



מאיירס - ג'זינט - מכון ברזקדייל
MYERS - JDC - BROOKDALE INSTITUTE
مايرس - جوينت - معهد بروكديل

מרכז אנגלברג לילדים ולנוער

**"נקודת מפנה" לקידום יזמות והכנה
לעולם העבודה בקרב בני נוער במצבי סיכון
מחקר הערכה**

ליאת ואזן-סיקרין ♦ ברכי בן סימון ♦ פאולה כאהן-סטרבצ'ינסקי

מחקר זה מומן בסיוע עמותת אשלים בשיתוף עם
הבנק הבינלאומי הראשון וארגון "מתן משקיעים בקהילה"

דוח מחקר



דמ-601-12

**"נקודת מפנה" לקידום יזמות והכנה לעולם העבודה
בקרב בני נוער במצבי סיכון
מחקר הערכה**

ליאת ואזן-סיקרין ברכי בן סימון פאולה כאהן-סטרבצ'ינסקי

מחקר זה מומן בסיוע עמותת אשלים בשיתוף עם הבנק הבינלאומי הראשון
וארגון "מתן משקיעים בקהילה"

יוני 2012

ירושלים

ניסן תשע"ב

עריכת לשון: ענת ברבריאן
תרגום לאנגלית (תמצית מחקר והודעת פרסום): אולין איבל
הפקה והבאה לדפוס: לסלי קליינמן

מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל
מרכז אנגלברג לילדים ולנוער
ת"ד 3886
ירושלים 91037

טלפון : 02-6557400
פקס : 02-5612391

כתובת האינטרנט : www.jdc.org.il/brookdale



פרסומים נוספים של מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל בנושא

כאהן-סטרבצ'ינסקי, פ'; יורוביץ, ל'. 2009. מעבר לעולם העבודה וקידום תעסוקתי: תכניות עבור בני נוער וצעירים בסיכון בארצות הברית ובמדינות נוספות ב-OECD – סקירת ספרות. דמ-09-521

כהן-נבות מ'; אלנבוגן-פרנקוביץ, ש'; ריינפלד, ת'. 2001. הנשירה הגלויה והסמויה בקרב בני נוער. דמ-01-381

ואזן סיקרון, ל'; בן-סימון, ב'; כאהן-סטרבצ'ינסקי, פ'. 2011. דרך המלך: חונכות אישית של נוער בסיכון כהכנה לעולם העבודה- ממצאי הערכה. דמ-11-596

להזמנת פרסומים נוספים ניתן לפנות למאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל,
ת"ד 3886, גבעת הג'וינט, ירושלים 91037,

טל': 02-6557400, פקס: 02-5612391, דואר אלקטרוני: brook@jdc.org.il.

ניתן לעיין בפרסומים אלה גם באתר המכון: www.jdc.org.il/brookdale

תמצית המחקר

1. רקע

תכנית-הגג "נקודת מפנה", מיוזמתה של אשלים, מאגדת יחד חמש תכניות המיועדות לטיפול בבני נוער במצבי סיכון (גילאי 15-18). היא הוקמה בשנת 2006 במטרה לסייע לבני הנוער להשתלב בעולם העבודה באמצעות מתן הכשרה מתאימה והקניית מגוון כלים. חמש התכניות הכלולות ב"נקודת מפנה" מפורטות להלן:

- ◆ **NFTE (Network for Teaching Entrepreneurship)** – תכנית אמריקנית שאשלים ייבאה והתאימה לישראל. התכנית כוללת קורס הכשרה ליזמות עסקית בהיקף של 40-65 שעות לימוד ומקנה ידע בתחומי יזמות והקמת עסק, כמנוף לפיתוח כישורי למידה וכישורי חיים. משימתה העיקרית היא בניית תכניות עסקיות למוצרים שמפתחות קבוצות תלמידים והצגתן בתחרויות מקומיות וארציות. התכנית החלה לפעול בשנת 2007 באמצעות עמותת דרור בתי חינוך והיא פועלת במסגרות לימוד חלופיות.
 - ◆ **"רשתות" ("ביסוס שאיפה תעסוקתית")** – קורס הכשרה לעולם העבודה, בהיקף של 40 שעות, שנועד להקנות לבני נוער כלים וכישורים לבניית קשרים בעולם העבודה. בבסיס התכנית עולה הצורך בחיפוש עבודה מושכל ומתוכנן ובפיתוח רשתות וקשרים עם אנשים ועם ארגונים שעשויים לסייע להתגבר על חסמים בעולם העבודה. התכנית החלה לפעול בשנת 2008 באמצעות עמותת דרור בתי חינוך.
 - ◆ **"עשינו עסק"** – תכנית להקמת מיזמים עסקיים ולליווים. מיזמים אלה מנוהלים ומופעלים על ידי בני נוער במצבי סיכון שמקבלים שכר על שעות עבודתם. במסגרת התכנית בני הנוער נדרשים להיות בקשר עם גורם טיפולי ולהשלים לימודים. התכנית החלה לפעול בשנת 2003. כיום מפעילה אותה עמותת "ציונות 2000"
 - ◆ **"דרך המלך"** – תכנית המכינה בני נוער לעולם העבודה ולשילוב בתעסוקה (השמה), תוך יצירת קשרי אֶמון עם החונך. התכנית כוללת מסלולים אלו: חונכות אישית, חונכות אישית בעסקים (חונכות המתבצעת במקום העבודה של החונך), שילוב וליווי במקום עבודה והכשרות מקצועיות. התכנית החלה לפעול בשנת 2006 באמצעות עמותת עלם.
 - ◆ **"אוניברסיטה בעם"** – תכנית לימוד שנועדה להנגיש את האוניברסיטה לאוכלוסיות ממעמד חברתי-כלכלי נמוך. התכנית כוללת קורסי מבוא בארבעה תחומים: משפטים, רפואה, מנהל עסקים ופסיכולוגיה וכן סיורים לימודיים רלוונטיים. בסיום כל קורס מגישים המשתתפים פרויקט סיום ומקבלים תעודה מטעם האוניברסיטה. התכנית החלה לפעול בשנת 2005, באמצעות אוניברסיטת תל אביב. בעת ההערכה התכנית הייתה בשלבי הכללתה ב"נקודת מפנה" ולכן לא נכללה בהערכה.
- אשלים סייעה לפיתוחן של שלוש התכניות "עשינו עסק", "רשתות" ו-NFTE (אמנם NFTE פותחה בארה"ב אך הותאמה, כאמור, לארץ על ידי אשלים) והצטרפה כשותפה לשתי התכניות "דרך המלך" ו"אוניברסיטה בעם".

ל"נקודת מפנה" שתי מטרות עיקריות:

- ◆ לספק לאנשי המקצוע ולשירותים ידע מקצועי בתחומי ההכנה לעולם העבודה
- ◆ ליצור שיטות עבודה יעילות ואטקטיביות לעבודה עם בני נוער במצבי סיכון

התכנית מופעלת בשיתוף המגזר הממשלתי (משרד הרווחה, משרד החינוך, משרד התמי"ת, הקרן לילדים בסיכון במוסד לביטוח לאומי), המגזר העסקי (הבנק הבינלאומי) והמגזר השלישי (ארגון "מתן משקיעים בקהילה", רשתות בתי ספר (אורט, ברנקו-וייס ודרור בתי חינוך) ועמותות המפעילות את התכניות השונות (עלם, עמותת דרור בתי חינוך, "ציונות 2000" ועמותות המפעילות את המיזמים ב"עשינו עסק").

2. מערך המחקר ומטרותיו

בעקבות פניית אשלים למאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, לוותה "נקודת מפנה" בשנים תשס"ט-תש"ע (2009-2010) במחקר הערכה בביצוע מרכז אנגלברג לילדים ולנוער. למחקר היה מערך מורכב שכלל מספר שלבים ומטרות:

1. לבדוק לעומק שתיים מהתכניות הפועלות ב"נקודת מפנה", NFTE ו"דרך המלך", מבחינת דרכי היישום ותפיסת התרומות לבני הנוער ולמפעילי התכניות.
2. לערוך ניתוח אינטגרטיבי של התכניות ב"נקודת מפנה" ולבחון סוגיות משותפות, כדי להצביע על נקודות החוזק של תכנית הגג ועל האתגרים שעמם היא מתמודדת.
3. לבחון את תרומתה של "נקודת מפנה" למערך השירותים לבני נוער במצבי סיכון באופן כללי, הן מבחינת שינוי תפיסה בנוגע לחשיבות נושא ההכנה לעולם העבודה והן בהיבט המעשי של פיתוח תחום התעסוקה בשירותים.

שני דוחות כבר יצאו המתייחסים למטרה 1 (תמציות המחקרים האלה – על תכניות NFTE ו"דרך המלך" - מובאות בנספחים). בדוח זה אנו מתמקדים במטרות 2 ו-3.

המחקר נמשך כשנתיים (2009-2010) והמידע נאסף בשני שלבים. בשלב הראשון נבדקו הרקע להקמת התכנית ודרכי יישומה. בשלב השני נבחנו ההתפתחויות שחלו בהטמעת התכנית, חוזקותיה, תרומותיה וקשיים בהפעלתה. המידע נתקבל באמצעות ראיונות פנים אל פנים עם אנשי מפתח הקשורים לתכנית. כמו כן, נעשה שימוש בסקירת ספרות על תכניות המעבר לעולם העבודה שהוכנה במכון ברוקדייל בהזמנת אשלים.¹

¹ כאהן-סטרבצ'ינסקי ויורוביץ, 2009

3. ממצאים

3.1. עקרונות העבודה של "נקודת מפנה"

למרות מגוון תחומי הפעילות של התכניות בנושא ההכנה לעולם העבודה והתעסוקה, התכניות המרכיבות את "נקודת מפנה" כוללות כמה עקרונות עבודה משותפים. בסעיף זה מוצגים עקרונות אלה תוך כדי בחינת אופן יישומם ב"נקודת מפנה".

- ◆ **אוכלוסיית היעד** – כל התכניות ב"נקודת מפנה" מיועדות לבני נוער במצבי סיכון: בני נוער שנשרו ממסגרות לימוד רגילות או שהם בסכנת נשירה ובני נוער שמטופלים בשירותי הרווחה.
- ◆ **חיבור בין תעסוקה ללימודים** – בכל התכניות ההתייחסות לתעסוקה היא כאל כלי חינוכי-טיפולי שבאמצעותו ניתן להעלות את מודעות בני הנוער לחשיבותה של ההשכלה להשתלבותם בעבודה בעתיד, ואולי אף לעודד אותם לחזור למסגרת לימודים.
- ◆ **הקניית מיומנויות רכות (Soft skills)** – התכניות מתמקדות בהקניית מיומנויות רכות של עולם העבודה, כדוגמת התמדה, קבלת אחריות ועמידה בלוחות זמנים וכן בהקניית מיומנויות חברתיות, כדוגמת עבודה בצוות.
- ◆ **תמיכה של מבוגר "משמעותי" בבני הנוער** – תחום משותף נוסף הוא ההסתמכות על מבוגר תומך המדריך ומלווה את בני הנוער לקראת חיים בוגרים: ב"דרך המלך" אלו החונכים והמעסיקים המשלבים בני נוער בעבודה; ב-NFTE וב"רשתות" אלו מנחי הקורס וב"עשינו עסק" מלווים את בני הנוער מנהל עסקי ורפז טיפולי.
- ◆ **עבודה קבוצתית** – ב"נקודת מפנה" הקבוצה נתפסת כיחידת עבודה עיקרית, שמאפשרת לעבוד ביעילות עם בני הנוער ולהקנות להם מיומנויות עבודה בצוות.
- ◆ **התנדבות** – ההתנדבות היא ערך משמעותי בתכניות, ובכולן מקפידים על שילוב מתנדבים בוגרים. כך, ב"דרך המלך" החונך עובד בהתנדבות וב-NFTE מסתייעים במתנדבים מהבנק הבינלאומי הנותנים ייעוץ למנחים ולבני הנוער בבניית התכנית העסקית ואף משמשים שופטים בתחרויות. ב"עשינו עסק" משתפים פעולה עם חברת רואי חשבון שהתנדבה לבדוק את התכניות העסקיות של המיזמים.
- ◆ **שיתוף פעולה עם שירותים לנוער** – "נקודת מפנה" משתפת פעולה עם ארגונים משני המגזרים: שירותים לנוער והמגזר העסקי. הבנק הבינלאומי הראשון, מתחום המגזר העסקי, שותף במימון התכניות ובייעוץ למנחים ב-NFTE וב"רשתות". בתכניות "עשינו עסק" ו"דרך המלך" הקשר עם המגזר העסקי הוא חלק בלתי נפרד מתהליך העבודה עם בני הנוער, ומנסים להרחיב ולפתח את מספר המעסיקים שעמם משתפים פעולה.

בחינה של עקרונות אלה שהוצגו על ידי רפזי התכניות ומנהליה נעשתה תוך השוואה בין עקרונות העבודה של תכניות הכנה לעולם העבודה בארה"ב ובמדינות ה-OECD וכן בין גורמי הצלחה שנבדקו בהערכות של תכניות כאלה, כפי שצוינו בספרות המקצועית (כאהן-סטרבצ'ינסקי ויורוביץ, 2009). גורמי הצלחה שנמצאו דומים לעקרונות ההפעלה של "נקודת מפנה" הם: **הקניה של מיומנויות רכות ותמיכה של מבוגר משמעותי בבני הנוער**. כמו כן, אחד מעקרונות הפעולה של תכניות ההכנה לעולם

העבודה כולל **יצירת תרבות חיובית של קבוצת השווים**; דבר שמתבטא בעבודה הקבוצתית ב"נקודת מפנה".

לגבי עקרונות עבודה שנמצאו בספרות, אלה מתקיימים ב"נקודת מפנה", אך אינם מתבטאים במלואם. להלן יוצגו עקרונות פעולה אלה ודרכי יישומם בנקודת מפנה:

העצמת בני נוער באמצעות התנדבות – כאמור, סוגיית ההתנדבות היא ערך משמעותי בתכניות המרכיבות את "נקודת מפנה". גם בתכניות המעבר לעולם העבודה עולה חשיבותה של ההתנדבות: אך מדובר בהתנדבותם של בני הנוער והעצמתם באמצעות שילובם בפרויקטים בקהילה כפרטים התורמים לחברתם.

שיתוף הפעולה עם המגזר העסקי בפיתוח התכנית ובהפעלתה – למרות שיתוף הפעולה המתקיים ב"נקודת מפנה" עם המגזר העסקי, שיתוף הפעולה עם המגזר העסקי קשור בעיקר להפעלת התכנית ופחות לשלבי התכנון.

מעקב וליווי ארוך טווח – על פי הספרות המקצועית, רכיב זה מהווה גורם הצלחה בתכניות, אולם הוא אינו מוסדר ומובנה ב"נקודת מפנה". הוא אמנם מתקיים בחלק מהתכניות ("עשינו עסק" ו"דרך המלך"), אך מבוסס על יוזמתם הפרטית של המבוגרים המלווים.

התייחסות פרטנית – בתכניות רבות בעולם גם רכיב זה מצוין כגורם הצלחה, אך אינו מוסדר ב"נקודת מפנה". בחלק מהתכניות מתאימים לכל משתתף מסלול על פי צרכיו ורצונו ולפי קצב ההתקדמות והתפקיד המתאימים לו, אך ברוב התכניות, כאמור, הקבוצה היא בסיס התייחסות העיקרי.

עקרון עבודה נוסף שאינו מתקיים במלואו בתכניות של "נקודת מפנה" הוא **הכוללניות** – מתן מענים כוללניים לבני הנוער, כמעטפת להכנה לעולם העבודה (לדוגמה: השלמת השכלה למשתתפים שלא סיימו 12 שנות לימוד וכד'). גם עיקרון זה נחשב לגורם הצלחה של התכניות. עם זאת, סוגיה זו אינה רלוונטית לתכניות של "נקודת מפנה" אשר נותנות מענה משלים לבני נוער שכבר מטופלים בשירותים הנותנים מענים בתחומים טיפוליים וחינוכיים, בהתאם לצורכיהם.

3.2 יחסי הגומלין בין התכניות ב"נקודת מפנה"

מכיוון שב"נקודת מפנה" כלולות כמה תכניות, נבחנו גם יחסי הגומלין ביניהן. מדיווח רכזי התכניות עולה כי עיקר הקשר מתקיים בין התכניות המופעלות על ידי אשלים, NFTE ו"רשתות". צוותי התכניות עובדים במשותף ובונים יחד אסטרטגיות פעולה מול המסגרות המפעילות. כמו כן, בעקבות המלצתו של צוות המחקר לחזק את שיתוף הפעולה בין התכניות, הוחלט לאחד את הצוות, וכיום צוות אחד אחראי להפעלתן של שתי התכניות. יש לציין כי עם צוותי שאר התכניות אין דפוסים שוטפים לעבודה משותפת, אולם הוחל ביצירת תשתית לבניית דרכים להסתייעות זה בזה. היבט נוסף של יחסי הגומלין מתבטא בקיומם של "חיבורים תוכניים" בין התכניות באמצעות הקניית ידע למשתתפי תכנית אחת בתחומים שבהם עוסקת תכנית אחרת. כך, למשל, הרפזים היישוביים והחונכים ב"דרך

המלך" הוכשרו לעבודה פרטנית עם בני הנוער באמצעות מודולה מיוחדת של "רשתות", שהותאמה לשם כך.

חשוב לציין כי העובדה שארגונים שונים מפעילים את התכניות ומחילים עליהן דפוסי פעולה שונים מקשה לחבר ביניהן.

3.3 תהליכים וסוגיות בהפעלת "נקודת מפנה"

שתי סוגיות מרכזיות עולות כיום בהפעלה:

♦ **מיצוב "נקודת מפנה": סל תכניות או רצף תכניות מגובש?** "נקודת מפנה" מיצבה את עצמה בשני אופנים: מצד אחד, היא כוללת סל תכניות בתחום ההכנה לעולם העבודה; מצד אחר, היא שואפת להציג תפיסה מגובשת בנושא ולפתח תורת עבודה בתחום זה. למיצוב דואלי זה יש יתרון שיווקי: מצד אחד, כל שירות יכול לבחור בין התכניות שמתאימות לצרכיו ולאוכלוסייה בו, ומצד אחר, העובדה שמדובר בתכנית רחבה יותר מחזקת את כוחה כלפי גורמי חוץ – בשיווק, בגיוס תקציבים ובהפצת תחום התעסוקה ככלי רלוונטי לעבודה עם בני נוער במצבי סיכון.

מהראיונות עלה כי צוות "נקודת מפנה" התלבט האם להשאיר את התכניות במתכונת של "סל תכניות", או להציגן כמסלול הכנה מגובש לעולם העבודה; מסלול שבו בני הנוער עושים את צעדיהם הראשונים בתכנית כדוגמת "רשתות" ומסיימים אותן בתכנית הכוללת התנסות של ממש בעבודה, כדוגמת "עשינו עסק". המשמעות המעשית היא בחירה בין האפשרות לשלב בני נוער רבים בתכנית אחת או לאפשר לבני נוער מעטים להתנסות במגוון התכניות הקיים ב"נקודת מפנה" ברצף תכניות מובנה.

♦ **תהליך ההטמעה וצמצום אחריותה של אשלים למימון התכניות ולהפעלתה** – תהליך היציאה ההדרגתית (Scaling down) כולל פעילות להבטחת המשכיותן של התכניות, תוך כדי העברת האחריות מאשלים לידי גורם חיצוני. כל אחת מהתכניות נמצאת בשלב שונה של תהליך זה. כך, ב"עשינו עסק" וב"דרך המלך", המופעלות על ידי ארגונים אחרים, אשלים משתתפת כיום רק בוועדות היגוי, בייעוץ ובשיתוף בידע. לעומת זאת, בתכניות NFTE ו"רשתות" הוחלט להמשיך את הניהול עד שנת 2013. אולם בד בבד ננקטות פעולות שיבטיחו את המשך הפעלת התכניות בשירותים לאחר יציאת אשלים. פעולות אלה נעשות הן ברמת המטה, באמצעות השתתפות השירותים במימון התכנית (שכר מנחים, הוצאות נלוות לפעילויות העשרה), והן ברמת השטח, באמצעות עבודה עם רפרנטים. בשירות קידום נוער לדוגמה כבר מונו רפרנטים (מנחים בכירים מטעם הרשת/שירות), והם אחראים על שיווק התכנית בשירות (או ברשת) שבו הם פועלים וכן על ליווי והדרכה שוטפת של המנחים הפועלים בו. על פי הדיווח, בשירותים אחרים הנושא נמצא בתהליך הכנסה לשירות.

3.4 תרומתה של "נקודת מפנה" לשירותים לנוער

תרומתה של "נקודת מפנה" לשירותים לנוער נבחנה על פי ראיונות עם מנהלי שירותים מובילים לנוער בסיכון בישראל. אלה התבקשו להציג את המענים הניתנים בשירותים, לדווח על המענים החסרים וכן

לציין מה הייתה תרומת "נקודת מפנה" עבורם.² תרומת "נקודת מפנה" לבני הנוער נבדקה אף היא במסגרת מחקרי ההערכה של התכניות הפועלות במסגרת "נקודת מפנה" (ר' נספח א, לוח א1).

מענים קיימים בשירותים – המענים בתחום התעסוקה שעליהם דיווחו מנהלי השירותים מתחלקים לשלושה סוגים:

- ◆ **תכניות המכוונות להכנה לעולם העבודה** – במרבית השירותים יש התערבויות פרטניות או קבוצתיות הכוללות הכרת שוק העבודה, לימוד דרכי חיפוש עבודה וכן הקניית נורמות עבודה. לעתים נערכים גם אבחונים מקצועיים לצורך שילוב בהכשרות ובתעסוקה בעתיד.
- ◆ **מתן ההכשרות המקצועיות** – מרבית השירותים מספקים הכשרות ייעודיות לתחומי עבודה מסוימים. הן נעשות בדרך כלל בשיתוף עם משרד התמ"ת. עם זאת, צוין מחסור בהכשרות מקיפות ומותאמות לצורכיהם הספציפיים של בני נוער במצבי סיכון. כמו כן, צוינה החשיבות שבמציאת דרכים לשילובם של בני הנוער הנושרים מבתי ספר במסלולי הכשרה לתעסוקה.
- ◆ **שילוב והשמה בתעסוקה** – רק במעט שירותים נכלל מרכיב ההשמה בתעסוקה ועל פי רוב שירותים אלו מיועדים לצעירים בני 18 ומעלה. מנהלי השירותים ציינו את המספר המצומצם של בני נוער המשולבים בתעסוקה, (בפרט במגזר הערבי ובמגזר החרדי), וכן את המספר המצומצם של מקומות עבודה הקולטים בני נוער, תוך ליווי ותמיכה.

מנהלי השירותים התייחסו גם למענים חסרים בשירותים. צוין צורך בהכשרת צוותים או בהעסקת כוח אדם ייעודי לתחום התעסוקה בשירותים; דבר שיאפשר לספק את המענים בתחום זה בשירות עצמו וכך להגדיל את מספר בני הנוער הנחשפים אליו. בד בבד, צוין מחסור בתקציב ייעודי לפיתוח תחום התעסוקה, שיאפשר להכשיר את הצוות, לגייס כוח אדם ייעודי לנושא וכן לערוך אבחונים תעסוקתיים.

לאור תמונת המצב הקיימת בשירותים בתחום של ההכנה לעולם העבודה, ציינו מנהלי השירותים תרומות משמעותיות של "נקודת מפנה" לשירותים לנוער:

- ◆ **הגדלת מבחר המענים המוצעים לבני הנוער בשירותים** – דווח כי "נקודת מפנה" הכניסה נושאים חדשים (למשל, נושא יזמות באמצעות NFTE) והעמיקה את הטיפול בנושאים קיימים (תחום ההכנה לעולם העבודה באמצעות "רשתות"). נוסף לכך, צוינה תרומתה של "נקודת מפנה" להכנסת רכיבים שלא ניתן להם מענה הולם קודם לכן, כדוגמת מתן ליווי אישי ותומך בתחום, ופיתוח ההכשרות בתחומים חדשים או העמקתם.
- ◆ **הגדלת היקף ההתערבויות בתחום התעסוקה** – שירותים שונים דיווחו על הגדלת היקף הפעילות בתחום בעקבות השתתפותה של אשלים שסיפקה מימון וכוח אדם.

² חשוב לציין שמחקר זה אינו ממפה את התכניות הקיימות בשירותים בתחום תעסוקת הנוער, אלא, כאמור, מתבסס על דיווחם של מנהלי שירותים לנוער בסיכון בישראל במשרד הרווחה (שירות המבחן לנוער, השירות לנערים וצעירים, השירות לנערות וצעירות וחסות הנוער) במשרד החינוך (היחידה לקידום נוער) במשרד התמ"ת (האגף להכשרות מקצועיות ופיתוח כח אדם) והמוסד לביטוח לאומי (הקרן לילדים ונוער בסיכון)

- ◆ **מתן ידע ותמיכה מקצועית לשירותים בתחום התעסוקה** – הודות להרחבת הידע בתחום התעסוקה יכלה התכנית לספק לשירותים את הידע המקצועי שרכשה וכן תמיכה מקצועית בשטח. כמו כן, ההתמקצעות מאפשרת לשירותים ליישם אותם כלים בקרב אוכלוסיות נוספות או בתחומים אחרים.
- ◆ **יצירת דיאלוג ושותפות בין השירותים בתחום תעסוקת נוער** – השתתפותם של נציגי השירותים השותפים לתכניות השונות בוועדות ההיגוי של התכניות תרמה לבניית דיאלוג ביניהם וליצירת חיבורים נוספים.

4. כיווני פעולה

מטרתה העיקרית של "נקודת מפנה" היא להטמיע בשירותים לנוער בסיכון תפיסות, ידע וכלים בתחום מעבר לעולם העבודה. בעת כתיבת הדוח, פעלה "נקודת מפנה" בשני מישורים: המשך פיתוח וחשיבה על תחומים נוספים שניתן לשלב בתכנית; זאת כדי ליצור תכנית רחבה יותר בתחום שתתכלל חשיבה והתעמקות בנושא ההכנה לעולם העבודה, וכן פעולות הטמעה לקראת צמצום אחריותה של אשלים בתכניות (scaling down). כיווני הפעולה שיוצגו להלן מציעים דרכים להמשך הפעלת "נקודת מפנה" בקשר לשני התהליכים אלה.

4.1 כיוונים להמשך פיתוח התכנית

מתן מענים חסרים בשירותים

- ◆ **עזרה לשירותים בהתאמה ובשדרוג ההכשרות המקצועיות לבני נוער במצבי סיכון**, תוך אימוץ עקרונות עבודה הפועלים בתכניות NFTE ורשתות, שנחשבים למוצלחים: השימוש בלמידה חווייתית והעבודה הקבוצתית.
- ◆ **הכשרת צוותים בשירותים לנוער בתחומי ההכנה לעולם התעסוקה**: ניתן לתת כלים וידע שהצטברו מהעבודה במסגרת התכניות הפועלות ב"נקודת מפנה":
 - ניתן להיעזר בתכנית "רשתות" כפלטפורמה ליצירת מערך הכשרה בסיסי להכנה לעולם העבודה לצוותים בשירותים
 - ניתן להפיץ ידע בשירותים על תחום השמתם של בני הנוער בתעסוקה, כולל ידע על גיוס מעסיקים, על הדרכת המעסיק בקשר עם הנער העובד וכן על ליווי ותמיכה עבור המעסיקים.

כיוונים בהמשך פיתוח עקרונות עבודה ב"נקודת מפנה"

- ◆ **הכנסת המרכיב של ליווי בני הנוער לאורך זמן**; מרכיב שמהווה גורם הצלחה משמעותי בתכניות רבות העוסקות במעבר לעולם העבודה.
- ◆ **המשך רתימה ושיתוף המגזר העסקי** גם בשדרוג התכניות הקיימות, ובעיקר בתהליכי פיתוחן של תכניות חדשות.
- ◆ **המשך גיבוש צוות "נקודת מפנה"**. כדאי לחשוב על המשך גיבוש צוות שיכלול את כל התכניות, תוך מיסוד דפוסי עבודה, יצירת יחסי גומלין בין התכניות והרחבת החשיבה בתחום התעסוקה.

◆ **תיעוד הידע ודרכי העבודה בתכנית**, כדרך למסד ולהפיץ את הידע ואת הניסיון שנצבר בתכניות על עבודה עם בני נוער במצבי סיכון באמצעות תחום התעסוקה.

כיוונים להמשך גיבוש אסטרטגיה להעברת אחריות ההפעלה והניהול לשירותים

שלוש השנים הנוספות לניהולה של אשלים ב-NFTE וב"רשתות" יוכלו להיות מוקדשות לא רק להרחבת התכניות ולהעמקתן בשטח, אלא גם לגיבוש חשיבה מובנית של תהליך ה-Scaling down; תהליך שיכלול התייחסות למה שרוצים להנחיל בשירותים (ידע, תכניות, או שילוב בין השניים) וכן גיבוש אסטרטגיה להוצאה של חשיבה זו לפועל.

4.2 סיכום ושימוש בממצאים

ממצאי המחקר הוצגו לצוות התכנית ולחברי ועדת ההיגוי של התכנית ותרמו לשיפור הליכי העבודה, הן בתכנית הגג והן בתכניות שהוערכו לעומק. כך, למשל, בעקבות הממצאים פעלו ב"נקודת מפנה" לגיבוש צוות שיוביל במשותף את תכניות NFTE ו"רשתות", וב"דרך המלך" דווח על האחדה של דרכי העבודה ושיפור תהליכי הליווי של המתנדבים.

דברי תודה

חובה נעימה היא לנו להודות לכל אלה אשר סייעו לנו בביצוע המחקר על כל שלביו.

ראשית ברצוננו להודות לכל צוות "נקודת מפנה" באשלים, ובמיוחד למנהלות התכנית: עינת ארוך, שהייתה מנהלת התכנית בשלב הראשון של ההערכה וכיום משמשת ראש תחום "תכניות משלימות בקהילה"; רחל לדאני ומחליפתה נויא ברעם, על שיתוף הפעולה ועל הזמן שהקדישו לנו לצורך קבלת תמונה רחבה על התכנית.

אנו מודים לצוותי התכניות הפועלות במסגרת "נקודת מפנה": ליעל ברק וליעל כהן, רכזות תכנית NFTE; לטל ויינטראוב ולמיגל קל-שובל, רכזי תכנית "רשתות"; ולאילניה קור, מנהלת תכנית "דרך המלך" בעלם, על ההשתתפות בראיונות ועל התרומה להבנת מסגרת פעילותה של "נקודת מפנה".

תודה גם לאנשי המטה של השירותים השותפים בתכניות המרכיבות את "נקודת מפנה" שהשתתפו בוועדות ההיגוי וכן רואיינו במסגרת המחקר ותרמו מהידע ומהניסיון המקצועי שלהם: ממשד הרווחה – זהר חמו מאגף התקון; שבי אהרון מהשירות לנוער ולצעירים; וחיותה שנבל מהשירות לנערות וצעירות; ממשד החינוך – אילן שמש מקידום נוער; ממשד התמ"ת – נורית בירגר ממחלקת הנוער באגף ההכשרה המקצועית; מהקרן לילדים בסיכון במוסד לביטוח לאומי – דורלי לבנסארט.

