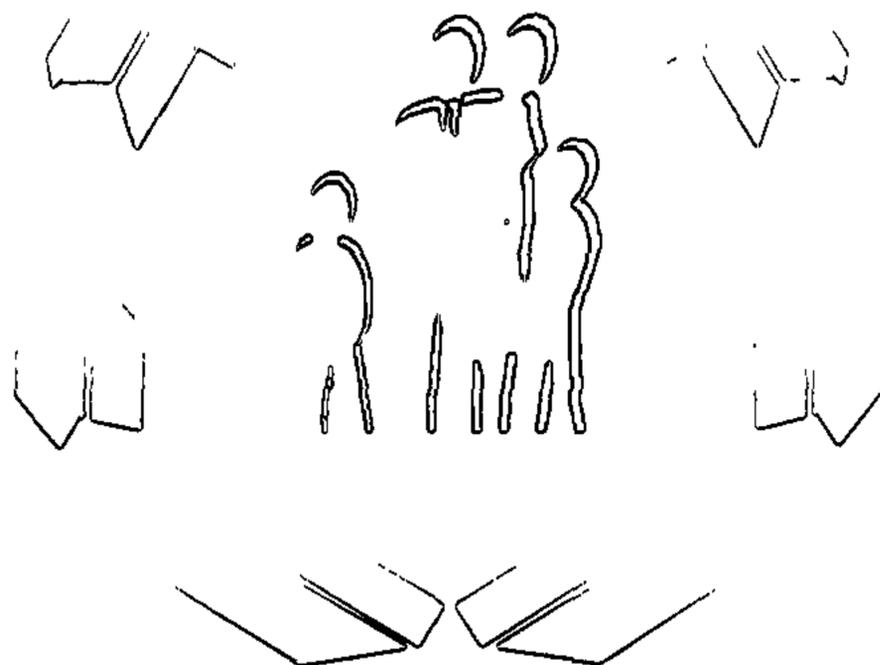


המוסד לביטוח לאומי

מפעלים מיוחדים

## מרכז מידע וסיוע לילדים אשדוד

מאת:  
דינה קיזר  
גדעון טלטש



מס' 69

## המפעלים המיוחדים - הכתובת שלך לרעיונות מקוריים

המוסד לביטוח לאומי, באמצעות הקרן למפעלים מיוחדים, תומך בפיתוח שירותי רווחה חדשניים ונסיוניים. "מפעל מיוחד" הוא פרויקט נוקרי 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 דרך מפורט.



**המוסד לביטוח לאומי**  
**מינהל המחקר והתכנון**

**מרכז מידע וסיוע לילדים - אשדוד**

**דינה קידר**      **גדעון טלטש**

**ירושלים, חשון התש"ס, אוקטובר 1999**

## הקדמה

במדינת ישראל חיים אלפי בני נוער המאופיינים על ידי קשיי הסתגלות, נשירה ממערכות החינוך והתבדלות חברתית עד כדי ניכור מסביבתם החברתית. העיר אשדוד שייכות לערים קולטות העלייה ובצד ההשגים החברתיים והכלכליים, גדל בה גם מספר בני הנוער שאינם מצליחים להשתלב בתהליך פיתוח זה והם נשארים מאחור.

המחלקה למפעלים מיוחדים במוסד לביטוח לאומי תמכה במפעל מיוחד בשם "מרכז מידע וסיוע לילדים", אשר הופעל במשותף על ידי שני גופים האחד, מרכז אב"י העוסק בסיוע משפטי לילדים ולנוער ומטפל בכל הנושאים הבאים לידי ביטוי באמנת האו"ם בדבר זכויות הילד. הגוף השני הוא החברה העירונית לתרבות נוער ספורט ומרכזים קהלתיים באשדוד, שהיא זרוע של עיריית אשדוד לפיתוח שירותים קהלתיים. התוכנית ניסתה לחתמוודד עם בעיית הנשירה והשוליות החברתית, על ידי איתור נוער מנותק ושילובו במערכות וכן סיוע לילדים ולנוער לעמוד על זכותם החוקית לחינוך, לטיפול בקהילה, לתנאים הוגנים בתעסוקה, ולחגנה משפטית לנוער עובר חוק על מנת לעצור את הידרדרותו. השלב הניסיוני של הפרוייקט נמשך מנובמבר 1996 עד פברואר 1999. שלב זה לווה על ידי וועדת היגוי שבה השתתפו נציגי הארגונים והשותפים בתוכנית. ברצוני להודות לארגון אב"י, לחברה העירונית באשדוד ולעיריית אשדוד שיזמו, הפעילו והתמודדו במשותף עם האתגר החשוב שנטלו על עצמם.

תודה מיוחדת לגבי דינה קידר וגדעון טלטש מארגון "אדם עמית" אשר ליוו את התוכנית מבחינה מחקרית וסכמו את התהליך והתפוקות בפרסום המוגש לעיונכם.

אנו תקווה שפרסום זה יסייע בעיצוב גיבוש ופיתוח תוכניות נוספות לנוער בסיכון כגון מרכזי מידע וייעוץ לנוער "הפוך על הפוך", הנמצאת בשלבי הרצה ראשוניים. תודה מיוחדת לשרית בייץ-מוראי ולטניה ליף, מהמחלקה למפעלים מיוחדים ממנהל המחקר והתכנון של המוסד לביטוח לאומי שליוו את התוכנית מבחינה מקצועית ותקציבית.

שלמה כהן

סמנכ"ל מחקר ותכנון

**חברי וועדת ההיגוי של הפרוייקט: מרכז מידע וסיוע לילדים - אשדוד**

ד"ר פיליפ וירמן - מנכ"ל אב"י  
מר זאב זמיר - מתאם הפרוייקט מטעם אב"י  
עו"ד ניצנה בן-דוד גרדוס - מנחה משפטית  
מר אילן גילאון- סגן ראש עיריית אשדוד (חבר כנסת)  
מר יגאל מזרחי - מנכ"ל החברה העירונית באשדוד  
מר דויד גרדוביץ - מנהל מרכז מידע וסיוע באשדוד  
גב' שלי אבני - ראש תחום קהילה וחברה, החברה למתנ"סים  
מר יוסי בצלאל - רכז נוער בסיכון,  
מר יעקוב בן סימון - ראש תחום נוער  
עובדי מרכז המידע: אבי ישראל, גרגורי זלטקין ולמא לגשיאל  
מנהל החינוך, עיריית אשדוד  
מנהל הרווחה, עיריית אשדוד  
מועצת התלמידים, אשדוד  
גב' דינה קידר - חוקרת, מכון אדם עמית

בנוסף לתמיכת המוסד לביטוח לאומי, תמכו בפרוייקט:  
קרון גולדמן - גב' בוני בוקסר, נציגת הקרן  
קרון מוריה - גב' סוזן פייט, נציגת הקרן

## תוכן העניינים

1		מבוא
5		שיטת ההערכה
7		ממצאים
7	יעדי הפרויקט	
9	טיפול בפניות למרכז מידע וסיוע לילד – אשדוד	
17	ימי עיון	
19	הרצאות בבתי הספר	
20	עובדים	
24	מיקום ארגוני – עירוני של המרכז	
26	תהליכי העבודה במרכז	
34	מודלים בביצוע העבודה	
40		סיכום
43		המלצות

## מבוא

התופעה החברתית של בני נוער מנותקים ממערכות חברתיות; בני נוער שאינם לומדים ואינם עובדים; מהווה בעיה חמורה שנמצאת בסימן עליה בשנים האחרונות. בעיה זו קשורה לבעיות נוספות כגון עבריינות בני נוער וסמים. מרכז מידע וסיוע לילד – אשדוד הוקם במטרה לנסות ולסייע לבני נוער שנפלטו ממערכות חברתיות להשתלב בחזרה, כמו גם לפעול למניעת נשירת בני נוער נוספים שנמצאים בקונפליקט עם המערכת. במסגרת הפרויקט עובדים מדריכים קהילתיים לצד עורך דין. בוצעה סדרת פעולות שמתייחסות לקשת רחבה של גורמים. הפעילות העיקרית היתה ייעוץ וסיוע לבני נוער שנמצאים בקונפליקט עם המערכת הבית ספרית ולבני נוער שכבר נפלטו מן המערכת הבית ספרית שחלקם הגיעו לכלל פעילות עבריינית. הסיוע נעשה בדרך של גישור ושילוב מול מערכות חברתיות רלוונטיות וייעוץ וייצוג משפטי על פי הצורך. פעולות נוספות שהוצע לבצע: הסברה לגורמים מטפלים בקהילה, לעובדי מערכת החינוך ולקהילה בכלל, הסברה שמטרתה מניעת תופעת הניתוק באמצעות הפעלת כלים חוקיים וחינוכיים, שיובילו לקהילה סובלנית, שמכירה בזכויות הילדים ונוטה לשלב את המתקשים ולא להרחיקם. המרכז נחל הצלחה בחזית בני הנוער: מספר הפניות של בני הנוער לקבלת סיוע עלה עם הזמן והגיע לממוצע של 18 פניות לחודש. בחזית חלקוחות האחרים: בתי הספר והגורמים המטפלים בקהילה עלו קשיים רבים שנבעו מהתנגדות טבעית של המערכת הקיימת לגוף החדש ומחוסר משאבים לביצוע הולם של הפעילויות שתוכננו. עם זאת, מעמדו של המרכז כגוף לגיטימי בתפקיד סיוע לבני נוער התבסס באופן הדרגתי באמצעות מפגשים אישיים מרובים של עובדי המרכז עם גורמים בעיר, שכיום חלקם (מדריכי מתנ"סים ותנועות נוער, קציני מבחן ויועצות בתי הספר) מפנים בני נוער מתאימים לקבלת סיוע. קושי בולט שעלה ביישום היה בהתמקדות בפעילות מול אוכלוסיית היעד שהוגדרה ולא באוכלוסיית נוער נורמטיבית שזקוקה לעיתים לסיוע במימוש זכויותיה. 17.5% מן המקרים שטופלו היו בני נוער שאינם לומדים ואינם עובדים. כיום, לאחר יישום נסיוני של שנתיים המרכז פועל על פי הגדרת יעדים רחבה יותר מזו שתוכננה והוא מטפל בכל נערה/ה שפונה וזקוק לעזרה.

### הקמה

מרכז מידע וסיוע לילד - אשדוד הוקם ביזמה משותפת של האגודה הבינלאומית לזכויות הילד - ישראל - אבי"י והחברה העירונית לתרבות, ספורט ומרכזים קהילתיים באשדוד בע"מ. הפרויקט אושר על ידי הועדה לביטוח ילדים במוסד לביטוח לאומי כפרויקט מיוחד בשנת 1995 והופעל בשיתוף המוסד לביטוח לאומי החל מוועדת היגוי חגיגית ראשונה שנערכה באשדוד ב-5.11.96 ועד תום תקופת ההפעלה הניסיונית בפברואר 1999.

המרכז הנו בעל אופי בלתי פורמלי ולא ממסדי על מנת שיוכל להוות אלטרנטיבה למסגרות פורמליות קיימות כאשר אלה אינן נותנות מענה הולם.

המרכז הוקם לשם טיפול בבני נוער בעיר אשדוד על בסיס אמנת האו"ם בדבר זכויות הילד. את מפעליו מנחה תפיסה ייחודית לגבי אופן הפעולה בסיוע לילדים: עמידה לצדם, הקשבה לעמדתם תוך סיוע במימוש או בייצוג של רצונם.

### שלבים

הכוונה המקורית הייתה לפתוח בשלב "הקמה" בן שלשה חדשים שבמסגרתו יפותחו מודלים לגבי דרכי ביצוע העבודה במרכז. מודלים אלה הייתה כוונה ליישם במסגרת שנתיים של הפעלה ניסיונית של הפרויקט בשיתוף עם המוסד לבטוח לאומי – המחלקה למפעלים מיוחדים.

במסגרת הפרויקט עובדים יחדיו שני גופים שלא עבדו יחד בעבר. שיתוף הפעולה החדש בין שני הגופים שיזמו את הקמת המרכז, הצריך תהליך של מיזוג בו נוצרה ישות ארגונית חדשה. במסגרת ישות זו היה צורך לגבש תפיסת עולם ודרכי פעולה שיהיו מקובלות על שני הגופים תוך קביעת חלוקת האחריות הביצועית ביניהם.

בפועל, עלה קושי לסיים ולמצות את יעדי שלב ההקמה, שהיו: פיתוח מודלים, הדרכת המבצעים והכנת המרכז לפעולה מבחינת ציוד ועובדים במסגרת שלשה חדשים.

דינאמיקה ושינויים בדרך ביצוע העבודה ובמבצעים נמשכו במהלך כל תקופת ההפעלה הניסיונית של הפרויקט המיוחד.

### מטרות

מטרתו העיקרית של המרכז במתכונתו היום היא לסייע לבני נוער (האוכלוסיות יוגדרו להלן) לממש את זכויותיהם באופן נורמטיבי, באמצעות ייעוץ, ייצוג משפטי, גישור קהילתי ופישור בין ילדים לבין מוסדות בקהילה.

במקור הוצבו מספר יעדים נוספים שיכולים לתמוך בהשגת מטרה זו: קיום הדרכות בנושא זכויות ילדים במסגרת בתי הספר, קיום ימי עיון בנושא זכויות ילדים לאוכלוסיות נותני השרות בקהילה ולהורים, שיפור שרותים קהילתיים קיימים ועוד.

במהלך הפעלת המרכז הסתבר שהיעדים הנוספים שהוצבו דורשים משאבים וכישורים ספציפיים שלא עמדו לרשות המרכז. כאשר בוצע מיון היעדים של המרכז לפי חשיבותם, הוגדרו יעדים אלה כמשניים בחשיבותם, כאשר המטרה העיקרית הנה להשקיע את מרב המשאבים בסיוע לבני נוער עם בעיות בתחום זכויותיהם החוקיות.

### **אוכלוסיות מקבלות שרות**

המרכז משרת בני נוער שזקוקים לסיוע במימוש זכויותיהם. בעיקר בני נוער שנקלעו לבעיות או קשיים במסגרת בתי הספר או כאלה שזקוקים לסיוע במימוש זכויותיהם בתחום החוק הפלילי והאזרחי. דגש מושם על בני נוער שנשרו ממסגרות ובני נוער שעדיין נמצאים במסגרות של בית ספר ואו עבודה אך קיים חשש שבשל קשיים או התנגשויות עם המערכת ינשרו ממנה בעתיד.

