



מודלים לוגיים עבור התוכנית "חנוך לנער"

יעל בכר טל ארזי

עריכת לשון: רויטל אביב מתוק
תרגום לאנגלית (תקציר): עמי אשר
עיצוב גרפי: אפרת ספיקר

המחקר הוזמן על ידי אגף א' לחינוך ילדים ונוער בסיכון במשרד החינוך ומומן בסיועו

מכון מאירס ג'וינט ברוקדייל

ת"ד 3886 ירושלים 9103702

טלפון: 02-6557400

brook@jdc.org | brookdale.jdc.org.il

ירושלים | אדר ב' תשפ"ד | אפריל 2024

רקע

התוכנית "חנוך לנער" היא תוכנית המופעלת על ידי משרד החינוך עבור בני נוער מן האוכלוסייה החרדית הנמצאים בסיכון לנשירה ממערכת החינוך. התוכנית החלה לפעול בשנת 2014 ונכון לשנת 2022 פעלה ב-190 ישיבות בזרמים השונים באוכלוסייה החרדית. התוכנית נוסדה כדי לתת מענה לישיבות קטנות¹, בהתמודדותן עם תופעת הנשירה. באמצעות מפגשים שבועיים עם חונך, התוכנית מספקת סיוע לימודי, חברתי ורגשי לתלמידים הנמצאים בסיכון לנשירה עקב קשיים לימודיים, בעיות משפחתיות, קשיים חברתיים, קשיים רגשיים ועוד. מטרת התוכנית הן מניעת נשירה גלויה וסמויה, שיפור הישגים לימודיים והתנהגותיים, קידום שילוב חברתי ושיפור הרווחה הרגשית של התלמידים.

מטרה

צוות שילוב חברתי במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל עורך מחקר הערכה על אודות התוכנית, וצוות תוצאות במכון התבקש לסייע בבניית המודלים הלוגיים לתוכנית. המודל הלוגי הוא כלי עבודה בחשיבה תוצאתית המבקש להתחקות אחר תאורית השינוי ולסייע בבניית מערכי מדידה, בניתוח נתונים ובלמידה. המודל מציג באופן גרפי את הרכיבים המרכזיים של התוכנית – המאפיינים, הצרכים, התשומות, התפוקות והתוצאות של תוכנית התערבות – ומדגים באופן חזותי את הקשר בין הרכיבים. זהו כלי בשימוש נרחב לתכנון, להמשגה ולמעקב אחר שינויים.

שיטה

במסגרת מחקר זה נבנו מודלים לוגיים עבור תוכנית "חנוך לנער" בשתי רמות: רמת מקבלי השירות ורמת הארגון. המודלים נבנו על בסיס מסמכים רשמיים וחומרי גלם שנאספו על ידי צוות שילוב חברתי במסגרת מחקר ההערכה. החומרים נותחו ניתוח תמטי ועל בסיסם, על בסיס הספרות הרלוונטית והמשוב ממובילי התוכנית גובשו המודלים הלוגיים.

ממצאים

המודלים הלוגיים שנבנו מציגים את תאוריית השינוי של התוכנית הן בהיבט של מקבלי השירות הן בהיבטים ארגוניים. הם מבנים הבניה סדורה ובהירה את התוכנית לרבות תועלותיה ורכיביה החסרים או אלו שיש לטייב.

מתהליך גיבוש המודל הלוגי ברמת מקבלי השירות עולה כי ישנה הטרוגניות רבה במאפייני התלמידים ומשפחותיהם המחייבת מענה פרטני ומותאם אישית. מרבית התלמידים מצטרפים לתוכנית עקב קשיים לימודיים וצרכים נוספים והחונכות מתייחסת

¹ ישיבה קטנה היא מוסד תרבותי ייחודי לבנים חרדים בני 13-17

בעיקר לצורכי למידה תוך תשומת לב מסוימת להיבטים חברתיים, רגשיים והתנהגותיים. חשוב לשים לב גם לצרכים שאינם לימודיים ולתת להם מענה כוללני. לחלק מן התלמידים יש צרכים מורכבים הדורשים שירותים מקצועיים שהם מעבר לתחולת התוכנית ולכן יש לכלול בה רכיבי איתור של תלמידים אלו ולתווך להם מענים ייעודיים מתאימים.

מן המודל הלוגי ברמת הארגון עולה כי חוזקה מרכזית של התוכנית היא הוותק והמחויבות הגבוהה של החונכים; זוהי חוזקה שחשוב לשמר באמצעות פיתוח מנגנונים של למידה, הדרכה ותמיכה לצוות החונכים. חשוב להגדיר את מטרות התוכנית ולתקשר אותן לחונכים. כמו כן יש לספק לחונכים את הידע, הכלים והתמיכה הנדרשים כדי להשיג את המטרות. נוסף על כך ככל שהתוכנית מתפתחת, יש ליצור מערכות ארגוניות לתפעול, שיתוף מידע, שימור ידע ותיאום.

תוכן עניינים

1	1. רקע
1	1.1 חשיבה תוצאתית
4	1.2 התוכנית "חנוך לנער"
6	2. שיטה
8	3. ממצאים
8	3.1 המודל הלוגי ברמת מקבלי השירות
11	3.2 המודל הלוגי ברמת הארגון
13	4. סיכום
14	5. המלצות
15	מקורות

רשימת תרשימים

1	תרשים 1: התהליך הספירלי העומד בבסיס החשיבה התוצאתית
3	תרשים 2: המודל הלוגי של תאוריית השינוי

1. רקע

1.1 חשיבה תוצאתית

1.1.1 מהי חשיבה תוצאתית?

חשיבה תוצאתית היא חתירה לשיפור מתמיד של השירותים ושל תוצאותיהם באמצעות תכנון מנומק להשגת תוצאות, ניטור שוטף של מידת השגתן ושימוש מושכל ורגיש בידע ובמידע.

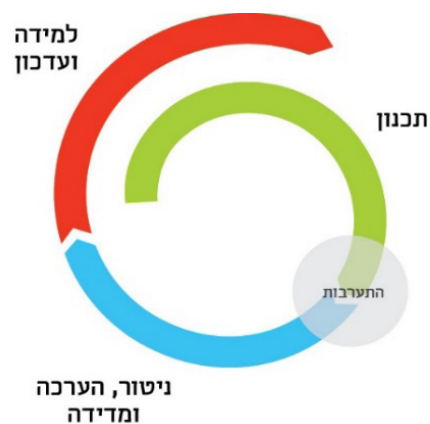
החשיבה התוצאתית כוללת מסגרת מושגית, תפיסתית ומעשית המאחדת בין שלושה רכיבים: תכנון ההתערבות, המדידה והלמידה בכל רמות ההתייחסות. היא מושתתת על מהלך חקרני ומושכל שבו שמים דגש על רפלקציה והנמקה בכל צומתי קבלת ההחלטות. הייצוג הגרפי של התהליך הספירלי העומד בבסיס החשיבה התוצאתית מוצג **בתרשים 1**.

שלב התכנון כולל: זיהוי של מי שעבורו ולמענו נועדה תוכנית ההתערבות, מאפייניו וכוחותיו; הגדרת הבעיות שמבקשים לפתור ותעדופן; הגדרה של התוצאות הרצויות ואבני הדרך להשגתן; בחירת דרכי הפעולה להשגת התוצאות; הקצאת משאבים ליישום ההתערבות.

שלב המדידה כולל: גיבוש מערך המדידה ובכלל זה הכרעות הנוגעות לשאלות: מה יימדד? באילו גישות וכלים ימדדו? מי יהיו מקורות המידע? באיזה אופן ייאסף המידע? באיזה עיתוי ותדירות הוא ייאסף?

שלב הלמידה כולל: עיבוד המידע והבנתו, הפקת מסקנות ולקחים ועדכון תוכנית ההתערבות על בסיסם (ארזי ונמר-פורסטנברג, 2020).

תרשים 1: התהליך הספירלי העומד בבסיס החשיבה התוצאתית



1.1.2 עקרונות בפיתוח, ביישום ובהטמעה של חשיבה תוצאתית

החשיבה התוצאתית בשירותים החברתיים מתפתחת כל העת, ואנו עוסקים באופן שוטף בהמשך גיבושה כמכלול, וכן בהתאמתה לצרכים השונים העולים מן השטח ולתפיסות מקצועיות חדשות. אלו הם העקרונות שגובשו על בסיס הספרות המקצועית והניסיון הנצבר, המנחים אותנו בעבודתנו:

- הובלת המהלך על פי מתודולוגיה סדורה ושפה אחידה, תוך התאמה רגישה לעולם התוכן ולמסגרת הארגונית
- מהלכים חקרניים השמים דגש על רפלקציה והנמקה
- התבססות על ידע ומידע ממגוון מקורות ובהם פרקטיקה מבוססת ראיות (evidence based practice) לצד חוכמת המעשה (practice wisdom) ומומחיות מניסיון חיים
- איזון בין צורכי השדה לצורכי המטה
- מהלך שתפני בין היועצים ואנשי המקצוע בכל הדרגים ובכל שלבי התהליך
- פיתוח יכולת עצמית (self-capacity) לצד הענקת סיוע ותמיכה בנדבכים השונים
- פיתוח מתמיד של התורה על בסיס הערכה שיטתית ולמידה (ארזי ונמר-פורסטנברג, 2020)

1.1.3 מושגי מפתח בחשיבה תוצאתית

תאוריית השינוי

תאוריית השינוי היא מסגרת מושגית המסייעת לתאר כיצד תוכניות ההתערבות ואסטרטגיות הפעולה שבהן אמורות להביא להשגת התוצאות הרצויות ומדוע. היא באה להסביר ולענות על השאלות: מיהו מקבל השירות? מהן הבעיות שאיתן הוא מתמודד? מהו השינוי המבוקש? מה ואיך עושים כדי להשיגו? וכמה זה יעלה? תאוריית השינוי מבוססת על הנחות היסוד, הידע המקצועי והמחקרי, האתיקה והניסיון הנצבר על הקשרים בין הרכיבים. פעמים רבות תאוריית השינוי קיימת אך לא מומשגת, והמהלך עוזר להפוך את הידע מסמוי לגלוי (ארזי ונמר-פורסטנברג, 2020).

