

”מי רוצה להיות מדריך בפנימייה?”

שולחן דיון מנקודת ראותם של אנשי השדה

שולחן מס' 24

ערכו

פרופ' עמנואל גרופר

רותי גינוסר

ד"ר חזקיה (חזי) אהרוני

אבאר

עמותה לפיתוח שירותי רווחה וחינוך

אדוואנס
הוצאה לאור

Advance - Publishing House

"מי רוצה להיות מדריך בפנימייה?"
שולחן דיון מנקודת ראותם של אנשי השדה

ערכו: עמנואל גרופר, רותי גינוסר וחזקיה (חזי) אהרוני
Emmanuel Grupper, Ruthi Ginossar & Hezkiah (Hezi) Aharoni,
Editors

Copyright ©2019 EFSHAR – Israeli Association for the
Development of Social & Educational Services

Advance- Publishing House
P.O.Box 1137, Rehovot 76112, Israel
www.adv-p.co.il

Printed in Israel

עיצוב העטיפה, עימוד וגרפיקה: דורית שטרן
עריכה לשונית: אתי סהר
הדפסה: תירוש דיגיטל, תל אביב

מסת"ב: 978-965-7353-18-9

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי, מכני או אחר כל חלק שהוא מהחומר שבספר. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט, אלא ברשות מפורשת בכתב מהמחבר או מהמו"ל.

תשע"ט ©2019, כל הזכויות שמורות לעמותת "אפשר"
אדוואנס – הוצאה לאור, ת.ד. 1137, רחובות 76112
טל': 08-9452863

E-mail: adv-p@013.net
www.adv-p.co.il
נדפס בישראל, התשע"ט – 2019

תוכן ענינים

4 תודות
5 סיכום "שולחן דיון"
5 הקדמה
6 אודות העמותה
7 המתדיינים בשולחן
8 סיכום תכני השולחן
23 מקורות

תודות

עמותת "אפשר" מודה בחום למארחי שולחן הדיון ב"כפר הנוער ויצו נחלת יהודה". בלעדיהם שולחן זה לא היה מתקיים – ובהצלחה. תודה **לגליה מירון**, מנכ"לית הכפר שעזבה לרגע את עבודתה המאתגרת ובאה לברך את משתתפי האירוע. זכינו לאירוח חם ויוצא דופן ולשיתוף פעולה פורה ביותר בזכות איש מיוחד – **לירון רייב**, מנהל הפנימייה. כמו כן תודה חמה מגיעה **לדניאל זיו**, אם הבית בכפר בעבור ארגון סידורי האירוח וקבלת הפנים החמה.

חוברת "שולחן הדיון" שלפניכם בנושא מעמד המדריך בפנימייה ובכפרי הנוער, הוכנה כולה בהתנדבות בעזרתם ובתרומתם הנדיבה של אנשים רבים: **דורית שטרן** שעיצבה את העטיפה, עימדה וניצחה על עבודת הגרפיקה. **אתי סהר** שבהתראה קצרה ובשמחה ערכה לשונית את החוברת, **ודפוס תירוש דיגיטלי** תל אביב על תרומתם בהדפסת החוברות. לכל אלה אנו מלאי תודה והערכה על תרומתם לעמותה ועל סיועם הנדיב בהוצאת החוברת לאור.

כמו כן אנו מודים **לאבי חדידה**, עמית במכון מנדל, על הערותיו בהן הסתייענו בעריכת תכני שולחן הדיון.

ולבסוף תודה לעמותת "אפשר", לד"ר **אבי רמות**, יו"ר העמותה, למר **בנימין גדליהו** מנכ"ל העמותה, ולכל אחת ואחד מעמיתנו חברי ההנהלה על עידודם ותמיכתם המתמשכת בהעלאת נושא מעמד המדריך בפנימייה לסדר היום הציבורי וסיועם לקיום שולחן דיון זה ואירועים נוספים.

סיכום "שולחן דיון"
שהתקיים ב"כפר הנוער ויצו נחלת יהודה"
11 באוקטובר, 2018

"מי רוצה להיות מדריך בפנימייה?"

שולחן דיון מנקודת ראותם של אנשי השדה

הקדמה

עמותת "אפשר" ארגנה "שולחן דיון" ייחודי זה, הראשון בסדרה בנושא **מעמד המדריך בפנימייה ובכפרי הנוער**. לשולחן הדיון הוזמנו נציגי מנהלי פנימיות וכפרי נוער שמנהלים מסגרות ומקדמים גישות חינוך וטיפול שונות ומגוונות. על מסגרות אלה מפקחים "משרד הרווחה" או "המינהל לחינוך התיישבותי-פנימייתי ועליית הנוער" במשרד החינוך.

מטרת השולחן הייתה לתת במה לקולם של המנהלים, להתדיין אתם על אופן תפיסתם את מעמדו של המדריך ומהם לדעתם הפתרונות היצירתיים והרצויים לקידום מעמד המדריכים ולשיפור תנאי העסקתם במסגרת הפנימייה וכפרי הנוער בישראל.

נושא מעמד המדריך בפנימייה ובכפרי הנוער עלה שוב ושוב לאורך 30 השנים האחרונות, אך המצב נותר כמעט ללא שינוי. לאחרונה זוכה הנושא לדיון רב בוועדות השונות של הכנסת ובפורמים ציבוריים, כגון ב"כנס הנגב לשלום הילד" וב"הפורום הציבורי - כפרי הנוער והפנימיות בישראל".

המדריך הקבוצתי הוא הגורם המשמעותי ביותר בחינוכו ובשיקומו של הילד. השפעתו החיובית על הילד, הילדה או הנער והנערה עשויה להיות ארוכת טווח ומועילה מאוד לעיצוב דמותו של החניך, למשפחתו ולחברה כולה. **חינוך טוב לילדי הפנימייה - מתחיל במדריך טוב**. על כן ההשקעה במדריך היא הבסיס החשוב והטבעי ביותר לסייע לילדים ולבני נוער במצבי סיכון שמתחנכים במסגרת

הפנימייה וכפרי הנוער כדי למצות את מיטב יכולותיהם וכישוריהם ולהפכם לאזרחים מתפקדים חיובית, תורמים ומועילים בשובם לביתם ובשילובם מחדש והכלתם במסגרת הקהילה.

בשולחן השני בסדרה יוזמנו נציגים בכירים של הפיקוח במשרדי הרווחה והחינוך (ה"מינהל לחינוך התיישבותי-פנימייתי ועליית הנוער") כדי להביע דעותיהם, להתדיין במעמד המדריך ולענות לאותן שאלות והצעת פתרונות מנקודת ראות משרדיהם בהתאמה. בשולחן השלישי תינתן במה חשובה למדריכים עצמם לבטא את קשייהם ואתגריהם ולהציע פתרונות לקידום מעמדם בפנימייה ובציבור.

אודות העמותה

"אפשר" - עמותה לפיתוח וקידום שירותי רווחה וחינוך פועלת זה למעלה מ-33 שנה בדרכים שונות לקידום ולשיפור מעמדם של המדריכים בפנימיות ובכפרי הנוער בישראל. העמותה מאמינה שהמדריך הוא הדמות המרכזית החשובה והחיונית ביותר בחינוכם, בטיפולם ובהגנה על ילדים במצבי סיכון בעלי מאפייני התנהגות מאתגרים ומורכבים שהוצאו מביתם למסגרת חוץ-ביתית. המדריך הוא המפתח העיקרי שעוזר לילדים בפנימייה ובכפרי הנוער למצות את הפוטנציאל המרבי שלהם בכל התחומים.