במהלך השנתיים של ההפעלה הניסיונית נתקבלו במרכז 400 פניות. 183 במהלך השנה הראשונה ו-217 במהלך השנה השניה. הגיל הממוצע של הפונים 16 שנים, 82% מהם - בנים. מוצא הפונים: קרוב ל-50% מן הפונים היו מחבר העמים, קרוב ל-20% נוספים היו מקרב בני העדה האתיופית והאחרים כ-30% - ילידי הארץ.

קרוב ל-80% מבין הפונים היו תלמידים שחלקם מבקרים באופן סדיר במערכת החינוך וחלקם באופן חלקי. קרוב ל-20% היו בני נוער שאינם לומדים ואינם עובדים (מנותקים ממערכות חברתיות).

### **אסטרטגיות פעולה מרכזיות**

הפעילות העיקרית של הפרויקט המיוחד מתקיימת תחת הכותרת "מרכז מידע וסיוע לילד" אליו פונים בני נוער מתוך בחירה וללא הכרח להזדהות.

המרכז ממוקם פיזית במקום מרכזי באשדוד על מנת שיהיה נגיש לאוכלוסיות היעד המרכזיות שלו.

פניות בני הנוער מטופלות בדרכים הבאות: ייעוץ בנושאים שונים, סינגור (הגנה משפטית), גישור קהילתי ושילוב במסגרות חברתיות.

לצד פניות ביזמת בני הנוער פועלים עובדי המרכז לאיתור בני נוער שיכולים להיעזר בשירותי המרכז בשל פגיעה או אי מימוש זכויותיהם. המרכז פועל להגברת מודעות בעיר לזכויות ילדים, למשל על ידי קיום ימי עיון לאוכלוסיות שונות, או קיום "מבצעים" כגון הובלת תהליך של אימוץ אמנת האו"ם בדבר זכויות הילד על ידי עיריית אשדוד.

במרכז עובדים מדריכים קהילתיים ועורך דין בשיתוף פעולה.

המדריכים הקהילתיים בעלי ניסיון בעבודה עם בני נוער, מכירים את המסגרות הקהילתיות באשדוד שיכולות לסייע בטיפול בבעיות של הפונים למרכז, את המסגרות בתוכם נמצאים בני הנוער בעיר ואת אתרי הפעילות מחוץ למסגרות אלה.

עורך הדין מספק את הידע והפעילות המשפטית: נותן ייעוץ והגנה על זכויות הילדים במסגרת החוק, כמו גם ייעוץ לעובדים הקהילתיים של המרכז ולקהילה באשדוד בכלל לגבי נושאים הקשורים לזכויות הילד במסגרת החוק.

### **הישגים עיקריים וקשיים**

הקושי העיקרי שעלה בפרויקט היה הקמתו. דהיינו, תרגום הרעיון לגבי השיטה שיש להפעיל על מנת לעזור לאוכלוסיית היעד לביצוע מתאים. יש לציין, שמכיוון שהמודל הנו מודל ניסיוני, זהו קושי שניתן לצפותו מראש. בכל מודל ניסיוני ישנה מידה זו או אחרת של ניסוי וטעיה. דבר שיתרונו בכך שהוא מאפשר גמישות בגיבוש המודלים לעבודה והתאמה למקום בו הפרויקט פועל ולאוכלוסיית היעד.

למרות הקושי שהוגדר לעיל, ההישג המשמעותי והחשוב הוא שכיום, פועל מרכז המידע באשדוד כגוף מוכר ומשמעותי בעיר בעל יעדים ברורים ומוכרים, אוכלוסיית יעד מוגדרת, דרכי פעולה מוגדרות, כוח אדם מוגדר, מודלים מקובלים על כל העובדים וחלוקת עבודה ושיתוף פעולה ברורים בין שני הגופים המקימים.

המרכז מוכר היטב למערכות המטפלות כמו גם לבני הנוער.

## שיטת ההערכה

כללי

בדו"ח להלן נסכם ממצאי הערכה מחקרית בת שנתיים ושלושה חדשים, לגבי פעילות במסגרת הפרויקט המיוחד "מרכז מידע וסיוע לילד - אשדוד".

### מטרות הדו"ח המסכם

מטרת הדו"ח הנה לתאר את פעילות מרכז המידע בימים אלה, תוך השוואה ליעדים וצפיות מן המרכז כפי שהם באים לידי ביטוי בהצעה שהוגשת למוסד לבטוח הלאומי לפני ההקמה וההפעלה של הפרויקט.

יעדים שהוצבו לעומת התממשות בפועל ייבחנו בנושאים הבאים:

- נתונים כמותיים ואיכותיים לגבי השרותים ומסגרות הפעולה במרכז;
- תהליכי העבודה במרכז;
- מודלים לביצוע העבודה;
- גורמים משמעותיים בעבודת המרכז;

### אופן הצגת המידע

נקודות המוצא שלנו הן המרכז היום וההצעה המקורית שהוגשה למוסד לביטוח לאומי ואושרה במחצית חודש אפריל 1996. יוצגו נתונים לגבי המצב בתום שנתיים להפעלת הפרויקט המיוחד, לעומת יעדים שהוצבו בתחילת הדרך.

היעדים המקוריים של הפרויקט יושוו לפעילות שהתרחשה בפועל במהלך תקופת ההערכה.

במהלך העבודה חלו שינויים מהותיים בתפיסת יעדי הפרויקט במספר נושאים. בדו"ח יוצגו הנושאים וייבחנו הסיבות להופעת שינויים אלו. מדינמיקה זו ניתן להסיק מסקנות משמעותיות לגבי הפרויקט עצמו ולגבי פרויקטים עתידיים.

נציע מסקנות שניתן להסיק לגבי הפרויקט ונבדוק השלכות אפשריות של מסקנות אלה על פרויקטים דומים.

המידע המופיע בדו"ח מבוסס על נתונים שהועברו לידי המחקר המלווה - חברת אדם - עמית על בסיס קבוע באמצעות דפי דיווח שפותחו במיוחד לשם כך בשיתוף מנהל המרכז.

מידע נוסף נתקבל באמצעות ראיונות שהתקימו עם גורמי מפתח בפרויקט: מנהל המרכז, מדריכים קהילתיים, עורך דין מטעם אב"י, מתאם מטעם אב"י, יועצת משפטית, השותפים בוועדת ההיגוי ובאמצעות תצפיות שנערכו במקום.

## ממצאים

ממצאי המחקר יוצגו על פי הנושאים הבאים: תחילה יוצגו ממצאים בנושא יעדי הפרויקט והשרותים שמרכז המידע מספק: טיפול בפניות למרכז מידע וסיוע לילד – אשדוד, ימי עיון, הרצאות במסגרת בתי הספר. אח"כ ינתחו נושאים יותר ספציפיים: עובדים, מיקום ארגוני-עירוני של המרכז, תהליכי עבודה במרכז ומודלים בביצוע העבודה.

### יעדי הפרויקט

#### יעדי על ויעדי ביצוע

בחצעה שהוגשה לביטוח הלאומי, הוצבו יעדים רבים ומגוונים שיש כוונה לממש באמצעות הפעלת הפרויקט המיוחד. היעדים מפורטים להלן:

- למנוע נשירה של תלמידים ממערכות החינוך.
- לאתר נוער מנותק ולשלבו מחדש במערכות החברתיות.
- להראות, לגורמים המטפלים, דרכים להתמודדות ההולמות את זכויותיו של הילד.
- לסייע לילדים ולמשפחותיהם לעמוד על זכותם של הילדים לחינוך ולטיפול בקהילה.
- להגביר את השימוש של עובדי החינוך והרווחה באמצעים התורמים להשארותם של הילדים במערכת החינוך.
- לחזק את הקשרים בין השירותים החברתיים ונוער חלש.
- לשפר שירותים קיימים.
- להפחית מספר המופנים לחינוך מיוחד שלא לצורך.
- לייעץ לנוער עובר חוק ולייצגו ייצוג משפטי במטרה לעצור התדרדרותו.
- לחנך לכיבוד זכויותיהם של ילדים.
- להגביר מודעות כלל האוכלוסייה בעיר למגוון רחב של אפשרויות התייחסות חיובית לילדים ונוער בשלבים בעייתיים.
- שינוי תודעתו והתנהגותו של מבוגרים וילדים בנוגע לזכויות הילד.

**לוח מס' 1 - אוכלוסיות היעד של הפרויקט ותהליך העבודה שתוכנן ליישם לגביהם**

התהליך	גודל האוכלוסייה	האוכלוסייה
הפניה על ידי גורמים בקהילה	100	ילדים בחטיבות ביניים
איתור וטיפול	140	בני נוער שאינם לומדים ואינם עובדים באופן סדיר
ימי עיון	לא מוגדר	עובדי מערכת החינוך והרווחה, הורים ותלמידים

יעדי הביצוע של הפרויקט כפי שהם נתפסים היום

לאחר שנתיים של עבודה במסגרת הפרויקט התגבשה הגדרה רחבה של יעדי ביצוע בהשוואה להגדרה המקורית: המטרה המרכזית, כפי שהיא מוגדרת היום על ידי מנהל המרכז הנה טיפול בילדים עם בעיות בתחום זכויותיהם, במיוחד בעיות משפטיות.

אופן הפעולה: ייעוץ משפטי לנוער וייצוג משפטי בעת הצורך, כמו גם גישור קהילתי (גישור ופישור בין ילד לבין מוסד בקהילה).

לצד מטרה זו, במידה והדבר מתאפשר מבחינת משאבים, רצוי לטפל בפיתוח מודעות מוגברת לנושא זכויות הילד בקרב הקהילה המקומית.

מן המדריכים הקהילתיים במרכז ניתן לשמוע שמטרת המרכז לעזור לכל נערה מתקשה שמגיע למרכז.

מנהל הפרויקט מטעם אביי מוסיף שאין לשכוח שהמרכז הוקם על מנת לטפל בנוער לא נורמטיבי ושם צריך לשים את הדגש: המטרה הנה לטפל וללוות בני נוער שפונים בכוחות עצמם, מופנים על ידי אחרים או מאותרים בצורה יזומה על ידי צוות המרכז.

במקור הוצעה תכנית חינוכית רחבת היקף לבני הנוער ולקהילה שאינה ניתנת ליישום ללא תוספת כוח אדם מקצועי.

## טיפול בפניות למרכז מידע וסיוע לילד - אשדוד

המידע שיוצג להלן מתייחס לפעילות העיקרית במסגרת הפרויקט: טיפול בפניות למרכז המידע. המידע יוצג על פי הנושאים הבאים: מספר פניות, נושאים, פונים למרכז וגופים מפנים, מודל הטיפול, אפקטיביות הטיפול ונתונים נוספים לגבי פונים למרכז.

### מספר פניות

#### כללי

מספר פניות למרכז מעיד על צורך שקיים בקהילה בשירותים הניתנים על ידי המרכז מחד ועל יכולת המרכז לעמוד במספר פניות המתקבלות מבחינת היקף כח האדם שעומד לרשות המרכז מאידך.

#### היעד

מספר פניות הוערך בהצעה שהוגשה לביטוח הלאומי כלהלן:

240 ילדים: 100 תלמידים, 140 ילדים מנותקים (מתוכם 40 עוברי חוק), מספר לא מוגדר של עובדי מערכת החינוך, עובדי רווחה, הורים, קציני מבחן.

#### לוח מס' 2 - מספר הפניות בפועל

לאחר שנה	לאחר שנתיים
183	400

מספר הפניות בפועל עולה על הצפיות.

מספר הפניות בחודש נע בין 15-20 פניות (ממוצע: 18 פניות).

#### סיכום

מכיוון שמספר הפניות יציב, לפחות בשנה האחרונה, נראה שזהו היקף הפעילות לו ניתן לצפות גם בהמשך במתכונת הפעולה הנוכחית של המרכז.

יש לקחת בחשבון שחלק מן הפניות למרכז הן בעיות פשוטות שניתן לפתור בשיחה אחת. בעיות אחרות הן בעיות מורכבות ומסועפות שדורשות טיפול רב תחומי ואו ייחודי.

ייתכן שהעובדה שטופל מספר גדול מהמתוכנן של פניות יכולה להעיד על בחירה להתמקד בטיפול בפניות על חשבון פעולות אחרות שהוצע לבצע: קיום ימי עיון ופיתוח והפעלה של מודל לשיתוף פעולה בין גורמים בעיר.

## נושאים

### כללי

הנושאים המטופלים על ידי המרכז מעידים על מיצוב הפרויקט בקהילה – איזה תפקיד הוקצה לפרויקט בקהילה, כלומר באילו נושאים פונים בני נוער למרכז, באלו נושאים פונים גורמים שונים בקהילה ובאילו נושאים הם מפנים את בני הנוער למרכז. יש לזכור שהפרויקט חוקם במקום בו מצויים גופים מטפלים רבים ומגוונים ובמהלך הזמן קיבל לגיטימציה ומיקוד בנתח פעילות מסוים עם בני הנוער.

### היעד

בהצעה המקורית הוגדרו שני סוגים עיקריים של נושאים שיטופלו: "בני נוער שאינם לומדים ואינם עובדים, ביניהם עוברי חוק... המעוניינים לשנות את מצבם ומתקשים להיעזר ברשויות... בני נוער בתהליך נשירה/חנישה".

### לוח מס' 3 - מספר פניות בשנה האחרונה על פי נושא הבעיה

הנושא	זכויות בבית הספר	פלילים	זכויות בעבודה	משפחה	שונות	סך הכל
מספר פניות	86	76	20	16	11	206

הנושאים העיקריים שמטופלים כיום במסגרת המרכז הנם: בעיות הקשורות בנושא זכויות הילד בבית הספר, ומעורבות נערים בפעילות עבריינית.

דוגמאות לזכויות בבית הספר:

- תלמיד שנשר מבית הספר לפני מספר שנים ומעוניין לחזור ללמוד. בית הספר לא מסכים לקלוט את התלמיד.
- תלמידה שצריכה לחזור על שנת לימודים בבית ספרה ומתקשה לקבל את ההחלטה של בית ספרה.
- שילוב תלמיד שנשר מבית הספר בחזרה במסגרת לימודית.

דוגמאות לפלילים :

תיק פלילי על סמים, תיק פלילי על פריצה לבית הספר, תיק פלילי על תקיפה, תיק פלילי על נהיגה ללא רשיון.

דוגמאות לנושא זכויות בעבודה :

קבלת שכר נמוך משכר מינימום.

דוגמאות לבעיות במשפחה :

בעיות עם ההורים, ילדים מוכים, משמורת לאחר גירושין.

### סיכום

בשלב ההקמה וגם במהלך השנה הראשונה לעבודת המרכז עלו התלבטויות לגבי גבולות הטיפול של המרכז : במה מטפלים ובמה לא, מי מעובדי המרכז מטפל בכל נושא : עורך דין לעומת מדריך המרכז. במהלך השנה השנייה התגבשה והתבססה בקרב עובדי המרכז התפיסה שעליהם לטפל במגוון רחב של בעיות. מבחינת נושאים, עובדי המרכז יטפלו בכל נושא.