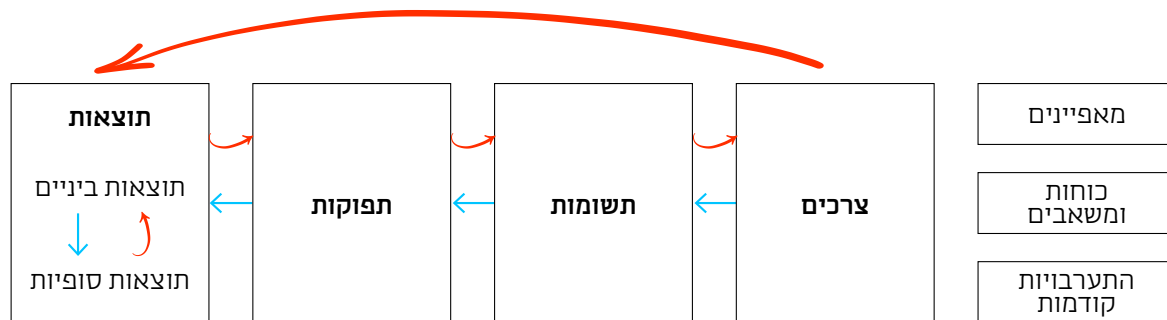
המודל הלוגי

המודל הלוגי הוא כלי עבודה בצורת תבנית ויזואלית שמסייע לנסח, לחשוף ולהציג את תאוריית השינוי. הוא מציג את רכיבי תוכנית ההתערבות ואת הקשרים ביניהם ויכול לשמש לייצוג תוכנית התערבות החל מרמת מקבל השירות הבודד או קבוצת מקבלי שירות, דרך היחידה הארגונית ועד לאוכלוסייה רחבה של מקבלי השירות בעלת מאפיינים וצרכים משותפים. הוא מסייע לתהליך התכנון, להצגת תוכניות וכבסיס לגיבוש מערך המדידה והבנת ממצאיה. זהו כלי דינמי הנתון לשינויים ולעדכונים בעקבות מידע חדש, תובנות חדשות, שינויים חברתיים, התפתחות במגמות מקצועיות ועוד. חשוב לחזור למודל הלוגי מדי פעם בפעם, גם לאחר שהושלמה הכנתו הראשונית, בעיקר לאחר תהליך המדידה והלמידה, ולבחון אם חל שינוי בתאוריית השינוי ונדרשים בו שינויים ועדכונים (ארזי ונמר-פורסטנברג, 2020).

1.1.4 המודל הלוגי ברמת מקבל השירות

המודל הלוגי מיושם ככלי לתכנון התערבות וזאת באמצעות הליך חקרני שיטתי שבו מאפיינים את מקבלי השירות, מזהים את הצרכים והבעיות ולצידם את המשאבים והכוחות אשר עשויים לשרת את יישום ההתערבות או השגת תוצאותיה, מגדירים את התוצאות הרצויות ואת אבני הדרך להשגתן ומתוך כך גוזרים את התפוקות. קרי, האמצעים והדרכים שבאמצעותם אפשר להשיג את התוצאות הרצויות, ולבסוף את עלותן (התשומות). ניטור אחר רכיבי המודל צריך להתבצע כחלק מתהליך המדידה וההערכה, תוך התייחסות לשאלת יישום בהתאם לתכנון – המעקב חשוב כדי לקשור בין מידת השגת התוצאות ובין רכיבי המודל השונים. למודל הלוגי של תאוריית השינוי ר' **תרשים 2.**

תרשים 2: המודל הלוגי של תאוריית השינוי



בתרשים המודל הלוגי שתי מערכות חיצים: החיצים האדומים מייצגים את תהליך התכנון או תהליך חקירת תאוריית השינוי לפי החשיבה התוצאתית: מתחילים ב"הערכת המצב" – זיהוי מערכת מקבל השירות – מאפייניה, כוחותיה, התערבויות קודמות אם היו והגדרת צרכיה; מהם גוזרים את התוצאות הרצויות ואת אבני הדרך להשגתן; ורק לאחר מכן בוחרים את התפוקות ומעריכים את עלותן – התשומות. עם השלמת המהלך מתקבל תרשים זרימה המציג את המהלך הכרונולוגי ליישום התוכנית, המיוצג באמצעות החיצים הכחולים: מקבל השירות – מאפייניו, כוחותיו וההתערבויות הקודמות שיושמו; צרכיו; המשאבים הנדרשים והתפוקות המתבצעות במסגרת אותם משאבים, שבאמצעותן צפוי כי יושגו התוצאות הרצויות (ארזי ונמר-פורסטנברג, 2020).

1.1.5 המודל הלוגי ברמת הארגון

"החשיבה התוצאתית" שמה כאמור במוקד את התהליך החקרני שמתבצע במטרה להמשיג את "תאוריית השינוי". בביצוע תהליך כזה בתוכנית בעבור אוכלוסיית לקוחות מסוימת, עולים לעיתים קרובות חסמים הנובעים דווקא מן המערך הארגוני המטפל או בסביבתו. במקרה זה חשוב לברר את מקורם של הפערים והחסמים הללו ולפעול לתיקונם. דרך לעשות זאת היא להפנות את כלי המודל הלוגי למשימה זו ולהיעזר בו כדי ליזום שינויים מתוכננים ולנהלם (ארזי, 2016).

במובן זה, אפשר לראות בתוצאות הארגוניות תוצאות ביניים המהוות אבן דרך בתהליך לשיפור השגת התוצאות בעבור מקבלי השירות. לכן, אפשר להבנות מראש את התהליך כך שיכיל מסגרת מובנית להתבוננות ברובד הארגוני ולפעולה בו. כך, אפשר מלכתחילה "לשריין" כחלק מתוצאות הביניים בעבור האוכלוסייה גם שינויים בארגון עצמו, לייחד בעבורם התייחסות וליזום מראש גיבוש של מודל לוגי בעבורם. היתרון בתהליך עבודה כזה הוא הפניית הזרקור לעבר הממד הארגוני שלעיתים הוא משמעותי ביותר אך עלול שלא לזכות להתייחסות ספונטנית מתוך נטייה לראות בתופעות ארגוניות "מציאות קיימת". חשוב לכן כי מהלך יזום של שינויים ומהלכים ארגוניים יפעל על פי אותם עקרונות ויהיה מתוכנן, מומשג, סדור ונתון להערכה. לצורך כך אפשר להיעזר בכלי המודל הלוגי. מלבד היותו כלי לתכנון, המודל הלוגי עשוי לשמש בסיס לבניית מערכי מעקב, מדידה והערכה ארגוניים. זאת, באמצעות הצבת יעדים לקיום התפוקות וניטור יישומן, לצד זיהוי סמנים להשגת התוצאות ומדידתם. בדומה למדידת תוצאות בקרב אוכלוסיית היעד, כך גם בהיבט הארגוני, חשוב לעקוב הן אחר קיומן והיקפן של תפוקות שהוצעו כאמצעים להשגת התוצאות, הן אחר מידת השגת התוצאות הארגוניות עצמן. מידע על קיומן או אי קיומן של התפוקות, והשגתן או אי השגתן של התוצאות עשוי לאפשר גם תובנות בנוגע לקשר ביניהן. באופן כזה, אפשר להבטיח כי התובנות שגובשו במסגרת גיבוש המודל הלוגי והתהליך החקרני הנרחב והמשמעותי שנלווה אליו יקבלו ביטוי בעבודת הארגון בהמשך (ארזי, 2016).

1.2 התוכנית "חנוך לנער"

בשנים האחרונות חל גידול ניכר במספר המתבגרים המצויים במצבי מצוקה וסיכון בקרב האוכלוסייה החרדית בישראל (וייסבלאי, 2019). המצוקה וההידרדרות של בני נוער באוכלוסייה החרדית באה לידי ביטוי לעיתים קרובות בקשיי השתלבות במוסד הלימודים המובילים לנשירה מן המוסד וכפועל יוצא לניתוק וחוסר שייכות לקהילה (מלחי, 2020).

מרבית הבנים החרדים בגילי 13 עד 17 לומדים במסגרת של "ישיבה קטנה", המקבילה לבתי הספר העל-יסודיים ומוקדשת ללימודי קודש בלבד. חלק מן הישיבות הקטנות פועלות בתנאי פנימייה. על פי נתוני משרד החינוך למדו בשנת הלימודים תשע"ט ב-352 הישיבות הקטנות כ-37,000 תלמידים, שהם כ-83.5% מכלל התלמידים החרדים בחינוך העל-יסודי לבנים. הישיבה הקטנה היא מרכז עולמו של הנער החרדי, והמשפחה החרדית מייחסת להצלחה בלימודים בישיבה חשיבות רבה. השלמת הלימודים בישיבה הקטנה וקבלה לישיבה גבוהה משפיעות מאוד על עתידו של הנער ועל מעמדו בקהילה. נערים הנושרים מן הישיבה עלולים להתקשות במציאת שידוך ועלולים לחוש דחייה וניכור מן הקהילה ולעיתים אף ממשפחתם. לכן, ההשפעות של נשירה נתפסות כמשמעותיות ביותר עבור נוער חרדי, גם לעומת נערים מקבוצות אוכלוסייה אחרות (בארט ואח', 2020; וייסבלאי, 2019; קלי ואח', 2019).

