



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 שציינו 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