



המוסד לביטוח לאומי

מינהל המחקר והתכנון

האגף לפיתוח שירותים

**שימור ושיקום קשרי משפחה
בעת סידור חוץ ביתי- פנימייתי**

מאת

אירית מירו

עמנואל גרופר

ירושלים, סיון התשס"ו, יוני 2006

פתח דבר

אנו שמחים להגיש לעיונכם דוח המסכם את הפעלת התוכנית "שימור ושיקום קשרי משפחה בעת סידור חוץ ביתי", שיזמה אותה "ילדים בסיכוי – המועצה לילדי פנימיות" (לשעבר "ילדים – המועצה לילד החוסה") ומנהלי הפנימיות המשתתפות.

התוכנית, שהחלה לפעול ב-2002, היא ניסיון להתמודד בצורה מקצועית ושיטתית עם הסוגיה המורכבת של יחסים בין הורים לילדים שהושמו בסידור חוץ ביתי. הוא נועד לתת מענה לשימור ושיקום לוקים בחסר של קשרי משפחה מצד מפעילי הסידור החוץ ביתי וגורמי הרווחה השונים במשך שנים רבות. יש לציין, שבשנים האחרונות גוברת ההכרה שהמטרה של החזרת הילד לביתו ולקהילתו תתאפשר ותצליח כאשר ביחסים אלה יושקע מאמץ מכוון לשמרם ואף לשפרם.

הצורך החזק בשימור ובשיקום קשרי הורים וילדים מחד, והדגש של השירות לילד ולנוער במשרד הרווחה בפיתוח שירותים קהילתיים להחזרת הילדים הביתה מאידך הביאו לפנייה של המועצה לילדי פנימיות אל המוסד לביטוח לאומי לביצוע התוכנית. התוכנית, שפעלה כיוזמה פרטנית של מוסד "אהבה", הופעלה בצורה נסיונית בארבע פנימיות במשך שלוש שנים.

מלבד המוסד לביטוח לאומי, באמצעות הקרן למפעלים מיוחדים והמועצה, היו שותפים לתוכנית מנהלי הפנימיות (אהבה, אשלים, ארזים וטוקאיר) ונציגי שירות ילד ונוער במשרד הרווחה. ועדות ההיגוי קידמו וליוו את התוכנית בצורה מקצועית ושיטתית ולעונג רב הוא להודות לכל השותפים בתהליך זה, ובעיקר לגבי חמוטל גורדון שמיר, רכזת התוכנית. מכללת בית ברל, באמצעות ד"ר עמנואל גרופר וגבי אירית מירו-יפה וצוותם, היו אחראים על ההערכה המחקרית לתוכנית מורכבת זו. אנו מודים לצוות המחקר על תרומתם.

למרות חשיבותה של התוכנית ותרומתה לילדים, להוריהם ולצוותי הפנימיות, שאלת ההמשכיות של התוכנית לא נפתרה בתום התקופה הנסיונית.

אנו מקווים שאכן במסגרת המדיניות החדשה של משרד הרווחה תמצא הדרך לשמר ולהטמיע תוכנית חשובה זו.

שרית בייץ-מוראי

מנהלת תחום מפעלים מיוחדים

חברי ועדת ההיגוי

- גבי חמוטל גורדון-שמיר, רכזת התכנית, ילדים-המועצה לילד החוסה
- מר צביקה הויזליך, מפקח ארצי על פנימיות, השירות למען הילד, משרד הרווחה
- גבי פנינה פקר, ילדים-המועצה לילד החוסה
- מר יואב אפלבוים, מנהל פנימיית "אהבה"
- מר חזי עופר, מנהל פנימיית "ארזים"
- מר יוסי אבידן, מנהל פנימיית "טוקאיר"
- מר יוסי תירם, מנהל פנימיית "אשלים"
- גבי נועה גפני, מפקחת פנימיות, השירות למען הילד, משרד הרווחה
- גבי אירית מירו, עורכת המחקר, היחידה למחקר והערכה, מכללת בית ברל
- ד"ר עמנואל גרופר, עורך המחקר, היחידה למחקר והערכה, מכללת בית ברל
- גבי דבורה חיה יוסף, מרכזת מפעלים מיוחדים – המוסד לביטוח לאומי

תקציר

זה עשורים מספר עולה המודעות בקרב אנשי מקצועות חינוכיים-טיפוליים וקובעי מדיניות בחשיבות שימור המשפחה, שיקומה וחיזוק קשרי המשפחה של ילדים בפנימיות. מגמת חיזוק קשרי המשפחה נועדה לא לנתק את שורשיהם המשפחתיים של הילדים. ייעוד נוסף של חיזוק הקשר למנוע מהילדים קונפליקטים שמקורם ב"כפל נאמנויות" להורים ולסגל הפנימייה. השגת מטרה זו של חיזוק קשרי המשפחה והגברת מעורבות ההורים בחיי הילדים בפנימייה דורשת שינוי בגישת הצוות הטיפולי והחינוכי. השינוי יהיה כלפי מעורבות הורים ויצירת כלים לעבודה עם הורים, וזה יביא לשיקום הקשרים בין הילדים להורים. אכן, בשנים האחרונות, המודעות בקרב העוסקים בהשמה חוץ ביתית של ילדים גוברת בעולם וגם בארץ. שכן יש להביא לידי שינוי בגישת הצוות הטיפולי והחינוכי מגישה הדוגלת בהפרדה של הילד מהוריו לגישה המעודדת שיפור, חיזוק והעמקת הקשר שבין ההורים לילדים החוסים בפנימיות (גרופר, 1998). יישום הרעיון מחייב להזמין את ההורים למעורבות פעילה בחיי הילדים במהלך שהותם בפנימייה. יתרה מכך, קירוב ההורים לפנימייה עשוי לאפשר לצוות הפנימייה לטפל בשיקום הקשר הורה-ילד ובכך להוסיף מימד משמעותי לטיפול, שהפנימייה מספקת לחניכיה.

יש לציין כי בהסתכלות על המערכת הפנימייתית כולה, עדיין קיים פער לא קטן בין השיח המקצועי לעשייה בפועל. בשיח המקצועי נשמעת הסכמה רבה לעיקרון חיזוק הקשר עם המשפחה בשונה מהעשייה בפועל בתחום. בפנימיות שונות ניתן למצוא דוגמאות מעניינות לפעילויות, בדרך כלל על בסיס יוזמות מקומיות, המיישמות עיקרון זה.

התכנית

עמותת "ילדים-המועצה לילד החוסה", בגיבוי ובתמיכה כספית של הקרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח הלאומי, נעזרה בידע שנצבר בתחום בפנימיות אחדות, ובמיוחד בניסיונה של פנימיית "אהבה" בתכנית "קשר משפחתי", כדי לגבש תכנית כוללת שנשאה את השם "שימור ושיקום קשרי משפחה בעת סידור חוץ-ביתי" (להלן, "שימור ושיקום קשרי משפחה"). מאז שנת הלימודים תשס"ג התכנית מתנהלת בארבע פנימיות, בהן חוסים ילדים בסיכון, ששירותי הרווחה הוציאו מביתם. זהו פרויקט ניסיוני שמטרת העל שלו היא הידוק הקשר בין הילדים החוסים בפנימייה לבין הוריהם, וכחלק משינוי זה - הידוק הקשר שבין ההורים לפנימייה. אחד התוצרים המצופים של התכנית היה גיבוש הידע שיתפתח בה, לכדי "תורת עבודה עם משפחות" שתופץ למערכת הפנימייתית כולה.

"ילדים-המועצה לילד החוסה" ניהלה את התכנית. את התכנית ליוותה ועדת היגוי בה השתתפו נציגים מהגופים השונים הקשורים בנושא.

לתכנית נקבעו שלוש מטרות עיקריות (מתוך מסמך בקשה למפעל מיוחד: שימור ושיקום קשרי משפחה בעת סידור חוץ ביתי, עמ' 1):

א. להקהות את הקונפליקטים של הילד, שמקורם ב"כפל נאמנויות" (נאמנות להורים מול נאמנות לפנימייה).

ב. לשפר את הקשר של ההורים עם הילד מצד אחד, ועם צוות הפנימייה מצד שני.

ג. לשפר את הדימוי העצמי של ההורים ואת יכולתם לתפקד כהורים.

ממטרות אלה נגזרו מטרות משנה:

מבחינת הילדים:

1. לשפר את הסתגלות הילד לפנימייה.

2. לחזק את הקשר של הילד עם המשפחה.

מבחינת ההורים:

3. לחזק את האמון כלפי צוות הפנימייה ולהביא לשיתוף פעולה עימו.

4. להביא את ההורים להבנה טובה יותר של צרכי הילד וכוחותיו.

5. לשפר את נכונות ההורים להשתתף בתהליכי החינוך של הילד, למרות

שהוא גר

מחוץ לבית.

מבחינת הסגל החינוכי והטיפולי בפנימייה:

6. לשפר את הבנתו של הצוות הטיפולי והחינוכי את ההורים לצורך קידום

הטיפול בילד.

7. לראות במשפחה כוח ומקור תרומה לילד ולהסתגלותו לפנימייה.

8. להפוך את ההורים לשותפים מלאים לתהליך החינוכי של ילדם. להורים

ינתנו כלים לשיפור ולשימור קשריהם עם ילדיהם ולשיפור יכולתם ההורית.

9. לראות בהורים "לקוח" של הפנימייה נוסף על הילד החוסה בה.

(לפי הצעה לתכנית של "ילדים - המועצה לילד החוסה", אוקטובר 2001, עמ' 3).

מטרות אלה משותפות לתכניות רבות בעולם וגם בישראל (Dolev et al., 1997; Balster Liontos, 1991). כדי לממש מטרות אלה, נכללו בתכנית "שימור ושיקום קשרי משפחה" שלושה רכיבים המשלבים את ההורים בחיי הפנימייה:

1. סדנאות להורים בפנימיות, על בסיס קבוע כל השנה.

2. "ימי משפחה" בפנימיות, המתקיימים במרבית הפנימיות כמה פעמים בשנה בלא קשר לתכנית. מצד אחד החידוש המוצע הוא הכנה שיטתית של ימי המשפחה עם קישור לשאר רכיבי התכנית. מצד שני רצון לשתף בפעילויות הפנימייה גם ילדים, שהוריהם אינם לוקחים חלק בסדנאות ובכך לרכך את תחושת הקיפוח של ילדים אלה.

3. קייטנות קיץ משותפות לאמהות ולילדים ולאבות ולילדים, את הפעילות מבצעת "ילדים- המועצה לילד החוסה" זה עשור שנים (גוטמן, 2001). גם ברכיב זה החידוש הוא הקישור לשאר רכיבי התכנית והוספת קייטנת אבות שלא הייתה קיימת קודם לכן.

חלק מרכיבים אלה פעלו באופן מבודד בפנימיות שונות. אולם אף לא באחת מהן פעלו שלושת הרכיבים באופן משולב. השילוב שבין הרכיבים על פי הנחת יוזמי התכנית, עשוי היה להביא להעצמת התהליך ולתוצאות משמעותיות יותר מהשפעתו של כל רכיב בנפרד.

התכנית השלמה הופעלה כניסוי בארבע פנימיות החל משנת הלימודים תשס"ג, במטרה ליישם את כל רכיבי התכנית במקביל. הניסוי נמשך שלוש שנים. אולם בגלל אילוצי תקציב, נערכה הערכה שיטתית רק על שתי שנות ההפעלה הראשונות.

שיטת ההערכה

המתודולוגיה של מחקר הערכה התבססה על שילוב של כלים איכותניים: תצפיות וראיונות עם כלים כמותיים שכללו שאלונים. אותם מילאו מנחות הסדנאות להורים (הצוות הטיפולי), מדריכי הקבוצות בפנימייה (הצוות החינוכי), ומדריכי המנחות. החומר הגולמי הרב, שנאסף בשנתיים הראשונות של המחקר עובד באמצעות ניתוחי תוכן של החומר האיכותני, עם עיבוד וניתוח סטטיסטי של המידע שנאסף באמצעות השאלונים. כמו כן נעשה שימוש במבחני T ומבחני שונות לבדיקה ולגילוי הבדלים מובהקים בין קבוצות. לשם ניתוח משמעותי עדין יותר, נעשה שימוש במבחן Scheffee.

הממצאים העיקריים

הממצאים העיקריים שעלו ממחקר ההערכה מאפשרים לנו לקבוע כי מרבית מטרותיו של הפרויקט הושגו במידה רבה של הצלחה:

- א. הפרויקט הצליח לגרום להורי החניכים להגיע בתדירות גבוהה לפנימייה ולהתמיד בהשתתפות בסדנאות, שנועדו לשפר את יחסי ההורים וילדיהם ואת איכותם. הפרויקט גם הצליח לשפר את התפקוד ההורי של ההורים.
- ב. הפרויקט הצליח להרחיב את שדה הפעולה המקצועי של הצוות הטיפולי. מגישה המתמקדת בילד בלבד לגישה המתמקדת גם בהורים באמצעות עבודה סדנאית מעמיקה.
- ג. הפרויקט הצליח ליצור בקרב צוות הפנימייה גישה חיובית ומזמינה יותר כלפי ההורים. גישה שרואה בהם שותפים לחינוכו של הילד. זאת גם כאשר הילד נמצא בפנימייה בצו של שירותי הרווחה.
- ד. הפרויקט הוכיח כי מאמץ ממוקד בשיפור הקשר הורה-ילד-פנימייה, משפיע באופן משמעותי על תפקודו של הילד בפנימייה.
- ה. שלושת רכיבי הפרויקט: סדנאות הורים, ימי המשפחה, וקייטנת הורים-ילדים (בחופשת הקיץ) הוכחו כבעלי פוטנציאל לממש את המטרות שהוצגו לתכנית כולה.

הממצאים העלו גם נקודות תורפה אחדות במהלך ביצוע התכנית:

- א. הפרויקט היה אמור לכלול את כל צוות הפנימייה, או לפחות את הצוותים החינוכיים והטיפוליים, שיובילו את השינוי בתפיסת הקשר שבין ההורים לילדים. בפועל, הוא נתפס בעיקר כעניינו של הצוות הטיפולי. הצוות החינוכי חש עצמו מנוכר למדי לתכנית. ממצא זה העיב על עומק השינוי וההטמעה, שהפרויקט רצה לחולל בפנימייה.

ב. רוב המשתתפים ציינו כי עקב אכילס של הפרויקט היה התקציב. החשש הגדול שהביעו היה, שלא ניתן יהיה לקיים את הפרויקט באיכות ראויה בתקציב נמוך. בתקופת הניסוי הובטח לפנימיות תקציב מיוחד להסעת ההורים, למימון הסדנאות ולהכשרה ספציפית של הצוות. מטרת התכנית הייתה לנצל את תקופת הניסוי על מנת להטמיע את השינוי בכל אחת מן הפנימיות כדי שפעילויות חשובות אלה תמשכנה להתקיים בהן גם לאחר שיפסק המימון והליווי המיוחד. למרות שעד תום תקופת ההערכה לא נמצא תקציב כזה, ההנחה הייתה שהוא יימצא לפחות באופן חלקי.

ג. התכנית הייתה אמורה לשמש מודל שיסייע בהפצת הרעיון והגישה החינוכית-טיפולית כלפי ההורים גם לפנימיות נוספות. בתחום זה החלו, אמנם, פעולות בעלות חשיבות כגון: הפקת ערכה למנחי סדנאות הורים. אולם הפרויקט לא התרחב בשלוש הפנימיות החדשות מעבר לקבוצות המקוריות, ולא הופץ לפנימיות נוספות. כמו כן לא נעשו פעולות פורמאליות של הפצת התכנית, הידע והניסיון שהצטבר בה במפגשים ובכנסים של עובדי הפנימיות, כפי שנכתב בתכנית הפרויקט.

ההמלצות העיקריות

לאור העובדה כי התכנית פעלה לשביעות רצון מנהלי רוב הפנימיות וכל צוותי המנחות שלהן שעסקו בה בפועל, וכן לאור השגת מרבית מטרותיה והיבטיה בהתאם למתוכנן, מומלץ על הרחבת התכנית ועל הפצתה לפנימיות אחרות. עם זאת, על סמך ממצאי מחקר ההערכה אנו ממליצים על שינויים בכמה תחומים (ארגון, מערכתיות, הדרכה, סדנאות, תיעוד והפצה) שישפרו וייעלו את התכנית ואת תפוקותיה.

בתחום הארגון, מוצע להדק את הקשרים בין המנגנונים הקיימים בתוך הפנימייה כדי לשפר את העבודה המערכתית. בנוסף לכך, היות ומרבית הפעילות מתרכזת בידי הצוות הטיפולי, מוצע שמרכזת הצוות הטיפולי בפנימייה תהיה אחראית לרכז את כל הסוגיות והבעיות הקשורות בעבודה עם הורי החניכים.

בתחום המערכתיות, יוחסה חשיבות רבה למעורבותו של מנהל הפנימייה בתכנית הן בהצעה שהוגשה לביטוח הלאומי הן בדוח ההערכה. לאור תפקידו הרבים של המנהל, אפשר שיאציל סמכויות ויפקיד את האחריות על התכנית בידי אחד מבחירי צוות הפנימייה. בנוסף לכך, כדי להבטיח את הצלחת התכנית בפנימייה, כל עובדי הפנימייה חייבים להיות שותפים לה בהתאם לתפקידם. האופי המערכתי של הפרויקט ייחן גם ביכולת של הפנימייה להבטיח את פעילותן הקבועה והמתמשכת של קבוצות ההורים ולהפכן לחלק אינטגרלי מסדר היום של הפנימייה. דבר זה ידרוש מן הפנימייה לחייב הורים להשתתף בסדנאות כחלק מההסכם הבסיסי עמם לפני כניסת ילדם לפנימייה.

בתחום ההדרכה, ממצאי הערכה מצביעים על חשיבות ההכשרה וההנחיה הממוקדות שניתנו למפעילי התכנית בפנימייה. עם זאת, מן הראוי להכשיר גם את מדריכי הפנימייה לתכנית, בעיקר

לאור הקשרים ההדוקים שהם מקיימים עם ההורים. הדרכה כזו עשויה לשפר את מקצועיותם בתחומים הדרושים לתכנית, ובכך להגדיל את סיכוי השגת המטרה - העצמת ההורים.

בתחום רכיבי הפרויקט, מן הראוי לשקול בקפידה את המשקל היחסי שניתן לכל אחד מרכיבי התכנית ולפעול ליצירת אינטגרציה בין הרכיבים השונים. קיימת חשיבות בהשקעת מאמץ בהגדלת מספר האבות המשתתפים בקבוצות ההורים. כמו כן מומלץ לבנות בכל פנימייה מנגנון שתפקידו יהיה להטמיע את רעיון העבודה עם ההורים בפנימייה, ולדאוג למניעת נשירה של הורים מהפעילויות השונות.

בתחום התייעוד וההפצה, קיימת חשיבות מרובה לפיתוח מנגנון שיתעד את התהליכים המתרחשים בכל אחת מן הפנימיות, לצורך למידה ולצורך פרסום. רצוי לזהות תהליכים ייחודיים בעלי משמעות שהתרחשו בפנימייה במהלך התכנית. את התהליכים כדאי להרחיב ואז להפיץ את המידע לגורמי חוץ ולפנימיות אחרות באמצעות פרסומים מדעיים, הרצאות בכנסים וכיוצא בזה.

ולבסוף, בתחום הקשרים עם גורמים חיצוניים, רצוי לחזק את מנגנוני התקשורת עם לשכות הרווחה בקהילות מהן באים הילדים לצורך ייעול והעמקת העבודה עם המשפחות. תקשורת כזו עשויה אף להצמיח בהמשך יוזמות לטיפוליים משולבים במשפחות מצד הקהילה ומצד הפנימייה כאחד.

תוכן העניינים

עמוד

1	מבוא תאורטי וסקירת ספרות
1	הפנימיות והורי החניכים : מהתעלמות לשותפות המתפתחת לאיטה
4	תהליכי החדרת שינוי בארגונים מורכבים
5	סוגי שינוי בארגונים
6	התנגדויות לשינויים
7	שיטת המחקר
7	מוקדי ההערכה ומטרתה
7	אוכלוסיית היעד והמדגם
8	כלי ההערכה, שיטת איסוף הנתונים ועיבודם
12	ממצאים
12	תיאור התכנית ורכיביה
12	מטרות ומתכונת התכנית
17	התכנית בפעולה
23	השפעת התכנית על ההורים
23	חיזוק הקשר של הפנימייה עם ההורים ושינוי עמדות
25	שיפור בדימוי העצמי של ההורים
25	שיפור בתפקוד ההורי
26	שיפור הקשר הורה-ילד
28	השפעת התכנית על הילדים
28	שיפור בדימוי העצמי
29	שיפור בהתנהגות הילדים
29	קשר ילד-פנימייה
30	שביעות רצונם של הילדים
30	השפעת התכנית על תפקוד צוותי הפנימייה
33	תפקוד ועדת ההיגוי ומידת ניווטה את התכנית
35	קשיים בהתנהלות התכנית והטיפול בהם
38	גיבוש מודל אופטימאלי על בסיס ממצאי ההערכה
43	סיכום, דיון והמלצות
49	ביבליוגרפיה
53	נספחים
55	נספח 1: תדריכי ראיון לבעלי תפקידים
59	נספח 2: שאלון דיווח למנחי סדנאות הורים
61	נספח 3: שאלון דיווח למדריכים חינוכיים
63	נספח 4: שאלון דיווח למדריכי מנחות סדנאות ההורים

עמוד

66	שאלון ציפיות לצוות החינוכי ולצוות הטיפולי	נספח 5:
68	שאלון עמדות למנחות סדנאות הורים	נספח 6:
70	שאלון עמדות לצוות החינוכי	נספח 7:
72	שאלון עמדות להורים שהשתתפו בסדנאות	נספח 8:
74	הגורמים – הרכב ומהימנות	נספח 9:
75	המלצות כפי שהופיעו בדוח הביניים	נספח 10:

רשימת תרשימים

39	מערכת הקשרים המוצעת בתכנית	תרשים 1:
40	המסגרות המוצעות בפנימייה להפעלת התכנית, ביצוע ומעקב	תרשים 2:

רשימת לוחות

10	שכיחות השימוש בכלי ההערכה	לוח 1:
14	תאור הפנימיות בהתאם למשתנים שונים	לוח 2:
15	שכיחות ההשתתפות של האמהות והאבות בסדנאות	לוח 3:
24	ניתוח שונות חד-כיווני של כל אחד מפריטי גורם קשר בין הורה לפנימייה	לוח 4:
25	ניתוח שונות חד כיווני של הקשר בין הורה לפנימייה	לוח 5:
26	ניתוח שונות חד כווני של ההיגד בדבר שיפור יכולת ההורים לקלוט את ילדיהם בחופשות	לוח 6:
27	ניתוח שונות חד-כיווני על פריטי גורם קשר הורה-ילד	לוח 7:
27	ניתוח שונות חד כווני של עמדות כלפי קשר הורה-ילד	לוח 8:
28	מבחן T – עמדות מנחות וצוות חינוכי כלפי השיפור בדימוי העצמי של הילד	לוח 9:
29	ניתוח שונות חד-כיווני של עמדות הנחקרים כלפי השיפור בהתנהגות הילד	לוח 10:
30	ניתוח שונות חד-כיווני של עמדות הנחקרים כלפי נכונות הילד להשתתף בסדנה	לוח 11:
31	ניתוח שונות חד-כיווני על פריטי גורם עמדות הפנימייה כלפי הורים	לוח 12:
32	מבחן T – של מידת השיפור במקצועיות הצוותים	לוח 13:

מבוא תאורטי וסקירת ספרות

הפנימיות והורי החניכים: מהתעלמות לשותפות המתפתחת לאיטה

מרבית הפנימיות בישראל המטפלות בילדים ונוער בסיכון, עבדו במשך שנים רבות על בסיס ההנחה כי חובה "להציל את הילדים ממשפחותיהם" (ווינר, 1990). המטרה הייתה לתת לחניכים הזדמנות חדשה במסגרת אשר מחד גיסא, מנתקת אותם מהשפעותיה השליליות של סביבתם המשפחתית והחברתית. מאידך גיסא, חושפת אותם באופן נמרץ לסביבה מטפחת ומקדמת (קשתי ואריאלי, 1976). את הביקורת ההולכת וגוברת על מדיניות "ההתעלמות" מההורים היטיבה לתאר אניטה וינר (שם עמ' 19):

"על פי רוב הייתה חשיבות המשפחה הרחבה בעבור הילד בהשמה רבה מן המיוחסת לה. אחים ואחיות נמצאו כמקור חשוב מאוד לעידוד ולתמיכה. לא ניתן להפריז בהערכת חשיבותם של ההורים בעבור הילדים. ניתן לשפר את מיומנותם כהורים נעדרים לילדיהם, הנמצאים במסגרת השמה. שיפור זה משפיע על התפתחות ילדיהם ועל רווחתם במסגרת ההשמה. עובדי רווחת הילד אינם משקיעים די זמן ומאמץ לשיפור מיומנויות ההורים הנעדרים, ומתעלמים מאמצעי חשוב מאוד לשיפור מצבו של הילד..."

במונחים אותם ניסחו קשתי ואריאלי (1977), היה ניתן לאפיין בעבר את הפנימיות בישראל כפנימיות שהסגירות בהם בולטת. שני מאפיינים מרכזיים מיוחסים לסוג כזה של פנימיות:

- א. גישה החותרת ל"חיברות מחדש" (רה-סוציאליזציה);
- ב. מגמה בולטת לדחות את סממניה של "תרבות השווים"¹.

שני גורמים אלה הביאו לידי כך שמשפחתו של החניך לא נתפסה בישראל בעשורים הראשונים לקיום המדינה, ולא נחשבה בעיני צוותי הפנימיות כגורם משמעותי שיש להתחשב בו בתהליך החינוכי.

ההנחה בדבר עצמתה החינוכית והטיפולית של הפנימייה הייתה מבוססת בעבר על יישום הנוסחה של פעולה בשני מישורים: "ניתוק" ו"חשיפה". מחד גיסא היה מדובר על ניתוק מרבי מן המשפחה, מן הקהילה, ואפילו מתרבות המוצא. ומאידך גיסא, הסגירות של הפנימייה הבטיחה חשיפה מרבית ל"תרבות השווים", לאקלים התרבותי הייחודי של הפנימייה, לצוות החינוכי ולאקולוגיה הייחודית של המוסד הפנימייתי.

על פי הנחות יסוד אלה, הופנו אלפי ילדים ובני נוער עולים וילידי הארץ, מרקע של מצוקה, להתחנך בפנימיות מסוגים שונים שפעלו בישראל באוריינטציה כזו. פנימיות אלה אפשרו

¹תרבות בלתי פורמאלית המתפתחת בקרב החניכים.

לחניכיהן מפגשים מצומצמים יחסית עם המשפחה. המפגשים היו בתדירות נמוכה של יציאה לחופשות, אמצעי תקשורת מוגבלים, ביקורי הורים בפנימיות שנערכו לעיתים רחוקות וכיוצא בזה.

הפנימיות, מצידן, נטו בעבר לדחות במידה רבה את סממניה של תרבות המוצא ושל תרבות קבוצת השווים בפנימיות השונות (גרופר ונודלמן, 1995), ולחשיפה אינטנסיבית למערכת תרבותית מונוליתית למדי. השפעתה הנמרצת עליהם, יצרה בהכרח פער תרבותי משמעותי בינם לבין בני המשפחה האחרים.

חוקרים שונים, ביניהם איזיקוביץ ובאק (1991), מצביעים על כך שמתחילת שנות השבעים החל להסתמן בישראל מעבר למודל חיברות פתוח יותר המבוסס על תפיסה של **פלורליזם תרבותי**. העלייה בסממני הפתיחות והסובלנות כלפי שוני תרבותי – באה לידי ביטוי גם בדרכי העבודה בפנימיות. הייתה להן השלכה ישירה על תהליך איטי של שינוי בקשרי פנימייה-משפחה (גרופר, 1998).

