





Myers - JDC - Brookdale Institute  
מאירס - ג'וינט - מכון ברוקדייל

דוח מחקר



כדי להקל על השיטוט במסמך זה, יש לפתוח את "סימניות (Bookmarks)"  
על ידי לחיצה על הלשונית המתאימה או באמצעות הקשה על F6.

ביה"ס לעבודה סוציאלית ע"ש בוב שאפל  
אוניברסיטת תל אביב  
המרכז הבינתחומי ללימודי ילדים ונוער

ג'וינט-מכון ברוקדייל  
המרכז לילדים ולנוער

## הערכה של מרכזי מידע וייעוץ לבני נוער הפוך על הפוך

דוח מחקר עני

צוות המחקר:

המרכז לילדים ולנוער  
פאולה כאהן-סטרבצינסקי, ליאת ואזן-סיקרין

המרכז הבינתחומי ללימודי ילדים ונוער  
טניה זסלבסקי, שלי גפן, נתי רונאל

המחקר בוצע ביוזמת עמותות על"ם ואשלים ומומן בסיועם

דמ-388-02



ביה"ס לעבודה סוציאלית ע"ש בוב שאפל  
אוניברסיטת תל אביב  
המרכז הבינתחומי ללימודי ילדים ונוער



ג'זינט-מכון ברוקדייל  
המרכז לילדים ולנוער

# הערכה של מרכזי מידע וייעוץ לבני נוער הפוך על הפוך" דוח מחקר שני

צוות המחקר:

*המרכז לילדים ולנוער*

פאולה כאהן-סטרבצ'ינסקי, ליאת ואזן-סיקרין

*המרכז הבינתחומי ללימודי ילדים ונוער*

טניה זסלבסקי, שלי גפן, נתי רונאל

המחקר בוצע ביוזמת עמותות על"ם ואשלים ומומן בסיועם

ביה"ס לעבודה סוציאלית ע"ש בוב שאפל  
אוניברסיטת תל אביב  
המרכז הבינתחומי ללימודי ילדים ונוער

ג'וינט-מכון ברוקדייל  
המרכז לילדים ולנוער

# הערכה של מרכזי מידע וייעוץ לבני נוער "הפוך על הפוך"

## דוח מחקר שני

### צוות המחקר:

המרכז לילדים ולנוער  
פאולה כאהן-סטרבצ'ינסקי, ליאת ואזן-סיקרין

המרכז הבינתחומי ללימודי ילדים ונוער  
טניה זסלבסקי, שלי גפן, נתי רונאל

המחקר בוצע ביוזמת עמותות על"ם ואשלים, ומומן בסיועם



## ג'וינט-מכון ברוקדייל

מרכז ארצי למחקר בתחומי הזיקנה, התפתחות האדם ורווחה חברתית בישראל, שהוקם ב-1974. ארגון עצמאי ללא כוונת רווח, הפועל בשיתוף עם הג'וינט העולמי (AJJDC) וממשלת ישראל. צוות של אנשי מקצוע המקדישים עצמם למחקר יישומי בסוגיות חברתיות בעלות קדימות עליונה בסדר היום הבינלאומי.

קבוצת חשיבה שנטלה על עצמה מחויבות לסייע לקובעי המדיניות ולספקי השירותים בתכנון וביישום תכניות רווחה. המחקר במכון מתבסס על גישה בין-תחומית. במכון חמש יחידות עיקריות:

♦ זיקנה ♦ מדיניות בריאות ♦ קליטת עלייה ♦ מוגבלות ♦ המרכז לילדים ולנוער

עבודה זו מתפרסמת במסגרת המרכז לילדים ולנוער בג'וינט-מכון ברוקדייל. המרכז לילדים ולנוער הוקם בשנת 1995 במכון ברוקדייל, בחסות הג'וינט וממשלת ישראל. מטרת המרכז היא לקדם את רווחתם של ילדים ובני נוער יהודים וערבים באמצעות תכנית הכוללת מחקר יישומי, הפצה פעילה של מידע וידע, ייעוץ לקובעי מדיניות ולמפתחי תכניות בשדה ופיתוח מנהיגות.



## המרכז הבינתחומי ללימודי ילדים ונוער

בשנת 1993 הוקם הפורום לנושאי ילדים ונוער כפלטפורמה משותפת של עמותת על"ם ובית-הספר לעבודה סוציאלית על-שם בוב שאפל באוניברסיטת תל אביב. הפורום הוקם כדי לפעול למען קידום של בני נוער באמצעות פעילות מחקרית, פיתוח ידע, הנחלתו והפצתו. יעדו המרכזי הוא לשמש מסגרת מגשרת בין האקדמיה לבין השדה ובין הידע הנצבר בהתערבויות המעשיות לבין התיאוריה והמחקר. בסתיו 2001 הוחלט על הפיכת הפורום לנושאי ילדים ונוער למוסד אקדמי הפועל במסגרת אוניברסיטת תל אביב תחת השם: "המרכז הבינתחומי ללימודי ילדים ונוער".

מטרות המרכז:

- ♦ לפתח ראייה בינתחומית בעבודה עם נוער המשלבת ידע מתחומי דעת שונים, בכללם פסיכולוגיה, קרימינולוגיה, סוציולוגיה, משפט, חינוך, רפואה ועוד.
- ♦ להיות מרכז מדעי יישומי לפיתוח תורת הטיפול בילדים ובנוער בישראל.
- ♦ לשמש בסיס מחקר ופיתוח בנושא מדיניות ילדים ונוער במדינת ישראל בתחומי הבריאות, הרווחה והחינוך.
- ♦ לפתח מודלים וגישות תיאורטיות ויישומיות בתחומי העשייה הפרו-חברתית למען ילדים ובני נוער.
- ♦ לשמש מרכז הדרכה והכשרה ללימודים מתקדמים בעבור אנשי מקצוע העובדים עם בני נוער ולמענם.
- ♦ להפיץ את גופי הידע והמידע בקרב חוקרים, מעצבי מדיניות, עובדים ומטפלים בילדים ובנוער בישראל ולהטמיעם.

**בית-הספר לעבודה סוציאלית על שם בוב שאפל,  
אוניברסיטת תל אביב  
המרכז הבינתחומי ללימודי ילדים ונוער  
רמת אביב, תל אביב 69978**

טלפון: 6418792-03, 6414508-03  
פקס: 6421503-03  
דואר אלקטרוני: [forum@post.tau.ac.il](mailto:forum@post.tau.ac.il)

**ג'וינט-מכון ברוקדייל  
המרכז לילדים ולנוער  
ת"ד 13087  
ירושלים 91130**

טלפון: 6557400-02  
פקס: 5612391-02

כתובת באינטרנט: [www.jdc.org.il/brookdale](http://www.jdc.org.il/brookdale)  
דואר אלקטרוני: [brook@jdc.org.il](mailto:brook@jdc.org.il)

## תמצית

במהלך שנת 1999 הוקמה רשת ארצית של מרכזי מידע וסיוע לנוער - "הפוך על הפוך". המרכזים נועדו לספק ייעוץ ומידע לבני נוער על-ידי צוות של אנשי מקצוע ומתנדבים בהתאם לצורכיהם. שלושה ארגונים, על"ם, אב"י ואשלים<sup>1</sup> יזמו את הקמת המרכזים, וחברו לצורך כך עם מגוון רחב של ארגונים ממשלתיים וולונטריים למערך של שותפות בין-ארגונית. תהליך הקמת המרכזים, והתקופה הראשונה להפעלתם, מלווים במחקר הערכה שמטרותיו הן:

- ♦ לשמש בסיס לשיפור המרכזים הקיימים ולתכנון מרכזים חדשים
- ♦ לעמוד על התוצאות וההשלכות של הפעלת המרכזים ביחס לבני הנוער וביחס למערך השירותים ביישובים בהם הם פועלים
- ♦ לעמוד על הייחוד שבשותפות בין-ארגונית רחבה, ברמה ארצית ויישובית, ותרומתה למערך השירותים לנוער

ההערכה התמקדה בשבעת המרכזים הראשונים שהוקמו ברשת הארצית. נאסף מידע ממקורות שונים: בני הנוער אשר הגיעו למרכזים, מנהלים וצוות המרכזים, חברי ועדת ההיגוי, חברים בצוותים האופרטיביים ברמה היישובית, חברי ההנהלה הארצית. דוח ההערכה הראשון, המתאר את שלבי ההקמה וההפעלה הראשונים של המרכזים, פורסם בשנת 2000. בדוח הנוכחי מובאים הממצאים מהשלב השני של הערכת מרכזי "הפוך על הפוך".

### 1. אוכלוסיית בני הנוער שפנו למרכזים

"הפוך על הפוך", כשירות ארצי ומקומי, לקח על עצמו לשווק את עצמו לבני נוער רבים מרקע מגוון ככל שניתן (עיקרון האוניברסליות). ממצאי המחקר הראו, כי הפרויקט אכן עמד בכך. בני נוער רבים, מרקע שונה, פנו אל המרכזים והשתמשו בשירותי המרכז השונים. מאפייני בני הנוער הפונים למרכזים דומים בסך-הכל לאלה של כלל אוכלוסיית בני הנוער. כך, לדוגמה, עולה, שאחוז בני הנוער הלומדים עומד על 94%, אחוז זהה לאחוז הלומדים בגילים 14-17 בכלל האוכלוסייה היהודית; 17% מבני הנוער עובדים; רק 3% מבין בני הנוער שפנו למרכזים אינם לומדים ואינם עובדים. אחוז זה נמוך בהרבה מאחוז בני הנוער בארץ שאינם לומדים ואינם עובדים (7.6%).

---

<sup>1</sup> ג'וינט-ישראל היה מעורב בתחילת התהליך, שבו פותחה התכנית והוקמה השותפות הבין-ארגונית שמלווה אותה. לאחר שהוחלט לפתח רשת של מספר מרכזים, הוגשה התכנית לאשלים אשר אישר אותה ונכנס להנהלת התכנית, וג'וינט-ישראל יצא ממנה.

כשני-שלישים מהפונים הם ילידי הארץ, כרבע הם עולים מברית-המועצות לשעבר ו-7% הם יוצאי אתיופיה. למרות שלא חל שינוי משמעותי בהרכב הדמוגרפי של בני הנוער הפונים למרכזים, בהשוואה לממצאי השלב הראשון, יש לציין שישנה ירידה באחוז בני הנוער יוצאי אתיופיה, סוגיה שעליה יש לתת את הדעת. לעומת זאת, נמצאה עלייה באחוז בני הנוער העולים מברית-המועצות לשעבר הפונים למרכזים.

אוכלוסיית הפונים כוללת בני נוער רבים שלא היו בקשר עם גורמי ייעוץ או טיפול אחרים. לדוגמה, כ-60% דיווחו שהם אינם נמצאים היום, או לא היו בעבר, בקשר עם גורם טיפולי או ייעוצי כלשהו. כחמישית מהפונים דיווחו על כך שאינם פונים לאיש כאשר הם נתקלים בקושי או כאשר הם מתלבטים (אפילו לא לגורמים בלתי פורמליים). עם זאת, שליש ציינו שחשו צורך או רצון להתייעץ עם אדם מקצועי. ממצאים אלה מעידים על חשיבותם של המרכזים כמקום נגיש לשיחות ולהתייעצויות של בני נוער שמסיבות שונות אינם פונים לגורמי ייעוץ אחרים.

## 2. המענים הניתנים במרכזים

בשני שלבי ההערכה נמצא שבמרכזים התקיימו פעילויות מגוונות, העולות בקנה אחד עם העיקרון הנוהג במרכזים לתת מענים לצורכי בני הנוער במכלול תחומים.

בני הנוער התבקשו לציין את הנושאים שמעסיקים אותם. יותר ממחצית מבני הנוער ציינו את הנושאים: יחסים עם החברים, זוגיות ואהבה. נושאים שנבחרו על-ידי כ-40% מבני הנוער הם: תכניות לעתיד, לימודים ובית-הספר, יחסים עם ההורים וביטחון והערכה עצמית. בהתאם לצרכים אלה, אחוזים גבוהים מבני הנוער קיבלו מענים סביב אותם נושאים, באמצעות סוגי התערבות מגוונים ורבים, כגון קבלת מידע על נושא ספציפי, שיחה ב"גובה עיניים" ומפגשים קבוצתיים. ההיצע של מגוון הנושאים זכה להערכתם של בני הנוער, הצוות והצוותים האופרטיביים, אשר מלוות את פעילות המרכזים ברמה היישובית.

## 3. תרומת המרכזים

מנהלות המרכזים,<sup>2</sup> חברי המינהלת הארצית של הפרויקט, חברי הצוותים האופרטיביים ברמה היישובית של הפרויקט ובני נוער שביקרו במרכזים, מנו את התרומות הבאות של המרכזים לבני הנוער הפונים:

♦ **המרכז כשירות שמספק מענה ייחודי שאינו קיים בשירותים אחרים**, הבא לידי ביטוי באווירה ה"בלתי פורמלית" שמאפיינת את המרכזים. אווירה זו נותנת לגיטימציה לשיחות במגוון רחב של נושאים בנוסף לקיום שיחות חולין ב"נושאים של יום-יום". הייחודיות באה לידי ביטוי גם

<sup>2</sup> בעת איסוף המידע היה גם מנהל מרכז אחד. עם זאת, נשתמש בלשון נקבה לכל אורך הדוח.

ב"התחדשות מתמדת" של שיטות ואסטרטגיות ייעוץ, ומתן מידע בדרכים שמושכות את בני הנוער למרכזים, ובנוסף, גם בהיעדר הליכים ביורוקרטיים, או קיומם במידה מועטה בלבד.

- ♦ **המרכז משרת אוכלוסיית יעד שאינה מקבלת מענים משירותים אחרים.** על פי מקורות המידע השונים במחקר, מרכזי "הפוך על הפוך" מצליחים לתת מענה לאוכלוסיות ש"נופלות בין הכיסאות", כלומר בני נוער שחווים קשיים שמאפיינים את גיל ההתבגרות, אך מצבם אינו מספיק קשה על מנת להפנותם לשירותים טיפוליים אחרים. המפגש עם אוכלוסיות כאלה מאפשר למרכזים לממש את אחת המטרות העיקריות של הפרויקט - מניעה.
- ♦ **המרכז כמקום שמציע הזדמנויות למפגש בין קבוצות שונות של בני נוער** שלא היו באות במגע זו עם זו במסגרות אחרות. למשל, קבוצות של בני נוער ותיקים ועולים. מפגשים אלה יוצרים הזדמנות לשיחות סביב נושאים משותפים כמו בילויים, תעסוקה, בית-ספר ועוד.
- ♦ **המרכז כמוביל לשינוי בקרב המבקרים.** שינוי זה בא לידי ביטוי ברמה האישית, לדוגמה, אימוץ של סגנון שיחה מכבד, בניית אמון באנשי מקצוע ובניית מוטיבציה לטיפול.

#### 4. יישום עקרונות הפעולה של המרכזים

מרכזי "הפוך על הפוך" פועלים על פי מספר עקרונות מנחים, המייחדים אותם. ההערכה בחנה את המידה בה מיושם כל אחד מהעקרונות. להלן מספר ממצאים מרכזיים:

**עיקרון הרצף ההתערבותי:** על פי עיקרון זה, על המרכזים להשתלב במערך השירותים הקיימים לבני נוער בקהילה. כלומר, עליהם לספק מענים בתחום של ייעוץ ומתן מידע שאינם ניתנים על-ידי שירותים אחרים, אך לא לפעול במקום שירותים קיימים. כמו-כן, המרכזים עצמם אינם אמורים להציע טיפול ארוך-טווח, אלא להפנות לשירותים אחרים בקהילה המקומית, בהתאם לצורכי בני הנוער, וליווי ומעקב אחר ההפניה. הממצאים משני שלבי ההערכה מראים, שאחוזים קטנים מבין בני הנוער מופנים להמשך טיפול בשירותים בקהילה. מבין נציגי השירותים בקהילה היו שהתלוננו שלא מפנים אליהם בני נוער, וכי המרכזים חורגים מגבולות סמכותם, כלומר, הם ממשיכים את ההתערבות בעצמם. מנהלות המרכזים מציינות שלוש סיבות מרכזיות למצב זה: עומס יתר, או מחסור בשירותים ייעודיים לבני נוער בקהילה, או קשרים רופפים עם שירותים אלה. בחלק מהמקרים צוין שטיפול ממושך במרכז מכוון לבנות מוטיבציה לטיפול ארוך-טווח בשירות אחר. בנוסף, יש לציין שבני הנוער עצמם הביעו שביעות רצון גבוהה מהייעוץ שקיבלו במרכזים. עם זאת, בסיום השלב השני של ההערכה עדיין לא תמיד ברור כיצד משתלבים המרכזים במערך השירותים הקהילתיים. ניכר אמנם שיפור בהשתלבותם של מרבית המרכזים, ובקבלתם על-ידי השירותים השונים בקהילה, אך עדיין עולה צורך לגבש בכל יישוב דרכי עבודה למיצוי המרב מהמרכזים ומהשירותים האחרים.

**עיקרון הנגישות:** הממצאים משני שלבי ההערכה מעידים על כך שהמרכזים מצליחים ליישם בהצלחה את עיקרון הנגישות במישור הפיזי, הארגוני והרגשי. בנוסף, נגישות המרכזים זוכה להערכה רבה בקרב בני הנוער שפונים למרכזים. כך, לדוגמה, עובדי המרכזים נתפסים כזמינים. אחוז גבוה מבני הנוער יצרו קשר אישי עם עובד אחד לפחות, ומרגישים שיש עובד אחד לפחות, אליו הם יכולים לפנות כשהם חשים קושי. כמו-כן, בני הנוער הרבו לשבח את מיקום המרכזים, את עיצובם ואת האווירה הנעימה והבלתי פורמלית השוררת בהם.



**עיקרון היישוג:** על אף המאמצים בשיווק המרכז שנעשים על-ידי צוות המרכז ובני נוער מתנדבים, עולה, כי אחוזים קטנים של בני נוער שביקרו במרכזים לפחות פעם אחת, יודעים על הפעילות המתרחשת במרכזים; מה שמעיד על צורך בשיווק הפעילות, לא רק לאוכלוסיית יעד פוטנציאלית שטרם ביקרה בהם, אלא גם לאלה שכבר ביקרו במרכזים. כמו בשלב הראשון, המקור המרכזי להגעה למרכזים הוא החברים. לכן, עולה צורך להפוך את בני הנוער המבקרים למקור מידע פעיל בהבאתם של בני נוער חדשים למרכזים, ובהפצת מידע לגבי פעילות המרכזים, לבני נוער שכבר היו במגע ראשון עם המרכז.

**עיקרון ההשתתפות והמעורבות:** עיקרון זה מכוון לשיתוף של מתנדבים, בני נוער ובוגרים, בעבודת המרכזים. במרכזים משתתפים באופן סדיר מתנדבים בני נוער ומבוגרים הנוטלים חלק מרכזי בפעילויות המרכזים השונות. בחלק מהמרכזים עיקרון זה יושם רק בהדרגה, אולם צירופם של רכזי מתנדבים, לבני נוער מתנדבים ולמתנדבים בוגרים, שיפר את היערכות המרכזים לקליטת מתנדבים ולהפעלתם.

**עיקרון הרגישות התרבותית:** עיקרון זה דוגל ברגישות לצרכים התרבותיים של קבוצות בני נוער שונות. השלב הראשון של המחקר איתר מספר צרכים ייחודיים של בני נוער עולים: ממצאים על אודות אוכלוסיות של בני נוער עולים מברית-המועצות לשעבר, יוצאי אתיופיה וישראלים ותיקים, העידו על קיום של תחומי בעיות שונים והתעניינות בהיקף שונה בנושאים השונים. עם זאת, המחקר הראה, שאין התייחסות מלאה במסגרת פעילות המרכזים לצרכים ייחודיים אלה. בשלב הנוכחי נמצא, שנושא הטיפול בעולים עדיין טעון שיפור. מהסקר עולה שרוב העולים המבקרים במרכזים אינם יודעים על מגוון הפעילויות הייחודיות בעבור עולים שנערכות במרכזים. כמו-כן, רוב העולים גם אינם מזהים את מגשר התרבות כבעל תפקיד שממונה על הטיפול בהם. כדאי לציין, שמנהלות המרכזים וחברי ההנהלה הארצית ציינו שתפקיד מגשר התרבות אינו זוכה לתקצוב נאות, וברוב המרכזים המגשר עובד בהיקף משרה מצומצם, נתון שמקשה על בנייה של מערך עבודה סדיר מול בני נוער עולים.

**עיקרון השותפויות:** מרכזי "הפוך על הפוך" שמים דגש על יצירת שותפות רבה, ככל האפשר, בין מגוון שירותים, כבסיס ליישום עקרונותיהם ולאיגום של משאבים, ידע וגישות מקצועיות.

ממצאי השלב הראשון של ההערכה העלו שהשותפות הרחבה הובילה להיווצרות מבנה ארגוני מורכב, אשר יצר תחושת ריחוק מתהליך קבלת החלטות בקרב אנשי מפתח שונים בפרויקט. השלב הנוכחי של ההערכה העלה שיפור בשיתוף הפעולה בין השירותים השונים שלמדו להכיר את המרכזים. שיפור זה חל הן בשותפות המקומית והן בשותפות הארצית והוא מתבטא, בין היתר, בהסכמה בין השותפים לגבי חשיבות השותפות. עם זאת, חלק מהשותפים עדיין אינם רואים עצמם שותפים פעילים בפרויקט, ולעתים הם רואים את עיקר השיתוף בעדכונם על קבלת החלטות שמתקבלת בשטח. כמו-כן, לעתים הם מרגישים שהשותפות היא חד-צדדית, רק הם תורמים למרכזים אך אינם נתרמים.

מנקודת המבט של המרכזים עולה קושי בעיקר בגיוס משאבים תקציביים מהשותפים השונים, ורצון לבחירה של השותפים דרך יצירה של קריטריונים ברורים יותר ל"מיהו שותף". כמו-כן, עולה צורך למצוא דרכים נוספות, בנוסף לעדכונים שוטפים, כדי לערב ולשתף את השותפים השונים בפרויקט.

## 5. כוח אדם

כוח האדם המספק את השירות במרכזים מחולק לעובדים מקצועיים בשכר ולמתנדבים (מבוגרים ובני נוער).

**כוח אדם מקצועי:** ממצאי המחקר בשלב הראשון הראו, שהעובדים המקצועיים עובדים מספר מצומצם יחסית של שעות שבועיות, וכן שקיימת תחלופה גבוהה יחסית. כיום חלה יציבות בכוח האדם במרכזים, אך, עם זאת, המנהלות ובעלי תפקידים שונים במרכזים עדיין מצביעים על כך שחלקיות המשרה של העובדים מעיבה על תפקוד המרכז בצורה עקיפה, ועל שביעות הרצון של העובדים. בשני שלבי ההערכה טענו מנהלות המרכזים שמספר השעות המועט וחוסר הוודאות לגבי קבלת תקציב להעסקת העובדים, מקשים על יצירת המחויבות למקום העבודה.

**מתנדבים:** במרכזים פועלים מתנדבים מבוגרים ובני נוער. קיים שוני בתפקיד שממלאים המתנדבים המבוגרים לעומת בני הנוער. פעילות המבוגרים מאופיינת כפעילות יחידנית של כל מתנדב בתחום שלו. לדוגמה, משפטנים מעניקים ייעוץ משפטי וכו'. לעומת זאת, בני הנוער פועלים כקבוצה ומתפקדים כ"שגרירים" של המקום - משווקים את המרכזים לבני נוער ביישוב, מקבלים את בני הנוער במרכזים, ומנחים אותם לגבי השירותים השונים שהמרכז מעניק, אך הם אינם עוסקים בייעוץ.

כל המרכזים מפעילים בני נוער מתנדבים, ומנהלות המרכזים הביעו שביעות רצון רבה מתפקודם ומתרומתם למרכז. בדומה למה שנמצא בשלב הראשון, קיים קושי בגיוסם של המתנדבים המבוגרים. כמו-כן, המנהלות הביעו שביעות רצון מהתפקוד שלהם, אך התלוננו לעתים על כך שהם נוטים לחרוג מגבולות סמכותם.

**תפקידי מטה:** בשנה האחרונה נוצרו מספר תפקידים חדשים שמעידים על תהליך המיסוד של המרכזים והם: **מידענית**, אשר אמורה לתת מענה לצורך בפיתוח ובשכלול מערך מידע מובנה ומסודר שיארגן ויאחד את המידע שניתן במרכזים. **רכזת הדרכה ופיתוח מקצועי** - תפקיד זה נוצר מתוך צורך בכתיבה ובהמשגה של תהליכי העבודה. הרכזת אחראית גם על המדריכות המעבירות הדרכות לצוות העובדים במרכזים השונים, וגם על התחום המקצועי על כל היבטיו ואפיוניו השונים. תפקיד זה עונה על הצרכים העולים מהשטח; הוא אמור להיות גמיש ומותאם להשתנות הפרויקט לאורך זמן.

**צורכי הכשרה והדרכה :** בקרב צוות העובדים עלה צורך בקבלת הכשרה שתיתן כלים מתאימים לעבוד מול בני הנוער במרכזים. זאת, בניגוד להכשרות הניתנות כיום, שכוללות חומר תיאורטי שלטענת העובדים תלוש מעבודתם היומיומית. במחקר אותרו מספר צורכי הכשרה של מנהלות המרכזים בנושאי ניהול עובדים, ניהול המרכז, בנייה של קשרי קהילה וגיוס משאבים. כמו-כן, נמצא שמנהלות המרכזים חשות בדידות בתפקיד, והרבו להציג את הקושי בקבלת החלטות לבד ובתחושה שאין בעל תפקיד שיכול ללוות אותן בחשיבה ובהתלבטות בצוות, ומכאן הצורך בהרחבת התמיכה, הליווי וההדרכה השוטפים. יש להניח שמיסוד תפקיד רכזת ההדרכה יספק מענה לצורך זה.

**סוגיות נוספות שעלו ביחס לכוח האדם במרכזים :** נמצא שיש להרחיב חלק מהמשרות הקיימות, כגון מגשרי תרבות שאינם מצויים בכל מרכז למען כל סוגי האוכלוסייה, או שנמצאים בחלקיות משרה שאינה מאפשרת מתן מענה מספק לצורכי השטח. בנוסף, עלה צורך במתן תגמול בעבור שעות נוספות לעובדי המרכז וכיסוי הוצאות כספיות הקשורות לתפקידם.

יש לציין כי כל בעלי התפקידים במרכזים, הן בצוות המקצועי, והן המתנדבים, הביעו סיפוק רב מתפקידם.

ממצאי המחקר הוצגו בפני ההנהלה הארצית של מרכזי "הפוך על הפוך" ומנהלות המרכזים ואנשי צוות נוספים ברמת המטה. נערך דיון על הממצאים והשלכותיהם לצורך הכנסת שיפורים במרכזים.

## דברי תודה

ברצוננו להודות לכל מי שסייעו לנו בביצוע המחקר על כל שלביו.

לכל הנערים והנערות על ההשתתפות בסקר, ועל לקיחת חלק בקבוצות המיקוד.

תודה מיוחדת למנהלי מרכזי "הפוך על הפוך" על שיתוף הפעולה, הסבלנות והזמן שהקדישו לריאיון אישי איתם: ליאורה בלטינסקי מקריית ים; תדהר בן הגיא מכפר סבא (מנהל המרכז בעת עריכת המחקר); סלעית החרמוני מבאר שבע; ליטל וסרמן מנתניה; יעל בן נון מקריית גת; תמי פרץ מקריית שמונה; יעל פריבס-ליבני מרמלה (מנהלת המרכז ברמלה בעת עריכת המחקר), וענת שלהב-דורון מרמלה (מנהלת המרכז לשעבר). תודתנו הרבה גם לצוותי העובדים של המרכזים שלקחו חלק בקבוצות המיקוד ותרמו לנו מידיעותיהם ומניסיונם במרכזים.

ברצוננו להודות לחברי ועדת ההיגוי הארצית של פרויקט "הפוך על הפוך", על נכונותם לענות על השאלון. תודה לחברי הצוותים האופרטיביים ברמה היישובית, שהקדישו מזמנם לריאיון.

אנו חבים תודה מיוחדת ליעל גרינברג, הרכזת הארצית הנוכחית של הפרויקט, ולהידי הרפז, הרכזת הארצית של הפרויקט בעת איסוף המידע למחקר - ששיתפו פעולה עם צוות המחקר, ותרמו מניסיון המקצועי. תודתנו הרבה לד"ר מייק נפתלי מעל"ם, לאיטה שחר ולציון גבאי מאשלים, על התמיכה הרבה והמגוונת שקיבלנו לאורך כל הדרך.

לטלל דולב מהמרכז לילדים ולנוער במכון ברוקדייל, אנו מודים על ההערות החשובות וליווי המחקר. תודה לטלי שלומי מהמרכז לילדים ולנוער ולאיילנה פרידמן אשר סייעו בהדפסת הדוח, לבלהה אלון על עריכת הדוח, וללסלי קליינמן על ההכנה לדפוס.

# תוכן העניינים

1	1. מבוא
2	2. מרכזי מידע לנוער - סקירת ספרות
7	3. מחקר ההערכה : מטרות, כלי המחקר ואיסוף המידע
7	3.1 מטרות ההערכה
7	3.2 מערך ההערכה
7	3.3 נושאים לבדיקה
8	3.4 איסוף המידע
8	3.5 תיאור מדגם הסקר שנערך בקרב בני נוער שביקרו במרכזי "הפוך על הפוך"
9	במהלך 1999
10	4. המערך הארגוני של פרויקט "הפוך על הפוך", השותפות הבין-ארגונית
11	4.1 תדירות ותוכני הקשר בין השותפים ל"הפוך על הפוך"
13	4.2 שינויים לטובה בהפעלת השותפות
14	4.3 קשיים במבנה ובהפעלת השותפות
18	4.4 תרומת השותפות ויתרונותיה
20	4.5 סוגיות להמשך פיתוח השותפות
21	4.6 סיכום
23	5. מאפייני בני הנוער הפונים למרכז
23	5.1 מאפיינים חברתיים-דמוגרפיים
25	5.2 מאפיינים חברתיים-דמוגרפיים של בני הנוער שחזרו למרכזים
26	5.3 מאפיינים לימודיים ודפוסי עבודה
27	5.4 מאפייני בני הנוער שביקרו במרכזים לפי הסקר
28	5.5 נושאים המעסיקים את בני הנוער
31	5.6 דפוסי פנייה לגורמי ייעוץ ותמיכה
34	5.7 דפוסי התנהגות חריגה
35	5.8 התנהגות חריגה בקרב בני נוער שחזרו למרכזים
35	6. סיבות לפנייה ודפוסי ביקור של בני הנוער במרכזים
35	6.1 סיבות לפנייה ראשונה למרכזים
37	6.2 סיבות לפנייה חוזרת למרכזים
38	6.3 דפוסי ביקור של בני הנוער במרכזים
39	7. דפוסי הפעילות של המרכזים
39	7.1 פעילות היישוג ושיווק המרכזים
41	7.2 שירותים ודרכי התערבות במרכזים
51	7.3 עבודה עם עולים
55	7.4 סוגיות בהפעלת המרכזים
59	8. כוח האדם העובד במרכזים
60	8.1 עובדים מקצועיים
63	8.2 מתנדבים
68	8.3 תפקידים חדשים ושינויים בתפקידים קיימים על פי צורכי השטח
69	8.4 הדרכה והכשרה של צוות העובדים
74	9. הערכתם של בני הנוער את המרכזים ושיעור רצון

75	9.1 שביעות הרצון מהשירותים ומהמענים שניתנים במרכזים
77	9.2 שביעות הרצון של בני הנוער מהעובדים במרכזים
82	9.3 שביעות רצון מבני הנוער המתנדבים
85	9.4 שביעות רצון מהמרכז ומהיבטים שונים הקשורים להפעלת המרכז
89	10. תפיסת התרומה והייחודיות של המרכזים
89	10.1 מענה ייחודי
90	10.2 האוכלוסייה המבקרת במרכזים
91	10.3 הזדמנויות למפגש בין קבוצות שונות של בני נוער
91	10.4 תרומה ישירה לבני נוער : המרכז כמקום שמוביל לשינוי
93	10.5 תפיסת בני הנוער את תרומת המרכזים
96	ביבליוגרפיה

## רשימת לוחות

- 9 לוח 1 : מקורות מידע, כלי מחקר ומספר יחידות לניתוח לשלב השני של מחקר ההערכה
- 10 לוח 2 : מאפיינים אישיים של בני הנוער שנכללו באוכלוסיית הסקר ובמדגם
- 24 לוח 3 : מאפיינים אישיים של בני-הנוער שפנו למרכזים, לפי המרכזים
- 24 לוח 4 : ותק בארץ של בני נוער עולים שפנו למרכזים
- 25 לוח 5 : מאפיינים אישיים של בני הנוער שחזרו למרכזים
- 26 לוח 6 : דפוסי לימוד ועבודה של בני-הנוער שפנו למרכזים, לפי המרכזים
- 27 לוח 7 : מדדים של תחושת רווחה כללית ותמיכה חברתית בסקר הנוכחי, לפי מין
- 28 לוח 8 : בני נוער שציינו שקל או קל מאוד לשוחח עם הוריהם ועם האחאים הבוגרים על נושאים שמטרידים אותם מאוד, לפי מין
- 29 לוח 9 : נושאים שמעסיקים את בני הנוער על פי דיווחם, לפי המרכזים
- 30 לוח 10 : נושאים שמעסיקים את בני-הנוער על פי דיווחם, לפי גיל
- 30 לוח 11 : נושאים שמעסיקים את בני-הנוער על פי דיווחם, לפי מין ולפי ארץ לידה
- 32 לוח 12 : למי פונים בני הנוער כאשר יש להם בעיה/התלבטות/קושי, לפי מרכזים
- 33 לוח 13 : למי פונים בני הנוער כאשר יש להם בעיה/התלבטות/קושי, לפי מין וגיל
- 34 לוח 14 : למי פונים בני הנוער כאשר יש להם בעיה/התלבטות/קושי, לפי ארץ לידה
- 34 לוח 15 : מדדי התנהגות בקרב הפונים, לפי מין
- 35 לוח 16 : מדדי התנהגות בקרב הפונים למרכזים, לפי פנייה ראשונה ופנייה חוזרת
- 36 לוח 17 : סיבות להגעה למרכז על פי דיווח בני הנוער, לפי מרכזים
- 36 לוח 18 : סיבות להגעה למרכז על פי דיווח בני הנוער, לפי גיל וארץ לידה
- 37 לוח 19 : סיבות לפנייה למרכזים על-פי דיווח איש צוות, לפי המרכזים
- 37 לוח 20 : סיבות לפנייה ראשונה ולפנייה חוזרת למרכזים
- 39 לוח 21 : דפוסי ביקור של בני הנוער במרכז
- 40 לוח 22 : מקורות מידע על המרכז על-פי דיווח בני הנוער, לפי מרכז
- 42 לוח 23 : מוקדי פנייה והתערבות על-פי דיווח איש צוות, לפי המרכזים
- 43 לוח 24 : מוקדי התערבות בפנייה חוזרת למרכזים על פי דיווח איש הצוות במרכזים, לפי פנייה ראשונה וחוזרת

44	לוח 25 : סוגי התערבות, לפי מרכז
46	לוח 26 : סוגי התערבות, לפי פנייה ראשונה ופנייה חוזרת
50	לוח 27 : המלצה להמשך התערבות על פי דיווח איש צוות, לפי מרכז
50	לוח 28 : המלצות ביחס להמשך ההתערבות, לפי פנייה חוזרת וסך-הכל
51	לוח 29 : רצון בני הנוער בהמשך התערבות במרכז, לפי המרכזים
54	לוח 30 : התייחסות לשאלות שהיו מיועדות רק לבני נוער עולים
60	לוח 31 : מצבת כוח האדם במרכזים
65	לוח 32 : דפוסי התנדבות של בני נוער במרכז, לפי מין
75	לוח 33 : בני הנוער אשר מרוצים או מרוצים מאוד מהשירותים שקיבלו במרכזים
78	לוח 34 : תפיסתם של בני הנוער את נגישות העובדים במרכז, ולמי הם פונים, לפי מין ומוצא
80	לוח 35 : מאפיינים של תפיסת בני הנוער את הקשר שלהם עם העובדים, לפי תדירות הביקור במרכזים
81	לוח 36 : שביעות הרצון ואי-שביעות הרצון של בני הנוער מיחס העובדים אליהם, לפי תדירות ביקורם במרכזים
83	לוח 37 : שביעות הרצון ואי-שביעות הרצון של בני הנוער מבני הנוער המתנדבים
85	לוח 38 : בני הנוער אשר הסכימו עם היבטים שונים שמתארים את המרכז
86	לוח 39 : היבטים שצוינו על-ידי בני הנוער כטובים ביותר, לא מוצאים חן, או חסרים במרכז, בהקשר של היבטים שונים בתפעול המרכז
87	לוח 40 : היבטים שצוינו על-ידי בני הנוער כטובים ביותר, לא מוצאים חן, או חסרים במרכז, בהקשר של אוכלוסיית המרכז
88	לוח 41 : שביעות רצון של בני הנוער מהמרכז, לפי מין וגיל
94	לוח 42 : אחוז בני הנוער אשר סבורים שהמרכז תרם להם במידה רבה או רבה מאוד בתחומים שונים, לפי ארץ מוצא



## 1. מבוא

רשת מרכזי המידע והייעוץ לנוער "הפוך על הפוך" הוקמה במהלך שנת 1999 ביוזמה משותפת של עמותת על"ם, גיוינט-ישראל (שבמהלך ההקמה הוחלף על-ידי ארגון אשלים) ואב"י, יחד עם משרדי ממשלה, רשויות מקומיות וארגונים אחרים. המרכזים נועדו לספק ייעוץ ומידע לבני נוער על-ידי צוות של אנשי מקצוע ומתנדבים, בהתאם לצורכיהם. על בסיס הניסיון של עמותת על"ם בהפעלת "קפה אחר", מרכז מידע וייעוץ לנוער, הוקמו שבעת המרכזים הראשונים ביישובים: קריית שמונה, קריית ים, נתניה, כפר סבא, רמלה, קריית גת, באר שבע. בשנים שחלפו מאז הקמת המרכז הראשון ועד היום, רשת "הפוך על הפוך" המשיכה להתפתח. יותר ויותר ארגונים הצטרפו להנהלה הארצית של הפרויקט, ויותר יישובים מבקשים להצטרף ולהקים בתחומם מרכז מידע. כך, במהלך שנת 2000 הוקמו מרכזי "הפוך על הפוך" במגדל העמק, נצרת ועכו, ו"קפה אחר" הנמצא בתל אביב הצטרף אף הוא לרשת הארצית.

התפתחויות נוספות חלו בתחומי הפעילות של המרכזים. במהלך שנת 2000 העבירה עמותת על"ם את ניידות הלילה שבהפעלתה לאחריותם של מרכזי "הפוך על הפוך" באותם יישובים בהם פועלים הן ניידות והן מרכזי מידע. ביישובים אלה, הניידות מאפשרות למרכזים להרחיב את פעולות היישוג שלהם גם לאוכלוסייה של בני נוער במצוקה קשה, המהווים אוכלוסיית יעד מרכזית של הניידות (על הניידות ראה רונאל וגוטר, 2000). באותו אופן, יכולים המרכזים ביישובים אלה לשרת את בני הנוער המגיעים לניידות, ולספק להם ייעוץ ראשוני והפניה לשירותים אחרים. הניידות פועלות כיום לצד המרכזים ביישובים הבאים: תל אביב, קריית שמונה, נתניה, רמלה, באר שבע, כפר סבא. מתוכנן להפעיל ניידות ביישובים נוספים כך שלבסוף יפעיל כל מרכז ניידת משלו. שירות נוסף אותו החלו להפעיל מרכזי "הפוך על הפוך" הינו פעילות מניעה של חיזור אלים בבתי-ספר הנקראת "היא, הוא והחברה", המופעלת בבתי-הספר על-ידי על"ם. ביישובים בהם קיים מרכז "הפוך על הפוך", הוא הגוף המפעיל את פעילות המניעה בבתי-הספר.

הדוח הנוכחי מציג ממצאים מהשלב השני של מחקר ההערכה שנערך על מרכזי "הפוך על הפוך". מחקר ההערכה הקיף את שבעת המרכזים הראשונים שהוקמו במסגרת התכנית, ועקב אחר הקמתם והתפתחותם במשך כשלוש שנים. המחקר כוון לבחון את תהליכי ההקמה וההפעלה של המרכזים, כבסיס להמשך פיתוחם ולהקמת מרכזים נוספים. בנוסף, המחקר הציב לעצמו מטרה לבחון את תוצאותיהם ותרומותיהם של המרכזים לבני הנוער ולמערך השירותים, הן מנקודת המבט של מפעילי המרכזים ונותני שירותים אחרים בעיר, והן מנקודת המבט של בני הנוער עצמם. הדוח הראשון של מחקר ההערכה לפרויקט, שראה אור במהלך שנת 2000, תיאר בפירוט את הרקע התיאורטי להקמת מרכזי המידע, ואת שלב ההקמה וההפעלה הראשונית של שבעת המרכזים (להלן "הדוח הראשון": כאהן-סטרבצ'ינסקי ואחרים, 2000).

הדוח הנוכחי מתאר את המשך ההפעלה של המרכזים הללו, תוך השוואה לתהליכים שהתרחשו בשלב ההקמה, ושתוארו בדוח הראשון; ובוחן את המידה בה הסוגיות שעלו בשלב זה של ההערכה מצאו את פתרונן במהלך שנות ההפעלה הבאות. לדאבוננו, חלק מהשינויים שהתחוללו במרכזים במהלך שנת 2000, כגון השילוב בין הפעלת הניידות להפעלת המרכזים, לא נבחנו בשלב זה של ההערכה, מכיוון שהתחוללו לאחר שמרבית המידע לצורך המחקר כבר נאסף. מעבר לבחינת התפתחות ההפעלה ודרכי

העבודה של המרכזים, כולל הדוח הנוכחי גם ממצאים מסקר שנערך בקרב בני נוער שפנו למרכזים בתקופת ההפעלה הראשונה, ומביא, לראשונה, את חוות דעתם על השירות שקיבלו במרכזים ותרומותיהם.

כמה מהסוגיות המרכזיות שעלו בתקופה הראשונה של ההערכה נגעו למטרותיהם של המרכזים, לאוכלוסיית היעד שלהם ולאופי השירותים שעליהם לספק. סוגיות אלה מרכזיות בכל מחקר שמטרתו להעריך את הפעלת המרכזים ותוצאותיהם. סקירת ספרות העלתה, שסוגיות אלה אינן ייחודיות למרכזי "הפוך על הפוך", אלא מאפיינות מרכזי מידע לנוער שהוקמו גם במקומות אחרים בעולם. הפרק הבא סוקר בקצרה חלק מהספרות על מרכזים מסוג זה, תוך הדגשת הקשיים וההתלבטויות שעלו במהלך הקמתם. הפרק מציין גם מספר קשיים העשויים לעלות במהלך ההערכה של מרכזים אלה. פרק 3 מתאר את מערך המחקר בשלב השני של ההערכה. בפרק זה מוצגות מטרות השלב השני של ההערכה, והנושאים המרכזיים שנבחנו בשלב זה, כמו גם כלי המחקר ואופן איסוף המידע.

## 2. מרכזי מידע לנוער - סקירת ספרות

מרכזים שונים, המיועדים לבני נוער ומאפשרים להם גישה בלתי מתוכננת ובלתי פורמלית ( drop-in centers) החלו להתפתח בעולם במחצית השנייה של המאה העשרים. בשלושת העשורים האחרונים אנו עדים להתפתחות מהירה של מרכזים מסוג זה, והקמתם במספר הולך וגדל של מדינות וערים ברחבי העולם. התפתחותם המואצת של מרכזי הנוער נובעת ממודעות הולכת וגוברת למורכבותם של צורכיהם של בני הנוער, מחד, ולאתגר הטמון בהענקת שירות לקבוצה זו, מאידך.

מרבית המרכזים לנוער שהוקמו ברחבי העולם מבוססים על ההכרה שבני נוער במאות העשרים והעשרים ואחת נדרשים להתמודד עם מגוון רחב של קשיים ואתגרים הקשורים למגוון המשימות העומדות בפני בני הנוער. ראשית, בני נוער בכל חברה נדרשים להתמודד עם תהליכים הקשורים להתבגרות. הם נדרשים לגבש את זהותם מבחינות רבות, בהן זהות פוליטית ומקצועית, זהות מינית וזהות קבוצתית. שנית, בשנות ההתבגרות נדרשים מרבית בני הנוער לרכוש כלים, כישורים ומיומנויות, שיאפשרו להם להשתלב כפרטים בוגרים בחברה. ביחס לחלק גדול מבני הנוער מדובר בהשלמה של ההשכלה הנחשבת באותה חברה כחיונית על מנת שיוכלו לתפקד כמבוגרים. ביחס לבני נוער אחרים מדובר ברכישת מיומנויות מקצועיות והרגלי עבודה. לבסוף, חלק משמעותי מבין בני הנוער נדרשים להתמודד עם מצבים היכולים לסכן את סיכוייהם לעמוד בהצלחה במשימות אלה. אירועי חיים, כגון פרידה של הורים או הגירה, חיים בתנאים חברתיים-כלכליים קשים, או חשיפה לסביבה בה מתקיימת פעילות עבריינית, יכולים להקשות על בני הנוער בהתמודדות עם האתגרים הניצבים בפניהם, ולצמצם את מקורות הסיוע והתמיכה העשויים לעמוד לרשותם.

על רקע האתגרים הניצבים בפני בני הנוער, והקשיים העשויים לעמוד בדרכם, בולט עוד יותר האתגר הגדול שבמתן תמיכה וסיוע לנערים ונערות. מחקרים רבים שנערכו בקרב בני נוער, ובהם החלק הראשון של המחקר הנוכחי, העלו שבני נוער אינם נוטים לפנות לסיוע לשירותים חברתיים "קונבנציונליים" כגון יועצים בבתי-ספר, שירותי בריאות, שירותי בריאות נפש וכד'. בין הסיבות לאי-פנייה לשירותים שעלו מהמחקרים השונים ניתן למנות חשש מפנייה לשירותים, בושה, ניכור ותחושה שהשירותים לא יעזרו.

המרכזים לבני נוער נוצרו, אפוא, על מנת לאפשר מתן סיוע ותמיכה לבני הנוער תוך כדי יצירת אווירה שתאפשר לבני הנוער לפנות לקבלת השירות. לכן, מרבית המרכזים לבני נוער, בדומה למרכזי "הפוך על הפוך", מבוססים על מספר עקרונות משותפים: נגישות, יחסי אמון, פניות מזדמנות ובלתי פורמליות, פתיחות בפני כל בני הנוער ושירות כוללני.

המרכזים רואים ביצירת **נגישות** לבני הנוער עדיפות עליונה. מטרתם הראשונה הינה לגרום לבני הנוער לרצות לפנות למרכזים ולהגיע אליהם. מרבית המרכזים יוצרים נגישות ראשונית באמצעות בחירת מקום פיזי אליו יוכלו בני הנוער להגיע. מרכזים רבים ממוקמים בקרנות רחוב בהן מבליים בני נוער, בקניונים (Pritchard, Brownstein & Johnan, 1989), או בסמוך למוקדים בהם בני נוער נמצאים ממילא (Mercier et al. 2000). מעבר לנגישות הראשונית, יצירת סביבה נעימה ומעניינת בעבור בני הנוער, מצויה גם היא בעדיפות בחלק גדול מהמרכזים. מרכזים מסוימים מנסים להגיע לבני נוער בכך שהם מספקים להם מקום בו יוכלו לשהות האחד עם השני (Mercier et al. 2000). אחרים, מנסים "למשוך" את בני הנוער על-ידי הצגת חומרים מעניינים, מידע בנושאים שחשובים להם אך אינם "רגישים", כגון טפסים לקבלת רשיון נהיגה (Pritchard, Brownstein & Johnan, 1989).

היבט נוסף של נגישות הינו המאמץ המושקע **ביצירת יחסי אמון** עם בני הנוער. רבים מהמרכזים שנסקרו מדווחים על מאמצים רבים שהושקעו על מנת שבני הנוער יראו את המרכז ואת עובדיו כאנשים שבהם ניתן לתת אמון. אחד המרכזים מדווח על המורכבות בטיפול בבני נוער שעברו עברות, או הפגינו התנהגות אלימה בקניון. עבודה מאומצת של צוות המרכז, ומערך הביטחון של הקניון, הביאו לסדרת הסכמים בין בני הנוער לבין הנהלת הקניון שבאמצעותם נאכפה התנהגות מקובלת על בני הנוער, מבלי לעורר ולהחריף את חוסר האמון בינם לבין הנהלת הקניון (Banner & Mathews, 1994). אחד המרכזים האחרים מדווח על טיפול בנער ובנערה שברחו ממוסד סגור. במקרה זה הגיעו בני הנוער לתחנת הייעוץ, ותואר האופן בו הצליחו אנשי הצוות לשכנעם לחזור למוסד ממנו ברחו, תוך כדי ניהול משא ומתן עם הנהלת המוסד (Pritchard, Brownstein & Johnan, 1989). בשני המקרים המתוארים, משבר אמון בין עובדי המרכז לבין בני הנוער היה יוצר מצב בו לא היו יכולים להתערב עוד במקרים מסוג זה ולהביא לפתרונם.

כמעט כל המרכזים לנוער **מאפשרים פנייה מזדמנת ובלתי פורמלית**, ללא תיאום מראש וללא התחייבות להמשך הטיפול בעתיד. בדומה לכך, מרביתם כוללים היקף ניכר של פעילויות שאינן מובנות (Mercier et al., 2000). התפיסה במרבית המרכזים הינה שבני נוער, ובעיקר אלה המהווים את אוכלוסיית היעד של המרכזים, אינם אוהבים מסגרות, ושהגישה החופשית והיעדר הבניה של מרבית הפעילות, יתרמו להבאתם למרכז.

בדומה לכך, כל המרכזים **פתוחים בפני כל בני הנוער** ומיישמים בכך את עיקרון האוניברסליות. עם זאת, מיקום המרכזים, הפעילות המוצעת והגישות של אנשי הצוות יכולים להיות מכוונים לאוכלוסיות מסוימות. למשל, ארגון גדול, Covenant House, המפעיל מרכזים רבים, עומד על כך שהמרכזים יופעלו במוקדי מצוקה, בהם מרבית בני הנוער הם משכבות חלשות (Covenant House, 1999). או, מרכז הממוקם בקניון ופועל בסופי שבוע וערבים בלבד יפנה לכל בני הנוער (Pritchard, Brownstein & Johnan, 1989), בעוד שמרכז דומה, הפועל גם בשעות הבוקר והצהריים, יאפשר נגישות רבה יותר לבני נוער נושרים או נעדרים מבית-הספר.

מאפיין נוסף המשותף למרבית המרכזים הוא שהם נותנים **שירות כוללני**. ההכרה בכך שלבני נוער יש מגוון צרכים, ושיש צורך במתן מענים מגוונים על מנת לפנות אל בני הנוער ולהיענות לצורכיהם, הביאה לכך שבמרבית המרכזים ניתנים מענים במגוון תחומים, החל, כפי שהוזכר, במידע ביחס להוצאת רשיון נהיגה, וכלה במידע ביחס למחלות מין, או ליעוץ בשעת משבר, כגון בריחה מהבית (Pritchard, Brownstein & Johnan, 1989).

