

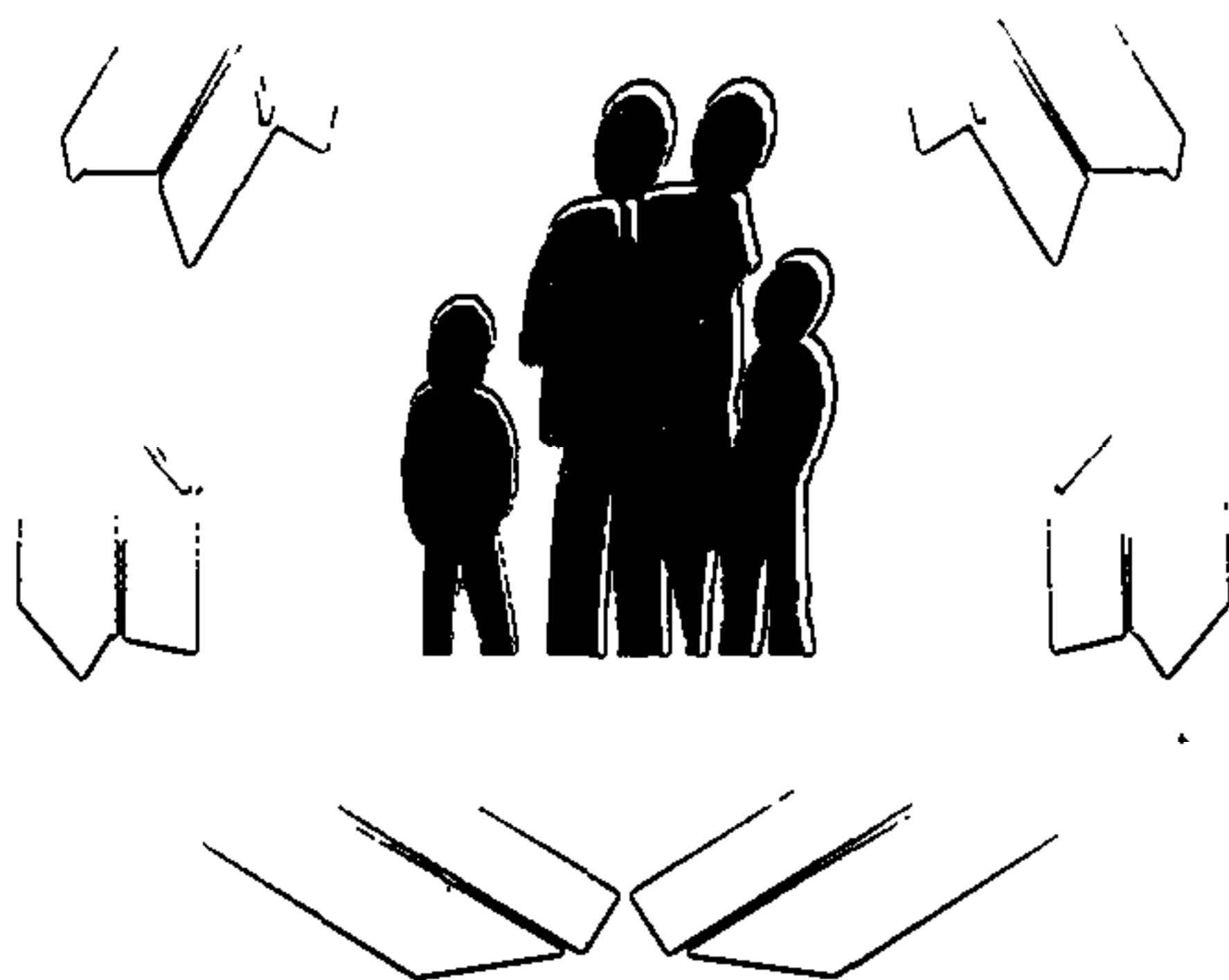
המוסד לביטוח לאומי

מפעלים מיוחדים

## בית חם לצעירים

מאת:

ד"ר הלנה סינה דה-סביליה



מס' 81

## **המפעלים המיוחדים - הכתובת שלך לרעיונות מקוריים**

המוסד לביטוח לאומי, באמצעות הקרן למפעלים מיוחדים, תומך בפיתוח שירותי רווחה חדשניים ונסיוניים. "מפעל מיוחד" הוא פרויקט מקורי העוסק במתן שירותי רווחה קהילתיים. הוא מיועד לציבור מקבלי הגמלאות במוסד לביטוח לאומי (קשישים, נכים, מובטלים, משפחות, ילדים ועוד) ומבוצע על ידי גוף משפטי רשום.

אם יש לך רעיון מקורי הקשור לתחום הרווחה והעבודה הקהילתית, נא לפנות אלינו:

המחלקה למפעלים מיוחדים, המוסד לביטוח לאומי, שדרות ויצמן 13, ירושלים  
95437

פרויקט שאושר על ידינו זוכה ל:

- \* השתתפות במימון תקופה ראשונית-נסיונית.
- \* מעורבות מקצועית בשלבי התכנון וההפעלה.
- \* ביצוע מעקב מחקרי ופרסום דו"ח מפורט.



**ה מוסד לביטוח לאומי**

**האגף לפיתוח שירותים**

**מינהל המחקר והתכנון**

## **בית חם לצעירים**

**מאת:**

**ד"ר הלנה סינה דה-סביליה**

**ירושלים, אדר תשס"ב, פברואר 2002**

## פתח דבר

אנו שמחים להגיש לעיונכם דיווח הערכה מסכם בנושא פיתוח מסגרת שיקומית-טיפולית "בית חם לצעירים".

התוכנית, אשר הוצעה על ידי המחלקה לשירותים חברתיים בעיריית קריית ים, נועדה לספק פתרון כולל לצעירים בני 18-30, חסרי רשת משפחתית וחברתית תומכת או מגורים קבועים. לצעירים ניתנו קורת גג, ליווי תעסוקתי, השלמה והעשרה של כישורי חיים – כל זאת כדי להכשירם טוב יותר לחיים עצמאיים.

התוכנית נועדה לסייע לאנשים צעירים בשלבים קריטיים וקשים בחייהם, כגון יציאה מפנימייה או מאומנה, היפלטות ממסגרת משפחתית וכו'. היא אושרה כמפעל מיוחד על ידי המוסד לביטוח לאומי בשנת 1998, והופעלה תחילה לטובת צעירי קריית ים ובשלב מאוחר יותר הפכה מסגרת ארצית.

בהזדמנות זו ברצוני להביע את הערכתנו הרבה לעיריית קריית ים ולצוות העובדים על היוזמה ועל נכונותם להמשיך ולתרום למימון ולפיתוח התוכנית גם בשלב ההפעלה הארצי.

לתוכנית היו שותפים ממשד העבודה והרווחה, תחילה מהשירות לפרט ולמשפחה ובשלב מאוחר יותר מאגף התקון, משיקום שכונות וממשרד השיכון. ברצוננו להודות לכל השותפים לניסוי מורכב ומסובך זה.

ד"ר הלנה דה סביליה ממכללת עמק יזרעאל הייתה אחראית על מחקר ההערכה ואנו מודים לה ולצוותה על תרומתם ועל הדיווח המקיף שסיכם את השינויים הארגוניים והמקצועיים שחלו בתוכנית ואת התפוקות וההמלצות להמשך הפעלה.

התוכנית במתכונתה הניסיונית הסתיימה לפני מועד סיום המקורי ואנו מקווים שהדיון וההמלצות יסייעו לפתח מסגרות דומות במקומות אחרים.

ברצוני להודות לגב' טניה ליף, מרכזת מפעלים מיוחדים, על תרומתה המיוחדת בקידום הנושא.

שרית בייץ-מוראי  
מנהלת תחום מפעלים מיוחדים

## חברי ועדת ההיגוי

מ"מ שירות לרווחת פרט ומשפחה, מעו"ר	גבי יהודית בר און
סגן ראש העיר ומחזיק תיק הרווחה, עיריית קרית ים	מר ג'אנו פלס
מפקח מחוזי שירות נוער וצעירים, מעו"ר	מר אמיר הינו
מנהלת מח' רווחה, עיריית קרית ים	גבי אתי לוי
סגנית מנהלת מח' רווחה, עיריית קרית ים	גבי יפה לוי
מרכזת "בית חם" בקרית ים מיוני 1999	גבי גילה ששון
מפקחת כוללנית מחוזית פרט ומשפחה, מעו"ר	גבי זהבה קורין
מרכזת "בית חם" עד יוני 1999	גבי ענת ירוסלביץ
מנהל תכנית +18, משרד הבינוי והשיכון	מר מעוזיה סגל
מנהל מחוזי לאכלוס, משרד הבינוי והשיכון	מר אהרן אוהד
מרכזת הערכה מחקרית	ד"ר הלנה דה סביליה
מנהל שירות נוער וצעירים, מעו"ר	מר דויד ציוני
חסות הנוער, מעו"ר	מר זוהר חמו
מרכזת מפעלים מיוחדים, המוסד לביטוח לאומי	גבי טניה ליף

## תמצית

### כללי

המחלקה לשירותים חברתיים בעיריית קרית ים יזמה הקמת הוסטל לצעירים בסיכון בגילאי 18-30. מטרתו היתה מתן קורת גג ואורח חיים מסודר כחלק מתכנית שיקום כוללת, הטומנת בחובה מרכיבים של הכשרה בתחום התעסוקה, השלמת השכלה והכנת הצעירים לחיים עצמאיים בקהילה.

המפעל המיוחד הווה תגובה לצורך של צעירים מעל גיל 18 ללא מסגרת, אשר מספרם עלה במרוצת השנים. משפחותיהם לא יכלו לקולטם בשל מגוון בעיות משל עצמן, כמו מצוקה כלכלית וקשיי תפקוד.

השירותים הקיימים במחלקת הרווחה נותנים מענה חלקי בלבד לבעיות האוכלוסייה הנדונה. לפיכך, היה נחוץ פרויקט מיוחד כדי לספק פתרון ממצה.

### תאור המפעל המיוחד

הפרוייקט נועד לקלוט כ- 16 צעירים וצעירות מקרית ים ביחידות נפרדות, אשר אינם נרקומנים, אלכוהוליסטים, חולי נפש או סובלים מפיגור שכלי. משך ההשתתפות המקסימלית בתוכנית נקבע על מחזור אחד בן 12 עד 18 חודשים לכל היותר.

המפעל המיוחד נבנה על בסיס מודל עבודה משולב הכולל עבודה פרטנית, קבוצתית וקהילתית. התוכנית הופעלה ע"י עובדים מקצועיים ופרה מקצועיים. במהלך הפרוייקט שולבו אף מספר מתנדבים.

### מהלך המפעל המיוחד

המפעל המיוחד אושר על ידי המוסד לבטוח לאומי לשלוש שנות הפעלה ניסיונית. ההערכות לפתיחת ההוסטלים נמשכה קרוב לחצי שנה. העיכוב באיכלוס הבתים נבע מקשיים במציאת דירות מתאימות והתנגדויות השכנים. במהלך שלב ההקמה גוייסו והוכשרו אנשי הצוות, שופצו והותאמו למגורים הדירות ונרכש הציוד הדרוש. הפרוייקט פעל במשך שנתיים ושלושה חודשים, כאשר הוסטל נשים נסגר למעשה כבר כעבור שנתיים, והוסטל גברים פעל כשלושה חודשים נוספים.

## שיטת המחקר

המחקר נועד לבחון שלוש שאלות מרכזיות באמצעות מעקב לאורך זמן אחר שני החוסטלים לצעירים בגילאי 18-30 בקרית ים:

\* עד כמה הפעילויות של התוכנית מתבצעות כמתוכנן (מבחינת היקפן וסוגיהן) ובצורה יעילה?

\* באיזו מידה התוכנית משיגה את מטרותיה; כלומר, מצליחה להכשיר את משתתפיה לחיים עצמאיים בקהילה?

\* עד כמה התוכנית מתאימה למימוש יעדיה, מבחינת מסגרתה המושגית ומבחינה אופרטיבית?

הדגש המרכזי של המחקר היה על תפקידו המעצב ועל לזוי תהליכי הביצוע של הפרוייקט. כלי המחקר היו איכותיים, כאשר הנתונים הופקו מן המקורות הבאים:

מסמכים (פרוטוקולים של ועדת אבחון/קבלה, ועדת בצוע וועדת היגוי, פרוטוקולים של ישיבות צוות ומסמכים רלוונטיים אחרים), ראיונות אישיים פתוחים עם כל חברי הצוות, עם משתתפי הפרוייקט ותצפיות בתוך החוסטלים (בעיקר, בישיבות צוות וישיבות דיירים).

## ממצאים עיקריים

### מעקב אחר תהליכי הביצוע של המפעל המיוחד

1. השלבים הראשוניים בביצוע התוכנית לוו בקשיים משמעותיים כתוצאה מהגורמים הבאים: היקף ועוצמת הבעיות שהציגו המשתתפים, העדר דגם לחיקוי וחוסר הניסיון של חברי הצוות עם פרויקטים מסוג זה.

### **היקף הביצוע – מספר המשתתפים ולוחות זמנים**

2. המפעל המיוחד התנסה בקושי להגיע לידי אכלוס מלא של הבתים (כ-שמונה משתתפים בכל בית). כדי להתמודד עם סוגיית התפוסה המצומצמת, כבר כעבור כחצי שנה, הוחלט לפתוח את החוסטלים לאוכלוסיית בוגרים צעירים בכל אזור הצפון ובמידת הצורך אף לכל האזורים בארץ. שינוי האזור הגיאוגרפי הווה סטייה משמעותית מהתכנון הואיל והתוכנית המקורית נועדה לספק שירות לאוכלוסייה מקומית בלבד.

3. מבחינת היקף הביצוע של התוכנית, רק לקראת שנה וחצי לקיומו של הפרוייקט, הוסטל גברים היגיע לתפוסה מלאה וזה של הנשים כמעט התמלא. יעדים אלה הושגו באמצעות קמפיין שיווקי מאומץ.

4. שיעור הפניות הגבוה בעקבות מאמצי השיווק, המחיש את הצורך במפעל המיוחד, בייחוד עבור גברים צעירים באזור הצפון.
5. מבחינת לוחות הזמנים לא היתה הלימה בין התכנון לבין הביצוע. שנה לאחר פתיחת חבתיים אף לא אחד מבין משתתפי הפרוייקט "שוגר" לקראת השתלבות עצמאית בקהילה. כל המשתתפים, כולל הוותיקות ביותר, היו רחוקים מהשלמת תהליך השיקום.
6. כשנתיים לאחר תחילת הפרוייקט, נסגר הוסטל נשים משתי סיבות עיקריות. ראשית, נראה שהצורך בפרוייקט עבור הנשים באזור הצפון הינו פחות בהשוואה לגברים. שנית, אחד השותפים לפרוייקט – מחלקת פרט ומשפחה במשרד העבודה והרווחה – החליט לפרוש והוחלף בשותף חדש – אגף תקון, מחלקת נוער וצעירים. מחלקה זו מטפלת בבני נוער וגברים צעירים בלבד.
7. לקראת המעבר לחסות החדשה של מחלקת נוער וצעירים, נסגר אף הוסטל הגברים שנתיים ושלושה חודשים לאחר פתיחתו. קיצוץ משך המפעל המיוחד הווה סטייה ביחס לתכנון: תקופת ההרצה הניסיונית נקבעה לשלוש שנים.

#### סוגי הפעילויות והיקפן

8. שנה לאחר תחילת הפרוייקט, אחדות מן הפעילויות אכן תאמו את מטרותיו. אולם הן הן דוגמית בלבד מתוכנית שיקומית כוללת וממצה. תוכניות הפעולה לקו בחסר בתחום השיקום הבין-אישי, חברתי וקהילתי.
9. גם בשנה השנייה לפעילותו של הפרוייקט נתגלו עדיין פערים בפעילויות הפרוייקט בתחומים שצויינו בסעיף הקודם, בעיקר במישור הפעילות הקבוצתית ואף בתחום התעסוקתי. תחום זה, שאמור היה לחוות את הנדבך המרכזי של התוכנית, לקה בחסר בשלבי הקליטה הראשוניים להוסטל, בהכנת המשתתפים לחיפוש עבודה ואף לווי ומעקב אחר דפוסי התנהגותם במקומות העבודה. עיקר הבעיות נבעו מהעדר בעל תפקיד שמרכז את הפעילות בתחום השיקום התעסוקתי.
10. בשנת הפעילות השנייה התברר מעל לכל ספק הצורך בחיזוק המרכיב הטיפולי של המפעל המיוחד לנוכח מאפייני ומורכבות הבעיות של המשתתפים. נערך ניסיון להתאים את התוכניות האופרטיביות לממצא זה, בעיקר באמצעות הדרכת הצוות על ידי פסיכולוגית ארגונית-קלינית. ביסוס השינוי נתקל במכשולים הנעוצים בהרכב בלתי מספק של צוות הפרוייקט.



11. לקראת סוף שנת הפעילות השנייה חלה הידרדרות משמעותית בתפעולה של התוכנית בשל איומי סגירת ההוסטלים. בבתים שררה אווירת מתח ודמורליזציה הן בקרב המשתתפים והן בקרב חברי הצוות הזוטרים: שני הצדדים התקשו לתפקד בעת משבר.

12. חברות הצוות הבכיר הקדישו מאמצים לעצור את הנסיגה, ואמנם הצליחו לאושש את הפרוייקט באורח זמני.

13. במהלך שלושת חודשי הפעילות האחרונים, התנהלה עבודה פרטנית, קבוצתית ואף נערך ניסיון לקרב את המשתתפים לקהילה באמצעות הכרת מוסדותיה. בתקופה זו פעל רק הוסטל גברים, כאשר רוב דייריו היו חדשים וחוו קשיי הסתגלות וחבלי קליטה ענפים.

#### המבנה הארגוני ותהליכי העבודה

14. הצוות האורגני של הפרוייקט מנה מרכזת התוכנית (עובדת +18 מלשכת שירותים חברתיים של עיריית קריית ים), אשר תפקידיה כללו ניהול הפרוייקט – שווקו, גיוס כספים, מיון וקליטה של המשתתפים, עבודה קבוצתית עם הדיירים ודיירות, פיתוח והדרכה שוטפת של הצוות הזוטרי; עובדת סוציאלית בחצי משרה, אשר עסקה בעיקר בטיפול פרטני; אם בית לכל אחד מההוסטלים (כעבור כשנה וחצי לקיומה של התוכנית היתה אם בית משותפת לשני ההוסטלים); 2-3 מדריכים לכל אחד מהבתים ולעתים מזדמנות מתנדבת.

15. במסגרת המפעל המיוחד פעלו שלושה גופים: ועדת קבלה והערכה, המופקדת על מיון המועמדים לפרוייקט והערכה תקופתית של משתתפי המפעל המיוחד; ועדת ביצוע, המורכבת מהמנהלת, העובדת הסוציאלית, מנהלת מחלקת שירותים חברתיים בעיריית קריית-ים, הסגנית שלה (ראש צוות) וכן המפקחת האזורית של פרט ומשפחה, אשר בתחום אחריותה קבלת החלטות באשר למדיניות הפרוייקט וכן מימוש תוכניות הפעולה; וכן ועדת היגוי שלוותה את הפרוייקט.

16. כבר בשלבים הראשוניים של ביצוע הפרוייקט, נתגלו בעיות בתהליכי העבודה של הצוות, בעיקר בשל העדר הגדרה ברורה של התפקידים ותחומי האחריות. מתחים וקשיים במערכות היחסים בין המנהלת התוכנית (הראשונה ואף השנייה) המשיכו כמעט לכל אורך הפרוייקט. הם נסבו על חלוקי דעות בין חלק מהמדריכים לבין המנהלת באשר לגישת העבודה עם הדיירים, כמו גם קושי להתמודד עם מצבי לחץ ואי ודאות שאפפו את הפרוייקט.

17. בעיות בתפקוד חלק מהמדריכים הצביעו על ליקויים בתהליך הגיוס וחמיון של המועמדים לתפקיד זה.

18. לאורך כל תקופת פעילותו של המפעל המיוחד, היקף ההדרכה השוטפת של כל חברי הצוות היה מצומצם מדי ולפיכך פגם ביכולת ההתמודדות עם הקשיים שהתהוו ויישום הלקחים שנצטברו במהלכו.
19. אשר לחרכב הצוות, חסר בעל תפקיד המופקד על תחום השיקום התעסוקתי ובעל תפקיד הממונה על התחום הטפולי. בנוסף, שילוב המתנדבים היה מצומצם למדי ואף תחום עיסוקם לא תרם באופן משמעותי לפרוייקט.
20. ישיבות צוות אמנם נערכו באורח שוטף, אך לא מוצו די הצורך לתהליכי קבלת החלטות עקרוניות, קביעת מדיניות ודיון מעמיק בבעיות. הם שמשו לרוב לפתרון בעיות מיידיות.
21. ועדת ביצוע נעזרה אך באורח זמני ביועצת ארגונית; בתקופת מעורבותה גוף זה נתרם באופן משמעותי מבחינת תהליכי עבודתו.