מטרות העמותה מושגות באמצעות ארגון כנסים ושולחנות דיון, בקיום קשרים בינלאומיים כנציגת הארגון הבינלאומי לעובדים חינוכיים-סוציאליים (AIEJI), בהוצאה לאור ובהפצת מידע, ידע, פרסומים ומחקרים אקדמיים, כגון כתב-העת "מפגש לעבודה חינוכית-סוציאלית", "הכל על אלכוהול" וביטאון "אפשר" שמיועד לעובדים בשדה. העמותה מנהלת מרכזי טיפול לנפגעי אלכוהול, הימורים והתמכרויות ו"מרכזי הגנה" לילדים ונוער שנפגעים או פוגעים מינית, פיזית או נפשית.

המתדיינים בשולחן הדיון

מנחה:

פרופ' עמנואל גרופר, עמותת "אפשר" הקריה האקדמית אונו ונשיא הארגון הבינלאומי לקהילות מחנכות – FICE.

מתדיינים:

נעם שפר – מנהל "כפר הנוער עיינות" – פנימייה חינוכית בפיקוח ה"מינהל לחינוך התיישבותי-פנימייתי ועליית הנוער" במשרד החינוך ויו"ר "תא מנהלי כפרי הנוער – חינוך". הציג את המציאות בכפר הנוער בראשותו ואת תפיסתו לגבי "תפקיד ומעמד המדריך – הפעלת פנימייה חינוכית על פי תפיסה של מדריך שאינו 'מקצוע לחיים'".

שרה פלג – מדריכת מדריכים בפנימיית "כפר הילדים והנוער אהבה" – פנימייה טיפולית בפיקוח משרד הרווחה ומרצה במכללת אורנים. ממלאת מקומו של המנהל דני אריאל שנבצר ממנו להגיע ברגע האחרון מסיבות בריאות. הציגה את נושא "פנימייה טיפולית על פי המודל של משפחתונים", כשהמדריכים הם זוגות נשואים.

אורית ארנון – מנהלת תחום פנימיות ילדים ונוער בפנימיות בבעלות עיריית תל אביב בפיקוח משרד הרווחה. הציגה את "המדריך בפנימייה טיפולית".

שחר רובינשטיין – מנהל כפר הנוער קדמה. הציג את נושא "הפעלת פנימייה בכפר נוער לנוער מנותק, על פי המודל הקלסי של מדריכות ומדריכים קבוצתיים".

סיכום תכני שולחן הדיון

שולחן הדיון החל בברכות המארכת גברת **גליה מאור**, מנכ"לית "כפר הנוער ויצו נחלת יהודה" וברכות ד"ר **איתן ישראלי** בשם עמותת "אפשר".

פרופ' עמנואל גרופר, מנחה האירוע פתח את הדיון. לדבריו, עמותת "אפשר" חרטה על דגלה את קידום התחום החינוכי-חברתי בקרב ילדים ובני נוער במצבי סיכון בחברה הישראלית בכלל, בפנימיות ובכפרי הנוער בפרט.

המדריך בפנימייה ובכפרי הנוער מגשר בין עולם החינוך לבין עולם הטיפול. עמותת "אפשר" מנסה זה שנים לקדם את מעמד המדריך בפנימיות ובכפרי הנוער ללא הצלחה רבה וללא כל התקדמות. למרות שרבים יודעים מה יש לעשות, מעטים עושים זאת.

רבים מהמדריכים הצעירים הם בעלי מוטיבציה להצטרף למערכת ולהיות מדריכים בפנימייה, אך כשהם מגיעים לשדה הם נשחקים מהר מאוד, נרתעים מהמציאות אליה הם נחשפים ובורחים. שכרם נמוך, מעמדם המקצועי והחברתי בשפל ואין להם אפשרויות קידום.

במובנים רבים גם מדריכי הפנימייה כמו החניכים זקוקים למורטוריום ולמחסה של מסגרת מוגנת. השאלה הנשאלת היא: האם אלה האנשים, שזקוקים יותר מכל לקידום ולהעצמה, שאנחנו רוצים שיטפלו בבני הנוער בפנימייה?

כותרת תכנית הכנס "**מי רוצה להיות מדריך בפנימייה?**" משקפת את הפרדוקס בגללו כל כך הרבה שנים איננו מצליחים לקדם את התפקיד החשוב הזה של המדריך בפנימייה. הייתי מנהל אגף הפנימיות ב"מינהל לחינוך התיישבותי-פנימייתי ועליית הנוער". מחד, עסקתי שנים רבות בתחום הפנימיות וכפרי הנוער, ולמרות שיש לי גישה מגובשת לא הצלחתי לממש את הרצון שלי לקדם את מעמד המדריך בפנימייה. מאידך, כמרצה במכללת בית ברל הצלחתי להכשיר אנשי מקצוע לעבודה עם נוער במצבי סיכון שמועסקים בפנימיות ובקהילה. קיימות בארץ מסגרות נוספות שמכשירות אנשי מקצוע כאלה, כגון "מכללת אורנים", "מכללת דוד ילין", "מכללת קיי" וכיום גם ב"קריה האקדמית אונו" בה אני מרצה. אני פוגש עשרות אנשים צעירים שברגע שהם נחשפים לתחום העבודה עם נוער בסיכון הם מתאהבים בו ויש להם מוטיבציה אדירה לפתח קריירה של עבודה עם בני נוער במצבי סיכון. הטרגדיה היא שמהר מאוד אנו מאבדים אותם והם עוברים לתחומים אחרים.

הפרדוקס מצוי גם בשדה. הוא מתבטא בתנאי העבודה והשכר הירודים ובסטטוס המקצועי הנמוך והשולי של מדריכי הפנימייות. החוקר **תומס לינטון** (Linton & Forester, 1981) ערך מחקר בארה"ב ומצא שדרוג הסטטוס המקצועי של מדריך פנימייה דומה לזה של סבל שהוא עובד פשוט חסר השכלה שמשתמש בכוחו הפיסי בלבד. ההבדל הוא שהסבל מרוויח הרבה יותר מהמדריך. המצב בארץ חמור מזה שבארה"ב. נותנים למדריכים מחמאות, מדגישים את מרכזיותם וחשיבותם לחניכים, אך הסטטוס שלהם נשאר נמוך וסיכויי הקידום שלהם נמוכים. מעמד זמני זה אינו מוכר כמסלול של קריירה, לכן האנשים המוכשרים שהכשירו עצמם לתפקיד מדריך בורחים מהר מהתחום לתפקידים אחרים.