סקירת הספרות העלתה שמרכזים הפועלים על פי עקרונות אלה נתפסים כאפקטיביים במשיכת בני נוער ובהנגשת הסיוע הניתן. כל המרכזים שנסקרו, כמו גם מרכזי "הפוך על הפוך", מדווחים על היענות גבוהה יחסית של בני נוער לשירות עם פתיחתו. עם זאת, רבים מהמרכזים מתקשים לדווח במדויק על מספר בני הנוער המשורתיים בגלל ריבוי הפניות המזדמנות שאינן נרשמות, ורתיעתם של בני הנוער (וכן של אנשי הצוות) מתיעוד פניות לפני שנוצרו יחסי אמון. בנוסף, מחקר שבדק שימוש בשירותי בריאות ורווחה בקרב נוער דר-רחוב בלוס אנג'לס, קליפורניה, הראה שמתוך כלל הנבדקים, מרביתם (78%) פנו אל מרכזי מידע; מספר זה גדול בהרבה ממספר הפונים לשירותי נוער אחרים. מרכזי המידע גם זכו לדירוג הגבוה ביותר מבחינת שביעות רצונם של הנבדקים מהשירות לו זכו (De Rosa et al. 1999).

עם זאת, מעבר לעקרונות ההפעלה המשותפים, שהוצגו לעיל, ולהצלחה בהשגת היענות מצד בני הנוער, לא ניתן לראות במרכזים לנוער קבוצה אחידה של שירותים. בין המרכזים קיימים מגוון רחב של מודלים, השונים ביניהם בהיבטים מרכזיים רבים. עובדה זו מחייבת כל מרכז לנוער לעסוק בהגדרה של מהותו ומטרותיו, ולפתח את עצמו בהתאם. סקירת הספרות מאפשרת להבחין במספר ממדים מרכזיים בהם המרכזים שונים זה מזה, כגון אוכלוסיית היעד, השירותים המסופקים, מקום המרכזים במערך השירותים ומטרות המרכזים.

**אוכלוסיית היעד:** כפי שצוין, מרבית המרכזים פתוחים בפני כלל בני הנוער ואינם בוחנים את בני הנוער הפונים על פי קריטריונים מובנים לקבלה. עם זאת, כפי שכבר נאמר, מיקומו של המרכז, שעות הפתיחה,

והשירותים אותם הוא מציע, יכולים להביא לכך שיפנה לאוכלוסיות יעד שונות. ואכן, בחינה מעמיקה יותר של המרכזים מעלה שהם אכן מכוונים לאוכלוסיות יעד שונות. מבחינה זו ניתן למקם את המרכזים על פני רצף שבקצהו האחד מרכזים הפונים לכלל אוכלוסיית בני הנוער ורואים בכל נער או נערה יעד פוטנציאלי להתערבות (Pritchard, Brownstein & Johnan, 1989), ובקצהו השני, מרכזים המכוונים בעיקר לבני נוער הסובלים מבעיות קשות, ונמצאים במצבי מצוקה קיצוניים, כגון בני נוער חסרי קורת גג, או בני נוער שברחו מהבית (Covenant House, 1999). במרכז הרצף נמצאים אותם מרכזים, הפונים לקבוצות רחבות יותר של בני נוער, שיש להם הסתברות גבוהה יותר להיקלע למצבי מצוקה, כגון בני נוער בשכונות ממעמד חברתי-כלכלי נמוך (Mercier et al. 2000; Banner & Mathews, 1994). בנוסף על הבדלים במיקום ובשעות הפתיחה של המרכזים, עשויים מרכזים הפונים לאוכלוסיות שונות להפעיל גם שירותים שונים. למשל, מרכז שפונה לבני נוער במצבי מצוקה קשים עשוי להפעיל שירותי יישוג, כגון נידות (Covenant House). מרכז שמעוניין למשוך בני נוער מחברות רחוב עשוי להפעיל שירות המתווך בינם לבין שירותי הביטחון או המשטרה וכד' (Banner & Mathews, 1994).

**השירותים המסופקים:** בין המרכזים שנסקרו נמצאו גם הבדלים גדולים בהיקף המענים הניתנים לבני הנוער והתמשכותם. במרבית המרכזים ניתנים מענים בתחום של מידע וייעוץ במגוון תחומי חיים; חלק מהמרכזים כוללים מגוון רחב בהרבה של שירותים בהיקפים משתנים. מבחינת השירותים המסופקים, המרכזים נמצאים על רצף שבין מרכזים המספקים שירותים "חד-פעמיים" (למרות שאותו נער יכול לפנות למרכז מספר פעמים), כגון מידע, ייעוץ, הפניה וטיפול בשעת משבר בלבד (Pritchard, Brownstein & Johnan, 1989); לבין כאלה שמספקים מגוון של שירותים על בסיס מתמשך, ובכללם סיוע בשיעורי בית, הכשרה מקצועית, קבוצות להקניית כישורי חיים וכדומה (Covenant House). במרכזו של הרצף ניתן למקם את אותם מרכזים המספקים, לבד ממידע וייעוץ, גם מגוון שירותים לא מובנים לשעות הפנאי ומקום נעים לשהייה. במרכזים אלה ניתן למצוא אולמות ספורט, חדרים להכנת שיעורי בית, אמצעי בילוי שונים וכד'. במרכזים אלה מתקיימת, לעתים, פעילות מובנית קבועה או חד-פעמית, כגון טיול, מסיבה או חוג (Mercier et al. 2000).

**מקומם של המרכזים במערך השירותים:** אחד ההיבטים המרכזיים המבחינים בין המרכזים, והמשפיעים גם על יכולתם לספק שירותים שונים הינו מקומם במערך השירותים. מכיוון שכל המרכזים עוסקים במתן מידע והפניה, כמעט כולם מקושרים בצורה זו או אחרת לשירותים אחרים המספקים שירותים לבני נוער. עם זאת, ניתן להבחין בשלוש צורות התארגנות שונות. חלק מהמרכזים "עומדים בפני עצמם" כשירות נפרד במערך השירותים לבני נוער. מרכזים אלה מקיימים יחסי גומלין עם שירותים אחרים כאשר הם נדרשים להפנות את בני הנוער, או לעסוק בטיפול משותף. דוגמה למודל זה ניתן למצוא במרכז ייעוץ שהוקם בקניון בניו יורק (Pritchard, Brownstein & Johnan, 1989). המרכז פועל

כשירות בפני עצמו ויוצר קשר עם שירותים אחרים במידת הצורך. דוגמה נוספת הינה מרכז הפועל בימק"א בקנדה. המרכז כולל מגוון פעילויות פנאי לבני נוער ומופעל כמרכז בפני עצמו בקהילה (Mercier et al. 2000)

לעומת מרכזים אלה, הוקמו מרכזים אחרים, בדומה לרשת "הפוך על הפוך", כחלק ממערך השירותים הקהילתי לבני נוער, ותוך שותפות עם השירותים השונים המרכיבים אותו. אחת הדוגמאות הוא מרכז שהוקם בקניון בקנדה (Banner & Mathews, 1994). מרכז זה הוקם באמצעות שותפות קהילתית של מגוון רחב של שירותים בקהילה, ומספק מגוון שירותים תוך שימוש במשאבים ובכוח האדם של השירותים שהיו שותפים להקמתו. למשל, עובדת קהילתית של בית-הספר יושבת במרכז מספר פעמים בשבוע, ופסיכולוג של התחנה לבריאות הנפש נותן ייעוץ לבני נוער במרכז עצמו.

מודל שלישי מודגם על-ידי המרכזים לנוער שמופעלים על-ידי ה-Covenant House במדינות רבות בצפון אמריקה ובדרומה (Covenant House, 1999). מרכזים אלה מהווים חלק מרשת שירותים לבני נוער במצבי סיכון שונים המופעלת כולה על-ידי אותו ארגון עצמו. הארגון המפעיל את המרכזים, הכוללים מגוון רחב של שירותים, מפעיל בנוסף אליהם גם ניידות לאיתור ולתמיכה בבני נוער דרי רחוב (בדומה לניידות ילדי הלילה), מקלטים לבני נוער, פנימיות ומשפחות אומנה. במודל זה יכולים בני נוער לעבור משירות אחד של הארגון לשירות אחר, כמעט ללא צורך בתיאום עם ארגונים קהילתיים אחרים. הכפפת ניידות "ילדי הלילה" למרכזי "הפוך על הפוך" ופיתוח מודל "סחל"ב" בחיפה מהווים ניסיון לפתח מודל מסוג זה, אותו יש לבחון בעתיד.

**מטרות המרכזים:** ההיבטים השונים בהם נבדלים המרכזים אלה מאלה משקפים הבדלים באופן בו הם רואים את מטרותיהם. בסקירת הספרות התגלו מגוון רחב של מטרות, החל ממניעה (Pritchard, 2000; Brownstein & Johnan, 1989; Mercier et al. 2000), וכלה בניסיון "לחבר את הנוער לקהילה" (Banner & Mathews, 1994). בעוד שחלק מהמרכזים נוטים לראות את עצמם כמכוונים בעיקר למניעה של היווצרות מצבי סיכון ומצבים בלתי רצויים בקרב בני נוער; מרכזים אחרים רואים את תפקידם בעיקר בטיפול בבעיות ממוקדות, למשל, בני נוער המשוטטים בקניון בשעות הלימודים, או בני נוער המפגינים התנהגות אלימה בקניון (Banner & Mathews, 1994). קבוצה נוספת של מרכזים שמה לעצמה מטרה לתת טיפול כוללני לבני הנוער (Covenant House). כך, ברגע שנער או נערה פונים למרכז, אנשי הצוות רואים את עצמם מחויבים להעניק להם סיוע מתמשך, במגוון התחומים בהם הם יכולים להזדקק למרכז.

המרכזים שנסקרו שונים ביניהם גם בשני מאפיינים נוספים: **מקומם של בני הנוער במרכז ומאפייניהם והכשרתם של אנשי הצוות.** הרכב הצוותים של המרכזים מושפע מאוד מסוג השירותים הניתנים

במסגרתם ומהיקפם. רק מרכז אחד מבין אלה שנסקרו נותן לבני הנוער מקום מיוחד במרכז, והוקמה בו מועצת בני נוער הנפגשת באופן קבוע ולוקחת חלק בהחלטות על פיתוח המרכז (Banner & Mathews, 1994).

לסיכום, סקירת הספרות מצביעה על כך שקיים מגוון רחב של מרכזים לנוער הפועלים על פי מודלים שונים. הגדרת המטרות של המרכזים, אוכלוסיית היעד אליה הם מכוונים, השירותים שעליהם לספק, ומקומם במערך השירותים, חיוניים על מנת לתכנן את המרכזים ולפתחם.

סקירת הספרות מצביעה, בנוסף, על מספר קשיים שיכולים לעלות בהערכת המרכזים לבני נוער: ראשית, חוסר הבהירות הקיים לפעמים ביחס למטרות המרכזים ולתפקידם עשוי ליצור קושי בהגדרת מחקר הערכה ומטרותיו. לכן, לפעמים קיים צורך במחקר, או בתהליך מקדים, שבמסגרתו ייבחנו התפיסות המהוות בסיס להפעלת המרכזים, ומידת יישומן בפועל. שנית, אופן הפעולה של חלק מהמרכזים, כנותני שירות מזדמן וחד-פעמי מקשה על רישום ותיעוד מדויק של פעולותיהם ושל מספר בני הנוער שנהנו מהשירות בפועל. גם הרתיעה של אנשי הצוות ובני הנוער עצמם מרישום ומתיעוד יכולה להקשות על איסוף מידע מלא לצורך הערכה. בנוסף, אחת המטרות המרכזיות של חלק גדול מהמרכזים היא מניעה של היווצרותם של מצבים לא רצויים. בכל מחקר העוסק במניעה יש קושי בבחינת מידת ההצלחה של ההתערבות, שכן מדובר במדידה של מצב או אירוע שלא התרחש. לבסוף, רבים מהמרכזים מהווים נקודת כניסה למערכת השירותים בעבור בני הנוער. במקרים רבים בחינת תוצאות השירות והשפעתו על רווחת בני הנוער תלויים במגוון רחב של גורמים מטפלים אחרים, ומחייבים מעקב לטווח ארוך, העשוי להיות קשה לביצוע. קשיים אלה נלקחו בחשבון בביצוע המחקר הנוכחי, ובפרקי הדוח השונים מובאת ההתייחסות אליהם.

### **3. מחקר ההערכה: מטרות, כלי המחקר ואיסוף המידע**

#### **3.1 מטרות ההערכה**

חלקו השני של מחקר ההערכה מתמקד במטרות הבאות:

1. לעמוד על תהליך הסתגלותם של המרכזים לעבודה שוטפת לאחר חבלי ההקמה; לבדוק את למידת הלקח מתוך מכשולי ההקמה ויישומה בעבודה היומיומית של המרכזים.
2. לזהות שינויים שחלו בהיבטים השונים של הפעלת המרכזים ובמאפיינים של האוכלוסייה שמגיעה למרכזים.
3. לבחון את תוצאות פעולת המרכזים ותרומוותיהם מנקודת המבט של בני הנוער ואנשי המקצוע המעורבים במתן השירות.

## 3.2 מערך ההערכה

באופן זהה לשלב הראשון של ההערכה, המידע שנאסף לשלב השני מתייחס לשבעת המרכזים שנפתחו בין סוף שנת 1998 ותחילת שנת 1999. בנוסף, ההערכה כוללת בחינה מעמיקה של שלושה מרכזים מתוך השבעה, אשר נבחרו על-ידי הנהלת התכנית ברמה הארצית והם: נתניה, באר שבע וקריית ים.

## 3.3 נושאים לבדיקה

שלב זה של ההערכה מתמקד בסוגיות הבאות:

1. מאפיינים של בני הנוער הפונים למרכזים תוך התייחסות לשינויים שחלו בהשוואה לשלב הראשון של המחקר.
2. תהליך הפעלת המרכזים.
3. הערכת השפעותיהם של המרכזים, הן על בני הנוער המבקרים והן על מערך השירותים ביישוב.

באופן מפורט יותר כללו **המאפיינים של בני הנוער** הפונים למרכזים: מאפיינים אישיים ומשפחתיים, עיסוק עיקרי נוכחי, תחושה של רווחה כללית, יחסים עם ההורים והאחים, יחסים עם החברים ודפוסי פנאי, דפוסי פנייה לגורמי עזרה בעת הצורך. כמו-כן, המחקר עומד על מידת ההתאמה הקיימת בין אוכלוסיית המרכזים בפועל ובין אוכלוסיית היעד, כפי שזו מוגדרת באופן הצהרתי.

בדיקה של **תהליך הפעלת המרכזים** כללה: השותפות של המרכז עם השירותים הקהילתיים המשלימים, והקשרים ביניהם; הסיבות לביקור במרכזים. סוגי התערבות הקיימים במרכזים, כגון ייעוץ ראשוני, סיפוק מידע, מפגש קבוצתי וכו'. דפוסי ההפניה והפנייה של אוכלוסיית בני הנוער המבקרים לשירות (וולונטרית או על פי פעילות של יישוג). כוח האדם והמתנדבים במרכזים: תפיסת תפקיד, ליווי עבודת העובדים המקצועיים והמתנדבים ומנגנוני פיקוח על עבודתם, הכשרת הצוות וצורכי הכשרה נוספים; מענים ייחודיים לעולים; קשיים בתפקוד המרכז ודרכי התמודדות עמם, כולל קשיים של צוות המרכז.

בחינה של **השפעות המרכזים** על בני הנוער ועל מערך השירותים ביישוב כללה: שביעות רצון של בני הנוער המבקרים במרכזים מהיבטים שונים, כגון הצוות, המענים הניתנים במרכז, האווירה והמבנה הפיזי; הערכה של בני הנוער את תרומות המרכז לרווחתם האישית והשפעת המרכזים לגבי קבוצות עולים שונות; מידת ההצלחה של הגופים השונים לשתף פעולה ברמה ארצית ומקומית; יכולתו של המרכז לספק שירות שהיה חסר במערך השירותים טרם הפעלתו; המשך הטיפול בבני הנוער במסגרת שירותים אחרים, קיום המעקב אחר בני הנוער המופנים לשירותים ומידת ההתאמה של השירות קצר-



הטווח לקהל היעד; שביעות רצון של הגורמים המפעילים את המרכזים ברמה הארצית, וברמה המקומית, מתפקוד המרכז, והערכת תרומותיו.

### 3.4 איסוף המידע

המידע המוצג בדוח נאסף בין החודשים יולי עד ספטמבר 2000, באמצעות כלים כמותיים ואיכותניים ממגוון מקורות מידע. פעילויות איסוף המידע כללו:

- ♦ שאלון למילוי עצמי לחברי ועדת ההיגוי הארצית.
- ♦ ראיונות עומק עם אנשי מפתח במינהלת הפרויקט.
- ♦ ראיונות חצי-מובנים עם כל מנהלות המרכזים.
- ♦ טופסי דיווח: א. טופס למילוי על-ידי כלל בני הנוער אשר הגיעו למרכזים; ב. טופס על אודות כלל בני הנוער אשר הגיעו למרכזים, למילוי על-ידי איש צוות; ג. טופס "פנייה חוזרת" של בני הנוער למרכז (למילוי על-ידי איש צוות); ד. טופס "מעקב" אחר בני נוער שהופנו לשירות אחר בקהילה להמשך טיפול.
- ♦ סקר טלפוני בקרב מדגם של כ-400 בני נוער שביקרו במרכזים לראשונה במהלך 1999.
- ♦ קבוצות מיקוד עם צוות המרכז (צוות מקצועי ומתנדבים, ביחד) במרכזים בהם נערכה בדיקה לעומק.
- ♦ קבוצת מיקוד עם בני נוער המבקרים במרכזים, במרכזים בהם נערכה בדיקה לעומק.
- ♦ קבוצת מיקוד עם בני נוער מתנדבים, במרכזים בהם נערכה בדיקה לעומק.
- ♦ ריאיון חצי-מובנה עם 3-4 אנשי מפתח בעלי תפקידים הקשורים לתכנון ולהפעלת המרכזים ברמה היישובית, דהיינו נציגים בוועדות ההיגוי היישוביות של המרכזים, במרכזים בהם נערכה בדיקה לעומק.

**לוח 1: מקורות מידע, כלי מחקר ומספר יחידות לניתוח לשלב השני של מחקר ההערכה**

מספר יחידות לניתוח	כלי המחקר	מקור מידע
		<b>פעולות ביחס לכלל המרכזים</b>
16	שאלון למילוי עצמי	חברי ועדת ההיגוי הארצית אנשי מפתח במינהלת הפרויקט
5	ריאיון פנים-אל-פנים	מדגם של בני נוער אשר ביקרו במרכזים
363	סקר טלפוני	מנהלי המרכזים
7	ריאיון פנים-אל-פנים	בני הנוער
1,300	טופס למילוי עצמי	צוות המרכז
1,180	טופס על אודות בני הנוער	צוות המרכז
*154	טופס "פנייה חוזרת"	צוות המרכז
	טופס "מעקב" אחר הפניה של בני הנוער לשירות קהילתי נוסף	
22		
		<b>בדיקה לעומק בשלושה מרכזים: נתניה, קריית ים ובאר שבע</b>
3 מרכזים	קבוצת מיקוד	צוות המרכז
3 מרכזים	קבוצת מיקוד	בני נוער שמבקרים במרכזים
1 מרכז	קבוצת מיקוד	בני נוער מתנדבים
2 - נתניה	ריאיון פנים-אל-פנים	אנשי ועדה מקומית
3 - באר שבע		
4 - קריית ים		

\* בסך-הכל התקבלו 154 טפסים: 99 על פנייה שנייה, 16 על פנייה שלישית, 13 על פנייה רביעית, 10 על

פנייה חמישית, 13 על פנייה שישית ו-13 על פנייה שביעית.

לוח 1 מפרט את מקורות המידע, כלי המחקר ומספר היחידות לניתוח. הלוח מבחין בין פעולות מחקריות שנעשו ביחס לכלל המרכזים, לבין אלו שנעשו כחלק מהבדיקה לעומק בשלושה מרכזים.

### **3.5 תיאור מדגם הסקר שנערך בקרב בני נוער שביקרו במרכזי "הפוך על הפוך" במהלך 1999**

הסקר מתבסס על מדגם מקרי של 400 בני נוער מתוך 760 אשר ביקרו במרכזים במהלך שנת 1999, מילאו טופס לבני הנוער, הביעו הסכמה שיתקשרו איתם טלפונית לצורך מחקר ההערכה, וצירפו מספר טלפון לצורך כך. בסך-הכל רואיינו 363 בני נוער (כ-91% מהמדגם). מכיוון שהיה צורך בקבלת הסכמתם של בני הנוער ובהזדהותם, ייתכן שאותם בני נוער שהסכימו להתראיין שונים מאילו שסירבו להזדהות ולמסור את מספר הטלפון שלהם לצורך המחקר. על מנת לבחון מגבלה זו ערכנו השוואות בין מאפיינים אישיים של בני הנוער שהסכימו שנתקשר אליהם בעתיד לצורכי המחקר (760 בני נוער), לבין אותם מאפיינים בקרב כלל בני הנוער אשר מילאו טפסים במרכזים באותה תקופה (כולל מי שלא הסכימו להשתתף במחקר ההערכה בעתיד). ההשוואות העלו שקיים דמיון רב במאפיינים בסיסיים בין הקבוצות.

לכן, ניתן לשער כי בני נוער אלה (אוכלוסיית הסקר) מייצגים במידה מסוימת את כלל הפונים למרכזים בשנה הראשונה להפעלתם.

בשלב הראשון של המחקר נמצאו הבדלים בין קבוצות בני הנוער בהתאם למוצאם בתחומים רבים מאלה שנבדקו, כגון תחומי עניין, סיבות לפנייה למרכזים ודפוסי פנייה לקבלת עזרה. לכן המדגם נבנה על מנת לייצג שלוש קבוצות של בני נוער בהתאם למוצאם: בני נוער ישראלים ותיקים, בני נוער עולים מברית-המועצות לשעבר ובני נוער יוצאי אתיופיה. בהתאמה להתפלגות קבוצות המוצא של בני הנוער שביקרו במרכזים ב-1999, גם בסקר נמצא שכ-70% הם ישראלים ותיקים, כ-20% עולים מברית-המועצות לשעבר וכ-10% בני נוער יוצאי אתיופיה (לוח 2). חשוב לציין שהטופס של בני הנוער לא כלל שאלה על ארץ הלידה של האם, אלא רק על ארץ הלידה של בני הנוער עצמם. לכן, ייתכן שישנם ילידי הארץ ממוצא אתיופי שהתייחסנו אליהם כאל ילידי הארץ ולא כאל יוצאי אתיופיה.

המדגם דאג לייצג את בני הנוער רק לפי מוצאם ולפיכך, התפלגותם של מאפיינים אחרים כגון גיל ומין לא בהכרח תואמת את ההתפלגות באוכלוסייה, כפי שמוצג בלוח 2. בהשוואה בין אוכלוסיית הסקר והמדגם עולה כי קבוצת בני הנוער הצעירים ביותר במדגם, שגילם 13-14, קטנה יותר מזו שבאוכלוסיית הסקר, ואילו קבוצת בני הנוער הבוגרים יותר (בני 18 או יותר) גדולה יותר, בהשוואה לאוכלוסיית הסקר. כמו-כן, נמצא, כי במדגם רואיין אחוז גבוה יותר של בנות (כ-64% הן בנות), בהשוואה לייצוגן באוכלוסיית הסקר (55%).

**לוח 2: מאפיינים אישיים של בני הנוער שנכללו באוכלוסיית הסקר ובמדגם (באחוזים)**

המדגם N=365	אוכלוסיית הסקר* N=760	
100	100	<b>מוצא - סה"כ</b>
69	68	ישראל
10	10	אתיופיה
21	19	ברית-המועצות לשעבר
לא נכלל במדגם	3	אחר
100	100	<b>מין - סה"כ</b>
36	45	נערים
64	55	נערות
100	100	<b>גיל - סה"כ</b>
12	26	13-14
41	44	15-16
22	17	17
24	13	18-21

\* בני נוער שביקרו במרכזים והביעו הסכמה להתראיין, מתוך 1,586 בני הנוער שביקרו בשבעת המרכזים שכלולים בהערכה הנוכחית ומילאו טפסים

## 4. המערך הארגוני של פרויקט "הפוך על הפוך", השותפות הבין-ארגונית

מרכזי "הפוך על הפוך" המקומיים פועלים תחת תכנית ארצית ומתבססים על שותפות של משרדי ממשלה שונים המטפלים בבני הנוער; וגופים, אגודות ועמותות שונים המספקים שירותים ייחודיים לבני נוער.

מערך השותפות הבין-ארגונית מהווה את אחת הסוגיות המרכזיות הקשורות במבנה הפרויקט. בפרק זה נדון בסוגיות מרכזיות הקשורות בשותפות הבין-ארגונית: א. תדירות הקשר בין השותפים ל"הפוך על הפוך", ותוכני הקשר; ב. שינויים לטובה בהפעלת השותפות; ג. קשיים במבנה השותפות והפעלתה; ד. תרומה ויתרונות השותפות; ה. סוגיות להמשך פיתוח השותפות.

אחד מעקרונות המפתח המנחים את מרכזי "הפוך על הפוך" הוא "עיקרון השותפויות". התפיסה העומדת בבסיס השותפות היא שהשלם שווה יותר מסך חלקיו. וכך, שותפות בין שירותים שונים תאפשר ייעול השירותים בעבור קהל היעד. השותפות עם מרכזי "הפוך על הפוך" באה לידי ביטוי בכך שהמרכזים מקבלים ייעוץ והכוונה מהנהלה מקצועית מקומית של גופים ציבוריים וממלכתיים. בנוסף, מתקיימת שותפות גם ברמה הארצית של איגום משאבים, כגון כוח אדם, משאבים כלכליים, מיומנות וידע מקצועי והפניה של קהל לקוחות.

בחלקה הראשון של ההערכה התייחסנו לשלבים הראשונים של בניית השותפות: תהליך בחירת השותפים, המחויבות והיוזמה של השותפים לפרויקט, הביטויים של השותפות בתפקוד היומיומי של הפרויקט, יתרונות וחסרונות של מבנה השותפות, והתרומה של השותפות. בשלב הראשון עלה כי בסיס השותפות הבין-ארגונית מאפשר הקמה של מרכזים שנותנים שירות משלים ורב-מערכתי, המציע מגוון התערבויות לבני נוער, ואף מפנה לשירותים קיימים בקהילה. עם זאת, השותפות הרחבה גם הובילה למבנה ארגוני מורכב שיצר תחושת סרבול בקרב אנשי מפתח שונים ברמה הארצית והמקומית. חלק מאנשי המפתח ברמה המקומית והארצית חשו נתק מתהליך קבלת ההחלטות. בנוסף, נציגי השירותים ביישובים השונים, ומנהלות המרכזים, הרגישו במרחק בין מרכזי "הפוך על הפוך" ביישובים, לבין מערכות השירותים המקומיות.

בפרק זה נבחן את השינויים וההתפתחויות שחלו בתהליך השותפות מבחינת ההיבטים שהוצגו בשלב הקודם של המחקר, ונעלה סוגיות להמשך פיתוח השותפות.

## 4.1 תדירות ותוכני הקשר בין השותפים ל"הפוך על הפוך"

בתקופה שבין שני שלבי ההערכה לא חלו שינויים במבנה הארגוני של מרכזי "הפוך על הפוך" לפי ההגדרה הרשמית של השותפות.

**רמה ארצית** - בראש המבנה עדיין פועלת **ההנהלה הארצית** שמהווה מסגרת ארגונית משותפת שתומכת בשירות הניתן במרכזים. היא כוללת את נציגי כל השותפים בפרויקט, ומתכנסת אחת לשלושה חודשים. לדברי חברת ההנהלה הארצית, בהנהלה מעלים נושאים לדיון "ברמה של דיווח, הבעת דעה מקצועית והמלצות". מטרת המפגשים היא בעיקר לשמור על מעורבות של הגופים השותפים באמצעות עדכון ודיונים. העדכון נעשה גם באמצעות דוח רבעוני המועבר לכלל השותפים בפרויקט, הכולל מידע על פעילות המרכזים, היקף אוכלוסיות היעד במרכזים, ההפניות לשירותים בקהילה, כוח האדם, מעקב אחר כספים ותכנון עתידי לטווח קצר.

תחת ההנהלה הארצית פועלת **המינהלת הארצית**. כפי שצוין בדוח הקודם, המינהלת הוקמה כגוף מצומצם יותר המופקד על קבלת החלטות על מדיניות המרכזים ומתן המלצות לדרכי פעולה של המרכזים. תדירות המפגשים עם המינהלת הארצית הינה אחת לרבעון.

מי שמחליט אם לקבל או לשלול את ההמלצות של המינהלת הארצית היא **תת-הוועדה המקצועית** הכוללת נציגים של המינהלת הארצית. תפקידה של תת-הוועדה המקצועית הוא להתוות את דרכי הפעילות וליישם את ההמלצות במרכזים. הוועדה מתכנסת בעת הצורך ובמסגרתה דנים בסוגיות מקצועיות ומגבשים מסמכים הקשורים למדיניות המרכזים.

הקשר בין הגופים הארציים, קרי ההנהלה, המינהלת ותת-הוועדה המקצועית, עם המרכזים, הוא רציף ושוטף. חברי הגופים הארציים מגיעים למרכזים ומקבלים מידע שוטף מאנשי השטח. כפי שמסבירה אחת מנשות המפתח במינהלת הפרויקט: "הפורומים האלה מסתובבים בשטח. זאת אומרת המינהלת מגיעה לישיבות במרכזים השונים ופוגשת את המנהלות, מנהלות המרכזים באות לישיבות של הוועדה המקצועית בירושלים...". ואכן חברי ההנהלה הארצית דיווחו על שמירה על קשר ועדכון על המתרחש במרכזים. אחת מחברות ההנהלה הארצית מתחום העלייה והקליטה מתארת את הקשר בינה לבין בעלי התפקידים השונים ב"הפוך על הפוך": "נוצר קשר בלתי אמצעי וישיר עם הרכזת הארצית [בעת איסוף המידע] של הפרויקט. במהלך הקשר נוצר שיח רציף בכל הקשור לצרכים של העולים המגיעים למרכזי 'הפוך על הפוך', ועודכנתי באופן שוטף".

**הרמה המקומית** - ברמה המקומית פועל צוות אופרטיבי המופקד על הקשר השוטף עם המרכז ביישוב. פעילות הצוות האופרטיבי במרכזים הינה עצמאית ואין התערבות של גופים הפועלים ברמה הארצית בהחלטות המתקבלות ברמה המקומית. ברוב המקרים אנשי הצוות האופרטיבי נמצאים בקשר עם מנהלת המרכז. תדירות הפגישות משתנה בין צוותים אופרטיביים ביישובים שונים, והיא נעה בין פגישה של אחת לחודש עד לאחת לחודשיים, לפי הצורך של המרכזים.

מעבר למפגשים הקבועים, סיפרו אנשי הצוות האופרטיבי על קשר טלפוני שוטף ובלתי פורמלי שמתקיים בין המרכזים ובינם לבין עצמם. כפי שמסבירה אחת מחברות הצוות האופרטיבי באחת הערים: "(מנהלת המרכז) גם היום מתקשרת טלפונית להתייעץ, להתלבט, להעלות סוגיות ושאלות. זאת אומרת יש כל הזמן קשר מעבר לפגישות הקבועות אחת לחודש". בדומה לשלבים הראשונים של הפעלת המרכזים, תוכני הקשר עם הצוות האופרטיבי כוללים העברת מידע על פעילויות או אירועים שקרו במרכז, עדכון ומעקב אחר בני הנוער המבקרים, והתייעצויות בנוגע לנושאים שונים שעולים במרכזים. חלק ניכר מחברי הצוותים האופרטיביים ציינו שהם מעודכנים במגוון נושאים, כפי שמסביר אחד מהם: "הקשר שמתקיים נוגע כמעט בכל: מכמה בני נוער מגיעים למרכז, מה קרה בחודש האחרון ועד לתכנון עתידי של המרכז... יש נושאים שעולים ואז דנים בהם כמו למשל מקרים של אלימות אז בוועדה מתייעצים".

למרות שלא חלו שינויים במבנה השותפות, לטענת חלק מחברי ההנהלה, כן חלו שינויים בתוכני הקשר בין המרכזים והפורומים השונים הארציים והמקומיים, שינויים שהם תוצר של התפתחות המרכזים. חברת ההנהלה הארצית מפרטת: "בתחילת הפרויקט עסקו יותר באיפה זה יהיה, בבניית שותפות. היום עוסקים בדברים של הפרויקט עצמו. בעיות שעולות מתוך העשייה. אז לא היו בעיות שעלו מתוך העשייה, אז היו בעיות קונספטואליות של חשיבה והחלטה על איך דברים התבצעו. היום כבר עולים נושאים וצרכים מהשטח שצריכים לתת עליהם פיתרון. הדיונים היום על ה'כאן והעכשיו'; מה שקורה ואיך פותרים את זה, על המהות של הפרויקט יותר מאשר על ההקמה שלו".

## **4.2 שינויים לטובה בהפעלת השותפות**

אחד האתגרים המרכזיים שעלו בשלב הראשון של הפרויקט, קשור בהתמודדות עם שיתוף הפעולה ברמה הארצית והמקומית. גם כיום רואה ההנהלה הארצית את החשיבות והאתגר בשותפות הבין-ארגונית. אחת מנשות המפתח במינהלת הפרויקט מסבירה על בניית השותפות: "זה תהליך שאם עושים אותו נכון אין ספק שהוא לוקח אותנו כמה צעדים קדימה, גם ברמה הארצית וגם ברמה המקומית. אבל זה תהליך ארוך שכרוך בבניית אמון בלא מעט זמן ולא מעט מהמורות בדרך. זה תהליך שהולך שני צעדים קדימה ואחד אחורה".

חברי ההנהלה הארצית, מנהלות המרכזים, והשותפים השונים ברמה המקומית, מדווחים על שיפור בפעילות בין השותפים. השלבים הראשונים של בניית השותפות היו מלווים בחשש של השותפים בפרום הארצי והמקומי מפני פגיעה באינטרסים של הארגון אותו הם מייצגים. חשש נוסף היה מפני ה"נגיסה" של מרכזי "הפוך על הפוך" בקהל היעד של הארגונים. את החששות הללו ניסו חברי מינהלת הפרויקט ומנהלות המרכזים להפיג באמצעות עבודת הסברה על מטרות המרכז. מדברי מנהלות המרכזים וחברי הצוות האופרטיבי עולה שביסוס ומיסוד המרכזים והגדרת פעולותיהם, באמצעות דיווח לוועדות המקומיות, יצרו בהירות ביחס למיקומם של כל אחד מהשירותים, וחלוקת התפקידים והסמכות שביניהם.

לדברי מנהלות המרכזים, הנהלת הפרויקט והשותפים השונים, השיפור בפעילות כיום הוא פועל יוצא של הזמן שחלף בו למדו השותפים להכיר זה את זה, על יתרונותיהם ומגבלותיהם. בנוסף, לטענת מנהלות המרכזים ביישובים, הזמן שחלף ביסס ומיסד את המרכזים שהפכו לחלק אינטגרלי ממפת השירותים לבני נוער. אחת ממנהלות המרכזים מדווחת "השירות בעבור הנוער הוא יציב, הוא קיים, הוא נגיש, הוא פתוח, הוא אמיתי... בהתחלה היה חשש נורא גדול, שאלו 'מתי זה ייסגר'... של כמה זמן נצליח לשרוד. היום יש כבר המשך וקביעות". חברי הצוות האופרטיבי התייחסו לשיפור בפעילות של הוועדה. אחת מחברות הצוות האופרטיבי מתארת זאת: "כצופה מן הצד היה קשה לארגונים אחרים הפועלים בעירייה לקבל את המרכז, אבל היום ניכרת בעיר קבלה של המרכז ופעילותו". חברה נוספת בצוות האופרטיבי מסבירה את השינוי: "זה כמו קפה ששוקע, לא היה מיקום במרחב, ועכשיו זה כבר כל אחד במקומו, זה כבר שגרה, היום זה כבר יותר מעוצב, כל אחד כבר בטוח בתפקידו ויעזור מבחינת חלוקת תפקידים וסמכות, ואז התוצר הסופי משתפר". נכון להיום, מתארת אחת מנשות המפתח במינהלת הפרויקט: "באופן כללי אפשר לראות מגמה של גיבוש שותפות, של פיתוח אמון, של עבודה יותר טובה ביחד".

כאמור, ברמה המקומית חל שיפור באופי הפעילות בצוות האופרטיבי. אם, בעבר, עיקר פעילות חברי הוועדה הסתכמה בפיקוח על הפעילות במרכזים, היום הם מתפקדים כצוות פעיל שמתעניין ועוזר. אחת המנהלות מתארת את השיפור בתפיסת השותפות כך: "בהתחלה הייתה יותר בדיקה שלהם (של הארגונים) איך המרכז פועל, יותר כמפקחים על העשייה. בתקופה אחרי זה יש יותר התרשמות, התעניינות במה שקורה". המנהלות דיווחו על חשיבה משותפת, כפי שמתארת אחת המנהלות: "בשנה האחרונה הצוות נהיה מעורב ונעשתה עבודה אינטנסיבית של גישור ופישור בין הגופים, איזשהו סוג של בניית אינטרסים משותפים של גופים ביחס למרכז. זה גרם לפעילות יעילה של הצוות, התגברות על אינטרסים ארגוניים ופעילות לטובת המרכז. אם קודם הרגשתי שגופים שונים נמצאים בחדר, היום אני מרגיש צוות". מנהלות אחרות מתארות גם הן את השיפור באופן העבודה: "יותר כצוות ולא כחבורת אינטרסנטים, תמיכה יותר חזקה, עזרה הדדית בין חברי הצוות ושיתוף פעולה", "יש לנו ועדה כל חודש

וחצי. יש אווירה מצוינת של עבודה, של שיתוף פעולה, של חשיבה ביחד, של באמת מה טוב לנוער ולא מה טוב לרשות".

כמו ברמה המקומית, גם ברמה הארצית נוצר תהליך של בניית הסכמה רחבה יותר בין השותפים. לטענת חלק מאנשי ההנהלה הארצית, המתכון לשיתוף פעולה מוצלח בין הארגונים הוא הסרת החששות של כל אחד מהשותפים מהפגיעה באינטרסים של הארגון אותו הם מייצגים. לטענת כלל החברים בהנהלה הארצית, תהליך זה אכן קרה, כפי שמתאר אחד מהם: "כשכמה גופים מרכזיים ומהותיים מורידים את הפרנויות בינם לבין עצמם ומחליטים ששותפות זה טוב, זה כבר המפתח להצלחה. מספיק שנניח שלושה שחקנים כבדים יעשו זאת, ורצוי שילוב של מלכ"רים שיתחברו ביחד באופן משמעותי, כדי שהעגלה תתחיל לרוץ קדימה".

לטענת אחד מאנשי המפתח במינהלת הפרויקט, חל שיפור בתפקוד השותפות ברמה הארצית. הוא מסביר כי, בניגוד לעבר, "לא מגיעות אלי לשולחן שום בעיות של שיתוף פעולה. בעבר, הפרויקט התחיל עם המון קונפליקטים... הקונפליקטים היו בעיקר על כסף, שליטה, בעלות, מכוונות וכד'... אם מסתכלים בפרוטוקולים של הישיבות הראשונות, היו הרבה מאוד דילמות... כיום נבנו קבוצות עבודה, שפועלות כנראה לא רע". כיום הוא מתאר את שיתוף הפעולה כפורה. הוא מדגים זאת: "בכל ישיבות המינהלת וההנהלה הארצית של השנה האחרונה, אני כמעט לא זוכר ישיבות קונפליקטואליות. אנחנו מצליחים להגיע להסכמות על רוב הנושאים. וגם אם אין הסכמות אז גומרים אותם בחיוך של אין הסכמות, נצטרך להתחבט עוד פעם לפני שנסגור עניין".

### 4.3 קשיים במבנה ובהפעלת השותפות

למרות השיפור וההעמקה בפעילות הוועדות השונות הבאים לידי ביטוי בהתעניינות במרכזים, בנכונות לתמוך ולעזור ובקבלת מידע שוטף, עדיין קיימים חלק מהקשיים ה"ישנים" שהיו מנת חלקה של השותפות ברמה הארצית וברמה המקומית.

**מאבקי כוחות וניגוד אינטרסים בין השותפים** - אחד הקשיים הבולטים במימוש השותפות שעלה בשלבים הראשונים של ההערכה, היה ניגוד אינטרסים בין הארגונים השונים. למרות, שכאמור, חל שיפור בנכונות השותפים לשתף פעולה, קושי זה עדיין קיים כיום. ברמה הארצית מדווחת אחת מחברות ההנהלה "עדיין יש הרבה פוליטיקה, הרבה גורמים ושותפים. מה שברור מקצועית שאנחנו צריכים לעשות אותו ככה לא ברור לשאר השותפים. עדיין ישנם מאבקי כוח למיניהם, אמנם קיים פחות מהשנים הראשונות אבל קיים". ברמה המקומית, מנהלות המרכזים דיווחו גם הן על קונפליקטים שקיימים לעתים מול בעלי תפקידים שמרכיבים את הוועדה, ועל דרכי ההתמודדות עם קונפליקטים אלה.

להלן דוגמאות לניגודי אינטרסים בין השותפים בפרויקט. אחד השירותים השותפים בצוות האופרטיבי באחד היישובים מפעיל תכנית מאוד דומה ל"הפוך על הפוך". מנהל המרכז הסביר ש"השונות הזו יצרה בעיה כי מצד אחד אתה מפעיל שירות מתחרה ומצד שני אתה חבר בצוות. עבדנו קשה על הדגשת השוני וחוסר התחרותיות על-ידי שיתוף פעולה והפגת חששות". מקרה אחר שעלה הוא של בעלת תפקיד בנושא



סמים שרצתה לשים איש מטעמה במרכז. המנהלת מסבירה: "אני וחלק מהצוות האופרטיבי לא הסכמנו והתנגדנו והיא לא הבינה את המשמעות של זה. זה נראה לה חשוב מאוד. לקח הרבה מאוד זמן לשכנע".

במספר מרכזים עלה קושי בבניית שותפות עם בתי-הספר ויועצות בית-הספר. לטענת חלק מהמנהלות, ישנו קשר בעייתי עם יועצות בתי-הספר שנובע מהחשש של "נגיסה" של המרכזים באותו קהל היעד בו הן מטפלות. אחת המנהלות מסבירה "קשה להן להבין איך אין התנגשות עם הייעוץ שהן נותנות". מנהלות המרכזים ציינו שיש צורך בהמשך עבודת שטח הסברתית בקרב יועצות בתי-הספר.

**קשיים בתיאום בין השותפים השונים וקשיים בתכנון זמנים** - הן בהנהלה הארצית והן בצוותים האופרטיביים עלה קושי בתיאום זמנים בין השותפים השונים. קושי זה הוא פועל יוצא של כמות השותפים בפרויקט, בעיקר ברמה הארצית, אך לא רק בה. חלק ממנהלות המרכזים תיארו את תיאום הזמנים כאחד הקשיים השכיחים ביותר. אחת מחברות ההנהלה הארצית תיארה גם היא את הקושי בתיאום פגישות עם כל השותפים ביחד, כפי שהיא מתארת: "לגוף גדול ומסורבל קשה להיפגש וגם קשה לקבל החלטות יחד".

לטענת הרכזת הארצית של הפרויקט (בעת איסוף המידע למחקר), הקשיים בתיאום יצרו נטל אדמיניסטרטיבי גדול שלא ממומן על-ידי השותפים. אחת מחברי מינהלת הפרויקט מסבירה זאת: "בגלל שעובדים עם כל-כך הרבה שותפים... בגלל שכל ישיבה זה ארבעים איש ואתה צריך להוציא להם זימונים ולכתוב פרוטוקול. יש נטל אדמיניסטרטיבי מאוד מאוד כבד שלא ממומן, כלומר, הוא ממומן על-ידי עלים, ולכן הוא גם ממומן בחלקו".

**קשיים באופן קבלת החלטות לגבי הפרויקט** - אחת ההשלכות של היקף השותפות הרחב והקושי בתיאום בין הגופים, בא לידי ביטוי בכך שהקצב בו ניתן לכנס את כלל השותפים ולקבל החלטות הוא תמיד איטי יותר מקצב ההתרחשות בשטח. לטענת חברי ההנהלה הארצית, קבלת ההחלטות מלווה בקונפליקט בין הצרכים הדחופים של השטח לבין הצורך ליצור מעורבות בקרב השותפים תוך דיון וקבלת החלטות משותפת. אחת מחברות מינהלת הפרויקט מסבירה: "הפורומים מצד אחד רוצים מאוד להיות מעורבים, מצד שני יושבים שם אנשי מפתח בשירותי הנוער שהם לא מאוד פנויים וקשה להיפגש איתם... מבחינתי זו בעיה קשה להתייעץ טלפונית עם שלושים אנשים. זאת אומרת, מצד אחד זה פוגע ביעילות, ומצד שני אני יכולה לומר שזה הגב המקצועי של הפרויקט".

כך נוצר מצב שעל אף שישנה תחושה של שיפור בשיתוף פעולה ונכונות למתן תמיכה ועזרה הדדית, בפועל נוצר מצב בו פעמים רבות קבלת ההחלטות נעשית בשטח במסגרת צרה יותר של ההנהלה הישירה של הפרויקט, בעוד המפגשים בין השותפים מוקדשים בעיקר למתן מידע ועדכון על שינויים בשטח. יש לציין שדרך זו של קבלת החלטות מפחיתה את תחושת השותפות של החברים בפורומים השונים, כפי שנפרט בסעיף הבא.

**פערים בציפיות לגבי השותפות בקרב הארגונים השונים** - אחד הקשיים המרכזיים שעלו בקרב חברי ההנהלה הארצית והמקומית קשור לפערים בציפיות לגבי תרומת השותפות, בין אנשי "הפוך על הפוך", לבין שאר השותפים. כך, אנשי "הפוך על הפוך" רואים את שיתוף הפעולה בעיקר בעזרה בקידום של

המרכזים, בעוד שהשותפים האחרים מחפשים את שיתוף הפעולה גם ביכולת השפעה וקבלת החלטות בנוגע לתפעול המרכזים, וגם בעזרה הדדית בין השירותים והמרכזים.

תחושות אלו באו לידי ביטוי במסגרת שאלון הדואר שהופץ בקרב השותפים בהנהלה הארצית. מעניין לציין, שרבים מבין השותפים שהשיבו לשאלון, דיווחו שלא השתתפו מספיק בישיבות הצוות על מנת להביע חוות דעת על השותפות.

חלק מהשותפים בפרויקט, מחו על היחס אליהם כ"חותמת גומי", וחלקם טענו שאינם מרגישים שותפים. אחת מחברות ההנהלה הארצית ציינה "אינני שותפה בקבלת החלטות כמו פתיחת מרכזים חדשים ושימוש בתקציב. אני מקבלת דוח תקופתי על פעילות". שותף אחר ציין כי "יש לשפר את הגברת השותפות אצל החברים ורתימתם". שותף נוסף טען "הכל זה 'כאילו' שותפות".

ברמה המקומית, בריאיון שערכנו עם אחד מאנשי הצוות האופרטיבי הוא טען בצורה מפורשת שלדעתו אין שום יתרון לארגון אותו הוא מייצג להשתתף בפרויקט הזה, ושה יוצר עליו עומס. יתרה מזאת, לטענת חלק מאנשי הצוות האופרטיבי, האומדן של היעילות והאפקטיביות של השותפות נמדד על-ידי התרומה של השירותים למרכזי "הפוך על הפוך". אחד מחברי הצוות האופרטיבי הסביר זאת: "הבעיה המרכזית הינה שהקשר עם המרכז אינו דו-כיווני, זה אומר שהמרכז רק מקבל ולא נותן שום דבר בתמורה. המרכז צריך להיות מגשר ומקשר בין גורמים שונים בקהילה". אחת הדרכים, לטענתם, לשיפור שיתוף הפעולה של ארגונים עם הפרויקט היא "לתת הרגשה של שיתוף פעולה דו-צדדי. חשוב להעביר מסר שגם המרכז עובד למען גורמים אחרים ולא רק הם למענו". מכאן שכדאי לנסות למצוא דרך לשיפור שיתוף הפעולה בקבלת החלטות בין השותפים וההנהלה הישירה של הפרויקט.

**הבדלים במידת הפעילות ובכמות ההשקעה בין השותפים השונים** - בדומה לשלבים הראשונים של הפעלת המרכזים, בעיה נוספת שעלתה גם בהנהלה הארצית וגם בצוות האופרטיבי, קשורה בהבדלים במידת הדומיננטיות של ארגונים שונים בשותפות. מכיוון שהשותפות רחבה מאוד, וכוללת ארגונים רבים, עלו הבדלים בין השותפים השונים בפרויקט במידת האחראיות שהם מוכנים לקחת כלפי הפרויקט. מנהלות המרכזים הרבו להציג זאת, כפי שמתארת אחת מהן: "בתוך הצוות עצמו יש את השותפים שהם פעילים הרבה יותר והם ממש בקשר יומיומי עם המרכז ויש חלק מהשותפים שהרבה פחות פעילים. הם מגיעים לישיבות שמתקיימות ומעבר לזה מאוד קשה לבקש מהם דברים נוספים". במספר מרכזים חלק מהשותפים בצוות האופרטיבי לא תמיד מופיעים לישיבות. אחת המנהלות מתארת מנהלת שירות מסוים ש"לא מגיעה בכלל לישיבות שלנו לעתים רחוקות היא שולחת נציג, שותפות לא כל-כך ברורה. גם מבחינת תקציבים שלא קיבלנו". המנהלות העלו את הסוגיה של היעדר שיתוף פעולה מצד חלק מהשותפים במקרים אחרים, כפי שמסבירה מנהלת: "יש הרגשה שהם לא ממש רוצים את זה (את השותפות). חלק מהצוות (חברי הצוות האופרטיבי) טוען שאין לו זמן ורוצה להעביר את האחראיות אלי. עשיתי שיחות אישיות כדי לפתור את זה. שאלתי מה הם מציעים לעשות. כמעט ולא מעורבים בכלום. לא מקדמים ויוזמים רעיונות. אני קובעת לבד. אין שיתוף פעולה ורצון לקדם ולתת...".

**קשיים תקציביים** - בדומה לשלב הראשון של הפרויקט, גם בשלב זה חברי ההנהלה הארצית הרבו להציג את הקשיים התקציביים אליהם נקלע הפרויקט. לטענתם, זהו הקושי הגדול ביותר, והקושי בעל

ההשלכות הישירות ביותר, על המשך פעילותו ועתידו של הפרויקט. כפי שטוענת הרכזת הארצית בעת איסוף המידע למחקר: "מה מקשה על היעילות של הפרויקט? קודם כל כסף וכסף".

ברמה המקומית והארצית מסכימים השותפים השונים עם כך שמימון הפרויקט והבטחת יציבותו התקציבית, הוא אחד האתגרים החשובים ביותר שיש לממש. עם זאת בעיות תקציביות הן נחלתם של כלל השותפים בפרויקט. בשאלון הדואר שהעברנו לחברי ההנהלה הארצית, היה הביסוס התקציבי אחד היעדים המרכזיים שאליו התייחסו השותפים. הם הרבו לציין את הצורך "לייצב את המרכזים המקומיים מקצועית ותקציבית", "לבסס את המרכזים הקיימים ולהבטיח משאבים לשנים הבאות". עם זאת, באותה נשימה תיארו חלק מהשותפים את הקשיים התקציביים שלהם עצמם, כפי שמתארת אחת מחברי הצוות האופרטיבי: "(שם הארגון) נמצא בתכנית הבראה ומצמצמים את הכל... והרשות עם כל החשיבות של המרכז שוקלת מחדש האם יש אפשרות להחזיק את המרכז... בכל פעם שוקלים האם להשאיר את הפרויקט. זה לא שלא מבינים את החשיבות, אלא פשוט אין כסף".