#### תפוקות ראשוניות של הפרוייקט

22. ממצאי המחקר מספקים אינדיקציות ראשוניות בדבר תפקידו של הפרוייקט כתחנת ביניים משמעותית למדי בדרך לשיקום והשתלבות עצמאית של הצעירים בקהילה. התוכנית מנחילה כישורים ראשוניים בתחום השיקום החברתי וכישורי חיים בסיסיים.
23. אולם, לנוכח מורכבות ועומק הבעיות של משתתפי הפרוייקט, השהות בבתים במשך כשנה ואף יותר אינה מספיקה בכדי לחולל את השינויים הדרושים שיאפשרו תפקוד עצמאי לגמרי ופורה בקהילה.
24. כדי להעלות את מידת האפקטיביות של התוכנית במימוש מטרותיה, דרושה הכנת המועמדים לקראת כניסתם להוסטל, השקעת מאמצים רבה במהלך שהותם ואף לווי לאחר עזיבתם.

## **משמעויות ומסקנות**

ממצאי הלווי המחקרי החל מתהליך הקמתו של המפעל המיוחד ועד לסגירת הבתים מורים, שאוכלוסיית צעירים בגילאי 18 עד 30 זקוקה למסגרת שיקום כוללת (השכלה, תעסוקה, התמודדות עצמאית עם חיי היום-יום תוך כדי מתן מערכת תמיכה) כדי לחלצם ממעגל המצוקה ולמנוע הדרדרותם לעבריינות. השירותים הקיימים במחלקת הרווחה נותנים מענה חלקי בלבד לבעיותיה.

## **נחיצות הפרוייקט**

1. קיים ביקוש לפרוייקט הנדון ובייחוד באזור הצפון. אוכלוסיית היעד היא גברים +18, אשר מתאפיינים בקשיי הסתגלות חברתית ונעדרי כישורי חיים בסיסיים ומוכנות תעסוקתית.
2. אשר לנחיצות התוכנית עבור אוכלוסיית נשים צעירות באזור הצפון, יתכן שהצורך חריף פחות בהשוואה לגברים וזאת בשל הטיפול שמספקת היחידה לנערות במצוקה. דרושה בדיקה נוספת, אם אכן שירות זה מהווה מענה הולם לנשים צעירות מעל לגיל 18, המפגינות קשיי הסתגלות למסגרות מחייבות וחסרות כישורי חיים בסיסיים, חברתיים והכשרה תעסוקתית.

## **המסגרת הקונספטואלית של הפרוייקט ותוכניות אופרטיביות**

3. בפועל, התוכנית שלבה בין אלמנטים הטמונים בהוסטלים מסוגים שונים (אוכלוסיות של בני נוער עבריינים, נערות במצוקה, חסרי בית, נגמלים מסמים ואסירים).
4. למרות הדגש השיקומי החזק, המרכיב הטיפולי היה אף הוא משמעותי למדי. הנסיון שהצטבר עם משתתפי " בית חם " העלה קשת רחבה של בעיות וחסכים מעבר למה שנצפה בשלבי תכנון הפרוייקט. מרביתם אכן היו **בסיכון**; בעלי השכלה חלקית, חסרי מקצוע, נטולי כלים להסתגל למסגרות מחייבות – **מצויים בשלב התפתחות פסיכולוגית באופן משמעותי מתחת לגילם הכרונולוגי**, מאופיינים בדימוי עצמי ובטחון ירודים, חסרי מערכת תמיכה מצד המשפחה, חלקם אף נמצאו על סף עבריינות ורובם **סבלו מבעיות נפשיות כלשהן**.
5. לנוכח פרופיל מעין זה של המשתתפים והמועמדים לתוכנית, בלטו בה ההיבטים של **מסגרת מובנית-משימתית, פיקוח רב יחסית ורמת אינטנסיביות גבוהה מבחינת הטיפול הפרטני וקבוצתי**.

6. במישור האופרטיבי, המודל המושגי תורגם לארבע סוגי פעילויות במסגרת התהליך השיקומי-טיפולי: שיחות פרטניות עם העובדת הסוציאלית כשעה בשבוע, ישיבת דיירים שבועית, מפגש שבועי בנושאים חברתיים או סדרה בנושא ספציפי (כגון אלימות) שיחה קבוצתית עם מדריך/ה על בסיס יומי פחות או יותר. כמו כן, המשתתפים קבלו הדרכה מאם הבית בכל הקשור לתחזוקת הבית וכישורי חיים בסיסיים.

7. הפעילויות בתחום השיקום התעסוקתי היוו אלמנט מרכזי בתוכנית השיקום, מרגע קליטת דייר או דיירת חדשה..

8. ממצאנו הצביעו על קשיי המשתתפים לתפקד בתחילת הדרך וגם מאוחר יותר במסגרת מובנית, אינטנסיבית ונוקשה יחסית. הם חוו קשיים במציאת עבודה, בשל תנאי שוק העבודה בצירוף להעדר מיומנויות ורקע מקצועי נאות. גם כאשר מצאו עבודה, לא נטו להתמיד במקום עבודה אחד.

9. אשר לבהירות המסגרת הקונספטואלית ותרגומה לתוכניות אופרטיביות, נדרש תהליך למידה ארוך למדי (כשנתיים) כדי להתוות ולעצב מודל עבודה מתאים עם אוכלוסיית היעד ותרגומו לתוכניות פעולה ממצות.

10. משך הפרוייקט הניסיוני, שנקטע לא אפשר לממש את מרבית חלקים שהצטברו; תהליך זה החל למעשה סמוך לסגירת ההוסטלים.

11. מכשולים מסוגים שונים העיבו על תהליך הפקת חלקים ויישומם, העיקריים מוצגים להלן:

\* בעיות תקציביות ואי ודאות לגבי המשך קיומו של הפרוייקט כתוצאה מקושי להגיע לתפוסה מלאה ובשל חוסר בהירות לגבי השותפים למימון הפרוייקט.

\* תחלופת הצוות הבכיר, בייחוד המנהלת והעובדות הסוציאליות,

\* הרכב חסר, העדר התאמה, ניסיון מועט והכשרה בלתי מספקת (הכנה לתפקיד והדרכה (שוטפת כאחד) של צוות הפרוייקט, אשר פגמו בכושרו להפעיל את התוכנית במצב של תפוסה מלאה באופן יעיל ואפקטיבי.

#### כווני פיתוח עתידיים של הפרוייקט

13. הוספת תפקיד רכז תחום התעסוקה, אשר יופקד על נושא השיקום התעסוקתי מרגע קליטת הדייר לתוכנית. באחריותו של עובד זה יהיה לדאוג להשמת הדיירים, הדרכה לגבי חיפוש עבודה, לזווית למקומות העבודה וקיום קשר שוטף עם המעסיקים.

14. שילוב בעל תפקיד שממונה על התחום הטיפולי – פסיכולוג קליני, אשר יסייע בקביעת היעדים האישיים של משתתפי הפרויקט, יפקח על תהליך התקדמותם ואף ידריך את חברי הצוות הבכיר והזוטר בתחום הטיפולי. רצוי שיהיה בעל רקע ביעוץ ארגוני וכך יוכל להשתלב בהדרכת ועדת הביצוע.
15. ליווי ומעקב אחר "בוגרי" הפרויקט. הואיל והתוכנית מהווה עבור מרבית המשתתפים שלב מקדים לשיקום במסגרת הקהילה, גם לאחר סיום השעות בהוסטל, המשתתפים נתקלים בקשיים במעבר לחיים עצמאיים קהילה. חשוב, אם כן, ליעד חלק מתפקיד חברת הצוות לסיוע בשלבי המעבר.
16. שילוב של מתנדבים לצורך הידוק הקשר עם הקהילה, משמע סיוע הגברת מעורבותם של דיירי ההוסטל בפעילויות קהילתיות.
17. חיזוק ההדרכה השוטפת לצוות הזוטר והבכיר.
18. קביעת השותפים במימון התוכנית, לאמור הגדרה ברורה מי הם השותפים במימון הפרויקט כמו גם מהו חלקם. קביעה מעין זו עשויה להסיר את האיומים על מהלכו התקין של הפרויקט בתקופת ההרצה הניסיונית.
- לסיכום, הפרויקט "בית חם" נחוץ לצעירים בגילאים 18-30, באזור הצפון. התוכנית בנויה כעת על בסיס מושגי ראוי וכן התוכניות האופרטיביות החלו להתפתח בכוונים נכונים. חשוב להדגיש את הצורך בתוכנית מעין זו דוקא לבוגרים צעירים (מעל גיל 18). שילובם במסגרות קיימות, אינו מהווה תושבה הולמת לבעיותיהם האישיות והחברתיות.

## תוכן עניינים

### עמוד

1	תיאור המפעל המיוחד
4	שיטת המחקר ומבנה הדו"ח
8	<b>ממצאים</b>
8	מעקב אחר תהליכי הביצוע של המפעל המיוחד
8	חיקף הביצוע של התוכנית : המציאות בחשוואה לתכנון
19	המבנה הארגוני של הפרוייקט ותהליכי העבודה
28	תפוקות הפרוייקט : מגמות ראשוניות
32	<b>מידת ההלימה של התוכנית "בית חם" למימוש יעדיה : סיכום הלקחים</b>
32	נחיצות הפרוייקט
33	המסגרת הקונספטואלית של הפרוייקט ותוכניות אופרטיביות
35	מאפייני צוות הפרוייקט
36	כווני פיתוח עתידיים
38	<b>רשימה ביבליוגרפית</b>

## תאור המפעל המיוחד

המחלקה לשירותים חברתיים בעיריית קרית ים יזמה הקמת הוסטל לצעירים בסיכון בגילאי 18-30. מטרת הפרויקט היתה מתן קורת גג ואורח חיים מסודר כחלק מתכנית שיקום כוללת לאוכלוסיית צעירים זו, אשר בה מרכיבים של הכשרה בתחום התעסוקה, השלמת השכלה והכנת הצעירים לחיים עצמאיים בקהילה.

הצורך בפרויקט הנדון נבע מעלייה במספר צעירים מעל גיל 18 ללא מסגרת. חסיבות לעלייה זו נעוצות בתהליכים חברתיים אשר התרחשו במרוצת השנים האחרונות, כמו חזרתם של בני נוער מפנימיות ושינויים בקריטריונים בגיוס לצה"ל אשר בגינם חלק מהאוכלוסייה הרלוונטית נמצא כבלתי מתאימים ולפיכך אינם מגויסים. משפחות אוכלוסיית צעירים זו אינן יכולות לקולטם חזרה בשל מגוון בעיות משל עצמן, כמו מצוקה כלכלית וקשיי תפקוד.

בנוסף, מרבית צעירים אלה מוגדרים בסיכון; הם בעלי השכלה חלקית, חסרי מקצוע, נטולי כלים להסתגל למסגרות מחייבות, מאופיינים בדימוי עצמי ובטחון ירודים, חסרי מערכת תמיכה מצד המשפחה, וחלקם אף נמצאים על סף עבריינות (נשפטו ונמצאים תחת פיקוח של קצין מבחן).

ברור, אפוא, שאוכלוסיית צעירים זו נזקקה למסגרת שיקום כוללת (השכלה, תעסוקה, התמודדות עצמאית עם חיי היום-יום תוך כדי מתן מערכת תמיכה וכיו"ב) על מנת לחלצם ממעגל המצוקה ולמנוע הדרדרותם לעבריינות. השירותים הקיימים במחלקת חרווחה נותנים מענה חלקי בלבד לבעיות האוכלוסייה הנדונה. לפיכך, היה נחוץ פרויקט מיוחד כדי לספק פתרון ממצה.

הפרויקט טמן בחובו אלמנטים חדשניים בכך שהוא מספק צרכים בסיסיים – מקום לינה ואורח חיים מסודר ובמקביל מקנה כלים והכנה הדרגתית להתמודדות עצמאית עם החיים בקהילה – הקניית הרגלי עבודה ולמידה, השלמת השכלה והכשרה מקצועית, חיפוש עבודה ומקום מגורים, תוך כדי ליווי מקצועי ותמיכה משמעותית, וכל זאת בהגבלת זמן ברורה לאוכלוסייה בוגרת מבחינת הגיל הכרונולוגי (מעל גיל 18).

בשל מרכיבים חדשים אלה לא היה למעשה תקדים, אשר יכל לשמש כדגם לחיקוי. על כן, המסגרת הקונספטואלית עוצבה בעיקר על ידי אימוץ של אלמנטים מסוימים מתוכניות דומות אשר נועדו לאוכלוסיות אחרות (הוסטלים לשיקום של אסירים משוחררים, הוסטלים לנוער במצוקה, נגמלים מסמים ודרי רחוב). חשוב לציין שבשלב התכנון לא נערכה התאמה מספקת לצרכי הפרויקט הספציפי. ליקוי זה היה לרועץ הפרויקט בשלבי החקמה והביצוע כאחד.

המפעל המיוחד נבנה על בסיס מודל עבודה משולב הכולל עבודה פרטנית, קבוצתית וקהילתית, כנהוג במחלקה לשירותים חברתיים בעיריית קרית ים. התוכנית האופרטיבית של המפעל המיוחד כללה ארבעה מרכיבים:

- א. אבחון המועמדים ובדיקת התאמתם לפרויקט.
- ב. בניית תוכנית שיקום פרטנית – בניית סדר יום, אבחון תעסוקתי ובהתאם לזאת הכשרה מקצועית והשלמת השכלה, איתור מקומות עבודה, ליווי ומעקב, הכנה לקראת חיים עצמאיים בקהילה ומעקב אחר הסתגלות והשתלבות הבוגרים בקהילה.
- ג. שיחות פרטניות עם העובדת הסוציאלית.
- ד. עבודה קבוצתית עם הצעירים בתחומים שונים (יחסים בין-אישיים, נושאים אקטואליים והעשרה).

הפרוייקט נועד לקלוט כ- 16 צעירים וצעירות מקרית ים ביחידות נפרדות, אשר אינם נרקומנים, אלכוהוליסטים, חולי נפש או סובלים מפיגור שכלי. משך ההשתתפות המקסימלית בתוכנית נקבע על מחזור אחד בן 12 עד 18 חודשים לכל היותר.

המפעל המיוחד הופעל ע"י עובדים מקצועיים ופרה מקצועיים: עובדת סוציאלית, אשר ניהלה את שני ההוסטלים (גברים ונשים), עובדת סוציאלית נוספת, המופקדת בעיקר על העבודה הפרטנית אך גם במידה מסוימת על השיקום התעסוקתי, אם בית לכל אחת מיחידות הדיור, אשר תפקידן התמקד בהענקת כישורי חיים עצמאיים בסיסיים כמו היגיינה אישית, ניקיון וסידור הבית, עריכת קניות, קביעת תקציב אישי וכדומה, וכן מדריכים ומדריכות, האחראים על פעילות חברתית בערבים ותמיכה אישית לדיירי ההוסטלים. במהלך הפרוייקט שולבו אף מספר מתנדבים בעיקר לצורך הפעלת חוגים כמו מלאכה, מוסיקה ומתן שיעורי עזר. חשוב לציין שעל פי התוכנית המקורית יועד למתנדבים תפקיד מרכזי בליווי דיירי ההוסטלים למרכזי שיקום, מקומות עבודה פוטנציאליים וסדורים במוסדות הקהילה, אשר למעשה לא מומש כלל.

הפרוייקט עבד בשיתוף-פעולה ותאום מסוים עם מחלקות אחרות ברשות המקומית ובמיוחד שיקום שכונות, גורמים במשרד העבודה והרווחה, משרד השיכון והמוסד לביטוח לאומי.

המפעל המיוחד לווה על ידי ועדת היגוי ובה חברים נציגים מהמחלקה לשירותים חברתיים בעיריית קרית ים (מנהלת המחלקה וסגניתה), מנהלת הפרוייקט, סגן ראש העיר, גזבר העירייה, מנהל תוכנית +18 ממשרד הבינוי והשיכון, מנהל מחוזי לאכלוס ממשרד הבינוי והשיכון, מרכזות שרות לפרט ורווחה ממשרד העבודה והרווחה ומפקחת מחוזית פרט ומשפחה, נציגי המחלקה למפעלים מיוחדים במוסד לבטוח לאומי ונציגי צוות המחקר המלווה. בנוסף, פעלה ועדה מקצועית בראשות מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים בקרית ים. חבריה היו מפקחת פרט ומשפחה, מנהלת המפעל המיוחד, ראש פרוייקט זה במחלקה לשירותים חברתיים (סגנית מנהלת



המחלקה) והעובדת הסוציאלית של הפרוייקט. הרכב זה אף שימש כועדת קבלה/אבחון של משתתפים לפרוייקט ואף כועדת הערכה תקופתית.

### **מהלך המפעל המיוחד**

המפעל המיוחד אושר על ידי המוסד לבטוח לאומי בחודש יוני 1998 ובסוף חודש זה אף נחתם החוזה עם עיריית קרית ים. הפרוייקט הוגדר כמפעל מיוחד ניסיוני למשך שלוש שנים. המועמדים הראשונים לתוכנית – שלוש נשים ושלושה גברים עברו ועדת קבלה/אבחון ונתקבלו בחודש אוגוסט. ההערכות נמשכה עד המחצית השנייה של חודש דצמבר, עד לאיכלוס בפועל של שני הבתים. העיכוב בפתיחת ההוסטלים חל בעיקר בשל קשיים במציאת דירות מתאימות והתנגדויות השכנים. במהלך שלב ההקמה גוייסו והוכשרו אנשי הצוות, שופצו הדירות, נרכש הציוד הדרוש וסודר בתוך הדירות כך שבזמן האיכלוס הן היו מותאמות למגורים.

הפרוייקט פעל במשך שנתיים ושלושה חודשים, כאשר הוסטל נשים נסגר למעשה כבר בסוף שנת 2000 והוסטל גברים פעל כשלושה חודשים נוספים ונסגר בסוף מרץ 2001. שלושה דיירים הועברו להוסטל של חסות הנוער בחיפה וכולם עזבוהו תוך החודשיים הבאים. במהלך הפעלתו של הפרוייקט הייתה תחלופה תדירה למדי של כל אנשי הצוות: התחלפה מנהלת הפרוייקט; עבדו ארבע עובדות סוציאליות שונות; אם בית של הוסטל הנשים עזבה, כאשר אם בית בהוסטל הגברים הופקדה על שני הבתים; ואף התחלפו כל המדריכים למעט אחד, שעבודתו הופסקה סמוך מאוד לסגירת הוסטל גברים. כמו כן, בנגוד לתוכנית המקורית ההוסטלים נפתחו למועמדים ובפועל קלטו דיירים ודיירות מחוץ לאזור קרית ים.

במרביתה של תקופת הפעילות הבתים לא היו בתפוסה מלאה. בסה"כ השתתפו במפעל המיוחד 30 צעירים – 17 גברים ו-13 נשים. שתיים מבין משתתפות התוכנית שהו בהוסטלים מחזור אחד מלא (כ-18 חודשים) ומשתתף אחד השלים אף הוא מחזור של שנה וחצי. שלושתם מתגוררים בדירות מעבר ומצויים בחסות של "אנוש".

בשנת הפעילות השנייה הועלו ספקות באשר לזיקת הפרוייקט למחלקת פרט ומשפחה במשרד העבודה והרווחה. לאחר בדיקה הוחלט שהמפעל המיוחד שייך במהותו לאגף תקון, למחלקת נוער וצעירים, על כן הופסק זמנית ופעילותו תתחדש בעתיד הקרוב תחת החסות החדשה ויופעל על-ידיה. הפרוייקט יפעל במתכונת אזורית, כלומר ישרת גברים צעירים בלבד בגילאי 18 עד 30 באזור הצפון.

## שיטת המחקר ומבנה הדו"ח

- המחקר המלווה את המפעל המיוחד נועד לבחון שלוש שאלות מרכזיות:
- עד כמה הפעילויות של התוכנית מתבצעות כמתוכנן (מבחינת היקפן וסוגיהן) ובצורה יעילה?
  - באיזו מידה התוכנית משיגה את מטרותיה; כלומר, מצליחה להכשיר את משתתפיה לחיים עצמאיים בקהילה?
  - עד כמה התוכנית מתאימה למימוש יעדיה, מבחינת מסגרתה המושגית ומבחינה אופרטיבית?

מחקר ההערכה הווה מעקב לאורך זמן אחר שני ההוסטלים לצעירים בגילאי 18-30 בקרית-ים. הוא התבסס בעיקר על נתונים איכותיים.