השוני והגיוון התרבותי אינם נתפסים עוד כאיום על תרבות הרוב. אלא חודרת ההכרה כי כל תוספת של מרכיבים תרבותיים שמביאה קבוצת עולים זו או אחרת, עשויה להעשיר את התרבות הישראלית ולהוסיף לה רבדים נוספים. על רקע זה, מתחיל להסתמן גם שינוי בגישת הפנימיות אל הורי חניכיהם מגישה שחתרה בעבר ל"חיברות מחדש", למגמה של "חיברות". הכוונה לגישה הרואה את התהליך החינוכי-טיפולי כהליך מתפתח רב-שלבי שנבנה באופן מצרפי, נדבך על גבי נדבך. משפחתו של החניך ותרבות המוצא אינם נתפסים עוד כיסודות שיש "להשתחרר" מהם. לפיכך, מצטמצם גם יסוד "הניתוק" בתכנית החינוכית של הפנימיות. הפנימיות נפתחות אל הסביבה ומאמצות יחס חיובי כלפי גישה רב-תרבותית. אלה מקטינים גם את עצמת ההשפעה של "החשיפה" בתוך הפנימיות, שאיננה עוד חד-ממדית כמו בעבר.

במקביל, משתנה גם הגישה כלפי תרבות השווים. זו עוברת מדחייה, שאפיינה אותה בעבר לקבלה רבה יותר. רכיב נוסף במשוואה זו היא הקהילה בה חיה משפחתו של החניך. ההגדרה החדשה של היעד היא קידומו של החניך כפרט, בהקשר של המשפחה כולה. משימתה של הפנימייה היא אפוא לקדם כל חניך. ואילו מן הקהילה מצופה כי היא תפתח מערכת שירותים לתמיכה ולשיקום התפקוד המשפחתי. תנאים חדשים אלה יוצרים צורך בתיאום מרבי בפעילותן של שתי מערכות: הילד ומשפחתו, הפנימייה והקהילה, על מנת שישלימו זו את זו בפעילותן (קשת, שלסקי, אריאלי, 2000).

התבססות המודלים לטיפול משפחתי, עם ההכרה הציבורית הגוברת בדבר זכויות המשפחה, תרמו לשינוי הגישה כלפי שיתוף המשפחה גם בפנימיות החינוכיות ועוד יותר בפנימיות השיקומיות והטיפוליות.

חוקרים כמו בלסטר וליונטוס (Balster & Lontos, 1991) מציינים בהתייחסותם לבתי הספר את חשיבות הקשר שבין בית הספר להורים. לדבריהם, חשוב שהמורה יקיים קשר הדוק עם הורים לילדים בסיכון, כדי ששני הצדדים יבינו את המערך של האחר ויתכוונו אליו, דבר שיוביל לשינוי בציפיות. כלומר, בית ספר יכול להפוך להיות "ביתי" יותר, והבית יכול להפוך להיות רכיב

נוסף בפעילותו של בית ספר. שינוי כזה עשוי לגרום לכך שהתלמיד יחוש פחות מנוכר בבית הספר. התוצאה יכולה להתבטא בכך, שהתלמיד יפסיק לדחות את התרבות הבלתי מוכרת של בית הספר, את דרישותיו האקדמיות ומטרותיו של בית הספר, ויגביר את ההנעה שלו לבקר בבית הספר ולתפקד על פי הציפיות.

הפנימייה, בדומה לבית הספר ואף יותר ממנו, מציגה תרבות אחרת מזו של בית ההורים. כיום, מקובלת למדיי ההנחה כי יצירת שיתוף פעולה בין הילד לבין הפנימייה מחייבת קשר הדוק בין צוות הפנימייה לבין ההורים (לאופר, 1991).

בשנים האחרונות, גוברת המודעות בקרב גורמים העוסקים בילדים שהורחקו מבתם ונמצאים בפנימיות או בבתי אומנה, לצורך בפיתוח הקשר שבין הילד להוריו (גוטמן, 2001; Hephzibah, 2001) ולצורך לבנות תכניות תמיכה בקהילה לעידוד האחיות של ההורים כלפי ילדיהם ולהגברת מעורבותם בחינוכם (Dolev, 1997; ICHILD, 2000). המודעות, שלמרות שהילד חי בפנימייה, שורשיו מוסיפים להיות נטועים עמוק בקרב משפחתו, הובילה לתובנות חדשות. המסקנה היא שכדי להקל מחד גיסא, את הסתגלותו של הילד לפנימייה, ומאידך גיסא, להגדיל את סיכוייו לחזור ולחיות בקרב משפחתו, יש לחזק את קשרי הילד והפנימייה עם ההורים (Balster & Lontos, 1991).

שינויים אלה באים לידי ביטוי גם בתחומי החקיקה בנושא ילדים בישראל, ותורמים למיסוד תהליך השינוי. מבחינה חוקית, אין כיום בישראל חובה לשיתוף המשפחה בטיפול שנותנים שירותי הרווחה בקהילה או בפנימייה. עם זאת, המצב הולך, כנראה, להשתנות בעקבות הצעת חוק שהוגשה על ידי ועדת השופטת רוטלוי בנוגע לזכויות הילד בהשמה חוץ ביתית (רוטלוי, 2003). הצעה זו גובשה בהשראת חוק הילדים האנגלי (Children Act, 1989). חוק זה קובע מפורשות, כי ההורים חייבים להיות שותפים לטיפול המוענק לילדיהם, וכי המטפלים צריכים לפעול לחיזוק מעורבותם של ההורים (Kahan, 1992). בלשונה של הצעת החוק החדשה (רוטלוי, 2003, עמ' 246):

"סעיף זה (56), מבטא את התפיסה הרואה מקום מרכזי להורי הילד בחייו ובקידום טובתו. ליישום תפיסה זו קובעת ההצעה את ההכרה בשותפותם של הוריו בהחלטות המתקבלות לגביו. תפיסת שותפות ההורים היא נדבך מרכזי המיושם לכל אורך ההצעה באמצעות המקום המוקנה להורי הילד בה. ההצעה מבוססת על השאיפה לעבודה משותפת של הרשויות השונות עם הילד ועם ההורים, החל בשלב קבלת ההחלטה בדבר הוצאת הילד מביתו, דרך הגדרת תקופת שהייתו מחוץ לביתו ועד שובו לביתו, ככל שמתרחש. שותפותם היא פועל יוצא של אחריותם, חובתם וזכותם של ההורים להבטיח את טובת ילדם. הסעיף פורט מספר היבטים המיישמים את השותפות בכל שלבי ההשמה החוץ ביתית. ככלל, מעגן הסעיף נושאים ועמדות שנראה כי הן מקובלות ביסודן על אנשי המקצוע הפועלים כיום בשטח. **אלא, שלא כל אנשי המקצוע מיישמים את גישת השותפות הלכה למעשה, ועל כן מבקש הסעיף להגדיר את רכיביה בצורה מסודרת וברורה, אשר תחייב יישום מלא...**"

יש לציין כי בבריטניה, חקיקת חוק הילדים הביאה לשינוי מהותי בגישתם של אנשי המקצוע אל ההורים ואל המשפחות בכלל. כיום ניתן לראות את השפעותיו בסוגים מגוונים ביותר של מעורבויות ההורים בפנימייה ובקהילה כאחד. הדרישה החד משמעית לאמץ נורמות התנהגות היוצרות יחסי שותפות עם ההורים גם במצבים שנויים במחלוקת, חייבה את הצוותים לרכוש כישורים מקצועיים מותאמים לעבודה עם המשפחות, ועודדה פיתוח תכניות הכשרה בתחום.

בדומה לטענתה של לאופר (שם), הוצאת הילד לפנימייה טיפולית נתפסת אפוא כיום, כחלק מתכנית התערבות כוללת במשפחה, שעשויה לתרום לשיפור תפקודה ההורי, כפי שמחייבת רווחת הילד.

התכנית "שימור ושיקום קשרי משפחה" מספקת הזדמנות לבחון מקרוב את תהליכי השינוי המתרחשים בתחום זה בפנימיות בישראל.

תהליכי החדרת שינוי בארגונים מורכבים

ארגונים, וארגונים מורכבים דוגמת פנימיות בפרט, נתונים לשינויים תדירים במרוצת הזמן. שינויים אלה הם חלק הכרחי ובלתי נפרד מהמאמץ המתמשך שלהם להסתגל לתנאי הסביבה שבמחיצתה הם מתפקדים ולהגדיל את סיכויי ההישרדות שלהם לטווח ארוך. שינויים ארגוניים משקפים תגובות ארגוניות לתמורות המתרחשות בסביבה החיצונית או הפנימית של הארגון. הם באים לידי ביטוי במאפיינים המבניים, התפקודיים והתרבותיים של הארגון. שינויים כאלה מתרחשים כל אימת שנוצרים פערים משמעותיים בין התפקוד הרצוי של הארגון ובין התפקוד המצוי שלו. ניתן לראות בהם תגובות מתוכננות ומבוקרות המיועדות לסגור פערים מעין אלה.

סמואל (1996), טוען כי הגורמים העיקריים לשינוי ארגוני הם כלכליים, טכנולוגיים, דמוגרפיים, חברתיים, פוליטיים ותרבותיים. כל ארגון מתמודד עם מערך-תנאים ייחודי לו ומגיב על התמורות החלות בסביבתו בשינויים ייעודיים, מבניים, טכנולוגיים ואנושיים. בהקשר זה ראוי להזכיר את דבריהם של גרפט ומקאלווי (Garfat & McElwee, 2004) "ישנם אנשים הטוענים כי עבודה עם משפחות קלה יותר אם העובדים לא הועסקו קודם לכן כעובדים חינוכיים-טיפוליים במסגרת פנימייתית, זאת משום שהעובד אינו נדרש להסתגל למעבר מעבודה בסגנון מסוים ו"לעבור שינוי" מסביבה אחת לסביבת עבודה אחרת. יש לומר בכנות, כי קשה מאוד לדרוש מעובד שרכש הרגלי עבודה במסגרת פנימייתית, שפעלה בדרך מסוימת (עם קשר מועט להורים, למשל), לבטל לחלוטין את הרגליו הקודמים או לעבור חינוך מחדש..." (עמ' 13)

בהקשר שלנו, אפשר להזכיר למשל את השינויים הטכנולוגיים בתחום התקשורת: המחשב, הטלפון הנייד, השיפור בנגישות לפנימייה מבחינת התחבורה וכו'. כל אלה גורמים לכך שהניתוק שהיה קיים בעבר, בין הילד לבין הוריו, בתקופת שהותו בפנימייה, אינו קיים כמעט במציאות של היום. כמו כן, חל שינוי גם בתקשורת של הצוות עם ההורים. אם בעבר היה לצוות קושי ביצירת תקשורת עם ההורים ובשיתופם בכל מה שקורה עם הילד בפנימייה, הרי שכיום האמצעים הטכנולוגיים הופכים משימה זו להרבה יותר פשוטה ונגישה.

סוגי שינוי בארגונים

החוקרים בקהרד ופריצרד (Beckhard & Prichard, 1992), מציגים הבחנה בין שני סוגים של שינויים החלים בארגון. האחד, הם שינויים הדרגתיים, המתרחשים צעד אחר צעד, ומצטברים לכדי "שינוי תוספתי" (circumstantial change). השני, המתאים לרוב השינויים המשמעותיים המתרחשים בארגונים, מייצג סוג של "שינוי יסודי" (fundamental change). בסוג זה נכללים מהלכים מתוכננים ומבוקרים שנועדו ליצור מפנה מרחיק לכת במבנה, בהרכב ובתפקיד של הארגון. שינוי יסודי כולל אפוא שינוי רב-מימדי, המתבצע בעת ובעונה אחת בחלקים או ברבדים שונים של הארגון, על פי תכנית לטווח ארוך.

אחד המיונים של שינויים ארגוניים המקובל בספרות המקצועית הוצע על ידי לויט (Leavitt, 1965). מיון זה נשען על ההשקפה הגורסת כי בכל ארגון ניתן לזהות ארבעה מאפיינים מרכזיים הקשורים ביניהם באופן הדדי: **מטלות, מבנים, טכנולוגיות ואנשים** הפועלים בארגון. לפי גישה זו סוגי השינויים הארגוניים העיקריים הם: **שינוי ייעודי, שינוי מבני, שינוי טכנולוגי ושינוי אישי**.

להערכתנו, סוג השינוי שאנו עוסקים בו בתכנית "שימור ושיקום קשרי משפחה" הינו "שינוי ייעודי". שינוי מסוג זה כולל בדרך כלל את השינויים בתחומים הבאים:

- א. הרחבת סל התוצרים או השירותים של הארגון;
- ב. ביטול של מוצרים או שירותים שהארגון מפיק;
- ג. הסבה של עיקרי פעילות הארגון מתחום לתחום;
- ד. הפניית מאמצי השיווק של הארגון ליעדים חדשים.

השינוי שתכנית זו מתכוונת להחיל בפנימיות מתייחסת לפחות לשלושה מארבעת המאפיינים של "שינוי ייעודי". ישנה כוונה מוצהרת להרחיב את סל השירותים והתוצרים של הפנימייה אשר עד היום ראתה את החניך בלבד, כנושא לפעילותה. היום מטרת השינוי היא להוסיף סל שירותים המיועד להורים של החניכים. אין בכך ביטול של שירותים קודמים, אולם בהחלט ראוי לחשוב על הסבה של משאבים, תשומות כוח אדם מקצועי ודגשים בתכני העבודה כך שיתאימו טוב יותר להגדרת הייעוד החדש. הדברים יבואו גם לידי ביטוי ביעדי השיווק של הארגון ובצורת הפרסום שלו כלפי לקוחות פוטנציאליים.

ההבדל העיקרי בין שינויים טקטיים לשינויים אסטרטגיים מתבטא במידת המורכבות שלהם, בטווח הזמן הדרוש למימושם ולהטמעתם בארגון, בהיקף העלויות הכלכליות והחברתיות הכרוכות בהם ובסיכויי הצלחתם. להערכתנו, זוהי אחת מאבני הבוחן של התכנית "שימור ושיקום קשרי משפחה" אשר עסקנו בהערכתה. האם השינוי שיוחל בפנימיות המשתתפות בה

יהיה בבחינת שינוי טקטי בלבד, או לחילופין "שינוי אסטרטגי" אשר יש סיכוי שמחד גיסא ישנה באופן מהותי את תפקוד הארגון הפנימייתי ומאידך גיסא, יחזיק מעמד לאורך זמן.

התנגדויות לשינויים

חלק ניכר מהבעייתיות של כל שינוי ארגוני נובעת מההתנגדות ליעדיו, לשלביו, למאפייניו, לעיתויו, לאופן הנהגתו, ולתוצאותיו הצפויות. לווין (Lawlen, 1986) טוען כי במקרים רבים מגלים ארגונים כי שינוי קשה למימוש, משום שאיננו מתקבל ברצון על ידי העובדים. במקרה של התכנית שהערכנו, הייתה לכאורה תמימות דעים בין כל הגורמים לגבי הצורך בשינוי.

לכן ניתן היה לצפות להתנגדויות מזעריות בלבד. אכן, הממצאים שיוצגו להלן מראים שבסך הכול, השינוי התנהל בכיוון הרצוי, אולם במקרים אחדים הופיעו התנגדויות, שהסיטו את השינוי בחלק מן הפנימיות משינוי שהיה מצופה להיות ברמה אסטרטגית, לשינוי טקטי בלבד.

לעתים, ההתנגדות באה מכיוונו של מנהל, אשר לא הפנים את משמעות השינוי הנדרש. לעתים, ההתנגדות צצה מקרב העובדים בצוות הטיפול, אשר בניגוד למתווה המקורי של התכנית, לא נאותו לשתף את עמיתיהם מהצוות החינוכי בפעילויות ולא במהלך התכנית. בכך, הם הגבילו וצמצמו את טווח השפעתו האפשרי של השינוי.

ככל שהחברה הולכת ונעשית דינאמית וחדשנית יותר – הצורך בשינויים ארגוניים תכופים ומהירים הולך וגדל בהתאמה. הדילמה שבפניה ניצבים ראשי ארגונים ומנהלים בדרגים שונים היא: לשמור על יציבותו של הארגון ולהסתכן בהתיישנות ארגונית, על כל השלכותיה השליליות, או לחולל שינויים וחדושים ולהסתכן בתהליך של סחרור בלתי נשלט שיוביל להתפרקות הארגון.

דגמים שונים של שינויים ארגוניים שפיתחו מומחים לארגון ומינהל שהוזכרו במהלך סקירה זו, מנסים להתמודד עם הדילמה הנ"ל, כך שיגדילו את הסיכויים ויקטינו את הסיכונים של שינויים ארגוניים.

יש לציין כי תהליך השינוי בפנימיות הטיפוליות, אותו באנו לחקור ולהעריך, חייב את המנהלים והעובדים השונים, לשינוי מהותי בדרכי החשיבה ובנורמות ההתנהגות היום-יומיות שלהם. לכן סברנו שקטגוריות תאורטיות אלה, המציגות את התכנית "שימור ושיקום קשרי משפחה" כתהליך שינוי משמעותי בארגונים אלה, רלוונטיות ביותר לשם הבנת ממצאי הערכת התכנית, בהקשר הרחב יותר, הראוי לה.

שיטת המחקר

מוקדי הערכה ומטרותיה

רכיבי התכנית ותהליך ההטמעה הוערכו על פי המודל שהציע סטייק (Stake, 1967). המודל כולל תיאור ושפיטה של התנאים המוקדמים להפעלה יעילה של התכנית, התהליכים המתרחשים בתכנית, או הביצועים בפועל ותוצרים או תוצאות. הדוח מציג נתונים שהתקבלו מנובמבר 2002 עד נובמבר 2004 (שנת הלימודים תשס"ג-תשס"ד). כמו כן ישנה תוספת סיכום והמלצות למוסד לביטוח לאומי, ולאנשי המקצוע בתחום הפנימייתי, במטה של משרד הרווחה ובמועצה לילד החוסה, ובקרב מנהלי הפנימיות ועובדיהן בשדה.

סעיף מיוחד מוקדש לתוצרי התכנית. הוא עוסק במטרות התכנית ובמידת השגתן, בתוצרים נוספים, בעמדות השותפים כלפי התכנית ובפיתוח מודל שיוכל לסייע להפעלה נרחבת יותר של התכנית בפנימיות נוספות.

אוכלוסיית היעד והמדגם

התכנית הוצעה למרבית הפנימיות השיקומיות והטיפוליות שיש להן קשר עם עמותת "ילדים – המועצה לילד החוסה". המדגם כלל ארבע פנימיות שיכוננו להלן: פנימייה א', פנימייה ב', פנימייה ג' ופנימייה ד'. המודל לתכנית פותח בפנימייה א'. שם הוא כונה "קשר משפחתי". שאר הפנימיות חדשות בתכנית ומייצגות את שלושת המחוזות, צפון, דרום ומרכז:

פנימייה א' היא פנימייה אזורית במחוז צפון, בפיקוח השירות לילד ולנוער במשרד הרווחה. בפנימייה חוסים כ-200 ילדים בני 6-18 חלקם בפנימייה מלאה וחלקם בפנימיית יום.

פנימייה ב' היא פנימייה ארצית במחוז צפון, בפיקוח השירות לילד ולנוער במשרד הרווחה. הפנימייה מורכבת מעשרה משפחתונים רב-גילאים. הפנימייה היא "אחאית" המטפלת במשפחות שלמות כאידאולוגיה, כפי שאמר מנהל הפנימייה: "אני חושב שהם די נעשנו, כשהוציאו אותם מן הבית, אין צורך להפריד גם את המשפחה". בפנימייה חוסים כ-120 ילדים בני 5 (גן) עד 18, הלומדים ב-26 בתי ספר שונים על פי צורכיהם.

פנימייה ג' היא פנימייה ארצית במחוז מרכז, המטפלת בבנים בעלי הפרעות רגשיות, חלקם לאחר אשפוזים פסיכיאטריים. הפנימייה בפיקוח השירות לילד ולנוער במשרד הרווחה. בפנימייה חוסים כ-80 ילדים בני 6-14, לאחר גיל זה הם משולבים בתכנית של "משפחות לוויין", המטפלות בהם ומארחות אותם עד גיוסם לצבא.

פנימייה ד' היא פנימייה אזורית במחוז דרום. הפנימייה מטפלת רק בבנים בעלי הפרעות רגשיות, חלקם לאחר אשפוזים. הפנימייה בפקוח השירות לילד ולנוער במשרד הרווחה וקשורה לקבוצת הפנימיות האזוריות. בפנימייה חוסים ילדים בני 6-18. עד כיתה ח' הם לומדים בבית ספר לחינוך מיוחד הצמוד לפנימייה, אך הוא מסגרת עצמאית. אחרי שהם מסיימים את בית הספר היסודי, הם לומדים במסגרות של חינוך מיוחד בבתי ספר מקיפים, או בבתי ספר מקצועיים בקהילה הסמוכה.

הפנימיות שונות במספר רכיבים. לוח 1 מציג את ההבדלים בין הפנימיות על פני משתנים שונים.

כלי ההערכה, שיטת איסוף הנתונים ועיבודם

מחקר ההערכה שילב כלים איכותניים וכמותיים: ראיונות, תצפיות, ניתוח מסמכים שונים, שאלונים שהועברו למנחות הקבוצות ולאנשי הצוות החינוכי שטיפל בילדי הפרויקט. להלן יוצג פירוט הכלים בהם נעשה שימוש ושיטת איסוף הנתונים:

מסמכים: פרוטוקולים מדיונים (ועדת ההיגוי, דיונים בפנימיות) ומסמכי הקמה ופיתוח, ומסמכי פנימיות.

ראיונות מובנים למחצה: בכל שנה התקיימו ראיונות עם הרכזת הארצית של התכנית. כמו כן התקיימו ראיונות רקע מובנים למחצה עם מנהלי ארבע הפנימיות, ועם הרכזות המקומיות בארבע הפנימיות. וכן ראיונות סיכום שנה ראשונה וסיכום שנה שנייה; בנוסף התקיימו ראיונות רקע מובנים למחצה עם 17 מנחות² בפנימיות. הראיונות שהתקיימו בשנה הראשונה בפנימיות א' ו-ד' היו קבוצתיים. (ראה נספח 1)

ראיונות מזדמנים: נערכו ראיונות מזדמנים עם מנחות הקבוצות לאחר תצפיות בהפעלה. ראיונות עם הורים בימי משפחה, במהלך הסדנאות או לאחריהן. ובקייטנות נערכו ראיונות עם ילדים שהוריהם רואיינו בימי ההורים, במהלך הסדנאות או לאחריהן ובקייטנות.

תצפיות: במהלך ההערכה נערכו תצפיות בכל סוגי הפעילויות של התכנית בכל אחת מן הפנימיות: בסדנאות אמהות/אבות – ילדים, בימי משפחה, בקייטנות אמהות ואבות, בכל ימי ההדרכה ובכל ועדות ההיגוי. לצוות ההערכה לא התאפשר לצפות בסדנת האמהות בלא הילדים, והתצפיות התקיימו רק בשני החלקים האחרים: סדנת הורים-ילדים ופעילות הורים-ילדים הבלתי מובנית, שהתקיימה לאחר מכן. התנגדות המנחות נימקו את התנגדותן לתצפיות בחלקה הראשון של הסדנה כך: "תצפית של גורם חיצוני תפריע לדינאמיקה ולתהליך המתפתח בין ההורים לעובדים הסוציאליים" (סיכום ועדת ההיגוי לתכנית שימור ושיקום קשרי משפחה – 11.12.02). כדי להתגבר על קושי מתודולוגי זה,

² רוב המנחים היו נשים, ולכן הדוח יתייחס אליהן בנקבה

גובש כחלופה שימוש בשאלוני דיווח, שהמנחות נתבקשו למלא לאחר כל פעילות. כמו כן, התקיימו ראיונות מזדמנים עם המנחות על הפעילות לאחר תצפיות במפגשי האמהות והילדים, וראיונות מזדמנים עם האמהות. התנגדות לנוכחות צוות ההערכה כללה גם את מפגשי המנחות עם המדריכים שלהן, ולצוות ההערכה התאפשר לצפות רק במפגשים המשותפים לכל הפנימיות. כחלופה נתבקשו מדריכי המנחות להשיב על שאלוני דיווח, שסיפקו מידע כללי על ההתרחשויות במפגשי ההדרכה.

שאלונים: הועברו שאלוני ציפיות בראשית התכנית, שאלוני דיווח על פעילות בסדנה שמולאו על ידי המנחות בתום כל פעילות במשך כל התכנית. (ראה נספח 2). שאלוני דיווח על פעילות חופשית במשפחתון, מולאו על ידי המדריכים החינוכיים לאחר כל פעילות במשך כל התכנית. (ראה נספח 3); שאלוני דיווח על הדרכה שוטפת למנחי קבוצות. (השאלון יועד לשלושת מדריכי המנחות, שנתבקשו למלא אותו אחת לארבעה מפגשים).

לוח 1 מציג את שכיחות השימוש בכלי ההערכה השונים.

לוח 1: שכיחות השימוש בכלי ההערכה

כלי	סוג	כמות בשנה I	כמות בשנה II	סך הכול
תיעוד	פרוטוקולים מדיוני ועדת ההיגוי	6	6	12
	מסמכים משיבות מדריכים בקייטנות ומשוב של הורים על הקייטנות	-	8	8
	מסמכי פנימיות	4	5	9
	תזכורות, הודעות על השתלמויות, סדרי יום לקראת ועדות ההיגוי, מכתבי ילדים, מחקר על המסמן המשפחתי	10	13	23
	דוח ביניים של מחקר ההערכה	-	1	1
סך הכול		20	33	55
ראיונות מובנים למחצה (נספח 1)	רכזת התכנית	2	1	3
	מנהלי הפנימיות	4	4	8
	רכזות מקומיות	8	4	12
	מדריכי מנחות	-	3	3
	מנחות	13	4	17
	צוות חינוכי	-	4	4
	אמהות	-	3	3
	מנהל הקייטנה	1	-	1
סך הכול		28	23	51
ראיונות מזדמנים	מנהל הקייטנה	-	1	1
	מנחות קבוצות הורים	14	8	22
	הורים (אבות ואמהות)	66	10	76
	ילדים	15	5	20
סך הכול		95	24	119
תצפיות	יום הורים בפנימייה	4	2	6
	השתלמות מנחות	4	5	9
	סדנאות אמהות	11	8	19
	סדנאות אבות	3	-	3
	קייטנה	2	2	4
	אירוע ב"גני רשפון" (אירוע מסכם לכל ארבע הפנימיות)	-	1	1
	ישיבות ועדות ההיגוי	6	6	12
סך הכול		30	24	54
שאלון דיווח	מנחות (נספחים 2א, 2ב')	148	112	260
	מדריכים חינוכיים (נספח 3)	138	*179	317
	מדריכי מנחות (נספח 4)	9	14	23
סך הכול		295	305 שאלוני דיווח	600

כלי	סוג	כמות בשנה I	כמות בשנה II	סך הכול
שאלון ציפיות	צוות חינוכי וטיפולי (נספח 5)	69	48	117
שאלון עמדות	מנחות (נספח 6)	-	19	19
	צוות חינוכי (נספח 7)	-	22+13**	35
	הורים (נספח 8)	-	27***	27
סך הכול		69	129	198

* מתוכם 64 מפנימייה א', 18 מפנימייה ב', 91 מפנימייה ג' ו-6 מפנימייה ד'.

** ניתנו שתי גרסאות של שאלונים לצוות החינוכי

*** שאלוני הורים רק מפנימייה א' ו-ג'

מלוח 1 עולה כי נעשה שימוש במגוון כלים שאפשרו הפקת מידע על התנהלות התכנית מזוויות שונות ורבות.

