

אוגדן אמות מידה להפעלה של מרכזים לנוער

ריכוז: אורי ארליך, דגנית לוי ושרית נשיא



מאייירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
מאירס - ג'וינט - ברוקדייל

ג'וינט ישראל אשלים
יחד בעשייה חברתית למען ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון



360°
התכנית הלאומית
לילדים ולנוער בסיכון

אוגדן אמות מידה להפעלה של מרכזים לנוער

ריכוז: אורי ארליך¹, דגנית לוי² ושרית נשיא³

¹ עמותת "אשלים"

² מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל

³ 360-התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון

מאי 2016

ירושלים

אייר תשע"ו

עריכת לשון: ג'ני רוזנפלד
הפקה והבאה לדפוס: לסלי קליינמן

מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל

מרכז אנגלברג לילדים ולנוער

ת"ד 3886

ירושלים 9103702

טלפון : 02-6557400

פקס : 02-5612391

כתובת האינטרנט : <http://brookdaleheb.jdc.org.il>

השותפים לכתיבת האוגדן

(לפי האלף-בית)

צוות מוביל

אורי ארליך - עמותת "אשלים"
דגנית לוי - מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
טלל דולב - 360°-התכנית הלאומית
כרמלה פילו - 360°-התכנית הלאומית
נעמי אבוטבול - משרד הרווחה והשירותים החברתיים
פאולה כאהן-סטרבצ'ינסקי - מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
שלומי כהן - עמותת "אשלים"
שרית נשיא - 360°-התכנית הלאומית
תמר פתחיה - משרד החינוך

צוותי עבודה לפי תחומים

עבודת המרכז כלפי פנים וקשר ושיתוף פעולה בין מרכז הנוער לשירותים ברשות:
יפי וולמן - משרד העלייה והקליטה
כרמלה פילו - 360°-התכנית הלאומית

פעילויות העשרה, קשר עם מחלקת הנוער ברשות ושותפות עם בני נוער:
אורית שטרנברג - הרשות הלאומית למלחמה בסמים ובאלכוהול
גילי דנה - משרד החינוך

קשר עם מערכת החינוך והפעלת רכיב לימודי:

ווביט מנגיסטו - משרד החינוך
תמר פתחיה - משרד החינוך

התייחסות לפן הרגשי והטיפולי:

נעמי אבוטבול - משרד הרווחה והשירותים החברתיים
נרד בר-און - משרד הרווחה והשירותים החברתיים

קשר ועבודה עם הורים:

יפה צרפתי - משרד החינוך
יפי וולמן - משרד העלייה והקליטה
נעמי אבוטבול - משרד הרווחה והשירותים החברתיים

קידום בריאות ואורח חיים פעיל ובריא:

לילך מלוויל - משרד הבריאות

ניבה בסודו-מנור - משרד הבריאות

עירית ליבנה - משרד החינוך

ענת שבתאי - משרד הבריאות

קרן רוט-איטח - משרד החינוך

שלומית כהן - משרד החינוך

צוות מרכז

אורי ארליך - עמותת "אשלים"

דגנית לוי - מכון מאיר-ס-ג'וינט-ברוקדייל

שרית נשיא - 360⁰-התכנית הלאומית

תוכן עניינים

שער ראשון: מבואות ועקרונות לפיתוח של אמות מידה

1. מבוא 3
2. מסגרות רב-מקצועיות לנוער בקהילה 5
3. תפקידן של אמות מידה 6
4. תהליך פיתוח של אמות מידה למרכזים לנוער 8
- 4.1 סיכום מהספרות המקצועית 8
- 4.2 תהליך פיתוח אמות מידה בין-משרדיות למרכזים לנוער 10

שער שני: אמות המידה להפעלה של מרכזים לנוער

5. עבודת המרכז כלפי פנים 15
- 5.1 תפיסת עבודה ומטרות 15
- 5.2 צוות המרכז 15
- 5.3 עבודת הצוות 19
- 5.4 תכנית עבודה למרכז 21
- 5.5 דרכי העבודה עם בני הנוער ברמת המרכז 22
- 5.6 דרכי עבודה במרכז ברמת הנער 26
- 5.7 המבנה הפיזי 28
6. קשר עם הורים ועבודה עמם 29
- 6.1 קשר עם ההורים 30
- 6.2 עבודה עם הורים 31
7. קשר עם מערכת החינוך והפעלת רכיב לימודי במרכז 32
- 7.1 הקשר בין מרכז נוער לבין מערכת החינוך הפורמלית 33
- 7.2 הפעלת רכיב לימודי במרכז 35
8. התייחסות לפן הרגשי והטיפולי במרכז 38
- 8.1 התייחסות לפן הרגשי של בני הנוער 39
- 8.2 הפעלת רכיב טיפולי במרכז 41
9. פעילויות העשרה וקשר עם מחלקת הנוער ברשות 43
- 9.1 פעילויות העשרה 43
- 9.2 קשר עם מחלקת הנוער ברשות 44
10. קידום בריאות ואורח חיים פעיל ובריא במרכז 45
11. קשר ושיתוף פעולה בין מרכז הנוער לשירותים ברשות 47

שער שלישי: מתווה ליישום אמות המידה והטמעתן

12. יישום אמות המידה במרכזים לנוער והטמעתן 51
- 12.1 סיכום מהספרות המקצועית 51
- 12.2 מתווה לפעולות להטמעת אמות המידה במרכזים לנוער 53
- ביבליוגרפיה 54
- נספח: דגם לשילוב בני נוער עם מוגבלות במרכזים לנוער 59

שער ראשון:

מבואות ועקרונות לפיתוח של אמות מידה



1. מבוא

מסמך זה מציע מסגרת מושגית בין-מקצועית למרכזים לנוער, שבעיקרו אמות מידה בתחומים שונים להפעלת המרכזים.

תהליך הפיתוח של אמות מידה למרכזי נוער נעשה במסגרת "360-התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון"¹ ובשיתוף עמותת "אשלים". 360-התכנית הלאומית היא תכנית בין-משרדית בהובלת משרד הרווחה והשירותים החברתיים, ושותפים בה משרדי החינוך, העלייה והקליטה, הבריאות וביטחון הפנים. מטרת התכנית לצמצם את היקף הסיכון בקרב ילדים ובני נוער והיא מבוססת על מספר עקרונות מרכזיים וביניהם: (1) עבודה משותפת של משרדי הממשלה המבוססת על הגדרה משותפת של מצבי הסיכון בקרב ילדים ובני נוער, התבוננות בילדים באמצעות מידע ומערך של קבלת החלטות משותפות ברמה הארצית והמחוזית וברמת הרשות המקומית; (2) שינוי בסדרי עדיפויות והעדפה של הגיל הרך, מתן מענים לילדים בקהילה, עבודה עם הורים, דגש על אוכלוסיות חלשות והעברת הסמכות והאחריות לתכנון השירותים ואספקתם לידי הרשויות המקומיות.

התכנית החלה לפעול בשנת 2008 ובשנת 2015 היא פעלה בכ-180 רשויות. כל הרשויות הפועלות במסגרת התכנית, ביצעו מיפוי של כלל הילדים ובני הנוער בסיכון ברשות (סבו-לא לאל וצדקה, 2015). על בסיס המיפוי גיבשו הרשויות תכניות המיועדות לתת מענה לצרכים שאותרו. במהלך יישום התכניות, הרשויות מבצעות מעקב אחר הילדים ובני הנוער המשתתפים בהן, כדי לבדוק את השינויים החלים במצב הילדים ולשפר את התכניות במידת הצורך.

ברמת המטה, הוועדה הארצית² של התכנית וקבוצות עבודה בין-משרדיות שהיא מינתה, עוקבות אחר המגמות העולות מיישום התכנית ומבצעות שיפורים בדרכי הפעולה, במענים ובמדיניות. קבוצת העבודה לנערים ולנערות הוקמה כדי לבחון את הפעלת התכנית והתפתחותה בעבור בני נוער, ולהמליץ על שינויים ושיפורים הממוקדים בקבוצה זו.

¹ להלן: 360-התכנית הלאומית

² בוועדה הארצית משתתפים נציגים של כל המשרדים השותפים. הוועדה אמונה על גיבוש המדיניות של התכנית, החלטה על דרכי פעולה ונהלים, הקצאת משאבים ומעקב אחר ביצוע התכנית. בכפוף לוועדה הארצית פועלות ועדות משנה וקבוצות עבודה המכוונות לעסוק בתחומים עיקריים בהם פועל מטה התכנית ולהמליץ על מדיניות. להרחבה ראו "האוגדן לרשויות – ינואר 2015".

אחד הנושאים בהם בחרה קבוצת העבודה לעסוק הוא מרכזים לנוער, שהופעלו במספר גדול של רשויות מקומיות. בשנת 2015, כ-7,200 בני נוער (שהם 46% מכלל בני הנוער המשתתפים ב-360°-תכנית הלאומית) קיבלו מענה במרכזי נוער שהוקמו על-ידי הרשויות השונות מתקציב התכנית. בסך-הכל הופעלו 134 מרכזים: משרד החינוך היה אחראי להפעלה של 91 מרכזים, בהם הושם דגש על הרכיבים הלימודי-חינוכי והחברתי, מתוך הבנה של חשיבות הרכיבים הללו לשילובם של בני הנוער בחברה הנורמטיבית; משרד הרווחה והשירותים החברתיים היה אחראי להפעלה של 35 מרכזים, המדגישים את ההיבט הטיפולי וכוללים מענים טיפולים פרטניים וקבוצתיים; משרד העלייה והקליטה היה אחראי להפעלה של 8 מרכזים, המיועדים לעולים ולבני העולים, במטרה לסייע להם בתהליך הקליטה.

הבחירה של רשויות רבות להפעיל מרכזים לנוער, התפיסה המקצועית המגוונת של משרדי הממשלה השונים וההתייחסות לתחומי חיים רבים, הובילו לחשיבה שעבודה משותפת ואיגום המומחיות של כל אחד מהמשרדים השותפים, יכולים להביא ליצירת מסגרות איכותיות יותר, שיתנו מענים מותאמים יותר בתחומי החיים השונים. חברי קבוצת העבודה לנערים ולנערות המליצו בפני הוועדה הארצית הבין-משרדית והוועד המנהל של עמותת "אשלים", לפתח מסגרת מושגית בין-מקצועית, שתהא מוסכמת על כלל משרדי הממשלה השותפים ל-360°-התכנית הלאומית, בנוגע לעבודת מרכזי הנוער. על בסיס עבודת הוועדה הוחלט על מהלך המורכב משני שלבים עיקריים: (1) פיתוח אמות מידה בין-משרדיות בעבור מרכזי הנוער השונים. אוגדן זה מציג את אמות המידה שפותחו; (2) הטמעה של אמות המידה בקרב דרגי המטה, הפיקוח והשדה. הפרק האחרון (פרק 12) מציע מתווה ליישום אמות המידה והטמעתן.

תהליך הפיתוח התמקד בבניית הסכמות משותפות בנוגע לעקרונות מנחים מקצועיים ואמות מידה לאיכות. **עקרונות מנחים** הם ציפיות כלליות, ברורות ועקביות של הערכים שמצופה שכל מרכז לנוער יעבוד לפיהם (למשל שותפות עם בני נוער). מהם נגזרו **אמות מידה** (תקנים או סטנדרטים) רחבות לדרכי פעולה ופיקוח. אמות המידה מגדירות איך משהו צריך להיות או לפעול ויש להן **ביטויים שונים בכל מרכז** (לדוגמה שיתוף בני נוער בקבלת החלטות והקמת מועצת נוער). מצופה, כי התוצאה של תהליך בניית ההסכמות, לצד נקודת המבט העצמאית של כל משרד ממשלתי אחראי, יובילו לכך שכל אחד מהמשרדים השותפים ירוויח מהידע ומהניסיון של שאר המשרדים, תוך שמירה על הייחודיות שלו, ויאפשרו הפעלה מיטבית של המרכזים בעבור בני הנוער.

האוגדן כולל שלושה שערים :

1. מבואות ועקרונות לפיתוח של אמות מידה (פרקים 1-4)
2. אמות המידה להפעלה של מרכזים לנוער (פרקים 5-11)
3. מתווה ליישום אמות המידה והטמעתן (פרק 12)

מטעמי נוחיות, המסמך מנוסח בלשון זכר, אולם מתייחס לשני המינים כאחד.

2. מסגרות רב-מקצועיות לנוער בקהילה

"מסגרות רב-מקצועיות לנוער בקהילה" (מרכזים לנוער) הן מסגרות המיועדות לתת מענה לפחות בשניים מתוך שלושת תחומי החיים האלה: חברתי, לימודי ורגשי; לבני 12-18 על פני רצף הסיכון. המרכזים מאפשרים לבני הנוער לשהות בשעות אחר הצהריים והערב במקום נורמטיבי ומוגן, וליהנות מפעילות בלתי פורמלית, בליווי של מבוגרים (אשלים, 2014; כאהן-סטרבצינסקי ולוי, 2014). המרכזים לנוער נותנים מענה למספר צרכים: שיפור כישוריהם החברתיים של המשתתפים, שיפור הישגיהם הלימודיים ורכישת מיומנויות שונות באמצעות פעילויות וחוויות מגוונות; שמירה והשגחה על בני הנוער בשעות אחר הצהריים – פרק זמן בו ניכרת עלייה בביצוע התנהגויות סיכון ונפילת קורבן להתנהגויות מעין אלה; בהמשך לכך, תמיכה בהורים עובדים באמצעות שמירה על ילדיהם במקום בטוח ובו מגוון של פעילויות (Huang et al., 2008; Little, Wimer & Weiss, 2007; U.S. Department of Health and Human Services, 2006).

מודלים שונים ונפוצים של מרכזים לנוער נקראים בספרות המחקרית "תכניות בשעות אחר בית הספר" (after-school programs or out-of-school time programs). המרכזים שונים אלה מאלה במטרותיהם, בקהלי היעד, בגישות העבודה, בתכנים ובתחומים, במאפייני הצוות ובהיקפו ובגורמים האחראיים והמפעילים. למרות השונות הרבה בין המודלים, מרביתם מבוססים על מספר עקרונות משותפים (Westmoreland & Little, 2006; כאהן-סטרבצינסקי וואזן-סיקרון, 2002):

- ◆ **נגישות:** לגרום לבני הנוער לרצות לפנות למרכז ולהגיע אליו באמצעות בחירת מקום נגיש פיזית, יצירת סביבה נעימה ומעניינת, מתן מקום לשהות בו והצעת פעילויות ומידע מעניינים ורלוונטיים.
- ◆ **יצירת יחסי אמון:** השקעת מאמצים רבים ביצירת יחסי אמון בין בני הנוער לצוות.

- ◆ **פנייה מזדמנת, ללא תיווך ובלתי פורמלית:** המרכזים מאפשרים פנייה ללא תיאום מראש וללא התחייבות להמשך התערבות בעתיד ומציעים גם פעילויות שאינן מובנות.
- ◆ **אוניברסליות:** המרכז פתוח בפני כל בני הנוער. עם זאת, מיקומו, הפעילויות המוצעות בו, הרכב חברי הצוות וגישתם יכולים להיות מכוונים לאוכלוסיות מסוימות.
- ◆ **כוללניות:** מתן מענים מגוונים לצרכים השונים של בני הנוער.

3. תפקידן של אמות מידה

כאמור, אמות מידה³ הן הגדרות איך משהו צריך להיות או לפעול. הן משמשות בסיס להשוואה בין איכויות שונות של מוצרים וכקריטריון למדידת האיכות של המוצר לפני תהליך שיפורו ולאחריו (פרידמן, 2005; פרידמן ופילוסוף, 2001). אמות מידה הן סימן היכר לתחומים מקצועיים ולמתן הצדקה להכרה ולהשקעה באותו התחום (Directorate of Youth and Sport of the Council of Europe, 2010; Rhode Island KIDS COUNT, 2003). מחקרים הראו שתכניות שהפעלתן נעשית באיכות נמוכה אינן מצליחות להשיג את המטרות המצופות מהן, ולעתים יש להן אף השפעה שלילית על המשתתפים (Maryland Out of School Time Network, 2010; Citizen's Committee for Children of New-York inc, 2004).

הספרות המחקרית עוסקת גם בשאלה מהן המטרות המצופות בקביעת אמות מידה למרכזים לנוער:

- ◆ **דאגה לביטחון ולבטיחות:** בראש ובראשונה תפקידן להבטיח את הביטחון והבטיחות הפיזיים של המשתתפים והצוות (Keating, 2010; U.S. Department of Health and Human Services, 2006).
- ◆ **הבטחת איכות השירות שניתן:** מתן שירות ברמה גבוהה (School's out, Washington, 2014; PASA Rhode Island After School Plus Alliance, 2004). בהתאם לאמות המידה שנקבעו (The Missouri Afterschool Program, Standards, 2007; Rhode Island KIDS COUNT, 2003), כדי לתת שירות מיטבי ולשפר את במצב המשתתפים (Huang et al., 2008).

³ לאורך כל המסמך, הכוונה לעקרונות מנחים ולאמות מידה.

◆ **יצירת הסכמות:** יצירת שפה משותפת בין חברי הצוות, המשתתפים, הוריהם ונותני שירותים נוספים בקהילה (School's Out Washington, 2014; The Missouri Afterschool Program Standards, 2007 Rhode Island KIDS COUNT, 2003; PASA Rhode Island After School Plus Alliance, 2004 Rhode Island KIDS COUNT, 2003).

◆ **אספקת מענים מותאמים לצורכי המשתתפים:** מרכזים לנוער באיכות גבוהה צריכים להתמקד במשתתפים – להכיר את המאפיינים, הצרכים והרצונות שלהם ולהתחייב לספק מענים הולמים (The Missouri Afterschool Program Standards, 2007; U.S. Department of Health and Human Services, 2006; PASA Rhode Island after school Plus Alliance, 2004; Rhode Island KIDS COUNT, 2003 Harris, 2004; Citizen's Committee for Children of New-York inc, 2004; Ofsted, 2001).

