



מאירס - ג'זינט - מכון ברוקדייל
MYERS - JDC - BROOKDALE INSTITUTE
مایرس - جوینت - معهد بروکدیل

מרכז אנגלברג לילדים ולנוער

"דרך המלך" – חונכות אישית של נוער בסיכון כהכנה לעולם העבודה ממצאי הערכה

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

דוח זה הוא חלק ממחקר הערכה של תכנית "נקודת מפנה"
המחקר מומן בסיוע עמותת אשלים בשיתוף עם
הבנק הבין-לאומי וארגון מתן

דוח מחקר



דמ-596-11

"דרך המלך" – חונכות אישית של נוער בסיכון

כהכנה לעולם העבודה

ממצאי הערכה

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

דוח זה הוא חלק ממחקר הערכה של תכנית "נקודת מפנה"
המחקר מומן בסיוע עמותת אשלים בשיתוף עם הבנק הבין-לאומי וארגון מתן

עריכת לשון: בלהה אלון
תרגום לאנגלית (תמצית מחקר והודעת פרסום): נעמי הלסטד
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 באינטרנט : www.jdc.org.il/brookdale
דואר אלקטרוני : brook@jdc.org.il



פרסומים נוספים של מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל בנושאים קשורים

ואזן סיקרון, ל. ; בן סימון, ב. ; כאהן-סטרבצ'ינסקי, פ. (טרם פורסם). **הערכת תכנית NFTE - ממצאי מחקר הערכה.**

כאהן-סטרבצ'ינסקי, פ. ; לוי, ד. 2011. **מאפיינים וצרכים של הנערים המטופלים בשירות מבחן לנוער-משרד הרווחה והשירותים החברתיים.** דמ-585-11.

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.** דמ-521-09.

כאהן-סטרבצ'ינסקי, פ. ; ואזן-סיקרון, ל. 2008. **ממצאים עיקריים ותובנות מתוך מחקר ההערכה של שלושה מודלים של מרכזים לנוער בסיכון: מית"ר, עירונוער ומונתדא אל שבאב.** דמ-511-08.

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

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

להזמנת פרסומים נוספים ניתן לפנות למאירס-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 מחקר

"דרך המלך" היא תכנית לבני נוער (גילאי 12-18) במצבי סיכון, מצוקה ועבריינות, אשר באמצעות מתנדבים הפועלים כחונכים מיועדת לסייע לבני הנוער ליצור קשר של אמון ותמיכה ולצאת ממעגל המצוקה. בני הנוער מופנים לתכנית על-ידי שירותים שונים, רובם שירותים קהילתיים, אשר מטפלים בהם. התכנית הוקמה בשנת 2006 ביוזמת עמותת עלם ושירות מבחן לנוער, ופועלת כחמש שנים בשיתוף רב-ארגוני ורב-מגזרי. כיום שותפים לתכנית: ממשד הרווחה - שירות מבחן לנוער, **השירות למתבגרים**, צעירות וצעירים (לשעבר השירות לנוער וצעירים והשירות לנערות וצעירות); ממשד החינוך קידום נוער; בביטוח הלאומי הקרן לילדים בסיכון; אשלים; עלם ורשויות מקומיות.

על-פי מסמכי הרקע של התכנית, מטרותיה המרכזיות 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. במסגרת המחקר נבדקו שלושת המסלולים הבאים:

1. **חונכות אישית** - חונכות "קלאסית", במסגרתה חונך¹ - בוגר המלווה במשך שנה לפחות בני נוער ומסייע להם בתחומים שונים באמצעות יצירת קשר בין-אישי חם ותומך.
2. **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.
3. **שילוב בתעסוקה** - שילוב בני נוער בבתי עסק אשר הביעו נכונות לקחת חלק בתכנית, תוך תמיכה וליווי של המעסיק או 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 למאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל בוצע מחקר הערכה על-ידי מרכז אנגלברג לילדים ולנוער במכון. מחקר ההערכה החל בשנת 2009. במסגרת ההערכה נבדקו עשרת היישובים בהם פעלה התכנית: 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-הכל 136 בני נוער ו-92 חונכים). תנאי זה נועד להבטיח פרק זמן משמעותי להתנסות בפעילות, דבר שיאפשר מתן מידע רלוונטי וחיוני על הנעשה בתכנית.

¹ לנוחות הקריאה נשתמש לאורך הדוח בלשון זכר.

מטרות ומערך המחקר

המטרות העיקריות של מחקר ההערכה היו :

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

המחקר נמשך כשנתיים ואיסוף המידע נערך בשני שלבים :

- (1) איסוף המידע בשלב הראשון נערך 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.
- (2) איסוף המידע בשלב השני נערך 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 משותפי 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, כשטווח הגילים נע בין 13 ל-26.² אחוז גבוה מבני הנוער (41%) חיים במשפחות חד-הוריות,³ וחמישית מהם באים ממשפחות בהן ראש המשפחה אינו עובד. בבדיקה של העיסוק העיקרי נמצא כי בקרב בני נוער עד גיל 18 - 78% לומדים בבית-ספר,⁴ 2% לומדים במסגרות אלטרנטיביות, 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.

² למרות שאוכלוסיית היעד היא עד גיל 18, הופנו גם כמה צעירים בגילים מבוגרים יותר, בגלל הצורך של השירותים למצוא מענים בעבורם.

³ לשם השוואה, אחוז הילדים בני 0-18 בישראל החיים במשפחות חד-הוריות הוא 8.5% (בן אריה, ציונית וקמחי, 2009).

⁴ בתי-הספר כוללים גם מסגרות לימוד המשלבות הכשרה מקצועית ועבודה.

תחומי קושי עיקריים - מדיווח אנשי השירותים המפנים עולה כי הקשיים המרכזיים 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

בדיקת ההתפלגות של בני הנוער שנכללו במחקר לפי מסלולי הפעילות הראתה כי מרביתם משולבים במסלולי החונכות ("חונכות אישית" - 71%, ו"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 הנער** - 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 עלה קושי של הרכזים היישוביים ביישום מנגנוני הליווי והמעקב אחר עבודת החונכים עם בני הנוער. הסיבה לכך הייתה תפיסתם את החונכות כהתנדבות שאינה כוללת בתוכה חובות, וכתוצאה מכך קושי לחייב את החונכים להגיע למפגשים או למלא טופסי מעקב. 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 הועלו גם קשיים שנבעו מהיעדר דפוסי ליווי ומעקב מובנים אחר עבודת החונכים. בעקבות ממצאים אלה הציבו המנהלות לעצמן מטרה 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.⁵

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

במסגרת שאלון החונכים נבדקה מתכונת החונכות ודפוסי הפעילות בה. שלושה-רבעים מהחונכים דיווחו על קשר עם נער אחד, וכשליש מהם דיווחו על היכרות של שנה ומעלה עם הנער. ברוב המקרים החונכות מתרחשת במפגש שבועי של שעתיים בממוצע, כאשר 58% מהחונכים דיווחו על קשר נוסף עם בני הנוער, המתקיים באמצעות טלפון או דואר אלקטרוני.

מקומות המפגש העיקריים שצוינו מבין רשימה של מקומות אפשריים הם: מקום ציבורי (רחוב או פארק, 61%), בית קפה (58%) וכן במקום מגוריהם של בני הנוער (47%). שלוש הפעילויות העיקריות הנעשות במסגרת המפגשים, עליהן דיווחו החונכים כי נעשו "לעיתים 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 ("לעיתים 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 בניתוח 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 היעדר שיתוף פעולה או מוטיבציה (27%); על קשיים פיזיים כמו מציאת מקום מפגש (21%) ועל קושי באינטראקציה בין

⁵ הדוח הוא מסמך מובנה הכולל שאלות פתוחות בנוגע לנושאים שעלו במפגש וכן מחשבות לקראת המפגש הבא ונושאים עליהם היה החונך רוצה להתייעץ עם הרכז.

החונך לנער/ה (8%). בני הנוער המעיטו להתייחס בראיונות עמם לקשיים בקשר עם החונכים. בין אלה שהתייחסו דווח על קושי כללי ביצירת קשר וביסוס אמון עם אדם חדש ועל חשש מהפרידה.

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%); וכן 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 ומהשוויוניות ביחסים, וכן 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 תרומות 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 צוינו 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 לו 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 לקחת חלק 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 שרואיינו ציינו כמה סיבות מרכזיות להצטרפותם לתכנית: תרומה לקהילה וסיוע לאוכלוסייה של נוער בסיכון, סיפוק אישי או מדיניות של מקום העבודה לקחת חלק בפרויקטים חברתיים. ישנם מעסיקים שדיווחו על התלבטות האם להיכנס לתכנית בשל חשש ממאפייני בני הנוער בסיכון, נושא זה עלה בעיקר בקרב מעסיקים קטנים.

תהליך ההכנה של מעסיק לקראת כניסתו 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, לרכזים היישוביים יש אחריות על יצירת קשר עם המעסיקים (טלפונית) לצורכי עדכון על תפקוד בני הנוער בעבודה ועל קשיים שעולים. המעסיקים הביעו שביעות

רצון מדפוס הקשר עם הרכזים ומהעבודה שהם מבצעים. עם זאת, הרכזים הצביעו על קושי לייצר דפוס עבודה מובנה ומחייב של המעסיק, כמו תדירות קבועה של קשר ועדכון על קשיים בתפקוד בני הנוער, בגלל חשש של הרכזים להפריע להם בהיותם אנשים עסוקים.

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 מראיונות מעסיקים 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 וצינו לטובה את היכולת הגבוהה שהם מפגינים ואת כושר הקליטה שלהם את העבודה. עוד דווח כי בני הנוער מגלים רצינות, אחריות ומוטיבציה ורושמים הישגים טובים בעבודה. 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 שצינו המעסיקים הוא היעדר 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, ריאיון עבודה), זאת למרות 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 קונקרטיה למקומות העבודה של שילוב בני נוער כעובדים המשמשים כוח עבודה נוסף. תרומות נוספות שצינו 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 מהיעדר 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 היעדר 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 שישמש 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:
 - **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.
 - **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.
 - **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.
 - **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 לתכני הליווי; מתכונות; וכן מעקב אחר הליווי.
 - **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 ובליקוי 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.

דברי תודה

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

תחילה ברצוננו להודות לבני הנוער על השתתפותם בראיונות, ועל המידע החשוב שסיפקו על עצמם ועל התכנית.

אנו מודים לחונכים בתכנית "דרך המלך", אשר מילאו שאלונים וסיפקו מידע רב על עבודת ההתנדבות ועל התכנית; וכן למעסיקים המשלבים במקום עבודתם בני נוער מהתכנית, על השתתפותם בראיונות ועל תרומתם להבנת נושא השילוב בתעסוקה.

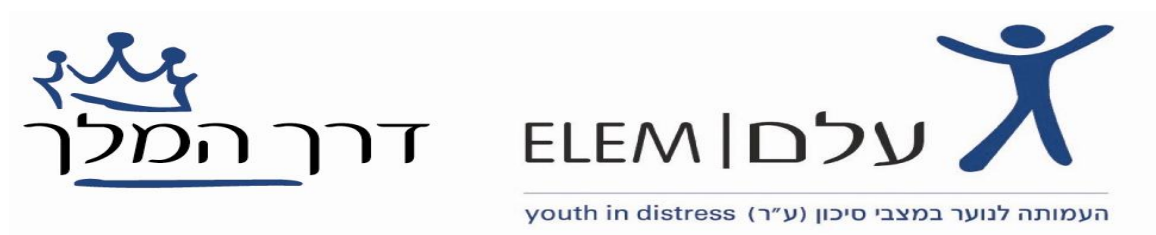
תודה לכל צוות תכנית "דרך המלך" ובמיוחד לאילניה קור, מנהלת התכנית, ולרכזים היישוביים על שיתוף הפעולה הפורה ועל הזמן שהקדישו לנו כדי לספק לנו תמונה רחבה של הפעילות בתכנית.

תודה גם לאנשי המטה של השירותים השותפים בתכנית ולחברי ועדת ההיגוי: אפי ברוור, רחל ארזי, דליה שמואל ואורית אלדר משירות מבחן; אילן שמש מקידום נוער; דורלי לבנסארט ואפרת בן חורין מהקרן לילדים בסיכון במוסד לביטוח לאומי; רחל לדאני ונויא ברעם מאשלים; ענבל דור ושרון קרמר מעלם; וד"ר אהרון יורק - על השתתפותם בראיונות ועל שיתוף פעולה ומתן משוב על השאלונים ומעריך המחקר.

תודות לאנשי השירותים המפנים בני נוער לתכנית "דרך המלך" על השתתפותם בראיונות ועל שיתוף הפעולה במענה על טפסים על בני הנוער בתכנית.

אנו מודים גם לעינת ארוך, שהייתה מנהלת "נקודת מפנה" באשלים בשלב הראשון של המחקר, על תמיכתה במהלך ביצוע המחקר.

לבסוף נודה לעמיתינו במאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, שסייעו לכל אורך הדרך בתמיכה ובעצה. תודה מיוחדת לבן שלומי על שריכוז את עבודת השדה במסירות ובאחריות, וכן למרים כהן-נבות, מנהלת מרכז אנגלברג לילדים ולנוער, על הליווי והתמיכה לאורך כל הדרך. תודה לבלהה אלון וללסלי קליינמן מיחידת עריכה ופרסומים.



זכות גדולה נפלה בחלקנו להסתייע במחקר כה מקיף, יסודי ורב-שלבים, המאפשר מבט לומד ומצמיח על אודות תחילת הדרך המקצועית של תכנית "דרך המלך", המעניקה ליווי אישי והזדמנות אמיתית לשיקום ולהתפתחות אישית ומקצועית למאות בני נוער.

בתקופת המחקר הייתה תכנית "דרך המלך" עדיין בתהליכי גיבוש וחשיבה. ממצאי המחקר על שלביו השונים אפשרו לנו קריאת מפה מדויקת יותר אל מול בני הנוער והמענים המוצעים להם, למול הצרכים ודרכי העבודה של השותפים בקהילה, וכן למול הצרכים השונים של החונכים המתנדבים ושל המעסיקים השותפים בהפעלת התכנית.

אנו רוצים להודות מקרב לב לאשלים, למתן ולבנק הבין-לאומי על שיזמו וקידמו מחקר זה. ובמיוחד תודה אישית לעינת ארוך, שהייתה מנהלת "נקודת מפנה" באשלים ותמכה בביצוע מחקר זה.

הערכה והוקרה רבה לחוקרים של מכון ברוקדייל: לפאולה כאהן-סטרבצ'ינסקי, ליאת סיקרון, ברכי בן סימון ובן שלומי, על הסבלנות, המסירות, הליווי וההכוונה ביחס להמשך הדרך המקצועית.

תודה לחברי ועדת ההיגוי שהיו שותפים בבניית מערך המחקר: לאפי ברוור, מנהל שירות מבחן לנוער; לרחל ארזי, דליה שמואל ואורית אלדר משירות מבחן לנוער; לדורלי לבנסארט ואפרת בן חורין מהקרן לילדים בסיכון במוסד לביטוח לאומי; לאילן שמש מקידום נוער; לרחל לדאני ונויא ברעם מאשלים.

אפרת שפרוט

מנכ"לית עמותת עולם

תוכן עניינים

1	מבוא.....	1
2	מטרות המחקר ומערך המחקר	3
3	מאפייני אוכלוסיית התכנית - בני נוער וחונכים.....	4
3.1	מאפיינים אישיים ומשפחתיים של בני הנוער	4
3.2	דרכי הגעה של בני הנוער לתכנית.....	6
3.3	מאפיינים אישיים של החונכים	7
3.4	רקע ומניעים להתנדבות	8
4	תפיסת מטרות התכנית וייחודיותה	9
5	כוח אדם מפעיל בתכנית.....	10
5.1	מנהלת התכנית	10
5.2	הרכזים היישוביים	10
6	ערוצי הפעילות בתכנית.....	12
6.1	מסלול חונכות אישית	12
א.	תהליך הגיוס, הקליטה והליווי של החונכים	12
ב.	דפוסי הפעילות בחונכות	18
ג.	קשיים בתהליך החניכה : תפיסת החונכים ובני הנוער	21
ד.	שביעות רצון ממסלול החונכות : תפיסת החונכים ובני הנוער	22
ה.	תרומות החונכות, לפי תפיסת החונכים ובני הנוער	23
6.2	תחום התעסוקה בתכנית.....	26
א.	התפתחויות בהטמעת תחום התעסוקה	26
ב.	קשיים בפיתוח תחום התעסוקה	27
ג.	מסלול שילוב בתעסוקה	28
7	יחסי הגומלין בין התכנית לבין השירותים.....	33
7.1	דפוסי העבודה של השירותים עם התכנית.....	33
7.2	שביעות רצון וקשיים בשיתוף הפעולה בין השירותים ובין התכנית	34
7.3	תרומות התכנית בעבור השירותים	35
8	כיווני פעולה.....	36
	ביבליוגרפיה	39
	נספח : מקורות המידע, הכלים ותחומי הבדיקה	40

רשימת לוחות

3.1 מאפיינים אישיים ומשפחתיים של בני הנוער

- לוח 1 : מאפיינים סוציו-דמוגרפים של בני הנוער 5
- לוח 2 : עיסוק עיקרי של בני הנוער, לפי גיל 5
- לוח 3 : תחומי קושי של בני הנוער, לפי דיווח שירות מפנה 6

3.2 דרכי הגעה של בני הנוער לתכנית

- לוח 4 : התפלגות בני הנוער בתכנית, לפי שירות מפנה 6

3.3 מאפיינים אישיים של החונכים

- לוח 5 : מאפיינים אישיים של החונכים 7

3.4 רקע ומניעים להתנדבות

- לוח 6 : מניעים להתנדבות בתכנית, על-פי דיווח המתנדבים 9

6. ערוצי הפעילות בתכנית

- לוח 7 : התפלגות בני הנוער בתכנית, לפי מסלולים 12

6.1 מסלול חונכות אישית

- לוח 8 : דרכי גיוס החונכים לתכנית 13
- לוח 9 : שביעות רצון החונכים מהליווי האישי של הרכז היישובי ושל איש השירות המטפל 17
- לוח 10 : משך זמן ההיכרות בין החונכים לבין בני הנוער ורצף החונכות 18
- לוח 11 : מתכונת החונכות : דרכי קשר חונכים לבין בני נוער ותדירות המפגשים 18
- לוח 12 : נושאי השיחות המתקיימות בין החונכים לבין בני הנוער בתדירות גבוהה ("לעתים קרובות" או "תמיד"), לפי מין החונך 19
- לוח 13 : פעילויות ונושאי שיחה בתחום לימודים המתקיימות בין החונכים לבין בני הנוער בתדירות גבוהה ("לעתים קרובות" או "תמיד") 20
- לוח 14 : פעילויות ונושאי שיחה בתחום התעסוקה המתקיימות בין החונכים לבין בני נוער בתדירות גבוהה ("לעתים קרובות" או "תמיד") 21
- לוח 15 : קשיים בתהליך החניכה, על-פי דיווח החונכים 22
- לוח 16 : שביעות רצון החונכים מההתנדבות 23

1. מבוא

"דרך המלך" היא תכנית לבני נוער (גילאי 12-18) במצבי סיכון, מצוקה ועבריינות, אשר באמצעות מתנדבים הפועלים כחונכים מיועדת לסייע לבני הנוער ליצור קשר של אמון ותמיכה ולצאת ממעגל המצוקה.

מחקרים מלמדים כי התערבות מוקדמת באמצעות תכנית חניכה מובנית עשויה להקנות לבני נוער, שבחייהם חסרה דמות של מבוגר אחראי, כישורים אישיים, כלים פרקטיים ותמיכה לה הם זקוקים כדי להצליח בחיים (Smink, 2004; Jekielek et al., 2002a). בבסיס תכניות אלו עומדת התפיסה כי זמינות, דאגה ואכפתיות של מבוגר תומך מסייעות לבני הנוער בתהליך הפיכתם לבוגרים מצליחים (Jekielek et al., 2002a). מעורבות מסוג זה עשויה להיות חשובה במיוחד לבני נוער בסיכון המגיעים ממשפחות עניות, חד-הוריות, והמתגוררים בשכונות אשר מציעות מספר מוגבל של מודלים חיוביים לחיקוי. בעבורם, חונכות יכולה להוות מנגנון פורמלי לביסוס קשר חיובי עם לפחות מבוגר אחד (Jekielek et al., 2002b).

התכנית הוקמה ביוזמת עמותת עלם ושירות מבחן לנוער, שגיבשו יחד את הרעיון מתוך ראיית הצורך של בני הנוער המטופלים בשירות מבחן בדמות של חונך מלווה מחד, והיכולת של עלם לספק מענה זה באמצעות מתנדבים מאידך.

התכנית פועלת כארבע שנים בהובלת עלם ובשיתוף רב-ארגוני ורב-מגזרי. כיום שותפים להפעלה ולמימון התכנית: ממשד הרווחה שירות מבחן לנוער וכן השירות לנוער וצעירים, השירות לנערות וצעירות וחסות הנוער; קידום נוער במשרד החינוך; הקרן לילדים בסיכון בביטוח הלאומי; אשלים; רשויות מקומיות וכן הבנק הבין-לאומי וארגון מתן הנוטלים חלק במימון התכנית. מעורבות שירותי הרווחה וקידום נוער מתבטאת בין השאר גם בהפניית בני נוער לתכנית. זאת, בנוסף לפרויקטים ולתכניות אחרות של עלם המפנים אף הם בני נוער לתכנית - להלן "השירותים המפנים" (להרחבה על מעורבות השירותים בתכנית ודפוסי הפעולה שלהם, ראו פרק 7).