המכנה המשותף של הבעיות המטופלות הוא האוכלוסייה המטופלת ואופן הטיפול : עמידה לצד הילדים הפונים במודל של אח בוגר או חורה, תוך הדרכה לגבי שימוש בשירותי מערכות מטופלות קיימות או קישור עמן במידת האפשר.

העובדה שעובדי המרכז צמחו מתוך מערכות עירוניות, תורמת למודעות שלהם לגורמים מטפלים אחרים בעיר : ולנושאים המטופלים על ידם, לגבולות בין תחומי הטיפול של המרכז לבין תחומי הטיפול של גורמים אחרים.

על פי נושאי הפניות ניתן לראות שהמרכז אינו מזוהה כאגף של העירייה, דבר המאפשר פניות גם בנושאים הקשורים לתפעול והתנהגות הממסד העירוני כמו : אגף החינוך, אגף הרווחה וכו'. דבר זה משרת באופן ישיר את יעדיו של הפרויקט : השתלבות וטיפול במקומות בהם הגורמים המטפלים הרגילים לא הצליחו לתת תשובה לבעיה.

**פונים למרכז וגורמים מפנים**

### כללי

פניות למרכז יכולות להתבצע ישירות על ידי בני נוער שזקוקים לעזרה, או על ידי כל גורם בסביבתם : קרוב משפחה, שכן או גורם מטפל שרואה במרכז המידע מסגרת מטפלת מתאימה לסוג הבעיה של נער המתקשה. גורם מאתר/מפנה נוסף חנם המדריכים הקהילתיים של המרכז

שמחפשים באופן פעיל את בני הנוער המתקשים. מגוון הגורמים מחוץ למרכז שמפנים למרכז יכול לשקף את התבססות המרכז בעיר: מי רואה במרכז גורם טיפולי לגיטימי ו/או אפקטיבי.

#### היעד

בחצעה המקורית אין ואי אפשר שתהיה, הגדרה כמותית של גורמים מפנים. קיימת הגדרה איכותית: הורים, שכנים, מורים, עובדים סוציאליים, קב"סים, עובדים קהילתיים, רכזי נוער, מתנ"סים, עובדי יחידת קידום נוער, משטרה ושירות המבחן לנוער.

#### **לוח מס' 4 - נתונים לגבי מספר פניות על פי גורם מפנה מדווח.**

שנה	איתור	אחר	מדריכים מתנ"סים ות.נוער	קצין מבחן	קרוב משפחה	יועצות ביה"ס	קב"סים	רווחה	סך הכל
ראשונה	52	45	30	29	13	7	1	0	177
שניה	129	26	-	46	-	6	2	3	212

הנתונים מראים שמרבית הפניות מגיעות למרכז באמצעות "איתור". גורם מפנה משמעותי שני בהיקפו הוא קצינות המבחן. הקטגוריה "אחר", שכוללת מגוון גורמים קהילתיים ופרטיים הנה שלישית בהיקפה.

איתור: לפי הדיווח, מספר המקרים שהגיע למרכז באמצעות איתור במהלך השנה האחרונה עלה יחסית לשנה הקודמת. בבירור מול מנהל המרכז עולה שהדבר מעיד על שינוי בהגדרת המונח "איתור" על ידי עובדי המרכז ולא על הפעלת מודל איתור חדש ואפקטיבי. מונח האיתור הורחב וכולל פניות למדריכים על ידי גורמים בקהילה או על ידי בני הנוער עצמם במהלך שהותם של המדריכים בשטח.

שרות המבחן: מספר החפניות על ידי קצינות מבחן עלה במהלך השנה השניה. נראה שהקשרים עם שרות המבחן התהדקו וששרות המבחן רואה במרכז גורם שיכול לסייע.

יועצות בתי הספר: הקשר עם יועצות בית הספר נותר ללא שינוי מבחינה מספרית. מנהל המרכז והעובדים מעידים שהקשרים בשטח עם היועצות הולכים ומתהדקים ושזהו קשר חשוב ביותר בנושא איתור בני נוער שזקוקים לעזרה בתוך בתי הספר.

קב"סים: הקשר עם קב"סים נותר ללא שינוי מבחינה מספרית. מנהל המרכז מעיד שקשר זה מבוסס וחשוב, אך כנראה מספר הפניות הקטן מעיד על כך שהקב"סים לא נזקקים לשרותי המרכז.

אגף הרווחה : ניתן למצוא מספר הפניות מאגף הרווחה של העירייה בחודשים האחרונים.

## סיכום

אוכלוסיית פונים למרכז וגורמים מפנים נקבעת על ידי מספר גורמים, ביניהם :

- השרותים שניתנים על ידי המרכז.
- היכרות עם המרכז (באמצעות פרסום או שמועות).
- קבלת המרכז כגורם לגיטימי.

כאשר הוקם המרכז באשדוד הוא הוקם על רקע מערכת עירונית מפותחת, במסגרתה פועלים גופים מטפלים מגוונים.

על מנת שאלה יקבלו את המרכז החדש וישתפו עמו פעולה, היה צורך להבטיח שאותם גורמים יכירו את המרכז : את קהל היעד אליו הוא פונה, את אופן פעולתו. היה צורך לפרסם את המרכז ואת פעילותו על מנת שזו תוכר על ידי לקוחות פוטנציאליים. כמו כן, היה חשוב לבנות את המרכז באופן בו גורמים מטפלים קיימים לא ירגישו מאוימים על ידי פעילותו על מנת שלא ידחו אותו או יפעלו נגדו (למשל, שלא תהיה תחושה שהמרכז "גוזל לקוחות" של גורמים מטפלים קיימים או גורם לפניית לקוחות נגד הממסד וכד').

מנסיון במקומות אחרים בארץ, מספר גופים יכולים להרגיש מאוימים על ידי גוף כגון מרכז המידע : אגף הרווחה הנו אחד הגורמים שיכול לראות בגורם כגון מרכז המידע איום על מעמדו שכן אוכלוסיות היעד של המרכז מטופלות חלקן על ידי עובדות סוציאליות של אגף הרווחה. גוף נוסף שיכול להרגיש מאויים : בתי הספר. תתכן תחושה שהמרכז נותן לנערים כח שיכול לפעול נגד המערכת. הקשר כיום הוא עם יועצות בתי הספר כגורם מקצועי המפנה לקוחות למרכז. הקשר עם היועצות הוקל באמצעות יום עיון שנערך לאוכלוסיית יועצות בתי הספר בעיר ובשל העובדה שהמרכז התמקד בנוער לא נורמטיבי. היועצות מפנות לטיפול המרכז נושרים מבתי הספר, מקרים של סכסוכים עם מורים, מכות וכד'.

תחזיות אלה הועלו בתחילת הפרויקט על ידי גורמים באב"י ואכן התממשו גם באשדוד. אגף הרווחה לא ראה במרכז גורם לגיטימי שניתן לעבוד עמו במהלך תקופה ארוכה וגם היום, על פי עדות מנהל המרכז הפניות למרכז אינן נתמכות על ידי מנהלת אגף הרווחה.

הערה : בתחילת הדרך הוכן מסמך שכולל את כל הגורמים הקיימים שמטפלים בבני נוער באשדוד ומעט מחוצה לה. אלה יכולים לסייע לטיפול בבני נוער שפונים למרכז מחד ומאידך, יש להתחשב בהם בעת ההתבססות בעיר. מסמך מסוג זה יכול לסייע לכל גורם מטפל חדש לבסס את מעמדו בצורה זהירה ויעילה.

כללי

אופן (מודל) הטיפול בפונים למרכז משקף את השקפת העולם לאורה פועל הפרויקט. כמו כן, הוא משקף את השכלתם וכישוריהם של העובדים במסגרת הפרויקט: אם פועל עורך דין במסגרת הפרויקט, במשך הזמן, עם התבססות הפרויקט בעיר וצבירת מקרים מטופלים, מתבסס מעמדו של הפרויקט בעיר כמטפל במקרים בהם נחוץ סיוע משפטי: ייעוץ או ייצוג. מודלים של עבודה חיוניים על מנת לשוות לפרויקט את אופיו הייחודי ועל מנת להגביר את הסיכוי שהפרויקט יפעל באופן מכוון להשגת יעדיו המוצהרים.

היעד

הוצעו מספר מודלים לטיפול בפניות בני נוער הנגזרים מיעדי המרכז ותפיסת עולמו: גישור, סינגור, העצמה / ייעוץ / מתן מידע בנושא זכויות. (ראה להלן - "מודלים בביצוע העבודה"). בטבלה להלן מוצגים נתונים לגבי מספר פניות בחלוקה על פי מודל הטיפול בו נעשה שימוש:

**לוח מס' 5 – מספר פניות לפי מודל טיפול**

מודל הטיפול	ייעוץ	סינגור	גישור	שילוב	סך הכל
מספר פניות	128	13	47	44	232

סינגור: התערבות משפטית מעבר לגבולות המשרד (תכתובת, ייצוג בבית משפט) הנתונים הנם נתוני השנה השניה לפעילות המרכז.

מתוך הנתונים ניתן ללמוד שהמודל המרכזי לטיפול הוא ייעוץ. מודל מרכזי נוסף הוא מודל הגישור. במקרים רבים, משולבים שני המודלים, ייעוץ וגישור בטיפול בבעיות.

סיכום

במהלך השנה השניה לעבודת המרכז התגבש מודל טיפול שמתאים לסוג הפניות שמגיעות למרכז שהן במקרים רבים פניות רב בעיתיות: קיים בהן שילוב בין בעיה קהילתית ובעיה משפטית. לא ניתן לקבוע האם מודל הטיפול שהתבסס הוא שקובע את סוג הפניות או שסוג הפניות קובע את מודל הטיפול. ראה פירוט להלן בסעיף תהליכי העבודה במרכז.

כללי

מאחר שהמרכז הופעל כמודל ניסיוני, עולה שאלת אפקטיביות המודלים בהם נעשה שימוש. כלומר, האם הפעילות שהתבצעה חובילה לפתרון הבעיות של הפונים למרכז.

השאלה הועלתה לאחר מספר חודשי הפעלה במטרה לבחון מספר שאלות: האם המרכז תורם באופן חיובי לפתרון בעיות הפונים אליו? האם ניתן להצביע על התאמה בין מודל טיפול לסוג בעיה מבין מגוון הבעיות המגיעות למרכז?

מודל אחד שהוצע לבחינת אפקטיביות היה, לחזור באופן אישי, לפונים לאחר מספר חודשים ולבדוק היכן הם נמצאים בנושא בו פנו למרכז. כאן עלה חשש לפגיעה בפרטיות אותם נערים. המרכז הביע התנגדות נחושה לכל מגע אישי בין המחקר המלווה (כגוף חיצוני ולא מוכר) לבין הפונים מתוך טענה שחדבר עלול לפגוע באמון שרוחשים הפונים למרכז.

לאחר דיונים רבים בנושא ובשל מורכבותו הרבה, לא התבססה הגדרה חד משמעית של מושג האפקטיביות של הטיפול במסגרת הפרויקט.

דוגמאות למורכבות קביעת אפקטיביות הטיפול:

- כאשר נער מקבל סיוע משפטי מן המרכז האם בעיתו נפתרה? האם לא יחזור בעוד מספר חודשים עם בעיה דומה?
- כאשר נערה משולבת בחזרה במסגרת לימודית ואין טיפול במכלול הבעיות שהביא אותה לעמוד על סף הפלטות ממערכת החינוך, האם בעיתה נפתרה?
- במקרים מסוימים הפונים לא חוזרים לדוות האם בעיתם נפתרה ועובדי המרכז לא חוזרים לבדוק זאת מתוך כיבוד פרטיותם של הנערים.

בנתונים המופיעים להלן מוגדרת "אפקטיביות" כשמירה על קשר עם המרכז כגורם מטפל.

לוח מס' 6 – אפקטיביות הטיפול בפניות

סך הכל	ניתוק קשר	שילוב בלימוד ובעבודה	שילוב בב"ס	ייצוג משפטי	ייעוץ וליווי משפטי	גישור	הפניה/ תיווך	הנושא
101	9	6	33		25	15	13	חינוך
79	4			43	32			פלילי
1					1			דיור
11	1				5	5		שכר עבודה
19			2	1	4	12		משפחה
10					2	8		גיוס
4							4	בריאות
225	14	6	35	44	69	40	17	סך הכל

מתוך הנתונים ניתן ללמוד שרק ב-6% מן המקרים נותק הקשר בין המרכז לפונה ללא טיפול בבעיה.

סיכום

מכיוון שלא הייתה חזרה למטופלים לאחר תקופה לשם בדיקת מצבם ומכיוון שבמקרים רבים מדובר בפניות רב- בעייתיות, הנתונים לעיל מעידים רק על סוג הטיפול שבוצע בקורלציה לסוג הבעיה.

כאמור לעיל, בנתונים הנ"ל הוגדרה אפקטיביות בכך שהפונים פועלים למציאת פתרון למצוקתם באמצעות השירות ואינם מנתקים מגע.

נתונים נוספים לגבי הפונים למרכז:

התפלגות פניות על פי משתנים דמוגרפיים:

- א. מין: מרבית הפונים (173 מתוך 213) – בנים. הבנות מהוות 18.8% מן הפונים בשנה האחרונה.
- ב. גיל: ממוצע גיל הפונים - 16.5.
- ג. ארץ מוצא:

סך הכל	שונות	אתיופיה	ישראל	חבר העמים	
177	3	14	76	84	מספרים
100	2	8	43	47	אחוזים

\*נתונים מן השנה הראשונה להפעלת הפרויקט.

יש לציין שהטיפול בעולי אתיופיה כאוכלוסיית יעד לא החל עם תחילת הפעלת הפרויקט (הנושא עלה לראשונה בוועדת ההיגוי ב-1 באוגוסט, כלומר, כששה חדשים לאחר תחילת ההפעלה). במהלך השנה השניה לעבודת המרכז עלה אחוז הפונים מן העדה האתיופית לקרוב ל-14 אחוזים.

#### ד. שיוך למסגרות:

179 תלמידים, שחלקם נמצאים באופן סדיר במערכת וחלקם באופן חלקי (78.5%)

40 לא לומדים ולא עובדים (17.5%)

9 שונות (עובד/חיל/שרות לאומי): (3%)

יתכן שמאפייני המטפלים משפיעים על מאפייני הפונים: כפי שמדריך קהילתי בן העדה האתיופית מאפשר לטפל ביותר מקרים מעדה זו, יתכן שמדריכה – אשה היתה יכולה להגדיל את מספר הפונות למרכז.