לבסוף, נודה לעמיתינו במאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל שסייעו לאורך כל הדרך בתמיכה ובעצה. תודה לבן שלומי, רכז עבודת השדה בתכניות NFTE ו"דרך המלך", לענת ברבריאן על עריכת הדוח, וללסלי קליינמן על הבאתו לדפוס. תודה מיוחדת למרים כהן-נבות, מנהלת מרכז אנגלברג לילדים ולנוער, על הליווי והתמיכה לאורך כל הדרך.

תוכן עניינים

1	1. מבוא
4	2. מטרות ומערך המחקר
4	2.1 מטרות המחקר
4	2.2 מערך המחקר
5	3. תיאור "נקודת מפנה" והתכניות הפועלות בה
5	3.1 הרקע להקמת "נקודת מפנה"
6	3.2 תיאור התכניות הפועלות ב"נקודת מפנה"
7	א. תכניות הכשרה ולימוד
8	ב. תכניות התערבות אישית
8	3.3 עקרונות העבודה המשותפים של התכניות הכלולות ב"נקודת מפנה", לעומת תכניות אחרות של "מעבר לעולם העבודה"
11	4. דפוסי העבודה ב"נקודת מפנה" וסוגיות מרכזיות בהפעלתה
11	4.1 יחסי הגומלין בין התכניות הפועלות ב"נקודת מפנה"
13	4.2 תהליכים וסוגיות בהפעלת "נקודת מפנה"
13	א. מיצוב "נקודת מפנה": סל תכניות או רצף תכניות מגובש?
13	ב. תהליך ההטמעה וצמצום האחריות של אשלים למימון ולהפעלת התכניות
15	5. תרומת "נקודת מפנה" לשירותים לנוער
15	5.1 מענים קיימים ומענים שאינם מפותחים דיים בתחום התעסוקה בשירותים לנוער
17	5.2 הערכת התרומות של "נקודת מפנה" לשירותים
18	6. כיווני פעולה
18	6.1 כיוונים להמשך פיתוח התכנית
19	א. מתן מענים חסרים בשירותים
19	ב. פיתוח עקרונות עבודה ב"נקודת מפנה"
19	ג. גיבוש דרכי העבודה המשותפות בתכניות של "נקודת מפנה"
20	ד. כיוונים להמשך גיבוש אסטרטגיה להעברת אחריות ההפעלה והניהול לשירותים
21	ביבליוגרפיה
23	נספח א: השוואה בין תכניות "נקודת מפנה"
31	נספח ב: מחקר הערכה של תכנית NFTE
51	נספח ג: תמצית מחקר הערכה של תכנית "דרך המלך"

1. מבוא

"נקודת מפנה" היא תכנית גג לחמש תכניות המטפלות בבני נוער במצבי סיכון בכלים של תעסוקה ויזמות, כדי להקל את השתלבותם בעולם העבודה. התופעה של ילדים ושל בני נוער שמבליים שנים רבות בלימודים כלליים, ללא קבלת הכשרה מספקת להשתלבותם בשוק העבודה בעתיד, כגון לימודים מקצועיים וכישורי חיים, מאפיינת, במידה רבה, מדינות בעלות כלכלה מודרנית (Neumark, 2007).

מערכת החינוך בישראל מקדמת את השתלבותם של בני נוער בשוק העבודה ובמוסדות להשכלה גבוהה באמצעות מדיניות מוצהרת של השגת תעודת בגרות כיעד לכל תלמיד. למרות זאת, לא כל תלמידי כיתות י"ב ניגשים למבחני הבגרות (84% ניגשים); רק 54% זכאים לתעודת בגרות (56% בחינוך היהודי ו-45% בחינוך הערבי), ו-46% בלבד מתלמידי כיתות י"ב עומדים בדרישות הסף של האוניברסיטאות (48% בחינוך היהודי ו-35% בחינוך הערבי). אחוזים אלה נמוכים הרבה יותר בקרב תלמידי י"ב הלומדים בחינוך החרדי (24% מכלל תלמידי י"ב בחינוך היהודי) – 11% מהם זכאים לתעודת בגרות ו-6% בלבד עומדים בדרישות הסף לאוניברסיטה (הנתונים מתייחסים לשנת 2009. שנתון סטטיסטי לישראל 2011, למ"ס). מכאן עולה כי למרות האפשרויות העומדות בפני בני הנוער שאין להם תעודת בגרות או שיש להם תעודת בגרות חלקית, כדוגמת הכשרות מקצועיות או למידה במכללות טכנולוגיות, מערכת החינוך מסיימת בפועל את עבודתה עם רבים מבני הנוער בלי שאלה קיבלו כלי פורמלי להשתלבות בעולם העבודה. נוסף לכך, רבים מתלמידי התיכון קולטים את המסר הגלוי למדי שלימודיהם העיוניים לא יניבו תוצאות מעשיות, והדבר מפחית מהמוטיבציה שלהם להשקיע בלימודים.

בשלושת העשורים האחרונים מתמודדים הצעירים עם קשיים רבים בהיכנסם לשוק העבודה, הן בגלל התחרות הרבה והן בגלל הדרישות ההולכות וגדלות לכוח אדם בעל מיומנות אוריינית (כולל אוריינות דיגיטלית ועבודה בסביבה ממוחשבת); כוח אדם משכיל ובעל נכונות ללמוד. נושא ההכנה לעולם העבודה משמעותי במיוחד בקרב בני הנוער שלא סיימו את לימודיהם. בני הנוער הנושרים, על פי הספרות המקצועית, חווים את המגבלות הקשות ביותר בכניסה לשוק העבודה, הן בהיקף מצומצם של הזדמנויות שפתוחות בפניהם והן בשחיקה בשכר³ (Bernhardt, Law et al., 1992; Miller et al., 2003). Morris, Handcock & Scott, 1998.

על פי הנתונים משנת 2009, שיעור הבלתי מועסקים בקרב בעלי פחות מ-9 שנות לימוד היה גבוה כמעט פי שניים מזה של בעלי 13–15 שנות לימוד (11.8% לעומת 6.7%), ואף יותר מזה של בעלי השכלה של 16 שנות לימוד ומעלה (4.6%); (סקרי כוח אדם, למ"ס, 2009). מנתונים עדכניים יותר עולה כי כמחצית מאוכלוסיית הצעירים (בני 28–33) חסרי השכלה על-תיכונית וכי אחוז המועסקים מקרובם אף ירד ב-12 השנים האחרונות⁴. נתון מעניין נוסף הוא שלעומת בעלי השכלה גבוהה, מעטים מבעלי 12

³ נתון זה מתייחס לגברים יהודים מאחר שלא חלו אצלם בשנים האחרונות שינויים בדפוסי התעסוקה, כפי שקרה בקרב נשים וערבים.

⁴ נתון זה מתייחס לגברים יהודים מאחר שלא חלו אצלם בשנים האחרונות שינויים בדפוסי התעסוקה, כפי שקרה בקרב נשים וערבים.

שנות לימוד משתלמים בקורס מקצועי כלשהו שעשוי לסייע להם במעבר לעולם העבודה (בנק ישראל, 2011). יש לציין כי לעתים קרובות קבוצה זו מאופיינת לא רק בהעדר תעודה כלשהי שתהווה כרטיס כניסה לעולם התעסוקה, אלא גם בהעדר כישורי חיים ו"מיומנויות רכות" ("Soft skills") של חיי עבודה, כגון חיפוש עבודה, ניהול תקציב אישי, התמדה, דייקנות, עבודה בצוות וקבלת מרות, הרלוונטיים למעבר לבגרות בכלל ולמעבר לעולם התעסוקה בפרט.

כיום מוצעות לבני הנוער הנושרים בארץ מעט תכניות חלופיות, שמיועדות להקנות להם מיומנויות מקצועיות וכישורי עבודה. ההכוונה התעסוקתית לצעירים מועטה והיקף ההכשרות המקצועיות לצעירים בעלי השכלה נמוכה מצומצם מאוד. על כן לעתים לבני נוער אלה אין בכלל הכשרה מקדמת-תעסוקה.

העיסוק בשיפור המעבר של אוכלוסייה זו מלימודים לעבודה גבר בשנים האחרונות במדינות רבות. סקירת ספרות על תכניות מעבר לעולם העבודה לנוער ולצעירים במצבי סיכון (כאהן-סטרבצ'ינסקי ויורוביץ, 2009) מציינת שישה ממדים משותפים לתכניות אלה. שלושת הראשונים שיוצגו להלן הוכחו גם כגורמי ההצלחה של התכניות:

1. **כוללניות** – תפיסה הוליסטית של מתן מענים למספר בעיות ותחומי חיים של בני הנוער, כמו הכשרה מקצועית, השלמת השכלה וטיפול ושירותי תמיכה אינסטרומנטליים.
2. **התערבות ארוכת טווח** – ליווי ומעקב אחר בני הנוער לאורך זמן, תוך מתן ייעוץ והכוונה גם לאחר סיום התכנית והשמה במקום העבודה.
3. **שיתוף המגזר העסקי** – שילוב המגזר העסקי בתכנון התכנית ובהפעלתה כדי לפתוח אפשרויות תעסוקה לבני נוער.
4. **התייחסות פרטנית** – בניית תכנית אישית בהתאם לתחומי החוזק והעניין של הנער/ה ולקצב ההתקדמות האישי.
5. **שילוב אלמנט של התנדבות בקהילה** – העצמת בני נוער באמצעות מתן הזדמנות לתחושת תרומה לאחר ולא רק קבלה.
6. **יצירת תרבות חיובית של קבוצת השווים** – עבודה קבוצתית מאפשרת ליצור חוויה משותפת ותחושת שייכות, המהווה גם מקור לתמיכה.

בעמותת אשלים זיהו את הצורך להכין בני נוער וצעירים לעולם העבודה ולהציע כלי נוסף לעבודה עם בני נוער במצבי סיכון. צורך שזוהה בעקבות הקמת המיזמים העסקיים ב-2002.⁵ בשנת 2006 הוקמה "נקודת מפנה" הכוללת חמש תכניות, שכל אחת מהן מתמקדת בפן מסוים של עולם העבודה, כדי להתמודד עם קשייהם של הצעירים במעבר לעבודה. התכניות הכלולות בה הן:

◆ **Network for Teaching Entrepreneurship (NFTE)** – תכנית הכשרה ליזמות עסקית, מופעלת על ידי דרור בתי חינוך;

⁵ להרחבה על הרקע להתפתחות התכנית, ר' סעיף 3.1.

- ◆ "רשתות" ("ביסוס שאיפה תעסוקתית") – תכנית הכנה לכישורים ולקישורים בעולם העבודה, מופעלת על ידי דרור בתי חינוך ;
- ◆ "עשינו עסק" – תכנית להקמה ולליווי מיזמים עסקיים, בהובלת "ציונות 2000";
- ◆ "דרך המלך" – תכנית חונכות המשלבת גם הכשרה והשמה תעסוקתית, בהפעלת עמותת עלם ;
- ◆ "אוניברסיטה בעם" – תכנית לימוד של שיעורי מבוא בתחומי רפואה, מנהל עסקים, משפטים ופסיכולוגיה, מופעלת על ידי אוניברסיטת תל אביב.⁶

קהל היעד של "נקודת מפנה" הוא גילאי 15–18 במצבי סיכון: תת-משיגים, נושרים ממערכת החינוך, מנותקים ובני נוער שמאופיינים בהתנהגות מנוגדת לחוק.⁷ התכניות מיועדות ליצור מערך הזדמנויות, פתרונות וכלים בתחום ההכנה לעולם העבודה לבני נוער במצבי סיכון, לצורך השתלבותם הנורמטיבית כבוגרים בכוח העבודה.

ל"נקודת מפנה" שתי מטרות עיקריות, להלן הפירוט:

1. לספק לאנשי מקצוע ולשירותים מענה בתחומי ההכנה לעולם העבודה, מתוך התפיסה שנושא זה אינו מפותח דיו, למרות הצורך שעולה מהשטח ;
2. ליצור כלים יעילים ומושכים לעבודה עם בני נוער במצבי סיכון.

לתכניות הכלולות ב"נקודת מפנה" עקרונות משותפים: פנייה לאוכלוסייה של בני נוער במצבי סיכון, הדגשת הזיקה בין התעסוקה ללימודים, הקניית מיומנויות "רכות", תמיכה של מבוגר "משמעותי", עבודה בקבוצה, עבודה עם מתנדבים ושיתוף פעולה עם שירותים ועם ארגונים רלוונטיים.

"נקודת מפנה" מופעלת על ידי אשלים ובשיתוף המגזר הציבורי והממשלתי (משרד הרווחה, משרד החינוך, משרד התמ"ת, הקרן לילדים בסיכון בביטוח הלאומי ורשתות בתי ספר: אורט, ברנקו-וייס ודרור בתי חינוך); המגזר העסקי (הבנק הבינלאומי) והמגזר השלישי (ארגון "מתן משקיעים בקהילה", עמותות המפעילות את התכניות השונות: עלם, עמותת דרור בתי חינוך, "ציונות 2000" ועמותות המפעילות את המיזמים ב"עשינו עסק").

בראש תכנית הגג עומדת מנהלת "נקודת מפנה". בכל אחת מהתכניות ב"נקודת מפנה" יש רכז אחד או שניים האחראיים להפעלתה השוטפת וכן להכשרתם ולליווים של העובדים בה.⁸

בשנים תשס"ט-תש"ע (2009–2010) לוותה "נקודת מפנה" במחקר הערכה בביצוע מרכז אנגלברג לילדים ולנוער במאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.

⁶ בעת כתיבת הדוח התכנית "אוניברסיטה בעם" הייתה בהליכי הכללתה ב"נקודת מפנה".

⁷ מתוך אתר האינטרנט של אשלים www.ashalim.org.il

⁸ יש לציין כי כיום צוות אחד אחראי להפעלת תכניות NFTE ו"רשתות". ר' פירוט בפרק 4.1.

מבנה הדוח

ראשית מוצגים מטרות ההערכה ומערך המחקר. בפרק 3 מובא הרקע להקמת "נקודת מפנה" ותיאור קצר של התכניות הפועלות בה (ר' נספח א, לוח א2). כמו כן, נסקרים עקרונות העבודה המשותפים לכלל התכניות ב"נקודת מפנה", שנבחנים גם לעומת המאפיינים העיקריים של תכניות ההכנה לעולם העבודה ולמדדי הצלחה, כפי שעולים מסקירת ספרות רחבה שנכתבה עבור אשלים בנושא (כאהן-סטרבציינסקי ויורוביץ, 2009). הפרק בוחן כיצד מדדים אלה מתבטאים בתכניות המרכיבות את "נקודת מפנה". בפרק 4 נסקרים דפוסי העבודה ב"נקודת מפנה" וסוגיות מרכזיות בהפעלתה. כדי להבין את מקומה של "נקודת מפנה" כתכנית גג להכנה לעולם העבודה וכדי לבחון את תהליך פיתוח תחום התעסוקה במסגרתה, מתוארים המענים הקיימים והחסרים בשירותים בתחום התעסוקה וכן תרומתה לשירותים לנוער במצבי סיכון (פרק 5). לבסוף נידונים כיווני הפעולה שעולים מהמחקר (פרק 6).

2. מטרות ומערך המחקר

2.1 מטרות המחקר

להלן פירוט מטרותיו העיקריות של מחקר ההערכה:

1. לבדוק לעומק שתיים מהתכניות הפועלות ב"נקודת מפנה": NFTE, ו"דרך המלך", מבחינת דרכי היישום ותפיסת התרומות עבור בני הנוער ועבור מפעילי התכניות.⁹
2. לערוך ניתוח אינטגרטיבי של התכניות המרכיבות את "נקודת מפנה", תוך התייחסות לסוגיות משותפות, כדי להצביע על נקודות החוזק ועל האתגרים שעמם מתמודדת תכנית הגג.
3. לבחון את תרומתה של "נקודת מפנה" לבני נוער במצבי סיכון בשירותים שהיא פועלת בהם, הן מבחינת שינוי התפיסה בנוגע לחשיבותה של ההכנה לעולם העבודה והן בהיבט המעשי של פיתוח תחום התעסוקה בשירותים.

שני דוחות כבר יצאו המתייחסים למטרה 1 (תמציות המחקרים האלה – על תכניות NFTE ו"דרך המלך" - מובאות בנספחים). בדוח זה אנו מתמקדים במטרות 2 ו-3.

2.2 מערך המחקר

המחקר נמשך כשנתיים והמידע נאסף בשני שלבים:

- א. בחודשים אפריל-נובמבר 2009 נאסף מידע איכותני על הרקע להקמת התכנית, על מטרותיה, על ייחודיותה, על דרכי הפעלתה ועל הטמעתה בשטח. המידע התקבל באמצעות ראיונות פנים-אל-פנים עם מנהלת "נקודת מפנה" ועם ראש תחום "תכניות משלימות בקהילה" באשלים;¹⁰

⁹ "עשינו עסק" ו"רשתות" לא נכללו במחקר ההערכה: "עשינו עסק" הוערכה לאחרונה על ידי מכון מתווה, ובעת גיבוש מערך המחקר "רשתות" הייתה בשלבי הפעלתה הראשונים. עם זאת, בבחינת שתי המטרות הראשונות נתייחס לממצאי המחקר שנעשה על "עשינו עסק" וכן לתפיסת השירותים את תרומת תכניות אלה.

¹⁰ התכנית "נקודת מפנה" פועלת תחת "תכניות משלימות בקהילה" באשלים.

באמצעות ראיונות עם רכזות התכניות NFTE ו"דרך המלך" ובאמצעות מסמכי רקע על הפעלת התכנית.

ב. מאוקטובר 2009 עד סוף 2010 נאסף מידע על ההתפתחויות בהטמעת התכנית, על חוזקותיה וכן על קשיים שעלו בשלב הראשון של ההערכה ועל דרכי ההתמודדות עמם. המידע נתקבל באמצעות ראיונות פנים-אל-פנים עם מנהלת "נקודת מפנה" ועם ראש התחום "תכניות משלימות בקהילה" באשלים. באמצעות ראיונות פנים-אל-פנים עם מנהלי השירותים לנוער בסיכון ברמת המטה, נבדקו גם נושא תעסוקת הנוער וההכנה של השירותים לנוער לקראת עולם העבודה ותרומת "נקודת מפנה" למערך השירותים. המנהלים ברמת המטה התבקשו לציין אילו מענים קיימים בשירותים ואילו – חסרים; הם גם התבקשו לחוות את דעתם על תרומתה של "נקודת מפנה" לפיתוח תחום זה בשירות.

במסגרת הערכת "דרך המלך" ו-NFTE, הפועלות ב"נקודת מפנה" (לפירוט, ר' תקצירים בנספחים), נבדקה הטמעת התכנית בשטח באמצעות ראיונות עם מנהלי התכנית ברמת המטה ובאמצעות ראיונות עם אנשי השירותים השותפים בתכניות ברמת השטח. נוסף לכך, נבדקו מאפייני בני הנוער המשתתפים בתכניות באמצעות שאלונים למילוי עצמי. כמו כן, נבדקו שביעות רצונם של המשתתפים ותפיסת תרומות התכנית עבורם באמצעות השאלונים וכן באמצעות ראיונות וקבוצות מיקוד. מידע על התכנית "עשינו עסק" התקבל מדוח ההערכה שנעשה על התכנית.

דוח זה מתמקד בשתי מטרותיו הראשונות של המחקר שצוינו לעיל - ניתוח אינטגרטיבי של התכניות הפועלות ב"נקודת מפנה" ותרומת "נקודת מפנה" לשירותים לנוער בסיכון. עיקרי הממצאים של ההערכות של תכניות NFTE ו"דרך המלך" יוצגו בנפרד בנספחים לדוח זה. את הדוח המלא של הערכת תכנית "דרך המלך" ואת תקציר ממצאי NFTE ניתן למצוא ברשימת הפרסומים באתר של מכון ברוקדייל (www.jdc.org.il/brookdale).

3. תיאור "נקודת מפנה" והתכניות הפועלות בה

בפרק זה מתוארים "נקודת מפנה", הרקע להקמתה, התכניות הפועלות בה וכן עקרונות העבודה המשותפים לתכניות אלה.

3.1 הרקע להקמת "נקודת מפנה"

על איגודן של כמה תכניות המכונות לעולם העבודה בתכנית-גג אחת הוחלט מתוך ראייה כוללת של תחום ההכנה לעולם העבודה. לדברי צוותי התכניות, כך אפשר להכיר לעומק את התחום ולהרחיב את הידע הרלוונטי של כל הנוגעים בדבר לנושא זה. גם מהספרות על ארגוני-הגג עולה שפעולה של כמה ארגונים יחד אכן יעילה יותר מפעולה של כל ארגון בנפרד, ושהודות ליתרון הגודל ולמאגר הטוב יותר של מומחים ושל ידע (לימור, 2004), ארגון-הגג יכול לבצע פעולות שארגון אחד לא היה יכול לבצע לבדו, למשל, חילופי ידע בין התכניות המאוגדות בארגון-הגג כחלק משגרת העבודה; העלאת מודעותו של הציבור לנושא בקלות רבה יותר; וכן קבלת לגיטימציה ואישור מהגופים הנוגעים בדבר להמשך הפעילות (Molina and Rosenberg, 2003).

לדברי צוותי התכניות, לתכנית-גג יש יתרונות אחדים והם מפורטים להלן (חוזקות נוספות של "נקודת מפנה" יפורטו בפרק 5.2):

- ♦ **יתרון שיווקי ויתרון לגיוס כספים** – תכנית המורכבת מכמה תכניות בעלות מגוון מענים באותו תחום, אטרקטיבית יותר, הן בעיני הגורמים המבקשים להפעיל אותה והן בעיני הגורמים המעוניינים להשתתף במימונה, כיוון שהיא נתפסת כתכנית גדולה ומקיפה. מלבד זאת, היא עשויה לייצר תפיסה רחבה יותר של התחום, שמאפשרת העלאה של נושא לסדר היום (יפורט בהמשך).
- ♦ **גמישות בשיווק התכנית** – מאחר שמדובר בתכנית אחת גדולה, הכוללת כמה תכניות ניתן להציע אותה כסל משותף אחד או להציע כל תכנית לחוד. דבר המאפשר גמישות וחופש בבחירת התכניות ובדרכי השתלבותן בשירותים.
- ♦ **זרימת כוח האדם בין התכניות** – תכנית גדולה מאפשרת גמישות בניוד וניצול מרבי של כוח האדם בין התכניות הפועלות באותה מסגרת. דבר זה מקל ומוזיל את תהליכי ההכשרה והליווי של כוח האדם בתכנית, וכן מאפשר היכרות והזדהות מהירה יותר עם הנושא ועם חשיבותו.
- ♦ **לימוד עמיתים** – התכנסות תחת תכנית גג אחת מגבירה את הסיכויים לקיום למידת עמיתים ומקלה על זרימת הידע בין צוותי התכניות. דבר זה מאפשר העשרה והרחבת הידע בתחומים שונים.

"נקודת מפנה" הוקמה, כאמור, כדי להכין בני נוער במצבי סיכון לקראת עולם העבודה. על פי מנהלת "נקודת מפנה" וראש תחום "תכניות משלימות בקהילה", תחום התעסוקה "מושך" את בני הנוער מצד אחד והוא חיוני ממילא לחייהם בעתיד מצד אחר; באמצעותו אפשר לעבוד אתם על תחומי החיים הרלוונטיים להם. התכניות ב"נקודת מפנה" אינן חלופה ללימודים, אלא הן מאפשרות לבני נוער במצבי סיכון לחוות הצלחה; הצלחה שתדרבן אותם להשקיע בלימודים ולשאוף לרכוש השכלה.

מועד ההקמה נקבע הן בשל נכונותו של הבנק הבינלאומי להשתתף במימון "עשינו עסק", תכנית שפותחה באשלים וסיימה שלוש שנות הפעלה, והן בעקבות פנייה מארגון NFTE בניו-יורק להפעיל את תכניתם בארץ. המטרה הייתה לאגד כמה תכניות שמכינות בני נוער לעולם העבודה וליצור פלטפורמה שתאפשר להרחיב ולפתח את הנושא. כך, נכללו בה התכניות שאשלים סייעה לפיתוחן ("עשינו עסק", "רשתות", ו-NFTE) (שפותחה בארה"ב והותאמה לארץ על ידי אשלים) וכן תכניות קיימות שאשלים הצטרפה אליהן כשותפה ("דרך המלך", "אוניברסיטה בעם").

3.2 תיאור התכניות הפועלות ב"נקודת מפנה"

התכניות הפועלות ב"נקודת מפנה" כוללות מגוון תחומי פעילות ודרכי הפעלה בנושא תעסוקה ויזמות. מדובר בתכניות הכשרה ולימוד, המתמקדות בהקניית ידע בתחום מסוים (NFTE); "רשתות"; "אוניברסיטה בעם" ובתכניות התערבות אישיות, המתאפיינות בליווי ארוך טווח השם דגש על צורכי הנערה/ה ועל קצב התקדמותם האישי ("דרך המלך"; "עשינו עסק").

א. תכניות הכשרה ולימוד

NFTE – קורס ליזמות עסקית. פותח על ידי ארגון אמריקני העוסק בהכשרת בני נוער ליזמות עסקית. בשנת 2007, בעקבות פנייתה של העמותה בניו-יורק להפעיל תכנית ללימוד יזמות בארץ, היא החלה לפעול בישראל על בסיס שיתוף פעולה בין הנהלת NFTE בארה"ב לאשלים. אשלים התאימה את התכנית לאוכלוסייה בארץ, ובכלל זה האוכלוסייה הערבית והאוכלוסייה החרדית. כמנוף לרכישת כישורי למידה ופיתוח כישורי חיים מקנה תכנית NFTE לבני הנוער ידע בתחום היזמות והקמת עסק. הקורס ניתן בהיקף של 40-65 שעות לימוד והוא כולל עבודה בקבוצות בשיטת למידה חווייתית. משימתה העיקרית של התכנית היא בניית תכניות עסקיות למוצרים שמפתחות קבוצות תלמידים והצגתן בתחרויות מקומיות. התכנית פועלת על פי רוב במסגרות לימוד חלופיות, דוגמת בתי ספר מקצועיים של התמ"ת וקידום נוער (ר' נספח ב) ומלמדים בה מורים מהמסגרת המפעילה. המנחים מקבלים הכשרה בת 40 שעות וליווי של רכזות התכנית מטעם אשלים או של רפרנטים מתוך המסגרת. בשנת הלימודים תש"ע השתתפו בתכנית כ-420 בני נוער ב-31 מסגרות ולימדו בה 50 מנחים. את התכנית מפעילה עמותת אשלים באמצעות עמותת דרור בתי חינוך.

"**רשתות**" – קורס הכשרה לעולם העבודה, המשלב לימוד תאורטי והתנסות מעשית. התכנית פותחה בשנת 2008 בעקבות בקשה של השירות לקידום נוער לספק לבני הנוער תכנית בסיסית להכנה לעולם העבודה. מערכי התכנית נבנו בשיתוף עם ד"ר אורלי בנימין, סוציולוגית מאוניברסיטת בר-אילן, המתמחה בשוק העבודה. הרציונל שבבסיס התכנית הוא הצורך בחיפוש עבודה מושכל ומתוכנן ובפיתוח רשתות וקשרים, שהם תוצאה של למידה תאורטית והתנסות מעשית. הקורס מתמקד בתהליכי התרשתות תעסוקתית (איתור בעלי ברית שעשויים לסייע בהתגברות על מחסומים בעולם העבודה), ובחיזוק ההבנה וההתמצאות של בני הנוער בשוק העבודה. היקף הקורס הוא 40 שעות והלמידה בו חווייתית. מלמדים בו מנחים מטעם המסגרת המפעילה שהוכשרו לשם כך במשך ארבעה ימים. בשנת תש"ע השתתפו בתכנית כ-300 בני נוער ב-23 מסגרות ולימדו בה 29 מנחים. את התכנית מפעילה עמותת אשלים באמצעות עמותת דרור והיא פועלת בשירותים שונים דוגמת קידום נוער, מפתנים ועלם.

"**אוניברסיטה בעם**" צורפה לסל התכניות של "נקודת מפנה". באשלים תוכנן להשתתף רק בהפצתה ולא בהפעלתה, אולם נכון למועד כתיבת הדוח, נושא זה היה עוד בתהליכי חשיבה. מדובר בתכנית להשכלת בני נוער ומבוגרים שפותחה על ידי אוניברסיטת תל אביב והיא פועלת משנת 2005. מטרתה לאפשר לאוכלוסיות ברמה חברתית כלכלית נמוכה, שגישתן ללימודים אקדמיים מוגבלת, לרכוש השכלה גבוהה וידע שימושי בתחומים הנלמדים באוניברסיטה. המרצים בתכנית הם סטודנטים לתואר ראשון, המלמדים ארבעה קורסי מבוא: משפטים, רפואה, מנהל עסקים ופסיכולוגיה. המשתתפים בתכנית מגיעים לאוניברסיטת תל אביב פעם בשבוע למשך שני סמסטרים. התכנית מספקת להם הסעה מאורגנת וכן ארוחת ערב קלה ועזרי לימוד. בסיום כל קורס מגישים המשתתפים פרויקט סיום ומקבלים תעודה מטעם האוניברסיטה. התכנית כוללת גם סיורי שטח לימודיים הרלוונטיים לחומר הנלמד בקורס, כגון ביקורים בבתי משפט, בבתי חולים ובחברות גדולות. במסגרתם פוגשים המשתתפים אנשי מקצוע מובילים בתחום. הקורס במנהל עסקים פתוח גם להורי הצעירים, והלימודים מתקיימים בנפרד עם נקודות מפגש מדי פעם. בתחילה הופנו לתכנית בני נוער

משירות המבחן לנוער ובהמשך הורחבה פעילותה גם לקידום נוער. מאחר שבתקופת המחקר לא השתתפה אשלים בהפעלת התכנית, דוח זה אינו כולל התייחסויות לאופני הפעלת התכנית.

ב. תכניות התערבות אישית

"עשינו עסק" משלבת בני נוער במיזמים עסקיים. התכנית החלה לפעול ב-2003 בעקבות מיזם מוצלח שהקים ושהפעיל איש עסקים ברעננה. אשלים ועמותת "ציונות 2000" אימצו את המודל, פיתחו אותו והרחיבו אותו ליישובים נוספים. מטרת התכנית להפעיל מודל ארצי להקמה ולליווי מיזמים עסקיים לבני נוער במצבי סיכון, שיאפשר להם להגיע לתפקוד נורמטיבי בחברה, באמצעות השתלבותם במיזם עסקי ייעודי, שאותו הם מנהלים ומפעילים. בני הנוער העובדים במיזם, מקבלים שכר מלא על שעות העבודה, ונוסף לכך עליהם להיות בקשר עם גורם טיפולי ולהשלים לימודים, כל אחד לפי יכולתו. כיום מפעילה את התכנית עמותת "ציונות 2000", בשיתוף אשלים והקרן לילדים ונוער בסיכון של המוסד לביטוח הלאומי, הפועלת יחד עם קידום נוער במשרד החינוך ואגף התקון במשרד הרווחה. הקרן לילדים ונוער בסיכון אף יזמה ביצוע מחקר ההערכה על התכנית.¹¹ בשנת 2010 פעלו 42 מיזמים עסקיים ברחבי הארץ וכ-350 בני נוער השתתפו בהם.