על-פי מסמכי הרקע של התכנית, מטרותיה המרכזיות הן:

1. העלאת הדימוי והערך העצמי של בני הנוער.
2. מתן הזדמנות ליצירה ולפיתוח קשר משמעותי עם "מאמן לחיים" - בוגר משמעותי בחיי בני הנוער.
3. פיתוח ושיפור מיומנויות וכישורי חיים של בני הנוער.
4. סיוע בהליך שיקומי ושילוב בני הנוער בתעסוקה, בהכשרות מקצועיות, במסגרות לימודיות ובמסגרות נורמטיביות אחרות.

התכנית כוללת חמישה מסלולי פעילות. במסגרת המחקר נבדקו שלושת המסלולים הבאים:

1. **חונכות אישית** - חונכות "קלאסית" במסגרתה חונך-בוגר מלווה במשך שנה לפחות בני נוער ומסייע להם בתחומים שונים באמצעות יצירת קשר בין-אישי חם ותומך.

2. **חונכות אישית בעסקים** - דומה לחונכות האישית אך מתייחדת בכך שהמפגשים נערכים במקום עבודתו של החונך. באופן זה מתאפשרת גם חשיפה רכה של בני הנוער לעולם העבודה מעצם הימצאותם בזירה התעסוקתית, וראיית החונך גם בתפקיד של עובד.

3. **שילוב בתעסוקה** - בני הנוער משולבים בבתי עסק שונים, אשר הביעו עניין ונכונות לקחת חלק בתכנית ולסייע בתהליך שיקומם של בני נוער בסיכון. בני הנוער מלווים על-ידי עובד (שיכול להיות המעסיק או עובד אחר מטעמו) שתפקידו לתמוך בהם ולסייע להם להשתלב במקום העבודה. ישנם מקרים בהם בני נוער הנמצאים במסלול "חונכות אישית" ישולבו בהמשך גם בתעסוקה תוך כדי המשך קשר החונכות במתכונתו הרגילה.

שני המסלולים הבאים לא נבדקו במסגרת מחקר זה:

1. **חונכות קבוצתית** - חונך יחיד או קבוצת חונכים העובדים עם מספר בני נוער בעיקר על נושאים חברתיים. החונכות הקבוצתית פעלה בירושלים ובבאר שבע במסגרת מועדונית או הוסטל, וכללה מפגשים שבהם נערכו הפעלות או דיונים סביב נושאים הנוגעים לחיי בני הנוער, כמו, למשל, מניעה של שימוש בסמים.

2. **הכשרות מקצועיות** - שילוב בני נוער בסוגים שונים של הכשרות (ברמה פרטנית או קבוצתית), שחלקן כלליות, המכינות לעולם העבודה, כדוגמת תכנית "רשתות", הפועלת גם היא תחת "נקודת מפנה"; וחלקן מקצועיות כמו במסגרת "עצמאי בשטח" או קורסים פרטיים, אליהם מופנים בני הנוער, כגון קורס מכונאות רכב, קורס טכנאות במולטימדיה של ג'ון ברייס, קורס מחשבים של אינטל וקורס איפור מקצועי. בסיום ההכשרות המקצועיות בני הנוער מקבלים תעודה מקצועית.

מסלול "חונכות קבוצתית" לא נבדק מאחר שהיה בשלבי פיתוח וחשיבה ובסופו של דבר נסגר עקב קשיים בפיתוחו. מסלול "הכשרות מקצועיות" לא נכלל במחקר, לבקשת צוות התכנית, משתי סיבות: א. מנהלי התכנית ביקשו כי המחקר יתמקד בהערכת תהליך החניכה, בהיותו מסלול מגובש המהווה מוקד מרכזי של התכנית; ב. ההכשרות המקצועיות ניתנות, כאמור, בעיקר במסגרת "עצמאי בשטח" ו"רשתות"⁶, תכניות הממומנות בנפרד.

תכנית "דרך המלך" החלה לפעול בשנת 2006 כפיילוט בבאר שבע ובחדרה. בעקבות פנייה של אשלים אל מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל בוצע מחקר הערכה על-ידי מרכז אנגלברג לילדים ולנוער במכון. מחקר ההערכה החל בשנת 2009.

בתחילת המחקר פעלה התכנית בעשרה יישובים: באר שבע, ירושלים, רמלה-לוד, תל אביב, פתח תקווה, כפר סבא, נתניה, חדרה, אור עקיבא וחיפה. בכל יישוב אחראי רכז מקומי מטעם עלם על הפעלת התכנית, כאשר מנהלת התכנית מופקדת על ניהול התכנית כולה. במסגרת ההערכה נבדקו כלל המשתתפים אשר הוותק שלהם בתכנית באותה עת היה 6 חודשים לפחות. תנאי זה נועד להבטיח פרק זמן משמעותי להתנסות בפעילות, דבר שיאפשר מתן מידע רלוונטי וחיוני על הנעשה בתכנית. בשנת

⁶ תכנית "רשתות" פועלת במסגרת "נקודת מפנה", תכנית הגג של אשלים בתחום תעסוקת נוער ש"דרך המלך" כלולה בה גם היא.

תשי"ע (2009-2010) נפתחה התכנית ב-3 יישובים חדשים (צפת, קריית מלאכי וקריית גת) ונסגרה ב-3 יישובים (כפר סבא, חדרה ואור עקיבא) בעקבות הפסקת התחייבויות כספיות של שותפים לתכנית.

מחקר זה שימש בעבור התכנית הערכה מעצבת שאפשרה למידה, תוך כדי עבודה, מההצלחות ומנקודות הקושי. ממצאי המחקר שהועברו אל מנהלת התכנית, הרכזים וועדת ההיגוי במהלך תקופת ההערכה שימשו כדי לשפר תהליכי עבודה ולשדרג את השירות הניתן לבני הנוער במסגרת התכנית.

2. מטרת המחקר ומעריך המחקר

המטרות העיקריות של מחקר ההערכה היו:

- א. לאפיין את המשתתפים בתכנית - בני נוער וחונכים
- ב. לספק למפעילי התכנית מידע על אופן ההפעלה של מרכיבים שונים בתכנית כבסיס לשיפור ולרחבתה
- ג. לבדוק את שביעות הרצון של גורמים שונים המעורבים בתכנית מהיבטים שונים של הפעלה: בני נוער וחונכים, צוות התכנית ברמת המטה והיישוב, שירותים מפנים ושותפים
- ד. לבחון את תפיסת תרומות התכנית בעבור בני הנוער, החונכים, השירותים המפנים ומקומות העבודה הקולטים חלק מהמשתתפים

המחקר נמשך כשנתיים ואיסוף המידע נערך בשני שלבים:

(1) איסוף המידע בשלב הראשון נערך בחודשים אפריל-נובמבר 2009 וכלל מידע על פרופיל המשתתפים (בני נוער וחונכים) ועל היבטים שונים ביישום התכנית באמצעות:

- ♦ ריאיון פנים-אל-פנים עם מנהלת התכנית
- ♦ קבוצת מיקוד עם הרכזים היישובים
- ♦ ראיונות פנים-אל-פנים עם שותפים לתכנית ברמת המטה (5)
- ♦ ראיונות טלפוניים עם אנשי השירותים המפנים (כגון שירות מבחן, קידום נוער, היחידה לנוער וצעירים ולנערות וצעירות) (15)
- ♦ טופס על אודות בני הנוער המשתתפים בתכנית שמולא על-ידי אנשי השירותים המפנים (בסך-הכל מולאו טפסים על אודות 136 בני נוער, המהווים 95% היענות)
- ♦ שאלון למילוי עצמי לחונכים בתכנית (מולאו 92 שאלונים, המהווים 72% היענות)

(2) איסוף המידע בשלב השני נערך בחודשים ינואר-מאי 2010 וכלל מידע איכותני על שילוב בני הנוער בתעסוקה ועל תפיסת התרומות של התכנית ברמות השונות. בנוסף, נאסף מידע על התפתחויות בתכנית בשנה האחרונה ועל דרכי התמודדות עם קשיים שעלו בשלב הראשון של המחקר (לפירוט תחומי בדיקה בכל כלי, ראו נספח). מידע זה נאסף באמצעות:

- ♦ ריאיון פנים-אל-פנים עם מנהלת התכנית
- ♦ קבוצת מיקוד עם הרכזים היישוביים

♦ ראיונות טלפוניים עם מעסיקים ומלווים במסגרות תעסוקה הקולטות בני נוער (8)

♦ ראיונות פנים-אל-פנים עם בני נוער המשתתפים בתכנית (11)

♦ ראיונות טלפוניים עם בני נוער בוגרי התכנית (8)

יש לציין כי המערך המקורי של המחקר כלל בשלב השני שאלון כמותי למילוי עצמי לכלל בני הנוער בתכנית שהיה אמור להגיע אליהם באמצעות רכזי התכנית. אולם, במהלך איסוף הנתונים בשלב הראשון התברר כי הרכזים אינם נמצאים בקשר ישיר עם בני הנוער, וכי גם חלק מאנשי השירותים המפנים אינם נמצאים תמיד בקשר קבוע עם בני הנוער, כך שלא ניתן היה להיעזר גם בהם לצורך העברת השאלונים. חלופות שונות נשקלו ונדחו מסיבות שונות ולבסוף הוחלט, בתיאום עם ועדת ההיגוי של התכנית, להמיר את השאלון בראיונות איכותניים, כפי שמצוין לעיל.

3. מאפייני אוכלוסיית התכנית - בני נוער וחונכים

אחת ממטרות ההערכה היא לאפיין את המשתתפים בתכנית, בני נוער וחונכים; זאת, על מנת לספק למפעילי התכנית מידע שיאפשר להם לבחון האם הם עונים על מאפייני אוכלוסיית היעד אליה התכוונו להגיע; וכן יסייע בפנייה ובגיוס משתתפים נוספים בהתאם לצרכים ולנתונים העולים כאן.

מידע על בני הנוער המשתתפים בתכנית התקבל מטופס "על אודות בני הנוער" שמולא על-ידי אנשי השירותים המפנים לתכנית בשלב הראשון של ההערכה. מידע על החונכים התקבל משאלון למילוי עצמי שהועבר להם.

3.1 מאפיינים אישיים ומשפחתיים של בני הנוער

ארץ לידה - כפי שניתן לראות בלוח 1, כשני-שלישים מבני הנוער הם ילידי הארץ (63%) וכרבע מהם (26%) ילידי ברית-המועצות לשעבר.

מין - 65% מבני הנוער המשתתפים בתכנית הם בנים וכשליש הן בנות.

גיל - הגיל הממוצע של בני הנוער הוא 18 (כאשר הצעיר ביותר בן 13 והמבוגר ביותר בן 26). יש לציין כי למרות שנקבע שאוכלוסיית היעד של התכנית היא בני נוער עד גיל 18, בפועל 20% מהמשתתפים הם צעירים בני 20 ומעלה. לאור נתון מפתיע זה, הוחלט לבדוק את הנתונים שהתקבלו עם צוות התכנית ועם אנשי המקצוע מהשירותים שהפנו את הצעירים הללו. נמצא כי רובם (18 בני נוער) הופנו דרך שירותים ותכניות בקהילה, כאשר המבוגרים ביותר (ארבעה צעירים בני 24-26) הופנו מפרויקטים אחרים של עלם, ו-8 דרך שירות מבחן. הסיבה להפניית משתתפים בגילים אלה נובעת מהצורך של השירותים המפנים לספק מענים גם לגילים אלה.

מאפיינים משפחתיים - אחוז גבוה מבני הנוער המשתתפים בתכנית (41%) חיים במשפחות חד-הוריות. מדובר באחוז גבוה מאוד בהשוואה ל-8.5% מהילדים בני 0-18 החיים במשפחות חד-הוריות בישראל (בן אריה, ציונית וקמחי, 2009). בנוסף, חמישית מהם ממשפחות בהן ראש המשפחה אינו עובד. הממצא כי הוריהם של 80% מבני הנוער בתכנית מועסקים, הפתיע את חברי ועדת ההיגוי, שכן

התכנית שואפת לגייס לשורותיה בני נוער ממשפחות בהן ההורים אינם עובדים. לטענתם, החונכות על-ידי בוגרים עובדים משמשת לבני הנוער מודל לעבודה. מנהלת התכנית ציינה כי ייתכן שמדובר בהורים שנכנסים ויוצאים ממעגל העבודה או עובדים בסוגי עבודות בהן מועסקים עובדים בלתי מקצועיים, דבר שלא נבדק במסגרת השאלון.

לוח 1: מאפיינים סוציו-דמוגרפים של בני הנוער (באחוזים)

N=136	
65	מין (זכר)
100	גיל
19	16-13
61	19-17
20	20 ומעלה
18	גיל ממוצע
100	ארץ מוצא
63	ישראל
26	ברית-המועצות לשעבר
5	אתיופיה*
6	אחר
41	משפחה חד-הורית
20	ראש משפחה אינו עובד

* הילד או אמו ילידי אתיופיה

מאפיינים לימודיים ותעסוקתיים - אנשי השירותים המפנים התבקשו לציין את העיסוק העיקרי של בני הנוער. כפי שמוצג בלוח 2 נמצא בקרב בני נוער עד גיל 18 כי 80% לומדים (כולל לימודים מחוץ למסגרת בית-הספר, כמו קורס הכשרה, קורס מקצועי או תכנית היל"ה),⁷ 17% עובדים ו-3% לא עובדים ולא לומדים (ייתכן שבחלק מהמקרים בני הנוער הלומדים גם עובדים במקביל). מתוך בני 19 ומעלה, 43% לומדים, 35% עובדים, ו-8% ממתנינים לגיוס (בהם חייל אחד). אחוז המנותקים בקרבם (אינם עובדים ואינם לומדים) גבוה פי 4 מאשר בקרב בני ה-13-18 (12% לעומת 3%).

לוח 2: עיסוק עיקרי של בני הנוער, לפי גיל (באחוזים)

N=136		
סך-הכל	בני 18-13	בני 19 ומעלה
100	100	100
**65	80	43
**24	17	35
4	0	8
7	3	12

* כולל לימודים מחוץ למסגרת בית-הספר (הכשרה, קורס מקצועי או תכנית היל"ה)

** הבדלים מובהקים לפי מבחן χ^2 , $p < 0.01$

⁷ חלק מבני הנוער משולבים בקורסים הניתנים מטעם עלם בהתאם לתפיסה של מתן מענים משלימים לפי צורכיהם.

תחומי קושי עיקריים - אנשי השירותים המפנים התבקשו לסמן את שלושת תחומי הקושי העיקריים של בני הנוער מתוך שישה תחומים. כפי שניתן לראות בלוח 3, הקשיים המרכזיים שעלו הם בתחומים הבאים: קשר עם ההורים (62%), תפקוד לימודי (56%) וקשיים רגשיים (53%). כמו-כן, בנוגע ל-37% מבני הנוער דווח על מעורבות בעבריינות. הבדלים מובהקים נמצאו בתחום זה לפי מין, כאשר בקרב נערים נמצא אחוז גבוה יותר של מעורבות בעבריינות (51%) לעומת בקרב הנערות (11%).

לוח 3: תחומי קושי של בני הנוער, לפי דיווח שירות מפנה (באחוזים)

N=136	
קושי בקשר עם ההורים	62
קושי בתפקוד לימודי	56
קשיים רגשיים	53
מעורבות בעבריינות	37
קשיים חברתיים	31
שימוש בסמים ואלכוהול	19

3.2 דרכי הגעה של בני הנוער לתכנית

כשליש מבני הנוער הגיעו לתכנית דרך שירות מבחן, השירות המרכזי עמו עובדת התכנית; 23% הגיעו דרך שירותי רווחה אחרים (השירות לנערות וצעירות והשירות לנוער ולצעירים); 21% הופנו לתכנית דרך יועצת או בעל תפקיד מטעם בית-הספר; ו-12% הגיעו לתכנית דרך קידום נוער, שירות נוסף השותף לפרויקט (לוח 4).⁸

לוח 4: התפלגות בני הנוער בתכנית, לפי שירות מפנה (באחוזים)

N=136	
סך-הכל	100
שירות מבחן	32
שירותי רווחה אחרים*	23
בית-ספר**	21
קידום נוער	12
פרויקטים של עלם	7
פנימיות והוסטלים	5

* השירותים הנכללים בקטגוריה זו הם: היחידה לנוער וצעירים, היחידה לנערות וצעירות, המחלקה לשירותים חברתיים, חסות הנוער.

** כולל קצין ביקור סדיר.

לסיכום, מהממצאים עולה כי מרבית בני הנוער הם בנים ילידי הארץ, גילם הממוצע הוא 18 ועיסוקם העיקרי הוא לימודים (במערכת חינוך רגילה או במסגרות אלטרנטיביות כגון בתי-ספר של ברנקו וייס). זאת ועוד, מאפייני בני הנוער המשתתפים בתכנית, ובעיקר מאפייניהם המשפחתיים ותחומי הקושי שלהם, מצביעים על כך שלתכנית מופנים בני נוער שחווים קשיים ומצוקות במשפחה ובקשר עם

⁸ בניתוח של התפלגות בני הנוער בתכנית לפי השירות המפנה נערכה הקבצה של תכניות ושירותים בקהילה לקטגוריה אחת, בלי לכלול בתוכה את שירות מבחן לנוער וקידום נוער, זאת בשל היותם שותפים בתכנית וכן בשל האחוזים הגבוהים של בני הנוער שהופנו דרכם.

ההורים, ועל כן זקוקים ועשויים להסתייע במבוגר נוסף שיתמוך בהם ויכוון אותם לקראת חיים בוגרים.

3.3 מאפיינים אישיים של החונכים

מלבד בני הנוער המשתתפים בתכנית, החונכים מהווים מרכיב חשוב למדי בהפעלת התכנית. בחינה של מאפייניהם חשובה על מנת לבחון האם הם אכן תואמים את אוכלוסיית היעד של חונכים שמנהלי התכנית רוצים לגייס. כמו-כן, מידע זה יכול לסייע בגיבוש אסטרטגיות לגיוס חונכים נוספים.

מאפיינים סוציו-דמוגרפיים

מין - כמחצית (52%) מהחונכים הם גברים ומחציתן נשים.

גיל - מלוח 5 עולה כי למעלה מ-40% מהחונכים הם אנשים בוגרים בני 36-69, כאשר הגיל הממוצע של החונכים בתכנית הוא 37 שנים. גילים אלה גבוהים יחסית למתנדבים בשירותים אחרים בהם עלם מעורבת. כך, למשל, במרכזי "הפוך על הפוך" 20% בלבד מהמתנדבים הם בני 30 ומעלה (בן-דוד ואחרים, 2004). ממצא זה תואם את מדיניות התכנית לגייס חונכים בוגרים יותר מאחר שלטענת צוות התכנית הם מצליחים ליצור קשר משמעותי עם בני הנוער. מקבוצת המיקוד עם הרכזים היישוביים עלה כי על פי תפיסת התכנית רצוי שגיל החונכים יהיה 25 ומעלה, אך על-פי-רוב הם אינם שוללים מלכתחילה חונכים צעירים יותר אלא בודקים את בגרותם ואת התאמתם לתכנית.

ארץ לידה - מרבית החונכים (83%) הם ילידי הארץ.

לוח 5: מאפיינים אישיים של החונכים (באחוזים)

N=92	
52	מין (זכר)
37	גיל (ממוצע)*
83	ארץ לידה (ישראל)**
41	נשואים
35	הורים לילדים

* סטיית התקן היא 11.79. גיל המתנדב הצעיר ביותר הוא 21 ושל המבוגר ביותר - 69 שנה.

** מבין העולים (n=15), 4 עלו משנת 1990 ואילך.

מאפיינים משפחתיים - בהתאמה לגיל המתנדבים, עולה גם כי חלקם בעלי משפחות: 41% מהחונכים נשואים וליותר משליש מהם יש ילדים (טווח גיל הילדים הוא בין מספר חודשים ל-43). אחוז המתנדבים הנשואים גבוה יחסית לשיעורם בשירותים אחרים בהם עלם מעורבת.

מאפיינים תעסוקתיים ולימודיים - מהספרות עולה כי ההתנדבות נפוצה יותר בקרב בעלי השכלה גבוהה, מצב חברתי-כלכלי גבוה (Pearce, 1993). ניתוח הממצאים מעלה תוצאות דומות ביחס לחונכים בתכנית "דרך המלך": מעל מחצית מהחונכים (56%) דיווחו כי הם בעלי תואר שני או שלישי, ו-36% מהחונכים היו סטודנטים במוסדות להשכלה גבוהה בעת מילוי הסקר. עוד נמצא כי 89% מהחונכים

עובדים, רובם (65%) במשרה מלאה, ממצא התואם את הספרות וכן את תפיסת מנהלי התכנית, השואפים לגייס חונכים עובדים אשר ישמשו מודל תעסוקתי לבני הנוער.

לסיכום, אחוז הגברים והנשים המתנדבים בתכנית כמעט זהה וגילם הממוצע הוא 37 שנים. כמו-כן, מרביתם ילידי הארץ. עוד עולה מהממצאים כי מרבית החונכים הם בעלי תואר אקדמי ועובדים במשרה מלאה. ממצאים אלו עולים בקנה אחד עם תפיסת התכנית, המבקשת לספק לבני הנוער דמות בוגרת ובשלה שתוכל לסייע ולתמוך וכן להציע מודל ראוי לחיקוי.