◆ **יצירת בסיס מידע להשוואה בין התערבויות ולאורך הזמן:** אמות המידה משמשות בסיס להשוואה בין רמות איכות של התערבויות ומענים שונים וכקריטריונים למדידת האיכות של אותה התערבות לפני תהליך השיפור ולאחריו (פרידמן, 2005; פרידמן ופילוסוף, 2001). באמצעות מדידה, הערכה וניטור ניתן ליצור בסיס מידע להשוואה בין התערבויות או של אותה התערבות לאורך ציר הזמן (U.S. Department of Health and Human Services, 2006). הערכת יישום אמות המידה היא כלי עזר מרכזי בידי המפעילים לזיהוי תחומי החוזק והתחומים בהם על המרכז להשתפר (U.S. Department of Health and Human Services, 2006; PASA Rhode Island after school Plus Alliance, 2004; Citizen's Committee for Children of New-York inc, 2004; Rhode Island KIDS COUNT, 2003).

◆ **אספקת מידע על המרכז למשתתפים הפוטנציאליים:** אמות המידה מספקות מידע על המרכז – מטרותיו, הדרכים בהן מתכוונים להשיג מטרות אלו, הציפיות מהמשתתפים, כיצד מתחייב הצוות לנהוג ועוד. מידע זה חשוב למשתתפים פוטנציאליים כאשר הם בוחנים ומתלבטים האם כדאי להם להצטרף לשירות (School's out Washington, 2014; U.S. Department of Health and Human Services, 2006; PASA Rhode Island after school Plus Alliance, 2004; Rhode Island KIDS COUNT, 2003).

◆ **אספקת מידע לקובעי מדיניות, מממנים ומנהלי התכניות לשם קבלת החלטות בנוגע למרכז:** בדומה למשתתפים פוטנציאליים, המידע שמספקות אמות המידה, כמו גם הצהרת הכוונות והכיוונים שיש בהן, יכולים לסייע לגורמים שונים האחראים על המרכז או מעורבים בהפעלתו לקבל החלטות, לפתח מדיניות, לזהות צורכי הכשרה של הצוות ולהגדיר את המשאבים הדרושים למרכז בצורה מושכלת יותר (Huang et al., 2008; The Missouri Afterschool Program Standards, 2007; U.S. Department of Health and Human Services, 2006; Citizen's Committee for Children of New-York inc, 2004; Rhode Island KIDS COUNT, 2003; פרידמן ופילוסוף, 2001).

4. תהליך פיתוח של אמות מידה למרכזים לנוער

בחלקו הראשון של הפרק ייסקר מידע מהספרות המקצועית על אמות מידה והמלצות לתהליך פיתוח של אמות מידה למרכזים לנוער. בחלקו השני של הפרק יתואר תהליך הפיתוח של אמות המידה הבין-משרדיות למרכזים לנוער שנעשה במסגרת 360°-התכנית הלאומית.

4.1 סיכום מהספרות המקצועית

קבוצות מחקר ועבודה בארצות הברית ובאיחוד האירופי, שעוסקות בתהליכי פיתוח של אמות מידה למרכזים לנוער, מציינות שקביעת אמות מידה כשלעצמה אינה יכולה לשנות את איכות המרכז, ללא תכנון מסודר של התאמת הביטויים של אמות מידה למרכז הספציפי (The After School Institute and Baltimore Safe & Sound Campaign, 2007; U.S. Department of Health and Human Services, 2006; Harvard Family Research Project, 2006; Citizen's Committee for Children of New-York inc, 2004; PASA Rhode Island after school Plus Alliance, 2004; Rhode Island KIDS COUNT, 2003; National Institute on Out-of-School Time, 2000).

כדי שאמות המידה עבור מרכזים לנוער אכן תשפרנה את השירות הניתן למשתתפים, המליצו קבוצות המחקר והעבודה לתת את הדעת לנושאים שלהלן בתהליך הפיתוח (U.S. Department of Health and Human Services, 2006; Harvard Family Research Project, 2006; Citizen's Committee for Children of New-York inc, 2004; Rhode Island KIDS COUNT, 2003; National Institute on Out-of-School Time, 2000):

- ◆ **פיתוח תפיסת עבודה ומדיניות משותפות:** הגדרת מטרות המרכז, התוצאות המצופות, היעדים האופרטיביים, דרכי העבודה, המשאבים הדרושים ועוד. הגדרה משותפת יכולה לסייע לגשר על הבדלי מונחים ולסייע לפשר במקרים של אי הסכמות.
- ◆ **הגעה להסכמה על תפיסת העבודה והמדיניות,** השגת תמיכה רחבה בהן, ואימוץ בידי כל המעורבים בתהליך ובעלי העניין ובהם הנהלת המרכז והצוות, מקבלי ההחלטות ברמת הרשות וברמה הארצית ומממנים.
- ◆ **שיתוף בני הנוער והוריהם:** חשיבות מיוחדת יש בשיתוף בני הנוער והוריהם בפיתוח תפיסת העבודה והמדיניות ובקביעת אמות המידה, כדי לתת ביטוי לסדרי העדיפויות ולערכים שלהם, לחזק את מחויבותם, ולקדם תיאום ציפיות וחשיבה כיצד הם יכולים לתרום למימוש אמות המידה.
- ◆ **סגור על עצם החשיבות בשימוש באמות המידה:** יש לדאוג כי כל המעורבים ובעלי העניין יבינו את היתרונות שבשימוש באמות המידה ויכירו בתרומות שהם יכולים להפיק מכך.
- ◆ **הגדרת אמות המידה בצורה ברורה:** הומלץ שאמות המידה תוגדרנה בצורה ברורה ויזוהו תחומי הליבה בהם יש להתמקד, ועם זאת תהיינה רחבות וגמישות דיין כדי שתוכלנה להתייחס לכמה שיותר מצבים ומשתתפים ולהיות רלוונטיות לכל אלה. עוד הומלץ להבהיר אלו אמות מידה חובה ליישם ואלו מומלץ לאמץ.
- ◆ **קביעת אמות מידה בנות השגה ומציאותיות:** כדי לקדם הטמעה מוצלחת הוצע לקבוע אמות מידה הניתנות ליישום, ולהימנע מקביעת אמות מידה שיש להסיר חסמים רבים כדי ליישמן.
- ◆ **מיקוד תהליך קביעת אמות המידה בתוצאות המצופות:** לשם השגת התוצאות המצופות יש לקבוע אמות מידה המקדמות את התשומות והתפוקות הנדרשות.
- ◆ **התייחסות להקשר המקומי:** התייחסות להקשר המקומי בו מופעל המרכז. לדוגמה, האם הוא כפרי או עירוני, האם נמצא בשטח בית ספר או במבנה נפרד, מהם מאפייני האוכלוסייה והצוות, היבטים ארגוניים ופוליטיים, שירותים נוספים בקהילה ועוד.
- ◆ **התאמת אמות המידה לגיל המשתתפים ולסוג הפעילות:** יש לקבוע אמות מידה שונות למרכז המיועד לגיל חטיבת ביניים או לתיכון. התאמה נוספת שיש לעשות היא לסוג המרכז – למשל האם הוא כולל רכיב טיפולי, עבודה עם הורים, רכיב לימודי, מרחב פתוח ופעילות מובנת ועוד.

תהליך פיתוח אמות המידה מלווה באתגרים רבים. שניים מהם בולטים במיוחד:

- ◆ **התמודדות עם נושא השונות:** התאמה של אמות המידה למגוון של מרכזים העובדים עם בני נוער בעלי מאפיינים שונים, אשר בהתאם קובעים מטרות ותוצאות מצופות שונות. כמו כן, המרכזים שונים אלה מאלה בתפיסות העבודה ובדרכי היישום, ובגודל הרשות בהם הם פועלים או בהיקף ההפעלה. יש להביא בחשבון שהפעלה בהיקף קטן עלולה להיתקל בקשיים רבים יותר ליישום מכלול אמות המידה, כיוון שהמשאבים העומדים לרשות המרכז, בדרך כלל, מצומצמים יותר – מספר חברי הצוות במרכז, התקציב המיועד לפעילויות ולציוד, גודל המבנה וכד', כל אלה מאפשרים מרחב יישום קטן יותר ועומס רב יותר על כל חבר צוות (Huang et al., 2008; U.S. Department of Health and Human Services, 2006; Rhode Island KIDS COUNT, 2003).
- ◆ **קביעת אמות מידה מקיפות ורלוונטיות:** יש לשים לב שאמת המידה אינה רחבה מדי או צרה מדי – שני המצבים מקשים על ההטמעה. בעוד אמת מידה רחבה מדי עלולה להיות עמומה או כללית מדי, אמת מידה צרה מדי עלולה להיות מותאמת רק לחלק מהמרכזים או לחלק מבני הנוער ולהקשות על המרכז את יישומה. זאת ועוד, אמת מידה צריכה להיתפס על ידי המפעילים כרלוונטית כדי שהם יפעלו ליישמה (Rhode Island KIDS COUNT, 2003).

4.2 תהליך פיתוח אמות מידה בין-משרדיות למרכזים לנוער

הוועדה הארצית הבין-משרדית של 360⁰-התכנית הלאומית מינתה את עמותת "אשלים" להוביל את תהליך הפיתוח של אמות המידה למרכזים לנוער. בתהליך הפיתוח יושמו חלק מההמלצות שנמצאו בספרות המקצועית, כגון פיתוח תפיסת עבודה ומדיניות משותפות, התאמה לגיל המשתתפים ולסוג הפעילות וקביעת אמות מידה בנות השגה ומציאותיות. המלצות נוספות אומצו ונמצאות בתהליכי יישום, למשל תמיכה באמות המידה שנקבעו, הסכמה להן ואימוצן, וסנגור על עצם החשיבות בשימוש באמות מידה. לגבי המלצות אחרות, יש כוונה ליישמן בהמשך, כחלק מתהליך ההטמעה של אמות המידה במרכזים, לדוגמה שיתוף בני הנוער והוריהם.

תהליך הפיתוח כלל את הצעדים שלהלן:

- (1) קביעת שישה תחומים בהם יוגדרו אמות מידה:
 - ◆ המעטפת הארגונית של מרכזי הנוער, לרבות המרכיבים האלה: עבודת המרכז – תפיסת עבודה ומטרות, צוות המרכז ועבודת הצוות, תכנית עבודה

שנתית, דרכי עבודה ברמת המרכז וברמת הפרט והמבנה הפיזי; קשר ושיתוף פעולה בין המרכז לשירותים נוספים.

◆ חמישה תחומי תוכן הבאים לידי ביטוי בפעילות המרכזים: קשר עם מערכת החינוך הפורמלית והפן הלימודי; הפן הרגשי והטיפולי; קשר ועבודה עם הורים; פעילויות העשרה ושותפות עם בני הנוער; וקידום בריאות.

(2) הקמת צוותי עבודה לפי ששת התחומים שנקבעו. לכל צוות מונו שני חברים מקבוצת העבודה לנערים ולנערות של 360°-התכנית הלאומית. בכל צוותי העבודה היו חברים גם הצוות המרכז (פרויקטור מעמותת "אשלים", חוקרת ממכון ברוקדייל ורכזת מ-360°-התכנית הלאומית). בפני כל צוות הוצג מידע הנוגע לאותו תחום מהספרות המקצועית ומהשדה. לאחר מכן, כל צוות גיבש הצעה לאמות מידה בתחום אחריותו.

(3) איסוף מידע מהשדה באמצעות קבוצות מיקוד. בוצעו 15 קבוצות מיקוד במגוון גדול של מרכזים: 5 קבוצות עם מפעילי מרכזים לנוער, 3 קבוצות עם ועדות נוער של 360°-התכנית הלאומית ברשויות שונות ו-7 קבוצות עם אנשי מקצוע מדרגים שונים במסגרת יום למידה בין-מחוזי של 360°-התכנית הלאומית. בנוסף, התקיימו 8 סיורים במרכזי נוער שונים, במסגרתם הוצגה עבודתם ונערכו שיחות בלתי פורמליות עם חברי צוות ובני נוער.

(4) למידה וסיכום של אמות מידה מקובלות מהספרות המקצועית ושל תהליכים דומים בעולם לקביעת אמות מידה למרכזים לנוער. נסקרה ספרות בנושא קידום איכות בתכניות אחרי שעות בית ספר, בעיקר לבני נוער. נסקרה פעולתן של קבוצות עבודה ומחקר בנושא זה, מדריכים של אמות מידה ומחקרים על יישום והטמעה של אלה. רוב המידע מתייחס למתרחש בארצות הברית, אך גם באיחוד האירופי ואף בירדן. ראוי להדגיש שתהליכי בניית אמות מידה שנסקרו מתייחסים למערך שהוא מעבר למרכז בודד, ולרוב נקבע למערך כלל עירוני או של משרד ממשלתי ואף כלל מדינתי. לאחר סקירת הספרות המקצועית בנושא, בוצע ניתוח אינטגרטיבי של המידע מסקירת הספרות ושל המידע שהתקבל בקבוצות המיקוד וביסורים.

(5) המסמך המאגד את אמות המידה הובא לדיון ואישור קבוצת העבודה לנערים ולנערות והוועדה הארצית הבין-משרדית של 360°-התכנית הלאומית.

שער שני:

אמות המידה להפעלה של מרכזים לנוער



5. עבודת המרכז כלפי פנים

פרק זה עוסק במה שקורה בתוך המרכז פנימה – עבודת הצוות וניהולו, תכנית העבודה של המרכז, דרכי העבודה עם בני הנוער ברמת המרכז וברמת הנער והמבנה הפיזי של המרכז.

עקרון מנחה

מרכז נוער צריך לספק מסגרת יציבה ולהציב מטרות ויעדים, הן ברמת המרכז והן ברמת הנער המשתתף בו.

5.1 תפיסת עבודה ומטרות

למרכז הנוער צריכות להיות תפיסת עבודה ומטרות מוגדרות, כך שיוכל לבנות תכנית עבודה הנגזרת מהן, ולבחון בעצמו האם עמד ביעדים שהוצבו.

1. למרכז הנוער יהיו תפיסת עבודה, ערכים וסדר עדיפות ברור, המותאמים לפילוסופיה ולתפיסה המקצועית של המשרד הממשלתי האחראי והרשות.
2. יקבעו מטרות ברורות ומדידות.
3. מסמך ובו תפיסת העבודה ומטרות המרכז, נהליו, הגדרת התפקידים וסמכויות עובדי המרכז, יהיה זמין לבני הנוער, להורים ולקהילה.

5.2 צוות המרכז

הצוות הקבוע של המרכז

הגדרת התפקיד של כל חבר צוות משתנה בהתאם לסוג המרכז. עם זאת, ישנן הגדרות משותפות לכל המרכזים. הגדרות אלו מייצרות תקשורת פתוחה וברורה אליה נכנסים כל המעורבים (בני הנוער ומשפחותיהם ועובדי המרכז), וכן יוצרות סביבת עבודה בה ברור לעובד מה נדרש ממנו וגם שקיפות שמאפשרת פיקוח.

אמות מידה ותחומי אחריות משותפים לכל חברי הצוות הקבוע:

1. לכל חבר צוות יהיה תיאור כתוב של תפקידיו וסמכויותיו; גיוס העובדים ייעשה לפי תיאור התפקיד שנקבע. בנוסף, ישנה חשיבות לקבוע נהלים לעבודה בין חברי הצוות.
2. העובדים יכירו ויבינו את תפקידם ואת תחומי אחריותם.

3. המשרד הממשלתי האחראי יקבע מהו היחס בין מספר בני הנוער המשתתפים במרכז לבין כל חבר צוות. בספרות המקצועית היחס השכיח הוא של 8-25 בני נוער לכל חבר צוות. ההחלטה תתחשב במאפייני האוכלוסייה ובמטרות המרכז.
4. צוות המרכז יהיה מגוון על פי מגדר ותרבות, ומותאם למאפיינים הבולטים של בני הנוער המשתתפים בו.
5. הצוות יהיה שותף לקבלת החלטות הנוגעות למרכז ולבניית תכנית העבודה השנתית ותינתן לו ההזדמנות לבטא כישורים אישיים ומקצועיים.
6. יש לפעול לשימור הצוות. דרכים מומלצות לעשות זאת הן ישיבות צוות והדרכה.
7. המרכז ינסח נהלים לסיום עבודתו של חבר צוות ובכלל זה לפרידה מבני הנוער.

מנהל המרכז

תפקיד מנהל המרכז דורש יכולת תמרון גדולה. במסגרת תפקידו עליו לרתום גורמים רבים לעבודה משותפת, ולנהל ולקדם שותפויות אלה – עם בני הנוער ועם הוריהם, עם צוות המרכז, ועם אנשי מקצוע ממערכת החינוך הפורמלית ומשירותים נוספים בקהילה.

אמות מידה לעבודת מנהל המרכז :

1. בעל הכשרה במקצועות החינוך ו/או הטיפול; בעל ניסיון בעבודה בלתי פורמלית עם בני נוער, בניהול צוות ובבניית תכניות עבודה ותקציב.
2. אחראי לניהול הכולל של המרכז והפעילות בו; הוא הסמכות המקצועית העליונה ונושא באחריות ליישומן של אמות המידה.
3. אחראי לבניית דרכי העבודה במרכז ולהתווייתן.
4. אחראי לגיוס העובדים ועליו לדאוג לכך שחברי הצוות יבצעו את תפקידם באופן מקצועי ועל פי אמות המידה שנקבעו.
5. אחראי לבניית תכנית העבודה השנתית של המרכז ולביצועה.
6. יהיה נוכח בחלק משמעותי משעות הפתיחה של המרכז.
7. אחראי ליזום קשר עם השירותים השונים ברשות ולשמור עליו.