עיבוד הנתונים התבסס בעיקר על ניתוח תוכן מפורט של החומר האיכותי שנאסף, קרי מתוך הראיונות, מתוך התצפיות, מהמסמכים ומן השאלות הפתוחות בשאלוני הדיווח ובשאלוני העמדות. בנוסף לכך, בשאלוני העמדות היה מידע כמותי שעובד ונותח באמצעות כלים סטטיסטיים. מידע כמותי תיאורי נוסף הופק באמצעות קיבוץ מידע איכותי שהתקבל משאלוני הדיווח לקטגוריות מארגנות.

ממצאים

פרק הממצאים עוסק בשבעה מוקדים עיקריים: תיאור התכנית ורכיביה, התכנית בפעולה, השפעת התכנית על ההורים, השפעת התכנית על הילדים, השפעת התכנית על תפקוד צוותי הפנימייה, תפקוד ועדת ההיגוי ומידת ניווטה את התכנית, וקשיים בהתנהלות התכנית ודרכי הטיפול בהם.

תיאור התכנית ורכיביה

מטרות ומתכונת התכנית

עמותת "ילדים – המועצה לילד החוסה", בגיבוי ותמיכה כספית של הקרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח הלאומי, ומשרד הרווחה גיבשו תכנית כוללת בשם "שימור ושיקום קשרי משפחה בעת סידור חוץ ביתי". התכנית גובשה על סמך ידע שנצבר בספרות ובתכניות מוצלחות שנוסו בפנימיות אחדות, במיוחד בפנימיית "אהבה" (תכנית 'קשר משפחתי'). התכנית פעלה כתכנית ניסויית במשך שנתיים (תשס"ג, תשס"ד). בתקופה זו התכנית התנהלה בארבע פנימיות, בהן חוסים ילדים בסיכון, שהוצאו מביתם על ידי שירותי הרווחה. מפתחי התכנית הצהירו, כי בכוננתם לגבש את הידע שיצטבר במהלך התכנית ולהפיץ את הרעיון למערכת כולה.

את התכנית ניהלה רכזת מטעם עמותת "ילדים-המועצה לילד החוסה", ולוותה על ידי ועדת ההיגוי בה השתתפו נציגים מהגופים השונים הקשורים בנושא: עמותת ילדים – המועצה לילד החוסה, המוסד לביטוח לאומי, הפיקוח על הפנימיות בשירות לילד ולנוער במשרד הרווחה, מנהלי ארבע הפנימיות המשתתפות בתכנית, וצוות ההערכה שהשתתף בוועדה כצופה, וכחלק מתהליך הליווי וההערכה הכוללים של התכנית.

התכנית פותחה מתוך הכרה ביחידה המשפחתית כרכיב חיוני של החברה (פסטרנק, 1994), הכרה בחשיבות שימור קשרי המשפחה ובשיתוף ההורים בטיפול בילדיהם גם כאשר הם חוסים בפנימייה. זאת, על מנת לגשר בין התרבות בבית ההורים והתרבות בפנימייה ובמודעות לחשיבות שמירת הקשר שבין הילד לבין הוריו ושימור המשפחה.

נקבעו שלוש מטרות לתכנית:

- א. להקהות את הקונפליקטים של הילד, שמקורם ב"כפל נאמנויות" (נאמנות להורים מול נאמנות לפנימייה).
 - ב. לשפר את הקשר של ההורים עם הילד מצד אחד, ועם צוות הפנימייה מצד שני.
 - ג. לשפר את הדימוי העצמי של ההורים ואת יכולתם לתפקד כהורים.
- (מתוך מסמך בקשה למפעל מיוחד: שימור ושיקום קשרי משפחה בעת סידור חוץ ביתי, עמ' 1)

ממטרות אלה נגזרו היעדים הבאים :

1. להביא את ההורים להבנה טובה יותר של צורכי הילד וכוחותיו ;
2. לשפר את נכונות ההורים להשתתף בתהליכי החינוך של הילד, למרות שהוא גר מחוץ לבית ;
3. להפוך את ההורים לשותפים מלאים לתהליך החינוכי של ילדם ולראות בהם "לקוח" נוסף של הפנימייה ;
4. לשפר את הדימוי העצמי של ההורים ואת יכולתם לתפקד כהורים ;
5. לשפר את הבנתו של הצוות הטיפולי והחינוכי את ההורים לצורך שיפור הטיפול בילד ;
6. להעניק להורים כלים נוספים לשיפור ולשימור קשריהם עם הילד, וכלים לשיפור יכולתם ההורית.

(מעובד לפי הצעה לתכנית של המועצה לילד החוסה, אוקטובר 2001 עם 3)

מטרות אלה משותפות לתכניות רבות בעולם וגם בישראל (Balster Liontos, 1991; Dolev et al, 1997). כדי להשיג מטרות אלה גובשה תכנית שכללה שלושה רכיבים המשלבים את ההורים בחיי הפנימייה :

✓ סדנאות להורים בפנימייה :

1. סדנה לאמהות – מפגשי הסדנה התקיימו אחת לשבועיים בכל פנימייה ונמשכו כשמונה חודשים. בכל פנימייה פעלו שתי קבוצות של אמהות (בפנימיית "אהבה" שם פועלות מספר קבוצות של אמהות הוקצו שתי קבוצות לפרויקט).
 2. סדנה לאבות – הוחלט לשלב את האבות בסדנה לאבות שתפעל בדומה לסדנת האמהות, בשאיפה שבכל פנימייה תתקיים סדנת אבות אחת. בפועל, בפנימייה ד' לא פעלה קבוצת אבות.
- ✓ "ימי משפחה" בפנימייה – הפעילות התקיימה בדרך כלל כמה פעמים בשנה וכללה את כל משפחות הילדים השוהים בפנימייה.
- ✓ קייטנות משותפות להורים וילדים בקיץ, פעילות המבוצעת על ידי "ילדים – המועצה לילד החוסה" זה עשור שנים (גוטמן, 2001). הקייטנות כמו הסדנאות היו דיפרנציאליות : קייטנה לאמהות וילדים וקייטנה לאבות וילדים :
1. קייטנה לאמהות וילדים בני 6-11, בתנאי פנימייה מלאים למשך 5-6 ימים (יש לציין כי בשנה שנייה הופעלה קייטנת אמהות שכללה גם מתבגרים) ;
 2. קייטנה לאבות וילדים באותם גילאים, בתנאי פנימייה מלאים למשך 3-4 ימים.

התכנית הופעלה החל משנת הלימודים תשס"ג בארבע פנימיות במטרה ליישם את כל רכיבי התכנית. לוח 2 מציג את אפיוני ארבע הפנימיות.

לוח 2: תאור הפנימיות בהתאם למשתנים שונים

התכנית המבוצעת בין כותלי הפנימיות								סוג שהיה בפנימייה			סוג חניכים בפנימייה – בכלל גיל משתתפים בקבוצה בפרט	הרכב מיני			סוג פנימייה		משתנה פנימיה
ימי הורים*	שעת הפעלה:		סדנאות					משפחתון	קבוצה	פנימית יום		אחאית	מעורב	בנים	ארצי	אזורי	
	ערב	צהריים	בקר	מספר קבוצות חדשות	מספר קבוצות ותיקות	קבוצת אבות בתכנית	קבוצת אמהות בתכנית										
מ+פ	1	2		1	2	1	2	✓		✓	ילדים בסיכון – כל הגילים	✓	✓		✓		פנימייה א'
פ	1	2		3		1	2			✓	ילדים בסיכון – כל הגילים	✓	✓			✓	פנימייה ב'
פ	1	2		3		1	2		✓		הפרעות רגשיות, לאחר אשפוזים – כל הגילים			✓		✓	פנימייה ג'
פ		1	1	3			2	✓	✓		הפרעות רגשיות, לאחר אשפוזים – רק צעירים.		2 בנות	✓		✓	פנימייה ד'

* ימי הורים: מ= מתקיים במשפחתונים, פ= לכלל הפנימייה

התכנית במתכונתה הניסיונית תוכננה לשנתיים (תשס"ג, תשס"ד). אולם במהלכם ביקשה ועדת ההיגוי את תמיכת המוסד לביטוח לאומי לשנה נוספת. תוספת התקציב לא כללה את סעיף הערכה, לפיכך דוח הערכה זה מתייחס לפעילות במהלך השנים תשס"ג ותשס"ד.

מפתחי התכנית היו מודעים לכך שייתכן שלא כל ההורים המשתתפים בתכנית יתנסו בכל הרכיבים, אך ראו לעצמם מטרה להציע להם להתנסות במרב החלקים. התכנית נועדה לכל הילדים בלי הבדלי גיל. מחצית מן הילדים שהוריהם השתתפו בסדנאות היו בני 6-12 ומחציתם בני 12 ומעלה. כ- 60-70 אחוזים מן הילדים החוסים בפנימיות הללו הם בנים ובנות למשפחות חד-הוריות (בעיקר אמהות).

על פי דיווחי המנחות בשלושה מקרים (19 מנחות מתוך 22 שהשיבו על שאלונים) השתתפו בסדנאות שני ההורים יחד. בכל קבוצה היה לפחות הורה אחד שהמשיך להשתתף בקבוצה גם בשנה השנייה. בכל קבוצה היה לפחות הורה אחד שהיו לו יותר מילד אחד בפנימייה, והיו קבוצות שהיו בהם תמישה הורים כאלה.

בסדנאות השתתפו רק ההורים נבחרים, על פי קריטריונים שנקבעו בפנימיות, ולא היו יותר מ-12 משתתפים בקבוצה. לוח 3 מציג את מספר האמהות והאבות שהשתתפו בסדנאות בכל אחת מן הפנימיות.

לוח 3: שכיחות ההשתתפות של האמהות והאבות בסדנאות

סה"כ		שנת הלימודים תשס"ד		שנת הלימודים תשס"ג			משתתפים פנימייה
תשס"ד	תשס"ג	אמהות	אבות	אמהות	אבות	5	
13	13	4	4	4	4	5	פנימייה א'
23	22	7	10	6	4	8	פנימייה ב'
24	30	12	9	6	10	9	פנימייה ג'
14	18	8	6	0	8	-	פנימייה ד'
74	83	31	29	17	26	22	סה"כ

בכל פנימייה השתתפו בסדנאות בממוצע שבע אמהות ושמונה אבות.

קבוצות ההורים שהשתתפו בתכנית בשנת הפעלתה הראשונה המשיכו לפעול גם בשנתה השנייה בכל ארבע הפנימיות (א-ד). מספר הקבוצות בפנימיות נשמר. גם בשנה השנייה הופעלו 11 קבוצות הורים.

את הסדנאות הפעילו 22 עובדות סוציאליות שהנחו בסך הכול 11 קבוצות: שש עובדות סוציאליות בפנימייה א', שש בפנימייה ב', שש בפנימייה ג', וארבע עובדות סוציאליות בפנימייה ד'. בכל פנימייה פעלו בממוצע 15 מדריכים חינוכיים אחראים על הקבוצות/משפחותונים בהם חיים

הילדים. על פי התכנון, הם היו אמורים לקחת חלק בסדנאות הורים-ילדים, דבר שלא התבצע במרבית הפנימיות.

בנוסף לאבות, לאמהות ולילדיהם התייחסה ההערכה גם לתפקוד גורמים נוספים שהיו בעלי חשיבות לתכנית: מנהלי הפנימיות; הצוותים הטיפוליים כללו בנוסף לצוות שהפעיל את סדנאות ההורים גם צוות טיפולי עקיף, שהורכב מעובדים סוציאליים, שהושפעו מן התכנית, או אף לקחו חלק בהדרכה; הצוות החינוכי הישיר שסייע בתכנית וטיפל בילדים שהוריהם השתתפו בה, והצוות החינוכי הנוסף, שהושפע מן הפעילות בפנימייה, והשתתף בהכנת ימי המשפחה.

כאן המקום להגדיר את המונחים בהם השתמשנו בדוח בהתייחס לבעלי התפקידים השונים: **רכזת התכנית** – מפתחת התכנית, פועלת בארגון ארצי חיצוני לפנימיות ("ילדים-המועצה לילד החוסה"). ניהלה את הפעלתו בכל ארבע הפנימיות.

מנחות הסדנאות – עובדות סוציאליות בפנימיות, שהנחו את קבוצות ההורים (אמהות/אבות). עובדות אלה שייכות לצוות הטיפולי של כל פנימייה בה פעלה התכנית.

רכזת מקומית – עובדת סוציאלית מתוך צוות מנחות קבוצות ההורים, שמונתה למתאמת התכנית בפנימייה בה היא עובדת. מונתה רכזת כזו בכל אחת מארבע הפנימיות.

מדריכי מנחות – צוות של שלושה מדריכים, שנתנו הדרכה מקצועית (supervision), למנחות סדנאות ההורים. הדרכה זו ניתנה אחת לשבועיים.

מדריכי הפנימייה – מדריכי פנימייה השייכים לצוות החינוכי. לעתים הופיע בדוח המונח "צוות חינוכי" ולעתים "מדריך חינוכי" או "מדריכים חינוכיים".

כדאי לציין, שבמהלך השנתיים שבהם בוצע מחקר ההערכה התחוללו שינויים גם בצוותי מנחות הסדנאות כמו גם בהרכב ההורים. שינויים אלה לא השפיעו על ביצוע התכנית במתכונת בה החלה.

הדוח המסכם עוסק בהפעלת התכנית מראשיתה – נובמבר 2002 – ועד נובמבר 2004. והוא כולל מידע המתבסס על תיעוד הפעילויות הבאות שהתרחשו בפרק זמן זה:

1. שלב ההתארגנות: הקמת ועדת ההיגוי, בחירת הפנימיות המשתתפות, והכנת הסגלים לקראת ההפעלה.
2. שלב ההפעלה:
 - א. הערכות הפנימיות לקראת ההפעלה;
 - ב. הפעלת סדנאות אמהות/אבות במהלך השנתיים;
 - ג. הפעלת "ימי משפחה" במהלך השנתיים;
 - ד. הפעלת קייטנות הורים-ילדים בשתי חופשות הקיץ;
 - ה. הכשרת סגל בהפעלה במהלך שנתיים;
 - ו. פעילות ועדת ההיגוי לאורך כל התקופה.

התכנית בפעולה

במחקר ההערכה נבדקו כל ארבע הפנימיות, שנבחרו לביצוע התכנית. הדוח מתייחס לשלושת רכיבי התכנית: סדנאות של אמהות ואבות על שלושת החלקים שלהן (סדנאות אמהות/אבות, סדנת אמהות/אבות וילדים וחלק חופשי), ימי משפחה בפנימייה וקייטנות קיץ לאמהות/אבות וילדיהם. ההורים והמנחות ראו חשיבות רבה בכל אחד מרכיבי התכנית (גורם "חשיבות הפעילויות של הפרויקט" ממוצע 6.24 על סולם בן 7 דרגות וסטיית תקן של 0.78) (למהימנות הגורם ולהרכבו ראה נספח 9).

כמו כן, עוסק מחקר ההערכה בהדרכה המקצועית שניתנה למנחות הקבוצות בפנימיות שהשתתפו בתכנית, ובפעילות ועדת ההיגוי ולמידה בה ניווטה את התכנית לאורך תקופת הניסוי. להלן יתואר כל אחד מרכיבי התכנית.

א. הנחיית סדנאות להורים (אמהות/אבות)

הסדנאות שהיו המרכיב העיקרי בתכנית, היו אמורות לכלול שלושה חלקים: סדנת אמהות/אבות בלי ילדים, סדנת אמהות/אבות עם הילדים, ולאחר מכן, מפגש חופשי של האמהות/האבות עם הילדים בקבוצות/במשפחותונים או ברחבי הפנימייה. בפועל לא בכל המקומות הופעלו שלושת הרכיבים. את סדנאות ההורים בפנימייה (אמהות/אבות) הנחו ברוב המקרים עובדים סוציאליים. רק בשני מקרים (האחד בפנימייה ב' והשני בפנימייה ג') מדריך חינוכי, או מטפל מילא תפקיד של מנחה קבוצת אבות עם בת זוג שהיא עובדת סוציאלית, זאת מתוקף התמחותם בהנחיית קבוצות. היקף המשרה שהוקצה לכל מנחה קבוצה לצורך התכנית, היה תשע שעות עבודה חודשיות מהן שלוש שעות הכנה ושש שעות הנחיה. התפקיד כלל את הכנת הסדנאות ואת הפעלתן, וביקורי בית על פי שיקולי הפנימייה. כך למשל, בתהליך גיוס ההורים בפנימייה ב', העובדות הסוציאליות ביקרו אצל כל הורה שהיה מועמד לתכנית, הגישו לו זר פרחים, הפקידו בידיו הזמנה והשתחו לביקור קצר. בשאר הפנימיות, חלק זה בתפקיד לא בוצע באופן סדיר.

הנחיית הסדנאות התנהלה בדרך כלל בזוגות - הנחיה שיתופית בצוות (co-therapy leading). אך במהלך השנתיים נצפו מקרים אחדים בהם קבוצות הונחו זמנית על ידי מנחה בודד (למשל- מפאת חופשת לידה). הנחיה שיתופית דורשת שיתוף פעולה מלא ויכולת תפקוד בזוגות. הרעיון העומד מאחורי ההנחיה השיתופית, הוא אינטראקציה מגוונת. בדרך כלל כל מטופל יוצר קשר שונה עם מטפלים שונים, וכשקיימים שני מטפלים עולה מגוון גדול יותר של אפשרויות. עם זאת, הנחיה שיתופית אינה מעשה קל, וקיימים גורמים רבים בהנחיה מסוג זה המכשילים דיאלוג בין המנחות לבין עצמן כמו הבדלים אישיותיים בין שתי המנחות, גישות טיפול שונות שכפועל יוצא מהן עולים הבדלים באופי ההנחיה. בנוסף לכך הטראומה, שההורים מביאים ואופן התגובה אליה, עלולים להכשיל את המנחות. הדרך להתמודד עם המכשלות היא היכולת לשתף אחרים במתרחש. כדי להתגבר על הקשיים של המנחות, גובש צוות של מדריכי מנחות אשר במשך

השנתיים שבהן התקיים המעקב אחר התכנית נתנו אחת לשבועיים תמיכה והנחיה (Supervision) קבועות למנחות הסדנאות.

ב. מקום הסדנאות בפנימייה

הסדנאות היו הרכיב המרכזי והרציף בתכנית, בעיקר מפני שהן נמשכו לאורך כל השנה (אחת לשבועיים) והאבות והאמהות עברו בהם תהליכים אישיים ומשותפים עם הילדים ב"ביתם השני" של הילדים. הקבוצות היו קבועות, כך שהן אפשרו יצירת קשר בין המשתתפים. המטרה הייתה שקבוצות אלה תפעלנה במשך שנתיים, ואז ניתן יהיה להעריך תהליך התפתחות.

קיום הסדנאות בפנימיות היה כרוך בלוגיסטיקה מורכבת. היה צריך לדאוג להסעת ההורים, ארגון האוכל, התארגנות לקראת הבאת הילדים לסדנה, כשהיא התקיימה בשעות הבוקר, והיה צורך להוציא את הילדים מבית הספר מוקדם מן הרגיל, תכנון החוגים אחר הצהריים, כך שהילדים יוכלו להשתתף בסדנאות הורים ילדים, והכרות עם מסגרות טיפוליות אחרות בהן ההורים משתתפים.

בסדנאות טיפלו בקשר הקבוצתי, במצבים רגשיים-נפשיים של ההורים, בקשר הורה-ילד, בשיחות על אירועים ייחודיים ובתכנים שהועלו על ידי ההורים. הסדנאות תרמו להורים בכך שהם מצאו קבוצה תומכת ומכילה, ושיפרו את תפקודם כהורים במקביל לחיזוק הקשר בינם לבין הילדים. תרומת הסדנה למנחות התבטאה בשיפור יכולתן המקצועית גם בגלל ההתנסות בהנחיית קבוצות וגם באמצעות תהליכי משוב שקיימו לאחר כל מפגש סדנה. המנחות הרחיבו את תחום טיפולן ועסקו בהעצמת ההורים ושיפור התפקוד ההורי. זאת בנוסף להתערבויות השגרתיות של הפנימייה בחיי הילד והוריו. בכך תרמו המנחות לשיפור מצבו של הילד בפנימייה ושל הוריו.

ג. סדנת אמהות/אבות – בהשתתפות הילדים

לחלק השני של הסדנה הצטרפו הילדים. חלק זה התקיים ברוב הקבוצות למעט קבוצת האבות בפנימייה א' – קבוצה שהחלה את פעילותה לפני שהחלה התכנית כקבוצת אבות בלא החלק של שיתוף הילדים, והמשיכה במתכונתה זו גם כשהתכנית החלה. בשלב הראשון המנחות חשבו שהפעילויות של סדנאות אמהות-ילדים ואבות-ילדים יהיו שונות, מפאת המחשבה שקיימים הבדלים בין האמהות לאבות בתחומי העניין. הוחלט למשל, שלאבות יתנו פעילויות מאתגרות ופעילויות הדורשות מאמץ פיזי גדול יותר, בעוד שלאמהות ייעדו פעילויות יצירה. במהלך הפעילות התברר, שהאבות והילדים נהנים גם מפעילויות יצירה בעוד האמהות יכולות ליהנות גם מפעילויות מאתגרות.

ד. פעילות בלתי מובנית הורים-ילדים בפנימייה

החלק השלישי של יום הפעילות אליו הגיעו ההורים כלל (בתום הסדנאות) פעילות חופשית יזומה שלהם עם ילדיהם, בין כותלי הפנימייה. על פי דיווחי הצוותים החינוכיים, הראיונות והתצפיות של צוות ההערכה, התאפיינה הפעילות החופשית בביקור במשפחתונים (בקבוצות), בטיול רגלי עם הילדים ברחבי הפנימייה, או בשיבה באחת מפינות הפנימייה. פעילות זו התקיימה כאמור, רק בחלק מן הפנימיות: בפנימייה ג' לא נותר די זמן לאחר סדנת אמהות-ילדים עד לצאת

ההסעה. אצל האבות המצב היה דומה, הם לקחו את הבנים הביתה מיד לאחר סדנת אבות-ילדים. בפנימייה ד' האמהות שהשתתפו בקבוצת הבוקר לא יכלו להישאר בפנימייה בשעות אלה, והמדריכים החינוכיים בהתאם לתכנית העבודה שלהם הגיעו לביתנים רק לאחר לכתן.

המידע על פעילות זו התקבל גם מדיווחי הצוות החינוכי (המדריכים החינוכיים). הם דיווחו עם תום התכנית על מצבם של הילדים, שהוריהם השתתפו בסדנאות. המדריכים החינוכיים דיווחו כי ב-92 אחוזים מן הביקורים בקבוצות לאחר הסדנאות, זמן הביקור הספיק (לא ארוך מדי ולא קצר מדי). ב-54 אחוזים מן הביקורים אכלו ההורים עם הילדים ארוחת צהרים או ערב. רק ב-29 אחוזים מן המקרים ההורים השתתפו בפעילות אחרת שהתקיימה במשפחתון אמר המדריך: "האימא הגיעה למשפחתון וחיכתה לילדה שתחזור מפעילות, ולכן ביקשנו מהאימא שתבשל לנו". היו מדריכים חינוכיים שלא שינו דבר מסדר יומם, למרות שתדירות הביקורים במשפחתונים הייתה גבוהה יותר (אחת לשבועיים) כפי שנאמר: "אין צורך לייפות או לשנות את אורח החיים הרגיל בביתן למען ההורים ולהיפך"; "כל המפגשים עם אימהות ואבות הם חלק מהרוטינה ואנחנו לא משנים את מהלך הפעילות במשפחתון". אך היו מדריכים שראו לנכון לשנות מן השגרה לקראת ביקורים אלה. בסך הכול, התחושה הייתה שהמדריכים החינוכיים אינם רואים עצמם כחלק אינטגרלי מהתכנית, ואינם מודעים לכך שביקורי ההורים במשפחתון/קבוצה, מהווים את חלקה השלישי של הסדנה. מדבריהם עלה, כי אין זה מובן מאליו שההורים יכולים לבקר לאחר הסדנה במשפחתון.

מדיווחי המדריכים החינוכיים בשאלונים עלה כי רק בשליש מן הביקורים הייתה נכונות של ההורים להשתתף בפעילות הרגילה של המשפחתון ולתרום, למשל, לסדר את ארונות ילדיהם, או לסייע בהכנת ארוחת הערב.

ה. ימי משפחה בפנימייה

ימי ההורים, או ימי המשפחה, נועדו לכלל אוכלוסיית הפנימיות ולא רק לאלה שהשתתפו בסדנאות. פעילות זו נשאה אופי חברתי יותר וכל חניכי הפנימייה, וחברי סגל הפנימייה, היו מעורבים בה ואמורים לקחת בה חלק.

בכל הפנימיות התקיימו ימי משפחה. בסך הכול השתתפו בכל אחד מימי המשפחה בארבע הפנימיות כ-360 משפחות. בפנימייה א' דיווחו על נוכחות של 80-100 אחוזים מן ההורים בימי המשפחה, בשאר הפנימיות דווח על נוכחות של 90 אחוזים ויותר.

בפנימיות ב', ג', ד', התקיימו בשנה הראשונה שלושה ימי משפחה בהתאם לתכנית. בפנימייה א' הוחלט לקיים את ימי המשפחה במשפחתונים, ולא לקיים ימי משפחה גדולים בעבור כל ילדי הפנימייה. עם זאת, יום המשפחה האחרון יועד לכלל הפנימייה, ורק אחרי סיום החלק "האומנותי" התפזרו המשתתפים למשפחתונים. שם חיכה להם כיבוד.

ימי המשפחה תוכננו בתשומת לב מרובה, והייתה תכונה רבה סביב הכנתם וביצועם. לקראת יום המשפחה ההורים קיבלו הזמנות, בהן צויין תאריך האירוע. להזמנות צורפה תכנית הפעילות לאותו יום. צוות הפנימייה דאג לוודא שההורים מגיעים, וכשתנאי מזג האוויר היו קשים, אף דאגו לשכנע את ההורים לא לעזוב את נקודות ההסעה, אלא להמתין עד להגעתה. ההורים,

מצידם עשו מאמצים רבים כדי להגיע לימי המשפחה, והתברר כי הם מוכנים להגיע בכל מזג אוויר כפי שמצאנו בדוחות "היה יום הורים ביום גשום וחורפי והגיעו 98.4 אחוזים מן ההורים".

במהלך התצפיות על ימי משפחה שנערכו בכל הפנימיות הורגשה שמחה רבה ואווירה חגיגית. ההורים ייחסו לאירוע חשיבות רבה, וברוב המקרים הם התלבשו באופן חגיגי לקראתו. למשל- באחת התצפיות ראינו כי אחד האבות הביא ליום המשפחה את האם המאושפזת בבית חולים לחולי נפש, כדי שתוכל להשתתף ביום המשפחה ולראות את הבן. האב, הפרוד מאימו של הילד, הלך עמה לכל מקום כדי לשתף אותה בחוויה.

ימי המשפחה בכל הפנימיות תוכננו סביב נושאים כמו: חגים, ימים מיוחדים, הופעה מוסיקלית, תחילת שנה או סוף שנה וכללו הופעות, משחקים, תחרויות נושאות פרסים, תערוכות ופעילויות אחרות כמו נטיעות בט"ו בשבט.

הפעילויות המשותפות להורים ולילדים זימנו אינטראקציה ביניהם הן באופן מתוכנן כחלק מן המשחק/הפעילות הן באופן בלתי מתוכנן שבא לידי ביטוי בחיבוקים ונשיקות בין ההורים לבין ילדיהם. כשההורים נעדרו מימי המשפחה, הוצמד לילדים הבודדים מדריך או חונך פר"ח, כדי לרכז את עצבותם ואכזבתם, כדי להרעיף עליהם תשומת לב, וכדי לאפשר להם להשתתף בחגיגה למרות הכול.

