



ג'וינט ישראל
אגף שילוב עולים

משרד הקליטה
משרד החינוך
משרד הביטחון
משרד הרווחה
משרד הבינוי והשיכון
משרד הנגב והגליל



משרד הביטחון
הקן והיחידה להכוונת
חיילים משוחררים



קרן ההצחה
ע"ש יוסף ש. וקרולין גרוס
לקידום חיילים משוחררים



רשויות
מקומיות
עמותות
וקרנות
מקומיות

ערכת הפעלה - מרכזי צעירים

מהדורה ראשונה - אוקטובר 2009

ערכת הפעלה
מרכזי צעירים
מהדורה ראשונה
אוקטובר 2009

כתיבה, איסוף חומרים ועריכה: מיטל בראון מנדלביץ'

חוברת זו נכתבה בזכות תרומתם של:

עמיצור דמרי

אתי אלוני

חיים אבקסיס

אילן לייבה

יעל חייט

בועז ירדני

מיכל קטורזה

יפעת קריב

ד"ר משה אבן-חן

שמואל ילמה

מנהלי מרכזי הצעירים, במיוחד דבי מרקוס פירר

רכזי עולים

ועד מנהל מקצועי

**תודה מיוחדת לקרן גולד, לקרן גנדיר ולמנהלת הקרן - רונית עמית - על
הרוח הגבית, הסיוע המקצועי והתמיכה הרבה לאורך כל תהליך הפיתוח
והכתיבה**

עריכה לשונית - גילת עירון

תוכן העניינים

7	פתח דבר
9	הקדמה

11 פרק א: רקע

11	א. כללי
11	ב. אפיון הבעיה
14	ג. אוכלוסיית היעד
15	ג. החזון
15	ה. המטרות
15	ו. מרכזי הצעירים - מבנה ותחומי ליבה
16	ז. פעילות בפריפריה וברשויות מקומיות
17	ח. שלבים כרונולוגיים בהתפתחות התכנית
18	ט. רשימת יישובים שבהם קיימים היום מרכזי צעירים ומרכזים בהקמה

פרק ב: מאפייני קהילת היעד של

21 מרכזי הצעירים - מדט מחקרי

פרק ג: מקנה ארגוני ועקרונות

41 פעולה

41	א. המבנה הארגוני של התכנית
43	ב. עקרונות ותפיסות פעולה מנחות של התכנית
43	ג. המבנה הארגוני של הצוות המקצועי

44	ד. הגדרת תפקידים בצוות המקצועי
48	ה. המבנה הארגוני של מרכז צעירים
49	ו. תפיסות פעולה ועקרונות מנחים של מרכזי הצעירים
49	ז. הגדרת תפקידים במרכזי צעירים
	ח. שלושת הדגמים של מרכזי צעירים (צעירים, הון אנושי- צעירים, מקדמת תעסוקה - צעירים)
59	

פרק 3: תחומי ליבה ואוצרי הפעולה 61

61	א. כללי
61	ב. השכלה גבוהה
64	ג. תעסוקה
67	ד. מעורבות חברתית ומנהיגות
68	ה. תרבות ופנאי
70	ו. מודל הפעלה
79	ז. נוהלי עבודה כלליים ושגרת יום במרכז הצעירים
82	ח. אסטרטגיות פעולה כלליות לכלל הרכזים והתחומים
82	1. קבוצות מיקוד
84	2. גיוסים
87	3. ניהול ובקרה של מלגאים ומתנדבים
88	4. משוב
91	ט. קוד ערכי שפיתחו צוותי מרכזי הצעירים

פרק ה: תהליך הקמת מרכז חצץ 93

93	א. תנאי כניסה ליישוב
95	ב. שלבים בהקמת מרכז חדש
97	ג. שלבים בכניסת מנהל חדש לתפקיד

- ד. שלבים בכניסת רכזים לתפקיד: צעירים עולים, תעסוקה, 97
 השכלה גבוהה, מעורבות חברתית
 ה. תשתיות פיזיות ומבנה המרכז 100

103

103

פרק 1: הערכה

מודל הערכה

117

117

143

144

148

159

163

166

171

175

נספחים

נספח א: סקירת ספרות בנושא "צעירים"

נספח ב: טופס מיפוי שירותים בקהילה

נספח ג: שאלון פרטים אישיים

נספח ד: פורמט תכנית עבודה שנתית

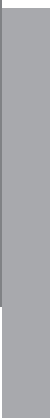
נספח ה: פורמט תכנון תקציב שנתי

נספח ו: פורמט דיווח רבעוני

נספח ז: פורמט סיכום שנה

נספח ח: טופס מתנדבים ומלגאים

נספח ט: טופס כניסה ליישוב



פתח דבר

מרכזי הצעירים הפזורים ברחבי הארץ, החלו את דרכם בזיהוי סוגיה חברתית בחיי עולים צעירים.

אגף שילוב עולים בג'וינט ישראל חרט על דגלו פיתוח מענים עבור עולים וסיוע בשילובם המיטבי בחברה.

נוכחנו שצעירים עולים רבים חסרים כלים, ידע, הכוון ורשתות חברתיות אשר יסייעו להם לממש את הפוטנציאל הגלום בהם.

תהליך הלמידה הוביל אותנו לעיר ב"ש בה התוודענו למודל עבודה חדש שענה לשם: "סטאר טאפ" חברתי - מענה עבור צעירים מקומיים.

בתהליך פיתוח והעמקה שכפלנו, הרחבנו ופיתחנו את המודל והרעיון עבור אוכלוסיות יעד נוספות.

מצאנו כי צעירים רבים עומדים בשלב חיוני זה של חייהם בצמתים של קבלת החלטות בתחומים שונים. שלב זה מצריך תמיכה, ייעוץ ומענים ייחודיים אשר לא מוסדו כמענה לאומי מוסדר עבור אוכלוסייה זו.

תהליך הפיתוח המואץ של התוכנית הוכיח את הרלוונטיות והצורך האדיר בשירות החדש: מענה הוליסטי, מתמחה, תחת קורת גג אחת לצעירים.

הרעיון שנועד בתחילת הדרך לתת מענה לעולים - הפך אוניברסלי והתגלה כמשמעותי ומהותי עבור כלל הצעירים בישראל.

בימים אלו פועלים כבר 26 מרכזים, 5 מרכזים נמצאים בתהליך הקמה והיד עוד נטויה.

במהלך הדרך חברו לעשייה שותפים רבים וחשובים וכך בכוחות משותפים החל המיזם לצבור תאוצה ולעורר עניין לאומי.

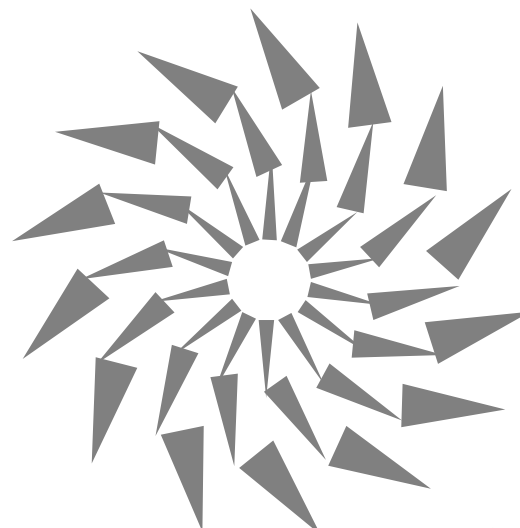
למיזם שותפים: מסד קליטה, המשרד לקליטת עלייה, משרד הביטחון - היחידה להכוונת חיילים משוחררים, משרד הבינוי והשיכון - פרויקט שיקום שכונות, משרד החינוך והתרבות, משרד הרווחה והמשרד לפיתוח נגב - גליל, תב"ת, קרן גרוס, קרן גנדיר וקרן גולד.

האתגר הגדול העומד בפנינו היום הוא למסד את המיזם ולהבטיח מענה

פתיח 2023

לאומי, ארוך טווח ובר-קיימא עבור צעירים בישראל.
ספר זה הוא עוד שלב בדרך חשובה זו. הספר מאגד בתוכו את הנסיון
שצברנו בהפעלת המיזם והוא נועד לסייע לכל רשות המעוניינת בכך להקים
מרכז צעירים משגשג.
אנו מאמינים בהפצה רחבה של מודלים מצליחים וגאים להוביל תחום
חשוב זה.

דני פינס
ראש אגף שילוב עולים
ג'זינט ישראל



הקדמה לגרסה ראשונה - אוקטובר 2009

ערכת ההפעלה של מרכזי הצעירים נכתבה על בסיס ניסיון מצטבר, מידע ונתונים שנרכשו בהפעלת התכנית מספטמבר 2006.

בחוברת זו אנו מבקשים לתרגם את כלל הנתונים, הגישות, הידע, הכלים ושיטות העבודה לכדי תורת הפעלה המתארת ומסבירה את השירות החברתי המשמעותי שהוקם במהלך תקופה זו - מרכזי צעירים. תורת ההפעלה נועדה לאפשר לעוסקים במלאכה לקבל תשובות מסודרות, ולסייע בנייהול היומיומי השוטף של המרכזים. החוברת משמשת מעין חוברת הדרכה, מסמך יסוד, שבו יוכלו אנשי המקצוע לעיין כשיזקקו לסדר, לכלים ולתשובות בעבודתם.

זאת ועוד, מרכזי צעירים הם תופעה חברתית מתפתחת ומתרחבת. חוברת זו משמשת כלי עבודה עבור כל המעוניין לפתח שירות חברתי זה בעירו.

חשוב לציין כי תורת ההפעלה היא הדגם ו"המודל האידיאלי" של התכנית. חלק חשוב מתפיסת העבודה של מרכזי הצעירים הוא השארת מרחב, חופש יצירה ועצמאות לכל מרכז ומרכז לעצב את דרכו על פי הצרכים הייחודיים ליישוב שבו הוא נמצא.

כדי שהחוברת תהיה בת-שימוש ביקשנו להקיף את המידע הנחוץ והפרקטי ביותר, ולפיכך היא תעסוק בנושאים הבאים:

- הצגת התכנית באופן כללי ורחב - רקע, הגדרת הבעיה והגדרת המענה במבט-על.
- אפיון מעמיק של אוכלוסיית היעד.
- מבנה ארגוני ועקרונות פעולה - כמסגרת פעולה.
- תחומי ליבה ומודל הפעלה - כתוכן הממלא את המסגרת במשמעות.
- תהליך הקמת מרכז חדש - כלים פרקטיים עבור המבקשים לפתח שירות חברתי זה.
- כלים להערכה, טפסים, נוהלי עבודה, פורמטים וכלי תכנון וביצוע.

לחוברת זו תרם רבות - ברעיונות, בתובנות, במידע, בנתונים ובכלים - הצוות המקצועי של מרכזי הצעירים: עמיצור דמרי, יעל חייט, בועז ירדני, מיכל קטורזה, חיים אבקסיס, אילן לייבה, אתי אלוני ויפעת קריב. כמו כן תרמו רבות: ד"ר משה אבן-חן, שמואל ילמה ודבי מרקוס פירר; רכזי העולים במרכזי הצעירים וחברי ההנהלה המקצועית שדרבנו מאוד ועודדו את כתיבת ערכה זו ותרמו מניסיונם הרב.

תרגום הידע הרב שהצטבר במהלך העשייה והבנייה של התכנית, חילוץ "המובן מאליו" מאנשי המקצוע בשטח ובמטה ותרגומם לכדי תורת הפעלה סדורה, היו עיקר האתגר בחוברת זו.

קורט לוויין אמר כי "אין דבר מעשי יותר מתאוריה טובה" - כולי תקווה שחוברת הפעלה זו תסייע לכם באופן המעשי, הידידותי והמעורר ביותר לפתח שירות חברתי חשוב זה עבור צעירים בישראל.

מיטל בראון מנדלביץ'

מנהלת פיתוח והדרכה - צעירים

אגף שילוב עולים

ג'זינט ישראל

פרק א': רקע

א. כללי

מרכזי צעירים הם תכנית אסטרטגית מערכתית המבקשת להעמיד את נושא הצעירים על סדר היום הלאומי ולגבש מענה כולל, מוסדר ומקיף לצורכי צעירים ביישובים שבהם הם חיים.

שם התכנית, "מרכזי צעירים", מבטא את השאיפה לשים את הצעירים במרכז תשומת הלב וכן את מיקומו הארגוני, הגאוגרפי והעקרוני של התחום במערך המוניציפלי והלאומי.

במהלך תהליך איתור צרכים חברתיים שהתקיים בשנת 2005, זוהתה יוזמה חברתית מקומית בעיר באר שבע. סגן ראש העיר דאז, מר רוביק דנילוביץ', הקים תכנית בשם "סטאר-טאפ" לצעירי העיר, בוגרי שירות צבאי. זיהוי זה הוביל לבירור צרכים מעמיק יותר ולפיתוח מודל עבור צעירים עולים, ובהמשך לפיתוח מודל ארצי רחב לכלל הצעירים.

מרכזי הצעירים הוא מיזם שצמח מתוך **מסד קליטה**, אגף שילוב עולים בג'וינט ישראל, ומהווה שותפות בין משרדי ממשלה וקרנות לטובת אוכלוסיית הצעירים של מדינת ישראל.

למיזם שותפים: המשרד לקליטת עלייה, משרד הביטחון - היחידה להכוונת חיילים משוחררים, משרד הבינוי והשיכון - פרויקט שיקום שכונות, משרד החינוך והתרבות, משרד הרווחה והמשרד לפיתוח נגב - גליל, תב"ת, קרן גרוס, קרן גנדיר וקרן גולד. השותפות נולדה לענות על צורך חברתי מהותי - צעירים בני 18-35.

ב. אפיון הבעיה

בישראל חיים כמעט מיליון וחצי צעירים בני 18-30 וכשני מיליון בני 18-35 (למ"ס, 2007), מהם כ- 260,000 עולים.

הצבא הוא המסגרת הרשמית האחרונה לצעירים בישראל. אחרי השירות

כל אדם עומד לעצמו ולגורלו.

החלטות שיתקבלו בתחילת שנות ה-20 ישפיעו במישרין על אופי החיים בהמשך, איכותם והתנהלותם. החלטות הכרוכות בבחירת מקצוע, לימודים, עבודה זמנית וכיוון בעתיד המתקבלות בתקופה מעצבת זו, יקבעו במידה רבה את השביל שבו יצעד הצעיר.

נמצא כי צעירים רבים חסרים את הכלים והמיומנויות לצלוח תקופה זו, וכי אין מענה כולל ומקיף לסוגיות אלו. במציאות זו הפערים החברתיים הולכים ומתרחבים.

אתגרים עיקריים בתהליך המעבר לבגרות

תקופת הצעירות, שהיא תקופת ביניים בין הילדות לבגרות, כוללת כמה שלבים: השלמת לימודים; השתלבות בתעסוקה; מציאת בן זוג; הקמת משפחה והבאת ילדים לעולם. למעשה מדובר בתהליך רכישת **עצמאות**, על כל היבטיו (רגשיים, כלכליים וכו').

האתגרים העיקריים בתהליך זה הם אלה:

1. גיבוש הזהות

2. רכישת השכלה

3. תעסוקה

4. דיור עצמאי

5. השתייכות



צרכים ייחודיים של תת-קבוצות: פילוח לפי גילאים

1. מהשחרור עד אמצע שנות ה-20 (בני 21-26):

הצרכים העיקריים בשלב זה הם:

- גיבוש הזהות וקבלת החלטות בתחום התעסוקה וההשכלה

- רכישת השכלה גבוהה, הכשרה מקצועית או השתלבות בתעסוקה.
- מעבר למגורים עצמאיים.
- 2. **אמצע שנות ה-20 ואילך (גיל 27+):**
- הצרכים העיקריים בשלב זה הם:
 - מציאת בן זוג/קושי לבסס מערכת יחסים ארוכת טווח
 - לאחר הנישואים צעירים רבים מעוניינים לרכוש דירת קבע
 - ילודה
 - הורות.

צרכים ייחודיים של תת-קבוצות - עולים

1. קשיי שפה
 2. ניכור חברתי ומשבר ההגירה
 3. משפחה
- שלושת מוקדי קושי אלה מציבים את העולים הצעירים בנקודת פתיחה נמוכה בבואם להתמודד עם אתגרי המעבר לבגרות:
- א. גיבוש זהות
 - ב. בעיות בשירות הצבאי
 - ג. קשיים ברכישת השכלה/הכשרה מקצועית
 - ד. תעסוקה ומצב סוציו-אקונומי
 - ה. תלישות וחוסר שייכות.

צרכים ייחודיים של תת-קבוצות - צעירים חסרי עורף משפחתי

- **קושי להשתלב במסגרות נורמטיביות לגיל** עקב לקויות במיומנויות למידה ועבודה, חסכים בכישורי חיים, דפוס התנהגות וחשיבה בלתי

אדפטיביים ועוד

- **צמצום משמעותי של התמיכה** מצד השירותים החברתיים
- **הצורך לדאוג לצורכי חיים בסיסיים** שאינו מאפשר להם לרכוש השכלה או מקצוע

נמצא כי שליש מדורשי העבודה בישראל הם צעירים בשנות העשרים והשלושים לחייהם, כי רק כרבע מהצעירים בגילאים אלה לומדים במוסדות להשכלה גבוהה, וכי שיעור ההשתתפות בבחירות ובחברה האזרחית בגילאים אלה נמצא בירידה מתמדת.

נתונים אלה חמורים אף יותר בקרב צעירים עולים וצעירים החיים בפריפריה הגאוגרפית והחברתית של מדינת ישראל. אף שצעירים זקוקים למענה חברתי מקיף, מובחן וייחודי לצורכי השלב שבו הם נמצאים בחיים, אין במדינת ישראל מענה מערכתי ממוסד עבורם.

הבעיה שזוהתה לראשונה בהקשר של עולים חדשים התבררה כאקוטית וכולוונטית לצעירים בפריפריה הגאוגרפית והחברתית ואף לכלל הצעירים בישראל.

ג. אוכלוסיית היעד

התכנית תוכננה במקור לצעירים עולים, שכן הבעיות האופייניות לטווח גילאים זה חריפות במיוחד. במהלך הפיילוט התברר כי לא ניתן לפתח שירות משמעותי לאוכלוסייה מובחנת ומפוצלת, וכי הצלחת השירות תלויה בכך שהמענה יהיה אוניברסלי ורחב, מאפשר אינטגרציה חברתית, תוך פיתוח מענים ייחודיים לאוכלוסיות יעד מובילות, ובייחוד לעולים ולחיילים משוחררים. לפיכך, אוכלוסיית היעד של התכנית כוללת את כלל הצעירים במדינת ישראל הניצבים בצומת של החלטות, בדגש מיוחד על:

- צעירים עולים
- חיילים משוחררים
- צעירים שנשרו משירות צבאי או נדחו ממנו
- צעירים חסרי עורך משפחתי וחברתי
- צעירים מובטלים ו/או העובדים בעבודות לא מקצועיות

- סטודנטים

- צעירים החיים בפריפריה הגאוגרפית והחברתית של מדינת ישראל

ד. החזון

לאוכלוסייה הצעירה במדינת ישראל, גילאי 18-35, יש מקום מרכזי ומשפיע על סדר היום הלאומי והחברתי.

העוסקים בתחום הצעירים פועלים במקצועיות ובמחויבות ליצור תשתית של שוויון הזדמנויות, כדי לאפשר למצות את הפוטנציאל האישי של הצעירים ככלל, ושל צעירים עולים וצעירים בפריפריה בפרט. יעד זה יושג באמצעות עיצוב מענה לאומי רחב והקמה של מרכזי צעירים במרחב המוניציפלי, חיזוקם וביסוסם, כך שיוכלו לתת מענים רלוונטיים לצורכי הצעירים ולשלבם באופן מיטבי בחברה הישראלית.

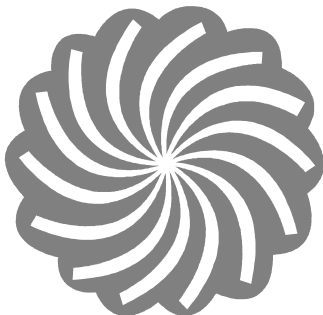
פעילות המרכזים מחזקת את הפריפריה ביוצרה חברת צעירים בעלת חוסן פנימי, המגלה מנהיגות ואחריות חברתית.

ה. המטרות

1. הבטחת מיצוי הפוטנציאל האישי של צעירים ללא קשר למוצאם ולמצבם הסוציו-אקונומי
2. חיזוק הפריפריה של מדינת ישראל על ידי מתן הזדמנויות לצעירים להשתלב ולהצליח
3. הצבת נושא הצעירים על סדר היום המוניציפלי והלאומי והבטחת מדיניות ומענים מערכתיים לאוכלוסייה זו

ו. מרכזי הצעירים - מבנה

ותחומי ליבה



המענה הראשוני שעוצב עבור צורכי אוכלוסיית גיל זו היה "מרכז צעירים יישובי". מרכז הצעירים מהווה פלטפורמה משמעותית לכלל צורכי הצעירים ביישוב: אישיים וקהילתיים כאחד.

מרכז הצעירים הוא הבית של הצעירים בעיר. מבנה הממוקם במקום מרכזי, נגיש ונוח, ומתכלל את כל השירותים והמענים הרלוונטיים לצעירים.

צוות מרכז צעירים כולל מנהל וצוות מקצועי האמונים על כמה תחומי ליבה, ביניהם:

1. השכלה גבוהה
2. תעסוקה לצעירים
3. מעורבות חברתית
4. מנהיגות
5. תרבות ופנאי
6. הורות צעירה
7. התנהלות פיננסית

סל השירותים של כל מרכז, בכל אחד מתחומי הליבה, מציע שירותים לאינדיבידואלים ושירותים לקהילות.

סל השירותים הפרטני כולל: ייעוץ אישי, הכוון תעסוקתי והכוון לבחירת לימודים וקריירה, סיוע במציאת דרך וכיוון, סיוע בהנגשת השכלה גבוהה, קורסי פסיכומטרי מסובסדים, סיוע בכניסה לעולם העבודה (סדנאות כניסה והתמודדות בעולם העבודה, הכשרות מקצועיות והשמות), מלגות לימודים ועוד.

סל השירותים לקהילות - כולל קורסי חממות ליזמות חברתית, קבוצות תאטרון לקבוצות עולים שונות בשפתם, קבוצות תמיכה, קבוצות מנהיגות לקידום נושאים החשובים לצעירים, קבוצות דיאלוג בין ותיקים לעולים ועוד.

ז. פעילות בפריפריה וברשויות המקומיות

נושא נוסף שעמו מבקשים להתמודד מרכזי הצעירים הוא הגירה שלילית של צעירים חזקים מהפריפריה והחלשתה כתוצאה מכך.

מרכזי הצעירים מבקשים לסייע בחיזוק הפריפריה על ידי פתיחת הזדמנויות חדשות לצעירים להשפיע, ללמוד, לעבוד ולשגשג ביישובי הפריפריה השונים.

כל המרכזים מגובים בוועדת היגוי יישובית בניהולו של ראש העיר, וחרטו על דגלם לעודד מדיניות לטובת צעירים בעיר ולעורר מודעות לצעירים, לצורכיהם ולתרומתם לכל רשות ורשות.

מרכזי הצעירים פרוסים כיום ב-25 יישובים, מצפת בצפון ועד ירוחם בדרום. בשנת הפעילות הבאה יפתחו לפחות חמישה מרכזים נוספים והתכנית תורחב למגזרים שונים ולמיעוטים.

ח. שלבים כרונולוגיים בהתפתחות התכנית

שנת 2009 מסמנת את סיום שלב ההטמעה ותחילת שלב המיסוד. שלב זה מצריך יצירת מנגנונים המבטיחים את המשך התכנית, זיהוי מקורות תקציב של מערכות קולטות פוטנציאליות ויכולת להציג תוכן מוגמר ומוסדר של התכנית.

השלב	מהות השלב	פעילות רמה 1	פעילות רמה 2
2004 - שלב היוזמה והתכנון	שלב זיהוי הרעיון, היכרות ולמידה של מרכז צעירים	למידה של מסד קליטה - מודל "סטאר-טאפ" בבאר שבע	למידה של המודל, התחלת יצירת שותפויות, כתיבה של המודל, גישוש ולמידה של "השטח"
2005 - שלב היישום	שלב הפיילוט וגיוס שותפים	פעולות מרכזיות: התחלת הקמה של ארבעה מרכזי צעירים חדשים	חיבור שותפים לרעיון, חיבור לשותפים העוסקים בצעירים, גיוס משאבים, המשך למידה
2006 - שלב היישום	שלב "חומה ומגדל" (התחלת יצירת 'אפקט רחב')	הקמת שמונה מרכזים נוספים	הקמת צוות, חיזוק וביסוס שותפויות, גיוס משאבים

פעילות רמה 2	פעילות רמה 1	מהות השלב	השלב
הקמת 14 מרכזים נוספים, גיבוש צוות מקצועי, חיזוק ושדרוג הקיים, מיצוב הקמה וגיבוש של שותפות "יום המלח", הקמת הנהלה מקצועית וחיזוק שותפויות, תחילת מחקר הערכה ותהליך הדרכה	הקמת 14 מרכזים נוספים, גיבוש צוות מקצועי, חיזוק ושדרוג הקיים, מיצוב הקמה וגיבוש של שותפות "יום המלח", הקמת הנהלה מקצועית וחיזוק שותפויות, תחילת מחקר הערכה ותהליך הדרכה	המשך פריסה ארצית, התגבשות וביסוס	2007 - שלב היישום
חיזוק וביסוס גופי מחקר השותפות, מחקר הערכה, עבודה על פי תכניות עבודה מוסדרות ומדדי הצלחה מוסדרים	הקמה של כחמישה מרכזים נוספים, פיתוח מואץ של המשאב האנושי והרשות לקראת עצמאות, פרסום תורת הפעלה ומודל הערכה	התוויית תורה, עשייה ברמה הלאומית, היערכות לעזיבה וביסוס השירות העירוני	2008 - תחילת שלב ההטמעה
המשך חיזוק שותפויות, קיימות, מועצה ציבורית, חקיקה, עמותה חיזוק וביסוס התכנית והגדלת עצמאותה	הקמת חמישה מרכזים חדשים על פי הסכמים, פיתוח תהליך עבודה לקראת אחריות ברשויות המקומיות, יצירת סגנונים המבטיחים את המשכיות התכנית	איתור מענה לאומי שיקבל אחריות לתכנית, המשך שימור, חיזוק וביסוס הקיים	2009 - סיום שלב ההטמעה והתחלת שלב המיסוד

ט. רשימת יישובים שבהם קיימים היום מרכזי צעירים ומרכזים בהקמה

אזור דרום:

אשדוד

באר-שבע

דימונה

ירוחם

נתיבות

ערד

שדרות

בהקמה: אופקים, המגזר הכפרי והבדווי

אזור מרכז:

אור עקיבא

חדרה

ירושלים

כפר-סבא

נתניה

פתח-תקווה

רחובות

רמלה

אזור צפון:

טירת כרמל

כרמיאל

מגדל העמק

נצרת עילית

עכו

עפולה

צפת

קריית ים

בהקמה: חצור, טבריה, המגזר הדרוזי, יקנעם, נהריה וקצרין



פרק 7: מאפייני קהל היעצ של מרכזי הצעירים - מדט מחקרי*

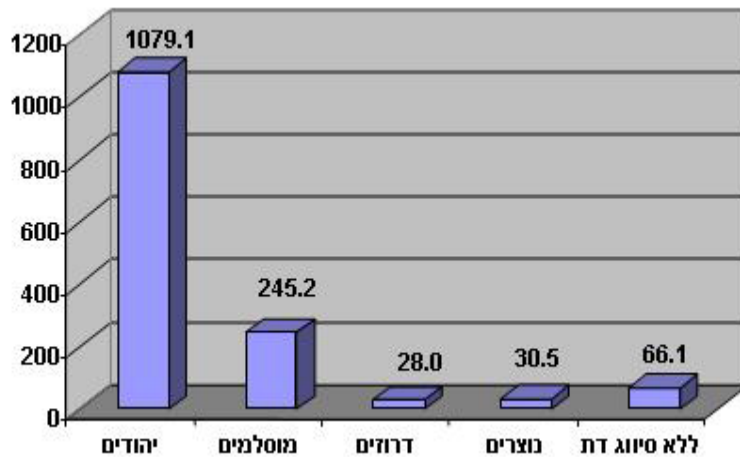
1. היקף הצעירים על פי נתונים דמוגרפיים שונים

בישראל חיים קרוב למיליון וחצי צעירים בני 18-30 וכשני מיליון בני 18-35 (למ"ס, 2007).

קבוצות גיל:

20-18 :	344,000 נפש	27-30 :	438,300 נפש
21-26 :	666,800 נפש	31-35 :	507,700 נפש

דת ולאום: להלן פילוח אוכלוסיית הצעירים בישראל (בני 18-30) לפי סוג הדת (הנתונים באלפים):



בפילוח לפי לאום, המגזר הערבי מונה 1,395,200 נפש, מהם כ-300,000 איש בני 18-30 (למ"ס, 2007).

עולים: כיום חיים בארץ קרוב ל-260,000 צעירים בני 18-30 שעלו ב-15 השנים האחרונות.

להלן כמה נתונים על התת-קבוצות העיקריות באוכלוסייה זו:

* מאת מרטינס הופמן. 1

פרק 7

- עולי ברית המועצות לשעבר: כמיליון נפש, כ-200,000 מהם בני 18-30.
 - עולי אתיופיה: כ-90,000 נפש, מהם כ-22,000 צעירים (כ-1,000 מהם ילידי הארץ).
 - עולי מרכז אמריקה ודרומה: כ-15,000 עולים, מהם כ-5,300 צעירים בגילאי 22-34.
 - עולי קווקז: כ-100,000 נפש, מהם כ-13,000 צעירים בגילאי 18-30.
 - עולי בוכרה: כ-150,000 נפש, כ-26,000 מהם בני 18-30. (וולדה-צדיק וקינג, 2006; צוות צעירים, 2006).
- חרדים**: אוכלוסייה זו מונה כ-659,000 נפש, כ-46,000 איש מהם בני 20-29 (גוטליב, 2007).

סטודנטים: 54,455 סטודנטים נמצאים זכאים לקבלת תארים במהלך שנת הלימודים תשס"ו באוניברסיטאות השונות, בטכניון ובמכון ויצמן, מתוכם 42,257 סטודנטים עד גיל 29 (למעט במגזר הערבי). (שנתון סטטיסטי לישראל, 2007).

2. צרכים כלליים בתהליך המעבר לבגרות

תקופת הצעירות, שהיא תקופת ביניים בין הילדות לבגרות, כוללת כמה שלבים: השלמת לימודים, השתלבות בתעסוקה, מציאת בן זוג, הקמת משפחה והבאת ילדים לעולם. מדובר בתהליך רכישת עצמאות על כל היבטיו (רגשיים, כלכליים וכו'). להלן האתגרים העיקריים בתהליך זה:

תהליך גיבוש הזהות

תהליך זה דורש מהפרט להגדיר בעקיבות את אישיותו: גיבוש השקפת עולם, הצבת מטרות, זיהוי כישרונות, החלטה על תחום עיסוק, מיצוב העצמי בסביבה החברתית ועוד. לדעת חוקרים רבים, זהו תנאי בסיסי להתפתחות עתידית ולרווחה מנטלית (רהב ורוזמן, 1998; קציר, 2005 Cole, 2001; Marcia, 1966). בתחום זה ניתן לזהות שני צרכים בולטים:

1. מיפוי כישורים ונטיות, סיוע בהצבת מטרות מקצועיות והכוון תעסוקתי-לימודי
2. טיפוח דימוי עצמי, אמונה ביכולות והעלאת רמת השאיפות בקרב צעירים שניסיונותיהם בעבר הנמיכו את ציפיותיהם מעצמם.

רכישת השכלה

המכשול העיקרי טמון בבעיית הנגישות להשכלה הגבוהה ובהכשרה מקצועית-טכנולוגית. כידוע, השכלה זו מהווה כרטיס כניסה למרבית המשרות המקצועיות בחברות בנות זמננו. קשיי הנגישות נובעים מחמישה מוקדים:

- א. עלות גבוהה, וזאת למרות הסבסוד הממשלתי ולמרות הסיוע שמעניק חוק חיילים משוחררים (שלום, 2006). כמו כן, צעירים רבים אינם זכאים להטבות החוק מסיבות שונות וכו'.
- ב. חוסר מודעות לאופציות הסיוע בדיוור, בכלכלה וכו'.
- ג. אי-עמידה בדרישות סף, עקב הישגים לימודיים נמוכים, קשיים במבחן הפסיכומטרי וכדומה.
- ד. קושי לסיים את התואר בהצלחה, בשל ליקויי למידה, קשיים באנגלית/בעברית, תכנון זמן לקוי וכו'.
- ה. קושי בבחירת מקצוע לימוד, התלבטות מה מתאים וחוסר היכרות עם האפשרויות הקיימות.

בעיית הנגישות להשכלה כובלת צעירים רבים לעבודות בלתי מקצועיות, ופוגעת ביכולתם להתקדם. כך הם נכנסים למעגל העובדים העניים, המהווים כ-40% מהעניים בארץ (תב"ת, 2006).

תעסוקה

כ-200,000 צעירים ישראלים אינם מצויים בכוח העבודה (מלבד סטודנטים וחיילים) (תב"ת, 2006). לעומתם, צעירים עובדים מועסקים לעתים קרובות במשרות לא סטנדרטיות (חלקיות, משמרות, שעות לילה וכו'), בשכר נמוך וללא תנאים סוציאליים (IARD, 2001). לתופעה זו כמה גורמים:



א. **מסוגלות תעסוקתית (employability) נמוכה:** מסוגלות תעסוקתית היא מגוון היכולות המסייעות לאדם להתקבל למקום עבודה מסוים ולהתמיד בו. ככל שמסוגלות זו גבוהה יותר, כן רבים סיכויים להתקבל למשרה אטרקטיבית ולהתקדם בסולם הדרגות. באופן טבעי, מסוגלותם התעסוקתית של צעירים היא נמוכה, עקב חסכים ברכיבי השונים של מושג זה:

1. מיעוט או העדר ניסיון תעסוקתי.
2. מיעוט השכלה או העדר תעודות מתאימות.
3. חסכים בכישורים "רכים": כישורי חיים כלליים, ההופכים את האדם לאפקטיבי יותר במקום העבודה, כגון גישה חיובית ומוטיבציה, תקשורת, יכולת פתרון בעיות, לקיחת אחריות, למידה עצמית, כישורי עבודה בצוות, גמישות ועוד (תב"ת, 2006).
4. חסכים ב"מיומנויות מאפשרות": כישורים בסיסיים המאפשרים רכישת מיומנויות נוספות, כגון קריאה, כתיבה, חישוב, כושר ביטוי, כישורי מחשב בסיסיים, ובישראל – גם ידע באנגלית. אף שמרבית הצעירים בארץ הם בעלי השכלה תיכונית ברמה זו או אחרת, רבים מתקשים בתחומים אלה, כגון עולים חדשים, שכבות חלשות וכדומה. במסגרת ועדה בנושא שהקים משרד העבודה בארצות הברית, נטען כי חלק ניכר מרכיבי המסוגלות התעסוקתית הם רכיבים בני הקניה וכי ניתן להתאים את מערכות החינוך להקנייתם. עם זאת, כאמור, אין כיום ביטוי משמעותי לעמדה זו במסודות החינוך הפורמליים בארץ.

ב. **מצב השוק:** למרות הצמיחה בשנים האחרונות, שיעור האבטלה בישראל עודנו גבוה ועומד על 8.4% (בנק ישראל, 2007). באופן טבעי, הנפגעים הראשונים הם אלה שמסוגלותם התעסוקתית נמוכה ולכן הם פחות מבוקשים בשוק (וולדה-צדיק וקינג, 2006).

ג. **חוסר היכרות עם הקודים והנורמות המאפיינים את שוק העבודה,** כגון: דרכים לחיפוש עבודה, כתיבת קורות חיים, כללים להתמודדות עם ריאיון עבודה וכיו"ב (תב"ת, 2006).

מפאת קשיים אלה, צעירים רבים נאלצים להסתמך על סיועה הכלכלי של המשפחה. העזרה הממוצעת בארצות הברית, למשל, מכסה כשליש מצורכי הצעירים (Courtney, 2006). ההישענות על המשפחה נתפסת כבעייתית מכמה סיבות:

1. העיכוב בהשגת עצמאות כלכלית מעכב גם את השלבים הבאים: דחיית נישואים והורות לשלב מאוחר יותר והפחתת שיעורי הילודה.
2. המשפחה היא מוסד חלש יותר מבחינה כלכלית מאשר המדינה או שוק העבודה, ולעתים קרובות אינה מסוגלת לספק את התמיכה הנדרשת.
3. הורים רבים אינם תופסים את הצורך לתמוך כלכלית בילדים כמובן מאליו (IARD, 2001). באופן טבעי, הדבר יוצר חיכוכים ועימותים במערכות היחסים עם הילדים (ברק, 2006).