ניתן לראות שמרבית הפונים הם תלמידים בבתי הספר בעיר ולא נוער מנותק ממסגרות – בנתונים קשה לעשות את האבחנה בנוער שבפוטנציאל היה נושר מן המערכת ללא התערבות ופתרון בעייתו.

#### ימי עיון

#### כללי

ימי עיון אמורים להוות כלי להדרכה של אוכלוסיות יעד שונות של הפרויקט: נוער, ק. מבחן, קב"סים, צוותי בתי ספר, עובדי רווחה, הורים והקהילה בכלל בנושאים בהם הפרויקט פועל דחינו, זכויות ילדים, דרכים לגישור ועוד.

תופעת לוואי של קיום ימי עיון, בעיקר בשלבים הראשונים היא סיוע למרכז בתחליך השתלבותו בקהילה: בימי העיון יש הזדמנות למשתתפים להכיר את אופי פעילות המרכז החדש ואת עובדיו. ימי עיון מאפשרים לעובדי המרכז ולמשתתפים בימי העיון ליצור קשרים בלתי פורמליים שיכולים לסייע אחר כך לעבודה המשותפת.

ביצוע חמישה ימי עיון בשנה לאוכלוסיות היעד שהוגדרו. רשימת נושאים לימי העיון שנגזרת ממטרות המרכז הופיעה בהצעה המקורית עמוד 7.

ביצוע בפועל

הצעה ראשונה לנושאים שצריכים להיות מטופלים במסגרת ימי העיון הוגשה לוועדת ההיגוי כארבעה חודשים לאחר תחילת שלב ה"הפעלה" על ידי היועצת המשפטית של הפרויקט שמונתה לתפקידה באופן רשמי בתחילת אותו חודש. במהלך השנה הראשונה דווח על קיום ארבעה ימי עיון. במהלך השנה השניה לא דווח על קיום ימי עיון.

**לוח מס' 8 - ימי עיון, לפי תאריך**

התאריך	האוכלוסיה	הנושא
13/11/97	קב"סים, ק. מבחן, רווחה, ע. קהילתיים	זכויות ילדים ונוער-פן משפטי
20/11/97	נוער (במסגרת כנס אב"י)	זכויות הילד
10/1/98	מועצת תלמידים	דרכי פרסום ושווק האמנה
9/2/98	יועצות בתי הספר	זכויות ילדים

סיכום

התשתיות הנדרשות לקיום ימי העיון: רשימת נושאים לימי העיון על פי יעדי הפרויקט, קהלי יעד, מקום לקיום ימי העיון ורשימת מרצים שיעבירו את ימי העיון לא היו מוכנות בתום תקופת ההקמה. זאת מתוך הטענה שיש צורך להכיר את דרישות השטח ואת צרכיו לפני תכנון והפעלה של ימי עיון. עם זאת, ימי העיון לא יצאו לפועל בכמות המתוכננת גם כשהשטח כבר היה מוכר לעובדי המרכז.

קיום ימי עיון באיכות גבוהה דורש מומחיות ספציפית בהכנת ימי עיון או השקעת זמן מרובה. אלה לא עמדו לרשות המרכז. כהגדרת מנהל המרכז: "אין מי שיכול כרגע לקחת על עצמו את הנושא. הדבר חשוב בעיקר בשלב ההקמה לשם הסברה ובהמשך הוא בעל חשיבות משנית יחסית לטיפול בילדים בשל היותו צורך זמן רב וכח אדם".

את זמנם העדיפו המנהל ועובדי המרכז להשקיע בטיפול בפניות בני הנוער – כמטרה המרכזית של הפרויקט.

## הרצאות בבתי הספר

### כללי

פעילות במסגרת בתי הספר אמורה להיות אחד הכלים באמצעותם מבצעים העצמה של בני הנוער על ידי יידועם לגבי זכויותיהם. בנוסף, היא מהווה כלי לחשיפה של המרכז לבני הנוער.

### חיעד

לפחות פעם בחודש מפגש בן 45 דקות עם תלמידים.

### בפועל

הרצאות במסגרת בתי הספר לא התקיימו.

קשר חילופי עם בני הנוער שנתגלה כמועיל הוא קשר עם מועצת הנוער העירונית.

מתקיימים קשרים עם גורמים בלתי פורמליים נוספים: קומונרים של תנועות נוער, קבוצת נערים יוצאי אתיופיה, קבוצת נערים של קידום נוער עולים מחבר העמים, קבוצת מדריכים בוגרים של תנועת הצופים.

נבנתה ערכת הדרכה מרשימה בה אפשר יהיה להיעזר בעת קיום הדרכות (הרצאות וסדנאות) לבני נוער במסגרות שונות.

### סיכום

קיום הרצאות בבתי הספר דורש קבלת אישור של גורמים מתוך מערכת החינוך ושיתוף פעולה של המערכת עם המרכז שנובע מתוך יחסי אמון. כבר בתחילת דרכו של המרכז נוצר תהליך דחיה של המרכז על ידי מערך החינוך בעיר שאי אפשר היה לגשר עליו על אף נסיונות רבים ושונים.

נראה שהסיבה הראשונית לדחיה הייתה העדר הגדרה ברורה של מטרת המרכז בכניסה לבתי הספר בשלב ההקמה של המרכז. דבר שיצר חשש במערכת וחסימה של כניסת גורמים מן המרכז. בשלב מאוחר יותר היה נסיון לגשר על הדחיה שנוצרה באמצעות היועצת המשפטית של המרכז. נראה שצעד זה יצר רתיעה נוספת ואי אמון של מערכת החינוך בעיר במרכז.

יש לציין שמאמצים רבים הושקעו בקיום פגישות עם גורמים בבתי הספר, כגון, יו"ר ועד ההורים העירוני, ראש מינהל החינוך, יו"ר תא המנהלים, יועצות בתי הספר ועוד.

יש לזכור שגם פעילות הדרכתית במסגרת בתי הספר דורשת הכנה והשקעת זמן בביצוע. שוב, המנהל ועובדי המרכז רואים כפעילות טיפולית בפונים למרכז את פעילותם העיקרית ופעילות הרצאתית בבתי הספר פעילות משנית שיש לקיימה רק במידה ועומדים אמצעים נוספים (של זמן וכוח אדם) לרשות המרכז.

נראה שאת החדירה לבתי הספר יש לבצע בצורה שונה. המודל שהוצע, הרצאות לבני הנוער לגבי זכויותיהם, מהווה איום למערכת ונדחה על ידי המערכת באשדוד. נראה שלפני פניה לעבודה ישירה מול בני הנוער במסגרת בתי הספר יש לבנות יחסי אמון עם גורמים משמעותיים בבית הספר, כגון מנהלים, יועצות, ועדי הורים שיאפשרו אחר כך גישה לבני הנוער במסגרת בית הספר או יפנו נערים שיכולים להיעזר במרכז.

אחת הדרכים שהוכיחה את עצמה כיעילה ביצירת קשרים עם גורמים במערכת הבית ספרית ורכישת אמון היא קיום ימי עיון והרצאות בנושא זכויות הילדים לגורמים שונים במערכת הכללית והזמנת גורמי בית-ספר (מנהלים ומרכזי שכבות) אליהם.

## **עובדים**

העובדים מהווים מהות קריטית בתרומה להצלחת המרכז כמו גם בעיכוב התפתחותו בנקודות מסוימות. בסעיף זה יוצגו ממצאים לגבי נושא העובדים במרכז: חיקפים, מאפיינים, סוגים והגדרות תפקיד זאת במטרה להאיר נקודות חוזק וחולשה של פרויקט זה ולהציע קווים מנחים לפרויקטים עתידיים.

## **עובדים בפועל**

התפעול השוטף של המרכז מתבצע על ידי ארבעה עובדים:  
מנהל מרכז - עובד במשרה מלאה.  
שני מדריכים - האחד בחצי משרה והשני ב-3/4 משרה.  
עורך דין - עובד בכשליש משרה.

מנהל המרכז עובד במשרה מלאה, ומחוץ למסגרת השעות של המרכז אחראי לנושא מועצת הנוער העירונית.

המדריך הקהילתי שעובד חצי משרה, עובד במסגרת ה"חברה העירונית" כאשר אינו נמצא במסגרת המרכז.

הגדרות התפקידים הניתנות כאן מתארות את הפעולות שמבצעים בפועל בעלי התפקידים במסגרת עבודתם במרכז. מטרת תאור זה להציע קווים מנחים באיוש של פרויקטים דומים.

**מנהל המרכז :** מנהל המרכז פועל בדומה למדריכים בקבלת פניות וטיפול בהן. בנוסף, הוא מסייע לעבודת המדריכים הקהילתיים ומבקר וחונך את עבודתם באמצעות מפגשי ייעוץ. כמו כן, הוא יוזם ומקיים פגישות עם גורמים בעיר, פגישות שמטרתן שיווק המרכז, יצירה וחיזוק של קשרים עם גופים משמעותיים לקיום המרכז כגופים מפנים, או גופים בהם המרכז יכול להיעזר בטיפול בבני הנוער ועוד.

\* על פי מנהל המרכז, הדברים המרכזיים שתרמו לעבודתו הם: היכרות טובה עם המערכות בעיר וניסיון שטח בעבודה עם ילדים.

**המדריכים הקהילתיים :** עוסקים בטיפול בבני נוער שפונים למרכז. זאת בעיקר באמצעות ייעוץ, גישור קהילתי מול גורם בקהילה, הפניה לגורמים מייעצים ומטפלים מתאימים (כגון עורך דין המרכז). כמו כן, עוסקים המדריכים באיתור נוער הזקוק לשרותי המרכז. איתור פעיל נעשה באמצעות יצירת קשר עם יועצות בתי הספר, נוכחות במקומות בהם נמצאים בני נוער ועוד.

\* בתחילת הפרויקט גויסו שני מדריכים כל אחד בחצי משרה: האחד לטיפול בנוער ישראלי (מדריך יליד הארץ) והשני לטיפול בנוער עולה, מדריך יליד בריח"מ לשעבר, בעל תואר שני בחינוך. במהלך הפרויקט חלה תחלופה בקרב המדריכים הקהילתיים: המדריך שיועד לטיפול בפניות נוער ישראלי יצא מן המערכת. מנהל המרכז, המטפל גם הוא בפניות לקוחות, מטפל בפניות נוער יליד הארץ. מדריך עולה מאתיופיה (שחוא גם יו"ר העמותה לקידום מעמד עולי אתיופיה ובעל תואר ראשון במדע המדינה), נכנס למערכת למטרת טיפול בפונים מן העדה האתיופית לאחר שאוכלוסיית נוער עולה מאתיופיה הסתמנה כאוכלוסיית יעד של הפרויקט. מתעוררת השאלה מהם המאפיינים החשובים של מדריכים קהילתיים בפרויקט מסוג זה?

להערכת מנהל המרכז שני המאפיינים החשובים ביותר במדריך קהילתי הם: הבנת מעמיקה של הבעיות המאפיינות את האוכלוסייה בה הוא מטפל וניסיון בעבודת שטח, רצוי עם בני נוער. השכלה מתאימה יכולה לתרום, אך היא משנית בחשיבותה לשני המאפיינים הנ"ל.

מאפיינים נוספים של העובדים שתורמים להצלחה הנם: נכונות של כל החברים בצוות להשקיע זמן רב בעבודה ודרך פעולה שמדגישה שיתוף, סבלנות וסובלנות ולא פועלת "נגד" המערכת העירונית הקיימת.

**עורך דין המרכז :** מקיים פגישות עם בני נוער שמופנים אליו על ידי עובדי המרכז. על פי הצורך

הוא מקיים תכתובת משפטית ומייצג את בני הנוער בבתי המשפט. כמו כן הוא זמין טלפונית בכל שעות העבודה אם למדריכי המרכז יש צורך להתייעץ עמו.

\* עורך הדין מומחה בסוג הבעיות המטופלות במרכז. עם זאת מנהלי המרכז מסכימים שאם ניתן למצוא עורך דין מקומי שמומחה בנושאים בהם המרכז פועל – הדבר עדיף על "יבוא" עורך דין מחוץ לעיר.

מנהל פרויקט מטעם אב"י: מייעץ לגבי פיתוח המרכז, מציע דרכים לטיפול במקרים מורכבים, לפיתוח הקשרים עם גורמים משמעותיים בעיר, מספק משוב על העבודה ורעיונות טיפוליים.

יועץ משפטי בכיר: לגבי תפקיד זה לא התגבשה הגדרת תפקיד משביעת רצון. במהלך הפרויקט התחלפו שלש יועצות משפטיות בכירות. היועצת השנייה, שפעלה במהלך התקופה הארוכה ביותר, עסקה בסיוע לפיתוח המרכז על ידי ייזום וקיום קשרים בתוך הקהילה ובהכנת ימי עיון.

\* נראה שהסיבה לתחלופה התכופה בתפקיד זה הייתה העדר הגדרת תפקיד ברורה ואי הלימה בין התפקידים שבוצעו בפועל במסגרת התפקיד לבין הכישורים של המשפטנים שגויסו לביצוע התפקיד.

מנהל המרכז מגדיר את התפקיד הרצוי כך: "יועץ משפטי בכיר צריך לעסוק בביקוח על העבודה של עורך דין המרכז, בהדרכה של גורמים בעיר לגבי החוק בנושא זכויות ילדים ובהצגת המרכז מצדו המשפטי - לקהילה."

מנהל המרכז מטעם אב"י מגדיר את תפקיד היועץ המשפטי הרצוי כך: "יועץ משפטי בכיר צריך לתמוך בעורך הדין של המרכז בטיפול במקרים מורכבים, להיות במגע עם משרדי ממשלה ועם התקשורת בטיפול בנושאים עקרוניים."

היועצות המשפטיות בפרויקט הנוכחי ביצעו תפקידים נוספים כפי שתוארו לעיל בשל חוסר כוח אדם לביצועם.

יועץ מומחה בעבודה סוציאלית: שני יועצים מומחים בעבודה סוציאלית ליוו את הפרויקט. היועץ שליווה את הפרויקט בתקופת החקמה הדריך את עובדי המרכז בנושא עקרונות בהקמה והפעלה של מרכזים טיפוליים. היועץ שליווה את הפרויקט בתקופת הביצוע עסק בהדרכה קבוצתית של העובדים: המנהל, המדריכים הקהילתיים והיועצת המשפטית הבכירה לגבי טיפול בפניות לקוחות המרכז.

\* על פי הגדרת כל השותפים בפרויקט מה שנחוץ לעובדי המרכז בשלב ההפעלה הוא הדרכת אישית לפיתוח מיומנויות לטיפול בפונים בהתאם לגישות הייחודיות של המרכז.

