



**מסמך עמדה בנושא הכשרת כח אדם במערכת החינוך הפנימייתי בישראל -
מוגש לפורום הציבורי - כפרי הנוער והפנימיות בישראל
על ידי ד"ר עמנואל גרופר**

1. מבוא

כתב עמדה זה נכתב במטרה לסייע בידי הפורום הציבורי - כפרי הנוער והפנימיות בישראל למקד את תשומת הלב של מקבלי ההחלטות בישראל כלפי הנושאים החיוניים הדרושים להבטחת פעילותה וחיזוקה של מערכת כפרי הנוער והחינוך הפנימייתי בכלל, בצורה המיטבית. כפרי הנוער והפנימיות בישראל הוכיחו את יכולתם בעבר, בהווה וכנראה גם בעתיד לתרום משמעותית לפתרון בעיות חינוכיות וחברתיות של ילדים ובני נוער בסיכון ולהביא לידי צמצום הפער החינוכי-חברתי בישראל. אחת ממטרות הפורום הציבורי היא הגברת התמיכה הציבורית במערכת חינוכית-טיפולית ייחודית זו. יחד עם זאת, כדי להבטיח את הצלחתה המתמשכת של מערכת החינוך הפנימייתי יש להבטיח לצד השקעות כספיות הנדרשות לשם שיקום התשתיות הפיסיות וחיזוק התשתית הניהולית, גם את פתרון בעיות היסוד המלוות מערכת זו מזה שנים, ומונעות ממנה לנצל את מלוא הפוטנציאל שלה באופן המיטבי ביותר. נייר עמדה זה מתמקד בבעיית יסוד מרכזית והיא הכשרת כוח האדם לתפקידו בפנימייה באופן כללי, ובפרט בתפקידו של האדם הקרוב ביותר אל החניכים – המדריך.

1.1 - המודל הייחודי של כפר הנוער הישראלי ותרומתו לצמצום פערים בחינוך

המספר הילדים ובני הנוער המתחנכים בפנימיות בישראל הוא גבוה יחסית למדינות אחרות בעולם, למעלה מ-60,000. מספר זה כולל ישיבות תיכוניות, אולפנות ופנימיות חרדיות שעוסקות לרוב בנוער נורמטיבי. אלה מייצגים כ-4% מכלל המתחנכים בגילאי 18-4. אולם היות ומרבית המתחנכים בכפרי הנוער והפנימיות החינוכיות הנם מתבגרים, הרי הנתון המשמעותי הוא שבקבוצת הגיל 18-12 המתחנכים בפנימיות מהווים כיום כ-10% (ילדים בישראל, שנתון סטטיסטי, 2008), לאחר שבתקופות שונות כמו בזמן העלייה הגדולה מחבר העמים הגיע האחוז שלהם כמעט ל-15%.

אם נתרכז בילדים ובני נוער בסיכון הרי שהנתונים הם אחרים. בפנימיות באחריות משרד הרווחה והשירותים החברתיים התחנכו בשנת הלימודים תשע"ג כ-7,000 חניכים. בכפרי הנוער והפנימיות החינוכיות באחריות המנהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער במשרד החינוך התחנכו באותה שנה כ-18,000 חניכים.

אחת הסיבות לריבוי המתחנכים בפנימיות בישראל היא התפתחותו של מודל ייחודי של פנימייה חינוכית, או כפר נוער רב-תרבותי אשר בו מתחנכים כ-85% מבני הנוער הנמצאים בחינוך בפנימיות בישראל. לצד דגמי פנימיות שיקומיות וטיפוליות הקיימות גם בעולם הרחב, פועלים בישראל מתחילת המאה העשרים כפרי נוער שותרים לגשר בין צורכיהם של בני נוער הבאים מרקעים שונים: עולים ובני עולים המצויים בשלבים שונים של קליטה בתרבות הישראלית, בני נוער הזקוקים לפנימייה מטעמים משפחתיים וסוציאליים, וכן ילדים הזקוקים לפנימייה לשם קידום הלימודי, הנפשי והחברתי. מחקרים עדכניים על בוגרי פנימיות חינוכיות שנעשו על ידי זעירא ובנבנישתי (2008) מראים כי אכן מסגרות חינוכיות אלה מצליחות במשימתן במידה רבה ובוגריהן מסתכלים על תקופת שהותם בפנימייה בראייה רטרוספקטיבית באופן חיובי ביותר. הדגש החינוכי שמאפיין כפרי נוער אלה, והמשאבים המרובים המושקעים בקידום הלימודי של המתחנכים בהם, הם כנראה חלק מהגורמים לכך. מספר גורמים מרכזיים עומדים ביסודו של דגם פנימייתי זה (גרופר, 2007):

✓ יצירת מרקם חברתי אינטגרטיבי בין בני נוער בעלי רקע תרבותי וחברתי שונה, שהמכנה המשותף להם הוא ההזדקקות למסגרת פנימייתית.