במחקר שולבו אמנם שני תפקידי הערכה – מעצב ומסכם (נבו, 1989; סקריוון, 1967; קרונבך ואחרים, 1980), אם כי הדגש המרכזי ניתן לפונקציה המעצבת בשל אופיו הניסיוני של הפרויקט:

- תפקיד מעצב, כלומר מתן משוב ליזמי המפעל המיוחד על מנת לשנות ולשפר את הפרויקט במהלך הפעלתו. התמקדנו על איתור נקודות חוזק והקשיים בתוכנית ובתהליכי ביצועה.
- תפקיד מסכם, אשר נועד לסייע למקבלי החלטות להכריע אם כדאי להמשיך ולתמוך בפרויקט בעתיד. לצורך זה נבדקו התפוקות הראשוניות של המפעל המיוחד.

אוכלוסיית המחקר היתה כל הצעירים אשר נקלטו בשני ההוסטלים וצוות מפעיליו – מנהלת הפרוייקט, עובדת הסוציאלית של ההוסטל, אמהות-הבית, כל המדריכות המדריכים.

מערך המחקר. כדי לבחון את שאלות המחקר השתמשנו במערך מחקר המכונה **Time-Series** (Cook & Campbell, 1979), דהיינו, מדידות חוזרות של אותם המשתתפים. במקור תוכנן לאסוף נתונים לגבי תהליכי הביצוע אחת לחודש, על מנת להעביר הזון חוזר תדיר ככל האפשר למפעילי הפרויקט הניסיוני וזאת במטרה למנוע השנות של בעיות ולשפר את התוכנית. אולם, עד מהרה התברר שקבלת מידע מכל המקורות משתרעת על פני כחודש ימים, על כן בפועל המדידות נערכו בדרך כלל אחת לחודשיים עד שלושה חודשים. תדירות המדידות אודות תפוקות הפרוייקט מראש נקבעה כנמוכה יותר, כפי שיפורט בסעיף העוסק בשאלת המחקר השנייה.

## שיטות לאיסוף הנתונים ומדדים

לבחינת שאלת המחקר הראשונה, המתמקדת בתהליכי הביצוע של התוכנית, השתמשנו בשלושה אופני איסוף הנתונים: ניתוח מסמכים (פרוטוקולים של ועדת אבחון/קבלה, ועדת בצוע וועדת היגוי ומסמכים רלוונטיים אחרים), ראיונות אישיים פתוחים ותצפיות בתוך ההוסטלים. כמדדים שמשו השאלות הבאות:

1. מהו היקף הביצוע של התוכנית וההשתתפות בה (מספר המשתתפים, היקף הפעילויות וכיו"ב)?
2. האם התוכנית מופעלת לגבי אוכלוסיית היעד?
3. האם הביצוע תואם את התכנון, מבחינת לוח הזמנים, המבנה הארגוני, שיטות העבודה והתכנים של הפעילויות?
4. האם ביצוע התוכנית הוא יעיל, מבחינת תהליכי העבודה בהוסטלים, תאום בין הגורמים השונים – בין מפעילי ההוסטלים לבין גורמים אחרים ברשות המקומית, וגורמים במשרדי ממשלה (משרד השיכון, משרד העבודה והרווחה, וחמוסד לבטוח לאומי)?
5. האם מפעילי התוכנית (המנהלת, העובדת הסוציאלית, מדריכים, אמהות הבית והמתנדבים) עברו הכשרה או הכנה הולמת?
6. האם מפעילי התוכנית מקבלים הנחיה שוטפת לפתרון בעיות בהוסטל (ישיבות צוות שוטפות והדרכה אישית על ידי האחראים הישירים)?
7. האם באופן כללי התוכנית מופעלת באמצעות כוח אדם מתאים?

אשר לשאלת ההערכה השנייה, המתייחסת לתוצרי הפרויקט (מידת ההצלחה בהשגת מטרותיו) השתמשנו בשני מקורות מידע עיקריים: נתוני ועדת אבחון/קבלה וועדות הערכה וכן ראיונות פתוחים עם משתתפי הפרויקט ועם שני אנשי הצוות – מנהלת הפרויקט והעובדת הסוציאלית. שתי השאלות הבאות הן את המדדים המרכזיים:

1. עד כמה התוכנית מצליחה להכשיר את משתתפיה לחיים עצמאיים בקהילה מבחינת השתלבות בחיי היום-יום, כמו קיום משק בית באופן עצמאי?
2. האם התוכנית מצליחה להכשיר את משתתפיה לחיים עצמאיים בקהילה מבחינת השתלבות תעסוקתית?

בכוונתנו היה לאסוף את הנתונים באמצעות ארבע גלי מדידה:

- מדידה מקדמית, כלומר אבחון ראשוני עם הקבלה לתוכנית, אשר מספקת מידע אודות רמת כישורי חיים בסיסיים ואפשרה לבנות תוכנית טיפול אישית.

- שתי מדידות מעקב, האחת מספר חודשים (2-3) לאחר הקליטה בחוסטל והשנייה סמוך לסיום השחות בתוכנית, אשר מתבססות על הערכות המנהלת והעובדת הסוציאלית ונתוני ועדת הערכה לגבי רמת כישורי חיים ושיקום תעסוקתי של המשתתפים בתוכנית. במסגרת מדידות אלו נערכים אף ראיונות אישיים עם משתתפי התוכנית בה נבדקה תפיסתם העצמית לגבי רמת שיקומם.

- מדידת מעקב כחודש עד חודשיים לאחר סיום השחות בחוסטל, בה נבדקת השתלבותם של בוגרי התוכנית בקהילה בעיקר על סמך הערכות הבוגרים על עצמם ומידע שנאסף על ידי צוות הפרוייקט לגביהם (בעיקר מנהלת התוכנית והעובדת הסוציאלית).

חשוב לציין, שבפועל איסוף הנתונים לגבי שאלת המחקר השנייה בכלל ובייחוד קבלת מדדי המעקב, נתקל בקשיים בשל העדר קשר שיטתי עם "בוגרי" או "נושרי" התוכנית. לפיכך, נדווח על מגמות ראשוניות וכלליות באשר לתפוקות התוכנית לגבי משתתפיה ולא נציג ממצאים אינדיבידואליים.

בנספח 1 מוצגים טפסי הראיונות עם משתתפי התוכנית ועם אנשי צוות הפרוייקט.

מענה לשאלת המחקר השלישית, העוסקת במידת ההלימה של התוכנית למימוש יעדיה, התקבל מתוך אינטגרציה של הנתונים לגבי שתי השאלות האחרות וכן סקירת ספרות רלוונטית שנערכה עוד בטרם הפעלת המפעל המיוחד. כמו כן, מספר חודשים לאחר סיומה של התוכנית, נערכו ראיונות אישיים עם ראש הצוות, סגנית מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים בקרית ים, שהיתה מעורבת בו מרגע פתיחת הבתים, ועם מנהלת המחלקה. מטרת השחות היתה לבחון את הערכתן הכוללת באשר לקונצפציה של התוכנית, אופן מימושה ותפוקותיה. מקורות מידע אלה שימשו, אפוא, ולהפקת לקחים מהפרוייקט בהסתמך על הניסיון בהפעלתו במשך כשנתיים וחצי.

#### **מבנה הדו"ח**

ממצאי ההערכה מוצגים בשלושה פרקים עיקריים על פי מטרות המחקר – מעקב אחר תהליכי הביצוע, בחינת התפוקות הראשוניות של הפרוייקט והפקת לקחים כוללת מהתוכנית (ההלימה בין התוכנית למימוש יעדיה). הפרק הראשון, המהווה את לב המחקר, יחולק לפרקי משנה. נסקור את הסוגיות הבאות: היקף הביצוע של התוכנית לרבות סוגי ומאפייני פעילויותיה, המבנה הארגוני של הפרוייקט ותהליכי העבודה, וכוח האדם במפעל המיוחד. לגבי כל אחד מהנושאים נתאר את ההתפתחויות כפי שחלו במהלך תקופת ההרצה הניסיונית ונדגיש את מידת ההתאמה בין התכנון לבין הביצוע בפועל.

בפרק השני מוצגות המגמות הראשוניות לגבי תפוקות התוכנית.

בפרק השלישי נדונות שלוש קטגוריות לקחים: נחיצות הפרוייקט, המסגרת המושגית של התוכנית ומודל העבודה וכווני פיתוח מומלצים. פרק זה מוקדש למעשה לסיכום ומסקנות באשר לפרוייקט.

## ממצאים

### מעקב אחר תהליכי הביצוע של המפעל המיוחד

בפרק זה נתאר את ההתפתחות של הפרויקט, כפי שהשתקף בתהליכי ביצועו בפועל במהלך כשנתיים וחצי לקיומו. נפרט לגבי היקף הביצוע של התוכנית (מספר המשתתפים והיקף הפעילויות על סוגיהן). נעמיק בסוגיית המבנה הארגוני של המפעל המיוחד ותהליכי העבודה. כמו כן, נציג את ממצאינו בדבר מידת ההלימה של כוח האדם לפרויקט, לרבות איכות תהליכי פתוח משאבי אנוש אלה.

במעקב אחר תהליכי הביצוע ניתנה תשומת לב מיוחדת למידת ההתאמה בין התכנון לבין התוכנית בפועל מבחינת לוח הזמנים, אוכלוסיית היעד, המבנה הארגוני, שיטות העבודה והתכנים של הפעילויות.

חשוב לציין שפתיחת הבתים התעכבה מספר חודשים עקב קשיים במציאת דירות מתאימות והתנגדויות השכנים לפרויקט בסמוך למקום מגוריהם. עם זאת, צוות הפרוייקט, בראשותה של המנהלת ויוזמת התוכנית, השקיעו מאמצים בלתי נלאים על מנת להוציא את התוכנית אל הפועל חרף מכשולים אלה. גוייסו והוכשרו חברי הצוות, נמצאו דירות והותאמו לצורכי הפרוייקט. למועמדים לפרוייקט נערכה ועדת קבלה ולמתקבלים נבנתה מסגרת ראשונית לשיקום וטיפול.

השלבים הראשוניים של הפעלת הפרוייקט לוו בקשיים משמעותיים אשר נבעו ממספר גורמים: היקף ועוצמת הבעיות שהוצגו עידי הדיירים, הזיקה האינטנסיבית בינם לבין הצוות המטפל, העדר דגם לחיקוי (הוסטל לצעירים מעל גיל 18 שאינם אסירים משוחררים, נרקומנים בתהליכי גמילה או אוכלוסייה בעלת מאפייני מצוקה ברורים) וחוסר ניסיון של חברי הצוות הבכירים במסגרת מעין זו של שיקום וטיפול. מעקב אחר תהליכי התפתחות הפרוייקט מורה שגם בהמשך חלק מהקשיים נתנו את אותותיהם. נשוב לסוגייה זו בסעיפים הבאים.

### היקף הביצוע של התוכנית: המציאות בהשוואה לתכנון

#### - מספר המשתתפים בתוכנית ולוחות זמנים

במהלך ששת החודשים הראשונים לביצוע התוכנית היקפה היה מצומצם, הוא הווה מעין Pilot. בכל אחד מהבתים שחו לכל היותר שלושה דיירים או דיירות. יש לציין שבהוסטל גברים היתה כבר בתקופה הראשונה תחלופה: שלושה עזבו ובמקומם לקראת סוף התקופה נקלטו שני דיירים חדשים. בהוסטל הנשים, עזבה לקראת תום ששת החודשים הראשונים דיירת אחת, אך למעט אפיזודה זו, לא הייתה בבית זה תחלופה.

היקף הבצוע המצומצם והתחלופה בבית הגברים, העלו כבר בשלב זה תהיות בנוגע לאוכלוסיית היעד מבחינת האזור הגיאוגרפי, הקריטריונים למיון המועמדים מבחינת המאפיינים האישיים (רקע משפחתי, בעיות נפשיות וכיו"ב) וכן שאלה כללית באשר ליעדי הפרוייקט, ובפרט בתחום השיקום החברתי והבין-אישי.

תפוסה חלקית של הבתים צמצמה באורח משמעותי את הזדמנויות השיקום מבחינה חברתית ובין-אישית, הואיל והצורך להתמודד עם בעיות במישור זה במסגרת המגורים המשותפים היה נדיר יחסית (במיוחד בהוסטל הגברים).

אשר לאזור הגיאוגרפי ממנו הופנו המועמדים ל"בית חס", בישיבת ועדת ההיגוי שנערכה בחודש מאי 1999 הוחלט להרחיבו מעבר לקריית ים ולכלול פונים מאזור חיפה והקריות ואף לשקול פניות מחוץ לאזור זה. כמו כן, הודגש הצורך לתגבר את המערך השווקי של הפרוייקט.

לגבי היבטים אחרים הקשורים לסוגייה של אוכלוסיית היעד, הומלץ לבחון את הקריטריונים לקבלת המועמדים להוסטלים, ובעיקר להבטיח שנבדקת כראוי המוטיבציה לשיקום, גורם מרכזי לקידום סיכויי ההצלחה בתוכנית, וכן לאמוד את מידת התריפות של הבעיות הנפשיות. בדיקה מעין זו יכלה לסייע בעצוב הציפיות לגבי הקשיים הפוטנציאליים וקביעת יעדי שיקום אישיים.

נראה שלפחות לגבי חלק מהדיירים שנקלטו בבתים במהלך ששת החודשים הראשונים, ועדת הקבלה והאבחון לא חזתה באופן ריאלי את עוצמת הבעיות ועל כן בתחילה נתקל צוות הבתים בקשיי התמודדות רבים וחריפים.

בדיקות, אשר נערכו בתקופת המחצית השנייה של שנת הפעילות הראשונה, העלו שהיקפו מבחינת תפוסת הבתים עדיין היה מצומצם מכפי שתוכנן. בהוסטל נשים שהו שבע דיירות ואילו בהוסטל גברים ארבעה גברים בלבד וזאת לאחר שהפרוייקט נפתח לקריות האחרות מלבד קרית ים. אכלוס מלא של הבתים הווה תנאי להמשך קיום הפרוייקט, על כן שוב הודגש הצורך להרחיב את המאמצים לשווקו בקרב המחלקות לשירותים חברתיים, שיקום שכונות, רשויות מקומיות, פנימיות לנוער, משרד הקליטה וכדומה. אמנם, נערכה פעילות בתחום זה, בעיקר באמצעות ימי עיון שאורגנו עבור רכזי +18 של אזור הצפון, עובדי נוער וצעירים ורכזי שיקום שכונות, אשר לדיברי מנהלת הפרוייקט אכן הניבה פירות: שיעור הפניות למחלקת השירותים החברתיים בקרית ים עלה.

מבחינת מידת ההלימה בין התכנון ולביצוע בפועל, שנה לאחר פתיחת ההוסטלים, המפעל המיוחד לא עמד בלוח הזמנים. על פי התכנון, הפרוייקט אמור היה להתקרב לסיום המחזור הראשון, דהיינו, "לשגר" בוגרי התוכנית לחיים עצמאיים בקהילה. המציאות בשטח לא הראתה

סימנים להתפתחות מעין זו. ראשית, מבין כל משתתפי הפרוייקט רק שתי דיירות אכן שהו בהוסטל מאז הקמתו, אך הן לא היו מוכנות לחיים עצמאיים בקהילה, אלא היו נתונות בשלבי השיקום הראשוניים. כל הדיירים ודיירות האחרים שהו במקום פחות זמן, וכולם היו עדיין רחוקים יחסית מהשלמת תהליך השיקום.

כשנה וחצי לאחר תחילת הפרוייקט, היקפו מבחינת התפוסה בבתים היגיעה למכסה מלאה בהוסטל גברים ומחצית התפוסה בהוסטל הנשים. שני הבתים היו פתוחים כבר יותר מחצי שנה גם לתושבים מחוץ לקרית ים. בתקופת הבדיקה הקודמת, קידום מאמצי השווק הוצב בין היעדים המרכזיים לתקופה של ששת החודשים הבאים. ואמנם היתה התגייסות מסיבית למאמץ זה. סטודנטית, שהונחתה ע"י מנהלת הבתים, נטלה אחריות לפרוייקט השווק. הפעילויות בתחום זה התבצעו במספר ערוצים מקבילים: שווק ישיר באמצעות הופעה בפני נציגי המחלקות לשירותים חברתיים, שיקום שכונות, רשויות מקומיות, פנימיות לנוער, משרד הקליטה ועוד, משלוח עלון המתאר את הפרוייקט בהרחבה וכן דף, המציג את הפרוייקט בקצורה לגורמים הרלוונטיים. בנוסף, באפריל 2000 אורגן על ידי צוות הפרוייקט יום עיון אודותיו. כתוצאה ממגוון הפעילויות, אכן עלה באורח משמעותי ביותר מספר הפניות (כחמש ליום), הצטרפו דיירים חדשים ואף נבנתה רשימת המתנה. להערכת הסטודנטית, אשר הופקדה על נושא השווק, התפוקה המירבית מתקבלת ממאמצי השווק הישירים ועל כן הומלץ להמשיך בנתיב זה. התגובות לקמפיין השיווק הצביעו בבירור על הצורך במפעל המיוחד, בייחוד עבור הגברים.

לקראת שנתיים לקיומו של הפרוייקט הוא אמנם המשיך לעמוד על תפוסה מלאה בהוסטל הגברים וכמעט מלאה בהוסטל הנשים, אך בשל שאלות שהחלו להתעורר ביחס לעתידו של הפרוייקט, למעשה כבר בסוף חודש אוגוסט 2000 הופסקה קליטת דיירים חדשים (למרות קיומה של רשימת המתנה להוסטל גברים). במחצית האחרונה לפעילותו של המפעל המיוחד מספר המשתתפות הלך ופחת עד לסגירת הוסטל נשים בסוף שנת 2000. בהוסטל הגברים התחדשה קליטת דיירים חדשים בתחילת שנת 2001 כך שבסוף חודש פברואר עמדה תפוסת הבית על שבעה דיירים ובתחילת מרץ שהו בבית חמישה דיירים. עם סגירת הבית בתחילת חודש אפריל, הועברו שלושה מדייריו להוסטל של חסות הנוער בחיפה.

לסיכום סוגיית התפוסה בהוסטלים, באמצעות קמפיין שווקי נאות ניתן היה להניב את התוצאות הרצויות, לאמור, למלא את הבתים. שיעור הפניות הגבוה הראה על הצורך בפרוייקט מעין זה במיוחד לגבי אוכלוסיית גברים צעירים (+18) מאזור הצפון. אולם, עלייה וקוץ בה: מצב של תפוסה מלאה יצר קשיים בהפעלתו, לפיכך עורר בקרב מנהלת הפרוייקט שאלות באם הצוות ערוך מבחינת היקפו והרכבו להפעיל את התוכנית עם שמונה דיירים. נרחיב בסוגייה זו בסעיף שדן בצוות הפרוייקט.



## - סוגי הפעילויות והיקפן

על פי התכנון, המפעל המיוחד אמור היה לכלול פעילויות המיועדות לפתח ולטפח כישורי חיים בסיסיים (ניהול עצמאי של משק בית), להשלים השכלה ולשקם את המשתתפים מבחינה תעסוקתית וכן להכניסם להשתלבות בחיי הקהילה. יזמי התוכנית בקשו להשיג מטרות אלו באמצעות עבודה קבוצתית ופרטנית כאחד תוך כדי שילוב אנשי צוות שונים, כמו אמהות הבתים, מדריכים, מתנדבים, העובדת הסוציאלית ומנהלת הבתים.

בתקופת ששת החודשים הראשוניים, הפעילויות בהוסטלים כללו טיפול אישי וקבוצתי על ידי העובדת הסוציאלית אחת לשבוע, תמיכה רגשית אישית של המדריכים בשני ההוסטלים, וחוגים בהיקף מצומצם בנושאים כמו: יוגה, סיורים גיאוגרפיים, מלאכה וציור, אשר הועברו על ידי המדריכים והמתנדבות. לקראת סוף מחצית השנה הראשונה, בהוסטל הגברים הופסקה פעילות החוגים כליל הואיל והדיירים לא גילו עניין רב בפעילות שעות הפנאי. בהוסטל הנשים נמשך חוג המלאכה והציור.

להערכתנו, הפעילויות בתקופה הראשונה לא תאמו בהיקפן וסוגיהן את התכנון, כלומר לא היו מספקות בכדי לממש את יעדי הפרויקט כמו שיקום תעסוקתי, הכנה לקראת תפקוד עצמאי בקהילה וכן רכישת כישורי חיים, כולל במישור החברתי ובין-אישי. למעט ניסיונות לשבץ את הדיירים ודיירות במקומות עבודה או בהכשרה מקצועית, לא נערכה כל פעילות שנועדה להעצים את משתתפי התוכנית בתחומים אלה. בישיבת ועדת ההיגוי בתקופה הנדונה, הועלתה הצעה לשתי סדנאות בנושא שיקום תעסוקתי וקהילתי – סדנת הכנה לעולם העבודה וסדנה להכרת מוסדות הקהילה. הומלץ להוציא את הרעיון אל הפועל בהקדם האפשרי.