## **תורמים נוספים לעבודת המרכז**

במהלך פעילותו נוצרו קשרים נוספים שתרמו לפעילות המרכז. הקשרים נוצרו על בסיס נושאי פניות שנתקבלו. חלק מן הקשרים נותקו וחלקם קיימים גם היום והם:

חיילת מדריכה בני נוער לקראת גיוס על פי הצורך, פסיכיאטרית הדריכה את העובדים לגבי התנהגות והתפתחות בני נוער, מזכירה (מתנדבת) עסקה בעבודות מזכירות שונות.

### **היקף כח האדם**

על פי מנהל המרכז מספר הפונים למרכז כיום מוכתב על ידי היקף כח האדם העומד לרשותו ובכך, אינו מהווה ביטוי אמיתי לצורך הקיים בקהילה בשרותי המרכז שהוא נרחב הרבה יותר.

מספר הפניות שמגיע למרכז יציב בשנה האחרונה. היקף כח האדם במרכז מספיק למתן מענה למספר פניות זה. במידה ומספר הפניות יגדל, לא תהיה אפשרות לתת מענה הולם לפונים.

### **מאפייני כח האדם**

ניתן לראות הלימה בין העובדים לבין קהל הפונים: העובדים כולם גברים והפונים - קרוב ל-85% מהם - גברים. הפונים ברובם עולים חדשים, והמדריכים הקהילתיים, שניהם, עולים חדשים (מבריה"מ לשעבר ומאתיופיה).

### **כוח אדם מינהלי**

כיום לא עומדת לרשות המרכז מזכירה. משמעות הדבר הנה שעובדי המרכז הם אלה שעונים לטלפונים. כאשר אינם נמצאים במרכז - אין מענה בטלפון. בנוסף, עליהם לבצע את התיעוד, התיוק והניהול האדמיניסטרטיבי.

מנהל המרכז מציין שמבחינה תקציבית העסקת מזכירה תטיל עול על המרכז. כאשר הועלתה ההצעה להעסיק מתנדבת/ת בתפקיד משרדי, מנהל המרכז ציין שמתנדבים לא יהיו מעוניינים בתפקיד מזכירותי גרידה, אלה בתפקיד שהוא גם טיפולי. זה ידרוש השקעת משאבים בהדרכת אותם מתנדבים שכרגע אינם עומדים לרשות המרכז. מבחינה מקצועית, יהיה נכון להעסיק רק מזכירה מבינה ומעורבת על מנת שלא להרתיע את הפונים.

\* הערה: התועלת מהעסקת כוח אדם התנדבותי הנה נושא חשוי במחלוקת. במקרים רבים קשה למצוא מתנדבים שיבצעו את העבודה באותה מידה של מסירות ואחריות בה מבצעים את

העבודה עובדים בשכר. לכן, ההתלבטות של מנהל המרכז בנושא הזמן הנחוץ לשם מציאת מתנדבת לתפקיד מזכירה הנה בהחלט רלוונטית ומבטאת את רצונו ואחריותו למציאת עובד מתאים לביצוע עבודת המזכירות.

### **כוח אדם לפיתוח מודלים**

בשל מעורבות חלקית ולא סדירה של יועצים לצוות המרכז (יועצת משפטית ומומחה עבודה סוציאלית) ובשל היעדר הגדרה ברורה של תפקידיהם, לא מומש באופן אפקטיבי שלב פיתוח מודלים חדשים לביצוע העבודה.

### **תחומי תרומה משמעותיים של עובדים ספציפיים**

מנהל המרכז תרם באופן משמעותי ביותר לביסוס הקשרים של המרכז בקהילה המקומית. ולהרצת הפרויקט קדימה בכל המובנים. תרומה חשובה של מנהל המרכז הייתה מיקוד המרכז ביעד אחד מרכזי: טיפול בבני נוער לא נורמטיביים בכלים הייחודיים למרכז.

היועצת המשפטית תרמה בהכנת כלים לעבודה עם בתי הספר ובקיום ימי עיון. היא נסתה לתרום את לבסוס הקשרים והזהות של המרכז בעיר, בנוסף לתפקידה בתחום המשפטי.

### **מיקום ארגוני - עירוני של המרכז**

המיקום הארגוני – עירוני של הפרויקט התגלה כגורם משפיע מרכזי על התפתחות הפרויקט. להלן יוצגו ממצאים שמתארים את המצב בפרויקט מבחינת מיקום ארגוני-עירוני ואת החשלות של גורם זה על עבודת המרכז.

### **שייכות ארגונית של המרכז**

"מרכז מידע וסיוע לילדים – אשדוד" שייך ארגונית ל"תחום הנוער" של ה"חברה העירונית – אשדוד". על ידי מקבלי השרות, המרכז אינו נתפס כשייך לאגף מסוים בעיריה.

### **שייכות ארגונית של העובדים**

המנהל והמדריכים הקהילתיים הנם עובדי "תחום נוער" של ה"חברה העירונית אשדוד". עורך הדין והיועצים הם עובדי אב"י.

המרכז אינו ממוקם בעיריה או ב"חברה העירונית", אלא במבנה נפרד במקום מרכזי בעיר.

## דין

אחת השאלות שעלתה בטרם הוחל בהקמת הפרויקט הייתה מה צריך להיות מקומו במערכת הארגונית באשדוד על מנת שיוכל לגבש זהות שתואמת את יעדיו מחד ולתרום בצורה מיטבית לבני הנוער מאידך.

על מנת לפעול על פי יעדיו, צריך המרכז להיות בעל זהות עצמאית, נפרדת ובלתי תלויה בגופים עירוניים כגון אגפי העיריה או "קידום נוער". זאת על מנת לזכות באמונם של בני נוער שכבר התנסו בקבלת עזרה ממערכות עירוניות והדבר לא ענה על צרכיהם ולא תרם לשיפור מצבם.

מחד, אחת ממטרות המרכז הנה לטפל בבני נוער שנשרו ממערכות חברתיות או "נפלו בין הכסאות" מבחינת גופים מטפלים. על מנת שאלה יגיעו למרכז, עליהם לתפוס את המרכז כדבר חדש, דבר שהם לא ניסו עד כה שיכול להיות תקווה חדשה לפתרון בעיותיהם.

מאידך, על מנת שהמרכז יוכל לתרום באופן מיטבי לבני הנוער, עליו להיות מקובל על המערכות העירוניות. זאת, על מנת שעובדי מערכות אלה ישתפו פעולה עם המרכז בטיפול בבני הנוער כאשר זה נחוץ ואף יפנו בני נוער שיכולים להיעזר במרכז.

גוף חדש שמוקם במסגרת עירונית קיימת, גורם ל"זעזוע" במערכת. גופים ותיקים יותר עלולים להרגיש מאוימים לנוכח פלישה אפשרית לטריטוריה שלהם מבחינת תחומי פעילות ותקציבים עירוניים.

מניסיון במקומות אחרים בארץ, למשל בחיפה, כאשר מרכז מסוג זה ממוקם מחוץ למערכת העירונית, הדבר מקשה על השגת שיתוף פעולה מצד גופים ממסדיים. עלולה להיווצר דלגיטימציה של המרכז על ידי המערכות בעיר.

באשדוד התבצע ניסיון לשלב את המרכז ב"תחום נוער" של ה"חברה העירונית" המבצעת פעילות מגוונת בעיר, אך איננה אגף בעירייה. עובדי המרכז עבדו בעבר או שהם עובדים גם בחוזה בחברה העירונית. העובדה שעובדי המרכז (מלבד עורך הדין) מזוהים בעיר כחלק ממערכות אחרות, פעלה בעבר - בעיקר במהלך השנה הראשונה לפעילות לרעת הפרויקט. לקוחות המרכז ואפילו העובדים עצמם, התקשו להבדיל בין פעילותם במרכז לבין פעילויות אחרות שלהם. בקרב המדריכים לא נוצרה במהלך השנה הראשונה הבחנה ברורה בין עבודתם במרכז לבין עבודתם ב"קידום נוער". עם התגבשות דרכי ביצוע העבודה וצבירת ניסיון על ידי עובדי מרכז המידע,

למדו שני הצדדים: העובדים ולקוחותיהם, להכיר את הפעילויות הייחודיות של מרכז המידע. בשלב זה, העובדה שהעובדים הגיעו ממערכות עירוניות התגלתה דווקא כתודמת, בשל קיום קשרים והיכרויות עם מערכות עירוניות ועם עובדים במערכות אלה.

נראה שהמיקום הארגוני שנוסה באשדוד נחל הצלחה יחסית. המרכז אינו נתפס על ידי בני הנוער ועובדי מערכות עירוניות כאחד האגפים בעיריה, אלא כגוף עצמאי המבצע פעילות מוגדרת ייחודית ונפרדת.

מידת שיתוף הפעולה של גופים עירוניים שונים עם המרכז משמעותית. דבר שמעיד שהמרכז נתפס כגוף לגיטימי על ידי גופים אלה. עדיין קיים קושי בהשגת שיתוף פעולה במספר מוקדים, באופן ספציפי: אגף הרווחה בעיריה ובתי הספר העירוניים.

### **תהליכי העבודה במרכז**

בסעיף זה נתאר תהליכי העבודה שהתפתחו במרכז. נתאר כיצד מתבצעת העבודה בפועל לאחר שנתיים של הפעלה. התהליכים מוצגים כתאור על מורכבותם יתרונותיהם וחסרונותיהם על מנת לתאר את ההתרחשויות מחד, ועל מנת לאפשר לגופים חדשים להתרשם מתהליכים שהתפתחו בפרויקט זה. תהליכי העבודה שיוצגו: פרסום המרכז, ימי ושעות פעילות, קבלת פניות, טיפול בפניות, מעקב טיפול ובדיקת אפקטיביות, פורומים פורמליים.

#### פרסום המרכז

לאחר שלב ההקמה של המרכז ובתחילת שלב ההפעלה היה צורך להבטיח שלקוחות רלוונטיים יכירו את פעילות המרכז על מנת שיוכלו לפנות ולהיעזר בו. מדובר בבני נוער ובגורמים מטפלים עירוניים.

בשלב הראשוני להפעלת המרכז הושקעה מחשבה רבה בתכנון האופן הרצוי לביצוע הפרסום. חוכן מסמך מקצועי בו הוצבו יעדים בנושא חשיפת המרכז לכל האוכלוסיות שיכולות להיעזר בשרותי המרכז. המסמך כולל יעדים, מדדים, קריטריונים לחערכת הצלחת הפרסום, גורמים שיבצעו את הפעילויות ולוחות זמנים.

בתחילת דרכו נעזר המרכז בפרסומים קיימים של אחד הגופים המקימים (אב"י).

בפועל, בוצעו הפעולות הבאות לפרסום המרכז:

פרסום כתבות רקע בעיתונות המקומית לגבי פעילות המרכז שכללו דוגמאות ספציפיות של מקרים שטופלו במסגרתו.

- נתלו מודעות וחולקו "פלאיירים".
- הוכן חומר הסברה לגבי פעילות המרכז בעברית וברוסית לשם חלוקה ללקוחות פוטנציאליים.
- התבצעו מפגשים של עובדי המרכז עם גורמי מפתח ולקוחות פוטנציאליים.
- הוכנו כרטיסי ביקור למדריכים הקהילתיים לשם חלוקה ללקוחות פוטנציאליים.
- במקרה של פעילות ספציפית – זו פורסמה בנפרד – למשל, כאשר היה ניסיון לטפל בנושא שכר של בני נוער שעובדים בחופשת הקיץ בשיתוף עם תנועת הנוער העובד והלומד.
- התקיים טכס פומבי של חנוכת "מרכז המידע וסיוע לנוער" שגם הוא היה בעל ערך לפרסום המרכז וביסוס מעמדו העירוני.

בשל קשיים בתהליכי ההקמה של המרכז: קשיים בגיבוש אופיו הספציפי ובחירת העובדים, נדחו חלק מפעילויות הפרסום וטכס חנוכת המרכז וקוימו לאחר שהמרכז כבר פעל מספר חודשים.

כאשר מספר הפניות שהגיעו למרכז עלה, חופסק העיסוק האינטנסיבי בפרסום, על מנת שמספר הפניות שמגיע למרכז לא יעלה על היכולת לטפל בפניות באופן איכותי באמצעות כח האדם שעומד לרשות המרכז.

כיום, כאשר המרכז הוא גוף מוכר, מתקיים פרסום שבועי בעתונות המקומית של מספרי טלפון לחתקשרות עם מרכז המידע.

#### ימי ושעות פעילות המרכז

לקראת סוף שלב ההקמה הוכנה מערכת של ימים ושעות לפתיחה של המרכז במטרה לספק תשובה חד משמעית לגבי שעות התפעלה של המרכז לטובת עובדי המרכז ולקוחותיו.

בפועל, אין יישום של המערכת שהוכנה. המרכז מאויש על ידי העובדים בעיקר בשעות אחר הצהריים. נוצרו הפעילות של המרכז משתנות. בזמנים אחרים עובדי המרכז זמינים במכשירי טלפון סלולריים וזאת, במרבית שעות היממה.

נושא ימי ושעות הפעילות של המרכז מורכב משלשה מרכיבים: שעות נוכחות במבנה המרכז, שעות פעילות "שטח" ו"שעות זמינות".

שעות הפעילות במשרדי "מרכז המידע וסיוע לילד – אשדוד" אינן מוגדרות באופן חד-משמעי. גם שעות הפעילות ב"שטח" אינן מוגדרות באופן חד-משמעי. ה"זמינות" של עובדי המרכז גבוהה בשל הצטיידות במכשירי טלפון ניידים.

מהן הסיבות לכך שלא התבססו ימים ושעות מקובלים לעבודת המרכז?

יתכן שהסיבה לכך נעוצה באופי הפעילות: חלק ניכר מפעילותם של המדריכים ושל מנהל המרכז מתבצעת מחוץ למשרדים – ב"שטח" כמו פעילות איתור, פגישות עם גורמים בעיר, ארגון ימי עיון ופעילויות במסגרת בתי הספר. בשל מגבלת משאבים קיימת העדפה לקיים פעילות על פי תכתיבי העבודה ולא על פי מסגרות זמנים קבועות.

סיבה אפשרית נוספת הנה היעדר מזכירה.

יתכן שמודל ימי ושעות פעילות כמו זה שנוצר במרכז - כלומר, התבססות על זמינות בטלפון סלולרי ופניה יזומה ללקוחות או גורמים מפנים פוטנציאליים מתאימה לאוכלוסיית המטופלים ולסוג העובדים שאינם בנויים לשבת במשרדים ולחמתין לפניות.