המדריך

המדריך הוא דמות משמעותית בעבור בני הנוער במרכז ונמצא עמם מספר רב של שעות. הוא הלב הפועם של המרכז. הוא רואה את בני הנוער כחלק מקבוצה, ובמקביל נמצא כל הזמן באינטראקציות אישיות. הוא צובר ידע רב על המתרחש במרכז ואף על חיי הנערים והנערות מחוצה לו. ככזה, המדריך צריך להיות דמות נגישה, החותרת לדיאלוג, קשובה, בעלת יכולת לאמפטיה והכלה, שסמכותה ניתנת לה מתוך הקשר והאמון שנבנה עם בני הנוער ואמורה להוביל אותם. לצד זאת, עליו להיות בעל כישרון לראות את הדברים בצורה רחבה ולפעול בשיתוף פעולה מלא עם שאר חברי הצוות.

בזמן פעילות קבוצתית מובנית המדריך פועל לגיבוש הקבוצה, מחזק תחושת שייכות וסולידריות ומעשיר את יכולת בני הנוער לבחון רעיונות חדשים ואת המציאות בה הם חיים. הוא מסתכל על הנערים והנערות כחלק מהקבוצה בהקשר של המרכז ובהקשר המשפחתי. הוא לומד את דפוסי ההתנהגות של בני הנוער, מזמין לשיחות ואינטראקציות בין אישיות, ערני למתרחש ואוסף מידע חשוב על בני הנוער והמתרחש במרכז. כאשר ניתנת פעילות על ידי מפעיל חיצוני, הוא דואג לקיומם של התנאים הנחוצים כדי לאפשר את הפעילות מבחינת קשב וסדר. את המידע שהוא אוסף ואת התובנות שלו הוא מתווך לשאר חברי הצוות במרכז.

אמות מידה לעבודת המדריך :

1. בעל הכשרה וניסיון בחינוך בלתי פורמלי ובהובלת קבוצה ; בעל יכולת ליצור ולקיים קשר אישי עם בני נוער ; עליו להיות אכפתי ובעל ראייה רחבה המאפשרת לראות את בני הנוער בהקשרם המשפחתי, החברתי, הלימודי והתרבותי ; עליו להדריך ולהעשיר את בני הנוער בתחום הערכי-חברתי.
2. יהיה זמין לבני הנוער במרכז וממוקד בהם ; יפעל מתוך אכפתיות ודאגה, וילווה אותם במרחב החופשי ובפעילויות חברתיות.
3. יהיה ערני למתרחש במרכז ויעביר מידע חשוב על המתרחש לשאר צוות המרכז.
4. ייזום ויבצע פעילויות חברתיות-חינוכיות עם בני הנוער במרכז ובקהילה, ופעולות ליישוג משתתפים חדשים ולשימור הגעתם של בני הנוער המשתתפים.

העובד הסוציאלי

בחלק מהמרכזים יש עובד סוציאלי כחלק מהצוות הקבוע של המרכז ובאחרים אין. במרכזים בהם ישנו עובד סוציאלי כחלק מהצוות הקבוע של המרכז, תפקידו להאיר ולהדגיש את ההיבטים הרגשיים-טיפוליים, ללוות את הצוות ולסייע להתאים את עבודת המרכז לצרכים הטיפוליים של בני הנוער. בפרק 8 (התייחסות לפן הרגשי והטיפול) נרחיב על תפקידו.

1. העובד הסוציאלי יהיה בעל ניסיון בעבודה עם בני נוער והורים בסיכון; בעל יכול ליזום, להכין ולבצע תכנית מניעה או התערבות בתחום הרווחה; בעל יכולת עבודה בצוות. תינתן עדיפות לבעל ניסיון בהנחיית קבוצות בני נוער ונוער-הורים.

המתנדבים

ניתן להבחין בין שלושה סוגים עיקריים של מתנדבים:

- ◆ מתנדבים צעירים (למשל שנת שירות וחיללים בפרק משימה) אשר מתנדבים במרכז כחצי שנה עד שנה.
- ◆ מתנדבים בוגרים קבועים הפועלים במרכז לאורך זמן.
- ◆ מתנדבים בוגרים המעורבים בפעילות או במשימה ממוקדת במרכז (למשל הנחיית סדנת בישול). מתנדבים אלה יכולים לעתים להיות הורים של בני הנוער המשתתפים במרכז או חברים בקהילה בה נמצא המרכז.

המתנדבים הבוגרים מגיעים מתוך הקהילה בה פועל המרכז ומשמשים סוכנים של הקהילה וערכיה. כדי לשמר את חשיבות מקומם השונה והמיוחד וכדי שהתנדבותם תהיה משמעותית, יש צורך לחברם למרכז ולתת להם את הכלים להבין את המתרחש בו.

אמות מידה לעבודת המתנדבים:

- 1.** המתנדבים הם חלק מצוות המרכז ומחויבים לעמוד בנהליו ובאמות המידה.
- 2.** התפקיד של כל מתנדב, כמו גם משך ההתנדבות המינימלי ומספר השעות השבועיות להן התחייב, ייקבעו בצורה ברורה בתחילת תקופת ההתנדבות עם המנהל ויהיו ידועים לבני הנוער ולחברי הצוות במרכז.
- 3.** המתנדבים הקבועים ישתתפו בישיבות הצוות (תדירות ההשתתפות תקבע בהתאם להחלטת המנהל, אך תהיה לפחות פעם בחודש) ויקבלו ליווי מקצועי והדרכה במסגרת עבודת הצוות.

5.3 עבודת הצוות

ישיבות צוות והדרכה לצוות נמצאו בספרות המקצועית ככלים מרכזיים להשגת היעדים של שימור עובדים, הבטחת כוח אדם איכותי ופיתוח מקצועי מתמשך.

ישיבות צוות

לישיבות הצוות מטרות רבות ומגוונות והן כלי חשוב בידי מנהל המרכז לפיתוח צוות, הכשרתו וגיבושו, לצד עבודה הממוקדת בצרכים היומיומיים של המרכז ושל המשתתפים בו. בישיבות הצוות נוצרת בין חברי הצוות שפה משותפת, דנים בסוגיות שעל סדר יומו של המרכז וקובעים מטרות ויעדים לטווח הקצר והארוך. כמו כן, פעמים רבות כאשר חברי צוות ותיקים מסיימים את עבודתם, עלול הארגון לאבד חלק מהידע הארגוני והמקצועי שנצבר. ישיבות הצוות, שבמסגרתן ניתנת העשרה, הכשרה או סדנה, הן דרך לחדש את הידע המשותף ולהעביר אותו הלאה בין העובדים. לישיבות הצוות גם מטרות ברמת הנער הבודד – לבחון את כוחותיו וצרכיו, להבנות תכנית אישית ולבחון את התקדמותו של הנער לאורך זמן.

אמות מידה לישיבות צוות:

1. ישיבות הצוות יתקיימו באופן קבוע וישתתפו בהן כל חברי הצוות הקבוע. רצוי לקיים את הישיבות מדי שבוע, כשהתדירות המינימלית היא פעם בחודש.

2. ישיבות הצוות ישמשו:

- א. לבחינת עבודת המרכז ולתכנון מתווה עבודה עתידי
 - ב. לדיון בהצלחות ובאתגרים ובדרכים להתמודד עמם
 - ג. להעשרה, הנחלת ידע וכלים חדשים
 - ד. לניתוח דרכי העבודה עם בני נוער מסוימים, אופן הטיפול בהם ובחינת התקדמותם מול היעדים שנקבעו
 - ה. לגיבוש הצוות סביב מטרות משותפות ושפה משותפת
 - ו. לסיוע לעובדים להבין את תפקידם
 - ז. לאפשר לעובדים להשפיע על סביבתם ועל תפיסת העבודה של המרכז ומתן תחושת ערך עצמי
3. שעות ישיבות הצוות הן שעות עבודה, והעובדים יקבלו תשלום על שעות אלו.
4. יכתב פרוטוקול ובאחריות עובדים הנעדרים מהישיבות לקרוא אותו.

הדרכה וליווי מקצועי

אחד הנכסים של המרכז הוא כוח האדם, המהווה פעמים רבות קריטריון מרכזי להצלחה. על פי עיקרון זה יש לבחור כוח אדם מתאים, להשקיע ולתמוך בו. תהליכי הכשרה והדרכה הם תהליכים חשובים בהתמקצעות ובשיפור כל פעולה ארגונית. זהו כלי חשוב ומרכזי לשימור עובדים, התורם לפיתוח העובד ומסייע לו להבין ולהתמודד עם המורכבות והתכנים שעולים במרכז. מעבר להכשרה ישנה חשיבות רבה גם לליווי המקצועי השוטף של הצוות.

הצוות יקבל הדרכה רלוונטית וישתתף בפעילות מתמשכת של פיתוח מקצועי:

1. לפני כניסתם לתפקיד יעברו כל העובדים אוריינטציה והכשרה בסיסית לתפקיד; יימסר להם מידע על תפיסת העבודה, הנהלים, דרכי העבודה ואמות המידה לאיכות; ייעשה תיאום ציפיות.
2. ליווי מקצועי שוטף של המדריכים, המתנדבים וכד' יינתן על ידי מנהל המרכז או העובד הסוציאלי (אם יש עובד סוציאלי כחלק מהצוות הקבוע של המרכז). ליווי זה יכלול הנחיה, פיקוח (Supervision) ותמיכה. התכנים ייבחרו בהתאם לצורכי הצוות; יינתן משוב שוטף ושנתי לכל עובד ותבדק שביעות רצונו של העובד.
3. לעובד הסוציאלי ולמנהל המרכז יינתן ליווי מקצועי על ידי גורם מחוץ למרכז, באחריות המשרד הממשלתי האחראי.
4. רצוי שמנחה חיצוני יקיים הדרכה לכל הצוות. היקפה ומועדה יקבעו בהתאם לתקציב שיקצה השירות המפעיל למטרה זו. תכני ההכשרה ייקבעו בהתאם לצורכי פיתוח הצוות.
5. תתקיים הדרכה קבוצתית קבועה, בתדירות מינימלית של פעם בחודש.
6. שעות ההדרכה הן שעות עבודה, והעובדים יקבלו תשלום על שעות אלו.
7. ברשויות בהן קיימים שלושה מרכזי נוער ומעלה מוצע לקיים הדרכה משותפת לכל המנהלים יחד, שתאפשר הדרכה עם קבוצת השוויים, וחיבור ברמת הרשות בין מרכזי הנוער. מוצע לקיים הדרכות משותפות גם לשאר חברי הצוותים. ניתן לקיים הדרכות משותפות גם ברמה האזורית.

5.4 תכנית עבודה למרכז

הפעלת המרכז נעשית בשני מרחבים המתקיימים במקביל – המרחב החופשי והמרחב המובנה. לפי שני מרחבים אלה מתארגנת עבודת המדריך, מתרחשות הפעילויות במרכז ומתעצבות הדרכים בהן בני הנוער לוקחים חלק בהפעלת המרכז.

♦ **המרחב החופשי** – מרחב וזמן בו בני הנוער יכולים לשוחח בצורה בלתי פורמלית, לשחק ולאכול. במרחב זה הם נמצאים במגע ובקשר פתוח בינם לבין עצמם ועם הצוות (בעיקר עם המדריך). זמן זה גם מאפשר למדריך (ולכלל חברי הצוות) להעמיק את ההיכרות והקשר עם בני הנוער.

♦ **המרחב המובנה** – מרחב וזמן בו נערכות במרכז פעילויות קבוצתיות או פרטניות, המופעלות על ידי הצוות הקבוע והמתנדבים במרכז או על ידי מפעיל חיצוני. פעילויות אלה מגוונות ויכולות לכלול פעילות העשרה לצד עבודה קבוצתית ושיחה אישית.

תכנית העבודה השנתית של המרכז מבנה ומסדירה את הפעילות במרחב המובנה של המרכז. הפעילויות וההתערבויות המתקיימות במרכז (בהן התערבויות חינוכיות, טיפוליות, לימודיות וכו') מועברות על ידי שני סוגים של גורמים – צוות המרכז ומפעילים חיצוניים:

♦ **צוות המרכז** – הצוות הקבוע של המרכז ו/או המתנדבים הם אלו המעבירים את הפעילות. להפעלה בדרך זו יתרונות רבים, שהעיקריים ביניהם הם היכרות לאורך זמן עם בני הנוער ושמירה על רצף העבודה בתוך המרכז.

♦ **מפעיל חיצוני** – מפעיל מקצועי חיצוני, שאינו נמנה עם הצוות הקבוע של המרכז, בתשלום או בתרומה. גורם חיצוני מסייע בהפעלה לרוב כאשר יש צורך באנשי מקצוע שאינם חלק מהצוות הקבוע של המרכז.

הניסיון מלמד שחלק משמעותי מהצלחת המרכז הוא היכולת שלו לייצר שותפות עם כל המעורבים בחיי המרכז – בני הנוער, ההורים והצוות. לכן, יש לפעול לכך שהשותפים ייקחו חלק, ככל שניתן, גם בבניית תכנית העבודה של המרכז.

לצד החשיבות הרבה שיש לתכנון ארוך טווח, עיקרון מרכזי נוסף הוא גמישות בתכנית העבודה של המרכז. במהלך השנה על הצוות להתאים את תכנית העבודה (קרי את התכנים ואת דרכי העבודה) לצרכים המשתנים ולמאפיינים של בני הנוער שמתתפים באותה תקופה במרכז ולאווירה המתהווה בו.

אמות מידה לתכנית העבודה של המרכז :

1. כל מרכז יקבע את שעות הפתיחה בהתאם לדרישות המשרד הממשלתי האחראי ובהתאם לצורכי קהל היעד. שעות הפתיחה יפורסמו בצורה נגישה לבני הנוער ולהוריהם ולשירותים נוספים ברשות.
2. לקראת כל התחלת שנת פעילות תיבנה תכנית עבודה שנתית. תכנית העבודה תיבנה בהתאם לתפיסת העבודה של המרכז, מטרותיו ואוכלוסיית היעד שהוגדרה לו.
3. תכנית העבודה תציע מענים מסוגים שונים בתוכנם ובדרכי העברתם. בתכנית יפורטו הפעילויות וההתערבויות שיתקיימו במרכז : קבוצתיות ופרטניות ועל ידי כלל הגורמים המפעילים.
4. תכנית העבודה תציע מענים המותאמים לצרכים ולמאפיינים של בני הנוער במרכז (לרבות גיל, מגדר, תרבות, זהות מינית ומאפיינים בולטים נוספים).
5. לכל פעילות יוגדרו מטרות (הצורך עליו עונה הפעילות), קהל יעד, מספר משתתפים מתוכנן, מועד בשבוע, תאריך יעד להפעלה ומשך ההפעלה הצפוי, הגורם המפעיל, העלות והמקור התקציבי.
6. מועדי הפעילויות הקבוצתיות (היום והשעה) יהיו קבועים ומידע עליהם יהיה נגיש לבני הנוער ולהוריהם.
7. במסגרת הפעילויות יחולקו בני הנוער לשתי קבוצות גיל לפחות. מומלץ לבחון האם יש צורך לקיים פעילויות נפרדות, מעת לעת או באופן קבוע, גם לפי מגדר ולפי מאפיינים תרבותיים או אישיים נוספים.
8. לפעילות המופעלת על ידי מפעיל חיצוני ייקבע חבר צוות אחראי (מקצועית ותפעולית).
9. בבניית תכנית העבודה יש להביא בחשבון את מועדי החופשות שקבע משרד החינוך. בזמן החופשות ניתן לקיים פעילויות מיוחדות ויש פוטנציאל להרחבה של מספר המשתתפים.

5.5 דרכי העבודה עם בני הנוער ברמת המרכז

מרכז הנוער צריך לספק לבני הנוער מרחב בטוח. צוות המרכז ינהל תקשורת מכבדת עם בני הנוער באמצעות הקשבה, הערכה ויצירת תחושת שייכות.

יחס מכבד ותקשורת חיובית

תקשורת ויחס מכבד בין בני הנוער ומשפחותיהם לבין צוות המרכז, בין בני הנוער לבין עצמם ובין כלל העובדים במרכז לבין עצמם, מכוננים את אופי היחסים שנרקמים במרכז, ומסייעים להפוך את המרכז למקום פתוח ומזמין לבני הנוער.

להלן חלק מהציפיות מצוות המרכז בעבודתו מול בני הנוער:

- ◆ הצוות מחוייב ואכפתי
- ◆ הצוות מציב ציפיות גבוהות מהמשתתפים
- ◆ הצוות מכיר את בני הנוער ומתחבר אליהם
- ◆ הצוות מכבד את ההבדלים בין המשתתפים
- ◆ הצוות משוחח עם המשתתפים ומתעניין בחייהם
- ◆ הצוות מעודד שימוש בשפה מילולית, שפה לא מילולית ושפה כתובה נאותות ומקצועיות, הן בין חבריו והן בין המשתתפים

כללי ההתנהגות במרכז

אמות מידה לכללי ההתנהגות במרכז:

1. בכל מרכז ינוסחו כללי ההתנהגות ברורים ודרכים לאכיפת כללי ההתנהגות הללו. בני הנוער יהיו שותפים לתהליך ניסוח הכללים.
2. הכללים יהיו נגישים לכולם ומוצגים במקום פומבי.
3. הצוות יישם את הכללים בצורה עקיבה, הגונה ושווה.
4. צוות המרכז יפעל להבטיח מוגנות לכל בני הנוער – בתוך המרכז ובסביבתו הקרובה, לרבות מיגור כל תופעה של אלימות (פיזית, מינית, מילולית), הטרדה וחרם, כולל במרחב המקוון.
5. בפני בני נוער חדשים במרכז יוצגו כללי ההתנהגות ודרכי אכיפתם.

אוכלוסיית היעד

רוב מרכזי הנוער הם אוניברסליים (פתוחים לכולם) וולונטריים (הגעה מתוך בחירה). ככאלה הם נתפסים כנורמטיביים ולא מתייגים, ומכאן גם יותר אטרקטיביים לבני הנוער. עם זאת, מיקומו של המרכז, הפעילויות המוצעות בו והגישה של חברי הצוות יכולים להיות מכוונים לאוכלוסיות מסוימות (כגון עולים מקבוצת מוצא מסוימת, בני גיל מסויים, בעלי מוגבלות או בעלי מאפיין מסויים).

