



"בראש אחר"

מחקר הערכה

שנה שלישית 2011-2012

ד"ר מיה לביא-אג'אי

פרופ' מיכל קרומר-נבו

מוגש לג'וינט והפדרציה היהודית של פילדלפיה



תוכן עניינים

3	1. מבוא
5	2. מערך המחקר
5	2.1 מטרות המחקר
5	2.2 מהלך המחקר
6	3. ממצאים
6	3.1 השפעת התכנית על ההיערכות היישובית כלפי נוער בסיכון
7	3.2 הערכת הטמעת התוכנית במערך השירותים הקיים ברמה היישובית
9	3.3 הערכת הטמעת התוכנית במערך השירותים הקיים ברמה הארצית
10	3.4 הגדרת עקרונות הליבה של הפיילוט
10	3.4.1 עקרונות פרקטיקה תהליכים
11	3.4.2 עקרונות פרקטיקה מבניים
13	3.5 הערכת נאמנות ההטמעה לעקרונות הליבה של הפיילוט
13	3.5.1 הערכת הטמעת עקרונות פרקטיקה תהליכים
17	3.5.2 הערכת הטמעת עקרונות פרקטיקה מבניים
19	3.6 גורמים אשר השפיעו על מינון ונאמנות ההטמעה
19	3.6.1 תמיכה בתוכנית ברמה הארצית והעירונית
20	3.6.2 משאבים
20	3.6.3 מבנה הפיילוט
21	3.6.4 האופי הייחודי של התוכנית
22	4. סיכום ודין
24	5. ביבליוגרפיה



1. מבוא

מחקר הערכה של התערבויות חינוכיות, חברתיות ובריאותיות מתרכזים בדרך כלל ב'טווח ההשפעה' (reach), כלומר מספר האנשים אשר מושפעים מההתערבות ו'השפעת ההתערבות' (efficacy) כלומר האופן בו הם מושפעים מההתערבות. אספקט נוסף שלא תמיד מקבל מספיק התייחסות הוא מידת הקיימות (sustainability) של התוכנית (Glasgow, Vogt and Boles, 1999). אספקט זה הוא חשוב בייחוד בהינתן שכ 40% מההתערבויות החדשות שמתקיימות כל שנה לא שורדות מעבר לתקופת המימון הראשונית (Savaya, Spiro and Elran-Barak, 2008). דוחות קודמים של מחקר הערכה זה התרכזו בשני האספקטים הראשונים - טווח ואופן השפעת "בראש אחר" וכן הגדירו את עקרונות הפעולה של התוכנית. הדו"ח הנוכחי והמסכם של מחקר הערכה ייתרכז בשאלת הקיימות של התוכנית והטמעת (implementation) התוכנית ברמה הארצית והעירונית.

הגדרה אחת לקיימות היא – תהליך דינמי אשר כולל את המשכיות התוכנית וטווח הפוטנציאל שלה להמשכיות בעתיד (Shediach-Rizkallah and Bone, 1998). בספרות המחקרית קיימים מושגים חופפים רבים, שמשתמשים בהם לסירוגין, כאשר השכיח ביותר הוא התמסדות (institutionalization) (Savaya et al., 2008). מושג זה מייצג תפיסה שכיחה, לפיה, התנאי להשגת קיימות של התערבות הוא התמסדות ההתערבות והשתלבותה במוסדות קיימים או יצירת מוסדות חדשים. עם זאת, ברור כי קיימות אינה מושג דיכוטומי, אלא ניתן לזהות רמות שונות של קיימות: קיימות מלאה, קיימות חלקית, הטמעה במיקום גיאורפי שונה, הטמעה אך בשינוי אופן הפעולה שונה, סיום מלא (Savaya et al., 2008).

מושג חשוב נוסף הוא הטמעה. הטמעה בדרך כלל נחקרת ביחס לתוכניות אשר נבדקו באופן מעמיק בתנאים "נקיים" יחסית, בדרך כלל באקדמיה, וכעת חוקרים את היישום שלהם ב"שדה". במחקרים אלו נבדקת מידת הנאמנות (devotion) ומידת השינוי בין התוכנית המקורית לתוכניות בשטח. בתחום זה מתקיים ויכוח ארוך שנים בשאלה עד כמה יש מקום להתאמה ושינוי של תוכנית המקור? ועד כמה אפשר לצפות להטמעת תוכניות בנאמנות מוחלטת לתוכנית המקור? (Century, Rudnick and Freeman, 2004; Elliott and Mihalic, 2010). שני המושגים 'קיימות' ו'הטמעה' הם מושגים חשובים בהקשר של "בראש אחר" בשלב זה על מנת לבדוק את היחסים בין תוכנית זאת לתוכניות ההמשך (Durlak and DuPre, 2008).

מחקרים בוחנים שאלות שונות בהערכת קיימות והטמעה של תוכניות, לדוגמא:



- האם יש תקציב מספיק להעסקת כוח האדם הנדרש ויישום התוכנית? (Pluye, Potvin, Denis) (and Pelletier, 2004)
 - באיזה מידה יש איגום משאבים?
 - באיזו מידה התוכנית אומצה על ידי הממסד?
 - רחב היריעה של ההטמעה או הקיימות, כלומר בכמה מסגרות התוכנית מיושמת? (Dane and Schneider, 1998; Glasgow *et al.*, 1999; Durlak and DuPre, 2008)
 - לכמה ואיזה קהל יעד התוכנית מגיעה? (Durlak and DuPre, 2008)
 - מה שיעור האוכלוסיה שמשתתפת בתוכנית מתוך אוכלוסיית היעד? (Dane and Schneider,) (1998; Durlak and DuPre, 2008)
 - עד כמה התיאוריה ועקרונות הפעולה של התוכנית ייחודיים ושונים מתוכניות אחרות? (Dane and Schneider, 1998; Durlak and DuPre, 2008)
- בדוח זה נתמקד במודל וברכיבים של הטמעה וקיימות שהם הרלוונטים ביותר לתוכנית "בראש אחר" ואילו הם: מינון (dosage) ונאמנות (fidelity/ devotion).
- מבחינת מינון נבדוק את טווח היריעה של הטמעת התוכנית הן ברמה הארצית והן ברמה העירונית; ומבחינת נאמנות נבדוק עד כמה ההטמעה נאמנה לתוכנית המקורית. את רמת הנאמנות נבחן ביחס לעקרונות פרקטיקה מבניים ותהליכים של התוכנית. אילו הם המרכיבים ההכרחיים לשמירת אופי התוכנית הייחודי על בסיס דוחות הערכה הקודמים והנתונים שנאספו בשנה האחרונה (Century, Rudnick and Freeman, 2010). בנוסף נבחן את הגורמים אשר משפיעים על רמת הנאמנות והמינון הקיימים.



2. מערך המחקר

2.1 מטרת המחקר

1. השפעת התכנית על ההיערכות הישובית כלפי נוער בסיכון, כלומר, האם וכיצד השפיעה התכנית על יצירת משאבים חדשים או חיזוק משאבים קיימים לעבודה עם נוער בסיכון בישובים? וכן, האם ובאיזו מידה התפתחו בישוב המודעות לצורכי נוער בסיכון, והשתנו השיח ותפיסות אנשי המקצוע לגבי נוער בסיכון?
2. הטמעת התכנית "בראש אחר" בישוב וברמה הארצית והסיכויים להתקיימותה לאורך זמן. אלו ימדדו באמצעות בחינת איגום משאבים לטובת התוכנית ברמה העירונית, תפקוד וועדות היגוי, ושיתופי פעולה בין צוות התוכנית לאנשי מקצוע אחרים בעיר, וכן בבחינת שיתופי הפעולה שנוצרו עם גופים ממשלתיים כגון, קידום נוער, משרד הקליטה ומשרד הרווחה.
3. תיעוד והמשגה של הפרקטיקה הספציפית הנהוגה בתכנית. מהם עקרונות הפרקטיקה לפיהם פועלת התוכנית (לימוד מהצלחות)? מהם הקשיים והאתגרים איתם מתמודדים הוגי התכנית, מפעילי התכנית וועדת ההיגוי המדריכים, ונותני השירותים ביישובים בהטמעת התוכנית? מהן הדרכים האפשריות להתמודדות מועילה עם קשיים אלו?

2.2 מהלך המחקר

נאספו נתונים בארבעה ישובים בהם התכנית מתקיימת – דימונה, קריית עקרון, אור יהודה וטירת הכרמל, הנתונים נאספו בין מרץ לאוגוסט 2012 וכללו:

- ראיונות פנים-אל-פנים חוזרים עם צוות התוכנית: מדריכים, רכז התכנית מטעם הג'וינט, חברי וועדת ההיגוי וצוות קר"ב. נערכו 18 ראיונות.
- ראיונות פנים-אל-פנים או טלפוניים עם אנשי מפתח בישובים לגבי המוכנות הקהילתית של הישובים: ראיינו 13 אנשי מפתח בארבעת הישובים ביניהם, ראשי אגפי החינוך והרווחה, מנהלי מתנ"סים ופרוייקטים קילתיים לנוער, חוקר נוער, מנהלת היחידה לקידום נוער, עובדות סוציאליות, פקידת סעד וקצין ביקור סדיר.
- תצפיות בימי ההכשרה למדריכי "בראש אחר" ו"חן ברחוב". נערכו 4 תצפיות.