3.4 רקע ומניעים להתנדבות

הנתונים על רקע החונכים בהתנדבות מלמדים כי ליותר ממחציתם ניסיון בהתנדבות ול-48% ניסיון בעבודה עם בני נוער בשכר או בהתנדבות. עוד עולה כי 59% הם בעלי רקע התנדבותי עשיר, כלומר מתנדבים שהתנדבו בעבר ומתנדבים כיום במקום נוסף על תכנית "דרך המלך". כשני-שלישים מהחונכים, בעלי רקע בהתנדבות, דיווחו כי הניסיון הקודם שלהם תרם להשתלבותם בתכנית.

המניעים להתנדבות נבדקו על-פי מדד VFI⁹ שהוצג במאמר של Clary ואחרים (1998). החונכים התבקשו לציין לגבי כל אחד מ-32 היגדים המהווים מניעים להתנדבות את מידת השפעתו על החלטתם להתנדב. היגדים אלה אוחדו למדדים מסכמים על-פי עולמות התוכן הבאים:

- ♦ **מניעים ערכיים של עזרה לזולת** (למשל, "אכפת לי מאלה שהנם ברי מזל פחות ממני"; "זו הזדמנות לעשות משהו למען מטרה חשובה בעיניי").
- ♦ **קבלת מידע והבנה על העולם** (כגון "באמצעות ההתנדבות אני יכול ללמוד כיצד להתמודד עם מגוון רחב של אנשים"; "ההתנדבות מאפשרת לי פרספקטיבה חדשה על נושאים שונים").
- ♦ **שיפור הדימוי העצמי** (לדוגמה, "ההתנדבות מעניקה לי תחושת חשיבות"; "ההתנדבות מסייעת לי לחשוב באופן חיובי על עצמי").
- ♦ **סביבה המעודדת התנדבות** (כגון "חברים שלי מתנדבים"; "אנשים הקרובים אלי מייחסים ערך רב לשירות למען הקהילה").
- ♦ **רווח לעבודה/לקריירה של המתנדב** (למשל, "ההתנדבות יכולה לסייע לי לשים דריסת רגל במקום בו אני מעוניין לעבוד"; "ההתנדבות מאפשרת לי לבחון אפשרויות קריירה שונות").
- ♦ **אמצעי הגנה על "העצמי" מהיבטים שליליים** (לדוגמה, "כשאני מרגיש גרוע ההתנדבות מסייעת לי להשכיח את מצוקותי"; "באמצעות ההתנדבות אני מרגיש בודד פחות").

על-פי דיווח החונכים (לוח 6), המניע הבולט ביותר להתנדבות הוא מניע ערכי של **עזרה לזולת** (99% מהם ציינו לפחות 3 מתוך 5 היגדים המרכיבים את המדד). כמחצית מהחונכים (51%) דיווחו כי אחד המניעים להתנדבותם היה **קבלת מידע והבנה על העולם** (ציינו לפחות 3 מתוך 5 היגדים), וכרבע מהם (27%) ייחסו ל**שיפור הדימוי העצמי** את אחד המניעים להחלטתם להתנדב (ציינו לפחות 3 מתוך 5 היגדים).

⁹ VFI (Volunteer Functions Inventory) - מדד המודד מוטיבציה להתנדבות.

לוח 6: מניעים להתנדבות בתכנית, על-פי דיווח המתנדבים (באחוזים)

סך-הכל	מדדים מסכמים של מניעים להתנדבות
99	מניעים ערכיים של עזרה לזולת
51	קבלת מידע והבנה של העולם
27	שיפור הדימוי העצמי
16	סביבה המעודדת התנדבות
13	רווח לעבודה/קריירה של המתנדב
3	אמצעי הגנה על "העצמי" מהיבטים שליליים

4. תפיסת מטרות התכנית וייחודיותה

כאמור, מעבר למטרות המוצהרות של התכנית, רצינו ללמוד מאנשי התכנית ומהשותפים ברמת המטה והשטח (השירותים המפנים) כיצד הם תופסים את מטרות התכנית ומה הייחודיות שלה בעיניהם.

מדיווחם של אנשי השירותים ואנשי צוות התכנית עולה כי תפיסתם את מטרות התכנית עולה בקנה אחד עם מטרותיה המוצהרות, בעיקר ביחס לחונכות ולנושא התעסוקה. עם זאת, עלו הבדלים בתפיסת החשיבות היחסית של כל אחד משני המרכיבים האלה של התכנית בשלב הראשון של ההערכה בין אנשי התכנית (המנהלת והרכזים) לבין חלק מאנשי השירותים.

בשלב הראשון של ההערכה הדגישו אנשי צוות התכנית יותר את נושא החונכות ויצירת הקשר עם בוגר משמעותי, בעוד שלנושא התעסוקה ניתן דגש משני. הראיונות וקבוצות המיקוד עם אנשי צוות התכנית העלו כי אלה ראו בחונכות תחנה הכרחית בשילוב בתעסוקה, כפי שמציינת מנהלת התכנית: "המטרה היא קודם כל החונכות, אחרת הם לא יצליחו לעשות תהליך. הדבר המרכזי ב"דרך המלך" הוא היכולת של הנער ליצור קשר אישי ולקבל לתוך חייו את הדמות של הבוגר המשמעותי".

עם זאת, שירותים שונים השותפים לתכנית, כגון קידום נוער וחלק משירותי הרווחה, ראו בנושא התעסוקה וההשמה התעסוקתית מטרה מרכזית ומניע בהחלטתם להצטרף לתכנית.

בשלב השני של המחקר, לעומת זאת, תפס נושא התעסוקה מקום משמעותי יותר בתכנית בקרב אנשי צוות התכנית. כך, למשל, דיווחה מנהלת התכנית על שאיפה להגדיל את מספר בני הנוער המשולבים בתעסוקה ובהכשרות הקבוצתיות, ועל רצון להקצות זמן במפגשי החונכות לנושא התעסוקה (להרחבה ראה פרק "תחום תעסוקה").

בנוסף למטרות, בשלב הראשון של ההערכה נשאלו אנשי צוות התכנית ואנשי השירותים המפנים והשותפים מה מייחד את התכנית מתכניות חונכות אחרות וממענים אחרים לנוער בסיכון. הם התייחסו לקשר העמוק שנוצר בחונכות, תוצר של המענה ארוך הטווח הניתן לבני הנוער ב"דרך המלך" בהשוואה לתכניות אחרות של עלם. בנוסף, הם ציינו את ההדרכה והליווי הצמוד שמקבלים החונכים מרגע כניסתם לתכנית ולכל אורך הבנייה וביסוס הקשר עם בני הנוער. תמיכה זו, לטענת המשיבים, תורמת לקשר וגורמת לחוויית החונכות להיות משמעותית. כדאי לציין שחשיבות מרכיבים אלה של התכנית מקבלת חיזוק מהספרות. במדריך שנכתב על עבודה עם מתנדבים (נידל-שמעוני, 2007) עולה

חיוניות "עטיפה" זו של החונכים להבטחת המשך פעילותם בארגון. לדברי נידל-שמעוני, כדי לשמור על המתנדבים ועל המוטיבציה שלהם יש להכשירם, להנחותם ולהעצימם. זאת, באמצעות תכנית הכשרה, העשרה והדרכה, שתסייע לוודא שהם מרגישים טוב בעבודת ההתנדבות ועושים אותה היטב.

ייחודיות נוספת של התכנית, לדעת צוות התכנית ואנשי השירותים, היא גילם הבוגר של החונכים המאפשר יותר בשלות ויכולת הכלה גבוהה, יחסית לתכניות התנדבות אחרות הפועלות במסגרת עלם.

5. כוח אדם מפעיל בתכנית

5.1 מנהלת התכנית

מנהלת התכנית מפקחת על העבודה ביישובים וכן מלווה את הרכזים היישוביים. העבודה כוללת מתן הדרכות פרטניות וקבוצתיות, סיוע וכן התערבות במידת הצורך בעבודת הרכזים עם השירותים המפנים ביישוב. בנוסף, היא אחראית על התכנים, על פיתוח הכלים המקצועיים וכן על הנפקת דוחות המתעדים את מצב התכנית בנקודות זמן שונות. תחום אחריות נוסף שבידיה הוא דאגה להתכנסות השוטפת של ועדת ההיגוי ולשמירת הקשר עם השירותים השותפים. בשנה האחרונה מועסקת מדריכה נוספת המתחלקת עם מנהלת התכנית בהדרכות הפרטניות לרכזים באזור הדרום.

הכשרה וליווי - במהלך תקופת המחקר קיבלה מנהלת התכנית ליווי ממנהלת תחום תעסוקה וקהילה בעלם¹⁰ וכן סיוע ממחלקת ההדרכה במטה עלם בבניית התכנים המקצועיים. בשלב השני של ההערכה קיבלה המנהלת הדרכה פעם בשבועיים ממנטור של חברת אמדוקס בנושא של תעסוקה וניהול משאבי אנוש. ההדרכה נעשת כחלק מפרויקט התנדבות של החברה בעלם. לטענת מנהלת התכנית, מפגשים אלה מסייעים בחשיבה על דרכי ניהול ועל פתרונות לדילמות שעולות על הפרק בעבודה היום-יומית. עם זאת, היא ציינה את הצורך להבנות את ההדרכה שניתנת מטעם עלם עצמה, כך שתוכל להיות מלווה על-ידי איש צוות מתוך העמותה שמכיר את עבודת העמותה ואת התחום הרחב של עבודה בקהילה.

5.2 הרכזים היישוביים

בשלב הראשון של המחקר התמקד תפקיד הרכז היישובי בחונכות וכלל גיוס, תמיכה וליווי של החונכים, וכן אחריות על הקשר עם אנשי השירותים המפנים ביישוב. עם זאת, תפקידו כלל בהיקף מצומצם יותר גם אחריות על שילוב בני נוער בחונכות במסגרות תעסוקה. אחריות כוללת זו של הרכז נעשתה בהיקף של חצי משרה. בבדיקה שערכנו בשלב השני של ההערכה נמצא כי בעקבות פיתוח נושא התעסוקה, הושם דגש נרחב יותר על תחומי האחריות של הרכזים בתחום זה - כלומר, עלתה דרישה ליותר התעמקות בנושא של שילוב בתעסוקה, גיוס מעסיקים וליווי בני הנוער והמעסיקים בתהליך זה. לצורך מימוש פיתוח זה של התכנית הוקצתה ביישובים הגדולים (חיפה, נתניה, תל אביב רמלה-לוד וירושלים) רבע משרה לפיתוח תחום תעסוקה. בשלושה יישובים מתוכם גויס רכז תעסוקה (ברבע

¹⁰ תפקידה של מנהלת תחום תעסוקה מאגד בתוכו אחריות על כמה פרויקטים, בהם "דרך המלך", יזמות, "עצמאי בשטח", ובתוקף כך היא מלווה את מנהלת "דרך המלך".

משרה או בהתנדבות), ובשניים הורחבה משרת הרכז מחצי משרה לשלושה-רבעים לצורך מימוש הפן התעסוקתי.

עם זאת, יש לציין כי למרות ההרחבה בהיקף המשרה, הרכזים סבורים כי היקף המשרה עדיין מצומצם ביחס לתחומי העבודה והאחריות המוטלים עליהם, דבר היוצר עומס רב על הרכזים ומוביל לעתים קרובות לעבודה מעבר למספר השעות הנדרש.

תהליך הקליטה וההכשרה לקראת התפקיד - באופן כללי כינו הרכזים את הכניסה לתפקיד כ"קפיצה למים". תהליך הקליטה וההכשרה שעברו היו תלויי יישוב ותקופה בה נכנסו לתפקיד - ביישובים בהם יש סניף של עלם קיבל כל רכז חדש הדרכה מטעם מנהלת הסניף, ובמקרה אחר, בו נקלטו באותה תקופה מספר רכזות חדשות, הן עברו יום אוריינטציה משותף בסניף עלם המרכזי. למרות ההכשרה המרוכזת, חלק מהרכזים דיווחו על ימים ראשונים בתפקיד בלי חפיפה או קבלת מידע על ההקשר הכללי של התכנית, דבר שהיה נחוץ להם. על מנת להתמודד עם קושי זה הוחלט במטה כי רכזים חדשים יקבלו הדרכה ותמיכה בתדירות של פעם בשבועיים מרכזים ותיקים. בשלב השני דווח על בניית תיק חפיפה מסודר המאפשר כניסה "חלקה" יותר לתפקיד.

הדרכה וליווי שוטף - הרכזים היישוביים מקבלים הדרכה בשלוש רמות: **הדרכה פרטנית**, הניתנת על-ידי מנהלת התכנית פעם בחודש ומטרתה עדכון ומתן ליווי, קביעת יעדים, בניית תכניות והתמודדות עם סוגיות בעבודה (בעת כתיבת הדוח מנהלת התכנית דיווחה כי תדירות המפגשים הינה פעם בשבועיים ונעשית ביחד עם איש צוות נוסף מהמטה); **הדרכה קלינית** (פרטנית או בקבוצות קטנות) הניתנת פעם בשבועיים מטעם צוות מחלקת ההדרכה במטה עלם ומטרתה התייעצות וסיוע בהתמודדות עם סוגיות העולות בעבודה וכן ונטיילציה; **מפגשי עדכון חודשיים** לכלל הרכזים, הכוללים עדכון והדרכה בעבודה.

מרבית הרכזים הביעו שביעות רצון מההדרכה ומהליווי שהם מקבלים וצינו כי הם "עטופים" כראוי ומקבלים מענה מהיר ומקצועי בכל עניין. כמו-כן, צוין כי מפגשי העדכון מהווים הזדמנות למפגש עם רכזים אחרים, דבר המסייע לצמצם את תחושת הבדידות המאפיינת את התפקיד, שכן בין שהרכזים עובדים בתוך סניף עלם ובין שהם עובדים מחוצה לו, עבודתם היא עצמאית - הם פועלים לבד בתכנית מול השירותים השונים והחונכים. בנוסף, המפגש מאפשר החלפת מידע על הנעשה במקומות אחרים. עם זאת, הועלו כמה קשיים בנוגע למפגשים החודשיים ולהדרכות. בשני השלבים דיווחו הרכזים על חוסר פרופורציה בין היקף המשרה לבין שעות ההדרכה הניתנות. הרכזים מבינים את חשיבות ההדרכות ומעוניינים בהן אך חשים כי הן גוזלות מהם זמן רב: "בחצי משרה של 80 שעות בחודש, ומתוכם 30 שעות הדרכות והכשרות, זה תופס יותר מדי". בשלב השני של ההערכה, בו הורחב נושא התעסוקה, נמצא כי למרות שהטענה על נפח הזמן שתופסים הליווי וההדרכה עומדת בעינה, הרכזים לא קיבלו מספיק הכשרה והדרכה על נושא זה, למרות שהם עצמם נדרשו לספק הדרכה לחונכים ולבני נוער בתחום (כפי שיפורט בתת-פרק 6.2 על תחום התעסוקה). בנוסף, דיווחו הרכזים היישוביים כי ההדרכה הקלינית לא ניתנת באופן קבוע למרות נחיצותה.

6. ערוצי הפעילות בתכנית

בפרק זה יוצגו שני ערוצי הפעילות העיקריים בתכנית: החונכות ותחום התעסוקה. בחלק הראשון נסקור את שני מסלולי החונכות: "חונכות אישית" ו"חונכות אישית בעסקים". חלק זה יכלול את עבודת הרכזים היישוביים עם החונכים (תהליך הגיוס, הקליטה והליווי), ואת מעורבות השירותים המפנים בתהליכים אלו, וכן את מתכונת החונכות, דפוסי הפעילות בה ושביעות הרצון ממנה. בחלק השני יוצג תחום התעסוקה בתכנית, תוך סקירה של השינויים שחלו בתכנית בשלב השני של המחקר וכן התייחסות נפרדת למסלול "שילוב בתעסוקה", שתתאר את עבודת בני הנוער במסגרות התעסוקה ותפקודם מזווית הראייה של המעסיקים, הקשר של הרכזים עם המעסיקים ושביעות הרצון והקשיים של בני הנוער, המעסיקים והרכזים בתהליך השילוב והטמעת המסלול.

פריסת המסלולים השונים של התכנית¹¹ - בשלב הראשון של ההערכה, העלתה בדיקת התפלגות בני הנוער המשתתפים בתכנית (בסך-הכל 136, ראו לוח 7) לפי מסלולים, כי מרביתם השתתפו במסלול חונכות (71% ב"חונכות אישית" ו-13% ב"חונכות אישית בעסקים"), דבר שעלה בקנה אחד עם המטרה המרכזית של התכנית בשלב הזה של הבדיקה. בהתאמה, המטרה של שילוב וחשיפה לעולם העבודה תפסה מקום משני יותר בהיקף הפעילות בתכנית, דבר שמתבטא באחוז בני הנוער במסלול זה: 16% בלבד מבני הנוער שובצו במסלול "שילוב בתעסוקה", כש-7% מתוכם השתתפו גם בחונכות אישית.

לוח 7: התפלגות בני הנוער בתכנית, לפי מסלולים* (באחוזים)

סך-הכל		N=136
100	חונכות אישית	71
13	חונכות אישית בעסקים	9
7	שילוב בתעסוקה	7
	חונכות אישית + שילוב בתעסוקה	

* הנתונים מתייחסים רק לשלושת המסלולים שנכללו במחקר.

6.1 מסלול חונכות אישית

א. תהליך הגיוס, הקליטה והליווי של החונכים

תהליך גיוסם וקליטתם של החונכים בתכנית (ולאחר מכן הליווי השוטף של עבודתם) נעשה בעיקר על-ידי הרכזים היישוביים. אולם גם לשירותים המפנים ישנו תפקיד חשוב בתהליכים אלה וקיים שיתוף פעולה בין הרכז לבין איש השירות המפנה בנוגע למרכיבים שונים של התכנית, כמו שיבוץ והכשרת החונך לקראת התפקיד.

¹¹ התפלגות בני הנוער בתכנית למסלולים השונים מתייחסת לשלושת המסלולים שנכללו במחקר ואינה כוללת את שני המסלולים הנוספים: חונכות קבוצתית והכשרות מקצועיות.

תהליך הגיוס - מראיונות עם צוות התכנית עולה כי גיוס החונכים נעשה בעיקר באמצעות פרסום באינטרנט (באתר של עלם ושל שתי"ל), אך גם במודעות בעיתונות המקומית או בלוחות רחוב. דרך נוספת לגייס חונכים היא סביב הפרסום של פרויקט "דגל אורות התקווה"¹². משאלוני החונכים עולה כי אכן רבים מהם (42%) הגיעו בעקבות פרסום (57% מתוכם הגיעו דרך פרסום באינטרנט ו-40% דרך מודעה בעיתון). דרכים נוספות עליהן דיווחו החונכים הן: דרך תכנית לימודים באוניברסיטה (17%), מקום עבודה (16%) או דרך חבר (10%).

לוח 8: דרכי גיוס החונכים לתכנית (באחוזים)

כיצד הגיעו לתכנית	N=92
סך-הכל	100
בעקבות פרסום*	42
במסגרת תכנית לימודים באוניברסיטה	17
דרך מקום עבודה	16
דרך חבר	10
דרך איש צוות התכנית	6
אחר	9

* אמצעי פרסום שכיחים: פרסום באינטרנט (57%) ובמודעה בעיתון (40%). האחוזים הם מתוך המתנדבים שדיווחו כי הגיעו בעקבות פרסום.

הרכזים ציינו כי הם מתמודדים עם קושי באיתור וגיוס חונכים. לדבריהם, קושי זה בולט במיוחד ביישובי הפריפריה, בהם ההתנדבות פחות מפותחת; וכן בגיוס חונכים גברים, להם יש דרישה במיוחד למען בני נוער המופנים על-ידי שירות מבחן, שרובם בנים ועל כן יש העדפה להתאים להם חונך גבר. יש לציין, כי הקושי בגיוס חונכים מתבטא גם במסלול "חונכות אישית בעסקים", בו, כאמור, חונכים בני נוער במסגרת מקום העבודה של החונך, מסלול שהלך והצטמצם בין שני שלבי המחקר. מנהלת התכנית דיווחה על קושי בהרחבת מסלול זה, בגלל חוסר פניות של המעסיקים למעורבות מסוג זה והעדפתם לתרום באמצעות אירועים נקודתיים כמו ימי כיף; וכן בשל המשבר הכלכלי שגרם לסגירת מקומות עבודה ולצמצום כוח האדם בהם¹³.

תהליך הקליטה של החונכים - התהליך כולל שלושה שלבים: ריאיון קבלה, הכשרה מקדימה והתאמה וציוות החונכים לבני הנוער.

♦ **ריאיון קבלה** - לפי הספרות המחקרית, בניית הליך קבלה וניפוי הולם מהווה מרכיב חיוני בתהליך גיוס חונכים (Garringer, 2003). הליך הקבלה צריך לבדוק את התאמת המועמדים לחניכה מבחינת הפניות שלהם להקדיש זמן לחונכות ויכולתם להתחייב ללוח זמנים קבוע. בנוסף, יש לבדוק ניסיון קודם וכן יכולת יצירת אמון ובניית קשר חברי עם בני הנוער (DuBois et al., 2002).

משאלוני החונכים עולה כי הליך הקבלה לתכנית כולל ריאיון פנים-אל-פנים (97% דיווחו על השתתפות בריאיון). הריאיון כלל: מידע על עמותת עלם והתכנית, הסבר על תפקידם, וכן בדיקה

¹² פרויקט התרמה ארצי שעלם מפעילה לפני יום העצמאות ובמהלכו. במועד זה יש גם פרסום של עלם והעלאה למודעות הציבורית את פועלה, ולכן גם פניות של אנשים שונים לגבי התנדבות.