דיור עצמאי

ההישענות על עזרת המשפחה מתבטאת, בין היתר, בהמשך מגורים עם ההורים גם בגילאים מתקדמים (ברק, 2006). כמה חסמים מקשים על הצעירים בדרכם לדיור עצמאי:

- א. חוסר היכולת לבסס אי-תלות כלכלית, שהיא תנאי הכרחי לאחזקת בית באופן עצמאי.
- ב. חוסר ידיעה של אפשרויות להשגת מגורים בעלות זולה יחסית, כגון

- דירות שותפים, מעונות סטודנטים, מלגות דיור והנחות בארנונה לסטודנטים וכיו"ב, או קשיים בהתמודדות עם הביורוקרטיה הנדרשת לקבלת חלק מההטבות.
- ג. חוסר היכרות עם שוק השכירות, השיקולים שיש להביא בחשבון וזכויות השוכר מול המשכיר.
- ד. קושי בחישוב היכולת הכלכלית לעומת העלות הגלובלית של המגורים (העלויות הנלוות לשכר הדירה, כגון, מים, ארנונה, חשמל, נסיעות וכיו"ב).
- ה. חשש מקבלת אחריות (דאגה למזון, לניקיון וכדומה) ורתיעה ממגורים עם שותפים זרים.
- ו. העדר מוטיבציה לאור הנוחות בבית ההורים, וחוסר מודעות לבעייתיות שבכך.

השתייכות

בתקופת הצעירות מתרופפת הרשת החברתית של הפרט, בהעדר מסגרת פורמלית (בית ספר/צבא), שתכפה את הצורך לשהות יחד. אופיים המנוכר וההטרוגני של המוסדות להשכלה גבוהה מקשה על יצירת קבוצה מלוכדת, כמו גם עולם התעסוקה, המאופיין ביחסים ענייניים וקורקטיים.

לתופעה זו כמה השלכות:

- א. תחושת בדידות קשה, ההופכת את כל נושא תרבות הפנאי לבעייתי, שכן "אין עם מי לצאת".
- ב. העדר תמיכה חברתית ואזון קשבת, המקשה על יכולת ההתמודדות עם משברי התקופה.
- ג. מבחינה סוציולוגית, הצעירים הופכים מקטגוריה חברתית לנתון סטטיסטי בלבד, שכן לא קיים דפוס אחיד המאפיין אותם ומאפשר להם להוות קבוצה מגובשת. בכך נמנעות מהצעירים הטבות, המגיעות לקבוצות חברתיות מובחנות (IARD, 2001).

3. צרכים ייחודיים של תת-קבוצות: פילוח לפי גילאים

לצרכים אלה יש חשיבות בכל תקופת הצעירות, אולם הם מקבלים דגשים שונים בשלבים שונים:

שלב הצבא: מרכזי הצעירים אינם פונים לצעירים בשלב זה, לכן לא נעסוק בו במסגרת זו.

מהשחרור עד אמצע שנות ה-20 (גילאי 21-26) הצרכים העיקריים הם:

- גיבוש הזהות וקבלת החלטות בתחום התעסוקה וההשכלה
- רכישת השכלה גבוהה, הכשרה מקצועית או השתלבות בתעסוקה
- מעבר למגורים עצמאיים.

אמצע שנות ה-20 ואילך (גיל +27): שלב זה הוא יותר תלוי הישג מאשר תלוי גיל. כלומר, שלב זה נפתח, לאחר שהפרט משתלב בעבודה/לימודים בתחום ספציפי, לא כהחלטה זמנית, אלא כאבן דרך לקראת מטרה מגובשת, ומתחיל להתכונן למשימות הבאות: זוגיות, נישואין והקמת משפחה. בשלב זה הצעירים מתמודדים עם כמה אתגרים:

- א. קושי למצוא בן זוג/קושי לבסס מערכת יחסים ארוכת טווח, כתוצאה מתהליך גיבוש זהות שלא הושלם היטב, בעיות באינטימיות, דפוס תקשורת בלתי אדפטיביים ועוד.
- ב. לאחר הנישואין, צעירים רבים מעוניינים לרכוש דירת קבע אולם נתקלים בכמה קשיים:

- חוסר התמצאות בנכפי עולם המשכנתאות, ההלוואות, הזכויות וההטבות השונות
- קושי לאמוד את יכולת ההחזר לאור מצבם הכלכלי
- חוסר מודעות לשיקולים ולמהלכים שיש לבצע בעת רכישת דירה (ותיעיד על כך פרשת "חפציבה", שרבים מנפגעה היו רוכשים צעירים, שלא היו מודעים לכללים הבסיסיים של "עשה" ו"לא תעשה" בעת קניית דירה).

ג. ילודה: יש צעירים המקבלים על עצמם את עול המשפחה בלי להבין את משמעות הדבר. אחרים, לעומת זאת, נמנעים מכך מחשש שתיפגע

התפתחותם המקצועית. הדחייה הארוכה גוררת לעתים קשיים בפריין בגיל מאוחר יותר, ומובילה לתסכול ולתחושת החמצה.

ד. הורות: הורים צעירים חווים לעתים קרובות חוסר אונים ובלבול, עקב מיעוט ידע והדרכה. עקרונית, זהו תפקידן של טיפות החלב, אולם העומס בתחנות אינו תמיד מאפשר מענה מספק.

4. צרכים ייחודיים של תת-קבוצות: פילוח לפי אוכלוסיות

עולים וקבוצות מיעוט: לצעירים עולים כמה מצוקות, הנובעות מתהליך ההגירה לארץ חדשה:

א. **קשיי שפה**, המובילים להישגים לימודיים נמוכים, שיעור נשירה גבוה (כ-20%), בעיות בזכאות לתעודת הבגרות וקושי להשתלב בתעסוקה או בהשכלה גבוהה (אפל, 2001; הנדלס, 2005).

ב. **ניכור חברתי ומשבר ההגירה**, המעצימים את הלחצים האופייניים ממילא לתקופת הצעירות ומתבטאים בהתנהגות בלתי מסתגלת ובבעיות רגשיות (אפל, 2001).

ג. **משפחה**: היחידה המשפחתית, המהווה גורם תמיכה חשוב בתקופה זו, נפגעת בתהליך ההגירה (קציר, 2005; Cole, 2001 שם Cole):

1. ההתמודדות עם קשיי הקליטה מפריעה להורים להוות משענת איתנה (ילמה והישראלי, 2005).

2. ההורים הופכים לתלויים בילדיהם, כתוצאה מקליטתם המהירה יותר של הצעירים בהשוואה למבוגרים (לשם, 1992). מצב זה, יחד עם איבוד המעמד האישי והמקצועי, מחליש את סמכות ההורים ומגביל את יכולתם לשמש מקור תמיכה (וייל-טנא והופמן, 1995).

3. הורים עולים מתקשים לכוון את ילדיהם בבחירת מקצוע ובקבלת החלטות, עקב חוסר היכרות עם מערכות החינוך והתעסוקה בארץ (אפל, 2001).

4. לרוב, ההגירה גוררת הרעה במצב הכלכלי של המשפחה. לא רק שההורים אינם מסוגלים לסייע לילדיהם, צעירים רבים נדרשים לסייע כספית להוריהם (ילמה ואח', 2005).

שלושת מוקדי קושי אלה מציבים את העולים הצעירים בנקודת פתיחה נמוכה מלכתחילה, בבואם להתמודד עם אתגרי המעבר לבגרות:

- גיבוש זהות: הצעירים מתקשים לגבש זהות על בסיס תרבות וערכים זרים. כמו כן, הקשיים הרגשיים הנלווים להגירה עלולים לגרור הזדהות עם קבוצות לא נורמטיביות (וויל-טנא והופמן, 1995).
- בעיות בשירות צבאי: מיעוט מתגייסים וריבוי של עריקים וחיילים המשתחררים טרם זמנם. הסיבות לכך הן מוטיבציה נמוכה, בין היתר, כיוון שמוטיבציה זו היא תלוית תרבות; חסכים בהכוונה ומידע; מיעוט תמיכה משפחתית; קשיים כלכליים ובעיות ת"ש (צוות צעירים, 2006).
- קשיים ברכישת השכלה/הכשרה מקצועית, מפאת:
 1. העדר תעודת בגרות: הנשירה הגבוהה ממערכת החינוך יוצרת קבוצה משמעותית של עולים בגילאי 18+ שאין בידם כרטיס הכניסה הבסיסי להשכלה גבוהה.
 2. הישגים לימודיים נמוכים (עקב קשיי שפה או רמה לימודית נמוכה בארץ המוצא), המקשים על קבלתם להשכלה גבוהה ועל יכולת ההתמודדות שלהם כסטודנטים מן המניין.
 3. קושי לעבור את המבחן הפסיכומטרי (בקרב אוכלוסיות מסורתיות), עקב היותו מוטה לטובת תרבות המערב (דגן-בוזגלו, 2007).
 4. בעיות כלכליות המקשות על מימון לימודים גבוהים. גם אם הלימודים מסובסדים, עצם היציאה ללימודים מרעה את המצב הכלכלי, בשל הקושי לעבוד, הוצאות נלוות ועוד.
 5. קשיים בבחירת תחום לימודים: קושי זה חריף יותר בקרב העולים, עקב חוסר היכולת להסתייע במשפחה וחוסר היכרות עם אפשרויות התעסוקה והלימודים בארץ (צוות צעירים, 2006).
- תעסוקה ומצב סוציו-אקונומי: עולים בגילאי 20-29 נמצאים בעמדה נחותה ביחס לוותיקים בעמדתם המבנית בשוק העבודה, בתנאי הדיור, באזורי המגורים, בהכנסות למשק בית ובהיבטים מסוימים של

רמת החיים (לשם, 2005). מעבר להרעה הכללית במצב הכלכלי עם ההגירה, העולים הצעירים מתקשים למצוא עבודה או מועסקים בשכר נמוך (לשם, 2006). הסיבות העיקריות לכך (מעבר לקשיים האופייניים לכלל קבוצת הצעירים) הן:

1. פנייה לתעסוקה מיד לאחר התיכון/השירות הצבאי, בשל המצוקה הכלכלית בבית. ללא השכלה או מקצוע, הם משתכרים שכר מינימלי. כמו כן, הם המפוטרים הראשונים ממקומות העבודה.
2. שיעור גבוה של צעירים נשואים ובעלי משפחות, המחויבים לפרנסה ולכלכלה קבועות.
3. קושי להשתלב במסגרות להכשרה מקצועית, בשל אי-עמידה בדרישות סף.
4. חסכים ב"מסוגלות תעסוקתית", ובפרט במיומנויות מאפשרות (עברית, אנגלית ומחשבים).
5. מגורים בפריפריה או בשכונות חלשות, המאופיינות באבטלה גבוהה ממילא.
6. חוסר היכרות עם עולם העבודה בארץ ועם דרישותיו.
7. בעיות בהכרה בתעודות שנרכשו בארץ המוצא (ילמה ואח', 2005; צוות צעירים, 2006; תב"ת, 2006).

ארבעת החסמים האחרונים מונעים גם מעולים משכילים להשתלב בתעסוקה. רמת ההשכלה של מרבית העולים הצעירים גבוהה משמעותית מזו של כלל היהודים. לעומת זאת, שיעור המועסקים במקצועות אקדמיים, חופשיים, טכניים וניהוליים בקרב צעירים בעלי +13 שנות לימוד, נמוך משמעותית מזה של היהודים הוותיקים (וולדה-צדיק וקינג, 2006). נראה כי ידיעת השפה האנגלית מהווה מכשול משמעותי במיוחד, שכן עולים משכילים ממדינות דוברות אנגלית משתלבים ללא קושי במקצועות התואמים את השכלתם (וולדה-צדיק וקינג, 2006).

- תלישות וחוסר שייכות: עצם המעבר לארץ חדשה גורר עמו קשיים חברתיים. בעיה זו מחריפה עם עזיבת המסגרות החברתיות המובנות לאחר התיכון/השירות הצבאי, ומתבטאת ב:

1. מצוקה רגשית, ניכור ובדידות (לשם, 2005).
2. מעורבות מועטה בחיי הקהילה ושיעורי התנדבות נמוכים בהשוואה לוותיקים (לשם, 2005).
3. אי-השתייכות למסגרת כלשהי - תופעה המבטאת, מעל לכול, תחושה קשה של אובדן דרך. כ-17% מהעולים בגילאי 18-35 אינם לומדים, אינם עובדים ואינם מחפשים עבודה (קינג, 2003). שיעור זה עולה ל-25% מהעולים הצעירים, שלא סיימו בית ספר תיכון (וולדה-צדיק וקינג, 2006).

כל העולים מתמודדים עם קשיים אלו ברמה זו או אחרת. עם זאת, לעולים מעדות מסוימות יש צרכים שונים, שאינם אופייניים לעולים מקבוצות אחרות. כמו כן, קבוצות מיעוט מסוימות, כגון חרדים, ערבים וכדומה, מתמודדות עם חסמים ייחודיים הדורשים התייחסות נפרדת. כדי להקל על הקורא, פורטו צרכים אלה בתמציתיות בטבלה להלן:

תחומי התמודדות				קבוצה
תרבות וחברה	תעסוקה	השכלה	שירות צבאי	
<p>בידוד חריפה במיוחד, בהעדר קהילה מלוכדת האופיינית לעולים מעדות מסורתיות. כמחצית מעולי 1996-2001 הצעירים אינם יהודים. הם מתקשים עוד יותר בגיבוש הזהות ונדחים גם על-ידי העולים עצמם.</p>	<ul style="list-style-type: none"> שיעורי התעסוקה גבוהים, אך הם מועסקים במשלחי יד שאינם תואמים את השכלתם. 	<p>רמת השכלה גבוהה יחסית ודמיון לוותיקים מבחינת אחוז הסטודנטים. הבעיות העיקריות הן: העדר תמיכה משפחתית, קשיים בעברית ובאנגלית, בעיות כלכליות וקשיים פסיכולוגיים.</p>	<p>אין הבדל משמעותי בין צעירים עולי בריה"מ לוותיקים בחלקם היחסי של המשרתים בצה"ל</p>	<p>עולים בריה"מ לשעבר</p>

פרק ד': מאפייני קהילת היזם

תחומי התמודדות				קבוצה
תרבות וחברה	תעסוקה	השכלה	שירות צבאי	
<p>בעיות משפחתיות קשות עקב ההתנגשות הבין-תרבותית והמצוקה הכלכלית. התוצאה=> צעירים במצבי סיכון ואובדן דרך:</p> <ul style="list-style-type: none"> • עבריינות גבוהה • שיעור גבוה במיוחד של צעירים ללא מסגרת (כ-30%) 	<p>שיעור אבטלה גבוה באופן ניכר והעסקה במשרות לא מקצועיות. הסיבות:</p> <ul style="list-style-type: none"> • מיעוט השכלה חסכים בכישורים "רכים", הנדרשים בעולם התעסוקה המודרני 	<p>רמת השכלה נמוכה משמעותית מזו של וותיקים/ עולים אחרים:</p> <ul style="list-style-type: none"> • מיעוט זכאים לבגרות, ומיעוט מתקבלים לאוניברסיטאות הקשיים העיקריים: אנגלית, שימושי מחשב ומיומנויות למידה 	<ul style="list-style-type: none"> • ריבוי צעירים שאינם מתגייסים, עריקים ומשתחררים לפני הזמן 	עולי אתיופיה
<p>תסכול נוכח צמצום אחוז הזמן המוקדש לפנאי, עקב העלות הגבוהה וקשיי השפה קשיי השתלבות חברתית, בשל הבדלי מנטליות</p>	<ul style="list-style-type: none"> • שיעורי התעסוקה גבוהים, אך במקצועות שאינם תואמים את השכלתם. הקשיים הכלכליים (שאינם מורגלים בהם) יוצרים תסכול רב. 	<p>רמת השכלה גבוהה מזו של ילידי הארץ.</p>		עולי אמריקה הלטינית

פרק 7: מאפייני קהל היעד

תחומי התמודדות				קבוצה
תרבות וחברה	תעסוקה	השכלה	שירות צבאי	
<ul style="list-style-type: none"> פגיעה בקהילה ובתא המשפחתי, בדומה ליוצאי אתיופיה נישואין של בנות קטינות קשיי השתלבות חברתית ומיעוט השתתפות בפעילויות תרבות, עקב העלות ואי-התאמה תרבותית שימוש מועט בשירותים, בשל חוסר אמון 	<ul style="list-style-type: none"> אבטלה גבוהה והעסקה בעבודות בלתי מקצועיות, גם בקרב בעלי השכלה גבוהה: רק 4% נקלטו במקצועות אקדמיים, חופשיים וטכניים, בהשוואה ל-26% שעבדו במקצועות אלה בטרם העלייה. 	<ul style="list-style-type: none"> הישגים לימודיים נמוכים בתיכון, שיעור נמוך של בעלי תעודת בגרות ומיעוט ממשיכים להשכלה גבוהה. רק 4% ממשיכים לתואר שני. הסיבות: קשיים בעברית; הסתייגות מלימודים לטווח ארוך, בפרט ע"ח תעסוקה; בחירה במסלולי לימוד לא מתאימים. 	<ul style="list-style-type: none"> מיעוט מתגייסות. 50% מהבנים לא מסיימים שירות צבאי עקב קשיי פרנסה והסתגלות. 	עולי קווקז
<ul style="list-style-type: none"> בעיות דומות לאלו של עולי קווקז, המחריפות בקרב העולים, שהגיעו מהכפרים 	<ul style="list-style-type: none"> בעיקר במסחר ובמלאכה. גם אקדמאים מתקשים למצוא עבודה, במקצוע שלמדו, בשל קשיי שפה. 	<ul style="list-style-type: none"> מיעוט זכאים לבגרות, הישגים נמוכים והעדפה לבתי ספר מקצועיים. הסיבה: יציאת בני נוער לעבודה ואי-הבנת חשיבות הלימודים. 	<ul style="list-style-type: none"> שיעור נמוך של מתגייסים 	עולי בוכרה

תחומי התמודדות				קבוצה
תרבות וחברה	תעסוקה	השכלה	שירות צבאי	
<p>שיעור ילודה גבוה במיוחד</p> <p>חינוך שאינו מכונן ליצירת כושר</p> <p>השתכרות לימוד תורה לאורך החיים.</p> <p>צעירים שאינם מצליחים בכך, מתקשים להשתלב במסגרת אחרת. הם חסרי כישורים תעסוקתיים, יחסיהם עם הבית מעורערים והמצוקות הנפשיות מדרדרות אותם אל הרחוב</p>	<ul style="list-style-type: none"> • אבטלה (בקרב המחפשים), בשל שיעור ילודה גבוה, אי-נגישות למידע, • מקצועות לא מבוקשים וקושי לעבוד במקום חילוני • שכר נמוך משמעותית, בשל העסקה בתוך המגזר, משלחי יד המאופיינים בשכר נמוך ובניצול מצד מעסיקים 	<ul style="list-style-type: none"> • העדר תעודת בגרות ומיעוט ידע באנגלית, במתמטיקה ובמחשבים (בקרב הבנים) • הסתייגות ממסגרות/ מקצועות שאינם מתאימים להשקפה החרדית מיעוט הכוונה וחוסר התמצאות בשל אופיים השונה של לימודי החול. • קשיים כלכליים 	<ul style="list-style-type: none"> • שיעורים נמוכים של מתגייסים 	חרדים

פרק 7: מאפייני קהל היסט

תחומי התמודדות				קבוצה
תרבות וחברה	תעסוקה	השכלה	שירות צבאי	
	שיעורים נמוכים של מועסקים, מפאת: השכלה נמוכה משלחי יד בלתי מקצועיים שלהם תמורה וביקוש נמוכים הגבלות המסורת על עבודת נשים חוסר הזדמנויות בתעסוקה	<ul style="list-style-type: none"> • מיעוט זכאים לבגרות ומיעוט מתקבלים לאוניברסיטאות קשיים בפסיכומטרי בשל הטיה תרבותית הסיבות: יכולת כלכלית נמוכה ותחושה, שהשכלה אינה מקדם לעלייה במעמד הכלכלי, בעיקר בשל אפליה. 		ערבים*
	אבטלה גבוהה והעסקה בתעשייה מסורתית. ברמות השכלה הגבוהות שיעור המועסקים דומה לזה שבקרב היהודים.	<ul style="list-style-type: none"> • ריבוי זכאים לתעודת בגרות, אולם במרבית המקרים רמתה אינה מספקת לצורך קבלה להשכלה גבוהה 		דרוזים

* מצבם של הצעירים הבדוים קשה במיוחד מהסיבות הבאות: כל היישובים באשכול הסוציו-אקונומי התחתון, השקעה ממשלתית נמוכה, שלטון מקומי חלש, מיעוט יוזמות מקומיות לפיתוח כלכלי, הון עצמי נמוך, פיזור גאוגרפי המקשה על הנסיעות, שוק המסחר הפנימי מוגבל, חסמים תרבותיים (נורמות מגבילות במיוחד לגבי נשים, העדר קשרים חברתיים ומאבקים שבטיים) ועוד.

(אפל, 2001; דולב, 2001; קינג, 2003; הנדלס, 2005; ילמה והישראלי, 2005; לשם, 2005; מרקוס-פירר, 2005; קינג ואח', 2005; קינג וגזית, 2005; וולדה-צדיק וקינג, 2006; צוות צעירים, 2006; תב"ת, 2006; גוטליב, 2007; דגן-בוזגלו, 2007; וולדה-צדיק, 2007; פרוטוקול ישיבת הממשלה מתאריך 22 באפריל 2007; שפרמן, 2007).

צעירים חסרי עורך משפחתי

מדובר בצעירים שאינם זוכים לתמיכה החשובה של המשפחה בתהליך המעבר לבגרות: צעירים ממשפחות הרוסות ושכונות מצוקה, צעירים חסרי בית או צעירים שעזבו את ביתם עקב בעיות בבית, צעירים שנקלעו לעבריינות, בוגרי פנימיות/אומנה ועוד. עד גיל 18 הם נמצאים בטיפולם של שירותי הרווחה, לפחות במישור העקרוני. לאחר מכן הם עוברים אל החיים העצמאיים בחוץ, ולא תמיד מצליחים לשרוד את שלב המעבר.

הקשיים העיקריים הם:

- קושי להשתלב במסגרות נורמטיביות לגיל, עקב לקויות במיומנויות למידה ועבודה, חסכים בכישורי חיים, דפוסי התנהגות וחשיבה בלתי אדפטיביים ועוד.
- צמצום משמעותי של התמיכה מצד השירותים החברתיים.
- הצורך לדאוג לצורכי חיים בסיסיים אינו מאפשר להם לרכוש השכלה או מקצוע (סטרבצ'ינקי-כאהן, 2006; Courtney, 2006).

צעירים בעלי מוגבלויות

מכיוון שכל לקות מגדירה את הצרכים האופייניים לבעליה, נמנענו מלכלול בסקירה זו התייחסות למגוון הצרכים הייחודיים של צעירים בעלי מוגבלויות. כמו כן, הכללתם כחלק מקהל היעד של מרכזי הצעירים אינה מובנת מאליה ויש לשקול את האפשרות של מרכזי הצעירים לתת להם מענה.

עם זאת, איתרנו כמה תחומים שמרכזי הצעירים מסוגלים לענות עליהם (אם ירצו), בעיקר עבור בעלי מוגבלויות **קלות**:

- הכוון, ייעוץ ומתן מידע במגוון תחומים, כמו גם סיוע במימוש הזכויות מול הרשויות
- השמה בתעסוקה
- עידוד תרומה לקהילה ומעורבות חברתית
- סדנאות לטיפול מיומנויות וכישורים "רכים", כאמצעי עזר להשתלבות בהשכלה/בתעסוקה
- תרבות ופנאי (קבוצות תמיכה, פעילויות מותאמות, שילוב חברתי באוכלוסייה הרגילה ועוד
- היכרות ושידוכים (מנדלר ונאון, 2002; גזית וקינג, 2006).

5. מהו מקום מגורים טוב עבור הצעירים

אחת ממטרותיו של מרכז הצעירים היא למשוך את הצעירים להשאר ביישוב שבו פועל המרכז. הגורמים שהופכים מקום מגורים לאטרקטיבי בעיני הצעירים נמצאים רק בחלקם בתחום האחריות של מרכז הצעירים. עם זאת, ניתוח מאפיינים אלה עשוי להגדיר צרכים של הצעירים עליהם על המרכז לתת מענה/דגש לבד או תוך שיתוף גורמים נוספים.

מחקר הנערך עבור שיקום שכונות חברתי במשרד הבינוי והשיכון (אזרחי, י', טוביה, נ', וג'ימון-ימין, ח', 2007) מעלה כמה גורמים שהופכים שכונה ל"שכונה טובה", כלומר למקום שנעים לחיות בו ביחס לסביבה וקיימות בו אפשרויות למוביליות של התושבים.

הגורמים העיקריים העשויים לשמש גורמי משיכה לצעירים להישאר במקום היישוב או להגיע אליו:

- נגישות להשכלה גבוהה והכשרה מקצועית: בגילאי +27 יש להביא בחשבון גם מסגרות חינוך פורמליות ובלתי פורמליות עבור ילדי הצעירים
- הזדמנויות כלכליות ביישוב או בקרבתו: הזדמנויות תעסוקתיות (כמות, גיוון, רמת שכר) והזדמנויות עסקיות-כלכליות
- דיור: אפשרויות להגיע לדיור ברמה נאותה
- שירותי תרבות וחברה
 1. פעילות תרבותית נגישה ומגוונת
 2. מסגרות לפיתוח כישורים (ספורט, מוזיקה וכו')
 3. מרכזי בידור ובילוי
 4. מרכזי קניות
 5. אפשרויות לפגוש צעירים "טובים"
- מעורבות קהילתית: רמה גבוהה של פרויקטים קהילתיים ורשתות חברתיות בקהילה
- ביטחון אישי במקום המגורים:
 1. רמה נמוכה של עבריינות ופשעה
 2. תחושת ביטחון אישי

גורמי המשיכה מציגים היבט נוסף לגבי מה שמחפשים הצעירים ומה חשוב להם. השארת הצעירים ביישוב מחייבת אפוא טיפול מערכתי שלו שותף מרכז הצעירים.

6. סיכום

מהסקירה עד כה עולה, כי הצרכים והקשיים בתחומים השונים משולבים זה בזה, ולעתים נובעים זה מזה. קבלת החלטות לגבי הזהות המצוקועית, במסגרת תהליך גיבוש הזהות, הינה תנאי הכרחי לצורך השתלבות נאותה בתעסוקה ובלימודים. גיבוש עמדות והשקפות עולם משפיעים ומושפעים באופן הדדי ממעורבותו החברתית של הפרט ומהשתתפות במוסדות חברתיים, כגון אגודות התנדבות, תנועות פוליטיות ועוד. רכישת השכלה ומיומנויות נוספות הינן חיוניות לצורך קליטה בשוק העבודה, ואילו השגת עצמאות כלכלית מקלה ומקדמת התפתחות נוספת, כגון מגורים עצמאיים והקמת משפחה.

נוכח הקשר הרב בין התחומים השונים, ברורה עדיפותה של התייחסות מערכתית וכוללנית, על פני פתרונות נקודתיים, המדגישים פן אחד בלבד. מרכזי הצעירים – עוצבו ברוח זו.

פרק ז: חקנה ארצוני וסקרונוט בעולה

א. המבנה הארגוני של התכנית



פרק ז'
תוכן

1. שותפות

התכנית היא שותפות אסטרטגית בין משרדי ממשלה וקרנות הפועלות למען צעירים. כדי ליצור כתובת מרכזית, משמעותית, אחידה ומשותפת לצעירים היה חשוב לאגם את כלל הכוחות המשמעותיים העוסקים בתחום לכדי עשייה משותפת ומתואמת. שותפות זו מקבלת ביטוי במבנה הארגוני בשתי דרכים וממדים:

א. ועד מנהל כללי - בו ישתתפו כל נציגי השותפים, מייסדי השותפות וגורמים שיתווספו בעתיד לשותפות. מתפקידו להתוות ולאשר מדיניות כוללת ומקיפה להתפתחות התחום ולהתקדמותו. בראש ועד זה יעמוד י"ר קבוע מטעם ג'וינט ישראל.

ב. הנהלה מקצועית - ועדה המורכבת מנציגי השותפות המובילים, עוסקת בהתוויית מדיניות, מעקב ובקרה דרך ובאמצעות הצוות

המקצועי, ומהווה פורום בין-ארגוני לתיאום, להחלפת מידע, להתייעצות ולהיערכות לעתיד.

2. אמות מידה מקצועיות, מתוות דרך תוך השארת מרחב פעולה ועצמאות לכל מרכז ומרכז

א. צוות ניהול מקצועי: התכנית היא תכנית ארצית המאפשרת גמישות והתאמה לכל יישוב ויישוב, תוך עמידה בתקן ובאמות מידה מקצועיות המנוטרות, מובלות ומפוקחות על ידי צוות ניהול מקצועי ארצי. הצוות כולל: מנהל, מנהלת פיתוח והדרכה, שלושה מנהלי אזורים, מנהל תחום תעסוקה, מנהל תחום השכלה גבוהה ומנהל תחום מעורבות חברתית. מנהלי האזורים מהווים מנהלים מקצועיים, סופרווייזרים ואת זרוע המטה בשטח אל מול מנהלי המרכזים ומערך הניהול המקומי הבכיר. מנהלי התחומים בצוות הניהול המקצועי (מנהלת פיתוח והדרכה, מנהלת תחום תעסוקה מנהל תחום מעורבות חברתית ומנהל תחום השכלה גבוהה) אמונים על פיתוח המשאב האנושי, מוצרי התחום ותוצריו, בקרה, פיתוח, מחקר והנחיה בכל אחד מתחומי הליבה ובעבודה מול מנהלים ורכזים. תפקידי הצוות המקצועי מול ההנהלה המקצועית כוללים: הצגת תכנית עבודה שנתית, דיווח ותכנית תקציב, בניית מדדי התקדמות והערכת תפוקות במרכזים, בניית שגרת פעילות במרכז, דוחות רבעוניים ועוד.

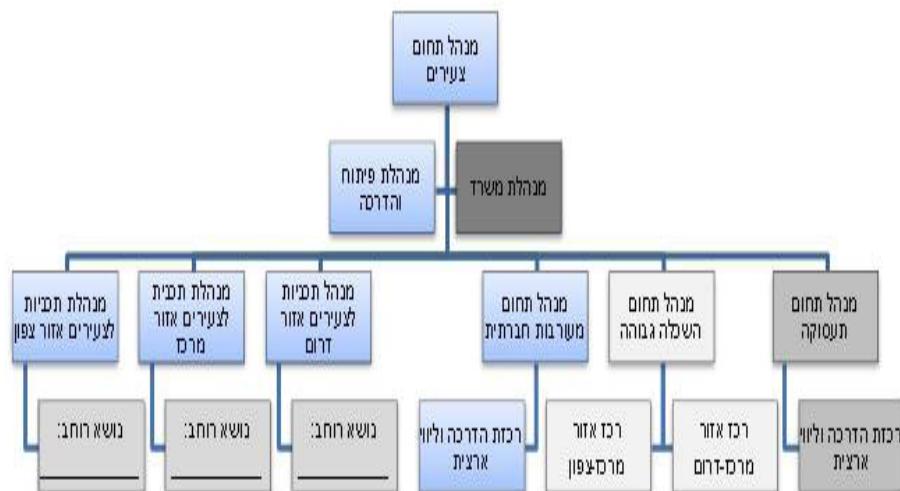
ב. ועד מנהל יישובי: בו ישתתפו בעלי העניין הרלוונטיים לניהול המרכז ברמה היישובית. תפקיד הועדה לנווט את הפרויקט ביישוב, לרבות התוויית מדיניות, קביעת סדר יום וסדרי עדיפויות יישוביים, בקרת התקדמות, טיפול בצומתי החלטה.

ג. צוות מרכז צעירים עירוני: צוות מרכז הצעירים העירוני מבטא את תחומי הליבה ואת צירי הפעולה וההתערבות העיקריים של התכנית, ולפיכך מורכב ממנהל/ת, מרכזי תחומים: השכלה גבוהה, תעסוקה, מעורבות חברתית (ולעתים גם תרבות ופנאי), מרכזים האמונים על אוכלוסיות יעד מובילות, ומכאן - מרכז/ת עולים וממעטפת אדמיניסטרטיבית - מזכירה.

ב. תפיסות פעולה ועקרונות מנחים של התכנית

- 1. שותפויות** - עבודה מתוך שותפות, שקיפות ודיווח לכלל השותפים ובמיוחד לחברי ההנהלה המקצועית ולוועד המנהל.
- 2. מקצועיות** - העשייה תתבסס על רף מקצועי גבוה בכל הנוגע לניהול ולהפעלה של שירות חברתי מנוהל, מתוכנן, מבוקר ומוערך.
- 3. למידה ארגונית וניהול ידע** - הקפדה על שיתוף בידע, הפצתו ושימורו באופן שיאפשר למידת עמיתים משמעותית.
- 4. המנהל כבעל הסמכות והאחריות** - מיצוב מנהל המרכז כגורם המוביל המשמעותי ביותר ברמה המקומית בתחום הצעירים. ככזה יושקע רבות בפיתוחו, הוא יקבל סמכויות רחבות ובצדן אחריות רבה.
- 5. העצמת הרשות המקומית** - הרשות המקומית מהווה בית עתידי למרכזי הצעירים. מרכז הצעירים יהווה חלק אינטגרלי ממערך השירותים העירוניים הקבועים. הפעילות תתבצע בתיאום ובשיתוף גורמי הרשות הרלוונטיים.

ג. המבנה הארגוני של הצוות המקצועי



ד. הגדרת תפקידים בצוות המקצועי

1. מנהלת פיתוח והדרכה

מטרות

1. פיתוח והכשרה של המשאב האנושי בתחום צעירים - מיצוי הפוטנציאל שיוביל לניהול איכותי, מקצועי ומבוקר של התחום.
2. סטנדרטיזציה ויצירת תורת הפעלה לתחום.
3. פיתוח תחום הצעירים, בקרה וחדשנות.
4. הבטחת יישום האסטרטגיה בשטח.

תחומי אחריות

1. כתיבתה והוצאתה לפועל של תכנית הדרכה שנתית לפורום המנהלים והרכזים.
2. פיתוח תכנית הדרכה לצוות צעירים.
3. עיצוב והטמעה של מערכת הערכה למרכזים.
4. כתיבת תורת הפעלה למרכזי צעירים.
5. הטמעת האסטרטגיה הנבחרת במרכזים.
6. הבטחת רלוונטיות מחקר ההערכה.
7. פיתוח שותפויות ארגוניות רלוונטיות לתחום ולאנשי המקצוע בתחומי הליבה השונים.
8. פיתוח תחומי ליבה, שירותים ותפיסות חדשות לתחום.
9. לקיחת חלק פעיל ומרכזי בהובלת התחום ברמה הארצית.
10. השתתפות פעילה בישיבות ההנהלה המקצועית של התחום.

התפקיד כולל

1. מיפוי צורכי הדרכה, עיצוב תכנית הדרכה והוצאתה לפועל.
2. קביעת סרגל קריטריונים להערכה, הטמעה ותפיסה של כלי ההדרכה במרכזים וקיום תהליך הערכה לאורך השנה.
3. כתיבת ערכת הפעלה למרכזי צעירים שתכלול בין היתר: תנאים

- לכניסה ליישוב, הגדרת תפקידים, הגדרת תחומי ליבה, שירותי ליבה, כלי הערכה, מדדי הצלחה ועוד.
4. עבודה מול מנהלי האזורים על הטעמת האסטרטגיה הנבחרת במרכזים.
 5. ליווי צוות המחקר וההערכה, וידוא רלוונטיות והתאמה לצורכי התחום.
 6. יצירה ופיתוח של קשרים עם שותפים פוטנציאליים.
 7. ניהול תקציב הדרכה.
 8. גיוס משאבים.

2. מנהל אזור

מנהל אזור הוא תפקיד דינמי המורכב מכמה תחומי ליבה שמינונם והיקפם משתנה עם התפתחות התכנית כפי שמפורט בפרק הרלוונטי.

מטרות התפקיד

1. להוות מנהל מקצועי ומנחה למנהלי המרכזים באזור (8-10 מרכזים באזור).
2. להבטיח את מימוש המדיניות הנקבעת בשטח.
3. להבטיח עמידה בסטנדרטים ניהוליים ובהשגת תפוקות רצויות במרכזי הצעירים שבתחום אחריותו.
4. למצב את תחום הצעירים על סדר היום האזורי.
5. להוות חלק פעיל בהובלת התחום ברמה הארצית.