3. ממצאים

3.1 השפעת התכנית על ההיערכות היישובית כלפי נוער בסיכון

האם וכיצד השפיעה התכנית על יצירת משאבים חדשים או חיזוק משאבים קיימים לעבודה עם נוער בסיכון ביישובים? האם ובאיזו מידה התפתחו ביישוב המודעות לצורכי נוער בסיכון?

אחד היעדים המרכזיים של "בראש אחר" הוא "יצירת מענים יישוביים ייחודיים לנוער עולה בסיכון הפועל במסגרת חברות רחוב". בהגדרת מדדי ההצלחה של התוכנית אחד המדדים הקשור ליעד זה הוא "השפעה על המערכות המקומיות ליצירת מענים נוספים עבור קהל היעד". בחינת יעד זה היא גם משמעותית בהקשר של קיימות והטמעת התוכנית ברמה העירונית, כיוון שאם התוכנית יצרה משאבים חדשים בעיר, משאבים אלו יישארו גם אחרי סיום תקופת הפיילוט. מהראיונות עם אנשי מפתח בכל ארבעת היישובים נראה כי יש הבדל משמעותי בין דימונה לשאר הערים בהקשר זה. בדימונה יש הכרה בכך שהתוכנית הצליחה לעורר את המודעות בעיר לחוסר במענים לנוער בקצה רצף הסיכון ולצורך ביצירת משאבים חדשים.

"תוכנית בראש אחר היוותה את הטריגר המרכזי להבנה שלא מספיק לאתר את הנערות/צעירות ולבנות עימן קשר של אמון, שיש צורך בבניית מענים לנערות וצעירות הנמצאות בקצה רצף הסיכון. תוכנית בראש אחר אף דחפה לקיום מפגשי עבודה לחשיבה על סוג המענים. תוכנית בראש אחר עזרה מאוד לעיר דימונה לראות הלכה למעשה כי אין להסתפק בהוצאת נערות בסיכון גבוה למסגרות (נעולות או חוץ ביתיות אחרות) ושעדיין יש צורך ממשי בהקמת מענים על רצף המענים הקיים כדי לאפשר לנערות אלו לבחור" (אשת מפתח בדימונה).

אי אפשר לומר שכל אנשי המפתח בדימונה מכירים בתרומה זאת של התוכנית לעיר אך הקול הזה בהחלט נשמע בעיר ונראה כי התוכנית משאירה אחריה מורשת חשובה מאד של פיתוח מענים לאוכלוסיית היעד.

בכל שאר הערים לא הייתה הכרה בתרומה זאת של התוכנית לעיר. המחקר שלנו לא יכול לקבוע בוודאות האם התוכנית השפיעה על המערכות המקומיות ליצירת מענים נוספים עבור קהל היעד. ייתכן שדבר זה קרה ברמה מסוימת. אך מחוץ לדימונה תהליך זה לא קרה בצורה מודעת. כלומר באף אחת מהערים האחרות אין מודעות לצורך ביצירת מענים נוספים עבור אוכלוסיית היעד.



3.2 הערכת הטמעת התוכנית במערך השירותים הקיים ברמה היישובית

ברמה העירונית בחנו את שיתופי פעולה בין צוות התוכנית לאנשי מקצוע אחרים בעיר. בחינת התייחסות הגורמים ביישוב למדריכי רחוב היא חשובה בהקשר של שאלת הקיימות וההטמעה בעיר. באם קיימת רמת שיתוף פעולה גבוהה ויחס אוהד לתוכנית, יחס זה ישפיע על עתיד התוכנית בעיר מעבר לשלב הפיילוט. מהראיונות עם גורמים שונים בארבעת הערים עולה תמונה מגוונת השונה מעיר לעיר.

בדימונה יש הכרה רבה בתוכנית ובפועלה. בראיונות עלו סיפורי הצלחה של התוכנית בעיקר בעבודה עם נערות בקצה רצף הסיכון.

"והיו נערות ש(המדריכה) הצליחה להוציא אותם ממעגלי המצוקה והפשיעה שהיו בתוכנו... המדריכים הצליחו להכיל את הילדים האלה, שזאת מילה גדולה, הכלה. הם הצליחו לתת להם את אותם דברים שהיו צריכים." (איש מפתח בדימונה)

כמו כן גורמים שונים בעיר תיארו שיתוף פעולה עם התוכנית שהלך והתחזק לאורך השנה. מדבריהם של אנשי המפתח בקהילה עולה כי בתחילת הדרך לא היה שיתוף פעולה והעברת מידע בין המדריכים לגורמים מקצועיים. לטענתם, חוסר קשר זה נבע בחלקו מהוראות שקבלו המדריכים שלא ליצור קשר עם הממסד, כי קשר עם הממסד עלול לחבל בקשר של המדריכים עם הנערים. חוסר העברת המידע מצידם של המדריכים פגע בקשר בינם לבין הגורמים המקצועיים (רווחה, חינוך, מרכז אופק). עם הזמן והתקדמותה של התוכנית ולאור דרישותיהם של אנשי המקצוע, נראה כי הקשר בין המדריכים והגורמים המקצועיים הלך והתחזק והוביל לשיתופי פעולה שבאו לידי ביטוי בהעברת מידע הדדית.

"הם קיבלו הוראה מהממונים עליהם לא לשתף אותנו. עם הזמן השיתוף הלך וגבר ונהיה יותר טוב והיתה העברת מידע הדדית עד שיותר ויותר הנושא הועבר אלינו". (איש מפתח, דימונה)
"קודם היה פחות שיתוף פעולה, היום זה השתפר, היא מעבירה מידע חשוב ומגיעה לנערות זה מאוד חשוב, היא מתצפתת, רואה התנהגויות ומעבירה לנו זה מאוד חשוב... זה באמת עוד כלי משמעותי בקבלת מידע, העברת מידע וגם בטיפול" (אשת מפתח, דימונה)

בטירת הכרמל היו קולות שונים ביחס לתוכנית. יש גורמים ביישוב שמאד מעריכים את התוכנית ויש גורמים אחרים שמעריכים את הקשר של המדריכים עם נוער בקצה רצף הסיכון אך טוענים שלמדריכים אין כלים טיפוליים לעבוד עם נוער זה מעבר לקשר הראשוני. עם זאת יש גורמים ביישוב שטוענים שיש צורך לחנך את הממסד ביישוב על מנת שיבין את הייחודיות של "בראש אחר":

"זו סוגיה שאנחנו עסוקים איתה כעת, איך להרגיל את הצוות את השירותים, בי"ס, קב"ס שירות מבחן שאנחנו עובדים איתם בשיתוף פעולה, איך להרגיל וללמד לעבוד עם המדריכים של חן ברחוב ומצד שני איך ללמד את המדריכים של חן ברחוב למכור את עצמם ולשווק את שיטת העבודה שלהם לממסדים שמסביב וזה לא פשוט.. יש התנגשויות" (איש מפתח, טירת הכרמל)

כלומר לטענת איש המפתח יש הכרה בכך שאין מספיק הבנה של עבודת רחוב והייחודיות שלה ויש צורך להמשיך ולהעמיק את ההבנה של פעילות זאת בעיר.

לגבי קרית עקרון ואור יהודה, נראה שאין הבנה רבה של עבודת הרחוב. יתרה מזו, נראה גם שלא קיימת הכרה בחוסר הבנה זה ובצורך לשנות משהו במוסדות השונים על מנת לייצר שיתוף פעולה טוב יותר עם התוכנית. בשתי ערים אלו היו קולות בעד ונגד התוכנית אך נראה היה שההתייחסות הייתה בעיקר פרסונלית. כלומר היו גורמים שנהנו לעבוד עם מדריך או מדריכה מסוימים וחשבו שהם אנשים נחמדים. אך מעבר לקשר האישי לא הייתה כמעט בכלל הכרה מעמיקה והערכה של עבודת הרחוב:

"בתכלס אני שמחתי שיש אנשים ברחוב, שמחתי מאוד אבל בסופו של דבר לא היתה עבודה משותפת ומקרים משותפים של נערות. אני חושבת שהם עשו ככל יכולתם אבל באמת לא היתה עבודה... הגישה היא כזאת שהיא קצת אחרת ולפעמים.. אני לא אגיד ביקורת שהיא לא שלי, אני סך הכל שמחתי שיש עובדים שנמצאים ברחוב, זה השלמה לעבודה עם הנוער באור יהודה. זהו בגדול. הם היו מאוד נחמדים, אבל מעבר לזה... זהו" (אשת מפתח, אור יהודה)

כלומר נראה שיש הערכה אישית למדריכים וגם הערכה לרעיון היציאה לרחוב אך נראה כי לא מתקיים שיתוף פעולה ואין הכרה בצורך בשיתוף פעולה. בשתי הערים הללו היו גם אנשים שהיו הרבה יותר ביקורתיים כלפי התוכנית ונראה היה שהם לא הבינו או לא קיבלו את שיטת העבודה של "בראש אחר":
"לא הייתי מרוצה כי לא הייתה אג'נדה, לא הייתה תפיסת עולם, לא רצו להעביר שם של בחורה שאנחנו יודעים שמתעסקת בזנות.. וואלאק כאילו את יודעת שבחורה מתעסקת.. אז מה את עושה? נפגשת איתה מדברת איתה על החיים כאילו מה? יש גורמים שיכולים לטפל בה." (אשת מפתח, קרית עקרון)

אמנם הדוברת טוענת כי אין לתוכנית תפיסת עולם אך נראה שהיא גם יוצאת נגד תפיסת העולם של התוכנית. כך בשתי הערים היו אנשים שביקרו את התוכנית והיו אנשים שהכירו בערכה אך שיתופי הפעולה היו בעיקר על סמך הערכה פרסונאלית ולא היתה הכרה משמעותית בערך הפעולה.