אמות מידה בנוגע לבחינת אוכלוסיית היעד :

1. אוכלוסיית היעד של המרכז תוגדר בצורה ברורה בהתאם למטרות שלשמן הוקם המרכז.
2. פעמיים בשנה תיעשה בדיקה של מידת ההתאמה בין אוכלוסיית היעד אליה כיוון המרכז לבין מאפייני בני הנוער שמגיעים למרכז בפועל והמידה בה המענים שניתנים במרכז אכן מתאימים לאוכלוסיית היעד שהוגדרה.

יישוג (גיוס) ושימור הגעת בני הנוער למרכז

בני הנוער מגיעים למרכז בדרכים שונות. הדרך הנפוצה ביותר היא "חבר מביא חבר". דרכים בולטות נוספות הן הפניה על ידי שירות אחר בקהילה (כגון בית הספר או המחלקה לשירותים חברתיים) ויישוג של צוות המרכז. יישוג משמעו גיוס פעיל של בני נוער להשתתף במרכז, הנעשה על ידי הצוות, במקומות בהם נמצאים בני הנוער – בשכונה, במקומות הבילוי, בבית הספר ועוד. באמצעות היישוג יכול הצוות לאתר בני נוער הזקוקים לשירות של מרכז הנוער ולפעול לכך שאוכלוסיית היעד של המרכז אכן תשתתף בו. יישוג, גיוס ושימור משתתפים הן פעולות מתמשכות, שאינן נעשות רק במועד הקמת המרכז או בתחילת שנת העבודה.

ישנן פעולות יישוג שונות שהצוות יכול לקיים. לדוגמה :

- ◆ ביקורים סדירים של חברי הצוות בבתי הספר.
- ◆ סיורים בשכונה, בפארקים הסמוכים למרכז, במקומות בילוי וכד'.
- ◆ ערבים מיוחדים ופעילויות שיא תקופתיות במרכז שיהיו פתוחים לכלל בני הנוער.

מעקב אחר השתתפות בני הנוער ותיעוד שוטף

הספרות המקצועית מציעה מספר מדדים היכולים לסייע לנבא את השפעת מרכז הנוער על בני הנוער המשתתפים בפעילותו :

- ◆ **עוצמה** – היקף ההשתתפות של כל נער במרכז (על פי הספרות המקצועית, השפעה מתרחשת בהשתתפות מינימלית של 4 שעות שבועיות).
- ◆ **משך** – ההשתתפות של כל נער לאורך זמן (הספרות המקצועית קובעת כי להשגת השפעה משמעותית נדרש מינימום השתתפות של שנתיים).
- ◆ **רוחב** – ההשתתפות של כל נער בכמות ובמגוון של פעילויות.

מומלץ להשתמש בכלי מדידה שיתעד את השתתפות בני הנוער לפי שלושת הפרמטרים הללו (עוצמה, משך ורוחב). בנוסף, תיעוד שוטף יכול לסייע למרכז לבחון את עצמו.

להלן מספר אמות מידה בנוגע לאוכלוסיית היעד, יישוג ובחינה עצמית:

1. ייעשה תיעוד יומי אלו בני נוער הגיעו למרכז, ובאילו פעילויות כל אחד מהם השתתף. תיעוד זה ישמש לצורך ניטור שוטף ברמת הנער וברמת המרכז בכללותו.
2. בסוף כל יום מדריך יסכם את עיקרי ההתרחשויות ויתעד אותן לצורך מעקב ועדכון שאר חברי הצוות (למשל שיחה משמעותית שהתקיימה עם נער מסויים או בעיית משמעת). סיכום זה הוא הזדמנות נוספת לניתוח והבנת הנעשה במרכז.
3. עבודת המרכז תלווה בניטור והערכה תקופתיים (ורצוי שוטפים), שיאפשרו לבדוק האם המרכז בכללותו והמענים השונים המופעלים במסגרת תכנית העבודה שלו משיגים את מטרותיהם. מומלץ להשתמש בכלים שונים, בהם התמ"י (שפותח על ידי "360-התכנית הלאומית").

שותפות עם בני נוער

שותפות עם בני הנוער היא אחד העוגנים החשובים במרכז. היא אמורה לאפשר לבני הנוער לקחת חלק פעיל בעיצוב חייהם, לתת להם תחושת שייכות, מסוגלות אישית וקבוצתית, לרכוש מיומנויות שונות, להתנסות בעולם המבוגרים ולפתח תחושת אחריות ואמון בחברה. הספרות המקצועית מדגישה את החשיבות במעורבות בני הנוער בקהילה ובסביבת חייהם הקרובה. מעורבות מעין זו מציעה הזדמנות לתרומה, נתינה והתייחסות לצורכיהם של אחרים, דבר חשוב וייחודי בקרב בני נוער במצבים מורכבים. בספרות גם נטען כי לפעילויות אלה אפקט מניעתי של התנהגויות סיכון.

מנגנוני העבודה של מרכז הנוער צריכים לכלול מרכיבים של מעורבות בני הנוער בתכנים, בבחירת הפעילויות ובנעשה במרכז בהיבטים נוספים. קיימות דרכים שונות לעשות זאת, ביניהן שיתוף בני הנוער בקבלת החלטות, קבלת משותף ועצות מהם, השמעת קולם בפורומים שונים, מילוי תפקידים שונים במרכז, עירובם בתכנון ובהוצאה לפועל של פעילויות וכד'.

מהספרות המקצועית ניתן ללמוד על דרכים שונות ליצירת שותפות עם בני הנוער, הנבדלות אלה מאלה בעומק השיתוף:

- ◆ לשאול את בני הנוער מה הם צריכים ורוצים, ולהזמין אותם להציע דברים.
- ◆ לבקש מבני הנוער לבחור בין אפשרויות שונות.
- ◆ להזמין את בני הנוער להשתתף בתהליכי קבלת החלטות מנהליות.
- ◆ לבקש מבני הנוער משוב ועצות.
- ◆ לעודד את בני הנוער להשמיע את קולם בפורומים שונים.
- ◆ למלא במשותף (נער ועובד) טופס מידע ראשוני על הנער.
- ◆ לשתף בבניית התכנית האישית.
- ◆ לתכנן ולהוציא לפועל פעילויות שונות.
- ◆ לייסד פורום נוער שילווה את ההפעלה השוטפת של המרכז.
- ◆ לעודד מילוי תפקידים במרכז או לקיחת אחריות על תחום במרכז.
- ◆ ליצור הזדמנויות למעורבות ולתרומה לקהילה, כאפיק לשיתוף בתכנון והוצאה לפועל של פעילויות.

אמות מידה לשותפות עם בני נוער:

1. בקביעת תכנית העבודה למרכז וביישומה יש לפעול ליצור שותפות עם בני הנוער ועם הוריהם.
2. בני הנוער יבחרו באילו פעילויות מובנות להשתתף, מבין הפעילויות המוצעות להם, ומתי להיות במרחב החופשי. כל זאת, בכפוף לשמירה על כללי ההתנהגות שנקבעו.
3. פעמיים בשנה יזמין הצוות משוב מבני הנוער המשתתפים במרכז. מומלץ לנסות לקבל משוב גם מבני הנוער שהפסיקו להשתתף.

5.6 דרכי עבודה במרכז ברמת הנער

תהליך קליטת נער במרכז

קליטת נער במרכז הוא תהליך בן מספר שבועות, במסגרתו צוות המרכז מכיר את הנער, כוחותיו, צרכיו ושאיפותיו, והנער מתוודע לחברי הצוות, לפעילות במרכז ולדרכי ההתנהלות וההתנהגות בו. במסגרת שלב זה מכירים הנער והצוות זה את זה ומתחילים בבניית יחסי אמון.

תהליך הקליטה כולל שני שלבים עיקריים :

1. היכרות הדדית : שלב ההיכרות הדדית כולל את הצעדים האלה :

א. עם הגעתו של הנער בפעם הראשונה למרכז יקבל אותו חבר צוות שיכיר לו את המרכז – את סדר היום ואת כללי ההתנהגות. בשלב זה ישתתף הנער בפעילויות הפתוחות לכל בני הנוער במרכז.

ב. תיערך שיחת היכרות עם מנהל המרכז ו/או עם העובד הסוציאלי (אם יש כחלק מהצוות הקבוע של המרכז), במסגרתה ייבדקו כוחותיו, צרכיו ורצונותיו של הנער ובאלו מהמענים הקיימים במרכז הוא ישתלב.

ג. במקרים בהם הנער הופנה למרכז על ידי גורם אחר בקהילה (כמו בית הספר או המחלקה לשירותים חברתיים) – יש ליצור קשר עם הגורם המפנה לשם קבלת מידע והבנת הסיבה ומטרת ההפניה.

ד. מומלץ ליצור קשר עם בית הספר ושירותים רלוונטיים נוספים, בהסכמת הנער והוריו, כדי לקבל מידע עדכני על הנער, כחלק מתהליך ההיכרות.

ה. יידוע ההורים על השתתפות הנער במרכז (ראו פרק 6 – קשר ועבודה עם הורים).

2. מיפוי המאפיינים והצרכים של הנער : ייעשה באמצעות טופס מסודר שימלא אחד מחברי הצוות הקבוע של המרכז, בשיתוף הנער והוריו.

תכניות אישיות

במרכז הנוער ישנם אנשי מקצוע מתחומים שונים שביכולתם להסתכל על הנער בהיבטים שונים של חייו ומנקודות מבט שונות, כל אחד על פי תחום התמחותו. התכנית האישית⁴ צריכה להתייחס למכלול תחומי החיים של הנער, ולהתאים את עבודת המרכז לצרכים הייחודיים של כל אחד מבני הנוער.

אמות מידה לתכניות אישיות :

1. תיכתב תכנית אישית לכל נער שמגיע למרכז באופן קבוע, עם סיום תהליך הקליטה במרכז.

2. האחריות לכתבת התכניות האישיות לכלל בני הנוער הקבועים היא של מנהל המרכז ו/או העובד הסוציאלי (אם יש כחלק מהצוות הקבוע של המרכז). אם

⁴ בתכנית אישית הכוונה למכלול הפעולות הנוגעות לנער מסויים. תכנית התערבות טיפולית מתייחסת לפן הרגשי-טיפול בתוך התכנית האישית.

נוצר קשר משמעותי בין נער מסוים לעובד מסוים, מומלץ שעובד זה יהיה מעורב בבניית התכנית האישית בעבור אותו נער.

3. הנער והוריו יהיו שותפים לבניית התכנית האישית, למעקב אחר יישומה ולעדכונה.

4. לפני בניית התכנית האישית, יתקיים דיון בעניינו של הנער בישיבת צוות או בפורום אחר במרכז המשותף למספר חברי צוות, ובו ינתן ביטוי למידע שנאסף על הנער, כוחותיו, צרכיו ורצונותיו.

5. התכנית האישית תיבנה בהתאם לצרכיו ורצונותיו של הנער ותכלול מטרות ויעדים. בתכנית ייקבעו דגשים לעבודה עם הנער במרכז, לאיזה סוג התערבויות הוא זקוק (לימודית, טיפולית, קשר אישי, קידום קשר הורים-נער ועוד), מי יהיה איש הקשר עמו, סוג השותפות והשתתפות ההורים, הפניה לשירותים מחוץ למרכז ועוד.

6. התכנית האישית תיבדק לאורך השנה, כדי לעקוב אחר יישומה ואחר שינויים במצב הנער, בצרכיו ובמענים המוצעים במרכז ולעדכנה:

א. בעבור נער שזו השנה הראשונה בה הוא משתתף במרכז – הבדיקה הראשונה תיערך כחודשיים-שלושה לאחר בניית התכנית האישית, והבדיקה השנייה לקראת סוף שנת הלימודים – לסיכום ולהערכה מחדש.

ב. בעבור נער שממשיך להשתתף במרכז שנה נוספת – יתקיימו שלוש בדיקות (בהתחלת שנת הלימודים, באמצעה ובסוף שנת הלימודים).

7. יש לתעד בכתב את התכנית האישית, עדכונה ודיונים שהתקיימו על אודות הנער.

8. בני נוער שבמסגרת בניית התכנית האישית ותהליך הקליטה שלהם עולה צורך בהתערבות שהמרכז אינו מסוגל לספק, יופנו לקבלת שירותים משלימים ברשות המקומית.

5.7 המבנה הפיזי

למרחב הפיזי בו מופעל המרכז השפעה לא מבוטלת על האווירה בו; ולדרך בה חלל המרכז מאורגן ישנה השפעה על הרושם הראשוני שהמקום יוצר ועל ההחלטה האם להמשיך להשתתף.

החלל הפנימי והחיצוני של המרכז והציוד יספקו אווירה מזמינה, נוחה ומכבדת וייתנו הרגשת שייכות לבני הנוער, להורים ולצוות:

1. מיקום המרכז: יש לשאוף שהמבנה יימצא במקום מרכזי ביישוב או בשכונה בו יש ריכוז של בני נוער פוטנציאליים להשתתפות במרכז; מקום שיש אליו אמצעי תחבורה ציבורית זמינים; באזור המשרה ביטחון אישי בקרב בני הנוער והצוות.
2. מבנה המרכז: המבנה צריך להתאים למספר בני הנוער אליו מיועד המרכז; לכלול מרחבים לעבודה קבוצתית ופרטנית, מקום לפעילות מובנית ולפעילות חופשית, מרחב חיצוני לפעילות ספורט ומשרד לצוות.
3. המרכז יעמוד בתקני הבטיחות של המשרד הממשלתי האחראי והרשות ובתקנים להתאמת המבנה לשילוב אנשים עם מוגבלות.
4. כאשר מרכז מופעל פיזית במבנה המשותף לשירות נוסף, מומלץ להסדיר את השימוש המשותף במבנה בשלב מוקדם של התכנון, ולבדוק את ההסדר מידי שנה.

6. קשר עם הורים ועבודה עם

פרק זה מתמקד בקשר עם ההורים ובעבודה המשותפת עם במרכז הנוער.⁵

עקרון מנחה

בכל מרכזי הנוער ההתייחסות לנער תהיה כחלק ממשפחה. באחריות צוות המרכז ליצור קשרי שותפות עם ההורים, כחלק אינטגרלי מעבודתם.

ראשית, נתמקד באמות מידה לקשר עם ההורים. הכוונה שבכל המרכזים לחברי הצוות יהיה קשר עם ההורים של כל בני הנוער המשתתפים במרכז, שעיקרו שיתוף במידע, התייעצות הדדית בנוגע לטיפול בנער והשתתפות ההורים בפעילויות חברתיות במרכז. בחלק השני נתייחס לאמות מידה לעבודה עם חלק מההורים של בני הנוער המשתתפים במרכז, במסגרת מרכז הנוער. הכוונה למנעד של פעולות, החל בהדרכה להורים וכלה בטיפול בהורות בהיקף משתנה, ובאמצעות מפעילים שונים.

⁵ לצורך כתיבת פרק זה נעזרנו בשני מסמכים עיקריים: "עבודה עם הורים בתכנית 360°" שכתבה קבוצת עבודה במסגרת "360°-התכנית הלאומית"; "פעילות עם הורים למתבגרים – התורה המקצועית" שכתבה קבוצת למידה במשרד הרווחה (שירות ילד ונוער) וגויינט ישראל-אשלים.

6.1 קשר עם ההורים

בשנים האחרונות מתבססת תפיסה השואפת לחזק את הקשר שבין הנער להוריו, ואשר רואה במשפחה ערוץ מרכזי לשיפור מצבו של הנער, אף שמאפייני הקשר הורים-נער משתנים לעתים בגיל ההתבגרות. קשר מיטיב בין הנער לבין הוריו נתפס כחיוני להתפתחותו ולחוסנו של הנער. קשר כזה רצוי שיכלול הדדיות, אמון, כבוד, הבנה, קרבה ונוכחות רגשית. הוא מאפשר להגיע לאיזון בריא בין תלות לעצמאות של הנער מהוריו, להכרה של ההורים בשינויים ההתפתחותיים שעובר הנער והתאמה הדדית לשינויים אלה, וראיית הנער את הוריו ככתובת להתייעצות ולפנייה בעת הצורך.

בבסיס תפיסת העבודה קיימת ההבנה שעל אף שמדובר בשירות לבני נוער, וצורכיהם מהווים את נקודת המבט המרכזית, ההתייחסות להורים הכרחית. זאת, במטרה לשפר את מצבם של בני הנוער באמצעות חיזוק הקשר הורים-נער ובאמצעות יצירת שותפות ומעורבות של ההורים בנעשה במרכז.

הקשר בין צוות המרכז להורים יכול לבוא לידי ביטוי בדרכי תקשורת מגוונות, ולרוב יהיה בתדירות משתנה, יעסוק בנושאים הנוגעים לכלל בני הנוער, כמו גם לנושאים הנוגעים רק לנער מסוים, וייתחס להיבטים שונים בחיי הנער.

מרכז הנוער יאמץ תפיסה מקצועית זו, **ובכל מרכז נוער** יהיה הצוות בקשר עם ההורים של כל בני הנוער המשתתפים בו :

1. מנהל המרכז (והעובד הסוציאלי אם ישנו כחלק מהצוות הקבוע של המרכז) אחראי לקשר עם ההורים. כאשר נוצר קשר משמעותי בין נער מסוים לעובד מסוים, עובד זה יהיה שותף לקשר עם ההורים של אותו נער.

2. כחלק מתהליך ההיכרות עם הנער, צוות המרכז ייצור קשר עם ההורים: הצוות יידע את ההורים שהנער משתתף במרכז ויקבל את הסכמתם לכך, ויידע את בני הנוער על יצירת הקשר עם הוריהם.

3. יש לפעול לקיים קשר קבוע עם כל ההורים (ולא רק קשר לפי הצורך). קשר זה יכלול מפגשים אישיים וביקורי בית, לפי הצורך.

4. ביקור בית ייערך בהתאם להחלטת הצוות, על פי הצרכים של הנער ובהתאם להנחיות המשרד הממשלתי האחראי.