"דרך המלך" מכינה בני נוער לעולם העבודה ולשילוב בתעסוקה (השמה). התכנית החלה לפעול ב-2006 ביוזמתם של שירות המבחן לנוער ושל עמותת עלם, כדי לאפשר לבני הנוער ליצור קשר עם מבוגר "משמעותי" שיהיה בשבילם מקור לתמיכה ומודל לחיקוי. התכנית כוללת כמה מסלולים: חונכות אישית; חונכות אישית בעסקים – חונכות הנעשית במקום העבודה של החונך, כדרך לחשוף את בני הנוער לעולם העבודה; שילוב בתעסוקה (השמה וליווי במקומות עבודה) והכשרות מקצועיות. בני הנוער מופנים לתכנית באמצעות שירותים לנוער בסיכון. הרכזים היישוביים של התכנית ואיש המקצוע מהשירות מחליטים לאיזה מסלול ישובצו בני הנוער והם אחראים למעקב אחר התקדמותם. את התכנית מפעילה עמותת עלם, בשיתוף שירותים שונים לנוער. אשלים הצטרפה כשותפה בשנת 2007 (ר' נספח ג). במועד ההערכה של התכנית היא פעלה ב-11 יישובים והשתתפו בה כ-400 בני נוער.

3.3 עקרונות העבודה המשותפים של התכניות הכלולות ב"נקודת מפנה", לעומת תכניות אחרות של "מעבר לעולם העבודה"

מהראיונות עם צוותי התכניות ועם מנהלת "נקודת מפנה" עלה כי למרות ההבדלים בין התכניות, קיימים עקרונות עבודה משותפים המעידים על חשיבה רוחבית של "נקודת מפנה". בפרק זה נציג אותם ואף נבחן את אופן יישומם של עקרונות אלה ומאפיינים נוספים הקיימים בתכניות בעולם של מעבר לעולם העבודה (מתוך סקירת הספרות של כאהן-סטרבצ'ינסקי ויורוביץ, 2009); (ר' נספח א, לוח א2). בחינה זו עשויה לספק לגורמים המעורבים בהפעלת "נקודת מפנה" כיווני פעולה להתפתחות עתידית של התחום.

להלן יוצגו עקרונות העבודה של "נקודת מפנה", על פי דיווחם של המנהלים והרכזים:

◆ **אוכלוסיית היעד** – התכניות ב"נקודת מפנה" מיועדות לספק מענה הולם לצורכיהם של בני נוער במצבי סיכון, כלומר, בני נוער שנשרו ממסגרות הלימוד הרגילות או שעלולים לנשור מהן ובני

¹¹ <http://www.zionut2000.org.il/site/Downloads/עשינו עסק - דוח הערכה מלא מסכם.pdf>.

נוער שמטופלים בשירותי הרווחה, דוגמת שירות המבחן לנוער ושירותים נוספים, ושחווים מצבי סיכון שונים בחייהם.

◆ **חיבור בין תעסוקה ללימודים** – על פי התפיסה הבסיסית בכל התכניות, התעסוקה מהווה כלי חינוכי-טיפולי ממשי, לשם "חיבורם" של בני הנוער ללימודים באמצעות הבנת חשיבותה של ההשכלה להשתלבותם בעבודה בעתיד. כך מקווים להשיב את בני הנוער למסלול הלימודים ולרכישת ההשכלה.

◆ **הקניית מיומנויות רכות (Soft skills)** – בכל התכניות של "נקודת מפנה" מודגשת הקנייתן של המיומנויות הרכות של עולם העבודה, כדוגמת התמדה, קבלת אחריות ועמידה בלוח זמנים וכן הקניית מיומנויות חברתיות, למשל, עבודה בקבוצה או בצוות.

◆ **תמיכה של מבוגר "משמעותי" בבני הנוער** – היבט נוסף המשותף לתכניות הפועלות ב"נקודת מפנה" הוא ההסתמכות על מבוגר תומך המדריך את בני הנוער לקראת חיים בוגרים ומלווה אותם בתהליך. ב"דרך המלך" אלו המתנדבים (חונכים) והמעסיקים המשלבים בני נוער במקום העבודה; ב-NFTE וב"רשתות" אלו מנחי הקורס, שעיקר תפקידם הוא ההדרכה וההנחיה ופחות ההוראה, וב"עשינו עסק" מלווים את בני הנוער המנהל העסקי והרכז הטיפולי (להרחבה על כוח האדם בתכניות ר' נספח א, א2).

◆ **עבודה קבוצתית** – בתכניות של "נקודת מפנה" ניתן לראות כי הקבוצה נתפסת כיחידת עבודה המניעה לפעולה. ב"עשינו עסק" בני הנוער משתתפים בהקמתו של המיזם ובהפעלתו, והצלחתו תלויה, בין היתר, בחלוקת עבודה נכונה, בתיאום בין תפקידים ובהחלטות משותפות; ב-NFTE וב"רשתות" העבודה בקבוצה היא שיטת העבודה המומלצת – לומדים ומתנסים בקבוצה; ב-NFTE כותבים את התכנית העסקית בקבוצה, ומגישים אותה יחד. באמצעות יצירת קבוצת השווים אפשר לעבוד ביעילות עם בני הנוער ולהקנות להם מיומנויות עבודה בצוות, שחיוניות להשתלבותם בעולם העבודה. מבחינה זאת, "דרך המלך" שונה משאר התכניות, משום שבה עובדים באופן פרטני עם בני הנוער. הניסיון ליצור בה מודל חונכות קבוצתית לא צלח (ר' נספח א, לוח א2).

◆ **התנדבות** – ההתנדבות היא ערך משמעותי בתכניות. החונכים ב"דרך המלך" הם מתנדבים; ב-NFTE וב"רשתות" מתנדבים מהבנק הבינלאומי מייעצים למנחים ולבני הנוער בבניית התכנית העסקית ואף שופטים בתחרויות; וב"עשינו עסק" חברת רואי חשבון בודקת בהתנדבות את התכניות העסקיות של המיזמים.

◆ **שיתוף פעולה עם השירותים** – דפוס פעולה זה הוא אחת מחוזקותיה של "נקודת מפנה", המשתפת פעולה עם ארגונים רבים ועם המגזר הציבורי-ממשלתי והמגזר העסקי. הם מאגמים משאבים (כמו ידע, מקצועיות וכספים) למקום אחד, וכך נוצרת תשתית להמשך הפעלת התכניות באופן עצמאי בשירותים. שיתוף הפעולה קיים הן ברמת המטה והן בוועדות ההיגוי של התכניות, שבהן הם מסייעים בפיתוח ובהצבת יעדים (בישיבה משותפת של נציגים מגופים שונים - אשלים, הבנק הבינלאומי הראשון באמצעות "מתן משקיעים בקהילה", הקרן לילדים בסיכון של הביטוח הלאומי, משרדי החינוך והרווחה והגוף המפעיל). כמו כן, יש שותפויות ברמה המקומית (שותפות

בין מחלקות של שירותי הרווחה, רשויות מקומיות, עמותות, יחידות של קידום נוער ועוד) עם השירותים הנ"ל על בסיס יום-יומי בתוך התכניות.

ב"נקודת מפנה" מייחסים חשיבות רבה לשיתוף המגזר העסקי בפעילויות למען הקהילה בכלל ולמען בני הנוער במצבי סיכון בפרט. שיתוף המגזר העסקי אינו מובן מאליו. מקצת התכניות נמנעות ממנו, בשל חששן מעירוב בין שפות ארגוניות שונות ובין אינטרסים מנוגדים. יש לציין כי גם בספרות המקצועית מצוינים לבטים ושאלות בעניין זה (ר' בנזימן, 2009). עם זאת, כדאי לציין כי מנהלת "נקודת מפנה" התמקדה גם בניסיון ובידע שנצבר במסגרת העבודה המשותפת עם המגזרים השונים שיכולים לשמש תכניות חברתיות רבות.

השותף העיקרי של "נקודת מפנה" הוא הבנק הבינלאומי הראשון. הוא משתתף במימון התכניות, בייעוץ למנחים ב-NFTE וב"רשתות" ובמתן ידע באמצעות שילוב מתנדבים בתכניות אלה (ר' נספח א, לוח א2). "נקודת מפנה" משתפת פעולה עם גופים ועם בתי עסק נוספים. בתכניות "עשינו עסק" ו"דרך המלך" הקשר עם המגזר העסקי הוא חלק בלתי נפרד מתהליך העבודה עם בני הנוער, ומנסים להרחיב ולפתח את מספר בתי העסק ואת מספר המעסיקים שעמם משתפים פעולה. כמו כן, ב"דרך המלך" משתפים בעקיפין את הקהילה העסקית באמצעות חונכות במקום העבודה. לעומת תכניות אלה, בתכניות NFTE ו"רשתות" השיתוף מצומצם יותר והוא מושג בעיקר באמצעות הרצאות אורח של יזמים וכן באמצעות שילובם של מתנדבים מהבנק הבינלאומי, בייעוץ ובהדרכה בבניית התכנית העסקית וכן בשיפוט בתחרויות.

כאמור, בחינה של עקרונות אלה שהוצגו על ידי רכזי התכנית ומנהליה נעשתה בראייה השוואתית של עקרונות עבודה וכן גורמי הצלחה של תכניות הכנה לעולם העבודה, כפי שצוינו בספרות המקצועית. גורמי הצלחה של תכניות אלה כוללים: הקניה של מיומנויות רכות, תמיכה של מבוגר משמעותי בבני הנוער ועבודה בשכר כמרכיב בתכנית. כאמור, שני גורמי ההצלחה הראשונים הם חלק מעקרונות העבודה של "נקודת מפנה". עם זאת, ב"נקודת מפנה" עבודה בשכר היא מרכיב בסיסי ואינטגרלי בתכנית "עשינו עסק" וגם במסלול של "שילוב בתעסוקה" בתכנית "דרך המלך", אך הוא אינו מוגדר כמרכיב חיוני בתכניות.

נוסף, לכך, כאמור, נבדקו עקרונות העבודה של תכניות הכנה לעולם העבודה. עקרונות עבודה אלה שנמצאו בספרות קיימים ב"נקודת מפנה" אך אינם באים לידי ביטוי במלואם:

העצמת בני נוער באמצעות ההתנדבות - כאמור, סוגיית ההתנדבות מהווה מטרה חשובה ב"נקודת מפנה", אך זו באה לידי ביטוי בשילוב מתנדבים בוגרים, בעוד שבספרות עולה החשיבות של התנדבות בני הנוער עצמם. לפי הספרות, ההתנדבות של בני הנוער מאפשרת לנער ולנערה לתרום לאחר ולא רק לקבל, ובכך היא תורמת להעצמתם. בתכניות רבות המתוארות בספרות המקצועית מפתחים מנהיגות בני נוער באמצעות התנדבות בקהילה, פעילות פוליטית ושיפור הביטחון העצמי. כך, שאף שנושא העלאת הביטחון העצמי והדימוי העצמי של בני הנוער צוין כאחת ממטרותיה של "נקודת מפנה", התכניות אינן משתמשות בדרך ההתנדבות כדי להעצים את בני הנוער.

שיתוף המגזר העסקי – מהספרות המקצועית עולה כי שיתוף המגזר העסקי מאפשר למצוא לבני הנוער תעסוקה או לחלופין להקנות להם מידע על תחומים נדרשים במשק, וכך לנתב את המשך פיתוח ההכשרה התעסוקתית בתחומים אלה. המגזר העסקי אמנם משתתף בהפעלת התכניות ב"נקודת מפנה" ומשלב בה מתנדבים מטעמו, אך הוא אינו משתתף בתכנון התכניות ובפיתוחן.

מעקב וליווי ארוך טווח קיים בתכניות ההתערבות האישיות ("עשינו עסק" ו"דרך המלך"), אך הוא אינו מוסדר ומובנה בהן, אלא נתון לשיקול דעתו של המבוגר המלווה ולמידת שיתוף הפעולה של הנער או של הנערה. הליווי פרטני ולעתים הוא נמשך גם לאחר תום התכנית (ר' נספח א, לוח א2). בתכניות הלימוד וההכשרה (NFTE ו"רשתות") הליווי קבוצתי והוא ניתן רק במהלך התכנית.

התייחסות פרטנית קיימת בתכניות ההתערבות שבהן מתאימים לכל משתתף מסלול על פי צרכיו ורצונו ("דרך המלך"), ולפי קצב ההתקדמות והתפקיד המתאימים לו ("עשינו עסק"). ממד זה אינו נכלל בתכניות הלימוד וההכשרה מאחר שהן נלמדות בכיתה או בקבוצה ומטרתן להקנות ידע. כמו כן, תכניות אלו חרתו על דגלן את נושא העבודה הקבוצתית, כפי שהוצג לעיל.

עקרון עבודה חשוב שעולה מהספרות הוא סוגיית הכוללניות שנחשבת לאחד מגורמי ההצלחה של תכניות המעבר לעולם העבודה. סוגיה זו אינה רלוונטית לתכניות המרכיבות את "נקודת מפנה", שכן מעצם הגדרתן, הן משתלבות כמענה משלים בשירותים הנותנים מענים נוספים (טיפוליים וחינוכיים) לבני הנוער.

4. דפוסי העבודה ב"נקודת מפנה" וסוגיות מרכזיות בהפעלתה

ממועד הקמתה של "נקודת מפנה" ועד למועד כתיבת דוח זה חלו בה שינויים, בשל התפתחותן הטבעית של התכניות, אך גם בגלל סוגיות משמעותיות הנלוות לתהליך הפעלתה. מנהלת "נקודת מפנה" וצוותי התכניות הפועלות בה מעוניינים להציג תפיסה מגובשת של הידע בתחום תעסוקת נוער והמעבר לעולם העבודה. דבר זה מומחש, כפי שיוצג להלן, הן בגיבוש דפוסי העבודה ויחסי הגומלין המתקיימים בין התכניות שב"נקודת מפנה", והן בהתמודדות עם סוגיות ועם דילמות משמעותיות בנוגע לתהליכים בהפעלתה, ועיקרם מיצוב התכנית ותהליך צמצום הדרגתי של הפעילות (scaling down). בעניין זה נציין גם קשיים המלווים את תהליך היישום של "נקודת מפנה".

4.1 יחסי הגומלין בין התכניות הפועלות ב"נקודת מפנה"

כחלק מהתפיסה של התכנית כמכלול החלו ברמת המטה לגבש דפוסי עבודה משותפים בין צוותי התכניות ב"נקודת מפנה" וגם ליצור לכל התכניות תשתית משותפת, של שפה וכלים, כדי לאפשר להגדיל את היקף הפצת הידע. בעת כתיבת הדוח תהליך זה היה עדיין בהתהוות. שתי פעולות אלה עשויות להגביר את תחושת שייכותם של הצוותים ליוזמה גדולה יותר, מעבר לפעילותה הייחודית של

כל תכנית. יתרה מזאת, פעולות אלה יכולות ליצור תפיסה מגובשת יותר של תחום ההכנה לעולם העבודה לבני נוער במצבי סיכון.¹²

גיבוש דפוסי עבודה משותפים בין צוותי התכניות – כפי שמוצג בלוח א1 בנספח א, רכזי התכניות "רשתות" ו-NFTE, שתי תכניות שכאמור מופעלות על ידי אשלים, עובדים יחד בפגישות עבודה קבועות ורציפות, ובהן הם דנים בתחומים שניתן לפתח בשתי התכניות, למשל, עבודה עם מתנדבים והמשך הרחבת התכניות לאוכלוסיות נוספות. הרכזים גם מסייעים אלה לאלה בהפקת אירועים הנערכים במסגרת התכניות ומנסים לבנות אסטרטגיות פעולה משותפות, כמו מתכונת ההכשרה למנחים ופיתוח דפוסי העבודה עם המסגרות המפעילות (מסמך ההבנות שעליו חותמים בכניסה למסגרת/שירות חדש כמעט זהה וכולל תנאים דומים). ממנהלת תכנית "נקודת מפנה" עלה כי בעקבות המלצת צוות המחקר לחזק את שיתופי הפעולה בין שתי התכניות, הוחלט לאחד את הצוות וכיום שלוש רכזות אחראיות במשותף להפעלת שתי התכניות ומתחלקות בליווי המסגרות לפי מטות ואזור גאוגרפי.

יש לציין כי עם שאר הצוותים (המפעילים כאמור תכניות שאינן מופעלות על ידי אשלים) נערכה ישיבת היכרות, כדי ליצור תשתית להסתייעות הדדית, אולם אין דפוסי עבודה שוטפים. בראיונות דווח על מפגשים אקראיים של רכזי התכניות במסגרת ועדות היגוי או ישיבות המתקיימות ביישובים שבהם פועלת יותר מתכנית אחת.

יצירת חילופי ידע בין התכניות – מהראיונות עם צוותי התכניות עולה כי ב"נקודת מפנה" מנסים לבסס שפה משותפת וכלים דומים בכל התכניות. ולשם כך רכזי התכניות והמשתתפים (בני נוער, מנחים וחונכים) לומדים להכיר את התכניות הפועלות ב"נקודת מפנה". למשל, רכזי NFTE ו"רשתות" משתתפים בהכשרות המנחים של כל אחת מהתכניות; ב"דרך המלך" השתתפו הרכזים היישוביים בהכשרה של "רשתות", כדי שיוכלו להשתמש בידע לצורך הדרכת החונכים וכן בחלק מהיישובים, כדי להעביר סדנאות קבוצתיות לבני נוער בתחום ההכנה לעולם העבודה; החונכים ב"דרך המלך" אף הם הוכשרו באמצעות מודולה מיוחדת של "רשתות" (מצומצמת יותר בהיקפה), שהותאמה להכשרת החונכים לעבודה פרטנית עם בני הנוער.

דוגמה נוספת לקשר בין התכניות היא השתתפותם של בני נוער מהתכנית "עשינו עסק" במחנה לימודי BizCamp) שנערך מטעם NFTE. כך הם והרחיבו את הידע שלהם בתחומים נוספים שנלמדים בתכנית אחרת.

חשוב לציין כי על אף שכל התכניות פועלות במסגרת "נקודת מפנה" וכולן עוסקות בתחום התעסוקה והיזמות, בפועל, העובדה שארגונים שונים מפעילים אותן ומחילים עליהן מגוון דפוסי פעולה מקשה לחבר ביניהן, הן ברמת התוכן והן ברמת הצוות. לדברי אחדים מרכזי התכניות, אילו הקשר בין התכניות היה הדוק יותר, ניתן היה להציע לבני הנוער להשתתף בתכנית המשך או בתכנית נוספת מסל התכניות ב"נקודת מפנה"; כך התכניות היו יכולות להרחיב את היקף הידע המוקנה בהן ולהגביר את יכולתן להכשיר את בני הנוער ולפתח את מיומנויותיהם בכלים שונים.

¹² יש לציין כי דווח לנו על כתיבת טיוטה למסמך המתעד את תורת העבודה בתכנית "רשתות" וממשיג את דרכי העבודה עם בני נוער בתחום התעסוקה והיזמות, אך עד למועד כתיבת הדוח, הוא לא התקבל אצלנו.

4.2 תהליכים וסוגיות בהפעלת "נקודת מפנה"

א. מיצוב "נקודת מפנה": סל תכניות או רצף תכניות מגובש?

"נקודת מפנה" מיצבה את עצמה בשני אופנים: היא כוללת סל תכניות בתחום ההכנה לעולם העבודה, הפועלות כיחידות נפרדות תחת מטרייה אחת (כפי שניתן לראות במסמכים רשמיים של התכנית); והיא שואפת להציג תפיסה מגובשת בנושאים של תעסוקת הנוער, של פיתוח תורת העבודה ושל חיזוק הידע בתחום זה בשירותים. כך קל לשווק אותה לשירותים - סל תכניות מצד אחד ותכנית מגובשת שמתמחה בתחום תעסוקת הנוער מצד אחר. השירות יכול לבחור תכנית אחת או כמה תכניות שמתאימות לצרכיו ולאוכלוסייה הפועלת במסגרתו, ואף ניתן לערוך בה שינויים כדי שההתאמה תהיה טובה יותר. העובדה שמדובר בתכנית רחבה יותר בתחום ההכנה לעולם העבודה מחזקת את כוחה גם כלפי גורמי חוץ, כגון תורמים אפשריים, ומסייעת לה להתבסס כגורם משפיע ומשמעותי. כך, קל לה יותר לגייס תקציבים, לשווק ולהפיץ את נושא התעסוקה ככלי לעבודה עם בני נוער במצבי סיכון ולהדגיש את חשיבותו.

לצד היתרון בקיומן של שתי התפיסות וביכולת התמרון ביניהן, נשאלת השאלה האם להתייחס לכל תכנית כאל יחידה עצמאית או שמא יש לראות בכל התכניות יחד מעין תכנית אחת שמורכבת משכבות היוצרות רצף. צוות "נקודת מפנה" מדווח כי התכניות מציעות מסלול מגובש של הכנה לעולם העבודה: החל ב"רשתות", הנתפסת כתכנית הכנה בסיסית, דרך NFTE שמקנה ידע מעשי בתחום היזמות והקמת עסק, וכלה בתכניות "עשינו עסק" ו"דרך המלך", המספקות התנסות בפועל בעולם התעסוקה והיזמות. תפיסה מעין זו עשויה להשפיע גם על דרכי המיצוב של "נקודת מפנה" לעומת השירותים, בתהליך שיווקה. ראש תחום "תכניות משלימות בקהילה" מתארת:

"היום מציעים את זה כסל תכניות; כל מסגרת בוחרת ממה הכי נכון מבחינתה להתחיל ולאן ואם היא רוצה להמשיך. אבל כל הזמן יש את ההתלבטות האם זה נכון לתת למסגרת אחת את כל התכניות ואז נער אחד יכול ליהנות עכשיו מארבע תכניות".

לדבריה, ההתלבטות היא בין איכות לכמות. מתן מרכיב אחד של התכנית לבני נוער רבים מאפשר הגעה להרבה יותר בני נוער, אולם חשיפת בני נוער מעטים לכלל המרכיבים שיש ל"נקודת מפנה" להציע, מאפשרת להם לעבור תהליך משמעותי יותר.

ב. תהליך ההטמעה וצמצום האחריות של אשלים למימון ולהפעלת התכניות

תהליך הצמצום ההדרגתי של הפעילות (scaling down) קשור לתהליך הטמעתה של התכנית. תהליך זה ממומש באמצעות עזיבתו של הגורם המפעיל – במקרה זה אשלים – את התכנית שהוא עצמו הפעיל או שהשתתף בהפעלתה. תהליך זה הוא חלק מ"מחזור החיים" של כל תכנית הפועלת באשלים, וצריך להביאו בחשבון כבר בשלבי בנייתה.¹³ הוא כולל בעיקר פעילות להבטחת המשכיות התכנית, תוך כדי העברת האחריות למימון התכנית ולהפעלתה לידי גורם חיצוני וצמצום רמת המעורבות של אשלים בה.

¹³ מתוך מסמך סיכום "פורום חושבים פתוח" של עובדי הגיוינט בנושא ה-phasing out (מונח מקביל למונח ה-scaling down)

בשלב השני של ההערכה עלה כי על פי מנהלת "נקודת מפנה", אשלים הוא גוף מייצע שאינו מעורב מאוד בניהולן השוטף של התכניות. עם זאת, מאחר ששתיים מהתכניות הפועלות ב"נקודת מפנה" מופעלות על ידי אשלים והשתיים האחרות - בידי ארגונים אחרים, יש הבדל ביניהן בתהליך הצמצום ההדרגתי של הפעילות (scaling down), כפי שיפורט להלן.

תכניות המופעלות על ידי ארגונים אחרים – התכנית "עשינו עסק", התכנית הוותיקה ביותר ב"נקודת מפנה", הועברה לאחריותו של הגורם המפעיל ("ציונות 2000") ותהליך ההטמעה בה הושלם ב-2010. יש לציין כי לבקשת "ציונות 2000" מנהלת "נקודת מפנה" ממשיכה לקחת חלק בוועדת ההיגוי של התכנית. לעומת זאת, ב"דרך המלך" תהליך היציאה היה חלקי - אשלים המשיכה לפעול בתכנית – בייעוץ ובשיתוף בידע (כפי שניתן לראות בלוח בנספח א), בעיקר באמצעות תכנית "רשתות", שאת תכניה, כאמור, לומדים גם צוות תכנית "דרך המלך" וגם בני הנוער מהתכנית בחלק מהיישובים.

תכניות שמפעילה אשלים – על פי התכנון תמשיך אשלים לנהל את התכניות NFTE ו"רשתות" במשך 3 שנים נוספות (עד שנת 2013), והן יורחבו ויופצו בקרב אוכלוסיות נוספות: חרדים, ערבים ויוצאי אתיופיה. אולם בד בבד ננקטות פעולות להטמעת התכנית וליציאה הדרגתית מהרשתות או מהשירותים המפעילים, שיבטיחו את המשך הפעלת התכניות בהם. פעולות אלה נעשות בתכנית NFTE ברמת המטה וברמת השטח והחלו עוד טרם איסוף המידע למחקר. בתכנית "רשתות" נמצאים בראשית התהליך אך הוא מתוכנן להיעשות בדומה לתהליך הטמעה של NFTE. כך, דווח כי חלק מהשירותים/רשתות המפעילים את NFTE מגדילים את חלקם במימון התכנית, וכיום הם מממנים בעצמם את שכר המנחים והוצאות נלוות לפעילויות ההעשרה הנעשות במסגרת התכנית (הסעות). כמו כן, בחלק מהשירותים/רשתות מונו רפרנטים (מנחים בכירים מטעם הרשת/שירות), האחראים לשיווק התכנית בשירות/רשת שבו הם פועלים וכן בליווי והדרכה שוטפת של המנחים הפועלים בו.

על פי המסמך של אשלים על תכנית ההטמעה בשנים 2011–2013, המטות המרכזיים השותפים בתהליך הם שלושה: 1. קידום נוער (מנהל חברה ונוער במשרד החינוך); 2. שירות שיקום נוער (האגף לנוער וצעירים והאגף לשירותי התקון במשרד הרווחה והשירותים החברתיים); 3. אגפי חינוך ורווחה ברשויות מקומיות בהן פועלת התכנית "מוטב יחדיו".¹⁴ נוסף לכך, נעשו בעבר ונעשות גם כיום פעולות להטמעת התכנית בקרב רשתות בתי הספר אורט, ברנקו-וייס ודרור בתי חינוך וכן עם משרד התמ"ת.

תהליך הטמעת התכנית כולל ביסוס הסכמה של המטות בנוגע להעברת האחריות לידיהם בכמה תחומים: העסקה ותשלום שכרם של העובדים המיישמים בפועל את התכניות (מנחים, מדריכים ואנשי שירותים); העסקה ותשלום שכרם של רפרנטים מטעם הרשת או השירות שתפקידם להנחות ולהדריך את המנחים בשטח; מימון פעולות הנעשות במסגרת התכניות כמו הסעות לאירועים והכשרות למנחים.

¹⁴ על פי המסמך, נמצא בתהליך עם חיפה ועפולה. כמו כן נבחנת אפשרות להכניס את המודל העירוני לבני ברק ודימונה.

ברמת השטח תהליך ההטמעה בא לידי ביטוי בביסוס דפוסי עבודה של צוות תכניות NFTE ו"רשתות" עם רפרנטים מטעם השירותים או הרשתות. מודל העבודה עם הרפרנטים מאפשר להטמיע את התכנית ולהפיצה ברשתות/בשירותים המפעילים. היתרונות בשימוש ברפרנט פנימי הם בעיקר בהיכרות שלו עם המערכת ועם נקודות החוזק והחולשה של השירות או של הרשת בהפעלת התכנית. כמו כן, רפרנט מתוך המערכת יכול לחזק את המחויבות של השירות או של הרשת כלפי התכנית ולצמצם את העבודה הישירה של רכזות אשלים עם המנחים. נכון לכתובת דוח זה, עובדים עם רפרנטים רק בקידום נוער. בשירותים נוספים - מפתנים, אורט, ברנקו-וייס, חסות הנוער, דרור בתי חינוך ומחלקות חינוך ורווחה בעראבה ובירושלים - הנושא בתהליך הכנסה לשירות.

5. תרומת "נקודת מפנה" לשירותים לנוער

חוזקותיה של "נקודת מפנה" ותרומתה לשירותים לנוער נבחנו על פי המענים הניתנים בשירותים בתחום תעסוקת נוער. לפיכך, נסקור בתחילה את המענים בשירותים, תוך בחינת המענים החסרים/לא מפותחים דיים, על בסיס הדיווח של מנהלי שירותים ברמת המטה. לאחר מכן נציג את תרומתה של "נקודת מפנה" לתפיסת צוותי התכניות ולמנהלי השירותים המספקים מענים לבני נוער. תרומת "נקודת מפנה" לבני הנוער נבדקה אף היא במסגרת מחקרי ההערכה של התכניות הפועלות במסגרת "נקודת מפנה" (ר' נספח א, לוח א1).

5.1 מענים קיימים ומענים שאינם מפותחים דיים בתחום התעסוקה בשירותים לנוער

אנשי המטה בשירותים התבקשו לציין אילו מענים יש אצלם ומהי תרומת "נקודת מפנה" לשירותים. לצורך כך רואיינו מנהלי שירותים במשרד הרווחה: שירות המבחן לנוער, השירות לנערים וצעירים, השירות לנערות וצעירות¹⁵ וחסות הנוער; מנהל קידום נוער של משרד החינוך, אחראית הכשרות נוער במשרד התמ"ת וכן נציגי הקרן לילדים ונוער בסיכון של המוסד לביטוח הלאומי.

נמצא כי תחום התעסוקה קיים בכל השירותים וכי בשנים האחרונות ניתן לו דגש רב. כך, למשל, במשרד הרווחה הוקמה בשנת 2010 מנהלת מיוחדת לטיפול בתחום התעסוקה וקידומו לכלל האוכלוסיות המטופלות במשרד, במוסד לביטוח לאומי מופנים חלק מתקציבי הקרן לילדים ונוער בסיכון לנושא זה, שהוגדר כנושא העיקרי שרוצים לפתח, ובשירות לנערות ולצעירות במשרד הרווחה דווח על התמקדות בתעסוקת צעירות. המענים בתחום התעסוקה מתחלקים לשלושה סוגים¹⁶:

♦ **התערבויות המכוונות להכנה לעולם העבודה** – במרבית השירותים העבודה עם בני הנוער כוללת הכנה לעולם העבודה, אם בהתערבות פרטנית ואם קבוצתית, ואלו כוללות מתן מידע כללי על שוק העבודה ועל חוק עבודת נוער (חובות וזכויות) וכן הכנה לעולם העבודה בנושאים כגון: הכנה

¹⁵ הראיונות עם מנהלי השירות לנוער וצעירים והשירות לנערות וצעירות נערכו לפני האיחוד שנעשה בין שני שירותים אלה במשרד הרווחה.

¹⁶ בחינה של המענים הקיימים בתחום התעסוקה כללה שאלה ישירה למנהלי התכניות על המענים הקיימים בשירותיהם. חשוב לציין כי לא היה ניסיון לערוך מיפוי של כלל התכניות בתחום תעסוקה המועברים בשירותים אלא לקבל מידע כללי יותר על המידה בה נושא זה נמצא בסדר היום של השירותים.