שיעור הנשירה במערכת החינוך החרדית גבוה במידה ניכרת משיעור הנשירה בקבוצות אוכלוסייה אחרות. בשנת 2023, שיעור התלמידים הבנים שנשרו ממסגרות חינוך בכיתות ז' עד י"ב עמד על 3.4% בחינוך החרדי לעומת 1.0% בחינוך הממלכתי, 1.1% בחינוך הממלכתי-דתי ו-1.5% בחינוך הערבי (נתוני משרד החינוך, 2023).¹ זאת ועוד, מספר הנושרים המדווח פורמלית משקף רק את הנשירה הגלויה והמדווחת ואינו כולל מקרים של נשירה "סמויה", שבהם התלמיד משתייך למסגרת באופן פורמלי אך נעדר מבית הספר ומן הלימודים בתכיפות הפוגעת בלימודיו (הכנסת – ועדת החינוך, התרבות והספורט, 2021).

¹ הנתונים התקבלו מן המינהל הפדגוגי - אגף א' (חינוך ילדים ונוער בסיכון).

המעבר לשייבה קטנה ותקופת הלימודים בשייבה עצמה הם צמתים שבהם מתחוללת עיקר הנשירה של בני נוער חרדים ממערכת החינוך (וייסבלאי, 2019). לנשירה עצמה גורמים מספר, חלקם ייחודיים לאוכלוסייה החרדית, כגון קשיי הסתגלות למסגרת הלימודית והחינוכית בשייבה, המתאפיינת בלחץ לימודי וחברתי רב, בדרישות פדגוגיות מחמירות ובדגש הניתן בהן על לימודי הקודש, וחלקם אוניברסליים דוגמת אתגרי גיל ההתבגרות, קשיים משפחתיים המונעים מן התלמיד את התמיכה והליווי הנחוצים לו, קשיים כלכליים במשפחה, וכן לקויות למידה שלא אובחנו או שאינן מטופלות כראוי (מלחי, 2020; וייסבלאי, 2019; שהינו-קסלר ואח', 2021). יתרה מכך, חלק מן הגורמים האוניברסליים מקבלים ביטוי ייחודי באוכלוסייה החרדית דוגמת תהליך גיבוש זהות הכולל גיבוש זהות בפן הדתי והאמוני (פישרמן, 2008). לפיכך, מניעת נשירה של בני נוער מן האוכלוסייה החרדית והידרדרותם למצבי סיכון מחייבת התמודדות בין-מערכתית שבה שותפים משרד החינוך מחד גיסא, וארגונים קהילתיים מתוך החברה החרדית, מאידך גיסא.

תוכנית "חונך לנער" פועלת משנת 2014 ומטרתה העיקרית היא למנוע נשירה של בני נוער חרדים מלימודים בשייבה הקטנה. מטרת נוספות הן: שיפור הישגים לימודיים והתנהגותיים, שיפור התלמידאות ובכללה התמדה והגעה לבית הספר, עמידה בכללי המסגרת, עידוד השתלבות חברתית ותרומה לקהילה, והגדלת מעורבות ההורים בחינוך ילדיהם. התוכנית מפוקחת על ידי המחוז החרדי של משרד החינוך ואגף א' לחינוך ילדים ונוער בסיכון, תוך ליווי ועדת היגוי שחברים בה נציגי ציבור, ועדת רבנים המלווים את התוכנית ונציגי משרד החינוך. התוכנית כוללת התערבויות קבוצתיות ופרטניות לתלמידים הלומדים בשייבות קטנות (כיתות ט'-י"א, בגילי 13-17) ונמצאים בסכנת נשירה או בתהליך נשירה בפועל ממסגרת השייבה. התלמידים מצורפים לתוכנית ביוזמת השייבה, בהסתמך על רשימת קריטריונים שהוגדרה על ידי הנהלת התוכנית: בעיות חברתיות המקבלות ביטוי רגשי / חברתי; התנהגות סיכון הבאה לידי ביטוי בין היתר בחבירה לנוער שנשר ממסגרת לימודית; יתמות מאב או אם; משפחה חד-הורית; משפחה שנקלעה למצוקה בשל מחלה של אחד מבני הבית; תפקוד הורי לקוי; הזנחה רגשית / לימודית; קשיים בתפקוד בשייבה בתחום הלימודי; בן בית ש"סר מן הדרך"; השתייכות למעמד חברתי-כלכלי נמוך, ולצד אלו מוטיבציה גבוהה לקבלת חונכות (משרד החינוך, אגף א' חינוך ילדים ונוער בסיכון, א"ת).

כפי שאפשר להיווכח מן הרשימה שלעיל, חלק מן הקריטריונים הם בבחינת מאפייני רקע של הנער ומשפחתו אשר מעמידים אותם בסיכון מוגבר לנשירה מן המסגרת, וחלקם הם בגדר צרכים, קשיים ובעיות המעידים על מצוקת בני הנוער ושעל חלקם לפחות אמורה התוכנית לענות.

התלמידים המשתתפים בתוכנית מקבלים סיוע חברתי, נפשי ולימודי על ידי חונך אישי שהוכשר לשם כך. החונך מקבל ליווי מקצועי מצוות שמתמחה בעבודה עם בני נוער ומכיר את מאפייני האוכלוסייה החרדית, ייחודה וצרכיה. כל חונך אחראי ללוות ארבעה תלמידים באופן פרטני או קבוצתי, בהתאם לצרכי התלמידים. לכל חונך מוקצות 22 שעות עבודה חודשיות, ומצופה ממנו להיפגש עם כל תלמיד לפחות פעמיים בשבוע.

עבודתם של החונכים מנוהלת ומפוקחת על ידי צוות ובו שישה רכזים, שניים לכל זרם דתי (ליטאי, ספרדי, חסידי). החונכים מגויסים על ידי הנהלות השייבות בשיתוף הרכזים, שאחראים לראיין אותם ולבדוק את התאמתם מבחינת השכלה (רקע ישיבתי), ניסיון בחינוך, יכולות פדגוגיות, מיומנויות לעבודה בצוות ונכונות להשקעה. בשנת הלימודים תשפ"ב (2021/22) השתתפו בתוכנית כ-1,000 חניכים, שלמדו ב-190 ישיבות מזרמים שונים (ליטאי, חסידי, ספרדי) וקיבלו סיוע מ-240 חונכים.

2. שיטה

- תהליך בניית המודל הלוגי מתבסס על תורת החשיבה התוצאתית ומתבסס על שאלות החקר האלה (ארזי ונמר-פורסטנברג, 2020):
- הערכת המצב: מהם מאפייני הרקע של האוכלוסייה ושל המערך הארגוני? אילו צרכים עומדים במוקד ההתערבות? מהם הכוחות העומדים לרשות האוכלוסייה והארגון? האם נעשו התערבויות קודמות?
 - הגדרת תוצאות סופיות והגדרת תוצאות ביניים: אילו שינויים התוכנית מנסה לקדם ושלשם נועדה? כיצד מזהים את הסמנים להשגתם?
 - מיפוי התפוקות – תוכנית ההתערבות: אילו מענים קיימים? באילו היקפים הם מתקיימים? מה הדגשים בהם? אילו מענים נוספים נדרשים להשגת התוצאות?
 - הערכת התשומות: אילו משאבים נדרשים ליישום תוכנית ההתערבות?

מקורות המידע לשם מענה על שאלות אלו היו מגוונים. הם כללו את המידע שנאסף בראיונות ובסקר כמותי שנערכו במסגרת מחקר הערכה של תוכנית "חנך לנער" שבוצע על ידי צוות שילוב חברתי במכון מאיר-סג"וינט-ברוקדייל. כמו כן נעשה שימוש במידע מנהלי ובראיונות עם נציגים ממטה התוכנית: מנהלי התוכנית ומפקח ממשרד הרווחה.

א. ראיונות: סך הכול נערכו ונתחו 50 ראיונות עומק. הישיבות שאליהן משתייכים המרואיינים מגוונות מבחינת זרמים ומיקום, ומייצגות באופיין את כלל הישיבות בתוכנית "חנך לנער". הראיונות בוצעו על ידי חוקר חרדי.