¹³ בשלב הראשון של ההערכה פעל המסלול בשני יישובים בלבד פתח תקוה ורמלה-לוד וכלל 18 בני נוער. בשלב השני פעל מסלול זה רק ברמלה-לוד.

של מניעיהם להתנדבות, רמת הפניות, הרקע בהתנדבות וניסיון עם בני נוער. מנהלת התכנית דיווחה בשלב השני על בנייה של ערכת ריאיון מסודרת הכוללת מידע על דרך הריאיון, וכן נושאים מרכזיים שצריכים לעלות בו.

מדיווח החונכים עולה כי מלבד הרכזים היישוביים, כחמישית מאנשי השירותים המפנים היו מעורבים בתהליך הקליטה שלהם בתכנית, באמצעות ריאיון נוסף בו איש השירות המפנה מתרשם מהחונך וממידת התאמתו לנער פוטנציאלי. במרבית המקרים מדובר היה בשירות מבחן.

♦ **הכשרה מקדימה** - לאחר תהליך הסינון והמיון עוברים החונכים הכשרה בת שני מפגשים, אותה מעביר הרכז היישובי, לעתים בשיתוף איש השירות המפנה המעביר תכנים מקצועיים (מאפייני גיל ההתבגרות ונוער בסיכון). בשלב הראשון של ההערכה דיווחו הרכזים כי ישנן הנחיות כלליות מהמטה לגבי הכשרה מקדימה זו, אך בפועל כל רכז בונה לעצמו את תכני ההכשרה. שמונים ושישה אחוזים מהחונכים דיווחו כי השתתפו בהכשרה זו.¹⁴ במסגרת ההכשרה המקדימה לומדים החונכים על התכנית ועל תפקיד החונך, דרכי בניית קשר, מאפייני גיל ההתבגרות ונוער בסיכון ועוד. למרות הדיווח על מידע רב במגוון נושאים רלוונטיים, עלה משאלון החונכים כי היה להם צורך במידע נוסף בנושאים הבאים: מיומנויות תקשורת וקביעת הליך סיום הקשר, זיהוי ודיווח על חשד להתעללות, היכרות עם שירותים קהילתיים לנוער בסיכון ועם שירותים בהם ניתן להיעזר בחונכות (כגון ספרייה או מתנ"ס). בשלב השני של ההערכה דווח על כך שבמטה נמצאים בתהליך של כתיבת ערכת הכשרה מסודרת שתועבר לרכזים על מנת ליצור האחדה של תהליכי הכשרה לקראת התפקיד.

♦ **תהליך ההתאמה בין החונך לנער** - מראיונות עם אנשי צוות התכנית ואנשי השירותים המפנים עולה כי תהליך ההתאמה נעשה בשיתוף הרכז ואיש השירות המפנה, כאשר איש השירות מעלה את צורכי הנער והרכז את מאפייני החונך ועל בסיס זה מצוותים. יש כמה קריטריונים בסיסיים להתאמה: מין (משתדלים שיהיו מאותו מין), מאפיינים אישיים (טמפרמנט, תחומי עניין ומקום מגורים). לגבי שירות מבחן, השירות השותף בבניית התכנית, דיווחו הרכזים כי אליו ייעדו מלכתחילה חונכים המסוגלים להתמודד עם חונכות מורכבת, בעלי יכולת הכלה והתמודדות, כפי שמציינת אחת הרכזות: "לשירות מבחן מתאימים אנשים חזקים יותר נפשית, שיכולים להכיל, [שהם] דומיננטיים, אסרטיביים. אנחנו מחפשים בשלות, אנשים בוגרים". משתנה נוסף שנלקח בחשבון בתהליך ההתאמה הוא ההעדפות של החונכים ושל בני הנוער. שמונים ושלושה אחוזים מהחונכים דיווחו כי היו שותפים במידה כלשהי בהחלטה את מי יחנכו - כלומר, צוות התכנית התייחס להעדפתם בנוגע למאפייני בני הנוער. לעומתם, מרבית בני הנוער שרואיינו ציינו כי לא נשאלו על העדפה ביחס לחונך. המעטים ביניהם שכן נשאלו על העדפותיהם דיווחו, בדומה לחונכים, על העדפות בנוגע למוצא של החונך, וכן תחומי עניין משותפים. בנוגע להעדפה לגבי מין החונך, מדובר בשאלה הרלוונטית רק לנערים מפני שעל-פי נוהלי התכנית, נערות מצוותות לחונכות בלבד. רוב בני הנוער שהביעו את העדפותיהם לגבי החונך ציינו כי אכן קיבלו את מבוקשם. מדיווח הרכזים עולה כי למרות בדיקת ההעדפות והניסיון להתאים על בסיס מאפיינים אישיים בסופו של דבר התהליך הוא בעיקרו אינטואיטיבי וכפי שציינה אחת מהם: "אי-אפשר לדעת מה יהיה".

¹⁴ הסיבות העיקריות לאי-השתתפות היו חוסר זמן, ניסיון קודם או היעדר הכשרה ביישוב.

דפוסי ההדרכה, המעקב והליווי השוטפים של החונכים - כאמור, אחת החוזקות של התכנית המייחדות אותה, לדעתם של אנשי השירותים המפנים והשותפים בכלל, היא התמיכה והליווי שמקבלים החונכים לאורך כל תקופת ההתנדבות. ממדריך שנכתב על עבודה עם מתנדבים (נידל-שמעוני, 2007) עולה חיוניות "עטיפה" זו להבטחת המשך פעילות החונכים בארגון, שמירה על המוטיבציה שלהם, ואיכות עבודתם מול בני הנוער.

ההדרכה והליווי בתכנית כוללים מפגשים קבוצתיים חודשיים עם החונכים וכן ליווי פרטני שלהם על-ידי הרכזים היישוביים. בין השלב הראשון לשלב השני של ההערכה חל מיסוד של תהליך הליווי וההטמעה באמצעות שימוש בטופס סיכום פגישה וכן בקביעת מועדים קבועים לקיום של מפגשים.

להלן יוצגו המרכיבים העיקריים של ההדרכה והליווי:

♦ **מפגשים חודשיים** - מפגשי החונכים כוללים עדכון על החונכות, העלאת קשיים והתלבטויות וכן העשרה בנושאים שונים, כגון רגישות תרבותית ומאפייני נוער בסיכון. לעתים לוקחים גם אנשי השירותים חלק בהדרכות, הן כדי לתת את ההיבט המקצועי ולהציע פתרונות לקשיים, והן כדי להתעדכן ולקבל תמונה ממקור ראשון על מצב החונכות. בהקשר זה כדאי לציין כי בספרות עולה החשיבות של מעורבות אנשי המקצוע במפגשים עם החונכים (Sipe, 1996).

בשלב הראשון עלה כי למרות שקיום המפגשים החודשיים והנוכחות בהם נכללים בדרישות התפקיד של הרכז ובחובותיו של החונך, בפועל המפגשים אינם מתקיימים בתדירות קבועה. זאת ועוד, משאלוני החונכים עלה כי רק כמחצית מהם השתתפו בכל המפגשים. לקראת תום איסוף הנתונים בשלב הראשון נערכה פגישה עם מנהלת התכנית ומנהלת תחום תעסוקה וקהילה בעלם במטרה לספק להן משוב על קשיים שעלו מהשטח תוך כדי תהליך איסוף המידע. אחד הדברים שהוצגו בפניהן, ואף בפני חברי ועדת ההיגוי במסגרת הצגת הממצאים, הוא תדירותם הלא קבועה של המפגשים החודשיים וחשיבותם לעבודת החונכים (החונכים ציינו בשאלון את תרומת המפגשים לעבודתם עם בני הנוער, כפי שיוצג בהמשך, בתת-הסעיף על שביעות הרצון). בשלב השני של ההערכה דווח על כך כי מנהלת התכנית מקפידה שהמפגשים ייערכו מדי חודש בכל יישוב בתאריכים קבועים מראש. בנוסף, הנוכחות במפגשים הפכה להיות תנאי הכרחי להשתתפות בתכנית (אנשי צוות התכנית דיווחו כי התכנית המוצגת בעבור המועמד הפוטנציאלי להיות חונך כוללת בתוכה 11 שעות חודשיות, מתוכם שעתיים למפגש).

♦ **מעקב וליווי** - המעקב אחר יישום החונכות ובדיקת קיומה על בסיס קבוע חשובים לארגון ולחונכים כאחד: לארגון הם מבטיחים תפקוד טוב יותר של החונכים, הן בשל היכולת לזהות ולמנוע בעיות פוטנציאליות, והן באמצעות הפצת המסר שהם מעריכים את עבודת החונכים ומתייחסים אליה ברצינות. לחונכים יכול המעקב לסייע בהפיכת תפקידם לחוויה משמעותית ומוצלחת יותר (נידל-שמעוני, 2007; DuBois, 2002). בשאלון לחונכים דווח על 90% מתוכם שמקבלים ליווי אישי מהרכז, המתבטא במתן ייעוץ ותמיכה וכן במעקב אחר הנעשה בחונכות. המעקב נעשה באמצעות דיווח טלפוני (66% מהחונכים), מפגש עם הרכז (56%) או דוח סיכום מפגש (18%) - כרבע מהחונכים (23%) מדווחים רק באמצעות הטלפון ואחוז דומה (24%) מדווחים גם באמצעות הטלפון וגם במפגש.

בשלב השני הוחלט להסדיר את השימוש בדוח סיכום מפגש המתעד כל פגישה עם הנער.¹⁵ לפי ההנחיות דוח הסיכום אמור להיות ממולא, על-ידי מתנדב או רכז, ולהיות מוזן במערכת מידע ממוחשבת של עלם. הסדרת הדיווח על סיכום המפגש, יחד עם תהליכים נוספים שנערכו במסגרת התכנית בשנה האחרונה, כמו בניית תיקי חפיפה, מהווים חלק מתהליך מיסוד תהליכים שונים בתכנית בכלל, ובחונכות בפרט. בשלב הראשון עלה כי הרכזים מתקשים לאכוף את דרישות התכנית למעקב: הם התקשו לדרוש מהחונכים למלא טפסים או להגיע למפגשים החודשיים. סיבה לכך הייתה תפיסת חלק מהרכזים את החונכות כהתנדבות, ובשל כך נטולת חובות נוספים מלבד הקשר והעבודה שהם עושים עם הנער. מראיונות צוות התכנית בשלב השני עלה כי הפיכתו של תהליך הדיווח לחלק מדרישות התכנית הקלה על הרכזים בפנייתם לחונכים (זאת בנוסף להדרכה שניתנה מטעם המטה לשינוי תפיסה זו של הרכזים).

דרך נוספת למעקב אחר החונכות שנוצרה בין השלב הראשון לשלב השני של ההערכה היא בדיקה אחת לרבעון של מצב החונכות. לפי דיווח מנהלת התכנית, בפגישה משתתפים הרכז והחונך ובליוי של איש השירות המטפל הם בונים יחד, באמצעות טופס מסודר, תכנית להמשך החונכות הכוללת מטרות ויעדים. לטענת מנהלת התכנית, תהליך זה של עבודה ומעקב אחר השגת היעדים, יוצר "מסגרת יותר אוספת, תכליתית. המטרות ברורות מלכתחילה".

יש לציין כי ליווי החונכים אמור להיעשות גם על-ידי השירות המפנה, שהוא הגורם המקצועי המכיר את הנער, אולם בפועל רק כמחצית מהחונכים (54%) דיווחו כי הם מקבלים ליווי מטעם השירות המפנה. מהרכזים עולה כי אחת הדרכים לעודד את הקשר של אנשי השירותים עם החונכים היא להעביר אליהם את דוחות סיכום המפגש, הן כדרך לקשר את השירות המפנה לתהליך החונכות שעוברים בני הנוער והן כדי לידע את אנשי השירותים ולסייע בתהליך הטיפול.

שביעות רצון של החונכים מתהליך הקליטה והליווי - מדיווח החונכים נרשמה שביעות רצון גבוהה (מעל 90%) מהמידע שקיבלו על התכנית במסגרת תהליך הקליטה, וכן מההכשרה המקדימה (מהיקף שעות ההכשרה, מהתאמת התכנים לפעילות בפועל, מרמת העניין ומהרמה בכלל בה הועברו התכנים). גם המפגשים החודשיים זכו לשביעות רצון גבוהה - מעל 85% הביעו שביעות רצון מהאווירה, מהתדירות ומהתכנים, ו-76% דיווחו על תרומתם של המפגשים לעבודתם כחונכים (יש לציין כי ממצא זה עלה באופן מובהק בעיקר בקרב חונכים ללא רקע בהתנדבות - 90% לעומת 64% בקרב חונכים עם רקע קודם בהתנדבות), מה שהעלה ביתר שאת את חשיבות קיומם הקבוע של המפגשים, דבר שכאמור אכן מתבצע כיום.

¹⁵ הדוח הוא מסמך מובנה הכולל שאלות פתוחות בנוגע לנושאים שעלו במפגש: בית ומשפחה, לימודים, חברים ותחביבים, התרשמות החונך במהלך המפגש מהיבטים שונים במצב בני הנוער (מצב הרוח, הופעה חיצונית, תקשורת מילולית והתנהגות ביחס לחונך), מידע על החונך במהלך המפגש (התלבטויות ותגובות שלו) וכן מחשבות לקראת המפגש הבא ונושאים עליהם היה רוצה להתייעץ עם הרכז. במסגרת דוח הסיכום מופיעה רשימת נושאי שיחה אליהם מתבקש החונך להתייחס אם הוא מדבר עליהם עם בני הנוער. ייתכן שכדאי לשקול להוסיף גם את נושא התעסוקה ותכניות לעתיד כחלק מהנושאים המפורטים בדוח, בעיקר לאור חידוד המטרה של תעסוקה והכנה לעולם התעסוקה, נושא שצריך להיכנס, לדברי אנשי התכנית, כחלק חשוב בשיחות בין הנער לחונך.

החונכים התבקשו גם להתייחס למידת שביעות הרצון שלהם מעבודת הרכזים ואנשי השירותים המפנים, שאמונים על נושא זה (לוח 9). שביעות רצון גבוהה נרשמה מרמת הפניות והזמינות של הרכז (95%). בחינה נוספת של הנתונים העלתה אף היא שביעות רצון גבוהה משלושה לפחות מבין ארבעה היגדים הבודקים את המידה שבה הרכז מהווה מקור לתמיכה ולעידוד בתהליך החונכות (87%) וכן מהסיוע שהוא מספק בייעוץ על דרכי עבודה והתמודדות ובבניית מטרות התכנית (88% ציינו שניים מתוך שלושה היגדים ו-84% ציינו היגד אחד מבין שניים, בהתאמה).

לוח 9: שביעות רצון החונכים מהליווי האישי של הרכז היישובי ושל איש השירות המטפל (באחוזים)

N=92	
שביעות רצון מהרכז היישובי (במידה רבה + רבה מאוד)	
95	מרמת הפניות והזמינות של הרכז
מהסיוע שהחונך מקבל מהרכז (מדדים מסכמים):	
88	בייעוץ על דרכי עבודה אפקטיביות ובהתמודדות עם קשיים*
87	כמקור לתמיכה ולעידוד**
84	בבניית מטרות התכנית***
בקרב חונכים שמקבלים ליווי מאיש שירות מטפל:	
N=78	שביעות רצון מהליווי (במידה רבה + רבה מאוד)
76	מרמת הפניות והזמינות
מהסיוע שקיבל מאיש שירות מטפל (מדדים מסכמים):	
52	בעבודה עם בני הנוער [^]
42	בבניית מטרות התכנית ודרכי פעולה להשגתן ^{^^}

* ענו במידה רבה + רבה מאוד על 2 היגדים לפחות מתוך שלושת ההיגדים הבאים: שביעות רצון מהסיוע של איש צוות התכנית בהתמודדות עם קשיים העולים בקשר עם הנער; איש צוות התכנית סייע לי בהתמודדות עם קשיים העולים בעבודה עם הנער; איש צוות התכנית סייע לי בייעוץ על דרכי עבודה אפקטיביות עם הנער.

** ענו במידה רבה + רבה מאוד על 3 היגדים לפחות מתוך 4 ההיגדים הבאים: איש צוות התכנית מעודד ותומך בי; איש צוות התכנית מעריך את העובדה שאני מתנדב; אני לומד ממנו דברים חדשים; איש צוות התכנית מספק לי משוב על התפקוד.

*** ענו במידה רבה + רבה מאוד על היגד אחד לפחות מתוך 2 ההיגדים הבאים: איש צוות התכנית סייע לי בבניית מטרות התכנית; איש צוות התכנית סייע לי בחשיבה על דרכי פעולה להגשמת המטרות.

[^] ענו במידה רבה + רבה מאוד על 2 היגדים לפחות מתוך 3 ההיגדים הבאים: איש השירות המטפל סייע לי בהתמודדות עם קשיים העולים בעבודה עם הנער; איש השירות המטפל סייע לי בייעוץ על דרכי עבודה אפקטיביות עם הנער; המתנדב שבע רצון מהסיוע בהתמודדות עם קשיים העולים בקשר עם הנער.

^{^^} ענו במידה רבה + רבה מאוד על היגד אחד לפחות מתוך 2 ההיגדים הבאים: איש השירות המטפל סייע לי בבניית מטרות התכנית; איש השירות המטפל סייע לי בחשיבה על דרכי פעולה להגשמת המטרות.

בבדיקת שביעות הרצון של החונכים מהליווי של אנשי השירותים המפנים נמצא שזו הייתה נמוכה יחסית משביעות הרצון מליווי הרכזים היישוביים. כשלושה-רבעים (76%) מהחונכים הביעו שביעות רצון במידה רבה או רבה מאוד מרמת הפניות של איש השירות. עוד עולה מהממצאים כי רק כמחצית (52%) דיווחו על שביעות רצון משני היגדים לפחות מתוך שלושה היגדים שמרכיבים מדד מסכם של הסיוע שסיפק איש השירות בעבודה עם בני הנוער, ו-42% דיווחו על שביעות רצון מהיגד אחד לפחות מתוך שני היגדים שהתייחסו לסיוע בבניית מטרות התכנית ובדרכי פעולה להשגתן.

ב. דפוסי הפעילות בחונכות

במסגרת שאלון החונכים וראיונות בני הנוער (משתתפים ובוגרים של התכנית) הם נשאלו על מתכונת החונכות ועל דפוסי הפעילות במסגרתה תוך התייחסות לפעילויות משותפות, מקומות מפגש וכן נושאי שיחה העולים במפגשים. להלן יוצגו תשובותיהם:

היקף הפעילות במסגרת החונכות - שלושה-רבעים מהחונכים דיווחו על קשר עם נער אחד. זמן הפעילות הרשמי של החונכות הוא כאמור שנה, אולם כשליש מהחונכים דיווחו על היכרות של שנה ומעלה (זמן ההיכרות הממוצע הוא 13 חודשים), ממצא המעיד על מחויבותם של החונכים ועל טיב הקשר הנוצר עם הנער (לוח 10). נתון נוסף המעיד על כך הוא העובדה ש-69% מהחונכים דיווחו כי הקשר עם הנער היה רציף. בקרב אלה שחווי הפסקות בקשר דווח כי הדבר נבע בעיקר מחוסר מוטיבציה של הנער, מסיבות אישיות של הנער או מחוסר זמן (של הנער או של החונך).

לוח 10: משך זמן ההיכרות בין החונכים לבין בני הנוער ורצף החונכות (באחוזים)

משך זמן היכרות ורצף	N=92
סך-הכל	100
עד שנה*	66
מעל שנה**	34
זמן היכרות ממוצע (בחודשים)	12.88
סטיית תקן (בחודשים)	5.85
הקשר עם הנער היה רציף^א	69

* הזמן המינימלי להיכרות היה 4 חודשים.

** הזמן המרבי היה 36 חודשים.

^א הבדלים מובהקים לפי ניסיון בעבודה עם בני נוער וגיל המתנדב, לפי מבחן χ^2 , $p < 0.05$.

מתכונת החונכות - כפי המוצג בלוח 11, מתכונת החונכות כוללת ברוב המקרים מפגש שבועי במשך שעותיים בממוצע. בנוסף, 58% מהחונכים דיווחו על קשר נוסף המתקיים עם בני הנוער מעבר למפגש השבועי, באמצעות טלפון או דואר אלקטרוני. 91% מהחונכים דיווחו שזמן המפגשים מספק אותם.

לוח 11: מתכונת החונכות: דרכי קשר חונכים לבין בני נוער ותדירות המפגשים (באחוזים)

דרכי קשר ותדירות	אחוזים
סך-הכל	100
רק מפגשים	42
מפגשים + קשר נוסף (טלפוני, דוא"ל)	58
מפגש אחד בשבוע	99
מספר שעות ממוצע למפגש - 2*	57
החונכים דיווחו שהיקף שעות המפגש מספק	91

* סטיית תקן - 0.58.

פעילויות ומקומות מפגש במסגרת החונכות - הפעילויות השכיחות עליהן דיווחו החונכים כי הם עושים אותן "לעתים קרובות או תמיד" היו אכילה משותפת (73%), משחקי שולחן או מחשב (37%).