בשנה השנייה לתכנית המשיכו ימי המשפחה להתקיים בשלוש פנימיות. בפנימייה ד' לא התקיימו ימי משפחה בגלל קשיי התארגנות פנימיים.

ו. קייטנות קיץ הורים-ילדים

את הקייטנות בקיץ מרכזת זה שמונה שנים רכות התכנית, בלי קשר לתכנית ספציפית זו. הקייטנות משרתות אבות, אמהות וילדים מפנימיות שיקומיות וטיפוליות ברחבי הארץ, כאלה שמשותפות בתכנית "שימור ושיקום קשרי משפחה" וכאלה שלא. הקייטנות פעלו בשנים תשס"ג ותשס"ד בפנימיית "בית אפל" בגן יבנה. מטרת הקייטנה היו לסייע בחיזוק הקשר בין האמהות וילדיהן ובין האבות וילדיהם. מטרת הקייטנה כפי שהגדיר אותן מנהל הקייטנה היו:

א. לזמן לאמהות/לאבות חוויה אינטנסיבית משותפת עם ילדם בגלל העובדה שהמקום מבודד מגורמים משפיעים (למשל: חבר/חברה בעל/אישיה, אב/אם וטרדות היום).

ב. לנסות לגשר על פערים כמו: תקשורת לקויה בין הורים לילדים, ודחייה מעטה של הילדים³.

ג. לזמן חווית משפחה.

בעבור הורים שלא השתתפו בתכנית משמשת הקייטנה, לעתים, כפתיח לתהליך ראשוני של יצירת שינוי. בעבור הורים שהשתתפו בסדנאות, נועדה הקייטנה לקדם ולהאיץ את תהליך יצירת השינויים שהחלו בסדנאות. חלק מן ההורים שהשתתפו בתכנית, השתתפו בקייטנה גם בשנה קודמת.

העובדים הסוציאליים בכל פנימייה התבקשו להכין דוחות משפחתיים על הילדים ועל הוריהם שיעודו לקייטנה. המידע שנכתב בדוח שימש למיון המשפחות שתשתתפנה בקייטנה ולצורך

³ החשש הוא שכשביטויי הדחייה בולטים יתר על המידה, הילדים יסבלו יותר במהלך הקייטנה כשהקשר עם האב/אם הוא אינטנסיבי. בנוסף לכך, במידה וההורה משתתף בקייטנה עם שני ילדים, דחית ההורה את הדחוי מבין השניים תבלוט עוד יותר.

הרכבת הקבוצות בקייטנה. בנוסף לרקע המשפחתי של הילדים, למאפיינים שלהם, ליכולות ולכוחות שלהם, ולמאפייני ההורה המשתתף בקייטנה, נתבקשו המדריכים החינוכיים להשיב על מידת התרומה שכל הורה וילד יוכלו להפיק מן הקייטנה לקשר הורה-ילד. כמו כן הם נתבקשו לספק מידע, שהמטפלים חשבו שהוא חיוני לצורך הפעילות בקייטנה. הקריטריונים לבחירת ההורים והילדים לקייטנה היו:

- א. הורים שסיכוייהם להיתרם מן הקייטנה גבוהים יותר;
 - ב. הורים המסוגלים לבלות 3-5 ימים עם הילדים ולבטל מחויבויות אחרות כמו עבודה;
 - ג. ילדים עד גיל 12 י"כ ראינו שהגדולים לא נתרמים, לכן ביקשנו אמהות וילדים צעירים". בשנה השנייה לתכנית, הוחלט לאפשר לאמהות ולאבות של מתבגרים להגיע לקייטנה, וניבנו בעבורם פעילויות מתאימות.
 - ד. הורים המגלים קשר לקוי עם ילדיהם, אך לא דחייה קשה.
- את המדריכים החינוכיים בחרו רכזת הקייטנות מטעם "ילדים – המועצה לילד החוסה", ומנהל הקייטנה, על פי קריטריונים שנקבעו על ידם. העדיפות הייתה לצוות, שיורכב ברובו מעובדי פנימיות ומיעוטו – מאנשים חיצוניים. מנהל הקייטנה ורכזת התכנית השתדלו שהמדריכים בקייטנה ידריכו הורים מן הפנימייה שבה הם עבדו. גם מנהלי הפנימיות שידרו במהלך השנים לצוותים את חשיבות ההשתתפות בקייטנות בתפקיד מדריכים כדי ללמוד על ילדים בתנאי חיים אינטנסיביים עם ההורים בקייטנה בכלל, ועל ההורים בהם הם מטפלים בפרט. בשנים בהן התקיים מחקר ההערכה, הייתה חשיבות כפולה להשתתפותם של עובדים סוציאליים ומדריכים חינוכיים מן הפנימיות כמדריכים בקייטנה, כיוון שהייתה זו בעבורם הזדמנות להמשיך ולהנחות הורים וילדים במסגרת טיפול אינטנסיבית, וגם לעמוד על ההבדלים בין הורים שהשתתפו בסדנאות לבין הורים, שהקייטנה הייתה הפעילות הטיפולית המשותפת היחידה, שהייתה להם עם הילדים (בהנחה, שלא קיבלו טיפול דרך הקהילה). לפני פתיחת הקייטנות התקיימו שני ימי היערכות לסגל הקייטנה. בפועל התקיימו שלושה מחזורים: מחזור אחד של קייטנה לאבות, ושני מחזורי קייטנה לאמהות. במחזורים אלה השתתפו 5-6 רכזים, 12 מדריכים חינוכיים, ארבעה עובדים סוציאליים ומדריכי סדנאות. בצוות שהפעיל את הקייטנות, השתתפו 6 מנחות ו-4 מדריכים חינוכיים מן הפנימיות המשתתפות בתכנית. שאר המדריכים גויסו מפנימיות אחרות או ממקומות אחרים.

הפעילות בקייטנת האמהות ובקייטנת האבות נתפסה כהמשך ישיר לפעילות שהתקיימה בסדנאות, למרות שחלק מהמשתתפים כלל לא השתייכו לפנימיות שבתכנית, או שלא השתתפו בתכנית.

ז. ההדרכה המקצועית למפעילי התכנית

ההדרכה המקצועית וההשתלמות היו רכיבים בלתי נפרדים מן התכנית בשתי שנות פעולתה. תכנית ההכשרה כללה שני רכיבים:

- א. הדרכה קבועה למנחי הסדנאות. ההדרכה התקיימה אחת לשבועיים על ידי מדריכים מקצועיים, שהתייחסו בהדרכה, לקבוצה להבדלים ולפערים בין המנחות. הדרכה זו נתפסה

כתנאי הכרחי אך לא מספיק להצלחת התכנית. מטרותיה היו תמיכה במנחות, שיפור מקצועיותן וחיזוק ביטחונן העצמי בהנחיה.

ב. השתלמויות מיוחדות למנחות הקבוצות, שהתקיימו ארבע פעמים במהלך כל שנה. תכנית ההכשרה החלה, למעשה, כבר ביום העיון, שהתקיים בפנימייה א', לפני תחילת התכנית. לאירוע הוזמנו נציגי הפנימיות, נציגי משרד הרווחה, עובדים סוציאליים, נציגי "ילדים – המועצה לילד החוסה" ואורחים נוספים. יום העיון כלל מופע אמנותי של ילדים, של הורים ושל חברי צוות מפנימייה א'. היו גם ברכות, סקירה על מדיניות השירות לילד ולנער בנושא קשרי משפחות-פנימייה, הרצאה על הורות והורים, סרטון בנושא קשרי משפחה, דיון בו השתתפו נציגים מצוות המנחות והמדריכים החינוכיים של פנימייה א'. אלה סיפרו על ניסיונם בתכנית "קשר משפחתי" והשיבו על שאלות של נציגי הצוותים מהפנימיות "החדשות" הנכנסות לתכנית. לאחר יום העיון ניתנו בשנה הראשונה שלושה מפגשי השתלמות נוספים. כל אחד מן המפגשים הונחה על ידי אחד ממדריכי המנחות ועסק בתחום בעל חשיבות. בשנה השנייה התקיימו ארבעה מפגשי השתלמות, אותם נתן "מכון אדלר". וסדנת פעילויות שניתנה במרכזייה הפדגוגית ב"אחוזה שרה".

הכשרת הצוותים נמשכה בכל אחת מן הפנימיות במפגשי הדרכה קבועים שהתקיימו, כאמור, אחת לשבועיים. מטרת המפגשים הייתה לשפר את יכולתן המקצועית של המנחות. לכל פנימייה מונה מדריך מנחות משלה. שניים מן המדריכים היו פסיכולוגים מומחים להנחיית קבוצות ולעבודה קבוצתית ומדריכה אחת הייתה עובדת סוציאלית מומחית לשיקום ולעבודה קבוצתית.

ברוב הפנימיות מפגשי ההדרכה עסקו בתכנים דומים כמו למשל: בתכנון מפגשים ספציפיים, בתהליכים שעברו על המנחות בהנחיה, בתהליך שהאמהות והאבות עוברים, בתפקיד המנחות בקבוצה, בקשיים מקצועיים בהנחיה, בנושאים שהתעוררו במהלך העבודה המשותפת בסדנאות, ובקשיים אישיים, שנבעו מהנחיה שיתופית (co-therapy leading).

המנהלים היו מרוצים מהדרכת הצוות. אחד המנהלים אמר: "זה תהליך מבורך, למרות הקושי שלו, ודווקא העובדה שמישהו בא מבחוץ עם אוריינטציה של עבודה משפחתית – זה משפר". מנהל אחר ציין כי העובדה שהעובדות הסוציאליות מונחות על ידי מנחה חיצונית מגבירה את עוצמת ההדרכה והאפקטיביות שלה.

הפעילויות בשנה השנייה לתכנית המשיכו לפעול באותה מתכונת בה פעלו בשנה הראשונה: כל בעלי התפקידים בתכנית פעלו במתכונת דומה לזו בה פעלו בשנה הראשונה לתכנית. אם כי התפקידים, שחלקם מילאו, קיבלו תפניות שונות. למשל רכזת התכנית ביצעה את אותן פעילויות אם כי במינון נמוך יותר, כיוון שהתכנית נכנסה לשגרה. תפקידן של הרכזות המקומיות נותר תפקיד ארגוני של תיאום. המנחות של סדנאות ההורים המשיכו בתפקידן, אך הפגינו ביטחון עצמי רב יותר בהנחיה. מנהלי הפנימיות גילו מעורבות מועטה במתרחש בתכנית, ולמעשה הרכזות המקומיות ניהלו את התכנית בעצמן.

השפעת התכנית על ההורים

מטרות התכנית שהתייחסו להורים היו: חיזוק הקשר בין הפנימייה לבין ההורים ושינוי עמדות ההורים כלפי הפנימייה, שיפור הדימוי העצמי של ההורים, שיפור התפקוד ההורי שלהם ושיפור הקשר בינם לבין הילדים. בשורות הבאות נבחן את מידת השגת מטרות אלה.

חיזוק הקשר של הפנימייה עם ההורים ושינוי עמדות

חיזוק הקשר בין ההורים לפנימייה היה דו-כיווני: בפנימיות הבינו כי שיתוף ההורים הוא הכרחי, וההורים מצידם נענו לשיתוף. אחת המדריכות אמרה: "להצלחת תהליכי העבודה עם הילדים, הפרויקט הזה הכניס לפנימייה תפיסה, שההורים שם שותפים וחייבים לשתף אותם. היום כולם מעודדים קשר של הורים וילדים... ההורים שמחים יותר לבוא לפנימייה, ההורים באים יותר לבקר, ההורה הפך להיות שותף יותר". הפיכת ההורים לשותפים באידאולוגיה של הפנימייה גרמה לשינוי עמדות ההורים כלפי הפנימייה. אחת המדריכות אמרה: "ההורים משתפים פעולה עם צוות הפנימייה ולא רואים בהם אויבים. הם נהנים משני עברי המתרחם ומתייעצים יותר". העדות הבולטת ביותר לקשר הטוב שבין הפנימייה לבין ההורים הייתה התמדת ההורים בסדנאות. אחד המנחים אמר: "כמעט 100% מההורים מגיעים, אפילו הורים גרושים – אני מצליח להביא גם את אבא וגם את אימא...".

נבדקו הבדלים בין עמדות המנחות, הצוות החינוכי וההורים כלפי שיפור הקשר שבין ההורה לפנימייה. כדי לבחון הבדלים אלה נבנה גורם "קשר הורה-פנימייה", שהורכב משישה פריטים. לוח 4 מציג את ההבדלים בין הקבוצות השונות בכל אחד מהפריטים (על סולם בן חמש דרגות (5-1).

לוח 4: ניתוח שונות⁴ חד-כיווני של כל אחד מפריטי גורם קשר בין הורה לפנימייה

היגד	קבוצה	N	ממוצע	ס"ת	F	מובהקות
ההורה מבקר יותר בפנימייה מעבר לסדנה	מנחות	18	2.72	1.07	2.5	0.09
	צוות חינוכי	22	2.86	1.04		
	הורים	24	3.50	1.47		
	סך הכול	64	3.06	1.26		
ההורה מטלפן לפנימייה בתדירות גבוהה יותר	מנחות	15	3.00	1.13	6.55	**0.003
	צוות חינוכי	22	3.05	1.21		
	הורים	25	4.16	1.25		
	סך הכול	62	3.48	1.32		
ההורה מעוניין בהגברת מעורבותו בפנימייה	מנחות	17	3.65	0.93	9.70	*0.012
	צוות חינוכי	21	3.05	1.16		
	הורים	24	4.38	0.92		
	סך הכול	62	3.73	1.15		
ההורה מתמיד בהשתתפות בסדנה	מנחות	18	4.28	0.75	17.84	**0.00
	צוות חינוכי	21	3.71	0.96		
	הורים	26	4.92	0.27		
	סך הכול	65	4.35	0.86		
ההורה משתף יותר את הצוות בבעיות	מנחות	16	4.06	0.77	1.34	*0.27
	צוות חינוכי	21	3.67	1.16		
	הורים	25	4.16	1.11		
	סך הכול	62	3.97	1.06		
ההורה יותר שבע רצון מהפנימייה	מנחות	18	3.83	0.62	6.58	**0.003
	צוות חינוכי	21	3.81	0.87		
	הורים	26	4.58	0.90		
	סך הכול	65	4.12	0.89		

** p<0.01 * p<0.05

מלוח 4 עולה כי כל הגורמים מסכימים שחל שיפור במידה בינונית עד רבה בכל רכיבי גורם "קשר הורה-פנימייה". עם זאת, בחמישה מן הפריטים נמצאו הבדלים בין הקבוצות, אך כולם הסכימו כי ההורים מבקרים בפנימייה מעבר לסדנה במידה בינונית. נבדקו הבדלים בעמדות של הקבוצות כלפי גורם "קשר הורים-פנימייה". לוח 5 מציג את ניתוח ההבדלים בין הקבוצות בדבר קשר זה (על סולם בן חמש דרגות מ-1-5) (למהימנות הגורם "קשר הורה-פנימייה" ולהרכבו ראה נספח 9).

⁴ ניתוח שונות הוא ניתוח סטטיסטי המבצע בדיקת הבדלים בין קבוצות

לוח 5: ניתוח שונות חד כיווני של גורם "קשר הורה-פנימייה"

נסקרים	ממוצע	ס"ת	N
מנחות	3.58	0.63	18
צוות חינוכי	3.36	0.72	22
הורים	4.29	0.56	26
סך הכול	3.79	0.76	66
F=14.04			
P=0.00			

מלוח 5 עולה כי קיימים הבדלים מובהקים ($p < 0.01$) בין הקבוצות (המנחות, הצוות החינוכי וההורים). מקור ההבדלים על פי מבחן $scheffee^5$ היו ההורים. הם חשבו שחל שיפור גדול יותר (במידה רבה) בקשר שבינם לבין הפנימייה ממה שחשבו המנחות והצוות החינוכי (במידה בינונית).

שיפור בדימוי העצמי של ההורים

שיתוף ההורים בחיי ילדיהם נתן להם כוח ועמו שיפור בדימוי העצמי שלהם. "הפנימייה הייתה תמיד פתוחה להורים, אבל הפרויקט עשה שינוי דרמטי: המון כוח לילדים, המון כוח להורים".

השיפור בדימוי העצמי בא לידי ביטוי, למשל בנקיטת עמדה של ההורים באשר לנוכחות הבלתי סדירה של חברי הקבוצה. אחד ממנחי קבוצות האבות אמר: "המיוחד שקרה היים בקבוצת האבות היה, שהם הגיעו למסקנה שלא בסדר שכל כך מעט אבות מגיעים, או שמגיעים פעם כן ופעם לא *on; & off* ואז האבות לקחו על עצמם אחריות לשכנע את "הנפקדים" להגיע. וזה בעינינו היה נפלא".

רוב המנחות (11 מ 19 שהשיבו על שאלוני עמדות), חשבו כי חל שיפור במידה רבה בדימוי העצמי של ההורים, ושתיים מהן אף חשבו שחל שינוי במידה רבה מאוד (ממוצע 3.83 סטיית תקן 0.62). הצוות החינוכי בפנימייה ג' הסכים רק במידה בינונית שחל שיפור בדימוי העצמי של ההורים.

שיפור בתפקוד ההורי

אחת הרכוזות המקומיות ציינה כי חל שיפור ביכולת של האמהות להתמודד עם היותו של הילד בפנימייה, ועם קשיים נוספים המעיבים על חייהן: "אמהות מעבדות טוב יותר. הן מתמודדות עם רגשות האשם ועם תכנים הקשורים לפרידות וקבלת ילדים לחופשה". אחד המדריכים בקייטנה ציין את ההבדל בין הורים שהשתתפו בסדנאות לאלה שלא השתתפו ואמר: "אלה שהשתתפו יודעים מה לעשות עם הילדים, יותר מאלה שלא השתתפו". המנחות חשבו שההורים עברו תהליכים משמעותיים גם אם כל אחד מהם נמצא במקום אחר "אפשר לראות התקדמות אצל כל אחת מן האמהות". המדריכים בפנימייה ג' חשבו שחל שיפור בתפקוד ההורים רק במידה מעטה עד בינונית (ממוצע 2.58 סטיית תקן 1.00).

⁵ באמצעות המבחן הסטטיסטי של $scheffee$ ניתן לאתר את הקבוצה המהווה מקור להבדלים המובהקים שנמצאו בין הקבוצות.

אחד הסימנים לשיפור בתפקוד ההורי היה השיפור ביכולתם לקלוט את הילדים בבית. נבדקו הבדלים בין המנחות, הצוות החינוכי וההורים באשר ליכולת זו של ההורים. לוח 6 מציג את ההבדלים בין הקבוצות השונות (על סולם בן חמש דרגות מ-1-5).

לוח 6: ניתוח שונות חד כיווני של ההיגד בדבר שיפור יכולת ההורים לקלוט את ילדיהם

בחופשות

הנחקרים	ממוצע	ס"ת	N
מנחות	3.47	1.23	17
צוות חינוכי	3.38	1.12	21
הורים	4.38	1.13	26
סך הכול	3.81	1.23	64

F=5.40 P= 0.01

מלוח 6 עולה כי קיימים הבדלים מובהקים בעמדות הקבוצות באשר ליכולת ההורים לקלוט את ילדיהם בחופשות. במבחן scheffee נמצא כי מקור ההבדלים הם ההורים. ההורים חשבו שחל שיפור רב ביכולתם לקלוט את הילדים בבית יחסית לצוות המנחות ולצוות הטיפול, שמאמינים ביכולת זו רק במידה בינונית.

שיפור הקשר הורה-ילד

כל הגורמים ציינו כי קיים שיפור בקשר בין ההורים לילדים. אחת הרכוזות סיפרה: "חלק מן ההורים והילדים [בקבוצה] מצליחים לעבוד שם על דינמיקה בין הילד והאימא. למשל, ילדה שהרגישה דחוויה, האימא עוזבת את הילד האהוב ומקרבת את הילדה הדחוויה." הסבר לתרומה של הסדנאות לטיפוח הקשר הורה-ילד ניתן על ידי אחת האמהות, שתארה את הקשר בינה לבין בנה. היא אמרה: "מתי יוצא לי לשחק איתו נטו?... כדי להיות איתו לבד צריך לפנות זמן ו-babysitter. אבל זה לא זה, גם חשק אין. פה את יודעת שזה מוכתב, זה קבוע, ואת נותנת מעצמך... אם אני רוצה או לא, אני עושה את המאמץ הזה ומגיעה. פעם בשבועיים נטו שעתיים לי וליילד שלי. [מאז שהקבוצה התפרקה] המצב שלי עם הילד הידרדר, אין לי את הזמן לעשות איתו דברים, כשהוא בבית ומערכת היחסים שלנו הידרדרה בצורה מאוד משמעותית. היום אם אני רוצה להיפגש עם העובדת הסוציאלית אני צריכה ליזום פגישה, מה שהיה מסתדר לבד כשהייתה קבוצה, כי הייתי באה ביום ראשון. [אז] היינו ביחד. היום כשאני באה [לפנימייה] זה לא רק בשביל לשחק, להיות ביחד ב'כיף', זה גם בשביל לשמוע דברים לא טובים." העובדה שבפנימייה ההורים יכלו ליצור קשר עם הילדים היא כשלעצמה הישג לא מבוטל כפי שאמרה אחת המנחות: "לפעמים המפגשים האלה תורמים, באים פעם בשבועיים לילדים, מה שלא עושים בבית, עושים פה." אחת האמהות חיזקה דברים אלה באומרה: "אני... אנחנו לא עובדים איתם (עם הילדים) בבית. יש לי עוד שתיים קטנות, ואני לא עושה איתם את מה שאני עושה כאן." אימא אחרת אמרה: "זה מראה לילד כמה שהאימא דואגת לו, ושהיא נמצאת איתו ודואגת למרות שהוא בפנימייה. יש קשר יותר הדוק."

נבדקו עמדות המנחות, הצוות החינוכי וההורים כלפי שיפור הקשר בין הורה ילד בעקבות התכנית. לוח 7 מציג את ההבדלים בעמדות שלוש הקבוצות הללו בפריטים העוסקים בשיפור הקשר בין ההורים לילד בפרט (על סולם בן 5 דרגות מ-1-5). לוח 8 מציג את ההבדלים בין הקבוצות בעמדות כלפי גורם "קשר הורה-ילד" (למהימנות הגורם ולהרכבו ראה נספח 9)

לוח 7: ניתוח שונות חד-כיווני על פריטי גורם "קשר הורה-ילד"

היגד	קבוצה	N	ממוצע	סטית תקן	F	מובהקות
ההורה מתעניין יותר בילד	מנחות	18	3.61	0.98	21.67	**0.00
	מדריכים חינוכיים הורים	22	3.68	0.84		
	סך הכול	27	4.85	0.36		
	סך הכול	67	4.13	0.94		
הילדים יוצאים הביתה בתכיפות רבה יותר	מנחות	17	2.76	1.25	5.29	**0.008
	מדריכים חינוכיים הורים	21	3.00	1.51		
	סך הכול	25	3.96	1.10		
	סך הכול	63	3.32	1.38		
שיפור הקשר בין הילד להורה בבית	מנחות	17	3.41	0.80	14.38	**0.000
	מדריכים חינוכיים הורים	22	3.45	1.10		
	סך הכול	26	4.69	0.84		
	סך הכול	65	3.94	1.10		
הפרידה מההורה בסיום הסדנה היתה קלה	מנחות	15	3.53	0.74	3.04	0.056
	מדריכים חינוכיים הורים	21	2.57	1.17		
	סך הכול	25	3.24	1.48		
	סך הכול	61	3.08	1.27		

** p<0.01

לוח 8: ניתוח שונות חד כיווני של עמדות כלפי "קשר הורה-ילד"

הנחקרים	ממוצע	ס"ת	N
מנחות	3.54	0.68	1
צוות חינוכי	3.22	0.79	8
הורים	4.27	0.53	2
כללי	3.73	0.80	7

F=16.18 P= 0.01

מלוחות 7, 8 עולה כי קיימים הבדלים מובהקים ($p<0.01$) בין שלוש הקבוצות בשלושה מן הפריטים ובגורם "קשר הורה-ילד" (למהימנות הגורם ולהרכבו ראה נספח 9). מקור ההבדלים על

פי מבחן scheffee הם ההורים, שחשבו שהקשר בינם לבין הילדים התחזק במידה רבה יותר ממה שחשבו המנחות והצוות החינוכי .

הסדנה כקבוצת תמיכה להורים – תוצר לוואי של ההשתתפות בקבוצה היה יצירת קשרים בין המשתתפים בקבוצה גם תוך כדי הסדנה וגם לאחריה, קשרים אלה היו בדרך כלל חיוביים כפי שמעיד אחד המדריכים "הקבוצה משמשת לו [לאב] קבוצת תמיכה, אפילו במחיר שיפטרו אותנו מהעבודה". חברויות בין האמהות, וחברויות בין האבות היו בדרך כלל בונות כפי שהאמהות סיפרו: "המפגשים האלה מקסימים, זה נותן לי הרבה כוח והכוונה בתוך הקבוצה. אני לומדת מן העצות של החברות. זה עושה לי טוב, שאני נפגשת איתן, אני מרגישה איתן כמו משפחה. לא משנה לי שאני חדשה, תכף הקבוצה מקבלת אותי. בנות כאלה נחמדות. הקסימו אותי... הבנות... נחמדות ותומכות כמו אחיות, כי בבית אני לבד, אני בודדה, אין לי אף אחד, לכן כשאני באה לפה, אני מחכה ליום הזה בכליון עיניים."; "כאן פתחתי נושאים, שהיו סגורים אצלי הרבה שנים. רוכשים כאן אמון של כל ההורים, כי הם יודעים שמה שנקבר פה, נקבר ולא עובר למקום אחר, ואז אפשר לדבר חופשי."

עם זאת, כדאי לציין כי למרות שרק לעתים רחוקות נתגלו קשרים שליליים בין האמהות, כאשר קשרים אלה התגלו הם גרמו נזק לילדים. אחת הרכזות סיפרה, שכתוצאה מקשר שלילי כזה נאלץ הצוות להוציא שתי אמהות מאחת הקבוצות, דבר שפגע ישירות בילדי שתי האמהות.

השפעת התכנית על הילדים

שתיים ממטרות הסדנה עסקו בשיפור הדימוי העצמי של הילדים ובשיפור התנהגותם.

שיפור בדימוי העצמי

המנחות חשבו שחל שיפור בדימוי העצמי של הילדים, וכך גם הצוות החינוכי. אחת המנחות אמרה: "ילדים שהאמהות פה, מתנהגים בצורה יותר בטוחה, גאים באמהות שלהם. 'כיף' להם כי יש להם גם חלק בסדנה של הורים וילדים." אחת האמהות אמרה: "הבן שלי השתנה לגמרי. לפני שהייתי מגיעה לפה, הוא היה עצבני ולא מקשיב. היום הוא אחראי ומקשיב, מבין, מרגיש אחריות על אחותו, ויש לו יותר ביטחון." המנחות והצוות החינוכי נתבקשו לציין באיזו מידה חל שיפור בדימוי העצמי של הילד. לוח 9 מציג השוואה בעמדות שתי הקבוצות הללו לגבי השיפור בדימוי העצמי של הילד (על סולם בן חמש דרגות 1-5).

לוח 9: t-test⁶ – עמדות מנחות וצוות חינוכי כלפי השיפור בדימוי העצמי של הילד

היגד	נחקרים	ממוצע	ס.ת.	N	t	df	מובהקות
חל שיפור בדימוי העצמי של הילד	מנחות	3.31	1.14	16	-3.03	35	0.005
	צוות חינוכי	4.19	0.60	21			

P<0.01

⁶ t-test הוא ניתוח סטטיסטי המבצע בדיקת הבדלים בין שתי קבוצות.

מלוח 9 עולה כי קיימים הבדלים מובהקים בין עמדות המנחות לעמדות הצוות החינוכי. המנחות חשבו שחל שיפור בדימוי העצמי של הילד במידה בינונית, בעוד שהצוות החינוכי חשב שהשיפור שחל בו הוא במידה רבה.