לראיון עבודה ורכישת נורמות עבודה. התערבויות אלה לרוב אינן מובנות והן ניתנות על ידי עובדי השירות כחלק מהטיפול ולא באמצעות כוח אדם ייעודי לנושא. כך, למשל, בשירות המבחן לנוער נעשית לרוב עבודה פרטנית של קציני המבחן עם בני נוער שמיועדים להשתלב בעבודה. במפגשים אלה משוחח קצין המבחן עם הנער או עם הנערה על עולם העבודה ועל מקומם בו, על התמודדות עם קונפליקטים ועם ראיון עבודה, ולעתים הנער או הנערה מלווים למקום העבודה. בשירות לנערים וצעירים נושא ההכנה לעולם העבודה משולב בתכנית הטיפולית ונעשה על ידי עובדי השירות בשילוב גורם חיצוני, כמו למשל תבת. מדובר ב-5-10 מפגשים הכוללים מידע על עולם העבודה ועל דרכי ההשתלבות בו. מנציגי שירותי הרווחה עלה כי במסגרת זו נעשים לעתים גם אבחונים מקצועיים לצורך שילוב עתידי בהכשרות ובתעסוקה.

♦ **מתן הכשרות מקצועיות** – הכשרות מקצועיות של בני נוער ושל צעירים ניתנות במרבית השירותים והן כוללות הכשרה ייעודית לתחומי עבודה מסוימים, כמו מחשוב, תיקון מכשירים קטנים ונהיגה. הכשרות אלה נעשות בדרך כלל בשיתוף עם משרד התמיכה שמספק הכשרות מקצועיות לבני נוער בטיפול מסגרות של משרד הרווחה (חסות הנוער, מפתנים) ולבני נוער בפנימיות של משרד החינוך. הכשרות ניתנות גם באמצעות ארגונים מקצועיים אחרים כמו תבת ומכללת וינגייט. עם זאת, אנשי השירותים לנוער ציינו כי מענה זה אינו מפותח דיו וכי יש צורך במתן הכשרות מקיפות יותר בתחומים שונים וכן בשדרוג ההכשרות הקיימות ובהתאמתן לצורכיהם הייחודיים של בני נוער במצבי סיכון. על אף קיומם של בתי ספר טכנולוגיים, ציינו אנשי השירותים את החשיבות בשילובם של בני נוער שאינם לומדים במסגרות כאלה בבתי ספר להכשרה לתעסוקה, שיתאפשר להם לקבל תלמידים מכל סוג (אקסטרנים ואינטרנים). נושא זה עלה מצד שירותי הרווחה, המטפלים בבני נוער שנשרו ממסגרות החינוך, מאחר שבגילים אלה לא ניתן לשלבם בקורסי הכשרה שאינם ניתנים במסגרת לימודית. נוסף לכך, כדי להגדיל את סיכויי התמדתם והצלחתם של בני הנוער בקורסים, הוצע לשלב אותם כקבוצה ולא כיחידים, דבר שיגביר את הסיכויים שהגוף המכשיר יעשה התאמות לצורכי אוכלוסייה מסוימת.

♦ **שילוב והשמה בתעסוקה** – רק במעט תכניות נכלל מרכיב ההשמה בתעסוקה. בבתי הספר שבפיקוחו של משרד התמיכה, לדוגמה, השילוב בעבודה הוא חלק מתכנית הלימודים, אך בשירותי הרווחה יש מעט מאוד תכניות השמה, והן מיועדות לצעירים גילאי 18 ומעלה. יש לציין ש"חוק עבודת נוער" אוסר להפנות לתעסוקה בשעות הלימודים בני נוער שמלאו להם 16 שנה אך טרם מלאו להם 18, ושחל עליהם חוק חינוך חובה. מדיווח מנהלי השירותים עלה צורך בהגדלת מספר בני הנוער המשולבים בתעסוקה (עם התמקדות בבני נוער מאוכלוסיות מיוחדות כמו המגזר הערבי והחרדי), וגם בקשר למספרם ולסוגם של מקומות העבודה הקולטים בני נוער תוך ליווי ותמיכה. מנהלי השירותים דיווחו על קושי לגייס מסגרות תעסוקה המוכנות לספק ליווי ותמיכה לבני הנוער בתהליך ההשתלבות בעבודה.

מנהלי השירותים התייחסו לשני מענים נוספים החסרים בשירותים: **הכשרה של צוותים בתחום הכנה לעולם התעסוקה או העסקת כוח אדם ייעודי לתחום התעסוקה** – הכשרת עובדי השירותים תאפשר לספק את המענה בשירות עצמו ולא יהיה צורך לשלב את בני הנוער בתכנית חיצונית, ובכך קיימת האפשרות להרחיב את מספר בני הנוער החשופים למענים בתחום התעסוקה.

◆ **תקציב ייעודי** – אנשי השירותים ציינו גם את הצורך בתקציב ייעודי לפיתוח תחום התעסוקה, כדי שיוכלו, כאמור, להכשיר את הצוות ולגייס כוח אדם ייעודי לנושא. כמו כן, הם התייחסו לצורך בתקציב נוסף כדי לערוך אבחונים תעסוקתיים כדי שניתן יהיה לשלב בני נוער בהכשרות בהתאם ליכולות ולצרכים של כל אחד מהם.

5.2 הערכת התרומות של "נקודת מפנה" לשירותים

לאחר בחינתם של המענים הקיימים ושל המענים שלא היו מפותחים דיים בשירותים לנוער בתחום ההכנה לעולם העבודה, נסקור את ההיבטים שבהם סייעה "נקודת מפנה" בתחום זה. מהראיונות עם צוותי התכניות הפועלות ב"נקודת מפנה" וכן עם מנהלי השירותים לנוער עולות תרומות מרכזיות של התכנית לאשלים ולשירותים. לדברי אנשי השירותים, תרומות אלה נובעות מנקודת חוזק מרכזית של "נקודת מפנה" בהיותה תכנית או יוזמת גג לתכניות הפועלות במסגרתה, דבר המאפשר קידום הרעיון והעלאתו לסדר היום.

◆ **הרחבת מבחר המענים המוצעים לבני הנוער** – "נקודת מפנה" ענתה על הצורך שהיה קיים בשירותים להרחיב את מגוון המענים בתחום. מדובר בהכנסת מרכיבים שלא היו בשירותים ואף בחיזוק תחומים שבהם לא היה באפשרות השירותים לספק לבני הנוער מענים מתאימים:

- **הכנסת תחום חדש** – אנשי השירותים ציינו את נושא היזמות כדוגמה לתחום שלא היה מפותח דיו לבני נוער במצבי סיכון, והוכנס לשירותים באמצעות תכנית NFTE.

- **העמקת נושא ההכנה לעולם העבודה** – "רשתות" סיפקה תכנית מובנית להנחלת ידע וכלים להשתלבות בעולם העבודה וכן ראייה ייחודית ורחבה יותר על נושא זה.

- **מתן ליווי אישי** – הקשר הפרטני עם מבוגר תומך בתחומי עבודה והכנה לעולם העבודה ("דרך המלך") הודגש בקרב אנשי השירותים שדיווחו שלנושא זה לא תמיד ניתן מקום ראוי.

- **הרחבה והעמקה של תחומי הידע בהכשרות המקצועיות** – גם בתחום ההכשרות המקצועיות חל פיתוח במקצועות שבהם לא ניתנו הכשרות עד אז, או שהכשרות בתחום היו בסיסיות. אנשי השירותים התייחסו לתחומים כמו מחשוב וטכנולוגיה וכן שדרוג של לימודים והדרכה בתחומי בישול ואפייה, תחומים שהתאפשר להעבירם ברמה מקצועית גבוהה יותר הודות לשיתופי הפעולה של התכנית עם גופים בתחומים אלו.

◆ **הרחבת היקף המענים הקיימים בתחום תעסוקה** – "עשינו עסק" פעלה כבר לפני השתלבותה ב"נקודת מפנה" וסיפקה מענה לשירותים לנוער. עם זאת, מענים אלה ניתנו בהיקף מצומצם מאחר שלשירותים לא היה תקציב להגדיל אותם. הרחבת המענים נוגעת הן להיקף (פריסה ומספר משתתפים) והן לתכנים הניתנים בהם (תחומי ידע וקבלת תעודה). כך, קידום נוער, למשל, שותף מרכזי בהפעלת המיזמים ב"עשינו עסק", פעל בשני יישובים בלבד ובעקבות הכניסה של אשלים, שסיפקה מימון וכוח אדם, המיזמים התרחבו ל-25 יישובים, כפי שמציין מפקח ארצי בשירות: "את המיזמים העסקיים הראשונים עשינו לבד ורצינו לשכפל אותם אבל לא הצלחנו כי צריך להשקיע הון עתק. אשלים הרחיבה את זה... זה לא רק כסף, הם הביאו גם את 'ציונות 2000' שהביאו את הליווי העסקי". כמו כן, לארגונים המפעילים את התכניות המרכיבות את "נקודת

מפנה" קשרי עבודה ושיתופי פעולה עם מעסיקים שונים ועם רשתות ארציות. הודות לכך ניתן היה לשלב יותר בני נוער במקומות עבודה.

♦ **יצירת דיאלוג ושותפות בין שירותים בתחום תעסוקת נוער** – השתתפותם של נציגי השירותים השותפים לתכניות השונות בוועדות ההיגוי של התכניות תרמה לבניית דיאלוג ביניהם וליצירת חיבורים נוספים. כך, למשל, קידום נוער והביטוח הלאומי חיזקו את שיתוף הפעולה ביניהם סביב המיזמים העסקיים (הכשרות של "עצמאי בשטח").

♦ **פיתוח אסטרטגיה חדשה לעבודה עם בני נוער במצבי סיכון בתחום תעסוקה** – בעקבות הפיתוח של תחום היזמות והתעסוקה כאסטרטגיה לעבודה עם בני נוער במצבי סיכון, מספקת התכנית לשירותים דרך עבודה נוספת ואטרקטיבית לעבודה עם בני נוער במצבי סיכון, ואף ראייה אחרת על דרכי עבודה עמם. זאת ועוד, תפיסת התכנית כי התעסוקה אינה משמשת חלופה ללימודים אלא נועדה לספק דרך אחרת לחוות הצלחה ולהעצים את הנוער, אפשרה לשירותים להשתמש בתחום זה כפלטפורמה לחיזוק הנושא הלימודי-השכלתי. זאת באמצעות החלטת צוות "נקודת מפנה" לשלב את התכניות במסגרות לימודיות ובתכניות להשלמת השכלה (NFTE ו"רשתות"), או כמענה משלים ללימודים ("עשינו עסק" ו"דרך המלך").

♦ **מתן ידע ותמיכה מקצועית לשירותים בתחום התעסוקה** – הודות להרחבת הידע בתחום התעסוקה יכלה התכנית לספק לשירותים את הידע המקצועי שרכשה וכן תמיכה מקצועית בשטח. כמו כן, ההתמקצעות בידע מאפשרת גם לאשלים וגם לשירותים ליישם אותם כלים בפיתוחים חדשים, כמו למשל, באוכלוסיות נוספות. השירותים למיניהם יכולים ליישם ידע זה בפיתוח תחומים שבהם התקשו לספק מענים, כגון סדנאות הכשרה לעולם העבודה.

תרומה נוספת שצינו מנהלת "נקודת מפנה" וראש תחום "תכניות משלימות בקהילה" היא ההכללה של התכניות המרכיבות את "נקודת מפנה" בסל השירותים של "התכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון". לטענתן, שילוב זה מהווה דוגמה לאימוץ ולמתן אשרור לחשיבות של תחום התעסוקה כאחד המרכיבים של הכנה לחיים בוגרים. כך לדברי אחת המנהלות: "זה הישג אדיר של אשלים שיש הסכמה נרחבת במשרדים על הנושא הזה. מדברים על מעבר לעולם הבגרות לא רק דרך העיניים של מבחני הבגרות".

6. כיווני פעולה

במהלך הראיונות ועל פי המידע שהתקבל מצוות "נקודת מפנה" נמצא בעת סיום המחקר כי בתכנית מתרחשים שני תהליכים מקבילים. מצד אחד ממשיכים לחשוב ולפתח תחומים נוספים שניתן לשלב בתכנית (ר' פרק 4 לעיל) ומצד אחר מתכוננים לצמצום הדרגתי של הפעילות (scaling down). כיווני הפעולה שיוצגו להלן קשורים למורכבות זו ומציעים דרכים להמשך הפעלת התכנית בקשר לשני תהליכים אלה.

6.1 כיוונים להמשך פיתוח התכנית

להלן יוצגו כיווני פעולה להמשך פיתוח התכנית העולים מדיווח אנשי המטה בשירותים וכן מתוך גורמי הצלחה שזוהו בסקירת הספרות על תכניות מעבר לעולם העבודה:

א. מתן מענים חסרים בשירותים

- ◆ **הפצת ידע בשירותים על תחום ההשמה בתעסוקה** – השמה בתעסוקה קיימת בהיקף מצומצם בשירותים, בעיקר בשל קושי לגייס מעסיקים שיוכלו לספק, נוסף למקום עבודה, גם ליווי ותמיכה לבני הנוער. נוסף לכך, קשה לספק למעסיקים תמיכה וליווי בתהליך השתלבותם של בני הנוער במקום העבודה. לאור זאת כדאי לחשוב על גיבוש והפצה של ידע לשירותים, בתחומים כמו דרכי גיוס של מעסיקים, הכשרה, הדרכה, ליווי ותמיכה במעסיקים בתהליכי שילוב הנער במקום עבודתם, כדי להבטיח תעסוקה יציבה יותר.
- ◆ **עזרה לשירותים בהתאמה ושדרוג הכשרות מקצועיות לבני נוער במצבי סיכון** – מממצאי המחקר עלתה החשיבות של התאמת ההכשרות הקיימות כיום בשוק העבודה לנוער במצבי סיכון. יש מקום לאמץ במסגרת בניית תכניות הכשרה או שדרוג של תכניות קיימות עקרונית עבודה הפועלים בתכניות ההכשרה שב"נקודת מפנה" (NFTE ורשתות), שנחשבים למוצלחים. כך, למשל, התייחסות לרלוונטיות של תחום ההכשרה לחייהם של בני הנוער, שימוש בלמידה חווייתית, עבודה קבוצתית ועוד.
- ◆ **הכשרה של צוותים בשירותים לנוער בתחומי הכנה לעולם התעסוקה** – בקרב אנשי מטה בשירותים צוין הצורך בכוח אדם ייעודי לתחום תעסוקה. "נקודת מפנה" צברה ידע רב בתחום וניסיון בהכשרה של צוותים, בעיקר באמצעות העברת תכניה של תכנית "רשתות" (ר' פרק 5 לעיל). ייתכן שכדאי להיעזר בתכנית "רשתות" כפלטפורמה ליצירת מערך הכשרה בסיסי על הכנה לעולם העבודה לצוותים קיימים בשירותים.

ב. פיתוח עקרונות עבודה ב"נקודת מפנה"

- ◆ **הצורך בהכנסת מרכיב של ליווי לאורך זמן לתכניות** – מהספרות עולה כי התערבות ארוכת טווח נחשבת להכרחית ולמהותית בהצלחתן של תכניות המעבר לעולם העבודה. מאחר שמרכיב זה אינו מובנה ב"נקודת מפנה" אך קיים בה באופן מסוים (ר' פרק 4 לעיל ולוח א1 בנספח א), יש להפיץ את חשיבות הליווי לטווח ארוך בקרב צוותים בתכניות ולפתח את הידע ואת המנגנונים שיאפשרו ליישם אותו. נוסף לכך, מכיוון שהתכניות יכולות לשמש תכנית המשך זו לזו, כפי שהוצע על ידי צוות התכנית, ייתכן ליווי ממושך של בני הנוער בעצם מעברם בין התכניות. לחלופין ניתן למסד בתכניות, בעיקר בתכניות ההתערבות ("עשינו עסק" ו"דרך המלך"), מרכיב של ליווי לאורך זמן.
- ◆ **המשך רתימה ושיתוף המגזר העסקי** – לצד חששות משילוב המגזר העסקי וניגוד האינטרסים בין המגזרים השונים השותפים ב"נקודת מפנה", יש ספרות ענפה על התרומה ההדדית שיכולה לנבוע משיתוף הפעולה בין המגזרים. לכן, למרות הקשיים ומאחר שנושא התכנית רלוונטי כל כך לעולם העסקי, כדאי לחשוב על המשך רתימתו של המגזר העסקי להשתתפות בשדרוג התכניות הקיימות, וגם בתהליכי פיתוח תכניות חדשות, במציאת הזדמנויות לתעסוקה, בהכנת מעסיקים וכד'.

ג. גיבוש דרכי העבודה המשותפות בתכניות של "נקודת מפנה"

מאחר שמטרתה העיקרית של "נקודת מפנה" היא להטמיע במערכות שעובדות עם בני נוער במצבי סיכון תפיסות, ידע וכלים בתחום המעבר לעולם העבודה, יש להמשיך לפתח את "נקודת מפנה"

כמעריך פעולה מובנה. זאת כדי ליצור תכנית רחבה יותר בתחום, שתתכלל חשיבה והתעמקות בנושא הכנה לעולם העבודה. ניכר כי "נקודת מפנה" עוברת תהליך של גיבוש עקרונות ודפוסי עבודה משותפים, באמצעות ניסיון ליצור יחסי גומלין בין צוותי התכניות ולחבר בין התכנים הניתנים בתכניות השונות. להלן כמה כיווני פעולה העשויים לאפשר זאת:

- ◆ **המשך גיבוש צוות "נקודת מפנה"** – כיום כולל צוות "נקודת מפנה" את רכזי שתי התכניות שמפעילה אשלים, NFTE ו"רשתות". כדאי לחשוב על המשך גיבוש צוות שיכלול את כל חברי צוות התכניות. חיבור שכזה עשוי להוביל למיצוי רב יותר של אפשרויות הקישורים והחיבורים בין התכניות, למסד דפוסי עבודה וכן להרחיב את החשיבה על תחום התעסוקה לנוער, באמצעות הגברת מודעות הצוותים בתכניות השונות להיותם חלק מתכנית גג רחבה יותר.
- ◆ **תיעוד הידע ודרכי העבודה בתכנית** – במהלך כתיבת הדוח החלה כתיבת מסמך המתעד את הידע ואת דרכי העבודה שפותחו בתכנית "רשתות". יש חשיבות רבה בהמשך הפיתוח, הכתיבה וההפצה של תורת העבודה, כדרך למסד ולהפיץ את הידע והניסיון שנצבר באשלים ובתכניות על עבודה עם בני נוער במצבי סיכון באמצעות תחום התעסוקה. זאת כדי להטמיע את התפיסה שבה דוגלת התכנית ולהרחיב את היקף בני הנוער היוצאים נשכרים ממנה.

ד. כיוונים להמשך גיבוש אסטרטגיה להעברת אחריות ההפעלה והניהול לשירותים

במסגרת "נקודת מפנה" הוחלט להרחיב את הפעילות בתכניות NFTE ו"רשתות" ל-3 שנים נוספות. טווח זמן זה יכול לשמש לא רק להרחבת תכניות אלה ולהעמקתן בשטח, אלא גם להוות הזדמנות לגיבוש חשיבה מובנית ולתהליך הצמצום ההדרגתי של הפעילות (scaling down); תהליך שיכלול התייחסות מפורטת למה שרוצים להנחיל לשירותים (ידע, תכניות, שניהם) וכן גיבוש אסטרטגיה ונקיטת פעולה למימושה.

ביבליוגרפיה

אמזלג-באהר, ח' ; הכהן-וולף, ח' ; מדסון, ע'. 2008. **דוח הערכה מסכם לתכנית "עשינו עסק"**. מכון מתווה – ייעוץ הערכה ומיון.

בן-אריה, א' ; ציונית, י' ; קמחי, מ' (עורכים). 2007. **ילדים בישראל, שנתון סטטיסטי 2007**. המועצה הלאומית לשלום הילד, ירושלים.

בנזימן, ר'. 2009. **לא על הפילנתרופיה לבדה... מיזמים עסקיים חברתיים בישראל - מיפוי ראשוני וסקירה השוואתית**. בתמיכת קרן פורד- הקרן החדשה לישראל ; חותמים מחדש ; קרן דואליס לזמות עסקית חברתית.

כאהן-סטרבצ'ינסקי, פ' ; יורוביץ, ל'. 2009. **מעבר לעולם העבודה וקידום תעסוקתי: תכניות בעבור בני נוער וצעירים בסיכון בארצות הברית ובמדינות נוספות ב-OECD – סקירת ספרות**. מרכז אנגלברג לילדים ולנוער, מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל. דמ-09-521

לימור, נ'. 2004. "בחינת המגזר השלישי בישראל". מתוך :

http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_130708_111968.pdf

שנתון סטטיסטי לישראל 2010, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

Bernhardt, A.; Morris, M.; Hancock, M.S. and Scott, M.A.. 1998. **Trends in Job Instability and Wages for Young Adult Men**. Manuscript. Institute on Education and the Economy, Teachers College, Columbia University, New York, NY.

Hancock, M.S & Scott, M.A.1998. **Work and Opportunity in the Post-Industrial Labor Market**. Final report to the Russell Sage and Rockefeller Foundations. Institute on Education and the Economy, Teachers College, Columbia University, New York, NY.

Jekielek, S.; Moore K.A.; Hair, E.C.; Scarupa, H.J. 2002. **Mentoring: A Promising Strategy for Youth Development**. DC: Child Trends.

Jucovy, L.; Boss, S.; Garringer, M. 2002. **Measuring the Quality of Mentor-Youth Relationship: A Tool for Mentoring Programs**. Northwest Regional Educational Laboratory. Philadelphia, PA: Public/Private Ventures.

Law, C.; Knuth, R.A.; and Bergman, S. 1992. **What Does Research Say About School-to-Work Transition?**. NCREL, Oak Brook.

http://www.ncrel.org/sdrs/areas/stw_esys/7sch2wrk.htm

Miller, C.; Bos, J.M.; Porter, K.E.; Tseng, F.M.; Doolittle, F.C.; Tanguay, D.N.; and Vencill, M.P. 2003. **Working With Disadvantaged Youth - Thirty-Month Findings from the Evaluation of the Center for Employment Training Replication Sites**. Manpower Demonstration Research Corporation (MDRC), New York. <http://www.mdrc.org/>

Molina, C.; Rosenberg, H. 2003. **Methodological Guidelines for Preparing a Master Plan for Investment in Health**. Health sector reform initiative. Washington, D.C.

Neumark, D. 2007. **Improving-School-To-Work Transitions**. Russel Sage Foundation. pp 1-23.

Smink, J. 2004. "Mentoring: An Effective Strategy for Youth Development" in: Smink, J. **Helping Students Graduate: A Strategic Approach to Dropout Prevention**. Eye On Education, Inc. pp 139-154.

נספח א: השוואה בין תכניות "נקודת מפנה"

לוח זה נבנה תוך התבססות על מגוון מקורות מידע: דוח הערכה של "עשינו עסק", מחקרי הערכה שנעשו על ידי כותבי דוח זה על תכניות NFTE ו"דרך המלך", מסמכים רשמיים של התכניות וכן ראיונות פנים אל פנים שנערכו עם צוות "נקודת מפנה": ראש תחום "תכניות משלימות בקהילה", מנהלות "נקודת מפנה" ורכזי התכניות השונות).

לוח א1: השוואה בין תכניות "נקודת מפנה", לפי תשומות, תפוקות ותוצאות

רשתות ²⁰	NFTE ¹⁹	דרך המלך ¹⁸	עשינו עסק ¹⁷	
תשומות: המשאבים המושקעים לשיעור ביצוע התכנית				
מבנה ארגוני				
שותפות רב-מגזרית: ציבורי-ממשלתי (הביטוח הלאומי, קידום נוער, שירותי רווחה, ביי"ס), עסקי (הבנק הבינלאומי הראשון באמצעות מתן) ומגזר שלישי (אשלים)				
ארגון מפעיל				
ציונות 2000 של הסוכנות היהודית				
עלם				
דרור בתי חינוך – הגוף המפעיל; אשלים – הגוף המקצועי האחראי לליווי ולפיתוח; מסגרות לימודיות חלופיות המפעילות את התכניות במסגרתן				
כוח אדם				
צוות התכנית				
מטה: 2 רכזים ארציים מפעילים בשטח: מנחים/מדריכים מהמסגרת המפעילה	מטה: 2 רכזות ארציות מפעילים בשטח: מנחים/מדריכים מהמסגרת המפעילה	מטה: מנהלת ארצית; רכזים יישוביים מפעילים בשטח: חונכים מעסיקים	מטה: מנהל תחום; רכזים מפעילים בשטח: מנהלים עסקיים רכזים טיפוליים	

¹⁷ מידע על "עשינו עסק" התקבל מדוח הערכה שעשה מכון מתווה (אמזלג-באהר, ח. ; הכהן-וולף, ח. ; מדסון, ע. 2008), מראיונות עם מנהלת תכניות משלימות בקהילה באשלים וכן ממסמכים רשמיים של התכנית.

¹⁸ מידע על "דרך המלך" התקבל ממחקר הערכה בביצוע מכון ברוקדייל וממסמכים רשמיים של התכנית.

¹⁹ מידע על NFTE התקבל ממחקר הערכה בביצוע מכון ברוקדייל וממסמכים רשמיים של התכנית.

²⁰ מידע על "רשתות" התקבל מראיונות שנערכו עם מנהלת תכניות משלימות בקהילה, מנהלת "נקודת מפנה" ורכזי התכנית וכן ממסמכים רשמיים של התכנית.

רשתות ²⁰	NFTE ¹⁹	דרך המלך ¹⁸	עשינו עסק ¹⁷	
עובדי הבנק הבינלאומי – ייעוץ מקצועי לבניית התכנית העסקית (NFTE) וסיוע באירועי התרשתות ("רשתות"), ושיפוט בתחרויות		התכנית מושתתת על מתנדבים המתפקדים כחונכים או כמעסיקים מנהל חברת היי-טק מלווה ומדריך את המנהלת הארצית	מנהלים ומומחים מהמגזר העסקי המעניקים ליווי למנהלים העסקיים	מתנדבים
בני נוער בגילאי 15-18 הלומדים במסגרות לימודיות שאינן עיוניות בפריפריה	בני נוער בגילאי 15-18, הלומדים במסגרות לימודיות שאינן עיוניות בפריפריה	בני נוער בגילאי 12-21, במצבי סיכון, מצוקה ועבריינות בקצה הרצף	בני נוער מנותקים או בסכנת נשירה	אוכלוסיית היעד, לפי מסמכי התכנית
חוברת עבודה למנחה דפי עבודה לבני הנוער	חוברת עבודה למנחה חוברות לימוד לבני הנוער ארגז פעילות	ערכת הדרכה בנושא גיוס חונכים ערכת הדרכה בנושא תעסוקה	ערכת התחלה – מדריך מעשי כיצד להקים מיזם חוברת למנהל העסקי חוברת לרכז הטיפול תכנית עסקית לדוגמה	חומרים כתובים להפעלת התכנית
הבנק הבינלאומי הראשון אשלים המסגרות המפעילות (למשל, קידום נוער, רשת המפתנים ועמותת דרור בתי חינוך)		הבנק הבינלאומי הראשון אשלים הקרן לילדים ונוער בסיכון של הביטוח הלאומי היחידה לקידום נוער רשויות מקומיות	הקרן לילדים ונוער בסיכון של הביטוח הלאומי	מקורות מימון
כיתות לימוד במסגרות המפעילות		אין מקום קבוע למפגשי חונכים-בני נוער. ביישובים שבהם יש סניפים של עלם, ניתן להיפגש שם	הבניין בו מתקיים המיזם (העסק)	המבנה הפיזי בו מתקיימת הפעילות
תפוקות: הפעילויות והיקף ההשתתפות בהן				
שיווק התכנית נעשה במשותף לשתי התכניות: * שיווק לרשתות/שירותים * שיווק למסגרות פרטיות		רמה ארצית – גיוס מעסיקים מרשתות גדולות רמה מקומית – פנייה לשירותים המטפלים גיוס מעסיקים מקומיים	שיווק לשירותים לנוער	שיווק התכנית (גיוס משתתפים)

רשתות ²⁰	NFTE ¹⁹	דרך המלך ¹⁸	עשינו עסק ¹⁷	
אין מידע לא נעשתה הערכה	בני נוער גילאי 13-24. הגילאים הבוגרים (+19) מהווים 10% מכלל בני הנוער בתכנית. שני שליש מהמשתתפים לומדים בבתי ספר וכחמישית מבני הנוער לומדים במסגרות חלופיות (היל"ה, מפתן)	בני נוער גילאי 13-26, יותר משליש מהם (38%) הם בני 19+ מרבית בני הנוער מטופלים בשירותים לנוער בסיכון	בני נוער גילאי 14-21. כמחצית מבני הנוער החדשים במיזמים לומדים במסגרת היל"ה. בקרב הוותיקים יותר כשליש לומדים בהיל"ה	אוכלוסיית התכנית בפועל
23 מסגרות, כ-300 בני נוער, 29 מנחים מפגש שבועי של שעתיים, 40 שעות	31 מסגרות, כ-420 בני נוער, 45 מנחים מפגש שבועי, כשעתיים וחצי בממוצע, 45-60 שעות	12 יישובים, כ-400 בני נוער, כ-130 חונכים חונכות – מפגש שבועי, שעתיים בממוצע, במשך כשנה	33 מיזמים, כ-300 בני נוער	היקף פעילות²¹
תכנית לימודים בנושא הכנה לעולם העבודה, כולל התנסות מעשית (תרגול של הנלמד)	תכנית לימודים בתחום יזמות עסקית בניית תכנית עסקית	חונכות – קשר עם מבוגר תומך תעסוקה – הכשרה והשמה	הקמת מיזם עסקי באמצעות שילוב ארבעה מרכיבי יסוד: מרכיב עסקי – עבודה בשכר מרכיב טיפולי-חינוכי מרכיב לימודי מרכיב העשרתי	דרכי פעילות מרכזיות
ישיבה משותפת חד פעמית לכל הצוותים				
עובדים כצוות אחד: ישיבות עבודה משותפות וחלוקת המשימות בין הרכזים	היכרות של המנהלת הארצית את רכזי NFTE ו"רשתות" פגישות אקראיות בישיבות היגוי ביישובים	אין כמעט היכרות עם שאר הצוותים	דפוסי עבודה וקשר בין צוותי התכנית ב"נקודת מפנה"	

²¹המידע על "עשינו עסק" התקבל ממחקר הערכה שפורסם ב-2008. הנתונים על שאר התכניות מתייחסים לשנת תש"ע (2009-2010).