השאלה "מי רוצה להיות מדריך בפנימייה?", היא שאלה מורכבת. רבים רוצים להיות מדריכים, אך המערכת פולטת אותם מעבודתם. בעבודת הדוקטורט של פרופ' עמנואל גרופר הוא בדק את תהליך הכניסה של המדריכים לעבודה בפנימייה בשנת עבודתם הראשונה. הוא מצא שמאפייני המדריכים דומים למאפייני החניכים. יתירה מזו, המחקר מראה שהסיבות המרכזיות לשחיקת המדריכים והיפלטותם המהירה מהמערכת נובעות מטיפול הפנימייות בקבוצת עובדים זאת. שתי האוכלוסיות האלה זקוקות למורטוריום. הבעיה מחריפה עם הנשירה הרבה. בבדיקה שנערכה על ידי ה"מינהל לחינוך התיישבותי-פנימייתי ועליית הנוער" (שמאי ומויאל-בוטוין, 2012) נמצא שלמעלה ממחצית המדריכים שמתחילים לעבוד בפנימייה אינם ממשיכים בה לאחר שנה וחלק מהם אף נושרים באמצע השנה בשל שחיקה. החניכים מגיעים לפנימייה במצבי חולשה. הם זקוקים מאוד ליציבות, אך נקלעים למציאות הפוכה בה הם צריכים להתקשר לדמויות מחנכות שנוטשות אותם לאחר פרק זמן קצר. ממוצע אורך חיי מדריך בפנימייה הוא פחות משנתיים, וכך לא רק שאי אפשר לקדם את החניכים, אלא מחמירים את מצבם.

פרופ' גרופר טוען כי ניסה לטפל בבעיית השחיקה והנשירה המהירה על ידי הקמת מערכת הכשרה. הוא טוען, כפי שאמר כבר קודם לכן, שאין בעיה בתחום ההכשרה היות שיש מספיק מקומות הכשרה למדריכים, אך מקומות ההכשרה אינם יכולים לפתור לבדם את הבעיה. בתקופה בה פרופ' עמנואל גרופר ניהל את האגף, ב"מינהל לחינוך התיישבותי-פנימייתי ועליית הנוער" השקיעו למעלה ממיליון שקל בשנה בהכשרת מדריכים. הכשרת אנשים שזמן קצר לאחר מכן נפלטים מהמערכת יוצרת מצב אבסורדי לא רק מבחינת החניכים, אלא גם מבחינת חוסר היעילות ובזבוז משאבים יקרים.

המצב היום הוא שכל מנהל או מנהלת מחליטים את מי לקלוט, ואין שום תנאי יסוד לקבלת מדריך לעבודה.

שנים על גבי שנים חוקרים, עורכים ימי עיון ודנים בנושא המדריכים ומעמדם, אך דבר לא משתנה.

בספרו של מר מאיר גוטסמן (1987) ששירת כמנכ"ל עליית הנוער לשעבר, הוא כתב שבשנת 1943 בכנס מדריכי חברות נוער בו השתתפה הגברת הנרייטה סאלד, אמרה הגברת סאלד: "עדיין לא מצאנו את המודל המושלם של המדריך... אך אני בטוחה שנמצא אותו בקרוב". גוטסמן כותב בספרו שהמדריך הוא **הגיבור הטרגי** במערכת החינוך של הפנימיות. כאמור, עמותת "אפשר" עשתה כמה ניסיונות לטפל בנושא, עמותת "ילדים בסיכוי" יזמה אף היא צוות חשיבה שבדק לעומק את כל ההיבטים של סוגיית ההדרכה בפנימיות. הוסקו מסקנות והמליצו המלצות שלא הגיעו לידי מימוש. גם "הפורום הציבורי – כפרי הנוער והפנימיות בישראל" ניסו לקדם את נושא המדריך בפנימייה בוועדות הכנסת. לאחרונה העלו נציגי עמותת "אפשר" את נושא מעמד המדריך בפנימייה בפני ועדות המדיניות של הפורום הציבורי והמליצו להפוך אותו לפרויקט הדגל של הפורום בשנים הקרובות. בתגובה הקים הפורום הציבורי ועדה מיוחדת להמשך הטיפול בנושא.

כשפרופ' יולי תמיר שימשה כשרת החינוך, הוקמה "ועדת העשור לתכנון החינוך בפנימיות לעשור הבא" (קשתי, גרופר ושלסקי, 2008) בראשות פרופ' קשתי ופרופ' עמנואל גרופר כמרכז הצוות. בוועדה ישבו גם מר יחיאל שילה, מנהל "המינהל". המטרה הייתה לבנות תוכנית לפנימיות משרד החינוך לעשור הבא (2008–2018). אנו עומדים עתה בסיוע עשור זה. נושאים שונים בתכנית ועדת העשור מומשו בצורה טובה, אך בכל הקשור למעמדו של המדריך, שדוח הוועדה המליץ לתת לו עדיפות לטיפול – לא השתנה דבר.

"הפורום הציבורי – כפרי הנוער והפנימיות בישראל" של מנהלי הפנימיות יזם כמה דיונים בכנסת במסגרת "הוועדה לזכויות הילד" בראשות חברת הכנסת אורלי לוי אבקסיס, ואחר כך בראשות חבר הכנסת יעקב מרגי. כל דיון הסתיים בסיכומים שצינו שיש לקדם את מעמד המדריך, אך העניין אינו מקודם. לאורך השנים נושא מעמד המדריך נמצא במצב של חוסר החלטה. קובעי המדיניות אינם מוכנים לקבל החלטה בנושא, והכול ממשיך להתנהל כשהיה. לדעת פרופ' עמנואל גרופר הבעיה דומה בכל המסגרות גם באחריות משרד החינוך וגם באחריות הרווחה: בפנימייה החינוכית, השיקומית, הטיפולית והפוסט אשפוזית.

לאור סקירה זאת שמדגישה שמאומה לא השתנה בנושא חשוב זה של מעמד המדריך וההחלטה שלא להחליט, החלטנו בעמותת "אפשר" לחזור ולהעלות את הנושא לסדר היום הציבורי, ולא לאפשר לסוגיה זאת להישאר ללא הכרעה.

ברמה התאורטית יש הרבה דיונים. כאן בשולחן דיון זה ההתייחסות היא מעמדת השטח, מהשדה. להלן יוצגו לפני המשתתפים דבריהם של ארבעה נציגים, שניים ממסגרות שבפיקוח הרווחה והשניים הנותרים ממסגרת שבפיקוח ה"מינהל לחינוך התיישבותי-פנימייתי ועליית הנוער".

נעם שפר – התייחס לתפקיד המדריך בפנימייה ומעמדו. לפי גישתו, מדריך בפנימייה אינו פרופסיה, אלא תפקיד. לדעתו, אורך החיים של מדריך בפנימייה עליו להיות להיות כ-3 עד 4 שנים. הוא אמור להיות גורם יציב ומקצועי. האיזון הנדרש ממנו הוא רוח נעורים, ניסיון מקצועי ויכולת טיפול.

הבעיה הראשונה היא ש-50% מהמדריכים נושרים בשנת עבודתם הראשונה בפנימייה. מדריך ותיק שהופך להיות "מדריך ותיק מדי" – החל מהשנה השביעית או התשיעית לעבודתו, נשחק ושחיקה זאת משפיעה לרעה על תפקודו. המדריכים שנשארים במערכת תקופה ממושכת הם לרוב אותם אנשים שאינם יכולים להתקדם (כלומר, לא המדריכים הטובים ביותר).