5. בדיון על התכנית האישית של כל בני הנוער תהיה התייחסות לקשר הורים-נער.

6. ההורים יהיו שותפים פעילים בקביעת התכנית האישית לילדם ובמעקב אחר יישומה ותוצאותיה.
7. חשוב להדגיש שרצוי שההורים יקחו חלק פעיל ומשמעותי בתכנית האישית של ילדם.
8. התקשורת של הצוות עם ההורים תעשה בדרכים חיוביות, תוך מודעות להבדלים האישיים והתרבותיים בין ההורים.
9. צוות המרכז וההורים ישתפו במידע על אודות הכוחות, ההתקדמות וההצלחות של הנער, כמו גם על אודות הקשיים והצרכים שלו.
10. צוות המרכז יהיה קשוב להורים ויעודד קבלת משוב מהם.
11. בכל שנה, צוות המרכז ישלב הורים בפעילויות חברתיות משותפות להורים ולבני הנוער (למשל פעילות לקראת חג, פעילות בקהילה וכד' – ראו בהמשך).
12. הצוות יידע את ההורים על הפעילויות המתקיימות במרכז לבני הנוער ולהורים, בדרכים שונות ומותאמות תרבותית.
13. במקרה שקיים חשד שהנער נמצא במצב סכנה, יש לערב מיד את ההורים.
14. כל חברי הצוות יקבלו הדרכה וליווי מקצועי בקשר עם ההורים (כולל בנוגע לפעילויות משותפת עם הורים וביצוע ביקור בית).

פעילויות עם הורים במרכז

המטרה המרכזית של פעילויות עם הורים במרכז היא לחזק את הקשר הורים-נער והורים-נער-צוות. דרך פעילות אקטיבית, חוויה משותפת ומפגש חברתי ותרבותי ניתנות הזדמנויות לחיזוק הקשרים הללו. מגוון הפעילויות האפשריות הוא רחב, החל ממפגש בתחילת השנה, בו יכירו ההורים את צוות המרכז ואת הפעילויות אותן מציע המרכז, דרך ציון אירועים וחגים, פעילות קהילתית ופעילויות חד פעמיות וכלה בסדרת סדנאות במהלך השנה. לעתים זמינות ההורים נמוכה ויצירת הקשר עם דורשת עבודה מאומצת מצוות המרכז, עם זאת, פעילויות אלה הן כלי משמעותי לעבודה עם בני הנוער ולשיפור מצבם.

6.2 עבודה עם הורים

מעבר לקיום וחיזוק הקשר עם ההורים (שתואר בפרק 6.1 לעיל), שאנו רואים בו עיקרון מנחה לעבודה בכל המרכזים, יש חשיבות לעבודה עם חלק מההורים, כחלק מרכזי מתפיסת העבודה עם בני הנוער. עבודה עם הורים מיועדת לחולל שינוי ולהתמודד עם הצרכים של הנער בתחום ההשתייכות למשפחה. הכוונה למנעד של

פעולות : תפיסת ההורים תפקיד פעיל ומשמעותי בתכנית האישית של ילדם, הדרכה להורים, מפגשים פרטניים / דיאדים / קבוצתיים וטיפול בהורות; להורים ולבני הנוער יחד או רק להורים; בהיקף משתנה; באמצעות מפעילים שונים. ההחלטה אילו מענים של עבודה עם הורים יינתנו במרכז והתפקיד שההורים ימלאו תלויה במטרותיו וביכולת המקצועית של הצוות.

עבודה עם הורים תעשה לפי אמות המידה האלה:

1. מנהל המרכז (והעובד הסוציאלי אם ישנו כחלק מהצוות הקבוע של המרכז) אחראי לבחור וללוות (באופן מקצועי ותפעולי) את המענים שיינתנו במרכז בתחום העבודה עם ההורים.
2. עבודה משמעותית עם הורים מחייבת תהליך מובנה ורציף של מספר פגישות.
3. את כל המענים המיועדים להורים (רק להורים או להורים ולבני הנוער יחד) לשם חיזוק הקשר הורים-נער ושיפור תפקודי הורות, החל מהדרכה להורים וליוויים וכלה במענים טיפוליים – ייתנו אנשי מקצוע בעלי הכשרה מתאימה והמיומנים בכך.
4. בהתאם לצורך ולאפשרות, ולאחר בדיקה באילו מענים ההורים משתתפים (באופן ציבורי או פרטי), יוצע להורים להשתתף בטיפול במרכז. כמו כל טיפול אחר במרכז, גם את הטיפול עם הורים יתכלל עובד סוציאלי. את הטיפול ייתנו רק אנשי טיפול בעלי הכשרה וניסיון בטיפול משפחתי ו/או בעבודה עם הורים (ראו פרק 8.2 – הפעלה של רכיב טיפול במרכז).
5. צוות המרכז יפעל לאיתור המשאבים הקיימים ברשות לחיזוק הקשר הורים-נער ומשאבים נוספים להורים ולבני נוער; ליצירת חיבור בינם לבין המרכז; להפנייה של בני נוער והורים לפי הצורך.

7. קשר עם מערכת החינוך והפעלת רכיב לימודי במרכז

הפרק עוסק בשני נושאים: אמות מידה לקשר בין מרכז נוער למערכת החינוך הפורמלית והפעלת רכיב לימודי במרכז נוער.

עיקרון מנחה

בניית יחסי גומלין הדדים בין מרכז הנוער למערכת החינוך הפורמלית חיונית לשיפור מצבם של בני הנוער בכלל. בהמשך לכך, מתן סיוע לימודי במרכז הנוער יסייע לבני הנוער להצליח בלימודים.

7.1 הקשר בין מרכז נוער לבין מערכת החינוך הפורמלית

תת פרק זה מבקש להסדיר את יחסי הגומלין בין מרכז הנוער לבין בתי הספר בהם לומדים בני הנוער המשתתפים במרכז, ובין מרכז הנוער לבין בתי ספר בהם לומדים נערים שהמרכז עשוי להתאים להם.

בית הספר הוא השירות בו נמצאים בני הנוער רוב שעות היום. הם חווים בו הצלחות וכישלונות – לימודיים, חברתיים ורגשיים. במרכז ניתנת לנער אפשרות להציג צדדים נוספים לאלה אותם הוא חושף בבית הספר. כדי להאיר הסתכלות שונה על מצבו של הנער, לקיים דיון בין אנשי מקצוע, לסייע לנער במסגרות השונות בהן הוא נמצא במהלך היום, ולהציע לו מענים מתאימים בבית הספר, במרכז הנוער ובשירותים נוספים הקיימים בקהילה, ישנה חשיבות שהצוותים במרכז הנוער ובבית הספר כאחד יכירו וידעו את הצרכים, הרצונות ומצבו הכולל של כל נער. כדי להצליח לעשות זאת, יש לפעול לבניית יחסי גומלין וקשרי עבודה רציפים והדדיים בין שני הצוותים. יש לקבל את הסכמת הנער והוריו להעברת מידע רלוונטי בין הצוותים ובמידת הצורך משירותים נוספים בקהילה.

ישנן מספר סוגיות שיש להיות ערים להן בנוגע לקשר בין מרכז הנוער לבתי הספר:

- ◆ על צוותי בית הספר והמרכז כאחד מוטלות משימות רבות ומורכבות. יצירת יחסי גומלין בין הצוותים ושמירה עליהם גם היא משימה מורכבת.
- ◆ היחסים בין הצוותים תלויים פעמים רבות בהרגשת אחריות, אכפתיות ורצון טוב של העובדים ואינה חלק מהגדרת התפקיד של צוות בית הספר. נוסף על כך, קיים מכשול טכני הקשור בשעות עבודה שונות של שני המוסדות – בית הספר ומרכז הנוער.
- ◆ סוגיה נוספת היא שלא ברור עם איזה גורם צריך וכדאי להיות בקשר בבית הספר, ועל פי רוב מדובר בקשר עם יותר מחבר צוות אחד.
- ◆ זאת ועוד, לעתים רבות אין מדובר בקשר עם בית ספר אלא עם **בתי ספר**. קל וחומר, כאשר בתי הספר אינם נמצאים בשכונה ואף לא ברשות בה נמצא המרכז.
- ◆ לעתים מתווסף אתגר נוסף בדבר הפעלת מרכז הנוער בתוך המבנה הפיזי של בית הספר. מצב זה יכול להקל על קשרי הגומלין, אך לאתגר בכל הקשור לשימוש משותף במשאבים ובמרחב פיזי אחד.

אמות מידה לקשר בין מרכז הנוער לבית הספר :

1. יש לפעול ליצירת קשר שוטף בין מרכז הנוער לבית הספר :

א. ברמה המוסדית : בנוגע לסוגיות משותפות רחבות וכדי לאפשר את הקשר ברמה הפרטנית. יש לפעול ליצירת קשר ברמה זו רק מול בתי ספר בהם לומדת קבוצה משמעותית של תלמידים המשתתפים במרכז הנוער.

ב. ברמה הפרטנית : צוות המרכז, המשפחות וצוות בית הספר ישתפו מידע על תחומי החוזק של הנער ועל התחומים בהם הוא זקוק לסיוע (ולא רק בעת משבר). בצורה מיטיבה, תיבנה תכנית אישית לנער המשותפת לשלושת הגורמים הללו.

2. תתקיימנה שתי פגישות בשנה בין צוותים מובילים במרכז הנוער ובבית הספר.

א. הפגישה הראשונה תתקיים בתחילת שנת הלימודים. בפגישה ייקבעו אנשי קשר משני המוסדות, ייקבעו מנגנונים לעבודה משותפת, ייבדקו אילו תלמידים מבית הספר מגיעים כבר למרכז ומאפייניהם, ואילו תלמידים נוספים אפשר ליישג למרכז וכד'.

ב. הפגישה השנייה תתקיים באמצע שנת הלימודים ומטרתה מעקב וחיזוק הקשר.

3. ייקבע איש קשר מצוות המרכז שיהיה אחראי לקשר השוטף עם בית הספר. במרכזי נוער בהם מופעל רכיב לימודי, רכז הלמידה ימלא תפקיד זה. על איש הקשר לגלות יוזמה בקשר עם בית הספר ולהיות בעל ראייה רחבה, כדי להבין את הסביבה הארגונית של בית הספר.

4. איש הקשר מטעם המרכז יבקר באופן שוטף בבית הספר. צוות בית הספר יוזמן לבקר במרכז הנוער.

כדי לקיים קשר מיטבי בין שני המוסדות מומלץ לקבוע מראש את מהות הקשר ואת שיתופי הפעולה הרצויים, לרבות :

1. מפגשים מתוכננים בין הצוותים ללימוד ולפיתוח מקצועי משותף.

2. יוצעו דרכים להרחבת התקשורת בין הצוותים, כמו :

א. יומן שיעורי בית משותף

ב. קשר מקוון

ג. השתתפות בהערכה ודיון בצרכים של בני הנוער

7.2 הפעלת רכיב לימודי במרכז

בחלק ממרכזי הנוער מתקיימת פעילות שתכליתה למידה. פעילות זו באה לידי ביטוי באופנים שונים, למשל בסיוע בהכנת שיעורי בית, ליווי וסיוע לבני נוער המתקשים בלימודים או בניית תכנית אישית המציבה, במקרים המתאימים, יעדים לימודיים כחלק מתכנית ההתערבות במרכז.

בתת פרק זה נבקש להסדיר את התחום הלימודי בתוך מרכזי הנוער. כלומר, להגדיר את אמות המידה להפעלה מקצועית ומיטיבה של הרכיב הלימודי. נדגיש כי הפעלה של רכיב לימודי בתוך מרכז נוער אינה מתייחסת להפעלה של **מרכזי למידה** כפי שמפעיל אגף א' חינוך ילדים ונוער בסיכון במשרד החינוך, הממוקדים בפן הלימודי בלבד.

בתי ספר מפנים בני נוער רבים למרכזי הנוער בשל קשיים לימודיים. למרכזי הנוער יש פוטנציאל לסייע לימודית לבני נוער אלה, כהשלמה לעבודה החינוכית שמתבצעת בבית הספר. יחד עם זאת, אין חובה להפעיל רכיב לימודי בכל מרכזי הנוער, וההחלטה על כך נתונה בידי המשרד הממשלתי האחראי והרשות המקומית. הפעלת רכיב לימודי במרכז הנוער דורשת למצב את התחום הלימודי במקום מרכזי בסדר היום של המרכז ובעבודת הצוות. במידה שהוחלט על הפעלת רכיב לימודי, מוצעות שתי אפשרויות: **סיוע בשיעורי בית והפעלת מועדון למידה**.

א. סיוע בשיעורי בית

הלמידה תכלול שעת למידה קבועה בה יינתן סיוע בשיעורי בית. הצוות הקבוע של המרכז יכלול רכז למידה, שיהיה אחראי על שעת הלמידה במרכז.

אמות מידה להפעלת שעת למידה:

1. שעת הלמידה תתקיים בשעה קבועה בכל ימי הפעילות של המרכז.
2. בשעת הלמידה, צוות המרכז יסייע כפי יכולתו לבני הנוער, באופן קבוצתי ו/או פרטני, לבצע את המטלות הלימודיות שקיבלו בבית הספר.
3. מומלץ לשלב מתנדבים בעלי רקע מקצועי בהוראה וצעירים בשנת שירות (אם ישנם במרכז) שיסייעו גם הם לבני הנוער בשעת הלמידה.

אמות מידה לעבודת רכז הלמידה:

1. מתן סיוע בשיעורי בית במרכז מחייב העסקת חבר צוות קבוע כרכז למידה במרכז.
2. רכז הלמידה יהיה בעל הסמכה להוראה, או לפחות בעל ניסיון בתחום החינוך.

3. אחד מחברי הצוות הקבוע של המרכז יכול לשמש גם כרכז למידה, אם הוא עומד בדרישות המקצועיות ויכול לעשות זאת במסגרת היקף משרתו.
4. רכז הלמידה יהיה אחראי על הסיוע בשיעורי בית, לרבות המענים ודרכי העבודה בשעת הלמידה.
5. רכז הלמידה יהיה אחראי להיבט הלימודי בתכניות האישיות של המשתתפים, אם נקבע שיש לנער צורך בכך.
6. רכז הלמידה יעדכן את שאר חברי הצוות בעבודה שנעשית עם בני הנוער בשעת הלמידה.
7. רכז הלמידה יעדכן את שאר צוות המרכז במצבם הלימודי של בני הנוער במסגרת ישיבות הצוות ובאופן שוטף.
8. לרכז הלמידה יינתן ליווי מקצועי על ידי גורם מקצועי מחוץ למרכז.

ב. מועדון למידה

מועדון הלמידה צריך להיות בעל אופי לא פורמלי ולהציע חוויית לימודים שונה, מעניינת ומותאמת לצרכים של בני הנוער.

1. יינתן סיוע קבוצתי ו/או פרטני: סיוע לימודי שוטף (כגון עזרה בשיעורי בית); סיוע לימודי ממוקד (למשל "מרתון" לקראת בחינת בגרות); פיתוח מיומנויות למידה.
2. יש לפעול שהלמידה תהיה חווייתית ומעניינת ושונה בדרכי ההוראה מהחינוך הפורמלי.
3. במרכזים בהם יופעל מועדון למידה תהיה התייחסות בתכניות האישיות של כל בני הנוער להיבט הלימודי במרכז ובבית הספר (האם יש צורך בסיוע לימודי ואם כן – במה; האם הנער יכול לסייע לימודית לבני נוער אחרים במרכז ועוד).
4. הנושאים העיקריים בהם עוסק מועדון הלמידה הם סיוע לימודי ושיפור הישגים. לצד ההתייחסות לקשיים ולתחומים הדורשים שינוי, ישנה חשיבות רבה לקידום המצוינות של בני הנוער.
5. כחלק מההסתכלות על המצב הלימודי של הנער, יש לאתר את נקודות החוזק שלו (כגון יכולות ותחומי עניין), גם כאלה שלא באות לידי ביטוי בחינוך הפורמלי. על נקודות חוזק אלה לשמש את הצוות הלימודי בעת בניית התכנית האישית לנער והעבודה עמו.

הצוות הלימודי

כדי להפעיל מועדון למידה יש צורך בחברי צוות בעלי הכשרה מקצועית מתאימה, ייעודיים למטרה זו, בראשם רכו למידה שיהווה את הסמכות המקצועית בתחום.

רכז למידה

1. הפעלה של מועדון למידה בתוך מרכז נוער מחייבת העסקת חבר צוות קבוע כרכז למידה במרכז.
2. רכו הלמידה יהיה בעל הסמכה להוראה ובעל ניסיון בעבודה חינוכית.
3. מנהל המרכז יכול להיות גם רכו הלמידה, אם הוא עומד בדרישות המקצועיות.
4. רכו הלמידה, יחד עם מנהל המרכז, אחראי לגיוס הצוות הלימודי (מורים, סטודנטים ומתנדבים).
5. רכו הלמידה יבנה את תכנית העבודה למועדון הלמידה, לרבות המענים שיינתנו ודרכי העבודה.
6. רכו הלמידה יהיה אחראי להיבט הלימודי בתכניות האיטיות של המשתתפים.
7. רכו הלמידה יעדכן את שאר חברי הצוות בעבודה שנעשית עם בני הנוער במועדון הלמידה.

מורים וסטודנטים

במועדון הלמידה יעבדו מורים וסטודנטים לפי החלטת רכו הלמידה ומנהל המרכז, כדי לספק לבני הנוער את המענים הדרושים להם. מוצע לפנות למכללות להוראה ולמחלקות לחינוך באוניברסיטאות כדי למסד קשר במסגרתו פרחי הוראה יבצעו את הכשרתם המעשית במועדון הלמידה.