חברת הנהלה ארצית מתארת את הקושי בגבייה של כספים ותקציבים שהובטחו על-ידי הגופים השותפים: "אני חייבת להגיד אם בהתחלה זה היה קשה עכשיו זה עוד יותר מורכב וקשה - כי כשצריך לפרוע את השטרות שמגיע רגע האמת והבטחות זה בהתלהבות של ההתחלה והעשייה הרוחניים שצריכים לפרוע את השטר אז יש בעיות". ואכן, ברמה המקומית, אחד הקשיים המרכזיים שעולים במרכזים הוא הקושי בגביית כספים. מנהלות המרכזים הביעו מודעות רבה לקשיים התקציביים בהם נמצאים חלק מהשירותים השותפים, עם זאת הן טענו שישנם מקרים בהם לא מגיעים כספים שמובטחים להם.

ברמה הארצית, לטענת הרכזת הארצית בעת איסוף המידע למחקר, למרות השיפור בשיתוף הפעולה בין הארגונים החברים בגופים הארציים, לעתים קרובות האנשים שיושבים בהנהלות אלה אינם יכולים לקבל החלטות תקציביות בעצמם וצריכים לשכנע את הממונים עליהם. נוצר מצב של פער בין המחויבות והיוזמה של כל אחד מהשותפים, לבין היכולת לממש מחויבות זו תקציבית.

לאור הקשיים בגיוס כספים ובקבלת כספים מהשותפות, הסבירו חברי ההנהלה הארצית שאחד היעדים המרכזיים של הפרויקט קשור בלקיחת אחריות ממלכתית על תקצוב הפרויקט בשנת 2001. רכזת הפרויקט מסבירה: "משרדי הממשלה והרשויות המקומיות לא נכנסות בקצב שהיינו רוצים לראות אותם נכנסים לתקצוב של הפרויקט הזה". אחד מחברי מינהלת הפרויקט מסביר: "ברמה הבין-ארגונית אין עוד מעבר לרמה לאומית. הפרויקט לא שקע עדיין בתודעה הלאומית של מקבלי החלטות במגזר הממשלתי הבכיר לגבי החשיבות שלו. אין הכרה ממלכתית שזו תכנית שצריכה להפוך לחלק מהרוטינה של מערך שירותי הנוער בישראל. אני חושב שאנחנו בגישושים ראשוניים, ואני מקווה שזה יישא פרי, כיוון שהתכנית הזו, מבלי שתקבל את אותה הכרה יהיה לה קשה לשרוד לאורך זמן".

שאלת התקצוב של המרכזים וכן יציאתה של "אשלים" כשותפה במימון הפרויקט לקראת סוף 2002, ישפיעו באופן ישיר גם על המדיניות של פתיחת מרכזים חדשים. שלא כמו בשלבים הראשונים, כיום אין סכום כסף התחלתי שמשמש מנוף להקמת המרכז. פתיחת המרכזים כיום אינה מותנית רק ביצירת אחריות תקציבית לפעילות השוטפת של הפרויקט, אלא גם ביצירת אחריות מוגדרת וברורה לכל הפרויקט. כפי שמסבירה אחת מחברות מינהלת הפרויקט: "אין לי כסף לערים חדשות... אני צריכה לגייס כסף חדש. אז כשאני מצליחה אני מצליחה, אבל כשאין לי מאיפה אז אין לי מאיפה. אז העיר או שתשים את כל הכסף או שלא יהיה מרכז"

**התמודדות חדשה עם קשיים "ישנים"** - כאמור, חלק מהקשיים שמוצגים בדוח זה הוצגו גם בדוח הקודם. עם זאת ההתמודדות של חלק ממנהלות המרכזים עם קשיים אלה השתנתה. נכון להיום, במקום לנסות לשפר את השותפות באמצעות התמודדות עם הקשיים והמכשולים השונים, חלק מהמנהלות מנסות לתמרן בין השירותים השונים, ולהשיג דברים שיועילו למרכז. אחת מהן מתארת: "אני משתדלת לקחת מכל אגף את מה שאני צריכה. אבל 'האבא שלי' בעיר זה (שם ארגון) והוא לוקח אחריות על הפרויקט. אגף (שם ארגון) משתף פעולה לגבי טיפולים, אגף (שם ארגון) משתף פעולה לפי מה שיכולים. זה נכון שיש מאבקי כוח בין אנשים שונים... זאת אומרת, אנחנו משתדלים לקחת מכל מקום את מה שאני צריכה. לדעת לקבל ולהימנע ממשחקי כוחות". שיטת עבודה זו מול הארגונים מעידה על כך שהמנהלות, כמו השותפים, למדו להכיר את נקודות החולשה והחוזק של השותפות הבין-ארגונית, לכן, במקום לנסות להתמודד עם המכשולים הרבים, ולנסות ליישב ולפתור אותם ולייעל את תהליך בניית השותפות, הן מנסות להימנע "ממשחקי כוחות" ולהטיב עם המרכז. דרך התמודדות זו אמנם מועילה למרכז בטווח הקצר אבל פוגמת ביחסי השותפות הנרקמים בין השירותים השונים לאור העובדה, שכאמור, השותפים חשים שהם רק נותנים ולא נתרמים.

#### **4.4 תרומת השותפות ויתרונותיה**

השותפים בפרויקט התבקשו לספר על התרומות של השותפות מנקודת המבט של הארגון שהם מייצגים. את התרומות ניתן לחלק לשלושה סוגים מרכזיים: תרומות פרטניות של השותפות לארגון אליו הם משתייכים, תרומות של השותפות בעבור פרויקט "הפוך על הפוך", ותרומות כלליות של השותפות בעבור מערך השירותים לבני נוער בקהילה.

**תרומות לקהל היעד של הארגון אותו מייצגים השותפים** - חלק קטן מהשותפים בפורומים הארציים והמקומיים התייחסו לתרומות של השותפות בעבור קהל היעד של הארגון שלהם. הם בחנו זאת בעיקר בהקשר לשותפות שלהם מול מרכזי "הפוך על הפוך", ולא-דווקא מול שירותים אחרים השותפים בפרויקט. חלקם טענו שהמרכז מהווה בעבורם שירות נוסף אליו ניתן להפנות בני נוער שמגיעים לשירותים שלהם. ישנם מרכזים שמקיימים בין כותליהם סדנאות של הארגונים השונים. כפי שמסבירה

אחת מחברות הצוות האופרטיבי: "יש היום יותר יציאה החוצה. (מנהלת המרכז) פותחת מרכז גם לפעילויות של גורמים אחרים. סדנאות של (הארגון) מתקיימות ב'הפוך על הפוך' וזה מאפשר לילדים להכיר את המקום ולגלות אותו לעצמם. משתמשים בזה כי זה מקום נעים שיוצר שינוי בעבור בני הנוער".

אחרים התייחסו ל'הפוך על הפוך' גם כערוץ נוסף דרכו ניתן להעביר אינפורמציה לבני הנוער בתחומים רלוונטיים לארגון שלהם. כפי שמסבירה אחת השותפות ממשרד הבריאות: "אנו מעוניינים להגיע לבני נוער בדרכים לא שגרתיות כדי לקדם את בריאותם, לכן השותפות מבורכת". שותפה אחרת ממשרד החינוך מסבירה את היתרונות של השותפות ב"יכולת להגיע לבני הנוער לאו-דווקא דרך מערכת החינוך".

מעניין לציין, שעל אף שהשותפים התבקשו להציג תרומות בעבור הארגון שלהם, חלק ניכר התייחסו רק לתרומת השותפות בעבור מרכזי "הפוך על הפוך". ניתן ליחס תשובות אלה לכך שתרומת השותפות לא נתפסת כהדדית אלא כחד-סטריית, בעבור פרויקט "הפוך על הפוך" בלבד.

**תרומות של השותפות בעבור פרויקט "הפוך על הפוך"** - השותפים בפורומים הארציים התייחסו לשותפות כאמצעי חשוב להצלחת הפרויקט של "הפוך על הפוך". לטענתם, השותפות יוצרת אחריות ברורה ומחויבות של כלל השותפים כלפי הפרויקט. הם מסבירים: "איגום משאבים מקצועיים/כספיים יכוון ויעמיד את הפרויקט על הרגליים", "השותפות מאפשרת חדירה טובה של הפרויקט לקהילה וגיוס משאבים בעבור הפרויקט".

**תרומות נוספות לשותפויות המטפלות בבני הנוער ביישוב** - חלק מהשותפים ציינו שהשותפות בפרויקט "הפוך על הפוך" מספקת הזדמנויות פוטנציאליות לשותפויות אחרות בנושאים הקשורים לבני נוער. כפי שמציג זאת אחד מחברי ההנהלה: "השותפות מזמנת ערוצי תקשורת טובים יותר, ולעתים חדשים, בין השותפים". חבר הנהלה נוסף ממליץ: "לפי דעתי ניתן לפרוץ את המסגרת (שותפות ב'הפוך על הפוך') ליוזמות נוספות, קרובות". הרכזת הארצית של הפרויקט (בעת איסוף המידע למחקר) מסבירה גם שאף-על-פי ששותפות בין-ארגונית הפכה לתופעה שכיחה, ואפילו אופנתית, לדעתה: "בהרבה מקומות הפרויקט היה טריגר מאוד משמעותי לדו-שיח והידברות ברמה המקומית בין שירותי הנוער. לפעמים הדיונים לא מדברים בכלל על 'הפוך על הפוך'; הם מתווכחים ביניהם על משהו אחר. אבל יש דיאלוג".

לסיכום, השותפים דיברו על הכוח הקיים במספר ארגונים שחברים יחדיו לשם קידום נושאים משותפים. לטענת אחד השותפים: "איגום משאבים מאפשר להרים פרויקטים מורכבים". אחת מחברות הצוות האופרטיבי מסבירה: "אני רואה בהם שותפים לקדם נושאים משותפים. יש צורך בשיתוף פעולה כדי לקדם נושאים ורעיונות ברמה העירונית - וכאן עובדים ביחד... זה טוב שאתה לא לבד במערכת".

חלק מהשותפים הסבירו שאיגום המשאבים מייעל את השירות לבני הנוער ביישוב: "אף גוף לבד לא מסוגל לתת מה שכולם ביחד נותנים... וכל אחד נותן את החלק שלו". שותפה אחרת מוסיפה: "שותפות ואיגום מוחות וכוחות תמיד מובילים לפירון ארגוני טוב יותר". כדאי לציין שעל אף השבחים שניתנו בדבר השותפות ואיגום המשאבים, שבחים אלו נשארו בגדר פוטנציאל שלא ברור כיצד הוא ממומש בפועל. שכן, לא ניתנו דוגמאות או תיעוד של מקרים קונקרטיים בהם השותפות ב"הפוך על הפוך" הובילה לשיתוף פעולה בפרויקטים אחרים, על אף שהשותפים נשאלו על כך.<sup>3</sup> תרומה נוספת של השותפות, לטענת השותפים, היא היעול הפוטנציאלי של תהליכי העבודה. כך, עשוי להיווצר מצב בו המידע המועבר, העדכון והדיווח על הנעשה בשירותים השונים ימנעו כפילויות במתן שירותים, ויאפשרו מעבר של מידע אמין ועדכני לגבי מה שקורה בשטח.

## 4.5 סוגיות להמשך פיתוח השותפות

במסגרת הראיונות שערכנו עם חברי ההנהלה הארצית והצוות האופרטיבי ביישובים, עלו מספר סוגיות המתייחסות להמשך פיתוח ושיפור השותפות. סוגיות אלה עלו באופן ישיר כדרך להתמודד עם הקשיים.

**בחינת הקריטריונים לשותפות** - הקשיים התקציביים אליהם נקלעו מרכזי "הפוך על הפוך" מובילים לבחינה מחודשת של "מיהו שותף", או מהם הקריטריונים להצטרפות לשותפות הבין-ארגונית שניקמה סביב הפרויקט. לטענת ההנהלה הארצית, בשלבים הראשונים של הקמת הפרויקט הוגדר שותף כל מי שמעוניין להצטרף לשותפות. מאוחר יותר, נערכה בקרב הגופים השותפים בדיקה של דרכי הביטוי לשותפות, בין אם במתן משאבים כספיים, כוח אדם, או ידע מקצועי. לטענת אחת מחברות מינהלת הפרויקט, נכון להיום, שאלת "מיהו שותף" נקלעה למשבר. היא מסבירה: "הדברים האלה לא מספיק מוגדרים עד הסוף ולא מספיק מחמירים. לא מספיק אוכפים אותם... הוסכם שאתה נותן משהו, או שאתה נותן ידע, או שאתה נותן כסף, או שאתה נותן כוח אדם. אבל מה זה נותן ידע? זה נורא רחב. אם השתתפת בישיבה והבעת את דעתך אז אתה נותן ידע? אז האם זה מספיק בשביל להיות שותף? האם אתה צריך לתת ידע גם ישירות לשטח ולא רק בוועדות ארציות ובפורומים ארציים?... אני חושבת שבשלב הזה של הפרויקט הסכמה וחוסר התנגדות לגבי החלטות זה לא מספיק, צריך לתת יותר מזה". אחת מחברי ההנהלה הארצית מסכימה עם טענה זו ואומרת: "אני חושבת שצריכים להגדיר בצורה ברורה את השותפות... הסיפור הזה של איך השותפות הזו מניעה היא לא מוגדרת, מה התפקיד שלה, ואיך התקציבים מחולקים, ומי מחליט איך זורמים משאבים ומי קובע וכל הדברים האלה לא מוגדרים?"

<sup>3</sup> אחת השאלות שנשאלו בראיונות עם אנשי מפתח ברמה המקומית היו "באיזה אופן ובאיזו מידה העבודה לפי עיקרון השותפויות ב'הפוך על הפוך' משפיעה על העבודה סביב פרויקטים אחרים ביישוב?"

**בחינה מחודשת של הדומיננטיות של על"ם כעמותה מפעילה** - בדומה לשלבים הראשונים של הקמת המרכזים, גם הפעם עלתה שאלת הדומיננטיות הארגונית של על"ם. בעבר עלו טענות בקרב השותפים השונים שחששו מהשליטה של על"ם במדיניות הפרויקט. בשלב הנוכחי של המחקר, אנשי עמותת על"ם הצביעו גם הם על בעייתיות זו. לטענתם, ולטענת חלק מחברות ההנהלה הארצית, האחריות הרבה שעל"ם לוקחת על עצמה מסירה את האחריות כלפי הפרויקט מגופים אחרים השותפים בפרויקט. אחת מחברות ההנהלה מסבירה: "זה צריך להיות שירות של המדינה ולא של על"ם. היום זה יותר מדי מזוהה עם על"ם... אין לי בעיה קונספטואלית והגדרתית עם על"ם כעמותה מפעילה, מה שאני חושבת שבעייתית זה שהשירות הזה מזוהה עם על"ם". בריאיון עם אחד מחברי מינהלת הפרויקט מעלה גם הוא טענה זו בהקשר של הצורך באחריות של כלל השותפים כלפי המימון של הפרויקט: "אני לא חושב שאנשים הולכים הביתה ושמים בראש סולם העדיפות שלהם איך להשיג כסף לפרויקט הזה. אולי זה קשור במידה מסוימת לכך שיש לי תחושה שזה פרויקט של כולנו אבל מאוד של על"ם". לטענתו, הוא חשב להתפטר מתפקידו כיו"ר הוועדה, כחלק מיצירת אחריות קולקטיבית כלפי הפרויקט. מדברי השותפים השונים ועמותת על"ם עולה כי יש מקום לחשוב על דרכים אלטרנטיביות לביזור האחריות האדמיניסטרטיבית והארגונית של על"ם כלפי הפרויקט, כדרך להרחיב את שיתוף הפעולה בין השירותים השונים.

**הרחבת האחריות היישובית כלפי המרכזים** - אחד הנושאים שעלו בקשר להמשך פיתוח השותפות, מתייחס להרחבת המחויבות של היישוב למרכזי "הפוך על הפוך", סוגיה שהועלתה גם בשלב הראשון של הפרויקט. חברי ההנהלה הארצית, והצוותים האופרטיביים ברמת היישובים, התייחסו לחשיבות של לקיחת אחריות יישובית על המרכז. לטענתם, ישנו צורך שהרשות המקומית תיטול על עצמה את האחריות על השירות, תתקצב אותו ותהפוך אותו לחלק מהשירותים במסגרת היישוב. האחריות היישובית תוכל להגמיש את המרכז, כך שיוכל למלא את הצרכים הייחודיים של כל עיר ועיר על פי האוכלוסייה המקומית של בני הנוער ומפת השירותים הקיימים ביישוב; ולפתח מענה לצורכי מידע וייעוץ הקיימים ביישוב. כפי שמסבירה אחת מחברות הצוות האופרטיבי ברמת היישוב: "ישנו צורך לבנות תכנית יישובית כדי לטפל בבני נוער בראייה יישובית. ויש גורמים שלא כל-כך מעוניינים ולא רוצים לאבד את מוקדי השליטה שלהם. אני בטוחה שחייב להיות 'בעל בית אחד' עם יחסים טובים בפנים ומחוץ לארגון". אחד מאנשי הצוות האופרטיבי מוסיף ואומר: "למרכז צריך להיות מנחה יישובי ולא רק מנחה ארצי, כי מבנה של כל יישוב הוא שונה וצריך שיהיה מישהו מבפנים שידע להפעיל תהליכים בהתאם". חשוב לציין, שדרישה דומה, לקבלת ליווי וייעוץ מקצועי מטעם היישוב, בוטאה גם על-ידי חלק ממנהלות המרכזים.

למרות שישנו צורך בהגברת המחויבות היישובית כלפי המרכז, לטענת חברי ההנהלה הארצית, חשוב לשמור על זיקה לרמה הארצית. רכזת התפעול טוענת: "יש משהו חשוב בעמוד שדרה ארצי ששומר על

העקרונות הארציים של הפרויקט הזה מבוזר ככל שיהיה". חברת מינהלת נוספת מסבירה: "אני חושבת שצריכה להיות מידה מסוימת של שליטה ופיקוח ארצי על הפרויקט הזה... אני חושבת שיש יותר מדי אינטרסים, יותר מדי פוליטיקה בשביל שיתאפשר לנו לזנוח את הפרויקט רק לרמה המקומית. אני חושבת שהוא צריך להיות הרבה מאוד באחריות הרמה המקומית ומאוד מותאם לצרכים של הרמה המקומית אבל עדיין עם ליווי ופיקוח מקצועי וארצי".

## 4.6 סיכום

בחינה של מערך השותפות עם מרכזי "הפוך על הפוך" מצביעה על תהליך של חיזוק השותפויות בהיבטים מסוימים. תהליך זה נובע, ככל הנראה, כתוצאה מהזמן שחלף, ומתהליך הביסוס והמיסוד של המרכזים ביישוב. מדברי כלל השותפים עולה כי חל שיפור בתקשורת בין השותפים, שיפור שנובע בעיקר מכך שהשותפים למדו להכיר את המרכזים, ונוכחו לדעת כי אין איום על קיומם, או ניגוד לאינטרסים של הארגון. כך, נוצר מצב שהשותפים, מטבע הדברים, למדו להכיר זה את זה, על יתרונותיהם ומגבלותיהם. עם זאת, בתקופה השנייה לפעילותה של התכנית, העלו המרכזים גם קשיים שיש לתת עליהם את הדעת. למרות השיפור בתקשורת בין השותפים, עדיין ישנן עדויות לניגודי אינטרסים בין השותפים, המביאים להיעדר הסכמה וחוסר שיתוף פעולה בתחומים שונים. עולה גם פער של ציפיות מהשותפות: בעוד שמפעילי "הפוך על הפוך" רואים את השותפות בעיקר כדרך לקדם ולפתח את המרכזים, וכך גם לעזור לבני הנוער ביישוב, השותפים האחרים מרגישים שאין שיתוף אמיתי בקבלת החלטות וקביעת מדיניות לגבי תפעול המרכזים. לטענתם, שותפותם מצטמצמת בעדכון מהשטח. בנוסף, בניגוד לטענות של מפעילי "הפוך על הפוך", השותפים מתקוממים על כך שהשותפות מתועלת בעיקר לכיוון של פיתוח המרכזים, ופחות לחשיבה רחבה יותר על מכלול המענים לבני הנוער ביישוב, ובכלל זה על שירותים אחרים. כך, למרות שהשותפים רואים במרכזים ערוץ נוסף להפניה של בני נוער ואף לקיום פעילויות משלהם, הם מרגישים שהם אינם ממצים את מלוא התרומה שיכולה הייתה לנבוע מהשותפות.

אחת הסיבות לתחושה זו עשויה להיות הדומיננטיות הארגונית של על"ם כעמותה מפעילה. השותפים השונים העירו על כך שהשירות מזוהה מדי עם על"ם ולא עם כלל השותפים. לפיכך, הם חשים שעמותת על"ם מקבלת החלטות, ומבצעת, ואילו הם נדרשים לתרום לפרויקט ורק מתעדכנים מהשטח באמצעות הישיבות וקבלת דוח תקופתי. עמותת על"ם טוענת, לעומת זאת, כי האחריות הרבה שהיא לוקחת על עצמה מסירה את האחריות כלפי הפרויקט מגופים שותפים אחרים. למרות ששתי הטענות, לכאורה, מנוגדות, הן מציגות שני צדדים לאותו מטבע: על"ם לוקחת על עצמה אחריות נרחבת על תפעול הפרויקט. אחריות זו באה לידי ביטוי החל בהדרכה ובהכשרה שנעשות בחסות ותחת קורת הגג של העמותה, בלקיחת האחריות האדמיניסטרטיבית לתיאום וקישור בין השותפים, ועד לבעלי תפקיד מעל"ם שפועלים ב"הפוך על הפוך". מדברי השותפים השונים ועמותת על"ם, יש מקום לחשוב על דרכים



אלטרנטיביות לביזור האחריות האדמיניסטרטיבית והארגונית של על"ם כדרך להגביר את שיתוף הפעולה בין השותפים.

הקושי הגדול ביותר העומד בבסיס הפער בתפיסת השותפות הוא הקושי התקציבי. קושי זה, כצפוי, מטריד מאוד מכיוון שיש לו גם השלכות ישירות על המשך פעילותו ועתידו של הפרויקט. השותפים מסכימים, ואף מדגישים, שהמימון של הפרויקט והבטחת היציבות התקציבית הם אחד האתגרים החשובים שיש לממש, אך רובם מתנערים מאחריות תקציבית כלפי הפרויקט ומשאירים טענה זו ברמה ההצהרתית בלבד. הקושי התקציבי מעלה את הצורך בבחינה מחודשת של סוגיית השותפים, החל ביצירת קריטריונים ברורים יותר, ודרכי ביטוי ספציפיים יותר של השותפות, וכלה בהגברת המחויבות והאחריות התקציבית של היישוב כלפי המרכז (עם שמירה על זיקה לרמה הארצית).

## 5. מאפייני בני הנוער הפונים למרכז

אחד העקרונות המרכזיים על פיהם פועלים מרכזי "הפוך על הפוך" הוא עיקרון האוניברסליות, כלומר, המרכז אמור לתת מענה לכל נער או נערה הפונים אליו. במחקר שנערך בשלב הקמת המרכזים והפעלתם הראשונית נמצא, כי אוכלוסיית בני הנוער הפונים למרכזים מגוונת מאוד מבחינת גיל, מוצא (ישראלים ותיקים, יוצאי אתיופיה, עולים מברית-המועצות לשעבר וממדינות אחרות), ומידת הנזקקות. למרכזי "הפוך על הפוך" פונים בני נוער בעלי צרכים שונים, החל מבני נוער נורמטיביים, הזקוקים למידע, ייעוץ ותמיכה בתחומים שונים, וכלה בבני נוער במצבי משבר ומצוקה קשים, הזקוקים לטיפול מקצועי. אחת המטרות של המחקר בשלב הנוכחי היא לבחון האם חלו שינויים בהרכב האוכלוסייה הפונה למרכזים, ואם כן - מהם. מידע על המאפיינים של בני הנוער הפונים למרכז עשוי לעזור לצוות המרכז בתכנון פעילות המרכז, ובמתן מענה מספק יותר על הצרכים העולים מהשטח.

בפרק זה מוצגים מאפייני בני הנוער הפונים למרכזי "הפוך על הפוך" בארבעה תחומים: מאפיינים חברתיים-דמוגרפיים; הנושאים המעסיקים את בני הנוער; דפוסי פנייה של בני הנוער לגורמי תמיכה שונים בעת קושי או התלבטות, ודפוסי התנהגות חריגה בקרב בני הנוער הפונים למרכזים. נתונים בסיסיים אלו על אודות בני הנוער המגיעים למרכז יכולים לסייע בתכנון הפעילות של המרכזים והתאמתה לצורכי בני הנוער. הנתונים מוצגים תוך התייחסות לשינויים במאפייני בני הנוער הפונים למרכז בשלב הנוכחי, לעומת הנתונים שהוצגו בדוח הקודם.

## 5.1 מאפיינים חברתיים-דמוגרפיים

ממצאים על אודות המאפיינים החברתיים-דמוגרפיים של בני הנוער הפונים למרכזים נאספו באמצעות טפסים שמולאו על-ידי הפונים למרכזים. יש לציין כי השאלון הוצג כטופס שאין חובה למלא אותו, ולכן, על פי מספר השאלונים שנאספו לא ניתן להסיק לגבי כלל בני הנוער הפונים למרכזים. בלוח 3 מוצגים ממצאים על אודות מין, גיל וארץ הלידה של בני הנוער שפנו למרכזים.

**מין:** בדומה לממצאים מהשלב הקודם נמצא שכמעט מחצית מבני הנוער הפונים למרכזים הנם נערים (46%).

**גיל:** גילם של כשליש מהפונים (30%) הוא 14 או פחות, יותר משליש (40%) בני 15-16, כרבע (27%) בני 17-18, ואחוז קטן יחסית (3%) הם בני 19 או יותר. הגיל הממוצע הנו 15 בקירוב. התפלגות הפונים לפי גיל אינה אחידה במרכזים השונים. למשל, בבאר שבע אחוז בני הנוער הצעירים שגילם 14 או פחות הוא 6%, לעומת 54% מהפונים ברמלה.

התפלגות כלל הפונים לפי הגיל כמעט שלא השתנתה. נמצא, כי אחוז הפונים הצעירים (בני 14 או פחות) במרכזים בבאר שבע ובקריית ים, ירד מ-13% ל-6% ומ-61% ל-28%, בהתאמה. לעומת זאת, אחוז הפונים בני 17-18 בנתניה גדל מ-17% ל-30%, בקריית ים מ-13% ל-24%, וברמלה מ-18% ל-28%.

**לוח 3: מאפיינים אישיים של בני-הנוער שפנו למרכזים, לפי המרכזים (באחוזים)**

מין	גיל	ארץ מוצא	מרכזים							
			קריית רמלה	קריית ים	קריית גת	נתניה	כפר סבא	באר שבע	סה"כ	גיל ממוצע
זכר	עד 14	ישראל	40	52	50	56	33	53	46	15.6
נערה	15-16	אתיופיה	22	28	31	26	43	6	30	14.7
	17-18	ברית-המועצות	54	43	44	42	37	31	40	15.4
	19+	לשעבר	21	24	24	30	18	35	27	15.4
		אחר	3	4	1	2	2	5	3	15.7
			15.6	15.4	15.4	15.7	14.9	16.6	15.5	14.9
			57	67	68	58	80	53	64	16.6
			-	8	5	14	1	10	7	14.9
			43	24	23	23	8	34	23	16.6
			-	1	3	5	11	3	5	16.6

**ארץ לידה:** 64% מהפונים הם ילידי הארץ, 23% הנם עולים מברית-המועצות לשעבר, 7% הנם יוצאי אתיופיה, ו-5% הנם עולים ממדינות אחרות, בעיקר אנגלו-סקסיות. בין המרכזים קיימים הבדלים בהרכב האוכלוסייה לפי ארץ לידה: שיעור ילידי הארץ במרכז כפר סבא הנו הגבוה ביותר (80%); שיעורי יוצאי אתיופיה הגבוהים ביותר היו בנתניה (14%), בבאר שבע (10%) וברמלה (10%). לעומת זאת, בכפר סבא רק אחוז אחד מהפונים הם יוצאי אתיופיה, ולמרכז בקריית שמונה לא פנה אף נער ממוצא אתיופי.

למרות שאחוז העולים הפונים למרכזים גבוה, קרוב ל-80% מהעולים שפנו למרכזים ותיקים יחסית ונמצאים בארץ יותר מחמש שנים (ראה לוח 4). עם זאת, יותר מרבע העולים שפנו למרכזים בבאר שבע, בכפר סבא ובקריית שמונה, נמצאו בארץ פחות משנתיים.

**לוח 4: ותק בארץ של בני נוער עולים שפנו למרכזים (באחוזים)**

קריית שמונה N=27	קריית ים N=33	קריית גת N=55	נתניה N=73	כפר סבא N=49	באר שבע N=124	סה"כ N=417	ותק בארץ (בשנים)
33	7	3	5	5	26	25	12
-	2	15	4	4	4	14	9
11	2	21	13	12	6	9	9
11	9	42	6	8	22	13	10
33	61	3	45	42	29	27	38
11	5	15	25	14	12	5	12
-	14	-	2	14	-	8	10

אחוז הפונים מקרב יוצאי ברית-המועצות לשעבר עלה בכל המרכזים, פרט לכפר סבא. עלייה בולטת ביותר הייתה בבאר שבע (מ-16% ל-34%) ובקריית שמונה (מ-20% ל-43%). על פי מנהלות המרכזים ממצא זה קשור לעלייה במספר העובדים דוברי רוסית, ובעיקר למגשרי התרבות המצויים במרכזים השונים בעבור בני הנוער העולים. ניתן להסיק כי העלייה במספר בני הנוער יוצאי ברית-המועצות לשעבר מעידה על הצלחה בהשתלבותם של מגשרי התרבות. כמו-כן, נראה כי ניתן לייחס את הממצא לשינויים בפעילות המרכזים, שכוונה במיוחד ליישוג בקרב אוכלוסייה זו. במרכז בקריית שמונה, למשל, יש פעם בשבוע "שעה רוסית", בני נוער מדברים, רואים סרטים ושומעים הרצאות בשפה הרוסית. במרכז מתקיימת פעילות יישוג מיוחדת לבני נוער יוצאי ברית-המועצות לשעבר - עובדי המרכז מגיעים למרכז קליטה ולמקומות בהם נוהגים לבלות בני נוער יוצאי ברית-המועצות לשעבר.

בניגוד לעלייה במספר בני נוער יוצאי ברית-המועצות לשעבר המגיעים למרכזים, שיעור הפונים ממוצא אתיופי הצטמצם באופן די משמעותי. במרכזים בקריית ים וברמלה ניתן להבחין במגמה זו: בקריית ים חלה ירידה מ-23% ל-8% מבני הנוער יוצאי אתיופיה המבקרים במרכזים. וברמלה חלה ירידה מ-19% ל-10%. מכיוון שבשני המקרים מדובר ברשויות עם ריכוזים גדולים של עולים מאתיופיה, ממצא זה מעורר דאגה ודורש מהמרכזים לתת על כך את הדעת.

## 5.2 מאפיינים חברתיים-דמוגרפיים של בני הנוער שחזרו למרכזים

חלק מהפונים חוזרים אל המרכזים פעם אחת או יותר לאחר הביקור הראשון במרכז. השוואה בין מאפייניהם של הפונים שחזרו למרכזים לאחר פנייתם הראשונה לבין מאפייניהם של כלל הפונים, מאפשרת לבחון אם קיים דפוס כלשהו של בני נוער שחוזרים למרכזים. הממצא הבולט ביותר שעלה בהקשר זה הוא האחוז הגבוה בקרב בני נוער עולים מברית-המועצות לשעבר שחזרו למרכז מתוך כלל בני הנוער שביקרו במרכז פעם נוספת. אחוז זה גבוה באופן משמעותי בהשוואה לאחוז בני נוער עולים מברית-המועצות לשעבר שפנו למרכז בפעם הראשונה מתוך כלל בני הנוער (42% לעומת 23%, לוח 5). ניתן לקשר ממצא זה עם האחוזים הגבוהים של בני נוער עולים מברית-המועצות לשעבר החוזרים למרכזים בשל סיבות חברתיות, ורואים במרכז מקום מפגש לשם פעילות חברתית, כפי שיפורט בהמשך.

בנוסף, ייתכן גם שממצא זה מצביע על כך ששירותי המרכזים חיוניים במיוחד לבני נוער עולים המתקשים למלא את צורכיהם בקבלת מידע בנושאים שונים, ובתמיכה רגשית, מגורמים במסגרות אחרות. כך, למשל, יכולתם של הורים עולים לשמש לילדיהם מקור מידע וייעוץ הנה מוגבלת, ולעתים יכולתם להתמצא בחברה הישראלית אף פחותה מיכולתם של ילדיהם המתבגרים. בנוסף על כך, ההורים עצמם מתמודדים עם קשיי הסתגלות קשים ולא תמיד פנויים מבחינה פיזית וכן מבחינה נפשית להקשיב לילדיהם (Eisikovits, 1995). מכיוון שכך, פעילות היישוג בקרב אוכלוסיות העולים השונות מקבלת משנה חשיבות.

**לוח 5: מאפיינים אישיים של בני הנוער שחזרו למרכזים (באחוזים)**

פנייה ראשונה	פנייה חוזרת		
46	51	זכר	מין
30	20	עד 14	גיל
40	48	15-16	
27	28	17-18	
3	4	19+	
15.5	16	גיל ממוצע	
64	46	ישראל	ארץ מוצא
7	9	אתיופיה	
23	42	ברית-המועצות לשעבר	
5	2	אחר	

### 5.3 מאפיינים לימודיים ודפוסי עבודה

**לימודים:** רובם המכריע (88%) של בני הנוער הפונים למרכז, ו-94% מבני הנוער גילאי 14-17, לומדים (לוח 6). אחוז זה דומה לנתונים שנמצאו בשלב הקודם (95%), וזוהה לאחוז הלומדים בכלל האוכלוסייה היהודית (בן אריה וציונית, 2000). כלומר, מרכזי "הפוך על הפוך" ממשיכים להוות מוקד לכלל בני הנוער. עובדה זו עולה בקנה אחד עם כוונתם של המרכזים לשרת את כלל בני הנוער, ולא להיתפס כשירות לנערים ולנערות "בעייתיים" או "שוליים", וכן עם יעדיו של השירות לתת מענים בתחום המניעה במעגלים החיצוניים של הסיכון.

**לוח 6: דפוסי לימוד ועבודה של בני-הנוער שפנו למרכזים, לפי המרכזים (באחוזים)**

קריית שמונה	קריית רמלה	קריית ים	קריית גת	נתניה	כפר סבא	באר שבע	סה"כ	
77	84	81	97	88	96	84	88	לומד (כל הפונים)
86	90	91	99	99	96	98	94	לומד (גיל 14-17)
28	16	12	17	19	23	11	17	עובד

הממצאים מעידים על כך ששיעורם של בני נוער שנשרו מלימודים המגיעים למרכזים מתאים לייצוגם באוכלוסייה. עם זאת, לאור העובדה שבני נוער נושרים סובלים מקשיים רבים יותר, חשוב לשקול באיזה אופן נותנים מרכזי "הפוך על הפוך" מענה לצרכים הייחודיים של אוכלוסייה זו.

חשוב לציין שבמרכזים בקריית שמונה וקריית ים נמצאו אחוזים נמוכים יותר, בהשוואה לשאר המרכזים, של בני נוער לומדים (77%-ו-81% בהתאמה בקרב כלל הפונים, ו-86%-ו-91% בהתאמה בקרב בני 14-17). לעומת זאת, בקריית גת ובכפר סבא נמצאו אחוזים גבוהים יותר של בני הנוער לומדים ביחס לממוצע.

**עבודה:** 17% מכלל בני הנוער שביקרו במרכזים עובדים בשכר. אחוז עובדים גבוה יחסית נמצא בקרב בני הנוער שפנו למרכז בקריית שמונה (28%). ייתכן שהדבר נובע מכך שמרכז קריית שמונה מטפל גם בבני נוער מקיבוצים וממושבים באזור אשר עובדים ביישובי מגוריהם (לוח 6).

אחוז העובדים בקרב בני הנוער שפנו למרכזים דומה לנתון שדווח בדוח הקודם. עם זאת, נמצאו שינויים בחלק מהמרכזים. שינוי בולט ביותר חל בקריית שמונה, שם אחוז העובדים ירד מ-50% ל-28% בהשוואה לדוח הקודם. היות שמדובר בתופעה ייחודית למרכז מסוים, ייתכן שכדאי לבדוק נתון זה לעומק במרכז זה.

שלושה אחוזים מבין בני הנוער שפנו למרכזים אינם לומדים ואינם עובדים. אחוז זה נמוך בהרבה מאחוז בני הנוער בארץ שאינם לומדים ואינם עובדים (7.6%) (בן-אריה וציונית 1999).

## 5.4 מאפייני בני הנוער שביקרו במרכזים לפי הסקר

בנוסף לאפיון החברתי-דמוגרפי, נאסף מידע על אודות בני הנוער המגיעים למרכזים בתחומים רלוונטיים במיוחד לגיל ההתבגרות: תחושת הרווחה הכללית, היחסים החברתיים עם בני גילם והיחסים עם הוריהם והאחאים הבוגרים. בדיקה זו נעשתה באמצעות סקר המיועד לבני הנוער. לצורך השוואת הממצאים, השאלות הבודקות את התחומים הללו נלקחו מהמחקר הארצי השני על התנהגויות סיכון והיפגעות בקרב תלמידי כיתות ו' ו-י' במערכת החינוך הממלכתית והממלכתית-דתית. סקר זה נערך ב-1998 על-ידי אוניברסיטת בר-אילן וגוינט-מכון ברוקדייל ומייצג את כלל התלמידים בארץ בכיתות הללו (הראל ואחרים, 2001, להלן סקר HBSC). כאמור, השימוש בשאלות סקר זה מאפשר להשוות בין נתוני שני הסקרים, ולפיכך מספק אומדן כללי לגבי מידת הדמיון והשוני בנושאים שונים בין בני הנוער הפונים למרכזים, לבין כלל בני הנוער הלומדים בארץ.

בלוח 7 מוצגים ממצאים לגבי מדדים של תחושת רווחה כללית ותמיכה חברתית על פי מין, ביחס לבני הנוער המבקרים במרכזים. אחוזים גבוהים יותר של בני נוער שביקרו במרכזים דיווחו שהם מאושרים מאוד או מאושרים, בהשוואה לאחוזים שדווחו בסקר HBSC. אחוז המרגישים כי הם אינם מאושרים

בכלל, בקרב הפונים למרכזים, נמוך בהרבה בהשוואה לממצאי סקר HBSC (3% בניס ו-0% בנות, לעומת 24% ו-17%, בהתאמה).

מעל 90% מבני הנוער בשני הסקרים (הן בקרב הבנים והן בקרב הבנות) מדווחים על כך שיש להם שני חברים טובים או יותר, ואחוזים דומים בשני הסקרים דיווחו על חברות בתנועת נוער.

יחד עם זאת, הממצאים מראים שאחוזים גבוהים יותר בקרב בני הנוער בסקר הנוכחי (הן הנערים והן הנערות), בהשוואה לאחוזים שדווחו בסקר HBSC, דיווחו שקל להם או קל להם מאוד לשוחח עם חבריהם בני אותו מין ועם אלה שאינם בני מינם.

**לוח 7: מדדים של תחושת רווחה כללית ותמיכה חברתית בסקר הנוכחי, לפי מין (באחוזים)**

ממצאי הסקר הנוכחי (בני נוער יהודיים עד גיל 15) N=97		
נערים	נערות	
100	100	<b>הרגשה כללית *</b>
28	24	סה"כ
51	59	מאוד מאוד
21	14	מאוד
-	3	לא כל כך מאוד
		לא מאוד בכלל
		<b>תמיכה חברתית:</b>
23	20	חברה/ה בתנועת נוער
94	86	קל או קל מאוד לשוחח עם חברים בני מינם *
79	81	קל או קל מאוד לשוחח עם חברים שאינם בני מינם

\* הבדלים מובהקים לפי מין על פי מבחן  $\chi^2$  ( $p < .01$ )

בלוח 8 מוצגים ממצאים על יחסם של בני הנוער להוריהם, ולאחאיהם הבוגרים. אחוזים דומים מאוד בקרב בני הנוער בשני הסקרים (הן הנערים והן הנערות) דיווחו על כך שקל להם או קל להם מאוד לשוחח עם שני ההורים. לעומת זאת, נמצא שאחוזים גבוהים יותר בקרב בני הנוער שביקרו במרכזים דיווחו על כך שקל להם או קל להם מאוד לדבר עם אחאיהם הבוגרים, בהשוואה לתלמידים שנחקרו בסקר HBSC.

**לוח 8: בני נוער שצינו שקל או קל מאוד לשוחח עם הוריהם ועם האחאים הבוגרים על נושאים שמטרידים אותם מאוד, לפי מין (באחוזים)**

ממצאי הסקר הנוכחי (בני נוער יהודיים עד גיל 15)		
נערים	נערות	
69	51	קל או קל מאוד לשוחח עם האב *
81	74	קל או קל מאוד לשוחח עם האם
86	64	קל או קל מאוד לשוחח עם אחים בוגרים *
84	79	קל או קל מאוד לשוחח עם אחיות בוגרות

\* הבדלים מובהקים לפי מין על פי מבחן  $\chi^2$  ( $p < .05$ )

הדיווח החיובי יותר של בני הנוער שביקרו במרכזי "הפוך על הפוך" (כאמור עד גיל 15 בלבד) לגבי תחושת האושר ולגבי יכולתם לתקשר עם חבריהם ועם אחיהם או אחיותיהם, בהשוואה לכלל התלמידים בארץ באותם גילים, יכול לנבוע מגישה חיובית כללית שייתכן שמאפיינת בני נוער אלה. כאמור לעיל, בני הנוער אליהם הגענו באמצעות הסקר, מהווים מדגם מתוך כלל בני הנוער שביקרו במרכזים במהלך 1999, שהסכימו למסור לצוות המחקר מספר טלפון על מנת שנוכל לחזור אליהם בעתיד לצורך המחקר. מתן פרטים אישיים, ורצון לשתף פעולה עם צוות המחקר, עשויים להעיד על פתיחות מסוימת בקרב בני נוער אלה. הסבר נוסף להבדלים אלה עשוי להיות טמון במתודולוגיה של מילוי השאלון: בעוד שהסקר הנוכחי נערך בטלפון, סקר ה-HBSC בוצע באמצעות שאלון למילוי עצמי. ייתכן שבסקר טלפוני קיימת נטייה לדווח באופן חיובי יותר מאשר באמצעות שאלון למילוי עצמי, מתוך רצייה חברתית.

## 5.5 נושאים המעסיקים את בני הנוער

מידע על תחומי התעניינות של בני הנוער הפונים למרכזים עשוי לעזור בתכנון פעילות המרכזים. למשל, הכנה ו/או הרחבה של חומר כתוב בתחומים שמעסיקים בני נוער רבים, גיוס מומחים מקצועיים ומתנדבים שמסוגלים לספק ייעוץ ועזרה בנושאים ספציפיים, הכנת מפגשים קבוצתיים בנושאים אלה, והדרכת הצוות. זאת, בהנחה כי, מצד אחד, פעילות המרכזים מכוונת לכלל בני הנוער, ומצד שני, קיימת אפשרות לפנות לקבוצות שונות בקרב בני הנוער. מידע על הנושאים המעסיקים את בני הנוער שפנו למרכזים נאסף באמצעות טופס בו הוצגה רשימה של נושאים (לוחות 9 ו-10), ובני הנוער התבקשו לציין את כל הנושאים המעסיקים אותם. לא הייתה הגבלה על מספר הנושאים שנבחרו.

שני הנושאים המעסיקים יותר ממחצית בני הנוער הם זוגיות ואהבה (57%) ויחסים עם חברים (55%). הנושאים שנבחרו על-ידי כ-40% מקרב בני הנוער הם שאיפות ותכניות לעתיד (44%), לימודים ובית-הספר (42%), מראה חיצוני (39%), יחסים עם ההורים (37%), ביטחון עצמי והערכה עצמית (37%). נושאים, כגון מיניות, עבודה וצבא מעסיקים בין 30% ל-35% מבני הנוער. נושאים כמו תזונה ודיאטה, סמים ואלכוהול, אלימות, בריאות וזהות עצמית מעסיקים בין 20% ל-30% מקרב הפונים (לוח 9). לא נמצאו הבדלים בין השלב הנוכחי של ההערכה, לבין השלב הקודם, לגבי מרבית הנושאים. בולטת ומעניינת היא העלייה הניכרת באחוז בני הנוער שציינו שנושא האלימות מעסיק אותם (מ-16% ל-23%). עלייה זו בולטת במיוחד במספר מרכזים, בהם נתניה (מ-15% ל-31%), קריית גת (מ-11% ל-23%) ורמלה (מ-7% ל-23%). ייתכן כי ההתעניינות הגדלה של בני הנוער בנושא זה משקפת את המודעות הגוברת בקרב הציבור וכלי התקשורת לתופעת האלימות, בכלל, ולאלימות בקרב בני הנוער, בפרט. ייתכן גם שהתעניינות זו נובעת מעלייה ממשית בחוויית האלימות של בני הנוער באופן אישי, אך השערה זו דורשת בדיקה מתאימה ואימות.

**לוח 9: נושאים שמעסיקים את בני הנוער על פי דיווחם, לפי המרכזים (באחוזים)\***

קריית שמונה	רמלה	קריית ים	קריית גת	נתניה	כפר סבא	באר שבע	סה"כ	
41	38	34	40	45	47	41	42	לימודים ובית-הספר
50	31	35	35	39	36	40	37	יחסים עם ההורים
57	44	44	57	67	62	49	55	יחסים עם חברים
35	38	28	35	40	30	32	34	מיניות
63	57	50	55	62	58	53	57	זוגיות ואהבה
44	19	21	24	40	27	42	31	עבודה
43	18	27	36	32	18	44	30	צבא
28	25	19	28	32	25	29	27	סמים/אלכוהול
18	23	18	23	31	22	20	23	אלימות
28	34	35	34	42	41	34	37	ביטחון עצמי
43	40	32	38	43	41	38	39	מראה חיצוני
26	18	29	18	28	18	21	22	נושאי בריאות
28	34	22	20	30	34	28	29	תזונה/דיאטה
46	34	39	46	52	42	49	44	תכניות לעתיד
17	16	21	23	34	25	29	25	זהות עצמית

\* הנתונים אינם מסתכמים ב-100% משום שהייתה אפשרות לענות יותר משובה אחת

ניתן לראות כי ישנם הבדלים בין המרכזים באשר לאחוז בני הנוער המתעניינים בנושאים השונים. בנתניה, למשל, מעל מחצית בני הנוער (52%) טוענים כי שאיפות ותכניות לעתיד מעסיקות אותם. לעומת זאת, ברמלה בחרו בנושא זה 34% מבני הנוער. כאמור, למרות ההבדלים בין המרכזים, שני הנושאים שקיבלו דירוג גבוה ביותר בכל המרכזים, הם יחסים עם חברים וזוגיות ואהבה.

ממצאים על הנושאים שמעסיקים את בני הנוער בגילים שונים מוצגים בלוח 10. באופן כללי, ניתן לראות כי מידת ההתעניינות בנושאים שונים משתנה עם הגיל. לדוגמה, נושאים שההתעניינות בהם עולה עם הגיל הם מיניות (מ-26% עד 41%), עבודה (מ-14% עד 59%), צבא (מ-12% עד 59%), שאיפות ותכניות לעתיד (מ-40% עד 53%) וזהות עצמית (מ-17% עד 41%). התעניינות ביחסים עם ההורים עולה גם היא עם הגיל מ-34% בקרב צעירים עד גיל 14 עד 47% בקרב בני 19+.

נושאים שההתעניינות בהם יורדת עם הגיל הם יחסים עם חברים (מ-64% בקרב צעירים עד גיל 14 ל-41% בקרב בני 19+) ותזונה ודיאטה (34% בגילים 14 עד 16 לעומת 19% ו-23% בקבוצות הגיל 17-18 ו-19+, בהתאם).



**לוח 10: נושאים שמעסיקים את בני-הנוער על פי דיווחם, לפי גיל (באחוזים)**

גיל הפונים				
19+	17-18	15-16	פחות מ-14	
35	42	40	46	לימודים ובית-הספר
47	36	40	34	יחסים עם ההורים
41	46	57	64	יחסים עם חברים
41	39	40	26	מיניות
59	55	59	56	זוגיות ואהבה
59	38	38	14	עבודה
59	49	31	12	צבא
17	28	31	21	סמים/אלכוהול
2	21	24	23	אלימות
23	34	40	37	ביטחון עצמי והערכה עצמית
41	32	43	44	מראה חיצוני
23	18	23	20	נושאי בריאות
23	19	34	34	תזונה/דיאטה
53	47	51	40	שאיפות ותכניות לעתיד
41	30	27	17	זהות עצמית
-	2	2	3	משיכה לאותו מין

בלוח 11 מוצגים אחוזי בני הנוער הפונים למרכזים, שהצביעו על התעניינות בנושאים שונים לפי מין ולפי ארץ לידה. אחוז גבוה מבין הנערות, בהשוואה לנערים, מתעניינות בנושאים, כגון יחסים עם ההורים, לימודים, זוגיות ואהבה, ביטחון עצמי והערכה עצמית, מראה חיצוני, תזונה ודיאטה. לעומת זאת, אחוזים גבוהים מבין הנערים הביעו עניין בנושאי בריאות, מיניות, עבודה וצבא.

**לוח 11: נושאים שמעסיקים את בני-הנוער על פי דיווחם, לפי מין ולפי ארץ לידה (באחוזים)**

ארץ לידה			מין		
ברית-המועצות לשעבר	אתיופיה	ישראל	נערות	נערים	
33	34	38	35	34	לימודים ובית-הספר
33	29	37	35	27	יחסים עם ההורים
47	32	51	4	44	יחסים עם חברים
30	19	38	23	34	מיניות
50	33	52	49	45	זוגיות ואהבה
36	21	24	23	29	עבודה
31	31	24	21	29	צבא
25	21	23	22	22	סמים/אלכוהול
20	19	19	18	19	אלימות
29	26	34	33	28	ביטחון עצמי והערכה עצמית
35	14	37	36	29	מראה חיצוני
25	22	17	16	20	נושאי בריאות
24	11	26	33	14	תזונה/דיאטה
42	29	39	37	37	שאיפות ותכניות לעתיד
21	15	22	21	20	זהות עצמית

הבדלים ניכרים נמצאו במידת ההתעניינות בנושאים שונים בקרב בני נוער יוצאי אתיופיה לעומת הישראלים הוותיקים. מגמה זאת צוינה גם בדוח הקודם, ומדובר בעיקר בנושאים הקשורים ליחסים בין-אישיים. בני נוער יוצאי אתיופיה התעניינו פחות ביחסים עם ההורים (8%), יחסים עם חברים (19%), זוגיות ואהבה (19%) ובמיניות (19%). נושאים בהם יוצאי אתיופיה הביעו התעניינות רבה יותר, בהשוואה לישראלים הוותיקים, הם הצבא (31%) ובריאות (22%).