פירוט הראיונות:

- 13 ראיונות עומק חצי מובנים עם **ראשי ישיבות/ מנהלים חינוכיים/ משגיחים/ ר"מים**, האחראים ליישום התוכנית בישיבה:
 - מאפייני הישיבות: 4 ישיבות חסידיות, 5 ישיבות ספרדיות, 4 ישיבות ליטאיות; 5 פנימיות; 3 ספרדיות ו-2 חסידיות
 - נושאי הריאיון העיקריים: שיקולים בהפניית תלמידים לתוכנית "חנך לנער"; מטרת החונכות ותפקיד החונך; מאפייני החונכים; הממשק שבין צוות הישיבה, החונך וצוות התוכנית; מעמד וסמכויות החונך בישיבה; תרומת החונכות ושביעות הרצון מן התוכנית
- 12 ראיונות עומק עם **חונכים**. המרואיינים נבחרו על ידי צוות המחקר תוך התחשבות בהיבטים כגון זרם, מיקום גאוגרפי וייצוג לישיבות המיועדות למתקשים.
 - מאפייני הישיבות: 4 ישיבות חסידיות, 4 ישיבות ספרדיות, 4 ישיבות ליטאיות; 7 פנימיות; 3 חסידיות, 2 ספרדיות ו-2 ליטאיות

² ר"ם הוא תוארו של רב המלמד תלמוד בישיבה. במקורה שימשה המילה כראשי תיבות של "ריש מתיבתא" (בארמית: ראש ישיבה). לעיתים נקרא הר"ם גם בתואר מגיד שיעור. <https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A8%22%D7%9E>

- נושאי הריאיון העיקריים: רקע וניסיון של החונך; מטרות החונכות; המוטיבציה וגורמי ההנעה של החונך בעבודתו; ממשק והיחסים עם צוות הישיבה וצוות התוכנית (רכזים והנהלת התוכנית); אופי המענה של החונך; היקף ותוכני ההכשרות של החונך במסגרת התוכנית; תרומת החונכות ושביעות הרצון מן התוכנית
- 9 ראיונות עם הורים של תלמידים בתוכנית. ראיינו הורים ל-9 חניכים, 3 מכל זרם; 6 אבות ו-2 אימהות ובמקרה אחד ראיינו שני ההורים יחד.
 - מאפייני הישיבות: 3 ישיבות חסידיות, 3 ישיבות ספרדיות, 3 ישיבות ליטאיות
 - נושאי הריאיון העיקריים: מאפייני התלמיד ומשפחתו, תהליך ההצטרפות לתוכנית, אופי המענה של החונך, הקשר עם החונך ועם צוות הישיבה, תפיסת תרומת החונכות ושביעות הרצון מן התוכנית
- 16 ראיונות עם תלמידים בתוכנית:
 - מאפייני הישיבות: 4 ישיבות חסידיות, 8 ישיבות ספרדיות, 4 ישיבות ליטאיות
 - נושאי הריאיון העיקריים: מאפייני התלמיד ומשפחתו, תהליך ההצטרפות לתוכנית, אופי המענה של החונך, הקשר עם החונך ועם צוות הישיבה, תפיסת תרומת החונכות ושביעות הרצון מן התוכנית

ב. סקר חונכים כמותי: הסקר הכמותי כלל שני חלקים: החלק הראשון עסק בחונכים ובעבודה שלהם בתוכנית והחלק השני בחן כיצד העריכו החונכים את התלמידים המשתתפים בתוכנית. הסקר הועבר במסגרת שני כינוסים שנערכו על ידי התוכנית בחודש יוני 2023. בכינוסים נכח נציג מטעם מכון ברוקדייל אשר השגיח על העברת השאלונים. להתרשמותו של הנציג, יותר מ-80% מן המשתתפים בכינוסים החזירו מעטפה חתומה, ומן הממצאים עלה כי החונכים ענו על השאלון בנכונות ובתשומת לב. סך הכול ענו על השאלון 130 משיבים. משיבים אלו מסרו מידע על אודות 233 תלמידים שהם חונכים במסגרת תוכנית "חנוך לנער".

- ג. מידע מנהלי:** נאסף ונותח מידע מנהלי קיים על אודות התוכנית, דוגמת חומרי הדרכה או טפסים מנהליים.
- ד. כלל המידע** רוכז ונותח באופן תמטי בהתאם לרכיבי המודל הלוגי. על בסיס הניתוח וממצאיו נבנו שני מודלים לוגיים: ברמת מקבלי השירות וברמת הארגון.
- ה. ראיונות איכותניים חצי מובנים:** לאחר בניית המודלים נערכו שני ראיונות עם **רכזי התוכנית**. הראיונות בוצעו על ידי חוקרים מצוות תוצאות ומצוות שילוב חברתי. בראיונות נבחנו המודלים, רכיביהם והקשרים הלוגיים ביניהם ונידונו שאלות שעלו מתוך ניתוח הראיונות כדי לדייק ולחדד אותם. בהמשך, נערכה כגישה עם **מנהלי התוכנית ומפקח התוכנית** מטעם משרד החינוך. בפגישה המשתתפים טיבו, הידקו ודייקו את המודלים בהתאם לניסיון ולתובנות של מובילי התוכנית.

3. ממצאים

בפרק זה יוצגו שני המודלים: המודל הלוגי ברמת מקבלי השירות והמודל הלוגי ברמת הארגון. המודל הלוגי ברמת מקבלי השירות פורט את המאפיינים של אוכלוסיית היעד, קרי התלמידים המשתתפים בתוכנית "חנוך לנער" ומשפחותיהם, הצרכים שעליהם באה התוכנית לענות, התוצאות הרצויות ומכלול המענים שבאמצעותם הן יושגו. המודל הלוגי ברמת הארגון הוא הרחבה והשלמה והוא ממסגר את ההיבטים הארגוניים של התוכנית: מאפייני מערכי העבודה, הקשיים, החסמים ליישום המענים ולהשגת התוצאות והשינויים הנדרשים במגוון תחומים, זאת כדי לתת מענה מיטבי יותר למשתתפי התוכנית.

3.1 המודל הלוגי ברמת מקבלי השירות

3.1.1 רכיבי המודל הלוגי ברמת מקבל השירות

▪ מאפייני רקע

נתונים על מקבל השירות – הפרט, המשפחה והסביבה של משתתפי תוכנית התערבות מסוימת. אלו נתונים שאינם מושא תוכנית ההתערבות ואינם צפויים להשתנות בעקבותיה, אך יש להם חשיבות:

- א. כגורמים מגבירי סיכון. דוגמה: גיל – נוער בגיל ההתגברות נמצא בסיכון מוגבר לקשיים חברתיים.
- ב. כנתונים שיש להתחשב בהם בתכנון ההתערבות. דוגמה: השתייכות לזרם חרדי מחייבת התאמה תרבותית של התוכנית לאוכלוסייה שאליה משתייכים מקבלי השירות.
- ג. כנתונים שיש לבחון בתהליכי הלמידה שבעקבות המדידה. יש לבחון אם היה בהם כדי להסביר את סוג התוצאות שהושגו או את היקף השגת התוצאות, או אם היה בהם כדי להכשיל או לקדם את יישום התפוקות. דוגמה: האם המצב המשפחתי של הנער קשור להשתתפותו ולהתקדמותו בתוכנית?

▪ כוחות ומשאבים

הכוחות והמשאבים של מקבלי השירות חשובים הן כשהם לעצמם הן כמפתח לבניית תוכנית ההתערבות. הכוחות והמשאבים יכולים לסייע בקיום ההתערבות ובקידום השגת תוצאותיה. עשויים להיות כוחות ומשאבים קיימים, לצד כאלו שפיתוחם וחזקתם הוא חלק מתוכנית ההתערבות עצמה. כמו כן יש להבחין בין כוחות ומשאבים אישיים ובין-אישיים, כגון בין תכונות אישיות, יכולות וכישורים, ובין כוחות ומשאבים סביבתיים, כמו תמיכה משפחתית משמעותית או קהילה תומכת.

▪ התערבויות קודמות ומקבילות

הניסיונות הקודמים והמקבילים לטפל בצרכים העכשוויים וכן בצרכים אחרים שהיו. יש למפות ולהגדיר אילו אסטרטגיות התערבות נוסו בעבר, מהי חוות מקבלי השירות בנוגע להן, האם נחלו הצלחה או אי-הצלחה ומהן הסיבות לכך.

■ צרכים

הבעיות, הדאגות או הקשיים של מערכת מקבל השירות. אלו יהוו על פי רוב את המוקד להתערבות ואת הבסיס להגדרת התוצאות הרצויות. הצרכים ינוסחו במונחים של חסר, ריבוי, קושי או כמצב בעייתי טעון שינוי. דוגמאות: חוסר במיומנויות לימודיות, מצוקה רגשית ועוד.

■ תוצאות סופיות רצויות

השינויים שההתערבות מנסה לקדם ושלשמם נועדה. לרוב, התוצאות הרצויות הן תמונת ראי של הצרכים או שהן מגדירות את מהות השינוי ואת מגמתו. התוצאות עשויות להתייחס לשינויים במצב מקבל השירות, בהתנהגותו, בעמדותיו, ברגשותיו וכיו"ב. דוגמאות: שיפור במצב הלימודי, הפחתת הברידות, הגברת הערך העצמי ועוד.

■ תוצאות ביניים

אלו הן אבני הדרך להשגתן של התוצאות הרצויות. הן מתייחסות לשינויים הנדרשים אצל מקבל השירות עצמו ובסביבתו. על פי תאוריית השינוי, השגת שינויים אלו היא תנאי להשגת התוצאות הרצויות.

יש להבחין בין:

- "תוצאות ביניים אוניברסליות", שהן חלק שגור בכל תהליכי ההתערבות. למשל, הגברת המוטיבציה לשינוי, הגברת המודעות לקיומה של בעיה, הגברת האמון בגורם המתערב/המטפל.
- תוצאות ביניים שהן ייחודיות לתחום הבעיה או לאוכלוסיית היעד. למשל, הגברת האמון בתפיסות הערכיות האמוניות של מסגרת הלימודים כאבן דרך לשיפור תחושת ההשתייכות.

■ תפוקות

הסוג וההיקף של הפעילויות והאסטרטגיות הנכללות בתוכנית ההתערבות שבאמצעותן פועלים כדי לקדם את השגת התוצאות. למשל, התערבות פרטנית או קבוצתית לסיוע לימודי/ חברתי/ רגשי וכיו"ב. ניטור אחר התפוקות צריך להתבצע כחלק מתהליך המדידה וההערכה, תוך התייחסות לשאלת יישום רכיבי ההתערבות בהתאם לתכנון – האם התפוקות התקיימו כמתוכנן, באיזה היקף ובאיזו רמת איכות. מעקב אחר התפוקות הוא חשוב ומטרתו לקשור בין מידת השגת התוצאות ובין התפוקות שאליהן נחשפו המשתתפים.