מרבית הפניות אינן מתקבלות טלפונית או על ידי הגעה פיזית אל המרכז, אלא באמצעות איתור. קשה לקבוע אם עובדה זו הנה תוצאה של כך שימי ושעות הפעילות במסגרת המרכז אינם קבועים או הסיבה לכך שהגדרת שעות פעילות קבועה אינה נתפסת כחשובה: מכיוון שרמת הזמינות של העובדים גבוהה, אין צורך בהגדרת שעות פעילות במשרדים.

#### קבלת פניות למרכז

לקראת סוף שלב ה"הקמה" הוגדר נוהל לגבי דרך ביצוע מענה טלפוני ונוהל לרישום פניות.

מענה טלפוני אינו מתבצע כיום על ידי מזכירה כפי שתוכנן. פניות נרשמות במסמך מתאים ובמידה ומתקיים המשך טיפול – מועבר הרישום לתיק.

לאחר התחלת שלב ההפעלה של הפרויקט התבררה חשיבותו המכרעת של נושא המפגש הראשוני עם הפונה: לבירור הבעיה מחד, ולבניית אמון במטפל מטעם המרכז מאידך. הסתמן צורך משמעותי בקרב עובדי המרכז לקבלת הדרכה בנושא קבלת פניות מסוג הלקוחות הספציפי של המרכז (INTAKE). הניסיון הרב שרכשו העובדים במהלך השנתיים של עבודתם תורם לתחושת הבטחון שלהם לגבי האופן בו הם מקבלים את הפניות. כמו כן, קיבלו העובדים במהלך מספר חודשים הדרכה קבוצתית שחלקה הוקדשה לנושא ה-INTAKE.

נושא קבלת הפניות כולל שלשה אספקטים מרכזיים:

אספקט פיזי: באלו זמנים? באלו כלים? על ידי מי?

אספקט מקצועי: ביצוע INTAKE.

ואספקט רשומי: איזה מידע צריך לתעד במפגש ראשון עם פונה?

א. אספקט פיזי:

כיום, קבלת פניות טלפוניות נתפסת כפעולה שצריכה להתבצע על ידי עובד מומחה ולא על ידי מזכירה כפעולה טכנית. זאת מכיוון שמענה "טכני" או לא מקצועי ירחיק את הפונים. בכל מקרה, קבלת פניות בטלפון נתפסת כמשנית בחשיבותה ביחס לאיתור לקוחות ב"שטח" "איתור עקיף" ופניה יזומה לגורמים מפנים פוטנציאליים, כגון יועצות בתי הספר.

ב. אספקט מקצועי:

הדרכת עובדים בנושא INTAKE על ידי גורם מקצועי היא בעלת חשיבות מרובה. מומלץ, על כן להמשיך בהדרכה והתמחות בתחום זה כולל ניתוח אירועים (CASE STUDY) וסימולציות.

ג. אספקט רישומי:

לרישום פניות יש משמעויות רבות:

רישום מקל על הטיפול השוטף בכך שהמידע מתועד באופן חד משמעי וניתן לחזור אליו בכל עת. קיימת אפשרות ניתוח תקופתי של מידע בנושאים שונים: נושאים, פונים, אפקטיביות ועוד.

מנהל המרכז מציין שהטפסים המשמשים לרישום אינם אופטימליים וניתן, במידה והיה הזמן בידיו, להפיק טפסים מתאימים יותר לצרכי המרכז בשלב זה בהתפתחותו.

\* הערה: אחד הכיוונים שהוצעו לגבי אופן קבלת הפניות למרכז היה הקמת קו טלפון באמצעותו תהיה אפשרות חיבור של המרכז למחשב משרד החינוך על מנת לוודא רשימות נושאים ממערכת החינוך. נושא זה לא מומש.

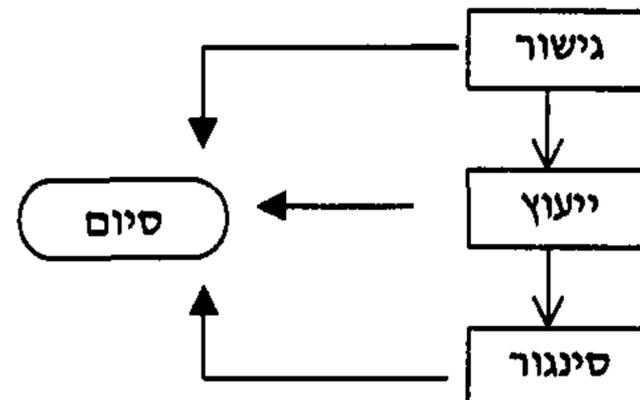
תהליך הטיפול בפניות למרכז מידע וסיוע לילד - אשדוד

בשלב ההקמה הוצע מודל שתיאר את תהליך הטיפול בפניות שיתקבלו במרכז על פי סוג הפניה. מטרת מודל זה הייתה לסייע לעובדי המרכז לבצע את עבודתם בצורה שתסייע להגשמת יעדי המרכז. במהלך השנתיים להפעלת המרכז התגבש מודל טיפול שונה שיפורט בהמשך.

לכל פניה אחראי אחד מן המדריכים הקהילתיים או מנהל המרכז כ-CASE MANAGER חמתאם את הטיפול מתחילתו ועד סיומו. הטיפול החתחלתי מתבצע באמצעות ייעוץ. המונח "ייעוץ" במקרה זה כולל הנחיה של הנערה על ידי מקבל הפניה בנושא בו פנה ("העצמה" באמצעות מידע לגבי דרכי ההתנהגות האפשריות). במידת הצורך יפנה העובד האחראי על הפניה לקבלת ייעוץ משפטי מעורך הדין של המרכז לגבי המשך הטיפול בפונה או שיפנה את הפונה ישירות להתייעצות עם עורך הדין. בכ-35% מן הפניות מתקיים יעוץ משפטי לעובד המרכז /או לנערה (העצמה). העובד הקהילתי האחראי על הפניה יכול לפנות בעצמו או להפנות את הפונה להתייעצות עם גורמים נוספים בקהילה על פי הנושא. במידה והייעוץ לא מספק, מתקיים נסיון לגישור. המונח "גישור" כולל יצירת קשר עם הגוף עמו קיימים קשיים (בית ספר / מעסיק וכד') תוך נסיון לפתור את הבעיה שעלתה תוך שיתוף פעולה ומציאת פתרונות

מוסכמים. במידה וגם דרך זו אינה משיגה את המטרה הרצויה - פונים לסינגור.

המונח "סינגור" כולל התערבות משפטית מעבר לגבולות המשרד: תכתובת משפטית ו/או ייצוג בבית משפט.



במהלך השנה הראשונה שרר חוסר בהירות בנושא תהליך הטיפול בפניות בהיבט של גורם מטפל. לעורך הדין היו שעות קבלה קבועות במסגרתם הוא קיבל פניות שנתקבלו באותן שעות וטיפול בהם כאחד מעובדי המרכז - לאו דווקא פניות בנושאים משפטיים. רק במהלך השנה השניה התגבש מודל לפיו מנהל המרכז והמדריכים מהווים CASE MANAGER לגבי כל פניה ולפי הצורך הם מפנים נערה/ שבטיפולם לפגישה עם עורך הדין או עם גורם אחר. טיפול מסוג זה יכול היה להתגבש כאשר מדריכי המרכז הבינו את עבודת עורך הדין, את התחומים בהם הם יכולים להיעזר בו ובאלו תחומים עליהם לטפל. העובדים למדו כל זאת באמצעות הדרכה שקיבלו ונסיון עבודה שצברו.

תהליך הטיפול בפניות למרכז אמור לייצג את תפיסת העולים הטיפולית לגבי מודלים בהם מתאים להשתמש בטיפול בבני נוער במסגרת המרכז. במהלך השנה הראשונה התקשו המדריכים הקהילתיים להבדיל בין המודלים השונים בהם יש להשתמש במסגרת הפרויקט (העצמה, ייעוץ, גישור, סינגור). המדריכים הקהילתיים הביעו בתום השנה הראשונה להפעלת המרכז בקשה לקבלת הדרכה נוספת לגבי מודל הגישור ולקבלת מידע בנושא זכויות הילדים (העצמה).

ניתן לאמר שצבירת הידע שהובילה לפיתוח תהליך ומודל לטיפול בפניות למרכז היתה בעיקרה בלתי פורמלית. הנסיון שהצטבר במהלך העבודה תרם תרומה מכריעה ביחס לתרומת ההדרכה פורמלית שהעובדים קיבלו.

### רישום ובקרה על הפניות

כל פניה למרכז נרשמת בטפסים שפותחו במיוחד לשם כך. על פי שיקול דעת של המדריך נפתח תיק בו נשמרים מסמכי הטיפול ומתועד הטיפול בפונה.

תיקים נפתחו לכמחצית הפניות שנרשמו המחצית הנותרת טופלה ללא תיק. אין פותחים תיק כאשר מדובר בטיפול "פשוט" שסביר להניח שיסתיים בפגישה אחת.

בתיק נשמרים טופס פתיחת תיק וכל המסמכים המהווים עדות לבעיה או לטיפול, כגון מכתבים מעורך הדין, תלושי משכורת, תעודות בית ספר, תכתובת עם גופים בקהילה ועוד.

התיקים נשמרים בארונות נעולים על מנת לשמור על סודיות המידע. קיים ארכיון אליו מועבר התיק בזמן המשוער לסיום הטיפול.

### מעקב טיפול ובדיקת אפקטיביות

פיתוח דרכים מקובלות ל"מעקב טיפול בפניות" עלה כצורך במחלף הפרויקט. זאת על מנת שתהיה אפשרות לביצוע מעקב ובקרה על ה"סטטוס" של טיפול בפניה (בקרה בתהליך), אפשרות להבחין בין מקרים שעדיין נמצאים בטיפול (תיקים פתוחים) לבין מקרים שהטיפול בהם כבר הסתיים (תיקים סגורים).

כבר בתחילת הפרויקט ולאורך כל הדרך עלתה השאלה של יעילות ואפקטיביות הטיפול שנותן המרכז. מכיוון שהמרכז הופעל כמודל נסיוני לשנתיים, היה רצון לבדוק את אפקטיביות הטיפול באופן מקומי ובהשוואה לדרכים אחרות לטיפול באותה אוכלוסייה.

בנושא זה עלו מספר שאלות פילוסופיות / מוסריות / חוקיות:

1. חדירה לפרטיות הפונים למרכז: מנחל המרכז הציג עמדה לפיה אין למרכז זכות לחזור לבני הנוער לאחר מספר חודשים של ניתוק מגע עם המרכז ולבקש אינפורמציה על מנת לבדוק את אפקטיביות הטיפול שקיבלו. תהיה בכך חדירה לפרטיותם.
2. מנהל המרכז חשש שיכול להיות בכך גם אלמנט מרתיע לגבי פניות עתידיות שנובע מאיבוד אמון הפונים במרכז.
3. בעיה נוספת היא הגדרת "אפקטיביות". מתי הטיפול היה אפקטיבי? כאשר נפתרה הבעיה בה פנה הנער להיעזר במרכז המידע? כאשר נפתר מכלול הבעיות של אותו נער?
4. לאחר כמה זמן מודדים אפקטיביות? לאחר שלשה חודשים? לאחר שנה?

הטיפול בתיקים משפטיים מסתיים עם סגירת התיק ובמקרים של גישור מול בית ספר עם החזרה של הנערה למערכת. לא מתבצע מעקב טיפול בפניות, מעקב אפקטיביות, או מעקב תוצאות הפניה לטיפול גופים אחרים באופן ממוסד. במרכז עושים את המיטב בכלים העומדים לרשותם ומקווים להשפעה חיובית.

השאלות שעלו בנושא של מעקב אפקטיביות הן רלוונטיות ביותר. עם זאת, אין אפשרות לאמוד

את אפקטיביות עבודת המרכז ללא ביצוע מעקב אפקטיביות ואין אפשרות לבצע מעקב אפקטיביות ללא שיתוף פעולה של הגוף הנחקר.

### פורומים פורמליים

מספר סוגים של מפגשים פורמליים התמסדו במהלך העבודה במרכז. (מפגשים פורמליים הם מפגשים שנערכים למטרה מוגדרת, באופן סדיר במועדים קבועים מראש): ישיבות צוות, ועדת מעקב לביצוע ובקרה, ועדת ההיגוי.

#### א. ישיבות צוות

פגישות הצוות מתקיימות מדי יום ראשון במרכז בנוכחות עורך הדין, מנהל המרכז והמדריכים. במהלך הפגישות מתקיים דיווח על תיקים, דיווח על התפתחויות שנוגעות לפעילות המרכז, התייעצויות בנושאים בעייתיים שעולים במהלך הטיפול בתיקים ועוד. ישיבה זו נתפסת על ידי המשתתפים כחשובה ותורמת לעבודתם.

#### ב. ועדת מומחים לביצוע ומעקב

ועדת מומחים לביצוע ומעקב הוקמה במטרה לבצע בקרה תקופתית על עבודת המרכז, כדי לקבל דיווח על ביצוע, לבחון דרכי טיפול, לדון בנושאי ארגון וניהול של המרכז, לבחון עמידה ביעדי הפרויקט ונחלי העבודה, לבחון יישום של החלטות המתקבלות בפורומים שונים כגון ועדת ההיגוי, לקבוע יעדים לעתיד.

#### ג. ועדת ההיגוי

הרכבה הקבוע של ועדת ההיגוי כלל בעלי עניין מרכזיים בפרויקט: מנהלי המרכז (נציג אב"י ונציג ה"חברה העירונית"), נציגת העירייה, היועצת המשפטית של הפרויקט, נציגת הבטוח הלאומי ונציגת המחקר המלווה.

הרכב זה של הועדה היה תכליתי ומועיל.

ועדת ההיגוי קיימה מפגשים מדי חודש עד חודשיים במהלך השנתיים להפעלה הנסיונית של הפרויקט. לקראת ישיבות הועדה הכין מנהל המרכז דו"ח תקופתי.

הישיבות התנהלו באוירה חיובית ואוהדת. אל ישיבות הועדה זומנו על פי הנושא גורמים נוספים במידת הצורך.

ישיבות ועדת ההיגוי היוו גורם מדרבן למרכז: תאריך יעד אליו יש להגיע עם תוצרים מוכנים על פי יעדים שהוצבו.

הועדה היוותה פורום יעיל במסגרתו התקיימו כל הפעולות המצופות מועדת היגוי: בדיקת

התקדמות לעומת יעדים, העלאת בעיות וקביעת יעדים להמשך ברמה אסטרטגית.