שיפור בהתנהגות הילדים

כללית כל הגורמים חשבו שחל שיפור בהתנהגותם של הילדים בעקבות התכנית. רכזת התכנית אמרה: "יש ילדים, שכתוצאה מההשתתפות של ההורים, יש שיפור בהתנהגות, בלימודים, והפחתה באלימות." אחד המדריכים החינוכיים אף סיפר: "כשהצלחתי להביא אותו [את האב] לכאן ולחזק את הקשר עם הילד – הילד הפסיק להרטיב והתקדם מאוד." אמהות אמרו: "בקטע של בעיות התנהגות, הקבוצה תרמה הרבה לילדים ולהורים" במכתב שכתב אחד הילדים נאמר: "שההורים באים לבקר, אז יש לנו מוטיבציה פשוט גדולה ללמוד ולהרשים אותם בציונים ולשתף אותם במה שקורה לנו." אחד המדריכים החינוכיים התייחס לקשר הישיר בין ביקורי ההורים לשיפור בהתנהגות הילדים. הוא אמר: "כיום, לאור הקשר שנוצר, ככל שאנחנו מזמינים אותם יותר, והם באים יותר, אז הילד מתקדם יותר."

למרות שכל הגורמים הסכימו, שחל שיפור בהתנהגותו של הילד, נמצאו הבדלים בין הקבוצות. לוח 10 מציג הבדלים בעמדות כלפי השיפור בהתנהגות הילדים בין המנחים, הצוות החינוכי וההורים.

לוח 10: ניתוח שונות חד-כיווני של עמדות הנחקרים כלפי השיפור בהתנהגות הילד

הנחקרים	ממוצע	ס"ת	N
מנחות	3.50	0.73	16
צוות חינוכי	3.32	0.78	22
הורים	4.21	1.10	24
כללי	3.71	0.98	62
F=6.08		P= 0.01	

מלוח 10 עולה כי קיימים הבדלים מובהקים בין הקבוצות בעמדתם כלפי השיפור בהתנהגות הילד כתוצאה מן התכנית. ממבחן scheffee עולה כי מקור ההבדלים הם ההורים שחשבו שהתנהגותו של הילדים השתפרה במידה רבה יותר ממה שחשב הצוות החינוכי. גם המנחות וגם הצוות החינוכי חשבו כי ירידה בהתנהגות השלילית של הילד חלה רק במידה נמוכה עד בינונית (מנחות: ממוצע 3.13 סטית תקן 0.92, צוות חינוכי: ממוצע 2.91 סטית תקן 1.07)

קשר ילד-פנימייה

אחת ממטרות התכנית הייתה חיזוק הקשר בין הילד לפנימייה כדי להפיג את החשש שלו מכפל נאמנויות (נאמנות להורים לעומת הנאמנות לפנימייה). הפעילות העיקרית לחיזוק הקשר נעשתה באמצעות סדנאות הורים-ילדים. כדי לבדוק את מידת המוכנות של הילד להשתתף בפעילויות

שהפנימייה יוזמת המנחות, הצוות החינוכי וההורים נשאלו למידה בה הילד מגיע ברצון לסדנה⁷.
 לוח 11 מציג השוואה בין קבוצות אלה באשר לעמדתן כלפי נכונות הילד להשתתף בסדנה על
 סולם בן חמש דרגות (מ-1-5)

לוח 11: ניתוח שונות חד-כיווני של עמדות הנחקרים כלפי נכונות הילד להשתתף בסדנה

הנחקרים	ממוצע	ס"ת	N
מנחות	4.73	0.73	15
צוות חינוכי	3.95	0.78	22
הורים	4.58	1.10	24
כללי	4.39	0.98	61

F=4.75 P= 0.012

מלוח 11 עולה כי קיימים הבדלים מובהקים ($p < 0.05$) בין הקבוצות בהתייחס לעמדתן כלפי
 נכונות הילד להשתתף בסדנאות ההורים. ממבחן scheffee עלה כי מקור ההבדלים הוא המנחות.
 הן חשבו שהילד מעוניין במידה רבה עד רבה מאוד להשתתף בסדנה. בעוד הצוות החינוכי חשב,
 שהילדים מעוניינים בכך רק במידה רבה. נבדקו הבדלים בין המנחות לצוות החינוכי בעמדות
 כלפי גורם "קשר ילד-פנימייה". המנחות והצוות החינוכי חשבו כי חל שיפור במידה בינונית
 בקשר שבין הילד לפנימייה (למהימנות הגורם ולהרכבו ראה נספח 9). מכאן עולה כי הילדים
 אמנם, שמחו לבוא לסדנאות, אך הדבר שיפר רק במידה בינונית את עמדתם כלפי הפנימייה.

שביעות רצונם של הילדים

רכזת התכנית ציינה כי הילדים היו שבעי רצון מביקורי ההורים. בשיחות מזדמנות עם הילדים
 לאחר הסדנאות הם הביעו סיפוק רב מביקורי ההורים: "בטח שאני שמח שאימא שלי כאן".
 ניתן לומר שהושגה המטרה של ביקורים תכופים יותר של ההורים בפנימייה. מעבר לעובדה זו
 נוצר מצד אחד לחץ של הילדים, שהוריהם לא יחמיצו ביקור. מצד שני נוצר לחץ של ילדים
 נוספים בפנימייה על הוריהם להצטרף לתכנית. רכזת התכנית אמרה: "שביעות רצונם של הילדים
 עצומה ויש להם רוח נוסף – כי יש להם ביקורים". במכתב שכתב אחד הילדים נאמר: "הפסקת
 הפרויקט אחרי שנתיים מדהימות יגרום לאכזבה בלתי הפיכה ומעציבה לכל הילדים שהוריהם
 נמצאים בפרויקט".

השפעת התכנית על תפקוד צוותי הפנימייה

אחת ממטרות התכנית הייתה להניע שינוי בעמדות צוות הפנימייה כלפי ההורים. בצוות המנחות
 היה שינוי בשלושה תחומים עיקריים: בשינוי עמדות כלפי ההורים, בהתפתחות המקצועית
 ובשיפור המיומנות בהנחיית הקבוצות.

⁷ שאלה זו יכולה להתייחס גם לסעיף שעסק בקשר הורה-ילד.

שינוי עמדות של המנחות כלפי ההורים

הצוות הטיפולי שינה עמדתו כלפי ההורים וכלפי אופן הטיפול בהם (אם כי לא הכול הסכימו עם העובדה שהשינוי קרה בשל התכנית). רכזת התכנית אמרה: "שינוי העמדות של הצוות הטיפולי להורים – הצלחה". לעומתה, אחת הרכזות המקומיות אמרה: "שינוי עמדות של הצוות לא משמעותי כמעט ואם זה ישנו – לא בגלל הפרויקט...".

כדי לאשש עמדות אלה נבדקו עמדות הפנימייה כלפי ההורים. לוח 11 מציג הבדלים בעמדות הצוות החינוכי, המנחות וההורים כלפי ההורים בכל אחד מרכיבי הגורם "יחס פנימייה-הורים" ובגורם גופו.

לוח 12: ניתוח שונות חד-כיווני על פריטי גורם עמדות הפנימייה כלפי הורים

היגד	קבוצה	N	ממוצע	סטיית תקן	F	מובהקות
חל שיפור בעמדת הסגל כלפי ההורים	מנחות	15	3.20	1.01	12.12	**0.000
	מדריכים חינוכיים	21	3.71	0.90		
	הורים	26	4.65	0.98		
חל שיפור בהשקעת הפנימייה בהורים	סך הכול	62	3.98	1.12	2.36	0.103
	מנחות	14	3.57	1.40		
	מדריכים חינוכיים	21	4.14	0.79		
הצוות הטיפולי מיטיב להכיר את ההורים	הורים	26	4.38	1.20	1.64	0.203
	סך הכול	61	4.11	1.16		
	מנחות	17	4.59	0.51		
גורם: יחס הפנימייה להורים	מדריכים חינוכיים	21	4.19	0.60	4.54	*0.015
	הורים	25	4.52	0.96		
	סך הכול	63	4.43	0.76		
הורים	מנחות	17	3.88	0.73	4.54	*0.015
	מדריכים חינוכיים	21	4.02	0.57		
	הורים	26	4.53	0.89		
סך הכול	מנחות	17	3.88	0.73	4.54	*0.015
	מדריכים חינוכיים	21	4.02	0.57		
	הורים	26	4.53	0.89		

p<0.01 ** p<0.05 *

מלוח 12 עולה כי בשלוש הקבוצות יש הסכמה כי חל שינוי במידה רבה עד רבה מאוד ביחס הפנימייה להורים. קיימים הבדלים מובהקים בין שלוש הקבוצות רק בהיגד "חל שיפור בעמדת הסגל כלפי ההורים" ובגורם "עמדות פנימייה כלפי ההורים" (למהימנות הגורם ולהרכבו ראה נספח 9). מקור ההבדלים על פי מבחן scheffee היו ההורים, שחשבו שחל שיפור גדול יותר בעמדות הסגל כלפיהם ממה שחשבו המנחים והמדריכים החינוכיים.

ההתפתחות המקצועית של הצוות

כל צוות (צוות מנחות וצוות חינוכי) נשאל לדעתו על מידת ההתפתחות שהתרחשה בו במהלך השנתיים בהם התקיימה התכנית והשיפור במקצועיותם. אחת המנחות אמרה: "יש יותר מידע

ויש יותר העמקה בידע הקיים, אפשר יותר למקד דברים ולבנות תכניות טיפוליות מקיפות יותר ועמוקות יותר. לוח 12 מציג הבדלים בין הקבוצות בעמדתם כלפי השיפור במקצועיותם (סולם בן 5 דרגות מ-1-5).

לוח 13: t-test של מידת השיפור במקצועיות של המנחות והצוות החינוכי

היגד	נחקרים	ממוצע	ס.ת.	N	t	df	מובהקות
חל שיפור	מנחות	4.50	0.65	14	4.44	33	0.000
במקצועיות של הצוות שלי	צוות חינוכי	3.48	0.68	21			

P<0.01

מלוח 13 עולה כי קיימים הבדלים מובהקים בין המנחות לבין הצוות החינוכי לגבי השיפור במקצועיות. המנחות חשו שחל שיפור ניכר (במידה רבה עד רבה מאוד) במקצועיותן, בעוד הצוות החינוכי חשב שחל שיפור במקצועיותם רק במידה בינונית. יש לזכור כי השיפור בעבודת הצוות החינוכי היה יכול להתרחש רק כתוצר לוואי, כיוון שצוות זה לא קיבל הדרכה מקצועית במהלך התכנית.

הסדנאות היו כאמור, הפעילות העיקרית בתכנית. לכן אחד המדדים להצלחתן היה שביעות הרצון של הצוות מעצם הפעלתן. בדיווחי המנחות על ההנחיה ניתן לזהות שלושה היבטים של שביעות רצון: שביעות רצון כללית מן ההנחיה, שביעות רצון מן הדינמיקה בקבוצה ושביעות רצון מפעילות ספציפית זו או אחרת.

שביעות רצון כללית מן ההנחיה (8 משיבות התייחסו לנושא זה בשאלונים), המנחות התייחסו לתחושת סיפוק מן ההנחיה, ולתקשורת טובה ומקצועיות. אחת מהן כתבה בשאלון: "הצטרפה מנחה נוספת להנחיה, הייתה תחושה של זרימה ותקשורת טובה; תחושה טובה מאוד של סיפוק שהצלחנו להוליך אמהות שנתיים בעקביות ובגיבוש. ותחושה טובה שהצלחנו להחזיר את האמהות הפורשות; תחושת מקצועיות ביכולת שלנו כמנחות לנתח את המצב ולהביא בצורה לא ביקורתית...לאמהות."

שביעות רצון מהדינמיקה הקבוצתית ומן האווירה (ב-43 שאלוני דיווח של מנחות הייתה התייחסות לנושא זה. המנחות דיווחו על שביעות רצון מעבודת הקבוצות, ומאווירה טובה בפעילות. אחת מהן כתבה: "הקבוצה עבדה בצורה טובה, האינטראקציות בין המשתתפות היו מועילות ותורמות וקידמו את הקבוצה; היה מפגש טוב. הקבוצה הקטנה הזו מרגישה טוב בקבוצה. יש נינוחות וביטחון; אנו לומדות שוב ושוב שהאמהות תמיד שמחות להיות מוכלות בקבוצה להשמיע ולקבל. הייתה אווירה נעימה. גם בקבוצת הילדים נעשתה אותה הפעלה והילדים שיתפו פעולה ויכלו להביע רגשות".

שביעות רצון מכלי ההנחיה (הרפיה, יוגה, סדנה) שתיים מן המשיבות הביעו שביעות רצון מכלי ההנחיה בהן עשו שימוש. הן כתבו: "לפני המפגש הועלה רעיון להיעזר ביוגה ככלי טיפולי עם הקבוצה. כלי זה יהווה בעבור האמהות אמצעי לפיתוח הדימוי והביטחון העצמי כמו גם התחברות לאני-עצמי. כאשר הרעיון הועלה בפני הקבוצה – הקבוצה הביעה תמיכה, עידוד ונכונות לעבודה עם כלי זה; האמהות מאוד אהבו והתחברו להרפיה בתחילת המפגש. בהמשך הן היו אסופות ומאורגנות להמשך המפגש".

לסיכום, רוב ציפיותיהם של המשתתפים בתכנית התגשמו, כפי שבאו לידי ביטוי בבדיקת השגת המטרות. הבדיקה נעשתה בהתייחס לשלוש אוכלוסיות: הורים, ילדים וצוות הפנימייה.

הורים, מטרת חיזוק הקשר בין ההורים לפנימייה הושגה וחל שיפור ניכר במדדים המרכיבים את הקשר הזה. קיימות עדויות לשיפור בדימוי העצמי של ההורים ועדויות לשיפור התפקוד ההורי. המטרה של שיפור הקשר בין ההורים לילדים הושגה, אך קיימות עדויות, שעם הפסקת ההשתתפות בסדנאות קשר זה התרופף במהירות. נוצרו קבוצות תמיכה של המשתתפים בסדנאות שתרמו ליכולת הקבוצה להכיל את המשתתפים בה.

ילדים, חל שיפור בדימוי העצמי של הילדים. ובמידה מסוימת השתפרה התנהגותם. גם הקשר בין הילדים לפנימייה השתפר, חלה עלייה בשביעות הרצון של הילדים מן הפנימייה. זאת כתוצאה מביקורי ההורים וסדנאות הורים - ילדים בהם השתתפו.

צוותי הפנימייה, המטרות שנגעו לפנימייה עסקו בשינוי עמדות הצוות כלפי ההורים, בפיתוח מקצועי של חברי הצוות ובשיפור מיומנות ההנחיה. כל המטרות הללו הושגו על פי דיווחי המנחות ומדריכי המנחות. המנחות דיווחו על שביעות רצון כללית מן ההנחיה, על תקשורת טובה והתמקצעות, על שביעות רצון מן הדינמיקה הקבוצתית ומן האווירה בקבוצות ההנחיה, ושביעות רצון מכלי ההנחיה השונים שבהם עשו שימוש.

תפקוד ועדת ההיגוי ומידת ניווטה את התכנית

ועדת ההיגוי המשיכה לפעול במשך השנתיים באותה מתכונת. סדר היום בוועדת ההיגוי הוכן תמיד מראש ונשלח לחברים מבעוד מועד. הוועדה הייתה מעורבת במהלכי ההפעלה ואף הוטלו עליה משימות לביצוע כמו: זימון עובדים סוציאליים מן הקהילה שישתתפו בוועדת ההיגוי, הבאת הצעות להשתלמויות הצוות הטיפולי, קבלת החלטות על נושאים מהותיים כמו אופיו של טקס סיום השנה, או קבלת החלטה על צירוף הורים לוועדת ההיגוי. בפועל, רכזת התכנית לקחה על עצמה להביא לאישור הוועדה הצעות להשתלמויות לצוותי המנחות, ותהליך יישום ההמלצה לשתף הורים בתכנית החל בשנה השלישית לתכנית (ראה בהמשך נקודה 5 בעיסוק ביישום המלצות הדוח).

אחד מתפקידי הוועדה היה דיון בממצאי דוח הביניים של ההערכה ויישום המלצותיו (להמלצות דוח הביניים ראה נספח 10). שני דיונים שהתקיימו בוועדת ההיגוי התייחסו לדוח הביניים ולהמלצותיו. בדיון שנערך ב 29.2.04 עסקו חברי הוועדה בנושאים שעלו בדוח והיו בעלי חשיבות בעבורם. ודיון שהתקיים ב 29.3.04 עסק ביישום המלצות הדוח.

1. השתלמויות משותפות או נפרדות לצוות החינוכי ולצוות הטיפול. "מדריכים צריכים לקבל הנחיה כדוגמת זו שמקבל הצוות הטיפולי, הן כדי לתת כלים למדריכים הן כדי להגביר את רמת מחויבותם לפרויקט" (סיכום ישיבת ועדת ההיגוי מיום 29 במרס 2004). **המלצה זו לא נדונה יותר במהלך השנה השנייה ולא בוצעה.**

2. המערכתיות של התכנית. תפיסת התכנית כפי שבאה לידי ביטוי במסמכים השונים הייתה מערכתית. עם זאת, נתוני דוח הביניים הצביעו על כך שבפועל לא התקיימה תפיסה מערכתית ביחס לתפעול התכנית. עדויות אלה הביאו את המשתתפים לברר סוגיה זו ולקבל החלטות באשר לתפיסה עצמה ולצורך להפעיל את התכנית באופן מערכתי, כך שתשלב את כל בעלי התפקידים האחרים הדרושים לה (מדריכי פנימייה, מרכזייה חינוכית, עובדי המטבח ועוד). מודל שכזה מתקיים למעשה, בקייטנה. שם העובדות הסוציאליות והמדריכים החינוכיים מתחלקים במשימות באופן שוויוני לחלוטין: "בקייטנה למשל, הצוות החינוכי/טיפולי עובד בשיתוף מלא. גם כאן יש חלקים מסוימים, שהם יותר של העו"סים⁸, ואחרים שהם יותר של המדריכים" ההחלטה שהתקבלה בוועדה הייתה: "יש להתייחס למשפחת החניך כקונספציה משותפת לכל הצוותים. יש לבדוק באלו היקפים ניתן להכניס את המדריכים לתהליכים השיטתיים והפרויקט כולו צריך להיות פנימייתי... מומלץ להציג את מחקר ההערכה לכל הצוותים בפנימייה ולפתח דיון סביב ממצאיו. מנהל הפנימייה צריך ליצור איזון, להוביל ולעמוד במרכז הפרויקט. יש להכין הצעה אופרטיבית כיצד לבנות את הצוותים החינוכיים כדי שיוכלו להשתלב בפרויקט." (סיכום ישיבת ועדת היגוי מיום 29 במרס 2004). **ההמלצה לא יושמה, המנהלים לא הכינו תכניות שילוב, ולמעשה התכנית המשיכה לפעול עד גמר הניסוי במתכונת לא מערכתית, כפי שפעלה בשנה הראשונה.**

3. בפברואר 2004 נדון הצורך בהטמעת התכנית ובהרחבת הקבוצות בפנימיית, הקמת מסגרות לצורך ניהול התכנית כמו פורום רכזות תכנית, פורום מנחות קבוצות בין פנימייתיות. **גם נושא זה לא עלה בדיון השני, אך עלה שוב לקראת תום שנתה השנייה של התכנית.**

4. סוגיה נוספת עסקה בחשיבות המעורבות בתכנית של לשכות הרווחה בקהילות המוצא של הילדים. בישיבת ועדת ההיגוי, שנערכה ב 29.3.04 צוין כי הנושא עלה הן בדוח ההערכה הן בוועדות היגוי שונות. הנושא חשוב בעיקר לאור התקנה החדשה של משרד הרווחה המחייבת החזרת ילדים לביתם לאחר ארבע שנות שהייה בפנימייה לכל היותר. למרות שלטענת הדוברים "ייתכן והמחלקות יוכלו לעזור בעידוד ההורים לקחת חלק בתכניות הפנימייה, המחלקות יכולות להיות עורף קהילתי ותמיכה בחשיבה, גם אם אין מדובר במשהו אופרטיבי." (סיכום ישיבת ועדת היגוי מיום 29 במרס 2004). בדיון הראשון (פברואר 2004), הוצע לצרף שני מנהלי מחלקות לוועדת ההיגוי. כמו כן הוצע שכל פנימייה תיזום

⁸ בציטוט מפי הדוברים, או הכותבים, עשינו שימוש בראשי התיבות עו"ס/עו"סים, כשהכוונה היא לעובדות סוציאליות/עובדות סוציאליות (גברים או נשים) כיון שבדבריהם הם השתמשו בשם המקוצר.

מפגש עם העובדות הסוציאליות מהמחלקות שההורים המשתתפים בתכנית שייכים אליהן. מטרת המפגש עם העובדות הסוציאליות תהיה לחשוף בפניהן את מרכיבי התכנית ולדון עמן בפעילות משותפת ומשתפת של הפנימייה עם הקהילה. **למרות שנעשו ניסיונות במהלך השנה הראשונה לצרף לוועדת ההיגוי נציגי לשכות רווחה, הניסיון לא עלה יפה. גם החלטה זו של ועדת ההיגוי לא בוצעה בשנה השנייה לתכנית.**

5. נדונה ההמלצה לשתף את ההורים בניווט התכנית. הוצע בדיון לבחון הקמת פורום הורים או שילובם בוועדת ההיגוי: "להקים פורום הורים, שילווח את הפרויקט ויוכל להתייחס למדיניות תכנים." הסיבה להמלצת ועדת ההיגוי הייתה ש"בדרך זו נחזק עוד יותר את שותפות ההורים ונשמע את חוות דעתם" (סיכום ישיבת ועדת ההיגוי מיום 29 במרס 2004). ההצעה האופרטיבית הייתה "לגבש עם כל הורה משימה/תפקיד שייקח עם ילדיו. ההסכמה על התפקיד תיעשה במשותף עם כל הורה, הצוות החינוכי והטיפול" (סיכום ישיבת ועדת ההיגוי מיום 29 במרס 2004). **בפועל, הוקם הפורום בשנה השלישית לתכנית (תשס"ד - תשס"ה) והוא כלל הורים משלוש פנימיות. מנהל פנימייה א' התנגד להקמת הגוף, ולכן סרב לשלוח אליו הורים מן הפנימייה שלו (פרוטוקול ועדת ההיגוי מינואר 2005).**

לסיכום, רוב ההמלצות של שתי ועדות ההיגוי, שעסקו ביישום המלצות דוח ההערכה לשנת הפעילות הראשונה (דוח הביניים), לא יושמו.

קשיים בהתנהלות התכנית והטיפול בהם

הקשיים שעלו בתכנית התחלקו לחמישה נושאים עיקריים: קשיים בהתנהלות התכנית, קשיים של יחסי הגומלין בין התכנית והפנימייה, קשיים טכניים כמו קשיים בכוח אדם בתכנית, הקושי הרביעי הוא בקשר רופף מדי עם הקהילות מהן באו הילדים והקושי האחרון הוא בתפיסת התכנית כמכלול.

קשיים בהתנהלות התכנית

התייחסו לסדנאות ולהנחיה. שם נתקלו המנחות בהתחלה בקשיי התמודדות עם ההנחיה, קשיים בנוגע למערך (setting), כלי הנחיה בלתי מתאימים ותכנים קשים שעלו בסדנאות. בעיות נוספות שעלו היו נשירת הורים מקבוצות, עיתוי בעייתי של סדנאות (סדנת אבות בפנימייה ג') ומקום מפגש לא ראוי. יש לציין שחלק מקשיים אלה נפתרו בהמשך.

התכנית והפנימייה

בהתייחס להורים, התכנית הציפה נושאים כואבים הקשורים לסמכות הורית. עלו נושאים כמו בעיות כלכליות במשפחות ומשמעות התקנה החדשה ("עם הפנים לקהילה") של הגבלת משך השהות של חניך לארבע שנים בלבד בפנימייה. בהתייחס לפנימייה עלתה אי הלימה בין התפיסה המערכתית של התכנית לבין המצב בשטח. במהלך שתי שנות פעילות תכנית הניסויי כמעט שלא התקיים שיתוף פעולה בין הצוות החינוכי למנחות. ואף אחד מן הצוותים לא מצא יתרון בשיתופו

של הצוות החינוכי בתכנית. זוהי נקודת תורפה בולטת שעלתה במהלך הערכת התכנית. בהגדרתה, התכנית נועדה להיות מערכתית. וככזו, היא נועדה לשתף את כל סגל הפנימייה (או "צוות הפנימייה" כפי שמופיע בהצעת פרויקט מיוחד: "קיימת חשיבות רבה לאינטגרציה של שלוש התכניות בטיפול במשפחה ובמעורבות צוות הפנימייה במגוון מצבים". (עמ' ב); "המעורבות של צוות הפנימייה עם ההורים... עשוי לשנות את דפוסי הקשר בין הצוות וההורים..." עמ' 6). בפועל, עיקר המאמץ הושקע בסדנאות ההורים ובהדרכת המנחות, ולא הושקע מאמץ מקביל בהדרכת הצוות החינוכי בהקשר לתכנית במיסוד הקשר שבין הצוות החינוכי לתכנית בכלל ולמנחים בפרט, ובהפעלת התכנית באופן שהצוות החינוכי יחוש הזדהות ושותפות עמה. במרבית הפנימיות הייתה הרגשה שהצוות הטיפולי "השתלט" על התכנית והרחיק ממנו את שאר חברי צוות הפנימייה. רק בפנימייה אחת מתוך הארבע (פנימייה ב') נבנה ומוסד בשנה הראשונה קשר ואמון בין צוות המנחות לצוות החינוכי, קשר שהתרופף בשנה השנייה. כפועל יוצא מחוסר המערכתיות של התכנית לא נבנו מסגרות עבודה בפנימייה כמו מפגשי עבודה בין מנהל לצוותים, בין מנהלים לרכזות התכנית, בין צוות המנחות לצוות החינוכי בנוגע לתכנית וכדומה.

קושי נוסף הקשור גם הוא למערכתיות היה חסרונן של מנגנון הטמעה בפנימייה. כתוצאה מכך, מספר הקבוצות בתכנית לא גדל ונשאר בשנה השנייה כפי שהיה בשנה הראשונה. אחת הסיבות שניתנו לכך קשורה לתקציב שנקבע לביצוע התכנית.

כוח אדם בתכנית

הקשיים שהועלו בנושא זה עסקו בחשש של שחיקת הצוות; קושי בהגדרת תפקידן של רכזות מקומיות, שלא היו ראשי צוות טיפולי; חילופי מנחות בצוותים ושיבוץ לא נכון של מנחות בצוותים; שילוב מנחות חדשות בקבוצות ותיקות; חילופי מדריכי מנחות וחילופי מנהלים. בדרך כלל לא נצפו קשיים בעת חילופים אלה, אלא במקרים מעטים בלבד, ולראיה- למרות חילופי המנהלים בפנימייה ד', שינויים באחד מצוותי המנחות, וקשיים שהתעוררו בפנימייה המשוכו הקבוצות לפעול בלי הפרעה.

קשר רופף עם לשכות הרווחה בקהילות מהן באים הילדים

בחלק הראשון של התכנית לא הקדישו מספיק תשומת לב ליידוע לשכות הרווחה הרלוונטיות על קיומה של התכנית. כבר בישיבות ועדת ההיגוי הראשונות ראו בכך חברי הוועדה טעם לפגם: "זה פרויקט פנימייתי שצריך לחברו לקהילה ולא עשינו זאת. וזה לא בסדר, אך צריך להמשיך הלאה ולשתף עכשיו". אי לכך, התחילו חברי הוועדה בפעולות ליידוע הלשכות מצד אחד, ולשילוב של נציגים מן הלשכות בוועדת ההיגוי מצד שני. בסופה של הישיבה הוחלט על הזמנת שתי בעלות תפקיד משירותי הרווחה בקהילה, עמן שוחחו חברי הוועדה. אולם הדבר לא הסתייע עד לסיומה של התכנית.

