

דו"ח סופי להערכת תוכנית הכשרה

ליוצאי אתיופיה

כנהגי אוטובוס בקואופרטיב דן

הערכה וכתובת דו"ח: נירית שדה

ניהול הערכה:
דר' מירי לוין רוזליס ונעמה בר-און

אפריל 2002

תוכן העניינים

עמוד	
1	1. תאור כללי של התוכנית: 1.1 ההקשר הארגוני. 1.2 מטרות התוכנית. 1.3 השלבים בפרוייקט.
3	2. תאור כללי של ההערכה: 2.1 צוות "משתנים" ותפיסת ההערכה. 2.2 מטרות הערכה. 2.3 כלי הערכה ונושאים בדו"ח.
4	3. איתור, גיוס מועמדים ומיון: 3.1 איתור וגיוס מועמדים. 3.2 המשך מיון וגיוס מועמדים ב'דן'. 3.2.1 המשך מיון וגיוס -מימי מיון לפרסום רשימה. 3.2.2 המשך מיון וגיוס- מפרסום רשימה ועד פגישת פתיחה. 3.2.3 המשך מיון וגיוס-מפגישת פתיחה ועד פתיחת ההכשרה התיאורטית בפועל. 3.3 היבטים מחזקים ומחלישים בתהליך איתור, גיוס ומיון . 3.4 המלצות.
12	4. תאור תחילת תהליך הכשרה: 4.1 הקורס התיאורטי. 4.2 היבטים מחזקים ומחלישים בקורס התיאורטי. 4.3 הקורס המעשי. 4.4 היבטים מחזקים ומחלישים בקורס המעשי. 4.5 המלצות.
19	5. למידה משותפת לקראת יצירת תוכנית רגישת תרבות: 5.1 תהליך הלמידה לאורך הקורס. 5.2 פעולות המכוונות ליצירת פרוייקט רגיש תרבות. 5.3 היבטים מחזקים ומחלישים בתהליך יצירת פרוייקט רגיש תרבות. 5.4 המלצות.
26	6. סיכום.

1 תאור כללי של התוכנית

1.1 ההקשר הארגוני :

התוכנית להכשרת נהגי רכב ציבורי עבור הקהילה האתיופית התקבלה במסגרת הפלטפורמה הבין ארגונית: הפלטפורמה הבין ארגונית נוצרה על ידי הועדה ליוזמות אסטרטגיות המכוונת לאוכלוסיות קליטה מיוחדות אשר בראשה עמד מייק רוזנברג. מטרת העל של הפלטפורמה היא לקדם אוכלוסיות עולות במצבי סיכון, והיא נוצרה מתוך הבנה שטיפול באוכלוסיות מסוג זה הוא רב מערכתי ואינו יכול להתבסס על גוף אחד (משרד ממשלתי או רשות כלשהם). בפלטפורמה משתתפים: הסוכנות, משרד הקליטה, הג'וינט, רשויות מקומיות ונציגי עולים. חברי הפלטפורמה בחרו שלוש אוכלוסיות עולות בסיכון: אתיופים, משפחות חד הוריות ונשים עולות (האבחנה אינה חד משמעית כיוון שהאוכלוסייה האתיופית כוללת גם משפחות חד הוריות).

מתוך 40 פרויקטים נבחרו שמונה ליישום בשנה זו: 1. מעבר אתיופים ליישובי קבע. 2. העצמת הקהילה הקולטת ביישובי הקבע והכשרת מגשרים. 3. לזוי תיכונים איתוויים והכשרתם ללימודי טכנולוגיה. 4. מניעת שימוש לרעה באלכוהול. 5. הכשרת נהגי דן אתיוויים. 6. מניעת אלימות במשפחה האתיופית. 7. יזמות אישית לנשים אתיופיות ובוכריות. 8. פיתוח תוכנית לאוריינות טכנולוגית וחברתית. הפלטפורמה פועלת באמצעות ועדות היגוי לכל פרויקט. בכל ועדת היגוי משתתפים נציגי היוזמה האסטרטגית מהמחלקה לעליה בסוכנות היהודית ונציגי הגופים השותפים השונים. ועדות ההיגוי הן הערוץ הפורמאלי דרכו מובלים התהליכים. במקביל אליו מתקיימים ערוצים פתוחים בין נציגים שונים בהתאם לצרכים.

בפרוייקט הנוכחי משתתפים בוועדת ההיגוי רכזי הפרוייקט במסגרת היוזמה האסטרטגית בסוכנות: ציפי פינקוס-הארט, מנהלת אגף התאחדויות וארגוני עולים, במחלקת העלייה של הסוכנות היהודית; מהרטה ברוך, רכזת הפרוייקטים המתבצעים במסגרת היוזמה האיסטרטגית; צוות הערכה של היוזמה האסטרטגית רימונה ויזל, מנהלת אגף מידע, תיכנון והערכה במחלקת העלייה של הסוכנות; רחל רוזנבאום, רכזת הערכת פרויקטים המתבצעים במסגרת היוזמה האיסטרטגית. כמו כן משתתפים יועץ בצוות הסוכנות, מיכה פלדמן, נציגת 'הקרן לידידות' מיכל יניב וצוות הערכה בפועל הכוללים את מנהלת ההערכה, ד"ר מירי לוי-רוזליס, ומעריכה, נירית שדה.

אנשי חברת "דן" מר יוסי זיסקינד מנהל בית הספר לנהיגה, ומר אמיר גוניקמן מנהל כוח אדם ב"דן" ומרכז הפרוייקט.

לפרוייקט של "דן" שלושה שלבים מרכזיים: הראשון – איתור וגיוס המועמדים על ידי מיכל יניב נציגת הקרן לידידות. מאגר בסיסי של מועמדים אפשריים אשר ממתינים כשלוש שנים לקורס מסוג זה, הועבר על ידי משרד העבודה אל נציגת הקרן.

השני - באחריות בית הספר להכשרת נהגים של חברת "דן" כולל קורס תיאורטי כללי ומובנה, קורס מעשי ומערך שיעורים המשלימים ומחזקים את תכני הקורס התיאורטי הראשוני.

השלישי- באחריות מחלקת כוח אדם ב"דן" כולל ליווי קליטה בעבודה והשתלבות בצוות נהגים במקומות העסקה השונים. חברת "דן" יזמה את האפשרות ליצירת קשר בין המשתתפים בפרוייקט לבין משפחות 'מאמצות' מקרב נהגי דן וותיקים.

1.2 המטרות של הפרוייקט :

המטרה של הפרוייקט היא: לאפשר לכעשרים וחמישה יוצאי אתיופיה בעלי שמונה שנות לימוד ומעלה, להיקלט במסגרת תעסוקתית מקצועית כנהגי רכב ציבורי - אוטובוס. השילוב של הפרוייקט (הכולל הכשרה והעסקה) כחלק מהפלטפורמה הבין ארגונית שמה לה כמטרה מטרה נוספת: לאפשר למידה של עקרונות ליצירת קורסי הכשרה והעסקה מותאמים לצרכים ולתרבות של יוצאי אתיופיה גם בעתיד.

לצורך כך נוצרה מסגרת שבה האמצעים הבאים:

1. ליצור מסגרת תומכת מבחינה מקצועית של הכשרה וקליטה תעסוקתית רגישת תרבות.
2. לאפשר למידה שהיא חופשית יחסית משיקולים כלכליים (המשתתפים ממומנים באופן חלקי בשלבי ההכשרה המעשיים).
3. להבטיח מקומות עבודה למשתתפים בפרוייקט על ידי התחייבות של חברת 'דן'.
4. ליווי הפרוייקט בהערכה מעצבת המאפשרת למידה.

1.3 השלבים בפרוייקט :

השלבים שבוצעו עד פרסום הדו"ח הסופי:

- **איתור מועמדים** – איתור מועמדים מתוך רשימה קיימת ממשרד העבודה.
- **מיון מועמדים** –
- **מיון וגיוס** - **זימון עשרים ושמונה** מועמדים ובחירה של עשרים וחמישה המתאימים ביותר.
- **המשך גיוס ומיון** - בימים הראשונים **אחרי המיון הראשוני** נמצא צורך בגיוס שני מועמדים נוספים (פרוט בפרק 2) בתאריך 15.2.01 פורסמה רשימת מועמדים על ידי 'דן'.
- **המשך גיוס ומיון** - **בזמן המתנה לפתיחת הקורס** – בתקופה זו הסתבר כי חמישה מועמדים אינם מתאימים (פרוט בפרק 2).
- **המשך גיוס ומיון** - **גיוס נוסף אחרי פגישת פתיחה ב 15.5.01** - ביום פתיחת הקורס הסתבר כי יש צורך בגיוס נוסף (פרוט הסיבות בפרק 2).
- **הקורס התיאורטי** – 4.6.01-18.08.01 כיום משתתפים בו 18 מועמדים (האחרים השלימו תיאוריה באופן עצמאי).

- המשך הקורס המעשי על פי קצב אישי – החל ב- 18.5.01 עם 25 מועמדים העונים לקריטריונים עד היום סיימו 3 מועמדים את לימודיהם (2 הגיעו להשלמות עם ניסיון מקורסים קודמים ואחד התחיל את התהליך עם הקבוצה)
- יציאה לעבודה חלקית בחניוני דן על פי המלצת מנהל בית הספר (כיום נמצאים בשלב זה חמישה איש).

2. תאור כללי של ההערכה

2.1 צוות "משתנים – הערכה וייעוץ ארגוני" ותפישת ההערכה:

צוות "משתנים" עוסק בהערכת פרויקטים ותוכניות קהילתיות וחינוכיות. רוב הפרוייקטים הם פרויקטים חדשניים וחלוציים, ועל כן ההערכה היא הערכה מעצבת ותהליכית המלווה את הפרוייקט לאורך תקופה מסויימת, תוך מעקב אחר תהליכים ובדיקת תוצרים.

הערכה מסוג זה היא הערכה שבה מועברות המסקנות והשאלות העולות בזמן אמת ליזמי הפרוייקט ולמפעיליו לצורך שיפור תוך כדי התהליך ולא רק בדיעבד.

צוות ההערכה המלווה את הפרוייקט מורכב משתי המנהלות של "משתנים – הערכה וייעוץ ארגוני" וממעריכה, והוא עובד בשיתוף עם צוות ההערכה של הסוכנות היהודית. הצוות מלווה את התהליכים השונים בפרוייקט, תוך שימוש בכלים אתנוגרפיים לאיסוף נתונים (ראיונות, תצפיות, שיחות, ניתוח פרוטוקולים).

ההערכה התחילה ללוות את הפרוייקט בשלב התבססות הקשר בין הסוכנות היהודית לבין הפרוייקט עצמו וזאת לאחר איתור המועמדים, ולפני וועדות המיון שנערכו ב'דן'. הערכה המשיכה ולוותה את תהליך ההכשרה ומסתיימת לפני תהליך ההשתלבות של הנהגים במקומות העבודה.

