד הרבו לציין את התרומה של התפקיד להתפתחותם האישית מבחינת ההיכרות עם עצמם, למשל "הליווי פה [בפנימייה] דורש ומאפשר את זה שלא תתעסק רק בילדים אלא גם בעצמך, ומה שקורה בינך ובין ילד הוא משמעותי גם בהקשר של הילד וגם בהקשר האישי", "אתה מרגיש שאתה יכול להביא את עצמך".

היכן המדריכים רואים את עצמם בעוד שנתיים-שלוש? המדריכים השיבו תשובות מגוונות לשאלה זו. היו כאלה שאמרו שהם מעוניינים להישאר בתפקיד הדרכה בפנימייה שבה הם עובדים – "זה המקום שלי", והיו שאמרו שהם מעוניינים לפתוח קבוצה כרכז בפנימייה אחרת ועד ניהול פנימייה/משפחתון. היו כאלה שענו כי הם רוצים להמשיך בעולם הטיפול, שכן "זה משהו שילך איתי כל חיי", "אולי אעשה תואר שני במשהו טיפולי". מדריך אחד ציין כי היה מוכן להמשיך להיות מדריך כל החיים, אך "כאן אין סטטוס ולא כסף".

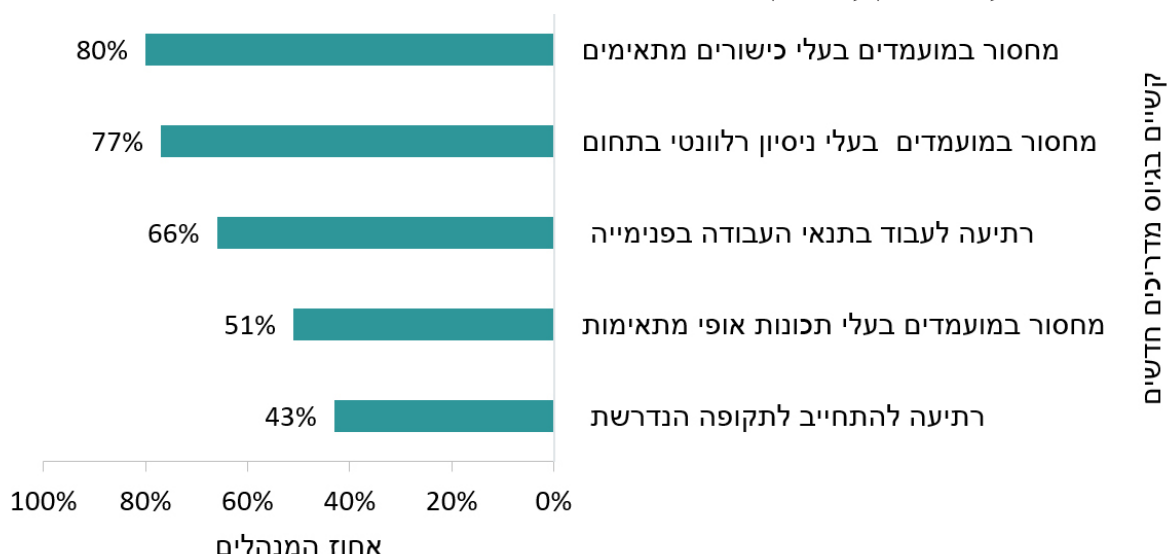
3.4 הקשיים הניצבים בפני המדריכים, ובפני המנהלים בעבודה עם המדריכים

אתגרים בגיוס המדריכים

מנהלי הפנימיות נתקלים בקשיים שונים בגיוס מדריכים. כפי שמציין אחד ממנהלי הפנימיות שתושאלו פנים-אל-פנים: "לתפקיד מדריך בפנימייה או בוחרים את המדריכים בפינצטה, ואנחנו עסוקים מאוד בטיפול ההון האנושי של המדריכים, תהליך הבחירה הוא מאוד קריטי. אנחנו מגדלים, בונים ומטפחים את המדריכים, אז צריך למצוא את האנשים המתאימים לתפקיד". מנהלים שתושאלו סיפרו שעל אף מחסור במדריכים, הם אינם מקבלים מועמדים שלדעתם אינם מתאימים לתפקיד או אינם עומדים בתנאים הנדרשים. כך מתאר אחד המנהלים: "... השנה, עדיין לא מילאנו את מצבת כוח האדם של המדריכים, משום שלא מצאנו מספיק מדריכים ראויים על פי הקריטריונים שלנו. זה יוצר עומס עבודה על המדריכים הקיימים, אבל או לא מוותרים על איכות המדריכים".

תרשים 1 מתאר את נתוני סקר המנהלים בנוגע לקשיים בגיוס מדריכים חדשים. נמצא כי הקשיים הבולטים ביותר שמנהלי הפנימיות מתמודדים איתם במידה רבה או במידה רבה מאוד, הם: מחסור במועמדים בעלי כישורים מתאימים (80%) ומחסור במועמדים בעלי ניסיון רלוונטי בתחום (77%). בשכיחות נמוכה יותר דיווחו המנהלים על רתיעה של מועמדים לתפקיד לעבוד בתנאי העבודה בפנימייה ועל מחסור במועמדים בעלי תכונות אופי מתאימות.

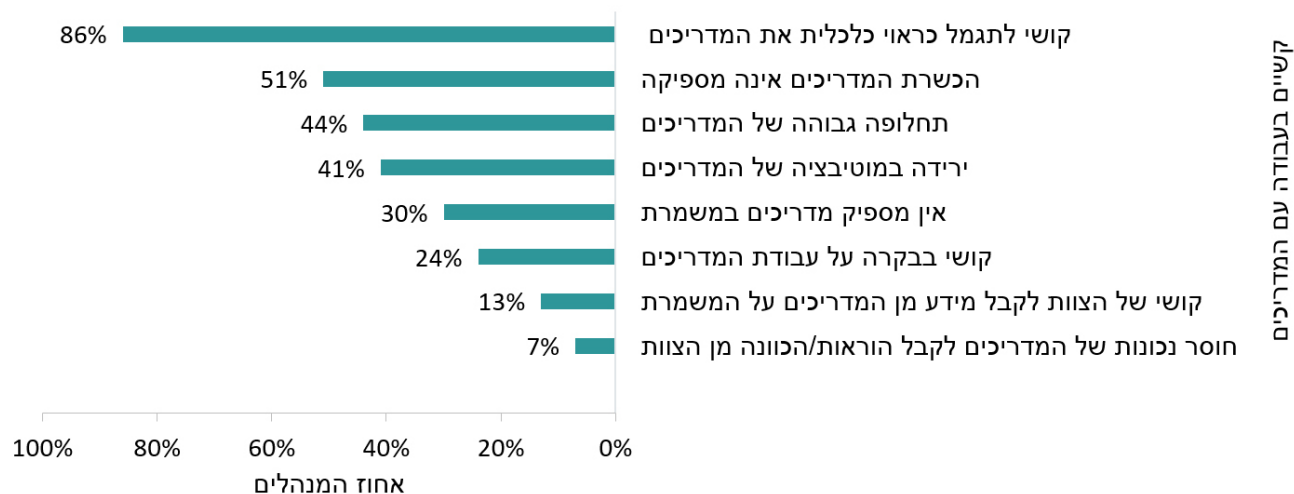
תרשים 1: המנהלים שדיווחו כי הם מתמודדים במידה רבה או רבה מאוד, עם קשיים בגיוס מדריכים חדשים (באחוזים) (N=75)



הבדלים מובהקים סטטיסטית המתייחסים לקשיים בגיוס מדריכים חדשים ב"מידה רבה" או ב"מידה רבה מאוד", נמצאו לפי מאפייני הפנימיות שלהלן:

- בפנימיות הבינוניות ובפנימיות הגדולות דווח באחוזים גבוהים ודומים הן על מחסור במועמדים בעלי תכונות אופי מתאימות (59%-ו-61%, בהתאמה) והן על מחסור במועמדים בעלי ניסיון רלוונטי בתחום (89%-ו-83%, בהתאמה), זאת לעומת אחוזי דיווח נמוכים יותר של מנהלי הפנימיות הקטנות (30%-ו-56%).
- אחוז גבוה יותר ממנהלי הפנימיות הפרטיות דיווחו על מחסור במועמדים בעלי תכונות אופי מתאימות, לעומת מנהלי הפנימיות הציבוריות (76%, לעומת 44%, בהתאמה).
- מנהלי הפנימיות נשאלו בסקר באיזו מידה הם נתקלים בקשיים שונים בעבודה עם המדריכים (תרשים 2).
- הקושי שצינו רוב מנהלי הפנימיות (86%), בעבודת המדריכים, הוא קושי לתגמל כראוי את המדריכים מבחינה כלכלית. קשיים נוספים שתוארו בשכיחות גבוהה יחסית הם: הכשרה לא מספיקה של המדריכים (51%), תחלופה גבוהה (44%), ירידה במוטיבציה של המדריכים (41%) וקושי בבקרה על עבודת המדריכים (24%).
- המנהלים בפנימיות השיקומיות (63%) ובפנימיות הטיפוליות (55%) דיווחו באחוזים גבוהים יותר כי הכשרת המדריכים אינה מספיקה, לעומת מנהלי הפנימיות הפוסט-אשפוזיות (25%).

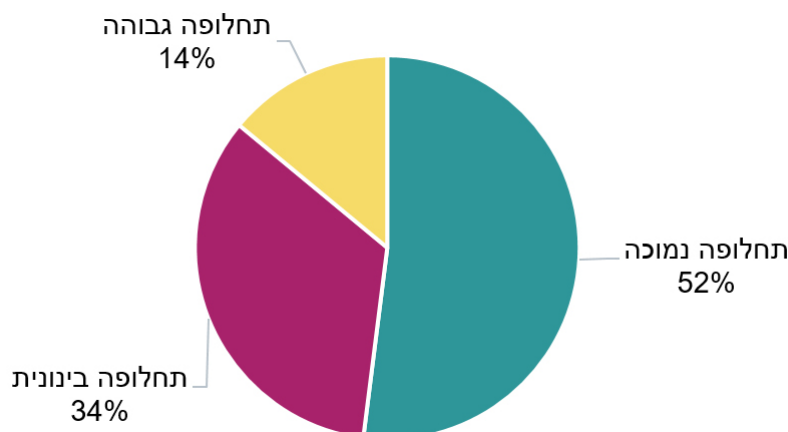
תרשים 2: המנהלים שמסרו שהם מתמודדים במידה רבה או רבה מאוד, עם קשיים שונים בעבודה עם המדריכים (באחוזים) (N=75)



תחלופת מדריכים

מנהלי הפנימיות נשאלו מהו אחוז המדריכים המתחלפים בממוצע במשך שנת עבודה. נמצא כי אחוז התחלופה הממוצע עומד על 17% במשך שנת עבודה (כלומר, אחד מתוך שישה). עם זאת, ישנן פנימיות עם תחלופה גבוהה במיוחד: בתשע פנימיות דיווחו המנהלים על אחוז תחלופה הגבוה מ-30% ממדריכי הפנימייה (תרשים 3).

תרשים 3: דיווח המנהלים על אחוז המדריכים המתחלפים בממוצע¹ במשך שנת עבודה בפנימייה (באחוזים)²



¹ תחלופה נמוכה : 0%-10%, תחלופה בינונית : 11%-30%, תחלופה גבוהה 31%-70%.

² 13% מן המנהלים לא השיבו לשאלה זו.

הבדלים מובהקים נמצאו באחוז התחלופה הממוצע של מדריכים במשך שנת עבודה, לפי המאפיינים שלהלן :

- האחוז הגבוה ביותר של תחלופה גבוהה דווח בפנימיות הפוסט-אשפוזיות (26% מן הפנימיות), והנמוך ביותר בפנימיות השיקומיות (10%). ייתכן כי השחיקה של מדריכים בפנימיות הפוסט-אשפוזיות גבוהה יותר לעומת השחיקה בפנימיות השיקומיות היות שלחניכים המטופלים יש קשיים מורכבים יותר.
- במודל הקבוצתי ישנו אחוז גבוה יותר של תחלופה גבוהה של מדריכים (22% מן הפנימיות), לעומת בפנימיות המשפחתיות ובפנימיות המשולבות (7% ו-10%, בהתאמה). בהתאם, באחוז גבוה וזהה (73%) מן הפנימיות הפועלות בשני מודלים אלה, המדריכים מתחלפים בממוצע בשיעור נמוך (0%-10%) במשך שנת עבודה, לעומת 38% בלבד מן הפנימיות במודל הקבוצתי שבהן יש שיעור תחלופה נמוך.

לאור חשיבות נושא התחלופה של המדריכים בפנימיות, ביצענו ניתוח רב-משתני בניסיון לאתר את הגורמים הקשורים לתחלופה גבוהה, בהינתן שאר מאפייני הפנימיות. ניתוח רגרסיה שבו נכללו מאפייני הפנימיות – סוג הפנימייה, מספר המדריכים בפנימייה ומודל הטיפול – מציג יכולת ניבוי טובה של 25% מן השונות באחוז התחלופה של המדריכים בפנימייה במשך שנה. הממצאים של הניתוח הרב-משתני מחזקים את הממצאים המפורטים לעיל (לתוצאות הניתוח ר'נספח 3). עוד נמצא כי בפנימיות עם יותר מדריכים, ישנה תחלופה נמוכה יותר.

גורמים לתחלופת מדריכים

בקבוצות המיקוד נשאלו המדריכים על הסיבות לעזיבת העבודה אחרי פרק זמן קצר, וכיצד היה ניתן למנוע לדעתם את התופעה הזאת. המדריכים השיבו שמדריכים עוזבים במהרה מפני שבעת שהתקבלו לתפקיד הם לא ידעו עם מה יצטרכו להתמודד, "יש הרבה צעירים מאוד שמגיעים למקומות האלה ולא

מוכנים למה שהם הולכים לפגוש, וגם לא מכינים אותם מספיק". כמו כן הם ציינו ש"אי-הצלחה בעבודה והיעדר כישורים" הם סיבות לעזיבה.

בהתייחסות למדריכים שעוזבים אחרי פרקי זמן ארוכים יותר צוינו הסיבות שכר לא מספיק ושעות תובעניות שאינן מאפשרות המשך לימודים או ניהול חיי משפחה.

כדי למנוע את עזיבת המדריכים נאמר כי חשוב לספק סביבה תומכת, "המעטפת היא מאוד חשובה" ולהציג את קושי התפקיד מלכתחילה בפני המדריכים, "בריאיון אמרו לי שהעבודה היא מאוד קשה ומאוד שואבת, אני חושבת שצריך להגיד את הדברים כמו שהם".

אתגרים בעבודת המדריכים

בקבוצות המיקוד נשאלו המדריכים על אתגרים בעבודה, כולל בתנאי עבודתם וביחסיהם עם המנהלים ועם הצוות המקצועי. הם נשאלו גם מה היו מעוניינים לשנות בעבודת המדריך.

- **אתגרים בתנאי העבודה:** המדריכים שהשתתפו בקבוצות המיקוד ציינו כקושי את שעות העבודה הרבות והלא שגרתיות; עבודה בסופי שבוע ובליילות. זאת ועוד, התפקיד דורש זמינות לאורך כל שעות היממה ובמשך כל ימות השבוע. המדריכים ציינו כי בעומס עבודה כזה קשה להקים משפחה. קושי נוסף שצינו המדריכים הוא השכר הנמוך, שאינו תואם את הדרישות מן התפקיד. המדריכים עוזבים בשל "חוסר תגמול ומשכורת לא מספיקה", כאשר העניין לא מטופל כבר שנים "כיום המשק בחוץ הולך ומתייקר ואנחנו נשארים עם אותו שכר". כמו כן, לתחושתם אין יכולת להעריך את שווי העבודה מבחינה כלכלית או להתמקח על השכר מכיוון שתפקיד המדריך לא מוגדר בתור מקצוע ואין קונסנזוס בנוגע להשכלה, לידע, ולכישורים הדרושים לביצוע התפקיד כבסיס לקביעת תגמול הוגן. הם ציינו גם שכיום מדריכי הפנימיות אינם מאוגדים בדרך כלשהי, דבר המקשה עליהם לשפר את תנאי העסקתם.
- **אתגרים ביחסים עם המנהלים ועם הצוות המקצועי:** המדריך הוא מי שעומד בפועל מול הילדים. לעיתים אין התאמה בין דעת המדריך לבין דעתם של חברי צוות אחרים באשר לשאלה כיצד לפעול במצבים מסוימים, "יש חילוקי דעות בין ה"אני מאמין" של אנשים שונים", "בישיבות צוות תמיד יהיו חילוקי דעות". נוסף על כך, צוין הנושא של בירוקרטיה, "יש צוות תפעולי וצוות טיפולי וצריך לעבוד מול שניהם". יחד עם זאת, מדריכים רבים שהשתתפו בקבוצות המיקוד אמרו כי קיימת אווירה תומכת, "יש קשר מאוד קרוב עם כולם, גם עם המנהלים וגם עם הצוות המקצועי" ותחושה של "דלת פתוחה" כאשר רוצים לפנות לרכז או למנהל הפנימייה.
- **דברים שהמדריכים היו רוצים לשנות בעבודתם:** השכר הוא הנושא העיקרי שמדריכים היו רוצים לשנות, "אין משהו מובנה או סגור כמו למורה, כמו לעובד סוציאלי", ולכך מתקשרת הסוגיה של סטטוס המקצוע. מדריך אחד אמר: "בחוץ אתה מדבר עם אדם ואתה אומר שאתה מדריך והוא מסתכל עליך כאילו אתה מטאטא רחובות". כמו כן, מדריכים היו רוצים להגדיל את מספר המדריכים בפנימייה, "להוסיף עוד מדריכים בקבוצה כדי להוריד את הנטל בחגים ובשבתות", "שיהיה יותר צוות, כדי שלא תרגיש שכל פעם שאתה הולך, אתה משאיר מישהו לבד".

3.5 אסטרטגיות לקידום תפקידו של המדריך, זהותו המקצועית והתמדתו בתפקיד

כזכור, השלב הראשון של המחקר כלל ראיונות עומק עם מנהלי שש פנימיות שזוהו על ידי שני המפקחים הארציים כמצליחות במיוחד בעבודה עם המדריכים. דרך התשאול במתודה של "למידה מהצלחות" זוהו שמונה אסטרטגיות פעולה לעבודה עם המדריכים (ר' הרחבה בנספח 1).

אסטרטגיות אלה כוללות:

- א. איתור מדריכים איכותיים ובעלי כישורים מתאימים בעזרת תהליכי מיון קפדניים.
- ב. קביעת פרק הזמן הראשון בעבודתו של המדריך בפנימייה כתקופת ניסיון לצורך בדיקת ההתאמה לתפקיד.
- ג. מתן הכשרה למדריכים (מייד עם כניסתם לתפקיד, ובמהלך עבודתם).
- ד. מתן הדרכה שוטפת למדריכים.
- ה. יצירת מנגנונים של תמיכה אישית ומקצועית במדריך (נוסף להדרכה), כגון מתן חיזוקים חיוביים למדריך, טיפוח של קשר אישי בין המנהל למדריך, מתן גיבוי למדריך שטועה במידת האפשר, טיפוח המדריכים, דאגה מתמדת לשלומם ועוד.
- ו. יצירת הסדרי עבודה המתחשבים בצרכים של המדריך כפרט ומתן תמריצים.
- ז. ניסוח תוכנית עבודה ונהלים ברורים.
- ח. תיחום היקף העבודה בתקופה ובמשרה.

3.5.1 תיאור אסטרטגיות הפעולה, דיווח המנהלים בסקר על יישומן ועמדותיהם בנוגע לחשיבותן

בתשאול המנהלים ובסקר שנערך בקרב כלל מנהלי הפנימיות, נשאלו המנהלים על יישום אסטרטגיות אלה בעבודתם ועל הקשיים ביישומן.

אסטרטגיה א': איתור מדריכים איכותיים ובעלי כישורים מתאימים בעזרת תהליכי מיון קפדניים

מנהלת אחת הפנימיות ציינה בתשאול: בעבר, "כל מי שהתגורר באזור הפנימייה והייתה לו תעודת לידה, היה יכול להתקבל לעבוד כמדריך בפנימייה. היום יש דרישות שהמועמד צריך לעמוד בהן". דרישות התפקיד שצינו המנהלים השונים לרוב כוללות: דרישה לשירות צבאי או שירות אזרחי או שירות לאומי, השכלה רלוונטית בתחום החינוך או הטיפול (פסיכולוגיה או עבודה סוציאלית) או זיקה לתחום, ניסיון בעבודה עם ילדים ובני נוער, רקע בפיקוד בצבא או הדרכה בתנועות נוער, תחושת שליחות ורצון לתרום, שפה עשירה, נכונות ללמידה, יכולות בין-אישיות וחוסן אישי.

המנהלים שתושאלו סיפרו שאיתור המועמדים להדרכה בפנימיות נעשה בעזרת תהליכי מיון קפדניים, הכוללים שלבים אחדים:

- בשלב הראשון, המועמד נדרש למסור קורות חיים והמלצות ממקומות עבודה קודמים.
- בשלב השני, המועמד מוזמן לראיונות עם מנהל הפנימייה, ועם רכז מדריכים או פסיכולוג או עובדת

סוציאלית. בראיונות מספרים לו בין היתר על מרכיבי התפקיד, על מאפייני הילדים ועל מורכבות מצבם.

- בשלב השלישי, מתקיים מפגש עם אנשי הצוות של הפנימייה או המשפחתון, והמועמד מוזמן לצפות בילדים בפנימייה, כדי להבין טוב יותר את סדר היום ואת אופי העבודה.

לפי המנהלים שתושאלו, בתהליך הגיוס מציגים בפני המועמדים תמונת מצב אמיתית של המקום על כל המורכבות שבו. מתארים בפניהם שהעבודה היא מאתגרת מאוד, חושפים אותם לסיפורים של הילדים ומציינים שמדובר בילדים שבאו מרקע קשה מאוד: "אנו לא מייפים את המציאות. יחד עם זה אנו כן אומרים להם שיש אפשרות לקדם את הילדים ולהצליח איתם" (מנהל פנימייה).