✓ יצירת קהילה מחנכת המטפלת בחניכים באופן הוליסטי, מציבה בפניהם אתגרים חינוכיים נורמטיביים לבני גילם, תוך הבניית מנגנוני תמיכה, ומאפשרת לבני הנוער להיות שותפים בשגרת חייהם.

✓ יצירת סביבה המאפשרת לבני הנוער להתנסות ולפעול באווירה של "מורטוריום". הכוונה היא שבני הנוער חיים באווירה המאפשרת להם להתנסות באופן נרחב ומגוון מבלי לחשוש שאם יכשלו, הם עלולים לשלם את מלוא המחיר. אוירה שכזו מעודדת למידה בדרך של ניסוי וטעיה שהיא הבסיס להתפתחות וצמיחה אישית (גרופר ואיזיקוביץ, 2000).

✓ יצירת איזון הולם בין חינוך לקראת הגשמת יעדים חברתיים לבין הגשמה עצמית של הפרט.

נהוג לבחון את הפנימיות בישראל לפי טיפולוגיה שנבנתה במקור לשם הגדרת רמות תקצוב דיפרנציאליות לפנימיות, על פי מאפייני אוכלוסיות החניכים שהן קולטות (לנגרמן, 1995). בהמשך, הפכו קטגוריות אלה לכלי ממיין בין סוגי הפנימיות השונים. טיפולוגיה זו מבוססת על הבחנה בין ארבע קטגוריות מרכזיות של פנימיות:

- פנימיות חינוכיות שכפר הנוער משמש בו כדגם המוביל
- פנימיות שיקומיות
- פנימיות טיפוליות
- פנימיות פוסט-אשפוזיות

הקטגוריה הראשונה, הפנימייה החינוכית שכאמור 85% מהילדים מצויים בה, הינה באחריות ובפיקוח משרד החינוך, ואילו שלושת הקטגוריות האחרות באחריות ובפיקוח של משרד הרווחה והשירותים החברתיים.

אחד המרכיבים החשובים בחינוך בכפר הנוער הוא החתירה ליצור בקרב החניכים תחושת שייכות לחברה. תחילה שייכות לקבוצה החברתית בה הם מתחנכים, שייכות לחברת כפר הנוער כולו כקהילה, ובהמשך, תחושת שייכות לחברה הישראלית בכללותה.

1.2 נקודת תורפה מתמשכת – הכשרת כוח האדם המקצועי בפנימיות

נקודת תורפה מרכזית שמלווה את החינוך הפנימייתי מאז תחילת דרכו הינה רמת המקצוענות הנמוכה של מדריכי הפנימיות. סוגיה זו, של רמת המקצוענות הרצויה למדריך הפנימייה בישראל היא אחת הסוגיות המדוברות ביותר לאורך השנים. הוויכוח בין חסידי הגישות השונות מתעלם מהפרדוקס הקשה הגלום בסוגיה זו: מצד אחד, המאפיינים של החניכים הפונים או מופנים לפנימיות בישראל הופכים להיות בעייתיים ומורכבים יותר משנה לשנה, ואילו מצד שני, כוח האדם הישיר – המדריכים, שאליהם נחשפים החניכים לאורך משך הזמן הרב ביותר – הוא בעל הכשרה מקצועית מזערית, ולעיתים גם זו אינה קיימת כלל. הוויכוח בנוגע להתמקצעות מדריכי הפנימייה מתנהל הן ברמה העקרונית – מהו המודל המיטבי להפעלת המדריכים בפנימיות, והן ברמה היישומית, על השלכותיה הכלכליות והמערכתיות. המצדדים בהמשך המצב הקיים, רואים במדריך תפקיד סמך-מקצועי באופיו. הם מדגישים את הצורך לגייס לתפקיד המדריך בפנימייה אנשים צעירים, קרוב בגילו לחניכים, בעל התלהבות, מחויבות ערכית וכושר אינטואיטיבי לממש את הפוטנציאל של החינוך הבלתי פורמלי. חסידי האסכולה האחרת, חותרים לשינוי המצב לכיוון תפיסת תפקיד מקצוענית. אלה טוענים כי שינויים שעברו על החברה הישראלית, שינויים במאפייני אוכלוסיית החניכים והתמקצעות גבוהה של כל שותפי התפקיד בצוות הרב-מקצועי בו פועל המדריך, כל אלה הפכו את המשך המצב הקיים לבעייתי ביותר (גרופר, 2007ב'). בעייתיות זו מתבטאת בעיקר בשחיקה גבוהה מאד של מדריכי הפנימיות, למעלה מ-50% נושרים במהלך שנת העבודה הראשונה (שמאי ומויאל-בוטוין, 2012). תופעה זו תורמת להפיכתו של המדריך לדמות שולית בצוות ויוצרת קשיים רגשיים לחניכים שזקוקים מאד ליציבות וקביעות ביחסייהם עם דמויות מבוגרים אליהם הם חשופים (permanency). במקום זאת הם נאלצים להסתגל לחילופי מדריכים פעמיים ואף שלוש במהלך שנת לימודים אחת.