עולים מברית-המועצות לשעבר, בדומה לעולים מאתיופיה, הביעו פחות עניין בתחומים שעניינו את הישראלים הוותיקים, אך יש לציין כי הפער במידת ההתעניינות בין ישראלים ותיקים לבין עולים מברית-המועצות לשעבר הוא מצומצם יותר (הפער המרבי הוא בנושא מיניות 8%). נושאים בהם עולים מברית-המועצות לשעבר הביעו התעניינות רבה גבוהה יותר, בהשוואה לישראלים ותיקים, הם עבודה, צבא, בריאות ותכניות לעתיד.

ייתכן, מחד, שעולים מברית-המועצות לשעבר ויוצאי אתיופיה פחות רגילים לדון בנושאים אינטימיים הנוגעים ליחסים בין-אישיים. מאידך, יש לבני נוער עולים פחות יכולת לקבל מידע על נושאים, כמו עבודה וצבא, בסביבה הקרובה להם, כגון הורים, קרובי משפחה, חברים וכו'. לכן, ייתכן שמסיבה זו הם מגלים עניין רב יותר בנושאים הללו. מכאן ניתן להסיק כי השירות שהמרכזים מספקים לבני הנוער העולים הוא חיוני במיוחד.

## 5.6 דפוסי פנייה לגורמי ייעוץ ותמיכה

בסעיף זה מוצגים ממצאים על דפוסי פנייה של בני הנוער לגורמי תמיכה שונים במקרה של בעיה, התלבטות או קושי. נושא זה הנו מרכזי בהוויית המרכזים ומתמקד בעיקר תפקידם, דהיינו היכולת להגיע לבני נוער שאינם מוצאים כתובת אחרת למצוקותיהם במסגרות הקיימות בסביבתם, או שחוששים ונרתעים ממסגרות פורמליות ומקצועיות.

הנתונים ביחס לנושא זה שהוצגו בדוח הקודם המחישו את הצורך הרב העולה מהשטח בגוף מייעץ בלתי פורמלי. לגוף כזה ניתן יהיה להעביר את בני הנוער בקלות יתרה מהשירותים הקהילתיים הקיימים בערים השונות.

מלוח 12 עולה כי, לפי דיווחם של הפונים למרכזים, מקור התמיכה החברתי העיקרי בעבורם הנו בני גילם. כלומר, רוב בני הנוער (64%) ציינו כי הם פונים לחבריהם כאשר יש להם בעיה, התלבטות או קושי. גורם התמיכה השני בחשיבותו הוא ההורים (כ-40%).

כ-10% מקרב בני הנוער שפנו למרכזים ציינו שהם פונים לגורמים מקצועיים כאשר יש להם בעיה או התלבטות. אחוזי הפנייה הגבוהים ביותר לגורמים מקצועיים דווחו בכפר סבא (15%) ובקריית שמונה (13%). אחוזי הפנייה הנמוכים ביותר דווחו בקריית גת (5%).

**לוח 12: למי פונים בני הנוער כאשר יש להם בעיה/התלבטות/קושי, לפי מרכזים (באחוזים)\***

קריית שמונה N=54	רמלה N=154	קריית ים N=99	קריית גת N=173	נתניה N=163	כפר סבא N=248	באר שבע N=199	סה"כ N=1,090	למי פונה
24.1	23.4	22.2	16.2	20.2	21.0	26.6	21.7	לא פונה
33.3	39.6	45.5	43.4	36.2	32.3	37.7	37.9	הורים
3.7	8.4	7.1	8.1	8.6	7.3	8.0	7.7	אחים
								מורים/מישהו מבית-הספר
1.9	9.1	2.0	0.06	4.9	4.8	4.0	4.2	חברים
74.1	54.5	51.5	65.9	66.3	72.6	62.3	64.3	ייעוץ מקצועי
13.0	11.0	11.1	5.2	7.4	14.5	9.5	10.2	צורך להתייעץ עם אדם מקצועי
30.0	33.0	29.0	19.0	41.0	40.0	36.0	34.0	פנה לאדם מקצועי לייעוץ
33.0	15.0	19.0	17.0	25.0	42.0	24.0	26.0	

\* האחוזים אינם מסתכמים ב-100% כי הייתה אפשרות לענות על כל גורמי הפנייה הרלוונטיים

אחוז נמוך מבני הנוער פונים למורים או למישהו אחר בבית-הספר (4%). ממצא נוסף, שלהערכתנו יש לתת עליו את הדעת, הוא העלייה בשיעור בני הנוער שאינם פונים לאיש (כחמישית מבני הנוער). יש מקום לבחון האם מדובר על מגמה הנובעת משינוי בזמינות של גופי הסיוע לבני הנוער, או, שמא, מהבדלים במאפיינים של אותם בני נוער ספציפיים.

קיים דמיון רב בדירוג גורמי התמיכה אליהם פונים בני הנוער בשלב זה, לנתונים מהשלב הקודם של ההערכה. עם זאת, בולטת העלייה באחוזי בני הנוער הפונים לגורמי תמיכה שונים, מצד אחד (פנייה לחברים מ-54% ל-64%, להורים מ-19% ל-40% ולייעוץ מקצועי מ-3% ל-10%), ועלייה באחוז בני הנוער שעל פי דיווחם אינם פונים לאיש, מצד שני (מ-16% ל-22%).

בני נוער רבים (34%) דיווחו אמנם כי חשו צורך או רצון להתייעץ עם אדם מקצועי, אך רק 26% מתוכם פנו בעבר לאדם מקצועי לשם ייעוץ. בחלק מהמרכזים נמצא פער גדול במיוחד בין צורך, או רצון, מצד בני הנוער להתייעץ עם אדם מקצועי, לבין פנייה ממשית בפועל לאדם מקצועי: בנתניה נמצאו 41% שחשו צורך להתייעץ מול 25% שפנו לייעוץ, וברמלה 33% מול 15%. ממצא זה מצביע על חיוניות השירות הניתן לבני נוער על-ידי המרכזים, ועל חשיבותה של פעילות היישוג מצד המרכזים לשם הגעה לבני הנוער שמעוניינים בייעוץ או בעזרה, אך אינם פונים מיוזמתם לגופים מקצועיים.

כדי להבין מדוע נמנעו בני נוער לפנות לייעוץ, ביקשנו מהם לפרט את הסיבות: 17% מבין בני הנוער הסבירו שהתביישו, 13% מבני הנוער ציינו ש"לא ידעתי למי לפנות", בין 5% ל-7% טענו כי הם "פחדו", "לא סומכים על איש מקצוע", "לא נוח להיפתח בפני איש זר", "נושא אישי מדי", "אנשי מקצוע אינם נגישים". כפי שניתן לראות, רוב הסיבות קשורות לקושי בבניית אמון בין בני הנוער לאנשי המקצוע, וחוסר נגישותם.

הממצאים בלוח 13, על דפוסי הפנייה לגורמי תמיכה לפי מין ולפי גיל, מראים כי אחוזים גבוהים של נערים, לעומת נערות, אינם פונים לאיש כאשר הם נתקלים בקושי או בהתלבטות (27% מול 17%). כמו-כן, אחוז גבוה יותר מקרב הנערות פונות לחבריהן (75%), לעומת 53% בקרב הנערים. האחוז הגבוה של נערות שפונות לבני גילן כמקור לתמיכה, בהשוואה לאחוז נמוך יותר בקרב הנערים, עולה בקנה אחד עם הממצאים שדווחו בדוח הקודם ועם ממצאים המופיעים במחקרים נוספים (Rubin, 1980; הראל ואחרים, 1997). נתונים אלה מצביעים על כך שנערות מראות נכונות גבוהה יותר לשתף את חברותיהן בבעיותיהן, ולגלות מחויבות הדדית, לעומת נערים המתמודדים לבד עם בעיותיהם. בנוסף, ניתן לראות, על פי ממצאי הדוח הקודם והנוכחי, כי אחוז גבוה יותר מהנערות חשו מלכתחילה צורך או רצון גבוהים יותר להתייעץ עם אדם מקצועי (38%), לעומת הנערים (31%).

**לוח 13: למי פונים בני הנוער כאשר יש להם בעיה/התלבטות/קושי, לפי מין וגיל (באחוזים)**

למי פונה	מין		גיל			
	נערים	נערות	עד 14	15-16	17-18	19+
לא פונה	26.5	17.2	17.0	25.0	20.0	33.0
הורים	36.1	39.5	48.0	33.0	34.0	22.0
אחים	8.8	6.7	10.0	5.0	7.0	17.0
מורים או מישהו אחר מבית-הספר	3.0	5.1	5.0	4.0	3.0	-
חברים	53.3	74.6	69.0	64.0	66.0	44.0
ייעוץ מקצועי	10.8	10.0	10.0	9.0	12.0	11.0
חשו צורך או רצון להתייעץ עם אדם מקצועי	31.0	38.0	37.0	29.0	40.0	50.0

הממצאים על מקורות תמיכה של בני הנוער בגילים השונים מראים, כי ככל שיש עלייה בגיל, מסתמנת ירידה באחוז בני הנוער הפונים להוריהם (מ-48% עד גיל 14 ועד 33% בקרב גילאי 19+). אחוזי פנייה נמוכים יכולים להעיד על קשיים העולים ביחסים עם ההורים ובעיות תקשורת המתקיימות בגילאים אלה. ממצא זה עולה בקנה אחד עם הממצא המצביע על כך שיחסים עם ההורים מעסיקים בני נוער בגילאים אלה (לוח 10). כמו-כן, אחוז בני הנוער הפונים לחברים בקרב בני 19+ נמוך יותר בהשוואה לגילאים אחרים. ממצא דומה ביחס לטווח גיל זה עלה בדיווח בני הנוער על התעניינותם ב"יחסים עם חברים". ממצאים אלה באשר לדפוסי פנייה, תואמים את הממצאים שדווחו בדוח הקודם. אחוז

המדווחים שאינם פונים לאיש כאשר הם נתקלים בבעיה או בהתלבטות גבוה ביותר בקרב בני +19 (33%).

בלוח 14 מוצגים הממצאים ביחס לדפוסי הפנייה לגורמי תמיכה לפי ארץ לידה. מהממצאים עולה ש-33% מבין יוצאי אתיופיה אינם פונים לאיש כאשר הם נתקלים בבעיה או בהתלבטות, לעומת כ-21% בקרב ילידי הארץ. רק 21% מבין יוצאי אתיופיה פונים להורים, בהשוואה לכ-40% בשתי הקבוצות האחרות. נתון זה עולה בקנה אחד עם הממצאים ממחקרים אחרים המצביעים על קשיים בתקשורת בין ילדים לבין הוריהם במשפחות של עולים מאתיופיה (ליפשיץ, נועם וחביב, 1998; בודובסקי ואחרים, 1994), ומצביע על חשיבות מיוחדת של שירות מידע לבני נוער אלה.

**לוח 14: למי פונים בני הנוער כאשר יש להם בעיה/התלבטות/קושי, לפי ארץ לידה (באחוזים)**

למי פונה	ישראל N=671	אתיופיה N=57	ברית-המועצות לשעבר N=248
לא פונה	21.3	33.3	19.0
הורים	40.1	21.1	39.1
אחים	8.2	8.8	5.2
מורים או מישהו אחר מבית-הספר	4.0	5.3	3.2
חברים	63.0	61.4	67.3
ייעוץ מקצועי	11.3	10.5	6.5
חשו צורך/רצון להתייעץ עם אדם מקצועי	33.0	22.0	38.0

## 5.7 דפוסי התנהגות חריגה

המידע על דפוסי התנהגות חריגה בקרב בני הנוער שפנו למרכזים נאסף באמצעות טופס שמולא על-ידי איש הצוות שקיבל את בני הנוער לראשונה. מידע זה יכול לתרום רבות למנהלי המרכזים בהבנת התנהגויות חריגות הקיימות בקרב בני הנוער ומציאת הדרכים לטפל בהן מבחינת כוח אדם, משאבים וידע.

מלוח 15 עולה, כי אחוזים נמוכים מאוד בקרב בני הנוער הפונים למרכזים מאופיינים בהתנהגות חריגה. כלומר, ניתן לומר כי רוב מי שפונים למרכזים הם בני נוער נורמטיביים. ההבדלים בין המינים בממדי ההתנהגות החריגה מצביעים על כך שאחוזים גבוהים יותר של נערות ביצעו ניסיון אובדני, נחשפו להתעללות פיזית ולניצול או לפגיעה מינית. התנהגויות חריגות שאפיינו נערים יותר מאשר נערות הן: היעדרות מבית-הספר (יותר מחודש רצוף) ללא סיבה מוצדקת; שימוש בסמים; שתיית אלכוהול; מעורבות בהתנהגות עבריינית, ופתיחת תיק במשטרה או מעצר.

**לוח 15: מדדי התנהגות בקרב הפונים, לפי מין (באחוזים)**

נערות N=436	נערים N=412	סה"כ N=848	ככל הידוע, יש כיום או היה אי-פעם
1.6	0.2	1.0	ביצוע ניסיון אובדני
3.0	2.2	3.0	בריחה מהבית
0.9	2.9	2.0	היעדרות מבית-הספר (יותר מחודש רצוף) ללא סיבה מוצדקת
1.4	3.6	2.0	שימוש בסמים
0.2	1.2	1.0	שתיית אלכוהול
2.1	1.5	2.0	חשיפה להתעללות פיזית
2.3	0.2	1.0	חשיפה לניצול / לפגיעה מינית
1.1	0.5	1.0	המלצה על הוצאה מהבית
0.5	2.7	1.0	מעורבות בהתנהגות עבריינית
2.5	1.9	2.0	הפגנת התנהגות חריגה
0.6	3.8	2.0	פתיחת תיק במשטרה או מעצר

במחקרים רבים העוסקים בבני נוער, כמו גם בשלב הראשון של המחקר, נמצא קשר בין סוג התנהגות חריגה לבין מין המבצע. עם זאת, יש לציין כי שיעור ההתנהגויות החריגות בכל סוגיה הצטמצם לעומת המצב בדוח הקודם.

**5.8 התנהגות חריגה בקרב בני נוער שחזרו למרכזים**

מלוח 16 עולה כי אחוז בני הנוער שלגביהם דווח על התנהגות שאינה נורמטיבית, גבוה יותר בקרב אלה שחזרו למרכזים, מאשר בקרב כלל הפונים. התנהגות זו מאופיינת בבריחה מהבית, היעדרות מבית-הספר, שימוש בסמים, שתיית אלכוהול, מעורבות בהתנהגות עבריינית, התנהגות חריגה, פתיחת תיק במשטרה או מעצר; או, סבל ממצוקות, כגון התעללות פיזית ו/או ניצול/פגיעה מינית. אין פרשנות חד-משמעית שניתן להציע לממצא זה, אך ייתכן כי בני הנוער החווים מצבי משבר ומצוקה קשים יותר זקוקים לשירותי המרכז יותר מחבריהם, ולכן הם פונים שוב. עם זאת, ניתן לשער כי במפגש חוזר בני הנוער מוכנים יותר להיחשף בפני עובדי המרכז מכיוון שרכשו אמון בהם. כמו-כן, ניתן לשער כי בפנייה הראשונה נוצר אמון בצוות המרכז וכאשר בני הנוער נתקלו בבעיה הם באו להיעזר בשירותי המרכז, דבר העשוי להצביע על הצלחה של המרכזים.

**לוח 16: מדדי התנהגות בקרב הפונים למרכזים, לפי פנייה ראשונה ופנייה חוזרת (באחוזים)**

פנייה ראשונה	פנייה חוזרת	ככל הידוע על בני הנוער, יש כיום, או היה אי-פעם
1.0	-	ביצוע ניסיון אובדני
3.0	5.7	בריחה מהבית
2.0	3.4	היעדרות מבית-הספר
2.0	4.5	שימוש בסמים
1.0	2.3	שתיית אלכוהול
2.0	4.5	סובל מהתעללות פיזית
1.0	2.3	סובל מניצול/פגיעה מינית
1.0	2.3	הומלץ/הוצא מהבית
1.0	3.4	מעורב בהתנהגות עבריינית
2.0	4.5	התנהגות חריגה
2.0	2.9	נפתח תיק במשטרה או נעצר

**6. סיבות לפנייה ודפוסי ביקור של בני הנוער במרכזים**

**6.1 סיבות לפנייה ראשונה למרכזים**

כפי שעולה מלוח 17, הסיבות העיקריות להגעה למרכזים הן סקרנות והרצון לבוא עם חברים למרכז. ניתן להסיק מכאן על כוח המשיכה של המרכזים, שמצליחים להביא אל בין כותליהם בני נוער שאינם מצהירים על צורך ראשוני בשירותי המרכז, אך מגיעים בכל זאת. לאור חוסר האמון האופייני בדרך כלל לבני נוער כלפי שירות המזוהה עם הממסד, הרי שכוח המשיכה של המרכזים הוא בעל משמעות רבה. בהתאם לחוסר אמון זה, מרבית בני הנוער אינם מצהירים שהם מגיעים למרכזים על מנת לדבר על בעיה או התלבטות, למעט בשני מרכזים (נתניה וכפר סבא). ניתן, אולי, להקיש כי בני הנוער, שלא היו פונים לשירות אחר, מגיעים מתוך רצון לבדוק את המרכזים, ועצם הגעתם מהווה הזדמנות מסוימת ליצור חיבור בינם לבין שירותים נוספים.

**לוח 17: סיבות להגעה למרכז על פי דיווח בני הנוער, לפי מרכזים (באחוזים)**

קריית שמונה N=54	קריית רמלה N=154	קריית ים N=99	קריית גת N=173	נתניה N=163	כפר סבא N=248	באר שבע N=199	סה"כ N=1,090	הסיבה
46	47	46	51	44	47	38	45	סקרנות
56	45	40	49	30	55	37	44	"באתי עם חברים"
6	14	4	10	11	10	17	11	לפגוש חברים
26	14	23	8	30	11	22	18	לקבל מידע להשתתף בסדנה
11	17	17	8	21	25	9	16	לדבר על בעיה או התלבטות
7	7	13	3	14	4	7	7	להיות פעיל במרכז / להתנדב

מלוח 18 עולה, כי אחוז בני הנוער שפנו למרכז מסיבה חברתית יורד בהדרגה עם העלייה בגיל (מ-50% עד גיל 14, ל-39% בקרב גילאי 19+). אחוז בני הנוער שפנו למרכז במטרה לדבר על בעיה או על התלבטות היה גבוה יותר בקרב הפונים הצעירים עד גיל 14 (22%), לעומת בקרב כלל הפונים (16%).

ניתוח הממצאים באשר לסיבות שהביאו בני נוער לפנות למרכז לפי ארץ לידה, מראה כי אחוז גבוה יותר מבין בני הנוער יוצאי אתיופיה מגיעים למרכזים מסיבה שעולה בקנה אחד עם מטרת המרכזים: קבלת מידע על נושא מסוים/השתתפות בסדנה (26%), או כדי לדבר על בעיה מסוימת. גם אחוז הפונים מתוך סקרנות היה גבוה ביותר בקרב יוצאי אתיופיה (54%).

אחוז בני הנוער שהצביעו על הסיבה החברתית "באתי עם חברים", היה גבוה ביותר בקרב עולים מברית-המועצות לשעבר (46%), ונמוך ביותר בקרב יוצאי אתיופיה (31%). כאמור, ייתכן שעולים מברית-המועצות לשעבר רואים במרכז מקום חברתי, ואולי גם שומעים מחברים שהיו שבעי רצון ממנו, ולכן מצטרפים אליהם בהגעתם למרכז.

**לוח 18: סיבות להגעה למרכז על פי דיווח בני הנוער, לפי גיל וארץ לידה (באחוזים)**

ברית-המועצות לשעבר N=248	ארץ לידה			גיל				הסיבה
	אתיופיה N=57	ישראל N=671	לשעבר N=248	19+ N=18	17-18 N=263	15-16 N=406	עד 14 N=322	
41	54	47	50	38	43	53	סקרנות	
46	32	44	39	40	45	50	"באתי עם חברים"	
14	10	11	11	15	11	9	לפגוש כאן חברים	
20	26	16	17	19	16	18	לקבל מידע על נושא מסוים/השתתף בסדנה	
12	21	17	6	18	11	22	לדבר על בעיה או התלבטות	
5	7	8	-	7	9	5	להיות פעיל במרכז/להתנדב	

הסיבות לפנייה למרכזים, על פי דיווחיהם של אנשי הצוות שקיבלו את הפונים בפעם הראשונה, מפורטות בלוח 19. הממצאים מראים שעל פי דיווחי הצוות, כשני-שלישים (61%) מהפונים הגיעו למרכז כדי לקבל מידע על המרכז באופן כללי. ממצא זה תואם את הממצאים של השלב הקודם של ההערכה, וגם את הנתון לפיו אחוז גבוה ביותר של בני נוער ציינו "סקרנות" כסיבה מרכזית להגעה למרכז.



**לוח 19: סיבות לפנייה למרכזים על-פי דיווח איש צוות, לפי המרכזים (באחוזים)**

קריית שמונה N=12	קריית רמלה N=39	קריית ים N=84	קריית גת N=178	נתניה N=158	כפר סבא N=121	באר שבע N=258	סה"כ N=850	סיבות לפנייה
16.7	30.8	45.2	65.7	72.2	52.1	68.1	61.4	קבלת מידע כללי על המרכז
16.7	38.5	25.0	7.3	42.4	23.1	25.2	24.8	קבלת מידע על נושא ספציפי
16.7	35.9	10.7	10.7	22.2	57	10.1	20.5	צורך לדבר
16.7	7.7	3.6	1.1	2.5	8.3	1.2	3.2	מצוקה אקוטית
25	5.1	10.7	1.7	1.3	4.1	-	1.5	מצוקה כרונית
25	-	19	16.3	10.2	23.1	6.6	12.8	מפגש חברתי

אחוז בני הנוער (25%), שלפי דיווחיהם של אנשי הצוות פנו למרכז כדי לקבל מידע על נושא ספציפי, קטן מזה שנמצא בדוח הקודם (45%). כמו-כן, כ-20% מבני הנוער פנו למרכזים כי הרגישו צורך לדבר; גם נתון זה נמוך ממה שצוין בשלב הקודם של ההערכה (27%).

בדומה לממצאים בשלב הקודם, רק מיעוט מבני הנוער פנו למרכזים בגלל מצוקה אקוטית (3%), או כרונית (2%). מפגש חברתי צוין על-ידי אנשי הצוות ב-13% מהמקרים. נתון זה שונה מזה שדווח על-ידי בני הנוער עצמם, ולפיו כ-44% מהם באו עם חברים, או במטרה לפגוש חברים במקום (11%).

**6.2 סיבות לפנייה חוזרת למרכזים**

בלוח 20 מוצגות הסיבות לפנייה חוזרת למרכזים, בהשוואה לסיבות לפנייה ראשונה. ניתן לראות כי סיבות שונות הניעו את בני הנוער לבוא למרכזים בפעם הראשונה ובפעם השנייה.

**לוח 20: סיבות לפנייה ראשונה ולפנייה חוזרת למרכזים**

פנייה ראשונה	פנייה חוזרת	סיבות לפנייה
61	6	קבלת מידע על המרכז באופן כללי
25	27	קבלת מידע על נושא מסוים
20	55	צורך לדבר
3	11	מצוקה אקוטית
2	6	מצוקה כרונית
14	6	מפגש חברתי

כצפוי, אחוז בני הנוער שהגיעו כדי לקבל מידע על המרכז באופן כללי הצטמצם ביותר בפנייה החוזרת, בעוד שאחוז בני הנוער שפנו למרכז בשל הצורך לדבר עלה, והוא הסיבה השכיחה ביותר בקרב בני הנוער הפונים למרכז בפנייה חוזרת. גם אחוז הפונים בעקבות מצוקה אקוטית או כרונית, גבוה יותר בקרב הפונים בפנייה חוזרת, בהשוואה לאחוז הפונים בפעם הראשונה; ובהתאמה אחוז הפונים לצורך מפגש חברתי קטן יותר בקרב הפונים בפנייה חוזרת. ניתן להסיק מממצאים אלו כי המרכזים נתפסים בקרב בני הנוער החוזרים אליהם כשירות התערבות המאפשר שיחה על צרכים ומצוקות, וכי בני נוער חוזרים

על מנת להשתמש באפשרות זו. ניתן גם לשער שבפגישה חוזרת קל יותר לבני הנוער לחשוף צרכים עמוקים יותר, מאשר סקרנות כללית, או צורך במקום מפגש חברתי. מכאן החשיבות שיש לעבודת המרכזים דווקא בפניות חוזרות. להערכתנו, יש מקום לשקול כיצד למשוך עוד בני נוער לביקורים נוספים בהם השימוש במרכז יענה על צרכים עמוקים יותר.

### 6.3 דפוסי ביקור של בני הנוער במרכזים

הפעילות במרכזים מבוססת על יצירת תחושה של נגישות, כך שבני נוער יוכלו לחזור בעת הצורך. לכן בחנו את דפוסי הביקור במרכזים במסגרת הסקר שנערך בקרב בני נוער הפונים למרכזים.

מהממצאים המוצגים בלוח 21, עולה, ש-53% מבני הנוער ביקרו במרכז "הפוך על הפוך" בין פעם לשלוש פעמים, 19% ביקרו בין ארבע לשש פעמים ו-28% דיווחו על כך שהם מבקרים באופן קבוע. לגבי מועד הביקור האחרון במרכז עולה, ש-23% מהנחקרים ביקרו במרכז במהלך החודש האחרון שקדם לסקר, 29% ביקרו בחצי השנה האחרונה ו-29% ביקרו במרכז בין חצי שנה לשנה לפני מועד הריאיון. הסיבות העיקריות לאי-חזרה למרכזים בקרב בני הנוער שאינם זוכרים מתי היו בו בפעם האחרונה, או שדיווחו שביקרו לפני שלושה חודשים או יותר (לוח 21) הן: חוסר זמן (מעל 27% מבין בני הנוער שאינם מבקרים באופן קבוע דיווחו על כך) והיעדר צורך לכך (29%). הממצא האחרון מצביע על הפנמה של מטרות המרכזים כמקום בו ניתן לקבל שירותי מידע וייעוץ. בנוסף לכך דומה, שהמרכז אינו נתפס, לפחות בקרב בני נוער שכבר מכירים אותו, כמועדון חברתי שניתן להגיע אליו כדי להעביר את הזמן עם החברים, ללא "צורך" ספציפי בקבלת מידע או ייעוץ. הממצאים מלמדים גם ש-9% מבני הנוער דיווחו שלא חזרו כי המרכז לא עניין אותם. ממצא זה אינו עולה בקנה אחד עם האחוזים הגבוהים של בני נוער שהביעו שביעות רצון מהמרכז, בכלל, ומשירותיו, בפרט (ראו פרק 8).

רק כחמישית (22%) מבני הנוער שביקרו במרכזים בפעם האחרונה לפני שלושה חודשים או יותר, או שאינם זוכרים מתי היו בפעם האחרונה, דיווחו על כך שהם יודעים על הפעילויות שמתקיימות במרכז. ממצא זה עשוי להעיד על צורך בחיזוק הפרסום על פעילויות המרכז, לא רק לצורך משיכה של קהל חדש, אלא גם למשיכתה של אוכלוסייה של בני נוער אשר כבר מכירה את המרכז.

מהממצאים עולה שהמרכז אינו נתפס בקרב בני הנוער כחד-פעמי, ושקיימת פנייה חוזרת ואף ביקורים קבועים במרכזים. בנוסף, חלק גדול מבני הנוער תופסים את המרכז כמקום בו ניתן שירות, ולא כמועדון לשעות הפנאי.

**לוח 21: דפוסי ביקור של בני הנוער במרכז (באחוזים)**

סה"כ	
<b>100</b>	<b>המרכז בו ביקרו/מבקרים בני הנוער</b>
34	באר שבע
5	כפר סבא
20	נתניה
7	קריית גת
16	קריית ים
14	רמלה
4	קריית שמונה
<b>100</b>	<b>מספר פעמים שבני הנוער ביקרו במרכז - סה"כ</b>
26	חד-פעמי
27	2-3 פעמים
19	4-6 פעמים
28	מבקר באופן קבוע
<b>100</b>	<b>מתי בני הנוער ביקרו בפעם האחרונה במרכז ביחס למועד הריאיון - סה"כ</b>
23	במהלך החודש האחרון
29	לפני 1-6 חודשים
29	לפני 6-12 חודשים
8	לפני יותר משנה
11	לא זוכר
	<b>הסיבות העיקריות לאי-חזרה למרכז*:</b>
27	חוסר זמן
18	"לא יצא לי להגיע"
9	המרכז לא עניין אותי
29	לא הרגיש צורך
<b>22</b>	<b>בני הנוער יודעים על הפעילויות שקיימות במרכזים**</b>

\* האחוזים אינם מסתכמים ל-100% מכיוון שהייתה אפשרות לציין יותר מסיבה אחת ומעטים פירטו סיבה \*\* מתוך בני הנוער שביקרו במרכזים לפני שלושה חודשים או יותר, או שאינם זוכרים מתי ביקרו בפעם האחרונה

## 7. דפוסי הפעילות של המרכזים

בפרק זה נעסוק בדפוסי הפעילות של המרכזים תוך התייחסות לשלושה תחומים: פעילות היישוג ושיווק המרכזים; השירותים הניתנים בהם; ודרכי ההתערבות והעבודה עם אוכלוסיית העולים וסוגיות בהפעלת המרכזים.

### 7.1 פעילות היישוג ושיווק המרכזים

אחד העקרונות המרכזיים בהפעלת מרכזי "הפוך על הפוך" הוא עיקרון הנגישות, והשאיפה לספק שירות לכל בני הנוער הזקוקים לו. לכן, פעילות השיווק והפרסום של המרכזים מקבלת חשיבות רבה. בפרק זה מוצגים הנתונים שנאספו באמצעות טופס לנער, בו הפונים התבקשו לציין את המקור ממנו נודע להם על קיומו של המרכז, ובאמצעות ראיונות עם מנהלי המרכזים. ממצאים אלה עשויים לסייע למרכזים להעריך את יעילות פעילויות היישוג השונות.

כמו בשלבים הראשונים בהפעלת המרכזים, מקור המידע העיקרי באמצעותו ידעו בני הנוער על המרכז הוא החברים שביקרו קודם במרכז (כ-60%). שיעור בני הנוער ששמעו על המרכז מבני גילם אף עלה, בהשוואה לנתונים המוצגים בדוח הקודם מ-44% ל-60%. בכפר סבא, נתניה ורמלה, אחוז בני הנוער ששמעו על המרכז מחבריהם גדל כמעט פי שניים, ובקריית גת אף פי שלושה (מ-22% ל-73%). גם בקבוצות המיקוד קיבלנו עדויות לכך שבני הנוער הגיעו דרך החברים שלהם. ממצא זה מצביע בעקיפין על הגברת הפופולריות של המרכזים בקרב בני הנוער, ועל שביעות רצון של בני הנוער שכבר פנו למרכזים והשתמשו בשירותיהם, ועל כך שזוהי דרך טובה ליישוג, לפחות לאוכלוסייה מסוימת.

חלק ממנהלי המרכזים הדגישו בראיונות את חשיבות השיטה "חבר מביא חבר", אך גם ציינו כי הוגברו פעילויות היישוג דרך פרסום והסברה. מנהלות המרכזים בנתניה ובקריית שמונה אמרו כי נעשה שיווק אגרסיבי באמצעות הסברה בבית-הספר ובמועדוני נוער עולה: "אנחנו עושים הרבה מאוד הפעלות בבית-הספר, כגון ימים מרוכזים... אנחנו עומדים להקים תאים של 'הפוך על הפוך' בתוך בית-הספר בעזרת בחור שיפעיל אותם". בלוח 22 ניתן לראות כי במרכזים אלה אחוז הפונים שידעו על המרכז מפעילות הסברה בבית-הספר היה גבוה ביותר (25% בנתניה ו-20% בקריית שמונה).

**לוח 22: מקורות מידע על המרכז על-פי דיווח בני הנוער, לפי מרכז (באחוזים)**

קריית שמונה N=54	רמלה N=154	קריית ים N=99	קריית גת N=173	נתניה N=163	כפר סבא N=248	באר שבע N=199	סה"כ N=1,090	מי סיפר לבני הנוער על המרכז
63	60.4	47.5	72.8	49.1	59.7	61.8	59.7	חברים/ות
1.9	11	4	2.9	12.3	4	3	5.8	מורים בבית-הספר
-	1.3	5.1	0.6	1.8	3.2	2.5	2.2	אחרות
5.6	3.9	2	1.2	3.1	0.8	2	2.2	הורים
16.7	6.5	3	2.9	7.4	3.6	5	5.3	עובד מקצועי אחר
7	10	16	9	15	25	15	15	עובדי המרכז פנו אליהם
9	10	20	9	19	14	14	14	פרסום על המרכז
20	13	10	13	25	13	2	15	הסברה בבית-הספר
2	7	13	8	5	9	4	7	מצאו את המרכז בעצמם

מנהלת מרכז כפר סבא ציינה כי "ישנה תחושה ששיטת 'חבר מביא חבר' פחות דומיננטית לעומת עבודת השיווק המסיבית שנעשת על-ידי עובדי המרכז". פעילות זו כוללת נייזות, הגעה לקניונים, אירועי קיץ, חלוקת פליירים בבית-הספר ובריכוזי נוער במקומות שונים. ואכן, אחוז הפונים שהגיעו למרכז בכפר סבא בעקבות פנייה אליהם מצד עובדי המרכז הוא הגבוה ביותר בהשוואה לשאר המרכזים (25%).

מנהלת מרכז אחר סיפרה על פעילויות יישוג מגוונות כלפי בני נוער עולים מברית-המועצות לשעבר, הממעטים לפנות ביוזמתם. לפיכך, המרכז ארגן יציאה של מגשרת התרבות עם מתנדבים לשכונותיהם ושם דיברו עם בני הנוער, חילקו חומר הסברה וסיפרו להם על המרכז. ישנו ניסיון להתערב בקבוצות בני

הנוער המצויות בבתי-הספר ובמקומות ריכוז נוספים. כמו-כן, ישנו ניסיון של עבודה משותפת בין המגשרות להפגת מתח בין הקבוצות ולנטרול סטריאוטיפים הדדיים.

יש לציין כי המאמצים של עובדי המרכזים להגביר את פעילות היישוג, ולגוון בשיטות היישוג, נושאים פרי. אחוז הפונים שידעו על המרכז בעקבות פעילות הסברה שנערכה בבתי-ספר עלה בהשוואה לדוח הקודם מ-6% ל-15%. אחוז בני הנוער שדיווחו כי עובדי המרכז פנו אליהם עלה מ-10% ל-15%. אחוז הפונים בקריית ים שנודע להם על המרכז בעקבות הפרסום עלה מ-6% ל-20%. למרות הגברת פעילות היישוג, בהשוואה לשלב הראשון של המחקר, יש עדיין מקום להרחבה, במיוחד במרכזים בהם פעילות זאת חלשה במיוחד.

נראה כי הפעילות השיווקית ומאמצי המרכזים בנושא היישוג מיועדים בעיקר לבני נוער חדשים, שטרם ביקרו במרכזים, ואם אכן נעשים מאמצים למשוך בני נוער שכבר היו במגע עם המרכז לפחות פעם, לא נראה כי מאמצים אלה נושאים פרי. כזכור, מממצאי הסקר עלה, שרק כחמישית מבני הנוער שביקרו במרכזים בפעם האחרונה לפני שלושה חודשים או יותר, דיווחו שהם יודעים על הפעילויות שמתקיימות במרכז. ממצא זה עשוי להעיד על צורך בחיזוק פעילות הפרסום של פעילויות המרכז, לא רק לצורך משיכה של קהל חדש, אלא גם למשיכתה של אוכלוסייה של בני נוער אשר כבר מכירה את המרכז.

לא בכל המרכזים מייחסים את אותה רמת חשיבות לפעילות היישוג, וחלקם נתקלים בקשיי תקציב, מגבלות כוח אדם, או בבעיות לוגיסטיות המקשות על ההוצאה לפועל של פעילויות אלו. כך, למשל, מנהלת המרכז בקריית ים מציינת: "לא ממש עשינו פעולות יישוג. הנוער מגיע גם ככה... למרות שברבעון האחרון הייתה ירידה וזה אור אדום". על פי הממצאים שני המרכזים בהם דווח על פעילות יישוג כמקור מידע על המרכז (עובד המרכז פנה אל בני הנוער) בהיקף הנמוך ביותר הם קריית שמונה (7%) וקריית גת (9%) (לוח 22).

במרכזים שונים עלו בעיות ספציפיות ביישוג: האחוז הנמוך ביותר של פונים ששמעו על המרכז בבית-הספר נמצא בבאר שבע (2%). מנהלת המרכז מקשרת נתון זה לבעיה שעלתה בעבודה עם יועצות בית-הספר שלא תמיד משתפות פעולה עם המרכז (ראה פרק 4). במרכז אחר הועלתה הבעיה של מיעוט פניות מצד בנות, והצורך הנובע מכך לפעול ביישוג יזום בכיוון זה, או לנסות לעודד את הבנות המגיעות להביא את חברותיהן.

## 7.2 שירותים ודרכי התערבות במרכזים

סעיף זה עוסק במספר סוגיות הקשורות לשירותים ולדרכי ההתערבות הניתנים במרכזים והם: נושאים שהיו מוקדים להתערבות, וסוגי התערבות, בפנייה הראשונה ובפנייה החוזרת למרכזים; הפניה לגורמים

טיפוליים שונים בקהילה, והתלבטויות ביחס להמשך טיפול בבני הנוער המגיעים למרכזים; מעקב אחר בני הנוער אשר הופנו לשירותים קהילתיים להמשך טיפול; המלצה ביחס להמשך טיפול בבני הנוער (הפניות הראשונה והחוזרת למרכז); רצון בני הנוער בהמשך ההתערבות.

### מוקדי התערבות בפנייה הראשונה למרכז

לוח 23 מציג את הנושאים שהיוו מוקדים להתערבות במפגש הראשון עם בני הנוער במרכז. הממצאים המוצגים בלוח מבוססים על מידע שנאסף באמצעות טפסים שמולאו על-ידי אנשי הצוות בעקבות המפגש הראשון עם בני הנוער.

לוח 23: מוקדי פנייה והתערבות על-פי דיווח איש צוות, לפי המרכזים (באחוזים)

קריית שמונה N=12	קריית רמלה N=38	קריית ים N=84	קריית גת N=178	קריית נתניה N=158	כפר סבא N=135	באר שבע N=258	סה"כ N=850	הנושא
18.2	28.9	24.5	18.5	54.1	45.8	43.4	39.8	יחסים עם חברים
27.3	18.4	18.5	21.7	29.6	43.2	29.9	29.4	יחסים עם הורים
36.4	28.9	11.1	16.5	37	34.7	18.1	25.0	אהבה וזוגיות
18.2	7.9	11.1	6.6	29.6	17.8	13.1	16.0	מיניות
-	5.1	2.4	2.2	17.7	22.3	8.9	10.1	קושי רגשי
-	2.6	1.2	-	1.3	4.1	1.2	1.4	בעיה נפשית
8.3	2.6	-	-	3.8	5.8	4.3	3.1	הפרעות אכילה
16.7	2.6	-	1.1	2.5	0.8	0.8	1.4	היריון
-	2.6	-	1.1	10.8	3.3	0.8	3.1	בעיות בריאות
-	-	4.8	2.2	15.2	9.1	8.1	7.5	אלכוהול/סמים
-	5.1	2.4	-	3.2	2.5	1.2	1.4	מעורבות באירוע עברייני
-	-	3.6	2.8	9.5	6.6	1.9	4.2	מעורבות באלימות
16.7	-	1.2	1.7	3.2	3.3	1.6	2.5	קרבן להתעללות פיזית
8.3	15.4	14.3	9.0	35.4	31.4	36.4	26.2	לימודים
8.3	5.1	8.3	2.2	24.7	8.3	29.8	16.5	עבודה
-	2.6	4.8	1.1	11.4	9.9	19	10.1	צבא
-	2.6	8.3	2.2	13.9	14	7.8	8.4	דימוי גוף
8.3	7.7	1.2	1.1	3.8	6.6	19.8	8.5	השתייכות חברתית
-	2.6	19	21.9	19	13.1	15.9	16.8	וגישור בין-תרבותי
-	-	-	-	-	-	-	-	אחר

הנושאים השכיחים ביותר שבהם התמקדה ההתערבות היו: יחסים עם חברים (40%), יחסים עם ההורים (29%), לימודים (26%), ואהבה וזוגיות (25%). נושאים אלה תואמים את הנושאים שמעסיקים אחוזים גבוהים בקרב בני הנוער (לוח 10). כמו-כן, הם תואמים באופן כללי את הנושאים שהיוו את המוקדים העיקריים על פי הממצאים של השלב הראשון של המחקר, למעט היקף ההתערבות בתחום העבודה. נושא זה היה נושא ההתערבות השכיח ביותר בשלב הראשוני של הפעלת המרכזים (33%), והצטמצם ל-16% בלבד בשלב הנוכחי. ייתכן ששינוי זה נובע משינוי בהרכב האוכלוסייה הפונה למרכזים, או משינוי בתפיסת הפרסום של שירותי המרכזים.

## מוקדי התערבות בפנייה חוזרת למרכזים

בלוח 24 מוצגים הנושאים שבהם התמקד המפגש בין בני הנוער לאיש הצוות בפנייה הראשונה ובפנייה החוזרת. מהלוח עולה כי התפלגות הנושאים דומה בשתי נקודות הזמן, למעט במספר נושאים: בפנייה החוזרת צוינו היחסים עם ההורים ביחס ל-39% מהפונים, לעומת 29% בפנייה הראשונה; בעיה נפשית צוינה כמוקד התערבות ביחס ל-4% בפנייה החוזרת, בהשוואה ל-1% מהפונים בפעם הראשונה; מעורבות באירוע עברייני צוינה על-ידי 7% מהפניות החוזרות, לעומת 1% מהפניות הראשונות. מנתונים אלה ניתן להתרשם כי בפנייה חוזרת, יותר מאשר בפנייה הראשונה, בני הנוער פתוחים לדבר על נושאים אישיים, כגון בעיה נפשית, קרבתות להתעללות ומעורבות בעבריינות. כמו-כן, ייתכן שהבדלים אלה נובעים מהעובדה שלבני נוער אשר חוזרים למרכזים יש מאפיינים אישיים קשים יותר מאשר לכלל הפונים בפעם הראשונה. הממצאים על מדדי התנהגות, כגון בריחה מהבית, שימוש בסמים ועוד, אשר מוצגים על פי פנייה ראשונה וחוזרת למרכזים אכן מצביעים על כך (ראו פרק 4).

**לוח 24: מוקדי התערבות בפנייה חוזרת למרכזים על פי דיווח איש הצוות במרכזים, לפי פנייה ראשונה וחוזרת (באחוזים)**

מוקדי התערבות	פנייה חוזרת	פנייה ראשונה
יחסים עם חברים	29.3	39.8
יחסים עם ההורים	38.8	29.4
אהבה וזוגיות	27.2	25.0
מיניות	-	16.0
קושי רגשי	10.2	10.1
בעיה נפשית	4.1	1.4
הפרעות אכילה	3.4	3.1
היריון	0.7	1.4
בעיה בריאותית	0.7	3.1
אלכוהול/סמים	10.9	7.5
מעורבות באירוע עברייני	6.8	1.4
קרבתות להתעללות פיזית/מינית	4.1	2.5
לימודים	17.7	26.2
עבודה	-	16.5
צבא	5.4	10.1
דימוי גוף	1.4	8.4
השתייכות חברתית וגישור בין תרבותי	6.1	8.5

מגמה הפוכה מסתמנת בנושאים רגישים פחות, כגון יחסים עם חברים (רק 29% בפנייה החוזרת לעומת 40% בפנייה הראשונה); עבודה (שום בני נוער בפנייה החוזרת, לעומת 16% בפנייה הראשונה); צבא (5% בפנייה החוזרת לעומת 10% בפנייה הראשונה). הסבר אפשרי נוסף לכך שחלק מהנושאים עלו פחות בפניות חוזרות, לעומת בפנייה הראשונה, הוא תחושת בני הנוער כי המרכז לא סיפק מענה בנושאים אלה.

נושא המיניות לא עלה כלל בשיחות עם בני הנוער בפנייה החוזרת, לעומת 16% שהעלו נושא זה בפנייה הראשונה. קיים קושי להסביר נתון זה מכיוון שלא לגמרי ברור מהם הנושאים שהוגדרו על-ידי אנשי הצוות כשייכים לתחום המיניות. כך, למשל, נושאים טעונים, כגון היריון וקרבתות להתעללות מינית אינם כלולים בהגדרה זו.

## סוגי התערבות בפנייה הראשונה למרכז

בלוח 25 מוצגים הנתונים על סוגי התערבויות המתבצעות במרכזים. בלוח לא מוצגים נתונים על פעילותו של המרכז בקריית שמונה, מפני שרוב הטפסים שמולאו על-ידי אנשי הצוות במרכז זה אינם מכילים תשובות לשאלות הקשורות לסוג ההתערבות שבוצעה.

לוח 25: סוגי התערבות, לפי מרכז (באחוזים)

סוג התערבות	סה"כ N=794	באר שבע N=230	כפר סבא N=119	נתניה N=153	קריית גת N=176	קריית ים N=76	רמלה N=33
קבלת מידע כללי על המרכז	88	87	78	95	98	97	45
קבלת מידע על נושא ספציפי	26	10	39	53	7	33	63
התערבות במשבר	5	-	15	3	2	7	12
קביעת מספר מפגשים/בתדירות	4	-	13	6	1	3	9
מוגדרת	10	8	4	4	4	55	3
מפגש קבוצתי	4	3	3	6	2	9	3
הפניה/תיווך/גישור	62	76	76	11	80	10	54
ייעוץ/שיחה בגובה העיניים	5	6	7	3	6	4	-
סוג התערבות אחר							

ניתן לראות כי בדומה לממצאים מהשלב הקודם של ההערכה, רוב הפונים גם בשלב זה (88%) קיבלו מידע כללי על המרכז. התערבות זאת בוצעה בהיקף שונה במרכזים השונים: בנתניה, בקריית גת ובקריית ים, שיעור בני הנוער שקיבלו מידע כללי על המרכז עולה על 95%, לעומת כ-45% ברמלה.

סוג ההתערבות השני על פי תדירותו הוא "שיחה בגובה העיניים" (62%). סוג התערבות זה בוצע בהיקף רחב במיוחד במרכזים בבאר שבע (76%) בכפר סבא (76%) ובקריית גת (80%). יש לציין שקטגוריה זו לא הופיעה בטפסים שבאמצעותם נאסף המידע לשלב הראשון של ההערכה. הקטגוריה התווספה לטופס לאחר מכן, בעקבות בקשתן של מנהלות המרכזים, אשר ציינו שמדובר בסוג התערבות נפוץ מאוד, בעיקר במסגרת הפנייה הראשונה. לאור זאת אי-אפשר לערוך השוואה ביחס לסוג התערבות זה בין שני שלבי ההערכה, כי בשלב הראשון קטגוריה זו נכללה כפירוט של "אחר".

כרבע מבני הנוער שפנו למרכזים קיבלו מידע על נושא ספציפי. סוג התערבות זה נפוץ יותר במרכזים בנתניה (53%) וברמלה (63%). אחוז דומה לגבי כלל הפונים ומגמה דומה ביחס להבדלים בין המרכזים נמצאו גם בשלב הקודם של ההערכה.

חברי הצוות האופרטיבי ביישובים השונים הביעו שביעות רצון רבה, במיוחד מהפוטנציאל של המרכז במתן ייעוץ שיחתי ומידע במגוון רחב של נושאים. אחת מחברות הוועדה ציינה לשבח את "מגוון אנשי מקצוע שהייצוג שלהם במקום הוא רב-תחומי... ניתן להשחיל פנימה כמעט כל דבר". חבר ועדה יישובית נוסף התייחס לקיומם של אנשי מקצוע מתחומים שונים במרכז ומעריך כי "זה נותן הרגשה שאני (כנערה) יכול לפנות ללא חשיפה מיותרת ולפתור את הבעיה במהירות ולא עם סטיגמה... ישנה מניעה של בעיות חמורות יותר כבר בשלבים ראשוניים (ובכל הנושאים)". מאפיין זה של המרכז במתן מידע



במגוון של נושאים מהווה מרכיב של עיקרון הכוללניות, קרי התייחסות למגוון רחב של צרכים של בני נוער הנוגעים בגיל ההתבגרות, ולא התמחות בנושא או נושאים מסוימים.

צוות העובדים וההנהלה מודעים לצורך בפיתוח ובשכלול מערך מידע מובנה ומסודר, שיארגן ויאחד את המידע שניתן במרכזים, והביעו בכך עניין רב. הם הציגו זאת כאחד האתגרים שעומד כיום לפני הפרויקט. לפי דבריהם, נכון להיום אין אחידות בתוכני המידע ובכמות המידע הקיים על נושאים מסוימים בכל מרכז. אחת מחברות ההנהלה הארצית ציינה בריאיון שאחד היעדים של המרכזים הוא: "... 'לעלות כיתה'... ולבנות מערך מידע... החזון שלנו הוא שפע של מידע, מאוד מגוון, מאמרים וקלסרים. סטנדרטיזציה של המידע בכל המרכזים. מערכת משומנת כזו של אספקת מידע ושל חיפוש שלו". בהקשר זה קיים היום תפקיד המידענית שמיועד לענות על צרכים אלה (ראו סעיף 8.3).

רק מיעוט מהפונים קיבלו התערבויות בעלות אופי טיפולי או מתוכננות יותר. במפגש קבוצתי השתתפו כ-10% מהפונים. אחוז זה נמוך יחסית בהשוואה לאחוז בני הנוער אשר הביעו רצון להשתתף במפגשים כאלו (מחצית בני הנוער, לוח 29). לגבי אחוזים נמוכים יחסית של פונים דווח שנקבעו איתם מפגשים אחדים בצורה פרטנית בתדירות מוגדרת (4%), או שהם קיבלו התערבות בשעת משבר (5%). בהשוואה לממצאים מהשלב הראשון של ההערכה, עולים אחוזים דומים של בני הנוער אשר קיבלו התערבות בשעת משבר והשתתפו במפגשים קבוצתיים. לעומת זאת, חלה ירידה בין שני שלבי ההערכה באחוז בני הנוער אשר נקבעו איתם מספר שיחות או מפגשים פרטניים בתדירות מוגדרת: מ-7% ל-4%. ייתכן שירידה זו היא פועל יוצא ממיסוד תפקיד המרכזים כגורמים המספקים יעוץ ומידע ולא טיפול. ייתכן גם שבקרב הפונים שנבדקו בשלב הנוכחי של ההערכה יש פחות ביקוש לסוג התערבות זה.

באשר להבדלים בין המרכזים עולה שבכפר סבא וברמלה נמצא אחוז גבוה יותר של בני נוער שהתערבות עמם התרחשה בשעת משבר (15% ו-12% בהתאמה). יש לציין כי נתונים אלה תואמים את הנתונים המוצגים בלוח 20 לפיהם אחוז בני הנוער שפנו למרכז במצב של מצוקה אקוטית בכפר סבא וברמלה היה יותר גבוה מאשר בשאר המרכזים. מיעוט ההתערבויות מסוג זה ברוב המרכזים עולה בקנה אחד עם מטרות המרכזים.

במרכזים בבאר שבע ובקריית גת, אחוז הפונים לקבלת מידע על נושא ספציפי נמוך יחסית למרכזים האחרים. ממצאים אלה עולים בקנה אחד עם האחוזים הגבוהים, בקרב הפונים למרכז בקריית גת, בהשוואה למרכזים האחרים, אשר הגיעו למרכז מתוך סקרנות או שבאו "עם החברים", והאחוז הגבוה (יחסית לשאר המרכזים) בקרב הפונים למרכז באר שבע אשר ציינו שהגיעו למרכז "כדי להיות עם החברה".