כאמור, השלב השני של המחקר כלל סקר בקרב כלל מנהלי הפנימיות בארץ. המנהלים תיארו את פרופיל המדריך האידיאלי לדעתם מבחינת המאפיינים האישיים, הרקע, האישיות והכישורים הנדרשים. השאלה שהופנתה אליהם בשאלון הייתה שאלה פתוחה, המספרים שמוצגים בסוגריים מייצגים את מספר התשובות שניתנו על כל קטגוריה.

- **המאפיינים האישיים:** מועמדים נשואים (3), מעל גיל 23 (4) או מעל גיל 25 (5), אשר נכונים להתחייב לעבודה לפרק זמן ארוך (3).

- **מאפייני הרקע:** השכלה בתחום החינוך או הטיפול (21) וניסיון בעבודה טיפולית (9), או הדרכה של ילדים ובני נוער/הדרכה בתנועת נוער (18), רקע בפיקוד בצבא או שנת שירות (3).

- **תכונות האופי:** המנהלים ציינו את התכונות האלה: אמין, אחראי, מקצועי, בוגר, מסור, מחויב ורציני (24); אמפטי, אכפתי, רגיש לזולת, סבלני ובעל יכולת הקשבה והכלה (30); בשלות וחוסן נפשי ורגשי (15); מוטיבציה ללמוד ולהתקדם בתחום מבחינה מקצועית (14); כריזמטי (2); גמישות (9); מודעות עצמית (2); גישה חיובית לחיים (2).

- **כישורים ויכולות:** בעל כישורים חברתיים, יחסי אנוש ועבודת צוות (15); יכולת להנהיג ולהציב גבולות (14); יכולת עמידה בלחצים, בעומס ובמצבי משבר (11); יכולת טובה ליצירת קשר ותקשורת (7); יצירתיות (6); כושר ביטוי והבעה (2).

מתשובות המנהלים על תהליך הגיוס בפועל של המדריכים המוצגות בלוח 4 עולה כי:

- **משך תהליך הגיוס:** ב-48% מן הפנימיות תהליך הגיוס נמשך כשבועיים עד חודש, וב-27% מן הפנימיות תהליך הגיוס נמשך חודש או יותר.
- **מספר הראיונות שנערכים לכל מועמד בתהליך הגיוס:** ברוב הפנימיות (85%) יש שני ראיונות לפחות.
- **הגורמים שמראיינים את המדריך בשלב הגיוס:** רוב המנהלים (88%) מראיינים את המדריכים טרם כניסתם לתפקיד. באחוזים גבוהים מן הפנימיות מעורבים בתהליך הגיוס גם רכז מדריכים⁷ ועובד סוציאלי.

⁷ רכז מדריכים הוא בדרך כלל מדריך לשעבר. בפנימיות גדולות יכול להיות יותר מרכז אחד.

לוח 4: תהליך הגיוס של המדריך: משכו, מספר הראיונות שנערכים למועמד והגורמים מטעם הפנימייה שמשתתפים בגיוס (באחוזים) (N=75)

אחוז הפנימיות	
משך תהליך הגיוס של המדריך	
כיום-יומיים	6
כשבוע	19
כשבועיים	48
כחודש	23
כשלושה חודשים	4
מספר הראיונות הנערכים לכל מועמד	
אחד	15
שניים	66
שלושה	18
ארבעה	1
הגורמים המראיינים את המדריך¹	
מנהל הפנימייה	88
רכז מדריכים	65
עובד סוציאלי	47
פסיכולוג	19
רכז צוות טיפולי	25

¹ סכום התשובות מעל 100% מכיוון שמדובר בשאלה רב-ברירתית

הבדלים מובהקים סטטיסטית נמצאו בין הפנימיות בנוגע לגורמים שמראיינים את המדריכים בשלב הגיוס, לפי המאפיינים האלה:

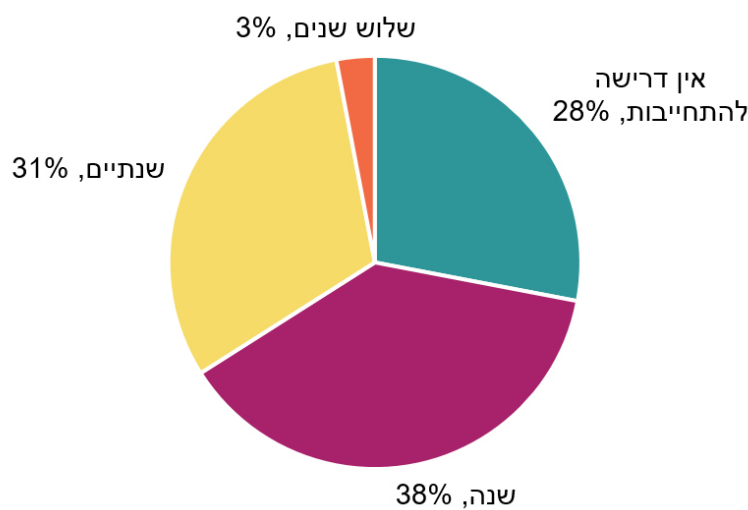
- הגורמים העיקריים המראיינים את המדריכים בפנימיות הקטנות הם מנהל הפנימייה (91%) ובאחוזים משמעותיים אך נמוכים בהרבה – העובד הסוציאלי (56%); בפנימיות הבינוניות – מנהל הפנימייה (96%) ורכז המדריכים (68%); בפנימיות הגדולות – רכז המדריכים (79%) ומנהל הפנימייה, אך באחוז נמוך בהרבה לעומת שני סוגי הפנימיות האחרות (75%), והעובד הסוציאלי (58%). נראה כי בפנימיות הקטנות והבינוניות, המנהל פנוי וזמין יותר לעריכת ראיונות לעומת בפנימיות הגדולות.
- בפנימיות בבעלות ציבורית, אחוז גבוה יותר מן המנהלים מראיינים את המועמדים להדרכה, לעומת בפנימיות הפרטיות (94%, לעומת 72%, בהתאמה). בפנימיות הפרטיות, מקובל יותר כי פסיכולוג יהיה מעורב בתהליך. לעומת זאת, בפנימיות הפרטיות דווח על אחוז גבוה יותר של רכזי מדריכים המשתתפים בתהליך, לעומת בפנימיות הציבוריות (83%, לעומת 57%, בהתאמה). ייתכן כי הדבר קשור לאיוש שונה לתפקידים של רכזים ופסיכולוגים בפנימיות מן הסוגים השונים.

בתשובה לשאלה פתוחה בסקר, העידו מנהלים כי מלבד ראיונות, תהליך הגיוס כולל פעולות נוספות:

- בדיקת המלצות ממעסיקים קודמים (12 מנהלים)
- מבחנים: מבחני התאמה אישיותיים או מבחני אמינות או מבחנים גרפולוגיים או השתתפות בדינמיקה קבוצתית (14).
- צפייה והתנסות: תצפית על פעילות של קבוצה (33), או השתתפות והתנסות אישית בכמה משמרות לצד מדריכים ותיקים (9).

דרישה להתחייבות על תקופת עבודה: מנהלי הפנימיות נשאלו בסקר מהו (אם בכלל) פרק הזמן שהמדריכים נדרשים להתחייב לו בעת הכניסה לעבודה (תרשים 4). בעוד 28% מן המנהלים דיווחו כי אין דרישה להתחייבות כזו, הרי שרובם (69%) דיווחו על דרישה להתחייבות לבין שנה עד שנתיים (ועוד 3% דיווחו על התחייבות לשלוש שנים).

תרשים 4: פרק הזמן שהמדריך נדרש להתחייב לו לעבודה (באחוזים)



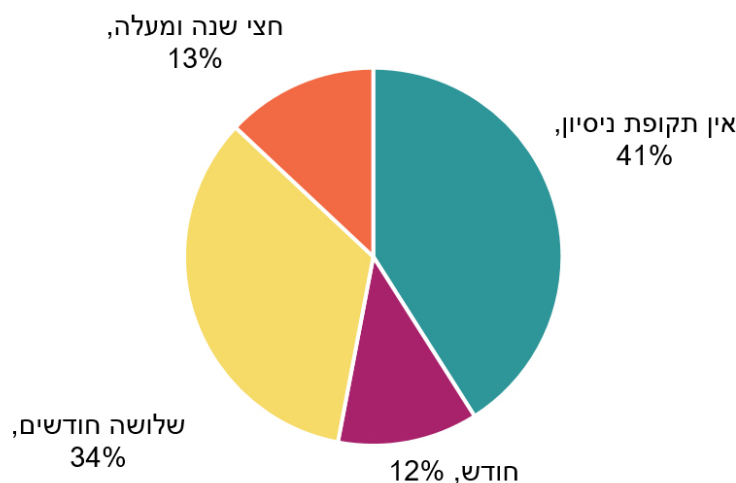
בקבוצות המיקוד נשאלו המדריכים על תהליך קבלתם לעבודה. המדריכים ציינו כי איכות הראיונות הייתה גבוהה והם נערכו בסביבה מזמינה. "השיחות בראיונות היו מספיק מקיפות", "הרגשתי שהוא [המראיין] רוצה להיות כמה שיותר גלוי ושקוף לגבי הילדים והתנאים. הראיון היה חוויה ממש חיובית".

אסטרטגיה ב': קביעת פרק הזמן הראשון בעבודתו של המדריך בפנימייה כתקופת ניסיון לצורך בדיקת ההתאמה לתפקיד

על פי המנהלים שתושאלו, חודשי העבודה הראשונים של המדריך מהווים לרוב תקופת ניסיון, במהלכה עוקבים מקרוב אחר תפקודו עם החניכים ועם הצוות. המדריכים החדשים נכנסים לתפקיד בהדרגתיות ולרוב משולבים בתוך צוות מדריכים טובים במיוחד לצורך למידה.

בסקר, נשאלו המנהלים האם ישנה תקופת ניסיון פורמלית לתפקיד ההדרכה (תרשים 5). אחוז משמעותי (41%) דיווחו כי אין תקופת ניסיון כזו, אולם קרוב לשני שלישים (59%) דיווחו כי יש תקופת ניסיון, הנמשכת בין חודש לחצי שנה ולמעלה מזה.

תרשים 5: תקופת ניסיון פורמלית למדריכים (באחוזים)



אסטרטגיה ג': מתן הכשרה למדריכים מיד עם כניסתם לתפקיד, ובמהלך עבודתם

כפי שדווח במבוא לדוח, וכפי שעלה מן הראיונות, הכשרות למדריכים מתקיימות בתחילת עבודתם ובמהלכה. חלקן ניתנות בפנימייה וממומנות על ידי או על ידי הגוף המפעיל, וחלקן ניתנות על ידי משרד העבודה והרווחה. חלק מימי ההכשרה מיועדים למדריכים החדשים בלבד וחלקם מיועדים לכל צוות המדריכים. את ההכשרה מעבירים אנשי מקצוע מן הפנימייה וכן אנשי מקצוע נוספים שמוזמנים מחוץ לפנימייה.

רוב המנהלים (92%) דיווחו כי כלל המדריכים השתתפו בכל ההכשרות מטעם הפנימייה. 25% דיווחו על השתתפות בהכשרות של משרד העבודה והרווחה.⁸

כפי שצוין במבוא, עד לאחרונה ההכשרה מטעם המשרד התקיימה רק בבית הספר המרכזי להכשרת עובדים לשירותי הרווחה ברמת גן, ומדריכים מן הצפון ומן הדרום התקשו להגיע אליה. כמו כן עלו טענות שהמדריכים אינם מקבלים שכר עבור כל ימי ההכשרה. מן המשרד נמסר כי בשנה האחרונה מופעלות גם הכשרות מחוזיות, ושעמדת המשרד היא שעל הפנימיות לשלם למדריכים בעבור כל ימי ההכשרה.

בסקר נשאלו המנהלים בנוגע לסיבות שבגללן ישנם מדריכים שלא עברו הכשרה כלשהי (מטעם הפנימייה או מטעם משרד העבודה והרווחה). הסיבה המרכזית שצוינה היא היעדר הכשרה במועד מתאים – 41%. הסיבות האחרות שצוינו היו חוסר נגישות פיזית (16%) וחוסר מוטיבציה של המדריך (15%). סיבות נוספות שהוזכרו: מדריכים חדשים שהצטרפו במשך השנה, מדריכים העובדים בחלקיות משרה

⁸ השאלה נבדקה עבור מדריכים בעלי ותק של מתחת לשנה ומעל לשנה. לא נמצאו הבדלים בתשובות.

או סטודנטים שאינם יכולים להתפנות להדרכות מרוכזות, חוסר נגישות שפתית/תרבותית של ההדרכה (למדריכים דוברי ערבית או למדריכים חרדים), עומס העבודה וחוסר בכוח אדם אשר אינו מאפשר לשחרר מדריכים לצורך ההכשרה.

להלן מספר דוגמאות לנושאים הנלמדים בהכשרות מטעם הפנימייה: התפיסה החינוכית בפנימייה, המשמעות של להיות מדריך חדש, תפקיד המדריך, מאפייני אוכלוסיית הילדים, עקרונות טיפול בסיסיים, ההיסטוריה של הפנימייה, דיון מעמיק בכל מרכיבי סדר היום בפנימייה (כגון: השכמה, ארוחת בוקר, הכנת שיעורים, כיבוי אורות), וכן בניית סמכות: מרכיב עיוני בעיקרו הכולל גם מבט עצמי וזיהוי סגנון הסמכות האישי.

להערכת 84% ממנהלי הפנימיות, ההכשרה תרמה למדריכים "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד" לביצוע התפקיד. עם זאת, המנהלים ציינו (בשאלה פתוחה) כי ישנם נושאים שכדאי להוסיף או לחזק בהכשרה:

- **הגדרה מדויקת של תפקיד המדריך**, משמעותו וחשיבותו (10)
- **נוהלי עבודת המדריך** (מערכת קשר, ספר יציאות, מעקב ודיווח, ניהול זמן, שמירה על מוגנות בעת משמרת) (10)
- **שפה ופרקטיקות** של עבודה חינוכית-טיפולית עם ילדים ונוער בסיכון (11)
- **עבודה בצוות** (5)
- **פרקטיקות של הדרכה והנחיית קבוצות** (5)
- **תהליכים נפשיים, התפתחות הילד והשלכות של טראומה** (6)
- **הצבת גבולות והתמודדות עם מצבי קצה**, תוקפנות ואלימות (6)
- **וכן, הוספת ידע מקצועי, כלים ומיומנויות במגוון תחומים**: עבודה מול הורים, עבודה מול בית הספר, סמים, מיניות וזוגיות, התמודדות עם סכנות ופגיעה.

אסטרטגיה ד': מתן הדרכה קבועה ושוטפת למדריכים

המדריכים מקבלים הדרכה קבועה מבעלי תפקידים שונים בפנימייה. ההדרכה היא דרך נוספת להכשיר את המדריכים לעבודה, ובמסגרתה המדריכים מקבלים כלים להתמודדות עם אתגרי העבודה ואף תמיכה נפשית כשנחוץ. לצד ההדרכה הפורמלית מתקיימת גם הדרכה לא-פורמלית. כך לדוגמה, ישנו רכז המשמש מנטור למדריכים ומלווה אותם. מנהל אחת הפנימיות תיאר את חשיבות ההדרכה: "ההדרכה היא מקום לספר, להתעכב על התלבטויות, בעיקר לנקז את העוצמות של המצוקה, התוקפנות והדיכאון. ללא עטיפה כזאת, אנשים לא יצליחו להחזיק מעמד".

לוח 5 מתאר היבטים שונים של ההדרכה השוטפת הניתנת למדריכים:

- **היקף**: רוב המנהלים (89%) דיווחו כי כל המדריכים בפנימייה שתחת ניהולם מקבלים הדרכה שוטפת.
- **תדירות ההדרכה**: מרבית המנהלים (66%) דיווחו על הדרכה שוטפת בתדירות גבוהה של כפעם בשבוע, או אף כמה פעמים במשך השבוע.

- **הגורמים שמעבירים את ההדרכות:** 87% מן המנהלים דיווחו שהגורם שמעביר הדרכה בתדירות הגבוהה ביותר הוא העובד הסוציאלי. גורמים אחרים שדיווחו בשכיחות גבוהה הם: רכז מדריכים, פסיכולוג ואף מנהל הפנימייה.
- בשאלה פתוחה בסקר, ציינו המנהלים כי ישנם גורמים נוספים המעבירים הדרכות שוטפות בפנימייה: אנשי מקצוע חיצוניים, רכזי צוות טיפולי, סמנכ"ל העמותה, רכז ניהול ידע, מרכז מרכזייה חינוכית, רכז חטיבה, אחראי פיתוח צוות ומטפלים באמנות.

לוח 5: הדרכה שוטפת למדריכים – היקף, תדירות וגורמים מטעם הפנימייה המעבירים הדרכות אלה (באחוזים)

אחוז הפנימיות	
שיעור המדריכים המקבלים הדרכה שוטפת	
כולם	89
חלקם	11
אף אחד	0
תדירות ההדרכה השוטפת	
כפעם בחודש/חודשיים	7
כפעם בשבועיים	28
כפעם בשבוע/כמה פעמים בשבוע	66
הגורמים המעבירים הדרכות שוטפות¹	
מנהל הפנימייה	33
פסיכולוג	44
עובד סוציאלי	87
רכז מדריכים	47

¹ סכום התשובות מעל 100% מכיוון שמדובר בשאלה רב-ברירתית

הבדלים מובהקים סטטיסטית נמצאו בדיווח של מנהלי הפנימיות בנוגע להיבטים השונים של ההדרכה השוטפת הניתנת למדריכים:

- הרוב המכריע (96%) של מנהלי הפנימיות הקטנות דיווחו כי כל המדריכים מקבלים הדרכה שוטפת. האחוז הנמוך ביותר, אך עדיין משמעותי, דווח בקרב מנהלי הפנימיות הבינוניות (78%).
- אחוז גבוה יותר מן המנהלים בפנימיות הציבוריות דיווחו על הדרכה שוטפת בתדירות גבוהה של כפעם בשבוע, או מספר פעמים במשך השבוע, לעומת המנהלים בפנימיות הפרטיות (75%, לעומת 47%, בהתאמה).
- אחוז גבוה יותר מן המנהלים בפנימיות הפרטיות דיווחו כי הם עצמם מעבירים הדרכות שוטפות למדריכים, לעומת המנהלים בפנימיות הציבוריות (50%, לעומת 25%, בהתאמה).

מנהלי הפנימיות שהשיבו כי לא כל המדריכים מקבלים הדרכה, הסבירו בסקר כי שלוש הסיבות העיקריות לכך שמדריכים לא עוברים הדרכה שוטפת הן: חוסר מוטיבציה של המדריך (21%); היעדר זמן או עומס של נותני ההדרכה (13%); היעדר זמן של המדריכים, מדריכים עובדים בחלקיות משרה, המדריכים הם סטודנטים או עומס המוטל על המדריך (13%).

מלבד ההכשרות וההדרכה השוטפת, חלק מן הפנימיות לוקחות על עצמן אחריות לספק למדריכים חומרי הדרכה וחומרי עבודה עדכניים ומעניינים לעבודה עם החניכים: ב-67% מן הפנימיות יש מרכזייה חינוכית עם חומרי עזר המיועדת לשימושם של המדריכים, בהכנת הפעילויות השונות עבור החניכים. במעל מחצית מן הפנימיות (56%) יש מדריך בתפקיד מרכז תחום המרכזייה.

הבדלים מובהקים סטטיסטית נמצאו בקיומה של מרכזייה חינוכית ובתפקיד מרכז תחום מרכזייה, לפי המאפיינים האלה:

- מרכזייה חינוכית רווחת יותר בפנימיות פוסט-אשפוזיות (87%) ובפנימיות שיקומיות (75%), לעומת בפנימיות טיפוליות (54%).
- מרכזייה חינוכית רווחת יותר במודל קבוצתי (75%) ובמודל משולב (69%), לעומת במודל משפחתי (44%).
- בפנימיות גדולות (86%) ובפנימיות בינוניות (74%) רווחות יותר מרכזיות חינוכיות, לעומת בפנימיות קטנות (30%).
- כל מנהלי הפנימיות הפרטיות (100%) דיווחו על קיומה של מרכזייה חינוכית, לעומת 58% ממנהלי הפנימיות הציבוריות. בהתאמה, אחוז גבוה יותר ממנהלי הפנימיות הפרטיות דיווחו על קיומו של מדריך בתפקיד מרכז תחום המרכזייה.