גם התחום החברתי ובין-אישי (הצורך להסתגל לשותפים בדירה, היכולת ליישב מחלוקות, מיומנויות תקשורת בין-אישית, שתוף פעולה וכדומה) למעשה לא זכה להתייחסות רצינית במהלך ששת החודשים הראשוניים. הוצע קודם כל להעניק למדריכים הדרכה בתחום זה ולאחר מכן לשלבם בהעברת סדנאות בנושאים אלה בצירוף כוחות חיצוניים מתאימים.

סוגייה נוספת באשר לתכנים ופעילויות, אשר הועלתה בתקופת הראשונה, קשורה לתפקיד הבית בשעות שלפני הצהרים לנוכח מציאות קשה בשוק העבודה ומכשולים בהשמה תעסוקתית של הדיירים ודיירות. ראוי היה למלא גם חלק זה של היום בפעילות משמעותית מבחינה שיקומית. אמנם, למעשה בוטלה ההוראה לדיירים לצאת מהבית בשעות הבוקר, אך הביטול לא היה רשמי ולא נדון כסוגייה השייכת לאסטרטגיה ומשמעויותיה מבחינת ניצול אפקטיבי של זמן זה לצורכי שיקום.

בדיקה, שנערכה כשנה לאחר תחילת הפרוייקט, העלתה שהתוכנית היתה שרויה במשבר ותחושה של אובדן דרך. המנהלת (ואף יוזמת ומייסדת של הפרוייקט) עזבה, ואמנם ראש הצוות התגייסה

ביחד עם מנהלת מחלקת השירותים החברתיים בעיריית קרית ים ל"הצלת" הפרויקט, אך באופן כללי הצטיירה תמונה של דמורליזציה בקרב הדיירות ובמידה פחותה במקצת בקרב הדיירים. התווספה לכך תחושה של עמימות באשר לעתיד הפרויקט, אשר דווחה על ידי המדריכות והמדריכים, אמהות הבית והן על ידי חלק מהדיירים ודיירות.

בקרב חברי הצוות (בעיקר הבכיר) הועלו שאלות נוקבות לגבי המסגרת הקונספטואלית של הפרויקט. הסוגיות שהוזכרו התייחסו למחלתה של התוכנית:

- מהי אוכלוסיית היעד, מהם הקריטריונים לקבלה, וכיצד יש להעריכם (כגון, פוטנציאל לשיקום) מהם יעדי הפרויקט לגבי אוכלוסיית היעד?
- מה משמעותו של הדגש השיקומי מבחינה מושגית ואופרטיבית; דהיינו, באיזו מבין הגישות יש לנקוט – קוגניטיבית, דינמית או התנהגותית, או שילוב ביניהן וכיצד לתרגמן לפעילויות בחוסטלים?
- מהו ההרכב הרצוי של צוות הפרויקט (כגון, עד כמה נחוץ תפקיד אם הבית, צורך במתנדבים? איזה כישורים נדרשים מחברי הצוות בפרויקט וכיצד יש לפתחם (צרכי הדרכה)? מהם הגדרות תפקידם וגבולות הסמכות של חברי הצוות השונים?

לאחר כניסתה לתפקיד של המנהלת החדשה חלק מהסוגיות שלעיל החלו לקבל מענה, כמו קביעת אוכלוסיית היעד. הוחלט לפתוח את הבתים (בפרט את הוסטל הגברים, אשר תפוסתו מאז תחילת הפרויקט היתה נמוכה) למועמדים מתאימים מחוץ לקרית ים. לגבי תנאי הכניסה לתוכנית, הושם דגש על הפקדת סכום כסף התחלתי להוצאות הבית כתנאי קבלה להוסטל וזאת על מנת לדרבן את הדיירים לחיפוש עבודה. לטענת הנהלת התוכנית, תעסוקה מהווה שלב מקדים והכרחי בדרך לשיקום. נערכה אמנם בחינה מחודשת של המסגרת המושגית של התוכנית: נבחר הדגש על שיקום, דהיינו, הכנת המשתתפים למסגרת חיים עצמאית ונורמטיבית בקהילה. אולם, עדיין לא נבנתה תוכנית אופרטיבית מקיפה וממצה את כל מישורי השיקום, כפי שיפורט בהמשך.

בנוסף, חל שיפור מסויים בקביעת יעדי השיקום האינדיבידואליים, אך זאת שוב בתחום התעסוקתי בלבד (מציאת תעסוקה הולמת וניסיון שיבוץ לקורסי הכשרה מקצועית). מלבד נושא העבודה, היעדים במישורי השיקום האחרים – הבין-אישי, זוגי, חברתי, וקהילתי – לא הוגדרו בצורה נאותה ועל כן לא באו כמעט לידי ביטוי בתוכנית האופרטיבית.

חשוב לציין, שבתקופה זו התקיימו ישיבות דיירים ודיירות (בנפרד) אחת לשבועיים, בהנחיית מנהלת הפרויקט. תפקידן היה מוגבל לליבון בעיות היום-יום בלבד, ובכך לא מצה את צרכי השיקום של המשתתפים בתוכנית ולא אפשר יצירת רצף טיפולי.

בנוסף לישיבות דיירים ודיירות, התקיים ערב סגור אחת לשבועיים שנועד לגיבוש קבוצתי, באמצעות בילוי משותף של שעות הפנאי. פעילות זו אמנם ספקה תרומה מסויימת לתוכנית שיקום כוללת, אך בהחלט לא מצתה את צרכי השיקום החברתי.

ממצאי בדיקותינו כשנה לאחר תחילת הפרוייקט, הצביעו, אם כן, על קיומן של פעילויות אחדות אשר תאמו את מטרות המפעל המיוחד, אך הוו דוגמית בלבד מתוכנית שיקומית כוללת וממצה. בתחום השיקום החברתי, בין אישי וקהילתי היה נחוץ תגבור משמעותי. מבחינה אופרטיבית, היה ברור שיישום פעילות שיקומית מקיפה ואינטנסיבית דורשת השקעת זמן ומעורבות עמוקה, על כן מחייבת נוכחותם של הדיירים והדיירות בבתיים במרבית הערבים במשך השבוע.

בדיקת תהליכי ביצוע התוכנית במחצית הראשונה של שנת הפעילות השנייה (על בסיס פרוטוקולים של ועדות ביצוע, שיחות עם מרכזת הפרוייקט ועם העובדת הסוציאלית, ויום העיון בנושא המפעל המיוחד שנערך בתקופה זו) הורתה שהמסגרת המושגית מהווה שיקום כולל של הצעירים במטרה לאפשר מעבר לחיים עצמאיים ופורים בקהילה. עם זאת, הנסיון שנצבר עד לתקופה זו, הראה באופן ברור את הצורך במרכיבים טיפוליים משמעותיים בשל מאפייני משתתפי הפרוייקט. כל הדיירים ודיירות, אשר שהו בבתיים לפרקי זמן קצרים או ארוכים יותר הציגו קשת רחבה של בעיות וחסכים מעבר למה שנצפה בשלבי תכנון הפרוייקט. מרביתם אכן היו בסיכון; היו בעלי השכלה חלקית, חסרי מקצוע, נטולי כלים להסתגל למסגרות מחייבות – מצויים בשלב התפתחות פסיכולוגית באופן משמעותי מתחת לגילם הכרונולוגי, מאופיינים בדימוי עצמי ובטחון ירודים, חסרי מערכת תמיכה מצד המשפחה, חלקם אף נמצאו על סף עבריינות ורובם סבלו מבעיות נפשיות כלשהן. ברור, איפוא, שמדובר בצעירים שמעבר לשיקום כוללני זקוקים אף לטיפול, אשר כפי הנראה לא יסתיים עם תום שהותם בהוסטל. העדר התחשבות מספקת בהיבט הבעיות הנפשיות והנסיגה ההתפתחותית, השליכה כמובן על גבוש תוכניות פעולה, אשר לא כללו מרכיבים העונים על צורך זה, כולל התאמה נאותה של היקף ומאפייני צוות הפרוייקט. בסוגיית כוח אדם נרחיב בפרק המוקדש לנושא.

עדות למורכבות הבעיות של אוכלוסיית היעד היתה התקרית, אשר התרחשה במחצית הראשונה של שנת הפעילות השנייה, בה נתפסו מספר דיירים ודיירות כמשתמשים בסמים. צעירים אלה, איפוא, בקלות פורצים מסגרות נורמטיביות, מתקשים להסתגל לאורח חיים מסודר ויציב וליטול אחריות אישית לחייהם.

חרף המורכבות של אוכלוסיית היעד, מעבר למצופה, בתקופה הנדונה נעשו מאמצים להרחיב את תוכניות הפעולה על מנת לתת מענה להיבטים השונים, כמו שיקום תעסוקתי, אישי ובין-אישי. באופן ספציפי, נערכו ארבע סוגי פעילויות במסגרת התהליך השיקומי: שיחות פרטניות עם העובדת הסוציאלית כשעה בשבוע, ישיבה שבועית עם הדיירים, ישיבה שבועית עם הדיירות, אשר הונחתה על ידי מרכזת הפרוייקט, מפגש שבועי בנושאים חברתיים, אשר הועבר על ידי סטודנטית שהונחתה על ידי מרכזת הפרוייקט, או סדרה בנושא ספציפי (כגון אלימות) שהונחתה על ידי מדריך חיצוני ושיחה קבוצתית עם מדריך/ה על בסיס יומי פחות או יותר (היבט זה לא ממומש בהיקף המצויין ולא באורח שיטתי). אם הבית (שבשנת הפעילות השנייה הפכה להיות משותפת לשני הבתים) שמשה כאוזן קשבת, אך ספקה אף הדרכה ותמיכה בכל הקשור לתחזוקת הבית וכישורי חיים בסיסיים. בנוסף, מרכזת הפרוייקט ומדריכים אמורים היו להדריך את

המשתתפים בנושא התעסוקה, דבר שלא זכה למימוש באורח שיטתי. שני נושאים נוספים – קשר עם המשפחה וקשרים עם הקהילה אשר הוזכרו בעבר כחיוניים למשתתפי הפרויקט, טרם שולבו בתוכניות הפעולה בתקופה הנדונה.

בחינת תהליכי הביצוע של תוכניות הפעולה הראו שהשיחות הפרטניות אכן נערכו, אם-כי לעיתים קרובות נוספו שעות בשל קשיי הדיירים. התגובות של הדיירים והדיירות באשר לשיחות בדרך כלל היו אוהדות.

ישיבת דיירים וישיבת דיירות התקיימו בפועל אחת לשבוע למשך כשעה וחצי. מדריכים ומדריכות לא נכחו בישיבות אלו, בשל קיצוצים כספיים וטענת מנהלת הפרויקט שהתהליך הקבוצתי אפקטיבי יותר ללא נוכחותם. חלק מהמדריכים הביעו רצון להשתתף בהן. ישיבות הדיירים והדיירות נבחנו באמצעות שלוש דרכים: שיחות עם הדיירים ודיירות, תצפית במהלך ישיבת הדיירים וישיבת הדיירות ושיחה עם מנהלת הפרויקט.

חשוב לציין שהממצאים משלושת מקורות הנתונים אינם עולים בקנה אחד. בעוד שהממצאים מתוך השיחות עם המשתתפים והתצפית מורים על בעיות וקשיים, הערכותיה של מנהלת הפרויקט הצביעו על הצלחה יחסית של נתיב פעילות זה. כך למשל, על פי התצפית הפרובלמטיקה בולטת יותר בישיבת דיירים בהשוואה לזו של הדיירות, אולם הערכותיה של מנהלת התוכנית בדיוק הפוכות; לדבריה התהליכים פורים יותר בישיבת דיירים; ראשית, מבחינה מספרית מדובר אכן בקבוצה קטנה; שנית, חלק מהדיירים מתקשים להפתח בשיחות האישיות ודוקא בפורום הקבוצתי חושפים את הבעיות, אמנם תוך כדי הבעת רגשות שליליים בצורה אינטנסיבית, אך הצפת הבעיות על פני השטח מאפשר, לטענת הרכזת, עימות עמן ומותר סיכוי או פתח להתמודדות. בישיבת הדיירים בה צפינו, האווירה אכן היתה רווית מתחים; התבטאויותיהם והתנהגותם כלפי מרכזת הפרויקט לא רק שלא היתה מכובדת אלא לעיתים אף בוטה מאוד, חצופה וגסה. הדיירים, שרואיינו, ציינו שחוששים להביע את תחושותיהם בפני מרכזת הפרויקט, משום שאינם בוטחים בה. לעומת זאת, הרכזת, כאמור, היתה סבורה שדוקא המפגש הקבוצתי מאפשר חשיפת בעיות, גם אם היא מאופינת בנימה שלילית.

מבחינת התוכן, הישיבות התמקדו לרוב בהעברת הודעות על-ידי המרכזת ולאחריה סבב בין הדיירים, אשר לאו דוקא הושלם. המדריכים סברו שמשך הישיבה קצר מדי, ובמיוחד כאשר זוהי למעשה ההזדמנות הבלעדית למפגש ישיר בין מרכזת הבית והדיירים. אנו שותפים להערכה שהיה צורך לתדירות גבוהה יותר בקשר ישיר בין רכזת הפרויקט ובין הדיירים, אם כי יתכן שהתגבורת עדיפה במישור השיחות האישיות ולא דוקא בתוספת מפגשים קבוצתיים.

חשוב לציין, שלמרות הצורך הברור במגע תדיר יותר, העומס העצום על רכזת הפרויקט לא אפשר כל תוספת ממוסדת של מעורבות בתחום זה. אולם, התקיימו מפגשים אינדיבידואליים

עם מנהלת הפרויקט באורח לא ממוסד, בדרך כלל ביוזמת הדיירים, או ביוזמתה כאשר התרחש משהו חריג, או דפוס ההתנהגות של אחד הדיירים או דיירות היה חריף במיוחד.

תצפית שנערכה על ישיבת הדיירות, הצביעה על אוירה טובה ונינוחה בישיבות, אך תוכן היה דומה בדרך כלל לזה שבישיבת דיירים. אולם, מתוך השיחות שנערכו עם הדיירות, עלתה (בדומה לדיירים) תחושת מתח וחשש מפני חשיפת תחושותיהן בפני הרכזות. לטענת רובן, המנהלת נקטה בגישה נוקשה כלפיהן.

נראה, אפוא, שבמחצית הראשונה של שנת הפעילות השנייה, העבודה הקבוצתית עם משתתפי הפרוייקט, בהנחייתה של רכזת הפרוייקט, עדיין היתה דלה יחסית מבחינת תכניה. כמו כן, תהליך העבודה היה קשה למדי, בעיקר בשל מחסומים ביחסי האמון בין המשתתפים והרכזות, אשר נבעו במידה רבה ממצבם הקשה של משתתפי הפרוייקט (במיוחד בשל מספר רב יחסית של משתתפים חדשים, אשר היו נתונים בתהליכי קליטה והסתגלות לבית). לפיכך, בשלב זה מתכונת עבודה זו לא הניבה תוצאות מיידיות ומוחשיות על פני השטח. נדרש שילוב בין עבודה פרטנית אינטנסיבית יותר, המשך העבודה הקבוצתית עם מרכזת הפרוייקט וכן עבודה על נושאים ספציפיים עם מנחה חיצוני כדי להפיק תוצאות משמעותיות לטווח רחוק.

עבודה קבוצתית בהנחיית המדריכים התקיימה לעתים נדירות. לטענת מנהלת הפרוייקט, המדריכים בהוסטל הגברים באותה תקופה התקשו בביצוע משימה זו, בייחוד במצב של תפוסה מלאה, כאשר מחציתם של הדיירים היו חדשים.

אשר לשיקום תעסוקתי, במחצית הראשונה של שנת הפעילות השנייה, מרכיב של הדרכה קבוצתית עדיין לא הי מכוסה. אולם, הפעילות בתחום התעסוקתי קבלה משנה תוקף למן קליטת המשתתף או משתתפת בהוסטל; משמע, הדיירים ודיירות נדרשו להתחייב לחיפוש עבודה ומציאתה תוך החודש הראשון. משתתף שלא עלה בידו לממש התחייבות זו, נתבקש לעסוק בפעילות התנדבותית במסגרת מסודרת, כמו העירייה או במוסד אחר בקהילה. חשוב לציין במיוחד את תרומתו של סגן ראש עיריית קרית ים באיתור מקומות התנדבות ותעסוקה למשתתפי הפרוייקט.

נוהל זה הווה, איפוא, צעד אופרטיבי בתהליך סוציאליזציה ראשונית להרגלי עבודה, גם אם תחילה פעילות זו התגלמה כהתנדבות. לדיברי מנהלת הפרוייקט, נסיונה בתוכנית מוכיח, שהציאה להתנדבות מתוך כורח (מחוייבות שנובעת מתקנון הבית) מדרבנת בצורה משמעותית לחיפוש עבודה בשכר. עם זאת, חשוב לזכור שמשתתפי הפרוייקט באו עם מטען פסיכולוגי רב והתאפינו בדפוסי עבודה בלתי יציבים. עובדה זו הציבה קשיים על טיפול אמיתי ועמוק בתחום השיקום התעסוקתי. אזי, הועלתה שוב ההצעה לגבש קבוצת מעסיקים ידידים, אשר יאותו להעסיק את דיירי או דיירות ההוסטלים גם לפרקי זמן קצרים או להחזירם לאחר שעזבו זמנית. הצוות הבכיר צידד ברעיון, אך הוא לא התממש בשל מגבלות כוח אדם.

נראה, איפוא, שתוכנית השיקום התעסוקתי בשלב זה של ביצוע הפרויקט אמנם היוותה אחד הדגשים המרכזיים, אך לקתה בחסר בכל הקשור להכנה ליציאה לעבודה, כמו עצם תהליך חיפוש העבודה, התמודדות עם ראיון עבודה וכדומה. מרכיב זה בשיקום התעסוקתי אמור היה להתבצע בחלקו במסגרת עבודה קבוצתית ובחלקו באורח אינדיבידואלי תוך כדי יצירת מירב הלימה בין אופי ההדרכה ובין צורכי הדייר או דיירת.

לנוכח הניסיון המצטבר של שנה וחצי בקירוב לקיומו של הפרויקט התגבש מודל עבודה הטומן בחובו מסגרת מובנית-משימתית, פיקוח רב יחסית ורמת אינטנסיביות גבוהה מבחינת הטיפול הפרטני וקבוצתי לצד שיקום תעסוקתי, חברתי וקהילתי.

במישור האופרטיבי, המודל המושגי תורגם לארבע סוגי פעילויות במסגרת התהליך השיקומי-טיפולי: שיחות פרטניות עם העובדת הסוציאלית כשעה בשבוע, ישיבה שבועית עם הדיירים, ישיבה שבועית עם הדיירות, מפגש שבועי בנושאים חברתיים או סדרה בנושא ספציפי ושיחה קבוצתית עם מדריך/ה על בסיס יומי פחות או יותר. אפיק פעילות נוסף היתה הדרכתה של אם הבית בתחום תחזוקת הבית וכישורי תיים בסיסיים. בפועל, במהלך המחצית השנייה של שנת הפעילות השנייה, אכן נערכה העבודה הפרטנית עם העובדת הסוציאלית, עבודה קבוצתית בשתי המתכונות: ישיבות דיירים ודיירות וכן הדרכה קבוצתית בנושא ספציפי – בבית הנשים בנושא העבודה (בייחוד ההכנה לקראת חיפוש עבודה), אשר הועברה על ידי העובדת הסוציאלית ובבית הגברים בנושא מניעת אלימות שהונחתה על ידי מדריך מהלשכה לשירותים חברתיים. אם הבית בצעה את תפקידה בתחום תחזוקת הבית.

לעומת זאת, הרב-שיח בין המדריך או מדריכה והדיירים כמעט לא נערך. באורח מזדמן ננקטה יוזמה אישית על ידי מדריך מסוים, אך הדברים לא התבצעו בעקביות. תמונת מצב זו הצביעה על מימוש לא מלא של מטרות התוכנית, בייחוד בכל הקשור למישור הפנאי. דוקא במישור זה יכלו המדריכים לתרום תרומה משמעותית. בנוסף, בבית-הגברים לא נעשתה עבודה מספקת בתחום הכישורים הבין-אישיים (למעט התחום של התנהגות אלימה), המהווים מיומנויות חיוניות במסגרת חיים משותפת. כפי שמוצג בהמשך, חסכים בתחום זה באו לידי ביטוי בעתות משבר.