1.3 תמונת מצב דומה בפנימיות באחריות משרד הרווחה

המצב בתחום ההדרכה איננו שונה במהותו בפנימיות באחריות משרד הרווחה, שם הסטטוס של המדריך הוא נמוך אף יותר בגלל הדומיננטיות של אנשי הצוות הטיפולי. עם זאת, המורכבות ההתנהגותית והרגשית של ילדים המופנים לפנימיות שיקומיות וטיפוליות מגבירות את הדיסוננס בין אדם צעיר יחסית וחסר הכשרה מקצועית שממלא פונקציה מרכזית זו בפנימייה, שעומד חסר אונים אל מול האתגרים והפרובוקציות היום – יומיות שילדים מאתגרים אלה מעמידים בפניו.

השחיקה והתחלופה חמורות קצת פחות בפנימיות שמפעילות מודל של משפחתונים. שם קבוצה קטנה יותר והמשפחה כולה של העובד ובת זוגו מעורבות בחינוך ובטיפול בילדים. אלה הם זוגות נשואים שפועלים כצוות מדריכים עם קבוצה קטנה של חניכים. העובדה שהמשפחה כולה מעורבת בתפקיד היא הסיבה המרכזית לשחיקה הקטנה יותר, אולם בשאר הממדים,

הבעייתיות איננה שונה מהותית. מפליא הוא שמשדד הרווחה איננו עושה שימוש בכלי המשפטי שיש בידו – חוק הפיקוח על המעונות, כדי לכפות על מערכת הפנימיות שתחת אחריותו שינוי יסודי במצב זה של ההדרכה בפנימיות.

2. חשיבות הכשרת כוח אדם ישיר בכפרי הנוער והפנימיות – סוגיית המדריך בפנימייה

בהיבט הבינלאומי

מאז תחילת שנות השישים של המאה ועשרים, חודרת מגמת ההתמקצעות גם לתחום החינוכי-טיפול, או הסוציאל פדגוגי. מדובר במדריכים שפועלים ישירות עם החניכים בפנימיות ובמסגרות קהילתיות לילדים ובני נוער בסיכון. מדינות אירופה הן המובילות בקידומו של תהליך זה. הראשונה שבהן, צרפת, חוקקה כבר בשנת 1965 חוק שמסדיר את דרישות ההכשרה והרישוי לתפקידים בתחום עבודה ישירה עם ילדים ובני נוער בסיכון ויצרה תואר של "מחנך מומחה" – *educateur specialise* (Lambert, 1981). יש לציין כי בעקבות חקיקה זו הוקמו בצרפת 54 מכללות על-תיכוניות להכשרתם של עובדים חדשים לקראת תפקידיהם ולהכנתם לקראת בחינות רישוי והסמכה. גם במדינות אחרות ביניהן הולנד, גרמניה, ארצות סקנדינביה, ספרד, איטליה, שווייץ, בלגיה ולוקסמבורג, הלכו בדרך דומה. גם במזרח אירופה כמו בפולין, צ'כיה, הונגריה והמדינות שהרכיבו בעבר את יוגוסלביה וברית המועצות, הפכו תפקידי ההדרכה הישירה בילדים ובני נוער בסיכון לתפקידים המחייבים הכשרה מקצועית ארוכת טווח לפני הכניסה לעבודה.

תהליכי התמקצעות מדריכים לקידום נוער בסיכון מותנים במדיניות הממשלה בכל מדינה ומדינה. ביטוי מעשי למדיניות זו ניתן לבחון דרך המעמד החוקי של המקצוע. יש לציין כי מודל ההתמקצעות ורמת המקצועיות של העובדים שעוסקים בעבודה חינוכית-טיפולית עם נוער בסיכון שונה מאד ממדינה אחת למשנה, וכי עד היום המקצוע מוסדר באמצעות חקיקה רק בחלק ממדינות אירופה (גרופר, 2012).

ביוני 1991 התקיים בישראל סמינר בינלאומי, בחסות הארגון הבינלאומי לחינוך פנימייתי FICE שהוקדש לסוגיית הכשרת מדריכים לפנימיות לילדים ונוער בסיכון. בסיומו פורסמה "הצהרת נעורים" (בזכות העובדה שהסמינר התקיים בכפר הנוער הדסה-נעורים). ובין היתר נאמר בה:

"...סמינר המומחים של FICE קורא לארגון האומות המאוחדות, לממשלות ולסוכנויות המפעילות שירותים פנימייתיים לילדים ובני נוער בסיכון, להבטיח את הדברים הבאים:¹
"...מדריכים שעובדים עם ילדים ובני נוער חייבים לקבל הכשרה שתעניק להם ידע, מיומנויות וניסיון, כדי להתמודד בהצלחה עם מורכבות המשימות הנדרשות מהם..."
"...חינוך ילדים ובני נוער בסיכון והטיפול בהם במסגרת פנימייתית הם משימה קשה ותובענית, שמחייבת ידע רחב ומגוון כשרים וכן מיומנויות מסוגים שונים..."
"...תשומת לב מיוחדת תינתן לצרכי ההכשרה של מדריכים שעובדים ישירות עם ילדים ובני נוער בסיכון ומשפחותיהם, במסגרות פנימייתיות וקהילתיות כאחד..."