אסטרטגיה ה': יצירת מנגנונים של תמיכה אישית ומקצועית במדריך (נוסף להדרכה)

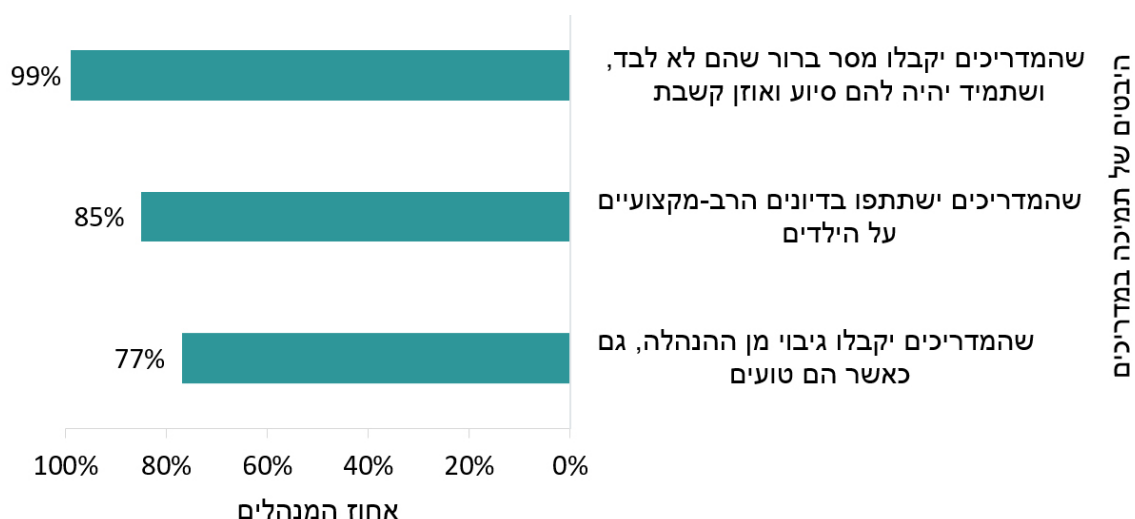
מנהלי הפנימיות שתושאלו סיפרו שהם מקנים חשיבות רבה לתמיכה אישית ומקצועית במדריכים במגוון אמצעים: מתן חיזוקים חיוביים למדריכים, לצד הקפדה על החוקים והכללים בפנימייה; טיפוח קשר אישי בין מנהלי הפנימייה למדריכים; מתן גיבוי למדריך שטועה במידת האפשר, גם במקרים שבהם יש לתת מענה למשרד העבודה והרווחה או גורם חיצוני אחר; טיפוח מקצועי של המדריכים ודאגה מתמדת לשלומם; הענקת הערכה מקצועית רבה למדריכים, הכרה בחשיבות תפקידם, ובכך שלפעילות המדריך גם ערך טיפולי; העברת מסר למדריכים שמצופה מהם לדבר ולשתף את חברי הצוות בקשיים ובאתגרים ("פנימייה מדברת"); העברת מסר ברור למדריכים שהם לא לבד בהתמודדות שלהם ותמיד יש להם סיוע ואוזן קשבת; יצירת תפקידים חדשים, בהתאם לדרישות בשטח, המאפשרים למדריכים עניין והתפתחות מקצועית (כגון: ראש תחום חינוך וכן תפקיד אחראי פיתוח צוות מקצועי).

מנהלת אחת הפנימיות מתארת את החשיבות של תמיכה אישית במדריכים: "המסר שאנו מעבירים למדריכים שלנו הוא שהם לא לבד. אתמול למשל, נכנס אבא של אחד הילדים והחל להשתולל ואיים על מדריך. המדריך ידע שבסיטואציה זו הוא יכול לפנות לרכז המדריכים, לעובדת הסוציאלית או לרכז תחום חינוך. הכתובות האלה הן בשעות מצוקה וגם בשעות שגרה". מנהל נוסף מציין: "הכי חשוב שבדיוק כמו

הילדים, גם המדריכים ירגישו עטופים, מוכלים ומוחזקים. שירגישו שיש להם גב מאחוריהם ושמישהו עומד לצידם".

מנהלי הפנימיות נשאלו בסקר באיזו מידה חשוב לדעתם לשים דגש על מגוון היבטים של תמיכה במדריכים: שתהיה להם "אוזן קשבת", שישתתפו בדיונים רב-מקצועיים ושיקבלו גיבוי מן ההנהלה, גם אם הם טועים. בין 77%-99% מן המנהלים דיווחו כי חשוב "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד", לשים דגש על שלושת היבטי התמיכה במדריכים שהוצגו בפניהם (תרשים 6).

תרשים 6: המנהלים המייחסים חשיבות רבה או רבה מאוד, למגוון היבטים של תמיכה במדריכים (באחוזים) (N=75)



הבדל מובהק סטטיסטית נמצא בין סוגי הפנימיות השונות, בנוגע לחשיבות שמייחסים מנהלי הפנימיות לשיתוף המדריכים בדיונים הרב-מקצועיים. בעוד הרוב המכריע של מנהלי הפנימיות השיקומיות (95%) ואחוז משמעותי ממנהלי הפנימיות הטיפוליות (89%) מייחסים חשיבות רבה, או חשיבות רבה מאוד, לשיתוף המדריכים בדיונים הרב-מקצועיים, הרי שאחוז נמוך יותר – 63% ממנהלי הפנימיות הפוסט-אשפוזיות השיבו כך.

בנוגע להיבטים של תמיכה במדריכים, ציינו המנהלים בסקר חסמים המקשים על היישום (שאלה פתוחה):

היגד א': שהמדריכים יקבלו מסר ברור שהם לא לבד, ושתמיד יהיו להם סיוע ואוזן קשבת

- המדריכים חווים חוויות מתסכלות רבות ועומס רגשי ולכן לא תמיד מסוגלים לשתף פעולה עם הסיוע הרגשי.

היגד ב': שהמדריכים ישתתפו בדיונים הרב-מקצועיים על הילדים

- היעדר זמן, היקפי משרה נמוכים של הצוות, מחויבויות אחרות של המדריכים, בזמן ישיבות צוות אין מי שיהיה עם הילדים, בעיית תיאום דיונים משותפים.

היגד ג': שהמדריכים יקבלו גיבוי מן ההנהלה, גם כאשר הם טועים

- יש חשש שהגיבוי הניתן יפורש לא נכון וזה מעביר מסר שלילי לילדים שניתן לטעות ולא לשלם מחיר ושלמבוגרים מותר לטעות.
- לא תמיד ניתן לגבות באופן אוטומטי התנהלות בעייתית או שיקול דעת מוטעה.
- ישנם מדריכים חסרי הכשרה הנקלעים לסיטואציות שקשה לגבות.
- לא ניתן לגבות כאשר נעשית טעות קריטית או שיש בה פגיעה מכוונת כלפי החניכים.

בקבוצות המיקוד נשאלו המדריכים אילו מענים לאתגרים ולקשיים בעבודתם הם מקבלים. מתשובותיהם עלה כי המדריכים מקבלים מענה בתוך הפנימיות מאנשי הצוות: "מדברים עם רכז או מנהלת", "עיקר המענה שמקבלים פה, הוא מכל המעטפת שהמוסד מציע [...] יש זמן עם הרכות פעם בשבועיים. יש ישיבות צוות, שזה גם סוג של מענה. הכול פה רגשי בסוף. בישיבות צוות מעלים גם קשיים רגשיים". נוסף לכך, סיפרו המדריכים שהם משתמשים במשאבים האישיים שלהם כדי להתמודד, כמו משפחה או טיפול אישי באופן פרטי, "המשפחה שלי, אשתי היא מענה גם", "אני הולך לטיפול באופן פרטי ונעזר בצוות, עו"סית ומדריכים אחרים". היו מדריכים שצינו כי היו רוצים לקבל אפשרות לטיפול אישי גם במסגרת עבודתם.

דרך נוספת לתמוך במדריכים לאורך זמן, היא לגבש תפקידים מיוחדים, העונים על צורכיהם, העשויים לצמצם את השחיקה ולהקנות התפתחות אישית, גיוון ועניין. ב-40% מן הפנימיות דיווחו המנהלים שיש מדריכים הנושאים בתפקידים נוספים, בהם:

- **תפקידים בתחום הפנאי:** אחראי אירועים, אחראי טיולים, אחראי פעילויות העשרה, אחראי קבלת שבת, רכז התנדבויות, אחראי חוגים, רכז ספורט, אחראי קבוצת ריצה, רכז כדורגל, מדריך תופים, מדריך אופניים.
- **אחריות על אנשי צוות:** אחראי על מדריכי לילה, רכז ש"שנים (בני/בנות שירות לאומי), רכז מדריכים, חונכות מדריך חדש, אחראי סידור עבודה, אחראי שיבוץ חופשות.
- **תפקידים בתחום החינוך:** מרכז מרכזייה חינוכית, רכז לימודי, אחראי קשר עם בית הספר, רכז אקלים חינוכי בבית הספר, אחראי שיעורי עזר.
- **אחריות על ישיבות, ועדות ותוכניות:** אחראי ישיבות מדריכים, אחריות על וועדות, רכז תוכנית התנהגות.
- **תפקידים נוספים:** אחראי הסעות ומלווי הסעות, רכז ביטחון, אב בית/אחראי אחזקה, אחראי תחום תקשורת, אחראי רפואי.

אסטרטגיה ו': יצירת הסדרי עבודה המתחשבים בצרכים של המדריך כפרט ומתן תמריצים

בשל האינטנסיביות הרבה בעבודתם של המדריכים, סיפרו מנהלי הפנימיות שתושאלו שהם מודעים לאפשרות של שחיקה ושמבצעות פעילויות שונות למניעתה, בהן: מתן גמישות בשעות העבודה (בהתאם לצרכיו של המדריך כסטודנט או בהתאם לצרכיו האחרים); הזמנת המדריכים לאירועים המתקיימים בפנימייה (מסיבות, טיולים); קיום ימי צוות וימי כיף למדריכים.

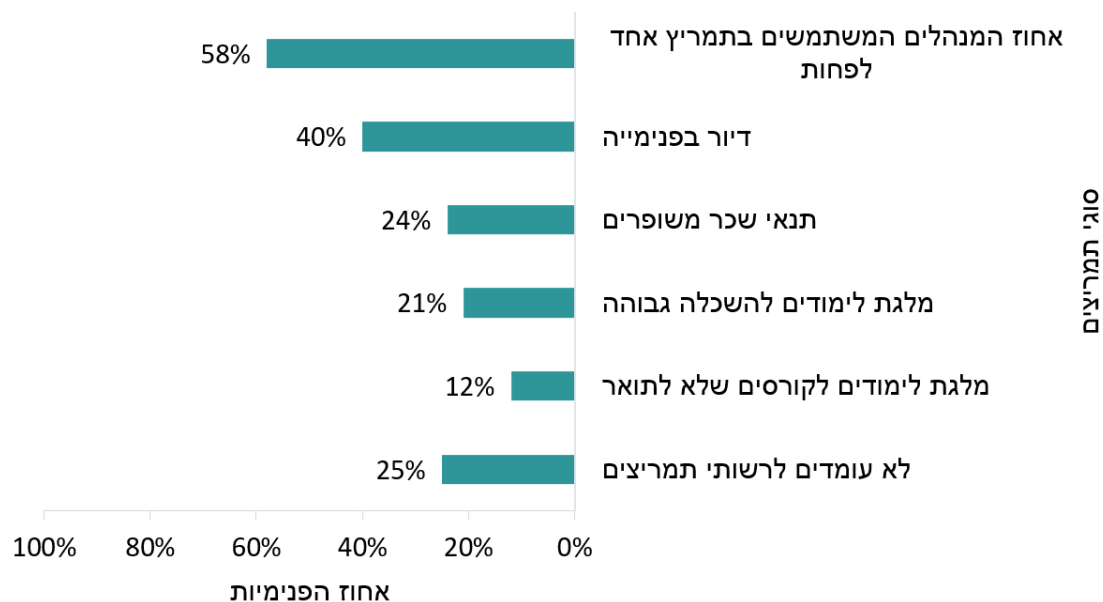
המנהלים הדגישו את הצורך של המדריכים בזמן חופשי ל"התאוררות" בשל האינטנסיביות הרבה בעבודתם. הם ציינו מגוון דרכים ל"אוורור" המדריכים: הקפדה על כך שהמדריך הולך בסיום יום העבודה שלו, ולא מתעכב גם אם ישנם דברים הדורשים המשך טיפול. כמו כן, ניסיון להתאים משמרות לצרכים ולהעדפות של המדריכים השונים – למשל, דרך הפעלת מדריכי שבת ייעודיים (שהם בדרך כלל צעירים וסטודנטים מתחום הטיפול והחינוך, וכן מדריכים ותיקים שסיימו לעבוד בצוות הפנימייה ורוצים להישאר כמדריכי שבת). גם עבודה בחלקיות משרה צוינה כמאפשרת אוורור והפוגה (ר' הרחבה באסטרטגיה ח').

דרך נוספת לתגמל את המדריכים היא במתן תמריצים שיש להם שווי כספי ו/או מאפשרים קידום מקצועי. מתרשים 7 עולה כי מבין המנהלים שהשתתפו בסקר 58% משתמשים בתמריץ אחד לפחות מארבעה תמריצים (דיוור בפנימייה, תנאי שכר משופרים, מלגת לימודים להשכלה גבוהה או לקורסים שלא לתואר) כדי לתגמל את המדריכים. התמריץ השכיח ביותר הוא דיוור בפנימייה – ב-40% מן הפנימיות. באחוזים נמוכים יותר דווח על תנאי שכר משופרים ומלגת לימודים. מן המשרד נמסר כי בחלק מן הפנימיות יזמו המנהלים הסדרים עם מכללות סמוכות, ולפיהם שעות העבודה יוכרו כשעות פרקטיקה/התמחות לתלמידים הלומדים מקצועות טיפוליים. חשוב לציין, כי אחוז לא מבוטל מן המנהלים (25%) דיווחו כי לא עומדים לרשותם תמריצים.

נמצאו הבדלים מובהקים סטטיסטית בשימוש שעושות הפנימיות בתמריצים שונים כדי לתגמל את המדריכים, לפי המאפיינים האלה:

- הפנימיות הפועלות במודל המשולב עושות שימוש בדיוור בפנימייה באחוז גבוה יותר – 64%, ואילו האחוז הנמוך ביותר (27%) דווח עבור הפנימיות במודל הקבוצתי.
- הפנימיות הגדולות עושות שימוש באחוזים גבוהים בהרבה במלגות ללימודים הן להשכלה גבוהה (42%) והן לקורסים שלא לתואר (25%), לעומת הפנימיות הבינוניות והפנימיות הקטנות (הטווח נע מ-4% עד ל-14%). נוסף על כך, אחוז גבוה ממנהלי הפנימיות הקטנות (43%) דיווחו כי לא עומדים לרשותם תמריצים, לעומת מנהלי הפנימיות הבינוניות והגדולות (כ-17%).
- בפנימיות הציבוריות רווח יותר דיוור בפנימייה, ואילו בפנימיות הפרטיות מתגמלים יותר במלגות ללימודים להשכלה גבוהה.

תרשים 7: שימוש הפנימיות בתמריצים כדי לתגמל מדריכים (באחוזים)¹



¹ סכום התשובות מסתכם מעל 100% מכיוון שמדובר בשאלה רב-ברירתית.
² עוד 17% מן המנהלים לא דיווחו על שימוש באף תמריץ, אך גם לא דיווחו שלא עומדים לרשותם תמריצים.

אסטרטגיה ז': ניסוח תוכנית עבודה ונהלים ברורים לעבודת המדריכים

מנהלי הפנימיות שתושאלו סיפרו שהמדריכים בפנימיות עובדים בהתאם לנהלים ולדרכי עבודה מוסדרות, כגון: עבודה לפי תוכנית עבודה שנתית; שפה מקצועית פנימייתית אחידה לכל הצוות (הכוללת מערכת חוקים המכתיבה אחידות בתגובות לכל התנהגות חריגה של החניכים); מתן כמה שיותר הנחיות וידע בנוגע לדרכי פעולה נכונות בפנימייה, ובכך צמצום חוסר הוודאות באשר לאופן שבו יש לפעול; דרישה לעבודה בצוות; קבלת עדכון שוטף ובזמן על אודות סדר היום של הילדים; שמירה על קשר קבוע עם הגורמים המקצועיים המטפלים בילדים ועל קבלת עדכון קבוע מהם (למשל בעזרת "מחברת קשר", שהיא למעשה טופס ממוחשב); מתן תשומת לב לפרטים הקטנים (כולל הפרטים הטכניים) ועוד.

חלק חשוב בהצלחת המדריך בעבודתו תלוי בכלים העומדים לרשותו במפגש עם החניכים, וביכולת שלו להגיב נכון להתנהגויות חריגות של חניכים. בתשאולי המנהלים עלה כי ביצירת מערכת חוקים ברורה ושפה אחידה התקפה לכל הצוות העובד בפנימייה, המדריכים יודעים מהי התגובה המתאימה לכל התנהגות של כל חניך. אחת המנהלות ציינה כי בפנימייה שתחת ניהולה נבנה מדרג התייחסויות לבעיות שונות מהווי הפנימייה הבנוי כרמזור, והוא תלוי במקום שבו הוא נראה לעיני כל: חברי צוות, ילדים והורים. מנהלים הדגישו כי האחידות ביחס אל החניכים מקלה מאוד על עבודת הצוות, ומביאה להצלחה גדולה יותר בעבודה עם החניכים. כפי שמציין מנהל פנימייה אחרת: "יש לנו תוכניות ברורות ויש דברים שלמדריך ולי מותר לעשות בדיוק אותו הדבר. המדריך יקבל ממני את כל הגיבוי אם הוא הגיב בדרך הנכונה, בדיוק כמו שאני הייתי מגיב באותה סיטואציה".

לוח 6 מלמד כי, אכן, כמעט כל המנהלים שהשיבו על הסקר (94%-97%, ביחס להיגדים השונים) דיווחו שחשוב במידה רבה או במידה רבה מאוד, לעבוד בהתאם לשפה מקצועית אחידה, לפי חזון הפנימייה ותוך הנחיות ברורות ותיאום בין חברי הצוות.

לוח 6: אחוז המנהלים המייחסים חשיבות רבה או רבה מאוד לעבודת המדריכים לפי נוהלי הפנימייה (באחוזים)

אחוז המנהלים	
97	שהמדריכים יבצעו את העבודה על פי חזון הפנימייה
100	שתהיה שפה מקצועית פנימית אחידה לכל הצוות
94	שהמידע על אודות החניכים יועבר באופן שוטף בין חברי הצוות
97	שהמדריכים יקבלו הנחיות ברורות בנוגע לדרכי הפעולה הנכונות בפנימייה

עם זאת, חלק מן המנהלים דיווחו על קשיים ביישום שגרה של עבודה לפי נוהלי הפנימייה:

חסמים הקשורים להכשרת הצוות לעבודה על פי נהלים:

- קושי בפיתוח צוות בשל עומס שעות עבודה ומשימות והיקפי משרה נמוכים של הצוות (20)
- חוסר הכשרה מתאימה, חוסר תוכניות ליווי ופיתוח (4)
- קושי בתיאום ציפיות, חוסר הגדרה ברורה בנוגע לתפקיד המדריך ולתחומי אחריותו (3)

חסמים הקשורים לאיכות הצוות:

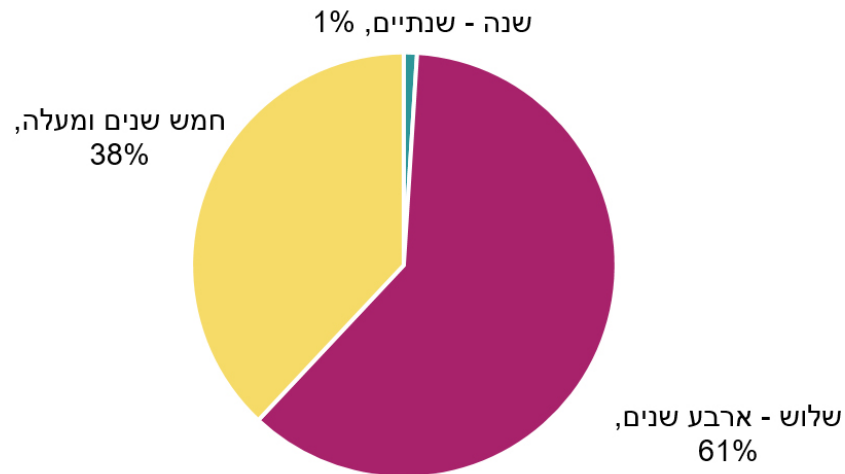
- מדריכים לא מספיק איכותיים ומקצועיים, היעדר רקע לימודי ותעסוקתי מתאימים (14)
- תחלופת מדריכים תדירה וחוסר יציבות (8)
- חוסר מחויבות ואחריות של המדריכים, מידת הרצינות של המדריך, חסמים אישיותיים וחולשות של המדריכים (3)

אסטרטגיה ח': תיחום היקף העבודה בתקופה ובמשרה

רוב המדריכים מתחייבים לעבוד לפחות שנתיים בפנימייה, ועל פי רוב הם עובדים לא יותר מארבע שנים. רוב המנהלים שתושאלו ציינו כי עדיף להגביל את משך ההעסקה של המדריך בפנימייה לעד ארבע שנים, בעיקר כי התפקיד מאוד שוחק ולא ניתן להתמיד בו באופן מיטבי לאורך זמן. רק במקרים חריגים הם ממליצים על משך זמן ארוך יותר. אחת המנהלות ציינה שהיא אומרת למדריכים ש"מדריך זו לא עבודה לכל החיים". עם זאת, ישנם מדריכים אשר מתקדמים להיות רכזים ואז הם נשארים לעבוד בפנימייה למשך זמן רב יותר.

ואכן, מרבית המנהלים שהשתתפו בסקר (62%) ציינו כי לתפיסתם, משך העסקה המיטבי של מדריך הוא לתקופה של עד ארבע שנים. עם זאת אחוז ניכר (38%) חשבו שמשך העסקה מיטבי הוא חמש שנים ומעלה (תרשים 8).

תרשים 8: משך הזמן המיטבי לעבודה בפנימייה לדעת מנהלים (באחוזים)



נמצאו הבדלים מובהקים סטטיסטית בתפיסת המנהלים את משך ההעסקה המיטבי של מדריך, לפי המאפיינים האלה:

- אחוזים גבוהים יותר של מנהלים בפנימיות הפוסט-אשפוזיות ובפנימיות הטיפוליות (81%-ו-65%, בהתאמה) דיווחו שמשך ההעסקה המיטבי של מדריך בפנימייה הוא לתקופה של עד ארבע שנים, לעומת 42% ממנהלי הפנימיות השיקומיות שדיווחו כך. ייתכן כי השוני בתשובות המנהלים קשור למורכבות אוכלוסיית חניכי הפנימיות ובעקבות כך לרמת השחיקה של המדריכים: בפנימיות הטיפוליות ובפנימיות הפוסט-אשפוזיות מטופלים חניכים בעלי קשיים מורכבים יותר לעומת בפנימיות השיקומיות.

- אחוז גבוה יותר מן המנהלים במודל הקבוצתי (69%) ובמודל המשפחתי (60%) דיווחו שמשך העסקה המיטבי של מדריך בפנימייה הוא לתקופה של עד ארבע שנים, לעומת מנהלים במודל המשולב (41%).