רשתות ²⁰	NFTE ¹⁹	דרך המלך ¹⁸	עשינו עסק ¹⁷	
הכשרת כוח האדם				
מנחים ארבעה ימי הכשרה הכוללים את לימוד תוכני התכנית וכלים להתמודדות עם סוגיות בהפעלה	מנחים 40 שעות בשני מפגשים בני יומיים כל אחד, המועברות ע"י חברה חיצונית וכוללות לימוד תוכני התכנית וכלים להתמודדות עם סוגיות בהפעלה	מטה לא הייתה הכשרה חונכים שני מפגשים שמעביר הרכז על התכנית ועל תפקיד החונך, דרכי בניית קשר, מאפייני גיל ההתבגרות ונוער בסיכון מעסיקים אין הכשרה – מתן הסבר על התכנית על ידי הרכז	מטה מתן הכשרה פנימית למנהל הארצי ולשלושת המנחים האזוריים מנהלים עסקיים 3 השתלמויות בשנה רכזים טיפוליים 56 שעות המועברות מטעם היחידה הטיפולית על טיפול בנוער, ייעוץ ארגוני, אימון אישי וייעוץ עסקי	צוות התכנית
ליווי כוח האדם (הדרכה שוטפת):				
רכזות – ישיבות צוות פעם בשבועיים עם מנהלת "נקודת מפנה"; שלושה מפגשי עבודה בשנה עם צוות הפיתוח המלווה				
מנחים 3 ימי הכשרה במהלך השנה ליווי פרטני שוטף מטעם רכזי התכנית	מנחים יום עיון להעשרה ולחיזוק תכנים פיננסיים במרבית המקרים ליווי שוטף מטעם רכזות התכנית ובמקצתם מטעם רפרנט של קידום נוער	מנהלת ארצית ליווי מטעם מנהלת תעסוקה וקהילה בעלם ושל מנהל חברת היי-טק רכזים יישוביים שלוש רמות ליווי: הדרכה פרטנית מהמנהלת הארצית; הדרכה קלינית ממחלקת הדרכה; מפגשים קבוצתיים חונכים מפגשים קבוצתיים חודשיים ליווי שוטף – בעיקר בטלפון, גם באמצעות טופס סיכום מפגש עם הנער/ה מעסיקים קשר טלפוני לפי הצורך	מנהלים עסקיים למיעוט מהמנהלים יש מנטור הליווי ניתן יותר בתחילת הדרך. מיזמים קטנים נתמכים לאורך זמן רב יותר	צוות התכנית

רשתות ²⁰	NFTE ¹⁹	דרך המלך ¹⁸	עשינו עסק ¹⁷	
				דפוסי עבודה עם השותפים לתכניות:
ישיבה משותפת בוועדת היגוי – עדכונים, מידע והתייעצות מפגש חודשי עם הרפרנטים הבכירים ב"קידום נוער" ובמפתן	ישיבה משותפת בוועדת היגוי – עדכונים, מידע והתייעצות	ישיבה של השותפים – התוויית מדיניות, אסטרטגיה וכן טקטיקת השקעות, פיתוחים ויעדים	ישיבה של השותפים – התוויית מדיניות, אסטרטגיה וכן טקטיקת השקעות, פיתוחים ויעדים	ברמת המטה
	קשר של רכזי התכנית עם מנהלי המסגרת המפעילה בתחילת שנה ובסופה ולצורכי עדכון	מעורבות במרכיבי התכנית השונים: הפניה לתכנית, הכשרה והדרכה של החונכים (בעיקר שירות מבחן וקידום נוער)	ועדת היגוי לכל מיזם מעורבות במרכיבי התכנית השונים: הפניה לתכנית, מתן מסגרת חינוכית, הקצאת רכז טיפולי (בעיקר קידום נוער)	ברמה המקומית
נמצאת בראשית תהליך הטמעה. מתוכנן להתבצע כפי שנעשה ב-NFTE	הטמעה בתהליך: העברת האחריות על מימון שכר המנחים והפעילויות למסגרות המפעילות עבודה עם רפרנטים (קידום נוער) מתן קרדיטציה לתכנית (נקודות השלמה ל-10 או 12 שנות לימוד בתכנית היל"ה; יחידה פנימית באורט)	יציאה של אשלים: אין יותר מעורבות במימון ופיתוח מעורבות ברמת הייעוץ ושיתוף בידע	ההטמעה הושלמה: הובלה של ציונות 2000	הטמעה התכנית ותהליך הורדת המעורבות של אשלים
				תוצאות:
* מתן אסטרטגיית פעולה אפקטיבית לעבודה עם בני נוער * מתן הזדמנות משלימה לבני נוער המתקשים להשתלב במסגרות נורמטיביות * פיתוח ושיפור מיומנויות וכישורי חיים				תוצאות מצופות (מטרות ויעדים של התכנית)

רשתות ²⁰	NFTE ¹⁹	דרך המלך ¹⁸	עשינו עסק ¹⁷	
* מתן כלים/ידע בתחום עולם העבודה * פיתוח תחושת מסוגלות וחיזוק הדימוי והביטחון העצמי				
* התנסות מעשית בפיתוח רשתות קשרים שיסייעו לחיפוש עבודה מושכל * למידה תאורטית של מבנה עולם העבודה * הרחבה מתמדת של קשת ההזדמנויות התעסוקתיות	* טיפוח גישה יזמית ולימוד כלים עסקיים * פיתוח כישורים ומיומנויות שיסייעו בפתיחת עסק עצמאי	* יצירת קשר משמעותי עם מאמן לחיים-בוגר משמעותי * שילוב בתעסוקה (השמה)	* הפעלת מודל ארצי להקמה ולליווי עסקים ושילוב בני נוער במיזם עסקי * יצירת קשר משמעותי של בני הנוער עם עולם המבוגרים ובניית אמון מחודש בסביבתם	
תוצאות בפועל לבני הנוער (שינויים שהתכנית חוללה אצל המשתתפים ובארגון המפעיל) ²² :				
לא נערכה הערכה	* עלייה בביטחון ובהערכה העצמית * רכישת מיומנויות עבודה רכות (התמדה, עבודה בצוות, לקיחת אחריות) * תרומה חברתית (חברים חדשים, הנאה ועניין) * רכישת ידע בתחום היזמות והעסקי * רכישת כלים	* קבלת תמיכה * עלייה בביטחון ובהערכה העצמית * רכישת כישורי חיים (יחסים בינאישיים, מיומנויות תקשורת, שיפור בהתנהגות ובתפקוד לימודי) * רכישת מיומנויות עבודה רכות תרומות מיוחדות לבני נוער במסלול שילוב בתעסוקה: * רכישת ניסיון תעסוקתי * הזדמנות להשתכר	* עלייה בביטחון ובהערכה העצמית * רכישת כישורי חיים (עבודה בצוות, השגת מטרות, משמעת עצמית ושליטה, תקשורת בינאישית) * רכישת מקצוע * הקניית הרגלי עבודה * הפחתת התנהגויות סיכון (שינוי לטובה בעמדות כלפי שימוש באלימות, אחוז נמוך יותר של דיווח על	

²²יש לציין את ההבדלים בין התכניות בבחינת תוצאותיה עבור בני הנוער. מלבד תפיסת התרומות של צוות התכנית שנבדקה בשלוש התכניות באמצעות ראיונות, ב"עשינו עסק" וב-NFTE מילאו בני הנוער עצמם שאלון שבחן היבט זה. ב"עשינו עסק" נעשתה גם השוואה בין חדשים לוותיקים ובין בני נוער במיזם לקבוצת ביקורת. לכן, אין להסיק כי אם תרומה מסויימת לא מצויינת באחת התכניות פירושה הדבר שאינה קיימת, שכן יתכן ולא נמדדה במסגרת המחקר.

רשתות ²⁰	NFTE ¹⁹	דרך המלך ¹⁸	עשינו עסק ¹⁷	
	<p>להשתלבות בעולם העבודה</p> <p>* שינוי עמדות בנוגע לעמיד (השכלה, עבודה)</p>		<p>פתיחת תיק במשטרה)</p> <p>* פיתוח רשת חברתית</p> <p>* תפיסת עתיד חיובית יותר</p>	
<p>* הרחבת הידע של המפעילים בתחומים הקשורים להכנה לעבודה (באמצעות ההכשרות שניתנות למפעילי התכנית – מנהלים עסקיים, רכזים טיפוליים, חונכים ומנחים)</p> <p>* מענה משלים למענים הניתנים דרך השירות/מסגרת</p> <p>* קבלת כלי אלטרנטיבי ואטרקטיבי לעבודה עם בני נוער</p>				<p>תוצאות בפועל לגוף המפעיל/שירותים (תרומות התכנית על פי ממצאי המחקר)</p>

לוח א2: ממדים של תכניות מעבר לעולם העבודה, השוואה בין התכניות ב"נקודת מפנה"

רשתות	NFTE	דרך המלך	עשינו עסק	
ממדים:				
כוללניות				
התכניות משמשות מענה משלים לשירותים/מסגרות שעמן הן עובדות, המספקים לבני הנוער מענים בתחומים שונים, כמו השכלה ומענים טיפוליים וחברתיים		היחידה הטיפולית האחראית לבני הנוער במיזם משלבת ארבעה מרכיבי טיפול: עסקי; טיפולי-חינוכי; לימודי והעשרתי		
לא קיים בתכנית		אינו מוסדר ומובנה בתכנית אלא תלוי בהחלטתם של המתנדב והנער/ה	אינו מוסדר ומובנה בתכנית אך מרבית בוגרי התכנית שומרים על קשר עם בעלי תפקיד במיזם (מנהל עסקי, רכז טיפולי)	מעקב וליווי ארוך טווח
על פי מסמכי התכנית, מרכיב זה אמור להתקיים בה אך בפועל עדיין לא נעשה	שותפות במימון, בייעוץ בתהליך העבודה ובשיפוט בתחרויות	קיים בתכנית בתחום של השמה בתעסוקה וליווי במקומות העבודה (קשר עם רשתות ארציות ועם מעסיקים מקומיים)	מובנה בתכנית, שותפים עסקיים	שיתוף המגזר העסקי
אין ליווי פרטני. המיקוד הוא בליווי ובהתקדמות הקבוצה.		√	√	התייחסות פרטנית
x	x	x	x	פעילות התנדבותית בקהילה
הלימוד והתרגול מתקיימים במסגרת קבוצתית		ניסיון שלא צלח לקיים חונכות קבוצתית	המיזם בנוי על קבוצה שבונה ביחד את העסק	יצירת תרבות חיובית של קבוצת שווים

נספח ב: מחקר הערכה של תכנית NFTE²³

1. הקדמה

NFTE (Networks for Teaching Entrepreneurship) הוא ארגון אמריקני שהוקם ב-1987 ועוסק בהכשרה ליזמות עסקית של בני נוער בסיכון. תכנית הלימודים של NFTE מכוונת להקנות ידע בתחומי היזמות והקמת העסק כמנוף לרכישת כישורי למידה ופיתוח כישורי חיים. כמו כן היא מעודדת ערכים של עצמאות כלכלית, מסחר הוגן ומעורבות קהילתית. התכנית נשענת על התפיסה שבני נוער מסוגלים ללמוד יזמות עסקית ולרכוש כלים לקראת חייהם הבוגרים וכי למידה של תחום יוקרתי ואטרקטיבי כזימות עשויה לחולל בקרב בני הנוער שינוי בתפיסתם העצמית, בתפיסת עתידם ובעמדותיהם כלפי חשיבותה של ההשכלה להשתלבות בעולם התעסוקה.

על-פי צוות התכנית, מטרתיה העיקריות הן לעזור לבני נוער בגילים 15-18 הלומדים במסגרות חינוך אלטרנטיביות לרכוש כלים וכישורי חיים שיאפשרו להם להשתלב במסלול חיים נורמטיבי, לתת בידם כלים לפרנסה ולהציע כלי אפקטיבי למנחים לצורך העבודה עם בני הנוער.

תכנית NFTE החלה לפעול בארץ ב-2007 על בסיס שיתוף פעולה בין הנהלת ארגון NFTE בארצות הברית לבין 'אשלים'. תחילת יישומה לוותה בהתאמות לתרבות המקומית: היא הפכה מתכנית יחידנית לתכנית קבוצתית (בגלל התפיסה של צוות התכנית לגבי חשיבות העבודה בצוות), חוברת ההדרכה תורגמה והותאמה לבני הנוער בישראל מבחינת תכנים ופעילויות, וכן נעשו התאמות מיוחדות למגזרים הערבי והחרדי (תרגום החוברת לערבית; התאמה של התכנים והפעילויות).

התכנית פועלת בשותפות עם בתי ספר בפיקוח משרד התמ"ת, בתי ספר של רשת אורט, בתי ספר בבעלות ברנקו וייס, השירות לקידום נוער של משרד החינוך, עמותת תפוח (עמותה לצמצום פערים חברתיים באמצעות הנגשת המידע והטכנולוגיה לאוכלוסיות בפריפריה הגאוגרפית והחברתית בישראל) וכן מסגרות אלטרנטיביות נוספות שכללו מתנ"ס, 'בית חס' ובתי ספר מיוחדים. שותף נוסף הוא הבנק הבינלאומי הראשון. הוא משתתף במימון התכנית ואף מעורב ביישומה באמצעות מתנדבים מטעמו.

הקורס במסגרת התכנית (להלן: הקורס) כולל 40–65 שעות שבהן לומדים בני הנוער תכנים שעניינם הקמת עסק ותפעול. הם מיישמים אותם בסוף הקורס על-ידי כתיבת תכנית עסקית. תכניות עסקיות נבחרות מוצגות בתחרויות מקומיות וארציות.

NFTE היא אחת התכניות הכלולות ב"נקודת מפנה"²⁴, ובמסגרת זו מופקדות על הפעלתה מנהלת ושתי רכזות במשרה מלאה.

²³ המחקר מומן במסגרת "נקודת מפנה" – תכנית המשותפת לאשלים ולבנק הבינלאומי, בליווי ארגון "מתן משקיעים בקהילה".

²⁴ "נקודת מפנה" – שם כולל לכמה תכניות לבני נוער בסיכון בתחום היזמות והתעסוקה.

מתחילת 2009 לוותה הפעלת התכנית במחקר הערכה, בביצוע מרכז אנגלברג לילדים ולנוער במאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.

2. מטרת המחקר והמערך שלו

מטרותיו המרכזיות של המחקר היו לספק מידע שיהווה בסיס לשיפור התכנית ולהרחבתה. ביתר פירוט נועד המחקר:

- א. לאפיין את המשתתפים בתכנית – בני נוער ומנחים;
- ב. לספק למפעילי התכנית מידע על אופן הפעלתה;
- ג. לבחון את תרומות התכנית לבני הנוער, למנחים ולמסגרות שבהן היא פועלת, לפי תפיסת המעורבים בה.

המחקר נמשך כשנתיים והחל בשנה השנייה ליישום התכנית. איסוף המידע נעשה בשני שלבים:

(1) השלב הראשון – מאי-אוגוסט 2009 – איסוף מידע על מאפייני המנחים, על תהליכי ההכשרה והליווי שהם מקבלים ועל היבטים ביישום התכנית. המידע נתקבל באמצעות **שאלון למילוי עצמי למנחים**, לקראת סיום שנת הפעילות של התכנית (מולאו 34 שאלונים – 94% היענות) ובאמצעות **ראיונות פנים-אל-פנים** עם מנהלת התכנית, רכזות התכנית, שותפים ברמת המטה, מנהלי מסגרות שבהן התכנית מיושמת ומנחים.

(2) השלב השני – אוקטובר 2009–יולי 2010 – איסוף מידע על המנחים ועל בני הנוער בתכנית בהתבסס על שלושה כלים:

(א) **שאלון למילוי עצמי למנחים** – מידע על המנחים התקבל באמצעות **סבב שני של השאלון למנחים** לקראת סיום שנת הפעילות השנייה (מולאו 40 שאלונים – 89% היענות).²⁵ שלושה עשר מהמנחים ענו על השאלון בשני השלבים. היתר היו מנחים חדשים בתכנית, בשל תחלופה של מנחים ובשל הוצאת התכנית ממסגרות או הכנסתה למסגרות חדשות. לבקשת צוות התכנית נעשו בשאלון שהועבר למנחים בשלב השני שינויים קלים אחדים, והוא התמקד בנושאים שהיה לצוות התכנית חשוב לבדקם ביתר העמקה.²⁶

(ב) שאלונים למילוי עצמי לבני הנוער בשתי נקודות זמן – מידע על בני הנוער התקבל באמצעות שאלונים למילוי עצמי לבני הנוער. השאלונים הועברו בתחילת הקורס וליקטו מידע על מאפייניהם האישיים והתעסוקתיים של בני הנוער וכן על המניעים שלהם להצטרף לקורס ועל ציפיותיהם ממנו (מולאו 353 שאלונים); בסוף הקורס ליקטו השאלונים מידע על שביעות רצונם של בני הנוער מהקורס ועל תפיסת תרומות הקורס מבחינתם (מולאו 198 שאלונים).

בשני המועדים כללו שאלוני בני הנוער שאלות על עמדותיהם בנושאי השכלה ועבודה וכן מבחן ידע על הנושאים שנלמדו בתכנית.

²⁵ 50 מנחים החלו את התכנית בתש"ע, חמישה מהם עזבו את התכנית או את המסגרת במשך שנת הפעילות.

²⁶ כך למשל צומצמו השאלות על מתכונת התכנית ושונו השאלות על הכשרת המנחים.

הפער במספר המשיבים בין שני המועדים נובע מעזיבה של בני נוער את הקורס (בשיעור של 25% ; יפורט בהמשך), מהפסקת התכנית במסגרת אחת (13 בני נוער) ומאי-מילוי השאלון בסוף השנה בשלוש מסגרות (45 בני נוער).²⁷

(ג) טופס תפקוד לימודי למילוי על-ידי המנחים – איסוף מידע על התפקוד הלימודי בתכנית NFTE של כל נער או נערה (סה"כ 334 טפסים).²⁸

בסך הכול התקבל מידע על 416 בני נוער, בין שמילאו שאלון בעצמם ובין שמולא טופס על אודותיהם.

לוח 1: מספר בני הנוער שמילאו שאלונים או שמולאו טפסים על אודותיהם, לפי סוג שאלון

N	
353	שאלון תחילת הקורס (מילוי עצמי של בני הנוער)
198	שאלון סוף הקורס (מילוי עצמי של בני הנוער)
153	שני השאלונים
334	טופס תפקוד לימודי (מילוי המנחים על אודות בני הנוער)
416	מס' בני נוער שהתקבל מהם או על אודותיהם מידע מכלי אחד לפחות

כמו כן נאסף מידע איכותני על דפוסי הפעילות בתכנית, שביעות הרצון והקשיים העולים בתהליך הטמעתה וכן על תרומות התכנית למשתתפים בעיני גורמים המעורבים בה. מידע זה נאסף באמצעות **ראיונות פנים-אל-פנים** עם המנהלת ועם הרכזות של התכנית, **ראיונות טלפוניים** עם בני נוער בוגרי התכנית (15) ו**קבוצות מיקוד** עם בני נוער משתתפי התכנית (4).

3. היקף יישום התכנית ופריסתה

3.1 היקף יישום התכנית ברמה הארצית

בתקופת המחקר יושמה התכנית בחמישה שירותים ורשתות: בתי ספר בפיקוח משרד התמי"ת, רשת אורט, 'קידום נוער', מכון ברנקו וייס ועמותת תפוח. נוסף על כך יושמה התכנית בכמה מסגרות קטנות (ר' פירוט בהערות ללוחות 2 ו-3). לוח 2 מראה כי בין תשס"ט (2008–2009) לתש"ע (2009–2010) חלה עלייה במספר המסגרות שבהן החלה התכנית לפעול (מ-27 ל-31).²⁹ בהתאם חלה עלייה ניכרת גם במספר המנחים (מ-36 ל-50). יישום התכנית נעשה ביישובים רבים ברחבי הארץ: מאילת בדרום, דרך יבנה, בית שמש, גוש עציון, אבו-גוש, ירושלים ותל אביב במרכז ועד חיפה, עכו, מגדל העמק, יקנעם, אום-אל-פחם, עפולה, כפר כנא, עראבה וטבריה בצפון.

²⁷ ישנם עוד 14 בני נוער שלא ידוע מדוע לא מילאו את השאלון בסוף הקורס.

²⁸ הן לגבי טופסי התפקוד הלימודי והן לגבי שאלוני בני הנוער אין אפשרות לציין **שיעורי היענות**, מאחר שלא התקבל מידע מדויק על מספר בני הנוער המשתתפים בתכנית.

²⁹ מ-27 מסגרות שהחלו לפעול בתשס"ט, חמש לא סיימו את הפעילות. בתש"ע התחילו בפעילות 31 מסגרות, ומהן שלוש לא סיימו אותה.

לוח 2: היקף התכנית בתקופת המחקר, לפי שנים (במספרים)

שירותים או רשתות*	מסגרות	מנחים	בני נוער – הערכה**
תשס"ט (2008–2009)	5	27	36
תש"ע (2009–2010)	5	31	50

* נוסף על 5 הרשתות/שירותים, יישמו את התכנית כמה מסגרות קטנות: עין יעל ומכללת אפיק וכן 'בית חס' באבו-גוש בתשס"ט, מתני"ס אבו-גוש ובי"ס ברושים לחינוך מיוחד בתש"ע.
** מדובר באומדן, מאחר שלא התקבל מידע מכל המסגרות על מספר בני הנוער שהשתתפו בתכנית.

נמצא כי בין תשס"ט לתש"ע לא הצטרפו רשתות ושירותים חדשים אלא התרחב מספר המסגרות המשתתפות בתכנית הכלולות ברשתות ובשירותים אלו, ובעיקר ברשת אורט (עלייה משתי מסגרות שבהן יושמה התכנית לשש מסגרות) וביקידום נוער' (עלייה משמונה לעשר), ומנגד הצטמצם מספר המסגרות בעמותת תפוח (מחמש לשתיים) (ר' לוח 3).

לוח 3: המסגרות המשתתפות בתכנית, לפי שירות או רשת (במספרים)

סוגי רשתות/שירותים	תשס"ט (2008–2009)	תש"ע (2009–2010)
תמ"ת	5	5
'אורט'	2	6
'קידום נוער'	8	10
'ברנקו וייס'	4	4
'תפוח'	5	2
אחרת*	3	4
סה"כ	27	31

* בתשס"ט – 'בתים חמים', עין יעל, מכללת אפיק; בתש"ע – עין יעל, מתני"ס אבו-גוש, בי"ס ברושים, מכללת אפיק

3.2 היקף התכנית בת-אוכלוסיות

התכנית מיושמת במגזר היהודי, בין השאר גם במגזר החרדי, וכן במגזר הערבי. מהראיונות עם צוות התכנית עולה כי הפעילות במגזר הערבי הורחבה וכי ננקטות פעולות להרחבת התכנית גם במגזר החרדי. להלן יוצג היקף הפעילות באוכלוסיות אלו:

- ♦ **המגזר הערבי** – התכנית מיושמת כיום בשמונה מסגרות,³⁰ ובהן כ-130 בני נוער. היישום במגזר זה לוה בהתאמת התכנים והמינוחים לחברה הערבית וכן בתרגום של חוברת העבודה לערבית.
- ♦ **המגזר החרדי** – בתקופת המחקר יושמה התכנית בשתי מסגרות (בתש"ע יושמה במסגרת אחת בלבד, ובה השתתפו 12 נערות). צוות התכנית דיווח על קשיים ביישום במגזר החרדי עקב היעדר ידע מספיק על חברה זו. מנהלת התכנית ציינה שבמגזר החרדי יש ריבוי מסגרות וגופים פרטיים ומעט רשתות המפעילות אותם. בכך יש כדי לעכב את ההשתלבות בתכנית, מאחר שנדרשת עבודה מול גופים רבים. בשלב השני של ההערכה דיווחו מנהלות התכנית כי הוחלט להרחיב את הפעילות למגזר החרדי דרך 'קידום נוער' באמצעות פריסת התכנית ביישובים חרדיים שבהם השירות פועל.

³⁰ 3 מסגרות של 'קידום נוער', 2 של 'תפוח', 2 של 'אורט' וכן מתני"ס אחד.

4. דרכי השתלבות התכנית ברשתות ובשירותים

להלן נסקור את דפוסי הפעילות של צוות התכנית עם הרשתות והשירותים שבהם התכנית מיושמת. ראשית יוצגו התנאים שנקבעו ליישום התכנית ברשתות ובשירותים אלו. בהמשך נעסוק בתהליך ההכשרה של מנחים המתעתדים ללמד בה וכן בליווי השוטף שהם מקבלים לאורך כל הפעילות.

4.1 השתלבות התכנית ברשתות ובשירותים

NFTE היא תכנית עצמאית המיושמת ברשתות ובשירותים קיימים. לצורך השתלבות התכנית במסגרת חדשה על המסגרת לעמוד בכמה תנאים על-פי דרישות התכנית. בשנת ההפעלה הראשונה נעשה הסכם בעל-פה בנוגע לתנאים האלה, אך מהשנה השנייה הייתה השתלבות התכנית במסגרת כרוכה בחתימה על מסמך הבנות, ובו מידע על חובות המסגרת המפעילה. מקצת התנאים הכלולים במסמך היו התחייבות המסגרת ליישום התכנית במשך שנתיים לפחות; להקצאת שני מנחים לתכנית לעבודה במשך שנתיים אלו (רצוי בהנחיה משותפת); להקצאה של לפחות 40 שעות ללימוד התכנית בכיתה; למינימום 10 תלמידים בכיתה; לקיום ותיאום של פעילויות נלוות, כגון הזמנת יזם אורח או סיור במפעל, וכן להשתתפות המנחים בימי עיון ובמפגשי הדרכה.

החתימה על מסמך ההבנות היא רכיב מרכזי ביישום התכנית במסגרת, אך בפועל אין יכולת לאכוף את הכתוב במסמך, וההתחייבות למלא את תנאי המסמך מבוססת על יחסי אמון. מהראיונות עם רכזות התכנית עולה כי אין מפגשים קבועים עם מנהלי המסגרות, והקשר עם המנהל תלוי ברמת הנכונות שלו להשתתף בתכנית. הרכזות אף ציינו את התפקיד החשוב של המנהל ואת חשיבותו להצלחת התכנית במסגרת. אחת הרכזות ציינה: *"מנהל שדואג לשעות במערכת, להתעניין ולדחוף, להקצות משאבים, נכנס לפגישות אתנו מדי פעם, מנהל מעורב... זה מסגרת עם סיכוי להצליח"*.

בעקבות הקושי לאכוף את ההבנות שבמסמך ובשל חשיבותן להצלחת התכנית הוחלט בין השלב הראשון לשני של איסוף המידע כי מסמך ההבנות ישונה ויעודכן כדי לאפשר לרכזות לפקח טוב יותר על דרכי יישום התכנית. נעשו שינויים בתוכן המסמך ובמתכונת העבודה לפיו. בעת ביצוע המחקר עודכן המסמך לצורך המשך העבודה עם 'קידום נוער', ובהמשך הוא עתיד לשמש גם את שאר המסגרות.

אשר לתוכן המסמך, הוחלט לשלב בו, כחלק מדרישות התכנית, קריטריונים להפעלה. התברר שהקפדה על יישום קריטריונים אלו במסגרות הייתה בעייתית, וכמוה היה בעייתי גם הצורך לגייס בני נוער לתכנית ואף המספר – המינימלי והמקסימלי – של תלמידים בקבוצה לבניית התכנית העסקית (ר' פירוט בפרק 6). נושא נוסף שהוכנס למסמך הוא קריטריונים לבחירת מנחה לתכנית. מכיוון שהרכזות אינן מעורבות בתהליך הבחירה ומבחינתן המנחים הם עובדה מוגמרת, הוחלט שהקריטריונים בעניין הנחיית התכנית יהיו ברורים יותר, בתקווה שיסייעו לשלב מנחים מתאימים.

בעבר הוצג מסמך ההבנות במפגש הראשון עם המנהל, בתור אקט פורמלי של קבלת התכנית. מעתה, הוחלט, יישלח המסמך לפני מועד המפגש הראשון, וכך אפשר יהיה להתעמק בפרטיו ולבדוק איך ליישמו בפועל במסגרת.

עם זאת חשוב לציין שלמרות המסמך המפרט את תנאי השתלבות התכנית ברשתות ובשירותים, רכזות התכנית והמנהלת דיווחו גם על גמישות והתאמה של התכנית למסגרת שבה היא משתלבת. לדבריהן, יכולת זו היא אחת מנקודות החוזק של התכנית. כך לדברי אחת הרכזות:

"יש לנו לא מעט יד חופשית, רואים את זה ממש משנה לשנה, אם יש קושי מגייסים הכול לתת מענה למסגרת כבר במייד, במערכים, באירועים, בשינוי קונספט. ישנה גמישות, וזו נקודת חוזק מאוד גדולה של התכנית."

4.2 ההכשרה והליווי של המנחים

המנחים מהווים משאב חשוב ליישום התכנית. מדובר בעובדי המסגרת המפעילה את התכנית, מורים או מדריכים שעבדו בה עוד לפני התכנית. בשתי שנות הפעילות שנבדקו במהלך המחקר השתתפו בתכנית כ-40 מנחים. לקראת קבלת התפקיד, המנחים מקבלים הכשרה מקדימה. בהמשך יוצגו ממצאים עיקריים על תהליך ההכשרה, על-פי השאלון למילוי עצמי למנחים שמולא בשני המועדים, לקראת סוף כל שנת פעילות. כמו כן יוצגו ממצאים על תהליך הליווי השוטף של המנחים העובדים בתכנית.

א. ההכשרה המקדימה למנחים

מדריכי ההכשרה למנחי התכנית הם עובדי חברה חיצונית. היקף ההכשרה 40 שעות, והיא מחולקת לשני מפגשים מרוכזים (בני יומיים כל אחד). ההכשרה כוללת לימוד של התכנים שהמנחים צריכים ללמוד בכיתה וכן קבלת כלים להתמודדות עם סוגיות הקשורות ביישום התכנית, כגון גיוס תלמידים והנחיה עם מנחה נוסף. כמעט כל המנחים השתתפו בהכשרה (100% בשלב א' ו-95% בשלב ב'). נוסף על ההכשרה נערך לאחר תחילת יישום התכנית יום עיון, והוא התמקד בהעשרה של החומר הנלמד. בשני שלבי המחקר עלה כי רבים מהמנחים לא השתתפו ביום העיון, אף שהשתתפות בו היא אחת מדרישות התכנית. עם זאת, בין שתי שנות ההפעלה שהוערכו נרשמה עלייה בשיעור ההשתתפות ביום העיון (39% לעומת 55%). מלבד זאת התבקשו המנחים להשתתף בערב הוקרה לקראת סוף השנה, ובו פעילות העשרה כללית (לא בהכרח קשורה לנושאי התכנית) וחלוקת שי למנחים.

◆ **שינויים בהכשרה** – בשלב השני לאיסוף המידע דיווחו רכזות התכנית לצוות המחקר על שינויים שנעשו במתכונת ההכשרה בעקבות שיעורי ההשתתפות הנמוכים בימי העיון. הוחלט לבטל את יום העיון ובמקומו להוסיף במשך שנת הפעלת התכנית במסגרת עוד יומיים להכשרה. עוד הוחלט כי תעודת הסיום למנחי התכנית תינתן רק בסוף תהליך ההכשרה כדי להבטיח נוכחות של המנחים בכל ימי ההכשרה. כמו כן, בעקבות ממצאי המחקר ומשוב מן המנחים ורכזות התכנית (הם העידו שעל אף שביעות הרצון הגבוהה שלהם מההכשרה הם נתקלים בבעיות רבות ביישום; יוצג בהמשך) הוחלט לכלול בהכשרה יותר מעורבות והתנסויות של המנחים. נוסף על שינויים אלו הייתה גם הכשרה נפרדת בערבית, כדי לענות טוב יותר על צורכי המנחים במגזר הערבי.