2.2 מטרות הערכה :

1. ללוות את התוכנית בשלביה השונים (גיוס, מיון, הכשרה וקליטה) ובחינת הדרכים שבהם משתתפי התוכנית מיישמים ידע תרבותי לכדי יצירת תהליך הכשרה וקליטה רגישי תרבות.
2. לאתר נקודות חולשה, קשיים וחששות כמו גם נקודות חוזק בזמן אמת, ויחד עם מפעילי הפרוייקט לבצע התאמות רצויות תוך כדי הפעלתו.
3. לתמוך בתהליך הלמידה של עקרונות לשם יצירת קורסי הכשרה והעסקה בעתיד המותאמים לצרכים ולתרבות של יוצאי אתיופיה.

2.3 כלי הערכה ונושאים מרכזיים לדו"ח:

הערכה בפרוייקט מתבצעת תוך שימוש בכלים אתנוגרפיים לאיסוף נתונים: ראיונות, תצפיות, שיחות הן עם מפעילי הפרוייקט והן עם המשתתפים. כמו כן נעשה שימוש בניתוח מאמרים מקצועיים ויצירת למידה משותפת עם מפעילי הפרוייקט.

ראיונות: ראיונות עומק וראיונות ממוקדים (כמו לדוגמה סביב הנושא התרבותי) עם נציגי הגופים השותפים לפרוייקט ועם מועמדים לקורס.

תצפיות: תצפיות בשיעורים תיאורטיים ומעשיים. הערכה השתתפה בחמש וועדות ההיגוי שהתקיימו עד כה.

למידה: הערכה עוסקת, באופן רציף, בלמידה משותפת עם משתתפי הפרוייקט, מעבירה חומרים תיאורטיים ובוחנת את אפשרויות היישום של החומר הנלמד בשלבי הפרוייקט השונים.

בדו"ח הסופי נאספו סוגי הנתונים המתייחסים לשני מעגלי אינפורמציה, פנימי וחיצוני:

1. מעגל הפנימי כולל את **תהליך המיין ותהליך ההכשרה**.
2. המעגל החיצוני כולל **ניתוח ראשוני של הקשרים הבין ארגוניים**.

הדו"ח לא כולל בחינה מקיפה של:

1. את הקשר של המעגל הפנימי לגבי תהליך ההכשרה כולו, תהליך הקליטה ותוצרי הלוואי (כגון השפעה על תפקוד המשפחה, תחושת קליטה בחברה וכו').
2. את הקשרים בין השותפים בפרוייקט לבין המעסיקים.

3. איתור, גיוס מועמדים ומיין.

3.1 איתור וגיוס מועמדים :

לפני כשלוש שנים התקבלה החלטה במשרד הקליטה לתמוך בקורס הכשרה של נהגים יוצאי אתיופיה. היוזמים פרסמו בקרב העדה את דבר התוכנית ונרשמו כ- 57 מועמדים לקורס. מועמדים אלו התבקשו להוציא אישורים ממשרד הרישוי לכך שהם זכאים לעבור קורס להכשרת נהגים לרכב ציבורי. האישור כולל תעודת יושר ממשטרת ישראל ואישור רפואי ממשרד הבריאות. המועמדים עברו מבחנים פסיכטכניים. מסיבות שונות הקורס לא יצא לפועל והמועמדים נותרו מתוסכלים ומאוכזבים.

כאשר חיפשה היוזמה האסטרטגית במחלקה לעליה של הסוכנות באמצעות הפלטפורמה הבין אירגונית, פרוייקטים חלוציים, אשר מתמקדים באוכלוסיית יעד של עולים מאתיופיה ובנושא ההכשרה, נראה זה טבעי להצטרף לפרוייקט הנוכחי ולנסות להובילו יחדיו מתוך ניסיון לבנות תמונה רחבה יותר של דגם הכשרה מקצועית ליוצאי אתיופיה.

אחרי בדיקה עם ה'קרן לידידות' אם יש בידה את האפשרות והנכונות לממן את הפרוייקט החלה נציגת הקרן, העוסקת בריכוז נושא ההעסקה ליוצאי אתיופיה, לקבלת רשימת המועמדים ראשית דרך משרד

הקליטה ואחר כך באמצעות שאול שרון ממשרד העבודה. ממועד הפניה למשרד העבודה והרווחה בתאריך 14.1.00 ועד לקבלת רשימות המועמדים בתאריך 19.12.00 חלף כחודש (מסיבות בירוקרטיות של המשרד). תוך כדי תהליך זה החלה נציגת הקרן, מיכל יניב, להפיץ את הידיעה בקרב המועמדים כי הפרוייקט עומד להתחדש באמצעות הסוכנות. מיום קבלת הרשימות 19.12.00 ועד למועד המיון הראשון ב 31.1.01 השקיעה נציגת הקרן זמן, מרץ וקשרים בתהליך איתור מורכב כיוון שהאינפורמציה לגבי מקומות מגורים ומספרי טלפון שהועברו ממשרד העבודה לא היו מעודכנים. לקראת יום המיון הראשון הועברה הרשימה ובה 28 שמות המועמדים הרלוונטיים לידי מנהל כוח האדם ב'דן'.

3.2 המשך מיון וגיוס מועמדים ב'דן' :

3.2.1 - המשך מיון וגיוס עד למועד פרסום רשימה על ידי קואופרטיב דן.

ממועד ימי המיון המרוכזים ועד לפרסום הרשימה (31.1.01-15.02.01) התקיימו שני ימי מיון מועמדים ב'דן' בתאריכים: 31.1.01 וב 4.2.01. המטרה הייתה לאתר 25 מועמדים לקורס מתוך רשימה של 28. המועמדים זומנו לראיונות באופן אישי על ידי נציגת 'הקרן לידידות'. את הראיונות ניהל מנהל כוח אדם ב'דן'. כמו כן נכחו: רכזת הפרוייקטים מטעם הסוכנות, מנהל בית הספר לנהיגה ב'דן', נציגת 'הקרן לידידות' ונציגת צוות הערכה.

- **הקריטריונים הפורמליים** כללו שמונה שנות לימוד, רשיון נהיגה ואישורים ממשרד הרישוי לגבי התאמה לקורס (כלומר תעודת יושר ובדיקה רפואית). המטרה הייתה לפסול רק את אותם מועמדים אשר נראה היה כי לא יוכלו לסיים בהצלחה את תהליך ההכשרה והקליטה בעבודה.

- **הראיונות האישיים** כללו מספר שאלות אודות הרקע האישי, רקע מקצועי, אופי השרות הצבאי, מקום מגורים וניסיון בנהיגה. כמו כן תוארו בפגישה בפני המועמדים תנאי ההעסקה ב'דן'.

לימי המיון הופיעו 28 המועמדים. מתוך רשימה זו **אושרו 23** מועמדים.

חמישה מועמדים **לא אושרו** מהסיבות הבאות:

- **וותק** או אפשרויות לקידום במקום העבודה קיים. דבר אשר לא הצדיק נטילת סיכון וכניסה לתחום מקצועי חדש.

- מקום מגורים (ירושלים).

- מחויבות למקום עבודה שלא אפשרה לימודים במקביל (לימים הסתבר כי המעסיק עומד לפטר את המועמד לקראת סוף השנה ולכן בכל זאת נמצאה אפשרות לשלבו בקורס. יחד עם זה, עד היום קיימים קשיים בנושא).

כיוון שאושרו רק 23 מועמדים הופנו אחרים במקומם לאישור ב'דן'. ב 15 בפברואר פורסמה רשימה אשר כללה 25 מועמדים לקורס. התהליך כולו עד לשלב זה ארך כחודשיים.

3.2.2 המשך מיון וגיוס - מפרסום רשימה ועד פגישת פתיחה (-15.02.01 15.05.01).

מתאריך פרסום רשימת המועמדים אשר אושרו לקורס ועד להודעה על פתיחת הקורס ופתיחתו בפועל עברו כשלושה חודשים. בחודשים אלו של המתנה עד להשלמת משא ומתן אודות סעיפים בחוזה בין 'דן' ל"סוכנות' חלו השינויים הבאים ברשימת המועמדים:

- 3 מועמדים מתוך הרשימה וויתרו מרצונם על השתתפות (העדיפו לשמור על מקום עבודה קיים או נעלמו ולא יצרו קשר נוסף)
- 2 מועמדים מתוך הרשימה היו בעת הרישום בשלילת רשיון.
- מועמדים נוספים הגיעו לראיונות אישיים במשרדים של 'דן' ואושרו להשתתף בקורס וגם בקרב 3 מהם נמצא כי בעת הראיון היו במצב של שלילת רשיון.

3.2.3 מפגישת פתיחה ועד פתיחת ההכשרה התיאורטית בפועל (04.06.01 – 15.05.01)

לאחר השלמת משא ומתן בין הצדדים וחתירת החוזה הוזמנו המועמדים למפגש פתיחה במשרדי דן בתאריך 15.5.01. באופן מפתיע הסבר אז למפעילי הפרוייקט כי:

- מועמד אחד עבר את הקורס התיאורטי ב'דן' ונכשל בו בעבר (מועמדותו נפסלה).
- מועמד אחד הוגבל בבנק ולא יכול היה להעביר את ארבעת הצ'קים כפי שנדרש (מועמדותו התקבלה אחרי ברור ויישוב הנושא).
- מועמד אחד התקשה לשלב בין לימודי ערב לבגרות לבין מחויבויות הקורס התיאורטי (מועמדותו התקבלה אחרי ברור ויישוב הנושא).
- מועמד אחד התקשה להשתחרר ממקום העבודה ולמלא את מחויבויות הקורס התיאורטי (מועמדותו נפסלה).
- מועמד אחד חסרו אישורים רפואיים עדכניים (מפעילי הפרוייקט נחלצו לעזרתו ומועמדותו התקבלה למרות שהתהליך המשיך גם לתוך תקופת ההכשרה).

נוצר מצב שבו ערב פתיחת הפרוייקט (הכשרה תיאורטית ומעשית) לא היו מספיק מועמדים אשר 'יצדיקו' פתיחה של קורס תיאורטי של משרד העבודה והרווחה משום שמשרד העבודה והרווחה מחשב את עלות הקורס לפי אפשרות להשתתפות של 30 איש בכיתת לימוד ולכן לקבוצה הלומדת את הקורס התיאורטי נוספו תלמידים שאינם חלק מן הפרוייקט. יש לציין כי חמישה משתתפים סיימו הכשרה תיאורטית לפני תחילת הפרוייקט, בידיעת המפעילים, ולכן נוצר מצב של חסר בקורס זה. מכיוון שכך, בפגישה המקדימה ב 15.5.01, ערב פתיחת הפרוייקט, לא היו 25 מועמדים מתאימים לאיש כיתת לימוד תיאורטית, ונמצא כי יש צורך בגיוס נוסף אשר ישלים ל 25 את מספר המועמדים המתאימים לפרוייקט כולו (נותרו 23 מועמדים סה"כ).

נציגת הקרן לידידות, שנכחה בפגישה זו, איתרה במהירות האפשרית מועמדים נוספים אשר היו בידם האישורים הנדרשים. מועמדים אלו אושרו על ידי מנהל כוח האדם ב"דן" והצטרפו לפרוייקט.