ברמה המקומית, חלק מן הפנימיות יצרו ביוזמתן קשר עם לשכות הרווחה ודיווחו להן על פתיחת התכנית. אך נוצרו קשרים רק עם חלק מלשכות הרווחה, וקשרים אלה התקיימו ברמה אישית

והיו תלויים במנהל הפנימייה ובעובדיה, בעובדים הקהילתיים ובקשרים שיש להורים עם העובדים בקהילה.

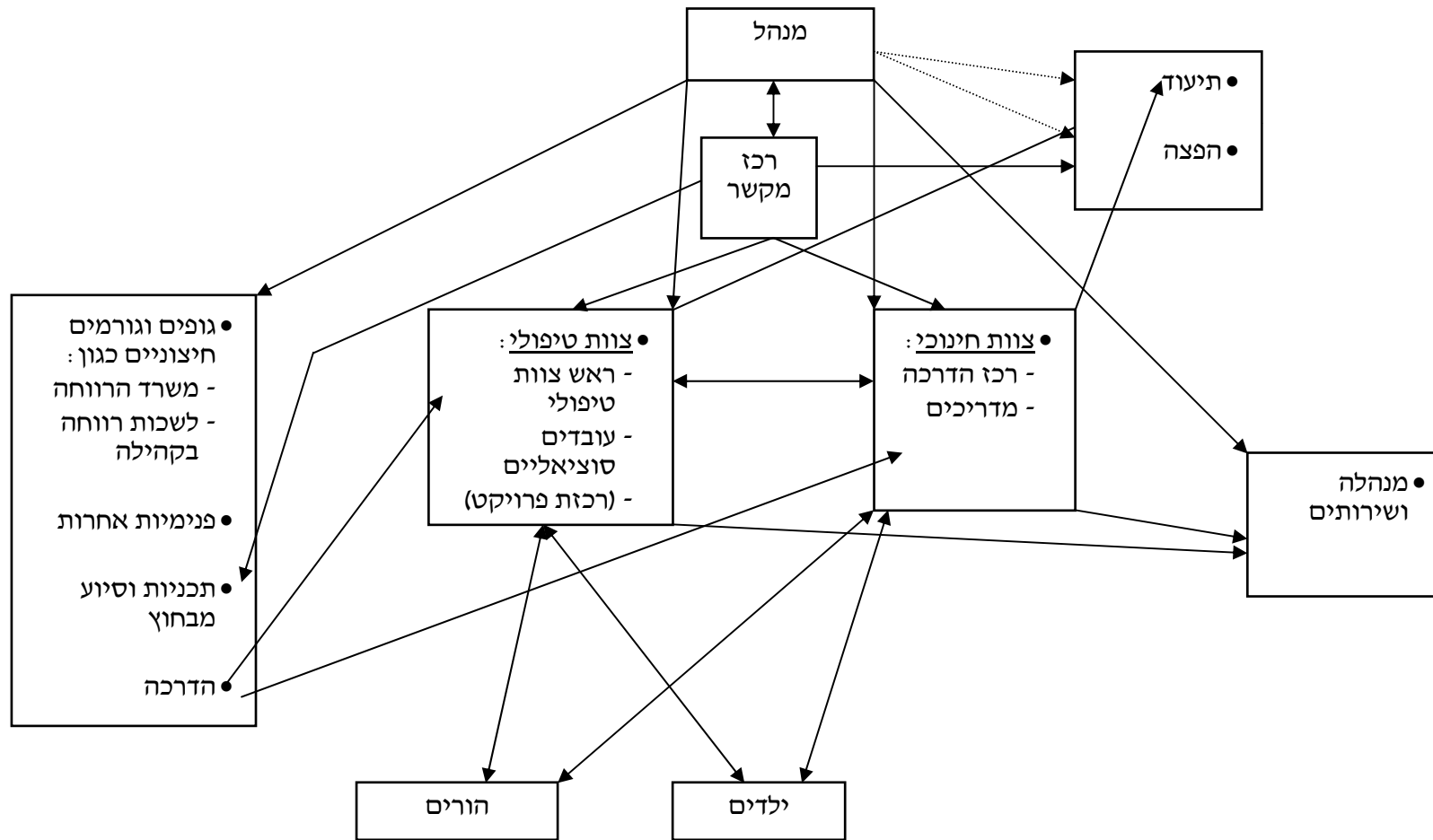
תפיסת התכנית כמכלול

תפיסת התכנית כשלמות, הכוללת את הסדנאות, את ימי המשפחה ואת הקייטנות ויישומה כשלמות הייתה דילמה שעלתה בכל הפנימיות. דילמה זו נוצרה בראש ובראשונה בשל העובדה שהזיקה בין חלקי התכנית לא הומשגה בבהירות. לכן הצוותים לא תפסו את התכנית כשלמות. בנוסף לכך, השלמות התקיימה רק בחלקה, כיוון שלא כל האמהות והאבות השתתפו בכל שלושת חלקי התכנית, בעיקר לא בקייטנות.

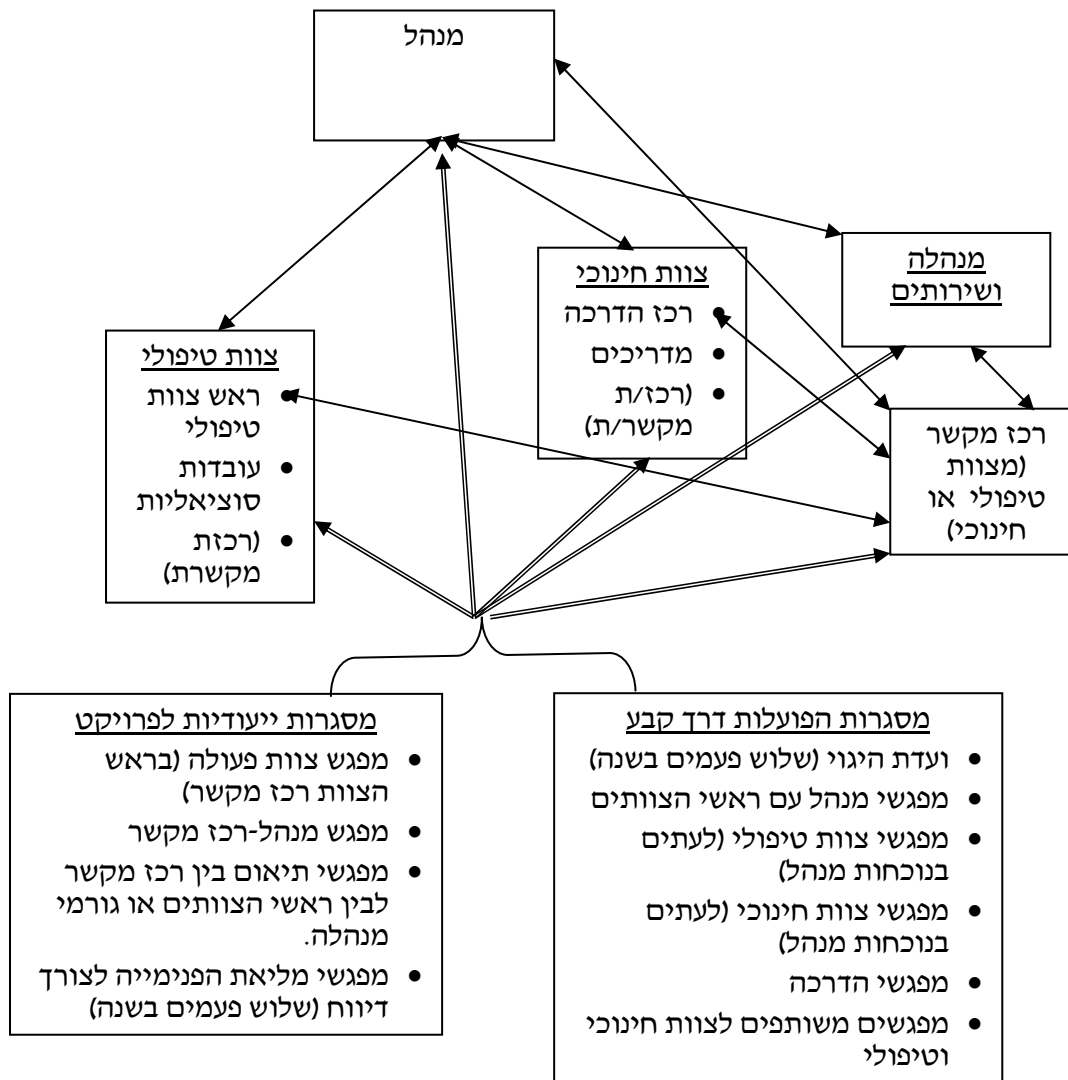
גיבוש מודל אופטימאלי, על בסיס ממצאי ההערכה

לאור הפעילות שהתרחשה בשנתיים אלה (2002-2004) בפנימיות, אנחנו מציעים מודל להפעלת התכנית. על פי תפיסתנו, המודל צריך לכלול את כל הפנימייה כמערך תומך בילדים. על פי תפיסה זו כל תכנית הנכנסת לפנימייה צריכה להיבחן על פי מידת התאמתה לסדר היום של הפנימייה ו"לאני מאמין" שלה; השיקולים בעת הכנסת תכנית לפנימייה צריכים לכלול את האופן שבו ישולבו אנשי צוות להפעלתה, האופן שבו היא תתקשר לשאר הרכיבים בפנימייה, סוג ההדרכה וההנחיה הדרושות ליישומה ומינונה; סוג המסגרות שיש להקים לצורך הפעלתה היעילה, מערך מיון על פי קריטריונים ברורים ושילובה של התכנית בתהליכי תיעוד, הטמעה והפצה שיתקיימו בפנימייה.

תרשים 1 מציג את מערכת הקשרים המוצעת בתכנית. ותרשים 2 מציג את המסגרות המוצעות בפנימייה להפעלת תכנית, ביצוע ומעקב



תרשים 1: מערכת הקשרים המוצעת בתכנית



תרשים 2: המסגרות המוצעות בפנימייה להפעלת תכנית, ביצוע ומעקב

משני התרשימים (1, 2) עולה חשיבותו של תפקיד הרכז המקשר.

הרכז המקשר – תפקיד זה הוא תולדה של תפקיד רכזת התכנית "שימור ושיקום קשרי משפחה". הרכז המקשר ייבחר מתוך צוותי הפנימייה על פי אופי התכנית. מתרשים 1 עולה כי תפקידו יורחב והוא יתאם בין כל הגורמים בפנימייה בהקשר לתכנית (כולל רכזים של תכניות אחרות הפועלות בפנימייה), ובין הגורמים בפנימייה לבין גורמי חוץ בהקשר לתכנית אותה הוא מרכז. לרכז המקשר יהיה קשר הדוק עם המנהל לצורך עדכון, תכנון והתאמה לסדר היום של הפנימייה. יהיה לו תפקיד מרכזי בארגון החומרים של התכנית, הכנתם להפצה והפצתם בתיאום עם המנהל. הרכז יהיה קשור הן למסגרות הפועלות דרך קבע בפנימייה הן למסגרות ייעודיות לתכנית כפי שמופיע בתרשים 2. מתרשים 2 עולים שני סוגים של מסגרות בפנימייה: מסגרות הפועלות דרך קבע, ומסגרות ייעודיות לכל תכנית. חלק גדול מן המסגרות מתקיימות בפנימיית דרך קבע, חלקן מתקיימות באופן בלתי פורמאלי, וחלקן הן בגדר הצעה בלבד. המבנה המוצע בתרשים 2 נועד ליצור גישה מערכתית וקשרים הדוקים יותר בין הגורמים השונים בפנימייה הן בפעילות השוטפת, הן בפעילויות ייעודיות הקשורות לתכניות חדשות המפותחות בה. מטרת קשרים אלה תהיה לייעל את העבודה ולשתף את כל הגורמים במתרחש בפנימייה. גם אם הדבר נעשה ברמת יידוע בלבד. אופי המפגשים ותדירותם ייקבעו על פי שיקולי המנהל, על פי המקובל בכל פנימייה ובהתייעצות עם הצוותים המעורבים.

בתרשים 2 הוצעה מסגרת של ועדת היגוי, שתתכנס שלוש פעמים בשנה. חברי ועדת ההיגוי יכללו את מנהל הפנימייה, ראש הצוות הטיפולי, רכז ההדרכה ונציגים מסקטורים נוספים. רצוי שבשלב מוקדם של הפעלת ועדת ההיגוי יצטרף אליהם נציג ההורים, ואולי אף נציג הילדים. מסגרת זו נועדה לעסוק ב"אני מאמין הפנימייתי" ולסייע למנהל בבחירת תכניות שיתאימו לאופי הפנימייה ול"אני מאמין" שלה ולעסוק בעקרונות הטמעה ובדרכי הטמעתם בפנימייה. מוצע להלן תהליך הטמעת תכניות בפנימייה. לתהליך המוצע ארבעה שלבים: שלב טרום יישום, שלב ההפעלה שוטפת, שלב הפעלה מחוץ לפנימייה ושלב בקרה והערכה.

א. שלב טרום יישום

1. כל תכנית המוצעת לפנימייה תיבחן על פי התאמתה לסדר היום של הפנימייה ול"אני מאמין" שלה.
2. ייערך מיפוי הקשר של התכנית לכל הצוותים בפנימייה, ונקודות הכניסה של הצוותים הרלוונטיים להפעלה השוטפת.
3. בכל תכנית ייבדק נושא ההדרכה: מהות ההדרכה הדרושה ליישומה, מינון ההדרכה לצוות המפעיל את התכנית בפועל, מינון הדרכה/הנחיה/יידוע לצוותים נלווים.
4. ימוסדו תהליכי מיון לצוותים מפעילי תכנית.

ב. שלב ההפעלה שוטפת

5. ייבחר רכז תכנית שיהיה ממונה גם על תיעודה.

6. תתקיים הדרכה שוטפת אחת לשבועיים לכל נושא (באופן זה כל איש צוות חינוך או טיפול בפנימייה יקבל הדרכה אחת לשבוע: פעם במסגרת הצוות ופעם במסגרת התכנית).

הקמת מסגרות להפעלה יעילה של התכנית (מפגשים אלה אינם כוללים מפגשי המסגרות הקבועות של הפנימייה):

- מפגש קבוע בין רכז מקשר למנהל הפנימייה.
 - מפגש צוותים מצומצמים (אם קיימים, כמו צוותי מנחות במקרה של תכנית "שימור ושיקום קשרי משפחה").
 - מפגש שבועי של כל הצוות המפעיל לעדכונים ותכנון השלבים הבאים.
 - מפגשי ועדת היגוי לפנימייה, שתעסוק גם בענייני התכנית (3 פעמים בשנה).
 - מפגש צוות מפעיל עם מנהל בנקודות זמן קבועות מראש.
 - מפגש צוותי הפנימייה לדיווח על התכניות והצגת הצרכים.
7. מיסוד תהליכי הטמעה בפנימייה (הכנסת עובדים חדשים לתכנית, הרחבת התכנית).

ג. **שלב הפעילות מחוץ לפנימייה**

8. מיסוד תהליכי הפצה (יתבצע על ידי הרכז המקשר). ההפצה תתבצע בפנימיות אחרות, בקהילה, בכנסים מקצועיים, בפרסומים מקצועיים וכדומה.

ד. **שלב הבקרה והערכה**

- 9. מיסוד תהליכי בקרה והערכה פנימיים של כל תכנית.
- 10. הצגת ממצאים, מסקנות והמלצות לוועדת ההיגוי.
- 11. יישום ההמלצות ובקרה על יישומן.

סיכום, דיון והמלצות

ניתן לסכם את שתי שנות הפעילות בתכנית בחיוב רב, ולהצביע על כך שהיא פעלה בהתאם לתכנית, למרות תקלות מקומיות שהתרחשו במהלכה. הבקרה הקבועה של רכזת התכנית על ההפעלה, וערוצי התקשורת הפתוחים לכל הפנימיות שהשתתפו בתכנית אפשרו מתן פתרון מיידי לכל בעיה שהתעוררה בפנימיות ומענה מיידי לצרכים. יתרה מזאת, רכזת התכנית דאגה לקשר בין הבקרה הקבועה על התכנית לבין מקומה של ועדת ההיגוי בבקרת-העל על התכנית באמצעות דיווח ומיקוד בנושאים מהותיים שעלו במהלך פעילות התכנית.

הממצאים מראים כי המטרות שהוצגו לתכנית זו, אכן הושגו במידה רבה במהלך תקופת הניסוי.

ביחס למטרה הראשונה, ניתן לקבוע במידה רבה של ביטחון כי הפעילויות השונות במהלך התכנית אכן הצליחו להביא לידי צמצום הקונפליקטים שמקורם ב"כפל נאמנויות" של החניכים, להוריהם מחד גיסא ולפנימייה מאידך גיסא. נוכחותם הרבה יותר של ההורים בפנימייה, השינוי החיובי - השינוי ביחס לצוות הפנימייה כלפי ההורים, כל אלה תרמו לשיפור ניכר בהרגשתם של החניכים ביחס להימצאותם בפנימייה. האמביוולנטיות האופיינית למצבם של חניכים בפנימיות, המתוארת על ידי איזיקוביץ וגוטמן (1987), במטאפורה של "strangers on the road", המבטא את מצבו הקיומי של חניך פנימייה המצוי בקונפליקט בין עולמות, עולם המשפחה ובית ההורים מחד, ועולם הפנימייה מאידך. קונפליקט זה בפנימיות הניסוי הוקהה במידה רבה כתוצאה מתכנית זו.

המטרה השנייה, חתרה לשיפור הקשר בין ההורה עם ילדו מצד אחד, ועם צוות הפנימייה מצד שני. גם בתחום זה ניתן לקבוע כי חל שיפור רב בשני תחומים אלה. מסגרות הפעילות (הסדנאות, שעות השהות האינטימיות בפנימייה, ימי ההורים וקייטנות הקיץ), סיפקו לילדים הזדמנויות חדשות ולעתים קרובות, לא מוכרות להם מהעבר, להתקרב אל ההורים, לזכות בתשומת לב אישית ובחוויות אינטימיות הורה-ילד, כל אלה תרמו לשיפור מערכות היחסים בין הילדים להוריהם. בנוסף לכך, הימצאותם המרובה של ההורים בפנימייה, יחסי הקרבה שנוצרו בינם לבין חלק מחברי הצוות, והשינוי הכולל שחל באווירה כלפי ההורים מצד כל הצוות. כל אלה צמצמו רגשות תסכול של ילדים כלפי חברי הצוות, אשר נצברו בעבר על רקע יחס מזלזל או מתנשא כלפי ההורים.

המטרה השלישית, הנוגעת לאפשרות שיפור הדימוי העצמי של ההורים ושל תפקודם ההורי, משתקפת אף היא בממצאי ההערכה. הפעילות הדינאמית והמעמיקה שהתקיימה במסגרת סדנאות ההורים, אפשרה להורים להעלות סוגיות קשות וכואבות הנוגעות לחייהם בכלל, ולתפקודם ההורי בפרט. היכולת להתחלק עם הורים-עמיתים בלבטים, בקשיים ובסוגיות אופייניות ליחסי הורים-ילדים, אפשרו לרבים מן ההורים להסתכל על עצמם אחרת ובצורה חיובית יותר. הסדנאות המובנות הורים-ילדים, וההזדמנויות החדשות שהתכנית זימנה להם

למצבי אינטימיות עם הילד הבודד בפנימייה, או בקייטנה, כל אלה נתנו את אותותיהם בשיפור התפקוד ההורי של רבים מהמשתתפים בקבוצות ההורים.

המטרה הרביעית, נגעה לשינוי התפיסה של צוות הפנימייה כלפי ההורים ותפקידם בחינוכו של הילד; שינוי, שלוה בפיתוח מקצועי של הצוות ופיתוח ושיפור מיומנויות הנחיה. ממצאי ההערכה הראו כי יעדים אלה הושגו במלואם. חל שיפור ניכר ביחס הפנימייה להורים, המנחות היו מרוצות מן ההנחיה, ומן הסדנאות. בנושא ההתמקצעות, יעד זה הושג בעבור הצוות הטיפולי, אך לא בעבור הצוות החינוכי.

לתכנית היו תוצרי לוואי, שלא תוכננו מראש. תוצרים אלה ניתן לחלק לתוצרים פנימיים (בסדנאות בפרט ובפנימיות בכלל) ותוצרים חיצוניים. חלק מן התוצרים הפנימיים נבעו ישירות מן הסדנאות, וחלקם נבעו מן הפעילות בפנימייה. בין התוצרים שנבעו ישירות מן הסדנאות ניתן לכלול:

- א. גילוי מחויבות ואחריות של חלק מן המנחות. לדוגמה מנחות שחזרו מיד לאחר חופשת לידה להנחות את הקבוצות שלהן;
- ב. הרחבת הידע המקצועי שלהן בתחום הנחיית קבוצות;
- ג. הרחבת תחום פעילותן המקצועי מטיפול בילדים בלבד, לטיפול באוכלוסיית ההורים גם כן;
- ד. ניצני הכרה של הורים בחשיבות תיעוד הידע הנצבר בקבוצה;
- ה. עלייה בביטחון העצמי של ההורים להשמיע ביקורת מוצדקת ובלתי מוצדקת על יחס הפנימייה לילד;
- ו. עלייה במודעות ההורים למסוגלותם לגדל את ילדם בכוחות עצמם, ובהתעוררות קונפליקטים פנימיים אצל ההורים;

תוצרים שנבעו מן הפעילות בפנימייה כללו:

- א. קיום תהליכי הטמעה לא מובנים, שבאו לידי ביטוי בפנייה של הורים נוספים להצטרף לקבוצות.
- ב. הפעלת לחץ של ילדים על הורים להצטרף לקבוצות.
- ג. הפעלת לחץ של ילדים שהוריהם משתתפים בקבוצות – לא לנשור;

התוצרים החיצוניים כללו:

- א. פנייה של מנהלים מפנימיות אחרות להצטרף לתכנית;
- ב. העצמת הורים באמצעות הקמת פורום הורים.

הקשיים שזיהה צוות ההערכה מתמקדים בנקודות אשר הביאו לידי כך שהפוטנציאל הרב הקיים בתכנית זו לא נוצל עד תום. אחת ממטרות התכנית הייתה **האינטגרציה** בין רכיבי התכנית זאת עשויה הייתה להעצים את הקשר בין ההורים לילדיהם, ובין הפנימייה להורים ולהשפיע על שינוי העמדות וההתייחסות של כלל המערכת. בפועל, כיוון שהקשר בין רכיבי התכנית לא נכתב, לא פורט ואף לא הובהר עד סופה, ראו אנשי הפנימיות את ה"ליבה" של

התכנית בקיומן של סדנאות להורים. הם אמנם קיימו גם את החלקים האחרים, אולם לא נתנו להם אותה דרגת חשיבות. משום כך, לעתים הרשו לעצמם לזלזל או לוותר בהקשר לפעילות זו או אחרת.

היבט אחר של המערכתיות נגע לקהילת הפנימייה כולה. על פי הבנתנו, אחת המטרות הסמויות של התכנית (hidden agenda) הייתה לחולל שינוי כולל בפנימיות הניסוי ביחס למערכת הקשרים פנימייה-הורים-ילדים. שינוי המגמה בקשרי הורים-ילדים כבר הופץ על ידי משרד הרווחה, ולמעשה הוא תולדה של שינויים טכנולוגיים, המאפשרים ממילא תקשורת זמינה מאוד ושינוי בדרכי חשיבה על קשר הורים-ילדים המתרחש בעולם. הפרויקט ניסה לחולל בפנימיות שינוי ייעודי (Leavitt, 1965). את ביצוע ארבעת אפיוני השינוי הייעודי, ניתן היה לחלק בין מספר גורמים: הרחבת סל התוצרים והשירותים של הפנימיות התאפשר על ידי הפרויקט באמצעות "ילדים – המועצה לילד החוסה" ומשרד הרווחה; שני האפיונים הנוספים: ביטול מוצרים או שירותים אחרים בארגון, והסבה של עיקרי פעילות הארגון מתחום לתחום היו אמורים להתבצע על ידי כל אחת מן הפנימיות. בפועל, לא בוטלו שירותים, אך נעשתה הסבה מסוימת של פעילויות הארגון בכוח אדם, בהכשרה ובמשאבים כספיים. ניתן היה לתאר זאת כשינוי, אם במהלך השנה השנייה התהליך היה תופס תאוצה מתרחב ונובע מצורך פנימי של "הארגון" (כל אחת מן הפנימיות החדשות בפרויקט), דבר שלא התרחש בשלוש הפנימיות החדשות. והאפיון האחרון – הפניית מאמצי השיווק של הארגון ליעדים חדשים – היה יכול להתבצע הן על ידי הפנימייה הן על ידי "ילדים – המועצה לילד החוסה" ומשרד הרווחה. בפועל, לא הוקדשה לכך תשומת לב מספקת במהלך הפרויקט. הפרסום היחיד כלפי לקוחות פוטנציאליים התקיים בפנימייה ג' שהתנתה את כניסת הילד לפנימייה בהשתתפות ההורה בסדנה. לא הייתה תחושה שהתחולל שינוי גדול בפנימיות, ייתכן כי מקור הבעיה היה בכך, שהפנימיות לא חשו פער גדול בין התפקוד הרצוי למצוי, כך שלמרות שפרויקט "שימור ושיקום קשרי משפחה" היה מתוכנן ומבוקר, הוא לא היה תולדה של הצרכים הפנימיים של שלוש הפנימיות החדשות, אלא הוצע להן על ידי גורם חיצוני.

כמו כן, שינוי כזה מחייב שכל העובדים בפנימייה ירגישו שותפים ומעורבים בתכנית. תכנית "שימור ושיקום קשרי משפחה" הוכנסה לפנימיות על סמך תיאוריות פסיכו-סוציאליות המצדדות בשיתוף הורים בחינוך הילד החוסה בפנימייה. עם זאת, כדי שהשינוי המוצע ייקלט במערכת הפנימייתית, ובמיוחד שינוי מערכת הערכים המקצועיים של הצוות כולו, צריכים כל חלקיה לפעול בשיתוף פעולה. לדעת הבלוק והברמן (Havelock & Huberman, 1978), מערכת חברתית צריכה לתפקד כגוף אחד, כשכל חלק במערכת ממלא תפקיד חיוני בתפעולה. פגיעה בחלק כלשהו משבשת את תפקודה של כל המערכת. כמו כן, השינוי תלוי בתכנים, בנכונות וביכולת הצוות לשינוי, בעוצמתו הפנימית כארגון, במנהיגות, בתמיכה ובהכשרה, בגורמי אישיות של חברי הארגון העלולים לגרום להבדלים בציפיות של הגורמים המעורבים, סגל חדש ושינויים שנכפו בכוח (Fullan, 1992; Wolf, et al. 2000; Zaltman, Florio & Evans, 1993 in).

(Sikorski, 1977). חולשה באחד או יותר מן הגורמים הללו מאיימת על הצלחת הטמעת השינוי (ענבר, 1996; Sarason, 1996; Hargreaves, 1997).

ההתמקדות בסדנאות הדינמיות עם ההורים, שערכו חברות מהצוות הטיפולי, גרמו לא אחת לניכור מצד הצוות החינוכי כלפי התכנית. חוסר המודעות לאפשרויות הגלומות במרכזייה הפדגוגית הקיימת בכל פנימייה העיד על נתק נוסף בין הצוות הטיפולי לצוות החינוכי. נתק שגרם לכך שהצוותים הטיפוליים עמלו קשות על בניית פעילויות, בעוד שבמרכזייה הפדגוגית המקומית היה מגוון עשיר של פעילויות. שיתופה של האחראית על המרכזייה החינוכית המקומית של הפנימייה בתכנית, עשוי היה לחסוך טרחה מיותרת לעובדות הסוציאליות, מנחות הסדנאות, וכן לתרום לשילוב הצוות החינוכי בתכנית. ככלל, ניכר היה כי חיבורם של גורמים שונים בפנימייה בקשרים הדוקים ושיתופי פעולה יעילים יותר, עשוי היה לתרום למימוש מלא יותר של מטרות התכנית והפנימייה בתחומים אלה.