◆ **שביעות רצון המנחים מההכשרה** – בשאלונים למנחים בשלב הראשון לאיסוף המידע הובעה שביעות רצון גבוהה מאוד (מעל 90%) ממבנה ההכשרה, מתוכני ההרצאות ומחלוקת הזמן בין השיעורים העיוניים לבין ההתנסויות. עם זאת, על-פי השאלון, מעל מחצית המנחים מציעים לשנות את ההכשרה: להאריכה, לרווח אותה או להוסיף ימים. בהתאמה דווח בראיונות על הכשרה "צפופה" ו"לחוצה בזמן". עוד דיווחו המנחים על תכנים ספציפיים שבהם הרגישו כי המידע שקיבלו לא היה מספק לצורך מילוי תפקידם, למשל: הכרת אופן הניהול השוטף של עסק (42%), תמחור (29%), טכניקת הצגה ב'פור-פוינט' (25%), בעיות ואילוצים (חשיבה יצירתית) (24%) ובדיקת היתכנות עסק (21%). בעקבות הצגת מידע זה לצוות התכנית ודיווחים שאנשי הצוות שמעו בעצמם מהמנחים הוחלט להקדיש את יום העיון להבהרה ולרענון של הנושאים הפיננסיים.

בשלב השני לאיסוף המידע נשאלו המנחים אם קיבלו מידע וכלים מספקים בנושאים שבהם נמצא כי חוו קשיים ביישום. רבים מהמנחים דיווחו כי קיבלו מידע מספק על הוראת התכנים בדרך של התנסויות ופעילויות (97%), על עבודה בכיתה בקבוצות קטנות (92%) ועל בנייה וגיבוש של קבוצת התלמידים (82%). אחוזים נמוכים יותר דיווחו על קבלת מידע מספק בנוגע להנחיה המשותפת (74%) ולגיוס תלמידים (60%).

ב. ליווי המנחים במהלך התכנית ושביעות רצונם

כמעט כל המנחים דיווחו על קבלת ליווי (100% בשלב הראשון ו-97% בשלב השני), 71% מהם קיבלו את הליווי מרכזות התכנית מטעם 'אשלים' והשאר מטעם רפרנט של 'קידום נוער'. דפוס ליווי של רפרנטים מתוך המסגרת או מתוך הרשת או השירות נועד לסייע לרכזות התכנית בתהליכי הליווי אך גם לאפשר בעתיד הטמעה של התכנית ברשת או בשירות (כפי שיוצג בהמשך). שלב ב' של המחקר הראה כי חל מיסוד של דפוס ליווי, ואחוז גבוה יותר של מנחים (32% לעומת 21% בשלב א') דיווחו על קבלת ליווי **במתכונת קבועה**. בשני מועדי מילוי השאלון דווח על שביעות רצון גבוהה (מעל 90%) מזמינות הצוות המלווה (רכזות או רפרנט) ומהסיוע בהתמודדות עם קשיים בתוכני התכנית, במתכונת, בעבודה עם התלמידים ובהנחיה המשותפת.

5. מאפייני אוכלוסיית התכנית – מנחים ובני נוער

5.1 צוות המנחים³¹

נמצא כי מרבית המנחים הם נשים (70%), ילידי הארץ (84%) ויהודים (80%). הגיל הממוצע הוא 40 (טווח הגילים הוא 24 עד 60). 92% מהמנחים אקדמאים (ל-24% מהם תואר שני או שלישי), ולמרביתם (81%) ניסיון ורקע בעבודה עם בני נוער בסיכון. בין השלב הראשון של איסוף המידע לבין השלב השני חלה עלייה באחוז המנחים העוסקים בהוראה (70% לעומת 59%), כנראה בשל השתלבות ביותר מסגרות בית ספריות. ותק ההוראה הממוצע של המנחים הוא 14 שנה.

³¹ מאפייני המנחים נבדקו בשני שלבי איסוף המידע – המאפיינים האישיים בחלק זה כוללים את המאפיינים כפי שעלו בשלב השני.

5.2 בני הנוער

להלן יוצג מידע על מאפייני בני הנוער, כיצד הגיעו לתכנית ומניעים להצטרפותם. מידע זה יכול לשפוך אור על יישום עתידי של התכנית בקרב אוכלוסיות שאינן נחשפות לה או על דרכים למשוך בני נוער אליה.

המידע התקבל מהשאלון לבני הנוער מתחילת הקורס. עולה ממנו כי יותר ממחצית בני הנוער הם בנים (59%) ומרביתם ילידי הארץ (84%). 16% מבני הנוער הם עולים (8% מחבר העמים, 7% מאתיופיה והיתר ממדינות אחרות). ממצא זה מעיד על ייצוג-יתר בתכנית לבני נוער עולים לעומת שיעורם באוכלוסייה – כ-9% בקרב בני 12–17 בישראל. הממצא נכון בעיקר בכל הקשור בבני נוער עולים מאתיופיה; שיעורם באוכלוסייה כ-1% בלבד (כאהן-סטרבצינסקי, לוי וקונסטנטינוב, 2010). 71% מבני הנוער בתכנית הם יהודים. הגיל הממוצע הוא 17; טווח הגילים הוא 13–24. 21% מבני הנוער חיים במשפחות חד-הוריות, אחוז גבוה יחסית בהשוואה ל-8.5% מהילדים בגילים 0–18 שחיים במשפחות חד-הוריות באוכלוסייה הכללית (בן אריה וציונית, 2009). כרבע מהם (23%) באים ממשפחות שבהן ראש המשפחה אינו עובד. בדיקה של העיסוק העיקרי של בני הנוער מעלה כי 74% מהם לומדים בבית ספר ו-22% נוספים לומדים במסגרות אלטרנטיביות (למשל 'מפתן' ותכנית היל'יה). עוד נמצא כי ל-70% מבני הנוער ניסיון תעסוקתי (30% עובדים כיום ו-40% עבדו בעבר).

6. דרכי הפעלת התכנית בכיתה

להלן יוצג מידע על דרכי יישומה של התכנית בכיתה: החל בדרכי גיוס תלמידים לתכנית, עבור במתכונתה ובשיטות הלמידה בה וכלה בשביעות הרצון של בני הנוער מיישום התכנית בכיתה.

6.1 דרכי הגעה של בני הנוער לתכנית ומניעים להצטרפות

במרבית המסגרות התכנית היא חלק ממערכת הלימודים (בעיקר בבתי ספר ובתכנית היל'יה שבמסגרת 'קידום נוער'), וישנן כאלה שבהן היא מוצעת בתור קורס או חוג על-ידי המדריכים. אולם בשני המקרים בני הנוער דיווחו בקבוצות המיקוד כי ההצטרפות לתכנית הייתה בגדר בחירה.

הנחת היסוד של התכנית היא שגיוס קבוצה ושיווק התכנית לתלמידים (לעומת העברתה בקבוצה / כיתה קיימת) יקנו לה יוקרה ויבטיחו שבני הנוער שיצטרפו אליה אכן ישתתפו במפגשים, בשאיפה להיחשף לנושא היזמות. עם זאת מדיווח המנחים עלה כי בשלב הראשון להערכה, ב-30% מהמסגרות הם נכנסו לקבוצה או לכיתה קיימת, ובשלב השני חלה אף עלייה באחוז המסגרות שבהן נכנסו לקבוצה או לכיתה קיימת (ב-42% אחוז מהמסגרות דווח כך). כלומר, למרות ההמלצה להרכיב קבוצה על-ידי שיווק לתלמידים, כדי להבטיח מוטיבציה, בפועל אחוז לא מבוטל מהמסגרות העדיפו להפעיל את התכנית בכיתה או בקבוצה קיימת. ברוב המסגרות (כשלושה רבעים) שבהן התכנית אינה מיושמת בקבוצה או בכיתה קיימת היה תהליך של גיוס: כל תלמיד שהביע עניין בתכנית היה רשאי להצטרף אליה. ביתר המסגרות הקבוצות הורכבו, על-פי החלטה מערכתית, מתלמידי הכיתות המשתייכים למגמה מסוימת או למסלול לימודים מסוים.

משאלוני בני הנוער עולה כי שתי הסיבות המרכזיות שלהם להשתתף בתכנית היו (1). "הקורס יוכל לסייע בהקמת עסק בעתיד" (60%) ו-(2). "נושאי הקורס מעניינים" (43%).

סיבות נוספות שדווחו היו השפעת המנחה (24%) ותפיסה שהקורס יהיה כיפי (23%). מהראיונות ומקבוצות המיקוד עלה שגם הקרדיטציה (הכרה בתכנית בתור יחידת לימוד פנימית או לצורך השלמת השכלה) הייתה מניע להשתתף בתכנית (קרדיטציה של התכנית קיימת בקידום נוערי ובי'אורטי, כפי שיפורט בהמשך).

6.2 מתכונת התכנית

משך הקורס במסגרת הוא במוצע חמישה חודשים (הטווח הוא שניים עד תשעה חודשים), והוא כולל ברוב המקרים שיעור שבועי הנמשך במוצע שעתיים וחצי. את התכנית אפשר ללמוד במתכונתה המלאה (65 שעות) או במתכונת מקוצרת (40 שעות). בין השלב הראשון לשני עלה אחוז המסגרות שבהן הועברה הפעילות במתכונת מלאה (39% לעומת 81% בהתאמה).

6.3 שיטות למידה

על-פי תפיסת התכנית, על המנחים ללמד את שיעורי NFTE בדרך חווייתית ואינטראקטיבית: קבוצות למידה של בני הנוער הבונות יחד תכנית עסקית. תפקידם העיקרי של המנחים אינו בהוראה פרונטלית, אלא בהנחיית הקבוצות בתהליך בניית התכנית העסקית. לשם כך מסופקות להם חוברות הדרכה הכוללות מערכי שיעורים ומידע על דרכים חווייתיות להוראה, ובהן הפעלה ומשחקים לימודיים. כמעט כל המנחים (98%) דיווחו כי הם משתמשים במערכי השיעור "במידה רבה או רבה מאוד" ו-88% ציינו כי הם מיישמים את שיטות ההוראה שלמדו בהכשרה. כמו כן, יותר מ-90% מהמנחים שהתבקשו להשוות בין שיעורי NFTE לשיעורים אחרים שהם מלמדים ציינו כי שיעורי NFTE מאופיינים ביותר דיונים כיתתיים, עבודה בקבוצות, השתתפות פעילה של התלמידים וכן במגוון רחב יותר של פעילויות.

בני נוער שהשתתפו בקבוצות המיקוד הביעו שביעות רצון רבה מדרכי הפעלת התכנית בכיתה, ובעיקר משיטת הלמידה המשלבת פעילות חווייתית, ובה משחקים ותחרויות. הם ציינו את העצמאות והאקטיביות בשיטת הלמידה, למשל: "פה יש לך יותר שליטה על הזמן שלך, על מה אתה צריך לעשות, זה בידיים שלך, אין מי שיכתוב לך. אני מכתוב לעצמי. זה סוג של עצמאות". בני הנוער גם הביעו שביעות רצון גבוהה מהמנחים ומתפקודם. כ-90% דיווחו שהם "מרוצים או מרוצים מאוד" מהיבטים בתפקוד המנחה, כגון דרכי הקניית החומר (בצורה ברורה ומעניינת), הסיוע בעבודה בקבוצות לבניית התכנית העסקית וכן העזרה הפרטנית בשיעור. הם הבחינו בין מנחים בתכנית לבין המורים האחרים שלהם, בעיקר ביחס, בהשקעה ובאכפתיות כלפיהם. כפי שציין אחד הנערים: "הגישה היא של הבנה, לא של נסגור את השיעור ולא אכפת מכלום, הם יצרו אווירה משפחתית, גם אחרי השיעור אנחנו יושבים ומדברים". לצד שביעות הרצון הכללית של בני הנוער מהתכנית, יש לציין שכחמישית מהם סברו כי רמת השיעורים הייתה גבוהה מדי. גם בקבוצות המיקוד עם בני הנוער עלו קשיים בהבנת תוכני הלימוד, בעיקר בחלקים הפיננסיים של התכנית. ואכן, כ-70% מהמנחים ציינו שבני שלבי איסוף המידע שהתמחר הוא הנושא שבו התלמידים "מתקשים או מתקשים מאוד".

רכזות התכנית ציינו כמה קשיים ביישומה בכיתות. ראשית נטען כי לא תמיד המנחים מציגים מראש את השיעור, אף שיש להם חוברת מערכי שיעור מוכנה שאמורה להקל את ההכנה. לדבריהן, המנחים תולים את אי-ההכנה בהיעדר תקצוב של שעות ההכנה ובעומס המוטל עליהם. חוסר המוכנות לשיעור, מציינות הרכזות, מקשה על המנחים להורות את התכנים בצורה חווייתית כנדרש, בדרך שתקל על התלמידים ללמוד ולהפנים את החומר. כמו כן העלו הרכזות בעיות משמעת של התלמידים המקשות ליישם דרכי פעילות חווייתיות וציינו שהלחץ להספיק לסיים חומר לתחרות רבע הגמר (לקראת תום התכנית) גורם למנחים ללמד את החומר בהוראה פרונטלית.

6.4 פעילויות מפתח בתכנית

נוסף על השיעורים הכיתתיים, התכנית כוללת שלושה אירועים שבהם בני הנוער מציגים את התכנית העסקית המתגבשת. האירוע הראשון הוא 'טקס הסרת הלוט'; מטרתו לחשוף למשתתפים בתכנית את הרעיון העסקי של כל קבוצה. בטקס זה השתתפו 91% מהמסגרות. בהמשך השנה מתקיימת במסגרות תחרות פנימית, והתכנית העסקית הטובה ביותר נבחרת לייצג את המסגרת בתחרות רבע הגמר. תחרות זו התקיימה ב-59% מהמסגרות בלבד. את התכנית מסכמת תחרות רבע הגמר, ומכל המסגרות בוחרים בשלוש הקבוצות הטובות ביותר, והן שיתחרו על המקום הראשון. שיעור ההשתתפות של המסגרות בתחרות רבע הגמר היה 72%. נוסף על בדיקת אחוז המסגרות שהגיעו לאירועים אלו בדקנו גם את שיעור ההשתתפות של בני הנוער בטקס הסרת הלוט ובתחרות הפנימית.³² נמצא כי באירועים אלו השתתפו בין שני שלישים לשלושה רבעים מבני הנוער, בהתאמה, אף שכלל התלמידים אמורים להשתתף בהם.

מלבד התחרויות מתקיימות בתכנית גם פעילויות העשרה שהמטרה ממליץ עליהן: ביקור במפעל או עסק והרצאה של יזם אורח. פעילויות אלו מציעות לבני הנוער טעימה מעולם היזמות. מדיווח המנחים עולה כי רק כמחצית מהמסגרות בחרו לקיים פעילויות העשרה אלו, ובסך הכול השתתפו בהן 70% בלבד מכלל בני הנוער. עם זאת, כ-60%–70% מבני הנוער שהשתתפו בפעילויות האלה העריכו מאוד את מידת סיוען לבניית התכנית העסקית. מהראיונות עם רכזות התכנית עלו קשיים בביצוע התאמות נדרשות לקיום פעילויות מסוימות במגזר הערבי, כגון מציאת יזמים שירצו לתלמידים בשפתם.

6.5 העבודה בקבוצות קטנות

התכנית העסקית היא המטלה העיקרית של בני הנוער במסגרת התכנית. היא נעשית בקבוצות קטנות. לתפיסת צוות התכנית, קבוצות אלו אמורות לכלול ארבעה תלמידים, אך בפועל הן גדולות יותר ומשתתפים בהן בממוצע שישה בני נוער (מספר בני הנוער בקבוצה הוא 2–12). נמצא כי במגזר הערבי ממוצע התלמידים בקבוצה היה גדול לעומת המגזר היהודי (7.9 לעומת 5.2 תלמידים בקבוצה, בהתאמה).

בני הנוער התבקשו להביע את שביעות רצונם משישה רכיבים של העבודה בקבוצה.

³² בתחרות רבע הגמר לא משתתפים כל בני הנוער אלא הקבוצה שנבחרה להציג את התכנית העסקית שבנתה, ולכן אי-אפשר לציין את שיעורי ההשתתפות.

בין 78% ל-88% דיווחו על שביעות רצון גבוהה מתפקוד הקבוצה ומתחושתם האישית בה. גם בקבוצות המיקוד שיבחו בני הנוער את העבודה בקבוצות וציינו את מספר התלמידים הקטן המאפשר פרודוקטיביות, סיעור מוחות והפריה הדדית. ואולם, למרות שביעות הרצון הגבוהה והתרומה שרואים בני הנוער בעבודה בקבוצה הקטנה דיווחו המנחים על אחוז נמוך יחסית של בני נוער (כ-60%) שהיו פעילים "במידה רבה או רבה מאוד" בקבוצה. זאת ועוד, לא כולם השתתפו בתהליך בניית התכנית העסקית: לפי דיווח המנחים בטופס התפקוד הלימודי, 71% מבני הנוער שסיימו את הקורס היו פעילים בתהליך. מאחר שהמנחים מילאו את הטופס לפני סיום הקורס, אין לנו נתון לגבי אחוז בני הנוער שסיימו בסופו של דבר לבנות תכנית עסקית.

אל מול שביעות הרצון ציינו בני הנוער שני קשיים בעבודה הקבוצתית: קושי להגיע להסכמה במצב של ריבוי דעות וכן נוכחות לא קבועה של תלמידים, תופעה שיש בה כדי לגרום לעיכובים בשל הצורך לעדכן את מי שנעדרו ולעתים אף לגבש מחדש את הקבוצה.

6.6 הנחיה משותפת

התכנית תומכת בהנחיה משותפת של שני מנחים. לטענת צוות התכנית, ההנחיה המשותפת טובה יותר לדפוס עבודה של לימוד חווייתי בקבוצות, שכן מעבר לחלוקת אחריות בעבודה, היא מקלה על המורה היחיד מול קבוצות בני הנוער ומאפשרת זמינות רבה יותר לטיפול בקשיים שעולים בעבודה בקבוצות הקטנות. בין השלב הראשון לשלב השני של איסוף המידע חלה עלייה באחוז המסגרות שבהן דווח על פורמט זה של הנחיה (50% לעומת 65%), ובכך יש כדי להעיד על התגבשות של דרך הנחיה זו.

רכזות התכנית דיווחו כי בדרך כלל המנחים מצליחים להנחות יחד. מנחי התכנית בשני שלבי איסוף המידע ציינו אף הם תרומות של ההנחיה המשותפת: המנחים מתחלקים באחריות (80% ציינו זאת בשלב הראשון ו-93% בשני); המנחה הנוסף הוא גורם שאפשר להיוועץ בו ולחלוק אתו את הנטל (כ-90% בשני השלבים); והמנחים מתנסים בשיטת הנחיה חדשה (80% בשלב הראשון ו-85% בשני). עם זאת, הרכזות ציינו כי לא תמיד המנחים מרגישים בנוח לשטוח לפנייהן קשיים שהם חווים עם הקולגה ואף סיפרו על שלושה מנחים שעזבו את התכנית בשל קשיים שחוו עם השותף. גם משאלוני המנחים עולים קשיים בהקשר זה: 15%–25% דיווחו על התעוררות קשיים (במידה כלשהי) בהנחיה המשותפת בשל חילוקי דעות על דרכי העברת התכנית, תחושה שחלוקת הנטל אינה שווה או אף "תחרות על לב התלמידים".³³ עם זאת, בין השלבים חלה ירידה באחוז המנחים שדיווחו על קשיים אלו.

6.7 דפוסי העבודה עם המתנדבים מהבנק הבינלאומי

התכנית משלבת מתנדבים מטעם הבנק הבינלאומי, שהוא כאמור שותף בתכנית. המתנדבים הם עובדים מהדרג הבכיר והבינוני בבנק שחולקים מהידע שלהם ומזמנם בעבודה עם בני הנוער והמנחים. פעילותם העיקרית כוללת ליווי מקצועי ועסקי למנחים ולקבוצות בני הנוער הבונות תכנית עסקית. הם באים לכיתות ומלמדים או עוזרים פרטנית לבני הנוער או למנחה בתחומים שבהם נתקלו בקשיים.

³³ הדיווח אינו כולל מנחים שעזבו את התכנית בגלל אי-הסכמות עם המנחים השותפים שלהם, כי אלה לא ענו על השאלון.

תפקידים נוספים של המתנדבים בתכנית הם **הרצאות בסניפי הבנק** במסגרת ביקורם של בני נוער שם וכן **שיפוט בתחרויות לאורך השנה**. ככלל, פיתוח תחום המתנדבים של הבנק עלה על-ידי צוות התכנית כאחד מיעדי התכנית.

מתנדב המשתלב בתכנית מופנה לרכזות והן מצוותות אותו למסגרות לפי בקשת המנחה ובהתאם ליכולת ולפניות של המסגרת להסתייע בגורם מבחוץ ולשלב אותו בנעשה בכיתה. הקשר עם המסגרת מתחיל בפגישת היכרות ותיאום ציפיות עם המנחה; והליווי המקצועי כולל ארבע פגישות במשך השנה. שבעה מתנדבים מהבנק שימשו בשנת תש"ע חונכים למנחים או לכיתה. לפי רכזות התכנית, רק שלוש מתוך שבע המסגרות שהסתייעו במתנדב ניצלו היטב את הסיוע שיש ביכולתו להציע. ביתר המסגרות הקשר היה חלקי בלבד עקב חוסר בהתארגנות ובתכנון של המנחה שהקשה למצוא מועדים נוחים למפגש. מדברי הרכזות עולה תחושת החמצה משום שגוף ידע מקצועי שבאפשרותו להוסיף עוד נדבך לתכנית ולפתוח דלתות לפעילויות העשרה נוספות לתלמידים (למשל ביקורים בבנק) נוצל רק ניצול חלקי ביותר. בעקבות זאת הוחלט כי לקראת שנת הפעילות הבאה יוקם מערך מתנדבים מסודר, בהובלת ארגון 'מתן'.

7. תפקוד בני הנוער בתכנית

פרק זה סוקר את דפוסי ההשתתפות בתכנית ומציג את התפקוד הלימודי של בני הנוער: נוכחות בשיעורים, מוטיבציה ללמידה, שיתוף פעולה עם הוראות המנחה, השתתפות פעילה, ביצוע מטלות ובעיות משמעת. כמו כן נבדקו שיעורי העזיבה של בני הנוער את התכנית, כלומר אחוז התלמידים שפרשו ממנה במהלכה. זיהוי מאפייני בני הנוער שעזבו את התכנית בלי לסיימה והסיבות לעזיבתם יכול לסייע לצוות התכנית להכיר אוכלוסייה זו ולשמש בסיס לתכנון טוב יותר בעתיד כדי למנוע את התופעה. כמו כן, מידע על התפקוד הלימודי של בני הנוער בתכנית עשוי לסייע בזיהוי של תחומים שבהם יש צורך בשיפור.

7.1 דפוסי השתתפות בתכנית

במסגרת המחקר מילאו המנחים טופס תפקוד לימודי על 334 בני נוער המשתתפים בתכנית. נמצא כי שיעורי הנוכחות בכיתה נמוכים למדי: רק 62% מבני הנוער נכחו בכל או ברוב השיעורים, זאת אף-על-פי שבמרבית המסגרות התכנית כלולה בתכנית הלימודים. מעניין לציין שלא נמצאו הבדלים מובהקים לפי מסגרת, וגם במסגרות לימודיות דוגמת בתי ספר היו אחוזי הנוכחות דומים. כפי הנראה היו תלמידים שבחרו ממגוון סיבות שלא לבוא בקביעות לשיעורים, אף שהשיעורים הם חלק מתכנית הלימודים שלהם.³⁴

נבדקה גם עזיבת התלמידים את התכנית. המידע נאסף לקראת סיום הקורס בשנה השנייה למחקר, באמצעות שאלה למנחים על תאריך העזיבה של כל אחד מהתלמידים שהפסיקו את השתתפותם לפני תום הקורס. הנתונים מצביעים על 25% עזיבה. בשנה הראשונה למחקר דיווחו רכזות התכנית על

³⁴ כדאי לציין שבהצגת הממצאים לוועדת ההיגוי של המחקר אמרה מנהלת יחידת ההערכה של רשת ברנק וייס שבבדיקה ברשת נמצא כי 15%–20% מהתלמידים נעדרים משיעורים.

שיעור עזיבה דומה – כ-30%. הסיבות העיקריות לעזיבה, לפי דיווח המנחים, היו שעות לא מתאימות או משך תכנית לא מתאים, חוסר רצון או היעדר מוטיבציה, בעיות התנהגות ובעיות אישיות. אפשר ליחס את שיעורי העזיבה הגבוהים (וכן את אחוזי הנוכחות הנמוכים) גם לעובדה שבמרבית המסגרות התכנית אינה תחום לימודים המקנה ציון וקרדיטציה. ואכן, מנהלי המסגרות ציינו שיש קשיים ביצירת מחויבות לתכנית מצד תלמידים ושבתקופות העומס יש נטייה ליחד את הזמן ללימודים לקראת מבחני הבגרות. כמו כן, במסגרות שבהן נלמדה התכנית בכיתות י' דווח כי מקצת התלמידים לא חשו שום קשר לתכנים מאחר שעולם העבודה היה עדיין רחוק מהם.

בבדיקה של מאפייני בני הנוער שעזבו את התכנית נמצאו הבדלים מובהקים לפי מגזר ומין: אחוז גבוה יותר מהם נמצא במגזר היהודי לעומת המגזר הערבי (33% לעומת 7%) ואחוז הנערים היה גבוה מאחוז הנערות (31% לעומת 21%).

7.2 תפקוד והתנהגות לימודית של בני הנוער

המנחים התבקשו לתת את הדעת לשישה רכיבים של תפקוד והתנהגות לימודית של בני הנוער בשיעורים: (1). נוכחות, (2). שיתוף פעולה עם הוראות המנחה, (3). הפגנת מוטיבציה, (4). השתתפות פעילה, (5). ביצוע מטלות, (6). בעיות התנהגות. הם נתבקשו לסמן בכל אחד מהרכיבים אחת מהקטגוריות האלה: "בכל או במרבית השיעורים", "במחציתם", "בחלקם הקטן" או "באף אחד או בכמעט אף אחד מהשיעורים". ששת הרכיבים אוחדו למדד מסכם של בעיות בתפקוד לימודי בתכנית. המדד מציג את מספר הקשיים שמאפיינים את התפקוד. נמצא כי 63% מבני הנוער מתפקדים היטב (אינם מאופיינים בשום קושי), 22% מהם מתפקדים טוב עד בינוני (תפקודם מאופיין ב-1-3 קשיים) ותפקודם של 15% נמוך (והוא מאופיין ב-4-6 קשיים). בקרב בני ה-17 יש פי שניים בני נוער שתפקודם בתכנית נמוך (24%) מאשר בקרב בני ה-13-16 (13%) ומאשר בקרב בני ה-18+ (12%).

המנחים נשאלו גם על התפקוד הלימודי של בני הנוער בשיעורי NFTE בהשוואה לתפקודם בשיעורים אחרים. השאלה הופנתה רק למנחים שמכירים את התלמידים משיעורים אחרים (N=168). על 60% מבני הנוער דווח כי הם מתפקדים היטב בתכנית או מצטיינים לעומת אופן תפקודם בשיעורים אחרים. נמצאו הבדלים מובהקים לפי מגזר: אחוז גבוה יותר מבני הנוער היהודים (64%) לעומת בני הנוער הערבים (39%) מתפקדים טוב או מצטיינים בתכנית בהשוואה לשיעורים אחרים.

8. תפיסת תרומות התכנית

אחת המטרות של ההערכה הייתה לבחון מהי תרומת התכנית מבחינת התלמידים, המנחים והמסגרות המפעילות אותה. התרומות למסגרות ולמנחים נבדקו באמצעות שאלון למנחים וראיונות עם אנשי השטח (מנחים ומנהלי מסגרות). בדיקת התרומות לתלמידים כללה: (א). בדיקת תרומות נתפסות (תפיסה סובייקטיבית של המנחים ובני הנוער בעניין תרומת התכנית); (ב). בדיקת שינוי עמדות של בני הנוער בתחומי תעסוקה ולימודים; (ג). בדיקה של רכישת ידע בתחומים שנלמדו בתכנית. לשם בדיקת השינויים בעמדות וברמת הידע הועבר שאלון למילוי עצמי לבני הנוער בתחילת הקורס ובסופו (ר' מערך המחקר). השאלון כלל שאלות על עמדות וכן מבחן ידע. השאלות ומבחן הידע התבססו על כלים

שבנתה מחלקת ההערכה של NFTE בארצות הברית. הניתוח נעשה באמצעות השוואה בין שני השאלונים בקרב בני הנוער שענו על שניהם (N=153).

8.1 תרומות לבני הנוער

א. תפיסת תרומת התכנית לבני הנוער

מנחי התכנית התבקשו לסקור רשימה של תרומות אפשריות ולציין באיזו מידה הייתה בכל אחת מהן תרומה בפועל לבני הנוער. מעל 85% מהמנחים דיווחו על תרומת התכנית לחיזוק הדימוי העצמי של בני הנוער, לרכישת ידע בתחום העסקי, ללמידת כישורי חיים וכן להנאה ועניין. 74% ציינו כי התכנית נתנה לבני הנוער כלים להשתלבות בעולם העבודה.

בני הנוער התבקשו אף הם לענות על רשימה ובה 11 תרומות אפשריות של התכנית, ואלה אוחדו לארבעה עולמות תוכן: תרומה חברתית, שיפור תפיסת העצמי, רכישת ידע וכלים בתחום התעסוקה ורכישת כישורי חיים.³⁵ מעל 90% מבני הנוער דיווחו על תרומה במישור החברתי (הכירו חברים חדשים, היה כיף) ועל שיפור תפיסת העצמי שלהם (מרגישים עם עצמם טוב יותר, למדו על עצמם דברים חדשים). עוד דווח על רכישת ידע וכלים בתחום התעסוקה (83%) ובתחום של כישורי חיים (למשל התמדה, עבודת צוות, קבלת אחריות – 78%). גם מהראיונות ומקבוצות המיקוד עלו תרומות מגוונות של התכנית לבני הנוער. לבד מתרומות ברמת הידע וברמה האישית (עצמאות, פיתוח אחריות), תרומות שצוינו גם בשאלונים, דיווחו בני הנוער על סיוע בפיתוח החשיבה העסקית והתכנון לעתיד ועל פיתוח היצירתיות.

ב. שינויים בעמדות בני הנוער בנוגע לעבודה ולהשכלה

בדיקת שינויים בעמדות בני הנוער בין השאלון שמולא בתחילת הקורס לשאלון שמולא בסופו לא העלתה הבדלים מובהקים; כבר בתחילת הקורס דיווחו בני הנוער על עמדות חיוביות מאוד בנוגע לעבודה ולהשכלה. עם זאת נרשם שיפור בעמדות בתחום ההתנהגות הכלכלית. כך, 19% מכלל בני הנוער ענו בשאלון א' כי בחודש שקדם למילוי השאלון לא דיברו עם מבוגר בנושא הקשור לעסקים; בשאלון ב' דיווחו כי כן עשו זאת. כמו כן נמצא שיפור בהיגדים על התנהלות כספית: כ-17% מבני הנוער ענו בשאלון א' שהם רק "לעתים רחוקות או אף פעם" מחשבים הוצאות והכנסות, בונים תקציב ומבצעים קנייה "מחושבת",³⁶ ואילו בשאלון ב' ענו שהם עושים זאת "לעתים קרובות או תמיד". נושאים אלו מודגשים אמנם במסגרת התכנית, אך בהיעדר השוואה לקבוצת ביקורת, ייחוסם של השינויים האלה להשתתפות בתכנית אינו יכול להיות חד-משמעי.