המצב הנתון בכפר הנוער עיינות הוא ש-15% מהמדריכים הם בעלי ותק של למעלה מ-7 שנים. בעיני נעם זוהי בעיה חמורה. כל סבב מחזור הוא של 3 שנים – מתחילים בכיתה י' ומתקדמים עם הקבוצה עד סיום כיתה י"ב. מעטים המדריכים שמצליחים לסיים שלושה מחזורים (9 שנים). יש קושי ושחיקה רבים והתנאים והשכר נמוכים. הוא היה שמח אילו יכלו להיות יותר טובים, אך לדעתו מי שעוזב אחרי שנה או במהלך השנה אינו עוזב בגלל גובה השכר או תנאי המגורים כי הרי הוא ידע מה גובה השכר ומהם התנאים כשהתקבל לעבודה. מדריך בשנתו הראשונה בפנימייה מקבל שווה כסף בצורת דיור, אוכל וכדומה. מצבו יותר טוב מבחינה כלכלית מזה של מורה מתחיל. מצבו מורע אחרי 3 שנים כי אין כל שיפור בשכרו בהשוואה לשכר מורים. בשנה הרביעית הוותק משפר את שכר המורה, אבל לא את שכר המדריך בתחום ההדרכה. העלאת השכר ושיפור התנאים חשובים ועליהם להשתנות יחד עם השינוי בהסכמי עבודה של מגזר זה. יש לחתום חוזה עם מדריך ל-5 שנים, ולא יותר. הכוונה להסכמים פרטיים או לחוזה שנכנס לקביעות כשהמדריך מתקדם והופך לרכז. מעטים מבין המדריכים יגיעו לתפקיד ולמעמד זה כי יש צוואר בקבוק. בשונה מהמדריך רכז הוא תפקיד ארוך טווח. הפתרון

למדריכים הוא לממן להם לימודים גבוהים כדי שירכשו תואר. תואר בכל תחום שהוא ולא דוקא בחינוך. כשיהיה למדריך בסיום תקופת עבודתו תואר ביד, יהיה לו פוטנציאל צמיחה. לכן, יש למצוא מסלולי קידום למדריכים כמו למשל: מדריך שילמד הוראה יוכל להיות מורה בבית הספר בכפר או רכז משק או כל תפקיד אחר. חשוב לא להשאיר אנשים במערכת כמדריכים יותר מדי שנים. יש לאפשר להם ללמוד ולשחרר אותם לאחר תום לימודיהם כשהם מועצמים לדרך חדשה.

שרה פלג – דיברה מכובע כפול של מדריכת מדריכים בפנימייה זה עשרים שנה וכמרצה ב"מכללת אורנים" בתחום הכשרת סטודנטים לעבודה עם נוער במצבי סיכון. היא סיפרה כיצד קיימה במכללה קמפוס פנימיות שבו התנסו הסטודנטים במגוון מודלים של פנימיות, כגון פנימייה טיפולית, פנימייה מהמגזר הערבי ופנימייה ברוח אנתרופוסופית. הם יצאו מוקסמים מעולם הפנימיות, אך מתוסכלים מאוד מתפקיד המדריך ומעמדו. כולם ציינו כי לא יהיו מוכנים לקחת על עצמם תפקיד לא מתגמל זה.

משם עברה לתאר את המתרחש בפנימיית "כפר הילדים והנוער אהבה". פנימיית "אהבה" היא פנימייה במודל של משפחתונים. בפנימייה חיים מעל 100 ילדים מגיל 6 עד 18. לכל זוג מדריכים נשוי, בעל ילד אחד לפחות או יותר, מוצמדים כ-12 ילדים בגילאים שונים עליהם הם אחראים. בני הזוג גרים בדירת שרות צמודה לדירה בה גרים הילדים. בפנימייה יש 12 משפחתונים כאלה. שני בני הזוג הם לצורך העניין המדריכים של הילדים. לצידם יש בכל משפחתון שני שינשנים (שנת שרות לפני צבא) ומתגברת ביום החופשי של בני הזוג. לבני הזוג יום חופשי אחת לשבוע ושעתיים שבועיות בכל בית. נוסף לכך יש בפנימייה 2 שומרי לילה החל משעה 23:00.

המדריכים המתאימים לפנימיית "אהבה" הם זוגות נשואים יותר מבוגרים שהם הורים לילדים, לפחות לילד אחד. ההורות שלהם עליה להיות ברורה וטובה דיה למרחב הפנימייה. כל הזוגות הם בעלי תעודת בגרות וחלקם גם בעלי תואר בתחומים שונים. לא בהכרח מי שלמד חינוך מתאים לעבוד כמדריך במרחב הכאוטי. הזהות האישית והמקצועית מתערבבות ואי-אפשר להפריד ביניהן. במשפחתון חווים ילדי הפנימייה את המדריכים בחייהם הפרטיים בכלל, וכן את דפוסי ההורות שלהם כלפי ילדיהם הביולוגיים בפרט. זהו מצב שאין משמרות ואין לאן לברוח. המדריכים נמצאים כל הזמן בתפקיד. טבעו של התפקיד הוא להיות הורים ואינו מיועד בהכרח לאנשי חינוך. לא מצפים מהמדריכים האלה לדעת

תאוריות פסיכולוגיות או משנות חינוכיות, אלא רק להיות מסוגלים להכיל. בעבר היה ניסיון לקבל להדרכה זוגות ללא ילדים שלא חוו הורות – הניסיון לא הצליח. לכן, היום התנאי הוא שלזוג יהיה ילד אחד לפחות. במסגרת זאת עדים הילדים במשפחתון להתרחבות המשפחה של זוג המדריכים וחווים יחד עמם את כל הכרוך בכך. כל זוגות המדריכים מקבלים הכשרה וליווי צמוד – ליווי אישי של עובדת סוציאלית והשתתפות קבועה במפגש בקבוצה. בפנימייה יש זוגות בעלי ותק של למעלה מ-10 שנים, אך רוב הזוגות עוזבים אחרי 3 עד 4 שנים. ממוצע הגיל שלהם הוא 43 והם מגיעים לרוב אחרי גיל 30. על האנשים האלה להעתיק את מקום מגוריהם ולעשות שינוי משמעותי באורח חייהם. חלק מהם מבקשים לעשות שינוי ומחפשים משמעות וערך לחייהם. מגיעים גם אנשים בעקבות משבר כלכלי שרוצים לשפר את מצבם – לקבל תנאי מגורים, מזון ושכר, אך אלה לא יכולים להיות המניע העיקרי כי העבודה קשה ותובענית. ההורות הפרטית של אותם אנשים אינה בהכרח אולטימטיבית, אך היא יציבה. הפנימייה מעודדת לצאת ללימודים תוך כדי העבודה. במקרים מסוימים יש גם אפשרות לעבודה נוספת בתוך הפנימייה שאינה פוגעת בתפקוד, כמו למשל סייעת לילד בבית הספר וכדומה כדי להגביר את שביעות הרצון של המדריכים. השכר הוא גלובלי. יש חוזה ברור ומוגדר. עובדים מספר שעות מסוים בהתאם לחוקי העבודה. הדבר דורש מהמערכת תשומת לב והתייחסות רבה.

מניסיון מצטבר, אנשים שנמצאים בצומת דרכים בחייהם, הם האנשים המתאימים ביותר לתפקיד זה. ההגדרה הפורמלית היא של מדריך ואם בית, אך בפועל זה לא מה שקורה כי שני בני הזוג עובדים משרה מלאה. יש תרעומת מוצדקת להגדרה של אם בית, תפקיד שנחשב נחות ביחס למדריך. ההנהלה והצוות בפנימיית "אהבה" קשובים מאוד שלא לשחוק את המדריכים. העבודה בפועל מתחילה בהשכמה בבוקר והוצאת הילדים לבתי הספר. הם חוזרים לעבודה בשעה 12:00 בצהריים ונשארים עד 23:00 בלילה. נוסף לכך מתקיימות ישיבות צוות וליווי בשעות הבוקר כאשר הילדים נמצאים במסגרות החינוך.