אשר לתחום השיקום התעסוקתי, במהלך התקופה הנדונה היבט זה התאפיין בעלויות וירידות בקרב מרבית משתתפי הפרוייקט. בבית הנשים, היו שתיים מבין הארבע שהשכילו לשמור על דפוס תעסוקה פחות או יותר יציב ואילו הנותרות התקשו לקיים דפוס מסודר כלשהו. בקרב כל הגברים, למעשה נתגלו בעיות בשמירת מקום העבודה, אשר גרם לקושי לספק סכום הכסף הנדרש כתנאי לשהות בהוסטל.

הניסיון המצטבר מהמפעל המיוחד מורה, שתקופת החודש הראשון היא בבחינת שלב קריטי בסוציאליזציה להרגלי עבודה. אם הדייר אינו זוכה לגיבוי משמעותי בתחום זה, סביר שיתקשה

בהמשך ובסופו של דבר יפלט מהפרוייקט. זאת בעיקר לנוכח הפרופיל האישי של שמתתפי הפרוייקט, המאופיין במשקעים פסיכולוגיים שליליים ודפוס התנהגות הנעדר התמדה ויציבות. לפיכך, חיוני לחזק מרכיב שיקומי זה, בעיקר בשלבי הקליטה הראשוניים, אך גם בהמשך חשוב לעקוב אחר תהליכי ההתקדמות של כל דייר ודייר בתחום זה. לצורך זה המלצנו להקצות איש צוות, אשר יטול אחריות על נושא התעסוקה, כולל תאום פעילויות הדרכה שינתנו על ידי חברי הצוות האחרים. במקביל יתכן שהיה רצוי להגמיש קמעה את התנאי הכספי או לפחות לדחותו לחודש השני על מנת לאפשר למשתתפים להתארגן תוך כדי הסתייעות בצוות התוכנית. נתייחס לסוגייה זו גם בפרק העוסק בלקחי הפרוייקט.

**השפעת העמימות לגבי עתיד הפרוייקט על מודל העבודה וביצוע תוכניות הפעולה**  
בתקופה הנדונה הפרוייקט פעל תחת איום סגירתו. הנתונים שנאספו ממקורות שונים (ראיונות עם הדיירים וחברי הצוות, פרוטוקולים של ישיבות ועוד) מורים בבירור שנסיבות אלו פגעו בפרוייקט הן מבחינת ביסוס מודל העבודה והן מבחינת יישומו בשטח.

לקראת סוף חודש אוקטובר 2000 חלה הידרדרות משמעותית בתפעולה של תוכנית זו, במיוחד בבית הגברים, אם כי במידה לא מבוטלת גם בבית הנשים. איום הסגירה של ההוסטל השרה אווירה של מתח ודמורליזציה בקרב הדיירים ואף בקרב חברי הצוות. משתתפי התוכנית החלו להציג התנהגויות שהן בבחינת נסיגה לשלבים מוקדמים יותר, הכוללים פריקת כל עול – הפרת כללי הבית, אי בצוע תורנויות, העדר התחשבות בזולת (בכל הקשור לצרכים בסיסיים כמו מזון משותף), לרבות אלימות מילולית ואף פיזית (אצל הגברים) וביקורים בלתי קרויים של הגברים בבית הנשים. מלבד הביטויים ההתנהגותיים של התהליך הרגרסיבי, אשר עלו בראיונות עם חברי הצוות הבכירים והזוטרים, שיחותנו עם הדיירים והדיירות הצביעו על רגשות קשים כתוצאה ממצב האי-ודאות. המרואיינים בטאו תחושות תסכול, חרדה וכעס חזקים, תוך כדי נטייה רווחת להתרסה כלפי מנהלת התוכנית באופן אישי, אך גם כמיצגת בעיניהם את הממסד הטיפולי-שיקומי.

מגמת ההידרדרות התעצמה בשל תחושות מתח בקרב מרבית חברי הצוות (בעיקר המדריכים) עקב עתידו הלא ברור של הפרוייקט. הם לא השכילו לתת מענה הולם לנסיבות החדשות אשר התחוו בתוכנית: התקשו להעניק תמיכה נאותה למשתתפים ותחת זאת הציגו בעצמם דפוס התנהגות רגרסיבי מבחינת דרכי התמודדותם, כמו בלבול באשר להגדרת תפקידם, הפניית תסכולים, חששות וכעסים כלפי מנהלת התוכנית. שילוב של התהליכים בקרב הדיירים ובקרב הצוות הוביל לאווירה של משבר בפרוייקט "בית חם לצעירים". מודל העבודה הפך גם הוא משיקומי-טיפולי כולל למתכונת של התמודדות עם משבר. בראיון שנערך עם מנהלת הפרוייקט באמצע חודש נובמבר 2000, היא בטאה את חומרת המצב באמצעות הקבלת תפקידה לזה של "קברניט בספינה טובעת", כאשר הסיוע בושש מלבוא.

על-אף כל האמור לעיל, חשוב לציין שמנהלת הפרוייקט, העובדת הסוציאלית ואף חלק מהמדריכים אכן ניסו באופן אקטיבי למנוע את "טביעת הספינה". נערכו בדיקות לגבי אפשרויות השמה חלופיות לדיירות במסגרת המחלקה לנערות, נעשו ניסיונות על ידי מנהלת הפרוייקט לאתר חסויות חלופיות לתוכנית ובמיוחד לחפש תורמים שיאותו לאמצה. חלק מהמאמצים נשאו פרי: אכן נמצאו מספר תורמים פוטנציאליים, אם כי תרומתם לא התממשה. בנוסף, במהלך התקופה הנדונה המשיך הדו-שיח עם המחלקה לנוער וצעירים במשרד העבודה ורווחה, כמו גם עם מחלקת +18 במשרד השיכון והבינוי. יתרה מזו, אחרי ועדת ההיגוי, שנערכה בחודש דצמבר 2000, התחדשו מאמצי השיווק של הפרוייקט במטרה למלא את הבתים (גברים בלבד) בעקבות החלטה של מחלקת נוער וצעירים לתת חסות לפרוייקט עד מרץ 2001 תוך כוונה להעביר את הפעלת הפרוייקט לעמותה שתזכה במכרז, אשר יוצא מטעם משרד העבודה והרווחה. החלטה זו, הייתה, כמובן, נקודת מפנה משמעותית: הערפל סביב עתידו של הפרוייקט התפוגג במידה ניכרת ונתנה תנופה מחודשת להמשך פיתוחו.

בחודשים האחרונים לקיומו של המפעל המיוחד למעשה פעל רק הוסטל הגברים, אשר עבר פיזית לדירה, ששמשה קודם כהוסטל לנשים. רוב הדיירים היו חדשים יחסית, שרויים בחבלי קליטה והתאקלמות לפרוייקט. לנוכח מאפיינים אלה של המשתתפים, הוחלט לא לסגור את הבתים בבקרים תוך כדי שילוב פעילות שיקום רלוונטית: האם בית שהתה בהוסטל פעמיים בשבוע לפני הצהרים במהלכם עסקה בהדרכת הדיירים בתחום תחזוקת משק בית.

גם בתקופה זו המשיכה פעילות קבוצתית בשני ערוצים: ישיבות דיירים בהנחיית ממנהלת הפרוייקט ומפגש קבוצתי בנושאים שונים כמו יחסי גברים ונשים, פוליטיקה, אקטואליה, גיאוגרפיה, מורשת קרב וכדומה, אשר הועברו על ידי המדריכים בשיטת הרוטציה. לדיברי מנהלת הפרוייקט הדיירים גילו בורות במרבית התחומים הללו.

פעילויות נוספות בחודשי הסיום כללו הכנה לעבודה, הכרת מוסדות הקהילה, מסיבות ימי הולדת ואף מסיבות פרידה מהדיירים ודיירות וכן חברי הצוות שפרשו. לתקופה קצרה אף הוכנס התפקיד של חניך תורן, ביוזמת אחד הדיירים.

חשוב לציין, שבחודשים האחרונים, מנהלת הפרוייקט הרבתה לשהות בבית, ובכך תגברה את השיחות האינדיבידואליות עם הדיירים ואף צפתה מקרוב בתהליכים שמתרחשים בו, כולל מערכות היחסים בין חברי הצוות ובין משתתפי הפרוייקט.

לסיכום נושא סוגי והיקף הפעילויות בפרוייקט 'בית חס', נתוני המעקב שאספנו מורים על תהליך התפתחות ולמידה הן מבחינת המסגרת המושגית של הפרוייקט והן מבחינת בניית תוכניות אופרטיביות. בלית דגם הולם לחיקוי (בעיקר בשל גילאי אוכלוסיית היעד), מודל העבודה התגבש תוך כדי למידת מאפייני משתתפי הפרוייקט בפועל. כך הפכה המסגרת מממוקדת בעיקר בגישה שיקומית כוללת למסגרת משולבת טיפולית-שיקומית. נתגלו בעיות בתרגום המודל



הקונספטואלי לתוכניות פעולה הנותנות מענה לכל אחד ממרכיביו באורח ממצה. הקשיים היו נעוצים בחלקם במאפייני המשתתפים והצורך להתאים את הפעילויות לגילם הכרונולוגי לצד החסכים ההתפתחותיים. עילה נוספת למכשולים נבעה מחוסר ודאות באשר לעתיד הפרויקט, שהגיעה לשיאה בשנה השנייה לפעילותו. לבסוף, קשיי עיצוב תוכניות הפעולה היו קשורים במגבלות אנשי הצוות (היקפם, הכשרתם וניסיונם) בהם נדון בפרק הבא.

### המבנה הארגוני של הפרויקט ותהליכי העבודה

#### • צוות הפרויקט ותהליכי העבודה

הצוות הארגוני של הפרויקט מונה מרכזת הפרויקט (עד כה עובדת +18 מלשכת שירותים חברתיים של עיריית קריית ים), אשר תפקידיה כוללים ניהול הפרויקט – שווק הפרויקט וגיוס כספים, מיון וקליטה של המשתתפים, עבודה קבוצתית עם הדיירים ודיירות, פיתוח והדרכה שוטפת של הצוות הזוטר; עובדת סוציאלית בחצי משרה, אשר עסקה בעיקר בטיפול פרטני; אם בית לכל אחד מההוסטלים (כעבור כשנה וחצי לקיומה של התוכנית היתה אם בית משותפת לשני ההוסטלים); 2-3 מדריכים לכל אחד מהבתים ולעתים מזדמנות מתנדבת.

בנוסף, במסגרת המפעל המיוחד פעלו שלושה גופים: ועדת קבלה והערכה, המופקדת על מיון המועמדים לפרויקט והערכה תקופתית של משתתפי המפעל המיוחד; ועדת ביצוע, המורכבת מהמנהלת, העובדת הסוציאלית, מנהלת מחלקת שירותים חברתיים בעיריית קריית-ים, הסגנית שלה (ראש צוות) וכן המפקחת האזורית של פרט ומשפחה, אשר בתחום אתריותה קבלת החלטות באשר למדיניות הפרויקט וכן מימוש תוכניות הפעולה; וכן ועדת היגוי שלוותה את הפרויקט (שהרכבה בנוסף לחברי ועדת ביצוע, כלל את סגן ראש העיר, הגזבר, נציגי +18 במשרד השכון, מחלקת איכלוס במשרד השיכון, נציגת המחלקה לפרט ומשפחה במשרד העבודה ורווחה, נציגות המוסד לבטוח לאומי ונציגות מצוות המחקר המלווה).

בועדות קבלה נערך תאום ציפיות ראשוני בין הדיירות/ת ובין הצוות הבכיר. מוסברת מטרות התוכנית, כללי התנהגות ונהלים וכן נבדק מהן יעדי המועמד/ת, תוך כדי ניסיון לבחון האם הפרויקט מתאים למועמד/ת. יש לציין, שחלק מהמועמדים נרתעו מקשיים פוטנציאליים בשל תפיסתם שהמסגרת נוקשה למדי, ואף בפועל נשרו מיד בתום ועדת הקבלה. לפיכך, נדרשת עבודת הכנה אינטנסיבית בשלב הקבלה הראשוני על מנת להפיג במעט את קשיי הקליטה וההסתגלות הראשוניים, בפרט שההצטרפות לבתים היא למסגרת חברתית, בה לרוב הדיירים או דיירות קשיי אינטראקציה רבים. שלב ההכנה הראשונית לא זכה לתשומת לב ממשית במהלך כמעט כל תקופת קיומו של המפעל המיוחד, בעיקר בשל עומס בו היו נתונות מנהלת התוכנית והעובדת הסוציאלית. בתקופת החודשים האחרונים נעשו ניסיונות לחזק את שלב ההכנה של

המועמדים לקראת ועדת קבלה תוך כדי תאום ושיתוף פעולה בין צוות ההוסטלים והגורם המפנה.

ועדת הערכה היתה אמורה להתכנס אחת לשלושה חודשים לערך ולדון בתהליך ההתקדמות של כל דייר ודיירת בנוכחותם. חשוב לציין שפורום זה לא דוקא נערך באופן שטני. רק לאחר כשנה וחצי הוא התקיים באורח סדיר ואכן מלא את יעודו; נבדקה התקדמותם של המשתתפים מול היעדים שהוצבו בישיבה הקודמת (או בוועדת קבלה אם מדובר על משתתף/ת חדשה יחסית) ותוכננה בצוותא עם המשתתף/ת תוכנית המשך. ועדות קבלה וועדות הערכה תועדו באופן שוטף מאז כניסתה של המנהלת החדשה לתפקיד ומסמכי התייעוד הועברו באופן שוטף למרכזת המחקר.

כבר במחצית השנה הראשונה לפעילות הפרויקט, הסתבר שתפקידי חברי הצוות האורגני, ביחוד של המדריכים ואמהות בית, לא הוגדרו באופן ברור, כולל מרחב הסמכויות שברשותם. כמו כן, חלוקת התפקידים בין המנהלת ובין העובדת הסוציאלית לא הייתה ברורה לחלוטין בחודשים הראשונים של הפרויקט. שתייהן חשו עמוסות בהיקף ועוצמת הבעיות הרבה מעבר למצופה, התקשו לתאם ביניהן את פעולותיהן גם לנוכח הבדלי גישות טיפוליות. עם זאת, השוואת הממצאים מתוך הראיון הראשון לעומת השני שנערכו עם כל אחת מהן, מלמדת שמערכת יחסים זו עברה קברת דרך משמעותית. שתייהן דווחו במהלך הראיון השני, שחל גיבוש מסויים בנוגע לתהליכי העבודה במיוחד מבחינת תהליכי התאום ביניהן.

אולם, הבעיות בקרב הצוות הזוטר לא נמוגו. באופן ספציפי, נתגלתה בעייה בתפיסת התפקיד של אם הבית בהוסטל נשים; היא התנסתה בתחושה של קונפליקט תפקידי, דהיינו, לבטים באם נאמנותה הינה כלפי הדיירות או כלפי שאר חברי הצוות. בהוסטל הגברים המדריכים ציינו קושי לגבי הגדרת מרחב סמכויותיהם ולקויים בתהליכי התאום בינם לבין מנהלת הפרויקט לגבי מימוש המדיניות כלפי הדיירים. לטענתם, המנהלת צדדה במדיניות נוקשה, אך לא מנעה צעדים אופרטיביים שהלמו גישה זו. הסתירה בין המדיניות הנוקשה לבין אופן מימושה פגעה באמינות המדריכים בעיני הדיירים ואף הזיקה למערכת היחסים בין מנהלת הפרויקט לבין יתר אנשי הצוות.

הבעיות שצוינו לעיל, ממחישות את העמימות ששררה בתקופה הראשונה בנוגע לתהליכי העבודה בפרויקט; ביחוד בכל הקשור למידת המעורבות של הצוות הזוטר בקבלת החלטות בנוגע למדיניות הבתים, וכן באשר למידת האוטונומיה שניתנת למדריכים בפתרון בעיות שצצות במהלך המשמרת.

בנוסף, דווחי המדריכים והמדריכות בתקופת ששת החודשים הראשונים, מלמדים על תחושת ערפול אף לגבי המודל עליו מושתת הפרויקט, במיוחד עד המשקל של החיבט הטיפולי לעומת

ההיבט השיקומי. כמו כן, מתוך גרסתם עולה שלא הוגדרו באופן ברור יעדים אופרטיביים אינדיבידואליים בתחום הטיפולי והשיקומי עבור משתתפי התוכנית.

נראה, איפוא, שבתקופה הראשונה לקיומו של הפרויקט כאשר המסגרת הקונספטואלית והתוכנית האסטרטגית היו עדיין בשלבי פיתוח וגיבוש ראשוניים, למעשה הצוות הבכיר היה שקוע מאוד בעשייה היומיומית (שהיתה אכן תובענית למדי). כך בתקופה קריטית זו לא התפתחה ההנהלה די הצורך להפקת לקחים ועריכת שינויים על פי הנלמד. אם כן, חסר פורום חשיבה של הצוות הבכיר אשר נפגש באורח שוטף למטרה זו.

ממצאי המעקב שערכנו במחצית השנייה של שנת הפעילות הראשונה, העלו שהמבנה הארגוני הכולל של הפרוייקט אכן תאם את התכנון. בראשו עמדה עובדת סוציאלית שרכזה את התוכנית והיתה אחראית על הפעילות הקבוצתית של הדיירים, הדרכת העובדת הסוציאלית הנוספת של ההוסטל וכן הדרכת חברי הצוות האחרים. לצידה עבדה, כאמור, העובדת הסוציאלית, אשר תפקידה התמקד בטיפול הפרטני (פעם בשבוע עם כל אחד מהדיירים והדיירות) ולווי הדיירים למרכזי שיקום, או מוסדות אחרים בקהילה במידת הצורך (כגון, בית חולים). חשוב לציין שבתקופה הנדונה התחלפו מנהלות התוכנית (עזבה המנהלת שהגתה את התוכנית ושהחלה בהפעלתה) ואף העובדות הסוציאליות, קרי הצוות הבכיר של הפרוייקט השתנה.

תפקידי המדריכים ומדריכות היו עדיין מעורפלים למדי; ספק אם תרומתם חרגה באופן משמעותי משמרטפות. בכל מקרה, מעורבותם בתוכנית השיקום הכוללת היתה בלתי מספקת, ובייחוד בכל הקשור לשיקום בתחום הבין-אישי. אשר לאמהות בית, זו שבהוסטל גברים, אכן מלאה את התפקיד שיועד לה כראוי. היא זכתה להערכה חיובית הן מצד חברי הצוות האחרים והן מצד-הדיירים. לעומת זאת, האם בית בהוסטל נשים, הפגינה קשיים במילוי המשימות כפי שחן הוגדרו עבורה. הבעייה העיקרית היתה משוא פנים כלפי הדיירות והתנהגות כלפיהן הנוגדת את החלטות ההנהלה והמדריכות. מנהלת הפרוייקט החדשה עבדה עם האם בית על הגדרה והבהרה של תפקידיה במטרה לשנות את הדפוס הלקוי. כפי שצויין קודם, בעיות אלו נתגלו גם תחת ההנהלה הקודמת.

מעורבותם של המתנדבים בפרוייקט היתה מזערית למדי, דבר שהווה סטייה משמעותית מתוכנית הפעולה. במסגרת ועדות ההיגוי, הועלו מספר פעמים הצעות לשינוי מהות התפקיד של המתנדבים מהלווי האישי (כפי שתוכנן תחילה) ומהעברת חוגי מלאכה (כפי שבוצע בפועל) לבניית אגודת ידידים. המלצה זו לא יושמה. לטענת ההנהלה, במחלקה לשירותים חברתיים, פעלה רכזת מתנדבים, אשר היתה אמורה לשלב את המתנדבים בפרוייקט. ראוי להזכיר שחרף המלצותינו לבחון את סוגיית המתנדבים שוב ולהכריע באיזה אופן, אם בכלל ניתן להיעזר בהם על מנת לקדם את מטרות התוכנית, הדבר לא נבדק.

לצורך גיבוש אסטרטגיות הפעולה, כוננה לאחר הקמת הפרויקט ועדת ביצוע. קבוצה זו החלה להיעזר במחצית השנייה של שנת הפעילות הראשונה ביועצת ארגונית. פגישותיה נערכו בתדירות של כל שבועיים-שלושה במטרה לתרגם את המסגרת הקונספטואלית לתוכנית אופרטיבית כוללת ורציפה. אין ספק שבתקופה הנדונה, ועדת ביצוע טרם סיימה את משימתה זו.