■ תשומות

המשאבים הנדרשים לקיום התפוקות: עלויות כלכליות, מבנים, כוח אדם ושעות עבודה.

3.1.2 המודל הלוגי ברמת מקבל השירות

מאפיינים ³	צרכים	תפוקות	תוצאות רצויות
מאפייני תלמיד <ul style="list-style-type: none"> גיל (13–17 שנים) שיעור בישיבה (שיעור א'ב'ג) השתייכות פנים מגזרית (חסידי/ליטאי/ספרדי) ארץ לידה (ושנת עלייה) ישוב מגורים (ישוב חרדי/לא חרדי) הפרעת קשב וריכוז/ לקויות למידה 	תחום לימודי-חינוכי <ul style="list-style-type: none"> פערים לימודיים קשיי הבנה של החומר הנלמד קושי להתרכז בלימוד לאורך זמן רב קושי בהיבטים של תלמידאות (היעדרויות, איחורים, אי ביצוע מטלות, בעיות משמעת) חוסר מוטיבציה ללימודים 	פעולות, אסטרטגיות ודגשים לעבודה עם החניך, משפחתו והמסגרת <ul style="list-style-type: none"> תגבור לימודי פרטני תגבור לימודי קבוצתי מפגשים פרטניים עם החונך (רגשיים או חווייתיים) לרוב במסגרת הישיבה ולעיתים מחוצה לה החונך מקיים קשר מתמשך ושוטף עם צוות הישיבה החונך מקיים קשר מתמשך ושוטף עם הורי התלמיד תיווך וגישור בין התלמיד לצוות הקניית כישורי חיים בסיסיים, למשל היגינה אישית/ התנהלות בחברה הקניית מיומנויות חברתיות 	תוצאות ביניים – אבני דרך <ul style="list-style-type: none"> הגברת מיומנויות לימודיות הפחתת פערים לימודיים הגברת העמידה בכללי ההתנהגות במסגרת הישיבה הגברת תחושת השייכות לישיבה ולעולם הדתי-תורני הגברת העניין והמוטיבציה ללימוד התורה קיום קשר של אמון עם החונך הגברת המודעות לקשיים ולבעיות הגברת מוטיבציה לשינוי הגברת החוסן הנפשי והאמונה בתחושת המסוגלות האישית פיתוח התפיסה ההשקפתית-אמונית של התלמיד הגברת מיומנויות חברתיות מול קבוצת השווים (למשל, יצירת קשר חברי, השתלבות בקבוצה, הבנת רגשות של אחרים)
אירועי חיים משמעותיים <ul style="list-style-type: none"> אובדן של בן משפחה או אדם משמעותי אחר (בנסיבות טבעיות או שלא) אירוע טראומטי (למשל, עדות למוות במשפחה או אדם משמעותי אחר, אירועים ביטחוניים) היפגעות מהתעללות והזנחה בתוך/ מחוץ למשפחה בעבר 	תחום התנהגותי <ul style="list-style-type: none"> קשיי התאקלמות במסגרת/ קשיי מעבר אי עמידה בכללי המסגרת הישיבתית (למשל, שימוש בטלפון נייד, עישון, חשיפה לתכנים שאינם הולמים את רוח המסגרת ועוד) התנהגויות סיכון (מעורבות בקטטות, בריחות, משחקים מסכני חיים, חבירה לנוער שוליים, שוטטות, התמכרויות) 	דגשים בעבודת החונך <ul style="list-style-type: none"> ביסוס יחסי אמון שמירה על יציבות, פניות וזמינות לחניך יצירת מרחב בטוח ומאפשר בתוך המסגרת הישיבתית זיהוי צרכים החונך משמש עבור התלמיד דמות בוגרת משמעותית שאינה חלק מצוות הישיבה עבודה מכוונת כוחות, שימת דגש בהצלחות 	תוצאות סופיות <p>מטרת העל: מניעת נשירה גלויה וסמויה של התלמיד מן המסגרת הישיבתית</p> <ul style="list-style-type: none"> שיפור במצבו הלימודי-חינוכי של התלמיד (למשל, שיפור התפקוד במסגרת הלימודית, שיפור בהישגים הלימודיים, קבלה לישיבה גבוהה התואמת את יכולותיו של התלמיד) שיפור במצבו ההתנהגותי של התלמיד (למשל, סדר יום קבוע, התנהגות בהתאם לכללים המקובלים) שיפור במצבו הרגשי-נפשי של התלמיד (למשל, הפחתת מצוקה רגשית, עלייה בהערכה העצמית ובתפיסת החוללות העצמית) שיפור במצבו החברתי של התלמיד (למשל, קיומה של קבוצת שווים מיטיבה, שיפור יכולת ליצירת קשרים משמעותיים עם בני גילו, הפחתת התנהגויות חברתיות פוגעניות, השתלבות במעגלים חברתיים) הגברת ההגנה והמוגנות של התלמיד וסיפוק צרכיו הפיזיים, הרגשיים, הקוגניטיביים והחברתיים
מאפייני המשפחה <ul style="list-style-type: none"> מצב משפחתי של ההורים (נשואים/ גרושים/ פרודים/ אלמנים) הורים עולים הורים חוזרים בתשובה עיסוק ההורים מספר אחים במשפחה מוגבלות או הפרעה פסיכיאטרית של ההורים מוגבלות או הפרעה פסיכיאטרית של בני משפחה אחרים בבית לרבות אחים אשפוז ממושך או מחלה קשה של ההורים אשפוז ממושך או מחלה קשה של בני משפחה אחרים בבית לרבות אחים התרחקות מן הדת של אחד מבני הבית פערים חינוכיים בין המשפחה למסגרת 	תחום רגשי-נפשי <ul style="list-style-type: none"> מתח ועצבנות, חוסר שקט עד התקפי זעם בלבול עד ניתוק מן המציאות מצב רוח ירוד ערך עצמי נמוך ייאוש, חוסר אונים אימפולסיביות קושי לדחות סיפוקים הימנעות ממקומות או מצבים היצמדות למבוגרים התנהגות שלא בהתאם לגיל (ילדותית/ בוגרת-הורית) קושי לתת אמון התנהגות חזרתית כפייתית משבר זהות על רקע פערים בין המשפחה למסגרת משבר זהות על רקע פערים דתיים בין התלמיד למשפחה / לישיבה / לקהילה 	דגשים בעבודת החונך <ul style="list-style-type: none"> יצירת מרחב בטוח ומאפשר בתוך המסגרת הישיבתית זיהוי צרכים החונך משמש עבור התלמיד דמות בוגרת משמעותית שאינה חלק מצוות הישיבה עבודה מכוונת כוחות, שימת דגש בהצלחות 	תוצאות סופיות <p>מטרת העל: מניעת נשירה גלויה וסמויה של התלמיד מן המסגרת הישיבתית</p> <ul style="list-style-type: none"> שיפור במצבו הלימודי-חינוכי של התלמיד (למשל, שיפור התפקוד במסגרת הלימודית, שיפור בהישגים הלימודיים, קבלה לישיבה גבוהה התואמת את יכולותיו של התלמיד) שיפור במצבו ההתנהגותי של התלמיד (למשל, סדר יום קבוע, התנהגות בהתאם לכללים המקובלים) שיפור במצבו הרגשי-נפשי של התלמיד (למשל, הפחתת מצוקה רגשית, עלייה בהערכה העצמית ובתפיסת החוללות העצמית) שיפור במצבו החברתי של התלמיד (למשל, קיומה של קבוצת שווים מיטיבה, שיפור יכולת ליצירת קשרים משמעותיים עם בני גילו, הפחתת התנהגויות חברתיות פוגעניות, השתלבות במעגלים חברתיים) הגברת ההגנה והמוגנות של התלמיד וסיפוק צרכיו הפיזיים, הרגשיים, הקוגניטיביים והחברתיים
כוחות וחוזקות <ul style="list-style-type: none"> כישורים אישיים (כישורי למידה, כישורים טכניים, כישורונות, יכולת ביטוי בעל-פה, יכולת ביטוי בכתב) כישורים רגשיים (תפיסה עצמית חיובית ותחושת מסוגלות, תחושת תקווה, הכרה בקשיים, מוטיבציה ורצון לשינוי, הפגנת יוזמה, יכולת שיפוט והבחנה בין טוב לרע, הבעת רגשות, משמעת עצמית, יכולת הסתגלות, התמדה, התרחקות ממצבים מסוכנים) כישורים בין-אישיים (דאגה לזולת, מנהיגות וכריזמה, יכולת יצירת קשר קרוב) קשר עם המשפחה (המשפחה משתפת פעולה, המשפחה כמקור תמיכה לתלמיד, ישנן דמויות משמעותיות מתוך המשפחה) קשר עם גורמים טיפוליים וחינוכיים (יכולת לבקש עזרה, נכונות לשתף פעולה עם תוכנית ההתערבות, יכולת לקבל סמכות) 	תחום חברתי <ul style="list-style-type: none"> הדרה חברתית בריונות כלפי אחרים הימנעות מיצירת קשרים חברתיים קושי בשימור קשרים חברתיים קושי בהבנת סיטואציות חברתיות 	דגשים בעבודת החונך <ul style="list-style-type: none"> יצירת מרחב בטוח ומאפשר בתוך המסגרת הישיבתית זיהוי צרכים החונך משמש עבור התלמיד דמות בוגרת משמעותית שאינה חלק מצוות הישיבה עבודה מכוונת כוחות, שימת דגש בהצלחות 	תוצאות סופיות <p>מטרת העל: מניעת נשירה גלויה וסמויה של התלמיד מן המסגרת הישיבתית</p> <ul style="list-style-type: none"> שיפור במצבו הלימודי-חינוכי של התלמיד (למשל, שיפור התפקוד במסגרת הלימודית, שיפור בהישגים הלימודיים, קבלה לישיבה גבוהה התואמת את יכולותיו של התלמיד) שיפור במצבו ההתנהגותי של התלמיד (למשל, סדר יום קבוע, התנהגות בהתאם לכללים המקובלים) שיפור במצבו הרגשי-נפשי של התלמיד (למשל, הפחתת מצוקה רגשית, עלייה בהערכה העצמית ובתפיסת החוללות העצמית) שיפור במצבו החברתי של התלמיד (למשל, קיומה של קבוצת שווים מיטיבה, שיפור יכולת ליצירת קשרים משמעותיים עם בני גילו, הפחתת התנהגויות חברתיות פוגעניות, השתלבות במעגלים חברתיים) הגברת ההגנה והמוגנות של התלמיד וסיפוק צרכיו הפיזיים, הרגשיים, הקוגניטיביים והחברתיים
מענים קודמים <ul style="list-style-type: none"> טיפול (למשל, טיפול רגשי/נפשי, מענים מתחום הרווחה, טיפול פרה-רפואי) טיפול תרופתי (פסיכיאטרי/ קשב וריכוז/ פיזיולוגי) המשפחה מקבלת סיוע חומרי מגורמים בקהילה 	תחום משפחתי <ul style="list-style-type: none"> בעיות ביחסים בין התלמיד ומשפחתו <ul style="list-style-type: none"> מעורבות נמוכה של ההורים קשיים בסמכות ההורית פגיעות בתלמיד בהווה <ul style="list-style-type: none"> הזנחה (בתחום הפיזי, הרגשי, הקוגניטיבי, החברתי) היפגעות מאלימות במשפחה (פיזית, נפשית-רגשית, כלכלית, מינית) עדות לאלימות במשפחה (פיזית, נפשית-רגשית, כלכלית, מינית) צרכים נוספים במשפחה <ul style="list-style-type: none"> עוני ומצוקה כלכלית (בעיות דיור, חוסר בציוד בסיסי בבית, אי-ביטחון תזונתי) חוסר יציבות בהרכב משק הבית קונפליקט בעוצמה גבוהה בין ההורים בדידות והיעדר מקורות תמיכה לא פורמליים 	דגשים בעבודת החונך <ul style="list-style-type: none"> יצירת מרחב בטוח ומאפשר בתוך המסגרת הישיבתית זיהוי צרכים החונך משמש עבור התלמיד דמות בוגרת משמעותית שאינה חלק מצוות הישיבה עבודה מכוונת כוחות, שימת דגש בהצלחות 	תוצאות סופיות <p>מטרת העל: מניעת נשירה גלויה וסמויה של התלמיד מן המסגרת הישיבתית</p> <ul style="list-style-type: none"> שיפור במצבו הלימודי-חינוכי של התלמיד (למשל, שיפור התפקוד במסגרת הלימודית, שיפור בהישגים הלימודיים, קבלה לישיבה גבוהה התואמת את יכולותיו של התלמיד) שיפור במצבו ההתנהגותי של התלמיד (למשל, סדר יום קבוע, התנהגות בהתאם לכללים המקובלים) שיפור במצבו הרגשי-נפשי של התלמיד (למשל, הפחתת מצוקה רגשית, עלייה בהערכה העצמית ובתפיסת החוללות העצמית) שיפור במצבו החברתי של התלמיד (למשל, קיומה של קבוצת שווים מיטיבה, שיפור יכולת ליצירת קשרים משמעותיים עם בני גילו, הפחתת התנהגויות חברתיות פוגעניות, השתלבות במעגלים חברתיים) הגברת ההגנה והמוגנות של התלמיד וסיפוק צרכיו הפיזיים, הרגשיים, הקוגניטיביים והחברתיים