תחומי אחריות

1. ליווי והנחיה של הקמת מרכזי צעירים חדשים באזור
2. ליווי, הנחיה ובקרה של מנהלי המרכזים באזור
3. פיתוח תפיסת עבודה אזורית
4. הנחיה מקצועית לרכזי העולים שבמרכזי הצעירים שבאחריותו (מתוקף הקשר למסד צעירים)

5. קיום קשר שוטף עם ההנהלה העירונית הבכירה של מרכז הצעירים ביישוב
6. ביסוס והרחבת שותפויות מקומיות ואזוריות
7. הובלת נושא ברמה הארצית (מחשוב, צעירים, נכים ומוגבלים, מיעוטים, מעורבות חברתית ומנהיגות)
8. ארגון והוצאה לפועל של ביקורי תורמים ומשלחות

התפקיד כולל

1. פגישות עבודה סדירות עם מנהלי המרכזים, ובעת הצורך עם צוות המרכז (לפחות שתי פגישות בחודש)
2. מעקב אחר התקדמות תכנית העבודה
3. מעקב, פיקוח ואישור תקציבי
4. פגישות עבודה סדירות עם מנהלו הישיר העירוני של מנהל המרכז ועם ההנהלה העירונית הבכירה של מרכז הצעירים (לפחות אחת לרבעון)
5. השתתפות בוועדות היגוי
6. הובלת פורום רכזים אזורי
7. השתתפות בפורום מנהלים ורכזי עולים
8. השתתפות בישיבות מטה וקביעת מדיניות
9. ייצוג מרכזי הצעירים (השטח) בפני המטה
10. כתיבת דוחות
11. איתור מקורות מימון
12. שימור שותפויות
13. הפקת דוחות חודשיים וסיכומים שנתיים

3. מנהל תכניות תעסוקה במרכזי הצעירים

מטרות

1. אחריות לניהול תחום התעסוקה במרכזי צעירים
2. שילוב, הובלה, בקרה, פיקוח וליווי תחום התעסוקה במרכזי הצעירים
3. לוודא כי תחום התעסוקה במרכזי הצעירים יקבל מקום דומיננטי, יעמוד בסטנדרט מקצועי רצוי ויביא לתפוקות הרצויות

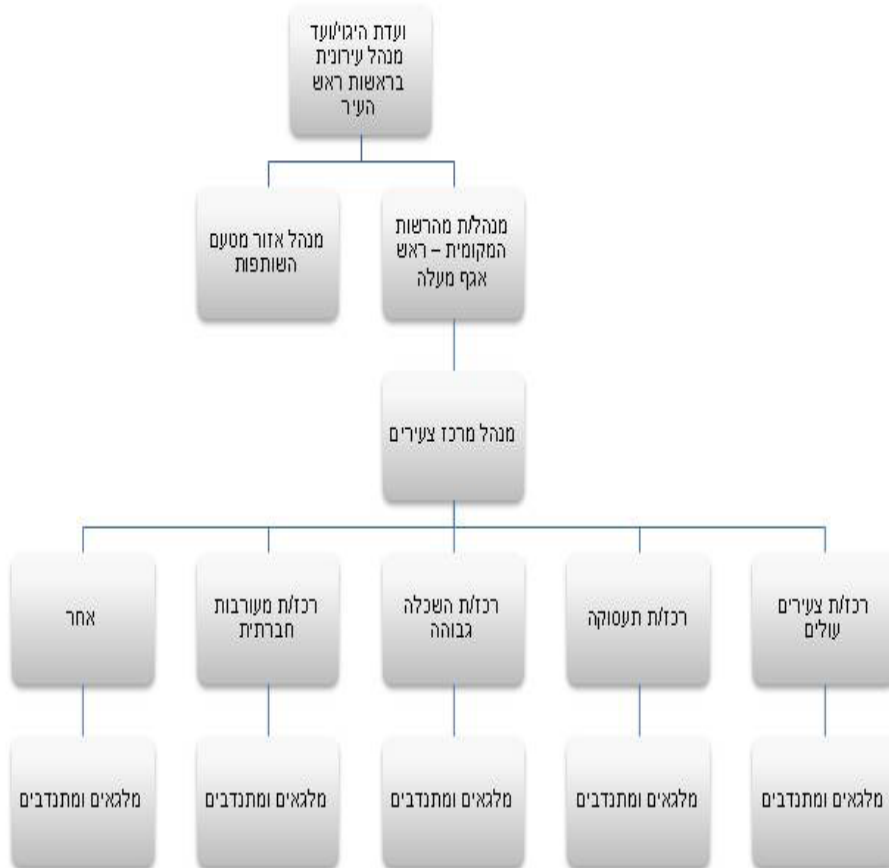
תחומי אחריות

1. ריכוז וניהול הצוות
2. פיתוח התכנית
3. עיצוב דפוסים ונוהלי עבודה ברמה הארצית
4. ניהול השותפות
5. חברות בצוות המקצועי המוביל והשתתפות בקביעת מדיניות ומטלות המטה

התפקיד כולל

1. תכנון בנייה, יישום, ובקרה של תכניות העבודה
2. בחירת עובדים (ועדת קבלה)
3. חניכה וקליטה לעובד, אחריות על תנאי העסקה ועבודה
4. השתתפות בוועדות היגוי יישוביות
5. איתור של צורכי תעסוקה לצעירים
6. הנחיה והדרכה אשכולית ואישית לצוות רכזי התעסוקה
7. בניית השתלמות שנתית לצוות רכזי התעסוקה
8. ייעוץ למנהלי מרכזי הצעירים בתחום התעסוקה
9. הפקת דוחות חודשיים וסיכומים שנתיים
10. פרסום ויחסי ציבור לתכנית
11. איסוף ידע יישומי וכתובת חוברת הפעלה לרכז התעסוקה
12. אישור כרטיסי פרויקט
13. בחינה ובחירה משותפת של ספקי שירות
14. השתתפות בפורום צוות צעירים ארצי
15. ניהול ואחריות על תקציב התכנית

ה. המבנה הארגוני של מרכז צעירים



ו. עקרונות ותפיסות פעולה מנחות של מרכזי הצעירים

1. **מקצוענות, רלוונטיות ודיוק:** מרכזי הצעירים יעצבו וישיגו שירותים המהווים מענים רלוונטיים ומדויקים לצורכי הצעירים בעיר, תוך הקפדה על רף מקצועי גבוהה.
2. **שירות אדיב עם הפנים לצעיר:** צוות המרכז יעניק שירות אדיב, מתחשב ומודע ללקוחותיו הצעירים.
3. **ריכוז שירותים:** המרכז יספק את מגוון השירותים לצעירים תחת קורת גג אחת. המרכז יפעל כפלטפורמה המאפשרת פיתוח, הוספה ועיצוב של מענים לטובת צעירים ביישוב.
4. **צעירים כמשאב:** צוות המרכז יראה בצעירי היישוב אוכלוסייה בעלת יכולות להשתנות, להתפתח ולהשפיע על העיר כולה, ולא רק כאוכלוסייה נצרכת. לפיכך יפתח המרכז תכניות ואפשרויות ליזמות ולמנהיגות.
5. **שותפויות:** המרכז יפעל בשותפות מרבית עם כל הגורמים היישוביים השונים העוסקים בצעירים.
6. **מענים ייחודיים ואינטגרציה:** המרכז יהווה כתובת לאינטגרציה חברתית בין צעירים בעיר, תוך פיתוח מענים ייחודיים לאוכלוסיות יעד שונות (קבוצות עולים, קבוצות פונקציונליות כגון הורים צעירים, חיילים משוחררים ועוד).
7. **הנגשת שירותים:** צוות מרכז הצעירים ישקיע מאמצים בהנגשת השירותים לצעירים הזקוקים לו ואינם מגיעים בעצמם למרכז.

ז. הגדרת תפקידים במרכזי צעירים

1. מנהלת מרכז הצעירים

מטרות התפקיד

1. להוביל, לתכנן ולהוציא לפועל את מכלול האסטרטגיות לצעירים

ברשות המקומית.

2. ליזום הפעלה וביצוע של תכניות בהתאם לחזון המרכז ועל פי תכניות העבודה.
 3. להציב את תחום הצעירים על סדר היום העירוני.
 4. לאפשר מיצוי של כלל תחומי העשייה לטובת צעירים ביישוב.
- מנהל המרכז כפוף לאיש ברשות מדרגת ראש אגף ומעלה, לוועדת היגוי וכן מקצועית למנהל האזור מטעם ג'וינט.**

דרישות וכישורים

1. בעל השכלה אקדמית (לפחות **B.A.** ועדיפות ל-**M.A.** במדעי החברה)
2. ניסיון קודם בהובלה ובניהול פרויקטים חברתיים
3. בעל ניסיון בהפעלת תכניות מערכתיות
4. יכולת הובלת צוות מקצועי, הנחיה, הדרכה ופיתוח
5. ניהול מידע בנושא מיפוי והגדרת צרכים של קהלי יעד
6. ניסיון בעבודה עם מתנדבים - יתרון
7. יכולת ניסוח וכתיבה ברמה גבוהה
8. כושר ביטוי טוב
9. שליטה טובה במערכות המחשב השונות (**Microsoft office** על סוגיו ואינטרנט).
10. ניסיון מוכח בניהול תקציב
11. היכרות עם שוק העבודה ועולם התעסוקה - יתרון
12. היכרות עם אוכלוסיות היעד (צעירים, חיילים משוחררים ועולים) - יתרון
13. יכולת עבודה עצמאית ויזומה
14. אכפתיות ומעורבות חברתית
15. בעל יכולת וכישורים לקיים משא ומתן עם גורמים שונים
16. ניסיון בעבודה ציבורית
17. היכרות עם הקהילה, קהלי היעד והשירותים המוניציפליים ביישוב

18. עבודה בסביבה רב-תרבותית: ידע וניסיון בעבודה עם עולים - יתרון
19. יחסי אנוש מצוינים ואסרטיביות
20. אמינות גבוהה
21. גישה קהילתית
22. שליטה טובה באנגלית - יתרון

תחומי אחריות

1. ניהול כולל של המרכז
2. ניהול צוות
3. ניהול הקשר עם הרשות המקומית ועם כלל השותפים
4. פיתוח
5. ניהול תקציב
6. מיצוב המרכז
7. אחריות להמשכיות ול"ברות-קיימא" של המרכז

התפקיד כולל

1. גיוס, מינון, הנחיה, הערכה ופיקוח של צוות רכזים
2. ניהול, הדרכה והקמת פורומים וצוותי עבודה
3. סיוע בתכנון פעילויות ואירועים
4. תכנון, כתיבה והוצאה לפועל של תכניות עבודה
5. הערכת פעילות המרכז
6. ניהול ושימור הקשר עם גורמי הרשות
7. הקמה וריכוז ועדת היגוי יישובית
8. העלאת נושא הצעירים על סדר היום הרשותי
9. גיוס שותפים ברשות
10. ניהול משא ומתן עם גורמים ציבוריים וממלכתיים לקידום הפעילות במרכז
11. הגשת דוחות רבעוניים ושנתיים לכלל השותפים

12. שימור, חיזוק והעמקה של הקשר עם שותפי המרכז
13. ייזום והפעלה של תכניות חדשות
14. קיום מיפוי צרכים וקבוצות מיקוד להבנה מתמשכת של צרכי אוכלוסיות היעד
15. איתור תחומי ליבה חדשים למרכז ופיתוח שירותים בתחומי ליבה קיימים
16. ניהול תקציב המרכז ומעקב אחר ביצועו המאוזן
17. גיוס משאבים להגדלת הבסיס הכלכלי של המרכז
18. קיום מגעים וניהול משא ומתן עם גורמים ציבוריים וממלכתיים לשם קידום הפעילות במרכז
19. השתתפות במערך ההכשרה
20. מתן דיווחים שוטפים הן בעל-פה והן בכתב למנהל האזור ולבעלי העניין

2. רכזת צעירים עולים

מטרות התפקיד

1. פיתוח, הפעלה ומיסוד של כתובת יישובית מקצועית קבועה וארוכת טווח למידע, שירותים וגישה בעבודה עם צעירים עולים, והטמעתה במערך השירותים הקיים
2. גידול משמעותי בצריכת שירותים של צעירים עולים
3. הגדלת מספר הצעירים העולים הרוכשים השכלה גבוהה, המעורבים חברתית והקטנת מספר המובטלים

דרישות וכישורים

1. השכלה אקדמית בתחום מדעי החברה/ההתנהגות (תואר שני - יתרון, מקצוע טיפולי - יתרון)
2. ניסיון עבר בסביבה רב-תרבותית ובעבודה עם עולים (יתרון לעבודה עם עולים צעירים)
3. ניסיון בריכוז או בניהול פרויקטים חברתיים ו/או פרויקטים לעולים
4. היכרות עם קהל היעד

5. עולה ותיק - יתרון
6. רגישות תרבותית גבוהה ואוריינטציה חברתית מובהקת
7. ניסיון במתן ייעוץ - יתרון משמעותי
8. ראייה מערכתית
9. היכרות עם השירותים ביישוב/באזור
10. גישה קהילתית
11. יחסי אנוש טובים
12. יכול לשמש מודל לחיקוי
13. נכונות לשעות לא שגרתיות
14. בעל יכולת ארגונית גבוהה
15. יכולת תיאום, ייזום וחניכה (Case Manager)
16. כושר ביטוי בעל-פה ובכתב, תקשורת בין-אישית גבוהה ותודעת שירות
17. גמישות, מחשבתית ויצירתיות
18. יכולת עבודה בסביבה ממוחשבת

תחומי אחריות

1. ייעוץ אישי, הנחיה והדרכה (פרטני)
2. פיתוח מענים לקבוצות של עולים
3. מיצוב תחום העולים הצעירים בזירה העירונית
4. ניהול מידע, מעקב ובקרה

התפקיד כולל

1. ייעוץ והכוונה אישיים לצעירים עולים
2. הנגשה של מידע רלוונטי בתחומי התעסוקה, השכלה גבוהה, מעורבות חברתית, מנהיגות ותרבות ופנאי
3. הנגשת ידע וזכויות לחיילים משוחררים
4. הנגשת ידע וזכויות מטעם המשרד לקליטת עלייה
5. הנגשה של שירותים עבור צעירים עולים

6. מיפוי, איתור וזיהוי של קבוצות עולים והצרכים הייחודיים להם
7. תכנון, בניית והובלת פרויקטים יישוביים למען קבוצות של צעירים עולים (אתיופים, קווקזים, חמ"ע, תימנים, צרפתים, בוכרים ועוד)
8. פרסום ושיווק פעולות המרכז ופרויקטים לצעירים עולים
9. הפצת צרכי צעירים עולים ביישוב לגורמים רלוונטיים והצבת הנושא על סדר היום העירוני
10. אחזקה, פיתוח והרחבה של השותפים והשותפויות למען צעירים עולים
11. הקמת פורום עולים צעירים לכל הגורמים המעורבים ביישוב.
12. בקרה, מעקב ודיווח רבעוני ושנתי ברמה היישובית על צעירים עולים ומערך השירותים
13. הפעלת מערך מעקב אישי על מקבלי השירות במרכז הצעירים
14. קיום קבוצות מיקוד רבעוניות לבחינת רלוונטיות השירות שניתן לצעירים עולים
15. ריכוז צוותי עבודה של רפרנטים ומתנדבים

אוכלוסיית היעד

צעירים ועולים בגילאים 18-34

3. רכזת תעסוקה

מטרות התפקיד

1. הובלה וייזום תחום התעסוקה לצעירים ברשות
2. שיפור משמעותי באחוזי המועסקים בעיר ורמת התעסוקה לטווח הקצר והארוך
3. פיתוח ומיסוד מסלול תעסוקתי איכותי רב-שלבי לצעירים, המאפשר השתלבות ארוכת טווח בתעסוקה וקידום בעבודה, תוך רכישת כלים, הכשרה והשכלה
4. הגדלת מרחב ההזדמנויות בתחומי ההכשרות והתעסוקה בהתאם

לצורכי המעסיקים

5. איגום משאבים ושותפים ב"שולחן עגול" (מוקד קליטה עירוני, רכז פיתוח קהילתי תעסוקתי, שירות התעסוקה, מינהלת אזור התעשייה וכל גורם עירוני העוסק בתחום התעסוקה) במטרה לתת מענה הולם לאוכלוסיית הצעירים בתחום התעסוקה.

דרישות וכישורים

1. תואר ראשון במדעי ההתנהגות, במשאבי אנושי או במדעי החברה
2. ניסיון של שנתיים לפחות בהשמת דורשי עבודה
3. היכרות עם המגזר המוניציפלי ועם המגזר התעשייתי בעיר
4. היכרות עם פרויקטים חברתיים
5. ניסיון בהנחיה ובייעוץ פרטני ו/או קבוצתי - יתרון
6. היכרות עם תחום הכשרות מקצועיות - יתרון
7. כושר ביטוי גבוה בעל פה ובכתב
8. יכולת עבודה בצוות
9. תודעת שירות גבוהה
10. שליטה ביישומי המחשב והאינטרנט
11. תושב/ת העיר - יתרון
12. נידות

תחומי אחריות

1. הובלה ויישום פרויקטים חברתיים/תעסוקתיים לצעירים עיר, בשיתוף עם רכז התעסוקה הקהילתי
2. איתור ומיפוי של צורכי צעירי העיר
3. ייעוץ והכוונה לצעירי העיר בתחומי ההכשרות המקצועיות ולימודים טכנולוגיים
4. איתור אחר מקורות תעסוקה איכותיים באזור, השמת צעירים וביצוע ליווי ומעקב
5. איתור מקצועות מבוקשים ובניית הסכמי שיתוף פעולה עם המעסיקים הרלוונטיים

6. ביצוע תכנית העבודה השנתית ומתן סל שירותים בתחום התעסוקה לצעירים

התפקיד כולל

1. ארגון מכינות שחרור מהצבא מכוונות תעסוקה
2. ארגון סדנאות הכנה לעולם העבודה
3. הפניה לאבחון תעסוקתי מקצועי
4. ייזום והפניה לקורסי הכשרה מקצועית
5. ייזום וארגון הכשרות תומכות תעסוקה
6. השמה פרטנית וליווי אישי
7. סיוע אישי וקבוצתי בקידום ובשדרוג תעסוקתי
8. הפניה למסלולי יזמות עסקית

אוכלוסיית היעד

1. חיילים משוחררים, עולים, צעירים (גילאי 18-34)
2. משוחררי צבא ושירות לאומי עד חמש שנים מתום השחרור
3. צעירים עולים
4. סטודנטים צעירים הזקוקים להכנסה במהלך לימודיהם
5. צעירים מנותקים שנשרו ממסגרות ואף משירות צבאי
6. צעירים העובדים בעבודות המוגדרות עבודות זמניות
7. צעירים חסרי עורף כלכלי ומשפחתי
8. סטודנטים בוגרים שסיימו את לימודיהם ומעוניינים להשתלב בשוק העבודה העירוני
9. צעירים בעלי צרכים מיוחדים המשתלבים בשירותי המרכז

4. רכזת השכלה גבוהה

מטרות התפקיד

1. הגדלת מספר תושבי הפריפריה בעלי השכלה אקדמית והשוואת מספרם לממוצע הארצי
2. תכלול נושא ההשכלה הגבוהה ביישוב

דרישות וכישורים

1. תואר ראשון במדעי החברה/ הרוח/חינוך/עו"ס
2. ניסיון בתכניות לעידוד השכלה - יתרון (אייס"ף, קרב, גשר וכיו"ב)
3. ניסיון בריכוז פרויקט חברתי - יתרון
4. היכרות עם מוסדות לימוד אקדמיים - יתרון
5. יכולת הקשבה
6. כושר שכנוע
7. כושר ביטוי גבוה בעל פה ובכתב
8. יכולת עבודה בצוות
9. תודעת שירות גבוהה
10. שליטה ביישומי המחשב והאינטרנט

תחומי אחריות

1. תכלול השירותים העירוניים והארציים בתחום ההשכלה הגבוהה
2. איתור אוכלוסיות יעד
3. ליווי, מעקב ותמיכה פרטניים
4. איגום משאבים
5. פיתוח

התפקיד כולל

1. איתור צעירים בגילאי 19 עד 30+ והכנתם להשתלבות במכינות קדם-אקדמיות ובלימודים אקדמיים
2. בניית פעילויות העצמה וסיוע בקבלת החלטות: סדנאות, סיורים, הרצאות, כנסי הסברה, להסרת חסמים להשכלה גבוהה
3. ליווי, מעקב ותמיכה בתלמידי המכינות ובסטודנטים, בשיתוף המוסדות האקדמיים והארגונים הפועלים בתחום
4. ייזום תכניות בעלות אוריינטציה אקדמית לתלמידי החטיבה העליונה ולהוריהם
5. ריכוז פעילות ארגונים, מוסדות וקרנות המסייעים לסטודנטים ביישוב

6. הרחבת שיתוף הפעולה בין המוסדות להשכלה גבוהה לבין היישוב
7. פיתוח קבוצות מובילות בקרב הסטודנטים
8. פרסום ושיווק תכניות להשכלה גבוהה
9. השתתפות בצוות המרכזי לפיתוח ההון האנושי ביישוב וריכוז הוועדה המקומית להשכלה גבוהה

אוכלוסיות היעד

כלל הצעירים ביישוב ובדגש על:

1. עולים
2. חיילים משוחררים
3. צעירים החיים בפריפריה החברתית והגאוגרפית

5. רכזת מעורבות חברתית

מטרות התפקיד

1. הגדלה ניכרת של מעורבותם החברתית של צעירים בעיר.
2. השרשת תפיסה רחבה של מעורבות חברתית על ביטוייה השונים.

דרישות וכישורים

1. השכלה אקדמית בתחום מדעי החברה/הרוח (תואר שני - יתרון, תעודה בהנחיית קבוצות - יתרון)
2. ניסיון בריכוז או בניהול פרויקטים חברתיים
3. היכרות עם המגזר השלישי ויוזמות חברתיות
4. ניסיון בהתנדבות ובעבודה עם מתנדבים
5. רגישות תרבותית גבוהה ואוריינטציה חברתית מובהקת
6. היכרות עם השירותים ביישוב/באזור
7. גישה קהילתית
8. נכונות לעבודה בשעות לא שגרתיות
9. יכולת ארגונית גבוהה

תחומי אחריות

1. גיבוש מענה מערכתי לתחום המעורבות והיזמות החברתית במרכזי הצעירים
2. עידוד אחריות, יזמות ומעורבות חברתית ביישוב
3. פיתוח תפיסה חברתית, יזמית משפיע בקרב צעירי היישוב
4. מיצוב המרכז כמשאב עירוני משמעותי בתחום המעורבות והיזמות החברתית
5. הצבת תחום המעורבות החברתית כתחום מוביל ונחשק בכל עיר

התפקיד כולל

1. הקמת קבוצת פעילים חברתית מובילה בכל מרכז
2. קיום חמישה מבצעי התנדבות חד-פעמיים בקהילה לפחות
3. בחירת נושא שנתי למעורבות חברתית וקיום פעילות במסגרתו (נוסף על מבצעי ההתנדבות החד-פעמיים)
4. ייזום של לפחות שני תחומי פעילות חדשים או פרויקטים חדשים בכל שנה
5. הפעלת לפחות חממה אחת של יזמות חברתית
6. בניית מאגר מתנדבים צעירים עירוני
7. ניהול פעולת המלגאים והמתנדבים במרכז
8. בניית בנק זמן בכל מרכז

אוכלוסיות היעד

כלל הצעירים ביישוב

ח. שלושת הדגמים של מרכזי צעירים (צעירים, הון-אנושי-צעירים, מקדמת תעסוקה-צעירים)

קיימים שלושה דגמים של מרכזי צעירים:

1. מרכז צעירים - כמפורט בערכה זו (הדגם הדומיננטי)

2. מרכז צעירים - הון אנושי
3. עיר מקדמת תעסוקה - צעירים

מרכז צעירים-הון אנושי

דגם זה צמח מתוך מיזם מרכזי ההון האנושי של פרויקט שיקום שכונות. השותפות המובילה את התכנית זיהתה את פוטנציאל שיתוף הפעולה שנבע ממטרות ומאכלוסיות יעד דומות. מרכז בדגם זה נותן שירות לטווח גילאים רחב יותר, הגם שעיקר אוכלוסיית היעד שמגיעה אליו בפועל זהה למרכזי הצעירים הרגילים. במרכז זה מושם דגש רב יותר בנושאי תעסוקה והשכלה גבוהה והדבר מתבטא במערך כוח האדם של המרכז. בדגם זה יש רכזי פיתוח כוח אדם והכשרות.

עיר מקדמת תעסוקה - צעירים

דגם זה צמח מתוך השותפות עם תב"ת. המרכזים בדגם זה שמים דגש מיוחד על נושא התעסוקה ומהווים חלק מהמערך והאסטרטגיה העירונית לקידום התעסוקה ביישוב. במערך הליווי של מרכזים אלה שותפים אנשי מטה מטעם תב"ת.

פרק 3: תחומי ליבה ומודל הפעולה

א. כללי

מרכזי הצעירים מבקשים לתת מענה לצרכים המהותיים של צעירים באמצעות חמישה צירי התערבות, המתורגמים לתחומי ליבה ועשייה במרכזים:

1. השכלה גבוהה - האמצעי המשמעותי ביותר לפיתוח אישי, למוביליות חברתית ולהשגת קריירה משמעותית.
2. תעסוקה - מענה לצורך אקוטי במציאת עבודה ובפיתוח קריירה איכותית.
3. מעורבות חברתית ומנהיגות - תחום המאפשר לראות בצעירים משאב ולא רק אוכלוסייה חלשה ונזקקת.
4. תרבות ופנאי - גורם מגייס צעירים ומענה לצורך תרבותי פונקציונלי.

פרק 3

בפרק זה יתוארו מכלול התחומים, כאשר על כל מרכז לבחור את התמהיל המתאים ביותר ליישוב, לאופיו ולצרכיו.

אתגר משמעותי בתחום זה הוא לפתח שירותים נוספים בכל תחום ליבה ולפחות שני תחומי ליבה נוספים, ביניהם:

1. פיננסים והתנהלות כלכלית נכונה

2. הורות צעירה

ב. השכלה גבוהה

מטרות

הגדלת מספר תושבי הפריפריה בעלי השכלה אקדמית והשוואת מספרם לממוצע הארצי.

יעדים מרכזיים

1. הגדלת מספר בוגרי המוסדות האקדמיים בעלי תואר אקדמי.
2. הגדלת מספר תלמידי המכינות הקדם-אקדמיות בגילאי 19 עד 30+.
3. יצירת מחויבות ואחריות של הרשויות להגדלת מספר בוגרי מוסדות להשכלה גבוהה.
4. ליווי, מעקב ותמיכה בסטודנטים כדי לצמצם את תופעת הנשירה במהלך הלימודים האקדמיים.
5. גיוס משאבים ואיגומם לצורך תמיכה כלכלית בסטודנטים.
6. הרחבת המעורבות של המוסדות האקדמיים בחיי החינוך והקהילה ביישובי הפריפריה.

דרך הפעולה

1. עבודה מערכתית: הרכז היישובי להשכלה גבוהה הוא המתכלל של כל השירותים העירוניים והארציים בתחום ההשכלה הגבוהה ביישוב.
2. איתור אוכלוסיות יעד: הרכז וצוות המרכז להשכלה גבוהה עוסקים בפעולות יזומות של איתור קבוצות ובודדים בתוך אוכלוסיות היעד והתקשרות עמם, נוסף על מענה לאוכלוסיות יעד הפונות למרכז.
3. ליווי, מעקב ותמיכה: רכזי השכלה גבוהה וצוות המרכז מקיימים מערך של ייעוץ, ליווי ותמיכה, שמטרתו לסייע למועמדים לבחור ולהשתלב בלימודים האקדמיים ולתמוך בהם עד גמר התואר הראשון, כדי למנוע נשירתם מהלימודים.
4. איגום משאבים: לצורך הענקת שירותים במרכזים להשכלה גבוהה, על הרכז לאתר ולאגם את כל המשאבים הפוטנציאליים מתוך היישוב ומחוצה לו ולהפנותם להרחבת סל השירותים.
5. יצירתיות וחדשנות: תחום ההשכלה הגבוהה פועל במערכת דינמית המשתנה ללא הרף, כשלכל יישוב צרכים הייחודיים לו ובמסגרת כניסת ארגונים נוספים הפועלים בתחום ההשכלה הגבוהה. לכן יש צורך להפגין חדשנות ויצירתיות כל העת, כדי להשתלב מצד אחד

- ולהמשיך לצמוח ולהתרחב מצד שני.
6. רכז ההשכלה הגבוהה ישתתף אחת לחודש במפגש עמיתים לצורך למידה, הדרכה ופיתוח.
7. רכז הגבוהה יעמוד בקשר רציף עם מנהל התחום וימלא דוחות חודשיים כנדרש.

סל השירותים לצעירים

1. ייעוץ והכוון ללימודים אקדמיים ולמכינות
2. סיורים במוסדות אקדמיים
3. ירידי השכלה גבוהה
4. כנסי הסברה וערבי מידע לקראת לימודים
5. מלגות
6. סדנאות העצמה וקבלת החלטות
7. קורסי הכנה לפסיכומטרי
8. קורסי הכנה ללימודים (לשיפור אנגלית, עברית ועוד)
9. הכוון לשיפור בגרות
10. אבחונים דידיקטיים
11. אבחונים לימודיים ותעסוקתיים
12. ליווי, מעקב ותמיכה לצמצום נשירה
13. חונכות אישית
14. שיעורי עזר
15. סדנאות לפיתוח מיומנויות למידה
16. סדנת התמודדות עם חרדת בחינות

ג. תעסוקה

מטרות

1. הפחתה משמעותית של אבטלה בקרב צעירים.
2. פיתוח ומיסוד מסלול תעסוקתי איכותי רב-שלבי לצעירים, המאפשר השתלבות ארוכת טווח בתעסוקה וקידום בעבודה, תוך רכישת כלים, הכשרה והשכלה.
3. הגדלת מרחב ההזדמנויות בתחומי ההכשרות והתעסוקה בהתאם לצורכי המעסיקים.
4. איגום משאבים ושותפים תחת קורת גג אחת, במטרה לתת מענה הולם לאוכלוסיית הצעירים.

יעדים מרכזיים

1. יצירת גשר והכשרה לחיי עבודה, תוך שותפות עם משרדי הממשלה הרלוונטיים.
2. איתור והסרת חסמים בקרב הצעירים ושילובם במעגל העבודה.
3. השמות פרטניות, ליווי ומעקב.
4. יצירת מחויבות בקרב המעסיקים לצעירים המהווים את עתידה של העיר.
5. יצירת רשת חברתית כבסיס לעבודה ומתן שירות קהילתי לצעירים.

דרך הפעולה

1. פנייה אישית אל המרכז של הצעיר בן שעבר מכינת שחרור תעסוקתית לקראת סיום השירות הצבאי ובין שלא.
2. צעיר שהגיע למרכז לקבל שירותים אחרים (זכויות החיימ"ש, השכלה גבוהה, מלגאים) והופנה לרכז התעסוקה.
3. **outreach**

- רכז התעסוקה יסייר בקרב מוקדי צעירים עירוניים(בתי קפה, מועדונים) יאתר ויגייס אותם להשתמש בסל השירותים.
- רכז התעסוקה יסייר באופן שוטף בקרב מוקדי תעסוקה ומפעלים, ויאתר משרות פנויות למען צעירי העיר.
- 4. פרסום ושיווק: בכלי התקשורת המקומית, עיתונות, אינטרנט. דיוור ישיר לחיימ"ש באמצעות משרד הביטחון, רשימות ומאגרי שמות מהרוחה, מינהל החינוך ושירות התעסוקה.
- 5. איתור צרכים ברמה היישובית (מוקדי העסקה וצעירים).
- 6. רכז התעסוקה ישתתף אחת לחודש במפגש עמיתים לצורך למידה, הדרכה ופיתוח.
- 7. רכז התעסוקה יעמוד בקשר רציף עם מנהל התחום וימלא דוחות חודשיים כנדרש.

רכז התעסוקה יקלוט, אחרי המיון הראשוני, בעיקר את הצעירים שאינם מיועדים למסלול אקדמי, אלא למסלולי הכשרה מקצועית ותעסוקה ארוכת טווח.

סל השירותים לצעירים

- מכינות שחרור מהצבא מכוונות תעסוקה, בהתאמה יישובית, המקנות ידע על עולם העבודה בסביבה הגאוגרפית הרלוונטית למשתתפים, כלים ישומיים להשתלבות בעולם העבודה - כתיבת קורות חיים, הצגה עצמית, הכנה לריאיון עבודה, תקשורת אפקטיבית בעבודה וחיבור לכתובת היישובית המתמחה בתעסוקת צעירים (שירות שקיים כיום).
- סדנאות הכנה לעולם העבודה ופיתוח כלים להשתלבות בו - לצעירים שלא עברו מכינת שחרור או שהופנו על ידי עובדי מרכז הצעירים, שיעסקו בהכרת עולם העבודה, מיומנויות כתיבת קורות חיים, הצגה עצמית, ריאיון עבודה, תקשורת בעבודה. הצעירים יופנו לסדנאות בהיקף של 30 שעות.
- הפניית צעירים לאבחון מקצועי שיכול לשמש עבורם כלי לבחירת

תחום תעסוקה או/ו הכשרה מתאימים.

- הפניית הצעירים לקורסי הכשרה מקצועית שמקיים האגף להכשרה מקצועית במשרד התמ"ת תוך פיתוח מסלולי הכשרה מקצועית חדשניים ואטרקטיביים, ההולמים את צורכי שוק העבודה המקומיים או האזוריים ותואמים את ציפיות הצעירים וצורכיהם. צעירים מתאימים יקבלו סיוע כספי להשתתפות בקורסי הכשרה במגזר הפרטי.
- רכז התעסוקה ייזום פיתוח מסלולים להכשרה מקצועית על סמך מידע ומיפוי שייאסף בסקר יישובי, יאתר הכשרות מקצועיות פרטיות המלוות באופן אינטגרלי בהשמה, וכן ייזום הכשרות פרטניות או קבוצתיות פנים-מפעליות.
- הרכז יפנה ויפתח הכשרות תומכות תעסוקה כדי להסיר חסמים, להגדיל את הסיכויים להשתלבות בעבודה ולפתח כלים עדכניים לצרכי תעסוקה בתחומי המחשבים ואנגלית תעסוקתית.
- לרשות רכז התעסוקה והפונים אליו יעמוד מאגר משרות עדכני, המבוסס על קשר ישיר עם מעסיקים וצורכי צעירים עובדים ולומדים. מאגר זה יכוון גם לסטודנטים לצורך תרגול וסטז' מקצועי.
- עבודת רכז התעסוקה תשאף להשמה פרטנית ולליווי אישי בקליטה בעבודה, לצורך מניעת נשירה ופתרון בעיות, בהתאם לצורכי הצעירים הפונים.
- הרכז יעודד קידום ושדרוג תעסוקתי - באמצעות ייעוץ אישי, הפניה למסלולי הכשרה, פיתוח מיומנות, יצירת קשר עם המעסיקים וליווי פרטני.
- ירידי תעסוקה - יריד שנתי בהשתתפות מעסיקים וצעירים לעידוד השמה איכותית בעיר.
- הרכז יפנה צעירים מתאימים למסלול יזמות המשלב חונכות תעסוקתית וליווי אישי או קבוצתי בפתיחת עסק לצד מסלול הכשרה מקצועית או בנפרד (מט"י, קרן שמש).
- תכנון ארוך טווח: עידוד הצעירים להמשיך להתגורר בעיר.

ד. מעורבות חברתית ומנהיגות

מטרות

1. גיבוש מענה מערכתי לתחום המעורבות והיזמות החברתית ביישוב.
2. עידוד אחריות, יזמות ומעורבות חברתית ביישוב.
3. פיתוח תפיסה חברתית, יזמית משפיעה בקרב צעירי היישוב.
4. מיצוב המרכז כמשאב עירוני משמעותי בתחום המעורבות והיזמות החברתית.
5. הצבת תחום המעורבות החברתית כתחום מוביל ונחשק בכל עיר.

יעדים מרכזיים

1. הקמת קבוצת פעילים חברתית מובילה בכל מרכז המונה לפחות 15 חברים קבועים.
2. קיום של לפחות חמישה מבצעי התנדבות חד-פעמיים בקהילה.
3. בחירת נושא שנתי למעורבות חברתית וקיום פעילות במסגרתו (נוסף על מבצעי ההתנדבות החד-פעמיים).
4. ייזום של לפחות שני תחומי פעילות חדשים או מיזמים חדשים בכל שנה.
5. הפעלת חממה אחת לפחות של יזמות חברתית.
6. בניית מאגר מתנדבים צעירים עירוני.
7. הקמת קהילה פעילה של בני המקום.
8. ניהול פעולת המלגאים והמתנדבים במרכז.
9. בניית בנק זמן בכל מרכז.
10. השתתפות בקביעת מדיניות עירונית בנושא והובלת פרויקטים בתחום הצעירים.

דרך הפעולה

1. פנייה אישית לנציגים בולטים של קהילות שונות.
2. **OUT REACH** - סיור במוקדי צעירים עירוניים וגיוס לטובת מעורבות והתנדבות.
3. חבירה לגופים העוסקים בתחום ויצירת שותפות.
4. איתור צרכים ברמה היישובית.
5. ליווי, מעקב ותמיכה בקבוצות המנהיגות והיזמות החברתית.
6. השתתפות בפורום עמיתים.
7. פנייה לגורמים עירוניים רלוונטיים.
8. מילוי דוחות רבעוניים.

סל השירותים לצעירים

1. חממות ליזמות חברתית
2. קבוצות מנהיגות
3. קהילות של בני המקום
4. פרלמנט צעירים
5. ימי התנדבות וחשיפה
6. בנק זמן
7. תכנית הדרכת מלגאים, כולל ערב הוקרה למלגאים ולמתנדבים

ה. תרבות ופנאי

מטרות

1. גיבוש מענה מערכתי לתרבות והפנאי של צעירים ביישוב.
2. פיתוח תרבות צריכה של שירותים.

3. פיתוח מענים רלוונטיים לצעירים.
4. מיצוב המרכז כמשאב עירוני משמעותי בתחום.

יעדים מרכזיים

1. קיום שני אירועים לפחות בחודש בתחום.
2. הקמת קבוצות עניין שונות.
3. מיפוי ופיתוח שותפויות עם גורמים עירוניים נוספים (קתדרות, מתנ"ס וכיו"ב).
4. גיוס צעירים לתחומים נוספים למרכז.

דרך הפעולה

1. פנייה אישית לנציגים בולטים של קהילות שונות.
2. **OUT-REACH** – סיור במוקדי צעירים עירוניים וגיוס לטובת התחום.
3. חבירה לגופים העוסקים התחום ויצירת שותפות.
4. איתור צרכים ברמה היישובית.