¹ דיוניו של סמינר זה סוכמו בספר, Training of residential child and youth care staff, שיצא לאור בהוצאת "עליית הנוער" (Amir & Lane, 1983).

"...הכשרה תינתן למדריכים שעובדים עם ילדים ובני נוער כדי להשיג את המטרות הבאות:
א. להכין אותם לקראת הכניסה לעבודה; ב. ברמת ההסמכה-לאפשר להם לעמוד
בסטנדרטים מקצועיים ראויים; ג. בשלב שלאחר ההסמכה-לאפשר להם להמשיך להתפתח
מבחינה מקצועית; ד. לאפשר להם להמשיך בתהליכי הכשרה תוך כדי עבודה לאורך הקריירה
המקצועית שלהם..."

3. הצורך בהכרעה על אופי התפקיד מצד קובעי המדיניות בישראל

אחד הכשלים המרכזיים המונע התקדמות לקראת פתרון בעיה זו בישראל הינה חוסר נכונות
מצד קובעי המדיניות במשרדים הממשלתיים הרלבנטיים לקבל הכרעות בדבר הכיוון הרצוי
להתקדם בו. בעבודה מקיפה שנעשתה בשנות האלפיים ביוזמת עמותת ג'וינט – אשלים
(טליאס ובן יאיר, 2000), במטרה לקדם את נושא ההתמקצעות של מדריכי הפנימיות, עמדו
החוקרים על כך כי סוגיה זו אינה זוכה למענה הולם מזה זמן רב, היות ומקבלי ההחלטות
אינם מוכנים להכריע בין שתי הגישות הקוטביות שהוצגו לעיל. מאידך, היות והפסיחה על פני
הסעיפים נמשכת כבר זמן כה רב ניתן לומר כי בעצם ישנה כאן הכרעה לא מוצהרת, שלא
להתקדם לקראת ההתמקצעות של תפקיד המדריך הישיר. נושא זה נדון במסגרות רבות
ובועדות שונות. האחרונה והמשמעותית שבהן ועדת לנגרמן (1995) אשר קבעה מערך
סטנדרטים לפעילותן של פנימיות לילדים ונוער בסיכון ושם נאמר:

המלצה 12 – "...הוועדה ממליצה על הקמת רשות מיוחדת להכשרת עובדי פנימיות
ולהשתלמויות, אשר תנוהל על ידי נציגים של משרדי הרווחה והחינוך ועליות הנוער. רשות זו
תבטיח הקמה והפעלה של מסגרות להכשרת עובדים חינוכיים וטיפוליים ולהשתלמויות
לעובדי הפנימיות. מומלץ שהרשות תמומן מכספי הגורמים השותפים למטרה זו. כן מומלץ
שתוכנית ההכשרה וההשתלמויות יגובשו עם מוסדות אקדמיים ויופעלו בשיתוף פעולה
אתם..."

בסעיף 8, המפרט המלצה זו (שם, עמ' 43) מופיעה אף המלצה מפורשת עוד יותר:
"...חובת ההכשרה וההשתלמות במהלך העבודה של עובדי הפנימיות, כל עובדי הפנימיות-
העובדים החינוכיים, הטיפוליים וממלאי התפקידים המנהליים הבכירים – יהיו חייבים
להשתתף בהשתלמויות כמצוין בסעיף 5. ההשתתפות בתכניות ההכשרה וההשתלמויות תהיה
תנאי לקבלת הסמכה בתום השנה השנייה ו/או השלישית ולהמשך העסקתם כעובדים
בפנימייה. הבעלויות יתחייבו לעבור בתוך תקופת מעבר של חמש שנים להעסקתם של עובדים
מוסמכים בלבד..." . בעבודה של טליאס ובן יאיר (2000) בה הם הציעו פיתוח מודל כוללני
לניהול המדריכים בפנימיות, הם כותבים בין היתר: "...העדרו של מודל כוללני לניהול
המדריכים בפנימייה המתכלל תפיסה זהותית יחד עם מנגנונים ארגוניים מוגדרים
וממוסדים, מייצר מבוכה ובלבול אצל המדריכים, מקשה על תפקודם ופוגם בשביעות
רצונם..." . והם ממשיכים וטוענים: "...הקושי של המדריכים לעמוד בסטנדרט התפקודי
הנדרש איננו אי בהירות משימותיו של המדריך, אלא חוסר הסכמה ותפיסות שונות שאינן
מגיעות לכדי הכרעה לגבי הזהות התפקידית שלו..." . כדי לחזק טיעון זה אביא ציטוט
ממסמך שהתקבל בעצרת הכללית של האומות המאוחדות בנובמבר 2009 ושמו: "קווים