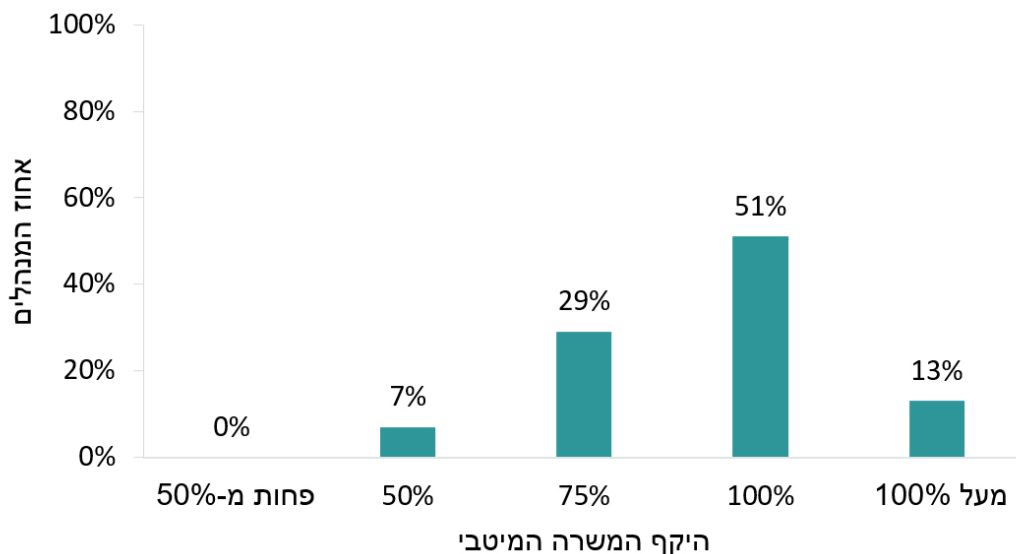
בקבוצות מיקוד נשאלו המדריכים מה משך הזמן המיטבי לדעתם לעבודה בפנימייה. תשובות המדריכים נעו בטווח שבין שלוש שנים לבין שמונה שנים, כאשר רובם אמרו כי ארבע שנים זו התקופה המיטבית "ולפחות שלוש שנים, כי אתה עושה עם הילדים מעגל של כניסה ויציאה". המדריכים ציינו שמשך זמן של שלוש עד ארבע שנים מאפשר לילדים לשהות עם דמות מבוגרת קבועה, לתת בו אמון ולהרגיש ביטחון. לטענתם, מצבם של ילדים שהיו עם דמות מבוגר אחד שלוש-ארבע שנים הוא טוב יותר במגוון היבטים לעומת ילדים שחוו תחלופה של דמות המבוגר.

ראוי לציין שבפועל, כפי שהוצג בתיאור מאפייני המדריכים, מרבית המנהלים (76%) דיווחו שרוב המדריכים הם בעלי ותק של שנה עד ארבע שנים, ו-17% דיווחו שרוב המדריכים בעלי ותק של ארבע שנים ויותר.

המנהלים שתושאלו ציינו שאחת הדרכים לצמצם שחיקה בעבודת המדריכים היא עבודה בחלקיות משרה. למשל, באחת הפנימיות המדריכים עובדים ארבעה ימים בשבוע ואחת לשבועיים הם עובדים משמרת אחת ביום שישי ומשמרת אחת בשבת. לפי מנהל הפנימייה: "למדנו שמאחורי אחוז של משרה זה יותר מדי. זה לא

מאפשר חיי משפחה או זוגיות ולכן המדריכים עובדים פחות ממשרה מלאה". עם זאת, בתשובה לשאלה בסקר על היקף המשרה המיטבי לעבודת מדריך בפנימייה השיבו כשני שלישי מן המנהלים שהם מצדדים במשרה מלאה (ואף למעלה מכך), ורק כשליש השיבו שמשרה חלקית (רובם, 75% משרה) היא מיטבית יותר (תרשים 9). ממצא זה תואם את הנתון על היקף העבודה בפועל של המדריכים, שהוצג בלוח 1: כשני שלישי (63%) מן המנהלים דיווחו שמרבית המדריכים בפנימייה עובדים בהיקף של משרה מלאה או אף למעלה מכך.

תרשים 9: היקף המשרה המיטבי של המדריכים, לדעת המנהלים (באחוזים)



בפנימיות הגדולות (52%) ובפנימיות הבינוניות (58%) מספר רב יותר של מנהלים הסבורים כי היקף המשרה המיטבי הוא 100%, זאת לעומת דעתם של המנהלים בפנימיות הקטנות (41%).

מנהלים שסבורים שבמצב מיטבי, מדריכים יעבדו **יותר מ-100% משרה**, הסבירו את עמדתם בכך שמלבד העבודה הפורמלית של המדריך עם הילדים ובני הנוער הדורשת את מלוא תשומת ליבו, הוא נדרש להשלמת פעילויות נוספות כגון: ליווי רפואי של החניכים לקופת חולים, ליווי לדיונים בבתי משפט, הגעה לבית הספר; קניית מתנות וכתיבת ברכות; הכנת פעולות; השתתפות בישיבות צוות ובימי הדרכה והכשרה; כוונות.

מנהלים אשר ציינו כי במצב מיטבי מדריכים יעבדו **ב-100% משרה**, הסבירו את עמדתם בשני אופנים: האחד הוא שמשרה מלאה מאפשרת את מילוי כל דרישות התפקיד – היא מאפשרת שילוב בין מילוי צורכי החניכים, נטילת חלק פעיל בחייהם ויצירת קשר משמעותי וקבוע עימם, לבין הכשרה לתפקיד על ידי הפנימייה והתפתחות אישית ומקצועית. השני הוא שמשרה מלאה (ולא מעבר לה) מאפשרת זמן מנוחה ואורור כדי למנוע שחיקה.

מנהלים שציינו כי במצב מיטבי מדריכים יעבדו במשרה חלקית (כלומר **כ-75% משרה**), הסבירו את עמדתם כך: עומס העבודה הפיזי והרגשי של המדריך במשרה מלאה גורם לשחיקה, ולכן עדיף להוריד

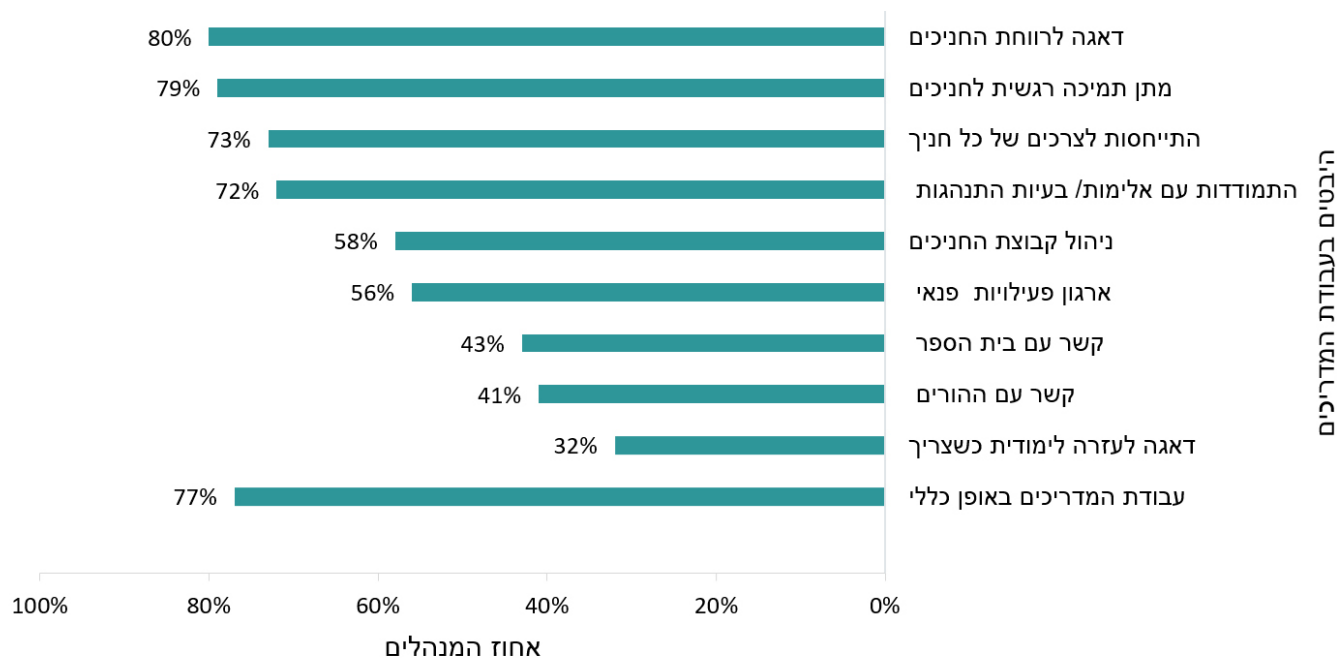
באחוזי המשרה כדי לאפשר למדריך מנוחה ופיתוח אישי ומקצועי, ולגייס מדריכים נוספים. עבודה ב-75% משרה מאפשרת לבצע את התפקיד בצורה רצינית ומשמעותית ולמנוע שחיקה.

3.6 שביעות רצון מנהלי הפנימיות מעבודת המדריכים

תרשים 10 מתאר תשעה היבטים של תפקיד המדריך.

- רוב המנהלים שבעי רצון מן העבודה הפרטנית של המדריכים עם החניכים : דאגה לרווחת החניכים (80%), מתן תמיכה רגשית לחניכים (79%), התייחסות לצרכים של כל חניך (73%) והתמודדות עם אלימות ובעיות התנהגות (72%).
- כמחצית מן המנהלים שבעי רצון מן הפעילות הקבוצתית והחברתית של המדריכים : ניהול קבוצת החניכים (58%), ארגון פעילויות פנאי (56%).
- ישנה שביעות רצון נמוכה הרבה יותר מתפקוד המדריכים במשימות הקשורות להורים ולתחום הלימודי : פחות ממחצית מן המנהלים דיווחו על שביעות רצון גבוהה מן הקשר של המדריכים עם הורי החניכים (41%), מן הקשר של המדריכים עם בית הספר (43%), ומהגשת העזרה הלימודית בשעת הצורך (32%).

תרשים 10: המנהלים המדווחים על שביעות רצון רבה או רבה מאוד, מהיבטים שונים בעבודת המדריכים (באחוזים)



לפי דיווח המנהלים, הבדלים מובהקים סטטיסטית נמצאו בדיווח על שביעות רצון רבה או רבה מאוד, מהיבטים שונים בעבודת המדריכים, לפי מאפייני הפנימיות האלה:

- כמעט כל מנהלי הפנימיות הפוסט-אשפוזיות (94%) ורוב מנהלי הפנימיות הטיפוליות (83%) דיווחו על שביעות רצון רבה או רבה מאוד ממתן התמיכה הרגשית לחניכים, לעומת 58% ממנהלי הפנימיות השיקומיות.
- כל מנהלי הפנימיות המשפחתיות (100%) ורוב מנהלי הפנימיות המשולבות (92%) דיווחו על שביעות רצון רבה או רבה מאוד מעבודת המדריכים באופן כללי, לעומת 65% מן המנהלים במודל הקבוצתי.
- ככל שמסגרת הפנימייה גדלה, כך יורד אחוז המנהלים שדיווחו על שביעות רצון מעבודת המדריכים באופן כללי, מ-96% בפנימיות הקטנות ועד ל-66% בפנימיות הגדולות.
- שביעות הרצון מעבודת המדריכים באופן כללי גבוהה יותר בפנימיות הציבוריות (81%) מאשר בפנימיות בבעלות פרטית (56%).

כדי לבחון האם יש קשר בין יישום אסטרטגיות הפעולה שזוהו בפנימיות הנתפסות מצליחות לבין שביעות רצון המנהלים מהיבטים שונים בעבודת המדריכים, חושב לכל פנימייה שנכללה בסקר "מדד היישום של אסטרטגיות הפעולה". מדד זה מסכם את מידת היישום של כלל האסטרטגיות ומאפשר להתייחס אליהן בתור גורם יחיד ובכך לפשט את הניתוח. כל אסטרטגיה בסקר נבחנה בעזרת שאלה אחת או בעזרת כמה שאלות/היגדים. בשלב הראשון חושב ציון מסכם דיכוטומי לכל אסטרטגיה (האם האסטרטגיה יושמה או לא), ובהמשך חושב מדד מסכם, המבטא את מספר האסטרטגיות שיושמו. הציון המקסימלי האפשרי למדד היה 8, והציון המינימלי – 0. בפועל התקבלו ציונים בטווח 1-8, הציון הממוצע היה 4.66, וסטיית תקן – 1.62. המדד חושב עבור 54 פנימיות (מתוך 75) שמנהליהן השיבו על כל השאלות הנדרשות לחישוב המדד.

נוסף לכך, ניתוח גורמים על השאלות המתייחסות לשביעות רצון המנהלים מעבודת המדריכים הפיק שני מדדים מסכמים נפרדים, האחד בנוגע לתפקוד המדריכים בתחום הרגשי והחברתי והשני בנוגע לתפקודם בתחום הלימודי ובקשר עם ההורים. בשלב הבא חושבו מתאמי פירסון בין מדד היישום של האסטרטגיות לבין כמה משתנים: שביעות רצון המנהלים מכל אחד מתשעת ההיבטים השונים בעבודת המדריכים, שביעות הרצון הכללית, ושני מדדי שביעות הרצון המסכמים שהופקו באמצעות ניתוח הגורמים.

בלוח 7 ניתן לראות שיש קשר חיובי בין מדד היישום של אסטרטגיות הפעולה המיטביות לבין שלושה משתנים: שביעות הרצון של המנהלים מן ההיבט של מתן תמיכה רגשית לחניכים על ידי המדריכים, שביעות הרצון מעבודת המדריכים באופן כללי, ואחד משני המדדים המסכמים שהופקו על בסיס ניתוח הגורמים – המדד הכולל את רוב ההיבטים של עבודת המדריך (עבודת המדריכים באופן כללי, התייחסות לצרכים של כל חניך, ניהול קבוצת החניכים, דאגה לרווחת החניכים, התמודדות עם אלימות/בעיות התנהגות, ארגון פעילויות פנאי ומתן תמיכה רגשית לחניכים). לא נמצא קשר בין מדד היישום האסטרטגיות לבין המדד המסכם השני, שכלל את תפקוד המדריכים בקשר ללימודים ולהורים. כלומר, ככל שמיושמות יותר אסטרטגיות פעולה מיטביות, כך שביעות הרצון של המנהלים מן ההיבטים האלה של עבודת המדריכים גבוהה יותר.

לוח 7: מתאמי פירסון בין מדד היישום של אסטרטגיות הפעולה המיטביות לבין שביעות הרצון של המנהלים מהיבטים שונים בעבודת המדריכים

שביעות רצון	מדד היישום של אסטרטגיות הפעולה
שביעות רצון ממתן תמיכה רגשית לחניכים	.295 *
שביעות רצון מעבודת המדריכים באופן כללי	.351 **
שביעות רצון על פי מדד מסכם: עבודה ישירה עם חניכים ¹	.311 *

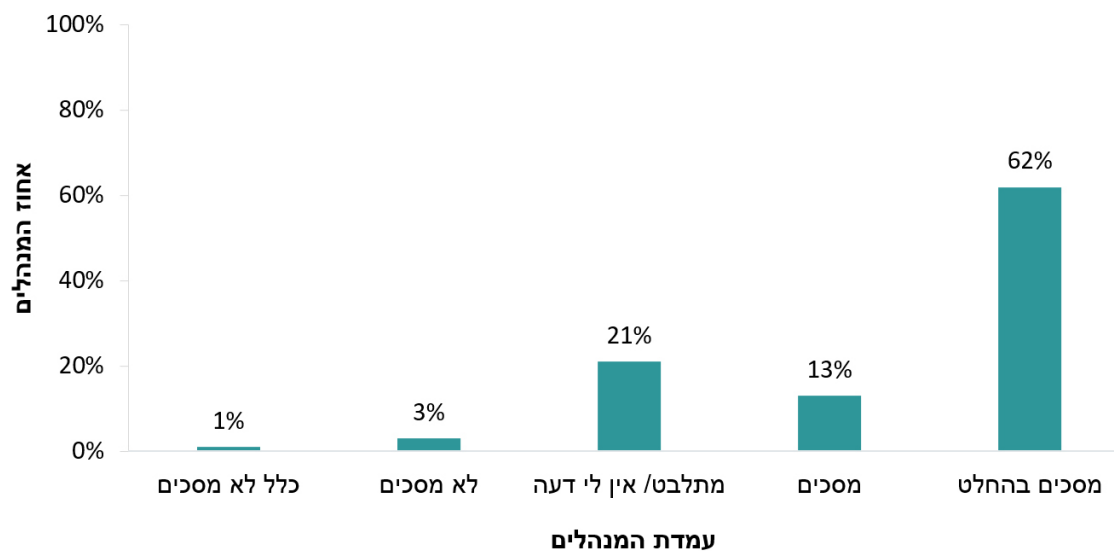
¹ הגורם הראשון שהתקבל בניתוח גורמים כולל את הפרטים האלה: עבודת המדריכים באופן כללי, התייחסות לצרכים של כל חניך, ניהול קבוצת החניכים, דאגה לרווחת החניכים, התמודדות עם אלימות/בעיות התנהגות, ארגון פעילויות פנאי ומתן תמיכה רגשית לחניכים.

$p < 0.01^{**}$ $p < 0.05^*$

3.7 עמדות המנהלים כלפי תפקיד המדריך כפרופסיה

במדינות שונות בעולם, תפקיד המדריך בפנימייה הוא מקצוע ייחודי. במדינות אלה הוסדרו דרישות ההכשרה והרישוי לתפקיד זה בחקיקה. המנהלים נשאלו בסקר: "עד כמה אתה מסכים שרצוי להפוך את תפקיד מדריך הפנימייה למקצוע עם הכשרה פורמלית ורישוי גם בישראל?" (תרשים 11). נמצא כי מרבית המנהלים (74%) "מסכימים" או "מסכימים בהחלט" לכך.

תרשים 11: עמדת המנהלים בנוגע לצורך בהפיכת תפקיד המדריך למקצוע עם הכשרה פורמלית ורישוי (באחוזים)¹



¹ 11% מן המנהלים לא השיבו לשאלה זו. האחוזים מחושבים מתוך המשיבים.

המנהלים אשר ציינו בסקר כי לדעתם רצוי להפוך את תפקיד מדריך הפנימייה למקצוע עם הכשרה פורמלית ורישוי גם בישראל, הסבירו את עמדתם בדרכים שלהלן:

- התפקיד מרכזי מאוד בפנימייה משום שהוא המעגל הראשון והישיר בטיפול בילדים. התפקיד דורש התמודדות עם ילדים עם בעיות מורכבות ולכן נדרשת לכך הכשרה אקדמית מעמיקה שתעניק למדריך כלים מקצועיים לביצוע התפקיד (ידע תיאורטי ולימוד מעשי) עוד בטרם תחילת העבודה, לצורך שיפור הטיפול בילד.
- כפי שמורה (חינוך פורמלי) עובר הכשרה, כך גם מדריך (חינוך בלתי פורמלי) צריך לעבור הכשרה מתאימה.
- חשוב ליצור סטנדרט מחייב בדומה למקצועות אחרים, כלומר יש ליצור הכשרה מובנית ומסודרת, ולתגמל בהתאם מבחינת שיפור תנאי השכר.
- חשוב ליצור יוקרה למקצוע המדריך ולמנוע את ההתייחסות לתפקיד כאל תפקיד מעבר לתפקידים בכירים.
- ההתייחסות אל תפקיד המדריך כפרופסיה עשויה להגדיל את מעגל דורשי העבודה בתפקיד זה ולסייע באיתור מועמדים מתאימים.

3.8 ריכוז ההבדלים בין מאפייני הפנימיות

פרק זה מסכם את ההבדלים המרכזיים בין הפנימיות בעבודה עם המדריכים, לפי מאפייני הפנימיות: סיווג הפנימייה (שיקומי, טיפולי ופוסט אישפוזי), גודל הפנימייה (קטנה, בינונית, גדולה) ומודל הטיפול (קבוצתי, משפחתי ומשולב).⁹ (רי'נספח 4).

הבדלים על פי סיווג:

השיעור הגבוה ביותר של תחלופת מדריכים (אחוז תחלופה ממוצע בשנה) נמצא בפנימיות הפוסט-אשפוזיות (26%), זאת לעומת בפנימיות הטיפוליות (17%) והשיקומיות (10%). ייתכן שבשל מורכבות האתגרים שעומדים מתמודדים המדריכים העובדים בפנימיות הפוסט-אשפוזיות לעומת בפנימיות השיקומיות והטיפוליות, השחיקה גבוהה יותר, ומובילה לתחלופה גבוהה יותר.

כמו כן שיעור גבוה במיוחד ממנהלי הפנימיות הפוסט-אשפוזיות (81%) סברו שמשך העסקה מיטבי של מדריך בפנימייה הוא עד ארבע שנים, לעומת 65% ממנהלי הפנימיות הטיפוליות ורק 42% ממנהלי הפנימיות השיקומיות. זוהי כנראה עדות נוספת לכך שמורכבות העבודה עם האוכלוסייה בפנימיות הפוסט-אשפוזיות גורמת לשחיקה גבוהה, דבר המוביל את המנהלים לתפיסה שיש להגביל את משך העסקתם של המדריכים.

⁹ כפי שצוין, יש קשרים בין המאפיינים השונים, ולכן ייתכן שיש יותר ממאפיין אחד שמסביר את ההבדלים. המספרים הקטנים יחסית של פנימיות בכל קבוצה לא אפשרו לבצע ניתוח מדויק יותר הלוקח בחשבון סיווג כפול (למשל, פנימיות פוסט-אשפוזיות קטנות מול פנימיות פוסט-אשפוזיות גדולות).