כחמישית דיווחו על פעילות תרבותית, כגון צפייה בסרטים, בהצגות, ביקור במוזיאונים או בספריות; וכן על פעילות ספורטיבית, כגון משחקים וטיולים בחיק הטבע. בדיקה של שימוש במגוון פעילויות העלתה כי כ-60% מהחונכים עושים 1-2 מתוך 6 הפעילויות שהוצגו בפניהם. ממצא זה מצביע על גיוון מועט בסוג הפעילויות שהחונכים ובני הנוער עושים יחד. נושא זה עלה בקנה אחד עם דיווח בני הנוער שציינו כי המפגשים עוסקים בשיחות יותר מאשר בפעילויות. מקומות המפגש העיקריים שציינו החונכים מבין רשימה של מקומות אפשריים הם: מקום ציבורי - ברחוב או בפארק (61%), בבית קפה (58%), וכן בבית בני הנוער או במקום מגוריהם כאשר הם אינם גרים בביתם (47%).

נושאי שיחה - החונכים התבקשו להתייחס לרשימה של נושאי שיחה אפשריים עם בני הנוער ולדווח על תדירותם במסגרת המפגשים. מלוח 12 עולה שהחונכים משוחחים עם בני הנוער "לעתים קרובות או תמיד" על נושאים הקשורים במוטיבציה ויכולות (85%), תכניות לעתיד הקרוב (83%); ונושאים אישיים כגון תחביבים, תחומי עניין, רגשות וקשיים (81%). מבין החונכים 70%-75% דיווחו כי שיחותיהם עם בני הנוער עוסקות ביחסים בין-אישיים ועם בני משפחה, ו-61% דיווחו על שיחות בנושא של התמודדות עם מצבי לחץ ומשבר. בדיקה של מספר נושאי השיחה העולים במהלך המפגשים מראה כי קיים מגוון בנושאים: מעל לשלושה-רבעים מהחונכים דיווחו על 6 מתוך 10 נושאים שהוצגו בפניהם.

מעניין לציין כי בארבעה נושאים נמצאו הבדלים מובהקים לפי מין החונך, כשבכולם נמצא אחוז גבוה יותר בקרב החונכות: מוטיבציה ויכולות (93% בקרב חונכות לעומת 77% בקרב חונכים); נושאים אישיים (92% לעומת 72%, בהתאמה); יחסים בין-אישיים (88% לעומת 66%, בהתאמה) ויחסים עם בני משפחה (83% לעומת 56%, בהתאמה).

לוח 12: נושאי השיחות המתקיימות בין החונכים לבין בני הנוער בתדירות גבוהה ("לעתים קרובות" או "תמיד"), לפי מין החונך (באחוזים)

נושאי שיחות	מין החונכים		
	סך-הכל	זכר	נקבה
מוטיבציה ויכולות	85*	77	93
תכניות לעתיד הקרוב (כגון צבא, טיול ארוך)	83	76	90
תכניות לעתיד בתחום התעסוקה	86	85	88
נושאים אישיים (תחביבים, תחומי עניין, רגשות, קשיים)	81*	72	92
פנאי (ספורט, בילויים)	78	76	81
יחסים בין-אישיים	76*	66	88
יחסים עם בני המשפחה	69*	56	83
התמודדות עם מצבי לחץ ומשבר	61	54	67
שיתוף בני הנוער בחוויות של המתנדב מעולם העבודה	52	56	47
אקטואליה	40	43	38
ענו על לפחות 6 מ-10 הנושאים לעיל (מדד מסכם)	77	72	83

* הבדלים מובהקים לפי מין על-פי מבחן χ^2 , $p < 0.05$.

בני הנוער התייחסו לשיחה המשמעותית המאופיינת בפתיחות, שמתפתחת בינם לבין החונכים, תוך שימוש נרחב במילה "הכל": "אנחנו מדברים על הכל", "אני משתף אותה בכל". כמו-כן (כפי שיורחב

בפרק על תרומות התכנית), בני הנוער התייחסו לשיחה כבעלת תכלית במתן סיוע להם, ודיווחו על הכוונה, עזרה וייעוץ. כך תוארו השיחות בראיונות: "(החונכת) אומרת לי מה כדאי ומה לא, כל מיני כאלה...", "בלימודים, היא אמרה לי תמשיך, זה יעזור לך בעתיד". אחת הנערות תיארה כך את המפגשים: "אנחנו משתדלות שנהנה במפגשים אבל שיהיה לזה גם טעם, תועלת, להפוך מזה משהו, מאירה לי את המחשבות, מתכננות את העתיד".

פעילויות ונושאי שיחה בתחום של לימודים - תחום זה נותח בנפרד מתוך תפיסה שאם מטרת העל של התכנית היא לסייע לבני הנוער לצאת ממצוקותיהם ולחזור לחיים נורמטיביים ותקינים, הרי שיש מקום נפרד וחשוב לתחום זה, כתחום עיסוק עיקרי בקרב בני הנוער. יש לציין כי בניתוח הממצאים נכללו רק חונכים של בני נוער שתחום זה רלוונטי להם (לוח 13), כלומר, בני נוער לומדים (סך-הכל 63) או במקרים מסוימים בני נוער המחפשים מוסד לימודי (סך-הכל 60).

לוח 13: פעילויות ונושאי שיחה בתחום לימודים המתקיימות בין החונכים לבין בני הנוער בתדירות גבוהה ("לעיתים קרובות" או "תמיד") (באחוזים)

פעילויות ונושאי שיחה	אחוזים
בקרב בני נוער לומדים:	N=63
עיסוק בפעילויות לימודיות	15
שיחה על יחס לבית-הספר	**83
בקרב בני נוער המחפשים מוסד לימודי:	N=60
חיפוש מוסדות לימוד וקורסים רלוונטיים	15
ליווי למוסדות לימוד	9

** הבדלים מובהקים לפי רקע בהתנדבות על-פי מבחן χ^2 , $p < 0.01$.

מהנתונים עולה כי הקשר עם בני הנוער כולל יותר שיחות בנושא לימודים מאשר פעילות קונקרטית לשיפור מצבם הלימודי. כך עלה כי 83% מהחונכים דיברו עם בני הנוער "לעיתים קרובות" או "תמיד" על "יחס לבית-הספר" (כגון נוכחות, מבחנים וציונים), לעומת 15% שדיווחו על עזרה בחיפוש מוסדות לימוד וקורסים רלוונטיים לבני הנוער; או 15% שדיווחו על הגשת עזרה ממשית בלימודים, כמו סיוע בהכנת שיעורי בית או בהכנה למבחנים. יש לציין שממצאים אלה עולים בקנה אחד עם תפיסת אנשי השירותים המפנים המבקשים לספק לבני הנוער הזדמנות ליצירת קשר עם מבוגר אחראי שיתמוך, ייעץ ויחזיר למסלול החיים הנורמטיבי, ולא תחליף למורה פרטי שאמור לשפר את המיומנויות והיכולות הלימודיות של בני הנוער.

פעילויות ונושאי שיחה בתחום של תעסוקה - תחום נוסף שנותח בנפרד הוא נושא התעסוקה. החלטה זו נבעה מתוך רצון לבחון כיצד נושא זה, המהווה אחת המטרות המוצהרות של התכנית, מתבטא גם במסלול החונכות ולא רק ב"שילוב בתעסוקה". כפי שמוצג לעיל בלוח 12 המתייחס לפעילויות ולנושאי שיחה כלליים של בני הנוער המשתתפים בתכנית, תחום התעסוקה עולה בתדירות גבוהה בשיחות: 86% מהחונכים דיווחו כי הם משוחחים עם בני הנוער "לעיתים קרובות" או "תמיד" על תכניות לעתיד בתחום התעסוקה, וכמחציתם (52%) דיווחו כי הם משתפים את בני הנוער בחוויותיהם מעולם העבודה (לוח 12 לעיל).

בקרוב בני נוער מחפשי עבודה נמצא כי 41% מהחונכים עוזרים להם בחיפוש, למשל, באיתור משרות מתאימות, כתיבת קורות חיים וכן הכנה לריאיון עבודה; וכרבע מלווים את בני הנוער לריאיון במקום העבודה. בקרב בני נוער עובדים נמצא כי כשני-שלישים מהחונכים מדברים עמם "לעתים קרובות" או "תמיד" על נורמות בעבודה וכן עוזרים להם בהתמודדות עם קשיים העולים במקום העבודה (לוח 14).

לוח 14: פעילויות ונושאי שיחה בתחום התעסוקה המתקיימות בין החונכים לבין בני נוער בתדירות גבוהה ("לעתים קרובות" או "תמיד") (באחוזים)

פעילויות ונושאי שיחה בתחום התעסוקה	אחוזים
בקרוב בני נוער המחפשים מקום עבודה:	N=65
חיפוש עבודה	41
ליווי למקומות עבודה (לריאיון)	24
בקרוב בני נוער עובדים:	N=62
שיחה על נורמות עבודה	65
עזרה בהתמודדות עם קשיים במקום העבודה של בני הנוער	60
לפחות אחד מהנ"ל	69

ג. קשיים בתהליך החניכה: תפיסת החונכים ובני הנוער

קשיי החונכים בתהליך החניכה - במסגרת השאלון ניתנה לחונכים רשימה של 13 קשיים בהם היו עשויים להיתקל במהלך החונכות, והם התבקשו לציין ביחס לכל אחד באיזו מידה הוא היווה קושי בשבילם. נערך ניתוח גורמים כדי לזהות עולמות תוכן שונים, וזוהו ארבעה גורמים שעל בסיסם נבנו מדדים מסכמים של פריטים שונים. כפי המוצג בלוח 15, 36% מהחונכים דיווחו על אחד משלושה היגדים שדנו בקשיים בהתאמה בין החונכים לבין בני הנוער. הניתוח אף העלה הבדלים מובהקים לפי ניסיון של החונכים בעבודה עם בני נוער - בקרב חונכים עם ניסיון נמצא אחוז גבוה יותר (46%) שדיווחו על קושי בהתאמה לעומת חונכים בלי ניסיון בעבודה עם בני נוער (24%). קשיים נוספים הם: **קשיי תפקוד של בני הנוער במסגרת החונכות** (27% דיווחו על היגד אחד לפחות מ-4 היגדים) ו**קשיים באינטראקציה בין החונכים לבין בני הנוער** (8% דיווחו על היגד אחד לפחות מ-2 היגדים). מעבר לקשיים הקשורים בתהליך החונכות עצמו עלו גם **קשיים פיזיים** עליהם דיווחו כחמישית מהחונכים (21% דיווחו על היגד אחד לפחות מ-3 היגדים). בקבוצת המיקוד עם הרכזים התברר כי הם מודעים לקשיים הפיזיים והתייחסו לצורך למצוא מקומות למפגש החונכות.

קשיים של בני הנוער בתהליך החניכה - בני נוער מעטים העלו במסגרת הריאיון קשיים בקשר שלהם עם החונכים. אחד הקשיים שצינו היה קושי כללי ביצירת קשר בין-אישי עם אדם חדש - נער אחד דיווח על קושי לבסס את האמון בחונכת שלו: "בהתחלה אני לא כל-כך סומך על אחרים, לקח לי זמן עד שסמכתי עליה (על החונכת)". קושי נוסף שעלה היה הפחד מפרידה - אחד הנערים התייחס לניסיון שהיה לו בעבר עם חונך, וכך הוא מתאר: "תביני, הפחד הראשון שלי היה שהיה לי חונך בגיל צעיר יותר והייתי איתו שהייתי בן 6.5-7 והייתי צריך להיפרד ממנו, וזה היה קשה מאוד בשבילי". חלק מבני הנוער ציינו כי היו מעוניינים בזמן נוסף עם החונכים אך זה לא התאפשר מכיוון שלחונכים לא היה פנאי להקדיש להם מעבר לזמן החונכות הרשמי.

לוח 15: קשיים בתהליך החניכה, על-פי דיווח החונכים (באחוזים)

מדדים מסכמים* של קשיים	N=92
תפקוד בני הנוער במסגרת החונכות**	27
התאמה בין החונכים לבין בני הנוער***	36
האינטראקציה בין החונכים לבין בני הנוער^	8
תנאים פיזיים^^	21

* המדדים נבנו על בסיס ניתוח גורמים (factor analysis)

** ענו במידה רבה + רבה מאוד על היגד אחד לפחות מ-4 ההיגדים הבאים: היעדר שיתוף פעולה מצד בני הנוער, בני הנוער מושפעים מחבריהם שלא לשתף פעולה עם החניכה, אין לבני הנוער באמת מוטיבציה לקשר עם החונכים, תסכול מאי עמידה של בני הנוער בציפיות החונכים

*** ענו במידה רבה + רבה מאוד על היגד אחד לפחות מתוך 3 ההיגדים הבאים: פערים תרבותיים בגלל הבדלי גיל, מוצא, שפה או מצב כלכלי; חוסר זמן של בני הנוער; חוסר זמן שלי (החונכים).

^ ענו במידה רבה + רבה מאוד על היגד אחד לפחות מתוך 2 ההיגדים הבאים: חוסר כימיה בינינו, קושי בביסוס האמון בינינו.

^^ ענו במידה רבה + רבה מאוד על היגד אחד לפחות מתוך 3 ההיגדים הבאים: בעיית נגישות (היעדר טלפון, מכונית או תחבורה נוחה), קושי במציאת מקומות מפגש מתאימים לקיום הפעילות, מעורבות יתר של משפחות בני הנוער.

~ הבדלים מובהקים לפי ניסיון כלשהו של החונכים בעבודה עם בני נוער על-פי מבחן χ^2 $p < 0.05$.

ד. שביעות רצון ממסלול החונכות: תפיסת החונכים ובני הנוער

שביעות רצון של החונכים מההתנדבות - תחום נוסף עליו נשאלו החונכים הוא שביעות רצונם מהיבטים שונים בהתנדבות (לוח 16). לצורך ניתוח המידע אוחדו ההיגדים למדדים מסכמים לפי עולמות תוכן. על-פי דיווח החונכים, שביעות הרצון הגבוהה ביותר היא **ממתכונת התכנית וממטרותיה** (89% דיווחו על 2 היגדים לפחות מ-3 היגדים), וכן **מתחושת האתגר והעצמאות** שיש להם בתכנית (81% דיווחו על היגד אחד לפחות מ-2 היגדים). בתחום האחרון אף נמצאו הבדלים מובהקים, לפי ותק החונכים בתכנית. נמצא כי חונכים חדשים (ותק של עד שנה) שבעי רצון יותר (93%) מתחושת האתגר והעצמאות בתפקיד מאשר חונכים שנמצאים שנה ומעלה בתכנית (68%). כשלושה-רבעים הביעו שביעות רצון גם **מההתאמה לציפיות ותחושת מועילות לבני הנוער** (74% דיווחו על 3 היגדים לפחות מ-5 היגדים). שביעות רצון נמוכה יותר ביחס לשאר התחומים נרשמה בנוגע **לתחושת היוקרה** (54% דיווחו על 2 היגדים לפחות מ-3 היגדים) ו**תגמולים שמספקת התכנית** (40% דיווחו על היגד אחד לפחות מ-2 היגדים).

שביעות רצון של בני הנוער מהחונכות - במסגרת הראיונות עם בני הנוער הם התייחסו להיבטים שונים של שביעות רצון מהקשר עם החונכים ומהאינטראקציה שנוצרה עמם מצד אחד ומהעזרה המעשית שניתנה להם מצד שני:

♦ **שביעות רצון מהקשר עם החונכים** - המרואיינים הביעו שביעות רצון מהפתיחות, הקבלה, האכפתיות והתמיכה שקיבלו במסגרת החונכות. הם הרבו להתייחס אל החונכים כדמות משמעותית בעבורם, והשתמשו לצורך כך בדימויים של בני משפחה: "היא כמו אחות", "כמו אבא", "אני אוהב אותו כמו אבא שלי", "היא כמו אמא, מנסה לעזור", או כמו חבר קרוב. האמון שנקרם בין החונכים לבין בני הנוער היווה אף הוא מקור לשביעות רצון. בני הנוער דיווחו שהרגישו נוח לדבר עם החונכים ואף חשו אמון האחד כלפי השני: "... הפתיחות שהרגשתי לידה", "נוח לדבר איתו", "אני סומך עליו שיתן לי את העצה הנכונה".

לוח 16: שביעות רצון החונכים מההתנדבות (באחוזים)

מדדים מסכמים* של שביעות רצון	אחוזים
תחושת אתגר ועצמאות בתפקיד** [§]	81
מתכונת התכנית ומטרותיה*** ^{^^}	89
התאמה לציפיות ותחושת מועילות לבני הנוער [^]	74
תחושת יוקרה [#]	54
תגמולים [~]	40

* המדדים נבנו על בסיס ניתוח גורמים (factor analysis)

** ענו במידה רבה + רבה מאוד על היגד אחד מ-2 ההיגדים הבאים: מידת העצמאות בתפקיד, האתגר בפעילות.

*** ענו במידה רבה + רבה מאוד על 2 היגדים לפחות מתוך 3 ההיגדים הבאים: הגמישות בשעות הפעילות, הזדהות עם מטרות התכנית, ההערכה של הרכז הישבי את עבודתו.

[^] ענו במידה רבה + רבה מאוד על 3 היגדים לפחות מתוך 5 ההיגדים הבאים: התאמת התפקיד לציפיות, תחושת מועילות לבני נוער, הישגים קונקרטיים בעבודה עם בני הנוער, הכרת תודה של בני הנוער, שינוי לטובה במצבם של בני הנוער.

[#] ענו במידה רבה + רבה מאוד על 2 היגדים לפחות מתוך 3 ההיגדים הבאים: היוקרה בהתנדבות עם בני נוער, היוקרה בהתנדבות בעמותת עלם, קשרים עם מתנדבים אחרים שצברתי במסגרת התכנית.

[~] ענו במידה רבה + רבה מאוד על היגד אחד לפחות מתוך 2 ההיגדים הבאים: טיב התגמולים (שי לחג, ימי כיף, תכני העשרה), תכיפות התגמולים.

[§] הבדלים מובהקים לפי ותק החונכים בתכנית ומספר בני נוער שחנכו, על-פי מבחן χ^2 $p < 0.05$.

^{^^} הבדלים מובהקים לפי גיל החונכים ומספר בני נוער שחנכו, על-פי מבחן χ^2 $p < 0.05$.

♦ **שיתוף הדדי בחיים, יוצר תחושה של שוויוניות** - ממד נוסף של שביעות רצון שעלה היה בתחושת הסימטריה ביחסים. בני הנוער התייחסו לנושא זה: "אני אוהבת שהיא מתייחסת אליי כשווה, לא קטנה ב-5 שנים, שיש לי מקום להחליט החלטות או לא להסכים", "גם הוא מספר חוויות אישיות שלו ודעות שלו ויש המון במשותף ויש שיתוף".

♦ **סיוע קונקרטי בבעיות שעלו בחיי בני הנוער** - בני הנוער הביעו שביעות רצון מהעובדה שהחונכים עזרו להם בחייהם בדברים ספציפיים. כפי שמציינת אחת הנערות: "(החונכת) לימדה אותי איך לסגור עניינים לפעמים, לראות מה אני עושה לא בסדר. הייתי נכנסת לוויכוחים, נעלבתי, היא לימדה אותי לא להתייחס לכל דבר. היא פסיכולוג לכל דבר". נערה אחרת התייחסה לעזרה בתחום הלימודים: "...לפני מבחן קשה לי לזכור, באופן כללי קשה לי לזכור, אז (החונכת) דיברה עם המחנכת שלי והסבירה וזה עזר ועכשיו עוזרים לי, המורה יושבת אתי לפני מבחן... עשיתי גם בגרות אחת ועברתי".

בני הנוער התייחסו גם באופן כללי לתהליך וציינו שהחונכות ענתה ואף עלתה על ציפיותיהם. יש לציין שבשאלה אם היו ממליצים לחבריהם להצטרף לתכנית ענו כולם שהיו ממליצים כאשר הסיבות העיקריות שצינו הן: הזדמנות לקבל עזרה, קשר חיובי וביולוי שעות פנאי.

ה. תרומות החונכות, לפי תפיסת החונכים ובני הנוער

תרומות החונכות לחונכים - במסגרת השאלון התבקשו החונכים לציין מתוך רשימה של תרומות אפשריות עד שלוש תרומות של התכנית בעבורם. התרומות העיקריות עלו בקנה אחד עם המניעים

להתנדבות אותם ציינו החונכים. כך, למשל, כ-80% דיווחו על **תחושת תרומה לזולת**, כאשר, כאמור, 99% מהם ציינו זאת כמניע העיקרי להתנדבות. תרומה נוספת שצוינה היא **תחושת סיפוק** (70%).

בקרב החונכים הוותיקים (מעל שנה בתכנית) והחונכים הבוגרים יותר (מעל גיל 36) נמצא אחוז גבוה יותר שדיווחו על תרומה בהיבטים שונים הקשורים להגברת מודעות חברתית ולשינוי פני החברה. כך, 54% מהחונכים הוותיקים ו-57% מהחונכים הבוגרים דיווחו על **תחושת תרומה להפחתת הפער החברתי בחברה הישראלית**, בעוד שעל תרומה **להבנת צורת החיים של האחר** דיווחו 42% מהחונכים הוותיקים ו-46% מהחונכים הבוגרים. גם הרכזים היישוביים התייחסו להיכרות עם צורת חיים אחרת כאחת התרומות של התכנית לחונכים. כפי שמציינת אחת מהם: "חשיפה לעולם שלא מכירים - נערים מרקע חברתי-כלכלי נמוך, עברייני. פה ושם יש גם מתנדבים שבחרו בזה כי הם רוצים חוויה מתקנת". עוד דווח על תרומה **בפיתוח כישורים ומיומנויות חדשים** (נמצא בעיקר בקרב חונכים בוגרים יותר - 48% לעומת 8% בקרב הצעירים יותר) וכמחצית דיווחו על **תחושת עניין** וכן על **הסתכלות שונה על חייהם (של החונכים עצמם)**.