מנחים לטיפול חלופי בילדים" (Guidelines for the alternative care of children). בפרק 7 של המסמך (SOS International, 2009), מופיעה הפיסקה הבאה:

"...תשומת לב מיוחדת צריכה להינתן לאיכות של מסגרות חינוך וטיפול חלופיות, גם בפנימיות וגם במשפחות אומנה. במיוחד יש לתת את הדעת על הכישורים המקצועיים של עובדי החינוך והטיפול הישירים, על דרכי המיון וההכשרה שלהם ועל דרכי הפיקוח עליהם..."

מכאן, שאי אפשר לטעון כי הנושא לא נבדק שוב ושוב ולא סופקו המלצות מספיק חדות וברורות כיצד לטפל בבעיית המדריכים וכיצד להסדיר אותה. מה שחסר, ולצערנו הוא חסר עד היום היא נכונות מצד מקבלי ההחלטות להכריע ולבנות תכנית פעולה קוהרנטית שתביא לידי הסדרת הנושא בדומה למה שנעשה במדינות רבות אחרות.

4. מסגרות הכשרה קיימות בישראל- האם יש ביכולתן לחולל את השינוי הדרוש בכוחות עצמן?

בישראל מתקיימת מערכת ענפה של הכשרה לתפקידים בתחום הבלתי פורמלי וקידום נוער בסיכון, שפועלת בתוך המכללות האקדמיות לחינוך. יתרה מזו, מאז ועדת אריאב (2009), הכירה המועצה להשכלה גבוהה בשתי תעודות מקצועיות שוות ערך: תעודת הוראה ותעודת עובד חינוך. תעודת עובד חינוך ניתנת בשתי תת-התמחויות, האחת בתחום קידום נוער בסיכון והשנייה בתחום חברתי קהילתי. בעקבות כך נפתחו במכללות אקדמיות לחינוך תכניות מגוונות המכניות לקראת הסמכה בתעודות אלה. הראשונה שבהן הייתה המכללה האקדמית בית ברל שמפעילה שלוש תכניות במקביל, הכשרה לתואר ראשון בחינוך והסמכה לקידום נוער בסיכון, הכשרה לתואר ראשון בחינוך והסמכה בתחום החברתי קהילתי, ובשש השנים האחרונות תכנית להכשרה תוך כדי עבודה של מחנכי פנימיות לקראת תואר ראשון בחינוך עם התמחות בחינוך נוער בפנימייה. השנה נפתחה בבית ברל תכנית לתואר שני בקידום נוער בסיכון. במכללת אורנים מתקיימות תכניות לתואר ראשון וגם לתואר שני לחינוך נוער המצוי בהדרה. במכללת דוד ילין בירושלים נפתחה תכנית לתואר ראשון לקידום נוער בסיכון, במכללת אורות- קיימת תכנית הכשרה לחינוך בלתי פורמלי, במכללת קיי בבאר שבע פועלת תכנית לתואר ראשון בקידום נוער בסיכון ולאחרונה גם לתואר שני בקידום נוער בסיכון תוך שימוש בספורט. מכאן, ניתן לראות כי פועלות בישראל מגוון רחב של תכניות הכשרה ברמה אקדמית, שיכולות ללא קושי (גם אם תידרש הרחבה מסוימת) – להוות תשתית שתספק את ההכשרה הנדרשת, במידה ויוחלט על מהלך של התמקצעות מלאה לכל העוסקים בילדים ונוער בסיכון במסגרות פנימייתיות.

יצוין, כי מחקרים שבדקו את רמת שביעות הרצון של מחנכי פנימיות הלומדים תוך כדי עבודה בתוכניות הכשרה אקדמית (ראו למשל מויאל-בוטוין, 2013) אודות התוכנית הפועלת במכללת בית ברל, מצאו שהיא גבוהה ביותר.

המסקנה היא אפוא ברורה למדי – יש בישראל מערך הכשרתי מוכן ומשוכלל שיכול לספק את צרכי ההכשרה של מדריכי פנימיות וכן עובדים לקידום נוער בסיכון במסגרות קהילתיות ואחרות. יחד עם זאת, אין בכוחן של מסגרות ההכשרה לחולל את המהפכה לבדן. כוחן ההכשרתי של המכללות הללו לא יוכל לבוא לידי ביטוי מלא ומשמעותי מבלי שיחול שינוי

בקרב קובעי המדיניות אשר ימצב את תפקיד מדריך הפנימייה כעיסוק מקצועי (גם אם קצר טווח) ולא כעובד סמך-מקצועי מהרמה הנמוכה ביותר, כפי שהמצב הרווח כיום.