1. במועדון הלמידה ישתלבו מורים וסטודנטים בעלי מומחיות בתחומי דעת שונים. מומלץ לדאוג למגוון רחב ככל הניתן. מומלץ לפחות משלושה תחומי דעת (כגון מדעים, שפה וחברה).
2. המורים והסטודנטים יהיו בעלי הכשרה וניסיון לסייע בשיעורי בית ובלמודים, בהתאם לגיל המשתתפים ולסוג העזרה הנדרשת, ויכירו את חומרי הלימודים הרלוונטיים. כאשר סיוע שעיקרו פיתוח אסטרטגיות למידה, רצוי שיינתן על ידי אנשי מקצוע; סיוע שעיקרו תוכן לימודי יכול להינתן גם על ידי סטודנטים.

3. בשעות הפעילות של מועדון הלמידה יהיה לפחות איש צוות לימודי אחד שיסייע בשיעורי בית וחבר צוות לימודי נוסף לכל 5-10 בני נוער שמשותפים בפעילות מועדון הלמידה.

מתנדבים

1. מלבד מורים וסטודנטים, ניתן לשתף מתנדבים במועדון הלמידה. להלן מספר המלצות: רכז הלמידה יחליט כיצד לשלב את המתנדבים בהתאם למאפייניהם ולהיקף התנדבותם.
2. בתחומים בהם נדרשים אנשי מקצוע, ישולבו מתנדבים בעלי הכשרה וניסיון הדומים לאלה הנדרשים מהמורים ומהסטודנטים.
3. במרכזים בהם יש מתנדבי ש"ש ניתן לשלבם בסיוע בשיעורי בית, ואף בחניכה אישית לבני נוער שיזדקקו ויהיו מעוניינים בכך.

היבטים ארגוניים

יש לפעול לכך שבני הנוער יוכלו לבחור את המקצועות והנושאים בהם הם מעוניינים בסיוע ואת חבר הצוות שיסייע להם.

1. מועדון הלמידה יפעל במשך שעתיים בכל אחד מימי העבודה של מרכז הנוער.
2. שעות הפתיחה של מועדון הלמידה ותכנית העבודה שלו, כולל מערכת השעות של הצוות הלימודי, יהיו נגישות לבני הנוער, הוריהם וכלל צוות המרכז.
3. מספר העובדים בשכר והמתנדבים יקבע בהתאם למספר המשתתפים וצורכיהם.
4. המרכז צריך להציע תנאים פיזיים הולמים ללמידה, לרבות חדר עם שולחנות וכיסאות, לוח מחיק, מחשבים עם חיבור לאינטרנט וציוד מתכלה.
5. גיוס הצוות הלימודי והבניית מועדון הלמידה יתבצעו בחודשי הקיץ והמרכז יופעל עם תחילת שנת הלימודים.

8. התייחסות לפן הרגשי והטיפולי במרכז

פרק זה עוסק בפן הרגשי והטיפולי במרכז הנוער.

עקרון מנחה

בכל מרכז נוער תהיה התייחסות לפן הרגשי של בני הנוער, כחלק מההתייחסות ההוליסטית למצבם.

בחלק הראשון של פרק זה נציג את אמות המידה להתייחסות לפן הרגשי של בני הנוער **בכל המרכזים**; בחלק השני נתייחס לאמות מידה להפעלה של מרכז עם רכיב טיפולי, בו תתקיים ראייה טיפולית כוללת. בין ההתייחסות לפן הרגשי בכל המרכזים לבין הפעלה של רכיב טיפולי ייתכנו מגוון של מרכזים בהם מוצע לבני הנוער מענה טיפולי כלשהו. ברמת המרכז, יש להתאים את היקף המענים הטיפוליים המוצעים ואת היקף המשרה של העובד הסוציאלי להיקף ולמורכבות הצרכים המאותרים של בני הנוער המשתתפים במרכז באופן קבוע. ככל שמאותרים יותר בני נוער במצב מורכב, כאלה הזקוקים למענה טיפולי, על המרכז להציע יותר מעורבות של אנשי טיפול ומענים טיפוליים.

8.1 התייחסות לפן הרגשי של בני הנוער

מצופה שישתתפו במרכז בני נוער במצבים מורכבים שונים, כאשר המענים יינתנו דיפרנציאלית לפי מורכבות הצרכים של כל נער. המנהל (יחד עם העובד הסוציאלי ואנשי טיפול נוספים במרכז, אם ישנם) אמונים על בחינת הצרכים של כל בני הנוער וזיהוי מי מהם במצב מורכב יותר.

כאמור, בכל מרכז נוער תהיה התייחסות לפן הרגשי של בני הנוער. ההנחיות בחלק זה מיועדות למרכז בו רוב המשתתפים הם בני נוער המאופיינים במצבים שאינם מורכבים. צוות המרכז יבדוק וייתיחס לפן הרגשי של בני הנוער וייתכן שיוצעו מענים טיפוליים בתוך המרכז. רצוי כי הצוות הקבוע של המרכז יכלול אנשי טיפול, אולם נושא זה אינו מחויב בכל מרכז נוער. אם אין אנשי טיפול כחלק מהצוות הקבוע של המרכז, המנהל יהיה אחראי על תחום זה.

להלן פירוט נושאים הקשורים לפן הרגשי:

התייחסות הצוות לפן הרגשי של בני הנוער

ליצירת קשר בין-אישי משמעותי בין בני הנוער לבין חברי הצוות חשיבות רבה. יחסים משמעותיים מעניקים לבני הנוער תחושה של ביטחון, נגישות למידע, מודל חיובי להתייחסות ומיומנויות תקשורת. קשר משמעותי מאפשר גם לצוות להכיר את הצרכים, הכוחות והקשיים של בני הנוער ובהתאם להציע דרכי עבודה ומענים מותאמים יותר. בהקשר זה, תפקיד כלל חברי הצוות, והמדריכים בפרט, לחתור להיכרות מעמיקה ומשמעותית עם בני הנוער, לקיים עמם שיחות אישיות וקבוצתיות ולהתייחס לפן הרגשי שלהם.

בהמשך לכך, תפקיד חברי הצוות לפעול להעלאת הקשיים והצרכים הרגשיים לדיון עם מנהל המרכז ואנשי טיפול נוספים (אם ישנם כחלק מהצוות הקבוע של המרכז), להתייחס אליהם בתכנית האישית של כל נער⁶, ובמידת הצורך להציע מענה במסגרת המרכז או דרך שירות אחר בקהילה.

חשוב להדגיש כי במידה שאותר נער עם קשיים רגשיים מורכבים במיוחד, ואין בידי צוות המרכז את היכולת המקצועית לסייע לו בצורה הולמת, יש להפנותו לשירות מתאים בקהילה.

מענים טיפוליים

"מענים טיפוליים" הם תרפיות והתערבויות טיפוליות. המענים כוללים מפגשים קבוצתיים או פרטניים, הניתנים על ידי אנשי מקצוע מתחומי הטיפול, בהם עובד סוציאלי, פסיכולוג, תרפיסט וכד'. את המענים האלה יכול לתת גורם הנמנה עם הצוות הקבוע או מפעיל חיצוני שאינו נמנה עם הצוות הקבוע. אפשרות נוספת להפעלת מענים במרכז הנוער היא באמצעות שיתוף פעולה של המרכז עם תכנית טיפולית אחרת הפועלת במסגרתו או ברשות המקומית. סוגי המענים הטיפוליים והיקפם משתנים בין מרכז למרכז.

קשר עם שירותים טיפוליים בקהילה

נדבך חשוב נוסף הוא קשר עם שירותים ומענים טיפוליים נוספים בקהילה, כמו המחלקה לשירותים חברתיים. ישנה חשיבות רבה שהמנהל והצוות, ובפרט אנשי הטיפול שבו (אם ישנם כחלק מהצוות הקבוע של המרכז), יכירו את המענים הקיימים בתחום במסגרת הרשות, כדי שיוכלו לתווך אותם לבני הנוער. התיווך לשירותים נוספים חשוב במיוחד במקרים בהם עולות סוגיות המחייבות התערבות של גורמי מקצוע מחוץ למרכז, במקרים בהם מאותרים צרכים חדשים, או במקרים בהם הנער זקוק למענה שהמרכז אינו יכול לספק. תיווך לשירותים נוספים יעשה בהסכמת הנער והוריו.

אמות מידה להתייחסות לפן הרגשי של בני הנוער :

1. צוות המרכז יקיים שיחות אישיות עם כל בני הנוער באופן שוטף, במטרה להעמיק את הקשר האישי עמם ולאתר צרכים, כוחות וקשיים.
2. בתכנית האישית של כל בני הנוער תהיה התייחסות לפן הרגשי שלהם.

⁶ להרחבה ראו פרק 5.6.

3. באחריות מנהל המרכז לספק לצוות ליווי מקצועי שוטף שיתייחס לפן הרגשי של בני הנוער.
4. במסגרת תכנית ההדרכה השנתית לצוות המרכז, הצוות יקבל הדרכה בנושא הפן הרגשי של בני הנוער.
5. מומלץ להציע מענים טיפוליים כלשהם במרכז. אנשי הטיפול (אם יש כחלק מהצוות הקבוע של המרכז) או מנהל המרכז יבחרו את המענים וילוו אותם (ליווי מקצועי ותפעולי).
6. מנהל המרכז אחראי ליצור קשר שוטף בין מרכז הנוער לבין המחלקה לשירותים חברתיים ושירותים טיפוליים נוספים בקהילה, לצורך התייעצות שוטפת והפניה של בני נוער לשירותים אלה לפי הצורך.

8.2 הפעלת רכיב טיפולי במרכז

ההחלטה האם להפעיל מרכז נוער עם רכיב טיפולי תעשה לפי קריטריונים של מורכבות אוכלוסיית היעד. במרכזים בהם היקף משמעותי של בני נוער במצב מורכב (לפחות 30%) יש לתת תשומת לב מיוחדת לפן הטיפולי, זאת באמצעות הפעלת רכיב טיפול או הפניית בני נוער אלה לשירותים אחרים בקהילה.

גם במרכזים בהם מאותרים פחות מ-30% מהמשתתפים הקבועים כנמצאים במצב מורכב, על המרכז לספק מענה טיפולי מותאם לצרכים. כאמור, יש להתאים את היקף המענים הטיפוליים המוצעים ואת היקף המשרה של העובד הסוציאלי, להיקף ולמורכבות הצרכים המאותרים של בני הנוער. ככל שמאותרים יותר בני נוער הזקוקים למענה טיפולי, על המרכז להציע יותר מעורבות של אנשי טיפול ויותר מענים טיפוליים, בכוחות עצמו או באמצעות שילוב של תכנית טיפולית כלשהי במרכז. לפי הצורך, יש להפנות את בני הנוער לשירותים בקהילה.

במרכזים בהם אותר מספר גדול יותר של בני נוער במצב מורכב (יותר מ-30%), יש לבחון את יכולת המרכז לתת מענה טיפולי הולם לכל המאותרים. את בני נוער להם המרכז אינו יכול לתת מענה הולם, יש להפנות לקבלת מענה על ידי שירותים אחרים בקהילה.

הפעלה של רכיב טיפול מחייבת מעורבות של עובד סוציאלי כחלק מהצוות הקבוע של המרכז, המתכלל את תחום הטיפול כולו. חלק מרכזי מתפקידו להאיר ולהדגיש את ההיבטים הרגשיים-טיפוליים, ללוות מקצועית את הצוות ולסייע בהתאמת העבודה במרכז לצורכי הטיפול של בני הנוער. במקרים מסוימים מטפל רגשי או

איש טיפול אחר יוכל למלא את התפקיד, ובתנאי שיהיה בעל ניסיון עשיר בעבודה עם בני נוער בסיכון ובתחום מומחיותו. בהתאם לצורך, יש לשלב במרכז אנשי טיפול נוספים (כגון תרפיסט ופסיכולוג).

את המענים הטיפוליים יכול מרכז הנוער לספק בעצמו (באמצעות הצוות הקבוע או באמצעות מפעיל חיזוני), או באמצעות שילוב של תכנית טיפול קיימת ברשות במרכז.

כל האמור בתת פרק זה, הינו **בנוסף** להתייחסות לפן הרגשי של בני הנוער בכל מרכזי הנוער, כפי שתוארה לעיל בתת פרק 8.1.

להלן אמות מידה ליישום רכיב הטיפול:

1. עובד סוציאלי יהיה חלק מהצוות הקבוע של המרכז או חלק מהצוות של תכנית הטיפול המשולבת במרכז. תפקידו לתכלל את תחום הטיפול במרכז. במידה שישנם אנשי טיפול נוספים, הם יסייעו לעובד הסוציאלי בהפעלת רכיב הטיפול.
2. יינתנו מענים טיפוליים אישיים וקבוצתיים במרכז. יש להעסיק מטפלים בהיקף כולל של 50% משרה לפחות במרכז המיועד למאה בני נוער, מתוכם כ-30% במצב מורכב.
3. יתקיימו קשר עם הורי בני הנוער ועבודה עמם, בעיקר סביב חיזוק הקשר הורה-ילד, כפי שמתואר בפרק 6 – קשר עם הורים ועבודה עמם.

תפקיד העובד הסוציאלי (בסיוע המטפלים השונים):

1. אחריות ותכלול הפן הטיפולי (בשיתוף מנהל המרכז).
2. ליווי מקצועי של צוות המרכז בפן הרגשי-טיפולי.
3. מיפוי צורכי הטיפול של בני הנוער ומאפייניו, ואיתור שוטף של מצבי סיכון, התנהגויות סיכון וזיהוי בני הנוער במצב מורכב.
4. בחירת המענים הטיפוליים שיינתנו במרכז (יחד עם מנהל המרכז) וליוויים (המקצועי והתפעולי).
5. יצירת קשר שוטף בין מרכז הנוער לבין המחלקה לשירותים חברתיים ושירותים טיפוליים נוספים בקהילה; הפניה של בני נוער לשירותים אלה על פי הצורך.
6. ברמה הפרטנית, בעבור בני הנוער שזוהו כזקוקים למענה טיפולי:

- א. הכנת תכנית התערבות-טיפולית, כחלק מהתכנית האישית של אותו נער.
ב. טיפול בחלק מבני הנוער.
ג. תיעוד תהליך הטיפול, בחינת יישום תכנית הטיפול ומעקב אחר תוצאותיה.

7. היקף המשרה של העובד הסוציאלי יאפשר לו למלא את התפקידים הנדרשים ממנו וביחס הולם למספר בני הנוער המשתתפים במרכז. יש להעסיק עובד סוציאלי בהיקף של 80% משרה לפחות במרכז המיועד למאה בני נוער, כאשר כ-30% מהם הוגדרו במצב מורכב.

9. פעילויות העשרה וקשר עם מחלקת הנוער ברשות

פרק זה מתייחס לשני נושאים הכרוכים אלה באלה: פעילויות העשרה במרכז וקשר עם מחלקת הנוער ברשות.

עקרון מנחה

פעילויות העשרה יסייעו לפתח, להעשיר ולהעצים את בני הנוער בדרכים ובתכנים מגוונים.

9.1 פעילויות העשרה

בני הנוער בוחרים לבוא למרכז, בין היתר, לשם הנאה ומפגש חברתי. החלטתם האם להמשיך להשתתף בפעילויות המרכז קשורה גם למגוון הפעילויות המוצעות ולאיכותן, ולכן ישנה חשיבות לעושר המוצע. הפעילויות המתקיימות במרחבים המובנה והחופשי משתנות ממרכז למרכז ומעת לעת בהתאם לצרכים, לאופי המרכז, לרצונות בני הנוער, למשאבים העומדים לרשותו ולהנחיות המשרד הממשלתי האחראי.

לפעילויות המתקיימות במרכז יכולות להיות מטרות שונות. כדי למלא אחר המטרות שלשמן נפתח המרכז ולהציע מענים רלוונטיים ומיטיבים לבני הנוער, יש לבחור את הפעילויות בקפידה, תוך התאמה למטרות שרוצים להשיג באמצעותן. הפעילויות צריכות לסייע לבני הנוער לרכוש מיומנויות וכישורים בתחומי חיים שונים, לאפשר חוויות הצלחה ואימון בקבלת החלטות, תכנון, הגדרת מטרות ועבודת צוות. מטרת ההתנסויות לחזק את הביטחון העצמי ולבטא כישורים וכישרונות שלרוב לא באים לידי ביטוי בבית הספר.

מעבר לכך, אופי הפעילויות הוא אחד הכלים המשמעותיים של המרכז להתאים את עצמו לצרכים ולמאפיינים של אוכלוסיית היעד שלו. בנוסף, יש לדאוג שתהיה התאמה של התכנים ושל דרכי העבודה לקבוצות הגיל השונות, המגדר, קבוצות תרבותיות ומאפיינים בולטים נוספים.

כאמור, לפעילויות ולתכנים במרכז חשיבות גם מבחינת ההנאה והסיפוק לבני הנוער. זוהי הזדמנות חשובה ובעלת ערך לספק לבני הנוער תוכן מעשיר. בעבור בני הנוער המגיעים למרכזי הנוער פעילויות העשרה הן לפעמים הזדמנות כמעט יחידה להתנסויות חדשות, לפיתוח חוזקות או לגילויין.

אמות מידה לפעילויות העשרה:

1. בתכנית העבודה יוצעו פעילויות בתוך המרכז ומחוצה לו (לרבות פעילויות ספורט ופעילויות בקהילה, בחצר ובסביבת המרכז).
2. על המרכז להנגיש לכל אחד מבני הנוער המגיעים למרכז פעילויות העשרה מקצועיות בתחומן ומגוונות, באופן קבוע ובצורה עקיבה לאורך השנה.
3. בכל מרכז ייקבע באילו שעות יפעל המרחב החופשי. ככלל, מרחב זה יפעל במרבית השעות בהן המרכז פתוח. עיצוב המרחב החופשי ואבזורו יקבעו בהתאם למטרות המרכז, התפיסה המקצועית של המשרד הממשלתי האחראי, הרשות והתקציב שעומד לרשות המרכז.
4. מומלץ להפריד בחלק מהשעות לפי גיל, מגדר ובהתאם לצורך לפי מאפיינים תרבותיים ו/או אישיים נוספים; ובשעות אחרות לדאוג לחשיפה הדדית של הקבוצות התרבותיות השונות במרכז.