סל השירותים לצעירים

1. הרצאות
2. טיולים
3. סדנאות
4. קבוצות הורים
5. תחרויות ספורט וליגות מקומיות לצעירים
6. ימי עיון
7. מועדון הסרט הטוב
8. יציאה לתאטרון

9. קפה-שפות ומפגשים בין-תרבותיים
10. תחרות כישרונות
11. מועדונים (זוגות, חיילים וכיו"ב)
12. חוגים
13. מוזיקה
14. ירידים (אמנים, יוצרים וכיו"ב)

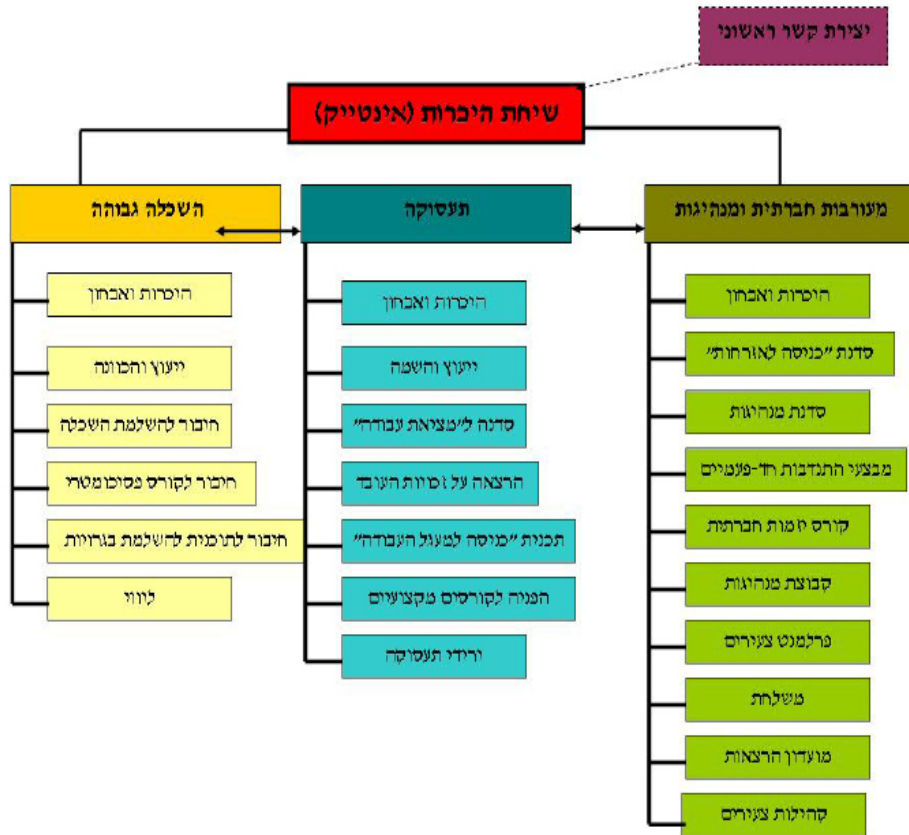
ו. מודל הפעלה

כדי לממש את מטרות המרכז ולמקסם את השירות הניתן לצעירים, מוצע להלן מודל הפעלה. על צוות המרכז לזכור כי צעיר המנווט בחייו האזרחיים ומגיע למרכז, זקוק לתחנת מעבר מכווינה ומעשירה הכוללת:

תדלוק, מוטיבציה, ביטחון, רענון, אבחון, מיקוד, מכשור, כלים, מיומנויות, מפות, מידע, מסלולים אפשריים

צעיר המגיע למרכז הצעירים יוצר מגע ראשוני שכולל שני רכיבים:

1. מילוי שאלון פרטים אישיים (ראו נספח ב).
 2. שיחת היכרות (אינטייק)
- שיחה זו יכולה להתקיים באחת משלוש האפשרויות הבאות: (1) רכז/ת עולים; (2) בת שירות לאומי שהוכשרה לכך; (3) מלגאים שהוכשרו לכך. השלב הבא הוא הפנייה לרכז התחום הרלוונטי: השכלה גבוהה, תעסוקה, מעורבות חברתית או אחר. כשמדובר בעולים, יש שתי אפשרויות:
1. רכז העולים יתפקד כ- **Case manager** - ישלח את העולה לרכז התחום הרלוונטי, אך ינהל את הקשר, יעקוב מקרוב ויפקח.
 2. רכז העולים ייתן את כלל המענים בתחומי התעסוקה, ההשכלה, המעורבות ובכל תחום אחר.



- השיטה -**שלב I.**

הגעת הצעירים למרכז לשיחת ייעוץ והכוונה

**שלב II.**

שיחת היכרות ובניית תכנית פעולה להמשך

**שלב III.**

ליווי ומעקב

שלב I. - שיבוץ פניות

פניה של צעירים לקבלת שירות במקום/בטלפון/באינטרנט



ניתוב הפניות וריכוזן אצל בת-השירות (מזכירת התחום)



שיבוץ הצעירים לשיחות אישיות בל"ז המראיינים
לפי שעות פעילותם במרכז



יידוע המראיינים לגבי הצעירים המגיעים אליהם לשיחה
בשבוע הקרוב

שלב II. - שיחת היכרות

מטרות השיחה:

של המראיין:

1. בניית "גשר" ללב הצעירים = יצירת אמון, הקשבה, פתיחות, קבלה ושפה משותפת
2. היכרות ואיתור צרכים ראשוני של הצעירים בתחומי התעסוקה, ההשכלה וההעצמה
3. בניית תכנית פעולה וניתוב לצעירים

של המרואיינים:

1. קבלת חיזוק, תמיכה ומוטיבציה להמשיך ולפעול למען עצמם
2. מיקוד והתכנסות לתכנית פעולה (המהווה בסיס לשינויים עתידיים)



שלב II. - מבנה שיחת ההיכרות

שלב	זמן	תוכן
1	5 דק'	<ul style="list-style-type: none"> ← קבלת פנים חמה ← הצגת מרכז הצעירים ← הצגת מטרת השיחה (היכרות ובניית תכנית אישית להמשך) ושלבי השיחה הבאים ← הבהרה לגבי הכתיבה במהלך השיחה + סודיות
2	15-20 דק'	<ul style="list-style-type: none"> ← קיום שיחת היכרות מובנית במטרה להכיר את המרואיין ולאחר את צרכיו. פתיחה בשאלות: "ספר על עצמך ומדוע הגעת אלינו", "כיצד נוכל לעזור לך?" ← הצצה לעולמו של המרואיין נועדה להבין את הרקע שלו ואת המקום שבו הוא עומד כיום בתחום ההשכלה (מבחיני בגרות, ממוצע ציונים, פסיכומטרי, כיווני לימוד וכיו"ב) ובתחום התעסוקה (באילו עבודות עבד בעבר, אילו הכשרות מקצועיות ירצה לעבור, באיזה מקצוע ירצה לעסוק, מחפש/לא מחפש עבודה וכיו"ב), וכן אילו קורסים וסדנאות יוכלו לסייע בחיזוקו והעצמתו.

שלב II. - המשך

תוכן	זמן	שלב
<ul style="list-style-type: none"> ← מילוי שאלון (אם טרם מילא) היכרות באופן עצמאי על ידי המרואיין ← במקביל – סיכום התרשמות ראשונית בדף סיכום שיחת היכרות על ידי המרואיין 	5 דק'	3
<ul style="list-style-type: none"> ← מעבר על הפרטים בשאלון ההיכרות – ויזוא כתב קריא, בדגש על דרכי ההתקשרות ← בניית תכנית פעולה להמשך ← תיאום ל"ז להתקשרות ועדכון לגבי התפתחויות ← סיכום השיחה + חלוקת דף מידע + פרידה 	5-10 דק'	4
<ul style="list-style-type: none"> ← הגדרת אופי הצעיר: אקטיבי / פסיבי ← מילוי פרטיו בטבלת ריכוז שיחות היכרות + הגדרת מס' תיק ← שיבוץ שמו בל"ז שיחות מעקב ← העברת הטופס המלא לבת שירות לצורך הזנת נתוניו למחשב ← הפסקה לפני תחילת השיחה הבאה 	10 דק'	*

שלב II. - המשך

דגשים לבניית ה"גשר" ללבו של הצעיר

1. ויזוא תנאים טכניים נאותים: פינה מבודדת, אינטימית ונקייה מרעשים; טלפון נייד שקט; הימצאות כל הטפסים הנדרשים
2. שבירת קרח על ידי יצירת אווירה נעימה ומזמינה: חיוך; לחיצת יד (במידת האפשר); בירור לשלומו ולאופן הגעתו; הצעה לשתות וכיו"ב
3. הקפדה על שפת גוף המשדרת אכפתיות, פתיחות, נינוחות ומקצועיות במהלך השיחה: שמירה על קשר עין; לחיך מדי פעם; ידיים פתוחות (לא משולבות על החזה); שמירה על קרבה פיזית מתאימה (לא רחוק/קרוב מדי); קצב וטון דיבור שלווים
4. הקשבה פעילה.
5. ויזוא פניות מנטאלית של המרואיין לקיום השיחה: ניתוקו מראיונות קודמים / לחצי היום וכו"ב. הפניית מלוא תשומת הלב למרואיין ולדבריו (הצד השני יודע להבחין היטב אם אנו נמצאים עימו מנטאלית או שאנו מרחפים בעולמות אחרים...)

שלב II. - המשך

דגשים נוספים :

- ✓ מיקוד
- ✓ מקצועיות (אם לא יודעים משהו אז חוזרים אליהם יותר מאוחר)
- ✓ למידה "תוך כדי תנועה"
- ✓ המלצה ולא קביעה – ההחלטה היא שלהם
- ✓ הימנעות משפיטת החלטותיהם
- ✓ עידוד לאסרטיביות ולעצמאות – האחריות היא עליהם
- ✓ הפגת חששות – הבהרה שמדובר בתהליך
- ✓ עמידה בזמנים
- ✓ הקפדה על ניהול מסודר וברור של תיעוד השיחות

שלב II. - בניית תכנית אישית

דגשים

- ✓ הבהרה שמדובר בתהליך ארוך
- ✓ בניית תכנית שהיא בסיס לשינויים
- ✓ הגדרת היעדים הסופיים וגזירה אחורנית
- ✓ התאמת המסלולים לאופי המרואיינים
- ✓ שיתוף/הסכמה על התכנית האישית – רתימת המרואיין לתכנית חלוקת המשימות באופן ברור (מה על המראיין לבדוק, ועל המרואיין לבצע)
- ✓ הגדרת אופי הצעיר – אקטיבי / פסיבי

השכלה גבוהה

שלב II - המשך

שלבים עיקריים:

לאחר איתור החסם המקשה על הצעיר להשיג השכלה גבוהה והתמודדות עימו, ישנם מספר שלבים עיקריים:

שלב 1 ← אבחון תחומי הלימוד הרלוונטיים לצעירה:

- ✓ תוכנת "משיב" (הלשכה להכוונת חיי"מ"ש)
- ✓ תוכנת "מיתם"
- ✓ "כיוונים לעתיד" (האוניברסיטה העברית)
- ✓ אבחון מקיף של פסיכולוגית תעסוקתית (מיכל פלג)
- ✓ יועץ השכלה

שלב 2 ← איתור מוסדות הלימוד ובירור הדרישות הלימודיות הרלוונטיות:

- ✓ תוכנת "מיתם"
- ✓ הספר "נתיב השכלה"
- ✓ אתר "מידעת"
- ✓ הפניה ליועץ לימודי של המוסד הלימודי הרלוונטי.
- ✓ הפנייה לאתר האינטרנט של המוסד הלימודי הרלוונטי

שלב 3 ← השגת הנתונים הנדרשים להרשמה למוסד הלימודי:

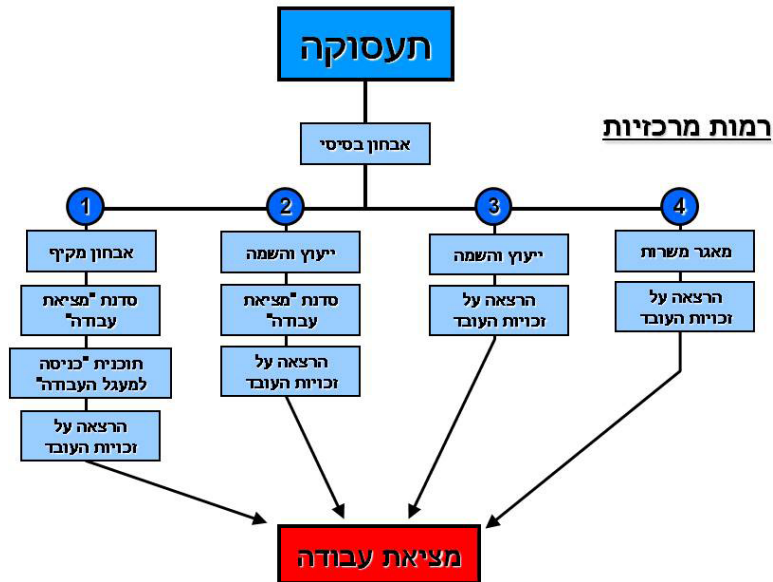
- ✓ חיבור להשלמת השכלה (12 שנות לימוד)
- ✓ חיבור למכינות
- ✓ חיבור להשלמה/לשיפור בגריות



הרשמה למוסד לימודי

שלב 4 ← סיוע בהשגת מלגות בהתאם לצורך:

- ✓ מיפוי קרנות רלוונטיות
- ✓ סיוע בכתיבת הפניה לקרנות

**תעסוקה – המשך**

← אבחון עצמאי באמצעות: "משיב" ר"מיתם"	אבחון בסיסי
← אבחון של פסיכולוגית תעסוקתית (מיכל פלג)	אבחון מקיף
← על ידי יועצים תעסוקתיים שייתנו שירות מהמרכז / מהשכונות / משירות התעסוקה / מרכז תעסוקה לאקדמאים ולעולים (הפניה להכשרות מקצועיות ומקומות עבודה)	ייעוץ והשמה
← מאגר שייבנה במשך הזמן (תוכנת אקסל) ושיהיה נגיש לכל מקבלי השירות במרכז	מאגר משרות
← תכלול מתן כלים בנוגע לחיפוש עבודה, כתיבת קורות חיים והתנהגות בריאיון עבודה	סדנת "מציאת עבודה"
← תכלול חיבור והשמה של צעירים וצעירות בעבודות המתאימות להם	תוכנית "כניסה למעגל העבודה"
← תתמקד בזכויות העובד, קריאת דו"ח משכורת, פיטורין, תיאומי מס וכיו"ב	הרצאה על זכויות העובד

שלב III - ליווי ומעקב

דגשים

- ✓ התאמת סוג המעקב לאופי המרואיין
- ✓ רישומים מדויקים ומסודרים של שיחות ההיכרות ושיחות ההמשך
- ✓ הזמנת המרואיינים לשיחה פרונטאלית במידת הצורך
- ✓ ½ שעה-שעה משעות הפעילות בשבוע

לכל אחת מהגישות יתרונות וחסרונות:

לרכז העולים כ- **Case manager** יש יתרון משמעותי בכך שהוא מאפשר לצעיר לפנות לגורם המקצועי ביותר המכיר היטב את התחום. עם זאת, הצעיר "מטורטר" וצריך לבוא במגע עם מספר אנשים וכתובות במקום איש אמון אחד המלווה אותו לאורך כל הדרך. תרשים הזרימה שלהלן מפרט את התהליך עד כה:

ז. נוהלי עבודה כלליים ושגרת יום במרכז הצעירים

הסדרה של נוהלי עבודה ושגרות יום תשפר ותייעל את עבודתו של כל מרכז. עבודת המרכז בנויה על שני צירי פעילות:

א. פעילות שוטפת

ב. ציר פיתוח הפעילות

א. ציר הפעילות השוטפת

1. חלוקת זמנים עקרונית: עוגת הזמן של הצוות המקצועי של כל מרכז תכיל את כל הרכיבים הבאים (במינונים המתאימים לכל יישוב): שוטף כללי, מענה פרטני לפניות, גיוס אוכלוסיות חדשות, שימור שותפים, פעילות קבוצתית, מיצוב תחום העיסוק על סדר היום העירוני, למידה ארגונית, פיתוח וחשיבה עתידית ובלת"ם.
2. פגישות שוטפות וישיבות צוות: אחת לשבוע תתקיים ישיבת צוות בין כלל הרכזים ומנהל/ת המרכז. אחת לשבוע תתקיים פגישה בין מנהל/ת המרכז לכל אחד מהרכזים.
3. תכנית עבודה: מנהל מרכז הצעירים יגיש לכלל השותפים תכנית עבודה לשנה הבאה בסוף חודש דצמבר של השנה הקודמת.
4. אחריות תקציבית: האחריות הכללית מוטלת על המנהל/ת, כל רכז צריך לנהוג באחריות תקציבית ולתכנן את המשימות בפריסה שנתית כדי לא ליצור חריגה מהתקציב אך גם לא להגיע לתת ניצול. אחת לרבעון יתקיים תהליך של בדיקה, דיווח ובקרה. הדוחות יועברו לכל הגופים המלווים את המרכז.
5. קבלת קהל: ייקבע מקסימום שעות קבלת קהל לציבור הצעירים. הזמנים יחולקו בין הבוקר ואחר הצהריים כדי לאפשר לכלל המגזרים להגיע ולצרוך את השירותים הניתנים במרכז. רכז שמסיבה כלשהי לא ימצא במרכז לקבלת קהל (מילואים, מחלה, חופשה), באחריות

מנהל/ת המרכז למצוא לו מחליף זמני. תנאי קבלת קהל: על המקום להיות מאפשר ולכבד פרטיות, פניות ושקט. לא יתקיים מענה טלפוני במהלך פגישת ייעוץ.

6. איכות השירות ואחריות מקצועית:

- א. מענה ייעוצי: הרכז מחויב להעניק לצעיר את השירות המהיר ביותר בתחומו. גם אם אין בידיו מכלול התשובות, הנושא ייבדק ותינתן לצעיר תשובה בתוך עשרה ימים.
- ב. הרכז יציג בפני הצעיר הפונה את מכלול האפשרויות העומדות בפניו בהתאם לרמתו, להשכלתו ולכישוריו. הרכז יפעל כשטובתו של הצעיר בראש מעיניו ולא יעסוק בשיווק מכללה, אוניברסיטה או מסלולי הכשרה שאינם מתאימים לצעיר.
- ג. מרכז הצעירים ועובדיו לא יהיו מזוהים פוליטית עם שום מפלגה או גוף ברמה המקומית והארצית. עיניהם של צעירים רבים בעיר נשואות למרכז, והשתייכות פוליטית או עסקנות פוליטית עלולה לחסל כליל את הפעילות והמקצועיות והמיצוב של המרכז.
- ד. במרכז יהיה מענה טלפוני זמין למתקשרים בשעות הפעילות כחלק מהשירות שמציע המרכז. הודעות שיושארן במשיבון חייבות לקבל מענה בתוך יומיים לכל היותר. הודעת המשיבון תכלול גם את זמני הפעילות וקבלת הקהל במרכז.

7. שיווק ופרסום: באחריות מנהל/ת המרכז לפרסם ביישוב את זמני קבלת הקהל, סוגי השירותים הניתנים במרכז ואירועים מרכזיים, כתבות מקצועיות מתחומי הליבה, וכל זאת כדי למצב את המרכז כגורם משמעותי בעיר. הפרסום יתקיים במדיומים רחבים – פרסום חוצות ועיתונים, באמצעות דיוור ישיר ופנייה טלפונית ישרה, רפרנטים עירוניים, חבר מביא חבר ועוד. כל פריט פרסומי יכלול את הלוגואים של כלל השותפים.

8. אחריות הדדית: צוות המרכז יסייע באופן הדדי לכל רכז המוביל אירוע גדול, קרי ירידי תעסוקה והשכלה, חלוקת מלגות, ערבי תרבות וכו'.

9. קשר עם העירייה:

- מנהל/ת המרכז ייפגש אחת לחודש עם ראש העיר או עם נציג

מטעמו לפגישת עבודה שוטפת.

- מנהל המרכז ישלח דיווח רבעוני לאגפים הרלוונטיים בעירייה.
- אחת לשנה תתקיים במרכז ישיבה של הנהלת העיר.
- מנהל המרכז ישתתף בלפחות דיון אסטרטגי עירוני אחד בנושא צעירים.

10. חיסיון מידע: הפרטים האישיים של הפונים יישמרו במרכז בלבד. לא יועברו פרטים אישיים לשום חברה, גוף או מפלגה. על צוות המרכז לשמור על סודיות ועל חיסיון המידע (העברת מידע היא עבירה פלילית).

11. ועדות היגוי של המרכז: באחריות מנהלת המרכז והצוות לקיים פעמיים בשנה ועדות היגוי מורחבות לשותפים העירוניים והאזרחיים. ועדות מצומצמות מקצועיות יתקיימו אחת לרבעון ובהתאם לקצב ההתקדמות של תכנית העבודה. יו"ר ועדת ההיגוי יהיה ראש העיר, סגן, מנכ"ל או נהל אגף. לוועדה יוזמנו ראשי אגפים רלוונטיים (עלייה, חינוך, רווחה, תעסוקה), נציג לשכת התעסוקה/ רשות התעסוקה, מנהל משרד הקליטה העירוני, נציג הקליטה ברשות, קרנות מממנות ובעלי עניין רלוונטיים נוספים.

12. אירועי שיא: פעמיים עד ארבע פעמים בשנה יתקיימו אירועי שיא במרכז בתחומי הליבה. במהלך כל שנה יצינו באירועים מיוחדים מבצעי פעילות חברתית, חגים ומועדים, יריד תעסוקה והשכלה, פעילות ייחודית לעולים, קורס מנהיגות או יזמות שנתי, אירוע תדמית ומיצוב.

ב. ציר פיתוח הפעילות

אנו מאמינים כי פיתוח צריך להיות חלק משגרת העשייה, ולכן בחרנו לתת לכך מקום במסמך שגרת היום של המרכזים.

1. מיפוי איגום משאבים וידע בכל תחומי הליבה: באחריות עובדי המרכז לאגם משאבים, משימות וידע עם כלל הגופים בעיר, למנוע כפילויות ולחלק את הנטל התקציבי בין כל הגופים.

2. גיוס משאבים: המרכז ישאף לגייס כספים מגופים רבים ככל האפשר

- כל העת כדי להגדיל את התקציב ולהרחיב את הפעילות. בשנה ב' יצטרך כל מרכז לגייס לפחות X שם נוספים, בשנה ג' - Y שם וכיו"ב.
3. גיוס שותפים: המרכז יאתר שותפים פוטנציאליים נוספים וייצור קואליציה רחבה ככל האפשר של שותפים. כמו כן, בשגרה ישמר ויתחזק את הקשר עם השותפים.
4. התחדשות וחדשנות: מנהל/ת המרכז יתכלל את הפעילות במרכז וכל הזמן יאתר תחומים ושירותים חדשים לתחומי הליבה (כגון: שכונות לזוגות צעירים, התנדבות צעירים, תכנון אזורי תעסוקה על ידי צעירים, אחריות חברתית של צעירים וסיוע לנזקקים, רשתות חברתיות, קהילתיות וכו').
5. קבוצות מיקוד: במהלך כל שנת פעילות יתקיימו לפחות שלוש קבוצות מיקוד שיעסקו בבחינת שביעות הרצון ממוצרים קיימים והצורך לשיפורים ובבחינת מוצרים חדשים לפיתוח בכל אחד מתחומי הליבה.
6. מרכז הצעירים כזכז - קטליזטור לתהליכים ומגמות עירוניות: מרכז הצעירים יוביל לפחות החלטת מדיניות אחת בשנה בתחום צעירים ויניע את העיר לעשייה מקצועית למען צעירים.

ח. אסטרטגיות פעולה כלליות לכלל הרכזים והתחומים

1. קבוצות מיקוד

לצורך למידת השטח והתנעת התהליך של יצירת המרכז יש ליצור קבוצת מיקוד. קבוצה זו תסייע ללמידה, לאיסוף מידע ולאתור ציפיות וצרכים. בקבוצות מיקוד ישתתפו כ-10-20 משתתפים. ארגון קבוצת מיקוד יתבצע בכמה שלבים:

1. איסוף וזימון המשתתפים
 - א. איתור משתתפים באמצעות פעילים, עובדים סוציאליים או קהילתיים, מתנדבים, חברים וכו'.
 - ב. בעת זימון המשתתפים יש להציג בפניהם את מטרת הפגישה,

את דבר הקמת מרכז הצעירים, את מיקום המפגש ואורכו, ולהודות להם מראש.

2. ביצוע המפגש

- א. פתיחה, הצגה עצמית, הצגת מטרות הפגישה, מסגרת זמן ואופי השיחה (להזמין משתתפים לשיחה פתוחה, לשיתוף פעולה, סבלנות) כדאי להימנע מפיתוח ציפיות בדבר תוצאות השיחה ופעולות בעקבותיה.
- ב. העברת דף נוכחות + פרטים אישיים.
- ג. סבב היכרות מעמיק: שם, גיל, שנת עלייה, עיסוק נוכחי, היסטוריה ורקע אישי.

מבחר שאלות מנחות:

- לאן פניך מועדות בתקופה הקרובה?
- מה ברצונך לעשות "כשתהיה גדול"?
- מהי עמדת חבריך ומשפחתך לגבי תכניותיך?
- מה ומי מסייע לך כיום?
- מה חוסם ועוצר אותך כיום?
- למה אתה זקוק כעת כדי להתקדם?/מה יכול לסייע לך להתקדם?
- האם יש מאפיינים ייחודיים לצעירים עולים? מהם?
- מה הצרכים שלך בתחום ההשכלה/תעסוקה/החברה/הפנאי?
- איזה שירות היית מצפה שמרכז צעירים ייתן לצעירים ביישוב? מתי וכיצד היית רוצה שיפעל?

2. גיוסים

הערות	שיטת הגיוס
	"השכלה על סף ביתך": מלגאים עומדים עם דוכנים של המרכז במקומות מרכזיים בעיר ומסבירים על המרכז.
	חבר מביא חבר: חברי קבוצת המנהיגות התבקשו להזמין אחים וחברים.
בלמידת העמיתים ערכנו רשימה של שותפים נוספים שיכולים לסייע גיוס צעירים המפורטת בסעיף הבא.	שותפים: גיוס צעירים עם שותפים אחרים הבאים במגע עם צעירים ונותנים להם שירות, כגון הפעלת דוכנים משותפים עם הסוכנות היהודית.
	עיתונות קהילתית: פרסום בעיתון של הקהילה האתיופית ובכלל עיתון דובר שפה לפי אוכלוסיית היעד.
	טלפונים
	"My Five" או בעברית - "החמישייה שלי": קבוצת צעירים מובילים במרכז מתחייבת שכל אחד יביא לפחות חמישה אנשים חדשים לאירוע מסוים. מי שמביא הכי הרבה אנשים זוכה בפרס.
	שימוש במערכת SMS
	שימוש בספרי מחזור של בי"ס תיכון
	הצבת דוכנים במקומות מעבר של צעירים - תחנת רכבת, קניון, חדר כושר
	קבוצות מיקוד
	חלוקת פליירים ישירות או בתיבות דואר

שותפים העשויים לסייע בגיוס צעירים

1. שירות קהילתי
2. רפרנטים קהילתיים
3. מוקדי קליטה
4. מט"י
5. מינהל הסטודנטים
6. מחלקת הקליטה העירונית
7. עובדי הרווחה בעירייה
8. יחידת ההכוונה לחיילים משוחררים
9. גני ילדים
10. עובדים סוציאליים
11. קופת חולים – טיפת חלב
12. עמותות עירוניות

תהליך גיבוש שיטת גיוס מתאימה של צעירים לפעילויות המרכז

1. **תהליך ארוך ולא חד-פעמי:** תהליך גיוס צעירים למרכז אינו מתמצה בגיוס כזה או אחר, אלא בבניית מיצוב עירוני כללי למרכז, באופן שיעביר את המסר הראוי והנכון. עם זאת, לכל תכנית יש לייחד ולהתאים את שיטת הגיוס המתאימה לה, על פי כמה שלבים המפורטים להלן:
2. **זיהוי אוכלוסיית היעד:** לאוכלוסיית יעד שונות יש להתאים שיטות גיוס שונות. כשבאים לבחור שיטת גיוס מתאימה יש להבחין בכמה סוגי אוכלוסייה:
 - **אוכלוסיה "שבויה"** (צעירים מחויבים, פעילים הוותיקים במרכז) לעומת **אוכלוסייה חדשה**.

- **חיילים משוחררים**
- **עולים** - אתיופים, קווקזים, בוכרים, חבר העמים, אחר.
- **ג'נדר** - גברים או נשים.
- **חכמי גילאים** - שנות ה-20 המוקדמות והמאוחרות, שנות ה-30 המוקדמות.
- **סטטוס משפחתי** - רווקים, נשואים, הורים
- **קבוצות פונקציונליות** - בוגרי תנועות, סטודנטים, מטופלי רווחה
- **אזור מגורים** - קרוב למרכז, מרוחק מהמרכז, תושב שכונה המתויגת כשכונת "מצוקה" וכיו"ב.
- כולם

3. קביעת הנושאים שעשויים לעניין, לסקרן, לעורר ולדרבן את אוכלוסיית היעד.

4. מיפוי קשיים בגיוס קבוצת היעד וגיבוש מענים בהתאם כמפורט בדוגמה:

קושי	מענה	שיטת גיוס
צעירים שמגיעים בלי להבין "מה יוצא לי מזה?"	1. הסבר מילולי ברור למגויסים עוד בטרם ישאלו מה יוצא להם מזה. 2. אם אפשר, להבטיח תעודה בסוף. 3. אם אפשר להבטיח נגישות לאנשי מפתח (לדוגמה בקבוצת מנהיגות להבטיח מפגש עם ראש העיר). 4. להגדיר אילו כלים ומיומנויות יקבל הצעיר.	- ערב חשיפה - שיחות אישיות - עלון מפורט
מציעים שירות מסובסד וצעירים חשים כי מה שמציעים להם "לא נחשב"	בניית יוקרה על ידי: 1. עבודה עם ספקי שירות איכותיים בלבד. 2. הקפדה על הפן החזותי של החומר הפרסומי. 3. לדווח לצעירים על המחיר המקורי. 4. להציג את ההנחה כמלגה/פרס ולא כסבסוד. 5. הגבלת מקום ובמידת הצורך, לערוך ועדת קבלה מעצימה.	- עלון מזמין המשדר יוקרה והקפדה - ועדת קבלה - פרסום הספקה איכותית במכתבים ובשלטי חוצות - פרסום באינטרנט

קושי	מענה	שיטת גיוס
1. קושי בחיבור צעירים לפעולות המרכז ולמרכז כמשאב מתמשך (מעבר לקורס זה או אחר שהם צורכים)	1. FOLLOW UP אישי לכל המשתתפים החדשים באירוע גדול של המרכז (לדוגמה ערב מלגות). 2. דרבון אנשים פעילים במרכז "לשגרר" את המרכז ואת פעילותו. 3. הפעלה נכונה יותר של מלגאים. כשמלגאי מעביר מסר טלפוני בשם המרכז, עליו לדעת כיצד להציג את הדברים באופן סוחף ומעורב, ולא מכני ומברקי. 4. הצבת ROLL-UP של המרכז בכל פעילות חיצונית.	- הנהגת עיקרון שבכל פעילות במרכז, צעירים ייחשפו לפעילות אחרת. - צוות המרכז יסתובב וישווק את המרכז בפנייה אישית לאנשים בפעילויות גדולות, מרובות משתתפים.

3. ניהול ובקרה של מלגאים ומתנדבים

מסגרת הליווי למלגאים כוללת את הרכיבים הבאים:

גיוס	<ul style="list-style-type: none"> • בירור צרכים של המרכז ותיאור תפקידים נדרשים • פנייה לגופי מתנדבים
מיון	<ul style="list-style-type: none"> • ראיונות אישיים • תיאום ציפיות
אוריינטציה	<ul style="list-style-type: none"> • היכרות עם הארגון ובעלי תפקידים • אוריינטציה קבוצתית לכלל
הכשרה	<ul style="list-style-type: none"> • הקניית כלים ומיומנויות לביצוע משימות הקשורות להתנדבות • שניים-שלושה מפגשים מועברים על ידי גופים מקצועיים
הדרכה	<ul style="list-style-type: none"> • חניכה וליווי של המלגאי בתהליכים המקצועיים והאישיים המרחבים במהלך עבודתו
פעילות ארגונית	<ul style="list-style-type: none"> • השתתפות בשתי ישיבות צוות של המרכז בשנה • טקס סיום שנה

העשרת מתנדבים כל השנה:

- מענה לצורכי המתנדבים
- השתתפות בסדנאות העצמה

מדיניות שעות

מרכז הצעירים פועל בשעות גמישות לקהל הפונים ולמתנדבים. המלגאים והמתנדבים יופעלו בהתאם לגודל המלגה (בין ארבע לשמונה שעות) וישולבו בלוח השעות והפעילות של המרכז.

תפעול המתנדבים והמלגאים: את המתנדבים והמלגאים של המרכז יפעילו רכזי התחומים ורכז המתנדבים. הסטודנטים יחויבו להשתבץ לפעילות, למלא כרטיס אישי ודוח שעות. רכז המתנדבים ורכזי התחומים יקיימו שיחות אישיות שוטפות אחת לחודש ושיחות לאיתור צרכים ויוזמות חדשות. כמו כן, פעם בחודש כל רכז תחום ידווח על פעילות המלגאים והמתנדבים הפועלים בתחומו, ואחת לשלושה חודשים תתקיים שיחת חתך עם מנהלת המרכז.

טופס מלגאים ומתנדבים - ראו נספח ז.

4. משוב

שאלון משוב על פעילות נושאית יועבר עם סיום היום ומטרתו לאמוד האם המשתתפים נתרמו מהיום וכיצד. כמו כן, אם הפעילות מהווה חלק מהכשרה מתמשכת, המשוב מאפשר מעקב אחר התפתחות תכנית ההכשרה מזווית הראייה של המשתתפים והכנסת שינויים/חיזוק מרכיבים מוצלחים בתכנית לפי הממצאים.

שאלון משוב: יום עיון - דוגמה 1

מטרת שאלון זה היא איסוף נתונים כנים לגבי יום העיון/ההכשרה עד כה. השאלות מנוסחות בלשון זכר בשל מגבלות השפה העברית אך מכוונות כמובן לשני המינים.

לפניך כמה משפטים. אנא ציין, מ-1 עד-5, עד כמה כל משפט מתאר את תחושתך לגבי הנושא המוצג:

באיזו מידה תרמו הפעילויות ביום העיון מבחינה מקצועית ועד כמה היו מעניינות עבורך?

בכל פעילות נא התייחס בנפרד למידת התרומה ולמידת העניין.

מידת העניין						הפעילות	מידת התרומה					
כלל לא			רבה מאוד				כלל לא			רבה מאוד		
1	2	3	4	5	6	הרצאה	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	עבודה בקבוצות קטנות	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	ניתוח מקרה	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	סיכום	1	2	3	4	5	6

באיזו מידה נתרמת מיום העיון בכל אחד מההיבטים הבאים?

כלל לא			במידה רבה מאוד			ההיבט
1	2	3	4	5	6	רכישת ידע חדש/חיזוק ידע קודם בתחום X
1	2	3	4	5	6	רכישה/העמקה של מיומנויות בתחום X
1	2	3	4	5	6	ליבון סוגיות הקשורות לפעילות X
1	2	3	4	5	6	העסקת היכרות עם עמיתים
1	2	3	4	5	6	התאוררות ויציאה מהשגרה
1	2	3	4	5	6	אחר: _____

תודה על שיתוף הפעולה!

שאלון משוב: יום עיון - דוגמה 2

מטרת שאלון זה היא איסוף נתונים כנים לגבי יום העיון/ההכשרה עד כה. השאלות מנוסחות בלשון זכר בשל מגבלות השפה העברית אך מכוונות כמובן לשני המינים.

פרק 3: תחומי ליבה וחובלי הפעולה

לפניך כמה משפטים. אנא ציין, מ-1 עד-5, עד כמה כל משפט מתאר את תחושתך לגבי הנושא המוצג.

1	2	3	4	5	6
במידה מועטה מאוד		במידה בינונית		במידה רבה מאוד	

אנא מלא שאלון זה בצורה כנה ורצינית. הערות בשלב זה יאפשרו לנו להתאים את המשך ההכשרה לצרכיך.

1	2	3	4	5	6	באיזו מידה המפגש בנושא X תרם לך מבחינה מקצועית?
1	2	3	4	5	6	באיזו מידה חידש לך המפגש מבחינה מקצועית?
1	2	3	4	5	6	באיזו מידה תרם המפגש לארגון הידע הקודם ולגיבושו?
1	2	3	4	5	6	באיזו מידה תרמה העבודה בקבוצות בכיתה להבנת החומר ולהתנסויות בנושא?
1	2	3	4	5	6	באיזו מידה אפשר המפגש התאוווררות ויציאה מהשגרה?
1	2	3	4	5	6	באיזו מידה אפשר המפגש את העמקת ההיכרות עם העמיתים/יציאת קשרים מקצועיים?
1	2	3	4	5	6	באיזו מידה תרמו המטלות שקיבלת לבצע לאחר המפגש ליכולתך במשימות בעתיד?
1	2	3	4	5	6	בעקבות המפגש, באיזו מידה הרגשת שאתה יכול להתמודד עם המטלות?
1	2	3	4	5	6	באיזו מידה קיבלת תמיכה בביצוע המטלות במהלך החודש האחרון?
1	2	3	4	5	6	באיזו מידה אתה מרגיש מקצועי בכל הקשור לנושא X?

האם חסר דבר-מה במפגש?

תוספות, הערות או תגובות יתקבלו בברכה.

תודה על שיתוף הפעולה!