## סוגי התערבות עם בני נוער שחזרו למרכזים

בלוח 26 מוצגות ההתפלגויות של ההתערבויות השונות שבוצעו בפנייה הראשונה ובפנייה החוזרת. כצפוי, אחוזים קטנים יותר קיבלו מידע כללי על המרכז בפנייתם החוזרת (4% לעומת 88%). לעומת זאת, לגבי אחוזים גבוהים יותר דווח כי קיבלו מידע על נושא ספציפי (40% לעומת 26%). כמו-כן, נמצאה עלייה גם באחוז בני הנוער שההתערבות למענם נעשתה בשעת משבר (מ-5% ל-17%), באחוז בני נוער שנקבעו איתם פגישות בתדירות מוגדרת (מ-4% ל-12%) ובאחוז בני נוער שלגביהם נעשה תיווך או גישור עם גופים אחרים (מ-4% ל-17%). לעומת זאת, במפגש חוזר, שיחה ב"גובה העיניים" נעשתה רק עם 33% מהפונים בהשוואה ל-63% במפגש הראשון. מנתונים אלה נראה כי במפגש חוזר ההתערבות נעשית בעיקר סביב נושאים ספציפיים, וגם הופכת ליותר פורמלית ובעלת אופי טיפולי. ממצאים אלה תואמים את הממצאים על הסיבות לפנייה הראשונה והחוזרת למרכזים, כפי שהוצגו לעיל.

לוח 26: סוגי התערבות, לפי פנייה ראשונה ופנייה חוזרת (באחוזים)

סוגי ההתערבות	פנייה ראשונה	פנייה חוזרת
קבלת מידע כללי על המרכז	88	4
קבלת מידע על נושא ספציפי	26	40
התערבות במשבר	5	17
קביעת מספר מפגשים/שיחות בתדירות מוגדרת	4	12
מפגש קבוצתי או הזמנה למפגש כזה	10	7
הפניה/תיווך/גישור	4	17
שיחה בגובה העיניים	63	33
סוג התערבות אחר	5	11

## הפניה לגורמים טיפוליים שונים בקהילה והתלבטויות ביחס להמשך טיפול בבני הנוער הפונים

עיקרון השותפות נועד לייעל את מתן השירותים לבני הנוער ביישוב בעזרת שילובם יחד של כוחות שונים ומגוונים לשם סיפוק הצרכים והקשיים העולים מהמפגש עם בני הנוער. מרכזי "הפוך על הפוך" משתלבים במסגרת מערך השירותים הקיימים לבני נוער בקהילה, ונתפסים כשירות משלים, הנותן מידע וייעוץ לבני נוער, ומפנה לשירותים המתאימים לשם קבלת טיפול בעת הצורך. כך נמנעת אווירה של תחרות בין השירותים על בני הנוער ביישוב, וישנה רציפות במתן עזרה וטיפול. רעיון זה בא כהמשך ישיר להגדרת תפקיד המרכזים, לאופי הטיפול הניתן בהם, ולהמשך הטיפול בשירותים הקהילתיים ביישוב.

רוב מנהלות המרכזים דיווחו שהן אכן מפנות בני נוער לשירותים שונים במידת הצורך. ההפניה נעשית רק מתוך הסכמה של בני הנוער, אלא אם מדובר במקרי חירום בהם חלה על המרכזים חובת הדיווח על פי חוק. תהליך ההפניה מתבצע תוך שיחה עם מנהלות השירותים, התייעצות איתן לגבי המקרה ובחינת האפשרות לקבלה של בני הנוער לטיפול. לבני נוער המתאימים להתקבל לשירות קובעים פגישה, ובמידה שהם מבקשים, ניתן ללוות אותם לשירותים אלה.

עם זאת, יש לציין כי על פי מידע שהתקבל מטפסים שמילאו אנשי צוות, 4% בלבד מבני הנוער המבקרים במרכזים בפעם הראשונה מופנים לשירותים אחרים (לוח 26). מנהלות המרכזים מצביעות על מספר סיבות העשויות להסביר נתון זה. אחת הסיבות היא עומס יתר של השירותים, או מחסור בשירותים ייעודיים לבני נוער בקהילה, או שהקשר עמם רופף ולא מספק. חלקן גם טענו כי לעתים הבעיה של הפונים אינה מספיק קשה על מנת לענות על קריטריונים של קבלה לשירותים השונים.

בנוסף, לעתים ישנה פוליטיקה פנימית בקהילה, הגורמת למתחים ולקשר לקוי בין המרכז לגופים המתאימים. כמו-כן, ישנה בעייתיות של חיסיון מידע והעברתו בין הגופים המטפלים השונים. כל זאת גורם לבעיות בתיאום ובשיתוף פעולה פורה: "חסרה משלימה טיפולית בקהילה בעבור הארגון שתעמוד מאחורינו", דבר הפוגע ברמת השירות הניתן לבני הנוער המגיעים למרכזים וביכולת לעזור להם במתן פיתרון כולל לבעיותיהם.

לעתים בני הנוער עצמם אינם מעוניינים לעבור לטיפול של גוף/אדם אחר. אחת מעובדות המרכז סיפרה כי היה לה מקרה קשה של ניתוק נער מהקשר איתה לשם קבלת טיפול ממש, והדבר גרר התנגדות קשה מצידו ואי-רצון להמשיך בטיפול בכלל, אך הפרידה הייתה בלתי נמנעת. מנהלות מרכזים אחרים ציינו גם הן מקרים רבים שבהם בני הנוער סירבו לעבור לטיפול ממוסד בשירותים הקהילתיים.

מכאן, תפקידם החשוב של המרכזים בבנייה של מוטיבציה לטיפול בקרב המקרים אשר זקוקים לכך. אחת מחברות ההנהלה הארצית מסבירה שבניית מוטיבציה לטיפול הפכה מטרה של המרכז שהוגדרה מתוך צורך שעלה מהשטח. היא מסבירה: "בניית מוטיבציה לשינוי - זה משהו שאנחנו עושים הרבה עם נוער בסיכון [הכוונה לבני נוער אשר זקוקים להמשך טיפול על-ידי גורמים בקהילה]. יוצרים קשר ארוך-טווח עם אותם בני נוער אבל לא מטפלים בהם. מעוררים מודעות לבעיה ומפתחים מוטיבציה לשינוי, כאשר המטרה היא שהם יגיעו מתוך הסכמה שלהם לשירותים בקהילה. כי הפניה של נער לשירותים מוקדם מדי, היא בעייתית - הוא לא ילך".

המנהלות אכן מיישמות את הגישה, כפי שמסבירה אחת מהן: "אני רואה את התפקיד שלנו כטיפול קצר מועד מכינים את הנער לבשלות לטיפול דרך הקשר שהוא יוצר עם העובד כאן. מטרת הקשר היא שבסופו של דבר הוא יפנה לשירות... יש טכניקות שונות לעזור לנער כן לקבל טיפול. יש חיבור מאוד יפה". מנהלת נוספת טענה גם היא כי "אנחנו לא עושים טיפול ומצד שני אנחנו כן עושים הכנה לטיפול, בניית מוטיבציה לשינוי וצריך להתייחס לדברים ולהגדיר אותם בצורה מסודרת". (ראו הרחבה של נושא בניית מוטיבציה לטיפול בסעיף 10.4).

עם זאת, יש לציין (לוח 27) כי אחוז בני הנוער שלגביהם הומלץ על בניית מוטיבציה לטיפול, על פי דיווח של אנשי הצוות, מצומצם מאוד (1.4%). ההתפלגות של נתון זה על פני המרכזים אינה אחידה, כאשר

בקריית שמונה הומלץ על בניית מוטיבציה לטיפול ל-12% מהפונים, וברמלה, קריית גת ובאר שבע, לעומת זאת, לא צוין בשום טופס שמולא על-ידי אנשי צוות, כי נעשה ניסיון לבנות מוטיבציה לטיפול.

מנהלות המרכזים סיפרו בראיונות על התלבטויות קשות סביב ההחלטה על המשך טיפול בבני הנוער במסגרת המרכז, או הפניה לטיפול על-ידי הגופים המקצועיים השונים. רוב המנהלות מסכימות על כך שהמרכזים אינם אמורים לעסוק במתן טיפול. על פי אחת המנהלות: "אין ל'הפוך על הפוך' מקום לכניסה לטיפול כי הוא לא אמור לטפל. כשנער מגיע... אחד המטפלים מקבל את התיק או שמפנים הלאה, ואין יותר קשר עם 'הפוך על הפוך'. אני גם לא חושבת שצריך להיות". עם זאת, חלק מהמנהלות מציינות כי הגבול בין ייעוץ ועזרה שמקבלים בני נוער במרכז, לבין טיפול ממשי, לא לגמרי ברור: "יש תחושה של הליכה על קו דק מאוד המגדיר טיפול".

לטענתן של מנהלות המרכזים וחברי ההנהלה הארצית, שירות זה מהווה פיתרון זמני לקשיים האובייקטיביים של עומס בשירותים הקיימים בקהילה. ההנהלה הארצית ומנהלות המרכזים הסבירו שדפוס עבודה זה מתאים ומשמש כפיתרון לבני נוער במצבים בהם אין שירות מתאים בקהילה לטיפול בבעיה הייחודית של בני הנוער. בנוסף, ישנם מצבים בהם בעייתם של בני הנוער אינה מאפשרת הפניה לשירותים אחרים בקהילה, כגון בני נוער עם בעיות של ביטחון עצמי ירוד, או בני נוער שאין להם אוזן קשבת בבית. למרות כל זאת יש לזכור, שעל פי המאפיינים האישיים, רוב בני הנוער הפונים למרכזים אינם בני נוער בסיכון, ועל כן לא בהכרח זקוקים להמשך טיפול על-ידי השירותים הקהילתיים.

בהנהלה הארצית תואר המצב כפשרה הקיימת בין המרכזים והשירותים בקהילה בכל הנוגע למתן ייעוץ ממושך לבני הנוער. כפי שמסבירה זאת אחת מחברות ההנהלה הארצית: "עד עכשיו יש מנדט מלא מהשירותים לעשות עבודה זו. כולל שיקול דעת מקצועי של מהו פרק זמן סביר (לייעוץ ממושך) בכפוף לזה שהשירותים 'סתומים'... ונערים ונערות שאף שירות לא יקבל אותם כי הבעיה לא מספיק אקוטית. יחד עם זאת, ברור לכולם שאין לנו מנדט לטיפול". כדאי לציין שעל אף טענתן של המנהלות, חלק מאנשי המפתח ביישובים שרואיינו לגבי המרכזים הרבו להתלונן על "הייעוץ הממושך" שניתן במסגרת המרכזים.

כזכור, בשלב הראשון של המחקר עלתה התנגדות מצד אנשי מפתח ברמה היישובית ומנהלי שירותים בקהילה, כלפי עצם מתן ייעוץ ממושך לבני הנוער במסגרת המרכזים, במקום להפנותם, לפי הצורך, לשירותים ביישוב. גם בראיונות שערכנו עם אנשי מפתח ברמה המקומית בשלב הנוכחי של המחקר, עלו טענות דומות. אחת המרואיינות מסבירה שהמצב לא השתנה: "גם היום המרכז עושה סוג מסוים של טיפול ולא ליווי של נערים". מרואיין אחר הביע חוסר הסכמה לגבי שיטות ההתערבות הנהוגות במרכז: "מרכז מידע צריך להיות בסגנון של מפגש אחד והפניה לגורמים טיפוליים על מנת לייעץ ולכוון... לתת ייעוץ ולא לטפל בעצמם". הוא מוסיף וטוען: "שצריך להגדיר את תחומי האחריות וגבולותיהם של המרכזים ובאיזה שלב מעבירים את האחריות לגורם אחר בקהילה". יש לציין שביחס לסוגיה זו, עולה כי בחלק גדול ממרכזי מידע וייעוץ בחו"ל נהוג לספק ייעוץ קצר-מועד כשירות מוצהר של המרכזים. עם

זאת, ייתכן שלאור העומס בשירותים ורף המצוקה הגבוה לקבלת שירות, עולה הצורך שהמרכזים יספקו שירות של ייעוץ מתמשך במקרים הקלים, באופן מוצהר. כיוון כזה דורש הגדרה ברורה של מהו "מקרה קל" וכן מהו אורך מקובל של ייעוץ מתמשך במקרים כאלו, או, במילים אחרות, האם ובאיזה שלב ובאילו נסיבות צריכים המרכזים להפנות את בני הנוער בכל זאת, להמשך טיפול, ואם הם אינם עושים זאת, מדוע?

נראה, אם כך, שדברי אנשי המפתח ברמת היישוב אינם עולים בקנה אחד עם דברי ההנהלה הארצית ומנהלות המרכזים. שכן הראשונים רואים בפעילות המרכז חריגה מגבולות סמכותם, בעוד שבמרכזים טוענים שהם נוקטים במדיניות של "אין ברירה". דילמה זו אף מתעצמת לנוכח האחוזים הגבוהים של בני הנוער שמרוצים מהייעוץ הממושך שהם מקבלים במרכזים (ראו פרק 9 על שביעות רצון של בני הנוער).

לאור אי-הסכמה זאת, אנשי מפתח רבים דיברו על כך שישנו צורך להגדיר את תחומי האחריות וגבולות המרכז. גם ההנהלה הארצית העלתה צורך לגיבוש מדיניות כוללת בפרויקט לגבי הסוגיה של ייעוץ ממושך המוגדר כ"תחום אפור", שילוב בין ייעוץ, מידע וטיפול. לטענת אחת מאנשי ההנהלה, יש צורך "להגדיר יותר נכון, אני לא אומרת יותר טוב... אבל להגדיר יותר נכון את הגבול בין מידע, ייעוץ וטיפול. מה שאני מתכוונת זה להגדיר את 'התחום האפור' ולהחליט מי מטפל ב'תחום האפור'".

### **מעקב אחר בני נוער המופנים לשירותים קהילתיים**

המעקב מתקיים על מנת לדעת האם בני הנוער אכן נקלטו בשירותים הקהילתיים ומקבלים שירות בהתאם לצורכיהם. אנשי הצוות אמורים למלא טופס המתעד את המעקב לגבי כל בני הנוער המופנים לשירותים קהילתיים. בסך-הכל מולאו 22 טופסי מעקב: 15 טופסים מולאו על-ידי מנהלי המרכזים, 2 על-ידי אחראי מתנדבים, ו-5 על-ידי דיאטנית.

המספר המועט של טופסי המעקב שמולאו במרכזים אינו תואם את מספר בני הנוער המופנים לשירותים קהילתיים. מנהלות המרכזים דיווחו על קשיים בביצוע המעקב. אחת המנהלות טוענת: "יש המון תסכול בעבודה עם השירותים. אתה מעביר להם ילד אחרי שעשית איזושהי עבודה ואתה כבר מתחבר לילד ואתה לא יודע מה קורה איתו הלאה". קושי זה נובע משני טעמים: האחד הוא מהות הקשר עם השירות הספציפי אליו נשלחו בני הנוער. כפי שמסבירה אחת המנהלות: "לא תמיד מקבלים תשובות, תלוי בשירות ובנער. יש שירותים כמו (שם השירות) שפשוט אפשר להרים טלפון ולשאול 'האם הנער הגיע? מה עשיתם איתו? זה עבר טוב/לא טוב?' יש שירותים שאין עם מי לדבר. הם טוענים 'זה חומר חסוי. אנחנו לא מוציאים חומר כזה החוצה'".

מנהלת אחרת הסבירה שהיא מקפידה ליצור קשר עם השירותים פעם בחודש לגבי בני הנוער המופנים, אבל לא תמיד היא מצליחה לקבל מידע על כלל בני הנוער המופנים. לטענתה, ההתעקשות על קבלת המידע היא חשובה, כפי שהיא מסבירה: "אנחנו נודניקים ולפעמים בזכות זה נוצר הקשר המחודש עם נער שנפל בין הכיסאות". יש לציין כי נושא זה מערב גם דילמות חוקתיות בשל חיסיון המידע המהווה צידוק לאי-העברת המידע מהשירותים למרכזים, למרות שהמרכז היה הגורם המפנה והמתערב בעניין בני הנוער המגיעים לטיפול.

הטעם השני הנו צורך בבעל תפקיד שיעסוק בהסדרה ובתיאום עמדות בנוגע למעקב אחר בני נוער המופנים מהמרכז לשירותים השונים בקהילה. כך תהיה למרכז שליטה על מצבם של בני הנוער מרגע הגעתם למרכז, ועד מילוי הצורך שלשמו באו, בעזרת השירותים הקהילתיים השונים, לפי הצורך, ובכל מקרה לגופו. מעקב מסודר ועקבי יאפשר הסקת מסקנות להמשך, וכן יגרום לשיתוף פעולה מלא עם השירותים בקהילה למתן עזרה מרבית לבני הנוער.

יש לציין כי מנהלות מעטות טענו שבמרכז שלהן קיים כוח אדם העונה על חלק מהפונקציות, ומטפל במעקב חלקי אחר פניות בני הנוער והמשך הטיפול בהם בשירותים הקהילתיים, אך התהליך חלקי ולא מספק.

### המלצה ביחס להמשך טיפול

בלוח 27 מוצגים הממצאים הנוגעים להמלצתם של אנשי הצוות במרכזים השונים ביחס להמשך התערבות. מהלוח עולה שאנשי הצוות אינם רואים צורך בהמשך ההתערבות לגבי כ-35% מבני הנוער, לעומת 57% על פי הדוח הקודם. אחוז בני הנוער שלגביהם לא הומלץ על המשך התערבות היה נמוך ביותר במרכז ברמלה (18%) וגבוה ביותר בבאר שבע (49%). לגבי 23% מהפונים אנשי הצוות ממליצים על המשך הפגישות האישיות עם העובד במרכז.

לוח 27: המלצה להמשך התערבות על פי דיווח איש צוות, לפי מרכז (באחוזים)

המלצה	סה"כ	באר שבע	כפר סבא	נתניה	קריית גת	קריית ים	קריית רמלה	קריית שמונה
אין כרגע צורך בהמשך התערבות	35.2	49.2	24.8	41.8	24.7	29.8	17.9	33.3
המשך הפגישות האישיות עם העובד במרכז	22.7	19	64.5	24.7	1.1	16.7	17.9	8.3
המשך יצירת קשר והיכרות	7.9	5.3	26.4	9.3	-	1.3	2.7	-
בניית מוטיבציה לטיפול*	1.4	-	5.6	1.3	-	2.6	-	12.5
מפגשים קבוצתיים במרכז*	4.9	-	4.3	7.0	-	21.4	4.3	-
הפניה לבעל מקצוע במרכז*	1.4	0.5	0.9	2.6	-	3.5	4.3	-

\* בנושאים אלה לא הגיע מידע מקריית גת

ניכר ההבדל בין המרכזים השונים באשר להמלצות אנשי הצוות על המשך התערבות. לדוגמה, בכפר סבא ניתנה המלצה להמשך טיפול ל-64% מהפונים, לעומת המרכז בקריית שמונה בו ניתנה המלצה רק ל-9%. עולה כאן שוב הסוגיה הקשורה למטרות ולגבולות תפקידם של המרכזים, ונשאלת השאלה מדוע העובדים ממליצים על המשך המפגשים האישיים של בני הנוער עם עובד במרכז: האם לצורך בניית מוטיבציה להמשך טיפול בשירות אחר, או לשם טיפול קצר-מועד, או, שמא, לשם טיפול ממושך במסגרת המרכז.

מפגשים קבוצתיים במרכז הומלצו לגבי כ-5% מהפונים. אנשי הצוות לא המליצו על השתתפות במפגשים קבוצתיים במרכז לאף אחד מהפונים למרכזים בקריית שמונה ובבאר שבע. לעומת זאת, המלצה כזאת כן ניתנה ל-21% מהפונים בקריית ים.

### המלצות ביחס להמשך ההתערבות בפנייה חוזרת

בלוח 28 מוצגים נתונים על ההמלצות ביחס להמשך ההתערבות. מהלוח עולה כי אחוז בני הנוער לגביהם הומלץ על המשך הפגישות האישיות עם עובד המרכז מקרב הפונים בפנייה חוזרת, גבוה כמעט פי שניים מאשר שיעורם בכלל הפונים. אחוז בני הנוער שהופנו לשירות אחר גבוה בהרבה בקרב בני הנוער שחזרו למרכז לאחר פנייתם הראשונה (10% לעומת 0.4%). ממצאים אלה עולים בקנה אחד עם ממצא שדווח קודם, ולפיו אחוזים גבוהים יותר מהפונים פנייה חוזרת, בהשוואה לבני הנוער הפונים פנייה ראשונה, מגיעים למרכזים בעקבות מצוקות כרוניות או אקוטיות.

**לוח 28: המלצות ביחס להמשך ההתערבות, לפי פנייה חוזרת וסך-הכל (באחוזים)**

המלצה	פנייה חוזרת N=142	סה"כ N=793
אין צורך כרגע בהמשך התערבות	17.0	35.2
המשך פגישות אישיות עם העובד במרכז	43.0	22.7
המשך יצירת קשר והיכרות	3.0	7.9
בניית מוטיבציה לטיפול לאחר היכרות	1.0	1.4
מפגשים קבוצתיים	7.0	4.9
הפניה לבעל מקצוע במרכז	1.0	1.4
הפניה/תיווך/גישור לשירות אחר	10.0	0.4

### רצון בני הנוער בהמשך ההתערבות

נושא המשך ההתערבות נבחן גם בקרב בני הנוער. בני נוער שפנו למרכז התבקשו לציין "האם היו רוצים לדבר באופן אישי עם אחד העובדים במרכז?" ו"האם היו מעוניינים להשתתף במפגש קבוצתי אחד או יותר סביב נושא מסוים?". מלוח 29 עולה כי כשליש מכלל הפונים במפגש הראשון הביעו רצון לדבר עם אחד העובדים במרכז באופן אישי. התפלגות התשובות לשאלה זו במרכזים השונים נמצאה אחידה יחסית. ממצאים אלה מעלים שוב את הסוגיה של צורכי בני הנוער, והמידה שבה המרכזים יכולים לספק מענה, בהתאם למטרותיהם ובמסגרת גבולות תפקידם. מלוח 29 עולה עוד כי מחצית מהפונים היו מעוניינים להשתתף במפגש קבוצתי. נציין כי אחוז זה גבוה בהרבה מאחוז בני הנוער שלגביהם אנשי הצוות המליצו על השתתפות במפגשים קבוצתיים (כ-5%, ראו לוח 28).

**לוח 29: רצון בני הנוער בהמשך ההתערבות במרכז, לפי המרכזים (באחוזים)**

רצון בני הנוער	סה"כ	באר שבע	כפר סבא	נתניה	קריית גת	קריית ים	רמלה	קריית שמונה
רוצה לדבר עם אחד העובדים במרכז	34.4	31.2	34.7	35	37	26.3	37.7	40.7
רוצה להשתתף במפגשים הקבוצתיים	50.4	63.3	42.7	53.1	47.4	51.5	43.5	57.4

חלק מבני הנוער ציינו את הנושאים שסביבם היו מעוניינים לקיים מפגש קבוצתי. למשל, כ-7% מבני הנוער הביעו רצון להשתתף במפגשים קבוצתיים בנושאי אהבה וזוגיות וכן סמים ואלכוהול; 4%-5% הציעו לקיים מפגש בנושאים, כגון יחסים עם ההורים, יחסים עם חברים ומיניות; כ-3% הציעו נושאים, כגון אלימות; שאר הנושאים, כמו מוזיקה, ספורט, בריאות וזהות עצמית, הוצעו על-ידי פחות מ-2%

מקרב הפונים. בהקשר זה, צוותי המרכזים, וכן חברי ההנהלה הארצית, העלו הצעה להרחיב את הפעילות במרכזים וליצירת מסגרות ייעוץ והכוונה לטיפול בקבוצות מאורגנות ויזומות, ו/או קבוצות ספונטניות, בנוסף לעבודה מול יחידים. באופן ספציפי יותר ניתן לומר, שבקרב ההנהלה הארצית עלתה הצעה לפתח ולשכלל את המפגשים הקבוצתיים. הכוונה היא להתייחס למפגש קבוצתי לא רק כמפגש מובנה ומתוכנן על נושא מסוים, אלא גם כיוצר פעילות קבוצתית ספונטנית. אחת מחברות ההנהלה הארצית מציגה זאת כך: "השאלה היא איך עובד יכול להפוך שיחת חולין למשהו אפקטיבי ומשמעותי שיענה על מטרות המרכז. שיחה שממנה [בני הנוער] יוכלו להיתרם לפי מטרות הפרויקט, לקבל מידע רלוונטי בנוסף לערך המוסף שזה יצירת תרבות דיבור והקשבה".

### **7.3 עבודה עם עולים**

עיקרון הרגישות התרבותית לצרכים תרבותיים של קבוצות בני נוער שונות, מהווה אחד מעקרונות העל עליהם מושתתים המרכזים. לכן, סוגיית העבודה עם העולים זוכה להתייחסות מיוחדת במחקר. סעיף זה יעסוק בעיקר בדרכי היישוג כלפי אוכלוסיות עולים, בפעילויות הנעשות במרכזים בעבור העולים ובקשיים הקשורים במתן מענה לאוכלוסיות אלה.

#### **דרכי יישוג כלפי אוכלוסיות העולים השונות**

בשלב זה של ההערכה ניתן לראות, כאמור, עלייה באחוזי הפנייה בקרב עולים מברית-המועצות לשעבר (ראו לוח 5), הנובעת בחלקה, וככל הנראה, מעבודת מגשרי התרבות שקיבלה חיזוק ותמיכה מצד מנהלי המרכזים: "הייתה מגמת עלייה בפניות וניתן לשייכה לנוכחות המגשרות התרבותיות". "המגשרת זוהי פונקציה מאוד חיונית בעיר כמו שלנו ויש להעצים אותה". לעומת זאת, שיעור הפונים יוצאי אתיופיה הצטמצם, בהשוואה לנתונים מהשלב הראשון של הערכה.

מהממצאים עלה, כמו-כן, שאחוז גבוה מבני הנוער אשר חוזרים למרכזים הנם בני נוער עולים מברית-המועצות לשעבר (42%), בהשוואה לאחוז עולי ברית-המועצות לשעבר בקרב כלל בני הנוער שפנו לראשונה למרכזים (23%). נתון זה בולט מאוד בהשוואה לקבוצות עולים אחרות.

בנוסף, בשלב זה ניכרת העלאת חשיבות תהליכי היישוג של המרכזים כלפי חוץ כדרך מועדפת לפנייה יזומה בהגעה לבני הנוער באשר הם, בבת-הספר, במרכזי הנוער ובמקומות ריכוז אחרים, וכך ליידע אותם לגבי המרכז, ובדרך זו ניתן להגביר את אחוזי הפונים שלא היו מודעים לקיומו, או חשו לא בנוח להגיע בכוחות עצמם.

אחת המנהלות מתארת פעולת יישוג: "היה רעיון של המגשרות לפנות לפנימיות לקראת הקיץ. ואז הסתבר שיש עובדת במחלקת קהילה וקליטה שהתפקיד שלה זה גישור לפנימיות, והמגשרות יצרו קשר



איתה ואז באמת החלו גם לשווק דרכה". מנהלת אחרת סיפרה על פעילות יישוג כלפי בני נוער עולים מברית-המועצות לשעבר, המהווה יציאה יזומה של מגשרת התרבות עם מתנדבים לשכונותיהם וקיום שיחות עם בני הנוער, חלוקת חומר הסברה ויידוע על קיום המרכז. כמו-כן, מתקיימת עבודה משותפת בקרב מגשרות התרבות, להפגת מתחים בין קבוצות האוכלוסייה השונות, לנטרול סטריאוטיפים הדדיים וליצירת שיתוף.

מנהלת נוספת סיפרה כי איתרו "צורך של נוער יוצאי אתיופיה, יש נטייה להתנתק מאוד מהמסורת האתיופית של ההורים שלהם, שוכחים את השפה, מתחברים לאוכלוסייה ישראלית, ומאבדים זהות בסיסית שלהם. לכן עשינו כאן ערב תרבות ליוצאי אתיופיה שבו ניתנה הרצאה לנוער ותיק ולנוער עולה על התרבות האתיופית, מסורת, שפה, חשיבות של שמירת השפה ותערוכה שהציגה את התרבות. הגיע לכאן הקייס, שהסביר כמה זה חשוב לשמור על מסורת ומנהגים מקוריים וזה היה מאוד מוצלח ובערב הגיעו קבוצה של 60 נערים ונערות שקיבלו הסבר מאוד טוב על הנושא הזה".

נושא היישוג מקבל משנה תוקף בקרב העולים החדשים הזקוקים לעזרה ואינם יודעים לאן או למי לפנות. מספר מנהלות ציינו את הניסיון להגיע לקבוצות עולים חדשים מקווקז, ולהביא לידיעתם את קיום המרכז, ובכך לעזור להם בקשיי הקליטה בארץ וביצירת כתובת לשיחה או ייעוץ.

### **קשיים הקשורים לאוכלוסיות העולים**

הדוח הקודם הצביע על הבעייתיות בשאלת יכולתו של המרכז לתת מענה לצרכים ספציפיים ושונים של קבוצות בני נוער עולים, וכן המתח שנוצר לעתים בין הקבוצות השונות המגיעות למרכז. כל המרכזים ערים לבעייתיות של שילוב עלייה עם גיל ההתבגרות והקשיים הנלווים לכך, כגון השתלבות בחברה, זהות, שייכות, קשר עם ההורים, פערי דורות ועוד. ניתן לומר כי ישנה תחושה בקרב המנהלות שכל מרכז למד את השטח, אבחן את אוכלוסיות הפונים השונות, והשכיל לטפל בכל אוכלוסייה בדרך התואמת את בעיותיה ומצוקותיה הייחודיות, ואף לשלבן יחד. פעמים רבות ניתן להיעזר במגשר התרבות על מנת להבין את הרקע ממנו הגיעו אותם בני נוער, ולעזור להם להשתלב בארץ.

עם זאת, חלק מהמרכזים עדיין העלו את הקושי בקבלת אוכלוסיות מגוונות, והתאמת הטיפול הנדרש להן בהתאם, בעיקר במרכזים המשלבים קבוצות של עולים שונות. מספר מנהלות ציינו כי למרות ההבדלים בין קבוצות העולים השונות: "האמת היא שרובם [העולים] מקבלים תשובות מכולנו הם כמו כל בני הנוער. בתחושה שלי הם כמו כל בני הנוער ואין יחס שונה או מועדף לקבוצה זו או אחרת... המרכז חייב להקרין שמתייחסים לכולם אותו דבר". כמו-כן, ישנו ניסיון ליזום פעילויות משותפות וליצור אינטגרציה בין הקבוצות.

בעיה זו מתעצמת לעתים כאשר אין כוח אדם מתאים במרכז המסוגל לפנות בצורה יעילה לבני נוער עולים, ולפיכך צרכים מסוימים אינם מסופקים על-ידי המרכז, או כאשר ההבדלים בין הקבוצות אינם מאפשרים אינטגרציה ושיתוף. מספר מנהלות ציינו בהקשר זה את חשיבות מגשרי התרבות הנותנים

פיתרון הולם לבני הנוער, מגבירים בכך את הפניות למרכזים ומקילים על תחושת הנוחות במקום, דבר הנכון לגבי אוכלוסיית העולים מברית-המועצות לשעבר ומאתיופיה כאחד. עם זאת, הועלו מספר בעיות בהקשר זה, כגון הקושי של בני הנוער הקיים לעתים לפנות לבן ארץ מוצאם מתוך אי-נעימות או היכרות אישית, והם מעדיפים לפנות דווקא לעובד ישראלי ותיק. במרכז אחד צוינה בעייתיות בהגדרת תפקיד מגשר התרבות והסמכויות הנתונות בידי. מרכזים נוספים ציינו את בעיית התקציב המגבילה את העסקת מגשרי התרבות בחלקיות משרה בלבד, ולפיכך לא ניתן מענה מלא על צורכי השטח העולים במרכזים השונים.

קושי נוסף שצוין במרכזים הוא קונפליקטים בין בני נוער עולים וותיקים. באחד המרכזים סופר על עימות בין "עולים חדשים בחורים, לבין מקומיות נאות במיוחד, כאשר ההורמונים שלהם לא בשליטה וכל סוג התקשורת שלהם הוא מיני ומאוד משפיל את הבנות". במסגרת קבוצת מיקוד של בני נוער המבקרים במרכזים, הביעו בני נוער ותיקים את מורת רוחם מקבוצת הרוסים המבקרים שמדברים ביניהם רוסית, וכך יוצרים חיץ בינם לקבוצות אחרות.

קונפליקט נוסף שתואר הוא בין קבוצות שונות בקרב בני הנוער העולים. במרכז אחד דווח על מתח בין עולים רוסים לאתיופים. המנהלת סיפרה על נער רוסי ששייך לקבוצה של בני נוער המבקרת במרכזים שהתראיין בעיתון ודיבר נגד אתיופים. כתוצאה מהכתבה, מתארת המנהלת: "הם קיבלו מכות מאתיופים. אחד מהם, מקבוצת הרוסים, השתמש במרכז כבמה להסביר את עצמו והתנצל ואמר שזה היה טעות. היום הוא מתנדב במרכז". במרכזים אחרים דיברו על בני נוער אתיופים שחשים ניכור כלפי החברה בשל צבע עורם.

עם זאת, חשוב לציין שהצוות, המנהלות ובני הנוער המתנדבים הרבו להציג את האינטגרציה הקיימת במרכזים בין בני נוער עולים וותיקים, למרות העימותים הקיימים במרכזים השונים, ותיארו מצבים בהם קבוצות בני נוער מתיישבות יחד ומוצאות מכנה משותף לשיחה ולצחוק (ראו הרחבה לנושא זה בסעיפים 9.4 ו-10.3).

### **רמת המודעות בקרב העולים לגבי פעילויות המרכזים**

במסגרת הסקר בני הנוער העולים התבקשו לענות על שאלות הבוחנות את מידת היכרותם עם השירותים הייחודיים שמעניק המרכז לבני נוער עולים. לוח 30 מציג את תשובותיהם.

**לוח 30 : התייחסות לשאלות שהיו מיועדות רק לבני נוער עולים (באחוזים)**

סה"כ	ידע ודעות
14	יודע שקיימות במרכז פעילויות מיוחדות בעבור בני נוער עולים
52	סבור שיש צורך במפגשים מיוחדים בעבור בני נוער עולים
	<b>נושאים מרכזיים למפגשים שיכולים להואיל לבני נוער עולים :</b>
33	מידע על החברה והנוער הישראליים
11	התמודדות עם קשיים ובעיות
10	בעיות הסתגלות, בעיות עלייה כולל קשיים בשפה
12	עזרה בלימודים
10	סמים ואלכוהול
14	היה או נמצא בקשר עם מגשר תרבות*

\* ניסוח שאלה: "האם היית או אתה בקשר עם עובד/ת במרכז אשר עובד/ת באופן מיוחד עם בני נוער עולה"

מהממצאים עולה כי אחוזים נמוכים של בני נוער עולים מודעים לכך שקיימות פעילויות מיוחדות במרכז בעבור עולים (14%). ממצא זה עשוי להעיד על קשיים בפרסום ושיווק המרכז לבני נוער עולים, בניגוד לדיווחן של מנהלות המרכזים, אשר, כאמור, סיפרו על מאמצים מיוחדים לשיווק ויישוג בקרב אוכלוסיית העולים. בנוסף, רק 14% מבין בני הנוער העולים, היו או נמצאים היום, בקשר עם מגשר התרבות. ממצא זה עולה בקנה אחד עם תפיסת הזמינות של מגשר התרבות, שכן אחוז נמוך מאוד מבין העולים ציינו את מגשר התרבות כעובד שאליו הם יכולים לפנות כשהם מרגישים בקושי (ראו לוח 34 בפרק 9). ממצאים אלה עשויים להצביע על כך שתפקיד המגשר אינו מממש את הפוטנציאל הגלום בו כבעל תפקיד שאמור לקשר בין העולים ומשפחותיהם והמרכז.

את הסיבות לכך ניתן לקשר, בין היתר, לקשיים התקציביים אליהם נקלעו המרכזים, שכאמור, אינם מאפשרים גיוס מגשרים להיקף משרה רחב, וכך מקשים על מידת המחויבות של המגשרים למקום העבודה. ההשלכות של בעיה זו יוצרות מצב בו מגשר שעובד רק מספר שעות מצומצם בשבוע אינו מצליח לפתח תכנית עבודה עם חשיבה לטווח ארוך לגבי בני נוער עולים בקהילה.

**הצרכים המיוחדים של בני הנוער העולים**

בנוסף לשאלות הבוחנות את המידע של בני הנוער העולים על שירותים, ואת השימוש שהם עושים בשירותים שהמרכז מקצה בעבורם, בחנו באמצעות הסקר את הצרכים הייחודיים של בני הנוער העולים (ראו לוח 30).

הממצאים מראים שכמחצית מבני הנוער העולים סבורים שיש צורך במפגשים מיוחדים בעבורם. מתוכם, כשליש ביקשו לקבל מידע במסגרת המפגשים על החברה ובני הנוער הישראליים. ממצא זה עשוי להעיד על רצונם של בני נוער אלה להשתלב בחברה הישראלית, כאשר קבלת מידע על אודות אותה חברה מהווה צעד ראשון ביישום הרצון הזה. עשרה אחוזים מבני הנוער העולים דיווחו על צורך במפגשים

הדנים בקשיי הסתגלות וקליטה, בהתמודדות עם קשיים ובעיות באופן כללי, ו-12% דיווחו על צורך בעזרה בלימודים. כמו-כן, 10% ביקשו מפגשים בנושא סמים ואלכוהול. דיווח זה של בני הנוער העולים מעיד על כך שהם רואים עצמם כבעלי צרכים ייחודיים הקשורים בעצם היותם עולים.

מהלוח עולה שקיים פער בין הדיווח של בני הנוער העולים על הצרכים הייחודיים שלהם, לבין מידת השימוש וההיכרות שלהם עם השירותים שמעניק המרכז לעולים. המידע שנתנו בני הנוער העולים מעלה צורך ביצירה של מערך שיווק ופרסום ייחודי בעבור עולים. בנוסף, לאור האחוזים הנמוכים של בני נוער שנמצאים בקשר עם מגשר התרבות, עולה צורך בבחינה מחודשת של תפקיד המגשר שתכלול חשיבה על היקפי משרה ראויים, ויציקה של תכנים ספציפיים ייחודיים לתפקיד זה.

## **7.4 סוגיות בהפעלת המרכזים**

בשלב הראשון של הערכת הפרויקט הועלו דילמות וקשיים שהתעוררו בהפעלת המרכזים, אשר הוצגו בדוח הקודם. בשלב הנוכחי של ההערכה מצאנו לנכון להעלות סוגיות אלו במסגרת הראיונות לעומק שנערכו עם מנהלי המרכזים וחברי ההנהלה הארצית, על מנת לבחון את ההתפתחויות ודרכי ההתמודדות עם קשיים ודילמות אלה בשלב זה של התפתחות המרכזים. בחלק זה נדון בשלושה נושאים: א. הגדרת אופי המרכז ודרכי העבודה בו; בעיקר נדון בדילמה שעמה התמודדו המרכזים בשלבים הראשונים של פעילותם והיא האם המרכז מהווה גם מועדון חברתי, או רק מרכז מידע וייעוץ; ב. התמודדות עם סוגיית האלימות בתוך המרכזים; ג. הגדרת תפוקות והצלחת המרכזים.

### **הגדרת אופי המרכז ודרכי העבודה בו**

בדוח הקודם הועלתה סוגיית המתח בין הרצון שהמרכז יהווה מקום אטרקטיבי לבני הנוער, בו יוכלו לבלות את שעות הפנאי שלהם, לבין מטרתו המוצהרת כמרכז מידע וייעוץ. מתח זה עלה בעיקר בעקבות החשש מכך שהמקום יהפוך למועדון חברתי בו יבלו בני הנוער את שעות הפנאי.

כמו בשלב הראשון של הפעלת המרכזים, גם בשלב הנוכחי של ההערכה, המנהלות הביעו הסכמה ותמימות דעים עם כך שהמרכז אינו אמור למלא צרכים של פנאי והעשרה. הם טענו כי עיקר התפקוד מתרכז בייעוץ לבני הנוער, ועם זאת, הדגישו את החשיבות של יצירת אווירה חמה ותומכת, תחושה טובה של מועדון חברתי: "יש איזושהי הילה, איזושהו אפקט שהוא מעבר לייעוץ שהמרכז צריך לספק"; "אנחנו מרכז שמשדר כל הזמן קבלה ואכפתיות... המסר הוא שאנחנו נמצאים שם לכל בעיה ואתם לא לבד"; "המסר עובר, הם יודעים שזה מרכז מידע וייעוץ".

עם זאת, על פי דברי רוב המנהלות, מתח זה נפתר בשלב הנוכחי, והוא נובע מכך שגובשה מסגרת מוגדרת של הסברה נכונה על מטרות המרכזים. המנהלות תיארו מערך שיווק ששם דגש על מתן אינפורמציה על מטרות המרכז. הן טענו כי שיווק טוב לא רק מעלה את המרכז למודעות בני הנוער, אלא גם מדריך אותם "איך לצרוך את המרכז".

דרך נוספת בה מועבר המסר היא שיחת האוריינטציה, ההכוונה הראשונית שנעשית לבני הנוער עם כניסתם למרכז, אשר מחדדת את מטרות המרכז. אחת המנהלות מסבירה: "כל מי שנכנס מקבל הסבר מפורט לגבי המקום שלנו ודרך ההסבר אני חושבת שאין אפשרות לטעות... ברגע שיש אווירה טובה ושמסבירים את הדברים בהתחלה והכל ברור הרבה יותר קל לנער להבין". בנוסף, מנהלות המרכזים יצרו מערכת של נורמות שמונעות הפיכה של המרכז למועדון, כמו איסור לנגן או להשמיע מוסיקה. המנהלות טענו כי הן מזכירות זאת כל הזמן ולעתים הן נאלצות להבהיר לבני נוער מחדש את מטרות המרכז ולהציב גבולות. אחת המנהלות מסבירה: "צריך להתמודד מול בני הנוער שרוצים מקום לשהות בו כי המקום מאוד אטרקטיבי יש מזגן ויש שתייה... לפעמים מבהירים לבני נוער... שמאוד מכבדים את הרצון שלהם להגיע לכאן ויאתם יכולים תמיד להגיע אם רוצים לדבר על משהו או להתייעץ". מנהלת אחרת מתארת גם היא: "המסר עובר הם יודעים שזה מרכז מידע וייעוץ. היו המון שיחות על זה. פעם הם הוציאו גיטרה, התחילו לנגן, ודיברנו על זה והם הוציאו את הגיטרה החוצה. היה תהליך כל הזמן, זו שאלה שהעלינו כל הזמן, אבל המסר עובר".

מעניין לציין, שבחלק מהמרכזים קושי זה הוביל להתייחסות רצינית יותר לבעיית מקומות בילוי לשעות הפנאי של בני הנוער. אחת המנהלות מסבירה: "מצד אחד חשוב להבהיר להם שזה לא מועדון חברתי ולהציב להם גבולות של פעם בשבוע אתם פה". מצד שני, יש תחושה אם הם פה אז כנראה שאין לאן ללכת. ואז צריכים לבדוק את זה במסגרת העיר ולמצוא להם איזה אלטרנטיבה". גם רכזת הפרויקט התייחסה לקושי זה: "פתאום ראינו שהמרכז הזה חייב בעצם להיכנס לתוך עשייה שהיא יותר קהילתית באופייה... שהמקום הזה מאפשר איזשהו חיישן לצרכים... והשירות הזה הוא מאוד נגיש, מאוד מזמין, הוא פשוט מעלה את הדברים האלה. זה עולה, זה צף, ואי-אפשר להתעלם מזה. לפעמים אי-אפשר להתעלם מזה כי זה מפריע לעבודה השוטפת של המרכזים".

המרכזים השונים מנסים להתמודד עם קושי זה באמצעות פנייה לרשות המקומית והעלאת הנושא של המחסור במקומות בילוי למודעות. חלק מהמרכזים אף התמודדו עם קושי זה בדרך מקורית באמצעות רתימתם למטרות שיווק: "לנוער מאוד משעמם אנחנו נתקלים בזה כל יום. מה שעשינו בנושא הזה ארגנו ערב מאוד גדול של מופע סטנד-אפ לבני נוער עם תכנים הקשורים בגיל ההתבגרות וכך תפסנו שני ציפורים במכה אחת". הגיעו יותר מ-600 בני נוער. באירוע נכחו סגן ראש העיר ועוד אנשי מפתח בעיר.

לאחר אירוע נכתב מכתב על הצורך במקומות בילוי, בהפעלה בשעות הפנאי. מאוד משעמם להם. מקווים שיעשה משהו".

חשוב לציין שנכון להיום, הדילמה של מרכז ייעוץ/מועדון נוער נפתרה, לפחות בעיני צוות העובדים, שמשוכנעים במטרות המרכז ומקרינים זאת כלפי בני הנוער: "ככל שאנו נעשים מקצועיים בתחום, כך יש יותר מידע זמין וכך סמכות המועדון קטנה בעקביות".

### **התמודדות עם תופעת האלימות במרכזים**

בשלב הראשוני של פעילות המרכזים עלתה התלבטות לגבי התמודדות עם אלימות במרכזים. חלק מהמרכזים נאלצו להתמודד עם מקרי אלימות וונדליזם, ולא הייתה מדיניות מסודרת להתמודדות עם קושי זה. במסגרת המרכזים עלו שאלות, כגון איך ניתן להתמודד עם בני נוער אלימים, והאם יש צורך להזמין משטרה ובאיזה שלב.

הטענה המרכזית הייתה שבני הנוער האלימים מרחיקים מהמרכז את שאר בני הנוער, דבר שפוגם במטרות המרכז, כמרכז מידע וייעוץ, ואף מציב את המרכז כפונה לפלח מאוד מוגדר של בני נוער. הרכזת הארצית של הפרויקט הביעה אף היא דילמה זו. עם זאת, מדבריה עולה, כי, נכון להיום, בניגוד לשלבים הראשוניים של הפעלת המרכזים, ישנה תפיסה ברורה במרכזים לגבי היחס כלפי בני נוער אלימים: "קשה מאוד לפרויקט הזה להתמודד עם אוכלוסייה, שאני יכולה להגדיר אותה אלימה, או אנטי-סוציאלית... זה כי ההתנהגויות הן ההתנהגויות שהרסניות למרכז... אחד הדברים שראינו שנורא חשוב למצב אותו נורמטיבית, כי ברגע שהוא יקבל סטיגמה הוא כבר לא ימלא את ייעודו, והוא בטח לא יצליח לעשות מניעה ראשונית, כי האוכלוסייה שתגיע מלכתחילה היא כבר בעייתית. אני לא אומרת שהמרכז לא יכול ליעץ, לתת מידע, לעבוד עם אוכלוסייה שהיא אוכלוסייה קשה, שהיא אוכלוסייה בעייתית, שהיא אוכלוסייה במצוקה אמיתית. אבל אם המצוקה הזאת מתבטאת בהתנהגויות מוחצנות אנטי-סוציאליות פוגעות, המרכז לא יכול להכיל את זה".

ואכן, כפי שציננה הרכזת הארצית, נכון להיום, אין שום תהיות, ובעת הצורך מנהלות המרכזים יכולות להזמין, ואף מזמינות, משטרה. בחלק מהמרכזים העסיקו מאבטחים בשכר או בהתנדבות. כפי שמציינת אחת המנהלות: "אנחנו מבהירים לבני הנוער האלימים כי לכל מקרה של תקיפה שלהם אנו נפעל בהתאם, אם זה בפנייה למשטרה או לרשות אחרת".

למרות המדיניות הברורה ונקיטת הפעילות הקיימת במרכזים כנגד אלימות, מנהלות המרכזים טענו כי הן מבחינות בין סוגי אלימות ובעיקר בין "אלימות שהיא בלתי ניתנת לשליטה, בני נוער שנמצאים במצב עם גבולות פנימיים מפורקים שהם לא מסוגלים לשלוט באלימות... לבין בני נוער שזה דיאלוג, עניין של acting out. בני נוער שלא מסוגלים לשלוט באלימות שלהם, ויש גם כאלה שאנחנו יודעים לאבחן את זה, הם לא נכנסים ל'הפוך'. אנחנו מפנים אותם לניידת. בני נוער שיש להם תגובה של acting out יש יותר ניסיון לעורר תשומת לב, אנחנו מנסים לעבוד איתם, גם על ההתנהגות הזאת".

מנהלות המרכזים ציינו שנכון להיום, כמות מקרי האלימות במרכזים הולכת וקטנה. רוב המנהלות קישרו זאת ליצירה של מערכת כללים המגדירים נורמות התנהגות במרכזים, לטענת המנהלות, נורמות אלה דוגלות בכבוד הדדי וביצירה של גבולות. חלק מהנורמות שצינו חלק מהמנהלות הן: איסור לנקוט

באלימות פיזית או מילולית בתחומי המרכז, איסור לעשן, אסור להגיע למרכזים עם משקאות אלכוהוליים או תחת השפעה של אלכוהול. אחת המנהלות מתארת: "זה תהליך מאוד ארוך אבל הם צריכים לדעת 'אנחנו עוזרים לכם אבל צריכים לעזור בתנאים שלנו'". מנהלת נוספת הסבירה: "החלטנו שזה המסר הברור כאן: שזה מרכז מידע וייעוץ. אם הם לא מסוגלים לפעול לפי הנורמות של המקום אז הם לא יכולים להיות כאן ואם מגיעים, מגיעים לפי הנורמות של המקום". במידה שבכל זאת מתבצע אקט של אלימות, מנהלת אחרת מסבירה "השיטה היא קשיחות בנושא, מבקשים לעזוב, אם הם [בני הנוער שנוקטים באלימות] לא מפסיקים, הנער יצטרך לעמוד בחוזה מפורש כדי להיכנס למרכז. זו שאלה של כבוד הדדי".

מנהלות המרכזים ציינו כי יצירת הגבולות הברורים השתלמה בסופו של דבר, והפחיתה את מקרי האלימות במרכז, עד כדי כך שהמנהלות ציינו שבמהלך אינטראקציה עם בני נוער בעלי התנהגות אנטי-חברתית הן נתקלות לעתים קרובות בתגובות המביעות כבוד למרכז ולעובדים בו. מנהלת סיפרה שפנתה לאחד מבני הנוער שמסתובב עם סכין בבקשה שלא ייכנס למרכז עם הסכין. היא מתארת: "שפניתי אליו, הוא זרק את הסכין לגלג ואמר 'בשבילך אני זורק אותנו'". מנהלת אחרת סיפרה שקבוצת נערים הייתה במרכז ובעת ששוחחה עם אחד הנערים במרכז נגב לה הטלפון הסלולרי מהמשרד. היא פנתה לבית-הספר של הנערים, נכנסה לכיתות, וסיפרה על המקרה. מאוחר יותר, היא מתארת: "הנערים שכנעו את החבר להחזיר את הפלאפון, הוא החזיר, התנצל והזדהה, הוא כתב מכתב התנצלות והוא בקשר איתי".

### **הגדרת התפוקות הרצויות מפעילות המרכז**

כמו בשלב הראשוני של הפעלת המרכזים, הגדרת התפוקות הרצויות מפעילות המרכזים באמצעות מדדים להצלחה או כישלון של הפרויקט, עדיין לוטה בערפל, ומהווה סוגיה בעייתית.