³⁵ עולמות התוכן כוללים שניים-שלושה היגדים המרכיבים את המדד. בדיווח בני הנוער על תרומות התכנית מוצג אחוז בני הנוער שענו "במידה רבה או רבה מאוד" על לפחות מחצית ההיגדים.

³⁶ ההיגדים כללו: "אני מחשב כמה אני מוציא וכמה חוסך", "אני בונה לעצמי תקציב, כך אני יודע כמה אני יכול להוציא וכמה לחסוך", "אני משתדל לחשב כיצד ואיפה אוכל לקנות במחיר הנמוך ביותר", "כשאני רוצה לקנות משהו, אני מחשב כמה זמן יידרש לי לחסוך את הכסף לקנייתו".

אף שלא נמצאו הבדלים מובהקים מבחינה סטטיסטית בעמדות בני הנוער בין שני מועדי הבדיקה, 80% מהם דיווחו שהם סבורים כי התכנית שינתה את דעתם או השפיעה עליה לפחות באחד משלושה נושאים: השכלה בעתיד, עבודה בעתיד והעניין להשתלב בתחום היזמות או העסקים.

ג. תוצאות מבחן הידע

שאלון הידע נבנה על-פי השאלון האמריקני בהתאמה לתכנית בארץ. הוא הורכב מ-10 שאלות בתחומי ידע שנלמדו בתכנית, מהן 6 שאלות בנושאים פיננסיים. תוצאות המבחן סוכמו לציון 'עובר' (ענו נכון על 6 שאלות ויותר) ו'לא עובר' (ענו נכון על 5 שאלות או פחות). הממצאים מצביעים על עלייה בין שני המועדים באחוז התלמידים שעברו את המבחן: 28% מבני הנוער קיבלו ציון 'עובר' בתחילת הקורס לעומת 45% בסופו (ר' לוח 4). בדיקה לפי מגזר העלתה כי בקרב בני נוער מהמגזר הערבי אחוזים נמוכים יותר (9%) עברו את המבחן בתחילת התכנית לעומת בני נוער יהודים (34%). אולם השוואה של תוצאות שני המבחנים לפי מגזר מצביעה על שיפור גדול יותר בקרב בני הנוער הערבים לעומת היהודים: בקרב בני הנוער הערבים הסתמנה עלייה של 22 נקודות אחוז בין שני השאלונים (9% עברו בתחילת התכנית לעומת 31% בסופה), לעומת שיפור של 15 נקודות אחוז בקרב בני הנוער היהודים (34% עברו בתחילת התכנית לעומת 49% בסיומה).

לוח 4: תוצאות מבחן הידע בשאלוני תחילת הקורס וסופו, לפי מגזר (באחוזים)

שאלון ב'		שאלון א'		סה"כ		
יהודים	ערבים	יהודים	ערבים	יהודים	ערבים	
100	100	100	100	100	100	מס' תשובות נכונות* – סה"כ
44	25	29	44	32	**35	3-0
25	26	26	47	34	36	5-4
19	19	20	9	26	22	7-6
12	30	25	0	8	6	10-8
31	49	45	9	34	28	קיבלו ציון 'עובר' (ציון 6 ומעלה)
4.25	5.53	5.24	3.53	4.49	4.28	ממוצע תשובות נכונות

* מתוך 10 שאלות המרכיבות את המבחן

** הבדלים מובהקים לפי מגזר, $p < 0.05$

^ הבדלים מובהקים בין השלבים לפי t-test paired samples $p < 0.01$

^^ הבדלים מובהקים בין השלבים בקרב המגזר היהודי לפי t-test paired samples $p < 0.01$

מעיבוד נוסף של הנתונים עולה כי 43% מכלל בני הנוער שענו על המבחן בתחילת הקורס ובסופו שיפרו את הציון שלהם בין שני המועדים האלה בשלוש נקודות ויותר.

לוח 5 מראה ש-23% מכלל התלמידים לא עברו את המבחן בשאלון א' אך עברו אותו בשאלון ב'. בדיקה של מספר התשובות הנכונות שענו התלמידים בכל אחד מהשאלונים העלתה כי בקרב בני נוער שלא עברו את המבחן בשני המועדים (48% מכלל התלמידים) 28% שיפרו את הציון בשלוש תשובות לפחות, כלומר שיפרו את רמת הידע שלהם אף שלא הצליחו לקבל ציון 'עובר'. בקרב בני נוער שעברו בשני המועדים (22%), 43% שיפרו את הציון ב-3–4 תשובות, דהיינו, אחוז לא מבוטל העלו את רמת הידע שלהם באמצעות התכנית ביחס לרמת הידע הגבוהה יחסית שהייתה להם בתחילתה.

לוח 5: השוואת תוצאות מבחן הידע בין תחילת הקורס לסופו, לפי גיל ומגזר (באחוזים)

מגזר	גיל					סה"כ
	ערבי	יהודי	+18	17	עד 16	
	100	100	100	100	100	100
	6	26	27	27	11	22
	25	23	31	18	21	23
	66	43	36	43	64	48
	3	8	6	12	4	7

* ענו נכון על 6 שאלות ומעלה מתוך 10

** מתוכם 43% שיפרו את הציון בין שני המועדים ב-3-4 נקודות

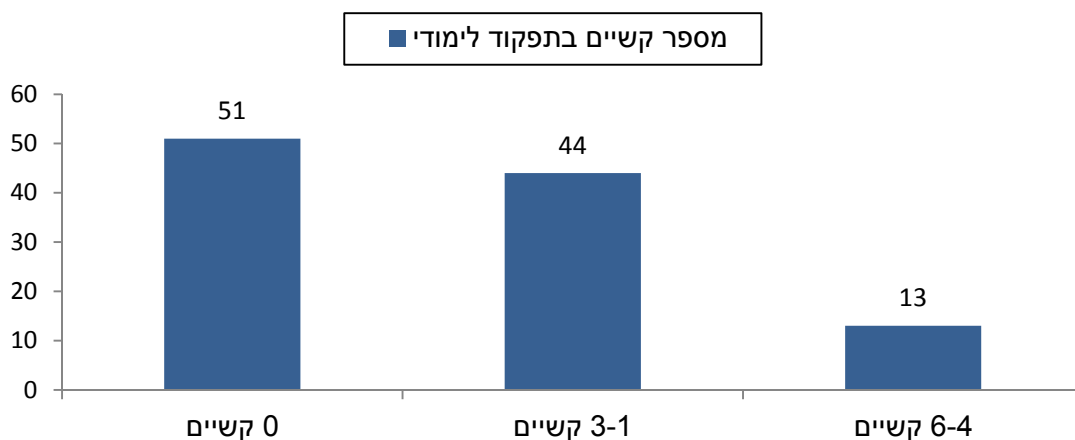
*** מתוכם 28% שיפרו את ציונם בין שני השאלונים ב-3 ויותר נקודות

^ הבדלים מובהקים לפי χ^2 , $p < 0.05$

בוצע ניתוח כדי לאפיין את בני הנוער שלא עברו את המבחן, במטרה לזהות קבוצות שיש לתת עליהן את הדעת בתהליך הלמידה. בדיקת התוצאות לפי המאפיינים האישיים של בני הנוער העלתה הבדלים מובהקים לפי גיל ומגזר. נמצא כי אחוז בני הנוער שעברו את מבחן הידע בסוף התכנית (ענו נכון על 6 שאלות לפחות) עולה עם הגיל (32% מבני הנוער עד גיל 16 עברו את המבחן לעומת 45% מבני ה-17 ו-58% מבני ה-18+). כמו כן, כפי שעולה מלוח 5, אחוז בני הנוער שעברו את המבחן בשני השאלונים גבוה יותר בקרב המבוגרים יותר (27% בקרב בני ה-17 וה-18+) מאשר בקרב הצעירים (11% מבני הנוער עד גיל 16). עוד עולה כי אחוז גבוה יותר מבני הנוער מהמגזר הערבי (66%) לא עברו את המבחן בשני השאלונים לעומת בני הנוער היהודים (43%).

נוסף על כך נמצאו הבדלים מובהקים לפי רמת התפקוד הלימודי של בני הנוער בתכנית (ר' תרשים 1). כצפוי, ככל שהתפקוד הלימודי היה טוב יותר כך עלה אחוז בני הנוער שעברו את המבחן בסוף התכנית: 13% עברו אותו מקרב בני הנוער הנחשבים בעלי תפקוד נמוך (4-6 קשיים בתפקוד), לעומת 44% מהמתפקדים בינוני (בעלי 1-3 קשיי תפקוד) ו-51% מהמתפקדים היטב (בעלי 0 קשיי תפקוד).

תרשים 1: בני הנוער שקיבלו בשאלון סוף הקורס ציון 'עובר', לפי מספר קשייהם בתפקוד הלימודי במסגרת התכנית (באחוזים)



8.2 תפיסת תרומות התכנית למנחים

באמצעות רשימה של תרומות אפשריות נשאלו גם המנחים עד כמה נתרמו מהשתתפותם בתכנית. התרומות המרכזיות שעליהן דיווחו היו סיפוק מקצועי (89% מהמנחים דיווחו על תרומה זו "במידה רבה או רבה מאוד"), העמקת הידיעות בתחום היזמות העסקית (84%) וגילוי יכולות אצל תלמידיהם שלא היו מודעים להן (81%). כמו כן דווח על שינוי לטובה בעמדותיהם בקשר לסיכוייהם של בני נוער להשתלב בעולם העסקי (71%). 68% ציינו כי התכנית תרמה להם מיומנויות הנחיה חדשות לעבודה בתור מנחים.

8.3 תפיסת תרומות התכנית למסגרות המפעילות

מהראיונות עם מנהלי המסגרות ועם מנחים בתכנית עלו כמה תרומות של התכנית לרשתות ולשירותים. כך למשל דווח על העשרת התחום של תעסוקת נוער במסגרות שבהן התכנית מיושמת. נושא זה עלה גם משאלון המנחים: שליש מהם דיווחו על הרחבת הרפרטואר הלימודי בזכות התכנית. עוד ציינו מנהלי המסגרות כי העבודה סביב התכנית תרמה לגיבוש עבודת הצוות וכי מנחים מצליחים הם בדרך כלל מנחים שיש להם מוטיבציה מוגברת ואנרגיות חדשות, ובזכותן גם פעילויות אחרות נתרמות.

9. תהליך הטמעת התכנית ברשתות ובשירותים (scaling down)

לבסוף נסקור את תהליך ההטמעה של התכנית ברשתות ובשירותים וניתן את הדעת בפרט לתהליך ה-scaling down – יציאה הדרגתית של 'אשלים' מהתכנית והעברתה להפעלה ישירה באמצעות הרשתות והשירותים. מטרת התהליך היא להעביר את האחריות להפעלת התכנית והידע הדרוש לשם כך אל תוך השירות או הרשת שבהם היא פועלת כדי לחזק את הטמעתה בהן ולהגדיל את סיכויי הפצתה והתרחבותה במסגרות נוספות.

עוד טרם איסוף המידע למחקר נעשו פעולות אחדות שתורמות לתהליך, ובהן העברת האחריות למימון שכר המנחים ולמימון פעילויות העשרה (כגון ביקור במפעל או הרצאה של יזם אורח) לידי השירות או הרשת. 'אשלים' הוא שמימן את שני התחומים האלה בשנת ההפעלה הראשונה, ובהמשך הועבר המימון לאחריות הרשת או השירות.

מהראיונות עם מנהלות התכנית עולה כי תהליך ההטמעה נעשה בשתי רמות: ברמת המטה וברמת השטח.

9.1 רמת המטה

בעת כתיבת דוח זה מעורבים שלושה מטות של רשתות ושירותים המפעילים את התכנית בעבודה הקשורה בהטמעת התכנית: (1). 'קידום נוער' (מנהל חברה ונוער במשרד החינוך); (2). רשת אורט; (3). שירות שיקום נוער (האגף לנוער וצעירים והאגף לשירותי תקון במשרד הרווחה והשירותים

(החברתיים) – בשירות זה פעלה התכנית במתכונת מצומצמת בתקופת המחקר ודווח על מגעים להרחבתה.

תהליך הטמעת התכנית כולל ביסוס הסכמה של המטות בנוגע להעברת האחריות לידיהם בשני תחומים:

1. העסקה ותשלום שכרם של העובדים המיישמים בפועל את התכנית (מנחים, מדריכים ואנשי שירותים)

2. העסקה ותשלום שכרם של רפרנטים מטעם הרשת או השירות שתפקידם להנחות ולהדריך את המנחים בשטח (פירוט בסעיף 9.2)

עם 'קידום נוער' יש הסכם נוסף: הארגון מקבל עליו אחריות להפקת חומרי הלימוד בתכנית (כגון חוברות לימוד, מערכי שיעור) – בתוקף מתחילת 2011.³⁷

נוסף על כך, מדברי מנהלת התכנית עולה כי מתחילת 2011 כל רשת או שירות המבקשים להצטרף לתכנית מתחייבים מראש להשתתף בעלות ההכשרה ובעלות חומרי הלימוד.

תחום נוסף שבו הושגו הבנות ברמת המטה הוא מתן קרדיטציה לתכנית. קרדיטציה מסייעת בהטמעת התכנית בשירות או ברשת, מאחר שהיא אמורה לעשותה לחלק אינטגרלי מתכנית הלימודים. זהו אפוא אחד היעדים שמנהלי התכנית פועלים למענו כיום, והוא נתון במשא ומתן עם הגורמים המפעילים את התכנית. נכון למועד כתיבת הדוח הושג הסכם עם תכנית היל"ה (משרד החינוך), ולכן ב'קידום נוער' וב'מפתנים' (שירותים שבהם תכנית היל"ה פועלת) כבר ניתנה קרדיטציה לתכנית והיא מוכרת לצורך השלמת השכלה של עשר או שתים עשרה שנות לימוד (לפי המסלול של הנער או הנערה במסגרת תכנית היל"ה). גם ברשת אורט התכנית קיבלה קרדיטציה, והיא מוכרת בתור יחידת לימוד פנימית בתחום 'כישורי חיים'.

9.2 רמת השטח

תהליך ההטמעה ברמת השטח בא לידי ביטוי בביסוס דפוסי עבודה של צוות התכנית עם רפרנטים מטעם השירותים או הרשתות. בשלב הראשון של ההערכה אחד היעדים שעליהם דיווחו רכזות התכנית היה הכשרה של הרפרנטים (נציגי השירותים או הרשתות) וליווי שוטף שלהם, כדי שבבוא הזמן יהיו הם האחראים לתמיכה ולליווי של המנחים הפועלים ברשת או בשירות שלהם. מעבר לליווי המנחים, תפקיד הרפרנטים הוא לשווק את התכנית במקום עבודתם, והם עתידים לקבל עליהם גם את הכשרת המנחים החדשים ברשת או בשירות. היתרונות בשימוש ברפרנט פנימי הם בעיקר בהיכרות שלו עם המערכת ועם נקודות החוזק והחולשה של השירות או הרשת בהפעלת התכנית. כמו כן, רפרנט מתוך המערכת יכול לחזק את המחויבות של השירות או של הרשת כלפי התכנית ולצמצם את העבודה הישירה של רכזות 'אשלים' עם המנחים. בכך יש כדי לתרום לחיזוק ההטמעה של התכנית ולעצמאותה מ'אשלים'; צוות התכנית מ'אשלים' ימשיך לשמש גורם מייעץ בלבד.

³⁷ עם גורמים אחרים עניין זה נתון בהליכים ראשוניים של משא ומתן.

נכון לתקופת המחקר פעלו בתכנית שני רפרנטים מטעם 'קידום נוער': האחד היה אחראי למגזר הערבי והשני למסגרות 'קידום נוער' באזור המרכז. הרכוזות ליוו את הרפרנטים בפגישות עבודה פעם בשבוע. הפגישות כללו התעמקות בתכנים וכן הדרכה בעניין ליווי מנחי התכנית והתמיכה בהם. אחד היעדים של רכוזות התכנית ומנהליה הוא שמודל ההטמעה ייושם גם ברשתות אחרות. מנהלת התכנית דיווחה כי יש לה מגעים עם שירותי הרווחה וכן עם רשת אורט כדי לקדם עבודה עם רפרנטים.

10. כיווני פעולה

פעולות אחדות חשובות לצורך המשך פיתוח התכנית:

- ◆ **בדיקה לעומק של תופעת העזיבה של בני נוער את התכנית במהלך הפעילות** – ממצאי המחקר הראו אחוז לא מבוטל של עוזבים (כרבע). ממאפייניהם עלה כי שיעורם גבוה יותר בקרב נערים (לעומת נערות) ובקרב בני נוער יהודים (לעומת בני נוער ערבים). עולה צורך להוסיף לבחון נושא זה ולנסות למזער את התופעה ככל האפשר.
- ◆ **בדיקת הסיבות לתוצאות הנמוכות במבחן הידע** – נמצא כי יותר ממחצית בני הנוער לא עברו את המבחן (ענו נכון על אפס עד חמש שאלות בלבד מתוך עשר) בשאלון סוף הקורס. בכך יש אולי כדי להעיד על קושי בהקניית חומר הלימוד. סיבה אפשרית אחרת לתוצאות אלו היא כי שש מתוך עשר השאלות היו בתחום הפיננסי, תחום שהוא יחידת לימוד אחת מתוך חמש ונמצא מאתגר לתלמידים ולמנחים כאחד. מאחר שהקניית ידע בתחום היזמות, תחום שיש לו קשר אמיץ לתחום הפיננסי, היא אחת המטרות והתרומות העיקריות שדווח עליהן, עולה צורך להמשיך ולבדוק נושא זה.
- ◆ **ייחוד תשומת לב לתלמידים בעלי תפקוד לימודי בינוני-נמוך בתכנית** – נמצא כי כ-40% מבני הנוער מאופיינים בתפקוד לימודי בינוני-נמוך בתכנית: יש להם קושי אחד לפחות מתוך שישה קשיים, כגון נוכחות (נוכחותם אינה סדירה), ביצוע מטלות (הם אינם מבצעים מטלות רבות) והשתתפות פעילה (הם אינם משתתפים פעילים). קשיים אלו משפיעים על מהלך תקין של שיעור. כאמור, נמצא קשר ישיר בין בעיות בתפקוד לבין תוצאות נמוכות במבחן הידע. כדי שניהול שיעור יהיה אופטימלי וכדי שהתלמידים יפיקו ממנו את המרב, יש למצוא דרכים להגביר את המוטיבציה שלהם להשתתפות פעילה בשיעורים ולהתמדה בתכנית. אחת הדרכים היא יצירת תמריצים בקרב התלמידים להשתתפות בתכנית, למשל על-ידי מתן קרדיטציה בעבורה. נוסף על כך, יש לתת בידי המנחים כלים להתמודדות עם בעיות משמעת של התלמידים, כפי שיוזכר בהמשך.
- ◆ **התייחסות ייחודית למגזר הערבי** – למרות האדפטציה שנעשתה בתכנית כדי להתאימה למגזר הערבי ועל-אף השיפור ברמת הידע בקרב בני הנוער הערבים (31% עברו את המבחן בסוף הקורס לעומת 9% בתחילתו), עדיין יש מקום לחשוב על דרכי יישום והתאמה של התכנית למגזר זה. עולה צורך במציאת דרכים נוספות להכשרת המנחים (כמו למשל ההכשרה הנפרדת שנעשתה ועליה דווח עם תום ההערכה) וכן בשילוב תכנים נוספים ודוגמאות רלוונטיות למגזר הערבי, כדי להביא הן לידי שיפור היישום הן לידי שיפור התוצאות.

♦ **הרחבת פעילויות ההעשרה בתכנית (הרצאת יזם אורח, ביקור במפעל)** – לאור שביעות הרצון של בני הנוער והערכתם את תרומת הפעילויות לבניית התכנית העסקית כדאי להמשיך ולעודד את המסגרות לקיים את הפעילות וכן לדרוש השתתפות חובה של התלמידים.

♦ **אכיפת הדרישה בעניין מספר התלמידים בקבוצת עבודה על התכנית העסקית ועידוד השתתפות פעילה במסגרתה** – לפי התכנית, מספר התלמידים הנדרש בקבוצה הוא ארבעה. נמצא כי הקבוצות לבניית התכנית העסקית גדולות מהנדרש: ממוצע התלמידים בקבוצה הוא 5.6, ובמגזר הערבי הוא גדול במיוחד (7.9 תלמידים בממוצע). בכך יש כדי לפגום למשל בשיעור ההשתתפות הפעילה של התלמידים בהן; ומדיווח המנחים עולה שכ-60% מבני הנוער בלבד היו פעילים "במידה רבה או רבה מאוד" בקבוצה. לנוכח זאת יש לשקול דרכים לאכוף את דרישת התכנית בעניין מספר התלמידים, ובדרך זו להגדיל את מעורבות התלמידים בבניית התכנית העסקית – המטלה העיקרית בתכנית.

♦ **הקניית כלים למנחים**

- **ליישום אופטימלי של שיטות הלמידה הייחודיות של התכנית** – בשני שלבי איסוף המידע דיווחו הרכזות על קושי של אחדים מהמנחים ליישם את שיטות ההוראה של התכנית, הכוללות הפעלה ולמידה אקטיבית בקבוצות קטנות. מקצת המנחים מעדיפים הוראה פרונטלית של חומרי הקורס בגלל לחץ לסיים את כל החומר הלימודי ולבנות את התכניות העסקיות בזמן. כמו כן, עבודה חווייתית בקבוצות קטנות דורשת מהמנחה מיומנות גבוהה יותר של שליטה בכיתה בגלל הצורך לפצל את תשומת לבו בין הקבוצות ולאפשר לתלמידים עצמאות רבה יותר בלמידה. לפיכך עלה הצורך להקנות למנחים כלים נוספים ליישום שיטות למידה חווייתיות בכיתה ולעמידה בלוחות הזמנים של התכנית.

- **להתמודדות עם בעיות משמעת של התלמידים** – בעיות משמעת פוגעות במהלך הסדיר של השיעורים וביכולת התלמידים להפיק מהם תועלת. חשוב אפוא לתת את הדעת לליווי המנחים בטיפול בבעיות הללו.

- **לעבודה משותפת** – מכיוון שהנחיה משותפת היא השיטה המומלצת ויש מנחים שאינם מיומנים בשיטה זו עולה צורך בליווי צמוד של המנחים בתהליך העבודה המשותף. כמו כן חשוב להגדיר בבירור את תפקידן של רכזות התכנית במקרה של קונפליקטים בין המנחים העובדים בשיתוף.

♦ **איסוף שוטף של מידע על המשתתפים לצורכי בקרה פנימית** – עלה צורך באיסוף מידע אדמיניסטרטיבי מסודר ומובנה על בני הנוער המצטרפים לתכנית לשם מעקב אחר השתתפותם (רציפות הגעה ועזיבה) ותפקודם במסגרת התכנית. כמו כן נראה כי כדאי לשקול בנייה של מבחן ידע, ובו כלל הנושאים הנלמדים, לצורך בדיקה שוטפת של רכישת הידע בקרב התלמידים, בתור בסיס לשינויים הנדרשים.

נספח ג: תמצית מחקר הערכה של תכנית "דרך המלך"

"דרך המלך" היא תכנית לבני נוער (גילאי 12–18) במצבי סיכון, מצוקה ועבריינות. התכנית מיועדת לסייע לבני הנוער ליצור קשר של אמון ותמיכה ולצאת ממעגל המצוקה באמצעות מתנדבים הפועלים כחונכים. בני הנוער מופנים לתכנית על-ידי שירותים שונים, רובם שירותים קהילתיים, אשר מטפלים בהם. התכנית הוקמה בשנת 2006 ביוזמת עמותת עלם ושירות המבחן לנוער, והיא פועלת כחמש שנים בשיתוף ארגונים ומגזרים רבים. כיום שותפים לתכנית: ממשד הרווחה - שירות מבחן לנוער, השירות לנוער וצעירים, השירות לנערות וצעירות וחסות הנוער; ממשד החינוך קידום נוער; במוסד לביטוח לאומי הקרן לילדים בסיכון; אשלים; עלם ורשויות מקומיות.

על-פי מסמכי הרקע של התכנית, מטרתה העיקרית הן: העלאת הדימוי והערך העצמי של בני הנוער; יצירת קשר משמעותי עם מאמן לחיים; פיתוח ושיפור המיומנויות וכישורי החיים של בני הנוער; סיוע בהליך שיקומי ושילוב בני הנוער בתעסוקה, בהכשרות מקצועיות, במסגרות לימודיות ובמסגרות נורמטיביות אחרות.

התכנית כוללת חמישה מסלולי פעילות. במחקר נבדקו שלושת המסלולים הבאים:

- ◆ **חונכות אישית** – חונכות "קלאסית", במסגרתה חונך³⁸ בוגר המלווה במשך שנה לפחות בני נוער ומסייע להם בתחומים שונים באמצעות יצירת קשר בין-אישי חם ותומך.
- ◆ **חונכות אישית בעסקים** – דומה לחונכות האישית אך מתייחדת בכך שהמפגשים נערכים במקום עבודתו של החונך, דבר המאפשר גם חשיפה רכה של בני הנוער לעולם העבודה.
- ◆ **שילוב בתעסוקה** – שילוב בני נוער בבתי עסק אשר הביעו נכונות לקחת חלק בתכנית, תוך תמיכה וליווי של המעסיק או של עובד מטעמו בתהליך ההשתלבות. לעתים, בני נוער המשתתפים ב"חונכות אישית" ישולבו בהמשך גם בתעסוקה, בד בבד עם המשך קשר החונכות.

שני המסלולים שלא נבדקו הם: "חונכות קבוצתית" - פורמט שהיה בשלבי פיתוח בעת ביצוע ההערכה; "הכשרות מקצועיות" - לא הוערך לבקשת צוות התכנית, הן מכיוון שרצו לבחון את החניכה בהיותה מוקד התכנית והן מכיוון שההכשרות ניתנו במסגרות "עצמאי בשטח" ו"רשתות", תכניות שמומנו בנפרד.

בעקבות פנייה של אשלים למאייירס-גיוינט-מכון ברוקדייל בוצע מחקר הערכה על יד מרכז אנגלברג לילדים ולנוער במכון. מחקר ההערכה החל בשנת 2009. במסגרת ההערכה נבדקו עשרת היישובים שהתכנית פעלה בהם: באר שבע, ירושלים, רמלה-לוד, תל אביב, פתח תקוה, כפר סבא, נתניה, חדרה, אור עקיבא וחיפה. נכללו בה כל המשתתפים אשר הוותק שלהם בתכנית באותה עת היה שישה חודשים לפחות (בסך-הכול 136 בני נוער ו-92 חונכים). תנאי זה נועד להבטיח פרק זמן משמעותי להתנסות בפעילות, דבר שיאפשר מתן מידע רלוונטי וחיוני על הנעשה בתכנית.

³⁸ לנוחות הקריאה נשתמש לאורך הדוח בלשון זכר.

מטרות ומערך המחקר

המטרות העיקריות של מחקר ההערכה היו:

- ◆ לאפיין את המשתתפים בתכנית - בני נוער וחונכים
- ◆ לספק למפעילי התכנית מידע על אופן הפעלתה כבסיס לשיפור התכנית ולהרחבתה
- ◆ לבדוק את שביעות הרצון של גורמים שונים מהיבטים שונים של הפעלת התכנית: בני נוער, חונכים, צוות התכנית ברמת המטה והיישוב, אנשי השירותים המפנים והשותפים
- ◆ לבחון את תפיסת תרומות התכנית על-ידי בני הנוער, החונכים, השירותים המפנים ומקומות העבודה הקולטים משתתפים.

המחקר נמשך כשנתיים ואיסוף המידע נערך בשני שלבים:

- ◆ בשלב הראשון נאסף המידע בחודשים אפריל-נובמבר 2009, וכלל קבלת מידע על פרופיל המשתתפים באמצעות שאלון למילוי עצמי לחונכים, וטופס על אודות בני הנוער שמילאו אנשי השירותים המפנים בני נוער לתכנית. כמו-כן, נאסף מידע על היבטים שונים ביישום התכנית באמצעות ראיונות פנים-אל-פנים עם מנהלת התכנית ועם שותפים ברמת המטה, קבוצת מיקוד עם הרכזים היישוביים וראיונות טלפוניים עם אנשי השירותים המפנים.
- ◆ בשלב השני נאסף המידע בחודשים ינואר-מאי 2010 וכלל מידע איכותני על שילוב בני הנוער בתעסוקה וכן על תפיסת התרומות של התכנית ברמות השונות. המידע נאסף באמצעות ראיון פנים-אל-פנים עם מנהלת התכנית ועם בני נוער משתתפי התכנית, קבוצת מיקוד עם הרכזים היישוביים וראיונות טלפוניים עם מעסיקים הקולטים בני נוער במסגרת התכנית, וכן עם בני נוער בוגרי התכנית.

מאפייני אוכלוסיית התכנית - בני נוער וחונכים

בני הנוער

מאפיינים אישיים ומשפחתיים - מהממצאים עולה כי 65% מבני הנוער בתכנית הם בנים, כשני-שלישים הם ילידי הארץ (63%), וכרבע (26%) הם ילידי ברית-המועצות לשעבר. עוד נמצא כי הגיל הממוצע של בני הנוער הוא 18, וטווח הגילים נע בין 13 ל-26³⁹. אחוז גבוה מבני הנוער (41%) חיים במשפחות חד-הוריות,⁴⁰ וחמישית מהם באים ממשפחות שראש המשפחה בהן אינו עובד. בבדיקת העיסוק העיקרי נמצא כי בקרב בני נוער עד גיל 18 - 78% לומדים בבית-ספר,⁴¹ 2% לומדים במסגרות חלופיות, 17% עובדים ו-3% לא עובדים ולא לומדים. בקרב בני הנוער הבוגרים (גילאי 19 ומעלה) נמצא כי אחוז המנותקים גבוה פי 4 מאשר בקרב בני ה-13-18 (12% אינם עובדים ואינם לומדים). 39% מתוכם לומדים, 4% לומדים במסגרות אלטרנטיביות, 35% עובדים, ו-10% ממתנינים לגיוס.

³⁹ למרות שאוכלוסיית היעד היא עד גיל 18, הופנו גם כמה צעירים בגילים מבוגרים יותר, בגלל הצורך של השירותים למצוא מענים בעבורם.

⁴⁰ לשם השוואה, אחוז הילדים בני 0-18 בישראל החיים במשפחות חד-הוריות הוא 8.5% (בן אריה, ציונית וקמחי, 2009).

⁴¹ בתי-הספר כוללים גם מסגרות לימוד המשלבות הכשרה מקצועית ועבודה.

תחומי קושי עיקריים – מדיווח אנשי השירותים המפנים עולה כי הקשיים העיקריים של בני הנוער הם בקשר עם ההורים (62%), בתפקוד הלימודי (56%), וקשיים רגשיים (53%). כמו-כן דווח על מעורבות בעבריינות לגבי 37% מבני הנוער.

גורמים מפנים לתכנית – 32% מבני הנוער הופנו לתכנית דרך שירות מבחן, 23% דרך שירותי רווחה אחרים, 21% דרך בתי-ספר (יועצת או קצין ביקור סדיר), 12% דרך קידום נוער, 7% מפרויקטים אחרים של עלם, ו-5% מהוסטלים ופנימיות.