ט. קוד ערכי שפיתחו צוותי מרכזי הצעירים

ערכים מנחים נבחרים למרכזי הצעירים

1. **יושר** - שקיפות, דיווח אמת, התנהגות לפי אמות מידה, עמידה בסיכומים ובהתחייבויות, אתיקה אישית (סירוב לניגוד אינטרסים), הימנעות מטובות הנאה, הודאה ב"טעויות".
2. **יחסי גומלין, שותפות פנים וחץ** - רגישות בין-אישית, עדכון, פרגון, סיוע, בקשת עזרה, זמינות ורגישות, נעימות, אמפתיה, נוכחות, התעניינות, שיתוף השותפים במידע הרלוונטי, יוזמה, אכפתיות.
3. **מקצועיות** - בקיאות בתחום, למידה מניסיון של אחרים, הפקת לקחים, קריאה, הכנה לפגישות, ייצוגיות, השתתפות בפורומים רלוונטיים, קיום תהליכי תכנון, חשיבה, בקרה ומשוב, ירידה לפרטים, עבודה על פי סטנדרטים, שיפור מתמיד, חיוניות, אסרטיביות, יכולת הייתכנות.
4. **יחס אישי וחם** - התעניינות באדם, הקשבה, נעימות, אמפתיה, פניות (זמן ורגש), גמישות בדרישות, זמן, שירות פרטני, תחושת ביטחון מקצועי, העצמה (פרגון, חיזוק העוצמות), מסירות, מחויבות, מהירות השירות, מעקב, דיסקרטיות (צנעת הפרט), נימוס, פתיחות, אדיבות.
5. **יוזמה ועידוד ליזמות, יצירתיות** - איתור נישות לא מטופלות, תעוזה, הצעת רעיונות חדשניים, גמישות מחשבתית, חדשנית, אפשר, עידוד שיח פתוח, פתיחות, חשיבה, גמישות בתכנית העבודה, הקשבה, פלורליזם (מגוון + ריבוי), פרו-אקטיביות, ייחודיות, מעוף.
6. **חיבור לשטח, רלוונטיות** - היכרות מעמיקה עם הלקוחות, ספקים, ידע (שינויים, צרכים, אילוצים), גמישות, זיהוי הזדמנויות, צרכים, נוכחות בשדה ההתרחשויות, הקשבה, מעקב אחרי הפעילות, פיתוח ערוץ קבוע ושוטף עם השטח.
7. **תחושת שליחות** - אמונה בייעוד, בחזון ובמטרות של המרכז, תחושת

שייכות, "שגרור" המרכז, יעילות, השתדלות, התגייסות בעת הצורך, מחויבות.

8. קבלה וסובלנות ביחס לאחר - פתיחות, רגישות, הכרה של מאפיינים תרבותיים שונים, הימנעות משיפוטיות, הקשבה, התנהגות ממלכתית (שוויונית), פנייה לאוכלוסיות שונות, הכרה, קבלה והכלה של השונות על סוגיה.

פרק ה': תהליך הקמת מרכז חצ"ל

א. תנאי כניסה ליישוב

כוח אדם

מימון עלות שכר המנהל (מינימום עלות השכר למשרה מלאה, לפחות 140,000 ₪).

מבנה

התחייבות להעמיד מבנה ראוי, נגיש ומרכזי, שיפוצו ואבזורו כך שיתאים לצורכי המרכז ויאפשר עבודה לבעלי תפקידים שונים כמו: רכז "הישגים", רכז תעסוקה, רכז "זינוק בעלייה" (ליווי חיילים), רכז עולים צעירים ועוד.

הצטיידות

כל הציוד הנדרש לאפשר לבעלי התפקידים לבצע את עבודתם.

אחזקה

- התחייבות לשלם את כל המיסים הקשורים למרכז.
- חשבונות המים והחשמל, ביטוחים, הוצאות הניקיון והאחזקה המתחייבים מהפעלת המרכז.
- הצטיידות שוטפת.
- קופה קטנה לציוד מתכלה, נסיעות וכיו"ב.

מיפוי נתונים

- כל עיר צריכה להיות מסוגלת לספק את מסד הנתונים הזה:
- מספר הצעירים (18-30) ושיעורם ביחס לכלל האוכלוסייה
- מספר הצעירים העולים ושיעורם בחלוקה לפי עדה ומוצא
- מספר בעלי בגרות מלאה ושיעורם

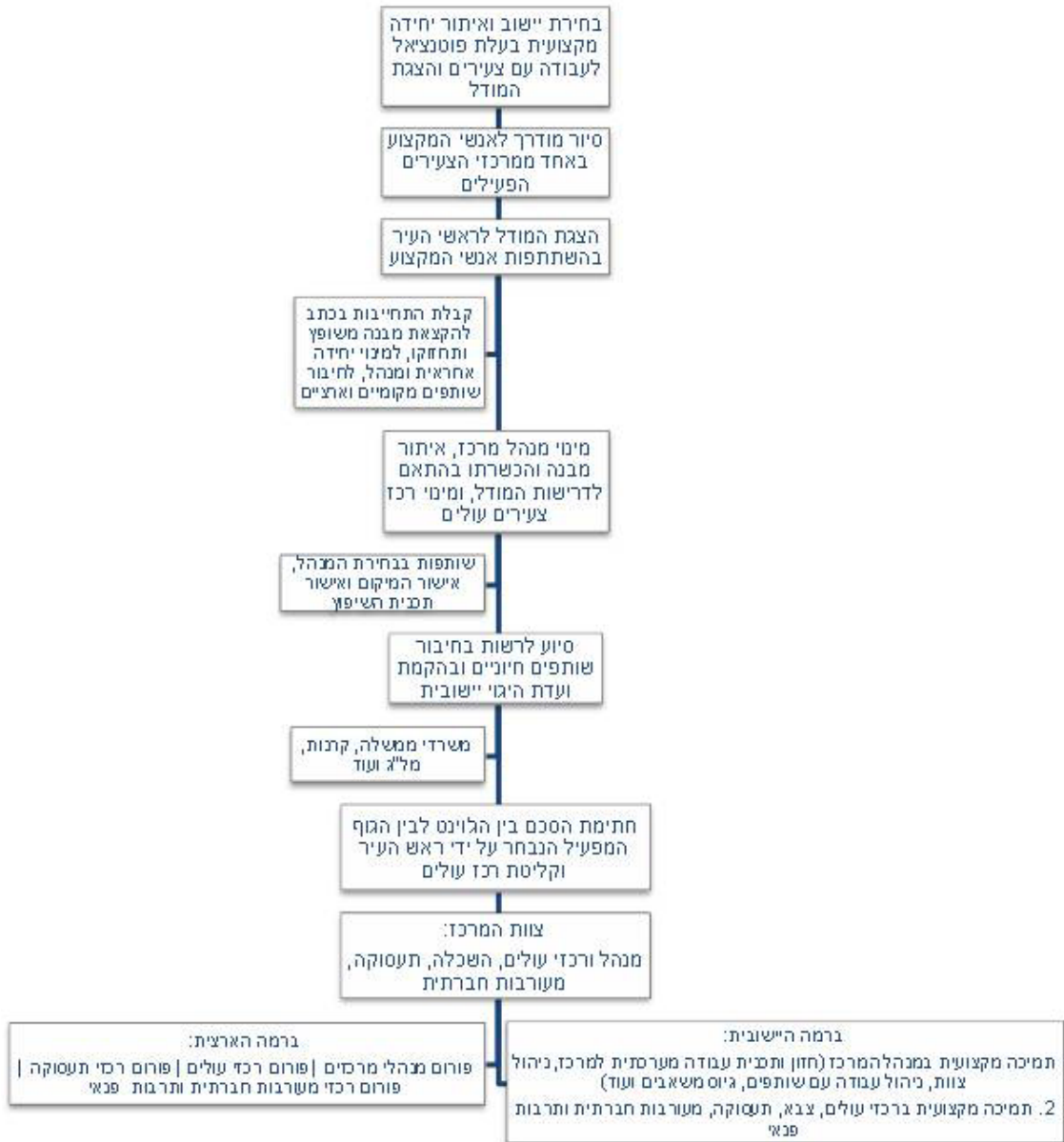
- מספר הזוגות הצעירים ושיעורם
- מספר המובטלים ושיעורם
- מספר האקדמאים ושיעורם
- מספר הסטודנטים ושיעורם
- שיעור בעלי ההשכלה הגבוה ביחס לממוצע הארצי
- מספר החיילים המשוחררים ושיעורם
- גודלו של כוח העבודה של העיר
- מספר הצעירים ושיעורם בחלוקה לשכונות (ואם אפשר גם חלוקה שכונתית לפי עדה ומוצא)
- נתוני הגירה חיובית או שלילית של צעירים מהעיר
- איתור מסד נתונים נגיש ופתוח
- איתור מסד נתונים רשמי של העיר

מיצוב עירוני

- בחירת אגף חזק שיוביל את התכנית ואיש קשר ממונה - בדרגת ראש אגף ומעלה.
- פריסת חסות של ראש העיר על המיזם, שישמש גם יו"ר ועדת ההיגוי.
- התחייבות לתהליך של גיוס תקציב עם עזיבת הג'וינט כעבור שלוש שנים.
- שותפות בתהליך של בחירת המנהל.
- תמיכה בפרסום המרכז בכסף או בשווה כסף (פרסום באתר הרשות, שלטי חוצות, בעיתון מקומי).

ב. שלבים בהקמת מרכז חדש

תהליך הקמת מרכזי צעירים



שלבים בבניית מרכז צעירים חדש

1. **גיוס ואיתור בעלי תפקידים מובילים לאיוש המרכז** - מנהל/ת מרכז צעירים יישובי, רכז/ת צעירים עולים, נציג היחידה להכוונת חיילים משוחררים.
2. **עריכת מיפוי יישובי, איסוף נתונים ותמונת מצב** (טפסים עמ' X):
 - מיפוי נתונים על צעירים וצעירים עולים בגילאי 18-30 לפי שכבת גיל, מוצא וכו'.
 - מיפוי צרכים לפי השכלה, תעסוקה, העצמה, רווחה, פנאי, התנדבות, הכשרת עובדים וכו'.
 - מיפוי שירותים אוניברסליים לצעירים לפי היקף המשתתפים ומתוכם חלקם של העולים.
 - מיפוי תכניות ושירותים ייחודיים לעולים לפי מספר משתתפים.
 - מיפוי כוחות בקרב העולים הצעירים.
 - קיום קבוצות מיקוד לאיתור צרכים.
3. **הכנת תכנית עבודה** ההולמת את צורכי המיפוי עם יעדים ומדדי הצלחה ברורים.
4. **הקמת ועדת היגוי יישובית:**
 - יו"ר: מינוי על ידי ראש העיר.
 - הרכב: נציגי השותפים ובעלי העניין ברמה המקומית.
5. **גיוס צוות עבודה לפרויקטים** - רפרנטים קהילתיים ומתנדבים.
6. **גיוס שותפים והקמת מערך פעולה יישובי** לתעסוקה, השכלה, רווחה, חריגים וכו' (תדירות המפגשים אחת לחודש).
7. **גיבוש קבוצת צעירים מעורבת ושותפה בפעולות** - בחירת נציגות מקרב צעירים אלה.
8. **אישור התכנית:**
 - בכל הרמות היישוביות.
 - בוועדת ההיגוי הארצית.
9. **ביצוע התכנית, מעקב ומחקר הערכה.**

ג. שלבים בכניסת מנהל חדש לתפקיד

1. **היכרות** - היכרות ותיאום ציפיות עם המנהל העירוני ומנהל האזור.
2. **מודל התכנית ושותפיה** - למידת מודל תכנית מרכזי הצעירים ושותפיה.
3. **הגדרת תפקיד** - הצגה מעמיקה של הגדרת התפקיד, המטרות, תחומי האחריות, מה התפקיד כולל, אוכלוסיות יעד וכן התפקידים הנגזרים מהיותו של המנהל מוביל את צוות המרכז וחבר בפורום מנהלים ארצי.
4. **גיוס רכזים** - גיוס רכז עולים בשלב הראשון ורק אחר כך גיוס שאר הרכזים.
5. **איסוף מידע ומיפויים רלוונטיים.**
6. **מיפוי צרכים** - ניתוח המיפויים, קבוצות מיקוד ועריכת רשימת צרכים.
7. **היכרות עם אנשי מפתח** - פגישות היכרות עם אנשי המפתח והשותפים הרלוונטיים ברמה העירונית.
8. **תכנית עבודה** - כתיבת תכנית עבודה, כולל מטרות, יעדים, מדדי הצלחה ותקציב.
9. **קיום ועדת היגוי מכוננת ראשונה למרכז.**
10. **ליווי ומעקב תכופים של מנהל האזור.**

ד. שלבים בכניסת רכזים לתפקיד: צעירים עולים, תעסוקה, השכלה גבוהה, מעורבות חברתית

1. **היכרות** - פגישת היכרות ותיאום ציפיות עם מנהל המרכז, היכרות עם צוות הרכזים ועם עבודת המרכז.
2. **הגדרת תפקיד** - הצגה מעמיקה של הגדרת התפקיד, המטרות,

תחומי האחריות, מה התפקיד כולל, אוכלוסיות יעד וכן התפקידים הנגזרים מהיותו של המרכז חבר בצוות המרכז.

3. איסוף מידע ומיפויים רלוונטיים:

א. חשיפת המרכז לשותפי התכנית ברמה הארצית

הרכז	שותפי התכנית ברמה הארצית
עולים	ג'וינט - מסד קליטה, משרד הקליטה
תעסוקה	ג'וינט - מסד קליטה, תב"ת, משה"ב וקרן גרוס
השכלה גבוהה	ג'וינט - מסד קליטה, מל"ג, משרד החינוך
מעורבות חברתית	ג'וינט - מסד קליטה, קרן גנדיר

ב. מיפוי כלל הגורמים, המוסדות והשירותים העירוניים העוסקים

בתחום

הרכז	דוגמאות לגורמים, מוסדות ושירותים עירוניים העוסקים בתחום
עולים	מרכזי קליטה, לשכות הקליטה, אולפנים עירוניים ועוד
תעסוקה	שירות התעסוקה, רכזי פיתוח כוח אדם או הון אנושי, רכזי תעסוקה ועוד
השכלה גבוהה	השכלת מבוגרים, השלמת בגרויות, בתי ספר תיכוניים, מתנ"סים
מעורבות חברתית	מועצות פעילות, קורסי יזמות, רפרנטים קהילתיים

ג. מיפויים ייחודיים לתחומים שונים

הרכז	דוגמאות למיפויים ייחודיים לתחומים שונים
עולים	חוגי עולים, עיתונות בשפת אם, מקומות בילוי מועדפים
תעסוקה	מוסדות ותכניות הכשרה מקצועית, מעסיקים גדולים באזורי התעשייה הקרובים

פרק ה': תהליך הקמת מרכז חצו

מלגות וקרנות, קורסי פסיכומרטי פופולריים, חברות ללימוד אנגלית, תכניות להשלמת בגרויות, מכינות, מכללות עירוניות	השכלה גבוהה
התארגנויות וולונטריות על בסיס קבוצות אינטרס	מעורבות חברתית

ד. מיפוי הפרטים, המאפיינים והצרכים של אוכלוסיות היעד

הרכז	דוגמאות למיפוי של אוכלוסיית יעד
עולים	מספר צעירים (18-30) ושיעורם ביחס לכלל האוכלוסייה, מספר הצעירים העולים ושיעורם לפי עדה ומוצא, מנהגי קהילות, פעילים קהילתיים
תעסוקה	מספר המובטלים והחיילים המשוחררים ושיעורם, מהו כוח העבודה של העיר, רשימות מובטלים
השכלה גבוהה	מספר בעלי בגרות מלאה, האקדמאים והסטודנטים ושיעורם, שיעור בעלי השכלה הגבוה ביחס למוצע הארצי, רשימות צעירים בטווח הגילאים שאינם לומדים, רשימות סטודנטים
מעורבות חברתית	מספר הזוגות הצעירים והרווקים ושיעורם בחלוקה שכונתית (ובמידת האפשר גם לפי עדה ומוצא), נתוני הגירה חיובית או שלילית של צעירים מהעיר

ה. מיפוי שותפים, אנשי מפתח ברשות, בעלי עניין, בעלי תפקידים רשמיים, קרנות וגורמים מתערבים ברמה העירונית

הרכז	דוגמאות למיפוי שותפים, אנשי מפתח ברשות, בעלי עניין, בעלי תפקידים רשמיים, קרנות וגורמים מתערבים ברמה העירונית
עולים	נציג משרד הקליטה, קרנות התומכות בעולים, תכניות אגף שילוב עולים של הג'וינט ביישוב
תעסוקה	ממונה על תיק התעסוקה ברשות, נציג משרד התמ"ת בעיר, תכניות תב"ת ביישוב

השכלה גבוהה	נציגי קרנות מלגות בישוב, הממונה על מלגות הערייה, הממונה על סטודנטים בעיר
מעורבות חברתית	התארגנויות וולונטריות עירוניות, מנהל תחום ההתנדבות ביישוב

9. **מיפוי צרכים** – ניתוח המיפויים קבוצות מיקוד ועריכת רשימת צרכים.

10. **היכרות עם אנשי מפתח** – פגישות היכרות עם אנשי המפתח והשותפים הרלוונטיים ברמה העירונית.

11. **תכנית עבודה** – כתיבת תכנית עבודה, כולל מטרות, יעדים, מדדי הצלחה ותקציב.

ה. תשתיות פיזיות ומבנה המרכז

מיקום

מרכז הצעירים צריך להימצא במקום עירוני מרכזי, נגיש להגעה בתחבורה ציבורית וברכב, בעל מקומות חניה נוחים ובאזור מואר ולא מאיים.

חדרים ושטח

כל מרכז צעירים צריך להכיל:

- חדר למנהל
- לפחות שלושה חדרי ייעוץ עבור רכזים ורפרנטים מייעצים
- מרחב לקפה אינטרנט
- מרחב קבלה עם דסק ומקום להפצת טפסים ולפרסום אירועים
- לפחות שתי כיתות לימוד המתאימות ל-25 משתתפים
- חדר פעילות גדול המכיל לפחות 50 מקומות
- מטבחון
- שירותים

עיצוב וסגנון

עיצוב המרכז צריך לבטא את מהותו כמקום צעיר, מזמין ומוערך. חשוב שהמקום לא יעוצב באופן חדגוני ורשמי כדוגמת שירותים עירוניים אחרים.

ציוד

- מחשבים אישיים כולל מדפסות לכל בעל תפקיד ולפחות חמישה מוקדים במרחב קפה האינטרנט
- חיבור אינטרנטי לכל המחשבים
- מכשירי טלפון – לפחות שלושה קווים ולפחות שמונה מכשירים
- מכשיר פקס
- מכונת צילום
- לוחות מודעות
- ברקו
- שולחנות עבודה
- כיסאות לרכזים ובחדרי הפעילות וההמתנה
- דסק קבלה
- ארונות לטפסים
- מדפים ומגירות לאחסון
- תאורה מספקת
- מזגנים
- ציוד משרדי
- מקרר, מיקרוגל, קומקום חשמלי, טוסטר-אובן, סכו"ם, צלחות, כוסות, ארונות אחסון, כלי ניקוי
- כלי ניקוי
- לוחות שעם
- לוחות ג'אנט גדולים



פרק ו': הערכה

מודל הערכה

קריטריונים להצלחת מרכזי צעירים

1. היכרות עם המרכז, שירותיו ותדמיתו

קריטריון זה בוחן עד כמה קהלי היעד השונים שמעו על מרכז הצעירים (אם בכלל), ועד כמה הם מכירים את סוגי השירותים השונים הניתנים בו. נוסף על כך, תיבחן תדמית המרכז בקרב הקהלים השונים בהיבטים הבאים:

- האם הוא נתפס ככתובת לצעירים וכמקום הראשון שאליו פונים בתחומים הרלוונטיים.
- האם הוא נתפס כמקום המתאים לכולם, או שמא רק ל"מסכנים", ל"צפונים" וכו'.
- הם הוא נתפס כגוף שיש לו מה להציע בתחומים השונים (רלוונטי, מגוון, אטרקטיבי, מקצועי, צוות צעיר ודינמי).
- האם הוא נתפס כמגלה הבנה לצורכי הצעירים (יחס, אווירה ביתית, מדבר "בגובה העיניים").

קהלי היעד

- צעירים בגילאי 18-35 (כולל תת-קבוצות כגון עולים חדשים, חיילים משוחררים, וכיו"ב) שלא פנו למרכז
- צעירים בוגרי מרכז צעירים
- מעסיקים
- גופים רלוונטיים ברשות המקומית

ניתן לאסוף את המידע על ידי עריכת סקרים בקרב מדגמים מייצגים של קהלי היעד. בקרב המעסיקים ניתן לבדוק את הנושא גם דרך רשימת המעסיקים הנמצאים בקשרי עבודה עם המרכז.

כמו כן ייבחנו מאמצי השיווק של המרכז: אילו צעדים ננקטים (אתר אינטרנט, פרסום חוצות, כנסי חיילים משוחררים וכו')? האם מאמצי השיווק מתאימים ומגיעים לכל קהלי היעד? אילו מאמצים יעילים יותר ויעילים פחות (על פי טופסי רישום פונים וסקר בוגרים - "איך שמעת על המרכז")? האם קיימות רשימות מסודרות של קהלי היעד? האם המרכז מכיר את הצרכים הדיפרנציאליים של אוכלוסיות היעד? האם בוצע מיפוי צרכים?

ניתן להגדיר יעדים מדידים עבור הקהלים השונים:

- X אחוזים שמעו על המרכז בנקודת זמן נתונה. במדידה נוספת יחול שיפור של y אחוזים במידת ההיכרות (בחלוקה לאוכלוסיות יעד) - יימדד בסקר צעירים.
- לפחות X אחוזים מהמעסיקים בעיר ובסביבתה שמעו על המרכז ומכירים את הפוטנציאל שבו - סקר מעסיקים.
- יותר מ-80% יגדירו את המרכז כמקום ראשון שאליו הם פונים בתחומים הרלוונטיים - סקר צעירים.
- לפחות X אחוזים ציינו את המאמץ השיווקי (המסוים) שנקט המרכז כגורם שבזכותו שמעו עליו - ניתוח טופסי רישום פונים (או סקר בקרב מקבלי שירות במרכז).
- כל גורמי הקליטה בעיר מכירים את המרכז.

2. השירותים הניתנים והיקף צריכתם

2.1 כללי

בקריטריון זה ייבחנו כמה היבטים:

- מהן הפעילויות השונות המבוצעות בתחומי הליבה השונים (האם הפעילות מתבצעת, מספר הפעמים שהפעילות מתבצעת במהלך השנה, איכות הפעילות/השירות וכו')
- מספר הצעירים הפונים לקבלת השירותים השונים (בחלוקה לתת-קבוצות בעלות עניין) וקצב הצמיחה לאורך זמן

- טיב השירות ותרומה נתפסת בעיני מקבלי השירות
- המידה שבה הושגה המטרה (עמידה בתפוקות הרצויות שהוגדרו)

2.2 תחום התעסוקה – שיפור הנגישות והאפשרויות להשתלבות בעולם העבודה

א. שיפור הפוטנציאל התעסוקתי

- גיבוש שאיפות תעסוקתיות
 - פתיחת אפשרויות
 - הפחתת בלבול (באמצעות מתן מידע)
 - אבחון תעסוקתי, ייעוץ תעסוקתי וייעוץ אישי
- סיוע בחיפוש תעסוקה
 - בנק משרות (דרושים)
 - הפניית קורות חיים למעסיקים
 - ירידי תעסוקה וסיורים בקרב מעסיקים
 - סדנאות הדרכה: כיצד מחפשים עבודה, כותבים קורות חיים, מתראיינים לעבודה וכו'
 - ליווי ומעקב
- שיפור מסוגלות מקצועית – סדנאות העצמה
 - פיתוח כישורים "רכים" – גישה חיובית ומוטיבציה, יכולת פתרון בעיות, כישורי עבודה בצוות וכו'
 - הקניית "מיומנויות מאפשרות" – כושר ביטוי, כישורי מחשב בסיסיים, ידע באנגלית וכו'
- הכשרה מקצועית
 - ליווי ומעקב

ב. מימוש הפוטנציאל התעסוקתי

- הפרט השיג תעסוקה שלא היה משיג ללא המרכז – מספר

השמות

- הפרט שמר על עבודתו או השתלב בעבודה טובה יותר בזכות המרכז
- הפרט השתלב ביזמות עסקית
- ליווי ומעקב

ג. מדדי הצלחה

- כל פעילות תיבחן כאמור בכמה היבטים:
 - האם הפעילות מתקיימת - לדוגמה, האם במרכז מתבצעות סדנאות העצמה לשיפור המסוגלות המקצועית (הקניית "כישורים רכים" ו"מיומנויות מאפשרות")
 - היקף הפעילות בשנה (מספר ההכשרות המקצועיות והסדנאות שהתקיימו)
 - איכות הפעילות - לדוגמה, כמות המשרות המופיעות ב"בנק המשרות", תכיפות עדכון המאגר, האם המאגר ממוחשב, האם ניתן לבצע מיונים של המשרות בחתכים שונים. דוגמה אחרת: כמות המעסיקים שאיתם נוצר קשר, ואחוז העוסקים מהם בתחום ההיי-טק
 - היקף הפונים לקבלת השירות ומספר הפונים יותר מפעם אחת
 - האם יש חדשנות בפעילות
 - האם הפעילות רלוונטית לצורכי אוכלוסיית היעד שאליה היא מופנית
- בהיבטים הללו ניתן להגדיר יעדים מדידים, לדוגמה:
 - X השמות לעבודה בשנה
 - קשר עם לפחות Y מעסיקים
 - Y אחוזי שיפור בכמות הפונים לתחום התעסוקה ברבעון השני
- ההיבטים שנזכרו לעיל ייבחנו באמצעות התייעוד והדיווח הקיימים

במרכזי הצעירים (מאפייני התייעוד והדיווח יצטרכו ככל הנראה לעבור הגדרה אחידה ומשופרת במרכזים השונים).

- טיב השירות והתרומה הנתפסת של השירותים ייבחנו בסקר בקרב מדגם מייצג של מקבלי השירות:

- בטיב השירות נבחן, בין היתר, נושאים כגון רלוונטיות, מקצועיות, יחס, תחושת בית, זמינות נותני השירות (בטלפון ובהגעה למרכז הצעירים), ומהירות התגובה/מתן מענה.

- בתרומה נבחן את התוספת הייחודית של המרכז לשיפור הפוטנציאל התעסוקתי ולמימוש.

- ניתן לשלב סקרי משוב בקרב המשתתפים בפעילות משמעותית (לדוגמה הכשרה מקצועית). המשוב יינתן במהלך הפעילות ועם סיומה.

2.3 תחום השכלה - שיפור הנגישות והגדלת האפשרויות לרכישת השכלה מתאימה

א. שיפור הפוטנציאל הלימודי

גיבוש שאיפות לימודיות

- איתור צעירים שטרם פנו ללימודים אקדמיים ושילובם בשירותי המרכז
- פתיחת אפשרויות (ירידי השכלה, כנסי הסברה ומידע, ימי חשיפה לאוניברסיטאות וכו')

- הפחתת בלבול (סדנאות "בדרך ללימודים" וכו')

- מידע, הכוונה וייעוץ אישי

- אבחון לימודי ודידקטי.

מידע על מקומות לימוד רלוונטיים

שיפור מסוגלות לימודית

- הכנה לפסיכומטרי (סבסוד קורסי פסיכומטרי)

- קורסי אנגלית, מחשבים, כתיבה מדעית, יכולת הבעה וכו"ב

- השלמת בגרריות
- סדנאות למיומנויות למידה, סדנאות להסרת מחסומי למידה
- סדנאות להפחתת חרדת בחינות.
- סיוע כלכלי - מתן מלגות

ב. מימוש הפוטנציאל הלימודי

- האם הצעיר לומד (בהשכלה גבוהה או בהכשרה טכנולוגית) בזכות מרכזי צעירים
- האם התחום שהצעיר לומד אכן מתאים לו.

ג. מדדי הצלחה

בדומה לתחום התעסוקה, קיום הפעילות, אופייה והיקף הפנייה אליה, ייבחנו באמצעות התייעוד הקיים במרכז. טיב השירות והתרומה הנתפסת ייבחנו בסקר מייצג של מקבלי השירות בתחום זה (סמוך לקבלת השירות או/ו לאחר תקופה שתוגדר). גם בתחום זה יוגדרו יעדים מדידים לגבי היקף הפעילות, קצב הצמיחה והתרומה הנתפסת.

2.4 מנהיגות ומעורבות חברתית

א. מה נעשה במרכז

- הכשרה ומתן כלים לעשייה קהילתית (בקרב מלגאים ושאינם מלגאים)
- גיבוש קבוצת מנהיגות/יזמות
- גיבוש פרויקטים חברתיים ומבצעי התנדבות חד-פעמיים.

ב. מדדי הצלחה

באמצעות התייעוד במרכז נבחן את היקף הפעילויות בתחום, מספר והרכב המשתתפים בפעילויות, קצב הצמיחה לאורך זמן וכדומה. דרך סקר בקרב המשתתפים נבחן, בין היתר:

- העצמה ותחושת מסוגלות
- הרגשת שיוך קהילתי
- חיבור והיכרות עם גופים שונים ברשות המקומית, שילוב בוועדות
- רצון לתרום (פרויקטים חברתיים, התנדבות) ותרומה בפועל
- האם מתגבשת קבוצה שתהיה פעילה בעיר מעבר לפרויקט ספציפי
- רצון להישאר ביישוב.

גם בהיבטים אלה ניתן להגדיר יעדים מדידים. לדוגמה:

- לפחות קבוצת מנהיגות/יזמות אחת בשנה
- ארבעה מבצעי התנדבות חד-פעמיים בשנה
- קיום תכנית הדרכה מגובשת לעשייה קהילתית.

2.5 העשרה, תרבות ופנאי

א. מה נעשה במרכז

- מידע על אירועי/מקומות בילוי ותרבות
- הנחות והוזלות לאירועי בילוי ותרבות
- השתתפות באירועי בילוי ותרבות (שיזם המרכז ו/או קיימים ביישוב)
- פיתוח והפעלה של פעילויות הרלוונטיות לצעירים, לדוגמה הרצאות בנושא תרמילאות, קורסי הורות, ניהול תקציב, מידע בנושא דיור וכו'.

ב. מדדי הצלחה

- התיעוד במרכז יאפשר לדעת מה נעשה בתחום ומהו היקף המשתתפים הצורכים שירות זה. סקר בקרב המשתתפים יבחן בין היתר:
- שביעות רצון והנאה מאירועי הבילוי והתרבות שבהם הצעירים השתתפו

- היכריות עם חברים חדשים והשתלבות בקבוצות חברתיות
- רצון להישאר ביישוב
- השתלבות בתחומים נוספים במרכז בעקבות השתתפות בפעילות. גם בתחום זה יוגדרו יעדים מדידים.

3. יעילות הפעלת המרכז

3.1 התשתית הניהולית

- הוגדרו מטרות המקובלות על השותפים המרכזיים.
- מהמטרות נגזרים יעדים מדידים ותכנית עבודה.
- קיים לו"ז מוגדר מראש ועמידה סבירה בו.
- הפעילות נבחנת בהיבט של תכנון מול ביצוע ועמידה ביעדים.
- הוקמו ועדת היגוי ופורומים מקצועיים, הנפגשים X פעמים בשנה, לצורך עבודה וקבלת החלטות משותפת.
- ההחלטות מתקבלות על בסיס מידע ונתונים (אפיון וצרכים של אוכלוסיות היעד, מיפוי שירותים קיימים, מידע שוטף על היקף הפעילויות, משוב מהמשתתפים וכו').
- הפורומים השונים מקיימים סדרי עבודה מקצועיים (קיומו של סדר יום, מעקב מישיבה לישיבה, הפקת לקחים, יחס נכון בין שוטף לאסטרטגי וכיו"ב).
- בפורומים השונים משתתף נציג בכיר של הרשות המקומית.
- המרכז שותף בדיונים אסטרטגיים בעירייה ומוביל החלטות בתחום.
- מתבצע איגום משאבים, משימות וידע עם כלל הגופים בעיר, כדי למנוע כפילויות ולחלק את הנטל התקציבי בין הגופים השונים.
- המרכז מתפקד על פי תקציב מסודר.
- מתקיימים ניסיונות להגדיל את התקציב על ידי גיוס כספים ממקורות שונים, להרחבת הפעילויות.
- המרכז מאתר שותפים פוטנציאליים נוספים בתוך הרשות ומחוצה לה,

תוך שימור השותפים הקיימים.

- למנהל/ת המרכז קשר רציף עם ראש העיר או עם נציג מטעמו בפגישות עבודה שוטפות.
- מתבצעת היערכות לעזיבה אפשרית של שותפים ותורמים.

3.2 מידע ותיעוד

- קיים מסד נתונים שיטתי לגבי סוגי הפעילויות ומקבלי השירות, מסד הנתונים מתעדכן באופן שוטף (כולל מעקב אחר מקבלי השירות).
- מסד הנתונים נבנה באופן שיטתי, אחיד וידידותי.
- קיים מערך דיווח והזרמת מידע לגופים הרלוונטיים, באופן המאפשר קבלת החלטות מושכלת.

3.3 צוות המרכז

- למנהל/ת המרכז יכולות ניהוליות נדרשות (יכולת למידה והשתפרות, הבנה מערכתית, יכולת להניע את הצוות, יחסי אנוש תקינים - ראו גם בסעיף 3.1).
- קיימים מספיק רכזים למילוי תפקידי המרכז.
- הרכזים מקצועיים ובעלי מחויבות למרכז.
- הרכזים עוברים הכשרה מקצועית המאפשרת להם למלא את תפקידם ולשמש גיבוי לתפקידים אחרים במרכז.
- חלוקת עבודה יעילה בין הרכזים.

3.4 תשתית פיזית

- המרכז נמצא במיקום גאוגרפי מרכזי ונגיש.
- המבנה נעים ונוח.
- קיים ציוד בסיסי נדרש.
- מבנה פונקציונלי (חדרי ייעוץ, חדר לדיון קבוצתי וכו').

3.5 מדדי הצלחה

יעילות הפעילות תיבחן באמצעות מסמכים קיימים (תכנית עבודה, פרוטוקולים של ישיבות, מאגרי מידע קיימים, דוחות תקופתיים וכו') ודרך ראיונות עם בעלי תפקידים במרכז וברשות וכן עם מנהלי אזורים.

בהיבטים אלה ניתן להגדיר יעדים מדידים, לדוגמה:

- תדירות המפגשים בפורומים השונים (כל X חודשים)
- הרחבת משאבי המרכז (הגדלת התקציב בסך של X ש"ח בכל שנה)
- שותפות בהחלטות אסטרטגיות ברשות (לפחות הובלה/שותפות בהחלטה חשובה אחת הנוגעת לצעירים)
- קיום תכנית עבודה עם לוח יעדים מדידים ועמידה בה
- קיומו של בסיס מידע אחיד ושיטתי לתייעוד הפונים ומעקב אחריהם
- איסוף תקופתי (כל X חודשים) של נתונים לגבי צורכי הצעירים, מיפוי פעילויות קיימות, משוב ממשתתפים וכו'
- כמות השותפים הקיימים והנוספים (X שותפים חדשים בכל שנה)
- היקף הנשירה/תחלופה של רכזים במרכז.

4. השלכות ברמת היישוב

4.1 כללי

- למרכזי הצעירים שאיפות להשפיע על אוכלוסיות היעד הרלוונטיות, גם ברמת היישוב. כלומר, יש להניח כי לפעילויות המרכז תהיה השפעה מעבר למשתתפים עצמם.
- חשוב להביא בחשבון כי שינויים ברמת היישוב הם אֶטִיִים באופיים ומושפעים מגורמים רבים נוספים מלבד מרכז הצעירים.
- חשוב לבחון באופן תקופתי האם חלים ביישוב שינויים בכיוונים שאליהם חותר המרכז. שינויים בכיוון הלא-רצוי עשויים לכוון דגשים ופעילויות של המרכז.

4.2 מדדי הצלחה ברמת היישוב - גילאי 18-35

מקור	המדדים	התחום
למ"ס	שיעור השכירים המשתכרים עד שכר מינימום מבין השכירים	1. תעסוקה
למ"ס	שיעור דורשי עבודה	
למ"ס	שיעורי דורשי עבודה מעל 135 יום	
למ"ס	אחוז עובדים במשלחי יד יוקרתיים	
למ"ס	שכר ממוצע	
למ"ס	שיעור משקי בית עם אקדמאי אחד לפחות	
למ"ס	שיעור סטודנטים	
סקר צעירים	מספר צעירים הפעילים למען הקהילה	3. מנהיגות ומעורבות חברתית
סקר צעירים למ"ס	מספר צעירים המתנדבים בפרויקטים חברתיים שיעור השתתפות בהצבעה	
סקר צעירים	תפיסת היישוב כמקום שיש בו אירועי תרבות פנאי	4. תרבות ופנאי
סקר צעירים	תדמית היישוב כמקום טוב לצעירים	5. כללי
למ"ס	מאזן הגירה	
סקר צעירים	רצון להישאר ביישוב	
סקר נותני שירות	תודעת השירות לצעירים בקרב נותני שירות ברשות	

5. סוגיות בנושא קריטריונים להצלחה

5.1 לאיזו רזולוציה ורמת העמקה יש להגיע במדידת הקריטריונים להצלחה?

חלק מהקריטריונים מחייבים השקעת משאבים ניכרת כדי למדוד אותם

(סקרים בקרב מדגמים מייצגים של צעירים מקבלי שירות, בחינת יעילות הפעלת המרכז וכו'). לאור האמור מומלץ לבחון את נתוני ההצלחה בשתי רמות:

א. רמה שוטפת: דרך נתונים שייאספו וידווחו באופן תקופתי על ידי מנהלי המרכזים. משתנים אלה חייבים להיות פשוטים יחסית לאיסוף וידידותיים ברמת הדיווח. ניתן לשלב בדיווח זה גם סקרי משוב פשוטים שימלאו המשתתפים בפעילויות השונות.