מנהלות המרכזים מתקשות, לטענתן, למצוא ולהגדיר מדדים מדויקים להצלחה ולכישלון, דבר המקשה על הפקת לקחים מעבודתן להמשך הדרך. גם חברי ההנהלה הארצית ציינו את הקושי בהגדרת מדדים מדויקים. לטענתם, אין אפשרות לאמוד מספרית חלק ניכר מהפעילות המתרחשת במרכזים, לדוגמה, המניעה שנעשית במרכזים, עבודה שנעשית בקבוצות, העירוב והאינטגרציה בין סוגים שונים של בני נוער. אחד מחברי ההנהלה טוען כי "בגלל האופי קצר הטווח של המרכזים קשה להכניס מדדים כמותיים ולהגיד - זו התכנית שעשתה שינוי. זה מסוכן מדי. למרות שאין לי ספק שדי בקלות אפשר למצוא הרבה מתבגרים שיעידו שהביקור ב'הפוך על הפוך' עשה להם סדר בראשי".

למרות הקושי, חשוב לציין, שנכון להיום גובשו מספר עקרונות המאפשרים להעריך ולאמוד את העבודה במרכזים על פי מדדי הצלחה, כישלון וכד'. כמעט כל חברי ההנהלה הארצית התייחסו בראש ובראשונה למספר המבקרים במרכזים כמדד להצלחה: "אי-אפשר להתחמק ממספרים, כמה בני נוער נכנסים ל'הפוך על הפוך'; כי אם הם נכנסים יש להם סיבה להיכנס. החל מסקרנות, דרך צורך בלדבר, דרך משבר קשה, זה לא משנה על הרצף. אבל שהם באים לשם, שהשירות הזה מהווה מקום שאפשר להגיע אליו, ושאכן בפועל מגיעים אליו". חברת הנהלה אחרת מסבירה: "המדד המרכזי להצלחה הנו הכרת מרכזי 'הפוך על הפוך' ככתובת בעבור בני הנוער לשיתוף בבעיותיהם. כישלון הוא אחוזי פנייה נמוכים של בני נוער". חלק מחברי ההנהלה שמו דגש גם על מספרם של בני הנוער שמגיעים פעם נוספת, שכן "האחוזים

של הפניות הנוספות הם גם מדד לעד כמה נער או נערה חווים שהם יכולים לחזור למקום הזה באמת כדי לקבל ממנו מענה רלוונטי".

חשוב לציין שחלק מחברי ההנהלה הארצית מחו על "ספירת הגולגולות", כלשונם, שנעשית כמדד להצלחה, שכן מדד זה מתעלם מעבודה שנעשית במרכזים שאין לה ביטוי מספרי. אחת מחברות ההנהלה טוענת: "בהתחלה מדד להצלחה היה מספר פניות. פניות חדשות = הצלחה מסחררת, מעט פניות חדשות אז זה 'כישלון'. אני חושבת שכל מרכז צריך לחשוב על מספר אופטימלי של בני נוער על מנת שניתן יהיה לתת לו שירות איכותי וטוב... יכולים להגיע 30 בני נוער חדשים במרכז מול בני נוער בסיכון שמצריכים זמן והשקעה. ומבחינתי אם הצלחת לעזור ל-10 חברה כאלה, נוער בסיכון, ולמשוך אותם למעלה זה שווה יותר מ-50 בני נוער נורמטיבי שלקחו חומר לפרויקט בבית-הספר ויצאו. זה משפיע על היעילות כי אם מנהל פנוי מ'להוכיח את עצמו' ומלעשות show off כלפי חוץ הוא ירגיש הרבה פחות מתוסכל ויותר פנוי לעבודה משמעותית וחשובה עם הנוער".

מדד נוסף להצלחה של המרכזים, בא לידי ביטוי במענים ובשביעות הרצון של בני הנוער מהשירותים שהם מקבלים במרכז: "יותר חשוב לבדוק גם עד כמה בני נוער שהופנו לשירותים אכן קיבלו מענה", "שביעות הרצון של בני הנוער שפונים ומסתייעים ומבקשים עזרה - האם הם מרוצים מהעזרה שקיבלו". (ראו פרק 9).

## 8. כוח האדם העובד במרכזים

פרק זה יעסוק בהיבטים הקשורים לכוח האדם המקצועי ולמתנדבים העובדים במרכזים, תוך התייחסות לשינויים שחלו, שביעות רצון וקשיים שהתעוררו במהלך התקופה המדוברת. כמו-כן, הפרק ידון גם בתפקידים חדשים שנוספו, או שוננו, בהתאם לצורכי השטח בשלב זה.

צוות המרכז מורכב ממנהלת מרכז, רכזי מתנדבים, מגשרי תרבות (ברית-המועצות לשעבר ואתיופיה), יועצים מקצועיים ומתנדבים. לוח 31 מציג את המשרות השונות והיקפיהן במרכזים השונים, הן של העובדים המקצועיים (למעט מידע על אודות היועצים המקצועיים), והן של המתנדבים.

ישנה עלייה חלקית באחוזי המשרות, בהשוואה לדוח הקודם, אך עדיין רוב העובדים מועסקים בעיקר בחצי משרה (פרט למנהלות המרכזים), ובחלק מהמרכזים עדיין חסרים בעלי תפקידים מרכזיים, כגון מגשר תרבות (יוצא ברית-המועצות לשעבר במרכז אחד, או יוצאי אתיופיה בשלושה מרכזים) ורכז מתנדבים (במרכז אחד). מעניין לשים לב גם להפרשים באחוזי המשרה של מגשרי התרבות. אחוזי



המשרה של עובדים אלה נמוכים יותר במרכזים ברמלה ובקריית ים, בהשוואה למרכזים האחרים, דבר שדורש בדיקה.

בהשוואה לדוח הקודם, ניתן לציין כי חלה עלייה משמעותית במספר המתנדבים, הן בני נוער והן מבוגרים: מ-68 בני נוער מתנדבים ו-86 מתנדבים מבוגרים על אודותם התקבל מידע בשלב הראשון של ההערכה, ל-181 ו-106, בהתאמה, בשלב הנוכחי. ממצאים אלה מעידים על חיזוק תחום ההתנדבות במסגרת המרכזים בשלב הנוכחי של ההערכה.

### לוח 31: מצבת כוח האדם במרכזים

קריית קריית קריית כפר באר	קריית קריית קריית קריית קריית	קריית קריית קריית קריית קריית	קריית קריית קריית קריית קריית	קריית קריית קריית קריית קריית	קריית קריית קריית קריית קריית	קריית קריית קריית קריית קריית	קריית קריית קריית קריית קריית
שמונה	רמלה	ים	גת	נתניה	סבא	שבע	שמונה
משרה	משרה	משרה	משרה	משרה	משרה	משרה	מנהל/ת המרכז
מלאה	מלאה	מלאה	מלאה	מלאה	מלאה	מלאה	מגשר/ת תרבות אתיופיה
-	25%	40%	50%	-	-	50%	מגשר/ת תרבות ברית-המועצות לשעבר
50%	25%	40%	50%	50%	-	50%	רכז/ת מתנדבים - בני נוער
משרה	משרה	משרה	משרה	משרה	משרה	משרה	רכז/ת מתנדבים - מבוגרים
50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	מתנדבים בני נוער (סה"כ: 181)
משרה	משרה	משרה	משרה	משרה	משרה	משרה	מתנדבים מבוגרים (סה"כ: 116)
50%	50%	50%	-	50%	50%	50%	
משרה	משרה	משרה	משרה	משרה	משרה	משרה	
68	15	33	18	16	15	16	
31	16	4	2	25	18	20	

## 8.1 עובדים מקצועיים

### הצוות המקצועי: שביעות רצון וקשיים

מידע על כוח האדם התקבל באמצעות ראיונות עומק שנערכו עם ההנהלה הארצית. בנוסף, נערכו קבוצות מיקוד עם צוותי העובדים במרכזים. העובדים התבקשו לתאר את תפקידם במרכזים, את הקשיים והאתגרים שמתעוררים בביצוע התפקיד, ולספר על מידת שביעות רצונם מתפקידם.

לא חל שינוי בתיאור התפקיד של העובדים המקצועיים במרכז. כפי שהוצג בדוח הראשון, צוותי המרכזים מורכבים ממנהלת מרכז, רכזי מתנדבים שאמורים לגייס את המתנדבים ולנהל את עבודתם השוטפת, שני מגשרי תרבות, האחד לבני נוער יוצאי אתיופיה והשני ליוצאי ברית-המועצות לשעבר, ויועצים מקצועיים מתחומים שונים, כגון תזונה, בריאות, משפטים וכד'.

**שביעות רצון:** צוות העובדים הביע סיפוק רב מהתפקיד, התכנים והאתגר שהוא טומן בחובו. בעלי התפקידים השונים במרכזים (מגשרים, רכזי מתנדבים, יועצים בתחומים שונים) מצאו בתפקיד הנאה מרובה, סיפוק ואתגר. חלק מהעובדים ציינו כי הם מוצאים בתפקיד אתגר, וסיפוק מהיכולת להגיע אל בני הנוער ולסייע להם. כפי שמציגה זאת אחת העובדות במרכז: "המטרה שלי היא באמת להגיע למקסימום אנשים שצריכים ייעוץ, לעזור להם לצאת מכל מיני מצבים... שאולי לנו כמבוגרים נראים

מאוד ברורים". חלק מהסיפוק מהתפקיד נובע גם מהאפשרות לאינטראקציה בלתי פורמלית עם בני הנוער. העובדים ציינו שהם נהנים "מהעבודה הישירה עם הנוער עצמו והמגע היומיומי איתו".

כמו-כן, העובדים הביעו סיפוק מהתהליך של שינוי שעובר על בני נוער שמקבלים את השירות הבלתי פורמלי שהמרכז מציע. אחת העובדות מתארת זאת כך: "... באמצעות שיחה בגובה העיניים... אני רואה את התוצאות בשטח, למה אני יכולה להגיע באמצעות החביבות, השוויון שיש בינינו והגישה הידידותית". עובד אחר במרכז מוסיף גם הוא: "כאן זה שונה, התנסות אחרת, זה פשוט לראות את הנוער, ולראות שינוי, תהליך, להוציא חיוך, זה עושה את הכל". העובדים הביעו שביעות רצון רבה והנאה רבה מעבודת הצוות שקיימת במרכזים: "יש פה הרגשה נעימה של עבודה של צוות". העובדים תיארו את היחסים בין העובדים כ"צוות מאוד מפרגן, קשוב, אכפתי, העבודה צוותית, לא מפילים החלטות".

גם חברי ההנהלה שיבחו את צוות העובדים על עבודתם, והדגישו שצוות עובדים איכותי הוא אחד הגורמים החשובים ביותר להצלחת הפרויקט. צוות המרכזים תואר על-ידי ההנהלה ככוח אדם שמשלב יכולות גבוהות ומחויבות לפרויקט. אחת חברות ההנהלה הארצית משבחת גם היא את צוות העובדים והמנהלות: "ההתגייסות של הצוות של הפרויקט החל מהרכות ומנהלות המרכזים שבאמת עושים מעל ומעבר בתנאים שהם באמת לא התנאים שהוכתבו לפרויקט הזה מלכתחילה. אבל הם ממשיכים לנסות להשיג מה שחסר והרבה פעמים מצליחים להשלים את מה שחסר באמצעים שכמעט אין להם. וזה באמת מאפשר לפרויקט להמשיך לתפקד ולמלא את הייעוד שלו".

**קשיים:** כאמור, מדברי ההנהלה הארצית והעובדים עולה שביעות רצון גבוהה. עם זאת, בהליך העבודה היומיומי עולים קשיים שונים, שלרוב מקורם בקשיים תקציביים.

על פי דיווח מנהלות המרכזים, התקציב של המרכזים אינו מאפשר העסקה של עובדים במשרות מלאות. בכל המרכזים, בעלת התפקיד היחידה שעובדת במשרה מלאה היא המנהלת. חלקיות המשרה של שאר העובדים מעיבה על תפקוד המרכז, ובצורה עקיפה גם על שביעות הרצון של העובדים. לטענת המנהלות, ישנו קושי ביצירת מחויבות של עובד למקום עבודה כשהמשרה כוללת מספר שעות מועט בשבוע. אחת המנהלות מסבירה זאת: "כשאתה עובד במשרה חלקית הרבה יותר קל לפרוש". לעתים קרובות, גם לא ידוע אם יתקבל תקציב למשכורות בעבור בעלי תפקיד מסוים, מצב נתון שגורר חוסר ודאות של העובדים לגבי עתידם במרכז.

גם העובדים הביעו תסכול, ואף התמרמרו על תנאי העסקתם. הם ציינו, מצד אחד, את השעות הארוכות שהם עובדים, ההתמדה, והמסירות; ומצד שני, את הקשיים התקציביים של הפרויקט שאינם מאפשרים מתן תשלום על שעות נוספות של עבודה. אחת העובדות מסבירה: "מקרה חירום שמתפתח בשעה שמונה

בערב... אנחנו נשארים איתנו עד שתיים עשרה בלילה ולוקחים מונית חזרה הביתה, אבל אף אחד לא משלם לנו על זה, על השעות הנוספות ועל ההוצאות החריגות... אז אנחנו גם עובדים וגם מתנדבים".

בהקשר זה חשוב להזכיר שדווקא העובדים בשכר נחשבים לעובדים הזמינים ביותר. עשרים ושמונה אחוזים מבני הנוער טענו שהם יכולים לפנות אליהם כשהם מרגישים בקושי (לוח 35). ניתן לייחס ממצא זה לעובדה שעובדים אלה נמצאים באופן קבוע במרכז ולכן נתפשים כנגישים יותר.

ההנהלה הארצית מודעת גם היא לקשיים שהעובדים חווים בשל הבעיות התקציביות של הפרויקט. חברי ההנהלה הארצית התייחסו לקושי בגיוס כספים לשם יצירה של היקפי משרות נאותים. בדומה למנהלות, הם הרבו להתריע על ההשפעה של קושי זה על העובדים בהקשר של חוסר הוודאות לגבי המשך העסקתם. בהנהלה התייחסו בעיקר למגבלה תקציבית זו ביחס למגשרי תרבות: "העתיד שלהן [של המגשרות] לא מובטח. הן לא יכולות... להתחבר כמו שצריך לפרויקט, הן לא יכולות לבנות תכנית ארוכת-טווח עם הנוער העולה שמגיע למרכז. התחום הזה הוא על כרעי תרנגולות כל הזמן, והוא מתנדנד. בהחלט זה מעסיק אותנו, זה לוקח מאיתנו המון שעות מטה... לנסות לגייס לזה כספים מכל מיני מקומות". ואכן אחת המגשרות הסבירה את הקושי: "יש לי המון רצון ושאיפות לעשות דברים שונים ואני כל הזמן מרגישה שאין לי זמן לזה ואין לי זמן לזה... הייתי רוצה לקבל עוד יום, עוד קצת. יום אחד כבר היה משנה את כל סגנון העבודה. עם כל המוטיבציה, במסגרת הזו קשה מאוד להגשים. גם המסגרת התקציבית חסרת ודאות. זה גם מלחיץ וגם מגביל את הפעילות".

מסגרת השעות המצומצמת של העבודה במרכזים מקשה גם על ההדרכה וההכשרה של העובדים. חלק מהמנהלות טענו שקשה לזמן ולהכשיר את כלל צוות העובדים כאשר כל אחד מהם מגיע לעבודה בימים שונים, ולמספר שעות מצומצם. קשה גם לדרוש מהם להגיע בזמן קבוע כאשר ידוע שאינם מקבלים תשלום בגין פעילות העשרה זו.

המשרות החלקיות של עובדי המרכז מקשות גם על מתן שירות לבני הנוער. חלק מהמנהלות ציינו את הקושי הקיים בתחלופה של צוותים מקצועיים במרכז בכל יום. אחת המנהלות מתארת: "זה נורא קשה מהבחינה הזו שכל יום יש צוות מקצועי אחר... הזמינות והעקביות מבחינת הנערים זה בעייתי ולא מובטח". כדאי לציין, שקושי זה אינו מהווה מכשול לתפיסה של בני הנוער את העובדים כזמינים. כאמור, בסקר שערכנו עלה ש-38% מבני נוער יצרו קשר אישי עם עובד ספציפי, ואחוז גבוה יותר (62%) מבני נוער רואים את העובדים זמינים כאשר הם נתקלים בקושי (לוח 34).

## מנהלות המרכזים: שביעות רצון וקשיים

ההנהלה הארצית הביעה סיפוק רב ממנהלות המרכזים. אחד מחברי ההנהלה של הפרויקט תאר את מנהלות המרכזים כ"מנהלות עם דרייב, דחף ואמונה בלתי רגילים ומאמץ שהן משקיעות, הן עושות את המיטב שהן יכולות כדי לבסס את זה, להעמיד את זה על הרגליים, לשווק את זה, לגרום לזה להצליח, מתוך הרבה מאוד אמונה שזה דבר נכון מאוד לנוער".

**שביעות רצון:** מנהלות המרכזים מצאו בתפקידן הנאה ואתגר בעיקר מהשילוב והגיוון של התפקיד. אחת המרואיינות שהייתה מנהלת מרכז בעבר מציינת בדיעבד: "זה תפקיד מקסים שדורש להיות מאוד אינטגרטיבית, עם כל הקשיים, עבודה מול נוער, שירותים. זה תפקיד שמאוד גידל אותי ברמה האישית". מנהלת אחרת מבטאה זאת באופן דומה: "בתור מנהלת כאן, אני יכולה להגשים את עצמי... גם לייצג, גם לנהל, גם לעבוד עם צוות העובדים. בעבורי זו אפשרות לשלב כמה יכולות ביחד בצורה טובה, שאולי יש מעט מאוד מקומות בהם הייתי יכולה להגשים את זה".

**קשיים:** על אף תחושת הסיפוק והאתגר של מנהלות המרכזים מתפקידן, אחד הקשיים השכיחים שתועדו במסגרת הראיונות הוא תחושת ה"בדידות" בתפקיד. בדידות זו באה לידי ביטוי בשני תחומים: בתחום המקצועי ובתחום התקציבי. בתחום המקצועי, המנהלות הרבו להציג את הקושי בקבלת החלטות לבד, ובתחושה שאין בעל תפקיד שיכול ללוות אותן בחשיבה, בהתלבטות ובעבודת הצוות. כולן אמנם מכירות את בעלות התפקיד ברמת המטה שממונות על עזרה זו, ונעזרות בהן, אבל, למרות זאת, מצאו לנכון להביע את הקושי בקבלה יחידנית של ההחלטות. אחת המנהלות הביעה את הצורך בליווי יותר מקיף של מישהו מקומי "שיהיה זמין בשאלות והתלבטויות של היום יום. יש לי את [בעלת תפקיד במטה] שהיא הסופרוויזר של המנהלים. ספציפית ברמה המקומית אין לי שום הדרכה ואף לא ליווי. אין אדם אחד שהוא בעצם מלווה את מרכז הפרויקט". בתחום התקציבי עלה גם קושי בגיוס של תקציבים, ובגבייתם, בקרב המנהלות. כפי שמציגה אחת מהן: "היתרון והחיסרון של הפרויקט הזה הוא שאת מאוד לבד - זו התחושה... אנחנו מאוד לבד. זה נכון שיש את [הרכזת הארצית בעת איסוף המידע למחקר ואת סגניתה] אבל אם אני לא ישיג תקציב זה לא יעזור לי כלום. העבודה מאוד יחידנית. בשבילי זו בעיה".

ההנהלה הארצית התייחסה גם לקשיים שחוות המנהלות בעבודה היומיומית שלהם, קשיים שלטענת ההנהלה, עלולים להוביל לשחיקה מקצועית. הקשיים הם בעיקר השעות הארוכות, בשילוב עם כוח אדם מצומצם מאוד בכל מרכז, שמובילים לכמות גדולה של מטלות; עבודה מינהלית שמוטלת על מנהלות המרכזים, מחד, ומאידך, עבודה טיפולית מול בני הנוער. אחת חברות ההנהלה מסבירה זאת: "המנהל הוא גם עובד נוער הוא לא עסוק בניהול בלבד. כנ"ל לגבי רכז המתנדבים... וזה מצריך מהצוות הרבה יוזמה וגם מוכנות להשקעה אדירה בעבודה... ויש צורך לצמצם קצת את מקדם השחיקה של העובדים".

עם זאת, מעניין לציין שלמרות השחיקה ששילוב זה יכול לגרום, המנהלות תיארו דווקא את הגיוון בעבודתן בין תחומי הניהול, השיווק ועבודה עם בני הנוער כחשוב ומעניין.

מדברי ההנהלה הארצית, עולה בכל זאת צורך למצוא את השילוב והמיזוג הנכון בתפקידים במרכז כך שלא יגרמו לשחיקה מהירה של העובדים. כפי שמציגה אחת מעובדות ההנהלה הארצית: "חשוב לדאוג לתחזוקה נפשית של העובדים. עובד שעובד במרכז כל יום מהבוקר עד הערב זה לא רצוי, זה קשה ושוחק ונוצר מצב שהוא לא יכול לתת מעצמו את המקסימום אם הוא כל-כך שחוק". נכון להיום, ההנהלה הארצית מנסה לעשות זאת על-ידי מתן יום חופש למנהלות מדי פעם, על מנת שאלו יוכלו לצבור כוחות מחודשים. עם זאת, מספר אנשים בהנהלה הארצית העלו את הצורך לנקוט עמדה מסודרת, או אפילו מדיניות, לגבי עבודת המנהלות במרכזים, שתיקח בחשבון את הקשיים והשחיקה הקיימת בתפקיד.

## 8.2 מתנדבים

המתנדבים מהווים חלק בלתי נפרד מעבודת המרכזים. הפעלת המתנדבים בתכנית המרכז מהווה למעשה ביטוי ל"עיקרון ההשתתפות והמעורבות". המרכזים מפעילים את המתנדבים באמצעות רכו מתנדבים - בעל תפקיד הממונה על עבודתם במרכזים. נכון להיום, המרכזים מפעילים בעיקר בני נוער מתנדבים, אם כי ישנם גם מתנדבים מבוגרים, בהיקף נמוך יותר.

### בני הנוער המתנדבים: מהות התפקיד, שביעות רצון וקשיים

**תפקיד:** מנהלות המרכזים היו מרוצות מעבודתם של בני הנוער המתנדבים, ואף ראו בעבודתם תרומה ייחודית לפעילות המרכזים. הרבה מהמנהלות תיארו את בני הנוער המתנדבים "כשגרירים של המקום", שגרירים שמשווקים את המרכזים לחבריהם ולבני נוער בקהילה. היתרון של בני הנוער המתנדבים הוא במידת הנגישות שלהם לבני הנוער מתוקף היותם בני אותו גיל, ובני אותה קהילה שממנה מגיעים רוב בני הנוער הפונים למרכזים. אחת המנהלות הביעה שביעות רצון מהם: "נוח לבני נוער שנוער מקבל אותו. יש משהו בנוכחות של הנוער שהוא מזמין, מרגיע. תפקידם יותר בזמינות, נגישות, חבר מביא חבר, פרסום ופחות בייעוץ ומידע. הם מציגים את המידע מאוד יפה ונכון, עושים שיווק טוב". תחושת הפתיחות והנחות שחשים בני הנוער כלפי בני גילם מאפשרת תקשורת טובה ודרך נוחה לקבלת מידע מבני הנוער שפונים בצורה נעימה וחברית. עם זאת, מממצאי הסקר עלה שרק כמחצית מבני הנוער ציינו שהם מרגישים יותר קרבה לבני נוער מתנדבים כי הם בני נוער (לוח 38).

בקבוצת מיקוד שערכנו עם בני נוער מתנדבים עלה, שגם הם ראו את היתרון בתפקידם ביצירת נגישות לבני נוער אחרים ואת הנחיצות של תפקידם במרכז: "אנחנו בני אותו גיל פחות או יותר חווים את אותם הבעיות". "זה שהם [בני הנוער] יודעים שיש גם בני נוער וזה לא רק מבוגרים אז זה הרבה יותר כאילו מקרב את האנשים לכאן". "אנחנו תחנת ביניים כזאת... תחנת ביניים אבל הכי חשובה כאילו...".

**שביעות רצון:** מנהלות המרכזים הביעו שביעות רצון לא רק מתפקודם של בני הנוער המתנדבים בשיווק ובאירוח במרכזים אלא גם מעצם נוכחותם של בני נוער בצוות העובדים. נוכחות זו תורמת לכלל הצוות,

כפי שמציגה זאת אחת ממנהלות המרכזים: "זווית ראייה אותנטית ונקייה של בני נוער, הם חושבים על דרכי עבודה שונות, לנו כבר אין ראייה כזו נקייה וחדה, כך הם נקשרים ומבינים יותר את בעיות הנוער".

שביעות רצון מהמתנדבים בני הנוער באה לידי ביטוי גם בתחושת הסיפוק של צוות העובדים במרכזים, בעיקר רכזי המתנדבים שעובדים איתם ישירות. אחת מהן מתארת את ההתנדבות במרכזים כתהליך של שינוי והעצמה שבאמצעותו בני הנוער לוקחים אחריות לא רק לגבי עצמם והצרכים המיידיים שלהם, אלא גם לגבי הקהילה שלהם: "העבודה עם המתנדבים כאיזושהו אמצעי לקחת בני נוער ולהשקיע בהם הרבה מאוד תשומת לב, ולראות את השינוי. זאת לא איזושהי מטרה מוצהרת, אבל בעצם זאת איזושהי נגזרת של הפרויקט שרואים הרבה מאוד בני נוער שכשנותנים להם חום, תמיכה ותשומת לב ופתאום רואים שינוי מאוד רציני בהתנהגות או בתפיסה שלהם לגבי כל מיני דברים".

מדברי צוות העובדים וההנהלה הארצית ביחס לבני הנוער המתנדבים עולים שני מצבים חדשים: המצב הראשון הוא של בני נוער שנכנסו למרכזים כמתנדבים והופכים להיות אוכלוסיית מטרה בפני עצמה שזקוקה לייעוץ. בנוסף, קיים גם מצב הפוך, בו בני נוער שהגיעו למרכזים כזקוקים לעזרה, הופכים למתנדבים כחלק מהאסטרטגיה של העבודה איתם.

ביחס למצב הראשון, המנהלות ציינו, כי הן יוצרות גבולות והפרדה בין בני הנוער כצרכני שירותים במרכזים, מצד אחד, וכמתנדבים, מצד שני. אחת המנהלות מסבירה: "טיפול לא יעשה בשעות ההתנדבות. ברגע שלנער היה קשה נתנו לו את החופש לבחור אם הוא רוצה להמשיך להתנדב או שלא".

ביחס למצב השני, עולה, כי במרכזים רבים התייחסו להתנדבות כדרך להעצים את בני הנוער שחווים קשיים בעצמם. מנהלת אחת סיפרה על נערה שברחה מן הבית, נשרה מבית-הספר וסירבה לקבל עזרה. היא שולבה במרכז כמתנדבת, מהלך שהוביל, לטענת המנהלת, לשיפור במצבה. מנהלת אחרת מתארת אף היא: "אחת המתנדבות שלנו ניסתה להתאבד. שתי מתנדבות שלנו נאנסו. זו בהחלט אוכלוסיית מטרה. ברגע שהם מרגישים שהם יכולים ליצור קשר עם מישהו הם מתעצמים מזה. בכלל הם בונים את עצמם מהדינמיקה של הקשר עם אנשים שהם לא מכירים. דבר שני, שהוא לא פחות חשוב, זה שקל להם יותר לבוא לקבל עזרה, כלומר, אתה מלמד אותם לבוא לצורך שירותים. זה בעצם מה שאתה עושה. והם עושים את זה עם החברים שלהם. הם מלמדים אותם שיש שירותים שבני נוער יכולים לבוא ולקבל מבלי שזה יאיים עליהם" (סוגיה זו טופלה גם בסעיף 10.4).

אחד הנושאים שנבחנו בסקר בני הנוער היה דפוס ההתנדבות במרכזים של בני הנוער המבקרים בהם. הממצאים, המוצגים בלוח 32, מראים ש-8% בכלל בני הנוער התנדבו במרכזים בזמן הריאיון, 5% נוספים שימשו כמתנדבים בעבר. מעל מחצית בני הנוער אינם מתנדבים ואינם מעוניינים בכך, וכשליש לא התנדבו בעת הריאיון אך היו מעוניינים בכך.

הממצאים גם מראים הבדלים מובהקים מבחינה סטטיסטית (רמת מובהקות  $P < 0.05$ ) לפי מין: אחוז גבוה יותר בקרב הבנות שרואיינו בסקר התנדבו בעת הריאיון בהשוואה לאחוז הבנים (10% לעומת 6% בהתאמה). כמו-כן, אחוז גבוה יותר מבין הבנות שאינן מתנדבות הביעו עניין לעשות זאת בהשוואה לאחוז הבנים (40%-ו-24% בהתאמה). ממצאים אלה תואמים את הממצאים מהספרות המקצועית

בתחום ההתנדבות, המצביעים על כך כי בהשוואה לבנים, בנות מגלות התנהגות פרו-חברתית יותר; הן רגישות יותר לצרכים של האחר, הן אמפתיות ומסורות יותר לפעילות קהילתית. ממצאים אלה עשויים לבוא לידי ביטוי, בין היתר, בגיוס לפעילות התנדבותית (למדן, 1991; אשד, 1986; שפר, 1991; הופמן, 1977).

המניעים העיקריים לפעילות התנדבותית במרכזים בקרב בני הנוער שהתנדבו בעת הריאיון הם: עזרה לזולת (שלושה-רבעים ציינו זאת); הנאה אישית ("נהנה לייעץ לבני נוער אחרים" - חמישית). בני נוער בודדים התייחסו למניעים נוספים, כגון להכיר אנשים, לתרום לעצמי, וכו'.

**לוח 32: דפוסי התנדבות של בני נוער במרכז, לפי מין\* (באחוזים)**

בנות	בנים	סה"כ	סה"כ
100	100	100	התנדב במרכז בזמן הריאיון
10	6	8	התנדב בעבר במרכז אך הפסיק
5	6	5	אינו מתנדב ולא רוצה בכך
46	65	53	אינו מתנדב אך היה רוצה
40	24	34	

\* הבדלים מובהקים על פי מבחן  $\chi^2$  ( $p < .05$ )

בני הנוער המתנדבים הביעו סיפוק מהאפשרות לבחור בין משימות שונות מתוך התפקיד בהתאם לנטיותיהם: "כשבן אדם בא לכאן ורוצה להתנדב כאן אז שואלים אותו אם יש איזה משהו שהוא היה רוצה לעשות במקום, איזה תפקיד שהוא יודע שהוא טוב בו". מדבריהם עלה שהם נהנים ואוהבים מאוד את המרכז: "כיף לבוא לכאן כל פעם מחדש", "אני מקבלת מהמקום אושר, הרגשה טובה, סיפוק כלשהו". אחד מהם אף ניסה להמחיש את אהבתו למרכז בשאלה ששאל: "כשנכנסת בדלת עכשיו וראית את הצבעים, לא בא לך לחייך?... הצבעים האווירה הכל'".

המתנדבים גם נהנים מההיכרות עם סוגים שונים של בני נוער ומהמגע הישיר עמם: "פה (במרכז) אתה מבין את הקטע של 'כולנו דומים.. כולנו שווים' ושונים. כי הרי בבית-ספר כמה שמדברים איתך, זה מה זה עובר לך ככה, כי כל אחד והקבוצה שלו, אבל פה אין קבוצות כאן זה כולם עם כולם, פשוט ככה" (ראו התייחסות לנושא זה גם בסעיף 10.3).

למרות שבני הנוער המתנדבים לא ציינו זאת בצורה מפורשת, שמנו לב בקבוצת המיקוד שהמתנדבים הם גם קבוצה חברתית ולא רק קבוצה משימתית. ההתנדבות מעניקה להם תחושה שהם חלק מהמרכז, אבל גם חלק מקבוצה חברתית, הם הכירו זה את זה לעומק, צחקו ביניהם בחופשיות, סיפרו בדיחות פנימיות של המרכז. ממצא זה עולה בקנה אחד עם הספרות המקצועית על תרומתה של מעורבות בני הנוער בקהילה בשיפור המיומנויות החברתיות והרחבת ההיכריות החברתיות (Newmann & Rutter, 1983; Hamilton & Feuzel, 1988; כאהן-סטרבצ'ינסקי, דולב, שמש, 1999).

בני הנוער המתנדבים נשאלו על תגובות הסביבה הקרובה לעובדה שהם מתנדבים במרכזים. חלק ניכר מבני הנוער המתנדבים דיווחו שהם זכו ללעג ולבוז מצד חבריהם על עצם התנדבותם. אחת המתנדבות הסבירה שחבריה לעגו לה: "מה זה את עובדת... בלי כסף על חשבון הזמן הפרטי שלך?". עם זאת, מדבריהם עולה שבעצם התנדבותם במרכז ייעוץ ומידע הם גם נהנים מיוקרה בקרב קבוצת החברים שלהם: "באים לבית-ספר, שואלים אותי ככה שאלות, ואם אפשר לבוא ביום שאני מתנדבת ב'הפוך על הפוך' לדבר איתי". מתנדבת אחרת מסבירה גם היא: "אני מרגישה שמכבדים אותי, שיש לי מטרה, שצריכים אותי". ההתייחסות השלילית של חלק מהחברים, והחיובית של חלק אחר, תואמת את הממצאים ביחס לנושא זה במחקר מעקב אחר שלוש תכניות מנהיגות: מד"צים, מש"צים ומועצות תלמידים (כאהן-סטרבצ'ינסקי, באומגולד, דולב, 2000).

המידע על רצונם של שליש מבני הנוער להתנדב במרכזים, בשילוב עם המידע על המניעים להתנדבות, על שביעות רצונם של מנהלות המרכזים והצוות מתפקודם של בני הנוער המתנדבים, ועל תרומת הפעילות לבני הנוער עצמם, עשויים לשמש בסיס להרחבת הפעילות של בני הנוער המתנדבים במסגרת המרכזים, אם ביכולתם וברצונם של המרכזים לעשות זאת.

**קשיים:** מדבריהם של בני הנוער המתנדבים עלה, שלמרות שפונים אליהם בתור יועצים הם בדרך כלל מבינים את תפקידם ואת גבולותיו. נער מתנדב מסביר זאת: "אני לא משלה את עצמי שאני באמת מבין בהכל. גם אם אני חבר נורא קרוב שלו... אבל אני יודע שהוא פנה אלי בגלל שאני מ'הפוך' לא בגלל שאני חבר שלו. אז בגלל זה אני אומר לו: בוא 'להפוך'; תראה מה יש... אתה תהיה איתי". למרות ההבנה של עצם תפקידם במרכז כ"שגרירים" או "תחנת ביניים", חלק מהמתנדבים הביעו תסכול מקיום שיחה, הפסקתה עם הגעתה לשלב הייעוץ, והעברת בני הנוער לרשות העובדים המקצועיים המבוגרים. אחד המתנדבים הביע את התסכול הזה בצורה הבאה: "זה מתסכל, כי בן-אדם מדבר איתך וזה... ואתה מת, מת להגיד לו משהו אבל אסור...". מתנדב אחר הוסיף גם הוא: "זה מסקרן, כי זה באסה, מכיוון שאתה לא תדע אף פעם איך זה נגמר". המתנדבים השתמשו בדימוי של הפסקת צפייה באמצע הסרט.

רכזי המתנדבים הציגו כקושי את התחלופה הגבוהה יחסית של בני הנוער המתנדבים. תחלופה זו נובעת מסיבות רבות ומגוונות, כגון סיום פעילות, סיבות אישיות, מעבר מגורים, ועוד. לכן, ישנו ניסיון מצד מנהלות המרכזים והרכזים ליצור תחושת מחויבות למקום, שתאפשר תפקוד טוב יותר, ותפחית את אחוזי העזיבה. אחת המנהלות ציינה כי "ישנו ניסיון לחבר אותם למרכז ולמטרותיו, לתת הרגשה של בית ומקום שטוב להתחבר אליו, יש שימוש בשיטות להעלאת מוטיבציה, הקשבה לצרכים שלהם וניסיון ליישם".



בקבוצת מיקוד עלה שהמתנדבים מאוד כועסים על תפקידם כמתחזקים של המרכז (שטיפת הכלים וניקיון המרכז). כדאי לציין שגם מנהלת המרכז בריאיון שערכנו עמה הייתה מודעת לתסכול הזה: "שחיקה בעניין של הנוער המתנדב שהוא בעצם מנקה ומסדר פיזית את המרכז... מרגישים פרייארים מכל הסיפור הזה".

### **מתנדבים מבוגרים**

במרכזים רבים ישנו קושי בגיוס של מתנדבים מבוגרים. הסיבה המרכזית, לטענת מנהלות המרכזים, היא העובדה שהישובים בהם נמצאים המרכזים כוללים אוכלוסייה של אנשים קשי-יום שלא תמיד יש להם זמן להירתם להתנדבות בקהילה. בניגוד לבני הנוער המתנדבים שפועלים בקבוצה, במרכזים בהם ישנה פעילות של מתנדבים מבוגרים, נמצא שזו מאופיינת כפעילות יחידנית של כל מתנדב בתחום שלו: משפטנים המעניקים ייעוץ משפטי, סטודנטים שלוקחים על עצמם תפקידים הקשורים לתחום לימודיהם, מרצים שנותנים הרצאות בתחומים שונים.

בחלק מהמרכזים דיווחו המנהלות על קושי של מתנדבים מבוגרים בקבלת גבולות של אחריות. לטענת המנהלות, היו מקרים בהם חלק מהמתנדבים המבוגרים לקחו על עצמם אחריות מעבר לגבולות סמכותם. ההתמודדות עם הקושי הזה הייתה באמצעות שיחה והבהרה למתנדבים את גבולות תפקידיהם. עם זאת, המנהלות ציינו זאת כאחד הקשיים בעבודה עם מתנדבים בוגרים, כפי שמסבירה אחת מהן: "זה קושי, איך לגדל מתנדב ולתת לו אחריות ובמקביל לגרום לו להבין לגבי קבלת החלטות שלנו".

עם זאת, מראיונות עם מנהלות עולה, שהמנהלות מרוצות מהמתנדבים במרכזים, ואף הציגו אותם כאנשים שאפשר לסמוך עליהם: "שהתרומה שלהם היא משמעותית ביותר, הייתי מגדיר אותם במשקל של כמו אנשי צוות. אם זה בהפעלת המקום על כל הצדדים: ייעוץ, פרסום, שיווק, סדר ואווירה במקום". המתנדבים הביעו גם הם שביעות רצון מעבודתם ומהמגע עם בני הנוער.

תרומה משמעותית נוספת של המבוגרים המתנדבים באה לידי ביטוי בדברים שהביע מנהל מרכז: "הם אנשים עם מוטיבציה גבוהה, רעננים, הם משדרים כלפי הנוער את מסר ההתנדבות 'אני תומך בקהילה שלי' זהו מסר העבודה שלהם".

### 8.3 תפקידים חדשים ושינויים בתפקידים קיימים על פי צורכי השטח

ככל שעבר הזמן, הלכה הפעילות במרכזים ועברה תהליך של מיסוד וארגון. כחלק מתהליך זה, נוספו במסגרת המטה תפקידים נוספים שנועדו לייעל את מתן השירותים לבני הנוער. להלן תיאור קצר של התפקידים:

**מידענית** - אחד התפקידים החדשים הינו זה של המידענית, שנוצר מתוך צורך ביצירה של תשתית מידע ארצית בכל המרכזים. לטענת ההנהלה הארצית וצוות העובדים, נושא זה היה אחד הנושאים המרכזיים שעלו במרכזים. כפי שמתארת חברה בהנהלה הארצית: "התחום של המידע עבר התכווננות מחודשת תוך כדי הפרויקט הזה. זאת אומרת, שמנו אליו לב יותר ויותר ולצורך בהתייחסות רצינית ומקצועית לתחום של המידע ולפיתוח".

עד כה לא הייתה אחידות בתוכני המידע ובכמות המידע הקיימת על נושאים מסוימים בכל מרכז. לכן, עלה צורך בפיתוח ובשכלול מערך מידע מובנה ומסודר, שיארגן ויאחד את המידע שניתן במרכזים. אחת מחברות ההנהלה הארצית ציינה בריאיון שאחד היעדים של המרכזים הוא: "... לעלות כיתה... ולבנות מערך מידע... החזון שלנו הוא שפע של מידע, מאוד מגוון, מאמרים וקלסרים. סטנדרטיזציה של המידע בכל המרכזים. מערכת משומנת כזו של אספקת מידע ושל חיפוש שלו". תפקיד המידענית מכוון וממוקד בנושא ארגון המידע ועדכונו, וכולל איסוף מידע בנושאים שמעניינים את בני הנוער, ואינם בנמצא, ובחירה של ערוצי מידע מתאימים שונים, כגון כרזות, כרטיסי ביקור, אתרי אינטרנט, ספרים וכו'. מידע מהמחקר הנוכחי, בעיקר הממצאים על הנושאים שמעניינים את בני הנוער, יכול להואיל למידענית בבנייה של מערך המידע, תוך תשומת לב לצרכים הספציפיים של בני הנוער.

כאמור, תפקיד זה ממחיש את ההתמקצעות והמיסוד המקצועי של הפרויקט. עם זאת, לטענת ההנהלה הארצית, היקפה המצומצם של משרה זו (התפקיד הנו בהיקף של רבע משרה) מעיד על בעייתיות, שכן לא מוקצה תקציב משמעותי לנושא המידע.

**רכזת הדרכה ופיתוח מקצועי** - אחד התפקידים החדשים, המהווה ביטוי לתהליך המיסוד והארגון של הדרכת והכשרת צוות העובדים, הוא זה של "רכזת הדרכה ופיתוח מקצועי". תפקיד זה הוטל על מנהלת לשעבר של "קפה אחר" בתחנה המרכזית בתל אביב. התפקיד נוצר מתוך צורך בכתיבה ובהמשגה של תהליכי העבודה. לטענתה: "ככל שהפרויקט מתפתח ויש קליטה של כוח אדם חדש, התיעוד של הדברים והעברתם לצוותים החדשים הופך להיות חשוב והכרחי". בשלבים המוקדמים של הקמת המרכזים הייתה התמקדות בהדרכת המנהלות באופן פרטני במרכזים עצמם. בשלב זה התפקיד מתרחב ומתקיימות הדרכות במסגרות פורמליות ובלתי פורמליות, קבוצתיות ויחידניות. כמו-כן, הרכזת הארצית פועלת יחד עם רכזת התפעול בכל הקשור לכתיבה ולתיעוד של הפרויקט, ופיתוחו המקצועי.

רכזת הדרכה ופיתוח מקצועי אחראית גם על המדריכות המעבירות הדרכות לצוות העובדים במרכזים השונים, ובכל הקשור לתחום המקצועי על כל היבטיו ואפיוניו השונים. תפקיד זה עונה על הצרכים העולים מהשטח, הוא גמיש ומותאם להשתנות הפרויקט (הרחבה על תפקיד זה ראה בסעיף הבא).

#### **8.4 הדרכה והכשרה של צוות העובדים**

התמיכה בצוות העובדים והמתנדבים באה לידי ביטוי במתן הדרכות והכשרות. ההכשרה מהווה דרך להקנות מידע תיאורטי וכלים מעשיים לעבודה מול בני הנוער במרכזים. ההדרכה, לעומת זאת, תומכת בעבודה השוטפת וכוללת שיחות התייעצויות בנושאים שונים העולים במרכז כחלק מההנחיה והפיקוח על צוות העובדים במרכז. חברי ההנהלה הארצית הרבו להדגיש את חשיבותן של ההכשרה וההדרכה. הם הסבירו שההכשרה היא דרך להשקיע בעובדים, למקצע אותם ולהעניק להם כלים לעבודה במרכזים, בפרט, ומול בני נוער, בכלל. כפי שמסבירה אחת מחברות ההנהלה: "צריך להשקיע הרבה בצוות - לתת להם כי הם צריכים לתת כל-כך הרבה לנוער".

בדוח הראשון דווח על הכשרה אחת מרכזית ברמה המקומית לגרעין הקבוע של עובדי המרכז. הכשרה זו הייתה ייחודית לכל מרכז, בהתאם לצרכים שעלו מן השטח. בנוסף, התקיימה הדרכה שוטפת, תוך כדי עבודה, במסגרת פגישות צוות ושיחות אישיות עם מנהלת המרכז. בשלב הנוכחי של ההערכה התקבל מידע מגורמים שונים שטענו כי חלה התקדמות בתהליך ההכשרה של הצוות שבאה לידי ביטוי, בעיקר במיסוד ההכשרה וההדרכה כתוצאה ישירה של מיסוד והתמקצעות הפרויקט כולו.

נכון להיום, בעלי תפקידים שונים במרכזים, רכזי המתנדבים, מגשרי התרבות ומנהלות המרכזים החדשות, מקבלים כולם הכשרה במסגרת ארצית מטעם עלי"ם. ההכשרות הללו כוללות מידע בנושאים רלוונטיים לתפקיד שיפורטו בהמשך. בנוסף להכשרה למנהלות החדשות, גם כלל מנהלות המרכזים מקבלות הדרכה שוטפת במסגרת ארצית. ברמה המקומית מקבלים המתנדבים בני הנוער הכשרה מובנית. ובנוסף, כל הצוות הגרעיני מקבל הכשרה בנושאים ספציפיים. הצוות מקבל גם הדרכה שוטפת, תוך כדי עבודה, במפגשים הדניים בנהלים לעבודה ובבעיות ייחודיות שעולות בעבודה השוטפת עם בני הנוער במרכזים, כגון מקרים קשים שהגיעו למרכז ודרכי התמודדות עמם.

ביטוי נוסף לתהליך המיסוד של תהליך ההדרכה וההכשרה של צוות העובדים, כאמור, הוא בהגדרת התפקיד של "רכזת הדרכה ופיתוח מקצועי" במטה.

#### **הכשרה ברמה הארצית**

כאמור, בהשוואה לשלבים הראשונים של הפעלת המרכזים עולה, שההכשרות עברו תהליך של מיסוד. בראיונות שערכנו עם מנהלות המרכזים, דווח לנו שכיום בעלי תפקידים שונים במרכז עוברים הכשרות נפרדות וממוקדות ברמה הארצית. להלן פירוט ההכשרות ברמה הארצית:

**הכשרת מגשרי התרבות במסגרת הארצית** - מגשרי התרבות מתכנסים פעם בחודש להכשרה שמתקיימת בתל אביב. ההכשרה מתקיימת בנפרד למגשרים של בני נוער עולים מברית-המועצות לשעבר ולמגשרים

של בני נוער יוצאי אתיופיה. ההכשרה מורכבת משני חלקים: החלק הראשון כולל הרצאות במגוון נושאים, כגון חוקי נוער ותפקידם במסגרת עבודת המגשר, שיווק ופרסום של המרכזים, אוריינטציה ומיפוי של צרכים באוכלוסיית היעד. החלק השני של ההכשרה הוא בעיקרו הדרכה ביישום של תפקיד המגשר בעבודה במרכזים ותפיסת התפקיד. במסגרת חלק זה של ההכשרה בוחנים את מיקומו של המגשר במרכז, בנייה של תפקיד המגשר וקשיים ודילמות שעולים מהשטח.

מגשרי התרבות תיארו מספר תרומות של תכנית ההכשרה בעבורם. לטענתם, החלק התיאורטי של ההכשרה הגדיר בשבילם תהליכים שהם עצמם חוו כעולים בזמן שעלו ארצה. אחת המגשרות מתארת: "אני ממוצא רוסי, אני גדלתי פה, עברתי תהליכים, אבל לא היה לי שמץ של מושג מה זה פסיכולוגיה של עלייה, של ההגירה, המאפיינים של העולים החדשים... עכשיו כשאני רואה את זה אני אומרת, זה בסדר, זה תהליך טבעי, זה משהו שעוברים".

חלק מהמגשרים דיברו על כך שההכשרה מאששת בשבילם את הפעילות שהם עושים במרכז. אחד המגשרים הסביר שבמשך תקופה ארוכה לא הצליח לערוך שיחות אישיות עם בני נוער בני העדה האתיופית בגלל שהם מגיעים למרכז בקבוצות ולא כיחידים. הוא מתאר: "הם מדברים על נושאים באמת אישיים, אבל את לא יכולה לנתק אחד וליצור איתו שיחה. בהכשרה בתל אביב אחד הכלים שקיבלתי, הוא שזה בסדר שאני עושה שיחות קבוצתיות, כי זה מביא, במיוחד אצל האתיופים, לבניית אמון... אז עכשיו קצת נרגעתי... כלומר, זה בסדר מה שאני עושה".

כשנשאלו על צורכי הכשרה נוספים, ביקשו חלק מהמגשרים ידע מעשי יותר על תפקידם. הצורך בידע מעשי בקרב המגשרים הודגש גם על-ידי המנהלות שטענו שתפקיד המגשר במרכז עמום. אחת מהן הסבירה: "הרבה יותר קל לרכז מתנדבים ולמנהל להכיר את התפקיד שלו מאשר למגשר תרבות. התפקיד לא מוגדר ולכן משתנה כל הזמן". כך, נוצר מצב שלעתים קרובות איכות העבודה של המגשר במרכז תלויה באדם עצמו, אישיותו והתכנים שהוא יוצק לתפקידו. במצב שכזה לטענתן: "ההכשרה חייבת להיות מאוד ממוקדת ומקיפה", ו"לתת כלים לעבודה" (ראה סעיף 7.3).

הקושי התקציבי עלה בשיחה עם צוות העובדים כאחד הגורמים המרכזיים שמעיבים על שביעות הרצון של העובדים (ראה פרק 9). כדאי לציין, שבמסגרת קבוצות המיקוד עלה קושי בקרב המגשרים להגיע להכשרות בתל אביב, בעיקר מכיוון שהם צריכים לשאת בעלויות הנסיעה מבלי לקבל החזר על כך.

**הכשרת רכזי מתנדבים במסגרת הארצית** - רכזי המתנדבים מתכנסים פעם בשבועיים בתל אביב לקורס הנקרא "ניהול מתנדבים בשירותי בני נוער - הלכה למעשה". הקורס ניתן באמצעות הפורום לנושאי ילדים ונוער באוניברסיטת תל אביב. מטרת הקורס היא להקנות קשת רחבה של מושגים ותכנים בנושאי ניהול והפעלת מתנדבים. הקורס נסב סביב שלושה צירים תוכניים מרכזיים:

**ציר תיאורטי** - הבנה והכרה של תיאוריות ותפיסות מובילות בתחום ההתנהגות הפרו-חברתית וההנעה להתנדבות.

**ציר המדיניות** - פיתוח מדיניות מקצועית להפעלת מתנדבים בארגון, וניתוח מכלול השיקולים הכרוכים בפיתוח מדיניות כזו.

**ציר הפרקטיקה** - ניהול והפעלת מתנדבים הלכה ומעשה, כולל סדנאות מעשיות בהנחיה מקצועית.

במסגרת קבוצות המיקוד שערכנו עם צוותי המרכזים עלה שרכזי המתנדבים הכירו בחשיבות של ההכשרה במילוי תפקידם. עם זאת, הם לא היו שבעי רצון מתכנית ההכשרה שעברו במסגרת הארצית. רכזת מתנדבים אחת הסבירה: "אני לא מזלזלת במה שקיבלתי, אבל את הידע קיבלתי דרך הניסיון... התפקיד שלי מאוד מגוון, הוא חופף להרבה דברים ואני לא קיבלתי הכשרה רחבה". רכזי מתנדבים אחרים הסבירו שההכשרה שעברו הייתה תיאורטית מדי. לטענת אחת הרכזות היה נתק בין ההכשרה שניתנה במסגרת הפורום לנושאי ילדים ונוער, לבין הצרכים שעלו מן השטח, כפי שהיא מסבירה: "קורס רכזי מתנדבים כמעט ולא נגע בתכנים ספציפיים ובדילמות שיש עם כל מיני דברים כמו גבולות ואיך אני נותן הכשרה [לבני נוער מתנדבים] או בכל מיני דברים פרקטיים שהיו מעשיים לנו... ההכשרה התמקדה יותר בדברים תיאורטיים שפחות עניינו אותנו...".