החונכים

מאפיינים אישיים ומשפחתיים – כמחצית מהחונכים (52%) הם גברים ומרביתם (83%) ילידי הארץ. כמו-כן, מעל 40% הם אנשים בוגרים בני 36-69 (הגיל הממוצע של החונכים בתכנית הוא 37). ממצא זה תואם את מדיניות התכנית לגייס חונכים בוגרים יותר שלטענתם מצליחים ליצור קשר משמעותי עם בני הנוער.

מאפיינים תעסוקתיים ולימודיים – מעל מחצית (56%) דיווחו כי הם בעלי תואר שני או שלישי, ו-36% מהחונכים היו סטודנטים בעת מילוי הסקר. עוד נמצא כי 89% מהחונכים עובדים, רובם (73%) במשרה מלאה. ממצא זה תואם ממצאים בספרות לפיהם ההתנדבות נפוצה יותר בקרב בעלי השכלה, הכנסה ומצב תעסוקתי גבוה (Pearce, 1993), וכן את תפיסת מנהלי התכנית, השואפים לגייס חונכים עובדים אשר ישמשו מודל תעסוקתי לבני הנוער.

רקע ומניעים להתנדבות – הנתונים על רקע החונכים מלמדים כי הם בעלי רקע עשיר בהתנדבות: ליותר ממחציתם ניסיון בהתנדבות ול-48% מהם ניסיון בעבודה עם בני נוער בשכר או בהתנדבות. עוד עולה כי המניע המרכזי להתנדבות הוא מניע ערכי של **עזרה לזולת**.

צוות התכנית

על הפעלת התכנית מופקדים מנהלת התכנית והרכזים היישוביים. תפקידה העיקרי של המנהלת הוא ליווי הרכזים בעבודתם באמצעות מתן הדרכות פרטניות וקבוצתיות ואחריות על התכנים ועל פיתוח הכלים המקצועיים. תפקיד הרכזים מתמקד בעבודה עם החונכים וכן באחריות לקשר עם אנשי השירותים המפנים, וזאת בהיקף של חצי משרה. בשלב השני של איסוף המידע הורחבו תחומי האחריות שלהם וכללו גם שילוב בני נוער בתעסוקה (תחום שהיה בהיקף מצומצם יותר בשלב הראשון). לצורך מימוש פיתוח זה של התכנית הוקצתה ביישובים הגדולים רבע משרה נוספת לתפקיד הרכז, ובחלק מהיישובים הועסק מתנדב או רכז נוסף לצורך זה.

ערוצי הפעילות בתכנית

מבדיקת ההתפלגות של בני הנוער שנכללו במחקר לפי מסלולי הפעילות עלה כי מרביתם משולבים במסלולי החונכות ("חונכות אישית" - 71%, "חונכות אישית בעסקים" - 13%), ומעטים במסלול "שילוב בתעסוקה" (9%). בשלב השני של איסוף המידע לא נבדקה התפלגות בני הנוער לפי מסלול אך דווח על הגדלת מספר בני הנוער במסלול "שילוב בתעסוקה".

להלן יוצגו מסלולי החונכות והתעסוקה תוך התייחסות לדפוסי הפעילות, לשביעות רצון, לתרומות ולקשיים בכל מסלול.

סוגיות עיקריות במסלולי החונכות **א. תהליך הקליטה והליווי של החונכים**

הפעלת מסלול החונכות כרוכה בגיוס ובקליטה של חונכים לתכנית, ואף בהכשרתם והדרכתם לקראת העבודה עם בני הנוער ובמהלכה. העבודה עם החונכים נעשית בעיקר על-ידי הרכזים היישוביים. גם לשירותים המפנים בני נוער לתכנית יש תפקיד חשוב בליווי החונכים, והם עושים זאת בשיתוף פעולה עם הרכז היישובי.

קליטת החונכים בתכנית - תהליך הקליטה כולל שלושה שלבים: **ריאיון קבלה** - 97% מהחונכים דיווחו כי עברו ריאיון עם נציג התכנית; **הכשרה מקדימה** - שני מפגשים, בהם השתתפו 86% מהחונכים. תוכני ההכשרה נבנים ברמה המקומית על-פי הנחיות כלליות מהמטה; וכן **תהליך התאמה בין החונך לבין הנוער** - נעשה בשיתוף הרכז ואיש השירות על-פי כמה קריטריונים בסיסיים כמו מין (משתדלים שבני הנוער והחונכים יהיו מאותו מין) ומאפיינים אישיים (טמפרמנט, תחומי עניין ומקום מגורים).

דפוסי ההדרכה, המעקב והליווי השוטפים של החונכים - ההדרכה והליווי של החונכים כוללים מפגשים קבוצתיים וליווי פרטני. בחלק מהמקרים אנשי השירותים המפנים משתתפים אף הם במפגשים הקבוצתיים ונוטלים חלק בהדרכה של החונכים. לדברי אנשי צוות התכנית ואנשי השירותים המפנים, התמיכה והליווי שמקבלים החונכים לאורך כל תקופת ההתנדבות הם אחת החוזקות של התכנית המייחדות אותה מתכניות חונכות אחרות. עם זאת, בשלב הראשון של ההערכה עלה כי המפגשים הקבוצתיים אינם מתקיימים בתדירות קבועה וכי רק כמחצית מהחונכים השתתפו בכולם (מצב שהשתנה בבדיקה במהלך השלב השני של ההערכה, כפי שיפורט להלן). הליווי הפרטני מטעם הרכזים ניתן, על-פי דיווח החונכים, כמעט לכל החונכים, אך רק כמחצית מהם דיווחו כי קיבלו ליווי מטעם איש השירות המפנה. ליווי הרכזים כולל מתן ייעוץ ותמיכה וכן מעקב אחר הנעשה בחונכות, אם במפגש, בשיחת טלפון או בדוח סיכום מפגש.

בשלב הראשון של איסוף המידע התקשו הרכזים היישוביים לעקוב אחר עבודת החונכים עם בני הנוער. הם התקשו לחייב אותם להגיע למפגשים או למלא טופסי מעקב, משום לדעתם החונכות הייתה התנדבות שאינה כוללת מחויבות.. בתום השלב הראשון של איסוף הנתונים נערכה פגישה עם מנהלת התכנית ועם מנהלת תחום תעסוקה וקהילה בעלם וניתן להן משוב על נקודות החוזק ונקודות התורפה שעלו בתכנית. בין הנקודות הבעייתיות צוינו גם קשיים שנבעו מהעדר דפוסי ליווי ומעקב מובנים אחר עבודת החונכים. בעקבות ממצאים החליט המנהלות לשנות מצב זה. בשלב השני של איסוף המידע נמצא כי אכן חל תהליך של מיסוד המעקב וההדרכה של החונכים, וכן דווח על הדרכה שעברו הרכזים לשינוי תפיסת ההתנדבות כפעילות שטומנת בחובה גם מחויבויות. אנשי צוות התכנית דיווחו על הקפדה בעריכת מפגשי הדרכה חודשיים, וכן כי הנוכחות של החונכים בהם הפכה תנאי

הכרחי להשתתפות בתכנית. כמו-כן דווח לנו כי הוחלט להסדיר את המעקב באמצעות שימוש בדוח סיכום מפגש.⁴²

שביעות הרצון של החונכים מתהליך הקליטה והליווי – החונכים דיווחו על שביעות רצון גבוהה מתהליך הקליטה, ההכשרה והליווי ומתרומתם של המפגשים הקבוצתיים לעבודתם (85%–95%). שביעות רצון גבוהה נרשמה גם מרמת הפניות והזמינות של הרכז, מהתמיכה ומהסיוע שהוא מספק בייעוץ על דרכי עבודה והתמודדות (מעל 87%). לעומת זאת, רק כמחצית מהחונכים היו שבעי רצון מהסיוע שקיבלו מאנשי השירותים בעבודה עם בני הנוער.

ב. דפוסי הפעילות בחונכות

בשאלון החונכים נבדקו מתכונת החונכות ודפוסי הפעילות בה. שלושה-רבעים מהחונכים דיווחו על קשר עם נער אחד או עם נערה אחת, וכשליש מהם דיווחו על היכרות של שנה ומעלה. ברוב המקרים מדובר במפגש שבועי של שעתיים בממוצע; 58% מהחונכים דיווחו על קשר נוסף עם בני הנוער, באמצעות טלפון או דואר אלקטרוני.

מקומות המפגש העיקריים שצוינו מבין רשימה של מקומות אפשריים הם: מקום ציבורי (רחוב או גן ציבורי, 61%), בית קפה (58%) וכן במקום מגוריהם של בני הנוער (47%). שלוש הפעילויות העיקריות הנעשות במסגרת המפגשים, שעליהן דיווחו החונכים כי נעשו "לעתים קרובות" או "תמיד", הן: שיחות בנושאים שונים (85%), אכילה משותפת (73%) ומשחקי שולחן או מחשב (37%).

בני הנוער ציינו כי השיחות עם החונכים מאופיינות בפתיחות רבה והתייחסו אליהן כבעלות תכלית במתן סיוע קונקרטי, הכוונה וייעוץ.

פעילויות ונושאי שיחה בתחום של תעסוקה – תחום זה, המהווה אחת ממטרות התכנית, נותח בנפרד כדי לבדוק כיצד הוא מתבטא במסלולי החונכות. נמצא כי נושא התעסוקה עולה בתדירות גבוהה ("לעתים קרובות" או "תמיד") בשיחות: 86% דיווחו כי הם משוחחים עם בני הנוער על תכניות לעתיד בתחום התעסוקה, וכמחציתם דיווחו כי הם משתפים אותם בחוויותיהם מעולם העבודה. בקרב בני נוער עובדים עלה כי כשני-שלישים מהחונכים מדברים עמם על נורמות בעבודה וכן עוזרים להם בהתמודדות עם קשיים העולים במקום העבודה.

ג. קשיים בתהליך החניכה

במסגרת השאלון ניתנה לחונכים רשימה של קשיים בהם הם היו עשויים להיתקל במהלך החונכות, והם התבקשו לציין ביחס לכל אחד באיזו מידה הוא היווה קושי בעבורם. קשיים אלה אוחדו בנייתוח גורמים לארבעה עולמות תוכן. החונכים דיווחו על קשיים בהתאמה בינם לבין בני הנוער, למשל עקב פערים תרבותיים (36%); על קשיים בתפקוד בני הנוער בחונכות כמו העדר שיתוף פעולה או מוטיבציה (27%); על קשיים פיזיים כמו מציאת מקום מפגש (21%) ועל קושי באינטראקציה בין החונך לנער או

⁴² הדוח הוא מסמך מובנה הכולל שאלות פתוחות בנוגע לנושאים שעלו במפגש וכן מחשבות לקראת המפגש הבא ונושאים עליהם היה החונך רוצה להתייעץ עם הרכז.

לנערה (8%). בני הנוער המעיטו לדבר בראיונות על קשיים בקשר עם החונכים. אחדים ציינו קושי כללי ביצירת קשר ובביסוס אמון עם אדם חדש ועל חשש מפרדה.

ד. שביעות רצון ממסלול החונכות

החונכים נשאלו על שביעות רצונם מהיבטים שונים בהתנדבות. לצורך ניתוח המידע אוחדו היגדים של שביעות רצון בניתוח גורמים למדדים מסכמים. הממצאים מצביעים על שביעות רצון גבוהה מהתחומים הבאים: מתכונת התכנית ומטרותיה (89%); תחושת האתגר והעצמאות שיש לחונכים בתכנית (81%); וכך תחושת המועילות לבני הנוער (74%).

בני הנוער הביעו אף הם שביעות רצון מהחונכות וציינו את הפתיחות, הקבלה, האכפתיות והתמיכה שקיבלו במסגרת החונכות. כמו-כן, הובעה שביעות רצון מהאמון שנקם בינם לבין החונכים ומהשווינויות ביחסים, וכך מהסיוע שניתן להם בתחומי חיים שונים.

ה. תפיסת תרומות החונכות

- ◆ **תרומות נתפסות לבני הנוער** – בני הנוער ומקורות המידע השונים התבקשו להתייחס לתרומות החונכות לבני הנוער, כפי שהם תופסים אותן. יש לציין כי חלק מהתרומות מציגות שינוי בחיי בני הנוער ובמצבם, אך לא ניתן לקבוע קשר ישיר וחד-משמעי בין החונכות לשינוי, שכן ייתכנו לכך סיבות אחרות, כגון תרומת שירותים אחרים בהם מטופלים בני הנוער ואף תהליך התבגרותם בחלוף הזמן.
- ◆ **קבלת תמיכה** – תרומה זו, העולה בקנה אחד עם מטרות התכנית, צוינה על-ידי בני הנוער כמו גם על-ידי החונכים, הרכזים ואנשי השירותים המפנים, כאחת התרומות המרכזיות של התכנית בעבור בני הנוער.
- ◆ **שיפור הדימוי והערך העצמי של בני הנוער** – כשני-שלישים מהחונכים דיווחו על שיפור בדימוי העצמי של בני הנוער. נושא זה עלה כנושא מרכזי גם בקרב רכזי התכנית ואנשי השירותים, שייחסו את השיפור לחוויה החיובית ולתחושת ההצלחה שבני הנוער חווים במסגרת החונכות.
- ◆ **שיפור בחייהם של בני הנוער** – בני הנוער דיווחו על קבלת סיוע מהחונכים בתחומים שונים כגון לימודים ועבודה, דבר ששיפר את חייהם ועזר להם להתמודד עם קשיים שחוו. גם החונכים התבקשו להתייחס להיבטים הדנים בשיפור מצבם וחייהם של בני הנוער. כמחצית מהחונכים ציינו שיפור ביחסים הבין-אישיים וכרבע מהם דיווחו על שיפור ההתנהגות והתפקוד הלימודי. כרבע מהחונכים דיווחו על תרומה של התכנית להפחתה (ואף להפסקה) של התנהגויות סיכון כמו עבריינות, שימוש בסמים, עישון וצריכת אלכוהול. חלק מבני הנוער ציינו אף הם תרומה בנושא זה במונחים של "חזרה לדרך הישר" שהתאפשרה הודות לקשר עם החונכים.
- ◆ **תרומות לחונכים** – במסגרת השאלון התבקשו החונכים לציין מתוך רשימה עד שלוש תרומות של התכנית בעבורם. מרביתם (70%-80%) דיווחו על תחושת תרומה לזולת ועל תחושת סיפוק. כמו-כן ציינו תרומות בהיבט החברתי: תרומה להפחתת הפער החברתי בחברה הישראלית (43%) ותרומה להבנת צורת החיים של האחר (30%).

סוגיות עיקריות במסלול התעסוקה

א. התפתחויות ושינויים בתחום התעסוקה

בין השלב הראשון לשלב השני של איסוף המידע במסגרת המחקר חלו שינויים בתחום התעסוקה שהתבטאו בהדגשת הנושא כמטרה מרכזית בין מטרות התכנית, ובפיתוח והבניית תחום זה. השינויים שחלו היו בהנחיית לשירותים להפנות בני נוער שיכולים להשתלב בעבודה לפי חוק הנוער (כלומר בני נוער מנותקים מלימודים בגיל 16 ומעלה). כמו-כן, ניתנה אפשרות לשלב בני נוער בתעסוקה ללא חונכות, בעיקר לבני נוער מ"קידום נוער" (שירות לזכויות התחייבה התכנית לשלב 150 בני נוער בתעסוקה). כדי לא לוותר כליל על תהליך הכנה מקדים, הוחלט כי בני נוער אלה ישתתפו ב-3 מפגשים קבוצתיים של הכנה לעבודה בהנחיית הרכז היישובי. עוד דווח על הצבת יעדים כמותיים לשילוב בני הנוער - שילוב של שליש מבני הנוער בתעסוקה ועוד כמחצית במפגשי הכנה לעולם העבודה.

כדאי לציין, שתחום התעסוקה שולב גם בחונכות האישית בנושא שיחה הכרחי בקשר בין החונכים לבין בני הנוער. כדי לתת לרכזים ולחונכים את הידע הדרוש על מנת שיוכלו לעסוק בנושא עם בני הנוער, הוחלט להוסיף תכני הכשרה והדרכה בנושא תעסוקה הן לרכזים היישוביים והן לחונכים במסגרת המפגשים החודשיים.

ב. מסלול "שילוב בתעסוקה"

פריסת התכנית

במסגרת מסלול "שילוב בתעסוקה" נקלטים בני נוער במקומות עבודה שמנהליהם הביעו נכונות להשתתף בתכנית, תוך מתן ליווי ותמיכה. מבדיקה שנערכה בשלב הראשון של איסוף המידע, מסלול זה פעל בחמישה יישובים וכלל 21 בני נוער. בשלב השני לא נעשתה הערכה כמותית של מספר בני הנוער המשולבים, אך לדברי מנהלת התכנית, פועלים בתכנית 12 רשתות תעסוקה ארציות (כגון רשתות בתי קפה או אוכל ומוקדי שירות לקוחות) ו-25 בתי עסק מקומיים (מפעלים, חנויות, חברות גינון מחשבים וכד'), בהם משולבים כ-60 בני נוער מכל היישובים שהשתתפו בתכנית. המידע שיוצג להלן התקבל מראיונות שנערכו עם מעסיקים ועם בני נוער משולבים.

תהליכי הגיוס, ההכנה והליווי של המעסיקים

מעסיקים הפועלים במסגרת התכנית מגויסים דרך המטה הארצי של עלם (במקרה של רשתות או עסקים גדולים), או דרך הרכז (כאשר מדובר בעסק פרטי הפועל ביישוב). המעסיקים שרואינינו ציינו את הסיבות העיקריות להצטרפותם לתכנית: תרומה לקהילה וסיוע לאוכלוסייה של נוער בסיכון, סיפוק אישי או מדיניות של מקום העבודה להשתתף בפרויקטים חברתיים. יש מעסיקים שהתלבטו האם להצטרף לתכנית בשל חששם ממאפייני בני הנוער בסיכון; נושא זה צוין בעיקר על ידי מעסיקים קטנים.

תהליך ההכנה של מעסיק לקראת הצטרפותו לתכנית כולל מתן מידע כללי על התכנית ועל בני הנוער שאמורים להיקלט אצלו. מהראיונות עם המעסיקים עולה שביעות רצון מההכנה, אך חלקם גם הביעו רצון לקבל יותר מידע על תכונות בני הנוער ועל מרכיבים באישיותם שעשויים לעזור בתהליך הקליטה או להקשות עליו. מלבד ההכנה, הרכזים היישוביים אחראים להתקשר עם המעסיקים (טלפונים) לצורכי עדכון על תפקוד בני הנוער בעבודה ולצורך טיפול בקשיים שעולים. המעסיקים הביעו שביעות

רצון מדפוס הקשר עם הרכזים ומהעבודה שהם מבצעים. עם זאת, ציינו הרכזים כי קשה להם ליצור דפוס עבודה מובנה ומחייב של המעסיק, כמו תדירות קבועה של קשר ועדכון על קשיים בתפקוד בני הנוער, בגלל חששם להפריע למעסיקים.

תהליך הליווי של בני הנוער במקום העבודה

בני הנוער דיווחו על סיוע מהמעסיק בקליטה ראשונית (קבלה והסבר על העבודה) ועל קשר אישי שנרקם בינו לבינם ועם העובדים במקום. עם זאת, מרבית בני נוער ציינו כי לא היה להם ליווי מסודר של אדם מטעם מקום העבודה. גם מהראיונות עם המעסיקים עולה כי דפוס הליווי אינם מובנים ונעים בין יחסי עובד-מעביד רגילים, הכוללים התייחסות לנושאים הקשורים בעבודה (בדיקה של זמני הגעה, פתירת בעיות), לבין קשר הכולל נגיעה גם בתחומי חיים אחרים, מלבד נושאים הקשורים לעבודה.

שביעות הרצון והקשיים שעולים בתפקוד בני הנוער בעבודה

המעסיקים הביעו שביעות רצון מתפקוד בני הנוער וציינו לטובה את היכולת הגבוהה, את כושר הקליטה ואת העבודה שלהם. עוד דווח כי בני הנוער אחראיים, רציניים, בעלי מוטיבציה ושהישגיהם בעבודה טובים. כמו-כן צוין כי הם עומדים בדרישות ולרוב מתמידים להגיע וכי נושא זה נמצא במגמת השתפרות מתמדת.

לצד שביעות הרצון, דיווחו מרבית המעסיקים על קשיים ואף על מקרים של פיטורים או עזיבת עובדים; זאת, לאחר ששיחות הבהרה והזהרה לא שיפרו את תפקוד העובד. עם זאת צוין כי מקרים אלה התרחשו בעיקר בתחילת הדרך, ועם הזמן בני נוער שהתמידו השתפרו בתפקודם. אחד הקשיים שציינו המעסיקים הוא העדר נורמות עבודה כמו היעדרויות, איחורים והופעה לא מסודרת. עוד ציינו המעסיקים קשיים ביחסים בין-אישיים של בני הנוער, המתבטאים בקושי להתנהל עם אנשים חדשים ולהפוך חלק מהצוות. בני הנוער, מצידם, התייחסו לקושי להתמודד עם תחלופת העובדים הגבוהה המאפיינת חלק ממקומות העבודה (למשל, בתי קפה) וקושי להסתדר עם עובדים בגלל הבדלי גיל, שפה ומוצא. עוד העלו בני הנוער קושי להתמודד עם חוסר הניסיון שלהם בתחום התעסוקתי או עם התסכול המלווה לעתים למידה של תחום חדש. בנוסף, צוינו מקרים של קשיים אישיים וחוסר הבנה והתחשבות של מקום העבודה למצבים כאלו.

קשיים ביישום המסלול "שילוב בתעסוקה"

השינויים הרבים שחלו בתחום התעסוקה גרמו לכך שעל כתפי הרכזים מוטלת אחריות רבה להצלחת תחום התעסוקה; זאת, בלי לספק להם הדרכה מספקת להתמודדות עם הנושא וכן זמן למילוי המשימות השונות. בהקשר לכך ציינו הרכזים שני קשיים מרכזיים: תחילה טענו כי הם מקבלים הנחיות מהמטה לשלב בני נוער בתעסוקה ללא הסבר של הרציונל העומד מאחוריהן, דבר המקשה על יישומן. קושי נוסף שעלה קשור בדרך בה בחר המטה למדוד את הצלחת העמידה ביעדי השטח. לטענת הרכזים, במטה יש התייחסות לתוצרים כמותיים (כמה בני נוער שולבו בתעסוקה) יותר מאשר לתהליכים שעוברים בני הנוער עד תחילת העבודה (כגון מפגשי הכנה לעולם העבודה, ראיון עבודה), זאת אף שמושקעת עבודה רבה בתהליכים אלה גם אם בסופו של דבר בני הנוער אינם מצליחים להשתלב במקום העבודה.

תרומות התכנית בתחום תעסוקה

תרומות התכנית לבני הנוער - ממקורות המידע השונים עלו כמה תרומות עיקריות של התכנית בתחום התעסוקה:

- ◆ הזדמנות להשתכר וללמוד מקצוע (כגון שירות לקוחות)
- ◆ רכישת כישורי חיים, כגון סבלנות ומיומנויות תקשורת
- ◆ ליווי ותמיכה במקום העבודה סייעו לבני הנוער להתמיד בתעסוקה לאורך זמן.

תרומות התכנית למעסיקים ולמסגרות העבודה - הרכזים היישוביים והמעסיקים דיווחו על תרומה לתדמית של הארגון וליוקרה שלו בקרב הציבור הרחב בהעסקת בני נוער בסיכון. כמו-כן, דווח על תרומה למקומות העבודה של שילוב בני נוער כעובדים המשמשים כוח עבודה נוסף. תרומות נוספות שציינו המעסיקים היו חיזוק קשר עם גופים עירוניים שנענים לבקשות העסק לאור המעורבות החברתית שלו בקהילה, וגיבוש צוות העובדים שהתגייס לסייע בשילוב של בני הנוער במקום.

יחסי הגומלין בין התכנית לבין השירותים

כאמור, בין הרכזים היישוביים לבין אנשי השירותים המקומיים מתקיימים יחסי עבודה ושיתופי פעולה בנוגע למרכיבים שונים של התכנית. אנשי השירותים המפנים דיווחו על יחסי עבודה טובים ועל תקשורת פתוחה ומקצועית בינם לבין הרכז היישובי. כמו-כן דווח על שתי תרומות עיקריות של התכנית בעבור השירותים: אפשרות לספק לבני הנוער המטופלים בשירות מענה משלים לטיפול, באמצעות חונכות או שילוב בתעסוקה; מקור מידע נוסף בדמות החונכים היכולים לעדכן אותם על מצב בני הנוער.

אל מול שביעות הרצון והתרומות, עולים גם כמה קשיים הנובעים מהעדר מדיניות מובנית בנוגע לחלוקת התפקידים בין הרכז לבין השירות המפנה. הרכזים טענו כי אנשי השירותים אינם לוקחים מספיק אחריות על בני הנוער ומסירים ידם מהם ברגע שהם משתלבים בתכנית. אנשי השירותים הצביעו על צורך שהרכזים יטלו יותר אחריות ויוזמה בהפניות ובשמירה על קשר בגלל העומס בו שרויים אנשי השירותים. בעקבות העדר תיאום ציפיות וסטנדרטים ברורים לעבודה משותפת, ההצלחה בקשר עם השירותים הופכת להיות תלויה-פרסונה וטיב הקשר בין איש השירות לבין הרכז. קושי נוסף שעלה קשור בהתנגשות בין האינטרס של אנשי השירותים לשלב בתעסוקה את בני הנוער לבין רצון הרכזים להשתמש בחונכות כפלטפורמה לתעסוקה. לטענת הרכזים, מאז הוחלט על "מפגשי הכנה לעבודה" כחלופה לחונכות, יש שירותים שמעוניינים לעקוף את החונכות ולשלב בתעסוקה בלבד. הרכזים דיווחו על צורך לתאם ציפיות מול השירותים לגבי מטרות השילוב תוך מתן הסבר על שילוב בעבודה לא כמטרה אלא כאמצעי של שיקום, וכן להסביר את החשיבות בפעילויות מקדימות, כגון חונכות או מפגשי הכנה. כדאי לציין כי גם מהספרות על תכניות שילוב בתעסוקה לבני נוער בסיכון עולה כי ליווי אישי אמור להוות חלק אינטגרלי בתכנית המשלבת בני נוער בסיכון בתעסוקה ויש חשיבות ותועלת רבה בשילוב חונך או אדם שימשש מודל לחיקוי (role model) כדי להשיג תוצאות חיוביות במונחים של השתלבות והתמדה בעבודה ורכישת יכולת להתפרנס (Jekielek et al., 2002b).

כיווני פעולה

בשלב הראשון של הערכת התכנית עלו מספר סוגיות שהובאו לדיון בפני צוות התכנית וחברי ועדת ההיגוי ונמצא כי חלקן יושמו במהלך השלב השני של איסוף המידע (שנת 2010). כך, דווח על מיסוד והטמעה של תהליכים בעבודה של הרכזים היישוביים עם החונכים. כמו-כן, תחום התעסוקה, שהומלץ לפתח ולהרחיב בשלב הראשון של הערכה, נמצא בשלבי התפתחות וכבר חלו בו שינויים שונים בעיקר בהצבת יעדים כמותיים, בפיתוח מפגשי הכנה לקראת כניסה לעבודה ובהדרכת החונכים לשלב את הנושא במפגשי החונכות.

ממצאי ההערכה של השלב השני מצביעים על כמה סוגיות שטרם קיבלו התייחסות מספקת במסגרת התכנית ויש לתת עליהן את הדעת:

♦ **מיסוד מעורבות השירות המפנה בתהליך החונכות ובשילוב בתעסוקה** - הקשר של בני הנוער והחונכים עם אנשי השירותים המפנים הכרחי, מכיוון שהם הגורם העיקרי הנמצא בקשר עם בני הנוער, ובנוסף הם הגורם המקצועי שאמון על הדרכת החונך או המעסיק במתן פתרונות וייעוץ לקשיים שעולים עם בני הנוער. לכן עולה צורך למצוא דרכים למסד את מעורבותם של אנשי השירותים המפנים בתהליכי הליווי והתמיכה של החונך והמעסיק, וכן של בני הנוער המשולבים בתעסוקה.

♦ **הבניית תהליך ההטמעה של מסלול התעסוקה** - ההרחבה והפיתוח של מסלול "שילוב בתעסוקה" בשנת הפעילות האחרונה מצריך בנייה של תורת עבודה, ולא רק לימוד תוך כדי עבודה בשטח. יש לתת את הדעת לכמה נושאים מרכזיים בתהליך ההטמעה:

א. **מתן כלים והכשרה מסודרת לרכזים בתחום התעסוקה** - מהממצאים עולה צורך להבנות הכשרה מסודרת יותר לרכזים על מהות התפקיד, ולספק מידע ורקע על שילוב בני נוער בעולם התעסוקה ועל תכניות שילוב בעולם התעסוקה. כדאי לציין שנושא ההכנה לעולם העבודה הפך בשנים האחרונות לאחד הנושאים "הפופולריים" בארץ ובעולם בעבודה עם בני נוער וצעירים, וניתן להיעזר במידע הקיים בספרות המקצועית (ראו כאהן-סטרבצ'ינסקי ויורוביץ, 2009) ובניסיון בשטח.

ב. **שיפור התמיכה ברכזים ובתנאי העבודה** - עולה צורך בשיתוף רב יותר של הרכזים בדרכי היישום של החלטות המטה בשטח תוך התייחסות לקשיים שהם מעלים בנוגע להוצאה לפועל של החלטות המטה.

ג. **חשיבה על דרכי מדידת הצלחה ב"שילוב בתעסוקה" (תוצר מול תהליך)** - במדידת הצלחה ב"שילוב בתעסוקה" יש להתייחס לא רק למדדים כמותיים אלא גם לתהליך שעוברים בני הנוער לקראת שילוב במקום העבודה, גם אם לא שולבו לבסוף.

ד. **בניית תהליך ליווי בני הנוער במקום העבודה** - עולה צורך במקצוע תהליך הליווי של בני הנוער בעבודה, תוך בחירה בבעל תפקיד שילווה אותם במקום העבודה; יצירת סטנדרטים ברורים לתוכני הליווי; מתכונת; וכן מעקב אחר הליווי.

ה. **מקצוע דפוסי העבודה של הרכזים עם המעסיקים** – יש לבנות סטנדרטים ברורים של קשר בין הרכז לבין המעסיק, הן בשלבי הקליטה בתכנית והן בתהליך הליווי.

♦ **מיצוב החונכות גם במסגרת המסלול "שילוב בתעסוקה"** – עולה צורך למצוא דרכים לשמור על קיומה של החונכות בתהליך השילוב בתעסוקה, אל מול האפשרות הקיימת כיום לשלב בתעסוקה ללא חונכות. הסיבות לכך הן הייחודיות ונקודות החוזק של החונכות בתכנית, שמתבטאות בגיל החונכים ובליווי ובמעקב הנרחב של עבודתם, המאפשרים מעקב פרטני וערני יותר אחר שילוב בני הנוער בתעסוקה. בנוסף, לנוכח הספרות הממליצה על חונכות ואשר רואה בה גורם התורם לאיכות הקליטה וההשתלבות של בני נוער בעבודה, עולה צורך להמשיך ולשווק את המסלול בשילוב עם תהליך החניכה.

ממצאי המחקר הוצגו בפני צוות התכנית וחברי ועדת ההיגוי של התכנית ותרמו לשיפור תהליכי העבודה ולשדרוג השירות הניתן לבני הנוער בתכנית.