ב. מאץ הערכה ייעודי: דרך מחקר הערכה או סקר שיוזמן אחת ל-X זמן כדי לקבל הערכה ברזולוציה עדינה ומקיפה יותר.

החלוקה לשתי הרמות של איסוף הנתונים נותנת משנה חשיבות לדוחות הרבעונים ולדוח סיכום שנה. כיום הדוחות סובלים מחוסר אחידות בין מרכזים ובאותו מרכז לאורך זמן.

הלוחות המציגים את הנתונים אינם ברורים דיים. כמו כן אין דוח אחיד המכיל בשיטתיות את מכלול הנתונים הרלוונטיים לתחומי הליבה השונים.

הדוחות צריכים לשקף מספר לא גדול של מדדי הצלחה בסיסיים הניתנים להשפעה בידי המנהל וצוותו ואת המידה שבה המרכז עומד ביעדיו במדדים אלה.

5.2. מי יקבע את היעדים?

היעדים במדדי ההצלחה השונים צריכים להביא בחשבון את:

- ותק המרכז
- התקציב וכוח האדם העומד לרשות המרכז
- קשיים ומכשולים הצפויים לעמוד בדרכו של המרכז
- גודל היישוב ומספר הצעירים החיים בו.

חשוב, אם כן, שאת מרבית היעדים יקבע מנהל המרכז בשיתוף ובאישור האחראי האזורי. כך יש סיכוי שהיעדים יוגדרו בצורה ריאלית תוך התאמה למאפייני המרכז.

עם זאת, חשוב שחלק ממדדי ההצלחה (והיעדים שיקבעו אם המרכז עומד בהם) ייקבעו גם על יד מטה הפרויקט. הכוונה ליעדים המשדרים "ערכים"

כגון מדדים הקשורים ליעילות עבודת המרכז – תיעוד, מעקב אחרי נועצים לאורך זמן, בניית תכנית עבודה ועמידה בה וכד'.

5.3 מה הם השימושים שחשוב לעשות עם מדדי ההצלחה?

הקריטריונים להצלחה עשויים לשמש לשתי מטרות עיקריות:

- השוואה בין מרכזים
- כלי עבודה ליצירת דיאלוג עם מנהל המרכז ולהפקת לקחים בזמן אמת.

עקב הייחודיות שיש לכל מרכז צעירים אנו ממליצים לתת יותר עדיפות למטרה השנייה.

הדוחות הרבעוניים והדוח השנתי, יחד עם תכנית העבודה, צריכים לבטא את ההישגים של המרכז, כמו גם את הפערים בין התכנון לביצוע ונקודות חולשה. הדיווחים צריכים לתת בסיס נתונים מהימן ועדכני, שיאפשר דיון והפקת לקחים במהלך שנת העבודה ולהתארגנות מושכלת לקראת שנת העבודה הבאה.

בנספח נציג טיטה ראשונית לדוח הרבעוני המאפשר אפיון נקודות חוזק ותורפה בעבודת המרכז וביצוע מקצה שיפורים בזמן אמת.

הדוח מציג להמחשה את תחום התעסוקה.

6. סיכום

במסמך זה נידונו ארבעה סוגי קריטריונים להצלחה:

- היכרות עם המרכז על שירותיו ותדמיתו.
- השירותים הניתנים והיקף צריכתם.
- יעילות הפעלת המרכז.
- השלכות ברמת היישוב.

הומלץ לבחון את הצלחת המרכזים בשתי רמות:

א. רמה שוטפת

רמה זו מתבססת על הדוחות הרבעוניים ועל דוח מסכם שנתי. יוגדרו מספר לא גדול של מדדי הצלחה (כולל נתונים מסקרי משוב שימלאו המשתתפים בפעילויות שונות). הנתונים שייכללו בדוחות ישקפו את המידה בה עומד המרכז ביעדיו ויאפשרו הפקת לקחים בזמן אמת.

ב. מאמץ הערכה ייעודי

מרכזי הצעירים יעברו תהליך הערכה שנתי. היעדים ברובם יוגדרו על ידי מנהל המרכז בשיתוף ואישור האחראי האזורי, אך חלק ממדדי הצלחה המשדרים "ערכים" ייקבעו על ידי מטה הפרויקט.

לכל מרכז צעירים מאפיינים הייחודיים לו, לכן מומלץ שמדדי הצלחה ישמשו בעיקר כלי עבודה להפקת לקחים ופחות אמצעי להשוואה בין מרכזים.

נספחים

נספח א': סקירת ספרות בנושא "צעירים"

תיאוריות והתפתחויות, מדיניות ודפוסי פעולה בעולם, חקיקה בעולם ובישראל (מאת מרטינס הופמן)

תיאוריות והתפתחויות

הספרות המקצועית מתייחסת לאנשים צעירים, כנמצאים על צומת בין עולם הילדות לבין החברה הבוגרת. אנשים אלו השיגו בגרות ביולוגית והשלימו את תהליך החיברות (**socialization**), אולם טרם רכשו את היכולות והמיומנויות הנדרשות, על מנת לתפקד באופן מלא כאדם בוגר (IARD, 2001). בהתאם להגדרה זו, ניתן להצביע על מספר שלבים בתקופת הצעירות (**youth**), על גביהם נדרש הפרט לפסוע בדרך אל היעד – השתלבות ראויה בעולם הבוגרים (**adulthood**).

שלבים אלו הם:

השלמת לימודים

השתלבות בתעסוקה

מציאת בן זוג

הקמת משפחה והבאת ילדים לעולם.

כמובן, זהו אינו הרצף היחיד המוביל אל מעמד האדם הבוגר. עם זאת, ההנחות הנורמטיביות לגבי רצף הצעדים לקראת הבגרות תרמו לעובדה, כי רצף זה הוא הנפוץ ביותר בחברות המודרניות (IARD, 2001).

בעבר, צעירים היו פוסעים על פני רצף זה במהירות יחסית. תקופת הלימודים הסתיימה כבר באמצע גילאי העשרה (14-16), ותנאי החיים הקשים אילצו את הצעירים להשתלב במהירות רבה ככל האפשר בעולם התעסוקה. גם גיל הנישואין היה מוקדם יחסית ואנשים מצאו את עצמם מקימים משפחות כבר בשנות ה-20 לחייהם.

בחברות בנות זמננו, לעומת זאת, ניכרת מגמה הולכת וגדלה של הארכת משך תקופת הצעירות. הגורם המרכזי לכך היא התארכות תקופת הלימודים – אם בעבר צעירים הסתפקו בלימודים תיכוניים בלבד, הרי

שכיום רבים ממשיכים ללמוד לתארים מתקדמים במהלך שנות ה-20 שלהם, בעיקר עקב התפתחותה של חברה עתירת ידע, הדורשת השכלה רחבה, על מנת להתקדם בסולם החברתי. שינוי זה יוצר עיכוב לאורך הרצף, כך שההשתלבות התעסוקתית של הפרט, כמו גם מציאת בן זוג והקמת משפחה – נדחים לגילאים מאוחרים יותר (IARD, 2001).

התארכות תקופת הנעורים נובעת גם משינויים והתפתחויות במודל הסוציאליזציה המקובל בחברה. מודל זה מעניק לצעירים תקופת זמן ארוכה מאוד בהשוואה לעבר, לצורך "ניסוי וטעיה" – בחינת זהויות שונות, תפקידים חברתיים ונטיות. הזהות החברתית והאישית אינה מוגדרת אחת ולתמיד, כפי שהיה בעבר, אלא מוחלפת ונבדקת כל העת ונדרש זמן רב עד שהפרט מתייצב על זהות מגובשת (IARD, 2001).

התארכות תקופת הצעירות מעניקה לצעירים יתרונות רבים, אשר לא היו קיימים בתקופות אחרות. החופש לבחון את הזהות העצמית שוב ושוב, ללא צורך במחויבות מהירה, האפשרות להתנסות במגוון חוויות ועולמות, פרק הזמן המוקדש אך ורק לחשיבה ולגיבוש השקפות – כל אלו תורמים רבות לעושר המחשבתי והרגשי של הפרט, מונעים קיבעון ומפתחים חשיבה עצמאית ויוצרת.

יחד עם זאת, לתהליך זה השלכות לא פשוטות על מרקם החברה ורווחת הפרטים בה. אחת הדאגות העיקריות בהיבט זה נוגעת לעתידו של "החווה הבין – דורי". מונח זה מתאר את התהליך, שבו הדור הבוגר תומך בדור הצעיר, מתוך ציפיה, שדור זה יתמוך בו בחזרה, כאשר הדור הבוגר יזדקן ויהפוך לתלוי במשפחה ובחברה. יחסי גומלין אלו אפשרו את הישרדות האנושות לאורך ההיסטוריה, תוך ניסיון למקסם את הסיכויים לרווחה כלכלית ואישית עבור כל פרטי החברה.

לטענת חוקרים העוסקים בתחום, התארכות משך הנעורים בחברות בנות זמננו עלולה לפגוע בהמשכיותו התקינה של הליך זה. הכניסה המאוחרת לעולם הבוגרים מקטינה את מספר השנים הכולל, במהלכן הדור הצעיר פעיל בשוק העבודה ותורם למשאבים החברתיים. בד בבד, דחיית גיל הנישואין מובילה לילודה נמוכה וליצירת תופעה דמוגרפית, בה אוכלוסיית הצעירים הולכת וקטנה ואילו אוכלוסיית המבוגרים הולכת וגדלה (עקב תוחלת חיים גבוהה). משמעה של התפתחות זו היא הגדלת הנטל שעל

כתפי הדור הצעיר, או ירידה ברמת החיים של הדור המבוגר (IARD, 2001).

מעבר לכך, המעבר אל הבגרות כרוך בחוסר וודאות, במצוקות רגשיות ובסכנות שונות. (ראו פירוט בהמשך). התמשכות שלב זה על פני תקופה ארוכה מידי, מגבירה, אם כן, את הסיכון לפגיעה ברווחתו המנטלית והפיזית של הפרט.

מסיבות אלו, מרבית התיאוריות העכשוויות בנושא מתמקדות בעיקר בהשלכות השליליות של תקופת הצעירות הממושכת. ניתן לסווג תיאוריות אלו ל- 3 קטגוריות עיקריות:

הצעירים כ- **underclass**

אחד האלמנטים הבולטים של הכניסה לעולם הבוגרים, הוא ההשתלבות בתעסוקה יציבה וקבועה. התמשכות תקופת הצעירות, כאמור, גורמת לדחיית פעולה זו לגיל מבוגר יותר. לטענת חוקרים מסוימים, חוסר ההשתלבות של הצעירים בתעסוקה ממצב אותם כ- **underclass**: קבוצה חברתית, אשר לה נגישות נמוכה למשאבים החברתיים.

לטענתם, בדומה לקבוצות **underclass** אחרות (שכבות מצוקה, מהגרים וכדומה), תהליך זה חושף את הצעירים לסיכונים שונים, כגון עוני, נשירה ואי הצלחה בלימודים, העדר בית (**homelessness**), ומצוקה פסיכולוגית, המתבטאת בשימוש לרעה באלכוהול, סמים ובעיות נפש ש **Furlong** (Murray, 1990; **cartmel**, 1997; בתוך IARD, 2001).

יחד עם זאת, תחזית זו לא זכתה לתמיכה רבה. לדברי המתנגדים, צעירים רבים אומנם חווים חרדה ואי השתייכות חברתית בתקופה זו, אולם מרביתם אינם סובלים מעוני, מרעב או מאיומים על הישרדותם הפיזיולוגית. סכנות אלו קשורות יותר להקשר הסוציו-אקונומי בו הם חיים, ולא לעצם השתייכותם לקבוצת גיל מסוימת. יתירה מכך, מסקרים בנושא עולה, כי צעירים הנקלעים לאבטלה או לעוני, לרוב אינם נתקעים במצב זה לנצח, אלא הדבר מהווה אפיזודה חולפת בלבד בעברם (IARD, 2001).

אינדיבידואליזציה של מהלך החיים

קבוצת תיאורטיקנים נוספת גורסת, כי בחברות המתועשות לא קיימים

יותר רצפים טיפוסיים של מעבר לבגרות (לימודים = תעסוקה = זוגיות = הורות). מהלך החיים בחברות בנות זמננו הוא אינדיבידואלי ופרגמטי מאוד: בכל רגע נתון, הפרט יכול להפסיק את הקריירה שלו ולחזור לספסל הלימודים, ולהפך. מערכות יחסים זוגיות הן הרבה פחות יציבות מבעבר, ואינן נתפסות כהכרחיות לצורך הבאת ילדים לעולם. זאת, בניגוד לשנים עברו, בהם הצעירים פסעו על פני רצף מובנה וללא סטיות.

לדעת החוקרים, תמורה זו גרמה לשינוי במשמעות הסוציולוגית של קבוצת הצעירים. מכיוון שלא קיים דפוס אחיד המאפיין קבוצה זו, הפכו הצעירים מקטגוריה חברתית מוצהרת (במובנה הסוציולוגי), לנתון סטטיסטי בלבד (Giddens, 1990; Castells, 1997; בתוך IARD, 2001).

לתהליך זה חסרונות לא מעטים. כאשר קבוצה מהווה קטגוריה חברתית, לרוב קיימת גם מדיניות חברתית המכוונת לקידומה ולטיפוחה. כמו כן, החופשיות הרבה יוצרת תחושה עמוקה של בדידות וחוסר השתייכות חברתית, וכן חוסר וודאות רב, הגורם לצעירים לקבל החלטות, שאינן מבוססות על תוכניות לטווח ארוך. לדעת חוקרים מסוימים, הצעירים של ימינו מתקשים לדמיין את עתידם, נוטים לחיות בהווה ואינם מסוגלים להגדיר סדרי עדיפויות, הנגזרים מהמטרות אותן ברצונם להשיג.

גם גישה זו נתקלה בהתנגדויות רבות, שכן סקרים שנערכו העלו, כי למרות הכל, מרבית הצעירים עדיין מתקדמים על פני הרצף המקובל: מרביתם רוכשים השכלה, ורק אז משתלבים בתעסוקה, ורובם מביאים את ילדם הראשון, רק לאחר שיצרו מערכת יחסים זוגית. כמו כן, רבים סבורים, כי הקושי לתכנן תוכניות ארוכות טווח נגזר בעיקר מהתארכות תקופת הלימודים, מאבטלה גבוהה ומהפחתה משמעותית במדיניות הרווחה, ולא מיתר - אינדיבידואליזציה (Iacovu, 1998; Iedema et al., 1997; בתוך IARD, 2001).

שלב חדש בחיים: פוסט - גיל ההתבגרות (post-adolescence)

הנוקטים בגישה זו סבורים, כי התארכות שלב המעבר אל הבגרות יצרה שלב חדש בחיים: "פוסט - גיל ההתבגרות". שלב זה נוצר כתוצאה מהארכת תקופת הלימודים. הכשרה לימודית ארוכה יוצרת בפרט ציפיות גבוהות לגבי התפתחותו התעסוקתית בעתיד. ציפיות אלו, עם זאת, אינן

עולות בקנה אחד עם המציאות החברתית והכלכלית, עקב אינפלציה באנשים בעלי השכלה גבוהה ושיעורים גבוהים של אבטלה. לפיכך, נוצרת תקופה ארוכה של המתנה, עד שהצעירים מצליחים לנכס לעצמם את כל תחומי האחריות הקשורים עם מושג הבגרות (Galland, 1990; Cavalli, 1995). (Galland, 1995, שם, בתוך IARD, 2001).

כפי שניתן לראות, לא קיימת כיום תיאוריה, שהינה מקיפה ומקובלת על כלל החוקרים בתחום. אולם, ניתן לראות, כי המכנה המשותף לתיאוריות השונות הוא ההסכמה בדבר הפוטנציאל השלילי של תקופת צעירות ארוכה מידי. חלק מהגורמים האחראים לתופעה זו הינם בלתי נמנעים (כגון, רכישת השכלה לאורך זמן), ולמעשה גם השתלבות מוקדמת מידי בעולם המבוגרים אינה נתפסת כאדפטיבית. עם זאת, נראה, כי על החברה לסייע לצעירים להשתלב בתפקידים האופייניים לאדם הבוגר, מבלי שתיווצר תקופת המתנה ארוכה יתר על המידה.

התיאוריה של קרל מנהיים, הזוכה לתמיכה אמפירית רבה, גורסת, כי רצף הצעדים לבגרות ומשכם תלוי בעיקר בגורמים סוציאקונומיים: ההזדמנויות וההגבלות הנגזרות מהמצב האקונומי ומההתארגנות המוסדית של המדינה, בד בבד עם מאפייניו הסוציו-אקונומיים של הפרט (IARD, 2001). משמעותה של טענה זו היא, כי בידי המדינה והחברה נתון כוח עצום, אשר בכוחו להשפיע, לטוב ולרע, על המהירות בה צעירי החברה יפסעו על פני רצף הצעדים וחשוב מכך – על איכות ההתקדמות על פני הרצף. תפיסה זו מטילה אחריות רבה על הגופים החברתיים, אולם בד בבד מעניקה להם אפשרויות והזדמנויות רבות לסיוע. כיום, תובנה זו הינה מנת חלקן של מדינות רבות בעולם, והן עצמן או גופים רלוונטיים בתוכן, נרתמו לצורך גיוס המשאבים הנדרשים למטרה זו.

הגדרות

הצעד הראשון במתן הסיוע האופטימלי הוא הגדרה מדויקת של "קבוצת הצעירים", אשר תאפשר את אבחון קשת הצרכים המאפיינת אותה. מכיוון שמדובר בקבוצה תלויית גיל, השאלה המרכזית היא היכן מתחילת תקופת הצעירות (youth) והיכן היא מסתיימת?

ישנן מדינות, אשר להן מדיניות גורפת כלפי צעירים, המכלילה תחת

מטריה זו את כל טווח הגילאים מלידה ועד גיל 25-30. לעומת זאת, מרבית המדינות בעולם מגדירות את תקופת הצעירות כנעה מגיל 15 ועד 25. במקרים מסוימים נכללים בהגדרה זו גם נערים ונערות בני 13, ולעתים קרובות הטווח מתפרש גם עד גיל 30.

הרציונל העומד מאחורי קביעה זו נשען על ההנחה, כי בגרות מותנית בהשגת עצמאות כלכלית, המאפשרת הקמת משפחה והולדת הדור הבא. מכיוון שבחברות המתועשות, השכלה בסיסית הינה תנאי הכרחי לצורך השתלבות בשוק העבודה, נקבעה תחילת תקופת הצעירות בסביבות גיל 15 – הגיל בו מסתיים חוק חינוך חובה. בהתאם לתפיסות התיאורטיות לעיל, תקופת הגילאים 15-25 נתפסת תקופת הביניים, במהלכה הפרט סיים את חוק לימודיו הבסיסי, אולם טרם רכש עצמאות כלכלית, המאפשרת לו להקים לעצמו בית משלו ולתפקד כאדם בוגר (IARD, 2001).

בארץ, לעומת זאת, ובמספר מדינות נוספות, מוגדרת תקופת הצעירות כמתרחשת בשלב מאוחר יותר בחיים: מגיל 18 עד 30. אומנם, מבחינה תיאורטית, ייתכן ונכון היה להתייחס לתקופת הצעירות כמתחילה עם תום חוק לימוד חובה (סוף כיתה י'). אולם, לדעתנו, בקביעת טווח הגילאים יש להתייחס לא רק אל המסגרת התיאורטית, אלא גם אל המשמעויות הפרקטיות.

כיום, אין די בסיום לימודי החובה, אלא יש צורך בהשלמת 12 שנות לימוד לפחות, על מנת להיקלט במשרה סבירה. יתירה מכך, ההתייחסות לצעירים כקבוצה נפרדת, נובעת מתוך ההבנה, כי מדובר בתקופה חדשה בחיים, אשר לה צרכים ייחודיים ושונים, מאלו של קבוצת הגיל הקודמת. כיום, מרבית בני הנוער בארץ ממשיכים את לימודיהם מעבר לחובת החוק. הם ממשיכים לשהות באותן המסגרות ולרוב גיל 15-16 אינו מאופיין במעברים או בשינויים חדים. לעומת זאת, גיל 18 מהווה במובהק את תחילתה של תקופה חדשה, עם סיום בית הספר ותחילת ההשתלבות במערכות חברתיות בלתי מוכרות (גיוס לצבא, לימודים גבוהים ועוד).

תמיכה נוספת לכך נעוצה בעובדה, כי תקופת החיים עד גיל 18 מכוסה כמעט לחלוטין ע"י מסגרות החינוך הפורמליות והבלתי פורמליות. גם נערים הנושרים מבית הספר במהלך התיכון, מטופלים ע"י מסגרות ממשלתיות ממוסדות, כגון יחידות קידום נוער, המחלקות לשירותים חברתיים וכדומה.

חציית גיל 18, לעומת זאת, מעבירה את הצעיר אל קבוצה חברתית חדשה, אשר אינה זכאית למרבית השירותים המיועדים לקטינים. בהעדר אחריות ברורה של הורים ומסגרות טיפול מתאימות, הקשיים עימם מתמודדים הצעירים עשויים להיות אף חריפים יותר מאלו של בני הנוער (ילמה ויהיראלי, 2005). סיבות אלו מספקות, אם כן, רציונל מבוסס לקביעת תחילת תקופת הצעירות בארץ בגיל 18.

ההחלטה על המועד בו מסתיימת תקופה זו הושפעה אף היא מהשינויים הסוציולוגיים שהביאה בכנפיה התקופה הפוסט - מודרנית. בעוד בעבר צעירים הגיעו לבגרות מלאה כבר בתחילת שנות ה-20, כיום מרבית המדינות באירופה מתייחסות לגיל 25 כגיל המבחין בין עולם הצעירים לחברה הבוגרת. זאת, כפי שצוין לעיל, בעקבות התארכות תקופת הביניים, המביאה לעיכוב בהשגת מקצוע, משפחה וילדים (IARD, 2001).

בישראל, לעומת זאת, שלב הביניים מתפרש על פני תקופה ארוכה יותר, מפאת העיכוב שגורם השירות הצבאי בתהליך המעבר לבגרות. רק בגיל 21 מתחילים הצעירים לעשות את צעדיהם הראשונים בתעסוקה ובהשכלה גבוהה, ולפתח קשרים זוגיים ארוכי טווח. כמו כן, ישנן עדויות לכך, כי השירות הצבאי מעכב את תהליך גיבוש הזהות, המהווה מרכיב חשוב באישיות הבוגרת (קציר, 2005).

במקרים רבים, הגישוש אל העולם הבוגר מתאחר אף מעבר לגיל 21, עקב הצורך העז של צעירים רבים לפרוק מעליהם את עול החברה, לאחר השירות הצבאי האינטנסיבי. רבים מהם מקצים פרק זמן ארוך לצורך התאוווררות וחיפוש עצמי, ורק לאחר מכן, מתחילים להתקדם לקראת גיבוש אורח חיים בוגר (קינן, 2003). לפיכך, ישנו היגיון רב בהרחבת טווח הגילאים הכלולים תחת הכותרת "צעירים" עד לגיל 30.

המדיניות כלפי צעירים בעולם - גישות תיאורטיות ודפוסי פעולה

תפיסות תיאורטיות

הספרות המקצועית מתארת 2 גישות מרכזיות לטיפול בצעירים:

דימוי הצעירים כמשאב

בתפיסה זו, הצעירים מייצגים את כלי הקיבול של הערכים, אותם כל דור מעביר לבא אחריו. לפיכך, הם מהווים משאב חברתי, אשר יש לתת לו

את ההזדמנויות הטובות ביותר להתפתח. מדיניות הנגזרת מגישה זו שמה דגש על פיתוח יוזמות של צעירים, טיפוח מיומנויות חברתיות ואישיות, מתן הזדמנויות, איכות חיים, התפתחות חברתית ואישית ועוד (IARD, 2001).

דימוי הצעירים כבעיה

גישה זו אינה תופסת את שלב המעבר לבגרות כתקופה בעלת פוטנציאל צמיחה, אלא כתקופה פגיעה, הצופנת בחובה סכנות רבות. סכנות אלו מתבטאות ב: בעיות בהשתלבות חברתית במגוון היבטים (השכלה, תעסוקה ועוד). סטייה חברתית, כגון פשע, עוני, התנהגויות אנטי סוציאליות, הרס עצמי וכדומה.

גישה זו מקדמת מדיניות, המכוונת להאצת "שלב המעבר הבעייתי" והשתלבות מהירה ככל האפשר בחיים הבוגרים. מכיוון שמטרות אלו אינן נגישות לכל צעיר באשר הוא – האינטגרציה של הצעירים לתוך החברה נתפסת כבעיה, שיש להתמודד עימה ברמה הלאומית. בתפיסה זו כלולה גם מדיניות "מניעתית", אשר מטרתה למנוע בעיות חברתיות וסטיות שונות, כגון שוליות חברתית (**social exclusion**), בעיות בריאות אופייניות לצעירים (איידס, התמכרויות וכו'), אפליה, אלימות ועוד (IARD, 2001).

תיאוריית החוזה הבין דורי קשורה קשר הדוק למתח בין שתי גישות אלו. לדוגמה, במערב אירופה הובילו הדאגות לגבי עתידו של החוזה הבין-דורי, לניסיונות לזרז את כניסת הצעירים לשוק העבודה. בחלק מהמדינות, הדבר הוביל לדיון מעניין בשאלה, האם המדיניות כלפי צעירים צריכה "לסייע לצעירים להיות צעירים" ולהנות מהחוויות שפרק זמן זה מאפשר להם, או לקצר את תקופת הצעירות באמצעות האצת השתלבותם בתחומים שונים של העולם הבוגר.

למעשה, השאלה המהותית היא, האם לפתח את הנעורים או להפחית אותם.

מדיניות המעודדת את המעבר לבגרות תורמת לדימוי הצעירות כשלב בעייתי בחיים, אשר יש לקצרו ולהקטינו. לעומת זאת, מדיניות המכוונת לטיפוח חיי הצעירים כצעירים, מקדמת את הדימוי של הצעירים כקבוצה ייחודית בעלת משמעות. ברם, באופן פרדוקסלי, דווקא דימוי זה עלול להרחיק צעירים מהזדמנויות וזכויות, הנתפסות כשייכות לקבוצות אחרות.

כמו כן, הדבר מהווה סכנה להמשכיותו של החוזה הבין - דורי (IARD, 2001).

מסיבות אלו בוחרים הוגי מדיניות רבים לתפוס את הדימויים הללו כמשלימים זה את זה, ולא כסותרים, מתוך שאיפה, כי שילוב נבון בין השניים יביא לתוצאה הטובה ביותר. בהתאם לכך, במרבית המדינות שסקרנו, ניתן למצוא את שני הדימויים זה לצד זה, כאשר הדגשים וסדרי העדיפויות משתנים ממדינה למדינה ומתקופה לתקופה.

באופן טיפוסי, דימוי הצעירים כמשאב רווח בתקופות של צמיחה כלכלית ושל רפורמות חברתיות, בעוד שתפיסת הצעירים כבעיה נפוצה בתקופות של משברים כלכליים וחוסר יציבות פוליטית. בחלוקה למדינות, ניתן לראות, כי תפיסת הצעירים כמשאב בולטת יותר במדינות סקנדינביה, הולנד, פורטוגל ועוד, כאשר הדגש העיקרי מושם על פיתוח ארגוני הצעירים ועידוד השתתפותם במערכת הפוליטית. בארצות אגן הים התיכון, צרפת ובריטניה, דימוי הצעירים כבעיה הוא הדומיננטי, והמדיניות כלפי צעירים מאופיינת בשאיפה לשלב את הצעירים בחברה כאנשים בוגרים (IARD, 2001).

הגישות השונות מגדירות לא רק את המדיניות עצמה, אלא גם את קהלי היעד שלה: בארצות בהן הדימוי הדומיננטי הוא משאב חברתי, ישנה נטיה להגדיר את קהל היעד של המדיניות באופן רחב, כמכסה את הדור הצעיר כולו. כך הוא הדבר בדנמרק ובשבדיה, לדוגמא. רק במידה והמערכות הכלליות כושלות, ננקטים אמצעים לקידום קבוצות מסוימות. לפיכך, מעט מאוד חוקים ויוזמות ציבוריות מופנים כלפי קהלי יעד ספציפיים, כגון אוכלוסיות חלשות, מיעוטים וכדומה, כאשר הטענה העיקרית התומכת בכך, היא החשש מפני סטיגמטיזם.

בארצות בהן הדימוי הדומיננטי משלב את שתי התפיסות, ננקטת מדיניות משולבת, המכוונת הן כלפי אוכלוסיית הצעירים בכללותה והן כלפי קבוצות ייחודיות. באירלנד, לדוגמא, למדיניות כלפי צעירים שתי מטרות עיקריות - קידום ההתפתחות האישית והחברתית של כלל צעירי המדינה, ובמקביל - מתן שירותיים יעודיים לצעירים המשתייכים לשכבות החלשות או לקבוצות מיעוט. שילוב דומה ניתן למצוא בגרמניה, בהולנד, ביוון ועוד.

באנגליה, לעומת זאת, בה תפיסת הצעירים כבעיה היא המרכזית, אוכלוסיית היעד העיקרית של היוזמות השונות היא **disadvantaged youth**: צעירים, העומדים בנקודת פתיחה חלשה יחסית, ולפיכך מצויים בסיכון להדרדרות מאורח החיים הנורמטיבי, כגון צעירים ממשפחות הרוסות או משכונות מצוקה, צעירים בעלי הישגים לימודיים נמוכים ובני מיעוטים. (IARD, 2001).

דפוסי הפעילות – היבטים מערכתיים והוליסטיים

בבואנו לבחון מבנים שונים, באמצעותם המדיניות כלפי צעירים יוצאת אל הפועל, יש לשאול מספר שאלות:

ברמת הממשלה:

האם קיים משרד ממשלתי ספציפי העוסק בענייני צעירים?
 האם המדיניות מרוכזת אצל שר אחד?
 האם המדיניות מוכרת כתחום ספציפי, המתחלק בין כמה משרדי ממשלה?
 האם המדיניות מתואמת בין המשרדים השונים?

ברמת המדינה והאדמיניסטרציה: האם קיימים (אחד או יותר) ארגון/ דירקטוריון/מנהלה כלשהם, העוסקים בצעירים מבחינת –
 יישום חקיקה הקשורה לצעירים
 פיקוח ואכיפה על שירותים הניתנים לצעירים
 חלוקת כספים לתוכניות צעירים
 תיאום וייעוץ בין הגופים העוסקים בענייני צעירים

סקירה שנעשתה לגבי תוכניות צעירים באירופה (IARD, 2001), חילקה את המדינות ל-4 סוגים:
 ארצות בהן הוקם משרד ממשלתי מיוחד לענייני נוער וצעירים (גרמניה, אוסטריה, לוקסמבורג, ליכטנשטיין וצרפת).
 ארצות בהן המדיניות לגבי צעירים מרוכזת במשרד אחד ומנוהלת ע"י וועדה/מועצה מיוחדת (שוודיה, אירלנד, פורטוגל, יוון, ספרד, בלגיה, הולנד, פינלנד ונורבגיה).
 מדינות בהן המדיניות מפוזרת על פני מספר משרדים תוך תיאום ביניהם,

אולם ללא מועצה מיוחדת המטפלת בצעירים (דנמרק). מדינות בהן לא קיימת מועצה מיוחדת והמדיניות אינה מתואמת בין משרדים שונים (איסלנד, איטליה ובריטניה).

סקירה זו העלתה הבדלים משמעותיים מבחינת איכות הטיפול בצעירים, בין מדינות בהן קיים תחום צעירים ייעודי (ע"י משרד/וועדה מיוחדת), לבין מדינות, בהן המדיניות לגבי צעירים מפוזרת בין גורמים שונים:

מדינות עם תחום צעירים ייעודי

במדינות בהן קיים משרד מיוחד לענייני צעירים, משרד זה אחראי על תיאום ואיגום המשאבים בנושא. תיאום זה מתבטא הן באופן אופקי - בין הגופים המטפלים בנושא ברמה הלאומית, והן באופן אנכי - בין הגופים ברמה הלאומית, המחוזית והמקומית.

לדוגמא, המשרד לענייני צעירים בלוקסמבורג הינו בעל סמכות לתאם בין כל התוכניות הממשלתיות, הנוגעות לצעירים. התיאום בין גופים ממשלתיים ללא-ממשלתיים מתבצע ע"י מועצת הצעירים הלאומית, בה חברים נציגים ממשלתיים ונציגי אגודות צעירים שונות. מועצה זו מייצגת לממשלה על כל הנושאים הקשורים לצעירים, כולל בתחום החקיקה, ויש לה השפעה עצומה על המדיניות הממשלתית כלפי צעירים.

בספרד, תיאום האסטרטגיות השונות נעשה ע"י וועדת צעירים בין-משרדית. כלי נוסף ומיוחד הוא "תוכניות הצעירים (Youth Plans)": תוכניות ברמה הלאומית, המושקות ע"י הממשלה, ומבטאות את שאיפותיה, אולם הפיתוח והיישום שלהן נעשה ברמות המחוזיות והמקומיות. קווי פעולה כלליים אלו מהווים מסגרת להתייחסות ולעומתם ניתן למדוד ולהעריך את האסטרטגיות הננקטות ברמות השונות (IARD, 2001).

ארצות ללא תחום צעירים ייעודי

בארצות בהן לא קיימים משרד או וועדה, המטפלים ייעודית בצעירים, נמצא, כי ישנו תיאום מוגבל בלבד (אם בכלל) של המדיניות כלפי צעירים ברמה הלאומית. באנגליה, לדוגמא, אין כל שיתוף פעולה (ברמה הארצית) בין הגורמים השונים העוסקים בצעירים, והחסרונות שבכך ברורים.

ברם, דנמרק מהווה דוגמא מעניינת למדינה, בה התארגנות מוצלחת של

צעירים הצליחה לפצות על ליקויי העבודה המערכתית ברמת הממשלה. בדנמרק, בה לא קיים גוף ממשלתי ייעודי לצעירים, התיאום בין התוכניות השונות מתבצע באופן מוגבל ביותר ע"י וועדות ממשלתיות שונות. אולם, במדינה זו פועלת "מועצת הצעירים הדנית", המהווה ארגון – נג של הצעירים במדינה. למועצה זו רשת מפותחת של קשרים עם אנשי ממשל ופוליטיקה ברמות הבכורות. בד בבד, למועצה קשרים הדוקים עם פוליטיקאים והתארגנויות נוער ברמה המקומית. רשת קשרים זו, יחד עם כוחה הארגוני והפיננסי של המועצה, יכולים להסביר, כיצד הצליחה המועצה להשפיע באופן משמעותי על תיאום המדיניות כלפי צעירים ברמות השונות, (IARD, 2001).

בהקשר זה יש להוסיף, כי בעשור האחרון ניתן לראות במדינות רבות ברחבי העולם, נטיה הולכת וגוברת לגבש מדיניות כלפי צעירים, שהינה מפורשת, ממוסדת, מתואמת ומעוגנת חוקית. תהליך זה ניתן לראות לדוגמא, באיטליה, בה עד לאחרונה לא היתה כל מדיניות לאומית ולא נעשה תיאום בין היוזמות, שננקטו ע"י הגופים המעורבים (IARD, 2001).

טיפולוגיה

באירופה רווחים 4 מודלים שונים לטיפול בצעירים, המשלבים אלמנטים שונים של הגישות ודרכי הפעולה שתוארו לעיל. בחרנו לסקור את המודלים הללו מתוך שאיפה, כי ניתן יהיה לבחור מביניהם את המודל, המתאר בצורה הטובה ביותר את המציאות הישראלית.

המודל הדמוקרטי

מודל זה רווח בעיקר במדינות סקנדינביה ולו מספר מאפיינים בולטים: גישה דומיננטית: הצעירים נחשבים כמשאב חברתי שיש לפתחו, לא רק כהשקעה לעתיד אלא כצעירים בפני עצמם. דגשים: לצד ההתפתחות הפסיכולוגית והחברתית, המטרות המרכזיות מתמקדות באוטונומיה והשגת עצמאות, כמו גם השתתפות הצעירים בחיים החברתיים והפוליטיים.

קהל יעד: כלל אוכלוסיית הצעירים, המוגדרת כמתבגרים וצעירים עד גיל 25.

מדיניות לאומית: המדיניות מתואמת ע"י משרד ממשלתי, אולם ללא הקצאת משרד מיוחד לענייני צעירים. החברה האזרחית משחקת תפקיד חשוב במדיניות כלפי צעירים, והיא מקיימת שיתוף פעולה הדוק עם המדינה בקביעתה והטמעתה.

המודל הקונסרבטיבי

מודל זה נפוץ במדינות מרכז אירופה. להלן מאפייניו העיקריים: גישה דומיננטית: שילוב בין תפיסת הצעירים כמשאב ובין תפיסת הצעירים כבעיה.

דגשים: מודל זה נותן דגש, הן להשתתפותם החברתית והפוליטית של הצעירים והן לתחומים הקשורים לשוליות חברתית. קהל יעד: הגדרת המונח "צעירים" הינה רחבה ביותר, וכוללת ילדים, מתבגרים, פוסט - מתבגרים ומשפחות צעירות. קהלי היעד הם גם אוכלוסיית הצעירים בכללותה וגם קבוצות ספציפיות של צעירים משכבות חלשות.

מדיניות לאומית: בארצות אלו ניתן למצוא משרדי ממשלה יעודיים לצעירים ו/או מועצות צעירים בעלות עוצמה. המודל ממוסד מאוד ומעוגן חוקית. כמו במודל האוניברסלי, קווי הפעולה ננקטים ומוטמעים מתוך שיתוף פעולה בין המדינה לבין החברה האזרחית.