³ ישנם מאפיינים נוספים שלא נכללו במודל מכיוון שהתוכנית לא נועדה לתלמידים עם מאפיינים אלו, אך ייתכן שיהיו תלמידים עם אותם מאפיינים. כך למשל, מוגבלויות / לקויות (קוגניטיבי, חושי, פיזי) / הפרעה פסיכיאטרית / פגיעות מיניות ועוד. יש להביא אותם בחשבון בעת בחינת יישום התוכנית ובעת השגת התוצאות.

⁴ חלק מן התלמידים אינם יודעים כי החונכות היא חלק מתוכנית "חונך לנער".

3.2 המודל הלוגי ברמת הארגון

3.2.1 רכיבי המודל הלוגי ברמת הארגון

בדומה לעבודה עם המודל הלוגי המתייחס לרמת מקבל השירות – התלמיד שבסכנת נשירה – יש להתייחס להיבטים הארגוניים והבין-ארגוניים של התוכנית. ראשית יש לזהות את המאפיינים: נתונים של המערכת הארגונית, שהם אינם מוקד לשינוי בפני עצמם, אך שעשויה להיות להם השפעה על הבעיות והצרכים שלה ו/או שיש להם משמעות לאופן שבו ההתערבות תתבצע. בהקשר הארגוני, מאפיינים עשויים להתייחס למבנה הארגון, למערכות שבתוכן הוא פועל, להשתייכות המוסדית והמגזרית שלו ועוד.

לאחר זיהוי המאפיינים, יש לזהות את **הצרכים**: החסמים, החוסרים או הבעיות של המערכת הארגונית, שמתוכם אפשר לגזור את המוקדים לשינוי ולהתערבות ואת התוצאות הרצויות. בהקשר הארגוני, הכוונה לחסמים, לחוסרים או לבעיות המונעים מן הארגון לתת את המענה המועיל והיעיל ביותר בעבור האוכלוסייה שהוא משרת או המקשים עליו בכך. אלו עשויים לנבוע מדרכי העבודה, מהגדרת התפקידים, מן המשאבים וכן מסוגיות הקשורות להיקף כוח האדם ולמידת התאמתו.

לצד מיפוי המאפיינים והצרכים חשוב לתת את הדעת על זיהוי **הכוחות** שעומדים לרשות הארגון. יש אפשרות ליצור הבחנה בין כוחות שיובאו בחשבון בעת בניית תוכנית ההתערבות ובין כוחות שבנייתם או חיזוקם הם למעשה חלק מאותה תוכנית. באופן זה מודגשת החשיבות שבבניית כוחות כרכיב מהותי בתוך תהליך התערבות. אפשר לייחד לכך מונח ולהתייחס לאותם כוחות שבנייתם או חיזוקם היא חלק מתוכנית ההתערבות כאל "הזדמנויות". לדוגמה, כוח או משאב קיים עשוי להיות שותפיות חזקות ומבוססות עם גורמים נוספים הפועלים באותה זירה, ואילו "הזדמנות" עשויה להיות קיומם של גורמים אחרים הפעילים בזירה שאפשר לזהותם ולבסס שותפות עימם.

מתוך הצרכים יש לגזור את **התוצאות**. חשוב להגדיר את התוצאות הארגוניות כך שישרתו את ההגעה לתוצאות בעבור האוכלוסייה, באמצעות שיפור עבודת הארגון.

על בסיס התוצאות שהוגדרו ובהתחשב במאפיינים יש לפרוש את החלופות השונות שבאמצעותן אפשר יהיה להשיג את התוצאות הרצויות. אלו הן **התפוקות**: סוג הפעילויות והיקפן שעל פי "תאוריית השינוי" יקדמו את השגת התוצאות. בהיבט הארגוני מדובר לרוב בניסוח נהלים חדשים ופיתוח דרכי עבודה חדשות, בניית מנגנונים לשימור ידע ומידע ולהעברתם, הגדרה מחדש של תפקידים או יצירת תפקידים חדשים, תגבור כוח האדם הקיים או הכשרת כוח אדם בתחומי תוכן ובדרכי עבודה ועוד.

המשאבים הכספיים והעלויות המאפשרים את ביצוע התפוקות מכונים **"תשומות"**. בעבודת התכנון על פי המודל הלוגי יש להגדיר ראשית את התפוקות המתאימות להשגת התוצאות על פי "תאוריית השינוי" ולאחר מכן לבצע את הערכת העלות שלהן. במודל הלוגי המצורף לא מוצגות התשומות.