תהליכי ההטמעה של התכנית בקרב צוות הפנימייה כולו, והפצת ה"תורה" שפותחה לפנימיות נוספות, התקיימו במינון נמוך יחסית, לאורך תקופת התכנית, ובנקודה זו נראה לנו כי ניתן היה להגיע למיצוי רב יותר. בימים אלה שוקדים גורמים שונים בפרויקט על כתיבת מסמך המתעד את פעילות התכנית, ומיועד להפצה.

המלצות

לאור העובדה כי התכנית פעלה בהתאם למתוכנן, ולשביעות רצון מנהלי רוב הפנימיות וכל הצוותים והמנחות שפעלו במסגרתה, וכן לאור השגת מרבית מטרותיה, נראה לנו כי התכנית מתאימה להרחבה בפנימיות הניסוי ולהפצה לפנימיות אחרות. עם זאת, כדי שההרחבה וההפצה תתבצענה ביעילות ועל הצד הטוב ביותר, אנו מצרפים המלצות מפורטות, שיעסקו בחמישה נושאים עיקריים שעלו מתוך הדוח: ארגון, מערכתיות, הדרכה, סדנאות תיעוד והפצה.

ארגון

1. **רצוי להדק את הקשרים בין המגזרים הקיימים בתוך הפנימייה כדי לשפר את העבודה המערכתית.**
2. הנתונים העלו קשיים בהגדרת תפקידי רכזות התכנית ומקומם של כל הגורמים בזיקה אליהם. למרות שבשלב מסוים הציפייה הייתה שהתכנית תהפוך לשגרת עבודה ולחלק אינטגרלי מחיי הפנימייה, נראה כי קיימת חשיבות בהגדרה ברורה של תפקידים, בהתייחס לכל תכנית בשלב הכנסתה לפנימייה. **מומלץ להגדיר את תפקידו של רכז התכנית ואת הזיקה בין תפקידו לתפקיד ראש הצוות הטיפולי, או רכז הדרכה (כשהתפקידים מפוצלים), או לחלופין לוותר על תפקיד רכז התכנית. אך לדאוג שתפקיד רכז הצוות הטיפולי (או החינוכי בהתאם לתכנית), יכלול גם טיפול בבעיות העולות מתכנית מסוג זה.**

3. מומלץ לדאוג מראש לתיאום ציפיות בין שני המנחים המעבירים במשותף סדנה, ולפתוח את תפקיד ההנחיה גם לסגל חינוכי בעל כישורים מתאימים.

מערכתיות

4. המנהל הוא ראש וראשון לכל פעילות בפנימייה על כן רצוי כי המנהל או בא כוחו ישמש כמקשר או מתאם של התכנית.
5. מומלץ שכל עובדי הפנימייה ישותפו בתכנית בהתאם לתפקידיהם.
6. תכנון התכנית נגע בצורך בהתייחסות מערכתית אליה. כי מטבע הדברים, מחויבות של כל הגורמים המעורבים במהלך הדרך תקל על הטמעת התכנית בפנימייה. על כן כדי שהתכנית תהפוך לשגרה קבועה בחיי הפנימייה, מומלץ לדאוג למחויבות של הפנימייה על כל מנגנוניה כלפי התכנית על כל רכיביה.
7. מוצע כי תהליך הגיוס של אבות ואמהות לקבוצות יתקיים בשלב הקליטה לפנימייה ויהיה חלק מן ההסכם עם ההורים.

הדרכה

8. מומלץ לקיים חשיבה על תכנית הדרכה או הנחיה מתאימות לגורמים שונים במינון המתאים על מנת להשיג שיתוף מערכתי בתכנית.
9. מומלץ להכין את מדריכי הפנימייה להשתלבותם בתכנית. תיאום ציפיות מוקדם ייצור שיתוף פעולה פורה עם העובדים הסוציאליים. אז תיהיה להם מטרה משותפת לשפר את הקשר שבין ההורים לילדים ולהעצים את ההורים.
10. מומלץ להגביר את ההדרכה שמקבלים מנחי הסדנאות. איגום משאבי הדרכה על פי צרכי הפנימייה עשוי לסייע למימוש המלצה זו.
11. אופן ההדרכה שהשתנה ממדריך מנחות אחד למשנהו, לא פגם באיכות ההדרכה. על כן מן הראוי שהחלטה על שיטות ההדרכה (הנחיה קבוצתית, צוותית, אישית או מעורבת), תופקד בידי מדריכי המנחות בהתאם לצרכים ולגישות איתם הם מגיעים.

הסדנאות ורכיבי התכנית

12. מומלץ לגבש דעה מוסכמת לגבי מבנה רצוי של רכיבי הסדנאות בהן מופעלות קבוצות הורים במתכונת התכנית (סדנת אמהות/אבות; סדנת אמהות/אבות-ילדים; חלק של פעילות חופשית).
13. מומלץ לבחון מחדש את מידת הלכידות של כל אחד מרכיבי התכנית (סדנאות, ימי משפחה, קייטנה), בהתייחס לתכנית בפרט ולפנימייה בכלל. זאת, במטרה להדק את הקשר בין הרכיבים השונים ולהגדירו בפרוטרוט, או לחלופין, להתייחס אליהם כאל רכיבים נפרדים.

14. כדאי לחקור ביתר יסודיות את הגורמים למספר המועט של אבות המצטרפים לקבוצות הורים, ולנסות להתמודד עם הבעיה במטרה להגדיל את מספר האבות שיצטרפו לקבוצות.

15. מומלץ לבנות בפנימייה מנגנון שתפקידו יהיה הטמעת התכנית ומניעת נשירה של הורים ממנו. מנגנון זה יהיה אמון על מתן פתרונות להורים המשתתפים בסדנה באמצעות הקמת מסגרות כמו "פעוטון", או מסגרת תעסוקה לילדי המשפחה הבוגרים יותר, שאינם חוסים בפנימייה, שבהן יועסקו בעת שהאם או האב נמצאים בסדנה; או קביעת עיתוי מתאים לסדנה, כך שהורים עובדים יוכלו גם הם להשתתף בה.

תיעוד והפצה

16. מומלץ שהפנימייה תפתח מנגנון לתיעוד התהליכים המתרחשים בה, גם לצורך למידה וגם לצורך פרסום. הפונקציה המוצעת של רכז-מקשר יכולה לבצע תפקיד זה בסיוע של רכזי התכניות או להפך.

17. כדאי שתהליכים מעניינים וייחודיים שקרו בפנימייה יורחבו בה, ולאחר מכן יופצו לגורמי חוץ אחרים כמו פנימיות אחרות או יתוארו בכנסים וכתבי עת.

18. כדאי לפתח מנגנוני תקשורת וקשר פורמאליים עם לשכות הרווחה בקהילות המוצא של הילדים לצורך ייעול העבודה עם המשפחות. מומלץ אף לבצע טיפולים משולבים של הקהילה והפנימייה במשפחות.

ביבליוגרפיה

איזיקוביץ ר', באק ר', "מודלים המנחים את חינוכם של ילדים עולים בישראל", **עיונים בחינוך**, 56/55, 1991, עמ' 33-51.

גוטמן ע', קשרים וגשרים בין אמהות לבין ילדיהן: קייטנה לילדים השוהים בפנימיות ואמהותיהם-דוח הערכה מסכם, ילדים-המועצה לילד החוסה תל אביב, 2001

גורדון ד' ובר-סימן-טוב ר' **הבניה מחדש והולייזים כעקרונות יסוד בשינויים מערכתיים. המקרה הפרטי של פרויקט 30 היישובים**, משרד החינוך התרבות והספורט, ירושלים, 1996

גרופר ע' "שינוי גישת הפנימייה בישראל כלפי משפחתו של החניך", **הגשר אל הקשר-סוגיות בענייני משפחה קהילה ופנימייה**, המינהל לחינוך התיישבותי ועליית הנוער, תל אביב, 1998, עמ' 9-13

גרופר ע', נודלמן א' "חגיגת חג הסיגד במוסדות עליית הנוער", **עלים**, גיליון מיוחד לרגל עשור ל"מבצע משה", 1995, עמ' 63-82

ווינר א', **ילדים בחסות אנוש: מחקר מעקב ארוך טווח אחרי ילדים במוסדות לגיל הרך**, שוקן, ירושלים, 1990
זיו א', **פסיכולוגיה בחינוך**, יחדיו, תל אביב, 1987

לאופר ז', "שמירת קשר משפחתי בפנימיות לילדים בני 6-14 שנים", **חברה ורווחה**, יא' (2), 1991, עמ' 176 – 183.

לוי מ', **הנעת עובדים בארגונים ללא כוונת רווח**. המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון בנגב, 2005 <http://www.amuta.net/article.asp?iopty=71>

נבו ד', **הערכה המביאה תועלת**, מסדה, תל אביב, 1989

סמואל י', **ארגונים, מאפיינים, מבנים, תהליכים**, זמורה, תל אביב, 1996

ענבר ד', **ניהול שונות. האתגר החינוכי**, : רכס הוצאה לאור פרויקטים חינוכיים, אבן יהודה, 2000

פוקס א' והרץ-לזרוביץ ר', **עיצוב מדיניות שינוי בבית-הספר. מודים בתהליך עבודתו של המנהל**, משרד החינוך והתרבות ואוניברסיטת חיפה, ירושלים, 1992

פסטרנק ר', המעגל הראשון: הפנימייה והמשפחה כמחנכת-חממה או מלכודת, איתאב, תל אביב, 1994

קשתי י' אריאלי מ', "קווים לסיווג ולמיון של פנימיות חינוכיות", בתוך **המעשה החינוכי, עיון ומחקר**, דוד נבו (עורך), הוצאת יחדיו בשיתוף עם ביה"ס לחינוך של אוניברסיטת תל אביב, תל אביב, 1997, עמ' 421-430

קשתי י' אריאלי מ', **פנימיות תהליכי חירות בסביבה נמרצת**, הוצאת דגה, תל אביב, 1976

קשתי י', שלסקי ש', אריאלי מ', "הפנימייה והמשפחה בין ניגוד להשלמה: תפיסות משתנות בכפר הנוער הישראלי", בתוך **קהילות של נוער**, קשתי י', שלסקי ש', אריאלי מ' (עורכים), רמות, תל אביב, 2000

רוטלוי ס' הוועדה לבחינת עקרונות יסוד בתחום הילד והמשפט ויישומם בחקיקה, דוח ועדת המשנה בנושא השמה חוץ ביתית, משרד המשפטים, ירושלים, 2003

Microsoft Office System למנהלי עסקים (נובמבר 2003).

<http://www.microsoft.com/israel/office/system/executives.msp>

Anderson, R.D. (1995). Curriculum Reform. **Phi-Delta-Kappan**, 77 (1), 33-36.

Beckhard, R. & Richard, R.W. (1992). **Changing the Essence**. New-York: Jossey-Bass.

Balster, L. (1991). Involving At-Risk Families in their Children's Education. **ERIC Digest Series Number EA 58.ED326925**.

Dolev, T., Aronim, H., Ben - Rabi, D., Clayman, L., Cohen, M., Traitenberg, S.,

Levy, J., Yoel, B. (1997) An Overview of Children and Youth in Israel: Policies, Programs and Philanthropy. Jerusalem: JDC Publications.

Downs. A. (1967). **Inside Bureaucracy**, Boston: Little Brown.

Eisikovits, Z., Guttman, E. (1987). "Strangers on the Road: Youth's Experience of the Community vs Residential Care Dichotomy", in: Y. Kashti & M. Arieli (Eds.).

Residential Settings and the Community: Congruence and Conflict (34-48), London: Freund.

Floden, R.E., Goertz, M.E. and O'Day, J. (1995). Capacity Building in Systemic Reform. **Phi-Delta-Kappan**, 77 (1), 19-21.

Fuhrman, H. S. (1995). Introduction: Recent Research on Education Reform. **Educational Researcher**, 25 (9), 4-5.

Garfat, T., McElwee, N. (2004). **Developing Effective Interventions with Families**, Cape Town: Pretext, pg 13.

Hargreaves, A, and Evans, R. (1997). Teachers and Educational Reform. In A. Hargreaves and R. Evans (Eds.). **Beyond Educational Reform. Bringing Teachers Back In**. Philadelphia/Buckingham: Open University Press. pp. 1-8.

Hephzibah Children Association (2001). A Year in the Life of Hephzibah Children Association 2000 – 2001, Annual report.

http://www.hephzibahhome.org/Hephzibah_AR01-02.pdf

ICHILD (2000). One Child at a Time: Ashraya Creches – Bangalore. Washington D.C.: International Aid & Adoption. <http://www.serve.com/ichild/aiaaprog.htm>

Kahan, B. (1992). **The Residential Scene in Britain**, paper given at Tel Aviv University, School of Education, 14th December.

Leavitt, H.J. (1965). Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Application. In: J.G Maich (Ed.). **Handbook of Organizations**, pp. 1144-1170. Chicago: Rand McNally

Lawlen, E. (1986). High involvement Management. San-Francisco: Jossey-Bass

McLaughlin, M.W. (1997). Rebuilding Teacher Professionalism in the United States. in A. Hargreaves and R. Evans (eds.). **Beyond Educational Reform. Bringing Teachers Back In**. Philadelphia/Buckingham: Open University Press. pp. 77-93.

McNamara, C. (1999). Overview of Leadership in Organizations.
<http://www.mapnp.org/library/ldrship/ldrship.htm>

Samuel, Y. & Jacobsen, C. (1990). The Process of Directed Organizational Change: A System Dynamics Model, CEMA 89/80 Center of Military Analyses, Haifa Israel, RAFAEL.

Sarason, S.B. (1996). **Revisiting “The Culture of The School and The Problem of Change”** New York/London: Teachers College Columbia University
Senior Housing Consultants, Inc.: **Business Development**. <http://sheshm.com>

Shanker, A. (1995). A Reflection on 12 Studies of Educational Reform. **Phi-Delta-Kappan**, **77(1)**, 81-83.

Shepard, L.A. (2000). The Role of Assessment in the Learning Culture. **Educational Researcher**, **29 (7)**, 4-14.

Tichy, N.M. (1983). Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics. New York: Wiley.

נספחים

נספח 1: תדריכי ראיון לבעלי תפקידים

רכזת הפרויקט

1. תפיסת התפקיד שלה (מה פעלה נכון, מה דורש שיפור וכד')
 2. תיאור פעילות (אלו דברים באחריותה ותהליכי הבקרה)
 3. מפגשים עם המנהלים – תכנים
 4. מפגשים עם רכזות - תכנים
 5. מפגשים עם צוות טיפולי
 6. מפגשים עם צוות חינוכי
 7. מידת יישום החלטות וועדת ההיגוי:
 - א. שילוב מנחים חדשים בקבוצות
 - ב. תהליכי שילוב צוות טיפולי
 - ג. מהלכים לשילוב גורמי קהילה
 - ד. החלטות לדיון למשל:
- באיזו מידה הפרויקט צריך להיות הוליסטי
 - באיזו מידה יש צורך בשלושת רכיבי הפרויקט
 - בדיקת הצורך בעבודה ב-co
- ה. תכנון מבוקר של תהליכי phasing out והסתמכות מקומית על המשך הפרויקט (משאבי כ"א, תקציבים, הכשרת מדריכים ומנחים)
 - ו. איתור מקורות השחיקה ומציאת דרכים למניעתה או הקלתה
 8. מידת השגת מטרות
 9. תוצרי לוואי של הפרויקט שביעות רצון (שלה, של צוותי הפנימיות, של המנהלים, ההורים, והילדים).

מנחות סדנאות ההורים

1. מה תפיסת התפקיד שלה בפרויקט (שאלה לרכזת מקומית)
2. מה תפיסת התפקיד של מנחה (בעיקר אם אינה המטפלת של האמהות)?
3. קיום מפגשים בין מנהל לרכזת הפרויקט (שאלה לרכזת מקומית)
4. קיום מפגשים בין מנהל לצוות סביב הפרויקט (שאלה לרכזת מקומית)
5. קיום מפגשים בין מנהל לבין מדריכי מנחים. (שאלה לרכזת מקומית)
6. קיום מפגשים בין צוות חינוכי לטיפולי. (שאלה לרכזת מקומית)
7. מידת שיתוף הקהילה (שאלה לרכזת מקומית)
8. באיזו מידה קיימים הבדלים בין הורים ותיקים (שנה שנייה) לבין הורים חדשים (שנה ראשונה)?
9. אופן השילוב של הורים ותיקים וחדשים בקבוצות

10. סיבות לנשירת הורים.
11. קבוצות יציבות/מפורקות
12. אופן שילוב מנחים חדשים בצוות (שאלה לרכזת מקומית)
13. קשיים בפרויקט
14. מה הושג/לא הושג
15. תוצרי לוואי.
16. מה נעשה כדי לשכנע הורים להשתתף בקייטנה?
17. כיצד נבדקה באופן מבוקר השפעת הקייטנה על הורים שהשתתפו בסדנאות?
18. שביעות רצון (שלהן, של ההורים, של הילדים).
19. באיזו מידה מתקיים מהלך של בניית הידע על הפרויקט?

מדריכי מנחות

1. מה תפיסת התפקיד שלה בפרויקט
2. באיזה אופן הופעלה ההנחיה (אישית, זוגית, קבוצתית)?
3. מה היו הנושאים העיקריים?
4. מה תפיסת התפקיד של מנחה (בעיקר אם אינה המטפלת של האמהות)?
5. קיום מפגשים בינה לבין המנהלת (וגם תפיסתה לגבי מפגשים אלה).
6. חשיבות עבודה משותפת בין צוות חינוכי לטיפול.
7. קבוצה: הורים ותיקים וחדשים:
- באיזו מידה קיימים הבדלים בין הורים ותיקים (שנה שנייה) לבין הורים חדשים (שנה ראשונה)?
- אופן השילוב של הורים ותיקים וחדשים בקבוצות
- סיבות לנשירת הורים.
- קבוצות יציבות/מפורקות
8. שינויים בהרכבי צוות: אופן שילוב מנחים חדשים בצוות (האם הונחו למצב כזה? קשור גם לתהליך של phasing out)
9. קשיים בפרויקט
10. מה הושג/לא הושג?
11. תוצרי לוואי.
12. שביעות רצון (של המנחות, של המדריכה).
13. באיזו מידה היא מקיימת מהלך של בניית הידע על הפרויקט?

מנהלי הפנימיות

1. תפיסת המעורבות בפרויקט, מידת המעורבות בפרויקט ואופן המעורבות:
- א. מפגשים עם הרכזת המקומית

- ב. קיום מפגשים בין מנהל לצוות סביב הפרויקט.
- ג. קיום מפגשים בין מנהל לבין מדריכי מנחים.
2. תפיסת שיתוף הקהילה ומידת שיתוף הקהילה.
3. על סמך דיווח רכזת מקומית:
- א. באיזו מידה קיימים הבדלים בין הורים ותיקים (שנה שנייה) לבין הורים חדשים (שנה ראשונה)?
- ב. אופן השילוב של הורים ותיקים וחדשים בקבוצות
- ג. סיבות לנשירת הורים.
- ד. קבוצות יציבות/מפורקות
4. תפיסת הפרויקט כפרויקט מערכתי:
- א. אופן שילוב מנחים חדשים בצוות
- ב. קיום מפגשים בין צוות חינוכי לטיפולי.
- ג. באיזו מידה התקיימו/מתקיימים בפנימייה דיוני סיכום שנה בנוגע לפרויקט?
5. מידת יישום החלטות וועדת ההיגוי:
- א. שילוב מנחים חדשים בקבוצות
- ב. תהליכי שילוב צוות טיפולי
- ג. מהלכים לשילוב גורמי קהילה
- ד. החלטות לדיון למשל:
6. באיזו מידה הפרויקט צריך להיות הוליסטי
7. באיזו מידה יש צורך בשלושת רכיבי הפרויקט
8. בדיקת הצורך בעבודה ב-co
- א. תכנון מבוקר של תהליכי phasing out והסתמכות מקומית על המשך הפרויקט (משאבי כ"א, תקציבים, הכשרת מדריכים ומנחים)
- ב. איתור מקורות השחיקה ומציאת דרכים למניעתה או הקלתה
9. קשיים בפרויקט
10. מה הושג/לא הושג
11. תוצרי לוואי.
12. שביעות רצון (שלו, של הצוות, של ההורים, של הילדים).

מדריכים חינוכיים

1. תיאור הפרויקט
2. מה תפיסת התפקיד שלהם בפרויקט
3. הבדלים בין הפעילות שלהם עם ההורים לפני הפרויקט וכעת.
4. קיום קשר עם רכזת הפרויקט בקשר לפרויקט (ערוצי דיווח)

- .5 קיום מפגשים בין צוות חינוכי לטיפולי.
- .6 מידת המעורבות של ההורים בקבוצה/משפחתון/בתים
- .7 מידת הערוב של ההורים על-ידי המדריכים.
- .8 קשיים בפרויקט
- .9 שיפור/נסיגה
- .10 תוצרי לוואי.
- .11 שביעות רצון (שלם, של ההורים, של הילדים).

נספח 2: שאלון דיווח למנחי סדנאות הורים

המכללה האקדמית בית ברל
היחידה למחקר ולהערכה
פרויקט: שימור ושיקום קשרי משפחה

שאלון דווח על פעילות בסדנה

מנחים יקרים,
מטרת השאלון לקבל דווח שוטף על פעילות הסדנאות בתכנית "שימור ושיקום קשרי משפחה".
אנא, התייחסו לשאלון ברצינות, השיבו בכנות ורשמו את תשובותיכם.

הטופס שלפניכם מיועד לקריאה אופטית. יש למלאו בעט כחול או שחור (לא בעיפרון). יש לסמן רק X במשבצת המתאימה. יש לרשום את מספרי הזהות רק כדי שניתן יהיה לזווג בין השאלונים השונים שתבקשו להשיב עליהם במהלך השנה. האנונימיות שלכם תישמר במהלך כל הפרויקט.

1. מספרי זהות: _____
2. תאריך המפגש _____
3. פנימייה: אהבה ארזים אשלים טוקייר
4. מנחה קבוצת אמהות אבות
5. שנת ותק בהנחיית קבוצות אמהות ואבות: ראשונה שנייה שלישית
6. מפגש מספר: ראשון שני שלישי רביעי חמישי
- שישי שביעי שמיני תשיעי עשירי 11 12 13
- 14 15 16 17
7. נושא המפגש _____
8. מה תכנית המפגש (אם אין תכנית מוכנה רשום/רשמי את תכני המפגש)?

9. מיקום המפגש: חדר אוכל חדר מורים חדר ישיבות אחר (פרטי) _____
10. האם הוקדש למפגש הזמן כמתוכנן?
התחלה: איחור גדול מחצי שעה אחור קטן מחצי שעה בזמן שנקבע
סיום: מוקדם (כ-15 דקות ויותר) כמתוכנן מאוחר (כ-15 דקות ויותר)

11. אוירה במהלך המפגש (אפשר לסמן יותר מתשובה אחת מתאימה):
 חרדה התנגדות זלזול אדישות נכונות להשתתף עניין
 נינוחות אחר (פרטי) _____ אחר (פרטי) _____ אחר (פרטי) _____
12. מסי' המשתתפים/משתתפות במפגש? _____
13. כמה משתתפים/משתתפות היו פעילים במיוחד? _____
14. כמה משתתפים/משתתפות היו שקטים במיוחד? _____
15. האם הרגשתם שהצלחתם להעביר את המסר שרציתם להעביר במפגש?
 בכלל לא במידה מעטה במידה בינונית במידה רבה במידה רבה מאד
16. האם הצלחת לפעול לפי התכנית?
 בכלל לא במידה מעטה במידה בינונית במידה רבה במידה רבה מאד
 מה פעל לפי התכנית? _____

 מה לא פעל לפי התכנית? _____

17. מדוע? _____
18. מה הועבר באופן שונה מן התכנית המקורית? _____

19. מדוע? _____

20. לקחים מן המפגש: _____

21. האם בעקבות לקחים מן המפגש, החלטתם לפעול בדרך אחרת במפגש הבא? לא כן
22. הסבירו את החלטותיכם _____

23. תחושות, הערות והארות נוספות על המפגש: _____

תודה על שיתוף הפעולה,
 אירית מירו וד"ר עמנואל גרופר

נספח 3: שאלון דיווח למדריכים חינוכיים

המכללה האקדמית בית ברל
היחידה למחקר ולהערכה
שימור ושיקום קשרי משפחה

שאלון דיווח על פעילות במשפחתון/בית/קבוצה

מדריך יקר/ה,

מטרת השאלון לקבל דיווח עדכני על פעילות ההורים והילדים במשפחתון במסגרת התכנית "שימור ושיקום קשרי משפחה". פעילות זו מתקיימת לאחר הסדנאות הניתנות לאמהות ולאבות ולאחר מכן במשותף עם ילדיהם. אנא, התייחס/י לשאלון ברצינות ורשום/רשמי את תשובותיך.

הטופס שלפניך מיועד לקריאה אופטית. יש למלאו בעט כחול או שחור (לא בעיפרון). יש לסמן רק X במשבצת המתאימה. יש לרשום את מספר הזהות רק כדי שניתן יהיה לזווג בין השאלונים השונים שתבקש/י להשיב עליהם במהלך השנה. האנונימיות שלך תישמר לכל אורך הקו.

1. תאריך הפעילות _____
2. מספר זהות: _____
3. פנימייה: אהבה ארזים אשלים טוקייר
4. מדריך קבוצת (רשום/רשמי את שם הקבוצה) _____
5. שנת ותק בפנימייה: ראשונה שנייה שלישית מעל שלוש שנים
6. מפגש מספר (סמן/י את כל המפגשים עליהם את/ה מדווח/ת): ראשון שני שלישי רביעי חמישי שישי שביעי שמיני תשיעי עשירי 11 12 13 14 15 16 17
7. פעילות עם (סמן לאיזו קבוצה/קבוצות שייכים הילדים): אמהות אבות
8. מספר הילדים שהאמהות/האבות שלהם משתתפים בקבוצות _____
9. מספר ממוצע של אמהות/אבות שהגיעו למשפחתון _____
10. הזמן שניתן לאמהות/אבות לבלות עם הילדים בכל המפגשים האלה היה בממוצע:
 ארוך מדי מספיק קצר מדי
11. הסבר/י את תשובתך _____
12. תאר מה האבות/האמהות עשו עם הילדים במפגשים.