אורית ארנון – מנהלת פנימיות עיריית תל אביב. עיריית תל אביב היא העירייה היחידה שבבעלותה פנימיות. בתל אביב יש 3 פנימיות שמוגדרות טיפוליות ומצויות בשני מתחמים גאוגרפיים אשר בכל אחד מהם שוהים כ-50 ילדים. בראש כל אחת מהן מכהנת מנהלת. אורית אחראית עליהן. בכל הפנימיות יש בסך הכול 36 מדריכים.

לדעתה של אורית הדרכה אינה פרופסיה. זהו תפקיד המוגבל ל-3 עד 4 שנים, וכך היא גם רוצה לראות את המצב. המדריכים הם עובדי עיריית תל אביב. הם מדורגים על פי טבלת שכר של מורים, שאינם יכולים לעבוד כמורים ואין להם כל קביעות. היא הובילה מהלך שלא לאשר למדריכים קביעות היות שלדעתה קביעות רק מעמיסה שאלות ובעיות. הם חתומים על חוזה עבודה לשנה. החוזה מתחדש כל שנה בהתאם למשך זמן עבודתו של המדריך. המשכורת היא לפי הוותק והתואר של כל מדריך. ישנן טבלאות שכר ברורות ומוגדרות. משרה מלאה היא בת 38 שעות שבועיות ומדריך שעובד שעות נוספות מקבל עליהן תוספת. אורית רצתה להגדיל את מספר שעות העבודה במשרה מלאה ל-42 שעות שבועיות, אך זה לא יצא לפועל. לדבריה, המדריכים מקבלים שכר כדת וכדין והיא מרוצה מכך שאין להם קביעות, אלא חוזה קצר מועד. חלק גדול מהמדריכים גר בפנימייה, דבר שהוא תוספת רצינית במיוחד בתל אביב. חלקם האחר גרים מחוץ לתל אביב ומסיעים אותם לבתיהם במוניות בלילות ובשבתות על חשבון הפנימייה. בפנימיות עיריית תל אביב אין כמעט עזיבות של מדריכים בשנה הראשונה. לדבריה מדריך אינו עוזב בגלל שכר נמוך. אורית טוענת שמדריך הוא התפקיד הכי מסובך במערכת.

ההתייחסות שלה אל הפנימייה היא כאל מעטפת. צוות הטיפול וההנהלה הם העור החיצוני והמדריך הוא העור הפנימי שקולט את כל הדחפים, הקשיים וההתנהגויות הקשות של החניכים. הם מקדשים את המרחב בין שתי שכבות העור – בין המעטפת החיצונית לבין המעטפת הפנימית. לדעתה, המדריך וכל המערכת עליהם להיות גמישים. חשובים ההכלה, גבולות יציבים ולא תוקפניים. הפנימייה חייבת להיות מסוגלת להתכווץ ולהימתח כל הזמן בהתאם לנסיבות. המדריך על פי תפיסתה הוא בעל התפקיד החשוב ביותר לחניכים והוא מתווך בין המציאות לבין הערכים והתפישות. כל הזמן מתקיים ביניהם דיאלוג כזה שיש לו חשיבות רבה. לכל ילד וילדה בפנימייה יש פגיעות משלו ועל המדריך למלא חסר זה בנפרד, באופן אינדיבידואלי שמתאים לאותו ילד. המערכת חייבת לראות גמישות זאת ולהיות גמישה גם עם המדריכים. קיימים קווים מקבילים בין עבודת המדריכים עם החניכים לבין עבודת המערכת עם המדריכים. חשוב לפתח את המדריכים.

מיהו המדריך שהיא מחפשת? אנשים בלי "פנטזיות הצלה" (מצב שבו המדריך מבטא תחושות שהוא בא להציל את הילדים ולסייע להם). המדריך עליו להיות בעל יכולת התבוננות עצמית, שמסוגל לחשוב רגשות ולהרגיש מחשבות, שיכול לזהות מצבים אצל הילד ולעשות הפרדה בין רגשותיו הוא כלפי אותם מצבים לבין המעשים שיש לנקוט על פיהם. חשוב שהמדריך יהיה כריזמטי ויצירתי, עליו להבין שהוא לא יכול לשלוט על רגשות הילד, אלא על רגשותיו הוא. היא מדמה את

העבודה בפנימייה למרוץ שליחים שבו כולם רצים וכל אחד תלוי ברצים האחרים, לכן חשוב שלמדריך תהיה יכולת גבוהה לעבודה בצוות.

מגוון דרישות אלה גורם למגוון רחב של מדריכים שהם שונים מאוד זה מזה. יש כאלה שמגיעים מתחום הביולוגיה, אחרים מתחום הפסיכולוגיה או המתמטיקה. חשוב שיהיו להם תחומי עניין וחיים מעבר לפנימייה כדי שהפנימייה לא תהיה ציר חייהם היחיד. עיריית תל אביב אינה מממנת לימודים למדריכים, אך יש גמישות רבה בשעות העבודה שלהם כדי שיתאפשר להם ללמוד. רוב המדריכים הם סטודנטים. חלקם עובדים משרה מלאה ואחרים 80% משרה. חלק מהם עובדים בעיקר במשמרות ערב או בשבתות.

כדי למצוא את המדריכים המתאימים נערכים ראיונות קבלה ארוכים וממושכים שמנסים להציג את הדרישות בדיוק עד כמה שניתן. בראיון מתעניינים בחיי המדריך, כיצד הוא רואה את חייו, מקורות התמיכה שלו, משאבים נפשיים, משברים בעבר ופרטים נוספים. תהליך הקבלה כולל שניים עד שלושה סבבים של ראיונות שכוללים ראיון עם מנהלת הפנימייה יחד עם איש צוות נוסף ועם מנהלת הפנימייה. הגיל המינימלי של המדריכים הוא 24, 25. בכל שנה מקבלת אורית כ-150 קורות חיים של מועמדים להדרכה, אבל כמעט באמצע חודש אוקטובר חסרים לה עדיין 3 מדריכים. היא מתנגדת לאלה ששולחים קורות חיים בלי שום הכרות מוקדמת עם עולם הפנימיות ומעדיפה את אלה שמגיעים בדרך של "חבר מביא חבר", ששמעו ממקור ראשון על עבודת המדריך המורכבת והמסובכת ועדיין רוצים להתנסות בה. לבקשת הקהל, הציגה אורית דוגמה של עוסי"ת, שהייתה מדריכה בפנימייה, אחר כך בפנימיית היום, והיום היא עוסי"ת בפנימייה.

שחר רובינשטיין – מנהל כפר הנוער "קדמה". הציג את "קדמה": "קדמה" משמשת כפנימייה טיפולית בפיקוח משרד הרווחה, פנימייה חינוכית בפיקוח המינהל ויותר כפנימייה לנוער מנותק בעל אופי עברייני באמצעות "רשות חסות הנוער" על פי המודל הקלסי של מדריכות ומדריכים קבוצתיים.