3.2.3 המודל הלוגי ברמת הארגון

מאפיינים ⁵	צרכים	תפוקות	תוצאות רצויות
<ul style="list-style-type: none"> ▪ מגזר: ציבורי ▪ שיוך משרדי: חינוך – אגף א' חינוך ילדים ונוער בסיכון ▪ הספקת שירותים: ישיבות קטנות (תרבותי ייחודי) ▪ פריסת שירותים: ארצי ▪ סוג יישוב: חרדי/ לא חרדי ▪ מספר מסגרות (190 מסגרות) ▪ סוג מסגרות: כולל פנימייה/ לא כולל פנימייה ▪ אופן ההפניה לתוכנית: ראשי הישיבות וההנהלה הרוחנית ▪ מספר תלמידים: 1,000 ▪ מאפייני אוכלוסיית היעד: <ul style="list-style-type: none"> ◦ קבוצת אוכלוסייה: חרדי (יהודי חרדי) ◦ קבוצת גיל: 13–17 ▪ מאפייני החונכים: <ul style="list-style-type: none"> ◦ מספר: 240 ◦ גיל: 20–60, ממוצע: 35 ◦ מצב משפחתי: נשואים ◦ ותק בתוכנית: פחות משנה עד +8 שנים ◦ תפקיד נוסף בישיבה: יש/אין ▪ מאפייני החונכות: <ul style="list-style-type: none"> ◦ תדירות: משתנה, בין 2–3 ל-4–5 פעמים בשבוע ◦ משך החונכות: כשעה ◦ מיקום החונכות: בישיבה/מחוץ לישיבה 	<p>עבודת החונכים</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ קושי להתמודד עם מגוון המטרות ומוקדי הסיוע שבהם יש להתמקד במסגרת התוכנית (לימודי/ רגשי/ חברתי/ התנהגותי) ▪ פער בין מטרות החונך/ החניך למטרות הישיבה ▪ קושי בהגדרה ברורה של מחויבות החונך לישיבה מול מחויבותו לתלמיד ▪ קושי לפקח אחד עמידה בהגדרות שנקבעו לתפקיד החונך (למשל מבחינת היקף השעות, תוכן המענה, גבולות התפקיד ועוד) ▪ קושי רגשי של החונך בהתמודדות עם תכנים רגישים וצרכים רגשיים וחברתיים בעצימות גבוהה ▪ היעדר הסדרה של מנגנוני היועצות ותמיכה <p>היקף המענים</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ מחסור במספר השעות המוקצבות לכל חניך <p>תיאום ושיתוף פעולה</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ מחסור במנגנונים סדורים להפניית תלמידים למענים מקצועיים משלימים לחונכות (במיוחד בהיבטים אבחוניים וטיפוליים אשר חורגים מתחומי האחריות של החונך) ▪ מחסור במנגנונים סדורים להפניית תלמידים שנשרו מן המסגרת הישיבתית למסגרות חינוכיות וטיפוליות בחברה החרדית ומחוצה לה, למשל מסגרות שיקום נוער או ישיבות המיועדות לנושאים <p>סוגיות של כוח אדם</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ פער בין מספר החונכים המוקצב לכל ישיבה ובין מספר התלמידים בישיבה הזקוקים לחונכות <p>סוגיות של ידע ומידע</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ הכשרות לא מספיקות ולא מותאמות: <ul style="list-style-type: none"> ◦ חוסר אחידות וחוסר בתוכנית ברורה להכשרת החונכים בכניסתם לתפקיד ◦ מיעוט הכשרות והדרכות בנוגע לצורכי החונכים ◦ היעדר הכשרות והדרכות מעמיקות התואמות את הצרכים הרגשיים והחברתיים של התלמידים ◦ היעדר הכשרות והדרכות מותאמות למאפייני התלמידים ▪ היעדר הכשרות והדרכות מותאמות לתת הקבוצות השונות בחברה החרדית (ליטאים/ חסידיים/ספרדים) ▪ ידע ומיומנויות בלתי מספקים בקרב החונכים לזיהוי צורכי התלמידים ומתן מענה רגשי לצרכים שעולים ▪ בעיות של שימור מידע (עקב קשיים בתיעוד, היעדר תשתיות מתאימות וכו') 	<p>רכזי התוכנית</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ גיוס ישיבות להשתתפות בתוכנית: יצירת קשר עם הישיבה, פגישה עם ראש הישיבה, הבנת צורכי הישיבה ▪ קשר שוטף עם אנשי הקשר בישיבה: ראשי ישיבות/ משגיחים/ רמ"ם ▪ תיווך בין הישיבות לאנשי מקצוע ▪ הכשרות לחונכים טרם הכניסה לתפקיד ▪ ליווי מקצועי של החונכים ▪ פיקוח ובקרה על עבודת החונכים ▪ פיתוח וקיום הכשרות שוטפות להגברת הידע של החונכים בתחומים הנדרשים <p>ראשי הישיבות</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ תהליכי מיון תלמידים להשתתפות בתוכנית על פי הקריטריונים הקיימים ▪ מנגנונים לניהול קשר שוטף עם החונכים ▪ קשר עם הרכזים להעברת מידע בהתאם לצורך <p>חונכים</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ דוחות חודשיים לדיווח ועדכון שוטף ▪ השתתפות בהדרכות וכינוסים <p>תפוקות נדרשות – רכזים ומטה התוכנית</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ פיקוח על עמידה בהגדרות התפקיד ויישום מטרות התוכנית ▪ גיבוש הגדרות ברורות לתפקיד החונך ולמחויבות שלו ▪ פיתוח כלי הדרכה והכשרה כתובים ונגישים נוספים ▪ הסדרת מנגנוני היועצות ותמיכה ▪ מיסוד מנגנוני למידת עמיתים ▪ הקמת מנגנונים לשימור ידע ולהפצתו בתוכנית ▪ גיבוש נהלים להעברת מידע בין בעלי התפקיד בתוכנית וכן למערכות משיקות ▪ הגדלת התקציב לצורך הגדלת מספר המענים או היכולת של המענים הקיימים לענות על צורכי האוכלוסייה ▪ חידוד נהלים סדורים לקשר ותיאום עם המשפחות (מי אחראי לקשר/ באיזו תדירות / סביב אילו תכנים וכד') ▪ ומעקב אחר יישום הנהלים 	<p>תוצאות ביניים – אבני דרך</p> <p>עבודת החונכים</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ מטרת העבודה עם כל חניך ברורה לחונך ועונה על צרכי החניך ▪ תפקיד החונך והמחויבות שלו בהירים, ואם יש סתירות פנימיות הן מדוברות ולחונכים ישנם כלים להתמודד עימן ▪ ישנם מערכי תמיכה עבור החונכים ▪ קשר עם הרכזים על פי הצורך <p>היקף המענים</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ מספר השעות המוקצבות לכל חניך הוא בהלימה לצורכי התלמיד ▪ ישנם מנגנונים להבטחת מוגנות התלמידים במסגרת החונכות <p>תיאום ושיתוף פעולה</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ישנם מנגנונים סדורים להפניית תלמידים לגורמים מטפלים מחוץ לארגון לשם קבלת מענים מקצועיים משלימים לחונכות (אבחון וטיפול) ▪ ישנם מנגנונים סדורים להפניה ותיווך של תלמידים שנשרו מן המסגרת הישיבתית למסגרות חינוכיות וטיפוליות בחברה החרדית ומחוצה לה <p>סוגיות של כוח אדם</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ היקף כוח האדם מותאם לצורכי האוכלוסייה ומאפייניה <p>סוגיות של ידע ומידע</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ מבוצעות הכשרות והדרכות שוטפות המותאמות לצורכי החונכים ▪ הגברת רמת הידע בקרב החונכים על אודות האוכלוסיות השונות שבטיפולם, מאפייניהן וצורכיהן הייחודיים וכן דרכי התערבות אפשריות ומיטביות ▪ הגברת השימוש במנגנוני למידת עמיתים ▪ ישנם מערכי הכשרות והדרכות המבוססים על הידע הנצבר בתוכנית <p>מדידה והערכה</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ לתוכנית כלי מדידה מהימנים ומתוקפים המשמשים לצורך הערכת מצב, תכנון, תיעוד והערכה ▪ מבוצע ניטור קבוע ומלא של המידע שנאסף בכלים, והוא משמש לטיוב התוכנית באופן שוטף ▪ יש תשתית מחשובית תומכת תכנון, מדידה והערכה <p>תוצאה סופית</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ שיפור מצבם של תלמידי הישיבות בהיבטים הלימודיים, הרגשיים, החברתיים וההתנהגותיים והפחתת שיעורי הנשירה הגלויה והסמויה בקרבם
<p>כוחות וחוזקות</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ שביעות רצון גבוהה מן התוכנית בקרב ראשי הישיבות והרמ"ם, החונכים וההורים ▪ עמדות חיוביות של התלמידים כלפי התוכנית ▪ שיתוף פעולה של הרכזים עם הישיבות ▪ מחויבות גבוהה של החונכים לעבודתם ▪ ניסיון, ותק ויציבות תעסוקתית של החונכים ▪ הכרה בחשיבות עבודה מודעת כוחות <p>התערבויות קודמות ומקבילות</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ אל הנפש – פרויקט המסייע בהנגשת טיפולים רגשיים לילדים ובני נוער מן האוכלוסייה החרדית, הפועל בשיתוף מוסדות חרדיים ▪ בצוותא – חונכים דרך להצלחה ▪ פרויקט חונכים 'יד אליעזר' ▪ פרויקט על פי דרכו – מרכז פלא יועץ ▪ איגוד בני הישיבות 	<p>תשומות</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ כוח אדם: הנהלה, פיקוח, הדרכה, תקציבים לתשלום לחונכים <p>תכנון, מדידה וערכה</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ חוסר בכלי מדידה מהימנים ומתוקפים המשמשים להערכת מצב, לתכנון, לתיעוד ולהערכה ▪ המידע המנוטר על אודות החניכים אינו ממוחשב ואינו מתכנס למדידה התורמת לשיפור התוכנית ▪ היעדר תשתית מחשובית תומכת מדידה והערכה 		

⁵ קיימים מודלים נוספים של חונכויות בתוך הישיבות שאינם חלק מתוכנית 'חונך לנער'.

4. סיכום

המודל הלוגי הוא כלי עבודה המאפשר לחקור ולחשוף את תאוריית השינוי, לבחון את התוכנית וליצור תמונת מצב על המאפיינים, הכוחות, הצרכים, התפוקות והתוצאות הרצויות בתוכנית והקשר בין כל אלו, הן בפן של מקבלי השירות הן בפן הארגוני. המודל משמש גם בסיס לתהליכי מדידה והערכה וללמידה לצורך שיפור וטיוב תוכנית ההתערבות.