אשר לתהליכי העבודה ומערכות היחסים בקרב חברי הצוות, הממצאים במחצית השנייה של השנה הראשונה לקיומו של המפעל המיוחד, העלו טענות מצד המדריכים בדבר העדר שיתופם בתהליכי קבלת החלטות בנוגע למדיניות הפרויקט ותכני הפעילויות. המנהלת הקודמת התוותה את התוכנית לבדה מבלי לערבם בסוגיות אלו. המנהלת החדשה, לפי הצהרתה, דגלה בגישה שיתופית, על כן ייחסה חשיבות רבה למפגשי הצוות, אשר מהווים בין היתר אמצעי לשיתוף המדריכים בתפעול התוכנית וקבלת החלטות בנוגע לפעילויות. בפועל, הממצאים הצביעו על קשיים בעבודה עם הצוות; ניכרו מתחים רבים בין צוות הגברים והנשים ובייחוד יריבות קשה בין אחת המדריכות הוותיקות ומדריך וותיק על רקע הבדלים משמעותיים בגישותיהם ביחס לפרויקט. חברי הצוות הזוטרים אכן אשרו את תפיסותיה של מנהלת הפרויקט בנוגע למערכות היחסים המתוחות בקרבם.

רוב המדריכים ומדריכות הביעו העדפה למדרג סמכויות ברור בפרויקט והגדרה מדויקת ככל האפשר של תפקידם ומרחב סמכויותיהם, אם כי היו בהחלט מעוניינים בהעמקת מעורבותם.

נראה, אפוא, שגיבוש תהליכי העבודה בצוות הפרויקט החל רק לקראת סוף השנה הראשונה לקיומו של המפעל המיוחד. עם זאת, נראה שהיתה הסכמה עקרונית באשר לגישה הכוללת של המנהלת החדשה (למרות חילוקי דעות מסויימים לגבי סגנונה), דבר שפתח צוער לבניית מערכת יחסים קונסטרוקטיבית בקרב חברי צוות הפרויקט.

בדיקות המעקב, שערכנו במחצית הראשונה של שנת הפעילות השנייה, אשרו שהמבנה הארגוני הכולל של הפרויקט נותר ללא שינוי, משמע תאם את התכנון. תפקידי המדריכים ומדריכות התבהרו במקצת, אם כי לא גובשה הגדרה ברורה מלבד המוקד על "פניות" (ע"פ מנהלת חבתיים) כלפי משתתפי התוכנית. נושא ההכנה לעבודה במסגרת טרם הוכנס למסגרת תפקידם. גם מעורבותם בתוכנית השיקום בתחום מערכות יחסים בין-אישיות בבתיים הייתה מצומצמת למדי.

בתקופה הנדונה השתלבו מדי פעם מדריכה ומדרך מחליפים (המדריך, עובד סוציאלי בהכשרתו, הפך מאוחר יותר למדריך מן המניין). האם בית מהוסטל גברים החלה לשמש גם כאם בית בהוסטל נשים ובצעה את עבודתה בהצלחה יתרה. ממצאינו הראו שבתקופה זו לא היתה מעורבות של מתנדבים בפרויקט. אולם, תוכנן לשלב בנות שירות לאומי בהוסטל נשים, אם כי לא היה ברור במה וכיצד יתרמו לתוכנית.

מנהלת התוכנית הביעה באזנינו קושי בהטלת המשימה של שילוב המתנדבים על הצוות האורגני; לטענתה אין הם מסוגלים לכלול משימה זו מפאת עומס יתר.

חשוב לציין את תהליכי הפיתוח בעבודתה של ועדת ביצוע בשנה השנייה לקיומו של הפרויקט. ההדרכה, אשר ניתנה על ידי היועצת הארגונית תרמה באופן משמעותי לשיפור תהליכי העבודה בצוות זה. דפוסי העבודה בועדה זו היו נאותים: התקיימו דיונים רציניים בסוגיות הקשורות למדיניות ואף לבעיות המהותיות, אשר תעוררו במפעל המיוחד. העדויות להצלחתו של הצוות הן הרחבת תוכנית השיקום, כפי שציין קודם, וכן תחושותיהן של מנהלת הפרויקט ושל העובדת הסוציאלית, שהועדה פועלת כצוות אמיתי, תוך כדי שיתוף פעולה ותמיכה הדדית.

אשר לתהליכי העבודה עם המדריכים, גם בתקופה זו העבודה עימם היתה רצופה קשיים. ממצאי עדויות של המדריכים, תצפית שנערכה על ידי צוות המחקר, וכן הפרוטוקולים של ישיבות אלה הראו שעדיין שררו מתחים בין מנהלת וחלק מהמדריכים. חלקם לפחות נסובו על חלוקי דעות באשר לגישה כלפי משתתפי התוכנית ובייחוד מידת הסמכותיות ופיקוח שיש להפעיל ביחס אליהם, תאום עם גיבוי של המדריכים על ידי המנהלת, מידת התלות של המדריכים לעומת מאמץ לפתרון-בעיות עצמאי בשטח וכדומה. המנהלת גרסה שלא היה לה עניין ואף לא היה באפשרותה להיות זמינה ללא הרף. יתרה מזו, לדידה, על המדריכים להיות מסוגלים להתמודד עם בעיות שעולות בשטח, אם כי היא הביעה נכונות ליעץ ולבחון את הפתרונות שנתנו בישיבת צוות. לעומת זאת, חלק מהמדריכים (בינם גם הוותיק ביותר), המשיכו להביע העדפה למדרג סמכויות ברור בפרויקט והגדרה מדוייקת ככל האפשר של תפקידם אך תוך כדי שילובם בתהליכי קבלת החלטות.

אשר לישיבות צוות, אמנם חל שיפור בדרך ניהולן בהשוואה לתקופה הקודמת, בעיקר מבחינת הצגת סדר יום ברור יותר ואף המדריכים התבקשו להציע נושאים לדיון מעמיק תוך כדי בחירת נושא אותו ינחו בישיבה. עם זאת, בפועל מרבית זמן הישיבה עדיין הוקדש להעברת הודעות על חשבון דיון עמוק בסוגיות משמעותיות שעולות במהלך ביצוע הפרויקט.

נראה, אפוא, שהמשיכה מגמת שיפור בעיצוב תהליכי העבודה בקרב הצוות האורגני של הפרויקט, אך נדרשו עדיין מאמצים לטיפולם ופיתוחם במיוחד בכל הקשור לעבודת המנהלת עם המדריכים וכן חשיבה באשר לשילוב מתנדבים בתוכנית.

הפרויקט פעל במהלך כשנה וחצי במסגרת עיריית קריית ים ובמימון משותף של ביטוח לאומי והמחלקה לפרט ומשפחה במשרד העבודה והרווחה. עיריית קריית ים התחייבה להפעיל את התוכנית מטעמה רק עד סוף דצמבר 2000 וזאת עקב קשיים תקציביים. גם המחלקה לפרט ומשפחה הסירה את תמיכתה בתוכנית מפאת העדר התאמה בין האוכלוסייה אותה משרתת לבין מאפייני אוכלוסיית המשתתפים במפעל המיוחד. אם כן, סמוך לתקופה זו התוכנית היתה

למעשה בשלבי מעבר לחסותה של המחלקה לנוער וצעירים במשרד העבודה ורווחה כאשר בסופו של דבר היתה מיועדת להפעלה באמצעות עמותה שתזכה במכרז לניהול הפרויקט.

כפי שצינו קודם, כאשר תפוסת הבתים מלאה (7-8 דיירים), מספר חברי הצוות לא היה מספק ובעיקר בכל הקשור לשיקום תעסוקתי והטיפול הפרטני באמצעות העובדת הסוציאלית. עיבוי המרכיב של הטיפול הפרטני חשוב בעיקר בשלבי הקליטה הראשוניים (חודש עד חודשיים ראשוניים) וכן לקראת סיום השעות בהוסטל, כולל הכנת המשתתף לעזיבת הבית ומעבר לקהילה ולווי ה"בוגר" מספר חודשים לאחר מכן. העובדת הסוציאלית האחרונה, אמנם הצליחה לממש חלק משימות אלו (מעקב ראשוני אחר מספר משתתפי התוכנית שעזבו לאחרונה), אך לא יכלה במסגרת היקף העסקתה להגביר את תדירות השיחות האישיות למרות שהיו נחוצות לנוכח המשבר שהתחולל בבתיים.

אשר להיבט התעסוקתי, ברור שמרכיב זה לא זכה לטיפול מעמיק במחצית השנייה של שנת פעילותו השנייה של המפעל המיוחד. סדנה בנושא ההכנה לעבודה ניתנה רק בבית הנשים, למרות שהגברים היו זקוקים לה באותה מידה. מעבר לכך, כפי שכבר ציינו, אף אחד מחברי צוות הפרויקט לא יכל להתמקד בפן התעסוקתי. ברור לחלוטין שדרוש חבר צוות, אשר עיסוקו מתמחה במרכיב השיקום התעסוקתי של התוכנית, כולל תכנון, תיאום ומעקב אחר מערך ההכשרה והדרכה הפנימית בהוסטל, לוווי לגורמי אבחון תעסוקתי, איתור מעסיקים פוטנציאליים וקיום קשר רציף עם המעסיקים בפועל.

נראה שהאם בית ממשיכה להוות דמות נערצת על ידי כל משתתפי הפרויקט ומייצגת עבורם את דמות האם החמה והתומכת, אך גם מעניקה כישורי חיים בסיסיים בתחום תחזוקת משק בית. לטענת מנהלת התוכנית, היא מלאה את תפקידיה בצורה ראויה לציון, אך לעיתים גילתה קושי להפריד בין תחושות ההזדהות עם הדיירים ובין עובדת היותה חברת צוות ועל כן מחויבת לממש את המדיניות שנקבעה. האם בית, מצידה, גרסה שהמדיניות בבתיים לא תמיד היתה ברורה ועקבית, דבר שהקשה לעיתים על תפקוד אנשי הצוות הזוטרים.

במהלך התקופה הנדונה (המחצית השנייה בשנת הפעילות השנייה), אשר כאמור היתה עת משבר, נתגלו בעיות בתפקודם של חלק מהמדריכים. למעשה בתגובתם הסתמנו סימפטומים של בלבול בנוגע לגבולות תפקידם, העדר הבנה לגבי מאפייני תפקידם של חברי הצוות האחרים, במיוחד מנהלת הפרויקט, וקושי להתמודד בדרכים קונסטרוקטיביות עם מצב של אי-ודאות. נראה, שתפקודם הירוד של מדריכים מסוימים נבע בחלקו מהעדר התאמה ראשוני לתפקיד בפרויקט הספציפי, אך בחלקו גם מהכנה והדרכה שוטפת בלתי מספקת. עם זאת, לקראת תום השנה השנייה לקיומה של התוכנית, נערכו שיחות הערכה אישיות עם המדריכים שנותרו בפרויקט, דבר שגילם ניסיון לשפר את מישור הפתוח המקצועי של חברי הצוות במפעל המיוחד. הסעיף הבא מוקדש לבחינת סוגיית ההכשרה והפיתוח של משאבי האנוש של המפעל המיוחד.

## • איכות ההכשרה והדרכה שוטפת

הערכות המדריכים והמדריכות לגבי ההכשרה הראשונית היו גבוהות יחסית. אולם, עד מהרה התבהר שהקשיים אשר נתגלו בשטח דרשו ידע רב יותר, דהיינו הכנה טובה יותר בשלבי ההכשרה הראשוניים. חשוב לציין שטרם פתיחת ההוסטלים, המלצנו למנהלת הפרויקט לשלב בתחליך ההכשרה סימולציות בהן ידרשו המדריכים לפתור בעיות פוטנציאליות בשטח. אולם, בפועל מרכיב מעין זה לא נכלל בהליך ההכשרה הראשוני.

לגבי הדרכה שוטפת, כבר בחודשים הראשוניים המדריכים והמדריכות היו סבורים שהיא לא היתה מספקת מבחינת תדירותה ומבחינת עומקה. נראה היה ששייכות צוות לא נוצלו באופן יעיל לצורך הפקת לקחים במישור האסטרטגי. תחת זאת עיקר המאמץ הוקדש לפתרון בעיות מיידיות, דהיינו שימת דגש על התרת משברים וטיפול סימפטומטי, בעוד שההתייחסות למהות הבעיות וקישורן למסגרת המושגית של הפרויקט כמעט לא התרחש.

עם כניסתה של המנהלת החדשה, אובחן הצורך בהקדשת מאמצים לפיתוח הצוות ולפיכך נערכה סידרת מפגשים עם יועץ ארגוני, כולל פעילות בשטח. לטענת מנהלת הפרויקט, נודעת חשיבות עצומה לתהליכי הגיבוש בצוות בעזרת מנחים חיצוניים, מלבד העבודה השוטפת במסגרת ישיבות צוות. נראה שטענתה אכן מוצדקת. עם זאת חשוב להדגיש, שפתוח הצוות פירושו לא רק פעילויות גיבוש, אלא מיקוד על הקניית ידע וכלים לעבודה עם אוכלוסיית היעד של התוכנית. לפיכך, חשוב להיעזר באנשי מקצוע חיצוניים בעלי ניסיון עבודה עם אוכלוסייה מעין זו.

רוב המדריכים והמדריכות היו סטודנטים, על כן היתה תחלופה תדירה בקרבם. לפיכך, לאחר כניסתה של המנהלת החדשה הוחלט לגבש נוהל לקליטת מדריך חדש, שכולל הצמדת "חונך" בדמות מדריך וותיק המלווה את הבעל התפקיד הנכנס בעבודתו במהלך התקופה הראשונה. נוהל זה לא יושם באורח שיטתי.

בתחילת שנת הפעילות השנייה של המפעל המיוחד, נעשה ניסיון ליישם את לקחי התקופות הקודמות בכל הקשור להכשרה והדרכה של הצוות הזוטר. באופן ספציפי, הושקעו מאמצים מסויימים להבהיר את תפקיד המדריך. כמו כן, נערכה ישיבת צוות עם היועצת הארגונית, אשר הסבירה את מאפייני אוכלוסיית המועמדים והשוהים בהוסטל, דרכי הטיפול המקובלות בדיירים אלה ואף כיצד עשויים המדריכים להשתלב כמגישי חסיוע בבתים. הערכות המדריכים והמדריכות באשר לתרומת ישיבה זו ובייחוד ההנחייה על ידי היועצת הארגונית, היו חיוביות למדי. הואיל וגם מנהלת הבתים הייתה משוכנעת בחשיבות המשך הדרכה מעין זו, נקבע שהיא תתקיים אחת למספר שבועות ותונחה על ידי אותה יועצת ארגונית (שאף הדריכה את ועדת הביצוע). הדרכה זו לא התחדשה מפאת קשיים טכניים. ברור היה שהמדריכים עדיין נזקקו להשלמת ידע ולהגדלת "ארגז הכלים" על מנת לשפר את איכות עבודתם עם אוכלוסיית היעד של התוכנית. תחומי ידע הדרושים היו נושא שלבי התפתחות האדם לצורך הבהרת רמת הנסיגה של

משתתפי הבתים ביחס לגילם הכרונולוגי. ניתן היה לכלול נושא זה במסגרת ההדרכה בישיבות צוות, אשר כאמור התמקדו בעיקר בהעברת הודעות ופתרון בעיות מיידיות.

כפי שכבר רמזנו, במחצית השנייה של שנת הפעילות השנייה נתגלו בעיות בתפקודם של חלק מהמדריכים. בדומה לדיירים ודיירות, רוב חברי הצוות הזוטר הציגו תגובות רגרסיביות (בלבול, הבעת כעס וחשלכתו על המנהלת), אשר העידו על קושי להתמודד בדרכים קונסטרוקטיביות עם מצב של אי-ודאות. להערכתנו, תפקודם הירוד של מדריכים מסוימים נבע בחלקו מהכנה והדרכה שוטפת בלתי מספקת. ישיבות צוות שמשו למעשה כפורום בלעדי להדרכה שוטפת, אולם במהלכן לא נותר לרוב זמן לבחינה מעמיקה של סוגיות ולמתן משוב אישי, אשר יכול היה להוות תרומה משמעותית לפיתוחם של המדריכים. על-אף מאמציה של מנהלת התוכנית, לשלב לעיתים הדרכה חווייתית בתחומים ספציפיים, בשל ריבוי משימותיה ומאמץ לפתור בעיות מיידיות, הדברים לא הגיעו לרוב לידי מיצוי. רק לקראת תום שנת הפעילות השנייה נערכו שיחות הערכה אישיות עם המדריכים שנותרו בפרויקט. אמנם היה זה צעד משמעותי במסלול הפתוח המקצועי של חברי הצוות בתוכנית, אך התבצע מאוחר מדי.

בחודשים האחרונים לקיומו של המפעל המיוחד, צוות המדריכים צומצם לכדי שלושה (כולל מדריכה אחת), כאשר אחד מהם תפקד בצורה ראויה לציון, בעוד שהמדריכה והמדריך הפגינו אמנם שיפור מתמיד, אך ללא ספק נדרשו לפקוח והדרכה שוטפת, אשר מלבד ישיבות צוות שוטפות לא ניתנה.

#### • מידת ההתאמה של כוח האדם לפרויקט

ממצאנו על סמך מעקב במשך כשנתיים וחצי לקיומו של הפרויקט, מורים שככלל הצוות המקצועי (המנהלת והעובדת הסוציאלית) והפרה-מקצועי (המדריכים ואמהות-בית) מהווה מסגרת סבירה של כוח האדם למפעל המיוחד, אך לא מתאימה באופן מירבי. מצאנו ליקויים ומגבלות שונות בהיבטים הקשורים לכוח האדם בפרויקט.

ראשית, מבחינת הרכב הצוות, נדרש תגבור בעלי תפקידים בשני התחומים, אשר מהווים את לב לבה של התוכנית: המישור השיקומי והמישור הטיפולי.

בנושא הראשון נדרש בעל תפקיד לתאום כל מרכיבי התוכנית הקשורים בשיקום תעסוקתי של משתתפיה, כולל מעורבות בועדת אבחון/קבלה בזמן קביעת יעדי העבודה האישיים, לזמן למרכזי שיקום, איתור מעסיקים פוטנציאליים, לזמן ומעקב אחר הדיירים במקומות עבודתם, השתתפות בועדות הערכה תקופתיות וארגון כל פעילויות ההכשרה בתחום התעסוקה בהוסטלים (כולל הכשרת המדריכים בנושא על מנת שיוכלו להשתלב במערך ההדרכה גם בתחום זה).



במיושר הטפולי, דרוש לצוות אדם מקצועי בתחום הטיפול (פסיכיאטר או פסיכולוג), אשר יהיה זמין לפרויקט על בסיס קבוע. מורכבות הבעיות אשר הציגה אוכלוסיית היעד מחייבת אבחון והתייחסות מקצועית מעבר למה שהיה קיים בקרב אנשי הצוות הקיימים (עובדים סוציאליים). מעבר לאיש צוות קבוע, ניתן לבדוק אפשרויות להיעזר במתנדבים, בעלי הכשרה מקצועית מתאימה.

לגבי שני התפקידים המוצעים, מדובר על היקף של חצי משרה לפחות לכל אחד מהם.

תחום נוסף שטעון שיפור בצוות הפרויקט הוא תפקוד המדריכים. כאן ראוי לציין שלושה היבטים: תהליך המיון של המועמדים לתפקיד, ההכשרה הראשונית והדרכה שוטפת.

אשר לתהליך המיון, ממצאינו מורים שלא נעשו מאמצים מספקים לאתר מועמדים בעלי ניסיון כלשהו עם אוכלוסיות חריגות (אמנם לחלק מהמדריכים שעבדו במפעל המיוחד היה ניסיון מעין זה, אך לא לרבים) ואף לאמוד את יכולתם של המועמדים לתפקד במצבי משבר ואי-ודאות.

בנושא ההכשרה הראשונית, תהליך תאום ציפיות ראשוני לא היה מספק: מבנה הפרויקט והגדרות התפקידים לא היו ברורים די הצורך. לא הוקנה ידע מספק (על פי הצפוי) בנוגע למאפייני אוכלוסיית היעד של הפרויקט, על בעיותיה וצרכיה המיוחדים, ולא ניתנה הכשרה ראויה בנוגע לדרכי הטיפול והשיקום של המשתתפים הפוטנציאליים תוך כדי הדגשת התרומה הייחודית של בעלי התפקידים השונים וזיקות הגומלין ביניהם.

בנוסף, לא שולבה למידה חוויתית (באמצעות משחקי תפקידים, ניתוח אירועים אפשריים וכדומה) בתהליך ההכנה הראשונית וכן לא התבצעו מהלכים סיסטמטיים בשלב הקליטה של מדריך חדש (זאת במיוחד לנוכח תחלופה תדירה של כוח אדם פרה-מקצועי).