שחר התייחס לשלושה רבדים: הרובד הפרופסיונלי, הרובד הכלכלי ורובד ההכשרה. לדעתו, זהו תחום עיסוק שיש ללמוד אותו, גם אם אין זה מקצוע לכל החיים. האתגר המרכזי בפנימייה מבחינתו הוא ליבת תפקידו של המדריך. בכפר הנוער קדמה יש חניכים בעלי פרופיל של עבריינות יותר מאשר בפנימיות ובכפרי הנוער האחרים, לכן אתגר המדריך הוא יותר מרכזי. הוא סיפר על אירוע שבו חניכה כעסה וסטרה למדריכה חדשה, מוכשרת ומתאימה בשנת עבודתה הראשונה. נשאלת השאלה המתבקשת: מדוע שאותה מדריכה תרצה להמשיך

להיות מדריכה? כתשובה לשאלת הנוכחים מה נעשה בעקבות אירוע חמור זה, סיפר שחר כי הוא עצר את כל השגרה באותו יום בפנימייה וכולם – כל המדריכים וכל הצוות התייחסו לאירוע, דבר שגרם בהמשך לחיזוק הקשר בין החניכה לבין המדריכה, כי החניכה נפתחה מאוד כלפיה ושיתפה אותה בקשייה שגרמו להתפרצות.

ז'ראר פולבר שהיה מנהל פנימיית "בני ברית", דיבר על הפנימייה כ"סביבה רדיואקטיבית", לכן יש סיכונים רבים בעבודה בסביבה כזאת אלימה ומורכבת, כלומר "קצה הרצף הופך להיות מתוך הרצף" ועלול להיווצר מצב בלתי רצוי שבו הקודים של הילדים-החניכים הופכים לקודים של הצוות: שימוש באלימות, עבריינות, שקרים, הסתרות וכדומה. זה מצב מסוכן מאוד שחשוב למנוע אותו, מצב שבו המדריך מסתכל על עצמו במראה ורואה מולו מישהו אחר ולא את עצמו, אלא מישהו חסר ערכים...

המדריכים וכל אנשי הצוות בפנימייה כולל המנהל, נמצאים כל העת במסע. זהו מסע של "מידות", שבמהלכו נעשה המדריך אדם יותר טוב. יש שיקראו לכך "חוסן נפשי" (Resilience) יותר טוב. זהו מסע של "זהות" (Identity) כשהשאלה הבסיסית שאדם שואל את עצמו כשהוא קם בבוקר: בשביל מה קמתי, מה המהות שלי, מה הנרטיב שלי? לדעת שחר, מי שלא נמצא בתהליך זה אינו יכול להדריך. הדרכה כוללת מסע של התפתחות בתחום עולם החינוך, או בתחום עולם אחר.

שחר מחפש את המדריכים בשני צירים מרכזיים: ציר אחד הוא מקרב השינשינים ואנשים שהיו במכינות הקדם צבאיות. הוא מקיש זאת גם מההיסטוריה האישית שלו. הוא היה שינשין בפנימייה ונשבה בקסמה. לטענתו, תלמידי המכינות והשינשינים הם האוכלוסייה של הצעירים שעוסקים בזהות. לדעתו, לא מדובר בשנת שרות, אלא במסע של שרות ונתינה. כדאי מאוד שאנשים כאלה יגיעו לפנימייה לכמה שנים לאחר סיום השרות הצבאי שלהם. הציונות של היום היא שונה, לא מדובר בהתיישבות, אלא בסיוע וקידום של קבוצות מוחלשות באוכלוסייה.

ציר נוסף דרכו מגיעים אליו מדריכים או שהוא מגיע אליהם, הוא ציר הקהילה האתיופית שהם כיום כשליש מהמדריכים בפנימייתו. לפני כשלוש שנים במחאת האתיופים פנה למנהיגי העדה והציע להם לבוא להדריך בפנימייה.

ב"קדמה" יש לכל מדריך תכנית פיתוח אישי. כל מדריך חתום על חוזה עבודה בעל תוקף משפטי. העובדים הוותיקים מחזקים את העובדים הצעירים. שחר מדבר על הקניית כלים ושפה למדריך. יש הבדל בין פנימייה טיפולית לבין פנימייה

שמטפלים בה. זוהי עמדה פנימית של איש צוות, זוהי שפה חדשה ויש לתרגם את הכלים הפסיכולוגיים לשפת היום-יום. אנשי הצוות והמדריכים עליהם להבין מה הם רואים – מה הם התקשרות (Attachment) ותהליכי פרידה (Separation), למשל. יש להעביר את המושגים הפסיכולוגים מהשפה האקדמית לשפה פשוטה וברורה, לשפת המדריך, לשפת המעשה. לשם כך מקבל המדריך הדרכות ועובר גם תהליך קבוצתי. חשוב שהמדריך ירגיש שעבר מסע לאורך תקופת התהליך שנמשכת כ-3,4 שנים, וכי נעשה אדם יותר טוב משהיה. אי-אפשר להעביר לאחרים תהליכים שקשורים לעולם הלב והרגש בלי שאתה עובר אותם בעצמך... קיים תהליך מקביל בין המסע של המדריך וההתפתחות שלו לבין זה של החניך. למנהל הפנימייה יש אחריות כמנהיג הקהילה להוביל את המסע הגדול – הכללי. כל מוסד צריך לייצר לעצמו את מה שמתאים לו. לדעתו, בצד שינוי במדיניות לגבי המדריך נדרשת עבודת עומק ויש צורך גם בשינוי בשכרו. המנהלים לבדם לא יצליחו לעשות זאת.

פרופ' עמנואל גרופר הוסיף מספר מילים, לאחר שהדוברים מהפנימיות ומכפרי הנוער הציגו כל אחד ואחת את המציאות ואת תפיסתם ועמדתם לגבי מעמד המדריך בפנימייה שלהם:

פתחנו את היום בראיית מקרו – בסקירה של מצב המדריכים בפנימיות ובכפרי הנוער לאורך השנים. משם שמענו מהנציגים על המציאות השונה הקיימת היום. המסר המשותף לכולם הוא: "אין לי זמן לחכות עד שהרשויות למעלה יגבשו מדיניות. אני צריך/צריכה למצוא פתרונות למציאות היומיום...". כל אחד מחפש את הפתרון לפי הבנתו או לפי מה שמתאים לפנימייה אותה הוא מנהל. על המנהלים למצוא פתרונות "אכזריים" לעיתים, למשל כאשר הגיעה משלחת מצרפת והראו לה את עבודתם של הזוגות בפנימייה במודל המשפחתי, הם הזדעזעו מחוסר ההפרדה בין החיים הפרטיים לבין החיים הציבוריים של המדריכים.