תרומות נתפסות של החונכות לבני הנוער - מחקרים מלמדים כי התערבות מוקדמת באמצעות תכנית חניכה מובנית עשויה להקנות לבני נוער כישורים אישיים, כלים פרקטיים ותמיכה להם זקוקים כדי להצליח בחיים (Smink, 2004; Jekielek et al., 2002a). מחקרי הערכה של תכניות חונכות מראים כי קשר אחד על אחד של בני נוער עם מבוגר תומך עשוי להוביל למספר תוצאות חיוביות: ביסוס יחסים אישיים חיוביים, פיתוח כישורי חיים, סיוע בניהול משברים במשפחה והגברת הפתיחות של בני נוער כלפי קבוצות חברתיות השונות משלהם (Smink, 2004). הממצאים על תרומות תכנית "דרך המלך" לבני הנוער, שיוצגו להלן, מחזקים את ממצאי המחקרים האלה.

מקורות המידע השונים (חונכים, אנשי שירותים ואנשי מטה בתכנית) התבקשו להתייחס לתרומות החונכות בעבור בני הנוער, כפי שהם תופסים אותן. אנשי השירותים ואנשי המטה נשאלו במסגרת ראיונות שאלה פתוחה ואילו החונכים התבקשו במסגרת השאלון לציין לגבי רשימה של תרומות אפשריות, באיזו מידה, לדעתם, תרומה התכנית לבני נוער. שישה-עשר ההיגדים שהצביעו על תרומות אפשריות אוחדו באמצעות ניתוח גורמים ל-4 מדדים מסכמים של תרומות נתפסות בעבור בני הנוער. יש לציין כי חלק מהתרומות מציגות שינוי בחיי בני הנוער ובמצבם.

לא ניתן לקבוע קשר ישיר בין החונכות לבין השינוי במצב בני הנוער, שכן ייתכנו סיבות אחרות לשינויים שהתרחשו אצלם בתקופת החונכות, כגון תרומות שירותים אחרים בהם מטופלים בני הנוער ואף תהליך התבגרותם עם חלוף הזמן. עם זאת, להלן יוצגו תרומות התכנית, כפי שתופסים אותם הגורמים השונים:

♦ **קבלת תמיכה** - 90% מהחונכים ענו על אחד לפחות משני ההיגדים המתייחסים לתחום זה ("קשר בריא עם מבוגר תומך", "הצבת גבולות ומשמעת") שהם תרמו "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד", ממצא שעולה בקנה אחד עם מטרת התכנית לספק לבני הנוער הזדמנות לקשר עם מבוגר משמעותי. בני הנוער ציינו אף הם את התרומה שהפיקו מהיותם בקשר עם אדם בוגר שיש לו ראייה אחרת על החיים וניסיון חיים, שיכול ליעץ ולהדריך. כמו-כן, צוין הקשר החברי והחם שנרקם עם החונכים ודווח על תחושת אכפתיות מצד החונכים, דבר שסייע להם להרגיש נוח לפרוק את

תחושותיהם ולדבר בפתיחות. גם רכזי התכנית ואנשי השירותים רואים בתמיכה את אחת התרומות המרכזיות של התכנית לבני הנוער. כך מתארת אחת מהרכזות: "עצם זה ש(נערה) יודעת שיש לה למי לפנות זו חוויה חיובית, לדעת להרים טלפון ולומר 'יש לי בעיה, תעזרי לי'". אנשי השירותים התייחסו גם הם להשתלבות של החונכים ולתמיכה שהם מספקים לבני נוער בתחומים שונים, כמו, למשל, התערבות במקרים מסוימים בבית-הספר לטובת 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 המפנים והשירותים השותפים, שייחסו את השיפור לחוויה החיובית ולתחושת ההצלחה שחווים בני הנוער במסגרת החונכות. כך, לדברי מנהלת התכנית: "מה שהכי משמעותי... שהוא רואה שאפשר אחרת, שהסיפור שלו הוא לא סיפור שנכתב מראש. אם זה דרך חונך, שמאמין בו ועושה איתו תהליך, אם זה דרך מקום העבודה שמכיל אותו, עוזר לו ומקדם אותו... לכל מסלול יש את הערך המוסף שלו אבל כולם ביחד מדברים בעיקר על הערך העצמי של הנער". בני הנוער התייחסו אף הם לתרומת התכנית לדימוי ולהערכה העצמית שלהם, וכן למודעות עצמית גבוהה יותר ופתיחות. תרומה זו מעלה ביתר שאת את ההצלחה של התכנית במימוש מטרתה בנושא זה. כך, אחת הנערות ציינה כי החונכות: "גורמת לי להתחבר לעצמי, לראות מה אני אוהבת בעצמי". נער אחר ציין: "המתנדב והרכזת התלהבו ממני, זה גרם לי להרגיש שאולי אני באמת ממעיט בערך של עצמי".

♦ **שיפור בחייהם של בני הנוער** - בני הנוער ציינו שקיבלו סיוע מהחונכים בכל נושא שהיה להם צורך בו, כמו מציאת מוסד לימודים, קורס או חוגי העשרה, עזרה בלימודים וליווי למקומות שונים (בתי משפט, לשכת גיוס, ראיונות עבודה). עזרה זו שיפרה את חייהם ועזרה להם להתמודד עם קשיים שונים שחוו. גם החונכים התייחסו להיבטים שונים הדנים בשיפור מצבם וחייהם של בני הנוער. חשוב לציין, עם זאת, כי מדובר בתפיסה הסובייקטיבית של החונכים את תרומת החונכות לבני הנוער.

♦ **שיפור ביחסים בין-אישיים** - כמחצית החונכים התייחסו לאחד לפחות משני היגדים המתאייחסים ליחסים עם בני נוער אחרים ו/או בתחום המשפחה.

♦ **שיפור בתפקוד לימודי** - כפי שהוצג לעיל, הפעילות של החונכים עם בני הנוער כמעט שאינה כוללת פעילות לשינוי המצב הלימודי, כגון שיעורים פרטיים, אלא יותר שיחות על בית-הספר ועל לימודים בכלל (ראו תת פרק 6.1 סעיף ב'). בהתאמה נמצא כי רבע מהחונכים התייחסו לשיפור התנהגות ותפקוד לימודי כאחת התרומות של התכנית לבני הנוער ודיווחו על 2 היגדים לפחות מ-3 היגדים שדנו בשיפור התנהגות בבית-הספר, שיפור הישגים לימודיים ונוכחות סדירה בבית-הספר.

♦ **הפחתת התנהגויות סיכון** - תחום נוסף בו רואים החונכים תרומה של התכנית לבני הנוער הוא בהפחתת התנהגויות סיכון. כרבע מהחונכים דיווחו על כך וצינו 3 לפחות מ-7 התנהגויות סיכון, כגון הפחתת פעילות עבריינית, הפחתה או הפסקה של שימוש בסמים, עישון וצריכת אלכוהול, וכן מניעה או צמצום מקרי בריחה מהבית. נתון זה מרשים בהתחשב בעובדה שיתכן שמדובר בתוצר עקיף של החונכות. הרי לצוות התכנית אין ציפייה שהחונכים יעסקו בתחומים אלה באופן ישיר אלא, להיפך, יש רצון להשאיר תחומים אלה לטיפול השירות המפנה. עם זאת, חלק מבני הנוער התייחסו לכך שלקשר עם החונכים היה מקום בהפחתת התנהגות סיכון, כפי שמציין אחד מבני

הנוער שהופנה לשירות דרך שירות מבחן: "פעם הייתי יותר בעייתי, היו לי בעיות משמעת, ריבים, בלגנים, מכות, סמים, גניבות. הוא יותר עוזר לי, הכניס אותי לדרך טובה".

- ♦ **הנאה וכיף** - תרומה נוספת שצינו בני הנוער היא שהתכנית נתנה להם הזדמנות לבלות חלק משעות הפנאי שלהם בצורה מהנה וחוייתית.

6.2 תחום התעסוקה בתכנית

א. התפתחויות בהטמעת תחום התעסוקה

תחום התעסוקה כולל הכשרות תעסוקתיות (נושא שלא נבדק בהערכה זו) ושילוב בני נוער בתעסוקה. כאמור, בין השלב הראשון לבין השלב השני של מחקר ההערכה חלו שינויים בתחום התעסוקה, שהתבטאו בהדגשת נושא התעסוקה כמטרה מרכזית בין מטרות התכנית, וכן בשאיפה לפיתוח תחום זה ביישובים ובהבנייתו, הן ברמת בני הנוער והן ברמת כוח האדם בתכנית.

ברמת בני הנוער

- ♦ **הגדרת אוכלוסיית היעד של המסלול** - בהתאם ל"חוק עבודת נוער" אסור להפנות לתעסוקה בני נוער שטרם מלאו להם 16 שנים או שחל עליהם חוק חינוך חובה. כתוצאה מכך, במסגרת התכנית הוחלט לבקש מהשירותים להפנות "לשילוב בתעסוקה" בני נוער שעומדים בקריטריונים של החוק. לטענת מנהלת התכנית, מגבלה זו של החוק, שנועדה למנוע נשירה של בני נוער ממסגרות לימודיות אל מול הפיתוי לצאת לעבוד, אינה לוקחת בחשבון מצבים של נשירה סמויה בהם בני נוער לא מגיעים לבית-הספר ומנותקים בפועל ממסגרת, ובכל זאת אי-אפשר לשלבם במסגרות תעסוקה.

- ♦ **מתן אפשרות לשילוב בני נוער בתעסוקה ללא חונכות** - כאמור, בהתאם למטרותיה של התכנית, בני הנוער אמורים להשתלב קודם בחונכות ורק לאחר מכן להיות מופנים לתעסוקה, אך, ישנם מקרים בהם בני נוער ישולבו בתעסוקה בלי חונכים. "דרך קיצור" זו מתבצעת בעיקר מול שירות "קידום נוער" (להם התחייבה התכנית לשלב 150 בני נוער מהשירות בתעסוקה). הדרך להתמודד עם היעדר תהליך חונכות מקדים היא ליצור מפגשי הכנה לעבודה לבני הנוער בתכנית. מדובר ב-3 מפגשים הניתנים לבני הנוער לפני שילובם בתעסוקה, באופן פרטני או קבוצתי, והכוללים דיון על שאיפות תעסוקתיות, נורמות עבודה, הכנה לריאיון, זכויות עובד על-פי חוק תעסוקת נוער וכדומה. המפגשים החלו להתקיים בכמחצית היישובים, והם מנוהלים על-ידי הרכזים היישוביים או על-ידי מתנדבים בעלי רקע בתחום של משאבי אנוש, ייעוץ ארגוני או הדרכה, שקיבלו הכשרה מטעם עלם. מפגשי ההכנה לעולם העבודה עתידיים להיכנס ליישובים נוספים. בהקשר זה כדאי לציין כי מהספרות על תכניות שילוב בתעסוקה המיועדות לבני נוער בסיכון עולה כי ליווי אישי מהווה חלק אינטגרלי מהן; שכן, נמצאו חשיבות ותועלת רבה בשילוב חונך או אדם שישמש מודל לחיקוי (role model) כדי להשיג תוצאות חיוביות במונחים של הצלחה תעסוקתית ורכישת יכולת להתפרנס (Jekielek et al., 2002a).

- ♦ **הצבת יעדים כמותיים לשילוב בני הנוער** - מנהלת התכנית דיווחה על שאיפה ששליש מתוך בני הנוער המשתתפים בתכנית ישולבו במסגרות תעסוקה, ומחצית מכלל בני הנוער ישתתפו במפגשי הכנה לעולם העבודה.

ברמת כוח האדם

כאמור, הוחלט על דגש נרחב יותר של תפקיד הרכז בשילוב בתעסוקה, וכן על הדרכה והכשרה של כוח האדם הפועל בתכנית בנושא התעסוקה, כפי שיוצג להלן:

♦ **הוספת תכני הכשרה והדרכה לרכזים היישוביים בנושא התעסוקה** - הדגשת נושא התעסוקה העלתה את הצורך בהדרכה ובהבהרה של יישום תחום התעסוקה בתכנית, וכן בקבלת מידע מעשי ותיאורטי על תעסוקת בני נוער. נושא זה עלה במפגשים האחרונים של הרכזים וכלל מידע על עולם העבודה והכנה של המעסיק לקראת קליטה של בני נוער. מנהלת התכנית דיווחה על רצון לפתח את ההדרכה תוך ניסיון ליצור שיתופי פעולה עם גופים מתמחים בנושא (כמו ציונות 2000 וסטרייב) שיעבירו הכשרות מסודרות לרכזים.

♦ **הכנסת נושא התעסוקה למפגשים החודשיים של החונכים** - עם השינוי בדגש התכנית בכיוון תעסוקה, הוחלט במסגרת השיחה בין חונכים לבין בני נוער להפוך נושא זה מאפשרי להכרחי (ראו תת-פרק על פעילויות ונושאי שיחה בתחום של תעסוקה בפרק 6.1). בהתאם לכך, התבקשו הרכזים להורות לחונכים להעלות את נושא התעסוקה עם בני נוער, שנושא זה רלוונטי בעבורם, ובמקביל התבקשו לתת הדרכה לחונכים במפגשים החודשיים על דרכי העלאת נושא התעסוקה בשיחה עם בני הנוער. נכון למועד כתיבת דוח זה, הדרכה זו נערכה בשלושה יישובים ולרכזים ניתנה יד חופשית בבניית ההדרכה. עם זאת, דווח לנו בשלב השני של איסוף המידע כי נכתבת במטה, בשיתוף פעולה עם תכנית "רשתות" של "נקודת מפנה" באשלים, תכנית בנושא שאיפה תעסוקתית, בניית רשתות חברתיות והכנה לעולם העבודה, הכוללת הדרכה בת שמונה מפגשים לבני הנוער, שתיערך במסגרת החונכות.

ב. קשיים בפיתוח תחום התעסוקה

הישענות יתר על המידה על הרכזים - השינויים הרבים שחלו בתחום התעסוקה יצרו מצב בו על כתפי הרכזים מוטלת אחריות רבה להצלחת התחום; זאת, מבלי לספק להם הדרכה מספקת וכן זמן למילוי המשימות השונות (כאמור הוקצתה רבע משרה נוספת לפיתוח התחום). בקבוצת המיקוד הביעו הרכזים תחושות של כעס ונתק בנוגע להחלטות המתקבלות במטה. נראה כי תחושות אלו נובעות מכך שהרציונל של ההחלטות אינו נהיר לרכזים, אם מכיוון שהוא אינו מוסבר להם ואם מאחר שטרם גובשה התפיסה מאחורי ההנחיות, ועל כן הן נתפסות בעיניהם כשרירותיות ומנותקות מצורכי השטח. כפי שמתארת אחת הרכזות: "פתאום יש אטרף של תעסוקה, בלי להסביר למה, יש לחץ ואף אחד לא מסביר".

הגדרת מדד הצלחה במונחים של תוצאות מבלי להתייחס לתהליך - קושי נוסף שעלה קשור בדרך בה בחר המטה למדוד את העמידה ביעדי השטח בתחום התעסוקה. לטענת הרכזים, במטה יש התייחסות יותר לתוצרים כמותיים, כלומר כמה בני נוער שולבו בתעסוקה, ופחות לתהליכים שעוברים בני הנוער. מכיוון שתהליך השילוב בתעסוקה כולל שלבים שונים (מפגשי הכנה לעולם העבודה, ריאיון עבודה, קבלה לעבודה, תהליך קליטה וחפיפה, התמדה) וכן דמויות רבות (נער, מעסיק, רכז, איש שירות), הוא גם עשוי להצליח או להיכשל בכל אחד מהשלבים ו/או מול דמויות שונות. לטענת הרכזים, מהותה של התכנית היא התהליך שבני הנוער עוברים באמצעותה, ועל כן אין לבחון את הצלחתה רק במונחים

מספריים. כך לדברי אחד הרכזים: "השאלה היא במה מתמקדים, כי אם חודש וחצי אני עובד על הנער ובסוף הוא לא משתלב בעבודה, אז מה עם כל מה שעשיתי?". רכזת אחרת תוהה: "האם סופרים רק מי שבעבודה או שסופרים גם מי שהיה בריאיון גם אם הוא לא נשאר בעבודה? הנערים אינם פשוטים ויש להתייחס להמון שאלות והעבודה שלנו נגזרת מתוך זה".

ג. מסלול שילוב בתעסוקה

במסגרת מסלול "שילוב בתעסוקה" נקלטים בני נוער במקומות עבודה שמנהליהם הביעו נכונות לקחת חלק בתכנית ולשלב בני נוער, תוך מתן ליווי ותמיכה.

מבדיקה שנערכה בשלב הראשון של ההערכה עלה כי מסלול זה פעל בחמישה יישובים וכלל 21 בני נוער. ממצא זה עולה בקנה אחד עם מטרות התכנית שהתמקדו בחונכות באותו זמן, כאשר שילוב בתעסוקה הוצג כאפשרות לבני נוער המשולבים בחונכות ונמצאו מתאימים לכך. בעת כתיבת הדוח (ביולי 2010), דיווחה מנהלת התכנית כי במסגרת התכנית כולה פועלים 12 רשתות תעסוקה ארציות ו-25 מעסיקים מקומיים, בהם משולבים כ-60 בני נוער מכל היישובים בהם פועלת התכנית.

להלן יוצגו היבטים שונים הכלולים במסלול זה, החל ברקע על מקומות העבודה ודפוסי עבודה עם מעסיקים, דרך תפקוד בני הנוער וכלה בשביעות הרצון של המעסיקים ושל בני הנוער מהשילוב וכן קשיים בהטמעתו. המידע התקבל מראיונות שנערכו עם בני נוער ששולבו בתעסוקה (סך-כל בני הנוער שרואיינו: 11 בוגרי התכנית ו-8 משתתפים), וכן מריאיון טלפוני שנערך עם 8 מעסיקים.

מידע על מקומות העבודה של המעסיקים שרואיינו ובני הנוער המשולבים בהם

סוג העסקים בהם פעלו המעסיקים שרואיינו היו רשתות בתי קפה או מזון מהיר, מוקדי שירות לקוחות, מפעלים, חנויות, חברות כגון גינון, וכן חברות מחשבים. המעסיקים המרואיינים עבדו במקומות העבודה בהם יש 20-50 עובדים אך היו גם מעסיקים עצמאיים. רובם היו ותיקים בתכנית - בין חצי שנה לארבע שנים, ועד למועד ביצוע הריאיון שילבו כ-3-4 בני נוער מהתכנית. בני הנוער, עליהם דיווחו המרואיינים, עובדים בהיקף של כשלושה ימים בשבוע, בין 6-8 שעות עבודה ביום. מהראיונות עלה כי הם השתלבו במקום העבודה כעובדים מן המניין וביצעו את כל סוגי התפקידים, מעבודות פשוטות כמו פינוי שולחנות וניקיון ועד עוזרי טבחים, נציגי שירות, עובדי ייצור, מלווים טכניים בשטח של חברת בזק וטכנאי מחשבים.

1. תהליך הקליטה והליווי של בני הנוער במקום העבודה

♦ **תהליך הקליטה** - הרכזים היישוביים דיווחו שהיה חשוב להם להעביר את בני הנוער תהליך כניסה מסודר לעבודה, הכולל התנסות בריאיון עבודה (למרות שבפועל כבר התקבלו). דבר שאכן נעשה, כפי שסיפרה אחת המעסיקות על ההכנה שקיבלה מהרכזת היישובית: "הכינו אותי לפני ריאיון העבודה, אמרו לי מה אני צריכה לשאול אותה ממקום של הנערה שהיא תבין את החשיבות והרצינות של העבודה".

♦ **ליווי בני הנוער** - למרות שבתחילה הוצג הליווי כפורמט מובנה כמו החונכות, מראיונות בני נוער עולה כי כמעט לא קיים ליווי מסודר ומוגדר של אדם מטעם מקום העבודה. עם זאת, הם דיווחו על

סיוע מהמעסיק בקליטה הראשונית (קבלה והסבר על העבודה) ועל קשר אנושי שנרקם בינם ובין המעסיק או העובדים במקום. אחד מבני הנוער מתאר: "לא הוצמד לי משהו, רק ביום הראשון. הייתי פונה לבעל המקום אם הייתי צריך ומקבל עזרה". ראיונות שנערכו עם מעסיקים מצביעים על ליווי בנושאים הקשורים בעבודה (בדיקה של זמני הגעה, פתירת בעיות), ובחלק מועט מהמקרים גם על ליווי וקשר אישי מעבר לזה: "יש שיחות, רואה אם מגיעים שמחים או עצובים, מעורב, מדברים". יוצא דופן הוא מקום עבודה אחד בבאר שבע, בו הליווי כולל פגישה פעם בשבועיים של הרכזת, המעסיק, רכזת ההדרכה במקום העבודה ובני הנוער, לצורך הצפת קשיים בעבודה והדרכה בנושאים הרלוונטיים לחייהם של הנערים כמו שילוב בין עבודה לחיי היום-יום ותחרותיות.