3.3 הערכת הטמעת התוכנית במערך השירותים הקיים ברמה הארצית

ברמה הארצית בחנו את שיתופי הפעולה שנוצרו עם הגופים הממשלתיים שהיו חלק מועדת ההיגוי של התוכנית.

שיתוף הפעולה המשמעותי ביותר להטמעת התוכנית ברמה הארצית הוא עם היחידה לקידום נוער, במשרד החינוך, אשר קבלה על עצמה הקמת תוכנית חדשה, "חן ברחוב", המבוססת על עקרונות "בראש אחר". "חן ברחוב" פעלה במשך השנה ב-9 ישובים: קריית שמונה, עפולה, טירת הכרמל, חדרה, רחובות, אשקלון, דימונה, אופקים, קריית עקרון. כפי שניתן לראות, מבין תשעת הישובים, שישה הם ישובים חדשים (שהתכנית "בראש אחר" לא פעלה בהם), ו-3 הם ישובים שבהם פעולת "בראש אחר" הוסבה לפעילות במסגרת "חן ברחוב". ביישוב הרביעי מבין הישובים בהם פעלה "בראש אחר", אור יהודה, הופסקה עבודת מדריכי הרחוב מכיוון שאנשי קידום נוער בעיר לא היו מעוניינים בתכנית.

במסגרת "חן ברחוב" נערכה השנה הכשרת המדריכים על ידי הצוות המוביל של "בראש אחר" ביחד עם נוח גרינבוים, סגן מנהל קידום נוער האחראי על "חן ברחוב". בנוסף התכנן הוא שכעתהצוות המוביל של "בראש אחר" ימשיך ללוות את "חן ברחוב" בתהליך "מעטפת" על מנת לסייע בידי קידום נוער להטמיע את העקרונות של התוכנית בתוך מערכת קידום נוער.

הליווי אמור לכלול שלושה אלמנטים: 1. קורס על מושגי יסוד בעבודת רחוב לעובדים בקידום נוער ובמשרדים אחרים שנפגשים בעבודתם במדריכי רחוב. 2. קורס הכשרה למדריכי רחוב של "חן ברחוב". קורס הכשרה הבא מתוכנן להתחיל באוקטובר 2012. 3. ליווי מלא למספר מצומצם של ערים על ידי הצוות המוביל של "בראש אחר". המטרה היא לערוך תהליך מקדים עם מנהלי ומפקחי מחוזות בתוך קידום נוער על מנת להציג את עבודת מדריכי הרחוב ולעורר את סקרנותם, ולהציע את התוכנית ליחידות קידום נוער שיגלו עניין גבוה בפעילות. ישובים שיראו נכונות גבוהה להטמעת התוכנית, יקבלו ליווי צמוד הן למדריכים והן למנחה של המדריכים. הליווי יכלול מפגשים בתוך היישוב באופן קבוע עם המדריכים והמנחה על מנת לדון בדילמות וסוגיות העולות מעבודתם.

על פי התכנון הראשוני, הטמעת "בראש אחר" ברמה הארצית הייתה אמורה להתקיים גם במשרד הרווחה לפחות בשני יישובים של הפיילוט. כיום משרד הרווחה אינו תומך בהטמעת "בראש אחר" או תוכנית המבוססת על "בראש אחר" באף אחד מיישובי הפיילוט או ביישובים אחרים בניגוד לתכנון הראשוני.



3.4 הגדרת עקרונות הליבה של הפיילוט

אחת השאלות המרכזיות שמלוות את הצוות המוביל של "בראש אחר" בשלב ההטמעה היא השאלה של נאמנות מול התאמה. עד כמה אפשר לשנות את התוכנית על מנת להתאים אותה למציאות מחוץ ל"פיילוט" ועד כמה צריך לשמור אותה כמו שהיא. למשל בישיבה של ועדת ההיגוי מאפריל 2012 הדיון הזה עלה:

"חן, בראש אחר: אבל עדיין לזכור, שאנחנו באיזשהו מקום, אולי אפילו באופן חתרני, אני לא יודע. לזכור שיש לנו כאן איזשהי תורה שמתהווה שאנחנו צריכים להגן עליה. אנחנו צריכים להגן עליה ולנסח אותה, ייקח לנו זמן לנסח אותה. אנחנו צריכים לשמור על עצמנו מפני היסחפות כל הזמן, לכל אותם מקומות שהם מקומות רגילים שזה פשוט יהיה MORE OF THE SAME, חבל על האנרגיה של כולנו

נציגת משרד הרווחה: בשונה מחן, אני לא חושבת שאם יש דברים חלקיים של עבודת רחוב זה לא הישג. כי אני מאמינה גם בקצת.

נציגת משרד הקליטה: זה הישג בתנאי שיש לך את, את חייבת את הליבה"

השאלה היא כיצד אנחנו מגדירים את אותה ליבה. הגדרנו את עקרונות הליבה של "בראש אחר" בהתאם על בסיס המשגת הפרקטיקה של "בראש אחר" בדוחות הקודמים של מחקר הערכה, ראיונות שנערכו עם הצוות המוביל של "בראש אחר" ותורת עבודת הרחוב כפי שנכתבה על ידי צוות קרב שליווה את התוכנית.

עקרונות הליבה חולקו לשני סוגים (Wang et al., 1984):

1) עקרונות פרקטיקה תהליכים אשר קשורים להתנהגות המדריכים. הוגדרו ארבעה עקרונות פרקטיקה תהליכים: נוכחות קבועה ברחוב, עמידה לצד בני הנוער, תיווך אקטיבי ויצירת שינוי במערכות.

2) עקרונות פרקטיקה מבניים אשר קשורים למשאבים הנדרשים להעברת התוכנית. הוגדרו ארבעה עקרונות פרקטיקה מבניים: עבודה בזוג, הנחיה וליווי, מוכנות קהילתית ומסגרת העסקה.

3.4.1 עקרונות פרקטיקה תהליכים

1. נוכחות קבועה ברחוב ובמרחבים של בני הנוער. עבודת המדריכים מתחילה מנוכחות קבועה יומיומית לאורך שעות ארוכות עם בני הנוער במקום בו הם נמצאים. הנוכחות ברחוב היא הצעד הראשון שהמדריכים עושים ביישוב וכן לכל אורך התוכנית. בשלב הראשון המטרה של



- המדריכים היא להציג את עצמם כמי שמוכנים ורוצים להתייצב לצד בני הנוער מתוך עמדה של מחויבות ואמפתיות. עצם הנוכחות מתוך עמדה זאת מאפשרת ליצור בהמשך קשר משמעותי. הנוכחות הקבועה ברחוב כוללת בתוכה הכרה שעבודת הרחוב נעשית בטריטוריה של אחרים. בשונה מעבודה במשרד, בה הלקוחות נדרשים להגיע לטריטוריה של הממסד, בעבודת הרחוב העובד נדרש להגיע לשהות וללמוד את הטריטוריה של בני הנוער. עבודה זאת כוללת בתוכה מפגש עם מציאות מורכבת, הכוללת התמודדות עם הרבה חוסר אונים ודילמות מתמשכות.
2. עמידה לצד בני הנוער. בשונה מפרקטיקה של reaching out המטרה היא לא להגיע אל בני הנוער ולא להביא את בני הנוער אלייך, אלא לעמוד כתף אל כתף עם בני הנוער במקום בו הם נמצאים. כדי להיות לצד הנערים צריך להיות באופן קבוע במרחב של הנערים (הרחוב), להיות נוכח בתוך חוסר האונים, להיות אמפטי במודע ולא שיפוטי, לתמוך בהם בשעת משבר ולזהות הזדמנויות לשינוי שהם רוצים בו ולא לנסות לכונן את בני הנוער לשינוי שנקבע מראש.
3. תיווך אקטיבי, משמעותו שיתוף פעולה עם הגורמים השונים בקהילה, יצירת שיתוף פעולה ואחריות משותפת לטובת בני הנוער, במטרה לעזור להם וללוות אותם בהתמודדות עם הגורמים השונים בקהילה, כמו ב"ס, משטרה וגורמים טיפוליים וכן ליצור שיתופי פעולה בין גורמים שונים למען בני הנוער. המדריכים מסנגרים על בני הנוער, מביאים את הנרטיב של בני הנוער למסגרות הממסדיות השונות אשר קובעות את גורלם, מציעים דרכים חלופיות ומנסים לפתוח אפשרויות נוספות בפני בני הנוער. בשונה מתיווך רגיל בו תפקידו של איש המקצוע הוא ליידע את בני הנוער לגבי השירות שיכול לסייע להם, בתיווך אקטיבי המטרה היא כופלה. האחת, להתגבר יחד על כל החסמים השונים שמונעים מבני הנוער להגיע לשירות שיכול לסייע להם; השנייה, לסייע לאנשי המקצוע בשירות להבין את נקודת המבט של בני הנוער ולהתגבר על חסמים כדוגמת, יחס סטיגמטי כלפי בני הנוער, חוסר אמון ביכולת של בני הנוער להשתנות וכו'.
4. יצירת שינוי במערכות. בטווח הארוך המטרה היא ליצור שינוי בהתנהלות המערכתית בכל הרמות ביחס לבני הנוער בקהילה. התפיסה היא שנוכחות קבועה ברחוב, עמידה לצד בני הנוער ותיווך אקטיבי מטרתם לא רק עזרה לבני נוער ספציפיים, אלא באופן עמוק יותר שינוי המערכות בהם חיים בני הנוער: המשפחות, הקהילה והממסד.

