



מאיירס - ג'זינט - מכון ברזקדייל
MYERS - JDC - BROOKDALE INSTITUTE
مایرس - جوینت - معهد بروکدیل

מרכז אנגלברג לילדים ולנוער

מחקר הערכה של תכנית NFTE עיקרי הממצאים

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

המחקר מומן במסגרת 'נקודת מפנה' – תכנית המשותפת לאשלים
ולבנק הבינלאומי, בליווי ארגון מתן.

דוח מחקר



מחקר הערכה של תכנית NFTE עיקרי הממצאים

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

המחקר מומן במסגרת 'נקודת מפנה' – תכנית המשותפת לאשלים
ולבנק הבינלאומי, בליווי ארגון מתן

נובמבר 2011

ירושלים

אב, תשע"א

עריכת לשון: רעיה כהן
הפקה והבאה לדפוס: לסלי קליינמן

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

טלפון : 02-6557400

פקס : 02-5612391

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

דואר אלקטרוני : brook@jdc.org.il

תוכן העניינים

1	הקדמה
2	מטרות המחקר והמערך שלו
3	היקף יישום התכנית ופריסתה
3	3.1 היקף יישום התכנית ברמה הארצית
4	3.2 היקף התכנית בתת-אוכלוסיות
5	4 דרכי השתלבות התכנית ברשתות ובשירותים
5	4.1 השתלבות התכנית ברשתות ובשירותים
6	4.2 ההכשרה והליווי של המנחים
7	5 מאפייני אוכלוסיית התכנית – מנחים ובני נוער
7	5.1 צוות המנחים
8	5.2 בני הנוער
8	6 דרכי הפעלת התכנית בכיתה
8	6.1 דרכי הגעה של בני הנוער לתכנית ומניעים להצטרפות
9	6.2 מתכונת התכנית
9	6.3 שיטות למידה
10	6.4 פעילויות מפתח בתכנית
10	6.5 העבודה בקבוצות קטנות
11	6.6 הנחיה משותפת
11	6.7 דפוסי העבודה עם המתנדבים מהבנק הבינלאומי
12	7 תפקוד בני הנוער בתכנית
12	7.1 דפוסי השתתפות בתכנית
13	7.2 תפקוד והתנהגות לימודית של בני הנוער
13	8 תפיסת תרומות התכנית
14	8.1 תרומות לבני הנוער
17	8.2 תפיסת תרומות התכנית למנחים
17	8.3 תפיסת תרומות התכנית למסגרות המפעילות
17	9 תהליך הטמעת התכנית ברשתות ובשירותים (scaling down)
17	9.1 רמת המטה
18	9.2 רמת השטח
19	10 כיווני פעולה
21	ביבליוגרפיה

רשימת לוחות ותרשים

- לוח 1 : מספר בני הנוער שמילאו שאלונים או שמולאו טפסים על אודותיהם, לפי סוג שאלון 3
- לוח 2 : היקף התכנית בתקופת המחקר, לפי שנים 4
- לוח 3 : המסגרות המשתתפות בתכנית, לפי שירות או רשת 4
- לוח 4 : תוצאות מבחן הידע בשאלוני תחילת הקורס וסופו, לפי מגזר 15
- לוח 5 : השוואת תוצאות מבחן הידע בין תחילת הקורס לסופו, לפי גיל ומגזר 16
- תרשים 1 : בני הנוער שקיבלו בשאלון סוף הקורס ציון 'עובר', לפי מספר קשייהם בתפקוד הלימודי 16
במסגרת התכנית

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 כזמנות עשויה לחולל בקרב בני הנוער שינוי בתפיסתם העצמית, בתפיסת עתידם ובעמדותיהם כלפי חשיבותה של ההשכלה להשתלבות בעולם התעסוקה.

על-פי צוות התכנית, מטרתה העיקרית 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 בפינוק 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'¹, ובמסגרת זו מופקדות על הפעלתה מנהלת ושתי רכזות במשרה מלאה.

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

¹ 'נקודת מפנה' – שם כולל לכמה תכניות לבני נוער בסיכון בתחום היזמות והתעסוקה.

2. מטרת המחקר והמערך שלו

מטרתו המרכזית 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).² 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.³

(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.

² 50 מנחים החלו את התכנית בתשי"ע, חמישה מהם עזבו את התכנית או את המסגרת במשך שנת הפעילות.
³ 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).⁴

(ג). **טופס תפקוד לימודי למילוי על-ידי המנחים** – איסוף מידע על התפקוד הלימודי בתכנית NFTE של כל נער או נערה (סה"כ 334 טפסים).⁵

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).⁶ 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.

⁴ ישנם עוד 14 בני נוער שלא ידוע מדוע לא מילאו את השאלון בסוף הקורס.

⁵ 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.