המודל התת-מוסדי (sub-institutionalized model)

מודל זה מיושם בעיקר במדינות אגן הים התיכון: גישה דומיננטית: תפיסת הצעירים כבעיה.

דגשים: הגברת האוטונומיה והאינטגרציה של הצעירים, אך גם חיזוק השתתפותם בארגונים חברתיים ופוליטיים.

קהלי יעד: מודל זה אינו אוניברסלי ומתמקד בעיקר בצעירים מקבוצות חלשות. טווח הגילאים גם הוא מצומצם יחסית למודל הקונסרבטיבי: 15-30/25.

מדיניות לאומית: המדיניות מוטמעת בעיקרה ע"י המדינה, כאשר מעורבותם של המגזר השלישי והרשויות המקומיות היא יחסית חלשה.

המודל הליברלי
 מודל זה מאפיין את אנגליה, ונובע ממדיניות הרווחה המינימלית שלה:
 גישה דומיננטית: תפיסת הצעירים כבעיה.
 דגשים: המדיניות מכוונת בעיקר לקיצור תקופת הצעירות, מניעת בעיות חברתיות ומניעת שוליות חברתית של צעירים.
 קהלי יעד: תחת ההגדרה "צעירים" נכללים אנשים בני 14-30. עם זאת, המדיניות מתמקדת בעיקר בקבוצות ספציפיות של צעירים נחשלים. מדיניות לאומית: מעורבות מעטה מצד המדינה ודגש חזק על הקהילה ומוסדותיה. (IARD, 2001).

פעולות לקידום ולטיפול אוכלוסיית הצעירים בארץ ובעולם
 את הפעולות לקידום הצעירים בעולם ניתן לחלק לשתי קטגוריות - על: פעולות בתחום החקיקתי ופעולות יישומיות בדמות תוכניות ויוזמות סיוע.

חקיקה בעולם

כאמור, בחלק ממדינות העולם, המדיניות כלפי צעירים הינה מבוססת ומעוגנת חוקית. ברם, קיימת בעיה אינהרנטית בהשוואת החקיקה בעולם לחקיקה בארץ.

בישראל, החקיקה העוסקת בצעירים והחקיקה העוסקת בילדים ונוער הינן נפרדות אחת מהשניה, ומרבית החוקים משוייכים לאחת משתי הקטגוריות בלבד. בחו"ל, לעומת זאת, כלולים תחת המושג "צעירים" גם בני נוער מתחת לגיל 18, כאשר לעתים קרובות אין הבחנה בין קבוצות הגיל השונות.

לפיכך, עצם קיומה של חקיקה מרובה וענפה אינה מעידה בהכרח על מדיניות מתקדמת כלפי צעירים בגילאים הרלוונטיים לגבינו. לעתים קרובות מדובר בחוקים, העוסקים ב"צעירים", אולם תוכנם רלוונטי בעיקר לקטינים. לדוגמא, המשרד לענייני ילדים וצעירים באוסטרליה מקדם חוקים רבים לטובת האוכלוסייה שבטיפולו, אולם רובם ככולם עוסקים בבני נוער מתחת לגיל 18. כמו כן, מסקירה מקיפה שערכנו בנושא, העלנו, כי מרבית החוקים העוסקים בצעירים (youth) בחו"ל, תקפים עד גיל 18/21 בלבד. מעבר לחקיקה מפורשת, מדינות רבות חתומות על הצהרות ואמנות

בנוגע לצעירים, המפרטות את אמונותיהן ושאיוותיהן בתחום. מסמכים אלו, למרות שהם נעדרי תוקף חוקי, הינם בעלי חשיבות רבה, שכן הם מהווים מעין מודל, אשר הושג לגביו קונצנזוס לאומי, ואשר לאורו תינקטנה אסטרטגיות אופרטיביות. כמו כן, הצהרת כוונות המתבצעת ע"י ארגון עוצמתי (כמו האו"ם) או ע"י הממשלה, מביעה בעצם אמירתה, כי יש להעניק לצעירים מקום נכבד בסדר העדיפויות. בכוחה של הצהרה זו לעודד גופים שונים ליטול חלק במימושה, להביא ליצירת שיתופי פעולה בין מוסדות, החברים באותו ארגון/מדינה, או לקדם חקיקה משמעותית בתחום.

להלן תובאנה מספר דוגמאות בתחומים שונים של אמנות וחוקים רלוונטיים, אם כי יש לזכור את הבעייתיות שבחוסר הפרדה בין צעירים ונוער.

הצהרות ואמנות

ה- **White papers** של האיחוד האירופי הינם מסמכי הצהרת כוונות בתחומים שונים, במסגרתם מתחייב האיחוד למדיניות ברורה ומגובשת בתחום הנדון. כאשר מסמך זה מתקבל ומאושר במועצת המדינות של האיחוד, קיימים סיכויים רבים כי הוא יקודם וימומש, לפחות חלקית, באופן אופרטיבי.

עד לשנת 2001, התמקד האיחוד האירופי בהשקת תוכניות ספציפיות לקידום של צעירים בתחומים שונים. בשנת 2001 התפתחה ההכרה באיחוד, כי קיים צורך בהצהרת כוונות כוללת, אשר תסייע להגביר את שיתוף הפעולה מצד המדינות השונות ולהעמיק את הפעילות בקרב צעירים, כך שתתבצע באופן מערכתי ומקיף.

לשם כך פורסם ה- **White Paper on Youth Policy**. מסמך זה מציע מודל ליצירת תיאום ושיתוף פעולה בין המדינות השונות באיחוד, בתחומים השונים הנוגעים לצעירים, כגון:

השתתפות - עידוד אזרחות פעילה של צעירים, השתתפות בארגוני צעירים ומועצות צעירים, קידום המעורבות הפוליטית של צעירים ושיתופם בתהליכי קבלת ההחלטות.

מתן מידע במגוון תחומים, הקשורים לצעירים באירופה.

עידוד פעילות התנדבותית ומעורבות בקהילה. הבנה מעמיקה יותר של חיי הצעירים באירופה והאתגרים הניצבים בפניהם, באמצעות ביצוע מחקרים וסקרים, ניתוח מאגרי נתונים קיימים, התייעצויות משותפות וכו'.

כמו כן, מגדיר המסמך קווי פעולה עבור משרדים ממשלתיים העוסקים בצעירים במדינות החברות באיחוד. המסמך מציב את הנושאים הבאים, כתחומים העומדים בראש סדר העדיפויות: חינוך פורמלי ובלתי פורמלי, למידה לאורך החיים (**life long learning**) ומוביליות.

תעסוקה - מניעת אבטלה, ייעוץ והכוון אישי, שיפור והרחבת הנגישות להשכלה או להכשרה מקצועית, הגברת הנגישות לעולם ההייטק ולמידע טכנולוגי.

השתלבות חברתית - הבטחת הנגישות למשאבים ולשירותים החברתיים עבור צעירים כל שכבות האוכלוסיה ומתן סיוע ממוקד לצעירים מקבוצות מיעוט, נשים ובעלי מוגבלויות; הגדלת הנגישות לשירותי סיוע בתחומי הבריאות והתרבות ועוד. הפחתת אפליה ושנאת זרים. הגדלת האוטונומיה של צעירים בתחומי חיים שונים.

המסמך כולל מגוון הצעות אופרטיביות לקידום המטרות השונות, ובחיבורו השתתפו צעירים מכל רחבי אירופה, נציגים מארגוני צעירים רבים, מפתחי מדיניות, נציגי ציבור ועוד.

על בסיס מסמך זה, פורסמה בשנת 2005 מסגרת עבודה לשיתוף פעולה בתחום הצעירים באירופה, בשם ה- **European Youth Pact**. המסמך עוסק בתעסוקה והשתלבות חברתית; חינוך, השכלה ומוביליות חברתית; שילוב אופטימלי בין חיי משפחה לבין קריירה. המסמך מדגיש את חשיבות מעורבותם הפעילה של ארגוני הצעירים באירופה, לצורך מימוש מטרות אלו. מסמך זה נגזרו תוכניות לקידום צעירים בתחומים שונים.

במקביל לפרסום קווי הפעולה הנדרשים, מקצה האיחוד האירופי גם מימון לתוכניות לא-ממשלתיות הקשורות לצעירים (לדוגמא, בשנים 2004-2006 הוקצו 13 מיליון יורו לצרכים אלו) (אתר האינטרנט של האיחוד האירופי; **European Commission, 2001**).

בדומה לאיחוד האירופי, מפרסם האו"ם אחת למספר שנים את ה- **World Program of Action for Youth**. המסמך מפרט ומרחיב דבר החשיבות שבקידום אוכלוסיית הצעירים בעולם, ומגדיר את סדרי העדיפויות האמורים להוביל את המדינות החברות באו"ם. בדומה ל- **White Paper**, המסמך מעניק דגש רב לחינוך, תעסוקה, תרבות ומעורבות חברתית ופוליטית, אולם גם לתחומים נוספים, כגון רעב ועוני, בעיות בריאותיות הקשורות לצעירים (איידס, לדוגמא), שימוש בסמים, איכות הסביבה, עבריינות ועוד. כמו כן, מפרסם האו"ם מידי תקופה את ה- **United Nations World Youth Report**, הסוקר את מצבם של הצעירים בעולם בתחומים אלו (United Nations, 2005).

זכויות יסוד

חלק ממדינות העולם דאגו לעגן את זכויות היסוד של צעיריהן בחוקת המדינה.

החוקה הספרדית, לדוגמא, מורה להעניק תמיכה וסיוע לצעירים, כך שיתאפשר להם להשתתף באופן חופשי בחיים הסוציו-פוליטיים, הכלכליים והתרבותיים במדינה.

הצהרות דומות לגבי זכויות היסוד של צעירים ניתן למצוא במבואות של חוקים לאומיים שונים. למשל, ההקדמה לחוק הגרמני בנוגע לצעירים (**The German Child and Youth Welfare Act**) מבהירה, כי לכל אדם צעיר הזכות לקבל סיוע לצורך התפתחות וצמיחה נאותה, כך שיצליח להשתלב באופן אדפטיבי כחבר בוגר בחברה. באופן דומה, החוק הפיני לגבי צעירים (**The Finnish Youth Work Act**) קובע, כי מטרת העל שלו הינה לשפר את תנאי החיים של אנשים צעירים וליצור תנאים הולמים לפעילותם האזרחית (IARD, 2001).

להצהרת מטרות זו אין כמעט משמעות ברמה המעשית, אולם היא מראה, כי מדינות מסוימות טורחות לעגן בחוק את מטרות העל המדריכות את המדינות כלפי צעירים.

חוקי תמיכה, רווחה והגנה

בעולם ניתן למצוא מספר הבדלים בסיסיים בין מדינות שונות לגבי אופן החקיקה בתחום הצעירים. במדינות מסוימות, תקנות הקשורות לצעירים

מעוגנות בחוקים יעודיים לצעירים – "Youth Work", "Youth Welfare" וכדומה. במדינות אחרות, תקנות אלו נכללות בחקיקה סקטוריאלית רחבה יותר, כגון חקיקה סוציאלית, חקיקה בנושאי בריאות, חינוך, תרבות וכו'.

קיומה של חקיקה ייעודית לצעירים אינה מהווה בהכרח אינדיקציה, למקום בו ניצבת המדיניות כלפי צעירים בסדר היום הפוליטי. לעתים קרובות, הדבר נובע ממסורות היסטוריות, מתהליכים אדמיניסטרטיביים ומהמבנה של המערכת הפוליטית.

ברם, חקיקה ממוקדת צעירים אכן מעידה על קיומו של סקטור צעירים מובחן וייעודי במדינה. במדינות בהן לא קיים משרד לענייני צעירים, או משרד אחד שלו סמכויות לטיפול בנושא, לא קיימים חוקים ייעודיים לצעירים. כך גם במדינות, בהן המדיניות כלפי צעירים היא מפוזרת, בלתי מתואמת והטרוגנית, כגון אנגליה, דנמרק ואיטליה.

כמו כן, למרות שבשבדיה, ספרד, פורטוגל וצרפת קיימים משרדים ייעודיים לצעירים, גם במדינות אלו לא ניתן למצוא חוקים המבטאים התייחסות ממוקדת לצעירים (IARD, 2001).

ניתן לחלק את החוקים הנוגעים לצעירים ל- 3 סוגים עיקריים: תמיכה (Youth Support), בחלק מהמדינות חוקים אלו קרויים "Youth Work", "Youth Promotion" או "Youth Activities": חקיקה זו מעניקה תמיכה לשירותים ותוכניות, אשר מטרתם לקדם צעירים בתעסוקה, בתחום החינוך בלתי פורמלי ובתחום התרבות, הפנאי והספורט. אגודות הצעירים אף הן זוכות במדינות רבות למימון ציבורי, תחת חקיקה זו.

דוגמאות לחקיקה מסוג זה ניתן למצוא בחוק הפיני – The Finnish Youth Work Act, באיסלנד – The Icelandic Youth Activity Act, באוסטריה – Youth Promotion Laws, באזור דוברי הצרפתית – Youth Assistance Decree, באירלנד – the Youth Work Bill ועוד.

רווחה (Youth Welfare): סוג זה של חקיקה מגדיר את הגבולות שבין אחריות המשפחה לאחריות החברה כלפי הצעיר. חוקים אלו מתייחסים לרווחה החברתית, הכלכלית, הפיזיולוגית והפסיכולוגית של הצעירים, והם מעניקים סיוע למשפחות, אשר אינן מסוגלות לענות על צרכי ילדיהן.

כמו כן, נכללים בחקיקה זו גם אמצעים להגנה על אנשים צעירים, בעת הצורך.

למרות שחוקים אלו מתייחסים לצעירים (youth), הם אינם מתייחסים לאוכלוסייה בכללותה, אלא לקטינים בלבד. בין חוקים אלו ניתן למנות את ה- **Youth Care Act** בהולנד, **The Youth Welfare Law** באוסטריה, **The National Youth Service Law** בלוקסמבורג, ו- **The Protection of Youth Act** בבלגיה.

הגנה: חוקים אלו מספקים הגנה לצעירים בתחומי החיים, שאינם קשורים למשפחה: בשוק העבודה ובחיים הציבוריים. לדוגמא, החוק האוסטרי מבטיח אמצעי הגנה לצעירים במקומות ציבוריים, מסעדות, מלונות ואתרי קמפים, תיאטראות ובתי קולנוע ואירועים תרבותיים נוספים. החוק מגביל גם את השתתפותם של צעירים בהימורים, צריכת אלכוהול וניקוטין וצריכה של מוצרים מסכני חיים נוספים. שוב, חקיקה זו רלוונטית בעיקר לקטינים.

ישנן מדינות, אשר בחרו לחוקק חוק צעירים כוללני, המקיף את שלושת סוגי החקיקה הנ"ל, כגון חוק הצעירים בליכטנשטיין (**The Liechtenstein Youth Act**) ובגרמניה (**The Child and Youth Welfare Act**).

כפי שניתן לראות, מרבית הזכויות המעוגנות בחקיקה הינן רלוונטיות אך ורק לצעירים הנחשבים כקטינים. הגדרה זו משתנה ממדינה למדינה, אולם הרף העליון שלה בדרך כלל הוא גיל 21. עם זאת, כי מדינות רבות מצאנו לנכון להעניק הגנה וזכויות יתר למגזר נוסף בתוך קבוצת הצעירים - הסקטור הסטודנטיאלי.

במדינות רבות בעולם קיימת חקיקה ענפה בתחום ההשכלה הגבוהה, במטרה להנגיש אותה לצעירים רבים ככל האפשר. למרות שמרבית הסטודנטים הינם בני 20 ומעלה ונחשבים לעצמאיים על פי חוק, סבורים מחוקקים רבים, כי עדיין יש מקום להעניק להם סיוע נוסף. זאת, מפני שסטטוס הסטודנט מונע מהם לעתים קרובות להשיג עצמאות כלכלית.

להלן מספר דוגמאות:

הנחות והפחתות בשכר הלימוד

במדינות רבות בעולם מקובל לסבסד את עלות הלימודים במוסדות ההשכלה הציבוריים, אולם גובה הסבסוד משתנה משמעותית ממדינה למדינה. בארה"ב, לדוגמא, קיים סבסוד מסוים, אולם עלות שכר הלימוד באוניברסיטאות של המדינה עדיין גבוהה יחסית. בדנמרק, לעומת זאת, הלימודים לתואר ראשון הם חינם. גם בבריטניה הלימודים היו חינם, אולם לאחרונה הונהג שכר לימוד של עד 3000 לירות שטרלינג (הטיס-רולף, 2006).

מענקים והלוואות למימון שכר לימוד

המודל הבולט ביותר בהקשר זה מופעל באוסטרליה, אשר הנהיגה בשנת 2005 רפורמה במימון ההשכלה הגבוהה. המודל נשען על פעולה בשני מישורים:

מענקים - הניתנים לסטודנטים הנרשמים לחוגי לימוד שהמדינה מעוניינת לקדםם. תמיכה נוספת ניתנת לתלמידים, הלומדים במוסדות שנמצאים באזורי עדיפות לאומית ובפריפריה.

הלוואות - כל הסטודנטים זכאים להלוואה למימון לימודיהם, בלא קשר למצבם הכלכלי וללא ריבית, כאשר החזר ההלוואה נעשה דרך מערכת המס, כפונקציה של הכנסת הלווה. במהלך העשור הקרוב, מתעתדת ממשלת אוסטרליה להקצות כ- 2.7 מיליארד דולרים למימון הלוואות אלו. (לוי, 2005).

כיוון שהרפורמה טרייה, עדיין קשה להעריך את תרומתה ואת עלותה האמיתית למשק.

עם זאת, מערך הלוואות לסטודנטים בפורמט זה או אחר קיים במדינות רבות בעולם, כגון ניו זילנד, בריטניה, נורבגיה, הולנד, גרמניה, דנמרק, שבדיה, יפן, ארה"ב, קניה, ניגריה, סין, מלזיה, תאילנד, וייטנאם ומדינות באמריקה הלטינית.

בחלק מהמדינות מדובר בהלוואות נושאות ריבית, באחרות ההלוואות הופכות למענק (בתנאים מסוימים) ועוד ווריאציות מגוונות, המיועדות להקל על מימון הלימודים מחד, ולהבטיח את השבתן, מאידך (לוי, 2005). בכל המדינות ההלוואות מתפרשות על פני תקופה ארוכה יחסית (15-25 שנים) והן מוחזרות בדרך כלל רק כאשר הסטודנט הגיע לרמת הכנסה מסוימת.

מעבר לכך, בצרפת, בבריטניה ובמדינות נוספות מחולקים מענקים ומלגות לפי מפתח סוציו-אקונומי, תחומי לימוד הנמצאים בעדיפות וכדומה (הטיס-רולף, 2006).

זכויות סטודנטים נוספות

במדינות רבות זכויות הסטודנטים מעוגנות בחקיקה ומזכות אותם במגוון הטבות, מעבר לסייע בשכר הלימוד. בבריטניה, לדוגמא, הסטודנטים יכולים לקבל הלוואות לכיסוי הוצאות מחיה. במידה ומצבם הסוציו-אקונומי קשה, ניתן לקבל גם מענק לצורך זה. גם בדנמרק ובהולנד מקובל להעניק סיוע למחיה, אשר גדל במידה והסטודנט עוזב את בית הוריו (במטרה לעודד דיור עצמאי), כמו גם במקרי מחלה, לידה וכיו"ב.

סטודנטים המטופלים בילדים או בהורה מבוגר, זכאים לקבל סיוע כספי נוסף, החזרים על מעונות יום ועוד. כמו כן, בהולנד הסטודנטים זכאים לנסיעות חינם בתחבורה הציבורית. בגרמניה קיים חוק הקובע הקלות בתשלום הביטוח הסוציאלי, ביטוח הבריאות, ביטוח פנסיה ודמי טיפול רפואי. גם בצרפת קיימים חוקים דומים (הטיס-רולף, 2006).

חינוך מבוגרים

הצהרת אונסק"ו, שנערכה בהמבורג בשנת 1997, דנה בנושא חינוך מבוגרים ורואה בו חובה ואחריות של מדינה, המחויבת לצדק חברתי ולרווחה כלכלית של הפרט באשר הוא.

בארץ, קיימים גופים רבים העוסקים בחינוך מבוגרים, אולם לא קיים עיגון חוקי של הנושא. לעומת זאת, בארצות רבות בחו"ל נחקקו חוקים שונים, התואמים את רוח ההצהרה ומטרותיה.

ממסמך אשר בחן חמש מדינות- ארה"ב, נורבגיה, גרמניה, אוסטרליה ואנגליה - עולה, כי חוק חינוך מבוגרים בארצות השונות הינו די דומה במטרותיו, היקפו ותחומי הפעילות המפורטים בו. בכל הארצות, החוק מדגיש 4 תחומים עיקריים:

השכלת יסוד הכוללת ידיעת קרוא וכתוב
לימוד שפות, תוך שימת דגש על שפת הלאום
קורסים והכשרות מקצועיות
לימודים מותאמים אישית.

הגופים האמונים על יישום החוק הם גופים ציבוריים (בתי"ס יסודיים, תיכונים ומוסדות השכלה גבוהה), וכן גופים וולונטריים או פרטיים (ישולה, 2000).

חקיקה בארץ

למרבה הצער, החקיקה הקשורה לצעירים בארץ הינה דלה מאוד. קיימים מעט מאוד חוקים המעניקים סיוע ממוקד לצעירים וגם אלו הקיימים, לעתים קרובות מוקפאים ונדחים מחמת מגבלות תקציב. להלן פירוט המצב הקיים:

סיוע כוללני

בארץ לא קיים חוק כללי העוסק בצעירים ובזכויותיהם באופן מקיף. החוק היחיד המעניק סיוע במספר תחומים ספציפיים הוא "חוק קליטת חיילים משוחררים" אשר נחקק באפריל 1994. חוק זה נועד לסייע לחיילים/ות המשתחררים משירות סדיר בתחילת דרכם בחייהם האזרחיים, והוא מעניק סיוע כספי למימון השכלה, הכשרה המקצועית, דיור, הקמת עסק ונישואין.

לביצוע החוק, הוקמה הקרן לקליטת החייל המשוחרר, המעניקה למשוחררים את ההטבות הבאות:

מענק שחרור חד פעמי

פיקדון אישי, הניתן למימוש בתוך 5 שנים מיום סיום השירות, למטרות לימודים; הכשרה מקצועית; רכישת/בניית דירה; הקמת עסק ונישואין. קרן לסיוע נוסף לצעירים הפונים למכינות הקדם אקדמיות או למסלול הנדסאים/טכנאים. הקרן מממנת את הלימודים באופן חלקי/מלא ובמכינות הקדם האקדמיות - אף מעניקה דמי קיום חודשיים לזכאים.

השכלה

בהשוואה לחקיקה המתקדמת בחו"ל, החקיקה בנושא זה בישראל הינה מועטה וכמעט שאינה קיימת. במשך שנים רבות, הסטודנטים נאלצו להתמודד עם קשיי המימון בכוחות עצמם או בסיועם של ארגונים וולנטריים שונים. אולם, לאור ההתעוררות הציבורית בנושא בשנים האחרונות, קודמו יוזמות שונות בתחום החקיקה, אשר חלקן צלחו וחלקן פחות.

הפחתת שכר הלימוד לתואר ראשון

כחלק מהמאמצים להפחית את קשיי המימון, מונתה וועדה ציבורית בראשות השופט דר' אליהו וינוגרד, לבחינת אפשרות הפחתה הדרגתית של שכר הלימוד במוסדות להשכלה גבוהה. בשנת 2001 הוגשו המלצות הוועדה לממשלה, במסגרתן המליצה הוועדה על הפחתה משמעותית בשכר הלימוד במשך 5 שנים. בתום תקופה זו, אמור היה שכר הלימוד לרדת בשיעור של 50% לעומת שכר הלימוד ששולם בשנת הלימודים תשס"א (10,463 ₪).

למרות שהממשלה אימצה את החלטות הוועדה, ההמלצות לא יושמו כלשונן. שיעור ההפחתה המצטבר בשנת תשס"ז הגיע לכדי 20% בלבד, כאשר בשנה האחרונה הועלה שכר הלימוד בהשוואה לשנה הקודמת. כמו כן, ההמלצות אינן חלות על תלמידי תואר שני ושלישי (וורגן, 2006).

שכר לימוד דיפרנציאלי

יש הטוענים, כי הפחתה אחידה בשכר הלימוד, ללא קביעת סדר עדיפויות ענייני, אינה מעודדת את הרחבת הנגישות להשכלה גבוהה. לשיטתם, על המדינה לקבוע דיפרנציאציה בשכר הלימוד, אשר תתבסס על שני קריטריונים עיקריים:

צרכי המדינה בהכשרת אקדמאים בתחומים שונים.
המצב הסוציו-אקונומי של הסטודנט.

בעקבות החלטת ממשלה משנת 2004, מונתה וועדה חדשה לבחינת אפשרות זו. למרבה הצער, עבודתה של הוועדה הוקפאה במסגרת הסכמים קואליציוניים, וכרגע אין התקדמות בנושא (וורגן, 2006).

מימון שכר לימוד בהלוואות מדינה המוחזרות במיסוי

לאור הרפורמה שהונהגה ע"י ממשלת אוסטרליה, גיבשה שרת החינוך כיום, הפרופ' יולי תמיר, תוכנית ליישום מודל זה בישראל, ולאחרונה הונחה הצעת חוק בנושא על שולחן הכנסת. למרות התגובות החיוביות במערכת, ההצעה טרם התקבלה ועד כה לא התקבלו כל הנחיות אופרטיביות ליישום המודל בישראל (וורגן, 2006).

חוק זכויות הסטודנט

בשנת 2006 הגיש חבר הכנסת סילבן שלום הצעת חוק, במטרה להסדיר את זכויות הסטודנט בישראל. ההצעה מושתתת על ההכרה בעקרון שוויון ההזדמנויות בחינוך, ובזכותו של כל אזרח לזכות בהשכלה גבוהה. מעבר לזכויות יסוד בסיסיות, כגון הזכות להתארגנות, חופש הביטוי וכדומה, נכללו בחוק גם הקלות והטבות כלכליות מרחיקות לכת, כגון: הפחתת שכר הלימוד השנתי; אפשרות להמיר חלק משכר הלימוד בעבודה קהילתית; 50% הנחה במחירי תחבורה ציבורית; מלגות לפי מפתח סוציו – אקונומי; הכרה לצורך מס של שכר הלימוד ועוד.

הקלה משמעותית נוספת אינה בתחום הכלכלי אלא הלימודי. בניגוד למקובל כיום, נקבע כי כל סטודנט יוכל לגשת לשני מועדי בחינה וליטול את הציון הגבוה מבין השניים. קביעה זו נועדה להקל על סטודנטים המתקשים להשלים את התואר, מבלי לחזור על קורסים (שלום, 2006).

חוק זכויות הסטודנט אושר במהלך שנת 2007 ונכנס לתוקף בספטמבר לשנה זו. כמו כן, עוד בטרם אישור ההצעה, נקט משרד התחבורה צעד מבורך, אשר אפשר את יישומו של אחד ממרכיביה: על פי הנחיות המשרד, סטודנטים באוניברסיטאות ובמכללות המוכרות יכולים לנסוע בקווי השירות העירוניים והאזוריים של התחבורה הציבורית בחצי המחיר. ההסדר החל לפני כשנה וחצי באופן מצומצם והורחב ביולי 2007 לכל הארץ.

תעסוקה

תחום התעסוקה בכל הנוגע לצעירים פרוץ כמעט לחלוטין לכוחות השוק. החוקים המעטים הקיימים בתחום זה עוסקים בעיקר במתן הגנה או תגמול לחיילים משוחררים עובדים, לדוגמא:

חוק הביטוח הלאומי

עפ"י חוק הביטוח הלאומי, משולם מענק חד – פעמי לחיילים משוחררים, שעבדו במשך שישה חודשים בעבודות המוגדרות כ"עבודה נדרשת" (תחנות דלק, אתרי בנייה, בתי מלון, חקלאות ומפעלי תעשייה ומלאכה). מטרת חוק זה הינה לעודד השתלבות של צעירים בתעסוקה, ולפצותם במידה מסוימת על השכר הנמוך הניתן להם בתחילת דרכם בעולם זה. זכות נוספת הניתנת לחיילים משוחררים הינה תגמול כספי בגין הימים

שהוקדשו למילואים. בכך, מקבלים החיים"שים פיצוי בגין הפסד שכר עבודה וכדומה.

פקודת מס הכנסה

ע"פ פקודת מס הכנסה, ניתן זיכוי מיוחד במס הכנסה לחיילים משוחררים, במשך 3 השנים הראשונות לאחר שחרורם משירות צבאי. גובה הזיכוי נקבע לפי משך תקופת השירות, כאשר שירות בן 24 חודש, מעניק 2 נקודות זיכוי חודשיות, ששווין 356 ₪. שירות אשר נמשך בין 12 - 24 חודש מעניק נקודת זיכוי אחת בלבד.

ההקלה במס נועדה להעלות מעט את שכר הנטו הנותר בידי הצעירים, ולסייע להם לממן את עצמם ביתר קלות.

חוק חיילים משוחררים (החזרה לעבודה)

חוק זה אוסר לפטר עובד בגין קריאתו לשירות מילואים, וכן אוסר לפטר עובד מכל סיבה שהיא, בתקופת שהותו במילואים ו- 30 יום לאחר מכן. מעביד המפטר עובד בניגוד לחוק מחוייב להחזירו לעבודה, ואף לשלם לו פיצויים. אומנם, קיימים מעסיקים רבים שאינם מציינים לחוק זה, אולם אין ספק כי חקיקתו הצילה צעירים רבים מפני פיטורין ואובדן הכנסה. (מתוך חוברת מידע - היחידה להכוונת חיילים משוחררים).

בתחום התעסוקה ניתן לציין גם הצעת חוק חדשה, הדורשת ייצוג הולם לצעירים במגזר הציבורי (חסון, 2006). הצעת חוק זו, שהוגשה בשנת 2006, מיועדת להעלות את מספר הצעירים המשולבים במגזר הציבורי ולהציע אלטרנטיבה הולמת למגזר הפרטי. ברם, בינתיים ההצעה לא הבשילה לכדי חקיקה סופית.

דיור

בהיבט זה מצאנו שני חוקים בלבד, המעניקים תמיכה מסויימת לחיילים משוחררים:

חוק הרשויות המקומיות

חוק זה פוטר חייל בשירות חובה מארנונה כללית במהלך שירותו הסדיר, וכן במשך 4 חודשים מיום השחרור.

חוק הלוואות לדיור

ע"פ חוק זה, זכאי חייל משוחרר להלוואת דיור מוגדלת, אשר גובהה מותנה באורך השירות הצבאי.
(מתוך חוברת מידע - היחידה להכוונת חיילים משוחררים).

מדובר בחוקים חשובים וראויים, המעניקים סיוע כלכלי משמעותי במגוון תחומים. יחד עם זאת, מרבית החוקים פונים אך ורק לצעירים אשר שירתו בצה"ל או בשירות לאומי לפחות 12 חודש (או פחות מכך אם שוחררו מטעמי בריאות). לפיכך, קבוצה לא מבוטלת של צעירים, אשר אינה משרתת בצבא מסיבות שונות (חרדים, מיעוטים, עולים חדשים, בעלי קשיי הסתגלות וכו'), נותרת כמעט ללא סיוע.

נספח ג' - שאלון פרטים אישיים

מספר תיק: _____

תאריך: _____

"מרכז צעירים" - שאלון היכרות

פרטים אישיים

שם פרטי: _____; שם משפחה: _____; מין: זכר / נקבה

תעודת זהות: _____; תאריך לידה: _____;

גיל: _____

ארץ לידה: _____; שנת עליה: _____; מגורים: בבית ההורים /

מחוץ לבית

כתובת מדויקת: _____

טלפון נייד: _____; טלפון 1: _____; טלפון 2: _____

דוא"ל: _____; מחשב נגיש: כן/לא; אינטרנט

נגיש: כן/לא

מצב משפחתי: רווק/ה; נשוי/אה; גרושה; אלמן/ה. מספר ילדים: _____

עיסוק ההורים: האב: _____, האם: _____; מספר נפשות

במשפחה: _____

תחביבים/כישורים: _____

הערות: _____

השכלה וצבא

השכלה תיכונית: כן/לא שם התיכון: _____ תחום: עיוני/מקצועי

מספר שנות לימוד: _____ בגרות: מלאה/חלקית/חסרה מגמה: _____

ממוצע ציונים: _____ תעודת מקצוע בתחום: _____

צורך בהשלמת בגריות במקצועות: _____

צורך בשיפור בגריות במקצועות: _____

מבחן פסיכומטרי: נבחנתי / לא נבחנתי ציון: _____ צורך בשיפור ציון: כן / לא

קשיים שאובחנו והקלות שניתנו בעקבותיהם: _____

עבודה: מספר שנים: _____ תחום: _____ מוסד לימודי: _____

רקע צבאי: שירות צבאי: שירות רגיל/שירות קרבי/קבע/שירות לאומי/ פטור

תאריך גיוס: _____; תאריך שחרור: _____; משך השירות: _____

יחידה/ות: _____; תפקיד: _____

קורסים והסמכות: _____

תפקיד פיקודי אחרון (אם היה): _____

שירות לאומי - תפקידים ומקום שירות: _____

ביקור בלשכה להכוננת חיילים: כן/לא

השכלה גבוהה: כן/לא המוסד הלימודי: _____

תואר: **B.A / M.A** / לימודים לתעודה מקצוע שנה: _____ תחומי הלימוד: _____

תחומי הלימוד שבהם את/ה מתעניין/ת: _____

הערות: _____

תעסוקה

נספח ז': גאון פרטים איינס

ניסיון תעסוקתי קודם

מטרתנו לדעת אילו מיומנויות וכישורים השגת במהלך השנים בעבודות השונות שבהן עבדת, לכן אל תחסוך/כי בפרטים!

מסנה	עד שנה	תפקידים	מקום העבודה
1			
2			
3			
4			

ההכשרות המקצועיות שתרצה/י לעבור: _____

סוג העבודה ומקומות העבודה שבהם את/ה מעוניין/ת לעבוד כיום:
אינטלקטואלי/משרדי/חברתי/פיזי/ אחר:

מקום העבודה שבו את/ה שואף/ת לעבוד בעתיד:

הערות: _____

שירותי המרכז

אנא סמן/י את השירותים שהיית מעוניין/ת לקבל מן/דרך המרכז:

השלמת בגרויות

קורס פסיכומטרי

ייעוץ והכוונה לימודיים

ייעוץ והכוונה תעסוקתיים
 הכשרות מקצועיות / קורסים תעסוקתיים
 סיוע וליווי במציאת מקום עבודה
 סיוע באיתור מלגות
 הרצאות וסדנאות

ייעוץ לגבי זכויות חיילים / מילואים
 ייעוץ רב-תחומי
 ייעוץ וליווי רווחתי
 סיוע במציאת דיור בעיר ירושלים
 קורסים ברכישה ובשיפור השפה העברית
 קורסים והכשרות בתחומי המחשב והאינטרנט
 קבלת מידע על תרבות פנאי בירושלים, חוגים ופעילויות העשרה
 קבלת מידע על מעורבות חברתית בקהילה
 אחרים: _____

כיצד הגעת למרכז? (אנא סמני את התשובות הרלוונטיות)
 בעקבות פרסום בעיתון _____
 בעקבות מכתב / הזמנה אישית
 בעקבות המלצת חברים
 בעקבות אתר האינטרנט _____
 בעקבות הפנייה מ"אחריי!"
 בעקבות "רוח חדשה"
 אחר: _____

תודה רבה על שיתוף הפעולה, צוות המרכז

נספח ד': פורמט תוכנית עבודה שנתית

1. תוכנית עבודה נועדה לאפשר לכם כמנהלים לעצב את המציאות ולא להגיב להתרחשויותיה.

הפורמט המוגש לפניכם לכתיבת תוכנית העבודה השנתית נועד לאפשר לכם כתיבת תוכנית אפקטיבית, ברורה ומכוונת תוצאות. **חשוב מאוד לכתוב את תוכנית העבודה עם כל צוות הרכזים.**

2. תוכנית העבודה צריכה להוות כלי עבודה משמעותי עבורכם כמנהלים לניהול שנת הפעילות הקרובה ויש לכתוב אותה ברוח זו (קצרה, יעילה, עניינית, מאתגרת וברת השגה). **תוכנית העבודה לא תעלה על 12 דפים בכתב דויד, רווח שורה וחצי.**

3. הפורמט שלפניכם מורכב מ - 3 חלקים:

- פרק כללי על המרכז (שאינו אופייני בהכרח לשנת 2008, כי אם למרכז בגדול).

- פרק תכנוני לשנת 2008 עפ"י תחומים.

- טבלאות לריכוז תוכנית העבודה עפ"י יעדים, עפ"י חודשים, עפ"י תקציב, עפ"י חלוקת אחריות צוותית ועפ"י תחומי אחריות ומנגנוני בקרה.

הטבלאות נועדו למקד עבורכם את תמצית עיקרי הדברים באופן ברור וקליט.

תוכניות העבודה שתכתבו יאוגדו כחוברת ויוגשו לוועדה המקצועית המנהלת. עליכם לסיים את כתיבת התוכנית עד ה - 1/12.

פורמט תוכנית העבודה השנתית

1 תוכן עניינים

2. כללי

פרק זה מהווה מעין מבוא תיאורי למרכז עצמו. חלקים נרחבים מתוכו כבר

מוכנים ואין בהכרח צורך לשנותם, רק במקם אותם כרקע ברור לתוכנית העבודה (לדוגמא - לא חייבים לשנות חזון, אוכלוסיות יעד וכיו"ב).