9.2 קשר עם מחלקת הנוער ברשות

מחלקת הנוער אחראית על תחום החינוך הבלתי פורמלי ברשות המקומית, יוזמת, מארגנת ומפעילה פעילויות שונות המיועדות לכלל בני נוער.

כדי שעבודתו של המרכז תהווה מענה משלים ולא חופף לפעילויות ולמענים שמפעילה מחלקת הנוער, וכדי שהמענים שנותנת מחלקת הנוער יתאימו לבני הנוער המגיעים למרכז הנוער – יהיה המרכז בקשר שוטף עם מחלקת הנוער.

לקשר זה, כשהוא פועל בצורה מיטבית, יתרונות רבים:

- ◆ מחלקת הנוער יכולה לשמש גורם מיישג המפנה את אוכלוסיית היעד של מרכז הנוער למרכז.

- ◆ מחלקת הנוער יכולה להשתמש בהיכרותו המעמיקה של המרכז עם אוכלוסיית היעד שלו כדי להתאים את המענים שהיא מספקת לאותה אוכלוסייה בצורה מיטבית.
- ◆ אגף מנהל חברה ונוער במשרד החינוך, יכול לסייע למרכז הנוער בליווי ובהכשרת צוות המדריכים של המרכז.

אמות מידה לקשר עם מחלקת הנוער :

1. צוות מרכז הנוער יכיר את הפעילויות שמציעה מחלקת הנוער בעבור כלל בני הנוער ברשות, ויפעל ליידע ולהנגיש אותן לבני הנוער.
2. תתקיימנה פגישות תיאום בין מרכז הנוער למחלקת הנוער, כך שפעילויות המותאמות לקהל יעד חופף לא יפעלו באותה עת.
3. בפעילות של הרשות, בפרויקטים של מחלקת הנוער ובפרויקטים של הנהגת נוער יש לפעול לייצוג הולם מקרב בני הנוער המשתתפים במרכז.

10. קידום בריאות ואורח חיים פעיל ובריא במרכז

פרק זה מתייחס לקידום בריאות ואורח חיים פעיל ובריא במסגרת מרכז הנוער.

קידום בריאות הוא התהליך המאפשר לאדם להגביר את שליטתו על בריאותו ולשפרה. ברמת הפרט, קידום בריאות כולל רכישת ידע ומיומנויות, אימוץ התנהגויות לקידום הבריאות ושימורן, כגון פעילות גופנית סדירה, הרגלי תזונה נכונה, שמירה על היגיינה אישית וסביבתית, פעולות לשמירה על רווחה נפשית וחברתית ועוד. ברמה החברתית-קהילתית, קידום בריאות כולל פעולות היוצרות סביבה מאפשרת ותומכת בבריאות. החל מפיתוח ושימור תשתיות ומשאבים ההופכים את הבחירה הבריאה לבחירה קלה, דרך נגישות למידע והסברה וכלה ברמה החקיקתית-פוליטית.

עיקרון מנחה

עיסוק בתכנים של קידום בריאות ואורח חיים פעיל ובריא יעשה בצורה ייעודית וכחלק מדרכי העבודה השוטפות של המרכז.

הפוטנציאל בקידום בריאות במסגרת מרכז נוער הוא גדול. ניתן לשנות ולשפר את הרגלי התזונה של בני הנוער והצוות, לעודד אותם להשתתף בפעילות גופנית ולהקנות להם ידע בנושאי בריאות שונים הרלוונטיים לגילם. קידום הבריאות יכול

להיעשות באמצעות פעולות ייעודיות וחבירה לפעילויות קיימות, כמו גם באמצעות ארגון מותאם של דרכי העבודה השוטפות של המרכז. העבודה עם בני נוער באמצעות תכנים של קידום בריאות מאפשרת, בנוסף, יצירת קשר משמעותי עמם ופתיחת דלת לעבודה מעמיקה יותר באמצעות תכנים שנתפסים כנורמטיביים ופחות כשורים להתנהגויות סיכון.

תחום קידום הבריאות במסגרת מרכזי הנוער נמצא בראשיתו; עם זאת, החשיבות והמודעות אליו גוברות. אמות המידה להלן הן בבחינת תחילת פיתוחו של תחום זה במרכזים, והכוונה היא להעמיקו ולהרחיבו בעתיד.

אמות מידה לקידום בריאות ואורח חיים פעיל ובריא:

תכנית העבודה של המרכז:

1. נושא קידום הבריאות יקבל ביטוי בכל דרכי העבודה של המרכז. תכנית העבודה תכלול פעילויות וסדנאות לקידום בריאות (כגון בנושאים נזקי השימוש באלכוהול, חינוך מיני ודימוי גוף), והוא יקבל ביטוי בפעילויות נוספות כגון חוגים, פעילות קהילתית וכד'.
2. תוצע לבני הנוער פעילות גופנית מגוונת וקבועה לאורך כל השנה.

דרכי העבודה במרכז:

1. בפעילויות המרכז יוגשו מזון וכיבוד מגוון ובריא, על פי המלצות משרד הבריאות או תזונאי. יש להמעיט בהגשת ממתקים, חטיפים ושתייה ממותקת, גם באירועים ובמסיבות.
2. מים לשתייה יהיו זמינים ונגישים כל הזמן.
3. תינתן עדיפות לקבלת תרומה של מזון בריא ותוגבל קבלת תרומה של ממתקים, חטיפים ושתייה ממותקת.
4. במטבח ובשירותים תישמר רמת היגיינה נאותה כל הזמן, יהיה סבון לשטיפת ידיים, נייר לניגוב ידיים וחומרים וכלי ניקוי זמינים.
5. בני הנוער והצוות יעודדו לשטוף ידיים באופן תכוף, במיוחד אחרי שימוש בשירותים וסמוך לאכילה.
6. בכל שטח המרכז (הפנימי והחיצוני) חל איסור על בני הנוער וכלל המבוגרים הבאים למרכז לעשן (סיגריה ונרגילה), לרבות תחליפי סיגריה), לשתות אלכוהול ולצרוך סמים או כל חומר לא חוקי אחר.

התנהגות הצוות :

1. עמדות והתנהגות צוות המרכז והמסרים שהוא מעביר לבני הנוער יעלו בקנה אחד עם המידע שניתן לבני הנוער בפעילויות מקדמות בריאות ועם התפיסה של קידום בריאות.

2. גם מחוץ למרכז הנוער, חל איסור על כל המבוגרים הבאים במגע עם בני הנוער במסגרת המרכז (לרבות חברי הצוות הקבוע של המרכז, המתנדבים, גורמים מפעילים וכל מבוגר אחר) לעשן (סיגריה ונרגילה, לרבות תחליפי סיגריה), לשתות אלכוהול ולצרוך סמים או כל חומר לא חוקי אחר, עם בני הנוער או לידם.

קשר עם שירותים בקהילה :

1. צוות המרכז יפעל לאיתור המשאבים הקיימים ברשות בנושא קידום בריאות, וליצירת חיבור בינם לבין המרכז. כמו כן, ניתן לפנות למקדם הבריאות העירוני או ללשכת הבריאות הנפתית או המחוזית, למחלקת הספורט העירונית, לקופות חולים ולבתי חולים, לאוניברסיטאות ולתכניות "ערים בריאות" ו"אפשרי-בריא" ועוד.

הדרכות לצוות :

1. מומלץ כי צוות המרכז יקבל הדרכות בתחום קידום בריאות (למשל בנושאים של מניעת עישון, מניעת שימוש בסמים ובאלכוהול, בריאות מינית, דימוי גוף, תזונה, פעילות גופנית וכד').

2. מומלץ כי צוות המרכז יעבור קורס עזרה ראשונה וריענון פעם בשנתיים כפי שמקובל.

11. קשר ושיתוף פעולה בין מרכז הנוער לשירותים ברשות

הפרק כולל התייחסות לקשר בין המרכז לרשות ולשירותים השונים בו, להתאמת המרכז לאוכלוסיית היעד שלו, באמצעות שירותי הרווחה ומחלקת הנוער ברשות ולקשר עם המרכזים האחרים ברשות.

עקרון מנחה

מרכז הנוער הוא מענה אחד מתוך "סל" של מענים ושירותים ברשות, לפיכך הוא צריך לקיים קשר ושיתופי פעולה עם שאר השירותים.

בכל הרשויות קיימים שירותים, מענים ותכניות נוספות לבני נוער. חלקם שירותים אוניברסליים, כגון בתי ספר, מחלקת הנוער ומתנ"סים, ואחרים מיועדים לאוכלוסיות במצבי סיכון, למשל המחלקה לשירותים חברתיים או תכנית לתלמידים הזקוקים לסיוע לימודי. המרכז נמצא בקשר עם המשרד הממשלתי האחראי עליו (ברמות הארצית והיישובית) ועליו להכיר את השירותים האחרים הקיימים ברשות, ולפעול ליצירת תיאום ורצף טיפולי מיטבי.

להלן אמות מידה בנושא הקשר עם שירותים ברשות:

1. מרכז הנוער יעבוד לפי הנחיות המשרד הממשלתי האחראי ברמה הארצית והמקומית.
2. על צוות המרכז להכיר את השירותים הקיימים ברשות כדי לספק עליהם מידע לבני הנוער ולהורים ובמידת הצורך להפנות אליהם משתתפים. כדי להעמיק את ההיכרות ולחזק את הקשר עם שירותים נוספים ברשות, מומלץ לפעול למציאת איש קשר קבוע בכל אחד מהשירותים הללו.
3. מנהל המרכז הוא האחראי הכולל לקשר עם השירותים ברשות: איתור וגיוס שותפים רלוונטיים, בניית קשרי אמון ועבודה עמם ותחזוקת השותפות. בנוגע לקשר עם כל אחד מהשירותים הספציפיים – על המרכז להגדיר מי מחברי הצוות במרכז אחראי לכך בפועל (בנוסף לאחריות הכוללת של המנהל).
4. עבודת המרכז תלווה על ידי צוות חשיבה, בו יהיו חברים נציגים משירותים שונים מהרשות.

שער שלישי:

מתווה ליישום אמות המידה והטמעתן



12. יישום אמות המידה במרכזים לנוער והטמעתן

בדומה לסקירת תהליך הפיתוח, גם בסקירת תהליך היישום וההטמעה נתייחס ראשית לסיכום מידע מהספרות המקצועית בנושא, ובחלקו השני של הפרק, לתיאור התהליך המתוכנן להטמעה שייעשה במסגרת 360°-התכנית הלאומית.

12.1 סיכום מהספרות המקצועית

בדומה לתהליך הפיתוח של אמות המידה במרכזים לנוער, גם בתהליכי היישום וההטמעה קביעת אמות המידה כשלעצמה אינה מספיקה ויש להכריע בסוגיות שונות ולהבנות בצורה מותאמת את העבודה, כפי שיפורט בהמשך (Baltimore Safe & Sound Campaign and The After school Institute, 2007; U.S. Department of Health and Human Services, 2006; Harvard Family Research Project, 2006; Citizen's Committee for Children of New-York inc, 2004; PASA Rhode Island after school Plus Alliance, 2004; Rhode Island KIDS COUNT, 2003; National Institute .(on Out-of-School Time, 2000;

בספרות המקצועית יש התייחסות לשלוש סוגיות עיקריות שיש לתת עליהן את הדעת לפני היישום בשדה:

- ◆ **מה הפיקוח הרצוי על היישום?** סוגייה זו מקפלת בחובה הכרעה בנוגע למטרת העל של תהליך פיתוח אמות המידה – האם המטרה היא להציע אמות מידה שעשויות לשפר את איכות המרכז, תוך המלצה ליישמן, אך ללא חובה לעשות זאת (למשל Florida Afterschool Network, 2012; Harvard Family Research Project, 2006), או לחייב תהליך של קבלת תו תקן או רישיון הפעלה, שיינתן רק למרכזים שעומדים באמות המידה (כגון Directorate of Youth and Sport of the Council of Europe, 2010; Maryland Out of School Time Network, 2010; U.S. Department of Health and Human Services, 2006).
- ◆ **אילו אמות מידה חובה ליישם ומתי?** בהקשר זה מוזכרות אמות מידה שחובה ליישם כתנאי בסיס להפעלה לעומת אחרות שחובה ליישם תוך כדי הפעלה, לדוגמה אמות מידה הקשורות בבטיחות המשתתפים, כיצד לפעול במקרה חירום ומספר העובדים שצריכים להיות במרכז בכל רגע נתון. לעומתן ישנן אמות מידה שיישומן הינו בגדר המלצה בלבד, למשל שיתוף ההורים בקבלת החלטות הקשורות להפעלת המרכז (School's out Washington, 2014; Huang et al., 2008; U.S. Department of Health and Human Services, 2006).

◆ **כיצד למדוד ולנטר?** הסוגייה כיצד להעריך את איכות המרכז לפי אמות המידה שנקבעו ואת יישום אמות המידה חזרה ועלתה במרבית המחקרים שנבדקו (לדוגמה (Huang & Dietel, 2011; COA, 2007). כאמור, הערכה נתפסת אף כתנאי להבטחת איכות המרכז. בספרות יש התייחסות לדרכים שונות להעריך: הערכה מעצבת ומסכמת, בדיקות איכות פנימיות וחיצוניות וניטור שוטף ומתמשך, לצד מחקר הערכה המלווה את יישום אמות המידה לתקופה מסוימת (Little, Wimer & Weiss, 2007; Westmoreland & Little, 2006; (Citizen's Committee for Children of New-York inc, 2004).

בהתייחסות לסוגיות אלו, הומלץ על מספר עקרונות להטמעת אמות המידה בשדה (U.S. Department of Health and Human Services, 2006; Huang et al., 2008); PASA Rhode Island after school Plus; Harvard Family Research Project, 2006 (Rhode Island KIDS COUNT, 2003; Alliance, 2004):

◆ **מתן חופש פעולה באשר לאופן היישום וההפעלה:** לדוגמה, אם נקבעה אמת מידה שיש לקיים פעילות עם הורים מספר פעמים בשנה, יש להותיר בידי המרכז את ההחלטה מה לעשות באותם מפגשים ומתי לקיימם.

◆ **זיהוי הגורמים שעשויים לתמוך באימוץ אמות המידה ואלו שעלולים למנוע או לעכב את יישומן:** מוצע לזהות את נקודות החוזק במרכז ולבחון כיצד ניתן לרתום אותן לטובת תהליך הטמעת אמות המידה. בה בעת, מוצע ללמוד את הצרכים הארגוניים, האילוצים והחסמים שעלולים לפגוע ביכולת לאמץ את אמות המידה במלואן או בחלקן ולבדוק את הדרכים המתאימות להתמודדות איתם.

◆ **הכשרת הצוות ליישום אמות המידה:** כדי שחברי הצוות והמתנדבים יכירו את אמות המידה, יבינו אותן, ידעו כיצד ליישמן ויתרה מכך, ידעו כיצד לעשות זאת בצורה מיטבית, הומלץ על מתן הכשרה ותמיכה מקצועית לכלל העובדים, בטרם הכניסה לעבודה ובמהלכה.

◆ **תכנון ופיתוח אסטרטגיות לאימוץ אמות המידה בפרק זמן סביר:** יש לקבוע את הצעדים לביצוע במסגרת של לוח זמנים ולתכנן אילו אסטרטגיות יש לנקוט כדי להבטיח אימוץ של אמות המידה לפי לוח הזמנים שנקבע.

◆ **התחלת יישום אמות המידה במועד שהמרכז בשל לו:** שירות לרוב עובר כמה שלבים מהקמתו עד להפעלתו השוטפת, על כל הרכיבים שנקבע שיכלול, בצורה מובנית ומגובשת. ניסיון ליישם אמות מידה בשלב התפתחותי מוקדם

מידי או בעת משבר, יקשה מאוד על הצלחת היישום. זאת ועוד, מתן הדרכה, משאבים וסיוע טכני התואמים את שלב התפתחות השירות יסייעו להטמעת אמות המידה הרלוונטיות לאותו שלב.

- ◆ **הבנה שתהליך אימוץ אמות מידה הוא תהליך מתמשך:** יש להבין שמדובר בתהליך שיש להקדיש לו זמן ומשאבים התומכים בהטמעה הדרגתית ולטווח ארוך, כדי להבטיח שיפור משמעותי ובר קיימא.
- ◆ **ליווי היישום בהערכה, במדידה ובניטור מתמשכים:** בספרות המחקרית הודגש הצורך במדידה, בניטור ובהערכה שוטפים ביחס למשתתפים, לצוות, להיבטים ארגוניים ועוד, לשם בדיקת מידת ההצלחה, השגת המטרות וזיהוי תחומי החוזק, החסמים והתחומים שיש לפעול לשפרם.
- ◆ **קביעת בעל התפקיד האחראי ליישומה של כל אמת מידה:** נוסף לקביעת אמות המידה עצמן, נמצא שיש להגדיר מי אחראי ליישומה של כל אמת מידה, שכן הדאגה ליישום אמות המידה מצויה באחריותם של בעלי תפקידים שונים תוך הבחנה בין הרמה הארצית, הרשות והמרכז עצמו, ובתוך המרכז בין דרגים או בעלי תפקידים שונים.

12.2 מתווה לפעולות להטמעת אמות המידה במרכזים לנוער

במסגרת תהליך יישום אמות המידה והטמעתן מתוכננים הצעדים שלהלן:

1. **כנס חשיפה ארצי:** ההטמעה תיערך בכמה אפיקים, לרוחב ולעומק באמצעות יצירת שפה משותפת ועבודה בין משרדית.
2. **פיקוח:** תהליך הטמעת השיח יכלול מפגשי פיקוח מחוזיים וארציים בהשתתפות כלל המפקחים הקשורים בעבודה עם מרכזי הנוער הרלוונטיים.
3. **הכשרות:** מוצעים שני מסלולי הכשרה. **מסלול למפקחים** בו יינתנו כלים לתרגום המסמך לליווי המרכזים, **ומסלול למרכזים ולצוותים המלווים** מטעם הרשויות.
4. **חממות ידע:** רשויות יוכלו להציג תכניות ליישום אופרטיבי של אמות המידה בכלל המרכזים ביישוב. הרשויות שהצעותיהן תתקבלנה יזכו בתקציב ליישום התכנית, ולאחר מכן היא תופץ כמודל בין כלל הרשויות.