מנהל המרכז מציין שועדת החיגוי היוותה עבורו מקור לעצמה וגיבוי מבחינה עירונית, דבר שאפשר לו לבנות ולפתח את המרכז לפי השקפת עולמו.

### פיתוח מודלים

בהיות המרכז פרויקט נסיוני, הייתה כוונה לפתח במסגרתו מודלים חדשים לביצוע העבודה. מודלים הנם השערות תיאורטיות לגבי משתנים ולגבי הקשרים ביניהם. על פי התכנון, תהליכי העבודה במרכז היו צריכים היו להתבצע על פי מודלים חדשים שיפותחו, שמייצגים מיזוג בין שני הגופים המקימים: האחד שמביא את תפיסות העולם הייחודיות לגבי זכויות ילדים והשני שמביא את נסיון העבודה עם ילדים שזכויותיהם נפגעות.

בפועל, פיתוח תהליכי העבודה הספציפיים למרכז וגיבושם התבצע במהלך העבודה. ובכך, תהליכי העבודה שהתפתחו במרכז מייצגים בעיקרם את ניסיון העבודה המצטבר של עובדי המרכז ופחות פיתוח יזום של מודלים ויישומם המבוקר.

בשלב התכנון הוכנו מודלים לעבודה. לאחר השנה הראשונה להפעלה, הומלץ לעדכן את המודלים הכתובים של המרכז על מנת שייצגו את התפיסות העדכניות שהתפתחו לגבי אופן ביצוע העבודה. פעולה מסוג זה יכולה לסייע בהגדרה וחידוד של המודלים הטיפוליים ובחיזוק מיומנות העובדים בהפעלתם. המלצה זו לא יושמה עכב מחסור בזמן ובעובדים מיומנים בפיתוח מודלים.

ניתן לשער, שהפרויקט היה יוצא נשכר אם היו משולבים בו הקצאת זמן לפיתוח מודלים והדרכה מתוכננת ומותאמת לצרכים בכל שלב של הפרויקט. פעילויות אלה ניתן לצפות שייעשו על ידי "יועץ מומחה בעבודה סוציאלית" ו"יועצת משפטית" שהועסקו במסגרת הפרויקט.

כוח האדם ברמת המומחים שהוקצה לביצוע עבודה זו לא היה פנוי מספיק לכך ולעבודה זו הייתה השפעה מכרעת על אופיים של תהליכי העבודה ועל המודלים שהתפתחו / לא התפתחו במסגרת הפרויקט.

### הדרכת עובדי המרכז

הדרכה, אמורה לכוון את אופן ביצוע העבודה במסגרת הפרויקט. בכך, ניתן לצפות שהדרכת העובדים לגבי תפיסת העולם ותהליכי העבודה במרכז תתבצע בתום שלב ההקמה של הפרויקט לאחר פיתוח המודלים לביצוע העבודה ולקראת היציאה לשלב ההרצה הנסיונית של הפרויקט. זאת על פי נושאים מוגדרים ותכנית ברורה.

בפועל, התקיימה הדרכה בת מספר חודשים מיועץ מומחה בעבודה סוציאלית במסגרת מפגשים קבוצתיים שלו עם עובדי המרכז. במסגרת מפגשים אלה לובנו בעיות ספציפיות שעלו במהלך העבודה ותרומתם הייתה משמעותית. חלק נוסף וצבירת הידע התקבל באמצעות מפגשים שוטפים עם עורך דין המרכז.

על פי הניסיון שהצטבר במרכז זה, הדרכה נחוצה במספר רמות: בתחילת דרכו זקוק המרכז להדרכה וסיוע בגיבוש עקרוני של דרכי עבודת ותכנון שלבי השתלבותו בקהילה. בהמשך, זקוקים העובדים להדרכה צמודה (SUPERVISION) לגבי עבודתם השוטפת ולגבי "מקרים" מורכבים במיוחד.

לגבי חלק מן הנושאים ניתן היה להדריך את העובדים לפני התחלת שלב החפעלה הניסיונית של הפרויקט: קבלת פניות (INTAKE), ראיון, תפיסת העולם של המרכז בנושא זכויות הילדים, מידע בנושא זכויות הילד על פי אמנת האו"ם ועוד.

ההדרכה שניתנה בפרויקט זה לא ענתה על צרכי העובדים ולא התבצעה בזמן המתאים. ייתכן שעל סמך לקחי הפרויקט הנוכחי ניתן לבנות תכנית הדרכה יעילה ואפקטיבית יותר שתוכל לשמש פרויקטים דומים.

### **מודלים בביצוע העבודה**

בסעיף זה יובא תאור של מודלים תאורטיים לגבי אופן ביצוע העבודה שחוצע לפתח במסגרת הפרויקט. בהצעה שהוגשה למוסד לביטוח לאומי הוגדרו מספר מודלים שיש כוונה לפתח במסגרת הפרויקט. מודלים הם השערות תיאורטיות לגבי משתנים ולגבי הקשרים ביניהם. חשיבותם של מודלים היא בכך שהם מציעים דרכים חדשות להתמודדות עם בעיות מוכרות. פרויקט ניסיוני מהווה קרקע פוריה לפיתוח מודלים חדשים לעבודה ולנסיונם ב"שטח".

להלן נציג את התפוקות שנתקבלו בתום תקופת ההרצה הניסיונית על פי הנושאים:

- מודל העצמה.
- אסטרטגיה לשיתוף פעולה בין גורמים בעיר.
- גישור כמודל ליישוב סכסוכים.
- איתור.
- ייעוץ.

אחת מן המטרות המרכזיות של הפרויקט תוגדרה כ"חיזוקה של הקהילה ויכולתה לפתור בעיות בכוחות עצמה". לשם כך, הוצע להפעיל מודל "העצמה" של גורמים שונים באמצעים מוגדרים על מנת ש"תגדל יכולת ההיענות של הקהילה לצרכי הילדים...להתבגר כאזרחים תורמים לחברה...".

העצמה מוגדרת כתהליך בניה או הגדלה של בסיס העצמה של יחיד או קבוצה. קיום בסיס עצמה מספק ליחיד או לקבוצה אפשרות להשפיע על סביבתו. בספרות המקצועית מוגדרים מספר סוגים של "בסיסי עצמה": מומחיות, משיכה אישית, מאמץ, לגיטימציה. סוג העצמה שנתרם למרכז המידע באמצעות עורך הדין ולקהילה באמצעות עובדי המרכז היה עצמת המומחיות. סוג נוסף של עצמה נתרם על ידי עובד מומחה בעבודה סוציאלית – בנית חלגיטימציה של המרכז.

העצמה באמצעות עורך דין המרכז:

עו"ד המרכז מספק העצמה למספר גורמים -

- לעובדי המרכז: מתן מידע בנושאים משפטיים על פי דרישה ונוכחות משפטית במרכז המספקת עצמה למרכז בקהילה.
- לגורמים בקהילה: קיימת אפשרות לפנות לעורך הדין לקבלת מידע בנושא זכויות ילדים על פי החוק. קבלת המידע (להבדיל מייצוג משפטי) מספקת עצמה לאוכלוסיית הפונים בהתמודדותם מול הרשויות.

העצמה באמצעות יועץ מומחה בעבודה סוציאלית:

יועץ מומחה בעבודה סוציאלית מבצע העצמה של עובדי המרכז בכך שהוא מסייע לבניה והעמקה של חלגיטימציה של המרכז. הדרכת המנהל והעובדים בנושא דרכי עבודה בתוך המרכז ודרכי העבודה מול אוכלוסיות הפונים תורמת לבנית מומחיות, דבר התורם לחלגיטימציה של המרכז בתוך הקהילה.

העצמת המרכז באמצעות עורך דין הוכיחה את עצמה כיעילה ביותר. הן במתן מידע לעובדי המרכז והן בהעצמת מעמדם בעיר. המרכז נתפס כיותר "רציני" בזכות העצמה זו. העצמה זו לא התקבלה מהפעלת תכנית הדרכה פורמלית אלא מעצם זמינות עורך הדין לשאלות בנושא זה מצד עובדי המרכז.

דיון

ניתן להמליץ על שילוב הדרכה פורמלית בנושאים חוק ותחליכי עבודה באופן מתוכנן ובמועד

קרוב לתחילת העבודה, על מנת שיהיו בידי המדריכים הידע והכלים (עצמה) המתאימים לבנית המרכז כגורם משפיע בקהילה בזמן קצר ככל האפשר.

העצמת המרכז באמצעות עובד מומחה בעבודה סוציאלית הייתה יעילה רק באופן חלקי.

על פי הניסיון שהצטבר בפרויקט זה, ניתן להמליץ על מיקוד התשומות של מומחה בעבודה סוציאלית בשלב החקמה בנושא השתלבות בקהילה ובשלב ההפעלה הניסיונית לתמיכה שוטפת בתהליכי העבודה של המרכז.

### מודל לשיתוף פעולה בין גורמים בעיר

תחת כותרת זו הוצהרה כוונה לגבש: "אסטרטגיה לשיתוף פעולה בין הורים, אנשי מקצוע בתחומי הרווחה, החינוך והבריאות ואנשי משטרה. לקדם שיתוף פעולה שיושגת על הכרה בצורך בשיתוף הילד בכל החלטה המתקבלת בעניינו ובחטמעת שיקולים בדבר טובת הילד וזכויותיו בהחלטות אלו...".

יצירת מודל לשיתוף פעולה בין גורמים בעיר הועלתה כיעד על רקע התחזית, על פי היכרות עם מצבים דומים במקומות אחרים, שחלק מן הגופים המטפלים בעיר (בעיקר אגף הרווחה ואגף החינוך) יתנגדו לפעילות המרכז, כפי שאכן קרה.

במודל שהוצע הוגדרו תפקידי גוף שנקרא "הנהלה מקצועית": גוף שאמור לכלול גורמים מטפלים, המקיים מפגשים תקופתיים בחסות "מרכז המידע" אחת לחודשיים. במסגרת גוף זה מועלים מקרים "קשים" שדורשים שיתוף פעולה בין גורמים מטפלים לשם פתרון האפקטיבי, כאשר עובדי מרכז המידע מדגישים במסגרת מפגשים אלה את תפיסת העולם של עמידה לצד הילד וניסיון להבין ולייצג את עמדתו.

### דיון

בפועל, התקיימו 4 ישיבות "הנהלה מקצועית" במהלך השנה הראשונה להפעלת הפרויקט. הסתמנה ירידה הדרגתית במספר המשתתפים מישיבה לישיבה והנהלה המקצועית גוועה לאחר מספר מפגשים. קשה להמליץ על המשך יישום או פיתוח של מודל זה שכן הוא לא הוכיח את עצמו, יתכן בשל העדר כוח אדם מתאים בפרויקט להטמעה וקיום הולם של פעילות זו. בדיעבד, גם מיקום המרכז בתחילת הדרך במסגרת "קידום נוער" נתפס כיום כגורם שהקשה על השגת שיתוף פעולה עם גורמים מטפלים אחרים בעיר.

מודל יעיל לשיתוף פעולה כפי שתוכנן בהצעה המקורית לא פותח במסגרת הפרויקט באשדוד. לכך ייתכנו מספר סיבות:

- קיים קושי אוביקטיבי בפיתוח מודל יעיל למטרה זו.

- היעדר כח אדם מתאים לפיתוח מודל כזה.

זוהי מטרה שנותר להגשים במסגרת פרויקטים עתידיים.

### **גישור כמודל ליישוב סכסוכים**

מודל הגישור הוא מודל קיים ומוכר שמידת הפופולאריות של השימוש בו כמודל ליישוב סכסוכים מסוגים שונים נמצאת בסימן עליה בשנים האחרונות. מטרת הפרויקט במקרה זה הייתה ליישם את מודל הגישור כאסטרטגיה ליישוב סכסוכים בין בני הנוער לבין הרשויות.

גישור מיושם כמודל משמעותי ומרכזי בדרכי העבודה של המרכז.

עובדי המרכז מקיימים תהליכי גישור בין בני הנוער לבין גופים שונים, בעיקר בתי ספר.

### **דיון**

מודל הגישור המיושם במסגרת הפרויקט באשדוד מסתמך על נסיון העבודה של עובדי המרכז. יישום המודל אינו מבוסס על לימוד פורמלי של הנושא. לימוד פורמלי של הנושא יכול לתרום לרמה המקצועית של השימוש בכלי זה בעיקר לאור העובדה שזהו כלי מרכזי בעבודה.

### **איתור**

עובדי המרכז התבקשו להכין מודל המייצג את האופן הרצוי לביצוע עבודת איתור בני נוער שיכולים להיעזר בשרותי המרכז: מודל שכולל מקומות, זמנים ומבצעים של תהליך האיתור. זאת על מנת לסייע לקיום פעילות איתור באופן מכוון ומתוכנן.

לחפעלת מודל "איתור פעיל" (יציאה לשטח של מדריכי המרכז) שתי מטרות עיקריות:

- להביא למרכז את קהל היעד של הפרויקט: בני נוער מנותקים ש"מסתובבים ברחובות".

- להגדיל את מספר הפניות למרכז.

בפועל, המודל שהתבסס לביצוע "איתור" הוא מה שמנהל המרכז מכנה "איתור עקיף" – הפניה למרכז על ידי גורמים שונים בעיר. פעילות זו ממצה את יכולת המרכז לטפל בבני נוער מבחינת משאבים העומדים לרשותו. עם זאת, כאשר יש מיעוט פניות מרבים ביציאה לשטח למטרות איתור פעיל, עם עלייה במספר הפניות מתקיימת פחות יציאה לשטח למטרות איתור.

על פי מנהל המרכז מטעם אביי "איתור" ניתן לבצע על פי מודלים שונים: איתור באמצעות גורמים בקהילה, איתור פעיל על ידי עובדי המרכז, או במודל של "חבר מביא חבר".

מנהל המרכז מציין שהשקעה בהכנת מודל עבודה מוגדר מבחינת מקומות וזמנים לאיתור פעיל של נזקקים לשירותי המרכז יכולה לסייע לארגון ומיקוד של עבודת המרכז, אך כיום אין במרכז את המשאבים הנחוצים לפיתוח מודל מובנה כזה.

מדריך המרכז שמתמקד באוכלוסיית הנערים בני העדה האתיופית מדגיש את חשיבות עבודת האיתור ב"שטח". "הם (בני הנוער מן העדה האתיופית) לא יבואו ביוזמתם". הוא יוצא לשטח: לקניונים, תוף הים, אזורים מסחריים ואזורי מגורים, מפעיל מטופלים שיביאו נערים נוספים שיכולים להיעזר בשירותי המרכז.