רכזי המתנדבים הבהירו שהם מבינים שזה היה ניסיון ראשוני לגבש הכשרה, ואף טענו כי מארגני ההכשרה אכן היו מודעים לקושי שנוצר: "הם [מארגני ההכשרה] הודו שאין בעצם שום מקום שיוכל לתת לנו בדיוק את הידע הספציפי גם של ההכשרה של רכזי מתנדבים וגם תוך נקודת מבט ייחודית של עבודה עם נוער... ובעצם אנחנו פעם ראשונה שיוצרים את הגלגל". עם זאת, רכזי המתנדבים התלוננו שבפועל הם נשלחו לשטח, ועלו קשיים שאפשר היה למנוע אם היו מקבלים הכשרה מעשית יותר. אחת הרכזות הסבירה: "יש איזו שהיא חוסר בהירות שלי לגבי איך אני עושה את הדברים, או לפחות הייתה, אני יכולה להגיד לגבי כל השנה הזאת. התחושה הייתה שלא קיבלנו מספיק הכשרה בתור רכזי מתנדבים בכל מה שקשור לתחזוקה, בכל מה שקשור לאיך אנחנו מכשירים אותם [את בני הנוער]. בדיעבד אני יודעת שזה הקרין עליהם לפחות בהתחלה. גם מבחינת משאבים שהשקעתי באיתור מתנדבים... שבדיעבד אני יכולה להגיד לך שהיה ברור שהם לא יחזיקו מעמד, אבל אז אני לא ידעתי, כי זה הכל היה על סמך ניסוי וטעייה, והשקעתי בזה המון אנרגיה, וזה בא על חשבון התחזוקה השוטפת של המתנדבים... היה קיים איזשהו ניתוק בין מה שנותנים בעל"ם לבין הצרכים הספציפיים של השטח. אני יודעת שכיום הם ניסו לבנות איזשהו מערך שכן ינסה".

**הכשרת מנהלות חדשות של מרכזים** - מיסוד ההכשרה בא לידי ביטוי גם בהכשרה נפרדת של מנהלות חדשות של מרכזים. המנהלות החדשות מקבלות הכשרה שמהווה מעין תכנית אוריינטציה וכוללת היכרות עם המרכז ומטרותיו. הכשרה זו נמשכת כשבועיים והיא כוללת:

- ♦ פגישות הדרכה עם אנשי מקצוע במטה "הפוך על הפוך" למטרת היכרות עם היבטים שונים הקשורים להקמת הפרויקט והפעלתו.
- ♦ "תצפית משתתפת" במספר מרכזי "הפוך על הפוך" ושיחה עם מנהלי המרכזים ואנשי מקצוע אחרים במרכז. מטרת הביקורים במרכזים היא לחשוף את המנהלות החדשות למגוון מרכזים הפועלים בארץ, למגוון סגנונות ניהול והדגשים שונים בכל מרכז ומרכז.
- ♦ פגישות עם אנשי מקצוע בקהילה למטרת מיפוי קהילתי וגיבוש השותפות בעיר.

כדרך נוספת לייעל את תהליך ההכשרה נבנתה "ערכה למנהלת החדשה". הערכה נכתבה על-ידי "רכזת ההדרכה והפיתוח המקצועי", והיא תוצר של שיחות ומידע שהתקבל מהמנהלות הוותיקות שהעלו חוויות משותפות והפיקו לקחים מניסיון. מטרת הערכה היא לתת מידע למנהלת החדשה ולהכין אותה לתהליכים שהיא תעבור, לקשיים שתיתקל בהם ודרכים להתמודד עמם. רכזת ההדרכה מסבירה:

"כשנקלטת מנהלת חדשה זה פרויקט גדול ומציף. היא צריכה: הכרה עם השירותים והעיר, להתעסק עם הפן הפיזי של מרכז (ממש להתעסק במבנה וקבלנים ושיפוצניקים) היא צריכה להתמודד עם גיוס והכשרה של צוות, צריכה להתעסק עם גיוס כספים, שיווק פרסום וניהול שוטף. וזה עוד לפני שהגעתי לעבודה עם נוער שהיא כשלעצמה מאוד מורכבת. אז הערכה קצת עושה לה סדר, מכינה אותה לתהליכים שהיא תעבור".

מכיוון שהמחקר הנוכחי כולל בדיקה של שבעת המרכזים הראשונים לא רואינו מנהלות של מרכזים חדשים, ועל כן לא התקבל משוב מהן על ההכשרה שהן מקבלות ועל דפוסי שימוש ב"ערכת המנהלת".

### **ההדרכה במסגרת הארצית**

**הדרכה של מנהלות המרכזים** - מנהלות המרכזים, חדשות וותיקות, מקבלות הדרכה שוטפת ברמה הארצית באמצעות רכזת ההדרכה והפיתוח המקצועי. העובדה שההדרכה ברמה הארצית ניתנת מבעלת תפקיד שהייתה בעבר מנהלת מרכז היא שלעצמה משמעותית מאוד. הרכזת מסבירה: "לדעתי מאוד חשוב שתהיה הפונקציה של מישהו שהוא חי ונושם את השטח וגם חי ונושם את המטה. הדילמות שהמנהלות מתמודדות איתן אני מבינה אותן הבנה אחרת מכיוון שהייתי שם וחייתי את הדברים...". ההדרכות שניתנות על-ידי הרכזת נעשות בדרך של פגישות הדרכה קבועות מדי חודש לשם מתן עזרה, תמיכה וייעוץ. לטענת הרכזת, פגישות אלה בנויות כ"קבוצת עמיתים" שבמסגרתן ניתן להעלות סוגיות ונושאים לדיון. מעבר למפגשים אלה, אחת לרבעון מתקיים מפגש בנושא מוגדר המתקשר לפעילות המרכזים, כגון מתן כלים לעבודה קבוצתית ספונטנית.

חשוב לציין, שהדרכה שוטפת ניתנת לא רק במסגרת ישיבות הדרכה קבועות, אלא גם תוך כדי עבודה, או בישיבות צוות קבועות שנערכות פעם עד פעמיים בחודש, על-ידי רכזת תפעול של המרכזים. כך שלמנהלות המרכזים יש מספר כתובות לפנייה בעת הצורך.

על אף ההדרכה השוטפת וההכשרה שהן מקבלות, המנהלות ציינו שהן זקוקות ליותר הכשרה והדרכה. מנהלות המרכזים נשאלו על תחומים בהם הן זקוקות להכשרה נוספת. ניתן לסווג את צורכי המנהלות לשלושה תחומים עיקריים:

1. **צורכי הכשרה בתחום הניהולי** - כל המנהלות הסבירו שהן צריכות יותר הכשרה ניהולית. חלקן אף טענו שלגבי רוב המנהלות, העבודה במרכז היא העבודה הניהולית הראשונה. ההכשרה בתחום הניהולי צריכה, לדעתן של המנהלות, לכלול נושאים שונים. כפי שמפרטת אחת מהן: "הנעת עובדים, סוגי ניהול, התמודדויות עם צוות, איך מגייסים, איך מפטרים, איך פותרים קונפליקטים. קצת יותר העשרה. הנעה ומוטיבציה לעבודה. כי פה לעבודה, חלק אתה מביא ניסיון חיים ואתה יודע שתתמודד עם זה. אבל אין לך כל-כך את הכלים איך".

2. **צורכי הכשרה בפיתוח קשרי קהילה** - היו מנהלות שהתייחסו לצורך בהכשרה בפיתוח של קשרי קהילה "איך לחזק את הקשרים, איך להגיע ליוזמות משותפות. השגת תקציבים, משהו שאנחנו מתמודדים איתו מדי שנה".

3. **צרכים של הדרכה בתחום הטיפולי** - חלק מהמנהלות טענו שאף-על-פי שקיבלו הכשרה יש צורך בעוד "הדרכה קלינית", הדרכה בנושא "אבחון, טיפול קצר-טווח, טיפול בשעות משבר, גיל ההתבגרות". חלקן אף טענו שישנו צורך בליווי צמוד יותר של הפעילות במרכז. ליווי של שירות מסוים שיאפשר התייעצות שוטפת והנחיה בתחום הטיפולי.

כדאי לציין, שבעקבות הפיתוח של ההכשרות למנהלות החדשות, הביעו חלק מהמנהלות הוותיקות צורך ליצור העשרה נוספת בשבילן, בנוסף להדרכה הקיימת. לטענתן, תהליך ההכשרה הנוכחי ממוקד במנהלות החדשות, ובקשיים שהן עצמן כבר חוו ועברו. כפי שמסבירה אחת המנהלות: "איך שהוא תקועים שם ואנחנו רצים קדימה, ולכן ההכשרה שלהן מתאימה להן ולא כל-כך לנו...". בריאיון איתה היא מוסיפה: "... מהשנה הראשונה נשאר מעט מנהלים ותיקים... ויש כבר כל-כך הרבה חדשים. רובנו לא באותו מקום. צריך לעשות משהו דיפרנציאלי, יחד עם זה משהו כללי שנחלק, נשתף ונחליף מידע, ובצוותים".

### **ההכשרה והדרכה ברמה המקומית**

**הכשרה והדרכה של בני נוער מתנדבים** - כמו בשלבים הראשונים של פתיחת המרכזים, גם כיום המרכזים מפעילים במסגרתם תכנית הכשרה לבני נוער מתנדבים. תכנית ההכשרה נעשית על-ידי רכות המתנדבים ומנהלת המרכז. התכנית כוללת שתי הכשרות: האחת היא הכשרה ראשונית לבני נוער מתנדבים חדשים כהכנה לתפקיד (מכונה גם "תכנית אוריינטציה" או "הכוונה ראשונית"). הכשרה זו מגדירה את תחומי עבודת המתנדבים, כגון קבלת הפונים למרכזים והכוונתם לצוות במרכז, או למקורות מידע מתאימים. הכשרה נוספת היא הכשרה שוטפת לכלל בני הנוער המתנדבים הכוללת תכנים שונים רלוונטיים לעבודה במרכזים, תוך שילוב של אנשי מקצוע שמרצים בתחומים אלה. כפי שמסבירה אחת מרכזות המתנדבים: "היו לנו הרצאות בנושא התאבדויות, בריאות נפשית, הפלות. הלכנו לסיור במרכז לבריאות האישה, היו לנו מפגשים, כמו שלמבוגרים היה...".

בקבוצת מיקוד שערכנו עם בני הנוער המתנדבים, עלה שהם מרוצים מאוד מההכשרה שהם מקבלים. הם הרבו לציין את התמיכה שהם מקבלים מרכזי המתנדבים, שמדריכים אותם באופן שוטף. כשנשאלו על צורכי הכשרה, צורך בהדרכה שוטפת, או קשיים שעולים בנוגע לחוסר במידע בעבודה השוטפת, השיב אחד מהם: "אין דבר כזה פה שכאילו תשאלו משהו ולא יענו לך...". מתנדב אחר הוסיף: "אף פעם לא משאירים אותנו חסרי מידע. תמיד את יודעת מה שאת צריכה לעשות...".

**הכשרות והדרכות כלליות לצוות המרכז** - בשלבים הראשונים של הפעלת המרכזים ההכשרה נערכה במסגרת כל מרכז בנפרד, כשבכל מרכז הושם דגש תוכני שונה בהתאם לצרכים העולים מן השטח. מנהלות המרכזים הסבירו שכל העובדים במרכזים עוברים "הכשרה ראשונית" עם כניסתם למרכז, ובנוסף מקבלים הדרכה תוך כדי עבודה דרך ישיבות צוות ושיחות אישיות. סגנון הדרכה זה עדיין מתקיים במרכזים.

מנהלות המרכזים מקיימות ישיבות צוות לעובדים בתדירות של עד פעם בשבועיים. במסגרת ישיבת הצוות, משלבים, בנוסף לעדכונים שוטפים, הדרכה לצוות. ההדרכה נעשית תוך העלאת של מקרים ספציפיים שעלו בעבודה מול בני הנוער במרכזים. אחת המנהלות מתארת: "מעלים סיטואציות ומנסים לבדוק אם הפיתרון היה טוב... איך ניתן להמשיך ליצור קשר עם הנער על מנת לראות איך הוא מתמודד עם הדברים... אם פעלת נכון, אם היית מוסיף דברים ישנה הדרכה סדירה כזו".

בנוסף להדרכה תוך כדי עבודה שנעשית בישיבות הצוות, נערכות במסגרת המרכז גם הכשרות בנושאים רלוונטיים למרכז, במטרה להקנות מידע וכלים לעבודה עם בני נוער. הכשרות מסוג זה ניתנות בדרך כלל לכל הצוות בערך פעם בחודש-חודשיים. המתודה בה נערכת ההכשרה בדרך כלל היא הרצאה או דיון בנושא מסוים. אחת המנהלות מתארת: "מה שאנחנו נותנים ברמה המקומית היא הכשרה לצוות המקומי בנושאים רלוונטיים כמו סמים ועישון, כישורי חיים, אסרטיביות, כושר מנהיגות... מפגש בנושא של אמצעי מניעה, מחלות מין, תזונה". ראוי לציין שבחלק מהמרכזים הרצאות אלה ניתנות על-ידי אנשי מקצוע שעובדים בשירותים אחרים לבני נוער, כגון "השירות הפסיכולוגי" או "היחידה לנערה". כזכור, אחד מכיווני הפעולה שהועלו בשלב הראשון של ההערכה, הוא הצורך במציאת דרכים למימוש השותפות בין הארגונים. כדאי לציין, שיצירת שיתוף פעולה של שירותים שונים שלוקחים חלק בהכשרת הצוות במרכזים היא דרך יצירתית למימוש השותפות, ויש להרחיב שיתוף פעולה שכזה בכל המרכזים.

במסגרת קבוצת המיקוד נשאלו צוותי העובדים במרכזים על צורכי הכשרה והדרכה נוספים שיש להם. רוב העובדים תיארו את הצורך שלהם בהכשרות שיהיו מעשיות יותר ושיפתחו יותר מיומנויות. המיומנויות עליהן דיברו אנשי הצוות קשורות בפיתוח כישורי ייעוץ וביצירת דיונים קבוצתיים בלתי פורמליים. דרך אחת שהוצעה לשם כך הייתה באמצעות שימוש בסימולציות.

לדברי מנהלות המרכזים, האינטנסיביות של העבודה במרכזים לא תמיד מאפשרת זמן להכשרה ולהדרכה. כדאי לציין, שגם חלק מחברי ההנהלה הארצית הביעו מודעות לקושי הזה. חלקם טענו שיש חשיבות במתן פסק זמן להכשרה מגובשת ומובנית. כפי שמציינת רכזת ההדרכה: "אחד הדברים היפים בפרויקט זה שהמרכזים פתוחים כל הזמן. אבל כדאי שכל מרכז פעם בשנה ייסגר לשבוע שלם... כדי שתהיה הכשרת סגל, לא רק הכשרה תוך כדי עבודה".

חשוב לציין, שבדומה לשלב הראשוני של ההערכה, גם בשלב זה עלה שלמרות הצורך בהכשרת צוות המרכזים, ציינו חלק מהעובדים כי בסופו של דבר תהליך הלמידה הטוב ביותר הוא הניסיון המצטבר בעבודה בשטח, כפי שמסבירה אחת העובדות: "כשהגעתי לכאן, פשוט אמרו לי: 'תהיי פה וזהו, זה כבר יגיע'". עובדת אחרת מוסיפה: "אני חושבת שמה שהכי עוזר לי זה לראות איך האחרים עובדים. להתנסות מתצפיות". לאור זאת, מקבלת ההדרכה השוטפת משקל מיוחד בחשיבותה לעבודה הנאותה במסגרת המרכזים. ייתכן שממצאים אלה מעידים על הצורך ביצירת מערך הדרכה מובנית, ובתוכו תקופת התמחות תוך כדי ליווי של עובד ותיק יותר.



## 9. הערכתם של בני הנוער את המרכזים ושביעות רצון

ההערכה של בני הנוער את המרכזים ושביעות הרצון שלהם מהמרכזים נבחנו באמצעות סקר, ובאמצעות קבוצות מיקוד של בני נוער שביקרו במרכזים. שביעות הרצון נבחנה ביחס לארבעה היבטים: (1) השירותים והמענים שניתנים במרכז; (2) העובדים במרכזים; (3) המתנדבים; (4) היבטים אחרים הקשורים בהפעלת המרכזים, כגון אווירה במרכזים, מיקום, תנאים פיזיים ושביעות רצון כללית.

היבטים אלו נבחנו באמצעות שאלות סגורות המיועדות לבדיקה ישירה של הנושאים, וכן באמצעות שאלות פתוחות בהם התבקשו בני הנוער לציין את שלושת הדברים הטובים ביותר במרכז, את שלושת הדברים שלא מוצאים חן בעיניהם, ואת שלושת הדברים שחסרים במרכז.<sup>4</sup>

כדאי לציין כי בניתוח של ממצאי הסקר יש לקחת בחשבון כי, כפי שמפורט בפרק על מערך המחקר, ייתכן שקיימת הטיות בממצאי הסקר, היות שהשתתפו בו בני נוער מבין הפונים למרכזים, שהראו נכונות ופתיחות להשתתף בסקר, גישה שלא בהכרח מייצגת את כלל הפונים למרכזים.

### 9.1 שביעות הרצון מהשירותים ומהמענים שניתנים במרכזים

לוח 33 מציג את ממצאי הסקר לגבי מידת שביעות הרצון של בני הנוער מהשירותים השונים שקיבלו במרכז. ממצאי הסקר, וקבוצות המיקוד שנערכו עם בני הנוער, מצביעים על שביעות רצון גבוהה או גבוהה מאוד מהשירותים השונים. להלן יובאו עמדות בני הנוער לגבי השירותים השונים הניתנים במרכז.

**מתן מידע בנושאים מסוימים** - ממצאי הסקר עולה שכשני-שלישים מבני הנוער קיבלו מידע בנושאים ספציפיים. מתוכם, 47% מבני הנוער "מרוצים" מהמידע שקיבלו במרכזים ו-46% אחוזים העידו שהם "מרוצים מאוד" (לוח 34). בני הנוער בקבוצות המיקוד הביעו שביעות רצון מהיכולת להיכנס למרכז מבלי להזדהות או להזדקק לשירות של אדם נוסף בחיפוש אחר מידע. בני הנוער יכולים לפתוח קלסרי מידע בנושאים שונים המונחים על מדפים, או לחפש מידע באינטרנט. בנוסף, צוינה לשבח הפתיחות של המרכז לנושאים טעונים, כגון זהות מינית או מידע על שימוש ושימוש לרעה בסמים, שלא בכל מקום יש גישה אליהם.

---

<sup>4</sup> אחוז ההיענות לשאלות הפתוחות היה כדלקמן: על השאלה על דברים טובים במרכז ענו 92% מבני הנוער שהשתתפו בסקר תשובה אחת לפחות; על השאלה על היבטים שלא מצאו חן במרכז ענו 71% תשובה אחת לפחות; על השאלה על דברים שחסרים במרכז ענו 73% תשובה אחת לפחות. שאלות פתוחות דורשות שיתוף פעולה רב יותר מצד המרואיינים, ולפיכך, לא בהכרח בני נוער שלא ענו על השאלה לא מצאו היבט שמוצא חן בעיניהם במרכז, שחסר, או שאינו מוצא חן בעיניהם.

**לוח 33: בני הנוער אשר מרוצים או מרוצים מאוד מהשירותים שקיבלו במרכזים (באחוזים)\***

שביעות רצון		השירותים
מרוצים מאוד	מרוצים	
35	60	מידע כללי על המרכז
46	47	מידע על נושאים ספציפיים
51	42	ייעוץ חד-פעמי
64	27	ייעוץ ממושך
42	48	מפגש קבוצתי
25	44	הפניה לשירות אחר לצורך המשך טיפול

\* השאלה התייחסה לשביעות רצון מהשירותים על סמך הניסיון האישי של כל אחד מהמראיינים ולכן רק בני הנוער שאכן קיבלו את השירות נשאלו שאלות אלו. אחוזי בני הנוער שקיבלו את השירותים על פי נתוני הסקר הם כדלקמן: מידע כללי על המרכז 89%; מידע על נושאים ספציפיים 65%; ייעוץ חד-פעמי 42%; ייעוץ ממושך 12%; מפגש קבוצתי 34%; הפניה לשירות אחר 5%.

בני הנוער מרוצים גם מהשילוב הקיים במרכז בין מידע וייעוץ. הכוונה היא לנגישות וליכולת לחפש מידע באופן עצמאי, בשילוב עם האפשרות לקבל ייעוץ על מידע מסוים שאליו נחשפו. שילוב זה מאפשר לחלק מבני הנוער לשאול שאלות על נושאים שאליהם נחשפו במרכז, ולהעמיק בהם. כך מבטא זאת אחד מבני הנוער: "אם מישהו רוצה סתם לקבל מידע, עדיף שזה יהיה מקום שאפשר גם לשאול בו שאלות". בני הנוער גם ציינו את הנכונות של צוות העובדים לגייס מידע בתחומים שמעניינים אותם: "כל פעם שיש מחסור במידע אנחנו מבקשים, פונים לאחת המנהלות פה, ותוך שבוע-שבועיים מגיע בן אדם ומדבר עם כולנו בקשר למה שביקשנו".

**ייעוץ חד-פעמי** - 42% אחוזים מבני הנוער שהשתתפו בסקר קיבלו ייעוץ חד-פעמי. חמישים ואחד אחוזים מבני הנוער "מרוצים מאוד", ו-42% מבני הנוער "מרוצים" משירות זה. בני הנוער הביעו שביעות רצון מנגישות המרכז לשם קבלת ייעוץ בנושאים שונים ומגוונים, ללא הבחנה בין מידות הקושי שהם חווים. כפי שמציגה אחת הנערות: "הטוב במקום הזה... שהמקום הזה לא מוגדר לאנשים עם בעיות... אם בא לך (לנער) כאילו לדבר על מה עשית בלימודים היום אז אתה יכול לדבר... זה מתחיל במשהו קטן, ואחרי זה, שקורה לך באמת בעיה, יש לך לאן לפנות בבעיה גדולה".

מעניין לציין שבני הנוער מוקירים את אותם מאפיינים המהווים עקרונות פעולה מרכזיים עליהם מבוססים המרכזים. בני הנוער התייחסו לסגנון הייעוץ ב"גובה העיניים"; ולטענתם, ייעוץ שכזה נותן להם תחושה "שמבינים פה את הבעיות שלך...", ש"מנסים לעזור לך" ללא תיוג או סטיגמה.

בני הנוער התייחסו באופן חיובי גם לקבלת מידע מגוון על נושאים שונים, למתן מענה על צרכים של בני נוער, וליכולת ההתייחסות של המרכז לסוגי קשיים שונים שבני הנוער חווים. מאפיין זה של המרכז במתן מידע במגוון של נושאים מהווה מרכיב של עיקרון הכוללניות, קרי התייחסות למגוון רחב של צרכים של בני נוער הנוגעים בגיל ההתבגרות, לעומת התמחות בנושא או נושאים מסוימים.

רגישותם של העובדים צוינה לשבח גם היא, בעיקר במתן ההזדמנות לכל אחד מבני הנוער לבוא להתייעץ בזמן שהוא מרגיש שהוא מוכן להיפתח. כפי שמציינת אחת הנערות "לא חונקים - 'בוא תספר'. אתה בא בעצמך ומספר את הכל. נותנים לך לדבר. שאני אשלוט בדיבור ואגיד מה שאני רוצה" (ראו הרחבה בנושא זה בסעיף 9.2 להלן). שני מאפיינים אלו, ייעוץ ב"גובה העיניים" ורגישות העובדים, מהווים מרכיבים של עיקרון הנגישות הרגשית שהוגדר כאחד מעקרונות ההפעלה של המרכזים.

אישוש לשביעות רצונם של בני הנוער מהשירותים ומהמענים שניתנים במרכז התקבל באמצעות השאלות הפתוחות שנשאלו במסגרת הסקר. מתוך תשובות בני הנוער עולה שלמעלה משליש (37%) ציינו את "המענה על צרכים של מידע וייעוץ" כאחד ההיבטים הטובים ביותר במרכזים. ממצאים אלה עשויים להעיד על כך שתפקידו של המרכז נתפס כנותן מענה ספציפי לבני הנוער.

**מפגשים קבוצתיים** - כשליש מבני הנוער שהשתתפו בסקר היו במפגשים קבוצתיים שנערכו במרכזים (לפי טופס בני הנוער רק 10%, ראה לוח 25, פרק 7). מתוכם, 48% הגדירו עצמם "מרוצים" ו-42% "מרוצים מאוד" מהמפגשים (לוח 33). בקבוצות המיקוד בני הנוער הביעו שביעות רצון מהדיונים המשותפים ומההזדמנות לשמוע ולהשמיע דעות שונות במפגשים קבוצתיים "הסתכלות מזוויות שונות, מה שלא ניתן מקלסר".

**ייעוץ ממושך** - על פי הסקר, 12% מבני הנוער במרכזים מקבלים ייעוץ ממושך. כשני-שלישים מתוכם "מרוצים מאוד" משירות זה, וכרבע דיווחו שהם "מרוצים". בקבוצות המיקוד עם בני הנוער הם לא נשאלו על שביעות רצונם מסוג זה של התערבות מטעמים אתיים, שכן שירות זה ניתן למספר מצומצם יחסית של בני נוער.

חשוב לציין, שייעוץ ממושך הוא אחד הנושאים השנויים ביותר במחלוקת ביחס לדרכי התערבות של המרכזים; עובדי המרכזים מציינים ששירות זה מהווה פתרון זמני לקשיים האובייקטיביים של עומס בשירותים הקיימים בקהילה, לעומת חברי הצוות האופרטיבי שטוענים שהמרכז חודר לגבולות שאינם בתחום סמכותו (ראו הרחבה בפרק 6). חשוב לציין שדילמה זו עלתה גם בשלב הראשון של המחקר, וממשיכה להתקיים גם היום. לנוכח האחוזים הגבוהים של בני הנוער שמרוצים מאוד מהייעוץ הממושך שהם מקבלים במרכזים, נראה כי דילמה זו אף מתעצמת (לוח 33).

**הפניה לשירות אחר לצורך המשך טיפול, וקשר עם השירותים לבני הנוער בקהילה** - ממצאי הסקר מראים שאחוז נמוך מבני הנוער המבקרים במרכזים מופנים לשירות אחר לצורך המשך טיפול (5%). רבע מתוכם דיווחו שהם "מרוצים מאוד" ו-44% דיווחו שהם "מרוצים" (4% לפי המידע שהתקבל

מהטפסים, לוח 25). סיבות אתיות מנעו מאיתנו לשאול במסגרת קבוצות המיקוד בני נוער על חוויית הפנייה והקליטה בשירותים.

## 9.2 שביעות הרצון של בני הנוער מהעובדים במרכזים

מקבוצות המיקוד ומהסקר שערכנו עם בני הנוער עלה יחס של הערכה רבה לצוות העובדים במרכזים. אחד מבני הנוער הסביר: "הם [העובדים] עושים המון המון עבודה, הם עושים פה כמעט הכל. המרכז לא היה קיים בלעדיהם, הוא לא היה עומד בכלל. הם נורא משתדלים".

שביעות הרצון של בני הנוער מצוות העובדים מתייחסת למספר היבטים: יחס העובדים ונגישותם לבני הנוער, סגנונות ייעוץ ושמירה על דיסקרטיות.

**יחס העובדים ונגישותם לבני הנוער** - בני הנוער הרבו לשבח את העובדים על הזמינות והיחס הנעים והמתעניין של העובדים במרכזים. כפי שמציג זאת אחד מבני הנוער שהשתתפו בקבוצה: "איך שנכנסים הם נותנים לך חיוך, זה דבר ראשון. הם שואלים מה נשמע? הם אף פעם לא מתעלמים ממך. הם תמיד שואלים אותך ומתעניינים בך". נערה אחרת הוסיפה: "את מקבלת כאן חום, דבר שחסר במצב קשה".

תיאור זה של בני הנוער את יחס העובדים במרכזים עולה בקנה אחד עם ממצאי הסקר על נגישות העובדים (בלוח 34). בני הנוער נשאלו אם קורה להם שהם מגיעים למרכז והעובדים עסוקים מכדי לעזור להם. שמונים ושלושה אחוזים מבני הנוער ענו שמצב כזה לא קרה להם. בשאלה זו נמצאו הבדלים מובהקים לפי מין (רמת מובהקות  $P < 0.05$ ) - אחוז גבוה יותר מקרב הבנות תופסות את העובדים כיותר זמינים: רק 10% מהבנות טענו שקרה להם מדי פעם שהעובד עסוק מכדי לעזור, ו-3% טענו שמצב כזה קורה לעתים קרובות, לעומת כ-19% ו-6% בהתאמה, בקרב הבנים. כדאי לציין שלא נמצאו הבדלים מובהקים בין קבוצות המוצא השונות.

לוח 34: תפיסתם של בני הנוער את נגישות העובדים במרכז, ולמי הם פונים, לפי מין ומוצא (באחוזים)

מוצא		מין				סה"כ	
יוצאי אתיופיה	עולים מברית-המועצות לשעבר	ותיקים	נערות	נערים	100		
100	100	100	100	100	100	קורה לבני הנוער שהעובדים היו עסוקים מדי כדי לעזור* - סה"כ	
0	1	5	3	6	4	קרה לעתים קרובות	
12	11	14	10	19	13	קרה מדי פעם	
88	88	82	87	75	83	בכלל לא קרה	
35	38	38	38	39	38	בני הנוער יצרו קשר אישי עם עובד אחד לפחות	
56	56	63	60	64	62	לפחות עובד אחד במרכז שיכולים לפנות אליו כשמרגישים קושי העובד שבני הנוער יכולים לפנות אליו הוא <sup>א</sup> :	
11	13	16	14	15	15	מתנדב מבוגר	
11	5	-	2	1	2	מגשר תרבות	
39	28	27	28	30	28	עובד אחר בשכר	
11	8	10	10	10	10	בני נוער מתנדבים	
6	13	26	26	13	21	מנהלת המרכז	
22	33	21	20	31	24	לא יודע/לא בטוח	

\* הבדלים מובהקים לפי מין על פי מבחן  $\chi^2$  ( $p < 0.05$ )  
<sup>א</sup> הבדלים מובהקים לפי מוצא על פי מבחן  $\chi^2$  ( $p < 0.05$ )

נגישות העובדים נבחנה גם מבחינת אופי הקשר שנוצר בין בני הנוער לבין העובדים במרכזים. הממצאים מראים שמעל לשליש מבני הנוער (38%) יצרו קשר אישי עם עובד אחד לפחות. כשני-שלישים (62%) מבני הנוער טוענים שיש עובד אחד לפחות במרכז שאליו הם יכולים לפנות כאשר הם חשים בקושי (לוח 34).

עיבוד נוסף של הנתונים על תפיסת בני הנוער את נגישות העובדים הראה שונות לפי השירותים שבני הנוער קיבלו במרכז. כך, נמצא, כמצופה, שככל שהקשר עם העובד היה הדוק יותר כך גם גדלה תפיסתם של בני הנוער את נגישות העובד. לדוגמה, אחוזים גבוהים מבני הנוער שקיבלו "ייעוץ ממושך" במרכזים דיווחו על כך שיש עובד אחד לפחות במרכז שהם מרגישים שהם יכולים לפנות אליו (84%). כמו-כן, אחוזים גבוהים מהם דיווחו שהם יצרו קשר אישי עם עובד אחד במרכז (77%). זאת, בהשוואה לאחוזים נמוכים יותר של בני נוער שקיבלו שירותים אחרים. לדוגמה, רק 40% מבני הנוער שקיבלו מידע כללי על המרכז דיווחו על קשר אישי עם עובד. ממצא זה צפוי שכן, ייעוץ ממושך, כפי ששמו מעיד, נמשך לאורך זמן, כרוך בהיכרות עם בני הנוער ובבנייה של אמון בעובד שצריך להיתפס כזמין. לכן, פועל יוצא של ייעוץ מסוג זה הוא קשר אישי יותר.

בני הנוער התבקשו גם לציין למי מהעובדים הם פונים כשהם חשים בקושי: חמישית מבני הנוער ציינו שהם פונים למנהלת המרכז, כרבע מבני הנוער ציינו שהם פונים לעובד אחר בשכר. ממצא זה מעיד על כך שלמרות הקשיים התקציביים הקיימים בהעסקת עובדים קבועים, קיימת חשיבות בהעסקה של עובדים

בשכר, שכן הם נתפסים כסוג העובדים הזמינים ביותר אליהם בני הנוער מרגישים שהם יכולים לפנות כאשר הם חשים קושי. בנוסף, 10% מבני נוער במרכזים פונים לבני נוער מתנדבים ורואים בהם עובדים שאליהם אפשר לפנות כשהם מרגישים קושי. ממצא זה מחזק גם את נחיצותם של בני נוער כגורם פעיל במרכזים (כפי שניתן לראות בסעיף 9.3).

בסוגיה זו נמצאו הבדלים מובהקים לפי מוצא (רמת מובהקות  $P < 0.05$ ). עשרים ושישה אחוזים מבין הישראלים הוותיקים פונים למנהלת המרכז, לעומת אחוז נמוך יותר מבין בני נוער יוצאי אתיופיה (6%) ובני נוער עולים מברית-המועצות לשעבר (13%). שלושים ותשעה אחוזים מבין בני נוער יוצאי אתיופיה דיווחו שהם פונים ל"עובד בשכר"; זאת, בהשוואה לאחוזים נמוכים יותר בקרב הקבוצות האחרות. מעניין לציין שלמרות הציפיות שבני נוער עולים יפנו למגשר התרבות, אחוזים נמוכים מאוד מבני הנוער העולים שהשתתפו בסקר אכן פונים אליו. עם זאת, מבין בני הנוער העולים אחוז כפול של יוצאי אתיופיה פונים למגשר התרבות לעומת עולים מברית-המועצות לשעבר (11% מול 5% בהתאמה). הממצאים גם מראים שאחוז גבוה יותר מבני הנוער העולים מברית-המועצות לשעבר אינם יודעים או אינם בטוחים מיהו בעל התפקיד שמדבר איתם (ראה לוח 34).

לוח 35 מציג את תפיסתם של בני הנוער את זמינות העובדים לפי תדירות ביקורם במרכזים. הממצאים מראים שככל שבני הנוער מבקרים יותר במרכזים, עולה הסיכוי שימצאו עובדים עסוקים מדי מכדי לעזור להם - 5% מבני הנוער שביקרו במרכז פעם אחת ענו שקרה להם "מדי פעם" בעת שהותם במרכז שהעובדים היו עסוקים מכדי לעזור להם, לעומת 13% מבני הנוער שביקרו 4-6 פעמים במרכזים, ו-27% מבני הנוער המבקרים באופן קבוע. הבדלים אלה מובהקים מבחינה סטטיסטית. חשוב לציין שממצא זה לא בהכרח מעיד על חוסר זמינותם של העובדים לבני הנוער המבקרים בתדירות גבוהה במרכז. ייתכן שעובדים המכירים את הנער ויודעים שיפנה אליהם בעת הצורך, מתפנים לעבודה מול בני נוער חדשים. כמו-כן, ככל שמספר הביקורים באופן קבוע גדול יותר, כך גם ההסתברות שעובד יהיה עסוק גדולה יותר.

ואכן, לוח 35 מצביע על כך שאחוזים גבוהים יותר מבני הנוער שתופסים את העובדים כזמינים, נמצאים בקרב מי שמבקרים בתדירות גבוהה. לדוגמה, ביחס ליצירת קשר אישי עם עובד נמצא אחוז גבוה פי שלושה בקרב בני נוער המבקרים בתדירות גבוהה במרכזים (73%) לעומת בני נוער שביקרו 2-3 פעמים במרכזים (22%) ובני הנוער שביקרו פעם אחת בלבד במרכז (12%). בנוסף, ככל שתדירות הביקור במרכזים עולה, כך עולה אחוז בני הנוער שמעידים שיש עובד אחד אליו הם יכולים לפנות כשהם חשים בקושי. ניתן לראות שונות גם ביחס לבעלי התפקיד אליהם פונים בני הנוער לפי תדירות הביקור במרכזים. ככל שגוברת תדירות הביקור במרכזים, כך עולה אחוז בני הנוער המדווחים שהם פונים למנהלת המרכז. ממצא זה מעיד על חשיבותה של המנהלת במרכז כדמות קבועה וזמינה בעבור בני הנוער.

לוח 35: מאפיינים של תפיסת בני הנוער את הקשר שלהם עם העובדים, לפי תדירות הביקור במרכזים (באחוזים)

תדירות הביקור במרכזים				
מבקר באופן קבוע	4-6	2-3	פעם אחת	סה"כ
100	100	100	100	100
7	5	2	1	4
27	13	7	5	13
66	82	91	94	83
73	42	22	12	38
89	66	59	28	62
15	14	13	20	15
1	5	2	-	2
31	27	30	16	28
30	18	12	8	10
30	18	18	4	21
18	18	25	52	24

קורה לבני הנוער שהעובדים היו עסוקים מדי כדי לעזור<sup>א</sup>  
 - סה"כ  
 קרה לעתים קרובות  
 קרה מדי פעם  
 בכלל לא קרה

בני הנוער יצרו קשר אישי עם עובד אחד לפחות<sup>א</sup>

לפחות עובד אחד במרכז שבני הנוער יכולים לפנות אליו כשמרגיש קושי<sup>א</sup>  
 העובד אליו יכול לפנות הנער הוא<sup>א</sup>:  
 מתנדב מבוגר  
 מגשר תרבות  
 עובד בשכר אחר  
 בני נוער מתנדבים  
 מנהלת המרכז  
 לא יודע/לא בטוח

<sup>א</sup> הבדלים מובהקים לפי תדירות הביקור במרכזים על פי מבחן  $\chi^2$  ( $p < 0.05$ )

ממצא דומה קשור בעלייה בפנייה לבני הנוער המתנדבים ככל שתדירות הביקורים במרכז גוברת: 8% מבין בני הנוער שביקרו פעם אחת במרכז דיווחו שהם פונים לבני הנוער המתנדבים, לעומת 12% מבין בני הנוער שביקרו 2-3 פעמים, 18% מבני הנוער שביקרו 4-6 פעמים ו-30% מבני הנוער המבקרים באופן קבוע. ממצא זה עשוי להעיד על קשרים חברתיים הנוצרים בין בני הנוער המבקרים במרכזים לבין בני הנוער המתנדבים (סוגיה זו טופלה בהרחבה בסעיף 9.3). ממצא צפוי הוא שככל שתדירות הביקור במרכז גבוהה, כך ישנם פחות בני נוער שאינם יודעים או אינם בטוחים לגבי מהות תפקידם של העובדים אליהם הם פונים.

האופן בו תופסים בני הנוער את יחס העובדים נבדק באמצעות שאלה שהציגה עמדות שונות כלפי העובדים. בני הנוער התבקשו לציין באיזו מידה העמדות השונות שהוצגו משקפות את היחס שהם מקבלים מהעובדים. את תשובות בני הנוער ניתן למיין לפי שתי קבוצות:

1. יחס חיובי שבני הנוער קיבלו מהעובד: העובד מתעניין בסיבת הגעתי למרכז, העובד מתעניין במה שאני עושה, העובד מראה נכונות לעזור, העובד מוכן להקשיב לי, העובד סבלני כלפי, מתעניין בי באופן אישי, לעובד איכפת ממני, העובד נותן לי הרגשה שיש לו זמן בשבילי, העובד מקשיב לי, אני יכול לבטוח בעובד, הוא כמו חבר טוב.

2. יחס שלילי שבני הנוער קיבלו מהעובד: העובד שואל יותר מדי שאלות, העובד או חלק מהעובדים מעצבנים אותי.

מהממצאים בלוח 36 עולה כי אחוזים גבוהים מאוד מבני הנוער ענו שהם מאוד שבעי רצון מיחס העובדים אליהם. אחוזים שנעים בין 70% ל-80% מבני הנוער טענו כי העובד "מתעניין במה שהם עושים". בין 90% לכלל בני הנוער ציינו שהעובד "מראה נכונות לעזור", שהוא "מוכן להקשיב" ושהוא "סבלני כלפי הנער". הבדלים מובהקים לפי תדירות הביקור במרכז עלו בנוגע לעמדה "העובד הוא כמו חבר טוב שלי".

**לוח 36: שביעות הרצון ואי-שביעות הרצון של בני הנוער מיחס העובדים אליהם, לפי תדירות ביקורם במרכזים (באחוזים)**

תדירות הביקור במרכזים					
מבקר באופן קבוע	פעם				
	4-6	2-3	אחת	סה"כ	
<b>מדדים שונים של יחס חיובי של העובד:</b>					
95	87	84	88	90	מתעניין בסיבת הגעתי למרכז
72	80	79	75	76	מתעניין במה שאני עושה
96	93	89	100	94	מראה נכונות לעזור
98	98	98	100	98	מוכן להקשיב לי
94	98	93	100	95	העובד סבלני כלפי
72	80	63	70	71	העובד מתעניין בי באופן אישי
86	93	86	88	87	לעובד איכפת ממני
86	93	86	100	88	העובד נותן לי הרגשה שיש לו זמן בשבילי <sup>א</sup>
94	95	93	100	95	העובד מקשיב לי
84	87	77	74	81	אני יכול לבטוח בו
60	62	46	30	53	הוא כמו חבר טוב <sup>א</sup>
96	95	95	100	96	מדד מסכם*
30	18	18	4	21	מנהלת המרכז
<b>מדדים שונים של יחס שלילי של העובד:</b>					
15	20	17	17	17	העובד שואל יותר מדי שאלות
7	3	4	4	5	העובד מעצבן אותי
22	18	15	21	20	מדד מסכם**

\* אחוז בני הנוער שציינו במידה רבה או רבה מאוד לגבי לפחות מחצית הפריטים שמרכיבים את המדד  
 \*\* אחוז בני הנוער שציינו במידה רבה או רבה מאוד לגבי לפחות אחד מתוך שני פריטים שמרכיבים את המדד  
<sup>א</sup> הבדלים מובהקים לפי תדירות הביקור במרכזים על פי מבחן  $\chi^2$  ( $p < 0.05$ ).

כצפוי, הממצאים מראים שיש עלייה בתפיסה של בני הנוער את העובד כחבר ככל שתדירות הביקור עולה - 30% מבני הנוער שביקרו פעם אחת ציינו זאת, לעומת 46% שביקרו 2-3 ו-62% שביקרו 4-6 פעמים. המדד המסכם של תחום זה מראה שאחוז גבוה מאוד של בני נוער (96%) הסכימו ב"מידה רבה" או "רבה מאוד" שקיבלו יחס חיובי מהעובדים במרכזים, לפחות במחצית מהפריטים שמרכיבים את הגורם הזה (ראו מדד מסכם בלוח).

בתשובות על שאלה בה התבקשו בני הנוער לציין שלושה היבטים טובים ביותר במרכז ושלושה היבטים שאינם מוצאים חן או חסרים, התייחסו בני הנוער בין היתר גם לעובדים. כמחצית מבני הנוער ציינו את



תשומת הלב שהם מקבלים כאחד הדברים הטובים ביותר במרכז. ממצא זה מעיד על זמינות העובדים ויחסם אל בני הנוער.

אל מול הדברים הטובים במרכז, ציינו כעשירית מבני הנוער את המחסור בעובדים ובמתנדבים והתלוננו על יחס העובדים. גם מנהלות המרכזים וההנהלה הארצית ציינו את נושא המחסור בעובדים, וטענו שהיקף המשרות המצומצם במרכזים מקשה על זמינות העובדים (נושא זה מנותח לעומק בסעיף 8.1). תלונות על יחס העובדים קשורות בעיקר לטענות שהעובדים אינם זמינים, או שאינם מקיימים הבטחות. ניסיון לבחון לעומק את פשר התלונה בדבר עובדים שאינם מקיימים הבטחות, העלה שטענה זו קשורה בעיקר בחיפוש עבודה. בשלבים הראשונים של פתיחת חלק מהמרכזים נאמר לבני הנוער, כפי הנראה כחלק משיווק המרכזים, שהמרכז עשוי לסייע להם במציאת מקום עבודה. ואכן, חלק מבני הנוער הגיעו למרכז מסיבה זו. מכאן שהתלונה של בני הנוער על חוסר קיום הבטחות מבטאת את אכזבתם מכך שהמרכז לא מצא עבודה למענם.

**סגנונות ייעוץ** - בני הנוער המבקרים מספר פעמים במרכז ומקבלים שירותי ייעוץ, לומדים להבחין בין סגנונות ייעוץ שונים של עובדי המרכז. הם הביעו שביעות רצון מהשונות שמאפשרת להם להיפתח בפני עובדים שונים בנושאים שונים שמטרידים אותם. אחת הנערות הסבירה זאת כך: "[שם עובדת] מדברת על נושאים כבדים. אבל עם [שם עובדת] אם אני רוצה תשובה עכשיו, היא אומרת לי הכל בפנים, דוגרי. וזה מה זה מפחיד, ויש נושאים שאני באמת צריכה שהיא תגיד לי ככה. ועם [שם עובדת], לדוגמה, אני מדברת איתה על הכל. אצל כל אחת אני מדברת בצורה אחרת, וזה מגניב... לא כולם אותו דבר וזה מה שיפה". אחת הנערות מעריכה את סגנון הייעוץ שהיא קיבלה כך: "כשבאתי בפעם ראשונה והייתי צריכה ייעוץ. לא היה לי את היתרון שאני יודעת למי לפנות. אז פניתי ל[שם עובדת]. מה שאהבתי ששתקה - נתנה לי לדבר. היא הקשיבה. באותו רגע חשבתי. היא נתנה לי להגיע לתשובה לבד. בהתחלה זה היה מבלבל קצת, אבל אחרי זה הבנתי כי היא לא רק שתקה, אלא פשוט הקשיבה לי. זה נותן ביטחון".

**שמירה על דיסקרטיות** - בקבוצות המיקוד שערכנו עלתה תחושת האמון שהמרכז משרה על בני הנוער. בני הנוער היו מרוצים מהאמינות ומהדיסקרטיות של העובדים במרכז. כפי שמציגה אחת הנערות: "פה אפשר להוציא דברים מהלב... פה הם שומרים על דיסקרטיות מוחלטת, הם לא יגידו לאף אחד, הם יעזרו".

בשלב הקודם של הערכת המרכזים עלה כי סיבות עיקריות לאי-פנייה לייעוץ מקצועי למרות הרצון לעשות זאת הן: תחושת בושה, פחד, או בני נוער שאינם סומכים על אנשי מקצוע (כאהן-סטרבצ'ינסקי ואחרים, 2000). בהקשר זה קיימת חשיבות מיוחדת לכך שבני נוער חשים כי במרכז ישנה שמירה על דיסקרטיות, שכן זה מעיד על תרומתו של המרכז בבניית אמון בקרב בני נוער כלפי אנשי מקצוע (ראה סעיף 10.4).

### 9.3 שביעות רצון מבני הנוער המתנדבים

השילוב של מתנדבים מהווה חלק בלתי נפרד מעבודת המרכזים. הפעלת המתנדבים בתכנית המרכז מהווה למעשה ביטוי ל"עיקרון ההשתתפות והמעורבות". המרכזים מפעילים את המתנדבים באמצעות רכז מתנדבים שהוא בעל תפקיד הממונה על עבודתם במרכזים. נכון להיום, המרכזים מפעילים בעיקר בני נוער מתנדבים, אך גם מתנדבים מבוגרים.

בסקר שערכנו בקרב בני הנוער נבחנה שביעות הרצון של בני הנוער המבקרים במרכזים מבני הנוער המתנדבים. כ-58% מבני הנוער המבקרים במרכזים נתקלו במהלך ביקורם במרכז בני נוער שעובדים כמתנדבים במרכז. הצגנו בפני בני הנוער משפטים הממחישים את יחסם של בני הנוער המתנדבים אליהם. זוהו שלושה תחומים של יחס בני הנוער המתנדבים כלפי בני הנוער המבקרים במרכזים:

1. יחס חיובי של המתנדבים לבני הנוער המבקרים - מדד שכלל את המשפטים: בני הנוער המתנדבים מתעניינים בסיבת הגעתי למרכז/סבלניים כלפי/ מראים נכונות לעזור לי/ אני מרגיש שהם מקשיבים לי/ אני יכול לבטוח בהם/ מרגיש יותר קרבה כי הם בני נוער.
2. תפיסה של גבולות התפקיד של בני הנוער המתנדבים במרכז - מדד שכלל את המשפטים: לבני נוער אין אפשרות לייעץ לי/בני נוער לא מסוגלים להבין אותי.
3. יחס שלילי של המתנדבים לבני הנוער המבקרים - מדד שכלל את המשפטים: בני הנוער המתנדבים או חלק מהם מעצבנים אותי/שואלים יותר מדי שאלות.

מלוח 37 עולה כי 80% מבני הנוער דיווחו על יחס חיובי של בני הנוער המתנדבים אליהם "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד". בני הנוער בקבוצות המיקוד דיווחו שהם נעזרים במתנדבים בני הנוער ומשוחחים עמם. חלקם התייחסו ליתרון של גיל המתנדבים: "יש דברים שגם צריך קצת לדבר עם משהו בגילך, כי את יודעת שגם הם עוברים את זה. אז בבעיות הפחות רציניות זה טוב לדבר איתם".

לוח 37: שביעות הרצון ואי-שביעות הרצון של בני הנוער מבני הנוער המתנדבים (באחוזים)

מין			סה"כ	
נערות	נערים	נערות		
				מדדים שונים של יחס חיובי של מתנדבים לבני הנוער:
63	62	62		מתנדבים מתעניינים בסיבת הגעתו למרכז <sup>#</sup>
84	90	85		מתנדבים סבלניים כלפי
77	79	78		מתנדבים מראים נכונות לעזור לי
76	77	76		אני מרגיש שהמתנדבים מקשיבים לי
56	59	57		אני יכול לבטוח במתנדבים
57	58	58		אני מרגיש יותר קרבה למתנדבים כי הם בני נוער
80	79	80		מדד מסכם*
				מדדים שונים של התפיסה של גבולות התפקיד של בני הנוער המתנדבים:
32	28	31		לבני נוער אין אפשרות ליעוץ לי
19	13	17		בני נוער לא מסוגלים להבין אותי
24	17	22		מדד מסכם**
				מדדים שונים של יחס שלילי למתנדבים בני הנוער:
14	29	19		המתנדבים שואלים יותר מדי שאלות <sup>^</sup>
13	17	16		המתנדבים מעצבנים אותי
21	26	24		מדד מסכם <sup>^^</sup>

\* אחוז בני הנוער שציינו במידה רבה או רבה מאוד לגבי לפחות מחצית הפריטים שמרכיבים את המדד  
 \*\* אחוז בני הנוער שציינו במידה רבה או רבה מאוד לגבי לפחות אחד מתוך שני פריטים שמרכיבים את המדד  
<sup>^</sup> הבדלים מובהקים לפי מין על פי מבחן  $\chi^2$  ( $p < 0.05$ ).  
<sup>#</sup> הבדלים מובהקים לפי תדירות ביקור במרכזים לפי מבחן  $\chi^2$  ( $p < 0.05$ ).