בפגישה זו הוכרז כי המועמדים יכולים להצטרף למפגש הראשון בקורס המעשי בתנאי שהסדירו את נושא התשלומים על פי חוזה מחייב בין הסוכנות לחברת 'דן'.

כיום, בעת כתיבת הדוח, (אמצע יולי) משתתפים בפרוייקט 25 איש. קורס המעשי נפתח ב 18.5.01 והקורס התיאורטי נפתח ב 4.6.01 כיום רשומים ומשתתפים בו 18 תלמידים ביניהם שני משתתפים אשר השלימו את תהליך הוצאת האישורים הנדרשים במהלך השבועיים הראשונים ללימודים.

3.5 היבטים מחזקים ומחלישים בשלבים השונים בתהליך איתור, גיוס ומיון מועמדים :

היבטים מחזקים

1. 'הקרן לידידות' השקיעה משאבים באיתור קבוצה של מועמדים אשר חוו תסכול כעס ואכזבה בעבר מרשויות השלטון הישראליים בניסיון לתקן את העוול ולאפשר קידום מקצועי.
2. נציגת הקרן, מיכל יניב, מכירה ועובדת עם קהילת יוצאי אתיופיה כרכזת תעסוקה מקצועית. הדבר אפשר:
 - לאתר מועמדים אשר שינו מקום מגוריהם על ידי פניה למכרים בקהילה.
 - ליצור יחסי אמון בנוגע לפרוייקט ב'דן' למרות אכזבה קודמת.
 - לשמור על קשר רציף עם המועמדים על ידי 'קו חם' טלפוני לייעוץ, העברת הודעות ועדכונים.
 - לשמור, באמצעות המוניטין של נציגת הקרן, גם בחודשי ההמתנה הארוכים לפתיחת הקורס בין פברואר, מועד קיום הראיונות, לאמצע מאי, מועד פתיחת הקורס המעשי, על תיקווה ואמון בקרב המועמדים שהקורס אומנם ייפתח.
3. בשני ימי המיון ב'דן' הגיעו כל המועמדים. הדבר יצר תחושה של עוצמה הן בקרב המועמדים והן בקרב מפעילי הפרוייקט אשר שמחו כי מרבית המועמדים מתאימים ובעלי מוטיבציה.
4. בימי המיון נכחו גורמים שונים אשר סייעו בהקלת התהליך מנקודות שונות:
 - נציגת 'הקרן לידידות', אשר ריכזה את נושא גיוס המועמדים.
 - רכזת הפרוייקטים בסוכנות, בת הקהילה אשר תרמה ליצירת תחושה פחות מאוימת אצל המועמדים כלפי 'דן' והבהירה את מקומה של הסוכנות בפרוייקט.
 - מנהל בית הספר לנהיגה ב'דן', אשר ניצל את הצטרפותו למספר ראיונות על מנת לקבל תחושה לגבי המועמדים ולהציג את עצמו לפחות בפני חלקם.
 - נציג 'הקרן לידידות' (בזמן קיום הראיונות) ויועץ בסוכנות, שיצר שיחה בלתי פורמלית עם המועמדים ותרם מהידע התרבותי, באופן בלתי פורמלי, למשתתפים בתהליך המיון.
 - נוכחות הערכה בשלב זה תרמה ראשית להערכת שלב המיון ושנית ליצירת גשר לקשר בלתי פורמלי עם המשתתפים בפרוייקט בעתיד.
5. תהליך המיון האישי אפשר לכל אחד מן המועמדים להכיר באופן רשמי את מנהל כוח האדם ואת השותפים הנוספים בפרוייקט, לשאול שאלות ולהעלות חששות.

6. **התהליך של איתור מועמדים מתאימים** היה מורכב. יש לציין כי היכולת לעבודה ותיאום בין ארגוניים, בין 'הקרן לידידות' לבין 'דן', אפשרו את הוצאת הפרוייקט לפועל. הבעיות השונות שעלו בקרב המועמדים חשפו את **הגמישות הארגונית למרות ש'דן' הוא גוף היררכי** (מבחינת המבנה הארגוני; החלוקה ל'חברים', 'שכירים' ו'זמניים' והאבחנה על פי וותק).
7. בהקשר של **מחויבות** להפעלת הפרוייקט 'דן' גילו **אחריות** לפתיחת הקורס עם מספר מועמדים כמתחייב בחוזה, השקיעו זמן לקיום ראיונות אישיים נוספים ולשמירה על קשרי עבודה טובים עם 'הקרן לידידות'.
8. **הסוכנות ו'דן'** יצרו מחויבות בקרב המועמדים על ידי השתתפות עצמית בעלות ההכשרה. הנוכחות המלאה בראיונות, והנכונות להשתתפות עצמית הם אינדיקציה למוטיבציה גבוהה של המועמדים. (הערכה תבחן את משמעות הדברים הללו בהמשך).
9. קיימים מספר היבטים מחזקים בתהליך הטיפול והעדכון אישורים במהלך ההכשרה על ידי המשך הליווי של נציגת 'הקרן לידידות' והקשרים שיצרה עם משרד התחבורה והפקידות במטה המשטרה המנפיק אישורי תעודת יושר תרמו:
- א. **ליצירת הליך מזורז** של הנפקת הוצאת אישורים תקפים על מנת לאפשר למועמדים השתתפות בקורס.
- ב. **להענקת יעוץ אישי למועמדים**, לדוגמה בנושאים של התמודדות מול מעסיקים.
10. במהלך הקורס נמצאים מפעילי הפרוייקט בקשר רציף עם המועמדים בהקשר של מתן אישורים לשחרור ממילואים ותמיכה למול מעסיקים. הדבר מעמיק ומחזק את תחושת הקשר בין התלמידים לארגון המעסיק ולנציגת הקרן.
11. **וועדות ההיגוי** תרמו לתחושת הרצף ושיתוף הפעולה. בעיקר בתקופת ההמתנה של כשלושה חודשים לתחילת הפרוייקט.
12. **הסוכנות** תרמה להעלאת נושאים מרכזיים לסדר היום: הצורך בקריטריונים לאיתור מועמדים מתאימים, החשיבות לשמיעת קולם של המועמדים בתקופת ההמתנה לקורס, עידוד התייחסות להיבטים תרבותיים, תרומה להטמעת רגישות תרבותית לדוגמה בטקס הפתיחה.
13. במסגרת ועדות ההיגוי מתאפשרת פגישה בין נציגי הסוכנות לבין מפעילים, כמו לדוגמה מנהל בית הספר ב'דן', על מנת להבהיר סוגיות ספציפיות, במקרה זה בתחום ההכשרה.

הערה: בתחום ההכשרה כדאי היה בעתיד להתייחס לנושא קיומו של קורס מובנה, שאינו מותאם תרבותית, בחסותו של משרד ממשלתי. קורס ההכשרה התיאורטי, כפי שיפורט בהמשך, מובנה מראש וניתן בחסות משרד העבודה והרווחה במכללה פרטית (במקרה זה מכללת 'עתיד' בת"א). ראוי היה להבהיר סוגיה זו בשלב פיתוח הפרוייקט טרם הפעלתו, ולבחון אפשרות להפעלת תוכנית גמישה יותר לצורכי הפרוייקט הנוכחי (מבחינת היקף שעות לימוד, הכנה מוקדמת של מורים להוראה בקבוצה ייחודית מבחינה תרבותית, אמצעי ושיטות הוראה). כיום קיימת אפשרות לגמישות באופן עקיף: ראשית, ברמה

האישית על פי טוב ליבו של המרצה מבחינת הוספת שעות. שנית, בתחום בית הספר המרכזי ב'דן' אשר הסכים, עם סיום הקורס, להוסיף השתלמות נוספת לפי הצורך.

לסיכום, ההיבטים המחזקים בשלב זה כללו ליווי, תמיכה וייעוץ אשר נסוב סביב סוגיות בירוקרטיות. הדבר יצר תחושה של מחויבות משותפת להצלחת הפרוייקט הן מצד המפעילים והן מצד התלמידים. המאמץ שהושקע בחידוש תוקף אישורים והגמישות הארגונית שהוכחה, מסמנת למשתתפים את מידת הרצון והמוטיבציה של 'דן', מעסיקיהם בעתיד, לקבלם לשורותיו. הגופים השונים פעלו בשיתוף פעולה טוב ביניהם, שיתוף שהצליח לעקוף את המכשולים והקשיים.

נקודות חלשות בתהליך איתור, גיוס ומיון מועמדים:

1. ועדת ההיגוי הראשונה (הרישמית) של הפרוייקט התכנסה בתאריך 5.2.01 אחרי סיום תהליך המיון ב'דן'. כלומר, לא נערך פיתוח משותף ומאורגן בין הסוכנות ו'דן' בתחומים ממוקדים כמו: מיון, הכשרה וקליטה.

2. 'הקרן לידידות' הגישה ל'דן' רשימת מועמדים אשר חלקם, כך נמצא בדיעבד, לא עמד באחד מהקריטריונים הבסיסיים שנקבעו לקבלה לקורס והוא הצורך באישורים תקפים ממשרד הרישוי. עובדה זו הקשתה על ניפוי מוקדם של מועמדים אשר נמצאו בתקופת שלילת רשיון.

3. נציגת 'הקרן לידידות' לקחה על עצמה לבצע תהליך חידוש אישורים שפג תוקפם (קבעה עם המועמדים נקודות לאיסוף מסמכים במקומות שונים בארץ, יצרה קשר עם הגופים הממשלתיים העבירה אליהם את המסמכים ודאגה להעברת המסמכים החדשים ל'דן'). תהליך זה חושף נקודות חולשה בקרב מועמדים מסוימים אשר לא לקחו על עצמם:

- א. אחריות לבדיקת תוקף האישורים ודיווח על מצבם לנציגת הקרן.
- ב. התמודדת עם הליך בירוקרטי וחידוש האישורים לפני הפניה למיון ב'דן'.
- ג. אחריות לפרט בשיחות עם מפעילי הפרוייקט באופן מלא את מכלול העובדות, וביניהם לדוגמה, כי רשיונם נמצא בתקופת שלילה.

4 המיון ב'דן' :

א. השאלות סטנדרטיות לגבי פרטים אודות קורות חייו של המועמד, אפשר למידה חלקית בלבד לגבי התאמת המועמד לפרוייקט. מצד שני יצירת תהליך מיון 'פתוח' יחסית שאינו מוגבל בקריטריונים ברורים ומובנים מבחינת גיל, וותק בנהיגה או כישורים אחרים יצר גמישות ואפשרות למידה. כיום ניתן ליצור מערך קריטריונים רלוונטי לפרוייקט הבא מתוך רשימת אי ההתאמות שנמצאו במיון הנוכחי.