יוסי זגורי, סגן מנהל אגף חינוך והדרכה ב"מינהל לחינוך התיישבותי-פנימייתי ועליית הנוער" במשרד החינוך, דיבר על המדריך המצוי בתהליך של "נשירה אל העיסוק – ולא בחירה בעיסוק". הוא סיפר כי לאחרונה קרא מאמר של העיתונאית צליל אברהם, הכתבת הכלכלית של עיתון "הארץ" על אודות היחס שלנו אל דור ה-Y, תפיסת העולם שלהם וכיצד אנו תופסים אותם. רוב המדריכים שייכים לדור

זה, ולכן תפיסת התפקיד או המקצוע, נושא תנאי ההעסקה והשכר שלהם היום, הם שונים משלנו. אנו נותנים או מנסים למצוא פתרונות שהיו נכונים בזמננו, אך היום תפיסת העולם של הצעירים לגבי עולם התעסוקה שונה לחלוטין. בעוד שאנו מצפים להשתייכות, לנתינה ול"ציונות", הצעירים היום רואים את מקום העבודה בדרך שונה. הוא הדגיש כי יש לקחת זאת בחשבון וחשוב להבין את תפיסת עולמם לפני שמכתיבים להם את התנאים שנקבעו על פי ערכינו.

לדעתו "דור ה-Y" רואים עצמם בעוד 4 שנים במקום אחר. אם נספק להם תכנית שתכשיר אותם לתפקיד המדריך, עד סוף התכנית הראש שלהם יהיה כבר במקום אחר לגמרי.

שרה פלג המשיכה את דבריו ואמרה שזה מתחבר לשאלת הלימודים הגבוהים היום. אנשים לומדים 4 שנים וכשהם מסיימים את לימודיהם, מה שלמדו כבר אינו רלוונטי.

ירון בראון, מנכ"ל עמותת "ילדים בסיכוי" טען ש"דופקים את המדריך" שאינו מאורגן ולא מוגן. בכל הדיונים בנושא המדריכים בהם השתתף לא היו נוכחים נציגים של המדריכים. נדרש לדעתו מדריך בעל מנהיגות שיעשה מהלך רדיקלי. למערכת נוח שהמדריך יהיה בסוף שרשרת המזון וישאר חלש, לכן לא השתנה שום דבר במעמדו לאורך שנים כה רבות, וזאת למרות מה שאמר פרופ' עמנואל גרופר בתחילת היום. אם טוענים שהמדריך הוא החשוב ביותר, מדוע לא עושים שום דבר לשיפור מצבו? ירון חושב שיש "לשרוף את המועדון", כלומר לפוצץ את העניין כי לדעתו זוהי הדרך היחידה לעורר את קובעי המדיניות ומקבלי החלטות. אם לא ילכו בכוח, אלא שוב בדרכי נועם, לא יקרה כלום וגם בעתיד שוב רק נשב ונדבר...

מוטי וינטר, מנהל לשעבר של "אגף ילד ונוער במשרד הרווחה" ויו"ר עמותת "ילדים בסיכוי" מסכים שקיימת בעיה עם מעמדו של המדריך ועם ניתוח המצב, אך טען שההסתכלות של כולם צרה מדי. מדברים על מצב המדריך, אך אף אחד לא דיבר על מעמד ומיצוב מוסד הפנימייה בכללותו. העובדה היא שבעשר השנים האחרונות דוחקים את מעמד הפנימיות על ידי אלטרנטיבות של מציאת פתרונות בקהילה. לדעתו יש לשנות את הנרטיב בפנימיות. קודם כל חשוב שכל הגורמים העוסקים בתחום הפנימיות יחברו יחד ולא יהיו שני מחנות של "חינוך" לחוד

ו"רווחה" לחוד כי סוגיית המדריכים אינה שונה מהותית בשני "מחנות" אלה. הילדים של היום משתנים והמינהל עוסק יותר ויותר בילדים שהיו בעבר נחלתם של פנימיות הרווחה בלבד. על כן, גם הפנימיות אינן שונות מהותית. לדעתו, אי-אפשר ללכת סתם לכנסת ולדבר. הנושא אינו בנפשם של הח"כים כי זה לא הפך לנושא ממשי. המדינה צריכה לדאוג לאותם ילדים שהיא פגעה בהם. בסקנדינביה למשל, משפים את האנשים שהיו בפנימייה כי המדינה פגעה בהם בהשמתם בה.

כאשר כיהן בתפקידו במשרד הרווחה ראה מוטי שיהיה לו קשה מאוד לקדם את מעמד המדריכים, לכן הוא התמקד בקידום מעמד העובדים הסוציאליים בפנימיות. לדעתו, היום יש ללמד את המדריכים מהר, ברוח הטרנד החדש שאין צורך ללמוד באקדמיה. זהו עיסוק ל-4 עד 5 שנים, ויש להכשיר אותם להילחם על שכרם ועל הבסיס המקצועי שניתן להם מעצם העובדה שהם מדריכים בפנימייה. עלינו לשנות את סדר היום של חברי הכנסת שכן אכפת להם ועלינו להסביר להם שעולם הפנימיות השתנה. אם לא נצליח לשנות זאת, לא נשנה את מצבו של המדריך בפנימייה.

יוסי סרגוסי מנהל פנימיית "אחוזת ילדים" בחיפה ציין שמדובר בפנימייה טיפולית פוסט אשפוזית לילדים מגיל 8 ועד 18. יוסי אמר ששם הכנס היום לא מעניין אף אחד ולא הצלחנו למלא את האולם. הוא ציין את העובדה שהמדריכים בפנימיות אינם מעניינים אף אחד ושכל פנימייה עומדת בפני עצמה ואין כל קשר ביניהן. כולם מוצאים "פתרונות", כל אחד על דעת עצמו ובשורה התחתונה לכולם חסרים מדריכים. זוהי תופעה שקיימת כבר שנים רבות. באירופה הדרכה בפנימייה היא מקצוע, תחום הקרוי Social Pedagogy. בארץ האוניברסיטאות אינן נותנות שום נקודות קרדיט למי שעובד בפנימייה. אין גם שום הפקת לקחים ושום למידה. משרד הרווחה מימן ושלח אותו לסיור פנימיות בחו"ל, אך מעולם לא שאל אותו לאחר שובו מה למד. משרד הרווחה הזמין במכון ברוקדייל מחקר על הפנימיות, אך לא ברור מה יעשו עם מסקנות מחקר זה. למעשה, אין שום דבר שאינו ידוע, אך בכל זאת עושים מחקר נוסף במקום לפתור בעיות. שכר המדריכים מביש. עבודתם קשה מאוד כי אוכלוסיית הילדים בפנימיות השתנתה, והיום הם מורכבים וקשים יותר.

יוסי סיפר כי בפנימיית "אחוזת ילדים" הוא לקח חברה לייעוץ ארגוני כדי שתציע איך אפשר לשמר יותר טוב את המדריכים ולמנוע נשירה כה רבה. אחת המסקנות היא שהמדריכים לא יעבדו במשרה מלאה בשל השחיקה הרבה, במיוחד לאור

העובדה שהפנימייה פועלת 365 ימים בשנה כי גם בסופי שבוע של חופשה מהפנימייה, יש כיום ילדים שנשארים. הם הגבילו את מספר המשמרות, מספר ההשכבות וההקמות של כל מדריך. זהו פתרון חלקי שבמציאות הקשה אינו פועל מספיק טוב. אין מישהו מלמעלה שלוקח על עצמו לטפל במשימה של שיפור מעמד המדריך בפנימייה, וזה עלול להתפוצץ לכולנו בפנים.