5. דוגמאות למודלים מצליחים של הכשרה ארצית ופנים מוסדית במציאות הקיימת בישראל

בדומה למצב במכללות האקדמיות לחינוך, שהקדימו את תהליך קבלת ההחלטות המדיניות ביצירת מסגרות הכשרה לתפקידים בתחום החינוך הבלתי פורמלי וקידום נוער במצבי סיכון בפנימייה ובקהילה כאחד. באותה המידה, ניתן להצביע על מערכות פנימיות אחדות אשר לא המתינו להכרעות מערכתיות ויצרו ממקורות עצמיים שהצליחו לגייס, מסגרות הכשרה פנים מוסדיות ובכך תרמו לא מעט לצמצום בעיית ההדרכה בפנימייה ברמה המקומית.

✚ יצירת "בית ספר למדריכים" בכפר הנוער חוות הנוער הציוני בירושלים.

✚ מתן תמריץ בצורת מלגות לימודים להשכלה גבוהה למדריכים שיתמידו בעבודה 3-4 שנים בפנימייה

✚ הכשרה פנים מוסדית בפנימיית הרי יהודה תוך מציאת דרך לתגמול משופר לצוות ההדרכה

✚ העסקת מדריכים על חוזים אישיים קצובים בזמן, תוך מתן תנאי שכר משופרים

✚ יוזמות של הנהלות מקומיות לחרוג מתנאי השכר המקובלים כדי לעודד מדריכים איכותיים להתמיד בעבודה בפנימייה

✚ פרויקט הכשרה מקומית של מדריכים בפנימיות שיקומיות וטיפוליות ברשת ד.י.ש.

✚ קורס אוריינטציה בן 120 שעות למחנכי פנימיות חדשים שמקיים המנהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועלית הנוער במשרד החינוך.

המסקנה מדוגמאות אלה היא, כי פתרונות יישומיים אינם חסרים. גם ברמה הארצית וגם ברמה המקומית - ברגע שמתגבשת בצוות מקומי תפיסה מגובשת שעונה על צרכי החניכים, לא קשה למצוא את המודל המתאים והתכנים הרלבנטיים כדי להכשיר את המדריכים לתפקידם על פי תפיסה מקומית. מכאן, שניתן להסתכל אל העתיד באמונה ובתקווה. טענתנו היא כי ברגע שתגובש תפיסה כוללת כלפי התפקיד על ידי קובעי המדיניות ותינתן לנושא זה הקדימות התקציבית הנדרשת, לא יהיה קשה גם לבחור את דפוס ההכשרה המתאים ליישום אותה התפיסה העקרונית.

6. החובה לשנות מהותית את תנאי העבודה והשכר של מדריכי הפנימיות כתנאי הכרחי אך לא מספיק לשינוי יסודי במצב

בשנת 2008 פורסם במשרד החינוך דוח של "ועדת העשור" לתכנון החינוך הפנימייתי לקראת העשור הבא. יו"ר הוועדה פרופ' יצחק קשתי הגיש את הדוח והמסקנות לשרת החינוך דאז פרופ' יולי תמיר. וועדת העשור הקדישה פרק מיוחד לנושא כוח האדם בפנימייה והכשרתו (קשתי, גרופר, שלסקי, עמ' 39). בין היתר נאמר שם בסוגיה זו:

יש לחתור לפתרון בעיית ההדרכה בפנימיות בשלושה צירים מקבילים:

☒ שינוי קיצוני בשכרם ובתנאי עבודתם של מדריכים בפנימייה. זהו תנאי הכרחי אך לא מספיק לגיוס כוח אדם איכותי שיירתם לעבודה זו.

☒ קליטתם של אנשים צעירים בעלי תחושת שליחות שיהיו מוכנים להתחייב למשימה זו למספר שנים לא רב (שלוש עד חמש), תוך התחייבות להשתלם תוך כדי עבודה.

☒ במקביל, קליטה של מחנכי פנימייה שרואים בתפקיד קריירה ומוכנים להשקיע מזמנם בהתמקצעות ממשית, הכוללת לימודים אקדמיים בתחומי החינוך הפנימייתי/ קידום נוער בסיכון/חינוך בלתי פורמלי. מחנכי פנימייה אלה, שהם בעלי תודעה מקצועית, יוכלו לתרום לשיח הרב-מקצועי בפנימייה את נקודת המבט הייחודית של מחנכי הקבוצה הישירים. קבוצה מקצועית זו עשויה לשמש עתודה לתפקידים בכירים במערכת הפנימייתית, כגון רכזים ומנהלים בפנימייה. קיימות מסגרות הכשרה אקדמיות למקצועות אלה, וראוי לעודד מחנכי פנימייה להתקדם במסלולים אלה.