3.4.2 עקרונות פרקטיקה מבניים

1. עבודה בזוג – בכל ישוב צריכים לעבוד צמד מדריכים. עבודה בזוגות מאפשרת תמיכה וגיבוי מבחינת תחושת הביטחון האישי ברחוב, התמודדות עם הבדידות, עמידה מול הקשיים הרבים הקיימים בתפקיד וחיזוק הנוכחות ברחוב. בנוסף, חשוב שהזוג יהיה גבר ואישה על מנת לאפשר התערבות רגישת



מגדר. מבחינה מעשית המדריכים לא יכולים לעבוד עם נערות לבד. בנוסף כל אחד מהמדגרים מביא את המוכר לו ויכול להזדהות יותר בקלות ולהבין את בני מינו. השיתוף בין שני המדריכים מאפשר לענות לצרכים של נערים ונערות. ולבסוף שיתוף פעולה בין מגדרי מהווה מודל משמעותי של יחסים כמו משפחתיים.

2. הנחיה וגיבוי. בשל מאפייני הפרקטיקה של העבודה ברחוב היא נתפסת לעיתים כעבודה חתרנית ויכולה לעורר התנגדויות של אנשי מקצוע. בנוסף, מדובר בעבודה שמציבה את המדריך בפני דילמות קשות באופן יומיומי, ומחייבת אותו לאחריות גבוהה. בשל המאפיינים הללו, עבודת הרחוב דורשת מצד אחד חופש פעולה ואוטונומיה מקצועית ומצד שני ליווי אינטנסיבי של הנחיה וגיבוי מתמידים. אלו חיוניים שכן מדובר בעבודה דינאמית, שיש בה הרבה בדידות וחוסר אונים, אין בה תשובות קבועות מראש, כך שכל מדריך צריך למצוא את הדרך שלו/ה. על כן נדרשים למידה מתמשכת, הנחיה וגיבוי.

א. ההנחיה צריכה להתקיים בשתי רמות: הרמה הקבוצתית והרמה הפרטנית. ברמה הקבוצתית- קורסי הכשרה הכוללים ידע מקצועי ודיונים קבוצתיים; ברמה הפרטנית- ליווי כל זוג ביישוב בו הוא עובד לדיון בדילמות וסוגיות ספציפיות. כל אחת מהרמות מאפשרת סוג אחר של למידה. לא מדובר בלמידה פאסיבית, אלא בתהליך משותף של המדריכים והמנחים למצוא את הדרך המתאימה.

ב. גיבוי. גיבוי של העובדים תוך נתינת חופש פעולה ואוטונומיה מקצועית הוא עקרון פעולה חשוב של עבודת הרחוב בגלל מספר סיבות: 1. האופי הלא ממסדי של העבודה 2. הזמן הרב הדרוש להמצאות ברחוב במצב בו תפוקות העבודה לא תמיד ברורות בטווח הקצר או ידועות מראש 3. הצורך בגמישות כיוון שאין פעולות קבועות הנקבעות מראש על ידי המערכת 4. ולבסוף, הרחוב מציב התמודדויות רבות לא מתוכננות. בגלל כל הסיבות הללו נדרש גיבוי מלא ואוטונומיה מקצועית בעבודת הרחוב.

3. מוכנות קהילתית. בגלל האופי הייחודי של עבודת הרחוב והניסיון לייצר גישה שונה לעבודה עם בני נוער אשר אין להם קשר עם המוסדות הקיימים, נדרשת רמה מסוימת של מוכנות קהילתית מצד היישוב בו מתקיימת עבודת הרחוב. כאשר יש מוכנות קהילתית, קובעי המדיניות ואנשי השירותים ביישוב יסכימו לדעת שיש ביישוב בני נוער שאין להם קשר עם המוסדות הקיימים, ירצו לעבוד עם בני נוער אלו, ויבינו כי נדרשת פרקטיקה ייחודית על מנת לעבוד עם בני נוער אלו. ללא מוכנות קהילתית אין אפשרות להכיל את הקונפליקט בין הממסד ועבודת הרחוב והממסד יטרפד את עבודת הרחוב. כמובן שהמוכנות הקהילתית הנדרשת לפני תחילת העבודה היא ברמה ראשונית בלבד, שכן חלק חשוב מעבודת הרחוב הוא יצירת קשרים מתמשכים עם אנשי הממסד וחיזוק המוכנות הקהילתית.

4. מסגרת העסקה. עבודת הרחוב היא עבודה קשה, מתסכלת ומחייבת תעצומות-נפש ויכולות גבוהות. גם מסגרת העבודה שונה: מדובר על שעות עבודה רבות, ברובן בערב ובלילה, כולל בערבי-שבת



וחג, ובחופשות, וכן כוננות תמידית למצבי חרום. בגלל הכוננות התמידית לא יכולים עובדי הרחוב להשלים את פרנסתם באמצעות עבודה נוספת. לכן יש צורך במשרה מלאה ושכר מתאים אשר יהוו מסגרת העסקה הוגנת ומספקת עבור העובדים.

3.5. הערכת נאמנות ההטמעה לעקרונות הליבה של הפיילוט

3.5.1 הערכת הטמעת עקרונות פרקטיקה תהליכים

1. נוכחות קבועה ברחוב.

המדריכים בטירת הכרמל אשר עברו מ"בראש אחר" ל"חן ברחוב", שהם בעלי הניסיון הארוך ביותר בשתי התוכניות, טענו כי המעבר ממדריכי רחוב של תוכנית חוץ ממסדית למדריכי רחוב של קידום נוער פגע ביכולת שלהם להשתלב ברחוב:

"איך זה השפיע עלינו? כמה שהשאיפה היתה שהתפקיד לא ישתנה- זה השתנה. אנחנו כבר לא

גורם חיצוני שנכנס לעיר אלא אנחנו חלק מהעירייה, חלק מקידום נוער אז זה משנה"

"זה נורא תלוי, יש באמת את הוותיקים שהכירו אותנו לפני הפרויקט ויש את הנערים החדשים

שהכירו אותנו בתור עובדי מרכז הנוער שברור שיש הבדל בהתייחסות"

המדריכים טענו כי ההכרות הקודמת שלהם עם הנערים מסייעת להם בעבודתם ב"חן ברחוב", אך התפקיד והשיוך הארגוני שלהם לממסד (לקידום נוער ולמרכז הנוער) משפיעים על האופן בו בני הנוער רואים אותם והקשר איתם. על בסיס הנתונים הקיימים לא ניתן לומר כיצד זה בא לידי ביטוי בישובים האחרים אך בימי ההדרכה סוגיה זאת עלתה על ידי מספר מדריכי "חן ברחוב" אשר הרגישו שהשיוך הממסדי מקשה על עבודת הרחוב.

2. עמידה לצד בני הנוער.

בימי ההדרכה של "חן ברחוב" ניתן היה לראות כי העקרון של עמידה לצד בני הנוער עומד למבחן באופן יומיומי שכן בני הנוער מייצגים התנהגות ועמדות שאינם עולים בקנה אחד עם הנורמות המקובלות. עמידה לצד בני הנוער משמעה אימוץ עמדה אמפטיית מתמשכת להתנהגויות אלו גם ובעיקר במקרים בהם מתעורר קונפליקט בין עמדות והתנהגות בני הנוער לעמדות ולהתנהגות הנורמטיבית. המדריכים העלו הרבה מאד סוגיות בהקשר זה. לדוגמא:

"היה לי ילד שידעתי שהוא משתמש בסמים, שמעתי אותו יום אחד מדבר והבנתי שהוא סוחר בסמים ומוכר (...).השאלה שלי- מה הייתי צריך לעשות? שאלתי את הילד אם הוא סוחר והוא לא הכחיש" (מדריך ביום הכשרה).