ביבליוגרפיה

360°-התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון. 2015. **האוגדן לרשויות**. משרד הרווחה והשירותים החברתיים, ירושלים.

360°-התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון. 2014. **עבודה עם הורים בתכנית 360° – סיכום תהליך ועקרונות עבודה מוסכמים**. משרד הרווחה והשירותים החברתיים, ירושלים (טיוטה לדיון ולהערות).

360°-התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון. 2013. **פרוטוקול ישיבת קבוצת העבודה נערים ונערות, מיום 17.7.2013**. משרד הרווחה והשירותים החברתיים, ירושלים.

2014. **אשלים. גיבוש עקרונות וקווים מנחים למסגרות רב-תחומיות לנוער בקהילה**. אשלים, ירושלים.

ברוך-קוברסקי, ר' ; בן רבי, ד'. 2013. **הפרויקט הלאומי לקהילה האתיופית בישראל: מרכזי הנוער – מחקר הערכה שלישי 2012**. דמ-655-13. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

ברוך-קוברסקי, ר' ; כהן-נבות, מ'. 2009. **הפרויקט הלאומי של עולי אתיופיה: מרכזי נוער 2008**. דמ-531-09. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

כהן-סטרבצ'ינסקי, פ' ; לוי, ד' ; שר, נ' ; קונסטנטינוב, ו'. 2014. **'יש מצ"ב' - מרכזים לנוער בגישה רב-מקצועית: הערכת הפיילוט**. דמ-679-14. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, ירושלים.

כהן-סטרבצ'ינסקי, פ' ; לוי, ד'. מסמך פנימי. **הצעה לגיבוש עקרונות מנחים למסגרות רב-תחומיות לנוער בקהילה (מרכזי נוער)**. 2014. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, ירושלים.

כהן-סטרבצ'ינסקי, פ' ; ואזן-סיקרון, ל'. 2008. **ממצאים עיקריים ותובנות מתוך מחקר הערכה של שלושה מודלים של מרכזים לנוער בסיכון: מית"ר, עירונוער, ומונתדא אל שבאב**. דמ-511-08. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

כהן-סטרבצ'ינסקי, פ' ; ואזן-סיקרון, ל' ; לוי, ד'. 2008. **תכנית נוער עולה "מסיכון לסיכוי"**. ממצאי מחקר הערכה. דמ-515-08. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

כהן-נבות, מ'.; ברוך-קוברסקי, ר'.; לוי, ד'.; קונסטנטינוב, ו'. 2008. **SPACE** תכנית של הפרויקט הלאומי של עולי אתיופיה: הסיוע הלימודי ומרכזי הנוער (-7/2006 2005/6) – מחקר הערכה. תמצית המחקר. תמ-28-08. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

לוי, ד'. (ריכוז) 2014. יש מצ"ב (מעבר מוצלח לבגרות) – מרכזים לנוער: מודל עבודה. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

לוי, מ'. (ריכוז) 2014. פעילות עם הורים למתבגרים – התורה המקצועית. אשלים ומשרד הרווחה והשירותים החברתיים, ירושלים.

משרד הרווחה והשירותים החברתיים. 2015. מודל עבודה לבניית תכנית קידום אישית לילד / מתבגר במועדונית שיקומית ומרכז נוער. משרד הרווחה והשירותים החברתיים, ירושלים.

סבו-לאל, ר'.; צדקה, ה'. 2015. 360°-התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון: צורכי המשתתפים והמענים הנפוצים. דמ-692-15. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, ירושלים.

סבו-לאל, ר'.; חסין, ט'. 2011. מצבי סיכון בקרב ילדים ובני נוער: איתור ומיפוי במסגרת התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון. דמ-589-11. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

פרידמן, י'. 2005. מדידה והערכה של תכניות חברתיות וחינוכיות. מכון הנרייטה סאלד, ירושלים.

פרידמן, י'.; פילוסוף, ש'. 2001. סטנדרטים במערכת החינוך. סקירת ספרות מקצועית. סדרת מידע זמין לאיש המקצוע, חוברת מס' 15. מכון הנרייטה סאלד, ירושלים.

Adas, W. 2001. **Youth Centers Review. Final Report. Promoting Life Opportunities for Adolescents in Jordan Project.** UNICEF Amman, Jordan.

Baltimore Safe & Sound Campaign and the After School Institute, 2007. **Standards for Baltimore After-School Opportunities.** Baltimore Safe & Sound Campaign and the After School Institute, Maryland.

Citizen's Committee for Children of New York Inc, 2004. **Out-of-School Time Literature Review.** Citizen's Committee for Children of New York Inc, New York.

COA, 2009. **After School Program Standards: COA Program Observation Worksheet.** COA After School Program Recognition Program Observation Worksheet.

Directorate of Youth and Sport of the Council of Europe, 2010. **The Council of Europe Quality Label for Youth Centres.** Promoting Council of Europe values, youth policy and youth work standards in Europe. European Youth Centre Strasbourg, Strasbourg; European Youth Centre Budapest, Budapest.

Florida Afterschool Network, 2012. **Florida Standards for Quality Afterschool Programs.** Florida Afterschool Network, Florida.

Harris, E. 2004. **Out-of-School Time Opportunities for Immigrant Youth.** Harvard Family Research Project, Cambridge.

Harvard Family Research Project, 2006. **Exploring Quality in After School Programs for Middle School-Age Youth.** Harvard Graduate School of Education, Cambridge.

Huang, D, & Dietel, R, 2011. **Making Afterschool Programs Better.** CRESST Policy Brief, University of California, Los Angeles.

Huang, D; La Torre, D; Harven, A; Huber, L.P; Jiang, L; Leon, S; Oh, C, 2008. **Identification of Key Indicators of Quality in Afterschool Programs.** National Center for Research on Evaluation, Standards, and Student Testing, University of California, Los Angeles.

Keating, K. 2010. **Guidelines for Before and After School Programs. Catholic Schools Archdiocese of Galveston-Houston.** University of Florida, Florida.

Little, P. M. D.; Wimer, C; Weiss, H. B. 2007. **After School Programs in the 21st Century: Their Potential and What It Takes to Achieve It.** Harvard Family Research Project, Cambridge.

Maryland Out of School Time, 2010. **Maryland Out-of-School Time Programs' Quality Standards Framework.** Maryland Out of School Time, Baltimore, Maryland.

National Institute on Out-of-School Time, 2000. **Understanding Standards for Quality – Section Two: Understanding Basic Standards for a Quality Out-of-School Time Program.** Wellesley College Center for Research on Women.

NIOST, 2008. **Best Practices for After School Programs.** National Institute of Out-of-School Time.

Ofsted, 2001. **Out of School Care: Guidance to the National Standards.** Office for Standards in Education.

PASA Rhode Island After-School Plus Alliance, 2004. **Guide to After-School Quality Standards.** PASA Rhode Island After-School Plus Alliance, Rhode Island.

Rhode Island KIDS COUNT, 2003. **Out-of-School Time Program Standards. A Literature Review.** Rhode Island KIDS COUNT, Rhode Island.

School's Out Washington, 2014. **Quality Standards for Afterschool & Youth Development Programs.** School's Out Washington, Washington.

The Missouri Afterschool Program Standards, 2007. **The Missouri Afterschool Program Standards.** National AfterSchool Association's Standards for Quality School-Age Care, St. Louis for Kids' Quality Standards and YouthNet of Greater Kansas City's Teen Standards.

U.S. Department of Health and Human Services, 2006. **Promoting Quality in Afterschool Programs through State Child Care Regulations.** U.S. Department of Health and Human Services, Washington.

Westmoreland, H; Little, P. M. D. 2006. **Exploring Quality Standards for Middle School After School Programs: What We Know and What We Need to Know. A Summit Report.** Harvard Graduate School of Education, Cambridge, MA.

נספח: דגם לשילוב בני נוער עם מוגבלות במרכזים לנוער

מימי אקרמן⁷ והדס זהבי⁸

1. רקע ורציונל

בני נוער המגיעים לגיל ההתבגרות נדרשים למשימות התפתחותיות הקשורות למערך חייהם: מעבר מתלות לעצמאות, גיבוש זהות עצמאית חברתית ומינית, יצירת קשרים בין-אישיים ותקשורת עם העולם ועיסוק בחוויה הבסיסית של דימוי והערכה עצמית. תחומי חיים אלה מורכבים עוד יותר עבור בני נוער עם מוגבלויות שונות. בני הנוער הללו זקוקים לשירותים מיוחדים שיתמכו ויסייעו להם להשתלב בחברה ולהצליח לקיים אורח חיים עצמאי בתחומי התעסוקה, החברה, הזוגיות, המשפחה והפנאי. בהגיעם לגיל 18, הם מסיימים את שנות הלימוד במערכת החינוך הרגילה, לרוב ללא הכוונה מתאימה למערכות המשך כבוגרים. בשלב זה, הם והוריהם עלולים לחוות משבר ולעמוד מול "שוקת שבורה".

כיום, פועלים עשרות מרכזים לנוער עבור בני נוער בסיכון. המרכזים הינם בעלי מאפיינים שונים ומגוונים מבחינת דרכי הפעלה ואופי הפעילויות הניתנות בהם בהתאם לצרכים העולים מהשטח. במקביל, אגף השיקום במשרד הרווחה מציע לבני נוער עם מוגבלות אפשרות להשתלב במרכזי נוער ובמועדוניות שיקומיות ייעודיים לאוכלוסייה זו. אלה הן מסגרות יומיות קהילתיות בשעות אחר-הצהריים, המיועדות לבני נוער עם מוגבלות, בגיל 15-21 ומספקות שירותי פנאי, חברה והכנה לחיים עצמאיים.

למרות חשיבות השילוב של בני נוער עם מוגבלות בשתי המסגרות הללו, רק מעטים משתלבים בהן, ולרוב:

1. הם משולבים באופן פרטני וקבוצתי במגוון מסגרות החינוך הרגיל והחינוך המיוחד, כאשר פעמים רבות לבני נוער עם מוגבלות חסרה קבוצת התייחסות של בני נוער נוספים עם מוגבלות, באופן מובנה ושיטתי.
2. המוגבלות שלהם אינה תמיד ניכרת, בעיקר אלה המאופיינים בליקוי למידה מורכבים עם הנמכה קוגניטיבית ולא מזוהים כמי שאולי זקוקים לסיוע.
3. אינם מוכרים בשירותי השיקום במחלקות לשירותים חברתיים.

⁷ 360-התכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון
⁸ אגף השיקום, משרד הרווחה והשירותים החברתיים

שלושת הגורמים הללו מקשים על איתורם וראייתם כקבוצה מובחנת הזקוקים לתמיכה ולהכנה לחיים עצמאיים.

⁰360-התכנית הלאומית שמה לה למטרה להבטיח שצורכי הילדים בסיכון עם מוגבלות יהיו חלק קבוע מהשיח ומהעשייה הבין-ארגונית והבין-מקצועית המתקיימים ביישובים וזאת על מנת לספק מענה הולם לצורכיהם. בשנתיים האחרונות נעשה מאמץ להגביר את השילוב הפרטני של בני נוער עם מוגבלות במענים שונים ביישובים. במקביל, פותח מודל לשילוב בני נוער עם מוגבלות כקבוצה ייחודית בתוך מרכזי נוער שבאחריות אגף א' לילדים ובני נוער בסיכון, במשרד החינוך.

2. מודל לשילוב בני נוער עם מוגבלות (השייכים לאוכלוסיית אגף השיקום במשרד הרווחה) במרכזי הנוער

המודל המשולב נמצא באחריות המשותפת של מחלקות החינוך והשירותים החברתיים ביישוב. תהליכי העבודה מבוססים על דרכי הפעולה והגדרות התפקידים אשר מופיעים באוגדן לרשויות של ⁰360-התכנית הלאומית.

מטרות

- 1.** מתן מענה הולם ורב-תחומי לבני נוער עם מוגבלות לצורך הכנתם לחיים עצמאיים בתחומי חיים שונים
- 2.** קידום התייחסות לצורכי אוכלוסיית בני נוער עם מוגבלות כחלק אינטגרלי מאוכלוסיית בני הנוער ביישוב
- 3.** קידום וחיזוק העבודה הבין-משרדית והבין-מקצועית בתחום הנוער ביישוב עבור בני נוער עם מוגבלות
- 4.** איגום משאבים המאפשר שילוב של כוח אדם מקצועי נוסף במרכז הנוער, קידום פעילויות אטרקטיביות, חלוקת משאבים בין קבוצה גדולה יותר של בני נוער המאפשרת הגדלת המענים המוצעים ושימוש בתשתית קיימת ועיבוייה
- 5.** יישום ערך הסובלנות כלפי השונה והיכרות עם צרכיו וכוחותיו, שילוב האחר כשווה ויצירת שוויון הזדמנויות.

אוכלוסיית היעד

- ◆ בני נוער מוגבלים פיזית
- ◆ בני נוער עם לקויי למידה מורכבים על רקע אורגני עם הנמכה קוגניטיבית
- ◆ בני נוער לקויי שמיעה

אופן ההפעלה

1. בכל מרכז נוער המיועד לכלל בני הנוער ביישוב, תופעל קבוצה של 12 בני נוער עם מוגבלות (השייכים לאוכלוסיית היעד של אגף השיקום).
2. לכל קבוצה של בני נוער עם מוגבלות יהיה מדריך (נוסף למדריכים שעובדים במרכז), אשר יפעל לניהול ולהפעלה של קבוצת שווים של מוגבלות.
3. הקבוצה תפעל כחלק אינטגרלי מהמרכז, ובהתאם למדיניות אגף השיקום כפי שמופיעה בתקנון עבודה סוציאלית (תע"ס 5.14 – תכנית העבודה השנתית של מרכז הנוער), לפי המודל לבניית תכנית אישית לקידום של מתבגרים במסגרות, ולמערך ההדרכה של מרכזי הנוער.
4. מנהל המרכז והעובד הסוציאלי שיקומי מהמחלקה לשירותים חברתיים אחראים לאיתור, מיפוי ושילוב בני הנוער עם מוגבלות במרכז ולמעקב אחר שילובם.
 - א. מנהל המרכז אחראי ארגונית לעבודת המדריך ולהתנהלות הקבוצה.
 - ב. העובד הסוציאלי שיקומי אחראי מקצועית למדריך ולתהליכים השיקומיים של משתתפי הקבוצה.
5. איתור בני הנוער ייעשה בעבודה משותפת של גורמי הרווחה והחינוך ביישובים.
6. לכל נער עם מוגבלות תיבנה תכנית אישית. התכנית תיבנה בזיקה ובהתאמה מרבית לתכנית "מעברים" האישית של כל נער במסגרת מערכת החינוך הפורמלית.
7. תיבנה תכנית כוללת לשילוב בני הנוער עם מוגבלות במרכז הנוער.
8. בני הנוער עם מוגבלות ישולבו בכלל פעילות המרכז, באופן פרטני או קבוצתי, תוך ראיית צורכיהם הייחודיים והגנה מפני אפשרויות לניצול על-ידי בני נוער ללא מוגבלות.
9. בני נוער ללא מוגבלות ישולבו בפעילויות הייחודיות של קבוצת בני הנוער עם מוגבלות, בהתאם לצורכיהם הייחודיים של שתי קבוצות בני הנוער.

10. תוכני הפעילויות של קבוצת בני הנוער עם מוגבלות יכללו את הנושאים הבאים :

- התנהלות קבוצתית על רצף תהליכי ההתפתחות של הקבוצה - מהקמה ועד פרידה.
- פעילות קבוצתית קהילתית : אירועים סביב לוח השנה ופעילות שיא.
- גיבוש זהות בגיל התבגרות.
- גיבוש מיומנויות חברתיות.
- פיתוח יכולות בתחום החינוך המיני והחברתי.
- הכנה לעולם העבודה ואוריינטציית עתיד.
- חיבור בני הנוער לתכניות המשך (שירות אזרחי או צבאי משמעותי, חיים עצמאיים, מגורים, תעסוקה, לימודי המשך, שימוש בשירותי הרווחה ומיצוי זכויות).
- אם ניתן, תהייה התייחסות להיבט הלימודי במסגרת מרכז הנוער.

הדרכה וליווי

בכל מרכז יינתנו ליווי והדרכה לצוות :

- 1.** מדריכי הקבוצות של בני הנוער עם מוגבלות יקבלו ליווי והנחייה שוטפים, בצורה פרטנית וקבוצתית.
- 2.** כלל צוות המרכז, ומדריכי הקבוצות של בני הנוער עם מוגבלות בפרט, יקבלו הדרכה בתחומים הבאים :
 - מוגבלות : היקף, אפיונים, מצבי סיכון ייחודיים
 - תפיסות ועמדות בחברה - חסמים בהשתלבות אנשים עם מוגבלות.
 - תיאוריית הכוחות ודגש על מסוגלות האדם עם מוגבלות והדדיות ביחסים הבין-אישיים בין בני נוער שונים.
- 3.** המרכז ילווה על ידי צוות שיכלול את הגורמים הבאים :
 - עובד סוציאלי שיקומי מהמחלקה לשירותים חברתיים

– אנשי מקצוע רלוונטיים נוספים, בעיקר ממשרד החינוך ומחלקת החינוך ביישוב – מהמתי"א, מהשירות הפסיכולוגי-ייעוצי, רכזי החינוך המיוחד ואחראי ועדות השמה.

– מנהל יישובי של 360°-התכנית הלאומית (ביישובי התוכנית).

לפרטים נוספים ניתן לפנות להדס זהבי, מפקחת ארצית שיקום ילדים ונוער בקהילה, במשרד הרווחה והשירותים החברתיים.