נמצאו עדויות מסוימות להשקעה מוגברת של הפנימיות הפוסט-אשפוזיות בקידום היכולות המקצועיות של המדריכים: ברוב הפנימיות הפוסט-אשפוזיות (87%) ישנה מרכזייה חינוכית המסייעת למדריכים ומעניקה להם חומרים חינוכיים וחברתיים שונים בבואם לקיים פעילויות עם החניכים, וזאת לעומת 54% בפנימיות הטיפוליות ו-75% בפנימיות השיקומיות. אף על פי שבמסגרת המחקר לא נבדק היקף השימוש בפועל במרכזיות, ייתכן שהדבר מרמז על כך שמורכבות האוכלוסייה בפנימיות הפוסט-אשפוזיות מעודדת יצירת מענים שיסייעו למדריכים במפגשיהם עם החניכים.

בנוגע להיבטי שביעות הרצון של המנהלים מתפקוד המדריכים, נמצא שבפנימיות הפוסט-אשפוזיות, שביעות הרצון של המנהלים מן ההיבט של מתן תמיכה רגשית של המדריכים לחניכים היא הגבוהה ביותר: 94% מן המנהלים בפנימיות הפוסט-אשפוזיות הביעו שביעות רצון בנושא זה, לעומת 83% בפנימיות הטיפוליות ורק 58% בפנימיות השיקומיות. ייתכן שבשל מורכבות האוכלוסייה בפנימיות הפוסט-אשפוזיות, נעשים מאמצים מיוחדים לספק למדריכים כלים למתן תמיכה רגשית לחניכים לעומת בפנימיות הטיפוליות והשיקומיות. בהקשר זה נמצא כי רק 25% מן המנהלים בפנימיות הפוסט-אשפוזיות דיווחו שהכשרת המדריכים אינה מספיקה, לעומת 55% מן המנהלים בפנימיות הטיפוליות ו-63% מן המנהלים בפנימיות השיקומיות.

הבדלים על פי גודל הפנימייה (מספר המדריכים)

גם לפי גודל הפנימייה נמצאו הבדלים מעניינים שיש לתת עליהם את הדעת:

כשמתייחסים להענקת תמריצים כלכליים למדריכים, לגודל הפנימייה יש יתרון: לשיעורים גבוהים יותר מן הפנימיות הגדולות (42%) יש אפשרות להעניק למדריכים מלגה ללימודי השכלה גבוהה, לעומת לפנימיות הבינוניות (14%) ולפנימיות הקטנות (9%). שיעורים גבוהים יותר מן הפנימיות הגדולות גם מעניקות למדריכים מלגות ללימודים שאינם לתואר (25%), לעומת רק 7% מן הפנימיות הבינוניות ו-4% מן הפנימיות הקטנות. נתונים אלה עולים בקנה אחד עם כך שבפנימיות הגדולות רק 17% מן המנהלים דיווחו שלא עומדים לרשותם תמריצים לתת למדריכים, לעומת 43% ממנהלי הפנימיות הקטנות. כמו כן, מניתוח רב-משטני עלה כי תחלופת המדריכים נמוכה יותר ככל שמספר המדריכים בפנימייה גדול יותר.

לעומת זאת, לפנימיות הקטנות יש יתרון בהיבטים אחדים: כמעט כל מנהלי הפנימיות הקטנות (96%) דיווחו שכל המדריכים מקבלים הדרכה שוטפת, לעומת 78% ממנהלי הפנימיות הבינוניות ו-85% ממנהלי הפנימיות הגדולות. בפנימיות הבינוניות ובפנימיות הגדולות דווח באחוזים גבוהים ודומים הן על מחסור במועמדים בעלי תכונות אופי מתאימות (59% ו-61%, בהתאמה) והן על מחסור במועמדים בעלי ניסיון רלוונטי בתחום (89% ו-83%, בהתאמה), זאת לעומת אחוזי דיווח נמוכים יותר של מנהלי הפנימיות הקטנות (30% ו-56%, בהתאמה). נתונים אלה עשויים להסביר את שיעורי שביעות הרצון הגבוהים של המנהלים בפנימיות הקטנות מעבודת המדריכים: כמעט כל המנהלים בפנימיות הקטנות (96%) הביעו שביעות רצון מעבודת המדריכים באופן כללי, לעומת שיעורים נמוכים הרבה יותר בפנימיות הבינוניות (69%) ובפנימיות הגדולות (66%).

הבדלים על פי מודל הטיפול: קבוצתי, משפחתי ומשולב

מתוך ההשוואה בין המודלים של הטיפול עולה כי שיעורי התחלופה הגבוהים ביותר הם במודל הקבוצתי (22%) לעומת במודל המשפחתי (10%) ובמודל המשולב (7%).

בהקשר לכך, שיעורי שביעות הרצון של המנהלים מעבודת המדריכים באופן כללי הם הנמוכים ביותר במודל הקבוצתי (65%) לעומת במודל המשפחתי (100%) ובמודל המשולב (92%).

שיעורים גבוהים יותר של מדריכים במודל המשולב (64%) ובמודל המשפחתי (53%) מתגוררים בפנימייה לעומת רק 27% המתגוררים בפנימייה במודל הקבוצתי. ייתכן שמגורים בפנימייה קשורים גם הם לשביעות הרצון של המנהלים מעבודת המדריכים, שכן הזמינות של המנהלים למדריכים והזמינות של המדריכים לחניכים עשויה להיות גבוהה יותר. עם זאת חשוב לזכור שגם מאפיינים אחרים של המודל (למשל, מאפייני החניכים שמשולבים בפנימיות הפועלות במודל המשפחתי לעומת אלה המשולבים בפנימיות הפועלות במודל הקבוצתי) עשויים להשפיע הן על תחלופת המדריכים והן על שביעות הרצון של המנהלים מעבודתם.

4. סיכום ממצאים וכיווני פעולה אפשריים לעבודה עם מדריכי פנימיות לילדים ונוער בסיכון

מחקר זה נערך ביוזמת משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, והוא נועד לתרום לחיזוק מערך המדריכים בפנימיות לילדים ונוער בסיכון בישראל. במחקר התבצע איסוף שיטתי של מידע עדכני על עבודת המדריכים ועל דפוסי העבודה של מנהלי הפנימיות ושל הצוות המקצועי עם המדריכים. מטרת המחקר הייתה ליצור בסיס לגיבוש מדיניות ודרכי פעולה להמשך פיתוחו של תפקיד המדריך ולהמשך שדרוגו המקצועי. זאת, לאור המודעות למרכזיותו של תפקיד המדריך בפנימיות מחד, ולאור עדויות על שחיקה גבוהה של המדריכים והדאגה בדבר יכולתם לעמוד באופן מיטבי באחריות הרבה המוטלת עליהם בתנאים הקיימים, מאידך.

המחקר כלל שני שלבים :

- בשלב הראשון רואיינו מנהלי שש פנימיות שהמפקחים הארציים על הפנימיות סברו שעבודתם עם המדריכים מוצלחת, על פי דרכי פעולה הנהוגות אצלם בתחום זה. תשאול המנהלים התנהל על פי מתודת "למידה מהצלחות", שנמצאה יעילה להפקת ידע מקצועי סמוי. מתוך התשאולים זהו שמונה אסטרטגיות מרכזיות הנמצאות בשימוש בפנימיות אלה. במקביל, התבצעו קבוצות מיקוד עם מדריכים בשלוש פנימיות, כדי ללמוד על תפיסותיהם את תפקידם ועל הצרכים שלהם.
- בשלב השני, על בסיס המידע מן הראיונות ומקבוצות המיקוד, נבנו מדדים למיפוי אסטרטגיות לעבודה עם המדריכים. הועבר סקר למנהלי הפנימיות לילדים בסיכון כדי לבחון את השימוש באסטרטגיות הללו ברמה הארצית. כמו כן, נבחנו הקשיים בעבודה עם המדריכים, מנקודת מבטם של המנהלים,

שביעות רצונם מעבודת המדריכים בתחומים שונים, ותפיסותיהם בנוגע לאופן הרצוי של פיתוח התפקיד.

להלן עיקרי הממצאים, וכיווני הפעולה העולים מהם.

■ קשיים בעבודה עם המדריכים

מתשובות המנהלים עולה כי בממוצע כ-17% מן המדריכים מתחלפים בשנת עבודה (כלומר, 1 מתוך 6). 14% מן המנהלים דיווחו על שיעורי תחלופה גבוהים במיוחד, 30% בשנה ויותר. רוב המנהלים דיווחו שהם מתמודדים עם קשיים בגיוס מדריכים חדשים: 80% מן המנהלים ציינו כי הם מתמודדים "במידה רבה" או "רבה מאוד" עם מחסור במועמדים בעלי כישורים מתאימים, 77% מתמודדים עם מחסור במועמדים בעלי ניסיון רלוונטי בתחום, ו-66% מתמודדים עם רתיעה של המועמדים לעבוד בתנאי העבודה בפנימייה. מנהלים וגם מדריכים ציינו את העומס הרגשי המוטל על המדריכים, והעלו כקושי את השכר הנמוך המשולם להם.

■ אסטרטגיות פעולה לעבודה עם המדריכים

האסטרטגיות שזוהו מתוך תשאול מנהלי הפנימיות הן:

- א. איתור מדריכים איכותיים ובעלי כישורים מתאימים בעזרת תהליכי מיון קפדניים
- ב. קביעת פרק הזמן הראשון בעבודתו של מדריך בפנימייה כתקופת ניסיון לצורך בדיקת ההתאמה לתפקיד
- ג. מתן הכשרה למדריכים מייד עם כניסתם לתפקיד ובמהלך עבודתם
- ד. מתן הדרכה קבועה ושוטפת למדריכים
- ה. יצירת מנגנונים של תמיכה אישית ומקצועית במדריך, נוסף להדרכה
- ו. יצירת הסדרי עבודה המתחשבים בצרכים של המדריך כפרט ומתן תמריצים
- ז. ניסוח תוכנית עבודה ונהלים ברורים
- ח. תיחום היקף העבודה בתקופה ובמשרה

■ יישום האסטרטגיות וקשיים ביישומן

ממצאי הסקר העלו שונות בין הפנימיות בהיקף השימוש באסטרטגיות השונות ובאופן יישומן. חשוב לציין שבמסגרת הסקר נבדקה מידת יישום האסטרטגיות, אך לא נבדקה איכות היישום. המנהלים תיארו את המאמצים שהם עושים כדי לתמוך במדריכים, כדי לדאוג לפיתוחם המקצועי וכדי לגבשם כצוות, על אף הקושי הנובע משיעורי תחלופה גבוהים של המדריכים ומכך שחלקם עובדים במשרות חלקיות. חלק מן המנהלים הצביעו על קשיים ועל חסמים המגבילים את יכולתם ליישם את האסטרטגיות השונות. יישום חלק מן האסטרטגיות הוא תלוי תקציב (כגון, מתן תמריצים כספיים למדריכים) ויישומן של אחרות נובע מאופי עבודת המדריכים, או מקשיי נגישות, למשל, קושי לשתף מדריכים העובדים במשרות חלקיות בדיוני צוות רב-מקצועיים; קושי של מדריכים מפנימיות שאינן נמצאות במרכז הארץ, או של מדריכים

שהחלו לעבוד באמצע השנה, להגיע להכשרה מטעם משרד העבודה והרווחה המתקיימת פעם בשנה בתל אביב. חסמים נוספים שצינו חלק מן המנהלים הם חוסר פניות של אנשי המקצוע האמורים לתמוך במדריכים ומחסור בתוכניות ליווי ופיתוח מקצועי למדריכים. כמו כן ציינו חלק מן המנהלים שהיעדר הגדרה ברורה לתפקיד המדריך ותחומי אחריות, מקשה על פיתוח נהלים מוסדרים לעבודתו.

■ שביעות רצון המנהלים מהיבטים שונים של עבודת המדריכים

המנהלים נשאלו על שביעות רצונם מהיבטים שונים בעבודת המדריכים. שיעורים גבוהים מהם (80%) שבעי רצון מדאגת המדריכים לרווחת החניכים, שיעור דומה (79%) ממתן תמיכה רגשית של המדריכים לחניכים, 73% מהתייחסות המדריכים לצרכיו של החניך ו-72% מהתמודדות עם אלימות ובעיות התנהגות. שיעורים נמוכים יותר הביעו שביעות רצון ממתן עזרה לימודית של המדריך לחניך בעת הצורך (32%), מן הקשרים של המדריכים עם בתי הספר שבהם לומדים החניכים (43%) ומן הקשרים עם הורי החניכים (42%). נמצא קשר בין מידת יישום האסטרטגיות השונות לבין שביעות הרצון של המנהלים מתפקוד המדריכים באופן כללי, ובעיקר מן ההיבטים הנוגעים לעבודה הישירה של המדריכים עם החניכים (שאינה כוללת עזרה לימודית, קשר עם בית הספר וקשר עם ההורים).

■ הבדלים בין סוגים שונים של פנימיות

נמצאו הבדלים בין פנימיות בעלות מאפיינים שונים הן בהיקף יישום האסטרטגיות, הן בתחלופת המדריכים והן בשביעות רצון המנהלים מעבודת המדריכים.

סיווג: בפנימיות הפוסט-אשפוזיות נמצאו שיעורים גבוהים במיוחד של תחלופת מדריכים. עם זאת, דווקא בפנימיות אלו נמצא השיעור הגבוה ביותר של מנהלים שהביעו שביעות רצון ממתן תמיכה רגשית של המדריכים לחניכים.

גודל: כשבוחנים את התמריצים הכלכליים המוענקים למדריכים, נמצא כי לפנימיות גדולות יש יתרון: לשיעורים גבוהים יותר מן הפנימיות הגדולות יש אפשרות להעניק למדריכים תמריצים, לעומת לפנימיות הבינוניות והקטנות. עם זאת, בפנימיות הקטנות שיעור המדריכים המקבלים הדרכה שוטפת הוא הגבוה ביותר, וכן שיעור המנהלים שהביעו שביעות רצון מעבודת המדריכים.

מודל הפעלה: מן ההשוואה בין המודלים עולה כי שיעורי התחלופה הגבוהים ביותר הם במודל הקבוצתי, זאת לעומת במודל המשפחתי ובמודל המשולב. נוסף לכך, שיעורי שביעות הרצון של המנהלים מעבודת המדריכים באופן כללי הם הנמוכים ביותר במודל הקבוצתי.

■ שאלת הפיכת תפקיד המדריך לפרופסיה

מרבית המנהלים סבורים שיש להפוך את תפקיד המדריך למקצוע עם הכשרה פורמלית ורישוי, וכי התפקיד דורש כישורים אישיים ומקצועיים גבוהים. עם זאת, גישה זו נמצאת בסתירה לעמדת מרבית המנהלים הטוענים שבתנאים הנוכחיים, לא ניתן, ולא רצוי, להעסיק מדריכים במשרות מלאות ולפרקי זמן ארוכים, בשל העומס והשחיקה הכרוכים בתפקיד, ובשל השכר הנמוך והאפשרויות המצומצמות לקידום מקצועי.

4.1 כיווני פעולה אפשריים לשיפור עבודת מדריכי הפנימיות

המחקר בחן את הדרכים שבהן מתמודדות הפנימיות עם קשיים שונים בעבודת המדריכים בפנימיות, ובהם – עומס רגשי רב המוטל על המדריכים, קשיים באיתור מדריכים מתאימים, רמה מקצועית לא אחידה, תחלופת מדריכים, ותפיסה המקצוע כבעל יוקרה נמוכה וללא הכרה פורמלית בישראל כפרופסיה. מן המחקר עלה כי הפנימיות נוקטות אסטרטגיות שונות להתמודדות עם קשיים אלה, וכי יש קשר בין מידת יישום האסטרטגיות לבין שביעות הרצון של המנהלים מהיבטים שונים בתפקוד המדריכים. עם זאת, נמצאו הבדלים בין הפנימיות בהיקף השימוש באסטרטגיות ובאופן יישומן, ועלו אתגרים שונים ביישום. להלן, כיווני פעולה אפשריים לשיפור עבודת המדריכים בפנימיות:

1. הרחבת הטמעתן של אסטרטגיות פעולה לעבודה עם מדריכים ושיפור איכות העבודה עימם

כמו במחקרים קודמים שבוצעו בתחום, וכפי שעלה בהמלצות ועדות שעסקו בנושא, גם במחקר הזה עלה ביטוי חזק לעומס הרב המוטל על המדריכים. מן הסקר עלה שהפנימיות עושות מאמצים רבים לשפר את העבודה עם המדריכים, אך לא כולן מיישמות את כל מרכיבי האסטרטגיות הנתפסות כמיטביות לעבודה עם המדריכים. חשוב להבין מה הסיבות לחוסר היישום בפנימיות שונות, ולבחון איך ניתן לסייע לפנימיות מסוגים שונים לשפר את איכות העבודה עם המדריכים, בתוספת תקציבים למתן תמריצים והכשרות, במתן ידע ומיומנויות נוספים לאנשי הצוות בפנימיות האחראים לגיוס מדריכים, בתמיכה במדריכים ובהכשרתם, ובהנגשת הכשרות ארציות לפנימיות מרוחקות. כמו כן, מוצע לנצל את הידע ואת הניסיון שנרכש בפנימיות שעבודתן עם מדריכים נתפסת כמוצלחת, ולאפשר למידה הדדית בין הפנימיות בנושאים אלה (לדוגמה, למידה מיוזמות של מנהלים בודדים ליצירת קשר בין הפנימייה לבין מכללה, לצורך הכרה בשעות העבודה כשעות התמחות/פרקטיקה, כחלק מן התמריצים הניתנים למדריכים). מומלץ גם לשתף מידע וידע בין כלל הגורמים העוסקים בעבודה חינוכית-סוציאלית עם ילדים ובני נוער, כולל במסגרות אחרות באחריות משרד העבודה והרווחה (כגון, מעונות חסות הנוער) ובמסגרות באחריות גורמים אחרים (כגון, כפרי הנוער ומדריכי קידום נוער במשרד החינוך).

2. התייחסות לפנימיות בעלות מאפיינים וצרכים שונים

במחקר נמצאו הבדלים בין סוגי הפנימיות בהיבטים של היקף תחלופת המדריכים, היקף יישום האסטרטגיות השונות ומידת שביעות הרצון של המנהלים מתפקוד המדריכים. נמצאו יתרונות וחסרונות לפנימיות קטנות לעומת גדולות; וזוהו קשיים מיוחדים בעבודת המדריכים בפנימיות הפוסט-אשפוזיות, המתמודדות עם אוכלוסיית חניכים עם צרכים מורכבים במיוחד, ובפנימיות העובדות במודל הקבוצתי. מומלץ להמשיך וללמוד את הקשיים ואת היתרונות של סוגי הפנימיות השונים, הן כדי להתאים את התמיכה הדרושה לכל סוג פנימייה והן כדי לאפשר למידה הדדית ממודלים מוצלחים.

כמו כן, חשוב, במסגרת תהליך הפיקוח על הפנימיות, לשים לב באופן פרטני לפנימיות שבהן שיעור גבוה במיוחד של תחלופת מדריכים, ולבחון איך ניתן לסייע להן.

3. מודל ההעסקה של המדריכים

יחד עם טיוב העבודה עם המדריכים, והרחבת התמיכה בהם, חשוב לבחון את מודל ההעסקה, ולשקול האם יש לקבוע ולאכוף סטנדרטים בנוגע למספר המדריכים העובדים בפנימייה ובנוגע לעומס המוטל עליהם (כיום, יש תקן למספר המדריכים המינימלי בכל משמרת, אך אין תקן למספר הכללי של המדריכים ולמספר המשמרות שכל מדריך יכול לעבוד). בסקר נמצא שיש שונות בין הפנימיות ביחס שבין מספר החניכים לבין מספר המדריכים. בחלק מן הפנימיות מעדיפים להעסיק מדריכים רבים ושונים (המועסקים בחלקיות משרה), ובפנימיות אחרות מעסיקים מספר קטן יותר של מדריכים, העובדים מספר רב של משמרות בכל שבוע. העסקת מספר רב של מדריכים מאפשרת גמישות בבחירת משמרות ומקלה על העומס המוטל על כל מדריך. עם זאת חשוב לשים לב לכך שהעסקת מדריכים רבים ומתחלפים יכולה לפגום בהתקשרות של החניכים למדריכים קבועים, וכן מקשה על יצירת צוות קבוע העובד לפי נהלים אחידים ומקבל הדרכה קבועה. כיום המשרד בונה הנחיות שיגדירו אחוז מינימלי של משרה למדריך, שיאפשר מענה לצורך של החניכים בדמויות קבועות, אך תוך מתן אפשרות לגמישות מסוימת למנהל בקביעת הסדרי העבודה של המדריכים.

4. איתור מדריכים בעלי כישורים, השכלה וידע מתאימים

מנהלים רבים התריעו על קושי לגייס מדריכים בעלי כישורים מתאימים. נמצאו גם הבדלים בין הפנימיות ברמת הכישורים הפורמליים הנדרשים מן המדריכים. הקושי בגיוס עובדים בעלי כישורים מתאימים מזמן פעולה משותפת של משרד העבודה והרווחה עם גופים מרכזיים אחרים הפועלים בתחום, הן למתן הכשרה לפני הכניסה למקצוע, והן של לפרסום ושיווק של התפקיד לצורך איתור והפנייה של מועמדים מתאימים. ניתן ללמוד מן הניסיון של עמותות האומנה בגיוס משפחות אומנה, אשר יחד עם משרד העבודה והרווחה, הצליחו לבנות מאגרים גדולים אשר הקלו על הצורך למצוא משפחת אומנה ספציפית בכל ישוב.