ב. המיון יצר הזדמנות לביטוי מעורבות ואכפתיות מצד הגופים השונים ולעיתים החלפת מספר מילים באופן פחות פורמלי ומובנה. יחד עם זה, כיוון שהפרטים האישיים הועברו בפומבי

ייתכן והדבר יצר **מבוכה ותחושת לחץ** אשר השפיעה על האפשרות לתאר באופן מלא יותר את מצבם האמיתי, לדוגמה בהקשר של תוקף האישורים.

ג. **המידע** שהועבר בפורום הממייין הסתבר לעיתים **כבלתי מדויק**.

ד. הנתונים שהועברו **אודות חברת 'דן'** ותנאי ההעסקה היו מאוד מפורטים אך נותרו כעובדות פורמליות לא תמיד ברורות.

ה. המועמדים למדו בשיחה שהתקיימה במהלך הראיון כי ייתכן ולא כדאי להם לסכן את מקום עבודתם הנוכחי ולהצטרף לפרוייקט. מצד אחד מדובר בסינון לגיטימי לשלב זה, מצד שני הדבר מעיד על **הצורך בהכנת רשימות מועמדים ארוכות יותר** וכן כי כדאי לתת אינפורמציה לגבי תנאי העסקה במהלך הרישום (טרם מיון).

הערה : נמנע זימון רחב יותר של מועמדים מתוך רצון: 1. לא לדחות מועמד מתאים על בסיס של חוסר מקום וכך ליצור **כעס ותסכול** נוספים. **2.** לאפשר למועמדים שנרשמו לקורס דומה לפני כשלוש שנים **למצות את האפשרות להצטרף לקורס הנוכחי לפני פניה למועמדים חדשים.**

הערה נוספת : היבטים אלו נכללים בכל זאת כאן בסעיף 'היבטים מחלישים' כיוון שהם יצרו **עומס בעבודה** הן על נציגת 'הקרן לידידות' והן על מנהל כוח האדם ב'דן'. בעיות בירוקרטיות של עדכון אישורים יצרו **קשיים** אתם נאלץ להתמודד גם מנהל בית הספר לנהיגה.

5 מתאריך סיום המיון הרישמי ב'דן' בראשית פברואר ועד לאמצע מאי, כשלושה חודשים, המתונו המועמדים להשלמת משא ומתן אודות סעיפים בחוזה בין 'דן' לסוכנות. תקופה מתסכלת זו נוספה על זו שחוו בהמתנה לקורס של משרד הקליטה. המתנה זו יצרה:

- מתח וחוסר אמון כלפי מפעילי הפרוייקט. תחושות של תסכול אשר הופנו כלפי מיכל יניב.
- פרישה של מועמדים לקורס אשר לא רצו לסכן מקום עבודה קיים (ייתכן והיו פורשים בכל מקרה אך הסחבת יצרה עמימות אשר עודדה נטייה זו).
- ייתכן וחוסר האמון חיזק נטייה של מועמדים לא לתת דין וחשבון מלא, לרכזת התעסוקה, לגבי תוקף אישוריהם ופרטים אחרים כמו מקום מגורים.
- קוצר רוח יצר תחושות שליליות בפגישת הפתיחה ב'דן' ובעיקר אחרי שהסתבר כי חלק מן המועמדים אינם מתאימים לקורס.

לסיכום, ההיבטים המחלישים בשלב זה בפרוייקט יצרו:

1 תחושות של כעס בין המועמדים לבין עצמם כיוון שחלקם היו קצרי רוח להתחיל בפרוייקט. ההמתנה כללה עבור חלקם הן את התקופה מפרסום דבר הקורס על ידי משרד הקליטה ועד להכרזה על חידוש

הפרוייקט ב'דן' והן את התקופה ממועד המיון ועד לפגישת הפתיחה (שלושה חודשים) עד לגמר המשא ומתן בין 'דן' לסוכנות.

2 עיכוב נוסף בפתיחת הקורס התיאורטי. מנהל בית הספר לנהיגה, ביקש להבטיח מינימום של מועמדים לקורס התיאורטי או להתארגן באישור משרד העבודה והרווחה לקיום קורס תיאורטי משולב עם תלמידים שאינם חלק מהפרוייקט.

3 צורך בגמישות ארגונית (לשמחת הצדדים הסתבר כי קיימת גמישות מסוג זה).

4 ניצול בלתי יעיל של משאבים ארגוניים. ראיונות נוספים עם מועמדים פוטנציאליים אחרי סיום ימי המיון הפורמליים יוצרים עומס על המעסיק. הצורך להמשיך ולוודא תוקפם של אישורים של המועמדים השונים גם הוא גוזל זמן מרכזת התעסוקה של 'הקרן לידידות'.

3.6 המלצות

1. הפרוייקט מלמד כי חשוב לבצע **המשגה ותיעוד של שלב הפיתוח**. שלב זה בוצע באופן ספורדי ובהתבסס על ידע אישי, אך לא עבר רמת המשגה משותפת בין הסוכנות ל'דן'. שלבי ההכנה לפרוייקט לא התבססו על הידע הקיים והידוע ביחס לאוכלוסיות עולים ו/או על עקרונות מעצבים שיש לפעול על פיהם (ניסיון לתרום לעבודה מסוג זה נעשה בהמשך באמצעות ההערכה כפי שיודגם בפרק 4).

2. ביצוע הליך של פיתוח מקדים לפרוייקט יקל על **המשך שיתוף פעולה** בין ארגוני יעיל בין הסוכנות ל'דן' גם בסוגיות ספציפיות כמו העברת ידע תרבותי.

3. הפרוייקט מראה כי נכון למנות **איש/ת מקצוע**, **רכז תעסוקתי**, שיש לו **קשרים** בתוך הקהילה **ומכיר** את **מאפייניה התרבותיים** לצורך איתור מועמדים פוטנציאליים מתאימים.

4. הפרוייקט מראה כי נכון למנות איש מקצוע/ת מקצוע, **רכז תעסוקתי**, בשלב איתור, גיוס ומיון מועמדים **שמסוגל לתת מענה לקשיים בפניה למוסדות ממשלתיים ואחרים**.

5. הפרוייקט מוכיח כי קיום **מפגשים קבועים של וועדות היגוי כולל בעת** תהליך המיון ועד למועד פתיחת קורס גם בתקופה של המתנה לסיום חתימה חוזה. ישיבות הוועדה יצרו תחושה של עקביות ובפועל תרמו לתהליך חשיבה משותף לגבי כל צעד בפרוייקט וחיזוק יוזמות של המשתתפים כגון: מפגש מקדים עם המשתתפים, טקס פתיחה, יצירת חוברת מידע וכו'. רצוי להוסיף ולקיים וועדת לשם קביעת אסטרטגיה למיון מועמדים עוד תרם התחלת התהליך (הערה מספר 1 בסעיף זה).

6. **יתכן ויש צורך במיון דו שלבי, כך שרשימה של מועמדים לקורס דומה בעתיד תכלול מועמדים אשר השלימו תהליך בירוקרטי של קבלת/חידוש אישורים מתאימים**.

7. רצוי לאפשר **מיון על פי מיומנויות מעשיות (בחינה בנהיגה)** טרם סגירת רשימת מועמדים.

8. **רשימה של מועמדים לקורס דומה בעתיד ראוי שתכלול כ 30% עודפים** הן לצורכי מיון ראשוני על ידי המעסיק והן לצורכי בחינה מעשית בנהיגה (הדברים מוזכרים גם בפרק 5).

9. **רשימות עם עודפים נועדו** ליצור מצב שבו גם בשלב המיון המורכב תהיה אפשרות לבחירת בעלי הסיכויים הטובים ביותר להשלים בהצלחה הן הכשרה והן קליטה בעבודה.

10. תהליך איתור, גיוס ומיון מועמדים הוא תהליך שנמשך גם תוך כדי שלב ההכשרה. לכן, ראוי ונכון להעניק מנדט לאיש המקצוע **להמשיך וללוות את התהליך. מבחינת המועמדים** על מנת ולהעניק להם תמיכה לאורך התהליך כולו **ומבחינת המעסיק** על מנת להציע מועמדים נוספים (כפי שאומנם נעשה בפרוייקט הנוכחי).
11. מומלץ **לשים לב לגבולות התמיכה והלווי**. ראוי להבהיר כי המועמדים אחראים לקשר מול מעסיקהם הנוכחיים ולא ליצור ציפיות בלתי ריאליות כלפי הגורם המגייס או המעסיק כאילו הוא אחראי למורכבות המצב התעסוקתי בו נמצא המועמד בתקופת ההכשרה.
12. **מומלץ שהגורמים האחראים להפעלת הפרוייקט ישלימו את ההליכים הבירוקרטיים של חתימה על חוזה לפני תהליך המיון**. מועמדים המתינו כשלושה חודשים לפתיחת הקורס בגלל בעיות שכלל לא היו קשורות בהם אלא בתקשורת בין הארגונים השותפים. הדבר יוצר: א. חוסר אמון. ב. תסכול.
13. **היום כבר אפשר לנצל את הידע שנצבר, על מנת ליצור תוכנית, מותאמת תרבותית, לאיתור וגיוס מועמדים מתאימים**.
14. מומלץ לנצל את הידע שנצבר בתהליך המיון, וייצבר בתקופת ההכשרה **ליצור מערך קריטריונים ברורים למיון מועמדים**.
15. **להפיץ מידע** אודות תנאים לקבלה ומסלול ההכשרה בקרב המועמדים טרם פניה לוועדת המיון ולהבהיר את האחריות האישית של המועמדים לעמידה בתנאים אלו.

4. תאור תחילת תהליך הכשרה:

המשתתפים בפרוייקט כולם גברים, מרביתם בין הגילאים 25-35. חלקם עלו לארץ ב-1984, 1987 ומיעוטם בשנות ה-90. המוקדמות. כלומר מרביתם הגיעו לארץ בין הגילאים 8-18. חלקם הגיעו לארץ עם בני משפחותיהם וחלקם לבד. מרבית המשתתפים שרתו בצבא כלוחמים, אפסנאים, נהגים או במקצועות אחרים. מרבית המשתתפים בקורס עבדו (ועדיין מועסקים) בעבודות כגון: שמירה, נהיגה, חשמלאות רכב ובנין, והתמידו במקום עבודה אחד לכל היותר עד שנתיים או שלוש. השונות בקרב המשתתפים בנוגע ליכולת למידה, רקע בנהיגה, רמה של שפה לא נלקחה בחשבון בעת המיון. הקריטריון היחיד בהקשר זה היה תנאי המינימום של שמונה שנות לימוד.

יש כאן שוני גדול בתפישת מהות בית הספר. במקום להתאים את התלמידים לבי הספר מתבקש בית הספר להתאים עצמו לתלמידים, וזאת מבלי להתפשר בשום אופן על רמתו המקצועית של הקורס ועל רמתם המקצועית של הבוגרים.

האתגר, אם כן, בהכשרה שמציעה חברת 'דן' הן בחלק התיאורטי והן בחלק המעשי היא **להגמיש את ההכשרה על פי הצרכים השונים של המשתתפים ולהתאימה אליהם**.