⁶ מ-27 מסגרות שהחלו לפעול בתשס"ט, חמש לא סיימו את הפעילות. בתש"ע התחילו בפעילות 31 מסגרות, ומחן 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 חמשת הרשתות/שירותים, יישמו את התכנית כמה מסגרות קטנות: עין יעל ומכללת אפיק וכן 'בית חם' באבו-גוש בתשס"ט, מתנ"ס אבו-גוש ובי"ס ברושים לחינוך מיוחד בתש"ע.
** הנתונים מוערכים 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 נוער⁷ (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, מתנ"ס אבו-גוש, בי"ס ברושים, מכללת אפיק

3.2 היקף התכנית בתת-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,⁷ 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.

⁷ 3 מסגרות של 'קידום נוער', 2 של 'תפוח', 2 של 'אורט' וכן מתנ"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 השיירות 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 המנחים⁸

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.

⁸ 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-סטרבציינסקי, 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"ה). 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"ה 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 ב'קידום נוערי' וב'אורטי', כפי שיפורט בהמשך).

6.2 מתכונת התכנית

משך הקורס במסגרת הוא בממוצע חמישה חודשים (הטווח הוא שניים עד תשעה חודשים), והוא כולל ברוב המקרים שיעור שבועי הנמשך בממוצע 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 מכינים 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 משמעות 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.⁹ 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 שהמטה 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.

⁹ 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.

רכוזת 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, הרכוז 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".¹⁰ 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. תפקידים נוספים של המתנדבים בתכנית הם הרצאות בסניפי הבנק במסגרת ביקורם של בני נוער שם

¹⁰ הדיווח אינו כולל מנחים שעזבו את התכנית בגלל אי-הסכמות עם המנחים השותפים שלהם, כי אלה לא ענו על השאלון.

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 משמעות. 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.¹¹

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 שיעור עזיבה דומה – כ-30%. הסיבות העיקריות לעזיבה, לפי דיווח המנחים, היו שעות לא מתאימות

¹¹ כדאי לציין שבהצגת הממצאים לוועדת ההיגוי של המחקר אמרה מנהלת יחידת ההערכה של רשת ברנקו וייס שבבדיקה ברשת נמצא כי 15%–20% מהתלמידים נעדרים משיעורים.

או משך תכנית לא מתאים, חוסר רצון או היעדר מוטיבציה, בעיות התנהגות ובעיות אישיות. אפשר לייחס 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 לייחד 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.¹² 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",¹³ 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.

¹² 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.

¹³ 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	סה"כ
	6	26	27	27	11	22	עבר בשניהם*
	25	23	31	18	21	23	לא עבר בשאלון א' וכן עבר בשאלון ב' (שיפור)
	66	43	36	43	64	48	לא עברו בשניהם
	3	8	6	12	4	7	עבר בשאלון א' ולא עבר בשאלון ב' (הרעה)

* ענו נכון על 6 שאלות ומעלה מתוך 10

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

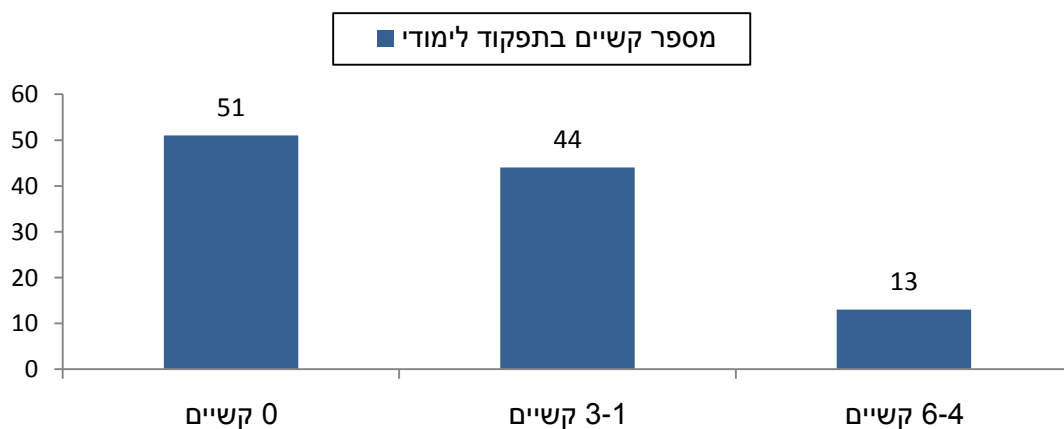
*** מתוכם 28% שיפרו את ציונם בין שני השאלונים ב-3 ויותר נקודות

^ 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 2011.¹⁴

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.

¹⁴ 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.

ביבליוגרפיה

בן אריה, א'; ציונית, י'. (עורכים). 2009. **ילדים בישראל, שנתון סטטיסטי 2009**. המועצה הלאומית לשלום הילד, ירושלים.

כאהן-סטרבצינסקי, פ'; לוי, ד'; קונסטנטינוב, ו'. 2010. **בני נוער עולים בישראל – תמונת מצב עדכנית**. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, דמ-10-561, ירושלים.