5. ההכשרה הבסיסית הדרושה למדריכים

כל הנוגעים בדבר מסכימים שחשוב מאוד לספק למדריכים הכשרה בסיסית לפני הכניסה לתפקיד. מממצאי המחקר עולה כי בהכשרות הניתנות על ידי משרד העבודה והרווחה השתתפו רק כרבע מן המדריכים, ומנהלים ומדריכים הצביעו על קשיי נגישות להכשרות אלו. מוצע להגביר את נגישות ההכשרות (מן המשרד נמסר כי לאחרונה הוחל בהפעלת הכשרות מחוזיות; רצוי לאפשר פתיחת מספר מחזורי הכשרה בשנה), כולל מתן תגמול הולם למדריכים על השתתפותם. נוסף לכך, חלק מן הפנימיות מקיימות ימי הכשרה פנימיים. מומלץ למצוא דרכים לסייע לפנימיות לקיים את ההכשרות הפנימיות, למשל, בקביעת קווים מנחים לתכני ההכשרה, בריכוז חומרי הכשרה שפנימיות יוכלו להשתמש בהם ובלמידה הדדית ושיתוף בין הפנימיות.

6. מתן מענים לצרכים הלימודיים של החניכים וקשר עם ההורים

ככלל, המנהלים הביעו שביעות רצון גבוהה מהיבטים שונים בעבודת המדריכים, כגון דאגה לרווחתם של החניכים, מתן תמיכה רגשית לחניכים ועוד. לעומת זאת, בנושאים הקשורים ללימודים של החניכים –

קשר עם בית הספר ועזרה לימודית כשצריך – הביעו המנהלים שביעות רצון נמוכה הרבה יותר. באופן כללי, ילדים בישראל נעזרים בלימודים בהוריהם ומעורבותם בתהליך החינוכי נתפסת משמעותית ותומכת. קל וחומר בנוגע לילדי הפנימיות, אשר פעמים רבות, סובלים מפערים לימודיים וקשיים לימודיים (כולל ליקויי למידה וצרכים מיוחדים). מממצאי המחקר לא עולה תשובה ברורה מה המקור לחוסר שביעות הרצון של המנהלים (האם הנושא לא זוכה לדגש בסדרי עדיפויות של הפנימיות כחלק מעבודת מדריכים? האם חסרים להם כלים כיצד לתמוך בחניכים בתחום זה, ו/או לעמוד בקשר עם גורמי חינוך?), והנושא דורש בחינה נוספת. ראוי לציין שנושא התמיכה הלימודית בחניכי הפנימיות צוין בדוח מבקר המדינה משנת 2016 כתחום מרכזי הדורש שיפור, והוא עומד בימים אלה על סדר היום של משרד העבודה והרווחה: נערך סקר מקיף לבירור הצרכים הלימודיים של החניכים¹⁰ ומתקיים תהליך של בניית מודל לעבודה של הפנימיות מול מסגרות החינוך שבהן לומדים הילדים. במסגרת תהליך זה, יש לבחון ולהגדיר האם מצופה מן המדריכים להיות מעורבים בהיבט זה של חיי החניכים, ומה התפקיד שימלאו: תרומתם יכולה להתבטא בעזרה אישית לחניכים (הרגלי למידה, התמודדות עם שיעורי בית), או בצורת קשר שוטף או נקודתי עם גורמי חינוך אחרים.

בהמשך לכך, גם ההיבט של הקשר של המדריכים עם הורי החניכים נתפס על ידי המנהלים כפחות משביע רצון משאר היבטי תפקודם, וגם כאן יש להגדיר מה התפקיד המצופה מן המדריכים בהיבט זה, וזאת במסגרת חלוקת העבודה בין כלל בעלי התפקידים בפנימייה.

בשני הנושאים יש לבחון מהי ההכשרה שיש לתת למדריכים כדי שיוכלו לבצע את התפקידים בהצלחה, ולבחון גם את ההשלכות של הרחבת התפקיד על מרכיבים אחרים של תפקידם ועל העומס המוטל עליהם.

7. זילמת תפקיד מדריך הפנימייה כפרופסיה: תפקיד לתקופה קצרה או קריירה רבת שנים?

מממצאי המחקר עולה כי משך זמן עבודת המדריך בפנימייה בפועל מוגבל בדרך כלל לשנתיים עד ארבע שנים. כשני שלישי מן המנהלים ציינו כי עדיף להגביל את משך ההעסקה של המדריך בפנימייה לארבע שנים, זאת, בעיקר כי, להערכתם, בתנאים הקיימים, התפקיד שוחק ולא ניתן להתמיד בו לאורך זמן. מנגד, יש הסכמה בין אנשי המקצוע כי יש חשיבות רבה בהענקת דמות קבועה לחניכים וכי תחלופת מדריכים עלולה לפגוע באיכות הטיפול בחניכים. נוסף לכך, ביצוע תפקיד כמה שנים בלבד מצמצם את הכדאיות של השקעה רבה בהכשרה מוקדמת, או אף בתוכנית השכלה ייעודית הנדרשת לצורך הפיכת התפקיד למקצוע מוכר ("פרופסיה"). כן סביר להניח שאנשים שכבר השלימו תוכנית לימודים מקיפה לקראת הכניסה למקצוע, ירצו להישאר בו יותר מכמה שנים בודדות.

אלה הן סוגיות מורכבות הדורשות המשך דיון מעמיק. אחת הדרכים להתמודד עם סוגיות סבוכות אלה, היא לראות בתפקיד מדריכי הפנימיות חלק ממערך מקיף יותר של עובדים חינוכיים-סוציאליים. כך, לאחר כמה שנות ניסיון בתור מדריך "מן השורה" בפנימייה, ניתן לעבור לתפקידים אחרים, כמו תפקידי

¹⁰ בן רבי, ד., גרמיסנקו, א. (2017). צרכים לימודיים של ילדים בפנימיות. ירושלים: מכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל. מסמך פנימי.

ריכוז לנושאים רוחביים בפנימייה, או לטיפול בבעיות מורכבות במיוחד. מכאן גם עולה אפשרות להמשך התקדמות לתפקידים אחרים במסגרות אחרות שבהן עובדים עם ילדים ונוער בסיכון (אם במערכת הרווחה ואם בשירותים של מערכת החינוך), או להשלמת השכלה לכניסה למקצועות טיפוליים אחרים. נוסף לכך, בדיון על ממצאי המחקר העלו אנשי מקצוע מן השירות את השאלה האם דמות המדריך כפי שהיא כיום היא היחידה האפשרית. כיום התפיסה היא שמדריכים הם אנשים צעירים, בתחילת דרכם, שיכולים להתחבר לילדים ולהזדהות עם קשייהם. ייתכן שאפשר לחשוב גם על מודלים אחרים – למשל, נשים מבוגרות, שיוצאות לשוק העבודה לאחר שילדיהן גדלו, ויוכלו להישאר בתפקיד לטווח ארוך. כיום נשים בעלות מאפיינים דומים מועסקות כאימהות בית בשעות הבוקר, אך ייתכן שניתן לגייסן להיות מדריכות. הדבר יכול להיות רלוונטי במיוחד בחברה הערבית ובחברה החרדית.

8. שכר המדריכים

לבסוף, עלינו להתייחס לסוגיה זו: כל מי שרואין במחקר זה טען באופן שאינו משתמע לשתי פנים שיש צורך דחוף להעלות את שכרם של המדריכים. נוסף לכך, רוב מנהלי הפנימיות דיווחו כי הם מתמודדים עם הקושי להעניק תגמול כספי ראוי למדריכים וכי הדרישות המופנות כלפי המדריכים אינן מקבלות ביטוי בשכר. עלו סוגיות הקשורות לגובה השכר הבסיסי, וגם להמשך תשלום בחודשי הקיץ, אפשרות להעלאות כעבור תקופה מסוימת ואפשרות להעניק הטבות בעלות ערך כלכלי, כגון סיוע בשכר דירה או מגורים ביחידות דיור של הפנימייה. מרכיב השכר הוא חלק בלתי נפרד בהתמודדות עם הקשיים בגיוס מדריכים וצמצום התחלופה.

9. המשך מחקר

מחקר זה בחן את עבודת המדריכים בפנימיות בעיקר מנקודת מבטם של מנהלי הפנימיות. מומלץ להמשיך ולקיים למידה ומחקר בנושא זה, באמצעות בדיקת הנושא מנקודות מבט נוספות: המדריכים עצמם, אנשי צוות נוספים בפנימייה, חניכים, הורים, אנשי צוות מחוץ לפנימייה. כמו כן, רצוי להמשיך ולבחון את איכות היישום של האסטרטגיות השונות, את הקשיים וההצלחות בסוגים שונים של פנימיות ועוד.

מקורות

- אהרוני, ח. (2011). הקדמה: הגדרות, אתגרים והשימוש בגישות התערבות מתאימות. בתוך ח. אהרוני (עור'), עבודה חינוכית סוציאלית בישראל. (עמ' 51-69). רחובות: אדוואנס.
- בראנץ, ב., דורי, י. ווקנין, י. (עור') (2013). המעון ופעולותיו – קובץ נהלים. 110-111. ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- גורבטוב, ר. ובן-שמחון, מ. (2010). ילדים בגילאים 0-11. בתוך י. צבע (עור'), סקירת השירותים החברתיים 2010. (עמ' 115-152). ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים.
- גרופר, ע. (2007). הכישורים המקצועיים של עובדים חינוכיים-סוציאליים הנדרשים לשם הכרה מקצועית – מסגרת מושגית. מפגש לעבודה חינוכית-סוציאלית 25, 115-134.
- גרופר, ע. (2012). הדילמה הבלתי פתורה של ההכשרה המקצועית הנדרשת למדריכי הפנימיות החינוכיות, השיקומיות והטיפוליות. מפגש לעבודה חינוכית-סוציאלית 36, 133-144.
- גרופר, ע. ורומי, ש. (2015). סוגיית ההכשרה לתפקיד של עובדים חינוכיים-טיפוליים. בתוך ע. גרופר וש. רומי (עור'), ילדים ומתבגרים במצבי סיכוי בישראל - כך ב'. (עמ' 329-350). תל אביב: מכון מופ"ת.
- הכנסת. (2014). הגדרת תפקיד המדריך במסגרת החוץ ביתית. פרוטוקול הדיון בוועדה לזכויות הילד מתאריך 20.02.2014. ירושלים: המחבר.
- הכנסת. (2017). הכשרת מדריכים המועסקים בפנימיות של משרד הרווחה והשירותים החברתיים ומשרד החינוך. פרוטוקול הדיון בוועדה לזכויות הילד מתאריך 16.05.2017. ירושלים: המחבר.
- המועצה הלאומית לשלום הילד. (2015). ילדים בישראל. שנתון סטטיסטי. ירושלים: המחבר.
- הקליניקה לקידום מדיניות חברתית. (2017). הכשרה אחידה ומחייבת למדריכים בפנימיות של משרד הרווחה. נייר עמדה. תל אביב: אוניברסיטת תל-אביב, ביה"ס לעבודה סוציאלית.
- זעירא, ע., עטר-שוורץ, ש. ובנבנישתי, ר. (2012). ילדים ובני נוער בהשמה חוץ-ביתית בישראל: סוגיות ואתגרים. מפגש לעבודה חינוכית-סוציאלית 36, 9-16.
- טליאס, מ. ובן יאיר, ש. (2000). פיתוח מודל כוללני לניהול המדריכים בפנימיות השירות לילד ונוער. ירושלים: אלכ"א.
- כהן, ח. (2000). המדריך בפנימייה – מקצוע או עיסוק? אפשר 5, 7.
- כהן, ע. וכהן, א. (2001). דו"ח ממצאים והמלצות לדרכי פעולה במסגרת מחקר מדיניות בנושא "התמקצעות העובד החינוכי-סוציאלי בישראל", חלק א'. ירושלים: מחקר וייעוץ.

- כהן, ע' וכחן, א'. (2003). העובד החינוכי-סוציאלי דו"ח מחקר שלב ב', במסגרת מחקר מדיניות בנושא "התמקצעות העובד החינוכי-סוציאלי בישראל". ירושלים: מחקר וייעוץ.
- לנגרמן, א. (1995). דוח ועדת המומחים לקביעת סטנדרטים לפנימיות. ירושלים: גוינט-ישראל.
- משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים. (2017). דוח שנתי 67ב': ילדים ובני נוער בסיכון בפנימיות של משרד הרווחה. עמ' 719-761.
- סייקס, י., רוזנפלד, י. ווייס, צ. (2006). למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית ספרית תכנית פיילוט -2002-2005 המתודה הראשונה: למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרופקטיבית. ירושלים: גוינט-ישראל.
- עטר-שוורץ, ש. (2010). תפקודם הרגשי-התנהגותי של חניכים בפנימיות שיקומיות וטיפוליות: תרומתם של מאפיינים אישיים, מאפיינים מוסדיים ומאפייני אקלים חברתי. דו"ח סיכום המוגש למשרד הרווחה. ירושלים: האוניברסיטה העברית.
- צמח-מרום, ת., הלבן-אילת, ח. וסבו-לאול, ר. (2012). מספר הילדים בפנימיות ומאפייניהם: מגמות בשנים 2000-2010. מפגש לעבודה חינוכית-סוציאלית 36, 17-38.
- קשתי, י., גרופר, ע. ושלסקי, ש. (2008). החינוך הפנימייתי לקראת העשור הבא. תל אביב: משרד החינוך.
- שמאי, ש. ומואל-בוטוין, מ. (2012). צריך להקים סירת שימור מדריכים – מעקב אחרי הסתגלות מחנכי פנימייה ישירים בשנת עבודתם הראשונה בפנימיות הכלליות. תל אביב: משרד החינוך.
- Amir, E., Lane, D. (1993). *Training of residential child and youth care staff*. Neurim: Youth Aliyah Publications.
- Baranes, F. H. & Bourdon, L. (1990). Cross-cultural perspectives in residential youth-work: The French Educateur and the American child care worker. *Child and youth services*, 13. 301-315.
- Barford, S. W. & Whelton, W. J. (2010). Understanding burnout in child and youth care workers. *Child & Youth Care Forum*, 39, 271-287.
- Bertolino, B. & Thompson, K. (1999). *The residential youth care worker in action: A collaborative, competency-based approach*. New York: Haworth Mental Health Press.
- Colton, M. & Roberts, S. (2007). Factors that contribute to high turnover among residential child care staff. *Child & Family Social Work* 12(2), 133-142.
- Del Valle, J. F., López, M. & Bravo, A. (2007). Job stress and burnout in residential child care workers in Spain. *Psicothema*, 19(4), 610-615.

- Department of Education. (2011). *Children's homes: National minimum standards*. UK: Crown Copyright.
- Department of Education. (2015). *Training and developing staff in children's homes- Research report*. England: NCB Research Centre & TNS BMRB.
- Department of Health and Children. (2000). *National standards for children's residential centers*. Ireland: Brunswick Press Ltd.
- Gottesman, M. (Ed.). (1994). *Recent changes and new trends in extra-familial child care: An international perspective*. London: Whiting & Birch.
- Jones, H. D. (1994). The social pedagogue in Western Europe: Some implications for European interprofessional care. *Journal of Inter-professional Care* 8(1), 19-29.
- Jones, H. D., Courtioux, M., Kalcher, J., Steinhauser, W., Tuggener, H. & Waaldijk, K. (1986). *The social pedagogue in Europe: Living with others as a profession*. Zurich: Fice International Publication.
- Knorth, E. J. & Van-den Poley, J. D. (1994). Residential care in the Netherlands and Flanders: Characteristics of admitted children and their family. *International Journal of Comparative Family and Marriage* 1, 17-27.
- Savicki, V. (2002). *Burnout across thirteen cultures: Stress and coping in child and youth care workers*. Westport, CT: Praeger.
- SOS International. (2009). *Guidelines for the alternative care of children: A United Nations framework*. Innsbruck: SOS Children's villages International.
- The Neurim Declaration on Training Child Care Workers. (1993). In Amir, E. & Lane, D.C. (Eds.). *Training of residential child and youth care staff* (pp. 145-147). Neurim.
- Tuggener, H. (1986). Social pedagogics as a profession: A historical survey. In Jones, H. D., Courtioux, M., Kalcher, J., Steinhauser, W., Tuggener, H. & Waaldijk, K. (Eds.). *The social pedagogue in Europe: Living with others as a profession*. (pp. 8-39). Zurich: Fice International Publications.
- Whittaker, D., Archer, L. & Hicks, L. (1998). *Working in children's homes. Challenges and complexities*. Chichester: Wiley.

נספחים

נספח 1 : דוח ביניים - עקרונות פעולה בעבודה מיטבית עם מדריכים בפנימיות לילדים ונוער בסיכון: תובנות מתשאל מנהלי הפנימיות על פי המתודה "למידה מהצלחות"

שרית אלנבוגן-פרנקוביץ', אנה רזניקובסקי, עירית אייזיק

1. מבוא

פנימיות לילדים בסיכון הן מסגרות חוץ-ביתיות שמטרתן לטפל בילדים שסביבתם המשפחתית והקהילתית אינה מסוגלות לספק להם כראוי את צורכי הקיום, ההגנה, התחזוקה וההזנה הרגשית וכן לשקמם ולממש את פוטנציאל הצמיחה שלהם. השירות לילד ונוער במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים הוא האחראי להשמה חוץ-ביתית של ילדים ונוער בסיכון, ונמצא בקשר חוזי עם 140 מפעילים, המספקים שירות ל-180 פנימיות בישראל. לפי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, בשנים 2011-2012 שולבו בפנימיות לילדים ונוער בסיכון כ-9,000 חניכים (ילדים בישראל שנתון סטטיסטי, 2015, על סמך הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, שנתון סטטיסטי לישראל 2015). לפנימיות אלה מגיעים ילדים ובני נוער עם קשיים ברמות שונות, חלקם לאחר אשפוז פסיכיאטרי. לרבים מהם בעיות התנהגות, התפרצויות זעם, ליקויי למידה, תוקפנות, התנהגות עבריינית, הפרעות אישיות ואצל חלקם אף קיימת נטייה לאובדנות.

אחד מתפקידי המפתח בטיפול בילדים ובני נוער בפנימייה הוא **המדריך**. כדי להבין את חשיבות מקומו של המדריך בפנימייה, נביא מדבריו של אחד ממנהלי הפנימיות שרואינו במסגרת מחקר זה:

"המדריך מלווה את החניך בכל שעות היום והלילה, למעט שעות בית הספר. הוא הדמות המרכזית בכל המערך הטיפולי. הוא למעשה ההורה של החניך בפנימייה והוא זה שאמור להכיר אותו הכי טוב. המדריך דואג לכל טווח הצרכים של החניך, החל בצרכים פיזיים יום-יומיים וכלה בצרכים רגשיים. בפועל, משמעות הדבר היא שהוא זה שדואג להביא לחניך את הכביסה והוא גם זה שמרים את הילד מהרצפה כשאימו מתקשרת ואומרת שהיא לא רוצה אותו בבית בסוף השבוע".

מסמך זה מביא ממצאי תשאל של מנהלי שש פנימיות אשר **בולטות בהצלחתן** בעבודה עם המדריכים. בחירת פנימיות מצליחות והלמידה מהן מאפשרת איתור, חשיפה והמשגה של ידע מקצועי, שלעיתים היה סמוי, והפיכתו לגלוי, בשפה מכוונת לפעולה, זאת למען פיתוח מדיניות ולמידה של אנשי המקצוע ובעלי העניין העוסקים בתחום.

תשאל זה הוא רכיב אחד במחקר רחב היקף על מדריכי פנימיות, המתבצע בימים אלה. המחקר כולל גם ביצוע קבוצת מיקוד בהשתתפות מדריכי פנימיות, ראיונות עומק עם שני מפקחים ארציים וסקר בקרב 75 מנהלי הפנימיות שלהן אחראי השירות לילד ולנוער במשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים. השירות לילד ולנוער הוא שהזמין את המחקר, ומרכז אנגלברג לילדים ולנוער במכון מאיר-רס-ג'וינט-ברוקדייל בירושלים ביצע אותו.

2. תפיסת העולם והמתודה שעל בסיסה תושאלו מנהלי הפנימיות

בארגונים לשירותי אנוש לומדים בדרך כלל מכישלונות או מקשיים ולא מאירועים או מתהליכים שהוכתרו בהצלחה. אלה זוכים לתשומת לב קטנה יותר ורק לעיתים רחוקות הם משמשים מנוף לפיתוח למידה תוך-ארגונית. לעומת ההתמקדות בלמידה מכישלונות, המטה את הדיון לכיוון השלילי ומביאה להחמצת ההזדמנויות הטמונות בלמידה מהצלחות, הרי שבמונחים של היגיון צרף, השימוש במה שכבר הצליח יכול להיות בסיס טוב לתוצאות דומות. זאת ועוד, לאור ניסיונו, נראה שבחירה מכוונת בלמידה שיטתית מן העבר יכולה להיות מנוף להטמעתה של למידה קולקטיבית בארגון, לשיפור תוצריו בעתיד ולפיתוח של אופטימיות ולהט, דווקא נוכח המשימות המאתגרות ביותר.

מתודת ה"למידה מהצלחות" מושתתת על עשרה שלבים של חקר¹¹, המפורטים להלן. אלה שימשו אותנו בבואנו לתשאל את מנהלי הפנימיות.

1. תיאור ההקשר הארגוני
2. איתור הצלחה הראויה ללמידה וזיהוי תחום ההצלחה
3. תיאור תמציתי של ההצלחה במונחים של "לפני" ו"אחרי"
4. זיהוי התוצרים החיוביים (האובייקטיביים והסובייקטיביים) של ההצלחה
5. זיהוי של תוצרי לוואי ושל מחירי ההצלחה
6. בחינת השאלה האם מדובר בהצלחה המצדיקה המשך למידה
7. פירוט הפעולות אשר הובילו להצלחה
8. איתור נקודות מפנה בין המצב "לפני" לבין המצב "אחרי"
9. הפקת עיקרי הפעולה שביסוד העשייה שהביאה להצלחה
10. זיהוי סוגיות בלתי פתורות להמשך למידה

3. הפנימיות שבהן התבצע התשאול שהיווה בסיס לכתיבת מסמך זה

שני המפקחים הארציים על הפנימיות, בנצי ברנאץ ויוסי וקנין, ציינו שש פנימיות שבהן מתבצעת, לדעתם, עבודה טובה עם המדריכים. מסמך זה מרכז מידע מתוך תשאולים שנעשו עם מנהלי שש פנימיות אלה. התשאולים התקיימו מחודש נובמבר 2016 ועד לחודש פברואר 2017, בפנימיות האלה:

1. פנימיית בני ברית בירושלים, פנימייה פוסט-אשפוזית. רואין אורי דוד, מנהל הפנימייה. עוד רואין המנהל היוצא, ג'רר פולבר.