בהכשרה מספר תחומים ושילבים:

1. קורס תיאורטי עיוני מובנה מטעם משרד העבודה והרווחה אשר מתקיים במסגרת מכלת 'עתיד' בת"א על ידי צוות המורים של המכללה. 2. במקביל ללימודים התיאורטיים, המשתתפים מתחילים את הלימודים המעשיים בנהיגה באוטובוסים על ידי צוות מורים של 'דן' בבית הספר המרכזי של 'דן' בת"א. 3. אחרי סיום הלימודים התיאורטיים מתקיימות השתלמויות בבית הספר המרכזי של 'דן' בת"א על פי הצורך (בהקשר לפרוייקט, הציע מנהל בית הספר לתת השתלמות בנושא של שרות).

4.1 הקורס התיאורטי :

הקורס מטעם משרד העבודה והרווחה מתקיים במכללת עתיד בתל אביב. מבנה הקורס לנהגי רכב ציבורי הוא סטנדרטי, משך הקורס כשלושה חודשים.

מקצועות הלימוד במסגרת הקורס התיאורטי הם : 1. דיני תעבורה. 2. הכרת הרכב. 3. ידיעת הארץ. 4. נהיגה מונעת. 5. עזרה ראשונה. 6. כיבוי אש. 7. אנגלית. 8. חברה ועבודה. 9. זיהוי חומרי חבלה. 10. הסעת ילדים. (סה"כ מדובר ב 154 שעות).

בחינות גמר חיצוניות יתקיימו לקורסים: 1. דיני תעבורה – על ידי אגף הרישוי במשרד התחבורה.

2. הכרת הרכב וידיעת הארץ – על ידי חלקת הבחינות במשרד העבודה והרווחה.

בחינות גמר פנימיות ייערכו ליתר מקצועות הלימוד במסגרת בית הספר 'עתיד'.

בית הספר מקפיד לפרסם נהלים ברורים (אשר הופצו בין התלמידים) לגבי נוכחות והיעדרות, פטור ממקצועות מסוימים, זכאות לגשת למבחנים, תוקף הציונים, נהלי ומועדי בחינות.

כל חריגה ממסגרת שעות ההוראה הקבועות היא באחריותו של המורה ולכן האפשרות לגמישות של הקורס היא מינימלית. בתנאים אלו לקח על עצמו מנהל בית הספר ללמד שלושה קורסים תיאורטיים מרכזיים (מתוך עשרה סה"כ). והם: דיני תעבורה, הכרת הרכב והסעת ילדים. הדבר הבטיח ראשית, רמת הוראה ואחריות מיוחדים כלפי תלמידי הפרוייקט ואפשר יצירת קשר אמיץ יותר בינו לבין התלמידים. בנוסף, במקרה ובנושאים מסוימים יחוש מנהל בית הספר כי התלמידים זקוקים לחיזוק או הרחבה נוספים הדבר יתבצע בתום הקורס המובנה במסגרת בית הספר המרכזי של 'דן'.

4.2 היבטים מחזקים ומחלישים בתהליך ההכשרה התיאורטי

היבטים מחזקים בקורסים התיאורטיים -

המורים – המורים מיומנים ומנוסים ובדרך כלל גילו סבלנות וגמישות לדוגמה בהמחשה של מיקרים מסוימים, בהעברת מסר של ביטחון לתלמידים ובחזרה בעזרת דוגמאות. חלקם (דיני תעבורה, ידיעת הארץ, מכונאות רכב) הקדישו שעות מעבר לזמן הפורמלי להשלמה, הסבר נוסף ותמיכה בתלמידים. **התלמידים –** התלמידים מתייחסים ללימודים ברצינות. קשובים מאוד להערות המורה, שואלים שאלות ומגלים מוטיבציה גבוהה. הם מנצלים כל רגע פנוי ללמידה נוספת, אם זה לפני השעורים או בהפסקות.

מודל ההכשרה התיאורטי – הקורסים מנוהלים כקורסים רגילים ללא שינוי או התאמה לקבוצה. הדבר יוצר רף ציפיות גבוה ומתח בלמידה, ובמובן זה מהווה גורם מחזק.

היבטים מחלישים בקורסים התיאורטיים -

המורים – המורים מתמודדים כל אחד בדרכו עם האתגרים שמציבה הכשרה לקבוצה הטרוגנית יחסית מבחינת רמות ויכולת, והומוגנית יחסית מבחינת הרכב תרבותי.

התלמידים – בקבוצה רמות שונות של יכולת לתפישת חומר תיאורטי ועמידה בקצב השיעור. התגלה קושי בלמידת צורת מדידה, כיוונים וסימנים במפה. בשל שאלות חוזרות ואי הבנה לעיתים נאלצים התלמידים להשלים שעורים בבית.

לתלמידים הובהר, כבקורסים אחרים, כי מרבית הלימוד נערך באופן עצמאי בבית ובכיתה הדוגמאות הן להמחשה ועזרה בלבד.

גמישות ושינוי – נמצא מעט מאוד אפשרות לגמישות באופן העברת השעורים השונים:

- מגבלה של זמן (בשל שיקולים כלכליים) והקיף חומר.
 - שעורים עוקבים בתכיפות של ארבעה שעורים תיאורטיים בשבוע ולכן האפשרות לשינוי התוכנית המקורית מוגבל. (נקבע על מנת לקצר את זמן ההכשרה).
 - המורים אינם נבחרים על ידי 'דן' ואינם נמצאים ב'מנדט של הפרוייקט' ולכן האפשרות לשיחה עם הערכה או נכונות לתכנון קורס רגיש תרבות תלויה ברצונם הטוב.
- מודל הכשרה תיאורטי** - הקורסים מנוהלים כקורסים רגילים ללא שינוי או התאמה לקבוצה.

סיכום התהליך :

למרות קושי בגמישות, קוצר הזמן ועומס השילוב בין למידה לעבודה הצליחו משתתפי הקורס בכל המבחינים. מיעוטם של המשתתפים נזקק למועד נוסף ומביניהם כולם עברו בסופו של התהליך באופן סביר. (ראוי לציין כי במהלך הקורס שונה המינימום של "ציון עובר" לכלל התלמידים וחברי הקבוצה בהחלט 'נהנו' משינוי זה).

4.3 הקורס המעשי :

המשתתפים בקורס המעשי בנהיגה באוטובוס, מתקדמים כל אחד על פי הקצב האישי שלו. הלמידה מתבצעת בקבוצות כל שהלמידה משלבת הן למידה מתוך ניסיון אישי והן למידה תוך התבוננות והקשבה להערות המורה ביחס לביצועים של תלמידים אחרים. המורים ממקמים את ההתקדמות של התלמידים על פי תוכנית למידה של קורס הנהיגה לאוטובוס אשר מאושר על ידי משרד התחבורה ומופץ על ידי מנהל בית הספר. לתלמידים יש פנקס אישי שבו הם מתעדים תאריכי השעורים שעברו, מי המורה ובאיזה שלב בלמידה כאשר השלבים שהם מציינים מנוסחים באופן כללי יותר. השעורים מתקיימים באזור המרכז ולכן

על התלמידים לפנות זמן להגעה וללמידה בשיעור. כיוון שכל תלמיד מתקדם על פי הקצב האישי שלו ולכן תאריך סיום הקורס משתנה עבור כל אחד מהתלמידים.

תהליך ההתקדמות בקורס:

תהליך ההתקדמות בקורס מורכב ממעבר בין ארבעה שלבים :

- שלב א: הכרת הרכב ותפעולו (כולל שלושה תתי שלבים א'.ב'.ג').
- שלב ב: השתלבות בתנועה בינונית וכבדה ונהיגת לילה (כולל שני תתי שלבים א'.ב').
- שלב ג: נהיגה בדרך שאינה עירונית – מהירה והררית. (כולל שני תתי שלבים א'.ב').
- שלב ד: תנאים מכבידים – הכנה למבחן רישוי.

* בכל אחד מן השלבים שבהם קיימים שלבי ביניים ובתוכם מנוסחים קריטריונים לכל אחד מן השלבים.

מספר שעות לימוד במוצע	מספר תלמידים בשלב זה (נכון לדצמבר 2001).	דרוג שלב (שלב ביניים)
3 – תלמידים חלשים שלמדו בממוצע 43 שעות ונמצאים עדיין בשלב א. 3 – תלמידים שמוגבלים בשל עבודה בהשתתפות בשעורים ולמדו בממוצע 20 שעות בלבד 1 – תלמיד שנעדר הרבה ולמד רק 28.5 שעות 6 – תלמידים שהגיעו באופן קבוע למדו 32.5 שעות במוצע.	13 תלמידים	שלב א (ג)
44.6 שעות במוצע לתלמידים שהגיעו באופן קבוע	9 תלמידים	שלב ב (ב)
		שלב ג
		שלב ד
2 – תלמידים בעלי ניסיון קודם אשר השלימו לימודיהם במסגרת הקורס למדו 35 שעות ו 27 שעות. 1 – תלמיד שהשתתף מתחילת הקורס למד 61.5 שעות.	3 תלמידים	סיימו ויוצאים לקו
	5 תלמידים	* נמצאים בנהיגת לילה

- שלושה תלמידים נמצאים בשלב שבו נבחנת האפשרות שלא יסיימו את הקורס. מנהל בין הספר יאפשר לתלמידים אלו ארכה נוספת לבחון את מידת התאמתם למקצוע.

מאפיינים מיוחדים בתהליך הלמידה של המשתתפים* בקורס - (על פי תפיסת מנהל בית הספר

לנהיגה בקואופרטיב דן):

* ההנחה בקורס היא כי עולי אתיופיה זקוקים בממוצע ל-70 שיעורים (לעומת ממוצע של כ-50 שיעורים לאוכלוסייה הכללית) על מנת לקבל רשיון.

- מהירות קליטה ותגובה איטיים יחסית לגירויים שונים נייחים (כמו תמרורים לדוגמה) ודינמיים (כמו תנועת כלי רכב לדוגמה). על מנת להתגבר על קשיים אלו **פיתח מנהל בית הספר שיטה** אשר מאפשרת ללומד לשפר באופן הדרגתי את מהירות התגובה ומהירות הקליטה של הגירויים.
- **תחושת הישג גבוהה לעומת יכולת הערכה וביקורת עצמית נמוכים יחסית. הדבר יוצר מצב בו על צוות ההוראה לנהוג** בסבלנות ולספוג רמת תסכול מאת הלומדים תוך כדי חיזוק תהליך תאום ציפיות לאורך ההכשרה כולה. (יחד עם בתהליך תאום הציפיות קיים חשש שאם יתוקשר לתלמידים כי לפנייהם לפחות כ-70 שיעורים הדבר עשוי להפחית מהמוטיבציה או לגרום בפועל לריבוי שיעורים (ללא צורך)
- **יכולת הערכה ובקרת סיכונים נמוכה יחסית ללומד הממוצע** המאופיינת בביטויים של חוסר אונים ואיטיות בתגובה. תופעה זו דורשת ערנות רבה מאת צוות ההוראה.
- **קצב ההתקדמות אינו ליניארי והדרגתי** אלא מאופיין בתקופה ראשונה ארוכה של למידה והטמעה איטיים ולאחר מכן עליה חדה ביישום וביטוי של יכולת.