13. האם האמהות/אבות אכלו עם הילדים ארוחת צהרים/ערב? לא כן
14. האם האמהות/אבות נטלו חלק בפעילות אחרת במשפחתון? לא כן
15. פרט/י את תשובתך _____

16. אוריה כללית במהלך המפגשים: חרדה התנגדות זלזול אדישות
 נכונות להשתתף עניין נינוחות אחר פרטי/____
17. באיזו מידה המפגשים תרמו לילדים?
 בכלל לא במידה מעטה במידה בינונית במידה רבה

פרטי/ את תשובתך _____

18. באיזו מידה המפגשים תרמו לאמהות/אבות?
 בכלל לא במידה מעטה במידה בינונית במידה רבה
19. הסברי/ את תשובתך _____
-
-

20. האם בעקבות המפגשים החלטת לערוך שינויים בסדר היום במשפחתון
כשהאמהות/אבות מגיעים? לא כן
21. הסברי/ את תשובתך ופרטי/ _____
-
-

22. את המידע על המפגשים אני מעבירה/ה ל - (סמן את כל הגורמים אליהם עובר המידע):
 רכז/ת צוות חינוכי רכז/ת צוות טיפולי רכז/ת התכנית⁹ מנהל הפנימייה
 לצוות מורחב של הפנימייה במהלך ישיבה המידע אינו מועבר
23. פרטי/ את תשובתך _____
-
-

24. האם עלו קשיים בעקבות המפגשים? לא כן
25. אם כן, פרטי/ את הקשיים וכיצד התמודדת עמם. _____
-
-

26. תחושות, הערות והארות נוספות על המפגשים: _____
-
-

תודה על שיתוף הפעולה,
צוות הערכה – בית ברל

⁹ רק במידה שרכזת התכנית אינה ראש צוות טיפולי

נספח 4: שאלון דיווח למדריכי מנחות סדנאות ההורים

המכללה האקדמית בית ברל
היחידה למחקר ולהערכה
שימור ושיקום קשרי משפחה

דיווח על הדרכה שוטפת למנחי קבוצות

מדריך/ה יקר/ה,

מטרת השאלון לקבל דיווח על ההנחיה השוטפת למנחים בתכנית "שימור ושיקום קשרי משפחה". השאלון נועד למילוי אחת לארבעה מפגשים, ויהווה סיכום של מפגשים אלה. אנא, התייחס/י לשאלון בכובד ראש, כיון שתשובותיך יסייעו לנו בהערכת התכנית כולה.

הטופס שלפניך מיועד לקריאה אופטית. יש למלאו בעט כחול או שחור (לא בעיפרון). יש לסמן רק X במשבצת המתאימה. האנונימיות שלך תישמר במשך כל הפרויקט.

1. מפגש למנחה אהבה ארזים אשלים טוקאיר
 2. תאריכי מפגשים: בין _____ ל _____
 3. האם זיהית תהליכי שינוי במנחים (למשל, עמדות, גישות הנחיה, התמודדות, מיומנויות) והתפתחות אישית במהלך ארבעת המפגשים האחרונים?
 בכלל לא במידה מעטה במידה בינונית במידה רבה
 4. פרטי את תשובתך (במה הדברים באים לידי ביטוי):
-
5. האם עלה נושא העבודה השיתופית (co-leading) בארבעת המפגשים האחרונים?
 לא כן
 6. אם כן, באיזו מידה חלו שינויים בתום ארבעת המפגשים האחרונים בעבודה השיתופית של מנחי הקבוצות?
 בכלל לא במידה מעטה במידה בינונית במידה רבה
 7. פרטי את תשובתך (סיבות, תיאור וכד')

-
8. באיזו מידה חלו שינויים בהפעלת הקבוצות (או כל שינוי אחר) כתוצאה מן הדרכה הפרטנית?
 בכלל לא במידה מעטה במידה בינונית במידה רבה
 9. פרטי את תשובתך (אלו שינויים, סיבות, תיאור וכד')

-
10. האם חלו שינויים בהפעלת הקבוצות (או כל שינוי אחר) כתוצאה מן ההדרכה הקבוצתית?
 בכלל לא במידה מעטה במידה בינונית במידה רבה

11. פרטי את תשובתך (סיבות, תיאור וכד')

-
-
- האם המנחים דווחו על שינויים שחלו במערכת הפנימית כתוצאה מן הפרויקט? לא כן
12. אם כן, באיזו מידה ניתן, לדעתך, לייחס שינויים אלה להדרכה?
 בכלל לא במידה מעטה במידה בינונית במידה רבה
13. פרטי את תשובתך (אלו שינויים, סיבות, תיאור וכד')

-
14. האם חלו שינויים בתחום/ים אחר/ים (למשל, שיתופי פעולה שאינם קשורים בהכרח לפרויקט)? לא כן
15. אם כן, באיזה תחום/תחומים

16. באיזו מידה חלו שינויים בתחום/ים אלה?
- | | | | | |
|------------|----------------------------------|-------------------------------------|--|------------------------------------|
| תחום _____ | <input type="checkbox"/> בכלל לא | <input type="checkbox"/> במידה מעטה | <input type="checkbox"/> במידה בינונית | <input type="checkbox"/> במידה רבה |
| תחום _____ | <input type="checkbox"/> בכלל לא | <input type="checkbox"/> במידה מעטה | <input type="checkbox"/> במידה בינונית | <input type="checkbox"/> במידה רבה |
| תחום _____ | <input type="checkbox"/> בכלל לא | <input type="checkbox"/> במידה מעטה | <input type="checkbox"/> במידה בינונית | <input type="checkbox"/> במידה רבה |
17. פרטי את תשובתך (אם יותר מתחום אחד – ציין הבדלים במידת השינוי, סיבות, תיאור וכד')

-
18. אוריה במהלך המפגשים (אפשר לסמן יותר מתשובה אחת מתאימה):
- | | | | | |
|--------------------------------|---------------------------------------|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> חרדה | <input type="checkbox"/> התנגדות לשתף | <input type="checkbox"/> תסכול | <input type="checkbox"/> אדישות | <input type="checkbox"/> נכונות להשתתף |
| <input type="checkbox"/> עניין | <input type="checkbox"/> נינוחות | <input type="checkbox"/> אחר (פרטי) _____ | <input type="checkbox"/> אחר (פרטי) _____ | <input type="checkbox"/> אחר (פרטי) _____ |
19. סוג המפגש (סמני את כל הסוגים בהם נקטת): אישי זוגי קבוצתי
 משולב אישי-זוגי משולב אישי-קבוצתי משולב זוגי-קבוצתי אחר (פרטי)

-
20. האם הרגשת שהצלחת לסייע לאנשים/לצוותים באמצעות המפגשים (או: האם לדעתך, המנחים היטיבו להנחות במפגש הבא שלהם כפועל יוצא מן ההדרכה)? פרטי את תשובתך.
- | | | | | |
|------------|----------------------------------|-------------------------------------|--|------------------------------------|
| מפגש I - | <input type="checkbox"/> בכלל לא | <input type="checkbox"/> במידה מעטה | <input type="checkbox"/> במידה בינונית | <input type="checkbox"/> במידה רבה |
| מפגש II - | <input type="checkbox"/> בכלל לא | <input type="checkbox"/> במידה מעטה | <input type="checkbox"/> במידה בינונית | <input type="checkbox"/> במידה רבה |
| מפגש III - | <input type="checkbox"/> בכלל לא | <input type="checkbox"/> במידה מעטה | <input type="checkbox"/> במידה בינונית | <input type="checkbox"/> במידה רבה |
| מפגש IV - | <input type="checkbox"/> בכלל לא | <input type="checkbox"/> במידה מעטה | <input type="checkbox"/> במידה בינונית | <input type="checkbox"/> במידה רבה |
-

21. האם קיימים הבדלים בתחושות ההצלחה שלך ממפגש למפגש?
 בכלל לא במידה מעטה במידה בינונית במידה רבה
22. לאלו מפגשים הדברים מכוונים. פרט/פרטי את הסיבות לכך.

23. מהן התובנות שלך מן המפגשים:

24. תחושות, הערות והארות נוספות על המפגשים (ניתן להוסיף דף):

תודה על שיתוף הפעולה,
אירית מירו ודי"ר עמנואל גרופר
צוות ההערכה

נספח 5: שאלון ציפיות לצוות חינוכי ולצוות טיפולי

המכללה האקדמית בית ברל
היחידה למחקר ולהערכה
תכנית שימור ושיקום קשרי משפחה

שאלון ציפיות

לכב' חבר/ת צוות בפנימית _____

איש/אשת צוות יקר/ה,

מטרת השאלון לבחון את ציפיותיך מן התכנית "שימור ושיקום קשרי משפחה".
אנא, התייחס/י לשאלון ברצינות ורשום/רשמי את תשובותיך, והשב/השיבי בכנות.

הטופס שלפניך מיועד לקריאה אופטית. יש למלאו בעט כחול או שחור (לא בעיפרון). יש לסמן רק X במשבצת המתאימה. יש לרשום את מספר הזהות רק כדי שניתן יהיה לזווג בין השאלונים השונים שתבקש/י להשיב עליהם במהלך השנה. האנונימיות שלך תישמר לכל אורך הקו.

1. מספר זהות : _____
2. שנת ותק בפנימייה : ראשונה שנייה שלישית רביעית
 חמישית +
3. תפקידך בפנימייה (אפשר לסמן יותר מאפשרות אחת) : רכז/ת צוות טיפולי
 רכז/ת צוות חינוכי עו"ס מדריך רכז/ת משפחתון רכז/ת פנימיית יום אחר (פרט/י) _____
4. תפקידך בתכנית (אפשר לסמן יותר מאפשרות אחת) : רכז/ת התכנית
 מנחה קבוצת אבות מנחה קבוצת אמהות מדריך אחר (פרט) _____
5. מה את/ה מצפה מן התכנית בשנה השנייה להפעלתה?

6. אלו דברים פעלו בשנה שעברה בהתאם
לציפיותיך? _____

7. אלו דברים תשנה/תשני ממה שנהגת לעשות בשנה הראשונה ומדוע?

8. איזו תרומה הייתה לפרויקט בשנה הראשונה?

א. מבחינת הילדים: _____

ב. מבחינת ההורים: _____

ג. מבחינת קשרי המשפחה: _____

ד. מבחינת הפנימייה: _____

ה. מבחינתך האישית: _____

9. הערות, הארות ותחושות: _____

תודה על שיתוף הפעולה,
אירית מירו וד"ר עמנואל גרופר
צוות ההערכה

נספח 6: שאלון עמדות למנחות סדנאות הורים

המכללה האקדמית בית ברל

היחידה למחקר ולהערכה

תכנית שימור ושיקום קשרי משפחה

שאלון עמדות למנחות הקבוצות

מנחה יקר/ה,

לאחר שנתיים בהם השתתפת בפרויקט "שימור ושיקום קשרי משפחה" אנו מבקשים לקבל את חוות דעתך על הפרויקט. אנא, התייחס/י לשאלון ברצינות ורשום/רשמי את תשובותיך.

הטופס שלפניך מיועד לקריאה אופטית. יש למלאו בעט כחול או שחור (לא בעיפרון). יש לרשום את מספר הזהות רק כדי שניתן יהיה לזווג בין השאלונים השונים עליהם השבת במהלך התכנית. יש לסמן רק X במשבצת המתאימה.

פרטים אישיים

1. מספר זהות: _____
2. פנימייה: אהבה ארזים אשלים טוקאיר
3. מנחה קבוצת אמהות אבות רכזת ומנחת קב' אבות רכזת ומנחת קב' אמהות
4. שנת ותק בהנחיית קבוצות אמהות/אבות: ראשונה שנייה שלישית

הפרויקט

בחלק זה היגדים הקשורים לעמדותיכם כלפי הפרויקט. אתם תתבקשו לסמן ב-X באיזו מידה אתם מסכימים עם ההיגדים הרשומים על סולם מ-1 (בכלל לא – מסכים במידה רבה) הסדנה

בעקבות הפרויקט:	בכלל לא 1	במידה מעטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4
5. הקשר בין ההורים לילדים התחזק	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. קונפליקטים, שמקורם בכפל נאמנויות של הילדים (להורים ולפנימייה), קהו.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. חל שיפור בקשר שבין ההורים לפנימייה.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. חל שיפור בקשר שבין הילדים לפנימייה.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. הפרויקט שיפר את הדימוי העצמי של ההורים.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. חל שיפור ביכולת ההורים לתפקד כהורים.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

בעקבות הפרויקט:	בכלל לא 1	במידה מעטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4
11. חל שיפור בעמדות הצוות הטיפולי כלפי ההורים.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ההורים שותפים בפנימייה בחינוך ילדיהם.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. הצוות כולו מיטיב להכיר את ההורים המשתתפים בו	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. באיזו מידה הפרויקט מחייב שיתוף פעולה בין כל הגורמים בפנימייה?

בכלל לא במידה מעטה במידה בינונית במידה רבה

15. הסבר/הסבירי את עמדתך.

16. באיזו מידה הפרויקט מחייב עבודה ב-co?

בכלל לא במידה מעטה במידה בינונית במידה רבה

17. הסבר/הסבירי את עמדתך.

18. מה היה מוצלח בפרויקט?

19. מה הייתי עושה אחרת?

20. מה אני מציע/ה לתקן בפרויקט (לוותר, לשפר)?

הערות והארות נוספות:

תודה על שיתוף הפעולה,
צוות הערכה – בית ברל

נספח 7: שאלון עמדות לצוות חינוכי

המכללה האקדמית בית ברל

היחידה למחקר ולהערכה

תכנית שימור ושיקום קשרי משפחה

שאלון עמדות מדריכים

מדריך יקר/ה,

לאחר שנתיים בהם השתתפת בפרויקט "שימור ושיקום קשרי משפחה" אנו מבקשים לקבל את חוות דעתך על הפרויקט. אנא, התייחס/י לשאלון ברצינות ורשום/רשמי את תשובותיך.

הטופס שלפניך מיועד לקריאה אופטית. יש למלאו בעט כחול או שחור (לא בעיפרון). יש לרשום את מספר הזהות רק כדי שניתן יהיה לזווג בין השאלונים השונים עליהם השבת במהלך התכנית. יש לסמן רק X במשבצת המתאימה.

א. פרטים אישיים

1. מספר זהות: _____
2. פנימייה: אהבה ארזים אשלים טוקאיר
3. מספר ילדים שהוריהם משתתפים בסדנאות

ב. הפרויקט

בחלק זה היגדים הקשורים לעמדותיכם כלפי הפרויקט. אתם תתבקשו לסמן ב-X באיזו מידה אתם מסכימים עם ההיגדים הרשומים על סולם מ-1-4 (בכלל לא – מסכים במידה רבה)

בעקבות הפרויקט:	בכלל לא 1	במידה מעטה 2	במידה בינונית 3	במידה רבה 4
4. הקשר בין ההורים לילדים התחזק	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. קונפליקטים, שמקורם בכפל נאמנויות של הילדים (להורים ולפנימייה), קהו.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. חל שיפור בקשר שבין ההורים לפנימייה.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. חל שיפור בקשר שבין הילדים לפנימייה.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. הפרויקט שיפר את הדימוי העצמי של ההורים.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. חל שיפור ביכולת ההורים לתפקד כהורים.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. חל שיפור בעמדות הצוות החינוכי כלפי ההורים.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ההורים שותפים במשפחתון/קבוצה בחינוך ילדיהם.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. אני מיטיב/ה היום להכיר את ההורים המשתתפים בו	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. באיזו מידה הפרויקט מחייב שיתוף פעולה בין כל הגורמים בפנימייה?

בכלל לא במידה מעטה במידה בינונית במידה רבה

14. הסבר/הסבירי את עמדתך.

15. באיזו מידה היית שותף/ה למתרחש בפרויקט?

בכלל לא במידה מעטה במידה בינונית במידה רבה

16. הסבר/הסבירי את עמדתך.

17. באיזו מידה היה צורך בשיתוף הצוות החינוכי בפרויקט?

בכלל לא במידה מעטה במידה בינונית במידה רבה

18. הסבר/הסבירי את עמדתך.

19. באיזו מידה הצוות החינוכי זקוק להדרכה מיוחדת הקשורה לפרויקט?

בכלל לא במידה מעטה במידה בינונית במידה רבה

20. הסבר/הסבירי את עמדתך.

21. מנקודת מבטך - מה היה מוצלח

בפרויקט?

22. מה אני מציע/ה לתקן בפרויקט (לוותר, לשפר)?

הערות והארות נוספות:

תודה על שיתוף הפעולה,
צוות הערכה – בית ברל

נספח 8: שאלון עמדות להורים שהשתתפו בסדנאות

המכללה האקדמית בית ברל

היחידה למחקר ולהערכה

תכנית שימור ושיקום קשרי משפחה

שאלון עמדות הורים

מנחה יקר/ה,

לאחר שנתיים בהם השתתפת בפרויקט "שימור ושיקום קשרי משפחה" אנו מבקשים לקבל את חוות דעתך על הפרויקט. אנא, התייחס/י לשאלון ברצינות ורשום/רשמי את תשובותיך.

הטופס שלפניך מיועד לקריאה אופטית. יש למלאו בעט כחול או שחור (לא בעיפרון). יש לסמן רק X במשבצת המתאימה. ולהשיב על השאלות הפתוחות.

ג. פרטים אישיים

1. פנימייה: אהבה ארזים אשלים טוקאיר
2. השתתפתי בקבוצת אמהות אבות
3. האם בן הזוג השני של הילד/הילדה משתתף/ת בקבוצה? לא כן
4. ותק בקבוצה: שנה אחת שנתיים שלוש שנים ויותר
5. מספר הילדים בפנימייה

הפרויקט

בחלק זה היגדים הקשורים לעמדותיכם כלפי הפרויקט. אתם תתבקשו לסמן ב-X באיזו מידה אתם מסכימים עם ההיגדים הרשומים על סולם מ-1-4 (בכלל לא – מסכים במידה רבה) הסדנה

הסבר את עמדתך	במידה רבה 4	במידה בינונית 3	במידה מעטה 2	בכלל לא 1	בעקבות הפרויקט:
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. הקשר שלי עם הילד/ה התחזק
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. הקשר שלי עם הפנימייה השתפר.
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. הקשר של הילד/ה עם הפנימייה השתפר.
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. אני מייטיב לתפקד בבית.

הסבר את עמדתך	במידה רבה 4	במידה בינונית 3	במידה מעטה 2	בכלל לא 1	בעקבות הפרויקט:
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. אני מרגיש/ה שעכשיו אני הורה טוב יותר.
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11. אני מרגיש/ה שהצוות הטיפולי מבין אותי יותר.
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12. אני מרגיש/ה שהצוות החינוכי מבין אותי יותר.
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13. מתייעצים איתי יותר בקשר לחינוך של הילד/ה
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14. אני מרגיש שהקבוצה תרמה לי מאד
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15. אני מרגיש/ה שאני תרמתי לקבוצה
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16. אני יודע שהקבוצה חיונית להורים

17. הפרויקט תרם לי.

בכלל לא במידה מעטה במידה בינונית במידה רבה

18. הסבר/הסבירי את עמדתך.

19. מה היה מוצלח בפרויקט?

20. מה הייתי רוצה שיוסיפו לפרויקט?

21. מה היית מציע/ה לתקן בפרויקט (לוותר, לשפר)?

הערות והארות נוספות: _____

תודה על שיתוף הפעולה,
צוות הערכה – בית ברל

נספח 9: הגורמים – הרכב ומהימנות

		א. הרכב	
גורם	שאלונים	פריטים	
קשר הורה-ילד	הורים, מנחות, צוות חינוכי	אני (האב/האם) מבלה יותר עם הילדים בעת הביקור	
		אני (ההורה) מתעניין/ת יותר בילד הילד בא יותר הביתה/הילדים יוצאים הביתה בתכיפות רבה יותר יש שיפור בקשר שבני לבנינו, כשהילד בבית/שיפור הקשר שבין הילד להורים בבית	
קשר ילד-פנימייה	מנחים, צוות חינוכי	כשנגמר היום, הפרידה ממני יותר קלה לילד/הילד השלים עם תהליך הפרידה מן ההורים לאחר הסדנה	
		הילד מיטיב לקבל את עובדת היותו בפנימייה הילד משתף את הצוות בבעיות/חוויות הילד מגלה יותר רצון להשתתף בפעילויות הפנימייה	
קשר הורה-פנימייה	הורים, מנחות, צוות חינוכי	אני מבקר בפנימייה גם כשאין סדנה/ההורה מרבה לבקר בפנימייה מעבר לסדנה	
		אני מטלפן/ת יותר לפנימייה/ההורה מטלפן לפנימייה בתדירות גבוהה יותר	
		הייתי רוצה לעשות דברים למען הפנימייה/ההורה מעוניין במעורבות גדולה יותר בפנימייה	
		אני משתתף/ת בסדנה באופן קבוע/ההורה מתמיד בהשתתפות בסדנה	
		אני מספר/ת יותר לעובדים על דברים שקורים לי/ההורה משתף יותר את צוות הפנימייה בבעיות	
		אני שבע רצון מן הפנימייה/ההורה שבע רצון מן הפנימייה	
יחס פנימייה להורים	הורים, מנחות, צוות חינוכי	אני מרגיש/ה שיפור ביחס של צוות הפנימייה אלי/חל שיפור בעמדות הסגל כלפי ההורים	
		אני מרגיש/ה שהפנימייה משקיעה יותר בהורים/חל שיפור בהשקעה של הפנימייה בהורים	
		אני מרגיש שהפנימייה מכירה אותי טוב יותר/בעקבות התכנית, הצוות הטיפולי מיטיב להכיר את ההורים	
חשיבות הפעילויות של הפרויקט	מנחות, הורים	דרג על סולם [את מידת החשיבות]:	
		סדנת אמהות/אבות	
		סדנת אמהות/אבות – ילדים	
		בילוי חופשי עם הילדים אחרי הסדנה	
		יום הורים	
		קייטנה	

		ב. מהימנות	
גורם	ממוצע	סטיית תקן	מהימנות α
קשר הורה-ילד	3.53 (סולם בן 5 דרגות)	0.68	0.72
קשר ילד-פנימייה	3.48 (סולם בן 5 דרגות)	0.66	0.66
קשר הורה-פנימייה	3.58 (סולם בן 5 דרגות)	0.63	0.79
עמדות פנימייה כלפי ההורים	3.88 (סולם בן 5 דרגות)	0.73	0.68
חשיבות הפעילויות של הפרויקט	6.24 (סולם בן 7 דרגות)	0.78	0.79

נספח 10: ההמלצות כפי שהופיעו בדו"ח הביניים

ועדת ההיגוי

1. מומלץ להוסיף לסדר היום של ישיבות וועדת ההיגוי סעיף של דווח על ביצוע המלצות הוועדה בישיבתה הקודמת, או הסברים על עיכוב ביישום ההחלטות לשם מעקב אחר ביצוען.

צוותי הפנימייה

2. מומלץ לסייע למנהלים לגבש דרכי פעולה למעורבות אישית ולתמיכה בעובדים המעורבים בהפעלה, כדי שהפרויקט יפעל ללא דופי מצד אחד והצוות יחוש מוערך מצד שני.

3. מומלץ לבדוק מחדש את הגדרת התפקיד בפרויקט של כל המעורבים: מנהל הפנימייה, רכזת מקומית, מנחות, עובדות סוציאליות שאינן מנחות, צוות חינוכי, ורכזת ארצית ולהגדירם מחדש במידת הצורך.

4. מומלץ במיוחד לדון בתפקיד הצוות החינוכי בפרויקט ובבחינת דרכים לגיבוש הקשר שבין הצוות החינוכי לצוות הטיפולי הצוותים בהקשר לפרויקט. כדאי שהדיונים אלה יובלו על-ידי מנהל הפנימייה ובכך תובהר חשיבותו של המהלך. מוצע לבנות מערך שיכיל את ארבעת הרכיבים הבאים:

א. הגדרת הפרויקט כתכנית שמופעלת במשותף על-ידי כל צוות הפנימייה הטיפולי והחינוכי גם יחד, תוך הכרת התרומה הייחודית והחשובה של כל אחד מהם.

ב. בניית מערך מובנה של שיתוף פעולה בין הצוותים בפנימייה, שיכלול את הבהרת חלקו ותרומתו של כל צוות לפרויקט.

ג. קיום דיונים בין-צוותיים שיעסקו בבעיות עקרוניות העולות בחיי הפנימייה כתוצאה מן הפרויקט תוך ניסיון לפתור אותן בצוות המורחב.

ד. בניית ערוצי תקשורת מובנים דו-סטריים להעברת מידע שוטף: מהצוות החינוכי לטיפולי על התנהגות הילדים לאחר הסדנאות מחד, ועל אירועים מיוחדים בסדנאות ההורים מהצוות הטיפולי לחינוכי מאידך.

5. כדאי לאתר את מקורות השחיקה של המנחות, לאור הניסיון של הפנימייה הותיקה, להגדירם ולמצוא דרכים להתגבר על השחיקה או להקלתה. רצוי לבחון זאת עוד במהלך פעילות הפרויקט, כדי שניתן יהיה להתמודד עם הבעיה לאחר היציאה ממנו.

6. רצוי להקצות זמן פורמאלי ולמשוב של המנחות לאחר הסדנאות, בעיקר בשל מטענים וחוויית שעליהן לעכל.

ילדים והורים

7. רצוי להשקיע מאמץ מיוחד בתום שנת הלימודים כדי לשכנע הורים להשתתף בקייטנה; בד בבד, ולמרות כישלונות העבר, לבקש סיוע ממחלקות הרווחה בקהילה בטיפול בילדים האחרים במשפחה, כדי לאפשר לאמהות להשתתף בקייטנה "בראש שקט".

8. קשה מאד לדעת מהן ההשלכות של הסדנאות על הילדים שאינם שותפים לפרויקט. לכן, כדאי לעקוב אחר מצבם של ילדים אלה כפרטים במהלך הפרויקט, ולהיות ערוכים להציע להם פתרונות יצירתיים ובעיקר מספקים, שיכסו על בעיות קנאה וחסכים של הילדים הללו.

רכיבי הפרויקט

9. רצוי לקיים בכל פנימייה דיון שיעסוק באופי הסדנאות ובהתאמתן לצורכי הפנימייה.
10. יש לבחון מחדש את תפקידו של החלק השלישי, החופשי, ברכיב הסדנאות. לא מומלץ לוותר עליו, ואם הויתור הכרחי – כדאי לשקול חלופות לתפקידו. אפשר למשל, לחשוב על הבנייה של חלק זה תוך שיתוף רב יותר של ההורים בחיי היומיום של המשפחתון (סיוע בהכנת ארוחת ערב, סידור הארון של הילד, עזרה בסידור החדרים וכד') ותוך התארגנות מיוחדת לכך במשפחתונים.
11. כדאי לשקול מחדש את הצורך בקישורים של ימי המשפחה לפרויקט. אם יוחלט להשאירם כחלק מן הפרויקט – יש לבחון את אופיים בהתחשב במהות הפרויקט ובמטרותיו.
12. כדאי לבחון לעומק את השפעת הקייטנות על ההורים שהשתתפו גם בסדנאות.

יציאה מהפרויקט (phasing out) והטמעה

13. כדאי להקדיש תשומת לב מיוחדת לעיסוק בנושא תכנון היציאה מן הפרויקט (phasing out), להגדיר את התחומים הדורשים התייחסות בנושא זה ולהתחיל לנקוט פעולות מעשיות באותם תחומים.
14. כדאי, בשלב הראשון, להביא את נושא ההטמעה של הפעילויות בשגרת העבודה בפנימיות לדיון בוועדת ההיגוי ולגבש מסגרת רעיונית ותקציבית לתהליך ההטמעה המסגרת התקציבית תצטרך לקחת בחשבון תקציבי הסעות, ארוחות, חומרי גלם והכשרת מדריכים לשילובם בפרויקט ולהדרכתם במהלכו. על וועדת ההיגוי לחשוב על מודלים של הטמעת התכנית בפנימיות הניסוי במסגרת מהלכי היציאה מן הפרויקט, אחרת הפסקת המימון המיוחד, שהובטח בשלב הניסוי, עלולה להחזיר את הגלגל לאחור.
15. לצורך הצלחת הפרויקט וקידום מטרותיו יש ליזום קשר רשמי בין מחלקות הרווחה השונות בכלל, ובפרט לעשות מאמץ לצרף נציגים מהן לוועדת ההיגוי.
16. לאור שביעות רצונם של צוותי הפנימיות מן הפרויקט, כדאי לחשוף את הפרויקט לפנימיות נוספות שתהיינה מעוניינות לשקול להפעיל מהלכים מסוג זה.
17. במהלך השנה השנייה (תשס"ד) יהיה צורך להקדיש זמן רב יותר ומחשבה מעמיקה לשם הפיכתו של מידע "חבוי" על הפרויקט (Tacit Knowledge), לידע "גלוי" (Explicit Knowledge), הניתן להפצה וללימוד.