¹¹ סייקס, י., רוזנפלד, י. ווייס, צ. (2006). למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית ספרית תכנית פיילוט 2002-2005. המתודה הראשונה: למידה מהצלחות העבר – המתודה הרטרופקטיבית. ירושלים: ג'וינט-ישראל. מתודה זו יושמה להפקת ידע מקצועי בשירותים רבים בארץ – עשרות בתי ספר, גני ילדים, ארגון "עלה" ועוד.

2. פנימיית אור שלום במבשרת ציון, פנימייה שיקומית-טיפולית. רואינה צילה רוס, מנהלת שלושה משפחתונים¹².

3. פנימיית בית הילד בגילה, ירושלים, פנימייה טיפולית. רואיין המנהל היוצא, מוטי אסרף.

4. פנימיית אמונה – נווה לנדי באבן שמואל, פנימייה פוסט-אשפוזית. רואינה המנהלת יוספה אקלר.

5. פנימיית רננים בזיכרון יעקב, פנימייה טיפולית פוסט-אשפוזית. רואיניו יחד מיכל של, מנהלת הפנימייה, ודודן זילבר, סגן מנהלת הפנימייה.

6. פנימיית אחוזת ילדים בחיפה, פנימייה טיפולית פוסט-אשפוזית. רואיין יוסי סרגוסי, מנהל הפנימייה.

4. כיצד מגדירים מנהלי הפנימיות הצלחה בעבודה עם מדריכים?

במסגרת תשאול מנהלי הפנימיות ביררנו איתם כיצד הם מגדירים הצלחה בעבודה של הפנימייה עם המדריכים. אלה הן תשובותיהם:

1. המדריכים מכירים את תחומי האחריות שלהם ואת המשימות שעליהם לבצע, ומבצעים אותן באופן מיטבי.

2. המדריכים יוצרים תקשורת טובה ופרודוקטיבית עם בעלי התפקידים שעמם הם באים במגע.

3. המדריכים חשים מסוגלות אישית בעבודתם.

4. המדריכים יודעים שיש להם למי לפנות בעת הצורך.

5. העבודה בפנימייה מקנה למדריכים ידע וניסיון רב בתחום העבודה עם ילדים בסיכון ועם צרכים מיוחדים.

6. המדריכים שבעי רצון מעבודתם.

7. המדריכים מתמידים לאורך זמן בתפקידם (שנתיים עד ארבע שנים).

8. ההצלחה בעבודה עם המדריכים ויצירת מנגנוני פיתוח והכלה הובילו לאקלים פנימייתי טוב, שמקריין גם על אנשי הצוות האחרים, ותורמים רבות להצלחה בעבודה עם הילדים.

5. עקרונות פעולה המובילים להצלחה בעבודה עם מדריכים

בחלק זה של המסמך נציג את עקרונות הפעולה המשותפים אשר מובילים להצלחה בעבודה עם המדריכים בפנימיות, כפי שהוצגו והודגמו על ידי המנהלים שתושאלו. עקרונות אלה גובשו על בסיס הפעולות המבוצעות בפנימיות השונות, שאותן ציינו המתושאלים. תחילה תוצג רשימה של עקרונות הפעולה, ולאחר מכן יובא פירוט של העקרונות תוך הדגמות מתוך מידע שעלה בתשאולים.

¹² יש פנימיות הבנויות על פי מודל המשפחתונים, כלומר יש אם בית ואב בית המתגוררים בפנימייה עם ילדיהם ומובילים את הטיפול בילדים. פנימיות אחרות מבוססות על מודל של חלוקה לקבוצות, ללא אם בית ואב בית, והטיפול בילדים מתקיים על ידי הצוות הטיפולי בפנימייה, ובעיקר על ידי המדריכים.

עקרונות הפעולה המשותפים

- א. איתור מדריכים איכותיים ובעלי כישורים מתאימים בעזרת תהליכי מיון קפדניים
- ב. התקופה הראשונה בעבודתו של המדריך בפנימייה היא תקופת ניסיון ובדיקת ההתאמה לתפקיד
- ג. מתן הכשרה למדריכים (מייד עם כניסתם לתפקיד, ובמהלך עבודתם)
- ד. מתן הדרכה קבועה ושוטפת למדריכים
- ה. יצירת מנגנונים של תמיכה אישית ומקצועית במדריך (נוסף להדרכה)
- ו. ביצוע פעולות למניעת שחיקה של המדריך
- ז. המדריכים עובדים לפי נהלים ודרכי עבודה מוסדרות בפנימייה
- ח. משך זמן העבודה בפנימייה תחום ומוגבל

פירוט והדגמה של כל אחד מעקרונות הפעולה

א. איתור מדריכים איכותיים ובעלי כישורים מתאימים בעזרת תהליכי מיון קפדניים

המראיינים ציינו כי חשוב לבחור מועמדים איכותיים ומתאימים לתפקיד. אחד המנהלים מספר שכאשר הוא הגיע לפנימייה, "כל מי שהתגורר באזור הפנימייה והייתה לו תעודת לידה, היה יכול להתקבל לעבוד כמדריך בפנימייה". היום המצב שונה; יש דרישות שהמועמד צריך לעמוד בהן והן שונות מפנימייה לפנימייה. בקרב הפנימיות שבהן התבצע התשאול, יש פנימיות שבהן יש מחסור במדריכים ולמרות זאת לא מקבלים מועמדים שאינם מתאימים לתפקיד או אינם עומדים בתנאים הנדרשים. עוד מתאר המנהל: "היום המדריכים הם מדריכים שהיו שנתיים בשיבת הסדר, אחר כך שירתו בצבא, הם בעלי כיפות סרוגות, בדרך כלל יש להם תחושת שליחות גבוהה, גם אם הם לא רואים את עתידם בחינוך. הם מאוד מגויסים לעזור, לתרום ולעשות טוב".

עוד מציין המנהל: "צריכה להיות למועמד איזושהי זיקה לחינוך, ניסיון בעבודה עם ילדים, וכן מועמד ששפתו אינה דלה והוא נראה בשל לתפקיד. השנה, עדיין לא מילאנו את מצבת כוח האדם של המדריכים, משום שלא מצאנו מספיק מדריכים ראויים על פי הקריטריונים שלנו. זה יוצר עומס עבודה על המדריכים הקיימים, אבל אנו לא מוותרים על איכות המדריכים".

בתשאול בפנימייה אחרת עלה כי המנהל מחפש אחר מדריכים שיש להם עניין ב"שליחות בארץ", מאחר שהמשכורת ותנאי העבודה אינם גורמי משיכה. הוא מחפש אנשים עם רצון לתרום לחברה וכאלה המחפשים לממש את תחושת השליחות בעבודתם. עוד הוא מחפש רקע מקצועי, מתוך הנחה שכל רקע מקצועי תורם להצלחה בתפקיד. נוסף לכך, המדריך צריך להיות בעל נכונות ללמידה. אין לימודים פורמליים לתפקיד המדריך, ועל כן הלמידה נעשית תוך כדי עבודה. פרקטיקה נפוצה לאיתור מדריכים היא "חבר מביא חבר". לאור זאת, כשהמועמדים מגיעים לפנימייה הם לא לגמרי אנונימיים.

לדעת מנהל אחר: "לתפקיד מדריך בפנימייה אנו בוחרים את המדריכים בפינצטה ואנחנו עסוקים מאוד בטיפוח ההון האנושי של המדריכים". בגיוס המדריכים הוא בודק את המאפיינים האלה:

1. יכולת ליצור קשר והרצון להיות ביחסים ובמגע
 2. חוסן אישי, שיאפשר למדריכים לעמוד בעוצמות המורכבות של העבודה
 3. יכולת ורצון ללמוד
 4. יכולת לעבודה רפלקטיבית שבה המדריך מתבונן בעצמו, בתהליך שהוא נמצא בו ובחניכים
 5. רצון לתרום, להעניק ולהשקיע באחר
 6. נכונות להתחייב לפחות לשנתיים של עבודה
- עוד הוא מציין שהסינון הראשוני של המועמדים נעשה עם קבלת קורות החיים.

"מה אנו מחפשים בקורות-החיים?"

1. אנשים לא צעירים מדי כך שיהיו מוכנים להתחייב לשנתיים.
2. רצוי בעלי ניסיון רלוונטי, כגון ניסיון פיקודי בצבא, ניסיון בהדרכה בתנועת נוער.
3. השכלה רלוונטית, כגון סטודנטים הלומדים פסיכולוגיה, עבודה סוציאלית או חינוך.
4. יציבות בעבודה, לראות שהם לא עברו יותר מדי עבודות."

המועמדים עוברים **תהליך של מיון קפדני**, הכולל מגוון רחב של פעולות וכמה שלבים. כך לדוגמה, באחת הפנימיות מתקיים ראיון ראשון עם פסיכולוג ועובדת סוציאלית. לפני הראיון מתבקש המועמד למסור קורות חיים ומכתבי המלצה ממקומות עבודה קודמים. לאחר מכן מתקיים ראיון נוסף ולעיתים מנהלת הפנימייה מצטרפת לראיון זה. במהלך הראיונות המועמדים נשאלים שאלות רבות, ועל חלקן הם מתבקשים לחשוב בפרק הזמן שבין הראיון הראשון לראיון השני. לאחר שני הראיונות מפגישים את המועמד עם הורי המשפחתון. הם מפרטים בפניו את הציפיות ממנו ומתארים מה התפקיד כולל. כמו כן, במהלך הראיונות מספרים למועמד על פרופיל הילדים ועל מורכבות מצבם. המטרה היא להציג בפני המועמד תמונת מצב אמיתית על המקום ועל כל המורכבות שבו, כדי שהוא יחשוב אם הוא מסוגל להתמודד עם אתגר זה. ואכן, יש מועמדים שתמונת המצב מרתיעה אותם והם לא ממשיכים בתהליך המיון.

כאמור, בראיונות הקבלה נשאלים המועמדים סדרה של שאלות הבוחנות כיצד יתמודדו עם מצבים מורכבים. המנהלת מציינת: "אני בכוונה מפחידה אותם כדי שיחשבו היטב אם הם רוצים לקחת על עצמם את התפקיד". בראיונות גם מקיימים משחקי תפקידים שבהם מתארים למועמד סיטואציות שונות שבהן מדריך יכול להיתקל, כמו מצבים של תוקפנות מצד הילדים.

כפי שעולה מדבריו של מנהל נוסף, תהליך האיתור של המדריך החדש מתחיל כבר בפרסום המשרה. בתיאור המשרה מנסים לתאר תיאור מדויק ככל הניתן של התפקיד, ולהדגיש את המורכבות ואת הקושי הכרוך בו. המנהל מתאר: "אנו לא מייפים את המציאות ולא מפתים עובדים, אלא כותבים את תיאור

התפקיד". בראיונות מציינים בפני המועמדים שהעבודה היא מאתגרת מאוד, חושפים אותם לסיפורים של הילדים ומדגישים שמדובר בילדים מרקע קשה מאוד: סיפורים על ילדים שננטשו, שעברו לאומנה, שעברו פגיעות מיניות בגיל צעיר מאוד, ילדים עם הורים שמתקשים לקבל את מסירת הסמכות ההורית לצוות בפנימייה ועל כן כשהם מגיעים לפנימייה הם עלולים לכעוס על המדריכים. עוד מספרים להם שזה מקום "מחוספס" מאוד, אך עדיין, כפי שמציין המנהל: "אנו אומרים להם שיש אפשרות לקדם את הילדים ולהצליח איתם".

הסינון הראשון של המועמדים נעשה למעשה בעת קבלת קורות החיים. לאחר סינון זה מקיים המנהל שיחת טלפון ארוכה לשם היכרות הדדית. בשיחה המועמד מספר על עצמו ומתאר מה הוא שמע על המקום ומה הוא יודע עליו. המנהל מתאר את התפקיד ומדגיש את ההתחייבות לשנתיים. בלי התחייבות לשנתיים אין המשך להתליך המיון. אם השיחה הייתה טובה, המנהל שולח למועמד תיאור תפקיד מפורט בכתב.

השלב הבא בתהליך הוא ריאיון עומק אינטנסיבי של שעה וחצי עם מנהל הפנימייה. התחומים שעליהם שואל המנהל את המועמד הם:

1. הרקע של המועמד: היכן גדל, במה עוסקים בני משפחתו, איך הוא ממוקם מבחינה משפחתית, איזה מן נער הוא היה? במה היה עסוק? איך התבגר מבחינה חברתית? וכיו"ב.
 2. התמודדות עם מצבי משבר: אילו מצבי משבר חווה המועמד? איך הוא התמודד איתם? מהם מקורות התמיכה שלו? למי הוא פונה בעת הצורך?
 3. יכולות וכישורים: אילו יכולות חברתיות יש למועמד כמדריך בפעילות החברתית, מהן יכולותיו כחבר צוות?
 4. התרשמות של המנהל ממאפייניו האישיים של המועמד: לבוש, התנהלות כללית, מידת הביטחון שמפגין המועמד, וכיו"ב.
- בריאיון המנהל גם מספר על סדר היום בפנימייה, על סיטואציות שבהן נתקלים בעבודה, ומסביר על מאפייני החניכים, גם מן הבחינה הקלינית. המנהל מסתמך רבות על הניסיון העשיר שלו באיתור מדריכים ועל הריאיון הארוך כדי לבחור מועמדים מתאימים. בסוף הריאיון המנהל ממליץ על השהיית ההחלטה למספר ימים לצורך חשיבה הדדית. אם שני הצדדים מסכימים, עוברים לשלב הבא שבו המועמד עובר ריאיון ארוך נוסף עם הרכז ועם הפסיכולוג של הקבוצה שאליה הוא מיועד.
- השלב הסופי בבחירת המדריך הוא הזמנה של המועמד לצפות בילדים בפנימייה, כדי להבין טוב יותר את סדר היום ואת אופי העבודה ולהכיר את יתר המדריכים בקבוצה. לאחר התצפית המנהל שואל את המדריכים מה דעתם על המועמד. לסיכום התהליך, מתאספים הרכז, הפסיכולוג והמנהל לשיחה, ויחד הם מחליטים את מי לקבל לעבודה: "תהליך הבחירה הוא מאוד קריטי. אנחנו מגדלים, בונים ומטפחים את המדריכים, אז צריך למצוא את האנשים המתאימים לתפקיד" (המנהל).

ב. התקופה הראשונה בעבודתו של המדריך בפנימייה היא תקופת ניסיון ובדיקת התאמתו לתפקיד

- המדריך עומד בתקופת ניסיון של בין חודש לשלושה חודשים. רק לאחר מכן, אם הוא מתאים, הוא מקבל כתב מינוי לשמש מדריך. בתקופת הניסיון עוקבים מקרוב אחר תפקודו עם החניכים ועם הצוות.
- כשהמדריך מתחיל לעבוד, הוא מצוות לעבוד עם צוות מדריכים טובים במיוחד, לצורך למידה, גם אם הוא לא מיועד לעבוד בצוות זה בהמשך.
- המדריכים נכנסים לתפקיד בהדרגה.
- כאשר המדריכים אינם מתאימים לתפקיד – נפרדים מהם גם אם מדובר בשלבים מוקדמים מאוד. "לא מושכים את הזמן", כפי שמציין מנהל אחת הפנימיות.

ג. מתן הכשרה למדריכים (מיד עם כניסתם לתפקיד ובמהלך עבודתם)

המדריכים משתתפים בהכשרות בתחילת עבודתם ובמהלכה, הן בהכשרות הניתנות בפנימייה ובמימונה, והן בהכשרות הניתנות על ידי משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים. כך לדוגמה, באחת מן הפנימיות דווח כי מדריכים שהתקבלו לפנימייה מתחילים את הכשרתם בשבוע הכשרה בקיץ ולאחר מכן שבוע הכשרה בסוכות. בשבועיים אלה הם מקבלים "טעימות" מעבודת המדריך בפנימייה וכן משתתפים בפעילויות ובמפגשים מגוונים. בין השאר, המדריכים לומדים את הנושאים האלה:

1. מאפייני הילדים בפנימייה
 2. עולמו של הילד הנמצא בטיפול
 3. התפיסה החינוכית של הפנימייה. בין היתר הסבר על כך שהחניכים נמצאים בפנימייה שהיא ביתם ואין לשלוח אותם הביתה (לבית משפחתם) כ"עונש", וכן הטמעת התפיסה שצריך לנסות להבין את מעשיהם של הילדים על רקע קשייהם והפגיעות שהם עברו
 4. דרכי טיפול בהתנהגויות מאתגרות ודרכי מניעה
 5. פעילויות נוספות, כגון שיחה עם בוגר ומפגש עם זוגות מנהלי משפחתונים משנים קודמות.
- מאחר שישנם מדריכים חדשים וותיקים, חלק מימי ההכשרה מיועדים למדריכים החדשים בלבד וחלקם מיועדים לכל צוות המדריכים. עוד מתבצעות פעילויות גיבוש מחוץ לפנימייה. את ההכשרה מעבירים אנשי מקצוע מן הפנימייה וכן אנשי מקצוע נוספים שהוזמנו במיוחד.
- דוגמה נוספת להכשרה הניתנת למדריכים החדשים באה לידי ביטוי בפנימייה אחרת, שבה נבנה קורס הכשרה ייחודי. בתחילת כל שנה מרכזים את המדריכים החדשים מכל קבוצה לקורס הנמשך שישה חודשים ובו כ-20 מפגשים של שעה וחצי. הקורס מתחיל אחרי חג חנוכה, כדי לאפשר למדריכים החדשים להתנסות קצת בעבודה ולהגיע מוכנים יותר לקורס. את הקורס מעבירים מנהל הפנימייה ורכזת מדריכים בכירה. בתחילתו מקבלים המשתתפים את עיקרי תוכנית הלימודים וכן חומרי קריאה תיאורטיים רלוונטיים. עיקר הלמידה בקורס היא בסדנאות.

להלן כמה דוגמאות לנושאים הנכללים בקורס: התפיסה החינוכית והטיפולית בפנימייה; המשמעות של להיות מדריך חדש בפנימייה טיפולית; מאפייני אוכלוסיית המטופלים; עקרונות טיפול בסיסיים; ההיסטוריה של הפנימייה; תפקיד המדריך הטיפולי; דיון מעמיק בכל רכיבי סדר היום בפנימייה (כגון השכמה, ארוחת בוקר, הכנת שיעורים וכיבוי אורות); בניית סמכות: רכיב עיוני בעיקרו הכולל גם מבט עצמי וזיהוי סגנון הסמכות האישי.

ד. מתן הדרכה שוטפת למדריכים

בכל הפנימיות שהשתתפו במחקר צוין כי המדריכים מקבלים הדרכה קבועה מדי שבוע מבעלי תפקידים שונים בפנימייה, כגון רכז מדריכים, עובדת סוציאלית ופסיכולוג. הנהלות הפנימיות מקפידות לעקוב ולבדוק שההדרכות אכן מתבצעות. כאמור, ההדרכה מתקיימת אחת לשבוע, אולם אם המדריך חש צורך ומעוניין בכך, היא תיעשה בתדירות גבוהה יותר. ההדרכה עוסקת באתגרים הניצבים בפני המדריכים בעבודתם השוטפת. המדריכים מקבלים כלים להתמודדות עם אתגרי העבודה – איך להעסיק ילד לא רגוע? איך לדבר איתו? איך לזהות מתי הילד עלול להתפרץ? ועוד.

לדברי המנהלים בתשאולים, ההדרכה היא רכיב מרכזי בעבודת הצוות בפנימייה. למעשה, כל צוות המוסד מקבל הדרכה, לרבות מנהל הפנימייה המקבל הדרכה מפסיכואנליטיקאי חיצוני. מנהל אחת הפנימיות מציין: "אצלנו מקיימים הדרכה, על הדרכה, על הדרכה". ההדרכה היא דרך נוספת להכשיר את המדריכים לעבודה ולעזור להם להתמודד עם הקשיים המורכבים שלהם ושל החניכים. ההדרכה היא דינמית ומתמקדת בתהליכים פנימיים ונפשיים של המדריך. זאת ועוד, המנהל סיפר שההדרכה היא קבוצתית, בהשתתפות שלושת המדריכים של הקבוצה יחד עם פסיכולוג או העובדת הסוציאלית של אותה קבוצה. ההדרכה מתקיימת פעם בשבוע למשך שעה, בזמן קבוע ובמסגרת קבועה. ההשתתפות בה היא חובה לכל העובדים בפנימייה.

לצד ההדרכה הפורמלית מתקיימת גם הדרכה לא-פורמלית. כך לדוגמה, הרכז משמש מנטור למדריכים. הוא מלווה אותם בכל יום; הוא שותף לפעילויות שהם מעבירים ונוכח בחלקן. הרכז משוחח עימם בקביעות ולא רק במועדים שנקבעו. כך למשל, בסיום פעילות כלשהי ישאל הרכז את המדריך מה הוא מרגיש? מה הצליח לו? איך הייתה הפעילות? העובדת הסוציאלית של הקבוצה, כמו גם אנשי הצוות האחרים, נוכחים בקבוצה, מדברים עם המדריכים ומקשיבים להם. המעגלים הלא-פורמליים הם חלק מן הליווי שהמדריכים מקבלים. ללא הדרכה אין אפשרות לעבוד בפנימייה. "ההדרכה היא מקום לספר, להתעכב על התלבטויות, בעיקר לנקז את העוצמות של המצוקה, התוקפנות והדיכאון. ללא עטיפה כזאת, אנשים לא יצליחו להחזיק מעמד" (מנהל אחת הפנימיות).