משמרות לילה

משמרות אלו מאפשרות צבירת ניסיון בנהיגה והכנסה נוספת צנועה במהלך ההכשרה. יחד עם זה יש לשים לב למספר נקודות:

- בסיום המשמרת אין הסעות לעובדים במשמרת לילה ולכן התלמידים מוצאים את עצמם ללא אפשרות להגיע בבטחה לביתם (במקרים מסוימים תלמידים ישנו בתחנת אוטובוס).
- מנהלי משמרות הלילה אינם תמיד אמפטיים לתהליך הקליטה של הנהגים החדשים.
- מדובר בשלב ביניים שבו יש לשוב ולשנן לתלמידים כי בית הספר לנהיגה עדיין אחראי להיענות למצוקות או בעיות שעולות בשטח.

המעבר למקומות עבודה קבועים

יש לשים לב כי המעבר משלב קבלת הרשיון ועד הקליטה בעבודה ייעשה באופן המהיר ביותר על מנת למנוע מצב של אבטלה וחוסר בפרנסה.

4.4 היבטים מחזקים ומחלישים בקורס המעשי

היבטים מחזקים

תכנון השיעור – קיים ניסוח של יעדים כלליים וספציפיים כך שהשיעור מתהווה תוך כדי נהיגה על פי נקודות החוזק והחולשה של התלמיד.

צוות המורים – המורים כיום (הוחלפו שני מורים במהלך הקורס) מתייחסים בסבלנות ובאורך רוח לתלמידים.

מנהל בית הספר – מקבל את הקצב האישי של כל תלמיד יחד עם דרישות מאוד ברורות לגבי רמת המיומנויות הדרושות בנהיגה וכללי זהירות.

התלמידים – ערניים וקשובים בשיעורים.

גמישות ושינוי – שעות היציאה למסלולי הנסיעה השונים גמישות. מסלולי הנסיעה והאימון גמישים ומאפשרים למורה לדוגמה להשאיר תלמידים בתחנות אוטובוס קרובות יותר למקום מגוריהם. ההכשרה אישית על פי קצב הלימוד של התלמיד.

מודל ההכשרה המעשי – מנהל בית הספר לנהיגה עורך מעקב ובקרה בנושא התקדמות התלמידים בשיעורים המעשיים וער לצרכים המיוחדים של התלמידים כגון קצב קליטה של מידע וגירויים, צורך בסבלנות והכשרה ארוכים יותר.

אפשרות לתרגול נהיגה בלילה בתשלום – תלמידי הקורס נהנים מהאפשרות לתרגל נהיגת לילה.

היבטים מחלישים בקורס המעשי :

תכנון הקורס – לקראת הקורס המעשי אפשר אולי לחשוב על מבחן מקדים על מנת לברר כישורי למידה בתחום. בשל העדר מגרשי הדרכה המאפשרים מבחינה חוקית נהיגה ברכב ציבורי לפני הנפקת הרשיון יש מקום לשקול שימוש בשרותי חברה העוסקת במיון מועמדים לקורס נהיגה. (חברה מסוג זה קיימת ויש מקום לבחון את המהימנות שלה או של חברה דומה אחרת).

המורים – נמצא במהלך הקורס כי מורה מסוים נהג באופן בלתי אתי בזמן השיעורים (דיווח על כך ניתן על ידי מנהל כוח האדם ב'דן' בוועדת ההיגוי האחרונה בתאריך 18.06.01 מורה זה הועבר מתפקידו).

התלמידים – בעיית משמעת בעיקר בנושא עמידה בזמנים. התלמידים לעיתים מאחרים לשיעורים ולעיתים לא מגיעים ואף לא מיידעים את מזכירות בית הספר. יש מקום לשקול הטלת סנקציות כלכליות בנושא. התלמידים חשים לעיתים קושי לשלב בין עבודה ולימודים. חלקם עובדים במשמרות ומגיעים לשיעורים עייפים, ולא מאורגנים מבחינת תזונה (יש להגביר מודעות לכך הן בקרב תלמידים והן בקרב מורים).

מידת גמישות ושינוי – שיעורים מעשיים בנויים כך שהם מאפשרים למידה רצופה לעיתים במשך כארבע שעות. לכך יש יתרונות כפי שהוזכר לעיל וחסרונות כיוון שהיבטים רבים בשיעור נתונים לתפישה אישית של המורה לגבי חלוקת הזמן - בין התלמידים, בין הנושאים בשיעור, בקביעת הפסקות למורה ולתלמידים, קביעת היקף שיעור לכל אחד.

מודל ההכשרה המעשי - המודל פתוח, גמיש, אישי ויעיל ויחד עם זה יש לפקח על היבטים שונים בו כפי שהוזכר לעיל וכפי שאומנם נעשה בפועל על ידי מנהל בית הספר.

4.5 המלצות :

1. לאפשר קיום בדיקה לסינון מוקדם של נהגים מועדים במכון מקצועי (מכון מסוג זה קיים בארץ).
2. לקבוע מראש זמן סביר בין מיון לבין פגישת פתיחה עם מועמדים ועד לפתיחה בפועל של קורס תיאורטי על מנת להתחיל קורס הכשרה עם מועמדים אשר עונים על הקריטריונים השונים באופן מלא.
3. לקחת בחשבון כי עד מועד פתיחת הקורס נוצרו כבר תחושות של תסכול, נשירה או למידה עצמאית של הקורס התיאורטי ולכן כדאי להימנע מסחבת דומה בעתיד.
4. להכין את המורים לקראת מפגש עם קבוצה בפרוייקט מיוחד, כולל המורים של משרד העבודה והרווחה המלמדים באמצעות מכללה פרטית.
5. לאמץ את הרעיון של שילוב ליווי מאת רכז/ת תעסוקתי (או בעל/ת תפקיד דומה) אשר ממשיך/כה ומלווה את הפרוייקט תוך כדי תהליך ההכשרה ושומר/ת על קשר עם הארגון המעסיק ותומך בפתרון בעיות בירוקרטיות בשטח.
6. להמשיך ולהקפיד על נהלים של הגעה בזמן ולקבוע סנקציות כלכליות אל היעדרות ללא הודעה מוקדמת.
7. לשים לב כי הגמישות ביחס לקביעת זמן שיעור המעשי, מספר השעורים הדרושים וכו' יפעלו לטובת התלמידים.
8. להמשיך ולהקפיד על שמירה של ערוצי תקשורת פתוחים בין המשתתפים למפעילי הפרוייקט.
9. משמרות הלילה – ראשית, לדאוג להסעה למקומות המגורים אחרי סיום העבודה, להדגיש בפני המשתתפים בכל שלב ושלב למי עליהם לפנות בכל בעיה שהיא גם תוך כדי משמרות הלילה.

5. למידה משותפת לקראת יצירת תוכנית רגישת תרבות.

פרוייקט העוסק בשילוב עולים בתעסוקה מעלה באופן בולט את הסוגיות התרבותיות. הצלחה של פרוייקט כזה תלויה בפענוח מוצלח של ההבדלים התרבותיים, של השינוי התרבותי שהעובד נדרש לעבור ושל הכלים והדרכים שיכולים לסייע לו לעבור אותם. ההכרה כי סוגיות תרבותיות עשויות להיות משמעותיות לקראת הצלחת פרוייקט מסוג זה הכולל הכשרה וקליטה במקום עבודה יצרה את ההזדמנות למקד התייחסות לנושא התרבותי באופן הבא:

- תהליך למידה בין שותפי הפרוייקט (סעיף 4.1)

- ריכוז פעולות ותוכניות המקדמות פרוייקט רגיש תרבות. הריכוז כולל הן פעולות אשר התרחשו כביכול באופן 'ספונטני' והן מחשבות ופעולות מכוונת שננקטו תוך פיתוח משותף ומודע לקראת יצירת פרוייקט רגיש תרבות (סעיף 4.2).

5.1 תהליך הלמידה לאורך הקורס

צוות ההערכה לקח על עצמו את האחריות לקידום תהליך הלמידה, תוך נכונות ושיתוף פעולה של הגורמים השונים. תהליך הלמידה נעשה במקומות שונים בפרויקט ולאורך התהליך.

למידה בועדות ההיגוי

קיומן של ועדות ההיגוי באופן קבוע אפשרה למידה הדדית בין חברי הוועדה לקראת יצירת תוכנית אפקטיבית ורגישה תרבות. כבר בוועדת ההיגוי הראשונה נמצאו מספר ממצאים אשר עשויים לקדם יצירת תוכנית טובה יותר בעתיד:

נמצא כי תהליך ההכנה לקראת ימי המיון ב"דן" (החברה המכשירה והמעסיקה) יהיה יעיל יותר אם יעברו שאלוני התאמה טרם ההזמנה לימי המיון. שאלונים אלו, יותאמו לאוכלוסייה המיועדת לקורס. הם יאפשרו הן עימות המועמד למול הדרישות של המעסיק טרם המפגש האישי עימו והן אימות הנתונים (כגון: תוקף רשיון הנהיגה וכד') על ידי רכז התעסוקה טרם תהליך מיון מתקדם יותר. נמצא כי יש מקום להעשיר את השותפים בפרוייקט בידע ולכן עם סיכום וועדת ההיגוי הראשונה הוחלט בשיתוף עם צוות הערכה של הסוכנות להתייחס להיבטים אלו ביתר תשומת לב במהלך הקורס. הוחלט לטפל בנושא של העברת ידע הן אודות התרבות של יוצאי אתיופיה והן אודות הארגון המעסיק (קרי, "דן") במספר דרכים.

ידע אודות התרבות של יוצאי אתיופיה: ראשית, על ידי יצירת עלון המעניק אינפורמציה בסיסית לגבי העולים מאתיופיה. עלון זה אמור לשמש הן את המעסיקים והן נהגים וותיקים מתנדבים המתעתדים לאמץ את הנהגים החדשים בארגון.

שנית, הערכה לקחה על עצמה ללמוד יחד עם מפעילי הפרוייקט, ובמקביל לתהליך התפתחותו, אודות האופן שבהם ייצוגים חברתיים באים לביטוי בתהליך ההכשרה וההעסקה. הערכה נפגשה עם השותפים השונים ותוצאות תהליך הלמידה מפורטים בטבלה בפרק זה. כאן נזכר כי נמצאו מספר מאפיינים תרבותיים אופייניים כגון: קושי לעמוד בלוח זמנים ולשלב בין משימות שונות (עבודה קיימת, תהליך הכשרה, למידה מעשית). צורך בהדגמה והמחשה של עקרונות תיאורטיים מופשטים, צורך בהמשגה פיזית של מושגי מרחב וזמן תגובה על מנת לקרוא מפה, סימנים, תמרורים וגירויים ניידים. למידה מסוג זה אפשרה למפעילי הפרוייקט לקבל ולהתמודד עם סוגיות תרבותיות אלו ביתר סובלנות והבנה. יחד עם זה מפעילי הפרוייקט למדו תוך כדי תהליך כי ייתכן וסובלנות והבנה אלו ניתן להחליף בקביעת קריטריונים ברורים יותר על מנת ראשית, לחסוך משאבים של כוח אדם וכספים, ושנית, לאפשר למידה אפקטיבית יותר. לדוגמה, על מנת לחסוך במשאבים ייתכן ורצוי לא לאפשר איחורים לשעורים מעשיים ולגבות כספים

עבור שעורים מהם נעדרים התלמידים ללא הודעה מוקדמת או הסבר מראש. על מנת לאפשר למידה אפקטיבית יותר רצוי לדוגמה לאפשר בשעורים המעשיים למנהל בית הספר להתערב וליישם את תובנותיו לגבי הוראת קליטת גירויים תוך כדי נסיעה (ראו פרוט על כך בפרק הלמידה המעשי).