2. דפוסי העבודה עם המעסיקים

- ♦ **גיוס מעסיקים ומניעים להצטרפות לתכנית** - מעסיקים הפועלים במסגרת התכנית מגויסים בשתי דרכים: דרך המטה הארצי של עלם (במקרה של רשתות או עסקים גדולים), או דרך הרכז כאשר מדובר בעסק פרטי הפועל ביישוב. המעסיקים שרואיינו ציינו כמה סיבות מרכזיות להצטרפותם לתכנית: תרומה לקהילה וסיוע לאוכלוסייה של נוער בסיכון, צורך בעובדים ורצון לשלב זאת עם תרומה לחברה, סיפוק אישי, ובמקרה של רשתות ארציות - מדיניות של מקום העבודה לקחת חלק בפרויקטים חברתיים. עם זאת, ישנם מעסיקים שדיווחו על התלבטות אם להיכנס לתכנית בשל חשש ממאפייני בני הנוער (לדוגמה, בעיית אמינות). חשש זה עלה בעסקים קטנים, בהם האחריות האישית של המעסיק גדולה יותר, על כן היה חשוב להם לבדוק את נכונות ורצינות בני הנוער לפני כניסתם וכן להעבירם תקופת ניסיון. חלקם התייחסו לכך שבדיעבד התברר להם שלא ידעו למה נכנסו אבל דיווחו שהיו מוכנים להתמודדות מתוך תחושת שליחות.
- כדאי לציין שגם הרכזים ביטאו קושי בגיוס מעסיקים שנובע מרתיעה ממאפייני בני הנוער. הם התייחסו גם למצבים בהם ניסיון רע מול בני נוער גרם למעסיק לעזוב את התכנית, כפי שמציינת אחת הרכזות: "היה לנו מקום מעולה ואחד הנערים גנב על ימין ועל שמאל... נער כזה שרף לנו את המקום". בנוסף, דווח על קושי לעמוד בדרישות המעסיקים בנוגע למאפיינים ספציפיים של בני נוער, כמו גיל ומין. יש לציין כי הקושי בגיוס מעסיקים יוחס גם למשבר הכלכלי במשק שהיה בשנה האחרונה.
- ♦ **הכנה של המעסיק לקראת קליטת בני נוער** - לפני כניסת בני נוער למקום עבודה הרכז היישובי נפגש עם המעסיק ונותן לו מידע כללי על התכנית ועל בני הנוער שאמורים להשתלב בעבודה אצלו. במקרים מועטים דווח כי ההכנה כללה גם מידע על מאפייני בני הנוער בסיכון ועל הקשיים שלהם להשתלב בחברה ובתעסוקה. מהראיונות עם המעסיקים עולה שביעות רצון מההכנה ובמרבית המקרים דווח כי המידע שקיבלו היה מספק. עם זאת, יש מעסיקים שציינו כי היו רוצים לקבל יותר מידע על תכונות בני הנוער ומרכיבים באישיותם שעשויים לעזור/להקשות בתהליך הקליטה (למשל, אם הם נוטלים כדורים; או אם יש רגישויות שונות, כמו בני נוער מופנמים הזקוקים לעזרה בתהליך הקליטה וההשתלבות בצוות). בהקשר זה עלה בקרב חלק מהמעסיקים צורך להתאים יותר את בני הנוער לדרישות התפקיד במקום העבודה.
- ♦ **ליווי המעסיקים** - הרכזים היישוביים אחראים על יצירת קשר עם המעסיקים (טלפונית) לצורכי עדכון על תפקוד בני הנוער בעבודה, ועל קשיים כמו "משברים" בעבודה, היעדרויות תכופות או

התנהגות לא נאותה. המעסיקים הביעו שביעות רצון מדפוסי הקשר עם הרכזים ומהעבודה שהם מבצעים. בהקשר לכך נאמר כי המעסיקים לא היו מקבלים לעבודה בני נוער מהתכנית ללא התיווך של הרכזים היישוביים: "לא הייתי מקבל אותו ללא עלם. זה שיש תכנית זה בעצם כמו שהבן אדם בא ואומר 'אני פה ונפתור את העניינים'".

עם זאת, עלה כי לרכזים יש קושי לייצר דפוס עבודה מובנה ומחייב של המעסיק המתנדב בתכנית. כך, עולה מהרכזים כי תדירות הקשר עם המעסיק אינה קבועה וכי לעתים עולים קשיים עם בני הנוער במקום העבודה שהם לא מיודעים עליהם, עד למקרים בהם נערים פוטר מהעבודה בלי שהרכזים ידעו על כך. מעניין לציין כי בדומה לקשר עם החונכים, גם ביצירת קשר עם המעסיק על מנת לקבל עדכון ומידע על מצב בני הנוער, דיווחו הרכזים על תחושת אי-נוחות וחוסר נעימות בעת הפנייה. אחת הרכזות מתארת: "אני הרבה פעמים מרגישה לא נעים שאני מתקשרת כי אין להם זמן, הם מאוד עסוקים". באחד היישובים דיווחה הרכזת על יצירת קשר עם בני הנוער עצמם לקבלת מידע על תפקודם בעבודה, במקום פנייה ישירה למעסיק. נושא זה מעלה את הצורך בהעמקת העבודה עם הרכזים על נושא התעסוקה במסגרת התכנית, כולל חובות המעסיקים במסגרת ההתנדבות שלהם.

3. תפקוד בני הנוער בעבודה

♦ **היבטים חיוביים בתפקוד בני הנוער** - המעסיקים שרואיניו הביעו שביעות רצון מתפקוד בני הנוער וציינו לטובה את היכולת הגבוהה שהם מפגינים ואת כושר קליטתם את העבודה. עוד צוין כי הם עומדים בדרישות ולרוב מתמידים להגיע וכי נושא זה נמצא במגמת שיפור מתמדת. המעסיקים דיווחו כי בני הנוער המועסקים אצלם מגלים רצינות, אחריות ומוטיבציה לבצע את התפקיד, ורושמים הישגים טובים בעבודה (כך, למשל, באחד ממקומות העבודה העוסק בשירות לקוחות דווח על הישגים גבוהים של בני הנוער - על-פי מדדים כמותיים: מספר השיחות בהן בני הנוער טיפלו בשעה, ומדדים איכותניים: צורת הפנייה ללקוח).

המעסיקים הביעו שביעות רצון מבחירת בני הנוער ששולבו במקום העבודה שלהם. לדברי מקצתם, ככל שעובר הזמן מצליחים הרכזים יותר בבחירת בני נוער העונים על צורכי מקום העבודה. כפי שאמר אחד המעסיקים: "בחרו בפינצטה את הנערים".

♦ **קשיים של בני הנוער בהשתלבות במקומות העבודה** - לצד שביעות הרצון שהביעו המעסיקים מתפקוד בני הנוער, דיווחו מרביתם על קשיים בהם נתקלו בהעסקת בני הנוער, ואף על מקרים של פיטורים או עזיבת עובדים. הקשיים ניכרו בעיקר בתחילת הדרך, ועם הזמן בני נוער שהתמידו השתפרו בתפקודם. כדאי להדגיש שלמרות הקשיים, המעסיקים דיווחו כי הם ידעו לקראת מה הם הולכים ומי אוכלוסיית היעד, ועל כן היו מוכנים מראש להתמודדויות שהם אינם רגילים אליהן בדרך כלל עם עובדים אחרים. בנוסף, דווח על מניעים של תרומה לקהילה וסיוע לאוכלוסייה של נוער בסיכון, ועל כן, לדבריהם, הייתה מוכנות "לספוג" הרבה יותר מאשר עם עובדים אחרים. יש לציין כי בני הנוער דיווחו על קשיים באותם תחומי קושי שצינו המעסיקים וכן בתחומים נוספים, כפי שיוצג להלן:

- **היעדר נורמות עבודה** - לבני הנוער המשולבים דרך התכנית זו לעתים העבודה הראשונה או שניסיונם בתחום מועט ולא מסודר. עקב כך, המעסיקים נתקלים לא פעם בקשיים הנובעים

מהיעדר נורמות עבודה, כמו איחורים תכופים וקושי לעמוד בשעות העבודה ובמשמרות הנדרשות, קושי לקבל מרות, הופעה לא מסודרת; וכן ביצוע שיחות פרטיות בזמן העבודה. יש לציין כי גם הרכזים סיפרו כי הקשיים של בני הנוער מועתקים אל מקום העבודה (לדוגמה, קשיי הסתגלות והתנהגויות סיכון). בהקשר לכך דווח בכל מקומות העבודה על בני נוער שפוטרו או התפטרו, כפי שמציין אחד המעסיקים: "תמיד מחלק אני נכוה וחלק הולך ליי". עם זאת, המעסיקים ציינו כי הם אינם ממהרים לפטר במקרה של איחורים והיעדרויות אלא מתמודדים עם בעיות אלה באמצעות שיחות אישיות, מניעת בונוסים ושיחות הבהרה ושימוע.

- **קשיים אישיים** - לדברי המעסיקים, קשיים אישיים הם אחד הגורמים המקשים על בני הנוער להשתלב, ובשל כך מהווים קושי גם בעבורם. בני הנוער ביטאו קושי להתמודד עם חוסר הניסיון שלהם בתחום התעסוקתי, או עם התסכול המלווה לעתים למידה של תחום חדש. אחד הנערים מתאר: "היה לי קשה פיזית... כולם היו עובדים מהר ונכון ורק אני הייתי תמיד מפשל... כבר הייתי חודש-חודשיים בעבודה, הייתי אמור לדעת את העבודה ולא ידעתי". נער אחר מציין אף הוא: "הבעיה הייתה בעיקר שהייתי מגיע עייף, זו הייתה העבודה הראשונה שלי, לא ידעתי איך לעבוד, היה קשה". בנוסף, צוינו מקרים של קשיים אישיים כמו פטירת אם שהקשו על ההשתלבות של נערה בעבודה, ומנגד חוסר הכלה והבנה של מקום העבודה את המצב בו נמצאים בני הנוער. קושי נוסף הוא התנהגויות הסיכון של בני הנוער שמשליכות על תפקודם בעבודה. כך, למשל, אחד המעסיקים ציין כי לעתים הוא נדרש להתמודד עם בני נוער ששותים אלכוהול במידה מופרזת ומגיעים לעבודה עם חמרמורת (hang-over).

- **קשיים חברתיים** - מדיווח המעסיקים עולה כי בני הנוער מתקשים לעתים בתחום החברתי, בהתנהלות עם אנשים אחרים והפיכה לחלק מצוות, כך, למשל, דווח על בני נוער שקטים ומסוגרים. בני הנוער, מצידם, התייחסו לקושי להתמודד עם תחלופת העובדים הגבוהה המאפיינת חלק ממקומות העבודה (למשל, בתי קפה), ועם הצורך להסתגל ולהתחבר כל הזמן לאנשים חדשים. אחת הנערות מציינת: "אנשים מתחלפים ולא קבועים, זה מפריע שמתחברים לאנשים והם הולכים פתאום". עוד הם דיווחו על קושי להסתדר עם העובדים בגלל הבדלי גיל, שפה ומוצא.

- **קשיים הנובעים מתנאי העבודה** - בני הנוער דיווחו על קושי להתמודד עם התנאים הסביבתיים בהם עבדו, כמו, למשל, עם העומס והלחץ, המאפיינים מקומות עבודה כמו רשתות אוכל ובתי קפה.

- **קשיי התקדמות בעבודה** - קושי זה עלה מצד חלק מבני הנוער שדיווחו כי עם הזמן הם התנסו בתפקידים ובמטלות שונות הכלולות במקום העבודה ותחומי האחריות שלהם הורחבו, אך בשלב כלשהו נעצרה התקדמותם. כך, למשל, ציין אחד מבני הנוער שלא אושר לו להיות אחראי משמרת כי המנהל האזורי לא סמך עליו, או נער אחר שסיפר כי הוא רוצה לעבור למשרה מלאה ולא ניתן לו.

4. תרומות התכנית לבני הנוער ולמעסיקים בתחום התעסוקה: תפיסת החונכים, בני הנוער והמעסיקים

בני נוער

♦ **תרומות לבני הנוער בתחום התעסוקה** - מחקרי הערכה על תכניות לקידום תעסוקה בקרב בני נוער וצעירים מצביעים על כמה תרומות למשתתפים בהן, כגון השתלבות במקומות עבודה אליהם לא היו מגיעים בכוחות עצמם; ידע וניסיון שישמשו אותם בהחלטות בנוגע לעתידם המקצועי; חשיפה ליחסים משמעותיים עם מבוגרים היכולים לשמש מודל לחיקוי; וכן רכישת כישורי חיים בתחומי חיים מגוונים, כמו ניהול זמן ומיומנויות חברתיות (כאהן-סטרבצ'ינסקי ויורוביץ, 2009). להלן יוצגו תרומות עיקריות של התכנית בתחום התעסוקה, כפי שדווחו על-ידי מקורות המידע השונים:

- **סיוע קונקרטי במציאת מקום עבודה** - כמחצית החונכים דיווחו על עזרה במציאת עבודה לבני נוער שמחפשים עבודה. אחד הנערים מציין "הם סידרו לי עבודה טובה, הם עמדו בדברים שלהם".

- **ליווי ותמיכה במקום העבודה שסייעו להם להתמיד לאורך זמן** - בני הנוער התייחסו לכך שהליווי והתמיכה עודדו אותם להמשיך ולהתמיד בעבודה, כפי שמציינת אחת הנערות: "אני לא לבד שם, אני נמצאת עם אנשים שמבינים אותי. התמיכה עזרה לי להחזיק יותר זמן". תרומה זו של התכנית הוזכרה גם על-ידי אנשי הצוות, שציינו שכיום ניתן למצוא בני נוער המחזיקים במקום עבודה שמונה חודשים ויותר. בנוסף, כשלושה-רבעים מהחונכים ענו על תרומה אחת לפחות משני היגדים על התרומות: "סיוע בהתמודדות עם קשיים שבני הנוער חווים במקום העבודה", "תרומה להתמדה במקום העבודה".

- **ביסוס ערך של מקום עבודה ושל נורמות עבודה** - חלק מבני הנוער דיווחו על כך שלמדו להעריך את מקום העבודה שלהם בזכות ההתמדה והתמיכה. "אני מרגיש כמה קשה להביא את הכסף ולכן צריך לשמור על מקום העבודה" מציין אחד מהם. גם המעסיקים התייחסו לנושא זה. אחד מהם דיווח: "(העבודה) מכניסה למסגרת קשוחה ביום-יום ולא רגילה, מגילוח והיגיינה אישית... איך צריך להתנהג בעבודה מסודרת".

כמחצית החונכים דיווחו על התגברות התעניינות בני הנוער בעולם העבודה "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד" גם לגבי בני נוער שנמצאים בתהליך החניכה (ולאו דווקא משולבים בתעסוקה) - ממצא התואם את דיווח החונכים כי נושא זה מקבל ביטוי בשיחות המתקיימות במפגשי החונכות.

מעסיקים

מדיווח המעסיקים עולה כי תכנית "דרך המלך" תורמת אף היא לבני הנוער בתחומים אלה, כולל תרומות הנוגעות ישירות לתחום העבודה וכאלה הנוגעות לחייהם של בני הנוער ולהתפתחותם בכלל. תרומה ישירה לתחום העבודה היא ההזדמנות של בני הנוער להרוויח למחייתם, והאפשרות לרכוש מקצוע ומיומנות בתחום בו יוכלו להשתלב בעתיד (כגון שירות לקוחות). תרומות כלליות יותר הן רכישת כישורי חיים כמו סבלנות ומיומנויות תקשורת גבוהות יותר, וכן העלאת ביטחונם העצמי. הדבר נובע, לטענת המעסיקים, מההזדמנות לעבוד כשווים, מחשיפתם לאנשים המגיעים מאוכלוסיות

אחרות (אשר עשויים לשמש מודל לחיקוי), וכן מההשתייכות לקבוצה שמחזקת אותם (במקומות בהם עובדים מספר בני נוער מהתכנית). המעסיקים ציינו תרומה נוספת לבני הנוער המגיעים לתכנית דרך "שירות מבחן לנוער" והיא העברת חוות דעת חיובית לבית משפט עליהם, דבר שיכול לשמש לטובתם בהחלטות לגביהם.

♦ **תרומות התכנית למעסיקים ולמסגרות העבודה** - הרכזים ביישובים והמעסיקים עצמם דיווחו על מספר תרומות למקומות העבודה. ראשית, ציינו הרכזים את התרומה לתדמית של ארגון וליוקרה שלו בקרב הציבור הרחב בשל היותו מקום עבודה התורם תרומה חברתית בהעסקת בני נוער בסיכון. עוד ציינו הרכזים את התרומה הקונקרטית למקומות העבודה של שילוב בני נוער כעובדים המשמשים כוח עבודה נוסף, תרומה שהועלתה גם על-ידי המעסיקים.

תרומות נוספות שצינו המעסיקים היו חיזוק קשר עם גופים עירוניים שנענים לבקשות העסק לאור המעורבות החברתית שלו בקהילה (למשל, קבלת אישור מהעירייה להפעלת קו אוטובוס לעובדים עד מקום העבודה), וכן גיבוש של צוות העובדים שהתגייס כולו לסייע בשילוב מוצלח של בני הנוער במקום.

7. יחסי הגומלין בין התכנית לבין השירותים

בפרק זה יתוארו יחסי הגומלין בין התכנית לבין השירותים השונים השותפים והמפנים בני נוער לתכנית. בפרק יוצגו דפוסי העבודה ברמת השטח והמטה וכן שביעות הרצון ומקורות לאי-שביעות רצון משיתוף הפעולה בין השירותים לבין התכנית ברמת המטה והשטח.

7.1 דפוסי העבודה של השירותים עם התכנית

סיבות השירותים להצטרפות לתכנית - המניעים להצטרפות לתכנית שונים משירות לשירות. שירות מבחן, שהיה השירות שחבר לעלם בתחילת הדרך ופיתח את התכנית, הצטרף מתוך רצון לספק לבני הנוער המטופלים מבוגר תומך שילווה אותם. בקידום נוער, בביטוח לאומי ובאשלים, המניע היה הרצון לפתח את תחום התעסוקה ולקדם אותו: בקידום נוער ובשירות מבחן, התכנית ניתנת כחלק ממערך הטיפול הכוללני; באשלים, שימשה התכנית רכיב נוסף במסגרת התכנית "נקודת מפנה", שם כולל למספר תכניות הפועלות במסגרת אשלים ומטפלות בבני נוער בסיכון בכלים של תעסוקה ויזמות.

מעורבות השירותים השותפים בתכנית - ישנה שונות בדפוסי המעורבות של השירותים השונים: בעוד שהביטוח הלאומי מעורב ברמת המטה בלבד באמצעות סיוע במימון התכנית ובהשתתפות בוועדת ההיגוי, הנפגשת אחת לשלושה חודשים לעדכונים, מידע והתייעצות, מעורבות אנשי שירות מבחן וקידום נוער, הפועלים יותר בשטח, מתבטאת גם בהשתתפות אנשיהם בהכשרה ובהדרכה של החונכים.

מהראיונות עולה כי בקרב אנשי שירות מבחן וקידום נוער ברמה המקומית יש מעורבות גבוהה בתהליך ההכשרה וההדרכה של החונכים. אנשי השירותים מעבירים לחונכים הכשרה והדרכה בנושאים מקצועיים כמו מאפייני בני נוער בסיכון וגיל ההתבגרות, והם נוטלים חלק במפגשים החודשיים, במהלכם הם נחשפים לקשיי החונכים ומסייעים במתן פתרונות. סוג אחר של מעורבות

הוא ברמת המטה, חברי צוות אשלים תורמים מהידע שלהם בתחום התעסוקה (בעיקר באמצעות תכנית "רשתות") לבניית הכשרות לחונכים ולרכזים.

7.2 שביעות רצון וקשיים בשיתוף הפעולה בין השירותים ובין התכנית

ברמת המטה: אנשי השירותים השותפים הביעו שביעות רצון משיתופי הפעולה וכן מהתנהלות ועדת ההיגוי וראו בה פורום לעדכונים, להעלאת קשיים ופתרונות וכן לחשיבה משותפת ושיתוף במידע. מנהלת התכנית דיווחה אף היא על שביעות רצון מהעבודה המשותפת עם השירותים שתורמים כל אחד להצלחת התכנית. התייחסות מיוחדת הייתה לקשר שנקם במסגרת התכנית בין עלם לבין שירות המבחן. המנהלת התייחסה אליו כאל שילוב טוב בין עבודה ברמת המטה לבין תרגומה לרמת השטח: שותפות בבניית התכנית ונהליה, וכן גיוס ורתימה של קציני מבחן לתכנית ברמת השטח.

ממינהלת התכנית עלו קשיים לוגיסטיים בתיאומי הפגישות בין אנשי השירותים העוסקים. בנוסף, חלק מהשירותים התייחסו למעורבות של אשלים כבעייתית בעיקר בחיבור בין ההפעלה לבין המימון של התכנית. הטענה הייתה כי שילוב של "דרך המלך" תחת "נקודת מפנה", יחד עם היות אשלים מקור מימון של התכנית, יכול ליצור מצב בו "נקודת מפנה" יש יכולת להשליט את רעיונותיה על התכנית.

קושי מרכזי בהפעלת התכנית נובע מכך שהקשר מול השירותים אינו מעוגן במדיניות ברורה לגבי חלוקת התפקידים והאחריות בין התכנית לבין השירות המפנה, דבר שמקרין על עבודת השטח בתכנית, כפי שיוצג בסעיף הבא.