ובסעיפי ההמלצות ישנן שלוש המלצות המתייחסות לסוגיה זו (שם, עמ' 45-47):

- נדרשת פעולה נמרצת ובלתי מתפשרת לשם השגת העלאה משמעותית בשכרם ובתנאי עבודתם של מחנכי הפנימייה הישירים. זהו תנאי הכרחי לגיוס סגל ברמה הולמת.
- הוועדה ממליצה לקדם תכניות הכשרה ייחודיות למחנכי פנימייה ולרכזים שיתקיימו במוסדות להשכלה גבוהה ויקנו תואר אקדמי למסיימיהן. לבוגרי תכניות אלה תינתן עדיפות בקידום לתפקידים בכירים במערכת הפנימייתית.
- מוצע שהמנהל לחינוך פנימייתי במשרד החינוך יקבע כללי רישוי לעובדים בפנימייה, שיתייחסו להשכלתם, לזיקתם לעבודה עם נוער, לניסיונם המקצועי ולטוהר המידות שלהם. עובד יוכל להתקבל לעבודה בפנימייה רק לאחר שעמד בכללים אלה.
- בהמשך מובאת המלצה לפנימיות החינוכיות: "מוסד פנימייתי יקבל לעבודה רק מועמדים שעמדו בתנאי הרישוי לעובדים שקבע המנהל לחינוך פנימייתי ואושרו על ידי המפקח על הפנימייה".

7. הערכת עלויות לשינוי המוצע

בנוסף לבעיה שמסמך זה עוסק בה, הכשרת מדריכי הפנימיות, אחד הכשלים הגדולים במערכת החינוך הפנימייתית הישראלית הוא העדר מאגר נתונים מסודר על חניכים ועובדים. אמנם בשנים האחרונות, עם יישום **שיטת הרף** בעבודת המפקחים על הפנימיות במשרד הרווחה ועם יישום מודל **אישור כשירות לפנימייה** על ידי הפיקוח על הפנימיות במשרד החינוך, ניתן לקוות שהנתונים ילכו ויצטברו ויהפכו למסד נתונים אמין ומקיף. לפיכך, קשה לאמוד כיום את המספר המדויק של מדריכים הפועלים בפנימיות. במשרד הרווחה מדברים על נתון של כ- 1,000 מדריכים, במשרד החינוך מוזכר כבר שנים מספר של כ- 800 מדריכים, אולם איש אינו מסוגל להצביע על סקר ממשי אשר יכול לאושש או לסתור נתונים אלה. במציאות זו, להעריך הערכה כוללת על עלותו של שינוי מהותי בנושא ההדרכה בפנימייה יהיה בבחינת זריקת מספרים סתמיים ולא מבוססים.

לאור זאת, נראה לנו שהדרך הנכונה והאפשרית היא להציע למקבלי ההחלטות ללכת לקראת ניסוי בבחינת פיילוט שיכלול 5-10 כפרי נוער ומספר דומה של פנימיות רווחה. תכנון מפורט של פיילוט שכזה, למשך 3-5 שנים, עשוי לאפשר בניית תקציב אמיתי, להעריך את הניסוי

בצוות שילווה פעילות זו באופן שיטתי. **הפיילוט** אמור לכלול את הממדים השונים של הבעיה שהוזכרו לעיל: בניית מערך של ליווי ותמיכה מקצועית אינטנסיבית (פנים מוסדית) בתוספת אפשרויות להכשרה תוך כדי עבודה, שיפור משמעותי בתנאי העבודה והשכר, בין אם בשכר ישיר ו/או בשווה כסף דוגמת מלגות ללימודים בהשכלה הגבוהה. כל אלה אמורים להביא למיצוב שונה של התפקיד ולשינוי הסטטוס של המדריכים בצוות הרב-מקצועי בפנימייה, להקטנת השחיקה ולהפיכת המדריך למבוגר משמעותי עבור חניכיו בפנימייה. ניסוי שכזה לא יחייב שינויים תקציביים דרמטיים שעלולים ל"הבהיל" את מקבלי ההחלטות ברמה הממשלתית. יחד עם זאת, מחד יהיה בכך מסר כי סוף סוף לאחר שנים רבות של הבטחות ללא כיסוי, מתחילים לטפל בבעיה זו באופן רציני. מאידך, לאחר תקופה קצרה יחסית (בתום הפיילוט), ניתן יהיה לראות בבירור מהם הכיוונים המתאימים ביותר וכן משמעויותיה התקציביות הריאליות של מהפיכה בתפיסת התפקיד של המדריך בפנימייה.