"יש נער שהייתי אמורה להגיע איתו לבית משפט לסגור תיק ישן, היינו בדרך הנכונה עם הנער, הוא התקדם. ואז הוא נעלם יום לפני הדיון, הגעתי אליו והתברר שהוא במעצר בית כי נפתח לו תיק חדש על סמים וגנבה. אני לא בהכרח יודעת מה הוא עושה אחה"צ. הוא מספר לי שהסמים שמצאו זה לא שלו, אני מרגישה שבכל שיחה אחרת הייתי עושה לו wake up call. בימים שאחרי האירוע קיבלנו עוד מידע ממקורות אחרים ואני מבינה שמשנתנים לו הפנים, אני לא מכירה את התחכום הזה, כאילו הוא מצטייר לי כעברייך שלא ראיתי. הייתי בדילמה אם לעמת אותו עם המידע הזה, ואם כן אז מה אחר כך? זה די נשאר ככה בסופו של דבר" (מדריכה ביום הכשרה).

בימי ההדרכה המדריכים העלו שאלות רבות בהקשר זה. עיקרון זה, המנחה את עבודת הרחוב, שונה כל כך מתפיסות טיפוליות דומיננטיות ומשיח ציבורי קיים, עד שהרבה מהמדריכים התקשו להבין כיצב בפועל לפעול. נראה כי הדיונים הקבוצתיים עזרו למדריכים בהקשר זה, אך הם לא היוו תשובה מספקת כיוון שלא היו מגובים בהנחייה פרטנית וליווי. כך למשל המדריכה שהציגה את הדילמה התקשתה להבין את הדרך המוצעת לה:

גדי: "הדרך היחידה שהיא ראויה זה להגיד אני מוכן ללכת איתך לתהליך הכרות כזה שבמהלכו יצאו צדדים שונים באישיותך, גם אם לא באו לידי ביטוי עד עכשיו. כדי להקל על עצמי ועליו אני חושב שאסור לכם לשאול שאלות ישירות שקשורות בעבריינות. הן לא ראויות כי הן מציגות אותכם בדילמה- מה אני עושה עם האינפורמציה הזאת. אתם רוצים לאפשר להם לספר סיפור אחר על עצמם. הסיפור של העבריינות שלהם הוא מסופר על ידם, על ידי המשטרה, על ידי החברה, על ידי ההורים שלהם. אתם צריכים לאפשר להם להתחיל לבנות לעצמם סיפור אחר שיושב כאלטרנטיבה לסיפור של העבריינות. הסיפורים האלה יכולים להתקיים יחד. אני יכול להיות עברייך וגם עוד דברים. הידיעה הזאת יכולה להתחיל ממך".

נוח: "חשוב להבין מה גדי אומר אני אנסה לתרגם את זה למציאות של קידום נוער. איך מתמודדים עם דילמות כאלה? אמרת שהיית בהלם ולא ידעת מה לעשות. הפתרון שמוצע הוא ריגשי מצד אחד וטיפול מצד שני. הפתרון המקצועי הוא להיות ראי שמשקף ערך. אתה צריך למצוא את עצמך במקום שמשקף ערך, לא עבריינות".

מדריכה ב': "אבל אז מבחינתנו אני מעריכה אותו כי אני לא יודעת שהוא גנב. זה כמו לא להתקדם."
(יום הכשרה אפריל 2012).

כך שסיפורים רבים שהמדריכים סיפרו, הסתיימו בהתחברות לנרטיב הממסדי וחוסר יכולת לעמוד לצד הנערים. לדוגמא, המדריך שתיאר את הנער שהוא חשב שהוא סוחר בסמים אמר: "העלתי את זה בשיבה והמנהלת ייעצה לנו או לגשת למשטרה או לפנות לילד. היא ניגשה לילד ודיברה איתו והילד נעלם מבי"ס".

חשוב להדגיש שהמדריכים ב"חן ברחוב" סיפרו גם סיפורים אחרים המתנגדים לנרטיב הממסדי. עם זאת גם המדריכה בטירת הכרמל טענה כי אחד ההבדלים המשמעותיים במעבר מ"בראש אחר" ל"חן ברחוב" הוא ההתחברות לנרטיב הממסדי:

"יש הרבה מקרים כאלה, שוב, אנחנו יושבים בישיבת צוות ואז שומעים דברים ואז כי אם פעם באמת כל מה שידענו על הנער זה מה שהוא סיפר לנו, אגב יש בזה באיזשהו מקום גם יתרונות. לדוגמא, אני יכולתי לעבוד עם נערה שנה ברחוב, אז נכון שזה לא היה קשר מאוד מאוד צמוד, אבל עבדתי איתה וחשבתי שאני מכירה את הקשיים שלה, ואז פתאום אני שומעת מהעובדת הסוציאלית של המשפחה את כל הרקע שלא היה לי מושג, והאמת שזה גם מסביר דברים ופתאום דברים מתחברים אני הרבה יותר מבינה. מצד שני הנערה בחרה לא לספר לי, וכל הרעיון הוא שמה שהם בוחרים לספר. אם היא מעדיפה שאני לא אדע לדוגמא שאמא שלה לא עובדת או שאבא שלה עזב, היא בחרה לא לספר. אז נכון כאילו שידע זה כוח ואז אני אומרת, אוקיי, אני מגלה הבנה לכל מיני דברים שלא יכולתי לגלות הבנה. מצד שני איפה המטרה המקורית של התוכנית? שאנחנו מול הנערים וזהו. אז יש בזה בעיתיות ויש בזה, זה מורכב" (מדריכה).

הפרקטיקה של המדריכה כפי שהיא מציגה אותה עומדת בניגוד לתורת עבודת הרחוב כפי שנכתבה על ידי צוות קרב: "ההיבט השני של אותו עקרון, הוא שקשר טוב ואפקטיבי יתקיים באותו מקום בו הנערה/ה בחרים לספר את הסיפור שלהם, ולא במקום בו הם פוגשים מבוגר/ת "מן הממסד", "היודע/ת" עליהם "יותר טוב מהם", דברים רבים שלא הם בחרו לספר על עצמם".

3. תיווך אקטיבי.

דווקא בגלל ההתנגדות לנרטיב הממסדי עבודת התיווך האקטיבי היא עבודה מורכבת ו"פוליטית" כפי שהסביר אחד המדריכים: "צריך לדעת לחזר אחרי אנשי מקצוע, אני לא אומר בכל מחיר אבל אני אומר- תדע לחזר אחריהם, לא הצלחת? חפש עוד פתרון. עוד פתרון זה אולי עוד בנאדם אחר באותה מחלקה,

אין עוד בנאדם אחר מאותה מחלקה? נסה עוד פעם לחזר" (מדריך). במובן זה ייתכן כי העבודה מתוך הממסד והשייכות לקידום נוער יכולה לעזור לעבודת התיווך. כאן חשוב מאד הגיבוי של מנהלי היחידות.

בימי ההדרכה המדריכים סיפרו על הקשיים הרבים שעולים בעבודה מול הממסד. קשיים דומים לאלו שעלו בראיונות עם המדריכים של "בראש אחר" בשנים הקודמות. לדוגמא:

"אנחנו לא עובדים עם נערים שמגיעים לפגישות או מגיעים לבי"ס.. מבחינת הרווחה הם קובעים פגישה. אני רודף אחרי נער חצי שנה. נער מגיע, יושב מתבאס, לא מגיע שוב. העו"ס רושם 'לא משתף פעולה' ובזה זה נגמר" (מדריך ביום הכשרה).

"אנחנו בעצם הצגנו לנער את המקום (כפר נוער מנוף), עשינו את העבודה של מאחורי הקלעים, הסברתי להורים את היתרונות והראיתי להם באינטרנט. הם הגיעו ל'מנוף', שלושתם מטופלים בריטלין, סיימו עם תעודות הצטיינות. היה מודל מגניב שעבד, והילדים לא היו מעורבים בשום אירוע פילי, לא היו בעיות משמעת, כלומר היתה ממש הצלחה וראינו את זה כמודל, חיבור של רווחה, ההורים והקהילה (...). זה לא עניין אף אחד. מה שעניין את הרווחה זה באיזה זכות אני מדבר עם פנימיות בכלל? אתה יכול לדבר רק עם הילד. לילד יש עו"ס והוא האחראי לילד" (מדריך ביום הכשרה).

4. יצירת שינוי במערכות.