עו"ד רוני מלכאי אייריש, מנכ"לית "הפורום הציבורי – כפרי הנוער והפנימיות בישראל" חושבת שתפקיד מקבלי ההחלטות וקובעי המדיניות הוא מרכזי. חברי הכנסת והפוליטיקאים הם החשובים ביותר כדי לגרום לשינוי במעמד המדריך. היא הדגישה שהפורום מנסה לקדם את נושא מעמד המדריך מול הכנסת, האוצר, הרווחה ו"המינהל לחינוך התיישבותי-פנימייתי ועליית הנוער" במשרד החינוך כי זה נושא קריטי לכל הפנימיות.

בהזדמנות זאת היא הזמינה את כל הנוכחים לכנס חדשנות בחינוך בחסות הפורום שיתקיים ב-15 בנובמבר, 2018.

ד"ר חזי אהרוני, רכז תחום המדריך בפנימייה בעמותת "אפשר" ואחראי לארגון שולחן הדיון מטעם העמותה, הדגיש כי אנחנו מנציחים את בעיית מעמד המדריך בפנימייה וכפרי הנוער. אין סטנדרטים להעסקת מדריך וכל פנימייה וכפר נוער עושים כראות עיניהם. הוא בדק את הנושא לעומק בשנה האחרונה לקראת קיום שולחן הדיון הזה מטעם עמותת "אפשר". בכל פעם ששאל בכירים במשרד הרווחה וב"מינהל לחינוך התיישבותי-פנימייתי ועליית הנוער" במשרד החינוך מדוע יש בעיה עם מעמדו של המדריך בפנימייה שמקבל שכר מינימום ותנאי העסקה בלתי נאותים, נאמר לו ש"זה החוק – ואנו פועלים בהתאם לחוק!". אם כן, עלינו לנסות ולשנות או לעדכן את החוק, אמר. בעוד שמחשמלאי נדרשת תעודה ורישיון ונהג צריך לעבור מבחן ולקבל רישיון – מדריך אינו צריך מאומה כדי להדריך. כל אחד יכול להיות מדריך ולהתקבל לעבודה ללא כל הכשרה, דבר שלא נראה סביר כשמדריכים אלה מטפלים בנשמתם של ילדים פגיעים בעלי התנהגויות מורכבות ביותר. לדעתו, איננו יכולים לקבוע כמה שנים יוכל לעבוד כמדריך כי זאת החלטה של המדריך עצמו. אם הוא מתאים, אין סיבה שלא יישאר במערכת ואף יתקדם בה. הוא הציע שהמדריכים ילמדו במסלול הוראה עם התמחות בחינוך פנימייתי ויחברו להסתדרות המורים או לארגון המורים כדי שיהיה להם כוח מייצג. עלינו לפעול כדי שזה יקרה.

ד"ר חזי יוסף, מנהל פנימיית "כנות" סיפר כי בעבר היה מנהל פנימיית "כפר הנוער ויצו הדסים" ואחר כך ניהל את "כפר הנוער ויצו נחלת יהודה" שבה אנו מתארחים היום. הוא מגיע מאזכרה למר מרדכי טקו שניהל את הכפר במשך 30 שנה. מרדכי לקח חניכים שהיו במצב של שפל ובאמצעות יחס אישי ודאגת אמת קידם אותם לדרגות הגבוהות ביותר. לדעתו המדריכים מגיעים מתחושת שליחות, אך אין להם גב. מישהו צריך לדאוג לאינטרסים שלהם ולארגן בשבילם. על משרד החינוך לדאוג להם – השר נפתלי בנט והמנכ"ל שמואל אבואב צריכים להרים את הכפפה. עלינו לכוון אליהם.

לדעתו, כדאי לבעלי הפנימיות ולכל הגורמים האחראיים על תחום הפנימיות לתת מענק חתימה מצטבר למדריכים, כך שמדריך שמסיים את שנות ההדרכה בפנימייה יקבל מענק וייצא משם כשבידו סכום נוסף שחסך בתום עבודתו. מדובר בסכומים שאינם כה גבוהים למערכת, אך בעלי משמעות למדריך. מדריך טוב מחזיר את ההשקעה בו.

פרופ' עמנואל גרופר סיכם את היום: הנושא הוצג באופן רחב. אנשים דיברו מהלב כי הנושא כואב לכולם. ישנן כמה נקודות יסוד שלא נפתרו בחינוך בפנימיות – מעמד המדריך היא אחת המרכזיות שבהן. אף פעם לא הייתה מדיניות מתואמת בין הגורמים האחראיים לפנימיות והמפעילים אותן. כבר בשנת 1973 בדו"ח ראש הממשלה לילדים ונוער במצוקה יש המלצה להקים רשות גג שתנהל את תחום הפנימיות בישראל, אך זה לא קרה. העובדה שלכל משרד יש מדיניות משלו ואין שום תאום בין משרד החינוך לבין משרד הרווחה, אינם לטובת העניין. סוגיית מעמד המדריך עוברת כחוט השני בכל הפנימיות ועל קובעי המדיניות בנושא הפנימיות לשבת יחד ולגבש מתווה שיוציא את העגלה מהבוץ. לחוויית העבודה האינטנסיבית עם הילדים בתפקיד המדריך יש ערך רב, לא משנה מה עושה האדם לאחר מכן. התנסות בעבודה עם החניכים סביב השעון לאורך כל ימי השבוע היא חוויה מפתחת שמסייעת להתפתחות האישית של האדם, מלווה אותו ותורמת לו בעתיד.

לא חסרים מודלים לקידום עבודת המדריך, אך המדריך אינו בתמונה של אף אחד. מדברים בשם, אך הם אינם מדברים בשביל עצמם. אין שום התארגנות מלמטה, מהשטח שתוכל להפעיל לחץ בנוסף ללחץ שהביא לקיום שולחן דיון זה.

הכוונה אינה שבזבנג וגמרנו נפתור את הבעיה. הנושא סבוך מדי, אך מטרת עמותת "אפשר" ושותפיה היא להציף את הנושא, לא לתת לו להישכח ולהיבלע. בכוחות משותפים של "ילדים בסיכוי", ויחד עם הפורום הציבורי – כפרי הנוער והפנימיות עם מנהלי הפנימיות כגורם לוביסטי, ניתן יהיה אולי לקדם את הנושא.

דר' חזי אהרוני הודה לפרופ' גרופר על שהנחה את שולחן הדיון, למרצים ולכל הנוכחים והדגיש פעם נוספת כי אסור להוריד את הנושא של קידום מעמד המדריך מסדר היום הציבורי.

מקורות

גוטסמן, מ' (1987). **עליית הנוער: רציפות ושינוי**. תל אביב: צ'ריקובר.

קשתי, י', גרופר, ע' ושלסקי, ש' (2008). החינוך הפנימייתי לקראת העשור הבא: דין וחשבון המוגש לשרת החינוך, מטעם הוועדה לתכנון ופיתוח החינוך הפנימייתי לעשור הבא - ועדת העשור. תל אביב: משרד החינוך, המינהל לחינוך התיישבותי-פנימייתי ועליית הנוער.

שמאי, ש' ומויאל-בוטוין, מ' (2012). **"צריך להקים סיירת שימור מדריכים"**. תל אביב: משרד החינוך, המינהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער.

Linton, T., & Foster, M. (1981). The child and youth car workers: Who needs them? CYC-Online, e-Journal of the International Child and Youth Care Network (CYC-Net). Retrieved on 23 of October, 2018 from: <https://www.cyc-net.org/cyc-online/cycol-0903-CYC-worker.html>