8. סיכום

נקודת המוצא שלנו היא כי כפרי הנוער והפנימיות הינן אחת מהיצירות המקוריות והחשובות של מערכת החינוך הישראלית. מערכות חינוכיות אלה תרמו ותורמות תרומה חשובה ביותר לקליטת בני נוער עולים, לשילוב חברתי מוצלח של אוכלוסיות מגוונות, ולהפיכת בני נוער מנוכרים לאזרחים בעלי תחושת שייכות המשולבים באופן מלא במרכזה של החברה הישראלית. יש לנו הערכה רבה כלפי המאמצים שנעשים בשנים האחרונות מצד משרדי הממשלה ומצד גופים פילנתרופיים שונים המשקיעים כספים רבים בשיפור התשתית הפיסית של המבנים בהם חיים החניכים בפנימיות. מטעמי בריאות הושקעו בשנים האחרונות סכומים נכבדים בהחלפת גגות האסבסט במבנים רבים בכפרי הנוער ובבתי הספר. כל אלה הן משימות ראויות וחשובות, אולם לא נוכל להימנע מהשאלה הכואבת, מתי סוף סוף תינתן גם לבעיית המדריך, שכולם מכירים בחשיבותה להצלחת החניכים בפנימיות, העדיפות הראויה כדי שימצאו המשאבים הדרושים להתקדם לקראת פתרונה של בעיה חשובה זו?

מתוך הכרות עמוקה, הערכה רבה ורצון לתרום להמשכיותה והתפתחותה של מערכת זו, מתרכז מסמך עמדה זה בנקודת התורפה המרכזית של כפרי הנוער והפנימיות בכלל והיא בעיית מדריך הפנימייה הישיר, מיצובו והכשרתו המקצועית. אין ספק כי מעבר המערכת הפנימייתית לתפיסה מקצוענית כלפי תפקיד המדריך עלולה לייקר את עלות החזקתם של בני נוער בסיכון בפנימיות. בכך היא היוותה עד היום תמריץ שלילי למקבלי ההחלטות לבחור בדרך זאת. עם זאת, אין ספק כי צרכי הילדים המתחנכים בכפרי הנוער והפנימיות מחייבים חשיפתם לעובדים שקיבלו הכשרה ופועלים מתוך ידע מקצועי ולא מתבססים על אינטואיציה בלבד. במסמך זה נותחה הבעיה באופן מקיף, כולל בחינתה בהיבט בינלאומי. כתב העמדה איננו נשאר ברמת ניתוח תיאורטית בלבד אלא מציע גם דרך מעשית ויישומית שניתן להתקדם בה. הפיילוט המוצע ברמה עקרונית, זקוק עדיין לעיבוד וגיבוש כדי להפוך אותו לכדי תכנית עבודה ממש. אנו משוכנעים כי פיילוט שכזה עשוי ליצור אווירת התחדשות במערכת הפנימייתית, לתת תקווה למדריכי הפנימיות כי סוף סוף מטפלים בעניינם, וגם לאפשר בחינת מודלים אלטרנטיביים והכנת תשתית ארגונית ותקציבית לקראת שינוי רחב היקף בעתיד הרחוק יותר.

רשימת מקורות

- גרופר, ע' (2007). הפנימיות בישראל: מסגרות חינוך חברתיות וממדיהן, בתוך: ש' רומי ומ' שמידע (עורכים). **החינוך הבלתי פורמלי במציאות משתנה** (עמ' 341-365), ירושלים: מאגנס.
- גרופר, ע' (2012). **דיווח על כנס חצי שנתי של הנהלת AIEJI, ברצלונה 25-29 באפריל 2012**, ירושלים: עמותת אפשר.
- גרופר, ע' ואיזיקוביץ, ר' (2000). עובד הנוער הזקוק למורטוריום: חקר צורכי ההתפתחות המקצועית של מדריכי פנימיות חדשים. בתוך: י' קשתי, ש' שלסקי ומ' אריאלי (עורכים). **קהילות של נוער: עיונים בחינוך הפנימייתי בישראל** (עמ' 179-197). תל אביב: רמות.
- זעירא, ע' ובנבנישתי, ר' (2008). בוגרים של פנימיות חינוכיות בישראל: תמונת מצב. **מפגש לעבודה חינוכית סוציאלית**, 28, 95-123.
- טליאס, מ' ובן-יאיר, ש' (2000). **פיתוח מודל כוללני לניהול המדריכים בפנימיות השירות לילד ונוער**, ירושלים: אלכ"א-האגודה לפתוח ולקדם כח-אדם בשרותים החברתיים בישראל.
- ילדים בישראל (2008). **שנתון סטטיסטי**, ירושלים: המועצה הלאומית לשלום הילד בשיתוף עם מכון חרוב
- לנגרמן, א' (1995). **דוח ועדת המומחים לקביעת סטנדרטים לפנימיות**, ירושלים: ג'וינט ישראל.
- מויאל-בוטוין, מ' (2013). **"לימודים אקדמאיים לתואר B.Ed.. למחנכי פנימיות-הערכה מסכמת"**, תל אביב: משרד החינוך, המנהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער.
- קשתי, י', גרופר, ע' ושלסקי, ש' (2008). **החינוך הפנימייתי לקראת העשור הבא**, תל אביב: משרד החינוך, המנהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער.
- Lambert, T. (1981). *Les Educateurs specialises*. Paris: Les Publications du C.T.N.E.R.H.I.
- SOS International (2009). *Guidelines for the alternative care of children: A United Nations framework*, Innsbruck, Austria: SOS Children's village International.