חשוב לציין שבכל שש הפנימיות שצוותיהן תושאלו, יש הקפדה על השתתפות המדריכים בהדרכות השונות הניתנות להם בפנימייה. מתשאל בכמה פנימיות עולה כי הצוותים מקבלים עליהם אחריות לספק למדריכים חומרי הדרכה וחומרי עבודה עדכניים ומעניינים לעבודה עם החניכים. כך למשל, בכמה פנימיות הוקמו מרכזיות חינוכיות ובהן מרכזים חומרי עזר שעשויים לסייע למדריך בהכנת הפעילויות השונות עבור החניכים. המדריך נדרש להשתמש בחומרים הנמצאים במרכזיה.

ה. יצירת מנגנונים של תמיכה אישית ומקצועית במדריך (נוסף להדרכה)

- מתן חיזוקים חיוביים לצד הקפדה על החוקים והכללים בפנימייה.
- במידת האפשר, מתן גיבוי למדריך שטעה, גם במקרים שבהם יש לתת מענה למשרד העבודה והרווחה או לגורם חיצוני אחר.
- שמירה על קשר אישי ועל יחס אישי בין מנהלי הפנימייה למדריך וטיפול המדריך – תשומת לב לצורכיהם המיוחדים של המדריך ושל בני משפחתו וכן ציון אירועים חגיגיים של המדריך.
- יצירת מנגנוני פיתוח והכלה.
- טיפוח ודאגה מתמדת לשלומם של המדריך כמפתח להצלחה.
- ביטוי הערכה מקצועית רבה למדריך וראייתו כאיש מקצוע "שווה ערך" ליתר אנשי המקצוע בפנימייה.
- נוסף לכך, כל פעילות של המדריך נתפסת כפעילות טיפולית.

מנהלי הפנימיות ציינו כי המדריכים זוכים להערכה רבה על עבודתם ועל תרומתם הגדולה לפנימייה. כך לדוגמה, אחת ממנהלות הפנימיות ציינה כי אחד הדברים המובילים להצלחה בעבודת המדריכים הוא המסר הברור מאוד שמועבר אליהם, והוא שהם משמעותיים מאוד ושדעתם נחשבת. בתוך כך, הצוותים מעבירים מסר ברור למדריכים שמצופה מהם לדבר ולשתף את חברי הצוות בקשיים ובאתגרים: "פנימייה מדברת". המדריך אינו לבד ותמיד יש לו סיוע ואוזן קשבת. זאת ועוד, בפנימייה מתנהל שיח פתוח וגלוי ואין סודות בין חברי הצוות. "צריך הרבה אומץ לפתוח ולפתוח. עם הזמן הזרם פוחת. מרגילים את הפנימייה לדבר על דברים. אם חסר משהו אז לבוא ולהגיד. ככה קל יותר לעבוד וכולם יותר מרוצים" (סגן מנהלת פנימייה). "אנו מעודדים את המדריכים לדבר מחד ולהקשיב מאידך, להיות פתוחים וגלויי לב וגם נכונים לקבל ביקורת" (מנהלת פנימייה).

כמה ממנהלי הפנימיות ציינו כי חשוב להעניק למדריכים תחושה שהם לא לבד בהתמודדות שלהם. הדבר נעשה בכמה דרכים:

1. נוכחות מנהל הפנימייה במקום וזמינותו בכל שעות היממה. מנהל הפנימייה גר בפנימייה ושותף לכל התנהלות היום-יום בה. הוא מעביר מסר ברור למדריכים שהוא זמין בעת הצורך; הן פיזית והן בטלפון. נוסף למנהל הפנימייה עובדים שני רכזי מדריכים: רכז אחד שגר בפנימייה ורכז אחד לפנימיית היום, הנמצא בפנימייה במשך היום.
 2. המגורים של המנהל במקום מחזקים את המדריכים ונוצרת תחושה של שותפות גורל. המדריכים מבינים כי המנהל הוא חלק מכל מה שקשור לחיים בפנימייה.
 3. למדריכים יש "קו פתוח" לעובדת הסוציאלית בכל עת שהם זקוקים לכך.
- מנהל אחת הפנימיות סיפר שמועבר למדריכים מסר שהם בעלי הבית בעת המשמרת שלהם, ולצד זאת נוטעים בהם את התחושה שהם לא לבד. כל מדריך יכול לפנות במשמרת שלו לעובדת הסוציאלית, לאם הבית או למנהלת המשפחתונים, אם פנים-אל-פנים ואם בטלפון.

מן הראיונות עלה כי בחלק מן הפנימיות יש קבוצת ווטסאפ משותפת למדריכים ולצוות המהווה גורם תמיכה חשוב ביותר. המדריכים בפנימיות לילדים בסיכון היא מאפשרת לשתף מיידית ולקבל תגובות בזמן אמת. "המסר שאנו מעבירים למדריכים שלנו הוא שהם לא לבד. אתמול למשל נכנס אבא של אחד הילדים והחל להשתולל ואיים על מדריך. המדריך ידע שבסיטואציה זו הוא יכול לפנות לרכז, לעובדת הסוציאלית או לרכז תחום חינוך. הכתובות האלה הן בשעות מצוקה וגם בשעות שגרה" (מנהלת פנימייה). מנהל נוסף מציין: "הכי חשוב שבדיוק כמו הילדים, גם המדריכים ירגישו עטופים, מוכלים ומוחזקים. שירגישו שיש להם גב מאחוריהם ושמישהו עומד לצידם".

ו. ביצוע פעולות למניעת שחיקה של המדריך

- מתן גמישות בשעות העבודה, על פי צורכי המדריך כסטודנט או על פי צרכיו האחרים, כגון נישואין
- הזמנת המדריכים לאירועים המתקיימים בפנימייה (מסיבות, טיולים), והעברת מסר שהשתתפותם באירוע חיונית וחשובה
- קיום ימי צוות וימי כיף למדריכים
- מתן תמריצים כספיים למדריך, כגון סיוע בשכר לימוד
- מתן זמן פנוי למדריך להתאווורות ולהפוגה
- מתן תשומת לב אישית לכל מדריך (למשל בחגיגת ימי ההולדת שלהם בפנימייה – הורי המשפחתון יחד עם החניכים מקשטים את החדר, אופים עוגה והילדים כותבים ברכות)

בשל האינטנסיביות הרבה של עבודת המדריך, חשוב מאוד "לשמור" עליו ולנסות לוודא עד כמה שניתן שיהיה לו זמן חופשי להתאווורות. ואכן, המנהלים ציינו מגוון דרכים לאווור: עזיבה בתום יום העבודה, ללא עיכובים, גם אם יש עניינים הדורשים המשך טיפול. נוסף לכך, ישנם מדריכי שבת, שהם לרוב צעירים וסטודנטים מתחום הטיפול והחינוך, וכן מדריכים ותיקים שסיימו לעבוד בצוות הפנימייה ורוצים להישאר כמדריכי שבת. כמו כן, יש "שומרי לילה" ייעודיים. בתום יום העבודה, לפני עזיבתו, המדריך מעדכן את שומר הלילה בנוגע למצב החניכים.

באחת הפנימיות נמסר כי המדריכים אינם גרים בפנימייה. לדעת המנהלת, עובדה זו מגינה עליהם ומאפשרת להם להתאווור ממשמרת למשמרת. באחד המשפחתונים, המדריכים מגיעים למשמרת רק פעמיים בשבוע לשמונה שעות כל פעם, ולא יום אחר יום. זה מאפשר להם להתאווור ממשמרת למשמרת ומונע שחיקה.

בפנימייה נוספת, המדריכים עובדים ארבעה ימים בשבוע, ואחת לשבועיים, כשהילדים נשארים בפנימייה, הם עובדים משמרת אחת ביום שישי ומשמרת אחת בשבת. מנהל הפנימייה מדווח: "למדנו שמאה אחוזים של משרה זה יותר מדי. זה לא מאפשר חיי משפחה או זוגיות ולכן המדריכים עובדים פחות ממשרה מלאה". עוד דרך לאווור את המדריכים היא קיום ימי צוות וימי כיף. לדוגמה, באחת הפנימיות שלוש עד ארבע פעמים בשנה מקיימים פעילות הפוגה, לרוב מחוץ לפנימייה. נוסף לכך, למדריכים יש ערב כיף אחת

לחודש, ללא נוכחות ההנהלה וללא התערבות בתכנים. המדריכים מקבלים תקציב למימון הערב. העובדה שכל עובדי הפנימייה יוצאים לחופשה מרוכזת בשבועיים האחרונים של חודש אוגוסט היא עוד דרך להקל על המדריכים ולמנוע עומס מצטבר.

ז. המדריכים עובדים לפי נהלים ברורים ודרכי עבודה מוסדרות

■ המדריכים מבצעים את עבודתם על פי חזון הפנימייה. כך לדוגמה, באחת הפנימיות יש חזון ותפיסת עבודה מגובשים, והמדריכים נדרשים לעבוד לאורם. הם אינם עובדים בחלל ריק. יש אומנם מקום וכבוד ליצירתיות של המדריך, אולם כחלק מן החזון ומן התפיסה. כפי שאומרת אחת המנהלת למדריכים: "אל תמציאו הכול מחדש!". מנהל בפנימייה אחרת מספר כי הם עובדים לפי התפיסה הפסיכו-דינמית; המדריכים לומדים על תפיסת העבודה המקצועית בעזרת מגוון אמצעי הדרכה והוראה ומיישמים תפיסה זו בעבודתם השוטפת בפנימייה.

■ **יצירת שפה מקצועית פנימייתית אחידה** לכל הצוות היא אמצעי חשוב נוסף לסיוע למדריכים ביצירת מערכת חוקים ברורה ושפה אחידה, המאפשרת להם לדעת מהי התגובה המתאימה לכל התנהגות של כל חניך. האחידות ביחס אל החניכים מקלה מאוד על עבודת הצוות ומביאה להצלחה גדולה יותר בעבודה עם החניכים. לפיכך, כל מדריך שנכנס לפנימייה לומד את ה"שפה" שבה מדברים בפנימייה. המדריכים מקבלים חומר כתוב ובו הסבר על תגובות נכונות לסיטואציות שונות שהם עתידים להיתקל בהן, ועל כן, כשמדריך נתקל בקושי עם חניך הוא יודע מיידית מה צריך לעשות ומה מצופה ממנו. זאת ועוד, סט חוקים זה תקף לכולם, כפי שמציין מנהל אחת הפנימיות: "יש לנו תוכניות ברורות ויש דברים שלמדריך ולי מותר לעשות בדיוק אותו הדבר. המדריך יקבל ממני את כל הגיבוי אם הוא הגיב בדרך הנכונה, בדיוק כמו שאני הייתי מגיב באותה סיטואציה".

בפנימייה נוספת סיפרה המנהלת על יצירת שפה פנימייתית אחידה. חלק חשוב בהצלחת המדריך בעבודתו תלוי בכלים העומדים לרשותו במפגש עם החניכים, וביכולתו להגיב נכון להתנהגויות חריגות שלהם. בעבר לא הייתה מערכת מוסדרת של התייחסויות לבעיות משמעת ולהתנהגויות חריגות. מנהלת הפנימייה וסגנה השכילו להכיר בצורך הרב ביצירת שפה אחידה ובמתן הנחיות ברורות באשר לתגובות המקובלות והמותרות. תהליך בניית המסגרת החל בפגישות עם מדריך אחד מכל קבוצה. המנהלת ביקשה מכל מדריך לתת דוגמאות לבעיות שיש לו בקבוצה הדורשות התייחסות. את שלל המקרים קיבצו לקטגוריות מרכזיות, כגון: אלימות פיזית, אלימות מילולית, השחתת רכוש, בריחה ועוד.

לאחר איסוף הבעיות נבנה מדרג התייחסויות; מדרג אחד לילדים ומדרג אחר למתבגרים. המדרג בנוי כרמזור, והוא תלוי במרכזה של כל קבוצה במקום שבו הוא נראה לעיני כל: חברי צוות, ילדים והורים. הרמזור מנחה את המדריכים ומכוון אותם להתייחסות המקובלת במערכת, ללא צורך ביצירתיות מצידם בנוגע לדרך שבה יש לנהוג.

המנהלת וסגנה מדווחים כי המדריכים מברכים על פיתוח השפה האחידה מאחר שהדבר מקל עליהם בעבודתם עם החניכים. הם מדגישים כי לצד האחידות יש מקום להתייחסות אישית לכל חניך. לרכז

המדריכים יש סמכות מקצועית לשקול תגובות מחמירות או מקלות יותר, בהתאמה אישית לכל חניך ועל פי הצורך.

- יש פנימיות שבהן המדריכים מקבלים **עדכון בכתב על סדר היום של החניכים**. מן התשואול באחת הפנימיות עולה כי בתחילת כל משמרת, המדריך מקבל בכתב את סדר היום של כל אחד מן החניכים; מתי עליו להיכנס למיטה בערב, באיזו תוכנית טלוויזיה הוא יכול לצפות, למי מותר ללכת לחבר ועוד.
- הגורמים המקצועיים המטפלים בחניכים שומרים על קשר ועל עדכון קבוע באמצעות "**מחברת קשר**". באחת הפנימיות, בתום משמרת, כל מדריך כותב סיכום של המשמרת ב"מחברת קשר", שהיא למעשה טופס ממוחשב. בדיווח מתייחסים לכל חניך וחניך וכן ולאווירה בקבוצה. הדוח המפורט כולל מענה לשאלות כגון: האם החניך נפגש עם פסיכיאטר? האם הייתה אחיזה טיפולית? מה היה האקלים בקבוצה? והאם התקיימה פעילות כלשהי? כדי להקל על עבודת המדריכים, הטופס בנוי כך שיש לסמן ✓ בכל סעיף מתאים. בטופס יש גם מקום להתייחסות של הרכז, של העובדת הסוציאלית ושל מנהלת הפנימייה. המנהלת בפנימייה מדגישה כי היא קוראת בכל יום את כל הדיווחים ומתייחסת אליהם בכתב: "אחד הדברים שלמדתי הוא שאם אני כמנהלת פנימייה לא אחיה את מה שקורה בקבוצות שלי – אין סיכוי שהדברים יעבדו כמו שצריך".
- עובדים לפי **תוכנית עבודה שנתית**. התוכנית היא ציר עבודה שנתי לכל הצוות. היא עמוד שדרה של עבודת הצוות בפנימייה, ומהווה "שמש שמקרינה על כל הפנימייה" (סגן מנהלת פנימייה). בתוכנית נקבעים כמה נושאי רוחב שנתיים שבהם עוסקים כל אנשי המקצוע בפנימייה. נוסף לכך, היא מהווה מסגרת לשיח בצוות. סגן המנהל מסביר: "אם אני אגיד למדריכים ואנשי הצוות בואו נעסוק ביחסים הבין-אישיים, אנשים יסתגרו, הם לא ירצו. זה דורש פתיחות, רצון, בשלות ואת זה אין לכולם. אז דרך הנושאים של התוכנית הפנימייתית אני עוסק בנושא זה".
- **מתן תשומת לב לפרטים הקטנים**, לרבות הפרטים הטכניים (אספקת מגבות, תיקון מכשירים ועוד). עשייה זו היא בסיס לאמון וליצירת אקלים פנימייתי מיטבי.
- שימת דגש על **הדרישה לעבוד בצוות**. על המדריך להיות מסוגל לעבוד בצוות. מדריך יכול להיות מוכשר בהרבה תחומים ומישורים, אולם אם אינו מסוגל לעבוד בצוות הוא לא יוכל להישאר בפנימייה.
- מעניקים למדריכים כמה שיותר **הנחיות וידע** על דרכי הפעולה הנכונות בפנימייה, ובכך מצמצמים את חוסר הוודאות באשר לאופן שיש לפעול בו.
- בפנימייה ישנה מחויבות ל**זרימת מידע בין חברי הצוות**. המדריכים מחויבים לספר לצוות על אירועים ומקרים חריגים, ועל בעיות שהתעוררו.
- בפנימיות מקיימים **למידה מתמשכת** כאורח חיים וכחלק מן התרבות הארגונית, לכל חברי הצוות אשר משתתפים בקביעות בהכשרות, בהדרכות ובלמידה הבלתי פורמלית. זאת ועוד, הצוות המקצועי מפתח תוכניות הדרכה ותכנים, והם מעבירים אותם למדריכים, כחלק מן ההדרכה.
- בקבוצות הפוסט-אשפוזיות, העבודה תמיד נעשית על ידי שני מדריכים במקביל.

ח. משך זמן העבודה בפנימייה מוגבל

פרק הזמן המיועד לעבודה בפנימייה מוגבל לשנתיים עד ארבע שנים. המדריכים מתחייבים לעבוד לפחות שנתיים בפנימייה, והם עובדים לא יותר מארבע שנים (מלבד מקרים יוצאי דופן). בכל הפנימיות שמנהליהן תושאלו, משך העבודה של הרוב המכריע של המדריכים הוא עד ארבע שנים. רוב המנהלים שתושאלו ציינו כי עדיף להגביל את משך ההעסקה של מדריך בפנימייה בעיקר כי התפקיד שוחק מאוד ולא ניתן להתמיד בו באופן מיטבי לאורך זמן. רק במקרים חריגים הם ממליצים על תקופת העסקה ארוכה יותר. ואכן בפועל, יש מקרים בודדים של מדריכים העובדים בפנימייה יותר מארבע שנים. יש כאלה אשר מתקדמים להיות רכזים ועל כן נשארים לעבוד בפנימייה לאורך זמן.

אחת ממנהלות הפנימייה אומרת למדריכים ש"מדריך זו לא עבודה לכל החיים". היא לא רוצה שמדריך יישאר בפנימייה עשר שנים, אלא רק עד ארבע שנים. לתפיסתה גם שנתיים זה טוב. אחרי כמה שנים היא מעודדת את המדריך לעזוב את עבודתו בפנימייה.

עם זאת, דווח כי יש אפשרות ליצור תפקיד חדש בקרב עובדי הפנימייה, על פי הדרישות בשטח (כגון ראש תחום חינוך או תפקיד אחראי פיתוח צוות מקצועי). תפקיד זה פתוח בפני מדריכים המעוניינים להישאר בפנימייה ולהתקדם.

נספח 2: קשרים בין מאפייני פנימיות

לוח 1: סיווג ומודל הפעלה

מודל הפעלה							
קבוצתי		משפחתי		משולב		סך הכול	
n	%	n	%	n	%	n	%
13	29	4	24	4	29	21	28
17	39	12	70	9	64	38	51
14	32	1	6	1	7	16	21
44	100	17	100	14	100	75	100

χ^2 , $p < 0.07$, על פי מבחן χ^2

לוח 2: סיווג וגודל מסגרת

גודל מסגרת (מספר מדריכים)							
קטן עד 9		בינוני 19-10		גדול 60-20		סך הכול	
n	%	n	%	n	%	n	%
7	30	11	39	3	12	21	28
14	61	13	46	11	46	38	51
2	9	4	14	10	63	16	21
23	100	28	100	24	100	75	100

χ^2 , $p < 0.05$, על פי מבחן χ^2

לוח 3: גודל ומודל הפעלה

מודל הפעלה							
קבוצתי		משפחתי		משולב		סך הכול	
n	%	n	%	n	%	n	%
8	18	11	65	4	29	23	31
20	45	2	12	6	42	28	37
16	29	4	23	4	29	24	32
44	100	17	100	14	100	75	100

χ^2 , $p < 0.05$, על פי מבחן χ^2

נספח 3: רגרסיה ליניארית לניבוי אחוז התחלופה של המדריכים

לוח 1: רגרסיה ליניארית לניבוי אחוז התחלופה של המדריכים

מנבאים	β
סוג הפנימייה ¹	
מספר המדריכים בפנימייה ²	** 0.351
מודל טיפול	* 0.257-
קבוצתי (קטגוריית השוואה)	-----
משפחתי	** 0.325-
משולב	* 0.289-
Adjusted R Square	0.253

¹ 'סוג הפנימייה' נבנה כמדד רציף כך שציון 1 הצביע על סוג 'שיקומי', ציון 2 הצביע על סוג 'שיקומי-טיפול', ציון 3 הצביע על סוג 'טיפול', ציון 4 הצביע על סוג 'טיפול פוסט-אשפוזי' וציון 5 הצביע על סוג 'פוסט-אשפוזי'.

² 'מספר המדריכים בפנימייה' נבנה כמדד רציף כך שציון 1 הצביע על '0-9 מדריכים', ציון 2 הצביע על '10-19 מדריכים' וציון 3 הצביע על '20-60 מדריכים'.

p<0.05** p<0.01*

נספח 4: הבדלים נבחרים בין פנימיות בעלות מאפיינים שונים

לוח 1: הבדלים על פי סיווג הפנימייה (באחוזים)

פוסט-אשפוזית	טיפולית	שיקומית	
26	17	10	תחלופת מדריכים (אחוז ממוצע בשנה)
81	65	42	משך העסקה מיטבי עד 4 שנים
87	54	75	מרכזייה חינוכית
94	83	58	שביעות רצון מעבודת המדריכים בהיבט של מתן תמיכה רגשית לחניכים

* כל ההבדלים מובהקים על פי מבחן χ^2 , $p < 0.05$

לוח 2: הבדלים על פי גודל הפנימייה – מספר המדריכים (באחוזים)

גדולה (60-20)	בינונית (1019-10)	קטנה (עד 9)	
85	78	96	כל המדריכים מקבלים הדרכה שוטפת
42	14	9	תמריץ – מלגת לימודים להשכלה גבוהה
25	7	4	תמריץ – מלגה לקורסים שלא לתואר
17	18	43	לא עומדים תמריצים לרשות המנהל
52	58	41	היקף משרה מיטבי 100%
66	69	96	שביעות רצון מעבודת המדריכים באופן כללי

* כל ההבדלים מובהקים על פי מבחן χ^2 , $p < 0.05$

לוח 3: הבדלים על פי מודל ההפעלה (באחוזים)

משולב	משפחתי	קבוצתי	
7	10	22	תחלופת מדריכים (אחוז ממוצע בשנה)
64	53	27	דיוור בפנימייה למדריכים
92	100	65	שביעות רצון מעבודת המדריכים באופן כללי

* כל ההבדלים מובהקים על פי מבחן χ^2 , $p < 0.05$