גם בתחום ההדרכה השוטפת של המדריכים נתגלו מגבלות, במיוחד בנוגע להנחלת ידע בנושא ההתפתחותי, ושיתוף המדריכים בניסיון המצטבר לגבי מאפייני אוכלוסיית היעד ודרכי טיפול ושיקום אפשריים. כמו כן, תהליכי המשוב לצוות הזוטר לא היו תדירים ועמוקים די הצורך.

הדרכת הצוות הזוטר צריכה להתקיים בשתי מתכונות: ראשית, באמצעות קיום ישיבות צוות באורח קבוע ובהנחיית מנהלת התוכנית (כפי שהיה בפועל), במקביל יש לקיים הדרכה שוטפת באמצעות גורם מקצועי (בתחום הטיפול). מרכיב זה נעדר בהדרכת הצוות הזוטר (למעט מפגשים ספוראדים אחדים שנערכו במהלכו) ומחסורו השתקף בקשיי הסגל הזוטר בתקופת האי-ודאות.

בנוסף, במהלך רוב תקופת הפעילות, צוות המפעל המיוחד לא מיצה באורח מירבי את משאבי כל חבריו, כולל בכל הנוגע להפקת לקחים וגיבוש המודל לפרויקט, בניית תוכניות אופרטיביות

והפעלתן. למשל, אפשר היה להרחיב באופן משמעותי (אולי אף להעשיר) את עיסוקם של המדריכים, בתחום הפנאי, הכנת הדיירים לחיפוש עבודה וכדומה (כפי שנעשה באופן מוגבל לקראת סיום הפרויקט).

אשר לתפקידיה של מנהלת הפרויקט, העומס שהוטל עליה היה קשה מנשוא, לא מאפשר למצות את כישוריה בתחום הטיפול הפרטני, הקבוצתי ואף בהדרכת הצוות הזוטר. תפקידיה התמקדו יתר על המידה בהיבטים הטכניים של שמירה על נהלים ותקנון וטיפול במסמכים למיניהם (שאמנם אין להפחית בחשיבותם).

סביר להניח ששילוב שני בעלי התפקידים, אשר הוצעו – ממונה על נושא השיקום התעסוקתי וממונה על נושא הטיפולי, יפנו את זמנה של המנהלת כך שתוכל לשלב את הניהול האדמיניסטרטיבי עם היבטים מקצועיים בתחום הטיפול הפרטני, הקבוצתי והדרכת צוות.

התגבור המקצועי שהוצע, יוכל אף לסייע בהרחבת תפקידיה של העובדת הסוציאלית להכנת משתתפי התוכנית לקראת יציאה לקהילה ומעקב אחר תהליך הסתגלותם הראשוני לחיים עצמאיים.

לבסוף, בהתייחס להשתלבותם של מתנדבים בפרויקט, אם מחליטים לכלול מתנדבים בצוות התוכנית, יש להגדיר את יעודם ובהתאם לכך המאפיינים וכישורים הדרושים ולתכנן מערך הדרכה שיטתי גם עבורם.

### **תפוקות הפרויקט: מגמות ראשוניות**

כפי שצינו במבוא, הערכה מסכמת היתה בבחינת יעד משני של המחקר המלווה. הואיל ומדובר בפרויקט ניסיוני, תהליך בניית תוכניותיו וגיבוש תהליכי ביצוען הם ארוכים יחסית. לפיכך, לאחר כשנתיים וחצי (משכו של הפרויקט בפועל) קשה לקבוע באם הפרויקט השיג את מטרותיו במובן של הכשרת "בוגריו" לחיים עצמאיים ופורים בקהילה. בפרק זה מוצגות מגמות שהסתמנו במהלך הפרויקט, בייחוד לקראת סיומו, בכל הקשור לתוצאות המפעל המיוחד. הנתונים מתבססים על דווח עצמי של משתתפי הפרויקט, אשר נאספו במסגרת ראיונות אישיים, הערכות של מנהלת הפרויקט והעובדות הסוציאליות (בעיקר השלישית מבין הארבע שעבדו במפעל המיוחד).

בדיקה ראשונית של תפוקות התוכנית נערכה כבר לאחר מספר חודשים, כאשר מוקד העניין היה על התחושות ועמדות סוביקטיביות של המשתתפים ביחס לתועלת שהם מפיקים ממנה. בחנו כיצד הם מעריכים את מצבם בפרספקטיבה של מספר חודשים בהוסטלים.

רובם הביעו הכרת תודה על האפשרות שניתנה להם לשהות בבתים החמים. הם אכן מלאו פונקציה זו עבורם; ראשית ספקו קורת גג, אווירה חמה, יחס המדריכים ואמהות בית נתפס כתומך ומתחשב. רוב הדיירים ציינו תחושה של התקדמות במישור האישי, לפחות מבחינת המודעות למצבם. חלק אף ציינו התקדמות במסלול השיקום האישי לעבר השגת יעדיהם. חשוב להוסיף שתחושות הדיירים והדיירות מקבלות גיבוי, לפחות חלקי מהערכות אנשי הצוות כלפיהם. אכן, על פי תפיסתם, מרבית הדיירים גילו שיפור ניכר בכישורי חיים בסיסיים, כמו בצוע מטלות במישור תחזוקת הבית (ניקיון וסדר, עריכת קניות, בישול וכיו"ב).

עם זאת, דווחי משתתפי הפרויקט העלו שונות בצרכים האישיים, בעיקר לגבי משקלו של טיפול לעומת שיקום, דבר אשר גרם לעתיים לקונפליקט בינם לבין המדריכים, מנהלת הפרויקט והעובדת הסוציאלית.

גישוש נוסף באשר לאפקטיביות התוכנית נערך כשנתיים לאחר פתיחת הבתים. בדיקה בנקודת זמן זו הייתה חשובה מפאת המעבר הצפוי מגוף מפעיל אחד למשנהו.

#### מאפייני המעקב אחר משתתפי התוכנית בתום השחות בבתים

התוכנית נועדה, כאמור, לספק מסגרת שיקומית-טיפולית כוללת לצעירים בגילאי 18-30, לתקופה של שנה עד שנה וחצי, כך שבתום השהות יוכלו להשתלב באופן פחות או יותר עצמאי בקהילה. במהלך השנתיים ושלושה חודשים לקיומה של התוכנית, שהו בבתים כ- 30 דיירים ודיירות, למישכי זמן שונים. חלק מהם עזבו מרצונם לאחר תקופות שחות קצרות למדי ולא נשמר עימם קשר; אחרים הועזבו עקב אי התאמה למסגרת, כאשר גם עימם לרוב לא קוימו מגעים נוספים על ידי חברי צוות הפרויקט. לפיכך, לגבי קבוצה זו של נושרי התכנית אין לנו נתוני מעקב. לעומת זאת, בשנה האחרונה עזבו מספר דיירים ודיירות, חלקם מרצונם או לאחר סיום מחזור שחות מלא, וחלקם בל כורחם, לאחר שחות ממושכת יחסית בהוסטל (לפחות 5-6 חודשים), כאשר עם כולם קוים קשר כלשהו: בחלק מהמקרים פרי יוזמתם, במקרים אחרים צוות הפרויקט יזם את הקשר, או שהייתה זו יוזמה משולבת של הצוות המפעיל וצוות המחקר.

קבוצה זו של משתתפי (לשעבר) התוכנית שמשה לבחינה ראשונית של אפקטיביות התוכנית. חשוב לציין שלא מדובר כאן על נתוני מעקב מסודרים ושיטתיים, אלא על מצבור של סוגי מידע שונים, כמו ראיונות טלפונים עם שתיים מבין הדיירות שעזבו, שיחות טלפוניות של העובדת הסוציאלית הקודמת עם שלושה מבין העוזבים, שיחות של מנהלת התוכנית עם אחדים מבין העוזבים, אשר מגיעים לביקורים בבתים וכדומה.

## אמות מידה להערכת אפקטיביות התוכנית

באופן כללי, הקריטריון המרכזי לבחינת הצלחת התוכנית הוא מידת השגת מטרותיה ביחס לכל דייר ודיירת ששהו בה. מבחינה אופרטיבית אמצנו מספר אמות מידה ספציפיות, חלקן אוביקטיביות וחלקן סוביקטיביות:

- קריטריונים אוביקטיביים – יציאה לעבודה, דיור עצמאי ואיכות תחזוקת הדירה, קיומה של רשת חברתית כלשהי.
- קריטריונים סוביקטיביים – שביעות רצון כוללת מהחיים בקהילה, תפיסה מציאותית לגבי רמת הסתגלות, יכולת לגייס תמיכה בקהילה (גורמים מקצועיים ולא מקצועיים), והערכות לגבי תרומת פרויקט "בת חם" לשיקום אישי.

ראשית, ראוי לציין שמרבית ה"נבדקים" בקבוצה הנדונה של "בוגרי" או עוזבי הבית מבקרים בבתיים או לחלופין משתתפי התוכנית מבקרים אותם. במילים אחרות, אחת התפוקות החשובות של התוכנית היא התהוותה של רשת חברתית ראשונית מקרב משתפי התוכנית, אשר משמשת בפועל כקבוצת תמיכה בלתי פורמלית במובן קונקרטי (כמו מתן קורת גג זמנית לדייר שהושעה מההוסטל), אך גם תמיכה חברתית-רגשית.

שנית, כל העוזבים או "בוגרים" (אלה שהשלימו מחזור שהות מלא) עבדו בזמן הבדיקה במקום עבודה כלשהו, בהתאם לכישוריהם ויכולתם תוך כדי הפגנת התמדה מסוימת. ברוב המקרים מדובר בעבודות כפיים, כמו עבודת משק בית, עבודה במפעל או עבודות שירותים, כגון קופאית או מוכרת בחנות. שלושה מבין ה"בוגרים" גרו קודם בדיור מוגן. אחד מהם ממשיך להתגורר במקום זה עד היום. שתי ה"בוגרות" האחרות חזרו להתגורר עם משפחותיהן, אחרי שגרו תקופה מסוימת יחדיו בדירה בקהילה. העוזבים מרצונם שלא השלימו מחזור שהות שלם, בחלקם מצאו דירה ובפועל מתגוררים בה, אך מתקשים לתחזקה כראוי, האחרים התגוררו תחילה אצל קרובי משפחה ותכננו למצוא דירה עצמאית, אך חששו מנקיטת צעד זה. נראה, שהשהות בהוסטל הייתה מבחינתם קצרה מדי וטרם בשלו לחיים עצמאיים (או עצמאיים למחצה) בקהילה.

אשר לאמות מידה סוביקטיביות, מרבית העוזבים ו"בוגרים" הביעו שביעות רצון גבוהה יחסית מחיים עצמאיים בקהילה. עם זאת, כמעט כולם הבינו שנוקו עדיין לתמיכה בקהילה ואף נעזרו בפועל בגורמים מקצועיים (כולל המחלקה לשירותים חברתיים בקרית ים). מרביתם ציינו מפורשות את התרומה המשמעותית של הפרויקט ליכולתם להשתלב בקהילה. הנשים ציינו במיוחד את השיחות האישיות עם העובדת הסוציאלית, עם המדריכות ואף עם מנהלת התוכנית. גברים אחדים ציינו את התמיכה הכוללת ("הפינוק"), תחושת הבטחון שהתוכנית ספקה להם, כפי שעל פי תפיסתם, בית אמור להעניק.

השיחה, שערכנו בחודשים האחרונים עם מנהלת הפרויקט, מחזקת את טענותינו בדבר אפקטיביות התוכנית, לפחות מבחינה סוביקטיבית. לדבריה, רוב הדיירים ששהותם הופסקה

עקב סגירת הבתים, הביעו רצון לשוב להוסטל. גם אלה שהושעו בתקופות קודמות, הרבו לפקוד את הבתים בזמן חגים, מסיבות יום הולדת וכדומה.

תארנו לעיל אינדיקציות ראשוניות לגבי מידת הצלחתה של התוכנית, הרומזות שחפריקט אכן שמש כתחנת ביניים משמעותית למדי בדרך-לשיקום והשתלבות עצמאית של הצעירים בקהילה. עם זאת, כדי להבטיח שהשהות בבית, אכן תניב תוצאה זו, יש להשקיע משאבים רבים בכל משתתף או משתתפת, לפני הכניסה בבית, במהלך השהות ואף לאחר סיומה. טענה זו קבלה גיבוי מהתבטאויותיה של מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים בעיריית קרית ים, עימה שוחחנו אודות הפרויקט לפני מספר שבועות. משמע, רצוי להכין את המשתתף הפוטנציאלי לקראת השהות בבית באמצעות הגורם המפנה (לרוב עובד סוציאלי, קצין מבחן וכדומה). הדבר עשוי לתרום להתאמה טובה יותר של יעדי הטיפול ושיקום לבעיות וצרכים האישיים כבר בועדת הקבלה ובהמשך בחינת מידת מימוש בועדות הערכה תקופתיות. בנוסף, חשוב להכין את המשתתף לקראת עזיבת ההוסטל וללוותו בקהילה מספר חודשים לאחר מכן. לצורך זה, דרוש כאמור, שינוי בהגדרת תפקידיה של העובדת הסוציאלית בצד הוספת שני בעלי תפקידים לפרויקט: פסיכולוג קליני וארגוני ואחראי על השיקום התעסוקתי.

**לסיכום**, לנוכח מורכבות ועומק הבעיות של משתתפי הפרויקט, הסתבר ששהות בבתיים במשך כשנה אינה מספיקה לחולל את השינויים הדרושים שיאפשרו תפקוד עצמאי ופורה בקהילה. דיירים אחדים אמנם עזבו בטרם מלאו מחזור בן שנה, אך מיעוטם (אלה שהיה קשר כלשהו עימם) השתלבו באופן עצמאי בקהילה. מספר נשים חזרו להתגורר במסגרת משפחתן ואף הצליחו למצוא תעסוקה. אשר לגברים, נראה שמבין השוהים פחות משנה לא היו "הצלחות" של ממש מבחינת השתלבותם העצמאית בקהילה.

דרושה, אפוא, הכנת המועמדים לקראת כניסתם להוסטל, השקעת מאמצים רבה במהלך שהותם ואף לזמן לאחרי עזיבתם כדי שהתוכנית תוכל לממש ולו באופן חלקי את יעדיה. עם זאת, אין ספק שהפרויקט שימש כתחנה משמעותית למדי מבחינת השיקום החברתי ורכישת כישורי חיים בסיסיים.

## מידת ההלימה של התוכנית "בית חם" למימוש יעדיה: סיכום הלקחים

פרק זה מהווה סיכום תהליך הלמידה והלקחים שהופקו במהלך תקופת הרצתו הניסיונית של שנתיים וחצי לערך. תפקידו לסייע בעצוב המשך "ניסוי" חברתי חשוב זה אם יחודש באזור הצפון או יוקם במקומות אחרים בארץ.

נתייחס לנושאים הבאים: נחיצות הפרויקט, המסגרת הקונספטואלית של הפרויקט ותוכניות אופרטיביות, מאפייני צוות הפרויקט וכווני פיתוח עתידיים.

### נחיצות הפרויקט

הפרויקט יועד ובפועל שרת צעירים בגילאי 18-30, חסרי קורת גג, אשר מרביתם מוגדרים בסיכון; הם בעלי השכלה חלקית, חסרי מקצוע, חסרי כישורי חיים בסיסיים, נטולי משאבים וכלים לחסגל למסגרות מחייבות, מאופיינים בדימוי עצמי ובטחון ירודים, חסרי מערכת תמיכה מצד המשפחה. מספר לא מבוטל של משתתפי התוכנית הם למודי חוויות חיים קשות, דהינו, מוצאם ממשפחות במצוקה מתמשכת וקשיי תפקוד משמעותיים. חלקם שהתגוררו אצל משפחות אומנות או בפנימיות, אך בהגיעם לגיל 18, לא נמצאה עבורם מסגרת מתאימה.

לפיכך, אוכלוסיית צעירים זו זקוקה למסגרת שיקום כוללת (השכלה, תעסוקה, התמודדות עצמאית עם חיי היום-יום תוך כדי מתן מערכת תמיכה) כדי לחלצם ממעגל המצוקה ולמנוע הדרדרותם לעבריינות. השירותים הקיימים במחלקת הרווחה נותנים מענה חלקי בלבד לבעיות האוכלוסייה הנדונה ולפיכך נחוץ פרויקט מיוחד על מנת לספק פתרון ממצא; משמע, מסגרת שיקומית-טיפולית כוללת.

השהות בהוסטל +18 מהווה, אפוא, עבור אוכלוסייה הנדונה שלב מקדים לשיקום בקהילה במסגרת שירותים קיימים. מספר דיירות ודיירים, כאמור, אכן השכילו לעבור למסגרת חיים פחות או יותר עצמאית בקהילה לאחר שהות בבית חם.

חשוב לציין, שקיים ביקוש לפרויקט הנדון ובייחוד באזור הצפון. במחצית הראשונה של שנת 2000, מספר הפניות להוסטל +18 עלה בצורה משמעותית כתוצאה ממאמצי שיווק אינטנסיביים של מנהלת הפרויקט. הבתים נפתחו לכל אזורי הארץ, למרות שתחילה יועדו לאוכלוסיית קרית ים בלבד. בית הגברים הגיע לתפוסה מלאה ואף הייתה רשימת המתנה של הפונים לבית. בסוף אוגוסט 2000, נפסקה קליטתם של דיירים חדשים בשל אי הודאות לגבי המשך הפעלתו. הקליטה התחדשה ב-2001 וגם אז היו פונים מאזור הצפון.

נראה, אפוא, שהצורך בפרויקט מיוחד עבור אוכלוסיית גברים +18, אשר מתאפיינים בקשיי הסתגלות חברתית ונעדרי כישורי חיים בסיסיים ומוכנות תעסוקתית, בהחלט קיים באזור הצפון.

אשר לנחיצות התוכנית עבור אוכלוסיית נשים צעירות באזור הצפון (+18), יתכן שהצורך חריף פחות בהשוואה לגברים וזאת בשל הטיפול שמספקת היחידה לנערות במצוקה. דרושה בדיקה נוספת, אם אכן שירות זה מהווה מענה הולם לנשים צעירות מעל לגיל 18, המפגינות קשיי הסתגלות למסגרות מחייבות וחסרות כישורי חיים בסיסיים, חברתיים והכשרה תעסוקתית.

### **המסגרת הקונספטואלית של הפרויקט ותוכניות אופרטיביות**

בתקופת החקמה של המפעל המיוחד, ערכנו סקירת ספרות רלוונטית במטרה לבחון באיזו מידה מטרות הפרויקט, כפי הוצעו, ראויות ובנות השגה. באופן כללי, נמצא שהמטרות המוצהרות תאמו את מה שמצאנו בספרות המקצועית אודות הוסטלים דומים.

בספרות שנסקרה הוצגו שלוש גישות טיפוליות מרכזיות עליהן התבססו תוכניות החוסטל: גישת יחסי האובייקט, גישת התגמול והגישה הקהילתית. אולם, לרוב הזיקה בין המודל התיאורטי לבין התוכנית האופרטיבית שתוארה בספרות הנדונה הייתה רופפת יחסית, לעיתים נמעדרה כלל התייחסות כלשהי למודל פורמלי אם כי ניתן היה להסיקו מתוכנית הפעולה ותאור תהליכי הביצוע.

הבעיה המרכזית שעלתה מתוך הסקירה היא העדר כמעט מוחלט של מחקרים המלווים פרויקטים אלה ולפיכך קשה לדעת עד כמה מתקיימת הזיקה בין תוכנית הפעולה ותהליכי הביצוע; מה בוצע ומה לא ומדוע? ואיזה שינויים חלו במהלכן. כמו כן, לא ברור מתוך הספרות עד כמה התוכנית הנה אפקטיבית, קרי איזו מבין מטרותיה היא משיגה וחיכן הפרויקט נחל כישלונות או נתקל במכשולים.

מתוך הראיון עם יוזמת הפרויקט לפני פתיחתו, אשר שמשה אף כמנהלתו הראשונה, עלה שהוא תולדה של צורך חשוב, שלא היה לו מענה. הוגה הרעיון ערכה חיפוש אחר פרויקט דומה מבחינת אוכלוסיית הנזקקים לשירות, הואיל וזה לא נמצא, היא נשענה בבניית התוכנית על פרויקטים דומים אשר יועדו לאוכלוסיות אחרות.

היוזמת לא הגתה את התוכנית על פי מודל פורמלי כלשהו, אם כי ניכר שהיה לה חשוב הדגש הקהילתי וכן היבטים של גישת יחסי האובייקט. הדגש שהסתמן היה, אפוא, על גישה משולבת, אולם ללא הגדרה של מסגרת מושגית ברורה, אלא השענות על גישה אינטואיטיבית, דבר שהקשה במידה ניכרת על גיבוש תוכניות אופרטיביות.