הדילמה האם להמשיך ולפתח את מודל "האיתור הפעיל", לנוכח מספר הולך ועולה של פניות יזומות על ידי בני הנוער והפניות מגורמים בעיר מהווה דילמה אמיתית שנובעת ממגבלה במשאבים שעומדים לרשות המרכז. קיים רצון בקרב עובדי המרכז לשמור על איכות טיפול גבוהה ולא לאפשר למספר הפניות לפגוע בכך.

## ייעוץ

כל גורם שנותן ייעוץ מתבסס על ידע שקיים בידיו, שנותן לו ערך מוסף בנושא בו הוא מיעץ. הבסיס לידע יכול להיות בסיס מקצועי, נסיון ועוד.

בתחילת הדרך המודל לייעוץ שהוצע להפעיל היה, הכנת חומר כתוב אצל עובדי המרכז בנושאים שונים ושימוש בו על פי נושאי הפניה. הנושאים בהם מומלץ להכין חומר כתוב הוגדרו: סמים, איידס, הפלות, פנימיה, גירושין, פסיכולוגיה, גיל התבגרות, עזרה נפשית. המחשבה הייתה להשתמש בחומרים הכתובים להעמקת הידע של עובדי המרכז וגם להפצתו לילדים המבקשים מידע בנושאים אלה. המחשבה הייתה שפניות בני הנוער יהיו בנושאים אלה ולכן כדאי שיהיה חומר מוכן, בדוק שיוכל לסייע למדריכי המרכז בייעוץ לבני הנוער. חומרים כתובים בנושאים הנ"ל לא הוכנו.

בפועל, מטפל כיום המרכז במגוון רחב של נושאים. מודל העבודה הוא כזה: כאשר עולה פניה בנושא שאינו מוכר לעובד המטפל, הוא יחקור את הנושא וישתמש במידע שאסף במתן ייעוץ (לא מגובה במידע כתוב). בתחום הפלילי זמין עורך דין המרכז למתן מידע וייעוץ לפונים או לעובדי המרכז. בתחום בית הספר רכשו עובדי המרכז ידע דרך ניסיון עבודה שצברו עם הזמן. הידע

מצטבר אצל המדריכים אך אינו נכתב.

במקרים רבים פונים עובדי המרכז לאיסוף מידע לפני ייעוץ לבני הנוער, מכיוון שהם לא רוצים להשיב את פני הפונה ריקם גם אם מדובר בנושא בו לא טיפלו בעבר.

### דיון

אי צבירה של הידע המצטבר מן הניסיון באופן כתוב פוגעת בתהליך למידה אפקטיבי של המרכז. מאידך לאור מיעוט המשאבים העומדים לרשות המרכז מובנת הקדימות הניתנת לטיפול בפניות על ניהול הידע.

## סיכום

### שרות חדש לקהילה: מרכז מידע סיוע לילד אשדוד

בתום שנתיים ושלשה חדשים, ניתן לסכם ולומר שבאשדוד הוקם ופועל ארגון חדש, שמספק לאוכלוסיית הנוער המקומית שירות ייחודי שלא הייתה אפשרות לקבלו קודם לכן במסגרות הקיימות.

הייחוד של המרכז הוא בשילוב של מדריכים קהילתיים ועורך דין. המדריכים הקהילתיים שואבים עצמה רבה מקיום עורך דין במרכז (עצמת מידע, כוחו של מכתב מעורך דין). לעורך דין של המרכז מופנים בני נוער, ע"פ שיקול עובדי המרכז, שאותרו או הופנו באמצעות קשרים והיכרות קרובה עם גורמים בקהילה ועם קהילת בני הנוער באשדוד.

### מיקום המרכז בקהילה

המרכז לא נתפס בעיר כאחת ממחלקות העיריה אלא כגוף עצמאי למרות שהוא שייך לחברה העירונית אשדוד. היתרון בכך הוא שבני הנוער שכבר מיצו את השרותים העירוניים בנסיון לפתור את בעיותיהם רואים במרכז כתובת חדשה. החסרון הוא בכך שאגפים מטפלים בעיריה יכולים לראות במרכז מתחרה על "תיקים" ועל תקציבים ומסיבה זו, לא להפנות למרכז מקרים בהם יכול היה לסייע.

גורם מרכזי שתרם למיקום המרכז בתוך הקונצנזוס בעיר ולהצלחתו הוא אופי פעילותו שמדגיש פתרון בעיות ולא חיפוש "אשמים" שיתוף פעולה ולא פעולה "נגד" אנשים ומערכות.

### העובדים במרכז

כח האדם הפועל במרכז כולל שני מדריכים קהילתיים, עורך דין, מנהל, ויועצים בתחום המשפטי והקהילתי. מתברר שהמאפיין החשוב ביותר לשם ביצוע עבודת המדריכים הקהילתיים הוא הכרות עם המערכות בעיר ונסיון שטח בעבודה עם ילדים.

### פרסום המרכז

פרסום המרכז התבצע בהצלחה באמצעים שונים: מודעות חוצות, פלאיירים, כתבות רקע בעיתונות המקומית ומפגשים אישיים עם לקוחות וגורמים מפנים פוטנציאליים. נקודה טעונה שיפור בתחום זה היא פרסום של המרכז לפני גיבוש מתקדם של הגדרת אוכלוסיות היעד ותהליכי העבודה.

הדגש המרכזי הוא על זמינות אישית של עובדי המרכז במהלך כל חיום בטלפונים סלולאריים ופעילות "שטח" לאיתור בני נוער שיכולים לחיעזר בשירותי המרכז. נושא זמני הנוכחות של העובדים במשרדי המרכז נתפס כמשני בחשיבותו.

### **תהליך הטיפול בפניות למרכז**

לכל פניה, אחראי במרכז שמלווה את הטיפול מרגע קבלת הפניה ועד סיום הטיפול במסגרת המרכז. העובד האחראי למקרה עובד על פי המודל הבא: הטכניקה הראשונית היא ייעוץ. כשזה לא יעיל, עוברים לשימוש בטכניקה של גישור ובמידה וגם טכניקה זו לא מועילה, עוברים להפעלת אמצעים משפטיים. כל זה, כמובן על פי נושא הפניה. במידת הצורך ייעזר האחראי למקרה בעורך דין המרכז או שיפנה לגופים אחרים בקהילה שמטפלים בבעיה מסוג הבעיה בעטיה פנו.

### **ישיבות**

שני סוגים של ישיבות הוכיחו את עצמם כיעילים ולכן מתקיימים על בסיס קבוע:

- ישיבות צוות: בהם מתקיים דיווח על תיקים, עדכון על התפתחויות בפעילות המרכז, התייעצות וכד'.
- ועדת היגוי: גורם מדרבן שעוסק בהצבת יעדים, בדיקת התפתחות והתקדמות ועוד.

### **הדרכת העובדים**

בשלב ה"הקמה" של המרכז חשוב להדריך את העובדים לגבי ה"פילוסופיה" לאורח יפעל המרכז כמו גם להקנות להם כלים לביצוע העבודה. בעבודה השוטפת חשוב לתמוך בעבודתם באמצעות סיוע בניתוח וטיפול במקרים על פי הצורך.

### **תהליכי עבודה מתוכננים (מודלים)**

ניתן לראות שמודלים שלא פותחו בשלב ההקמה של הפרויקט, לא צמחו כתהליכים מובנים גם אחר כך. היעד שהוצב, להציע מודלים ניסיוניים לעבודה שיוכלו לפתור בעיות מסוגים שונים לא מומש. פיתוח מודלים דורש השקעת זמן על ידי כוח אדם מומחה, ביצוע ניסיוני, מעקב ושיפור. הפעילות המרכזית בפרויקט זה התבצעה על ידי אנשי השטח (המדריכים הקהילתיים ומנהל המרכז). מטבע הדברים, הם העדיפו להשקיע את הזמן שעמד לרשותם בטיפול בפניות ולא בפיתוח יזום של מודלים לעבודה.

מספר הפניות למרכז עלה על מספר הפניות המשוער בכ-50%.

מרבית הפונים היו בנים, בגיל ממוצע 16.5, עולים חדשים. מרבית הפונים (קרוב ל-80% היו תלמידי בתי ספר קרוב ל-20% היו פונים שאינם עובדים ואינם לומדים). הנושאים העיקריים שטופלו במסגרת המרכז היו: קשיים שעולים בנושא זכויות בבית. הספר ופלילים. מרבית הפניות הגיעו למרכז באמצעות "איתור". מספר לא מבוטל של פניות הגיעו מקצינות מבחן. מודל הטיפול בעיקרי בו נעשה שימוש היה ייעוץ, במקום שני היה השימוש במודל הגישור ובמקום שלישי – מודל הסינגור. לא אותר קשר משמעותי בין נושא הפניה לבין מודל הטיפול.

#### **קיום ימי עיון והרצאות במסגרת בתי הספר**

קיום ימי עיון איכותיים דורש השקעת זמן על ידי כח אדם מומחה שני אלה לא עמד לרשות המרכז. מספר ימי עיון התקיימו במהלך השנה הראשונה. בשנה השנייה לא דווח על קיומן ימי עיון. הפעילות בבתי ספר: פותחו ערכות הדרכה מרשימות ביותר. אלה לא יושמו בבתי ספר עקב קשיים בכניסה לפעילות בתוך בתי הספר.

## המלצות

### הרחבה והגדרה מחודשת של יעדי המרכז

במהלך תקופת ההפעלה הניסיונית של המרכז התבררו ועלו מצבים שלא שוערו לפני הפעלת המרכז. אלה הביאו לשינוי בתפיסת סדרי העדיפויות ולצורך להתמודד עם קשיים שלא נצפו. להלן מספר דוגמאות לכך:

- התברר שאין אפשרות לעמוד בחלק מהיעדים המקוריים מבחינת פיתוח מודלים: כמו שיתוף פעולה בין גורמים בעיר, איתור ועוד.
- התברר שאין אפשרות לבצע פעילות בתוך בתי הספר ושהפעלת ימי עיון דורשת השקעת משאבי מרובה שתבוא על חשבון טיפול בבני הנוער הפונים למרכז.
- סוג הפונים למרכז היה שונה ממה שתוכנן במקור: יותר בני נוער מתוך מערכת בית הספר ופחות נוער מנותק, יותר בני נוער שנוקטים לסיוע משפטי ממשל שצפו.

האם צריך לדבוק ביעדים המקוריים או לערוך שינויים? האם להשתמש בהצעה המקורית כתכנית שהנה בסיס לשינויים על פי צרכי השטח, או שיש לדבוק בה ככוון פעולה בלעדי על מנת לתת מענה על בעייתה של אוכלוסייה ספציפית בכלים ספציפיים כפי שהוכרו בבקשה המקורית לפרויקט. נראה לנו שהמרכז וחעומד בראשו ידע לשמור על ייחודיות דרכי העבודה ומטרותיו המוצהרות לצד התאמה לצרכים חדשים (למשל: אוכלוסייה אתיופית).

### בחירת עובדים והכשרתם

תחלופת כוח האדם שהתרחשה במהלך הפרויקט (מנהל, מדריך, יועצים) העידה על חשיבות כוח האדם הפועל במסגרת הפרויקט. פרויקט זה היה עדות נוספת לאמרה "האדם עושה את התפקיד". כל עובד תרם תרומה שונה לפרויקט במסגרת אותו תפקיד. אם קיימת אפשרות להגדיר מראש מהם המאפיינים הנדרשים מעובדי המרכז לשם השגת יעדי הפרויקט הדבר רצוי ביותר.

הכשרת העובדים (העשרתם במידע רלוונטי ובכלי עבודה) צריך שתעשה בתחילת העבודה, בטרם הייתה להם ההזדמנות לפתח דרכי עבודה משלהם או להסתמך על אופני עבודה בהם השתמשו בעבר. שכן שינוי הרגלי עבודה קשה מרגע שאלה השתרשו.

### תחליכי עבודה

אין ספק שאם רוצים ליישם במסגרת פרויקט תחליכי עבודה חדשניים / נסיוניים, יש לסיים פיתוחם לפני הפעלת הפרויקט. התהליך הנכון הוא לבצע את שלב הפיתוח, בעקבותיו להדריך את

העובדים לגבי המודלים החדשים שפותחו ולבסוף ליישם יישום מבוקר את התהליכים החדשים  
תוך בקרה תקופתית לשם בדיקת אפקטיביות ושיפור המודלים.

עבודת פיתוח מודלים דורשת אדם מומחה במחקר יישומי לצד אנשי השטח של הפרויקט.



**National Insurance Institute  
Research and Planning Administration**

**The Child & Youth Aid Center – Ashdod**

**Gideon Teltch**

**Dina Keidar**

**Jerusalem, October 1999**

## **Abstract**

### **Outset**

The Child & Youth Aid Center - Ashdod was founded as a joint venture of DEFENCE for Children International (DCI) and The City Firm for Culture, Sport and Community Centers of Ashdod,. This project was approved as a demonstration project in 1995 by the Committee for Child Insurance of the National Insurance Institute of Israel and was implemented with the cooperation and sponsorship of the National Insurance Institute for two years, since the first meeting in November 5, 1996 until the end of the trial period in February 1999.

### **View**

The "center" is of a non formal nature so it can offer a true alternative to the existing formal organizations when these do not succeed in solving certain problems.

The center was founded for aiding youth in the city of Ashdod on the basis of the United Nations treaty regarding children's rights. The center is led by a unique perception of the way in which children should be helped: they should be listened to and stood by in an attempt to help in realizing and/or representing their wishes.

### **Stages of the project**

The initial intention was to start with a three month-foundation stage during which action models would be developed, followed by a two-year experimental implementation stage of these models.

In practice, developing the models, instructing the workers and reaching an agreed-upon effective working system lasted through the whole experimental implementation stage.

### **Customer population**

The center serves youngsters who need help in realizing their rights, most of them new immigrants, specifically in cases of civil and criminal suits and in school.

### **Strategy**

The main activity takes place in the Child & Youth Aid Center – Ashdod which is situated in a central place, easily accessible to youth building.

Youth apply with problems and are aided through: advice, legal counseling and representation, bridging and more.

The center's workers actively look for youngsters who can use the center's help, young people whose rights have been violated or unfulfilled, some of whom have dropped out of social systems.

### **Center Employees**

Social instructors work alongside lawyers in the center.

The social instructors are experienced with working with adolescents, and they are familiar with the city's social network. The lawyers contribute the legal knowledge that supplies the basis for protecting the adolescents' rights.

### **Principal accomplishments and some difficulties**

The main difficulty that occurred was in establishment: translating the idea into a working center.

Despite the above, the principal accomplishment is that the center currently works with clear goals, a well-defined customer population, defined working procedures, well-accepted models and clear cooperation and mutual understanding between the two founding organizations.

---

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