טבלה המרכזת את הייצוגים החברתיים ואת הלקחים המעשיים שנגזרים מהם, ראו בנספח.

ידע אודות "דן": וועדות ההיגוי היוו במה גם לרעיונות אשר מטרתן לאפשר למידה קלה ומהירה יותר של התרבות הארגונית ב"דן". הוצע כי נהגים ישראלים וותיקים ייאמצו את הנהגים אתיופיים, להוסיף לצוות הקולט את הנהגים שני נהגים וותיקים יוצאי אתיופיה, להציג לנהגים לעתיד את המבנה הארגוני ב"דן ואת צוות הארגוני אשר יקלוט אותם ובתוכם העובדת הסוציאלית. הצעות אלו הועלו ואושרו בוועדות ההיגוי אולם יש לציין כי קוימו רק בחלקם (ראו פרוט בריכוז היוזמות בסעיף הבא).

למידה עם אנשי "דן"

תהליך הלמידה עם אנשי "דן" התקיים במקביל בתוך הארגון, עם צוות הערכה ועם נציגת הקרן לידידות - הרכזת התעסוקתית. ניתן להתייחס לשלושה שלבים מרכזיים בתהליך זה שהתקיימו עד לסיום פרוייקט הערכה. שלב ראשון: למידה תוך כדי תהליך המיון. שלב שני: למידה תוך כדי הכשרה תיאורטית. שלב שלישי: למידה תוך כדי הכשרה מעשית.

שלב הראשון: השותפים לפרוייקט למדו כי הידע של הרכזת התעסוקתית, הקשרים שלה בקהילה והיכולת לשמור על רמת אמון גבוהה לאורך זמן הם אשר אפשרו את קיומה במסגרת של 25 משתתפים, כפי שנקבע בהסכם בין שותפי הפרוייקט דהיינו, הסוכנות היהודית, דן והקרן לידידות. משום שלא התרחש תהליך בחינת מועמדים לפני ימי המיון ובשל שלושת חודשי ההמתנה לתחילת הקורס נוצר מצב שבו היה צורך למצוא מועמדים מתאימים בהתראה קצרה. כאן באה לביטוי מיומנויותיה ומקצועיותה של הרכזת התעסוקתית. אם כך, ה"שעור הראשון" למימוש פרוייקטים הכוללים הכשרה והעסקה עבור קהילת העולים מאתיופיה הוא העסקה של רכז/ת תעסוקתית. המכירה את העדה.

שלב שני: תהליך ההכשרה העיוני לווה בדאגה שמא המשתלמים לא יעמדו בדרישות הקורס במסגרת הקיף חומרי הלימוד והזמן המוגבל הפנוי ללמידה עצמית בבית. בקבוצה, כך הסתבר, נכללו משתתפים בעלי ידע שונה בעברית, אנגלית וניסיון מגוון בנהיגה. בשל כך על מנת למנוע מראש מצבים בעייתיים של נרתמו למעקב על תהליך הלמידה מנהל בית הספר, רכזת תעסוקתית והערכה:

- מנהל בית הספר, התנדב לסייע וללמד בעצמו קורס "דיני תעבורה" שהוא קורס מרכזי בהשתלמות התיאורטית על מנת לוודא כי כל המשתלמים יזכו בתמיכה להם זקוקים.
- הרכזת התעסוקתית שמרה על קשר רציף עם המשתלמים ועם רכזת ההשתלמות בבית הספר "עתיד" בו נערכה ההשתלמות התיאורטית.
- הערכה ליוותה את המשתלמים בקורסים השונים ולמדה מהם הנושאים בהם הם מתקשים במיוחד ותיווכה את הידע למפעילי הפרוייקט ולמורים ויצרה כך מודעות לצורך במתן עזרה נוספת.

נמצא כי המוטיבציה הגבוהה של התלמידים, יחד עם המוכנות של מנהל בית הספר לנהיגה והמורים להתייחס לקשיי התלמידים אפשרו למידה ברמה סבירה ומרבית המשתלמים עברו את הבחינות במועד הבחינה הראשון. מיעוטם נזקק למועד נוסף, ולהערכה ידוע על תלמיד אחד שנזקק למועד מיוחד. נידמה, שהתמיכה שקיבלו התלמידים תוך כדי התהליך יחד עם המוטיבציה הגבוהה ונכונות ללמידה גם בתנאים קשים בהם הם עדיין מועסקים במשרות קודמות ולומדים ארבע פעמים בשבוע בערב הם שאפשרו את הצלחת הקורס התיאורטי.

שלב שלישי: תהליך ההכשרה המעשי התקיים בבית הספר המרכזי לנהיגה בתל אביב. על ההישגים ניתן ללמוד בפרק המוקדש ללמידה המעשית, כאן נבחר סוגיות בתהליך הלמידה. שלב זה בהכשרה מותאם בפועל לקצב הלמידה האישי של כל תלמיד ותלמיד. יחד עם זה, קיימות סוגיות המאפיינות את המשתתפים בקבוצה הלומדת:

מחויבות גבוהה לתהליך הלמידה ולקורס באופן כללי. הדבר בא לביטוי ביצירת קשר טוב ופתוח עם מנהל בית הספר ושמירה על דיווח מתמיד לרכזת התעסוקתית. מחויבות זו היא שאפשרה התייחסות לבעיות של תקשורת בינם לבין המורים וניתוח מצבים של חוסר שביעות רצון. הקבוצה פעלה לשינוי מצב קיים, וכיום אחרי שינויים בצוות ההוראה המשתתפים חשים נוח יותר וזוכים להוראה ברמה גבוהה יותר. יחד עם זה, נלמד, והודגש גם בוועדת היגוי בנובמבר, כי יש להתמיד ולהזכיר למשתתפים בקורס למי עליהם לפנות בבעיות מסוגים שונים גם כאשר הם עוברים שלבים בהכשרה המעשית לדוגמה, לנהיגת לילה.

קצב למידה כללי איטי יותר מהאוכלוסייה הכללית ולכן צורך במספר שעורים גבוה יחסית. קצב זה יוצר מצד אחד תסכול. יחד עם מנהל בית הספר נשקלה האפשרות לשתף את התלמידים באפשרות שהם נכנסים לתהליך השתלמות שדורש כ-100 שעורים. יחד עם זה לא ברור עם הבהרה מסוג זה תיצור אפקט של "נבואה המגשימה את עצמה". בהקשר זה תהליך הלמידה עדיין בעיצומו ויש לבחון את ממוצא השעורים של כלל התלמידים ולאחר מכן ללמוד מכך לגבי קורסים נוספים בעתיד.

קושי בקליטה של גירויים ניחים ונעים בו זמנית וצורך בהתייחסות מיוחדת לסוגייה זו. מנהל בית הספר פיתח שיטה הדרגתית להוראת הנושא ליוצאי העדה ובמקרים בהם המורים מוצאים עצמם מול בעיה מסוג זה יש בידם אפשרות לקבל הנחיה לגבי הוראה מתאימה.

קושי בעמידה בזמנים ונוכחות בשעורים מעשיים הן בשל מחויבויות נוספות מקבילות והן בשל נטייה להמעיט מחשיבות הנושא. משום שהקורס המעשי אינו מוגבל בזמן, ועדיין המשתתפים בו חייבים לעבוד לפרנסתם, קיימים מקרים בהם המשתלמים מעדיפים להגביל את קצב הלמידה וכך לשמור על אפשרויות הפרנסה. אולם, עדיין קיימות תופעות של איחורים והיעדרות משעורים ללא הודעה מוקדמת. יש מקום ללמוד מן הניסיון ולבחון אפשרויות להתמודדות עם סוגיות אלו באופן יעיל יותר בעתיד.

למידה של המתכשרים

למידה התקיימה בכמה מישורים: ידע נדרש לקבלת הרשיון (תיאורטי ומעשי), ניהול יחסי אנוש, ידע לגבי הארגון "דן", נורמות עבודה ב"דן".

ידע נדרש לקבלת הרשיון: התלמידים עמדו למול עומס של חומרי למידה התיאורטיים בזמן מוגבל וברובם עברו את הלמודים בהצלחה. יחד עם זה נדמה כי הלמידה בקבוצה, התמיכה של הגורמים מסביב תרמו לאווירה ולמוטיבציה ולביצוע שינויים קלים בתוכנית והוספת שעורים נוספים על פי הצרכים הייחודיים שעלו בקבוצה.

התלמידים זוכים ללמידה מעשית בהיקף המתאים לכל אחד מהם ובקצב המתאימים להם. מעבר לכך הם נהנים ממקצועיותו של מנהל בית הספר ונמצאים עמו בקשר רציף.

ניהול יחסי אנוש: התלמידים למדו לסמוך על הרכזת התעסוקתית בנוגע לתמיכה בתהליך הלמידה, עזרה בחומרי לימוד, עזרה בשחרור ממילואים, עזרה בהשגת אישורים ובתהליכים בירוקרטיים. דרך הרכזת התעסוקתית הם למדו גם לנהל את יחסי האנוש עם מנהל בית הספר וליצור עמו קשרים פתוחים. שינוי בסגל ההוראה תרם לתחושת ההדדיות והסיפוק בלמידה. יחד עם זה, יש מקום להמשיך וללמוד מניסיון זה לגבי המשך יצירת יחסי אמון עם העובדת הסוציאלית של דן ומנהל כוח האדם ב.דן.

ידע אודות "דן" כארגון מעסיק (מבנה הארגון, חלוקת סמכויות, תנאי ההעסקה): התלמידים קבלו רקע כללי על הארגון בתהליך המיון ובהרצאת הפתיחה. כיום, האתגר הוא לבסס את הידע, כידע חיובי במהלך הקליטה במקומות ההעסקה הקבועים ברחבי הארץ.