מעבר לתיווך האקטיבי המטרה ארוכת הטווח של העבודה מול המערכות השונות היא יצירת שינוי במערכות בהתייחסותם לבני הנוער איתם עובדים המדריכים. כפי שצוין בסעיף 3.1 ברוב היישובים לא מצאנו עדויות לתהליך כזה וגם תהליך זה כמעט לא נדון בראיונות עם מדריכים או בימי ההדרכה. המדריכים היחידים שדיברו על היבט זה בעבודתם הם המדריכים באור יהודה והמדריכה בדימונה. מדריכים אלו אינם חלק מ"חן ברחוב". לדוגמא:

"המפגש הראשוני נראה לי לקח שלושה חודשים [צוחקת]. שבעצם הסברתי לפקידת הסעד איפה הנערות הן, איפה אני הייתי, מה עשיתי, למה זה חשוב שעשיתי את מה שעשיתי, למה זה לא נחשב להזדהות יתר, למה זה בסדר לתת להן כל-כך הרבה מבלי לקבל מהן שיתוף פעולה ותוצאות. כאילו, גם עם פקידת הסעד זה היה תהליך. ואז, כשהיא כבר מאד הייתה חדורת מטרה יחד איתי, של צריך לעזור לנערות האלה קודם כל ורק אז לצפות מהן בכלל לזה, אז באמת נתנו להן יותר מקום. ופתאום הזמינו אותן לכל מיני שיחות. זה בדיוק מה שהופך את ההבדל בין "יש לי ערך" לבין "אין לי ערך". זה, זה ההבדל, שם" (מדריכה).

הצוות המוביל של "בראש אחר" חושב שבערים בהם נעשה פחות ניסיון ליצירת שינוי במערכות היה קל יותר לממסד להסכים להמשך פעולה התוכנית. בהיבט זה נעוץ הפרדוקס של הטמעת תוכנית ביקורתית של עבודה עם בני נוער.

3.5.2 הערכת הטמעת עקרונות פרקטיקה מבניים

5. עבודה בזוג

עיקרון זה התקבל באופן מלא ב"חן ברחוב" וכיום בכל עיר קיים צוות של מדריך ומדריכה.

6. הנחיה וגיבוי

המבנה הקיים של "חן ברחוב" כיום כולל בעיקר הנחייה קבוצתית ומעט מאד הנחייה פרטנית. ההנחייה הקבוצתית מתקיימת בימי הדרכה ארציים במסגרת של כעשרה מפגשים אחת לשבועיים לכל מדריכי הרחוב של התוכנית. למפגשים אלו יכולים להצטרף גם מדריכי רחוב מתוכניות אחרות. בקורס האחרון הצטרף זוג מדריכים של משרד הרווחה ויש כוונה לצרף מדריכים נוספים בהמשך. ימים אלו כוללים הרצאה בת שעה וחצי שעיקרה העברת מקצועי, לדוגמא בנושא של חוקי נוער, עולם העבודה לנוער, מניעת אובדנות, זהות מינית וכדומה. שאר היום מוקדש לדיון קבוצתי שבו המדריכים מעלים סוגיות שונות בעבודתם. ימים אלו הועברו על ידי הצוות המוביל של "בראש אחר" ביחד עם נוח גרינבוים, סגן מנהל קידום נוער האחראי על "חן ברחוב".

ההנחיה הפרטנית אמורה להתקיים על ידי מנחים של קידום נוער. בפועל קיימות שתי בעיות עיקריות: הבעיה הראשונה היא רמת הזמינות. המודל של "בראש אחר" רואה חשיבות בכך שההדרכה של המדריך תעשה במודל מקביל למודל העבודה של המדריך עם בני הנוער. כלומר, כפי שהמדריך זמין לנערים כל הזמן, כך גם המדריך צריך מנחה שיהיה זמין אליו תמיד. בנוסף, ההנחייה היא מאד אינטנסיבית. לדוגמא, ב"בראש אחר" ההנחיה כללה מפגש של שלוש שעות פעם בשבועיים. אך בקידום נוער המנחים מוגבלים בזמן שהם יכולים להקדיש להנחייה. על כן ביישובים בהם יש הנחיה, היא קצרה ואין אפשרות לזמינות טלפונית תמידית. לדוגמא, בדימונה, המנחה אמרה למדריכה שתוכל לפגוש אותה רק 40 דקות פעם בחודש. ביישובים רבים אחרים בגלל בעיית משאבים ההנחייה היתה עוד יותר מצומצמת. הבעיה השנייה היא חוסר הידע והניסיון של מנחי קידום נוער בעבודת רחוב.

הצוות המוביל של "חן ברחוב" ו"בראש אחר" מאד מודעים לבעיות אלו. "ההנחיה היום בקידום נוער היא בעצם נבנתה על איך שקידום נוער עבד עד עכשיו בחלק היותר פורמאלי שלו. ועכשיו אנחנו רוצים להכניס

את נושא של עבודת רחוב, וזה אומר שלמנחים שלנו אין להם ניסיון בעבודת רחוב, ואנחנו נצטרך לראות איך אנחנו נותנים הנחיה בתנאים האלה" (נוח, אפריל 2012).

המודעות לשתי הבעיות של חוסר ידע וחוסר זמן הביאו את הצוות המוביל לתכנן פיילוט בתוך קידום נוער, במסגרתו יוצע ליווי צמוד למספר ישובים שיהיו מעוניינים בכך, (במתכונת הליווי שפורטה בסעיף 3.3). המטרה בליווי זה הינה להציע הנחייה פרטנית למדריכים ובו זמנית גם ללמד את המנחים על מנת שיוכלו להנחות טוב יותר את המדריכים.

במבנה הנוכחי של "חן ברחוב" ההנחיה הקבוצתית, ההנחייה הפרטנית והגיבוי אמורים להינתן על ידי אנשים שונים. ההנחייה הקבוצתית ברמה הארצית תינתן על ידי נוח גרינבוים, המוביל את "חן ברחוב" וצוות "בראש אחר"; ההנחייה הפרטנית תינתן על ידי מפקחי קידום נוער מחוזיים; והגיבוי על ידי מנהלי יחידות קידום נוער בערים. גם בתחום הגיבוי יש בעיה דומה של חוסר ידע וניסיון. בחלק מהערים, למרות חוסר הידע, יש הבנה בסיסית ואמונה בעבודת הרחוב ועל כן מנהלי היחידות נותנים גיבוי לעבודת הרחוב. דוגמא לגיבוי כזה אפשר לראות ברחובות כפי שתיאר אחד המדריכים " זה מאד תלוי בבוסים היכולת לאפשר לנו גמישות. מה שלי תרם המון ליכולת של העבודת רחוב בשכונה זה הגמישות שקיבלתי מהמנהלים שלי לעשות כמעט כל דבר שרציתי. היו עימותים בהתחלה על הדרך ובהמשך קיבלתי את כל הקרדיט מהבוסים לעשות את כל הדברים שרציתי. היום כבר יש לנו say שכל דבר שאנחנו מבקשים לעשות קורה וזה בנה את הזהות שלנו מול הנערים בלי שתכננו מראש" (יום הכשרה יולי 2012). עם זאת בישובים אחרים אין מספיק הבנה וגיבוי לתפיסה השונה העומדת בבסיס עבודת הרחוב, הזמן הרב הנדרש, היחסים השונים עם בני הנוער, חוסר בתפוקות מיידיות וכדומה.

7. מסגרת העסקה

כפי שהיה ב"בראש אחר" גם ב"חן ברחוב" אף אחד מהמדריכים אינו עובד במשרה מלאה. מעבר לכך, המשכורות המשולמות למדריכי "חן ברחוב" נמוכות מאלו ששולמו למדריכי "בראש אחר". ההבדל הוא לא גדול אך כיוון שמלכתחילה המשכורות לא היו גבוהות, הבדל זה הוא משמעותי. מתוך שלושת המדריכים שהיו אמורים לעבור מ"בראש אחר" ל"חן ברחוב", שני מדריכים אמרו לנו שאחת הסיבות העיקריות שבגללם הם לא מעוניינים לעבוד ב"חן ברחוב" היא השכר הנמוך. "כשעברנו לעירייה לא השוו לנו את התנאים, גם מבחינת שכר, סך הכל אני לא בחור צעיר יותר מדי, אני גם גר לבד, אין לי תמיכה משפחתית או דברים כאלה, להפך, אני די עוזר למשפחה שלי. ולעבוד בחלקיות משרה זה לא עובד. במיוחד שגם הפחיתו לנו את המשכורת מהפרויקט, נכון ב 400 שקל אבל זה עדיין כסף. כשסיפרתי



לאנשים כאלה ואחרים כמה אני מרוויח אמרו לי- איך אתה חי מזה? למה אתה בכלל ממשיך? זה מתסכל" (מדריך)

3.6. גורמים אשר השפיעו על מינון ונאמנות ההטמעה

על בסיס הספרות ומהראיונות שנערכו הגדרנו ארבעה גורמים אשר השפיעו על רמת המינון והנאמנות של הטמעת "בראש אחר" כיום: תמיכה בתוכנית ברמה הארצית והעירונית, משאבים, מבנה הפיילוט והאופי של התוכנית.

3.6.1 תמיכה בתוכנית ברמה הארצית והעירונית

מחקרים רבים מראים שגורם חשוב ברמת ההטמעה של תוכנית היא התמיכה שהתוכנית מקבלת מהאירגונים אשר אמורים להטמיע אותה (Durlak and DuPre, 2008; Savaya et al., 2008; Wiltsey Stirman et al. 2012). בייחוד הספרות שמה דגש על Program champions - אנשים בתפקידי מפתח אשר מאמינים בתוכנית ויכולים להשפיע על הטמעתה.

