



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

מרכז אנגלברג לילדים ולנוער

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

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

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

דוח מחקר



דמ-601-12



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

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

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

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

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

טל': 02-6557400, פקס: 02-5612391, דואר אלקטרוני: [brook@jdc.org.il](mailto:brook@jdc.org.il).

ניתן לעיין בפרסומים אלה גם באתר המכון: [www.jdc.org.il/brookdale](http://www.jdc.org.il/brookdale)

## תמצית המחקר

### 1. רקע

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

◆ **NFTE (Network for Teaching Entrepreneurship)** – תכנית אמריקנית שאשלים ייבאה והתאימה לישראל. התכנית כוללת קורס הכשרה ליזמות עסקית בהיקף של 40-65 שעות לימוד ומקנה ידע בתחומי יזמות והקמת עסק, כמנוף לפיתוח כישורי למידה וכישורי חיים. משימתה העיקרית היא בניית תכניות עסקיות למוצרים שמפתחות קבוצות תלמידים והצגתן בתחרויות מקומיות וארציות. התכנית החלה לפעול בשנת 2007 באמצעות עמותת דרור בתי חינוך והיא פועלת במסגרות לימוד חלופיות.

◆ **"רשתות" ("ביסוס שאיפה תעסוקתית")** – קורס הכשרה לעולם העבודה, בהיקף של 40 שעות, שנועד להקנות לבני נוער כלים וכישורים לבניית קשרים בעולם העבודה. בבסיס התכנית עולה הצורך בחיפוש עבודה מושכל ומתוכנן ובפיתוח רשתות וקשרים עם אנשים ועם ארגונים שעשויים לסייע להתגבר על חסמים בעולם העבודה. התכנית החלה לפעול בשנת 2008 באמצעות עמותת דרור בתי חינוך.

◆ **"עשינו עסק"** – תכנית להקמת מיזמים עסקיים ולליווים. מיזמים אלה מנוהלים ומופעלים על ידי בני נוער במצבי סיכון שמקבלים שכר על שעות עבודתם. במסגרת התכנית בני הנוער נדרשים להיות בקשר עם גורם טיפולי ולהשלים לימודים. התכנית החלה לפעול בשנת 2003. כיום מפעילה אותה עמותת "ציונות 2000"

◆ **"דרך המלך"** – תכנית המכינה בני נוער לעולם העבודה ולשילוב בתעסוקה (השמה), תוך יצירת קשרי אָמון עם החונך. התכנית כוללת מסלולים אלו: חונכות אישית, חונכות אישית בעסקים (חונכות המתבצעת במקום העבודה של החונך), שילוב וליווי במקום עבודה והכשרות מקצועיות. התכנית החלה לפעול בשנת 2006 באמצעות עמותת עלם.

◆ **"אוניברסיטה בעם"** – תכנית לימוד שנועדה להנגיש את האוניברסיטה לאוכלוסיות ממעמד חברתי-כלכלי נמוך. התכנית כוללת קורסי מבוא בארבעה תחומים: משפטים, רפואה, מנהל עסקים ופסיכולוגיה וכן סיורים לימודיים רלוונטיים. בסיום כל קורס מגישים המשתתפים פרויקט סיום ומקבלים תעודה מטעם האוניברסיטה. התכנית החלה לפעול בשנת 2005, באמצעות אוניברסיטת תל אביב. בעת ההערכה התכנית הייתה בשלבי הכללתה ב"נקודת מפנה" ולכן לא נכללה בהערכה.

אשלים סייעה לפיתוחן של שלוש התכניות "עשינו עסק", "רשתות" ו-NFTE (אמנם NFTE פותחה בארה"ב אך הותאמה, כאמור, לארץ על ידי אשלים) והצטרפה כשותפה לשתי התכניות "דרך המלך" ו"אוניברסיטה בעם".

ל"נקודת מפנה" שתי מטרות עיקריות:

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

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

## 2. מערך המחקר ומטרותיו

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

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

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

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

---

<sup>1</sup> כאהן-סטרבצ'ינסקי וירוביץ, 2009

### 3. ממצאים

#### 3.1. עקרונות העבודה של "נקודת מפנה"

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3.2 יחסי הגומלין בין התכניות ב"נקודת מפנה"**

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

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

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

### **3.3 תהליכים וסוגיות בהפעלת "נקודת מפנה"**

שתי סוגיות מרכזיות עולות כיום בהפעלה:

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

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

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

### **3.4 תרומתה של "נקודת מפנה" לשירותים לנוער**

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

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

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

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

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

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

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

---

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



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

## 4. כיווני פעולה

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

### 4.1 כיוונים להמשך פיתוח התכנית

#### מתן מענים חסרים בשירותים

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

#### כיוונים בהמשך פיתוח עקרונות עבודה ב"נקודת מפנה"

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

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

### **כיוונים להמשך גיבוש אסטרטגיה להעברת אחריות ההפעלה והניהול לשירותים**

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

### **4.2 סיכום ושימוש בממצאים**

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

## תוכן עניינים

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