מן המודלים הלוגיים עולה תמונת מצב מגוונת הכוללת בתוכה את הכוחות והחוזקות של התוכנית לצד רכיבים חסרים או כאלו הזקוקים לשינוי ושיפור:

ברמת מקבלי השירות, הצורך הראשי הוא בתחום הלימודי. לצד זאת ישנם צרכים בתחומים נוספים: התנהגותיים, חברתיים ורגשיים. בפועל, המענה שהחונכים מספקים הוא לימודי בעיקרו עם התייחסויות גם לפן החברתי, הרגשי וההתנהגותי. תוצאות התוכנית מתייחסות לכל אחד מן התחומים. חשוב לתת את הדעת ולהתמקד גם בצרכים שאינם לימודיים ולייצר מענה כוללני השם דגש בצורכי התלמיד בכל התחומים.

נוסף על כך ישנם תלמידים בתוכנית שלהם מאפיינים מגבירי סיכון, בעיקר כשמדובר באוכלוסייה החרדית, ושהצרכים שלהם רחבים יותר. עבור תלמידים אלו יש צורך במתן מענה מקצועי שאינו יכול להתקבל במסגרת התוכנית. חשוב לזהות את המאפיינים והצרכים הללו ולייצר מנגנונים סדורים של תיווך לשירותים אחרים שייטנו להם מענה.

באופן כללי, צורכי התלמידים כוללים צרכים אוניברסליים של נערים בגיל ההתבגרות, דוגמת קושי ביצירת קשרים חברתיים, לצד צרכים הייחודיים לאוכלוסייה החרדית, דוגמת משבר זהות על רקע דתי. כמו כן יש לתלמידים צרכים אוניברסליים המקבלים ביטוי ייחודי ומגבר בחברה החרדית, דוגמת קשיי עמידה בכללי המסגרת הישיבתית הנוגעים לאורח החיים וההתנהגות המקובלת. החונכות היא מרחב מיוחד: מחד גיסא היא בתוך הישיבה וחלק מן המסגרת, אך מאידך גיסא החונך אינו חלק מצוות הישיבה והחונכות היא מרחב נפרד בתוך המסגרת. מצב זה מחייב בחינה מתמדת של תפיסת הישיבה אל מול צורכי התלמיד, בד בבד עם בניית אמון עם התלמיד כך שהוא יחווה את החונכות כמרחב בטוח ומאפשר המציב אותו ואת צרכיו במרכז, רואה אותו וקשוב לו.

ברמה הארגונית, חשוב לייצר בהירות ארגונית על אודות מטרות התוכנית והתוצאות הרצויות. חשוב גם לתווך מטרות אלו לחונכים, הן בכל הקשור למטרות התוכנית בכללותה הן בהתייחס למטרות הייעודיות עבור כל תלמיד. כדי שיוכלו להשיג את המטרות יש להעניק להם את הידע, הכלים והתמיכה הנדרשת. ההכשרות וההדרכות הן כלי יעיל ותורם למטרה זו. יחד עם תמיכה סביב מורכבויות בצורכי החונכים הן יכולות להביא לשיפור המקצועיות, לחיבור לתוכנית ולמטרותיה ולשימור החונכים בתוכנית לאורך זמן. אפשר להרחיב את ההכשרות באופנים שאינם קיימים כרגע בתוכנית. כך למשל למידת עמיתים תוכל לתרום מאוד לשימוש בידע ובניסיון הרב הקיים בתוכנית ולטיוב של עבודת החונכים והמטה.

החוזקות של התוכנית בפן הארגוני באות לידי ביטוי בוותק ובמחויבות הגבוהה של החונכים לעבודתם. שימור החונכים בעבודה תורם ליציבות התוכנית וגורם לחונכים להיות מנוסים ומקצועיים יותר. כדי להמשיך ולשמר את עבודת החונכים, את שביעות רצונם

ואת מניעת השחיקה חשוב לבצע שינויים ארגוניים שיתמכו בכך, דוגמת קביעת הגדרות ברורות לתפקיד החונך ולמחויבות שלו, מיסוד מנגנוני למידת עמיתים, פיתוח כלי הדרכה והכשרה כתובים ונגישים נוספים והסדרת מנגנוני היועצות ותמיכה.

כמו כן התרחבות התוכנית והיקפה מחייבים יצירת מנגנונים ארגוניים סדורים הנוגעים להיבטים תפעוליים ומהותיים: העברת מידע בתוך הארגון ומחוצה לו, שימור של ידע ומידע הנצבר בתוכנית, שמירת קשר עם כלל הגורמים הרלוונטיים (בישיבה, ההורים) ותיווך לשירותים ייעודיים אחרים.

5. המלצות

1. יש לבחון הרחבת התוכנית הן מבחינת מספר החונכים הן מבחינת מספר השעות המוקצות לכל חניך כדי לתת מענה הולם ומספק לצורכי התלמידים והמסגרות הישיבתיות
2. על רקע השונות הגבוהה בצרכים ובמאפיינים מגבירי הסיכון בקרב התלמידים בתוכנית, חשוב לערוך הערכת מצב סדורה ושיטתית לצורך התאמת דרכי העבודה עבור כל תלמיד באופן פרטני בהתאם למצבו
3. מומלץ להציג את המודל בהכשרות ובהדרכות לעובדי התוכנית כדי לסייע להם באוריינטציה ובהכרת התוכנית באופן מעמיק ורחב
4. המידע הנאסף בתוכנית הוא מידע חלקי ולא מנוטר והשימוש שנעשה בו מוגבל. כדי לבצע מדידה וניטור איכותי של המידע יש להניע תהליך של בניית כלים על בסיס מערכת ממוחשבת למדידה והערכה שוטפת של התוכנית. מדידה שוטפת של תוצאות ברמת התוכנית תאפשר מעקב שיטתי ומתמשך אחר המידה שבה חל שינוי לטובה בקרב התלמידים המשתתפים בה, תוך ניטור סוג והיקף התפוקות שנעשה בהן שימוש במסגרתה
5. המודל הלוגי הוא כלי דינמי הנתון לשינויים ולעדכונים בעקבות שינוי בנסיבות, תובנות חדשות, שינויים חברתיים, ועוד. חשוב לחזור למודל הלוגי מעת לעת, גם לאחר שהושלמה הכנתו הראשונית, ולבחון אם נדרשים שינויים ועדכונים

מקורות

ארזי, ט. ונמר- פורסטנברג, ר. (2020). המדריך האינטגרטיבי לחשיבה תוצאתית. מ-162-20. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל.
[/https://brookdale.jdc.org.il/publication/outcome_thinking_guide](https://brookdale.jdc.org.il/publication/outcome_thinking_guide)

ארזי, ט. (2016). "החשיבה התוצאתית" ברמת הארגון. מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל.
[/https://brookdale.jdc.org.il/publication/outcomes-thinking_models](https://brookdale.jdc.org.il/publication/outcomes-thinking_models)

בארט, ע., שפיגל, א. ומלאך, ג. (2020). אחד מחמישה תלמידים: מערכת החינוך החרדי בישראל. המכון הישראלי לדמוקרטיה.
<https://www.idi.org.il/books/32453>

הכנסת – ועדת החינוך, התרבות והספורט (6 בדצמבר 2021). פרוטוקול דיון הוועדה בנושא תלמידים נושרים ממערכת החינוך בעקבות מגפת הקורונה. <https://main.knesset.gov.il/news/pressreleases/pages/press06122021d.aspx>

וייסבלאי, א. (2019). טיפול הרשויות בנוער חרדי בסיכון ובסכנת נשירה ממערכת החינוך. הכנסת – מרכז המחקר והמידע.
<https://bit.ly/3Kw1opz>

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (למ"ס). (2020). שנתון סטטיסטי לישראל 2020 – מס' 70, לוח 4.27. <https://bit.ly/3JRKGQe>
מלחי, א. (2020). "חנוך לנוער על פי דרכו": מסגרות חינוך חלופיות לנוער חרדים. המכון הישראלי לדמוקרטיה, מחקר מדיניות 152.
<https://www.idi.org.il/books/32578>

משרד החינוך, אגף א' חינוך ילדים ונוער בסיכון. (א"ת). פרויקט חונכים ישיבות תרבותי ייחודי – חנוך לנוער. (מסמך פנימי).

פישרמן, ש. (2008). חינוך לגיבוש זהות האני וזהות אמונית של מתבגרים דתיים. בתוך: מ. דה האן וע. לואין (עורכות), בנתיבי הציונות הדתית: בירור סוגיות של זהות יהודית ציונית דתית נוכח אתגרי השעה (עמ' 151–171). משרד החינוך.

קלי, ע., רומי, ש. וקורט, ד. (2019). חוויותיהם של מתבגרים במצוקה ובסיכון בחברה החרדית. מפגש לעבודה החינוכית-סוציאלית 50–49, 50–29. [מתבגרים בחברה-חרדית \(efshar.org.il\)](https://efshar.org.il/Mifgash-49-50-heb-03.pdf)

שהינו-קסלר, ש., גולדברג, ד. וליפשיץ, ח. (2021). בני נוער חרדים בסיכון בירושלים: מחקר מיפוי ראשוני. המכון החרדי למחקרי מדיניות. <https://machon.org.il/wp-content/uploads/2021/11/d79ed7a6d792d7aa-d79ed797d7a7d7a8-d7a0d795d7a2d7a8-d791d7a1d799d79bd795d79f-d794d79ed79bd795d79f-d794d797d7a8d793d799-d79cd79ed797d7a7.pdf>