ברמה המקומית: בראיונות טלפוניים דיווחו אנשי השירותים המפנים על יחסי עבודה טובים, וכן על תקשורת פתוחה וחברית בינם לבין הרכזים היישוביים המאפשרת שיתוף פעולה. הם התייחסו למקצועיות העבודה של הרכזים ולניהול התכנית בגמישות ובשקיפות, דבר המקל על העבודה ומייעל אותה. שביעות רצון נרשמה גם ממתכונת הליווי, הן בקרב אנשי שירותים המלווים את החונכים באופן קבוע והן בקרב אלה המקיימים קשר ספורדי.

אל מול שביעות הרצון הגבוהה עליה דיווחו אנשי השירותים ברמת השטח, מדיווחן של הרכזות היישוביות ומנהלת התכנית עולים קשיים בעבודה מול השירותים, שנובעים, כאמור, מכך שאין מדיניות מובנית לגבי חלוקת תפקידים בין התכנית לבין השירות המפנה את בני הנוער.

כך, מכיוון שרוב הרכזים היישוביים אינם מכירים את בני הנוער,¹⁶ אנשי השירותים המפנים היו אמורים לבצע את תפקיד התמיכה והליווי של בני הנוער והמעסיקים, בעוד שהרכזים היו אמורים לספק את התמיכה וללוות את החונכים. למעשה חלוקת תפקידים זו לא תמיד יוצאת לפועל, ואז הליווי מופקד בידי הרכזים היישוביים. לדברי הרכזים ואנשי השירותים, חלוקת האחריות בין שני הצדדים אינה ברורה ויוצרת קושי בעבודה. מצד הרכזים נטען כי אנשי השירותים אינם לוקחים מספיק אחריות על בני הנוער ומסירים את האחריות ברגע שאלה נמצאים בחונכות או משולבים

¹⁶ יוצא דופן במקרה הזה הוא היישוב באר שבע, בו לרכזת יש קשר אישי עם בני הנוער והיא זו שמלווה אותם במקום העבודה.

בתעסוקה; ומצד השירותים עלה צורך שהרכזים יטלו יותר אחריות ויוזמה בהפניות, ובשמירה על קשר בגלל העומס בו הם שרויים.

בעקבות היעדר תיאום ציפיות והעובדה שאין סטנדרטים ברורים לעבודה משותפת, עלה כי הצלחה בקשר מול שירותים הופכת להיות תלויה-אנשים הפועלים בשירות מול התכנית, והכימיה הנוצרת ביניהם.

קושי נוסף שעולה קשור בהתנגשות בין האינטרסים של אנשי השירותים לשלב בני נוער בתעסוקה לבין אלה של הרכזים להשתמש בחונכות כפלטפורמה לתעסוקה. לטענת הרכזים, מאז הוחלט על "מפגשי הכנה לעבודה" כאלטרנטיבה לחונכות, ישנם שירותים שכבר אינם מעוניינים בחונכות אלא בשילוב בתעסוקה בלבד. לטענת אחד הרכזים מפגשי ההכנה הפכו להיות "דרך קיצור" לשילוב בתעסוקה, הוא מסביר: "כבר לא צריכים חונך בשביל להגיע לתעסוקה. הם יכולים לעשות שני מפגשים ולשלב, הבינו שזו הדרך הקלה". בהקשר זה הרכזים התייחסו לצורך 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, מפגשי הכנה וכד'.

קשיים נוספים שעלו קשורים בלוגיסטיקה, למשל הבדלים בשעות העבודה, המקשים על היכולת לקבוע מפגשים לצורך עדכון; ובשפות ארגוניות שונות, כפי שמציינת אחת מנשות שירות מבחן: "עלם מאוד תכליתיים, ממוקדים... זו שפה אחרת. אצלנו יש יותר תהליכים, התהליכים יותר ארוכים, יותר איטיים, יותר מורכבים, קצין מבחן עובד בשם החוק, עבודה מקצועית וזהירה ואין קיצורי דרך. לפעמים מצאתי פערים בהשגיה של דברים. עלם רוצים שיזוזו דברים ואצלנו אי-אפשר לזרז בגלל החוק".

7.3 תרומות התכנית בעבור השירותים

אנשי השירותים המפנים והשותפים, וכן צוות התכנית, התבקשו להתייחס לתרומות התכנית בעבור השירותים עצמם. התרומות שהועלו מתחלקות לתרומות בתחום החונכות ולתרומות בתחום התעסוקה.

תרומות בתחום החונכות

- ♦ **יצירת קשר משמעותי של בני הנוער עם אדם בוגר משמעותי כהשלמה לטיפול -** חלק מאנשי השירותים דיווחו כי התכנית פתחה בפניהם מענה נוסף שעד כה לא היה באפשרותם להציע לבני הנוער - אפיק להפניית בני נוער לתכנית שמאפשרת ליצור קשר משלים עם בוגר בקהילה.
- ♦ **החונכים כמקור מידע נוסף של השירותים על מצב בני הנוער -** אנשי השירותים התייחסו לכך שהחונכות מאפשרת להם לשמור על "אצבע על הדופק" ולהתעדכן על מצב בני הנוער בחיי היום-יום: "ה-input של המתנדב משמעותי כי יש לו קשר ארוך, קבוע ואינטנסיבי עם הנער, יותר משיש לגורם המטפל שפוגש בנער רק מדי פעם".

תרומות בתחום התעסוקה

- ♦ **תרומה בהיכרות ובשיתוף פעולה עם נושא תעסוקת נוער** - נושא תעסוקת נוער הוא אחד הנושאים החשובים לארגונים השונים, והתכנית מספקת להם הזדמנות ללמוד ולהכיר יותר תחום זה
- ♦ **מתן מענה משלים שהשירות לא יכול לתת** - נושא התעסוקה הוא נושא אליו רוצים השירותים לחדור. חלק מהשירותים התקשו לעשות זאת והתכנית היוותה בשבילם אפיק להפניית בני הנוער הן לעבודה והן להכשרות מקצועיות בתחומים שהם לא יכלו לספק. כפי שמציינת אחת מאנשי השירותים ברמת המטה: "אם בתי-הספר יכלו להציע להם הכשרה בנגרות ובמסגרות לפני עשור, היום את רואה אותם משתלבים בתכניות שבכוחות עצמם אולי הם לא היו יכולים להגיע אליהן, כגון מכללת השף, ג'ון ברייס".

8. כיווני פעולה

בשלב הראשון של הערכת התכנית עלו מספר סוגיות שהובאו לדיון בפני הצוות וחברי ועדת ההיגוי של התכנית, וחלקן אכן יושמו במהלך השלב השני של איסוף המידע (2010). הסוגיות בהן חלו שינויים נוגעות בעיקר לעבודה של הרכזים היישוביים, ובפרט לעבודה שלהם עם החונכים. כך, למשל, עלה צורך ליישם הליכים פורמליים בעבודה עם החונכים בתהליך הקליטה וכן בליווי ובמעקב אחר החונכות, נושא שמתבטא, כאמור, בבניית טופסי ריאיון קליטה, באכיפת מילוי טופס סיכום מפגש וכן בקיום מפגשים חודשיים בתדירות קבועה ועמידה על נוכחות החונכים במפגשים אלה. בהקשר של עבודת הרכזים אף נמצא כי נעשה עמם תהליך הדרכה ותמיכה בנוגע לתפיסת ההתנדבות כמחויבות הכוללת עמידה בדרישות מסוימות. עוד נמצא כי הם עושים חפיפה מסודרת בעת עזיבה, זאת באמצעות תיקי חפיפה, כפי שהוצע בשלב הראשון.

תחום התעסוקה הוא נושא נוסף שבשלב הראשון של ההערכה הומלץ לפתח ולהרחיב. כפי שהובא לעיל, נושא זה אכן 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.

מממצאי ההערכה עולות מספר סוגיות שטרם קיבלו התייחסות מספקת במסגרת התכנית, ויש לתת עליהן את הדעת.

א. מיסוד הקשר עם השירותים

- ♦ **הרחבה ומיסוד של מעורבות השירות המפנה בתהליך החונכות ובשילוב בתעסוקה** - מממצאי שני שלבי ההערכה עלה כי הקשר של הרכז עם אנשי השירותים המפנים אינו רציף ואינו מעוגן בהליך פורמלי של מעקב וליווי החונכות או בשילוב בתעסוקה, אלא תלוי בקשר האישי בין הרכז היישובי לבין איש השירות. בנוסף, היו מקרים בהם אנשי שירותים ניתקו את הקשר עם התכנית ברגע שבני הנוער שולבו בה. הקשר עם השירותים הכרחי נוכח העובדה שהם הגורם העיקרי הנמצא בקשר עם בני הנוער, לא כל שכן הם הגורם המקצועי שאמון על הדרכת החונכים/המעסיקים בתהליך השתלבותם בתכנית. לאור זאת עולה צורך להגביר את המעורבות של השירותים המפנים בליווי ובתמיכה בחונך ובתהליך השילוב של בני הנוער בתעסוקה.

♦ **יישור קו/תיאום ציפיות ביחס למטרות התכנית בין השירות לבין הרכזים בתכנית** - קושי נוסף הוא התייחסות לפן התעסוקתי של התכנית מבלי להתייחס מספיק להיבטים שיקומיים וטיפוליים יותר כגון הקשר עם החונך והתמיכה בתהליך השילוב בתעסוקה. בהקשר זה עולה גם תחושת הרכזים כי אנשי השירותים מתייחסים לתפקיד הרכזים כאל סוג של עבודת כוח אדם שבה עליהם לחפש ולמצוא לבני הנוער תעסוקה. על כן עולה צורך לתאם ציפיות מול השירותים ולהבהיר את מטרות התכנית וכן את האחריות של השירותים כלפי בני הנוער המשולבים בתעסוקה.

ב. שיפור התמיכה ברכזים ובתנאי העבודה

♦ **יותר דיאלוג בין המטה לשטח** - כאמור, תחושת הרכזים כי החלטות מועברות לרמת השטח ללא הסבר או מתן מידע על הרציונל העומד מאחוריהן, מקשה על עבודתם. ייתכן שעולה צורך ביותר דיאלוג או פתיחות לשמוע את הרכזים ואת הקשיים שעולים בשטח כשבאים להוציא לפועל את החלטות המטה.

♦ **בדיקת אפשרות להרחבת היקף המשרה** - נושא זה עלה גם בשלב הראשון של ההערכה ועולה ביתר שאת בשלב הנוכחי עם הרחבת תחומי האחריות של הרכזים. לאור העומס הרב שחווים הרכזים בעבודתם עולה צורך לשקול הרחבת היקף משרה.

ג. הבניית תהליך ההטמעה של מסלול התעסוקה

ההרחבה והפיתוח של מסלול "שילוב בתעסוקה" בשנת 2010 מצביעים על שינוי בדגש הניתן למטרות התכנית, ועל התמקדות בנושא הכנת בני נוער לעולם העבודה. נושא זה מעיד על התקרבות של מטה התכנית לציפיות של חלק מאנשי השירותים והשותפים בהצטרפותם לתכנית. עם זאת, עולה כי במטה עלם מצפים כי המידע ותורת העבודה יצמחו מהשטח, יילמדו תוך כדי עבודה, כפי שנעשה בתחום החונכות. אולם, הרכזים חווים תהליך זה כמהיר מדי ולא ברור. יתרה מזאת, הם מרגישים שאין להם מספיק כלים כדי להתמודד עם המשימות החדשות הכרוכות בפיתוח תחום התעסוקה בתכנית ועל כן הביעו תחושה של תסכול. ייתכן שכדאי למטה לחשוב בצורה שיטתית על דרכי הטמעת מסלולי התעסוקה בתכנית, וכן על תפקיד הרכזים, אנשי השירותים והמעסיקים בתהליך. לפיכך, יש כמה נושאים מרכזיים שיש לתת עליהם את הדעת בתהליך זה:

♦ **מתן כלים והכשרה מסודרת ומובנית יותר לרכזים לעיסוק בנושא התעסוקה** - נושא ההכנה לעולם העבודה הפך בשנים האחרונות לאחד הנושאים "הפופולריים" בארץ בעבודה עם בני נוער וצעירים. גם בעולם יש התעסקות רחבה בנושא זה (ראו סקירת ספרות על תכניות מעבר לעולם העבודה וקידום תעסוקתי בארצות-הברית ובמדינות נוספות שנכתבה במאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, כאהן-סטרבצ'ינסקי ויורוביץ, 2009). ניתן להיעזר במידע הקיים בספרות המקצועית ובניסיון המקצועי הקיים בשטח. למרות שנעשו מספר מפגשים לרכזים בנושא התעסוקה, עולה צורך לבנות הכשרה מסודרת לרכזים על מהות התפקיד, וכן מתן מידע ורקע על שילוב בני נוער בעולם התעסוקה ותכניות לשילוב בעולם התעסוקה, בעיקר לאור העובדה שהם עצמם נדרשים להכשיר בני נוער וחונכים בנושאים הללו.

♦ **חשיבה על דרכי מדידת הצלחה בשילוב בתעסוקה (תוצר מול תהליך)** - עולה צורך לחשוב על דרכי מדידת ההצלחה בשילוב בתעסוקה מעבר למספר בני הנוער המשולבים בפועל, ולקחת בחשבון גם

את התהליך לקראת השילוב של בני הנוער במקום העבודה, גם אם לא שולבו בעבודה בסופו של דבר.

♦ **בניית תהליך ליווי בני הנוער במקום העבודה** - הליווי הוא תהליך שלא מוצה והוקצע מספיק, ומדיווח בני הנוער העובדים עולה כי תהליך הליווי והתמיכה בהם בהשתלבות במקום העבודה תלוי ברצונו הטוב של המעסיק. עולה צורך במקצוע התהליך תוך בחירה של בעל תפקיד שילווה את בני הנוער במקום העבודה, תוך יצירת מתכונת וסטנדרטים ברורים לתכני הליווי וכן מעקב אחר הליווי.

♦ **מקצוע דפוסי העבודה של הרכזים עם המעסיקים בתהליך ההתאמה והשילוב של בני הנוער** - דפוסי העבודה עם המעסיקים אינם מובנים ומצומצמים בהיקפם, דבר המוביל לשלושה קשיים: קושי בשיבוץ ובהתאמת בני הנוער לתפקיד, קושי לבצע מעקב קבוע אחר השתלבות בני הנוער בעבודה וקושי לספק תמיכה למעסיק. לאור כל זה עולה צורך לבנות סטנדרטים ברורים של קשר בין הרכז למעסיק, הן בשלבי הקליטה בתכנית והן בתהליך הליווי והתמיכה, זאת, תוך ציון המחויבויות מצד המעסיק לעדכן ולספק מידע על תפקוד בני הנוער בעבודה.

♦ **המשך הרחבת המסלול באמצעות:**

- הרחבת מעגל המעסיקים וביסוס הקשר עמם
- הרחבת מספר בני נוער במסלול

ד. הגברת האטרקטיביות של מסלול החונכות

עולה צורך במציאת דרכים לשמר את אטרקטיביות החונכות ואף להגביר אותה לאור "התחרות" המתגבשת עם מסלול "שילוב בתעסוקה". בשלב השני של ההערכה עלה כי מסלול החונכות עבר תהליך של מיסוד והטמעה. עם זאת, אחד הקשיים שעלו קשורים בעובדה שנכון לכתיבת הדוח התכנית מאפשרת שילוב בתעסוקה ללא חונכות, דבר שהפך את החונכות מטרה בפני עצמה ולא פלטפורמה לשילוב בתעסוקה, כפי שהתייחסו אליה חלק מהשירותים. שינוי זה מעלה את הצורך למצוא דרכים שישמרו את האטרקטיביות של החונכות, כדי שזו לא תאבד מרמת הביקוש שלה אל מול הכוח המתגבר של מטרת השילוב בתעסוקה. הייחודיות ונקודות החוזק של החונכות בתכנית, המתבטאות בגיל החונכים, בליווי ובמעקב הנרחב אחר פועלם עם בני הנוער (כפי שהוצג בפרק 4 על ייחודיות התכנית), עשויות לשמש מקור לשיווק ולפרסומה בקרב השירותים המפנים.

ביבליוגרפיה

- בן-אריה, א.; ציונית, י.; קמחי, מ. (עורכים). 2009. **ילדים בישראל, שנתון סטטיסטי 2009**. המועצה הלאומית לשלום הילד, ירושלים.
- בן-דוד, ב.מ.; חסקי-לוונטל, ד.; יורק, א.; רונאל, נ. 2004. "ההתנדבות עובדת" - ממצאי מחקר על מתנדבים והתנדבות במרכזי מידע וייעוץ לנוער, "הפוך על הפוך". המרכז הבינתחומי לחקר מדיניות וטיפול בילדים ונוער, בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת תל-אביב.
<http://www.elem.org.il/lm/article.asp?articleid=526&catid=5>
- 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-521-09. מרכז אנגלברג לילדים ולנוער, מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.
- נידל-שמעוני, ב. 2007. **עידוד מעורבות והתנדבות של אזרחים - מדריך לניהול מתנדבים בעמותות המגזר השלישי ומסגרות התנדבות בישראל**. שתי"ל.
- Clary E.G; Ridge R.D; Stukas A.A; Snyder M.; Copeland J.; Haugen J.; Miene P. 1998. "Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach". *Journal of Personality and Social Psychology* 74(6):1516-1530.
- DuBois, D.L.; Holloway, B.E.; Valentine, J.C.; and Cooper, H. 2002. "Effectiveness of Mentoring Programs for Youth: A Meta-Analytic Review." *American Journal of Community Psychology* 30(2)157-197.
- Garringer, M. 2003. *Foundations of Successful Youth Mentoring: A Guidebook for Program Development*. OJJDP and Northwest Regional Educational Laboratory. Washington D.C.
- Hamilton, M.A.; and Hamilton, S.F. 2005. "Work and Service-learning". In: *Handbook of Youth Mentoring*. DuBois, D; and Karcher, M (eds.). pp 348-363. Sage Publications, Inc., California.
- Jekielek, S.; Cochran, S.; and Hair, E. 2002a. *Mentoring Programs and Youth Development: A Synthesis*. Child Trends, Washington, D.C.
http://www.childtrends.org/files/employment_programs_and_youth_development.pdf
- Jekielek, S.; Moore K.A.; Hair, E.C.; and Scarupa, H.J. 2002b. *Mentoring: A Promising Strategy for Youth Development*. Child Trends, Washington, D.C.
- Pearce, J.L. 1993. *Volunteers: The Organizational Behavior of Unpaid Workers*. :Routledge, London.
- Sipe, C.L. 1996. *Mentoring: A Synthesis of P/PV's Research: 1988-1995*. Public/Private Ventures (P/PV), Philadelphia, US..
- Smink, J. 2004. "Mentoring: An Effective Strategy for Youth Development" in: J. Smink & F.P. Schargel (Eds.). *Helping Students Graduate: A Strategic Approach to Dropout Prevention*. pp 139-154. Eye on Education. New York.

נספח: מקורות המידע, הכלים ותחומי הבדיקה

שלב ראשון

מקור מידע	כלי	תחומי בדיקה
החונכים	שאלון למילוי עצמי (92 משיבים, 72% היענות)	- מאפייני החונכים המתנדבים (פרופיל אישי) - מניעים להתנדבות - ציפיות ומידת מימושן - תיאור והערכה של מרכיבים שונים בתכנית והצעות לשיפור - תרומות התכנית לחונכים
הרכזים היישוביים	קבוצת מיקוד (1) + ראיונות טלפוניים עם רכזים שנעדרו מהקבוצה (3)	- שיתוף פעולה ועבודה משותפת בין איש השירות המטפל בבני נוער לבין אנשי צוות התכנית - תיאור והערכת מרכיבים שונים בתכנית והצעות לשיפור - דרכי גיוס של עסקים מקומיים לתכנית - תפיסת תרומות התכנית בעבור בני הנוער
אנשי השירותים המפנים	ראיונות טלפוניים (15)	- שיתוף פעולה ועבודה משותפת בין אנשי השירותים המפנים לבין אנשי צוות התכנית - הערכת התכנית והצעות לשיפור - תפיסת תרומות התכנית בעבור בני הנוער
	טופס על אודות בני הנוער (136 משיבים, 95% היענות)	מאפיינים אישיים בסיסיים של בני הנוער (פרופיל אישי)
שותפי התכנית ברמת מטה	ראיונות פנים-אל-פנים (8)	- ציפיות מהתכנית ומידת המימוש - הערכת מרכיבים שונים בתכנית והצעות לשיפור - עבודה עם השותפים לתכנית - תפיסת תרומות התכנית בעבור בני הנוער - תפיסת תרומות ייחודיות של התכנית בעבור השירות

שלב שני

מקור מידע	כלי	תחומי בדיקה
צוות התכנית	ריאיון פנים-אל-פנים עם מנהלת התכנית (1) וקבוצת מיקוד עם הרכזים היישוביים (1)	- שינויים והתפתחויות שחלו בפריסת התכנית ובהפעלתה - שביעות רצון מהיבטים שונים - קשיים
מעסיקים ומלווים במסגרות תעסוקה הקולטות בני נוער	ראיונות טלפוניים (9)	- מוטיבציה ומניעים להצטרפות לתכנית - שינוי עמדות כלפי בני נוער בסיכון - דפוסי העבודה של מעסיקים עם התכנית - תרומות לעסק מעבודת בני הנוער או מהחונכות המתרחשת במסגרתו
בני הנוער	ראיונות פנים-אל-פנים (11)	- ציפיות מהתכנית ומידת מימושו - שביעות רצון מהתכנית - הערכת הקשר עם המתנדב ודפוס החונכות - תפיסת תרומות התכנית בעבורם - הצעות לשיפור
	ראיונות טלפוניים (8)	- תפיסת תרומות התכנית בעבור בני הנוער - הצעות לשיפור