מעניין לציין, שהבדל מובהק לפי תדירות הביקור במרכזים עלה במדד "המתנדבים מתעניינים בסיבת הגעתו למרכז" (רמת מובהקות  $P < 0.05$ ). מהממצאים עולה שככל שבני הנוער מבקרים בתדירות גבוהה יותר במרכזים, כך הם מדווחים פחות על התעניינות בסיבת הגעתם מצד בני הנוער המתנדבים. ממצא זה ניתן לייחס לאחד התפקידים המרכזיים של בני הנוער המתנדבים, קרי קבלת בני הנוער החדשים המגיעים למרכזים ועריכת אוריינטציה ראשונית. כך, מהממצאים עולה ש-84% מבני הנוער שביקרו פעם אחת דיווחו על התעניינות במידה רבה/רבה מאוד בסיבת הגעתם, לעומת 70% מבני הנוער שביקרו פעמיים עד שלוש פעמים, ולעומת 42% שביקרו 4-6 פעמים. עם זאת, כדאי לציין ש-61% מבני נוער שמבקרים באופן קבוע דיווחו על התעניינות של המתנדבים במידה רבה או רבה מאוד.

ממצא זה אינו עולה בקנה אחד עם ממצא אחר על כך שבני הנוער נוטים לפנות יותר לבני הנוער המתנדבים ככל שתדירות ביקורם במרכזים גוברת (לוח 36). בנוסף לכך, מכיוון שכמעט בכל המרכזים בני הנוער המתנדבים אינם ממלאים תפקידים במתן ייעוץ ומידע, אלא רק מפנים את בני הנוער לבעלי תפקידים מתאימים במרכז, עולה ההשערה כי ייתכן שתפקידם של בני הנוער המתנדבים במרכזים לגבי בני נוער משתנה לפי תדירות ביקורם במרכז. ייתכן שבשלבם הראשוניים הם אכן ממלאים תפקיד בשיווק ובמתן אירוח והדרכה (אוריינטציה) ראשונית עם המרכז, אך, בשלבים מאוחרים יותר, נוצרים

קשרים המבוססים על אמון, ואולי אף קשרים חברתיים, בין בני הנוער המבקרים לבין בני הנוער המתנדבים במרכזים.

מול בני הנוער שחושבים שחשוב שיהיו בני נוער מתנדבים, עולה ממצא מעניין ש-22% מבני הנוער אינם מסכימים שבני נוער מתנדבים אכן יכולים לתפקד כיועצים (לוח 38). חלק מבני הנוער בקבוצות המיקוד, טענו שיועצים צריכים להיות אנשים עם הכשרה מיוחדת. בנוסף, טענו ש"למבוגר יש יותר ניסיון", והיו גם כאלה שאמרו שאינם צריכים להתייעץ עם בני נוער במרכז. כפי שמסבירה אחת הנערות: לשם כך "יש לי את החברות בבית אם אני רוצה". אחרים לא הסכימו עם התפיסה שבני נוער יכולים להבין אותם. כפי שטענה אחת הנערות בקבוצת המיקוד: "זה באמת אחרת, כי עם מישהי מהגיל שלי או פחות זה הרבה יותר קשה לדבר על הבעיות שלי שהן בעיות רציניות, כי כמה אפשר לסמוך עליהם שיש להם ניסיון שהם יכולים לעזור לי". היו גם בני נוער שלעגו לתפיסה של בני נוער מתנדבים. כך מסביר זאת אחד מבני הנוער: "אותי זה מצחיק, כי פעם אחת מתנדבת באה אלי בת שתים-עשרה ומשהו, אני יכול להיות אבא שלה...".

כרבע מבני הנוער המבקרים במרכזים דיווחו על יחס שלילי שקיבלו מבני הנוער המתנדבים, לפחות בפריט אחד מתוך השניים שמרכיבים את הגורם (מדד מסכם), וזאת בהשוואה לחמישית אשר התייחסו ליחס שלילי שקיבלו מהעובדים (ראו מדד מסכם בלוח 37). במדד המסכם באשר ליחס המתנדבים נמצאו הבדלים מובהקים בין בני נוער לפי מין, אחוז גבוה יותר מהבנים (26%), לעומת הבנות (21%), דיווחו על יחס שלילי של המתנדבים אליהם. בנוסף, הבדל מובהק לפי מין עלה גם במדד "המתנדבים שואלים יותר מדי שאלות": אחוז גבוה יותר של בנים, מאשר בנות, דיווחו על כך (29% לעומת 14%, בהתאמה). בקבוצות המיקוד עם בני הנוער לא מצאנו עדות ליחס שלילי של המתנדבים.

#### **9.4 שביעות רצון מהמרכז ומהיבטים שונים הקשורים להפעלת המרכז**

בחלק זה מובאים ממצאים על שביעות רצון מעיצוב המרכז ומיקומו, מהאווירה במרכזים, מדרכי העבודה במרכזים, מהאוכלוסייה המבקרת במרכזים, ושביעות רצון כללית.

במסגרת הסקר הוצגו בפני בני נוער מספר משפטים המתארים את המרכז. לגבי כל משפט הם היו צריכים לענות האם לדעתם משפט זה מבטא בצורה נכונה את הנעשה במרכז, תוך בחירה בין שלוש דרגות של תשובה: "נכון", "לא כל-כך נכון" או "בכלל לא נכון". לוח 38 מציג את אחוז בני הנוער שהסכימו (ענו "נכון") עם ההיבטים השונים.

**שביעות רצון מעיצוב המרכז ומיקומו** - מלוח 38 עולה שאחוזים גבוהים מבני הנוער הסכימו עם היבטים הקשורים במיקום ובמבנה הפיזי של המרכז: מיקום המרכז נוח להם (70%), עיצוב המרכז נעים (89%). ממצאים אלה עולים בקנה אחד עם עיקרון הנגישות עליו מושתת המרכז, הבא לידי ביטוי בשני אופנים: נגישות פיזית, המתייחסת למיקום המרכזים באזור נגיש ובעל דרכי גישה נוחות ממנו ואליו; ונגישות

רגשית המתייחסת לעיצובם של דרכי העבודה ומתן השירותים באופן שמצמצם את המחסומים הרגשיים המקשים על בני הנוער לקבל את השירות. עם זאת, גם כאשר התבקשו לציין דברים שאינם לשיעור רצונם, כמעט חמישית מבני הנוער התייחסו בסקר למיקום המרכז או לשעות הפעילות כבעייתיים (לוח 39).

**לוח 38: בני הנוער אשר הסכימו עם היבטים שונים שמתארים את המרכז (באחוזים)**

סה"כ	סה"כ*
100	סה"כ*
	<b>מיקום/מבנה פיזי</b>
70	מיקום נוח לבני הנוער
89	עיצוב המרכז נעים
	<b>אווירה</b>
90	האווירה נעימה
23	יש תחושה של בלגן
51	ניתן למצוא פרטיות במידת הצורך
86	יש ארגון וסדר
8	קיימת אלימות במרכז
	<b>האוכלוסייה המבקרת במרכזים</b>
49	בני הנוער שמבקרים במרכזים שונים מהנער*

\* נמצאו הבדלים מובהקים לפי מין על פי מבחן  $\chi^2$  ( $p < 0.05$ ): 57% מהבנים ו-45% מהבנות הסכימו עם טענה זו

יש לציין שעל אף המחמאות על עיצוב המרכזים, הדגישו בני הנוער המבקרים במרכזים שתחזוק המרכז לוקה בחסר. בני הנוער התייחסו למבנים ישנים, לקירות המתפרקים, לנזילות המים. אחרים התייחסו לאבזרים חסרים במרכז כמו כוסות, לכיסאות שבורים, ולמחסור במים חמים, בקפה ובחלב.

בחלק מהמרכזים התייחסו גם לגודל המרכז שמקשה על מפגשים קבוצתיים בגלל המחסור במקום, מצד אחד, ומצד שני מקשה על ייעוץ אישי, בעיקר מכיוון שאין מקום שבו ניתן לקיים שיחות אינטימיות עם בני הנוער. רק כמחצית מבני הנוער סבורים שאם הם זקוקים לפרטיות הם יוכלו למצוא אותה במרכז (לוח 38). הצורך בפרטיות, והמחסור במקום שקט במרכז בו ניתן לנהל שיחות אישיות, עלה גם בקרב בני הנוער בקבוצות המיקוד שהתלוננו, כאמור, שהתנאים הפיזיים של המרכז אינם מאפשרים אווירה שמעודדת שיחות אישיות. אחת הנערות שגם מתנדבת במרכז הסבירה שנער שמעוניין לשוחח "ירגיש לא בטוח לפתוח את עצמו (להיפתח) ולהתחיל לדבר". לטענתה "הוא ירגיש גם כאילו כל מי שבחוץ שומע אותו וזה לא נעים".

**שביעות רצון מהאווירה במרכזים** - 90% מבני הנוער הסכימו עם הטענה שהאווירה במרכז נעימה, 86% מבני הנוער הסכימו שישנה "אווירה של ארגון וסדר במרכז". כדאי לציין, שמתוך הדברים הטובים ביותר במרכז, ציינו אחוז ניכר מבני הנוער את האווירה הנעימה במרכזים ואת העיצוב הפיזי של המרכז כבית קפה (39% ו-42%, בהתאמה). ממצאים אלה תואמים את עיקרון הנגישות של המרכז, בעיקר הנגישות הפיזית: מתן תשומת לב לעיצוב הפיזי של המרכז כמשרה אווירה צעירה ולא ממוסדת על מנת להתחבר לעולמם של בני הנוער. הממצאים מעידים על כך שבני הנוער אכן אוהבים את העיצוב הפיזי של המקום ואת תחושת הנגישות הרגשית שהמרכז מקרין.

עם זאת, 39% מבני הנוער ציינו את חוסר הארגון והסדר כאחד הדברים שלא מוצאים חן. כרבע מבני הנוער שהשתתפו בסקר הסכימו עם המשפט "יש תחושה של בלגן במרכז" (לוח 38). מעטים ציינו שהאווירה לא נעימה במרכזים (5%), הכוונה היא בעיקר לאיסורים, כגון אסור לעשן, אסור לנגן בגיטרה (לוח 39).

**לוח 39: היבטים שצוינו על-ידי בני הנוער כטובים ביותר, לא מוצאים חן, או חסרים במרכז, בהקשר של היבטים שונים בתפעול המרכז**

סה"כ	סה"כ
100	סה"כ
	<b>היבטים טובים ביותר</b>
39	אווירה נעימה
42	העיצוב הפיזי של המרכז (מראה בית הקפה)
	<b>היבטים שאינם מוצאים חן או חסרים במרכז</b>
5	האווירה במרכזים*
10	מרכז רועש ולכן אין פרטיות
42	תנאים פיזיים לוקים בחסר**
39	אין ארגון וסדר
18	נגישות למרכז בעייתית (מיקום, שעות פעילות)

\* אווירה לא נעימה, איסורים שונים, כגון אסור לעשן, אסור לנגן בגיטרה

\*\* אין קפה, מבנה ישן, המרכז מוזנח מסביב

**שביעות רצון מהאוכלוסייה המבקרת במרכזים** - המרכז כשירות ארצי ומקומי, נטל על עצמו את המשימה לפגוש בני נוער רבים מרקע מגוון ככל האפשר. משימה זו אף מוצהרת באחד מעקרונות-העל של המרכז, "עיקרון האוניברסליות". מלוח 38 עולה שכמחצית מבני הנוער מסכימים עם הטענה שבני הנוער המבקרים במרכזים שונים מהם, ועם זאת, טענה זו אינה פוגעת בנכונותם של בני הנוער לבקר במרכזים.

ממצא זה עולה בקנה אחד עם הממצא על תרומת המרכז ביצירה של מפגשים בין קבוצות שונות של בני נוער שאין להם הזדמנויות למפגשים בחיי היום יום (ראו סעיף 10.3). בני הנוער בקבוצות המיקוד הביעו סיפוק והנאה מהמפגשים הנוצרים בין סוגים שונים של בני נוער. בקבוצת מיקוד של בני נוער הסבירה אחת הנערות: "אני חושבת שאחד הדברים המיוחדים במרכז הזה שאת נכנסת ומוצאת אנשים מכל הסוגים. ילדים צברים יושבים עם אתיופים ורוסים מכל הגילאים והעדויות את לא רואה הבדלים, חוץ מצבע, כובע".

אל מול תחושת הסיפוק מההטרונגניות של אוכלוסיית המבקרים, עלתה בחלק מקבוצות המיקוד בעיה של דומיננטיות של קבוצת בני נוער אחת על פני קבוצות אחרות, דבר שמפחית את נגישות המרכז לבני נוער אחרים. בקבוצת מיקוד עם בני נוער, הביעו חלקם חוסר שביעות רצון מכך שהעולים מברית-המועצות לשעבר מדברים ביניהם ברוסית ויוצרים חיץ בינם לבין קבוצות אחרות של בני נוער. כפי שמציג זאת אחד מבני הנוער: "הגיעו עולים חדשים, הם הביאו חברים שלהם...חלק מהם לא יודעים לדבר כל-כך טוב עברית... ואז הרבה מגיעים לכאן שהם גם עולים ישנים שיודעים רוסית... ואז יוצא שמי שמדבר רק עברית נמצא פה בבעיה". בנוסף, בני הנוער המבקרים, ומקורות מידע שונים כמו סגל

העובדים והמנהלות, סיפרו על קבוצות של בני נוער שמגיעות לחלק מהמרכזים ומתאפיינות בהתנהגות אלימה. קבוצות אלה של בני הנוער מרחיקות מהמרכז בני נוער אחרים שפחדים או חשים מאוימים. מדיווחי בני הנוער עולה החשיבות של המרכז במילוי צרכים של מגוון בני נוער. מטלה זו דורשת כוח אדם בהיקפי משרה מתאימים, דבר שחסר במרכזים (ראו פרק 8).

עשרים ושמונה אחוזים מבני הנוער התייחסו בשאלה על דברים שאינם מוצאים חן, או חסרים, במרכז, לאוכלוסיית המבקרים במרכזים. היבט זה כלל סוגים שונים של טענות כלפי האוכלוסייה. היו בני נוער שתיארו מחסור באוכלוסייה מסוימת, כגון בנים, בנות, עולים או דתיים. אך היו גם בני נוער שהביעו חוסר שביעות רצון מהאוכלוסייה שמבקרת כיום במרכזים. לטענתם, בני הנוער המגיעים למרכז הם "פריקים", או "ערסים", בני נוער אלימים, או שאינם מכבדים את נורמות המקום. מדיווחי קבוצות המיקוד עולה חשש מהברחת קבוצות בני נוער בשל דומיננטיות יתר של קבוצה מסוימת. שבעה אחוזים מבני הנוער ציינו את הטענה שהמרכז נושא סטיגמה של מרכז ייעוץ כאחד הדברים שאינם מוצאים חן בעיניהם. סוגיה זו טופלה בהרחבה בפרק על דפוסי הפעולה של המרכזים.

**לוח 40: היבטים שצוינו על-ידי בני הנוער כטובים ביותר, לא מוצאים חן, או חסרים במרכז, בהקשר של אוכלוסיית המרכז (באחוזים)**

סה"כ	
	<b>ההיבטים הטובים ביותר</b>
12	מקום למפגש חברתי
14	החבריה שמגיעים למרכז
	<b>היבטים שלא מוצאים חן או חסרים במרכז</b>
28	אוכלוסיית המבקרים לא לשביעות רצונם*
9	המרכז לא מוכר מספיק**
7	המרכז נושא סטיגמה של מרכז ייעוץ

\* המרכז מטפל במספר לא מתאים של בני נוער (יותר מדי/פחות מדי בני נוער); סוג בני הנוער המגיעים למרכז אינו מספק (רק בנים/בנות, בני נוער אלימים, מעשנים)

\*\* אין מספיק מרכזים, אין מספיק פרסום למרכזים

**שביעות רצון כללית** - דרך נוספת לבחינה של שביעות הרצון הכללית מהמרכז נבדקה באמצעות שאלה ישירה על שביעות רצון כללית מהמרכז. מלוח 41 עולה שאחוזים גבוהים מאוד של בני נוער מרוצים במידה רבה או במידה רבה מאוד מהמרכז (77%). נמצאו הבדלים מובהקים מבחינה סטטיסטית לפי מין, דהיינו אחוז גבוה יותר מבין הבנות מרוצות מהמרכז מאשר האחוז בקרב הבנים. כדאי לציין שמגמה זו נמצאה בכל אחד מההיבטים של שביעות רצון, המוצגים בלוח 41.

לוח 41: שביעות רצון של בני הנוער מהמרכז, לפי מין וגיל (באחוזים)

גיל		מין			סה"כ			
18+	17	15-16	עד 14	נערות	נערים	סה"כ		
100	100	100	100	100	100	100	<b>שביעות רצון כללית מהמרכז* - סה"כ</b>	
71	80	81	74	77	77	77	מרוצה במידה רבה מאוד או במידה רבה	
19	16	17	26	21	14	19	מרוצה במידה בינונית	
10	4	2	0	2	9	4	מרוצה במידה מעטה או בכלל לא	
76	87	85	86	86	77	83	<b>ממליץ על המרכז לחבריו*</b>	
33	45	51	64	47	46	47	<b>ימשיך להגיע למרכז**</b>	

\* הבדלים מובהקים לפי מין על פי מבחן  $\chi^2$  ( $p < 0.05$ )  
 \*\* הבדלים מובהקים לפי גיל על פי מבחן  $\chi^2$  ( $p < 0.05$ )

כמדד נוסף לשביעות רצון, בני הנוער נשאלו האם ימליצו לחבריהם על המרכז. אחוז גבוה מאוד מבני הנוער ענו בחיוב (83%). אחוז גבוה יותר של נערות דיווחו על כך בהשוואה לאחוז הבנים (86% לעומת 77%, בהתאמה).

מדד נוסף לשביעות רצון הוא המשך הביקורים במרכז. כמחצית מבני נוער (47%) דיווחו שימשיכו להגיע למרכזים. לאור האחוזים הגבוהים של שביעות רצון במדדים הקודמים, עשוי ממצא זה לחזק את הטענה שבני הנוער הפנימו את מטרת המרכז, כמקום הנותן מידע וייעוץ ולא כמועדון חברתי. לכן, שביעות רצון גבוהה מהמרכז איננה מהווה סיבה מספקת בפני עצמה כדי לחזור ולבקר במרכזים.

בשאלה זו עלו הבדלים מובהקים לפי גיל; ככל שהגיל עולה, הרצון להמשיך להגיע למרכז יורד. כך נמצא שבעוד שבגילאי עד 14 כמעט שני-שלישים מבני הנוער דיווחו שימשיכו להגיע (64%), בקרב גילאי 15-16 דיווחו על כך כמחצית מבני הנוער (51%), בקרב גילאי 17 דיווחו כמחצית ממבני הנוער (45%), ובקרב גילאי 18 ומעלה דיווחו שליש מבני הנוער שימשיכו להגיע (33%). אפשר לייחס את הממצא על בני 18 ומעלה לעובדה שבני נוער אלה כבר אינם מהווים חלק מאוכלוסיית היעד של המרכזים. עם זאת, ממצא זה עשוי לשמש בסיס לחשיבה על מענה לצרכים, שיווק ויישוג המרכזים לפי פלחים של גיל.

## 10. תפיסת התרומה והייחודיות של המרכזים

התפיסה של תרומת המרכזים והייחודיות שלהם נבדקה בראיונות עם אנשי מפתח, עם מנהלות המרכזים, בקבוצות המיקוד עם בני הנוער ועם הצוותים, ובסקר של בני נוער אשר ביקרו במרכזים במהלך 1999. בראיונות ובקבוצות המיקוד הנושא נבדק באמצעות שאלה ישירה על תפיסת התרומה של המרכזים. בנוסף, בראיונות נשאלה שאלה על ייחודיות המרכזים, ביחס לשירותים אחרים לבני נוער



הקיימים בקהילה. בהמשך אנו מציגים ניתוח של תפיסתם של בעלי תפקידים שונים את תרומת המרכזים והייחודיות שלהם, ולא את הפרשנות של צוות החוקרים את הנושאים הללו.

את המידע האיכותני על תפיסתם של בעלי תפקידים שונים את התרומות השונות של המרכזים, שהתקבל, כאמור, באמצעות הראיונות וקבוצות המיקוד, ניתן למיין לארבעה תחומים:

1. המרכז כשירות שמספק **מענה ייחודי** שאינו קיים בשירותים אחרים
  2. המרכז כשירות שמשרת **אוכלוסיית יעד** שאינה מקבלת מענים בשירותים האחרים
  3. המרכז כמקום שמציע **הזדמנויות למפגש בין קבוצות שונות** של בני נוער
  4. המרכז כמקום **שמוביל לשינוי** בקרב המבקרים
- בנוסף, נבדקה באמצעות הסקר תפיסת בני הנוער את תרומת המרכזים להם.

## 10.1 מענה ייחודי

במידע האיכותני מצאנו עדויות רבות לכך שמרכזי "הפוך על הפוך" מספקים מענה בלתי פורמלי באמצעות האווירה, וכן שירות חדשני שלא היה קיים בעבר ביישוב.

בעיני בני הנוער ואנשי המפתח "בלתי פורמליות" זאת מתבטאת בכמה וכמה דברים: אפשרות של שיחות על "נושאים של יום-יום"; פתיחות של הצוות: "...אין פה העניין הזה של מטפל ומטופל..."; תהליך עבודה "כמעט לא ביורוקרטי" בו "...אין חובת תיעוד ורישום של כל התהליכים". בנוסף, הבלתי פורמליות ממלאת מספר תפקידים. לדוגמה, מרואיין אחד מתוך אנשי המפתח ברמה המקומית ציין את חשיבותם של המרכיבים הבלתי פורמליים לצורך משיכת בני הנוער: "מרכז בלתי פורמלי מדבר לנוער. נותן לנוער חשק לבוא למקום... לנער קל לבוא למרכז כזה עם נוער". כמו-כן, היעדר ביורוקרטיה, או קיומה במידה מועטה בלבד, תורמים גם למשיכת בני הנוער למקום, או, לדבריו של אחד מאנשי המפתח: "אנשים לא אוהבים שפותחים להם תיק וכאן זה לא קורה". כל ההיבטים הללו עלו גם בשלב הראשון של ההערכה כביטויים לנגישות הארגונית, שמהווה אחד העקרונות שעליו נשען הפרויקט.

בנוסף לבלתי פורמליות, מרכזי "הפוך על הפוך" מאופיינים בעיני המרואיינים, ב"התחדשות מתמדת". כפי שאחד מחברי ההנהלה הארצית מגדיר זאת: "[קיימת חשיבה על] איזה עוד מרכיבים כדאי להכניס, אינטרנט, מחשב... עוד איזה שירות שלא חשבנו עליו קודם"; ובהקשר של התחדשות מוסיף חבר אחר בהנהלה הארצית: "מכיוון שאנחנו מתעסקים בשירות לבני נוער יש כאן רוח צעירה מבחינת אנשי מקצוע, הסגנון ודרכי הפעולה... לא בטוח ששירותים אחרים שפתוחים לנוער הם באמת 'צעירים' וזה ייחודי". ההתחדשות מלווה ביצירתיות, כך מבטא זאת אחד מאנשי המפתח שרואינינו: "הם [אנשי הצוות] לא מפתחים נושא וקופאים על השמרים. כל הזמן חושבים על פיתוח של עוד ועוד. זה מה שמאוד יפה במרכז הזה. הנושאים החדשים על להקות... דוכנים... מאוד יצירתיים במרכז".

מספר מרואיינים דיברו על תרומתו הייחודית של המרכז כמקום שהיה הכרחי ביישוב, מבחינת הפונקציות שהוא ממלא, ושלא היה קיים קודם לכן. מדובר במקום שמציע לכלל בני נוער, ובהם גם כאלה שאינם מגיעים לשירותים אחרים, אוזן קשבת ומידע במכלול של נושאים רלוונטיים לגילם. כלומר, מדובר בתרומה למערכת השירותים כולה. תרומה זו חשובה מאוד גם בהקשר של האוכלוסייה שמגיעה למרכזים, כפי שנפרט בהמשך.

## 10.2 האוכלוסייה המבקרת במרכזים

אנשי מפתח התייחסו לייחודיות המרכזים ביחס לאוכלוסייה שמגיעה אליהם. לדבריהם, בשונה משירותים אחרים לבני נוער, מרכזי "הפוך על הפוך" אינם מיועדים לאוכלוסייה ספציפית של בני נוער. עובדה זו תורמת לתפיסה של המרכז כשירות "א-סטיגמטי". כך מסבירים זאת בני נוער שהשתתפו בקבוצת מיקוד: "המקום הזה לא מוגדר לאנשים עם בעיות... אתה לא חייב לבוא ולדבר מה פתאום עשית ככה... אם בא לך לדבר על מה עשית היום בלימודים אז אתה יכול לדבר... אחרי זה אם יש לך בעיה יש לאן לפנות". נער אחר: "פה מתנהגים אליך כמו לבן-אדם, לא כמו פסיכופט או אלכוהוליסט. מבינים פה את הבעיות שלך". תפיסת בני הנוער את הדרך בה הם מתקבלים במרכזים מהווה ביטוי ליישום עיקרון הנגישות הרגשית של המרכזים, שהוא, כאמור, אחד ההיבטים הייחודיים של הפעלת המרכזים (ראו הסעיף הקודם).

לאור העובדה שאוכלוסיית היעד של המרכזים אינה ספציפית, "הפוך על הפוך" מוגדר כשירות זמין או, כפי שאחד המרואיינים מבין זאת: "...יש נכונות להתייחס לכל פונה ואין לי ספק שהוא (המרכז) נותן שירות לכל פונה". בעיניה של אחת החברות בהנהלה הארצית, המרכזים, בשונה משירותים אחרים, משתדלים להתייחס גם לבני נוער "בלתי נראים" ולא רק לאלה שתמיד מושכים את תשומת הלב, או, בדבריה "ליטובים" או "רעים". יתרה מזאת, אוכלוסיית הפונים כוללת את אלה אשר "נופלים בין הכיסאות", לדבריהם של המרואיינים. מדובר בבני נוער ש"אף שירות לא היה מקבל אותם כי הבעיה לא מספיק אקוטית". לדוגמה, "נער שרק מתחיל לא ללכת לבית-הספר ומתחיל להשתמש בסמים הרבה פעמים לא נמצא לו מענה בקהילה וגם מבחינתנו הוא לא בשל לזה, לא מעוניין ולא משתף פעולה".

נראה, אפוא, שהמפגש עם אוכלוסיות כאלה מאפשר למרכזי "הפוך על הפוך" לממש את אחת המטרות העיקריות שלהם, קרי מניעה. קיבלנו עדויות רבות לכך: "כאן במרכזים פוגשים נערים שרק עישנו את הגיוינט הראשון ופה נכנסת עבודת המניעה. קשה למדוד מניעה אבל נעשית פה עבודה קשה, דווקא מול אותם בני נוער שלא יקלטו או יסכימו לקבלת עזרה מהשירותים האחרים בקהילה". איש מפתח מוסיף: "...לעתים דרך הרצאה על נושא מסוים יוצא משהו שלא היה יוצא במצב אחר. אלה גם ילדים שאם היו מגיעים אלי [לשירות שהמרואיין מייצג] חלק גדול מהם הייתי דוחה בגלל חוסר בכוח אדם. ושם הם יכולים לקבל את ההתייחסות... הם (צוות המרכז) תופסים גם ילדים עם כעס מאוד גדול על בית-ספר ורצון לעזוב, כסאח עם הורים ואז הם מתערבים...".

### 10.3 הזדמנויות למפגש בין קבוצות שונות של בני נוער

לדעת חלק ממנהלי המרכזים וחלק מהמרוואיינים האחרים (חברי ההנהלה הארצית וחברי צוותים אופרטיביים ברמה היישובית), מרכזי "הפוך על הפוך" מאפשרים מפגש בין קבוצות של בני נוער שבפועל לא מתקיים במקום אחר. מנהלת אחת מסבירה זאת כך: "יש כאן מפגשים מדהימים בין סוגים שונים של בני נוער, מאוד הטרוגניות: חנונים ופריקים, יוצאי אתיופיה וברית-המועצות לשעבר". מנהלת אחרת: "זה (המפגש) בא לידי ביטוי בכל ערב ב'הפוך על הפוך'. מגיעות קבוצות של נערים ונערות מקבוצות סוציו-אקונומיות שונות. נוצרות שיחות סביב נושאים משותפים כמו תעסוקה, בילויים בשעות הפנאי, אלימות, בית-ספר".

מפגש מסוג זה מלווה לעתים במתח, ובמקרים מסוימים באלימות בין הקבוצות, אולם הוא מאפשר גם התקרבות ראשונית עם ה"אחר". לאור זאת, ועל מנת להוביל להצלחת המפגש, עלה הצורך לתת את הדעת למטרה נוספת של מרכזי "הפוך על הפוך", והיא פיתוח של מיומנויות תקשורת בין-אישית. כך מבטאת זאת אחת המרוואיינות: "אנחנו לא פותחים בית קפה סתם לשם אווירה חמה, ואנחנו לא סתם יוצרים אווירה חמה ומקבלת, אלא... קודם כל למטרה הראשונה: מניעת הידרדרות, שיהיה להם נוח לבוא ולספר... אבל דבר שני, בשביל לאפשר להם... ללמוד להתמודד עם חברה. ללמוד לפתוח רפרטואר של התנהגויות... ללמוד לעשות בחירות יותר נכונות... ללמוד לחשוב איך אתה מגיב לאחרים, מתי אתה צועק... אולי יש אופציה אחרת... הכבוד ההדדי והקבלה של מישהו מאוד מאוד שונה ממך, של פריקים או ערסים, של עולים וותיקים, אז מהווה הזדמנות ללמוד לדבר איתם, ללמוד להכיר אותם, לפתוח תקשורת...". אחת המנהלות מסבירה: "מטרה שהיא מאוד חשובה לנו, שתוצר אווירה של הידברות. חשוב שתהיה אווירה רגועה מאפשרת, מכבדת, כאן דורשים שיכבדו האחד את השני... אצלנו לפחות מראים כבוד לבני נוער וזה בהחלט מוכיח את עצמו באמצעות פידבקים שאנו מקבלים מהנוער".

גם בני הנוער גילו גישה של פתיחות כלפי בני נוער חדשים. בקבוצת מיקוד בני הנוער דיברו על החשיבות להיפתח לבני נוער אחרים ועל כך ש"העיקר הוא שכולם יגיעו" למרכז. נער אחד מתוך קבוצה של מבקרים ותיקים מסביר לנו: "אנחנו משתדלים לא להיראות כקבוצה מגובשת, וכאילו לא להתייחס לאלה שבחוץ. אנחנו משתדלים כמה שיותר להכניס את אלה שבחוץ... הם לא מכירים את כל הבדיחות של המקום... ואנחנו משתפים אותם, אנחנו מדברים איתם...".

### 10.4 תרומה ישירה לבני נוער: המרכז כמקום שמוביל לשינוי

בראיונות ובקבוצות המיקוד קיבלנו דוגמאות רבות לשינויים שעברו בני נוער שפנו למרכזים, בעקבות פנייתם למרכז. שינוי זה בא לידי ביטוי במספר מישורים: א. שינוי ברמה האישית, כגון הגברת הביטחון העצמי; ב. בניית אמון באנשי מקצוע ויכולתם לעזור; ג. בניית מוטיבציה לטיפול.

## שינוי ברמה האישית

מנהלות המרכזים הביאו מספר דוגמאות לשינויים אישיים שהתרחשו בקרב בני נוער שפנו למרכזים. דוגמאות רבות מספרות על הקשר בין השינוי האישי בנער או בנערה, לבין התגייסותם לקבוצה של בני הנוער המתנדבים. כלומר, מדובר בשינוי שהושג באמצעות העצמה של אותם בני נוער. לדוגמה: "הגיע לפה נער ממשפחה מאוד קשה, שסבל מבדידות חברתית וביטחון עצמי ירוד. הוא מאוד התחבר לפרויקט שלנו, הכנסנו אותו לתוך קבוצת מתנדבים. הוא פעיל כמתנדב כבר שנה ואז הוא הצטרף לקבוצת נוער במתנ"ס והפך להיות הרבה יותר פעיל חברתית. אנחנו מרגישים שחלה הטבה מבחינת ביטחון עצמי שלו, הרבה יותר קל לו כיום לדבר עם נערים אחרים... הכיר המון נערים ונערות, תפקידים שונים, קבוצות שונות והוא לא מפסיק לספר לנו על כמה המרכז הזה עזר לו".

גם ביחס לבני נוער שמחפשים "תשומת לב", לדבריהן של המנהלות, מנסה הצוות לחולל שינוי בהתנהגותם ובהרגליהם באמצעות ההצטרפות לקבוצת המתנדבים. מדובר בבני נוער שבאים למרכז באופן קבוע, או כמעט קבוע, ולעתים מפריעים לפעילות הסדירה שלו ומתנהגים בצורה שאינה מקובלת מבחינת הגבולות שהמרכז הציב לעצמו. הצטרפות לקבוצת המתנדבים מספקת, קודם כל, מסגרת לנער או נערה, או כפי שמנהלת הסבירה זאת: "ממקדים אותו, 'אל תבוא כל יום, תבוא ביום ובשעה שנקבעו לך'". כמו-כן, נותנים לו תפקיד פעיל במרכז ואחריות, תפקיד שבא להחליף את דפוס הביקור הקודם.

## בניית אמון באנשי מקצוע

בקבוצות המיקוד שערכנו עם בני נוער עלה, שלפחות חלק מהם תופסים את המרכז כמקום שמציע להם אוזן קשבת, ושניתן בו לדבר ולסמוך על הצוות. כך מבטאים זאת בני הנוער: "אני יכולה לבוא ולהגיד, אתמול קרה לי ככה וככה ופה לא ילכו למשטרה... פה יעזרו לך לצאת מזה". "...יש גם דברים שאת לא רוצה להגיד להורים שלך או לבן אדם שמכיר אותך טוב, את מעדיפה לספר למישהו שאת לא כל-כך מכירה. ופה את יכולה לסמוך עליהם (על צוות העובדים)... פה אפשר להוציא דברים מהלב... פה הם שומרים על דיסקרטיות מוחלטת. הם לא יגידו לאף אחד, הם יעזרו לך". "הרבה חשים את זה שפשוט אפשר לדבר על הכל, לאו-דווקא אם יש לך שאלה, אלא פשוט צורך לדבר".

גם מנהלות המרכזים, מספר חברים בצוותים אופרטיביים וחברי ההנהלה הארצית, ציינו שהמרכזים מאפשרים לבני נוער ליצור קשר עם אנשי מקצוע ולדבר, והתייחסו לכך כאל תרומה. הציטוט הבא, מתוך ריאיון של חברה בהנהלה הארצית, ממחיש זאת היטב: "עבור הרבה נערים שמגיעים למרכזים, המושג של לדבר על רגשות ומחשבות זר להם", ועם הזמן הם לומדים לעשות זאת. המרואיינים תיארו גם את תהליך העבודה במרכזים כתהליך שבונה את הנכונות של הנער להיפתח, כך מסבירה זאת אחת המנהלות: "...אם הם יגיעו לשירותים (בקהילה) הם לא יבינו מה העו"ס רוצה מהם ולמה היא שואלת כל-כך הרבה שאלות. כאן יש להם את הזמן שלהם... הם יכולים לדבר בהתחלה עם החברה ובהדרגה

מישהו ישאל אותם מה הם חושבים על נושא מסוים". נשאלת השאלה האם נוצר בקרב בני הנוער אמון באנשי מקצוע באופן כללי, או, שמא, בניית האמון מתייחסת בעיקר לאנשי המקצוע העובדים במרכזי "הפוך על הפוך".

### **בניית מוטיבציה לטיפול**

כתוצאה ישירה מבניית האמון באנשי מקצוע התקבלו דוגמאות לבנייה של מוטיבציה לטיפול בשירותים אחרים בקהילה, בהתאם לצורך. יש לזכור שבניית מוטיבציה לטיפול, אם קיים צורך לכך, מהווה את אחת המטרות של המרכזים, והצוותים מקבלים הכשרה לכך באמצעות היכרות עם מודלים התערבותיים שונים [ראו, לדוגמה, Miller & Rollnick (1991), אשר תיארו מודל התערבותי עם אוכלוסייה שמגלה התנגדות להתערבות: "הריאיון המוטיבציוני" (motivational interview), המבוסס על "מודל השינוי"<sup>5</sup>].

מנהלת של אחד המרכזים מביאה דוגמה לתהליך בנייה של מוטיבציה לטיפול: "הייתה נערה שהייתה מגיעה לדיאטנית ואחר כך לאט לאט נפתחה וסיפרה לנו על תקיפה מינית וניצול מיני. היא לא הייתה מוכנה בשום אופן להגיע לטיפול, וניסינו לבנות מוטיבציה במשך הרבה מאוד מפגשים, ממש מספר חודשים. ורק לאחרונה נעשה מפגש משותף בינה לבין אימא שלה והיחידה לנערה והתחילה לקבל טיפול". בכל מקרה, יש לזכור, שאחוז בני הנוער שמופנים לשירותים אחרים בקהילה לצורך המשך הטיפול קטן מאוד. ייתכן, עם זאת, שאחוז בני הנוער אשר עוברים תהליך של בניית מוטיבציה לטיפול, גדול יותר, כלומר, רק כאשר נבנתה המוטיבציה בקרב הנער הוא מופנה להמשך טיפול, אך אין לנו ממצאים על אודות נושא זה.

## **10.5 תפיסת בני הנוער את תרומת המרכזים**

ממצאי הסקר תומכים במידה זו או אחרת בממצאים על תרומות המרכזים שתיארנו עד כה. בריאיון עם בני הנוער הוצגו בפני בני הנוער משפטים שמבטאים תרומות אפשריות של המרכז. בני הנוער התבקשו לציין באיזו מידה המרכז תרם להם בכל אחד מההיבטים הללו. לצורך איתור של עולמות תוכן שונים המתייחסים לתרומות המרכז, ביצענו ניתוח גורמים (factor analysis) על כלל המשפטים שהרכיבו את השאלה. כך זוהו שלושה תחומים של תרומה: 1. קבלת עזרה (להתמודד עם קושי, לפרוק רגשות, למצוא פיתרון לבעיה, לקבל מידע חדש על נושא שעניין אותי); 2. נגישות רגשית (הקשבה, קבלה, יש מישהו שנמצא שם בשבילי וכו'); 3. המרכז כמקום למפגש חברתי וכמקום להיות עם עצמי (יש לאן ללכת בשעות הפנאי, יש לי מקום להיות עם החבר'ה, יש לי מקום להיות עם עצמי וכו') (לוח 42).

---

<sup>5</sup> מודל זה תואר בהרחבה בדוח ההערכה הראשון של מרכזי "הפוך על הפוך" (כאהן-סטרבצ'ינסקי ואחרים, 2000)

אחוז גבוה במיוחד מכלל בני הנוער (95%) דיווחו על כך שמקשיבים להם, שמקבלים אותם, שיש פתיחות ואכפתיות כלפיהם מצד צוות המרכזים. הבדלים בין קבוצות לפי מוצא נמצאו רק ביחס להקשבה. בדומה לדיווח ביחס לקבלת עזרה (ראו סעיף 5.6), אחוז נמוך יותר מבין בני נוער יוצאי אתיופיה סבורים שמקשיבים להם במרכזים (82%), בהשוואה לשאר בני הנוער (93% עולים מברית-המועצות לשעבר ו-95% בני נוער ישראלי ותיק).

בסך-הכל, שני-שלישים מבין בני הנוער שרואיינו הסכימו במידה רבה או רבה מאוד שקיבלו עזרה במסגרת ביקורם במרכזים, כאחת הגורמים התורמים של המרכזים. עזרה זו מתבטאת בתחומים שונים, כגון קבלת מידע בנושא שעניין את בני הנוער, מציאת פיתרון לבעיה, התמודדות עם קושי, אפשרות לפרוק רגשות. נמצאו הבדלים מובהקים מבחינה סטטיסטית בין קבוצות שונות של בני נוער לפי מוצא (רמת מובהקות  $P < 0.05$ ). כך, נמצא, שאחוז נמוך יותר מבין בני נוער יוצאי אתיופיה סבורים שקיבלו עזרה באופן כללי (המדד המסכם) בהשוואה לבני נוער עולים מברית-המועצות לשעבר או לבני נוער ותיקים. כמו-כן, בני נוער עולים מברית-המועצות לשעבר מדווחים בהיקף נמוך יותר על כך שקיבלו עזרה, מאשר בני נוער ותיקים. דפוס זה נמצא גם לגבי שני מדדים שמרכיבים את המדד שמסכם "קבלת עזרה": עזרה בהתמודדות עם קושי (43% בני נוער יוצאי אתיופיה, 52% בני נוער עולים מחבר המדינות ו-67% בני נוער ותיקים) ועזרה במציאת פיתרון לבעיה (35%, 60% ו-69%, בהתאמה).

במדד המסכם של מדדים שונים של קבלת עזרה, כאחת התרומות של המרכזים לבני הנוער, נמצאו הבדלים מובהקים לפי תדירות הביקור של בני הנוער במרכזים. כך, נמצא, שלתרומה זו מתייחסים אחוזים גבוהים מבין בני הנוער אשר מבקרים באופן קבוע (77%), ומבין בני הנוער שביקרו פעמיים או יותר במרכזים (78%), בהשוואה לבני הנוער אשר ביקרו 4-6 פעמים (58%), ובמיוחד ביחס לבני נוער שביקרו רק פעם אחת (39%).

**לוח 42: אחוז בני הנוער אשר סבורים שהמרכז תרם להם במידה רבה או רבה מאוד בתחומים שונים, לפי ארץ מוצא (באחוזים)**

יוצאי אתיופיה	עולים מברית-המועצות לשעבר	ותיקים	סה"כ	
				<b>מדדים שונים של נגישות רגשית:</b>
82	93	95	93	הרגשתי שמקשיבים לי*
				נתנו לי תחושה שיש לי לאן ללכת כשאני מרגיש קושי מסוים
71	76	79	81	הרגשתי שמקבלים אותי כמו שאני
100	90	95	94	נתנו לי תחושה שאני יכול לדבר על כל דבר
94	90	93	93	נתנו לי תחושה שיש שם מישהו שנמצא שם בשבילי
85	78	89	86	מדד מסכם <sup>^</sup>
97	90	96	95	
				<b>מדדים שונים של קבלת עזרה:</b>
43	52	67	61	עזרו לי להתמודד עם קושי שהיה לי*
50	62	67	64	אפשרו לי לפרוק רגשות
35	60	69	63	עזרו לי למצוא פיתרון לבעיה*
69	61	66	65	קבלתי מידע חדש בנושא שעניין אותי
41	62	73	66	מדד מסכם <sup>^, **</sup>
				המרכז כמקום למפגש חברתי וכמקום להיות עם עצמי:
94	63	72	73	נתנו לי תחושה שיש לי לאן ללכת בשעות הפנאי*
38	30	32	32	רכשתי חברים חדשים במרכז
				המרכז נתן לי תחושה שיש לי מקום להיות עם החבר'ה שלי
38	30	32	32	המרכז נתן לי תחושה שיש לי מקום לשבת בשקט עם עצמי
52	44	52	50	מדד מסכם <sup>^, **</sup>
67	57	68	65	

\* הבדלים מובהקים מבחינה סטטיסטית לפי מוצא ( $p < .05$ )

\*\* הבדלים מובהקים מבחינה סטטיסטית לפי תדירות הביקור במרכז ( $p < .05$ )

<sup>^</sup> אחוז בני הנוער שציינו: "במידה רבה" או "רבה מאוד" לגבי מחצית לפחות מהפריטים שמרכיבים את המדד

ממד נוסף של תרומה מתייחס לתפיסת המרכזים כמקום למפגש חברתי, ושגם מאפשר לבני הנוער להיות עם עצמם. המדד המסכם של תחום זה מראה, ששני-שלישים מכלל בני הנוער סבורים כך במידה רבה או רבה מאוד. נמצאו הבדלים בין קבוצות לפי מוצא, ביחס לאחד המדדים שמרכיב את התחום: אחוז גבוה יותר מבין בני נוער יוצאי אתיופיה (94%) תופסים את המרכז כמקום להיות בו בשעות הפנאי, לעומת הוותיקים (72%), ובמיוחד לעומת בני נוער עולים מברית-המועצות לשעבר (63%). בנוסף לכך, כמחצית מכלל בני הנוער מרגישים שנתנו להם במרכז תחושה שיש להם מקום להיות עם החבר'ה שלהם. כמו-כן, למחצית בני הנוער במרכז נתנו תחושה שיש מקום לשבת בשקט עם עצמם. הממצאים מראים גם, שכשליש מבני הנוער דיווחו על רכישה של חברים חדשים במרכז. במדד שמסכם את המדדים השונים של תפיסת המרכז כמקום למפגש חברתי וכמקום להיות עם עצמם נמצאו הבדלים מובהקים לפי תדירות הביקור של בני הנוער במרכזים. כמצופה נמצא, שתחושה זו גוברת עם העלייה בתדירות הביקורים: 44% מבין בני הנוער שביקרו פעם אחת במרכזים התייחסו לפחות למחצית המדדים של תרומה זו

בהשוואה ל-63%, 72%-ו-80% מבין בני הנוער שביקרו 2-3, 4-6 פעמים, או שמבקרים באופן קבוע, בהתאמה.

יצוין שלמרות שהמרכז נתפס על-ידי חלק מבני הנוער כמקום למפגש חברתי, והם טוענים שהמרכז עצמו נתן להם את התחושה הזו, המנהלות דיברו בהרחבה על הפנמת מטרות המרכז בקרב בני הנוער, ועל שמירה של כללי התנהגות שמיועדים להשאיר את "המועדון החברי" מחוץ לכותלי המרכז. על פי כללים אלה אסור לבני הנוער, לדוגמה, להשמיע או לשמוע מוזיקה בתוך המרכז, להביא משחקי שולחן וכו'. כמו-כן, חשוב לזכור, שצוות המרכזים מנצלים את הרצון ואת הצורך של בני הנוער להיות עם החברים שלהם במרכזים למטרות המרכז על-ידי הרחבה של הפעילות הקבוצתית, כפי שצוין לעיל.



## ביבליוגרפיה

אשד, מ. 1986. הקשר בין גיל לבין התפתחות הדימוי העצמי ומרכיביו והערכה העצמית לפי סטריאוטיפ מיני גברי/נשי בתקופת ההתבגרות. עבודת MA המחלקה לפסיכולוגיה, אוניברסיטת בר-אילן.

בודובסקי, ד.; דוד, י.; ברוך, ע.; ערן, י.; אבני, ב. 1994. יהודי אתיופיה במעבר בין תרבויות: המשפחה ומעגל החיים. סוגיות בנושאי משפחה של יהודי אתיופיה. ג'וינט-ישראל, ירושלים.

בן-אריה, א.; ציונית, י. (עורכים) 2000. ילדים בישראל - שנתון סטטיסטי. ירושלים: המועצה הלאומית לשלום הילד.

בן-אריה, א.; ציונית, י. (עורכים) 1999. ילדים בישראל - שנתון סטטיסטי. המועצה הלאומית לשלום הילד. ירושלים.

הופמן, י. 1977. דימויים וזהות של נוער ערבי בישראל. בית-הספר לחינוך, המכון לחקר החינוך הערבי ולפיתוחו, אוניברסיטת חיפה, חיפה.

הראל, י.; אלנבוגן-פרנקוביץ, ש.; מולכו, מ.; חביב, ג'. 2001. נוער בישראל: רווחה חברתית, בריאות והתנהגויות סיכון במבט בין לאומי - ממצאי המחקר השני (1998). פמ-01-54. ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים. (טרם פורסם)

הראל, י.; קני, ד.; רהב, ג. 1997. נוער בישראל: רווחה חברתית, בריאות והתנהגויות סיכון במבט בין-לאומי. פמ-97-47. ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

כאהן-סטרבצ'ינסקי, פ.; באומגולד, ש.; דולב, ט. 2000. מחקר מעקב אחר הפעילות של תכנית המד"צים, תכנית המש"צים ושל מועצות תלמידים ונוער: דוח סופי. דמ-00-363. ג'וינט-מכון ברוקדייל. ירושלים.

כאהן-סטרבצ'ינסקי, פ.; רונאל, נ.; אפטר, י.; דנון-נבט, ג. 2000. הערכה של מרכזי מידע וייעוץ לבני נוער "הפוך על הפוך". הפורום לנושאי ילדים ונוער, אוניברסיטת תל אביב וג'וינט-מכון ברוקדייל. תל אביב.

כאהן-סטרבצ'ינסקי, פ.; דולב, ט.; שמש, א. 1999. סקר מאפייני בני נוער בטיפול היחידות לקידום נוער שבפיקוח מינהל חברה ונוער, במשרד החינוך, התרבות והספורט: מאפיינים, צרכים ומענים. דמ--344. 99. ג'וינט-מכון ברוקדייל. ירושלים.

ליפשיץ, ח.; נועם, ג.; חביב, ג'. 1998. קליטתם של בני נוער יוצאי אתיופיה: מבט רב-ממדי - ראיית בני הנוער, האמהות ואנשי מערכת החינוך - דוח מסכם. דמ-98-332. ג'וינט-מכון ברוקדייל. ירושלים.

למדן, א. 1991. שנת החופש: פרק בתהליך הביגור של בני קיבוץ. עבודת גמר לקראת תואר "מוסמכת בסוציולוגיה חינוכית" (מ.א.), האוניברסיטה העברית, ירושלים.

רונאל, נ.; גוטר, נ. 2000. ניידות ילדי הלילה של על"ם: עבודת רחוב עם נוער בישראל. אוניברסיטת תל אביב: בית-הספר לעבודה סוציאלית על-שם בוב שאפל - הפורום לנושאי ילדים ונוער. תל אביב.

שפר, ר. 1991. מין ותפיסה בינאישית של מתבגרים. אוניברסיטת תל אביב, תל אביב.

The Door. 2000. <http://www.door.org>

Banner, J.; and Mathews, F. 1994. *Program Review and Process Evaluation - Dufferin Mall Youth Services*. Central Toronto Youth Services. Toronto, CA.

Covenant House. 1999. *Annual Report*. <http://www.covenanthouse.org/>

Eisikovits, R.A. 1995. "I'll Tell You What School Should Do for Us: How Immigrant Youths from the Former U.S.S.R. View Their High School Experience in Israel". *Youth and Society* 27(2):230-255.

De Rosa, C.J.; Montgomery, S.B.; Kipke, M.D.; Iverson, E.; Joanne, L.; and Unger, J.B. 1999. "Service Utilization among Homeless and Runaway Youth in Los Angeles, California : Rates and Reasons". *Journal of Adolescent Health* 24:449-458.

Hamilton, S.F.; and Feuzel, L.M. 1988. "The Impact of Volunteer Experience on Adolescent Social Development: Evidence of Program Effects". *Journal of Adolescent Research* 3(1):65-80.

Mercier, C.; Piat, M.; Peladeau, N.; and Dagenais, C. 2000. "An Application of Theory-driven Evaluation to a Drop-in Youth Center". *Evaluation Review* 24(1):73-91.

Miller, W.R.; and Rollnik, K.S. 1991. *Motivational Interviewing*. The Guildford Press, New York.

Newmann, F.M.; and Rutter, R.A. 1983. *The Effects of High School Community Service Programs on Students' Social Development*. Wisconsin Center for Education Research, University of Wisconsin, Madison, WI.

Pritchard, L.; Brownstein, J.; and Johnan, M. 1989. "The Youth Booth in the Mall: Reaching Youth in the 80's". *Prevention in Human Services* 6(2):87-92.

Rubin, Z. 1980. *Children Friendships*. Harvard University Press. Cambridge, Mass.

Trilium Evaluation Team. 1998. *Evaluation of the Youth Services Bureau of Ottawa Besser St. Drop-In Centre*. Final Report.