אין ספק שהגורם הראשון בחשיבותו הוא תמיכה ארצית ועירונית להטמעת עבודת הרחוב. ועדת ההיגוי שליוותה את התוכנית מראשיתה הינה מפתח להטמעת התוכנית. וועדת ההיגוי בנויה מכל הגורמים הממשלתיים הנוגעים בדבר: משרד הרווחה, קידום נוער במשרד החינוך, משרד הקליטה והמשטרה. כיום התומכים העיקרים בהטמעת התוכנית, אם במלואה ואם ברמת הלמידה, הם קידום נוער ומשרד הקליטה ואילו למשרד הרווחה ולמשטרה אין תוכניות קונקרטיות להטמעת "בראש אחר" או תוכנית המבוססת על עקרונות "בראש אחר" במשרדיהם. נוח גרינבוים שמשמש Program champion מראשיתה של התוכנית בקידום נוער מהווה גורם מפתח להטמעת התוכנית כיום.

עם זאת, כל המשתתפים בוועדת ההיגוי, הצוות המוביל של התוכנית והמדריכים ציינו את החשיבות של התמיכה העירונית, הן בתוך קידום נוער והן במשרדים השונים.

"אנחנו רוצים להרחיב את הפרויקט בעוד כמה ישובים, אבל כרגע אני לא רואה סימנים לזה שזה מתעורר (...). אחד הדברים שאני למדתי בשנה הזו, שהחוליה הכי חשובה, הכי חשובה בתוך כל הפרויקט הזה, זה מנהל היחידה" (נוח, אפריל 2012).

"היה מאד ברור שאם עיר לא לוקחת אחריות, אין לך מה להתחיל עבודת רחוב שם, אין" (ישיבת ועדת היגוי ארצית, אפריל 2012).



מוכנות קהילתית ומוכנות של משרדי הממשלה אשר בנויים על הכרה בבעיה, הבנת תפיסת העולם של עבודת רחוב ועניין בעבודה כזאת הם הגורמים החשובים ביותר להטמעת התוכנית. הגורמים הבאים שנציין קשורים כולם למוכנות זאת. מדובר בגורמים המשפיעים על רמת המוכנות או בגורמים המושפעים מרמת המוכנות.

3.6.2 משאבים

הגורם הנוסף המוזכר רבות בספרות הוא רמת המשאבים אשר ניתנים להטמעה ומאפשרים לעשות אותה באופן מתאים (Savaya et al., 2008; Wiltsey Stirman et al. 2012). כמובן שרמת המשאבים תלויה ברמת המוכנות הארצית והעירונית וביכולת שלהם לתמוך בתוכנית.

מהראיונות עם הצוות המוביל של "חן ברחוב" והצוות המוביל של "בראש אחר" עלתה חוסר הסכמה לגבי כמות המשאבים הקיימת והאם כמות זאת מספיקה או מהווה גורם הפוגע ברמת הנאמנות של ההטמעה. בעוד נוח מקידום נוער טען כי

"כרגע אני סוקר אחורנית אז אני יכול להגיד ככה, אחד- הצלחנו למצוא תקציבים בשביל להכניס עובדי רחוב, הצלחנו למצוא אנשי מקצוע שיכולים ללמד עבודת רחוב, הצלחנו למצוא עובדים ששורדים בעבודת רחוב ומעוניינים לעסוק בזה, הצלחנו לייצר את ההמשכיות שתהיה בשנה הבאה מבחינת ליווי, הכשרה, הדרכה והנחייה, אני רק יכול להיות מרוצה, מה אני אגיד לך? יש תקציבים של האגף שלנו, יש משאבים אחרים שהם בעצם חלק מהמעטפת של קידום נוער. (נוח, יולי 2012).

לעומתו אפרי וגדי, מובילי "בראש אחר", טענו כי נדרשים משאבים רבים יותר על מנת להטמיע את עבודת הרחוב בצורה טובה מבלי לאבד את המשמעות המקורית של הפעולה. המשאבים נדרשים בעיקר על מנת להרחיב ולהעמיק את ההנחייה הניתנת למדריכים וכן לאפשר מסגרת העסקה טובה יותר למדריכים. לטענתם, ללא הנחייה אינטנסיבית יותר, עבודת הרחוב תאבד את משמעותה המקורית.

"כמות האנרגיה שהושקעה בראש אחר, היא לטעמי כמות האנרגיה הנדרשת כדי לייצר עבודת רחוב. מה שקורה כרגע בתוך במסגרת של חן ברחוב זה שאין את מסגרת המשאבים הנדרשת כדי להשקיע אותה" (גדי, יולי 2012).

3.6.3 מבנה הפיילוט

על פי הספרות ישנם מרכיבים שונים בפיילוט אשר יכולים להשפיע על רמת ההטמעה (Savaya et al., 2008; Wiltsey Stirman et al., 2012). מהראיונות שערכנו, עולים שני גורמים משמעותיים במבנה הפיילוט אשר משפיעים על רמת ההטמעה של התוכנית: אורך הפיילוט, ועבודת ועדת ההיגוי הארצית.



ראשית, אורך הפיילוט. סטקלר וגודמן (Steckler and Goodman, 1989) מצאו כי תקופה של שלוש שנים היא קצרה מדי על מנת להגיע להטמעה של תוכניות חדשות והם ממליצים על תקופה של חמש שנים לפחות למימון ראשוני של תוכניות חדשות על מנת למקסם את הסיכוי להטמעת התוכניות בהמשך. נראה שאכן גם במקרה של "בראש אחר", תקופת מימון ראשוני של שלוש שנים הינה קצרה מדי על מנת לבנות תשתית רחבה ועמוקה מספיק שתאפשר הטמעת התוכנית.

גורם חשוב נוסף במבנה הפיילוט הינו עבודת וועדת ההיגוי הארצית. כפי שצויין בסעיף הקודם, תמיכה ברמה הארצית היא קריטית מאד להטמעת התוכנית. נציגי המשטרה ומשרד הרווחה טענו שחלק מהקושי שלהם לתמוך בהטמעת התוכנית כיום הינו אופן עבודת הצוות המוביל של התוכנית עם וועדת ההיגוי הארצית. לטענתם, לא היה מספיק שיתוף פעולה בתהליכי הטמעה ברמה הארצית והיישובית לכל אורך התקופה הן מבחינת העברת מידע והן מבחינת יצירת מנגון יעיל של תמיכת ועדת ההיגוי הארצית בוועדות ההיגוי העירוניות. לטענתם מנגון כזה היה מאפשר יותר תמיכה בתוכנית.

"אז בעצם זה שתי טענות מרכזיות- לא הוועדה ארצית מעבירה ועושה הסברה וזה שאין גישת הפעלה, נוהל עבודה שמסביר איך התוכנית עובדת ומה הדרישות והציפיות מכל אחד מהשותפים." (נציגת המשטרה בוועדת ההיגוי, יולי 2012)

" הצורה שבה התנהל הפיילוט הביא לזה שכרגע שמים את זה בצד (...) תראה, תכנית להבה ניסו כמה פעמים במשרד לעצור אותה, וזה לא עצר כי התחברנו נכון. התחברנו נכון ברמת השטח, התחברנו נכון, פה כל זה לא קרה, לא קרה. כי לא התחברנו נכון ליישובים" (נציגת משרד הרווחה בוועדת ההיגוי, ישיבה אפריל 2012)

ייתכן שחלק מהקשיים של שיתוף הפעולה בוועדת ההיגוי נבעו מאופיה הייחודי של התוכנית שהיא חתרנית וביקורתית ועל כן הממסד מתקשה לתמוך בה. אופי התוכנית כגורם משפיע יידון בסעיף הבא.

3.6.4 האופי הייחודי של התוכנית

עבודת רחוב המבוססת על עקרונות הליבה שתיארנו בדוח זה היא עבודה בעלת אופי ייחודי. זאת עבודה הדורשת הימצאות בטריטוריה שאינה שלך, התנגדות לממסד ושיתוף פעולה איתו, אמפטיה לא שיפוטית אך מודעת למצב בני הנוער, עבודה בשעות לא שיגרתיות, התמודדות עם חוסר אונים ודילמות רבות, משאבים רבים ללא תפוקות ברורות וכדומה.



האופי הייחודי של התוכנית משפיע על היכולת להטמיע את התוכנית. בין המרואיינים היו שטענו כי אין כלל אפשרות להטמיע את התוכנית בתוך הממסד ועל מנת לשמור על נאמנות לתוכנית יש חשיבות להישאר חוץ ממסדי.

"עוד חוזקה מאוד חשובה, קריטית, שהתקיימה בבראש אחר זה שהצוות היה מועסק על ידי גורם חיצוני. (...) בעיני זה קריטי כדי לייצר עבודה שהיא מתקרבת למקורות האמיתיים של מה זה רחוב. בעצם עבודה ברחוב וביכולת לייצר עבודת רחוב יש התרסה קבועה, בלי כוונה אפילו, יש התרסה קבועה כנגד הרבה גופים, בעיקר גופים ביישוב. והעצמאות של מדריכים לעשות את זה כולל מקור העבודה שלהם, היא מאוד חשובה" (חן, אפריל 2012).