בפרק זה אנא התייחסו לתחומים הבאים:

- חזון המרכז - עד חצי עמוד.
- בעלי התפקידים - במרכז תפקיד ושם - עד חצי עמוד.
- אוכלוסיית יעד - תאור אוכלוסיית היעד של המרכז - לא יותר מ - 4 שורות.
- שותפים - ציון מיהם שותפים ובעלי עניין - עד חצי עמוד.

3. שנת העבודה 2010

א. תקציר / עיקרי ת.ע. - ציון 3-4 תחומי המפתח המועדפים לשנה הקרובה והסבר מדוע התמקדות בהם תוביל להבדל משמעותי במרכז. מגמות מרכזיות בתוכנית העבודה לשנת 2008. - עד עמוד.

לדוגמא -הרחבת שותפויות, ומעורבות חברתית. הסיבות לכך לדוגמא - צורך מיידית בסבסוד כתנאי להמשך קיום, צורך בכוח חלוץ שיוביל את פעילות המרכז בעיר ויגרום להד משמעותי. מגמות לדוגמא - התמקדות באוכלוסיות יעד מרוחקות, שיתוף משרד הקליטה בכל פעילות המרכז, השתתפות פעילה ואף הובלת מדיניות עירונית בתחום צעירים.

ב. טבלת תוכנית העבודה לפני תחומים:

חלק זה עליכם למלא רק בטבלה ולא פרונטאלית

תוכנית עפ"י מטרות ויעדים

נספח 3: פורמט תוכנית עבודה

תחום	מטרות	מדדי הצלחה למטרות	יעדים לכל מטרה	מדדי הצלחה ליעדים	לויז' (מתני)	תקציב	אחריות	שותפים לתחום (אין צורך לפרט לכל יעד (יעד)	אוכלוסיות יעד ליעדים
תעסוקה									
השכלה גבוהה									
מעורבות חברתית ומנהיגות									
תרבות ופנאי									
צוות									
אוכלוסיות יעד									
מיצוב עירוני									
שותפויות									
תקציב תשתיות פיזיות									
הערכות לעבודה עצמאית									
חיזוק הקשר עם גורמים עירוניים									

הסבר לטבלה: (השנה יוגש אך ורק טבלאות ולא פרונטאלית) בכל אחד מהתחומים הבאים: אוכלוסיות יעד, תחומי הליבה (תעסוקה,

2 אפשר לכתוב זאת פרונטאלית ואפשר בטבלה בנספח א' - לבחירתכם.

השכלה גבוהה, מעורבות חברתית ומנהיגות, תרבות ופנאי, צוות, מיצוב עירוני ושותפויות, תקציב, תשתיות פיזיות, הערכות לעבודה עצמאית, חיזוק בקשר עם גורמים עירוניים) נושא נוסף לבחירתכם (לא חובה), אנא הגדירו:

מטרות ומדדי הצלחה למטרות - הגדירו לכל תחום: לא יותר מ - 4 מטרות ולכל מטרה לא יותר מ - 4 מדדי הצלחה.

(תזכורת: **המטרה** מהווה הגדרה כללית של ההישגים אליהם אתם שואפים. בכל תחום שאלו את עצמכם - מה ההישגים אליהם אתם רוצים להגיע כדי לממש את החזון שלכם - מילות מפתח בכתיבת מטרות: לפתח, להגדיל, להקים, לארגן, לשפר, לקיים, לחדש, לשמר, לקדם וכיו"ב).

יעדים לכל מטרה ומדדי הצלחה ליעדים - לכל מטרה הגדירו לא יותר מ - 4 יעדים ולכל יעד הגדירו לא יותר מ - 4 מדדי הצלחה

יעד - מתרגם את המטרה לפעולות מדידות. השתדלו ביעדים להתייחס לתוצר המבוקש, מספר אנשים, הפעולה שתוביל לתוצר ולו"ז.
מדד הצלחה - מאפשר לבדוק האם היעד הושג במלואו, חלקית, או כלל לא.

דוגמאות - מטרה - לבסס תחום המעורבות החברתית במרכז. יעד - הקמת של לפחות קבוצת מנהיגות אחת בשנה. מדדים - תוקם לפחות קבוצה אחת בת 20 משתתפים לפחות, מהם לפחות 60 אחוז עולים עד אמצע שנת הפעילות).

C. אוכלוסיית יעד (אם רלוונטי). - לדוגמא - צעירים בעלי פוטנציאל מנהיגות שרוצים להשפיע ולא מצאו דרך, עולים צעירים.

D. שותפים/ בעלי עניין (אם רלוונטי). - לדוגמא - עירייה, משרד הקליטה, קרן גנדיר.

E. לוי"ז. - לדוגמא - הקבוצה תתחיל לפעול בתאריך x, בתאריכים XYZ

3 יעד - יכול להיות גם שימור הקיים. לא צריך בכל תחום להציב יעד של גידול ועלייה.

יתקיימו ימי חשיפה לתוכנית, ראש העיר יפגוש את הקבוצה בתאריך X,
 הפרויקטים יסתיימו בתאריך Y.
F. אחריות - מי אחראי על הביצוע? מנהל, רכז, מנהל ישיר, מנהל גוף
 מפעיל.

ג. דגשים לתוכנית העבודה

השנה נדגיש 3 נושאים:

1. כמו בשנה שעברה - חדשנות.
 2. הערכות לעבודה עצמאית.
 3. חיזוק הקשר עם גורמים עירוניים ממסדיים וחוכ ממסדיים (גורמי עירייה,
 נציגי משרדי ממשלה בערים, עמותות, קרנות, גורמים עסקיים).
- מכאן ש :

1. בתוך תחומי הליבה הקיימים, ביחרו תחום אחד לפחות ובו תכננו מוצר
 חדש אחד לפחות - כמו בשנה שעברה.
2. אתרו לפחות גורם תקציבי אחד חדש והציבו מטרות, יעדים ומדדים
 לגיוס כספים ממנו.
3. ציינו 3 גורמים עירוניים רלוונטיים עימם אין למרכז קשר משמעותי
 והציבו מטרות, יעדים ומדדי הצלחה לחיזוק הקשר.

4. היערכות מראש ליציאה של גופים ממנים מהמרכז (- Phasing Out עד עמוד

5. כיצד המרכז ימשיך להתקיים עם עזיבת הגופים הממנים המובילים? יש
 להשקיע באיתור דרכי מימון חלופיות - יש לחשוב על איתור ממנים
 מחליפים, הכנסת בעלי עניין מהמסד למרכז כדי ליצור מחויבות
 וזיקה ארגונית, חשיבה על שיווק שירותים בתשלום או פיתוח שירותי
 לוואי. לפיכך, ענה על השאלות הבאות:
- מהן הפעילויות שיש לבצע על מנת לאפשר למרכז לפעול באופן
 עצמאי ולאורך זמן?

- מתי יש לבצע פעילויות אלה?
- מי יעשה זאת?

5. מנמות מרכזיות לשנים 2012 - 2013 - עד חצי עמוד.

ציינו באופן כללי היכן אתם רואים את המרכז בשנים 2010 ו- 2011. מה יהיו תחומי הליבה, איזה סוגי שירותים יציע ולאילו אוכלוסיות יעד. מי יממן את המרכז, למי יהיה כפוף, מה יהיה התקציב שלו, מה יאפיין אות פעילותו.

5. שונות

א. **טבלת פעילות שנתית עפ"י חודשים - גאנט - חובה - ראה נספח א' - בטבלה זו שבצו אירועים, תוכניות, אך גם דברים שבשגרה. כמו- כן מומלץ לשבץ גם תפוקות רצויות לכל חודש. - זוהי טבלה שעושה סדר. בתחילת כל חודש חוזרים אליה ובודקים מה עלינו לבצע. בסוף כל חודש בודקים מה לא הספקנו, מדוע ומה ניתן להסיק מכך. טבלה זו מהווה מורה דרך חשוב. בתוך לחץ היום-יום - היא מאירה לנו - מה עלינו להשיג ומתי.**

ב. **טבלת תכנון תקציב שנתית - חובה - ראה נספח ב' בטבלת אקסל נפרדת - אין תכנון ללא תקציב. הטבלה פורטת את כל תקציב המרכז עפ"י תחומים וגורם מממן. היא פורסת את כל המידע התקציבי ומאפשרת התבוננות מגבוה על התנהלות המרכז.**

ג. **טבלת תחומי אחריות של צוות המרכז - נספח ג' - גם טבלה זו נועדה לעשות סדר ולארגן לכם כמנהלים מי אמור לקחת אחריות על תחומי העשייה והפעולות השונות. מומלץ להעריך באחוזים את כל אחד מתחומי האחריות המצופים מהרכזים.**

ד. **טבלת אבני דרך - ראה נספח ד' טבלה זו חשובה ביותר ותוכל לשמש כמעין מורה דרך משמעותי עבורכם. טבלה זו עונה על השאלה: מה יבטיח לי שאני בכיוון הנכון? מה חייב לקרות בכל תחום ובאיזה עיתוי שיעיד שהמרכז בדרך הנכונה. התבוננו במטרות, ביעדים**

ובתוכניות שתכננתם ע"מ להשיגם בכל אחד מהתחומים. ענו לעצמכם על השאלה – "אני אדע שאני בדרך הנכונה אם בחודש X יתרחש Y. לדוגמא: בחודש יוני – אנצל 50 אחוז מהתקציב, בסוף הרבעון הראשון יגדל מספר העולים במרכז ב – 20 אחוז וכולי. ציינו מה צריך להתרחש בנקודות זמן קריטיות בכדי שהמרכז אכן יהיה בדרך הרצויה.

ה. טבלת מנגנוני בקרה, דיווח וקבלת החלטות בתכנית – ראה דוגמא בנספח ה'. – לחצי היום-יום ומטלות המרכז הגדולות עשויות לגרום להזנחת רוטינת חשובות מאוד. טבלה זו מסדרת את הרוטינות ומזכירה לכם פעולות חשובות ושגרתיות.

הערות לשאלות נפוצות שנשאלו בתחום היערכות מראש ליציאה של גופים ממנים מהמרכז (- Phasing Out):

כיצד המרכז ימשיך להתקיים עם עזיבת הגופים הממנים המובילים? יש להשקיע באיתור דרכי מימון חלופיות – יש לחשוב על איתור ממנים מחליפים, הכנסת בעלי עניין מהמסד למרכז כדי ליצור מחויבות וזיקה ארגונית, חשיבה על שיווק שירותים בתשלום או פיתוח שירותי לוואי. לפיכך, ענה על השאלות הבאות:

מהן הפעילויות שיש לבצע על מנת לאפשר למרכז לפעול באופן עצמאי ולאורך זמן? לדוגמא – **מציאת מקורות מימון חדשים, מציאת שותפים חדשים, מיצוב המרכז בעשיית הרשות, פרסום המרכז לקהלים רחבים, יצירת לובי עבור המרכז.**

דוגמאות נוספות שהעלתם בהשתלמות:

- זיהוי קרנות חדשות
- סעיף תקציבי דרך הרשות – (עיתוי טוב נוכח שנת בחירות)
- מציאת גוף עירוני בעל אינטרס וחיבור למרכז.
- לחזור ולפנות לקרנות שעזבו בעבר. השקעה בשימור קרנות קיימות.
- בניית פורום של אנשי עסקים – תעשייה.
- העמקת הקשר עם משרדים ממשלתיים.
- פיתוח פרויקטים חדשים הקשורים בעיר.

נספח ב' לתוכנית עבודה - טבלת תחומי אחריות של צוות המרכז - רשות

שם	תפקיד	תחומי אחריות עיקריים
יוסי	רכז עולים	להלן דוגמאות: ניהול עבודת המלגאים במרכז ניהול הקשר עם כל גורמי הקליטה העירוניים ייזום קבוצות עולים עמידה ביעדי התקציב פיתוח הזדמנויות למינוף התחום הרחבת קהלי היעד ניהול משימות הצוות ואנשי הצוות לביצועים מעולים
	רכזת תעסוקה	ביצוע של תכניות העבודה בהתאם לתכנון ניהול שוטף של ביצוע התכנית ניהול הקשר השוטף עם המשתתפים איכות ההדרכה למשתתפים איכות הליווי האישי של המדריכים דיווח למנהל הפרויקט בהתאם לתכניות
	רכז השכלה גבוהה	ביצוע של תכניות העבודה בהתאם לתכנון ניהול שוטף של ביצוע התכנית ניהול הקשר השוטף עם המשתתפים איכות ההדרכה למשתתפים איכות הליווי האישי של המדריכים דיווח למנהל הפרויקט בהתאם לתכניות
	רכז מעורבות חברתית	
	בת שרות לאומי	
	מזכירה	
	אחר	

נספח ג' לתוכנית עבודה - טבלת אבני דרך קריטיות

אבן דרך	אחראי	זמן
ניצול תקציבי של 50 אחוז	מנהל	30/6/08
גידול של 30 אחוזים בכמות העולים המגיעים למרכז	רכז עולים	31/3/08
יצירת קשר עם 4 מעסיקים איכותיים לטובת צעירי המרכז	רכז תעסוקה	31/3/08
ועדת היגוי	מנהל	יוני, דצמבר
כנס מלגות, יריד תעסוקה, כנס מלגות		

נספח ד' לתוכנית עבודה - מנגנוני בקרה, דיווח וקבלת החלטות בתכנית - טבלת רשות

פורום	מטרות	משתתפים	אחראי	מתכנס אחת ל- פרוטוקול מוגש ל-
ישיבות צוות	מעקב אחר תכנון מול ביצוע ברמת הצוות סנכרון פתרון בעיות תכנון קדימה	מנהל + רכזים	מנהל המרכז	אחת לשבוע, יום ד, שעה 16:00
פגישה עם מנהל אזור/ או מנהל ברשות	מעקב אחר תכנון מול ביצוע ברמת הפרויקט סנכרון פתרון בעיות תכנון קדימה	מנהל אזור או ברשות + מנהל מרכז	מנהל האזור/ והרשות + מנהל המרכז	אחת לשבועיים/ שלושה, יום ה, שעה 16:00
דיווח רבעוני לכל השותפים				אחת לרבעון

נספח 3: פורמט תוכנית עבודה מעית

פורום	מטרות	משתתפים	אחראי	מתכנס אחת ל- פרטוקול מוגש ל-
בדיקה אישית בסוף כל חודש - מהה הושג, ומה לא הושג				אחת לחודש, בסיום החודש
פגישה אישית עם כל רכז	* בחינת המצופה מהרכז בחודשים הקרובים * וידוא כי אכן תוכנית העבודה שלו ערוכה להשגת היעדים * וידוא כי הרכז חש טוב ושאין דברים על ליבו			בתחילת כל חודש
הימצאות במרכז בשעות לא שגרתיות				
פגישה עם נציג הגוף המפעיל				
פגישה עם שותפים רלוונטיים ברשות				
פגישה עם ראש העיר				

נספח ה' - פורמט תכנון תקציב שנתי

אחר	השתתפות עצמית	משרד הקליטה נגב גליל	משרד הקליטה נגב גליל	קרן גרוס	שכון שכונות	קרן גנדיר	משרד הביטחון	ג'וינט	עירייה	סה"כ עלות מתוכננת	סעיף + אחוז משרה	
											מנהל	כ"א
											מזכירה	
											בת שירות לאומי	
											רכזת תעסוקה	
											רכזת הכשרות מקצועיות	
											רכזת מעורבות חברתית	
											רכזת השכלה גבוהה	
											רכזת עולים	
											רכזת זינוק בעליה	
											אחר	
											סכ"ה כ"א	
											תעסוקה קורס X	
											גיב קלאב	
											הכשרה מקצועית בנושא Y	
											יריד תעסוקה	
											אנגלית תעסוקתית	

נספח ה': פורמט תכנון תקציב שני

אחר	השתתפות עצמית	משרד מגב גליל	משרד הקליטה	קרן גרוס	שיכון שכונות	קרן גנדיר	משרד הביטחון	ג'וינט	עירייה	סה"כ עלות מתוכננת	סעיף + אחוז משרה	
											הכנה לעולם העבודה	
											מועדון בעלי עסקים	
											קורס יזמות עסקית שלב א/ב	
											קורס X	
											קורס Z	
											סכ"ה תעסוקה	
											תרבות ופנאי	חוג תאטרון
											ערב נשים	
											טיול X	
											הרצאות וסדנאות	
											קפה סובב עולם	
											מועדון הסרט הטוב	
											סכ"ה תרבות ופנאי	
											השכלה גבוהה	אולפן עברית רמות א, ב, ג
											קורס הכנה לבחינה הפסיכומטרית	

נספח ה': פורמט תכנון תקציב שני

אחר	השתתפות עצמית	משרד הקליטה נגב גליל	משרד הקליטה נגב גליל	קרן גרוס	שיכון שכונות	קרן גנדיר	משרד הביטחון	ג'וינט	עירייה	סה"כ עלות מתוכננת	סעיף + אחוז משרה	
											פרויקט חשיפה לאוניברסיטה	
											מלגות	
											ערב מלגות	
											הכנה לאוניברסיטה	
											יריד השכלה	
											אחר	
											סכ"ה השכלה גבוהה	
											קבוצת מעורבות חברתית ומנהיגות	קבוצת מנהיגות/ פרלמנט צעירים/ יזמות
											מיזם קהילתי	
											חממת התנדבות	
											יומיים גיבוש לקבוצת מנהיגות	
											אירועים חברתיים	
											סכ"ה מעורבות חברתית ומנהיגות	

נספח ו': פורמט דיווח רבעוני

דו"ח רבעוני

שם ומקום מרכז צעירים -

חודש הדיווח -

שם המנהל/ת -

1. הערכה כללית של הרבעון

- א. ציינו את **עיקרי ההישגים והקשיים** של הרבעון שחלף - מה היו הדברים החשובים ביותר שהושגו למען מימוש החזון ומטרות העל ברבעון זה ומה היו עיקרי הקשיים שמנעו השגת יעדים רצויים.
- ב. **תובנות/לקחים מרכזיים - במידה והיו לכם תובנות ולקחים משמעותיים**, ציינו את עיקרי התובנות והלקחים שלמדתם ברבעון זה.

2. הערכת עיקרי היעדים של הרבעון

אנא ציינו את **עיקרי היעדים** של הרבעון החולף כמפורט בטבלה. אין צורך לפרט את כל היעדים בכל התחומים, **אך יש צורך לציין לאיזה תחום שייכים היעדים שבחרתם להציג** (כללי, תעסוקה, השכלה גבוהה, מעורבות חברתית ומנהיגות, תרבות ופנאי, קידום אוכלוסיות יעד, צוות, מיצוב עירוני ושותפויות, תשתיות פיזיות, גיוס כספים, אחר).

אין חובה למלא גם מדדים כמותיים וגם מימדים איכותניים, אלא רק אם יש בזה צורך אמיתי ורלוונטיות מקצועית.

כמו-כן, רכזי תעסוקה עדיין מחוייבים לדיווח לתב"ת בפורמט הקבוע שלהם, אך זה לא חייב לקבל ביטוי בדו"ח זה.

תחום ליבה	יעד+ מדד (תכנון) - מה רציתם להשיג ברבעון זה בתחום	מאיזו מטרה בתוכנית העבודה השנתית נגזר היעד	הישגים כמותיים (ביצוע) האם התרחש היעד, כמה משתתפים, תמהיל אוכלוסיות (וכי"ב)	הישגים איכותיים (מידת שביעות הרצון, מהביצוע, מידת הרלוונטיות, מידת השגת המטרות (הגדולת)	הסבר פערים בין הערות תכנון לביצוע - מדוע לא הושג, מה שלא הושג, מה מסביר את הפער בין תכנון לביצוע
-----------	---	--	---	---	--

יעדים מרכזיים לרבעון הבא

אנא ציינו את היעדים המרכזיים לרבעון הבא. **אין צורך** לפרט את כל היעדים בכל התחומים, אך יש צורך לציין לאיזה תחום שייכים היעדים שבחרתם להציג (כללי, תעסוקה, השכלה גבוהה, מעורבות חברתית ומנהיגות, תרבות ופנאי, קידום אוכלוסיות יעד, צוות, מיצוב עירוני ושותפויות, תשתיות פיזיות, גיוס כספים, אחר).

תחום/נושא	מאיזה מטרה נגזר היעד	יעד+ מדדים	הערות
תעסוקה			
השכלה גבוהה			
מעורבות חברתית ומנהיגות			
תרבות ופנאי			
צוות			
מיפוי עירוני ושותפויות			
תשתיות פיזיות (רק במידת הצורך)			
תקציב			
נושא לבחירה			

פילוח מקבלי שירותים

פרטני

תחום	יוצאי אתיופיה	יוצאי קווקז	יוצאי בוכרה	יוצאי חמ"ע	עולים אחרים	ותיקים עולים	סה"כ עולים	סה"כ חמ"ש
השכלה גבוהה								
תעסוקה								
מעורבות חברתית								
ייעוץ כללי								
אחר								

מספר הפונים החדשים _____

קבוצתי

תחום	יוצאי אתיופיה	יוצאי קווקז	יוצאי בוכרה	יוצאי חמ"ע	עולים אחרים	ותיקים עולים	סה"כ עולים	סה"כ חמ"ש
השכלה גבוהה								
תעסוקה								
מעורבות חברתית								
תרבות ופנאי								
אחר								

מספר הפונים החדשים _____

אירועי שיא

תחום	יוצאי אתיופיה	יוצאי קווקז	יוצאי בוכרה	יוצאי חמ"ע	עולים אחרים	ותיקים עולים	סה"כ עולים	סה"כ חמ"ש
כנס חמ"ש								

מספר הפונים החדשים _____

נספח ז': פורמט סיכום שנה

דוח סיכום שנה

כללי

1. דו"ח הסיכום השנתי נועד לאפשר לכם התבוננות מעמיקה במרכז באופן שיסייע להסיק מסקנות ושיבהיר במה להתמקד בתוכנית העבודה לשנה הבאה.
2. עוד בטרם תכתבו את תוכנית העבודה העתידית (כלומר - הרצוי), חשוב שתעריכו את הקיים (המצוי). הבנת נקודות החוזק והחולשה, הבנה מה עבד ומה לא עבד - יסייעו לכם בהכנת תוכנית עבודה פרקטית ומדויקת יותר.
3. ההערכה צריכה להיות קצרה, עניינית וכנה ככל האפשר - ע"מ שתשמש כלי עבודה.
4. סיכום השנה לא יעלה על 8 עמודים (כתב דויד, 2, רווח אחד וחצי).
5. יש לשלוח את סיכום השנה למנהל האזור ב1/12

עיקרי השינויים ביחס לשנים קודמות

1. ברוח השינויים שהכנסנו בדוחות הרבעוניים, אנו הולכים על איכות ולא על כמות. מכאן שהשנה אין צורך להעריך את כל היעדים והתשומות - בהם עסקתם לאורך השנה, אלא רק את מידת השגת המטרות בכל תחום ותחום!!!
2. אין צורך השנה בהוספת סיפורי הצלחה ומכתבים - כאמור - אנו מתמקדים בעיקר!
3. אין צורך השנה בתקציר מנהלים, אלא רק בציון עיקרי ההישגים והקשיים.

תחומי ההערכה שתבקשו להעריך הם:

1. הערכה כללית - מומלץ לכתוב פרק זה רק בסוף.
2. תחומי ליבה
3. אוכלוסיות יעד
4. צוות
5. מיצוב עירוני/ שותפויות
6. תקציב
7. תשתיות פיזיות
8. נושא לבחירתכם (שינויים ארגוניים לדוגמא, תוכנית או תחום שפיתחתם וכיו"ב) - לא חובה.

פורמט סיכום שנה

הערכה כללית

1. תוכן עניינים
2. כללי - פרק זה שוטח בגדול את עיקרי השנה מבלי להיכנס לכל פרט ופרט. חלק זה מהווה הסתכלות על כללית על תפקוד המרכז בשנה החולפת. פרק זה עוסק בתיאור ולא בניתוח. בחלק זה יש להתייחס לנושאים הבאים:
 - עיקרי ההישגים - לדוגמא - הגדלה משמעותית של צעירים עולים, פיתוח תחום ליבה נוסף במרכז, מידת השפעה על תחום ההשכלה הגבוהה של באי המרכז. ציינו מה היה הערך המוסף של המרכז השנה.
 - עיקרי הקשיים והדברים המשמעותיים שלא הושגו - לדוגמא - לא הצלחנו להגיע לשכונות האתיופיות, לא הצלחנו לפתח שרות בנושא השכלה גבוהה, לא הצלחנו להגדיל מספרים. יש לנו קשוי בשת"פ עם רכזי הקליטה, קושי בשיווק תוכניות לעדה האתיופית ויצירת אמון.
 - סיכום במספרים (תוכנית / מס' צעירים / חלוקה עפ"י ארצות מוצא עלות / הערות). סכמו את טבלאות הרבעון.
 - לקחים מרכזיים/ תובנות - לדוגמא - בתחום הקליטה יש לעבוד עם

גורם X כדי להצליח ויש לקחת בחשבון Y ו Z כדי למשוך עולים. כדי לשווק תחום חדש לא מספיק לעשות X, יש צורך גם בשילוב של Y ו Z. זה יכול להיות גם דברים חיוביים ולא רק שליליים.

התבוננו בטבלאות ההגעה - אתרו שינויים משמעותיים ושאלו את עצמכם - מה גרם להם. בדקו באיזה תקופה יש ירידה ובאיזו עלייה ונסו להסביר מדוע. הגיעו לתובנה כחלק מהלקחים המרכזיים.

ב. טבלת הערכת תחומי ליבה ונושאים נבחרים

הסבר לטבלה:

בכל תחום ליבה חיזרו למטרות, ליעדים ולמדדים שהגדרתם לשנת 2009:

הערכת מידת השגת המטרות - העתיקו מתוך תוכנית העבודה - מה היו המטרות שלכם ומה היו מדדי ההצלחה למטרות. זהו למעשה שלב הערכת הערכת תפוקות ותמורות. כלומר מידת השגת השורות התחתונות. האם הושגה המטרה? בחלק זה אתם מתייחסים למדד ההצלחה שקבעתם בתחילת התהליך, האם הושג במלואו? בין אם התשובה היא חיובית ובין אם התשובה היא שהמטרה הושגה חלקית, או לא הושגה כלל - יש להסביר מדוע. מה היו הגורמים שהשפיעו לכאן ולכאן.

לדוגמא - למרות עמידה במרבית היעדים לא הצלחנו לצמצם את כמות המובטלים בשוב ב - 20 אחוז, או הצלחנו להגדיל את מספר העולים שפנו להכלה גבוהה ב 15 אחוז...

לקחים מרכזיים - ציינו לקחים מרכזיים לשנה הבאה - על מה תחזרו, מה הייתם עושים אחרת, תובנות לביצוע והבנה לשנה הבאה. זה שונה מעיקרי המסקנות בפתוח בכך שבחלק זה עליכם לכתוב את עיקר המסקנות לכל אחד מהתחומים המוערכים בעוד בפתוח הכוונה ללקחים מרכזיים, כלליים מהותיים לתחום כולו.

טבלת סיכום שנה לפי נושאים

תחום	מטרות	מדדי הצלחה למטרות	מידת העמידה במטרות	לקחים מרכזיים לתחום
תעסוקה				
השכלה גבוהה				

				מעורבות חברתית ומנהיגות
				תרבות ופנאי
				צוות
				אוכלוסיות יעד
				מיצוב עירוני
				שותפויות
				תקציב תשתיות פיזיות
				אחר

ג. מענה לשאלות נפוצות מהעבר בנושא הערכה וסיכום שנה

1. מושא ההערכה: צוות

דגשים

הערה חשובה – אין הכוונה להעריך את חברי הצוות כפרטים אלא את תפקוד הצוות כקבוצה.

1. הגדרת מטרות – דוגמא למדדי הצלחה בתחום של צוות: באיזו מידה הצוות תפקד כיחידה מאוחדת? מידת שיתוף הפעולה בצוות? מידת ההירתמות למאמצים של כלל המרכז מעבר לתחום העיסוק הצר של כל חבר צוות, לכידות/ גיבוש, מכוונות למטרות/ בחרו פרויקט שדרש פעילות של מספר רכזים וביחנו את מידת השת"פ ביניהם, מחוייבות והתנהלות בישיבות צוות, מידת ההתנדבות בצוות וכיו"ב.
2. הגדרת והערכת תשומות=יעדים – לדוגמא – ישיבות צוותיות, פגישות אישיות, ימי כיף, סדנאות לצוות וכיו"ב.

2. מושא ההערכה: אוכלוסיות יעד

דגשים

2. הגדרת מטרות
ציינו לאיזה אוכלוסיית יעד כיוון המרכז בשנה החולפת
דוגמא למדדי הצלחה
מידת ההגעה לאוכלוסיות יעד רצויות, מידת ההכרות עם צרכי אוכלוסיית

היעד, מידת רלוונטיות המענים לאוכלוסיות היעד. הגדרת והערכת תשומות=יעדים - לדוגמא - יצירת קשר משמעותי עם כל גורמי הקליטה בעיר, הגדלה של לפחות 30 אחוז של עולים בפעילות המרכז ועוד).

3. מושא ההערכה: תקציב

דגשים

בפרק זה חשוב שתוסיפו סיכום שנתי עפ"י הפורמט המצורף בנספח א' וציינו בסיכום הכללי: ביצוע מול תכנון, סה"כ הכנסות אל מול סה"כ הוצאות והסבירו את הסיבות לפער וכיצד ניתן להתגבר עליהם בשנה הבאה. (אי ניצול תקציבי מהווה אף הוא פער חשוב שיש להתייחס אליו).

מדדי הצלחה

דוגמאות למדדים כגון:
 כמות משתתפים
 תמהיל אנושי של המשתתפים - כלומר האם כיסה את אוכלוסיות היעד הרצויות לנו
 שביעות רצון משתתפים
 עקביות והתמדה של המשתתפים
 מידת התאמת התוכנית לאוכלוסיית היעד
 אפקטיביות ותוצאות, המידה בה התוכנית השפיע על השגת מטרות העל וכיו"ב).
 ביצוע מול תכנון
 השקעת משאבים ביחס לתפוקה
 לכל מדד הגדירו מה היה ערך סף שלכם, כלומר מה המינימום שמגדיר הצלחה (לדוגמא - לפתוח 4 קורסי אנגלית, בכל קורס ישתתפו לפחות 20 משתתפים, מתוכם לפחות 20 עולים, לפחות 80 אחוז מהמשתתפים יציינו שביעות רצון גבוהה מהקורס, לפחות 60 אחוז ממשתתפים יתקבלו לרמת אנגלית 2 וכיו"ב).

דגשים בנוגע לתהליך עצמו

מומלץ שתעבדו עם הצוות שלכם. תנו לכל איש צוות סט שאלות זהה וקיימו את התהליך בצוות.

נספח ח': טופס מתנדבים ומלגאים

מתנדב/ת יקר/ה,

אנו מברכים אותך בהחלטתך להצטרף אלינו ומקווים שפעילותנו המשותפת תניב פירות לטובת המטרות שבהן אנו חולקים.

"לתת עם הנשמה ועם הלב" הוא משפט המיטיב לתאר את הפעילות המבורכת של המתנדב, הנתינה שלך למען האנשים הזקוקים לך מעלה חיוך על פניהם, וזה השכר הטוב ביותר שאנו יכולים להעלות על הדעת. אנו מאחלים לך הצלחה וסיפוק במעשיך ומודים לך על הצטרפותך למעגל ההתנדבות ב"צעירים במרכז".

לצורך שיבוצך בתפקיד המתנדב אנו מבקשים ממך למלא את השאלון המפורט להלן.
הערה: השאלון מנוסח בלשון זכר בשל מגבלות השפה העברית, אך מיועד כמובן לשני המינים.

1. פרטים אישיים

שם פרטי	שם משפחה	תאריך לידה	תאריך עלייה	מספר תעודת זהות
		/	/	

עיר ומיקוד	רחוב	מספר	טלפון בבית	טלפון נייד

נספח ח': טופס מתנדלים ומאמצאים

--	--	--	--	--

דוא"ל	פקס עבודה	טלפון עבודה
עבודה		
פרטי		

2. השכלה

מקצועית - שם המוסד ובמס' שנות לימוד	גבוהה - שם המוסד ומס' שנות לימוד	תיכונית - שם בית הספר ומקום לימודים

ידיעת שפות: 1 - שליטה טובה מאוד; 2 - שליטה טובה; 3 - שליטה חלקית

			השפה
			רמת השליטה

4. פרט את ניסיוןך בעבודה התנדבותית.

5. ציין את התפקידים שבהם אתה מעוניין לעסוק בפעילותך

ההתנדבותית.

6. פרט בקצרה את ציפיותיך מפעילותך ההתנדבותית:

7. באילו ימים ושעות אתה מבקש להשתבץ (סמן X מתחת לימים הרצויים ופרט את שעות ההתנדבות).

סמסטר א' (או שנתי)

יום בשבוע	ראשון	שני	שלישי	רביעי	חמישי	שישי
שעות						

סמסטר ב'

יום בשבוע	ראשון	שני	שלישי	רביעי	חמישי	שישי
שעות						

[] שיבוץ אחר: _____

הצהרת המתנדב:
 הריני מתחייב לשמור בסודיות כל מידע שיגיע אליי בתוקף התנדבותי, לא להעבירו לאחרים ולא לעשות בו שימוש כלשהו שאינו תואם את מטרות העמותה/הארגון.

שם המתנדב: _____ חתימה: _____ תאריך: _____

לשימוש המשרד
 המתנדב רואיין ע"י: _____ תאריך: _____

הערות המראיין: _____

אישור המנהל/ת:
 הריני מאשר/ת את הפעלת המתנדב/ת _____

שם: _____ תאריך: _____ חתימה: _____

נספח ט': טופס כניסה ליישוב

טופס הצעה להקמת מרכז צעירים ברשות המקומית כדי לבחור באופן מושכל את היישובים שבהם יוקמו מרכזי צעירים נוספים, מוצעים עקרונות כניסה ליישובים המשקללים מגוון נתונים. דגש רב יושם על צורך אמיתי ויצכנות בסיסית להצלחה. לקבלת תמונת מצב על התנאים המקדמים ביישובך נבקשך להציג את הנתונים הבאים:

הנתון	תמונת מצב יישובית	הערות
מבט כללי על היישוב - כללי מבט כללי על צעירים ביישוב - כללי	<ul style="list-style-type: none"> מספר התושבים ובתי האב - כללי מספר העולים ושיעורם פירוט לפי קהילות מוצא שיעור האבטלה בעיר מספר מטופלי הרווחה ושיעורם מענים עירוניים לצעירים 	
מספר הצעירים ביישוב בטווח הגילאים 20-34 ושיעורם היחסי בקרב כלל התושבים ביישוב	מספר הצעירים	שיעור הצעירים בקרב כלל האוכלוסייה
שיעור העולים החדשים ביישוב	אוכלוסיית העולים מהווה 35% מכלל האוכלוסייה	עולים חדשים עד עשר שנים בארץ או עולים יוצאי אתיופיה/קווקז שעלו משנת 1980
מספר הסטודנטים הלומדים במוסדות אקדמיים	לא ידוע	אין נתונים אלא לפי בקשות למלגה
שיעור המועמדים לתואר ראשון שנרשמו למוסדות אקדמיים ללימודי תואר ראשון ונדחו	לא ידוע	אין נתונים אלא לפי בקשות למלגה
איגום משאבים ושותפויות		
נא לציין את מספר התכניות הקהילתיות הפועלות ביישוב בתחום הצעירים.	<ul style="list-style-type: none"> הישגים (עמותת הישגים בשיתוף שיקום שכונות) זינוק בעליה (גויינט ישראל) מוקד קליטה (משרד הקליטה) השכלת מבוגרים (משרד החינוך) גוונים - הכשרת מדריכי אתגרים ספורט אחר (מדריכים צעירים) תעסוקה (תבת), 	

כדוגמת: ש"ש, גרעיני התיישבות, גרעיני בוגרים וכדומה	שחם העמותה להתנדבות גרעין נחל צופים, בני עקיבא, נוער עובד ולומד	נא לציין את מספר גרעיני הצעירים הפועלים ביישוב.
	נא לציין את הפעילויות המתבצעות ביישוב באמצעות התארגנויות בלתי פורמליות של תושבים בתחומי הצעירים/החינוך/הקהילה.	

התחייבויות הרשות

- על ראש הרשות להעמיד לרשות מרכז הצעירים מקום פיזי לפעילות.
- על המקום המוצע להיות במקום נגיש המאפשר פעילות קבוצתית ופעילות פרטנית. כמו כן על הרשות מוטלת החובה לזהות ולציין במפורש את המקום שהוצע לטובת העניין (זיהוי המקום, כתובתו, גודל המבנה המוצע).
- על הרשות העירונית מוטלת המחויבות להקצות לפחות 30% מכלל המשאבים לפעילות המרכז.
- הרשות המקומית תממן את תפקיד מנהל המרכז.
- קבלת ופיטרוי עובדים יתקיימו בתאום והסכמה בין הרשות ומנהלי האזורים מטעם הג'וינט.
- על הרשות להקים ועדת היגוי יישובית שבראשה יעמוד ראש הרשות.
- לצורך ניהול שוטף ומקצועי של מרכז הצעירים, על הרשות העירונית לזהות ולמנות יחידה/מחלקה מקצועית וניהולית שתוביל אותו (על הרשות לציין בהצעה את היחידה שתוביל את המרכז).
- למען הסר ספק, מובהר בזאת כי הגשת הבקשה מהווה הסכמה מפורשת של הרשות העירונית לקיום התחייבויותיה כמפורט לעיל, והיא תנאי לתחילת ההתקשרות.