בפועל, התוכנית אכן שלבה בין אלמנטים הטמונים בהוסטלים מסוגים שונים (אוכלוסיות של בני-נוער עבריינים, נערות במצוקה, חסרי בית, נגמלים מסמים ואסירים). המטרה היתה, כאמור, מתן קורת גג ואורח חיים מסודר כחלק מתכנית שיקום כוללת לאוכלוסיית צעירים +18, אשר בה מרכיבים של הכשרה בתחום התעסוקה, השלמת השכלה והכשרת הצעירים לחיים עצמאיים בקהילה. התוכנית התבססה על מודל עבודה משולב הכולל עבודה פרטנית, קבוצתית וקהילתית.

כפי שגרסנו בפרקים הקודמים, על אף הדגש השיקומי החזק של הפרוייקט, המרכיב הטיפולי היה אף הוא משמעותי למדי. הנסיון שהצטבר עם משתתפי "בית חס" העלה קשת רחבה של בעיות וחסכים מעבר למה שנצפה בשלבי תכנון הפרוייקט. מרביתם אכן היו בסיכון; בעלי השכלה חלקית, חסרי מקצוע, נטולי כלים להסתגל למסגרות מחייבות – מצויים בשלב התפתחות פסיכולוגית באופן משמעותי מתחת לגילם הכרונולוגי, מאופיינים בדימוי עצמי ובטחון ירודים, חסרי מערכת תמיכה מצד המשפחה, חלקם אף נמצאו על סף עבריינות ורובם סבלו מבעיות נפשיות כלשהן.

לנוכח פרופיל מעין זה של המשתתפים והמועמדים לתוכנית, בלטו בה ההיבטים של מסגרת מובנית-משימתית, פיקוח רב יחסית ורמת אינטנסיביות גבוהה מבחינת הטיפול הפרטני וקבוצתי.

במישור האופרטיבי, המודל המושגי תורגם לארבע סוגי פעילויות במסגרת התהליך השיקומי-טיפולי: שיחות פרטניות עם העובדת הסוציאלית כשעה בשבוע, ישיבת דיירים שבועית, מפגש שבועי בנושאים חברתיים או סדרה בנושא ספציפי (כגון אלימות) שיחה קבוצתית עם מדריך/ה על בסיס יומי פחות או יותר. כמו כן, המשתתפים קבלו הדרכה מאם הבית בכל הקשור לתחזוקת הבית וכישורי חיים בסיסיים.

אשר לפעילויות בתחום השיקום התעסוקתי, היא היוותה אלמנט מרכזי בתוכנית השיקום, מרגע קליטת דייר או דיירת חדשה. בתקופת כהונתה של המנהלת השנייה, עם הקבלה להוסטל המשתתפים התחייבו לחיפוש עבודה ומציאתה תוך החודש הראשון. מי שלא הצליח בכך יצא בדרך כלל להתנדבות במסגרת מסודרת, כמו העירייה.

מתוך הנתונים שנאספו במהלך הפרוייקט וכן שיחות מסכמות עם מנהלת התוכנית ומנהלת המחלקה לשירותים חברתיים, עולה שמשותפי הפרוייקט התקשו לתפקד בתחילת הדרך וגם מאוחר יותר במסגרת מובנית, אינטנסיבית ונוקשה יחסית. ראשית, חוו קשיים במציאת עבודה, לא מעט בשל תנאי שוק העבודה בצירוף להעדר מיומנויות ורקע מקצועי נאות. גם כאשר מצאו עבודה, לא נטו להתמיד במקום עבודה אחד. לפיכך, דרושה תמיכה אינטנסיבית יותר במשתתפי הפרוייקט בתחום התעסוקתי למן קליטתם ואף בהמשך. מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים סבורה, שהסידור האידאלי במצב שוק העבודה הנוכחי ובהתייחס לאוכלוסיית היעד הוא לפתוח



הוסטל באיזור כפרי, כאשר צמודה אליו מעין סדנת שיקום תעסוקתי, המאפשרת התנסות בעיסוקים שונים (בדומה לפרויקטים אחדים לאוכלוסיית מפגרים). לגרסתה, אין זה מציאותי לצפות שיצליחו להתמודד בשוק העבודה בכוחות עצמם ואף אין זה נכון לחוציאם מההוסטל בשעות הבוקר משום שכך משחזרים עבורם את חווית העדר הבית, תוסר שייכות ואמון בזולת. מנהלת הפרוייקט השמיעה טענה דומה בנדון סגירת הבתים בבקרים.

בהתייחס לבהירות המסגרת הקונספטואלית ותרגומה לתוכניות אופרטיביות, סגנית מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים, גרסה שלא ניתן היה להתוות מודל ברור לחלוטין מן התחילה, שכן היה צורך ללמוד ולהכיר את אוכלוסיית היעד ולעצב את הדגם בהתאם. על סמך תהליכי המעקב שערכנו, נראה שטענותיה תקפות במידה ניכרת. אכן התקיים תהליך למידה במהלך הפרוייקט וחל ניסיון לשנות את הדגשים על פי המציאות שהתהוותה בשטח. בסופו של דבר היה ברור שהתוכנית חייבת להגיע לאיזון עדין ולשלב בין המרכיב השיקומי לבין הטיפולי ותרגומו של מודל זה לתוכניות פעולה ממצות. אולם, משך הפרוייקט הניסיוני, שנקטע וקוצץ ביותר משה חודשים, לא אפשר לממש את מרבית הלקחים שהצטברו; תהליך זה היה רק בחיתוליו. כפי שהתבטאה סגנית המחלקה לשירותים חברתיים בקרית-ים:

"בסולם של 1 עד 10 ביישום הלמידה הגענו ל- 3 אולי ל- 4..."

מכשולים מסוגים שונים העיבו על תהליך הפקת הלקחים ויישומם, העיקריים מוצגים להלן:

- בעיות תקציביות ואי ודאות לגבי המשך קיומו של הפרוייקט כתוצאה מקושי להגיע לתפוסה מלאה ובשל חוסר בהירות לגבי השותפים למימון הפרוייקט.
- תחלופת הצוות הבכיר, בייחוד המנהלת והעובדות הסוציאליות,
- הרכב חסר, העדר התאמה, ניסיון מועט והכשרה בלתי מספקת (הכנה לתפקיד והדרכה שוטפת כאחד) של צוות הפרוייקט, אשר פגמו בכושרו להפעיל את התוכנית במצב של תפוסה מלאה באופן יעיל ואפקטיבי.

נציג את המלצתנו בנוגע לנקודות שלעיל בסעיף כוונני פיתוח עתידיים.

### **מאפייני צוות הפרוייקט**

באופן כללי, הרכב הצוות האורגני של הפרוייקט היה נכון. אולם, התברר שכאשר הבתים מצויים בתפוסה מלאה, מספר חברי הצוות אינו מספק ובעיקר בכל הקשור לשיקום תעסוקתי והטיפול הפרטני באמצעות העובדת הסוציאלית.

בנוסף, בלט הצורך למיון קפדני של המדריכים ומדריכות לפרוייקט ובעיקר מבחינת עריכת תיאום ציפיות לגבי מאפייני המשתתפים וכן תפקידם בתוכנית. כמו כן, חיוני לשים דגש רב יותר על הדרכה שוטפת ופיתוח לכל חברי הצוות בפרוייקט (זוטר ובכיר כאחד).

נדרש אף מיון מדוקדק יותר לתפקידים הבכירים בצוות ובראש וראשונה, מנהלת התוכנית. הוגה ויוזם הרעיון לתוכנית, לאו דוקא ניתן בכישורים לנהלה. רצוי שתהליך המיון והבחירה לתפקיד זה יתבצע באמצעות ועדה מקצועית ועל בסיס מכרז במקום מינוי לתפקיד מתוך המחלקה לשירותים חברתיים.

### **כווני פיתוח עתידיים של הפרויקט**

בסעיף זה נדגיש מספר כוונים מרכזיים שרצוי לפתח אם התוכנית תתחדש או תוקם במקום אחר בישראל:

א. הוספת תפקיד **רכז תחום התעסוקה**, אשר יופקד על נושא השיקום התעסוקתי מרגע קליטת הדייר לתוכנית. באחריותו של עובד זה יהיה לדאוג להשמת הדיירים, הדרכה בכל הקשור ליציאה לעבודה, לזווית למקומות העבודה וקיום קשר שוטף עם המעסיקים. חשוב לאיש משרה עם פתיחת ההוסטל מפאת מרכזיותו של השיקום התעסוקתי בתוכנית והעדר אפשרויות מצד חברי הצוות האחרים למלאו באופן ממצה.

ב. שילוב בעל תפקיד **שממונה על התחום הטיפולי** – פסיכולוג קליני, אשר יסייע בקביעת היעדים האישיים של משתתפי הפרויקט, יפקח על תהליך התקדמותם ואף ידריך את חברי הצוות הבכיר והזוטר בתחום הטיפולי. רצוי שיהיה בעל רקע ביעוץ ארגוני וכך יוכל להשתלב בהדרכת ועדת הביצוע.

### **ג. לזווית ומעקב ל"בוגרי" הפרויקט**

כפי שצויין קודם, התוכנית מהווה עבור מרבית המשתתפים שלב מקדים לשיקום במסגרת הקהילה. לפיכך, גם לאחר שהות של כשנה עד שנה וחצי בהוסטל, המשתתפים נתקלים בקשיים במעבר לחיים עצמאיים בקהילה. חשוב, אם כן, ליעד חלק מתפקיד חברת הצוות לסיוע בשלבי המעבר. תפקיד זה יכלול עזרה בחיפוש מקום מגורים בקהילה ושמירה על קשר עם הדייר והגורמים המטפלים במהלך התקופה הראשונה מחוץ להוסטל (לפחות שישה חודשים ראשוניים). נראה שהעובדת הסוציאלית (בתוספת חלק משרה) היא בעלת הכישורים המתאימים למלא תפקיד זה.

### **ד. שילוב מתנדבים לצורך הידוק הקשר עם הקהילה**

למרות שהמטרה של התכנית היא לסייע לבוגריה להשתלב באורח עצמאי בקהילה, עד כה לא נערכו פעולות משמעותיות לשילוב הדיירים בחיי הקהילה במובן של הכרת מוסדותיה וכן בפן של בילוי שעות הפנאי במסגרת מתנ"סים וכיו"ב. נראה שמתנדבים מתאימים, אשר יקבלו הדרכה שוטפת יוכלו למלא תפקיד זה.

**ה. חיזוק ההדרכה השוטפת לצוות הזוטור והבכיר**

לצוות הזוטור צריכה להתווסף הדרכה קלינית שוטפת על ידי גורם מקצועי (כגון הממונה על התחום הטיפולי), והצוות הבכיר זקוק להנחייה שוטפת במסגרת ועדות ביצוע על ידי יועץ ארגוני בעל רקע טיפולי.

**ו. קביעת השותפים במימון התוכנית**

רצוי להגדיר באופן ברור את השותפים במימון הפרויקט כמו גם את חלקם ובכך להסיר את האיומים על מהלכו התקין בתקופת ההרצה הניסיונית.

**לסיכום**, הפרויקט "בית חם" נחוץ **לצעירים בגילאים 18-30**, באזור הצפון. התוכנית בנויה כעת על בסיס מושגי ראוי וכן התוכניות האופרטיביות החלו להתפתח בכוונים נכונים, אם כי יש להמשיך לחזקן ולעצבן בהתאם למצויין לעיל. חשוב להדגיש את הצורך בתוכנית מעין זו דוקא לבוגרים צעירים (מעל גיל 18), אשר בלעדיה ישארו נתונים לחסדי הרחוב ובמקרה הטוב לשירותים הקיימים בתחום הרווחה, אשר כאמור מספקים אך מענה חלקי לאוכלוסיית מצוקה זו. שילובם במסגרות קיימות, כמו אלו המיועדות לדרי רחוב או לחלופין לנוער שוליים ומצוקה לא מהווה תושבה הולמת לבעיותיהם האישיות והחברתיות.

## רשימה ביבליוגרפית

נבו, ד. (1989). הערכה המביאה תועלת : הערכת פרויקטים חינוכיים וחברתיים. תל אביב : מסדה.

Cronbach, L.J. et al., (1980). Toward Reform of Program Evaluation, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Cook, T.C. & Campbell, D. T. (1979). Quasi-Experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings, Chicago, Il: Rand McNally College Publishing Co.

Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1981). Effective Evaluation. San Francisco: Jossey-Bass.

Scriven, M. (1969). An Introduction to Meta-Evaluation. Educational Product Report, 2 (5).

Stake, R.E. (1975). Evaluating the Arts in Education: A Responsive Approach. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill.

Stake, R.E. (1967). The Countenance of Educational Evaluation. Teachers College Record, 68.

Stufflebeam, D.L. (1969). Evaluation as Enlightenment for Decision Making. In W.H. Beatty (Ed.), Improving Educational Assessment and an Inventory for Measures of Effective Behavior. Washington, D.C.: National Education Association.

**The National Insurance Institute**

**Research & Planning Administration**

**Division for Research Development**

**“Warm Home” for Young Adults**

by

**Helena Syna Desivilya**

**38**

**Jerusalem, February 2002**

## **Abstract**

The Department of Social Services of the Kiryat Yam municipality conceived and proposed the establishment of a hostel for young adults (ages 18-30) at risk. The goal of this project was to provide residence and orderly life style as a component of a comprehensive rehabilitation program, encompassing vocational training, completion of education and preparing the young adults for autonomous life within the community.

The existing welfare services have provided only a partial response for that client population. Hence, a special project to provide a comprehensive solution was necessary.

### **Description of the project**

The project was designed to absorb about 16 young adults from Kiryat Yam in two separate units (one for women and one for men) who were not alcoholics, drug addicts, mentally ill or mentally retarded.

The maximal duration of stay in the hostel would be twelve to eighteen months.

The program was based on an integrated model, including individual treatment, group dynamics and community oriented work. It was operated by both professional and para-professional staff.

### **Procedure of the project**

The National Insurance Institute approved the project as a three-year pilot program. Preparation for the inauguration of the project lasted for nearly six months. The delay in housing the hostels stemmed from difficulties in finding appropriated apartments and from resistance of the neighbors towards the project. In the course of the organizing phase, staff members were recruited and trained, the apartments were renovated and the necessary equipment was purchased.

The project operated for two years and three months: the women's hostel was closed after two years while the men's hostel remained open for an additional three months.

### **Research methods**

The study was designed to examine three major questions by means of a longitudinal follow-up of two hostels for young adults (ages 18-30):

- To what extent is the program operating as planned (in terms of scope and types of activities) and efficiently?
- To what extent does the program achieve its goals; namely, succeeds in preparing the participants for autonomous life within the community?
- To what extent is the program suitable for achieving its goals, in terms of the conceptual framework and its operations?

The evaluation research focused on the formative function and follow up of the project's operational processes.

The study employed a qualitative method, collecting data from the following sources: archival data (protocols of the intake and evaluation committee, the executive committee, the steering committee, the staff meeting and other relevant documents), open individual interviews with each staff member, and with the participants; and observations at the hostels.

## **Major findings**

### Follow-up of the project's operational processes

1. The initial phases of the projects revealed significant difficulties due to the following reasons: the scope and complexity of the participants' problems, lack of a similar project to model and inexperienced staff.
2. There were difficulties in reaching a full capacity of the houses (about 8 participants in each house). To cope with this impediment, after about six months, it was decided to extend the project from its local scope to the entire country. This decision constituted a significant departure from the initial design.
3. About a year and a half after the program inauguration, the men's hostel reached its full capacity, while the women's hostel was nearly full. These goals were reached as a result of a massive marketing campaign.
4. The high volume of referrals indicated the need for the project, especially for male young adults in Northern Israel.
5. There was incompatibility in terms of the planned schedule versus the reality: a year after the program's inception, none of the participants, not even the most senior, were ready to leave the hostel to carry autonomous life within the community.
6. Two years after the program's onset the women's hostel was closed for the following reasons: Firstly, it seemed that female young adults had less need for this service in than their male counterparts; Secondly, one of the partners in the project decided to back off, whereas the new partner - the Department of Youth in the Ministry of Labor and Social Affairs - sponsored projects only for male youth.
7. Due to the imminent transfer to the new auspices, the men's hostel was closed three months later. Curtailment of the project duration constituted a significant departure from the original design: the experimental program was planned for three years.

### **Types and scope of activities**

8. A year after the program inception, some of the activities were compatible with the conceptual model, although constituting a miniscule sample of a comprehensive and over-reaching rehabilitation program. The activities in the area of inter-personal, social and community rehabilitation were inadequate.
9. In the second year of the program operation, some of the insufficiencies persisted, especially in the group activities and in the vocational domain. The latter realm, which presumably formed the core component of the program, lacked activities at the initial absorption stage, at the stage of training the participants for a job search and at the later stage of follow up with their employers. The problems stemmed primarily from the absence of a vocational rehabilitation coordinator.

10. In the course of the second year of the program operation, the need for upgrading the clinical component became evident, due to the complexity of the participants' problems, which were not adequately anticipated. Limitations of the program staff significantly curtailed implementation of the necessary changes.
11. Towards the end of the second year, the program suffered significant deterioration mainly due to threats of the project's end. There was an atmosphere of tension and demoralization both among the participants as well as among the junior program staff. Both exhibited difficulties functioning in crisis situations.
12. Senior staff managed to mitigate the regression and revive the program at least temporarily.
13. In the course of the last three months, the individual activities, group activities and some community activities continued, but solely in the men's hostel. This period was marked by mostly new hostel residents, who experienced a variety of adjustment difficulties.

#### **Organization structure and work procedures**

14. The organic project staff encompassed a project director, a social worker primarily responsible for individual treatment, a housekeeper for each hostel (after a year and a half, only one housekeeper, responsible for both houses, remained) two to three counselors for each hostel, and occasionally a volunteer.
15. Three bodies operated within the framework of the project: an intake and evaluation committee, an executive committee and a steering committee.
16. Tensions with the program staff were evident almost immediately after the inauguration of the programs. The major reason for this was unclear definition of roles and boundaries. Later these tensions were embodied in conflicts between the project director and some of the counselors over the rehabilitation approach and reflected difficulties in coping with stress and crisis.
17. Faulty functioning of some of the counselors reflected inadequate selection procedures for this job.
18. During the entire period of the program operation, the ongoing education and training of all staff members was inadequate, seriously impeding their capacity to cope with impending difficulties and implementation of lessons accumulated throughout the project.
19. Two significant positions were absent in the program staff: a vocational rehabilitation coordinator and a clinical supervisor. In addition, volunteers were barely integrated in the project.
20. Staff meetings were held regularly, but their content lacked strategic decision making and discussion of problem areas; instead, this forum was used for solving mundane and immediate problems.
21. The executive committee received only temporary consultation services from an organizational-clinical psychologist, who markedly contributed to this group's functioning.

#### **Initial outcomes of the project**

22. The study findings provide initial indications that the program functioned as a **meaningful interim phase** in the rehabilitation process of the young adults at risk.



23. However, due to the complexity of the participants' problems, a rehabilitation cycle of twelve and even eighteen months falls short of complete adjustment and capacity to live autonomously and productively within the community.
24. Improvement of the program effectiveness requires concerted efforts in preparing the candidates for residence in the hostel, during their stay there, and during the period of follow up within the community after their discharge.

### **Significance and conclusions**

The findings of the over two years follow up of the program strongly suggest the need of the young adult population for a comprehensive rehabilitation framework (education, vocation, basic life skills and interpersonal and social competence), capable of freeing them from the bondage of distress.

This need is especially evident among male young adults, and is less so among female young adults.

In actuality, the conceptual model of the project encompassed an integration of rehabilitative and clinical program. The latter component had to be amplified due the problems presented by most of the participants. The nature and intensity of the problems exceeded what was anticipated while designing the project. The participants were indeed at risk: had partial education, no vocation, were devoid of skills to function in structured and obliging frameworks, were developmentally much behind their chronological age, had poor self-concept and low self esteem, lacked a family support system, some of them were at the verge of delinquency and most suffered from mental problems.

Consequently, the operational activities were highly structured, comprising a significant element of control, supervision and intensity.

The implementation of the conceptual model was obstructed by the following factors:

- budgetary restrictions, hence uncertainty regarding the project's viability;
- turnover of the program senior staff;
- limited experience, incompatibility and inadequate training of most staff members.

### **Recommendations for future directions**

- Addition of two senior positions to the program staff: a vocational rehabilitation coordinator and a clinical supervisor.
- Systematic follow-up of the program "graduates" by the program social worker.
- Significant amplification of the staff training and professional development.
- Better utilization of volunteers.
- Clear definitions of partners and auspices of the program.

---

ניתן להזמין פרסום זה במוסד לביטוח לאומי, מנהל המחקר והתכנון,  
שד' ויצמן 13, ירושלים 91909, טל. (02)6709579

ח.מ. 0202.0 540081.0