קושי נוסף הקיים לטענתו של חן הוא הסיכון להיבלע על ידי קידום נוער ושיטות העבודה הקיימות. הוא חושש כי אלו לא יאפשרו לשמר את הייחודיות של עבודת הרחוב לאורך זמן. גם בראיונות עם המדריכים ובימי ההדרכה עלו סוגיות דומות הנובעות מהשייכות הממסדית. בימי ההדרכה דנו בשאלות: האם השייכות הממסדית פוגעת במטרה המקורית של התוכנית שהיא שינוי יחס הממסד לבני נוער? האם בני הנוער יכולים להתייחס למדריך רחוב של קידום נוער באותו אופן שהם מתייחסים למדריך רחוב חיצוני? האם השייכות הממסדית אינה פוגעת בעצמאות המקצועית וביכולת לשמוע את הנרטיב של בני הנוער באופן נקי? והאם קידום נוער יהיה מסוגל לתת מספיק גיבוי לעבודה עם מספר קטן של בני נוער, שהם הכי מנותקים מהמערכות ועל כן דורשים הכי הרבה משאבים, או שהממסד והצורך להראות תפוקות מספריות יביאו את מדריכי הנוער לעבוד עם נוער פחות מנותק?

בנוסף, מהראיונות עולה כי הייחודיות של התפקיד ביחד עם רמת ההנחייה והגיבוי, רמת המשאבים ורמת התמיכה ברמה העירונית והארצית משפיעים גם על רמת הנשירה של מדריכים בתוכנית. מתוך 11 ישובים אשר התחילו את התוכנית לפני כשנה וחצי, ב- 8 מביניהם היתה תחלופה של מדריכים מסיבות שונות, אם ביוזמת המדריך ואם ביוזמת התוכנית (קרית שמונה, טבריה, חדרה, קרית עקרון, דימונה, אופקים, אשקלון וערד). לעומת זאת ב"בראש אחר" לא היתה תחלופת מדריכים לאורך שנתיים ורק בשנה האחרונה התחלף מדריך אחד אשר פוטר ומדריכה אחת אשר ילדה.

4. סיכום ודיון

הטמעת התוכנית ברמה הארצית והעירונית

בדימונה יש הכרה בכך שהתוכנית הצליחה לעורר את המודעות בעיר לחוסר במענים לנוער בקצה רצף הסיכון ולצורך ביצירת משאבים חדשים. התוכנית משאירה אחריה מורשת חשובה מאד של פיתוח מענים

לאוכלוסיית היעד. בשאר הערים לא נראו סימנים ברורים להתפתחות מודעות לצורך ביצירת מענים נוספים עבור אוכלוסיית היעד. עם זאת שלושה מתוך ארבעת היישובים של התוכנית ביקשו להמשיך להעסיק מדריכי רחוב גם בסיום הפיילוט.

ברמה הארצית, שיתוף הפעולה המשמעותי ביותר להטמעת התוכנית ברמה הארצית הוא עם היחידה לקידום נוער, במשרד החינוך. קידום נוער הקים תוכנית חדשה אשר נקראת "חן ברחוב" המבוססת על עקרונות "בראש אחר" המתקיימת כעת ב- 9 יישובים. הצוות המוביל של "בראש אחר" ימשיך ללוות את "חן ברחוב" בתהליך "מעטפת" על מנת לסייע בידי קידום נוער להטמיע את העקרונות של התוכנית בתוך מערכת קידום נוער. הליווי אמור לכלול קורסים על עבודת רחוב. ייתכן גם ליווי אינסטנטיבי יותר למספר יישובים.

על פי התכנון הראשוני, הטמעת "בראש אחר" ברמה הארצית הייתה אמורה להמשיך גם על ידי משרד הרווחה לפחות בשני יישובים של הפיילוט. בניגוד לתכנון הראשוני, משרד הרווחה החליט לא להטמיע את עבודת הרחוב במתכונת "בראש אחר" בשירותים שלו.

מידת נאמנות ההטמעה לתוכנית המקורית

הגדרנו ארבעה עקרונות פרקטיקה מבניים: עבודה בזוג, הנחייה וליווי, מוכנות קהילתית ומסגרת העסקה. מתוך כל אלו הבעייתיות העיקריות עלתה ברמת ההנחייה והליווי הנמוכים יחסית לפיילוט של מדריכי עבודת הרחוב ובמסגרת העסקה. נראה שיתכן כי רמה נמוכה של הנחייה וליווי פוגעת ברמת מימוש עקרונות הפרקטיקה התהליכיים ובעיקר הנוכחות ברחוב, העמידה לצד בני הנוער והשינוי ביחס הממסד. מסגרת העסקה אשר כוללת דרישות גבוהות מבחינת שעות עבודה וגמישות ושכר יחסית נמוך מקשה על מציאת עובדים טובים אשר יישארו לאורך זמן רב. בנוסף לכך העלו המדריכים וצוות התוכנית את שאלת השיוך הממסדי של המדריכים אשר ייתכן ומשפיע גם הוא על מימוש עקרונות הפרקטיקה של התוכנית. מספר מרואיינים העלו את האפשרות של הקמת יחידה ארצית בתוך קידום נוער אשר תהיה נפרדת היחידות העירוניות של קידום נוער. ייתכן שאפשרות כזאת יכולה לאפשר עבודת רחוב באופן פחות מוגבל ממסדית ועל כן יותר נאמן לעקרונות הליבה של התוכנית.

גורמים המשפיעים על הטמעת התוכנית

על בסיס הספרות ומהנתונים הגדרנו ארבעה גורמים אשר השפיעו על רמת הטמעת "בראש אחר": תמיכה בתוכנית ברמה הארצית והעירונית, משאבים, מבנה הפיילוט והאופי של התוכנית. תמיכה נציגי משרדי הממשלה ברמה העירונית והארצית בייחוד משרד הרווחה ומשרד החינוך היא קריטית לרמת



הקיימות וההטמעה של "בראש אחר" הן מבחינת רמת המשאבים המושקעים בתוכנית והן מבחינת רמת שיתוף הפעולה עם התוכנית. בעת כתיבת הדוח קיימת תמיכה חלקית וקשה להעריך האם היא תספיק להמשך התוכנית בטווח הארוך. האופיי הייחודי של עבודת הרחוב יחד עם תקופת הזמן הקצרה יחסית של הפיילוט וקשיים בתפקוד וועדת ההיגוי הארצית הם הגורמים העיקרים המשפיעים על רמת התמיכה ברמה הארצית והעירונית.

נראה כי מובילי "בראש אחר" ו"חן ברחוב" מכירים בחשיבות הגדולה של התמיכה העירונית ומתכננים להמשיך ולהשקיע מאמץ ברמה זאת. חשוב למצוא דרך ביחד עם המדריכים ולתמוך בהם ביצירת שיתופי פעולה עם אנשי מקצוע אחרים ברמת היישוב. האופיי הייחודי של התוכנית יוצר קושי מיוחד למדריכים ביצירת שיתופי פעולה ועל כן הליווי שלהם בהיבט זה הוא חשוב במיוחד.

5. ביבליוגרפיה

Century J., Rudnick M. and Freeman C. (2010) Language and Accumulation of Knowledge A Framework for Measuring Fidelity of Implementation: A Foundation for Shared. *American Journal of Evaluation* 31: 199

Dane, A. V., and Schneider, B. H. (1998). Program integrity in primary and early secondary prevention: Are implementation effects out of control? *Clinical Psychology Review*, 18, 23-45.

Durlak J.A. and DuPre E.P. (2008). Implementation Matters: A Review of Research on the Influence of Implementation on Program Outcomes and the Factors Affecting Implementation. *American journal of community psychology*,

Elliott D. S. and Mihalic S. (2004). Issues in Disseminating and Replicating Effective Prevention Programs. *Prevention Science*, 5(1)

Glasgow R.E., Vogt T.M., and Boles S.M. (1999). Evaluating the Public Health Impact of Health Promotion Interventions: The RE-AIM Framework. *American Journal of Public health*, 98(9).

Pluye P., Potvin L., Denis J. L. and Pelletier J. (2004). Program sustainability: focus on organizational Routines. *Health Promotion International*, 19 (4): 489-500.

Savaya R., Spiro S., Elran-Barak R. (2008). Sustainability of Social Programs. *American Journal of Evaluation* 29: 478

Shediach-Rizkallah M.C. and Bone L.R. (1998). Planning for the sustainability of community-based health programs: conceptual frameworks and future directions for research, practice and policy. *Health Education Research* 13 (1): 87-108.

Steckler, A. and Goodman, R. M. (1989) How to institutionalize health promotion programs. *American Journal of Health Promotion* 3: 34-4.

Wiltsey Stirman S., Kimberly J., Cook N., Calloway A., Castro F. and Charns M. (2012). The sustainability of new programs and innovations: a review of the empirical literature and recommendations for future research. *Implementation Science* 7(17)