נורמות עבודה ב"דן": נורמות עבודה בסיסיות מועברות לתלמידים דרך השעורים התיאורטיים והמעשיים. יחד עם זה, יש מקום להמשך השתלמות, כפי שהדבר מתבצע בדרך כלל, במסגרת בית הספר. יש מקום להבהיר את הנורמות לקבוצה זו במיוחד לאור ההבדלים התרבותיים, והצורך להימנע ככל האפשר מקונפליקטים על רקע תרבותי. במהלך השיחות הבלתי פורמליות שנערכו עם המשתתפים בקורס כמו גם עם הצוות המפעיל את הפרוייקט, חזר ועלה נושא מרכזי וכואב והוא הדעות הקדומות כלפי יוצאי אתיופיה. **דעות קדומות** הנובעות מבורות וחוסר ידע ובגלל הבדלי הצבע והתרבות. נושא זה חוזר ועולה ברמות שונות. א. כתחושה בסיסית לגבי מורכבות היחסים בין יוצאי אתיופיה לבין 'הישראלים'. ב. כביטוי לחשש מרכזי בהקשר של השתלבות בעבודה. לשם המחשה כאשר עלתה לאוויר אמירה של הכותבת: "מאוד קשה לשלב בין עבודה ללימודים, באמת כל הכבוד" המשתתפים הגיבו: "זה כלום, הבעיה תהייה אחר כך". לתמיהה שלי הם הסבירו כי הציבור הישראלי הוא קשה. למרות שביקשתי דוגמאות, לא קיבלתי. המשתתפים העדיפו להשאיר את הדברים כאמירה כללית, כבעיה שאתה הם יודעים שיאלצו להתמודד בעתיד.

תנאים כלכליים וחברתיים ותמיכה בתהליך למידה מאת רכזת תעסוקתית

מקומה של הרכזת התעסוקתית, נציגת הקרן לידידות, הוזכר פעמים רבות בדו"ח והיא ממלא תפקיד מרכזי גם בתהליך הלמידה. למרות שלכאורה, כל אחד מן המשתלמים הגיע בכוחות עצמו לפרוייקט, למד, עבר את המבחנים, ובתקווה ימשיך ויעבוד בחברה יש מקום להדגיש היבט נוסף. מרבית הלומדים מגיעים מרקע כלכלי וחברתי נמוך יחסית. הם עסוקים לא רק בבעיות של פרנסה אלא עדיין משלימים, באמצעות הקורס, תהליך של קליטה בחברה הישראלית. רכזת תעסוקתית משמשת לא רק כדמות המספקת כוח אדם לפרוייקט, אלא גם כמגשרת וכיועצת בתחומי הפרט והמשפחה. היא זו שתומכת במקרים של צורך כלכלי, אבל במשפחה או צורך בעמידה למול רשויות הצבא (צווי מילואים). לכן, גם אם ברקע, הרי תהליך למידה חייב להיעשות בתנאים בסיסיים של שקט רגשי ונפשי ובכך ללא ספק תרמה הרכזת התעסוקתית.

5.2 פעולות ותוכניות אשר מכוונות לקראת יצירת פרוייקט רגיש תרבות.

הדברים הבאים מרכזים הן פעולות 'ספונטאניות' והן פעולות מתוכננות אשר שולבו על ידי השותפים השונים לקראת יצירת פרוייקט רגיש תרבותית:

מצד התורמים, פעולות ויוזמות של נציגת התורמים 'הקרן לידידות':

1. בחירה של מועמד, נציג הקרן אשר מכיר את העדה הכרות מוקדמת ובקי בדרכים לקדם תקשורת ואמון.
2. איתור המועמדים ושימוש בידע וקשרים אישיים בעדה לצורך יצירת קשר.
3. התייחסות פרטנית לצרכים הבירוקרטיים השונים (הכוללים – חידוש רשיונות, הוצאת תעודות יושר) ופתרון בעיות ברמה אישית, תוך כוונה ליעל את תהליך ההכנה לקורס, ולעזור למי שקשה להם הגישה למוסדות הבירוקרטיים מחוסר ידע או מחוסר זמן.
4. עזרה ביצירת קשר בלתי פורמלי בין משתתפי הקורס לבין ההערכה על מנת לאתר קשיים אפשריים לפני תחילת הקורס.

מצד המעסיקים, פעולות ויוזמות של מנהל כוח אדם:

1. יצירת עלון מידע בסיסי אודות מאפייני העלייה מאתיופיה והפצתה בין השותפים השונים לקליטת הקבוצה (לא יצא לפועל).
2. שילוב שני נהגים אתיופים בצוות המלווה את הפרוייקט על מנת שישמשו גשר בין הקבוצה לארגון (לא יצא לפועל).
3. שיתוף משפחות מאמצות בפרוייקט, משפחות מקרב משפחות הנהגים הותיקים בארץ, אשר יתמכו בחברי הקבוצה באופן אישי (עדיין לא יצא לפועל).
4. שילוב היבט אישי של נציג מבין המועמדים בטקס הפתיחה.

5. שילוב היבט אישי של נציגת הסוכנות במפגש עם המשפחות המאמצות (עדיין בתכנון).

מצד המעסיקים, פעולות ויוזמות של מנהל בית הספר לנהיגה:

1. לקיחת אחריות אישית לגבי הוראה של שני קורסים מרכזיים בהכשרה התיאורטית.
2. מעקב וליווי תהליך הלמידה המעשי באופן אישי.
3. מחויבות להוספת השתלמויות במסגרת בית הספר המרכזי של 'דן' בנושאים שונים על פי הצורך הייחודי של המשתתפים בפרוייקט.
4. מעקב, ליווי ושינוי של צוות ההוראה.

5.3 היבטים מחזקים ומחלישים בתהליך יצירת פרוייקט רגיש תרבות.

היבטים מחזקים

1. פירוט קיים בסעיף 4.2 בפרק, לפעולות ויוזמות ליצירת פרוייקט רגיש תרבות.
2. פירוט קיים בסעיף 4.3 בפרק, לתהליך למידה ופיתוח ליצירת פרוייקט רגיש תרבות.

היבטים מחלישים

1. עומס ב'דן', בתקופה זו של בחירות בארגון, יצרו מצב שעדיין לא הושלם ביצוע יוזמות בהקשר של יצירת פרוייקט רגיש תרבות.
2. חוסר בהגדרה ברורה לגבי מידת האחריות לתרומה בנושא התרבותי אצל הנציגים השונים בסוכנות.
3. הצעות לתרומה בהקשר של ידע תרבותי מאת נציגי הסוכנות נותרות לעיתים ללא מענה.
4. השאלה של תרומת המבנה הקבוצתי למשתתפי הפרוייקט (במילים אחרות לעיתים עולה השאלה מן המשתתפים והמפעילים האם לא יעיל יותר לחלק מלגות למועמדים שעונים לכל הקריטריונים, להחתיים כל אחד מהם בנפרד על חוזה אישי למול 'דן' והסוכנות ולצרף אותם לתוכניות הכשרה קיימות באזורי מגוריהם).

5.4 המלצות

1. לרכז תשומת לב מיוחדת למימוש החלטות שנועדו לקדם את הפצת הידע התרבותי בפרוייקט תוך שיתוף פעולה בין ארגוני 'דן' וסוכנות)
2. לתמוך ביוזמה ליצור ליווי ותמיכה בתהליך הקליטה גם אם מבחינה תיאורטית עדיין לא נמצא תיעוד וניתוח מעמיק של יוזמות בתחום.

3. להמשיך וליזום דרכים יצירתיות להתמודדות עם ההיבטים התרבותיים השונים בהקשרים הארגוניים השונים בפרוייקט בכלל וב'דן' בפרט.

6. נקודות לסיכום הדו"ח:

1. תהליכי איתור, גיוס ומיון מועמדים בפרוייקט זה הסתברו כמסורבלים מאוד. ראשית כיוון שרשימות ראשונות נוצרו שלא במסגרת הפרוייקט ושנית כיוון שנמשך זמן ההמתנה לקורס וסוגיות שונות הסתברו רק לקראת פתיחת ההכשרה. אולם, למועמדים עצמם יש אחריות גם כן. חשוב לשים לב בעתיד לצורך להסביר וליידע מראש את המועמדים לגבי קריטריונים ולמצוא דרכים לוודא קיומם של הקריטריונים באופן חד משמעי. יחד עם זה, כיוון שמדובר באוכלוסייה עולה בסיכון, ראוי להפעיל את מלא הידע והרגישות התרבותיים על מנת לעזור ולקדם ככל האפשר יצירת קריטריונים הולמים לאוכלוסייה בעלת מאפיינים מיוחדים. המתח בין שני הצרכים הסותרים הללו מלווה את הפרוייקט לכל אורכו.

2. גם בתהליך היצירה של פרוייקט רגיש תרבות בתחום ההכשרה נמצא כי התמה המרכזית הנשזרת להתלבטויות השונות נוגעת לקונפליקט בין הצורך לביטוי של 'רגישות' ו'הבנה תרבותית' (אשר גולשת לעיתים להגנה על המשתתפים) לבין ביטוי של 'קשיחות', 'אין ברירה' ו'ככה זה'. מקור הדילמה ברצון להעניק מצד אחד תמיכה בתהליך ההכשרה והקליטה בעבודה ככל שצריך על מנת שהפרוייקט יצליח ומצד שני ההכרה כי המשתתפים צריכים לעמוד בקריטריונים של 'המציאות', לאפשר להם לגלות בעצמם את הכוחות להתמודד באופן עצמאי 'כמו כולם' ולהציב אותם מול הכרה במגבלות היכולת האישיים וכך ליצור ניפוי 'טבעי'.

3. תוכניות שנועדו ליצור פרוייקט רגיש תרבות אולם לא יצאו לפועל עד למועד פרסום דו"ח זה:

- יצירת עלון מידע בסיסי אודות מאפייני העלייה מאתיופיה והפצתה בין השותפים השונים לקליטת הקבוצה.
- שילוב שני נהגים אתיופים בצוות המלווה את הפרוייקט על מנת שישמשו גשר בין הקבוצה לארגון.
- שיתוף משפחות מאמצות בפרוייקט, משפחות מקרב משפחות הנהגים הותיקים בארץ, אשר יתמכו בחברי הקבוצה באופן אישי.
- מפגשי הכנה לקראת יציאה לעבודה (הועלתה אפשרות לחידוש "עלון קבלה של עובד חדש" הקיים ב"דן" במקום מפגשים אלו).
- יצירת שאלון מקדים לתהליך המיון אשר יאפשר סינון מוקדם של מועמדים לא מתאימים ויתמוך בתהליך מיון אפקטיבי.

במהלך הפרוייקט הושקעו זמן וידע בלמידה אודות מאפייניה המיוחדים של הקבוצה והדרכים בהם ניתן לקדם ולעזור לתלמידים בתהליך ההכשרה. כמו כן התקיים שיתוף פעולה פורה מאוד בין השותפים השונים לבין הערכה. יחד עם זה, נדמה כי התהליכים בהם "דן" עבר שינוי מקואופרטיב לחברה ובית הספר לנהיגה עבר שינויים ארגוניים ופרסונליים השפיעו על הקורס המעשי (בתחילת הקורס) ועקבו יישום של החלטות וועדת ההגוי ויוזמות ברוכות של השותפים השונים אשר נגעו ליצירת פרויקט רגיש תרבות. אנו מקווים כי בהמשך, אם יישום השינויים הארגוניים, תתפנה "דן" למימוש החלטות אלו.