

# 01 תובנות מהסקירה הבינלאומית - נובה

## בדיקת חידת התאמת ההכשרות לצרכי המעסיקים

יש למדוד את מידת ההתאמה של תכני ההכשרה לצרכים של המעסיקים בענף וכן כיצד המעסיקים רואים את איכות בוגרי ההכשרה ואת התאמתם לעבודה בענף. מדידה כזו תאפשר מענה איכותי יותר לצרכי המעסיקים ותהווה בסיס לשיח מבוסס נתונים עם הגופים המכשירים.

## מדידה ככלי לניהול ושיפור תהליך הלמידה

חשוב שמפעיל השירות יבצע מדידה שוטפת שתאפשר לנהל את תהליך הלמידה ולשפר אותו בזמן אמת. מדידה זו משרתת כל הרמות, החל מהמנחה, דרך הגוף המפעיל ועד למשרד המזמין. למשל מעקב שוטף אחר נוכחות מאפשר לזהות מועדים לנשירה ולבצע מולם התערבות מונעת נשירה. משוב שוטף על איכות ההוראה והתכנים בסיום כל שיעור נותנת למנחה כלי עבודה לשיפור מיידי וגם מספקת מידע רוחבי להנהלה ולמשרד.

## כישורים רכים מול התמחות

במדינות שונות קיים איזון שונה בין הקניית כישורים רכים (כגון תקשורת, כישורי הובלה והנהגה, כישורים בין-אישיים, יכולת ניהול זמן, יצירתיות) לבין ההתמחות הטכנית והמקצועית בתחום הנלמד. הגדרת התוצאות ומדדי ההצלחה צריכה לשקף את האיזון שעליו הוחלט.

## תמריצים למעורבות מעסיקים

שירות האינטרסים האירגוניים של המעסיק מהווה את המוטיבציה הבסיסית למעורבות בהכשרות ואילו למתן תמריצים השפעה מוגבלת. חסמים שאינם כלכליים, הקשורים לאופן שבו מעוצבת ההכשרה, משפיעים על החלטות המעסיקים יותר. ההצלחה של





## מעסיקים

### מה צריך לעשות כדי שתהיה הכשרה מקצועית איכותית?

- לשפר את התדמית ולמתג מחדש
- מיון ובחירת מועמדים
- התנסות, התמחות ותעודה בסוף
- השמה בסוף ההכשרה

### איך אפשר לשלב מעסיקים?

- **מודל דואלי** – שילוב גוף הכשרה ומעסיק בשלב הלמידה; לימוד תיאורטי והתנסות מעשית.
- **מודל ביתה במפעל** – פתיחת קורס יעודי אצל מעסיק, ואפשרות להיעזר בשירותי הוראה של גוף מכשיר.
- **מודל OJT** – הכשרת העובדים ע"י המעסיק באמצעות חניכה אישית, תוך מימון חלקי ע"י האגף.

### שיתופי פעולה מוחלצים

- **האגף והמעסיקים** – שת"פ רציף ומתמשך; הצפת צרכים, מעורבות בתכנון קורסים, העברת חלק מהקורס, קביעת קריטריונים לבחינות הסיום, השמה. לייצר קשר ישיר ולצמצם רגולציה.
- **מעסיקים וגופי הכשרה** – יאפשר הכשרה עדכנית ומותאמת.

### עקרונות על

- **התאמת היצע לביקוש** – צרכי המעסיקים, התקופה, הידע והכישורים העדכניים, הלומד והענף גמישות זריזות ודינמיות – יכולת תגובה לצרכים מידיים של השוק וביצוע הכשרות ממוקדות לפי צורך
- **מדידה ומעקב** – לבחון את איכות ההשתלבות בשוק העבודה
- **הכשרות רב תכליתיות** – שמאפשרות השמה בכמה ענפים
- **שדרוג יכולות** – הרחבת ההכשרות גם למי שכבר בשוק העבודה
- **שוויוניות בתקציבי הכשרה** – לא רק תעשייה ואיגודים גדולים.
- **תמרוץ למעסיקים** – לתמרץ להעדפת בוגרים ולהגדלת מעורבות בהכשרות ובהשמה.



## חקבלי השירות לפני ההכשרה

בממוצע, כ-50% מהנשאלים, מועמדים ובוגרי הכשרה, הכירו את קיום הכשרות במימון המדינה, לרוב דרך ההפניה משירות התעסוקה, דרך חברים שעשו הכשרה ודרך פרסום באינטרנט. בחירת מקום ההכשרה היא בעיקר כתוצאה מההפניה למקום ההכשרה ולפי תחומי המקצוע שזמינים בו. רוב המשיבים ציינו כי קריטי לקבל מידע על התעודה, על אפשרויות התעסוקה במקצוע ועל השכר. כמו כן, חשוב לדעת מהם הימים ושעות ההכשרה. מחצית הלומדים והבוגרים היו מעדיפים הכשרה בשעות הבוקר, בעוד שהמועמדים מעדיפים הכשרה בשעות הערב. מועמדים היו מעדיפים הכשרה בת יומיים בשבוע, בעוד שהלומדים מעדיפים הכשרה של שבוע מלא.

## במהלך ההכשרה

הלומדים מצפים לקבל הכנה ליציאה לשוק העבודה ולמציאת מקום עבודה בסיום ההכשרה. בנוסף, רוצים לרכוש כלים וידע מקצועי ולקבל את התעודה. חשוב גם שתהיה רמה גבוהה של הכשרה ומורים מקצועיים, ושההכשרה תהיה בתחומים 'משתלמים' ומותאמת לשוק העבודה. התנסות פרקטית ומעשית במקצוע היא המיומנויות הנדרשת ביותר. כלים נוספים הם אבחון תעסוקתי, סימולציות תעסוקתיות, הכנה לשוק העבודה, מיומנויות מחשב, למידה עצמית ותכנון כלכלי. הרצון להתפתח ולהתקדם הוא הגורם העיקרי למוטיבציה ולמניעת נשירה, ולצידו האפשרות והסיכוי למציאת עבודה. כמו כן, תשלום דמי קיום בעת ההכשרה מהווה משפיע אף הוא על ההתמדה. לסיכום, כדאי להקפיד על ידע מקצועי, למידה בקבוצות קטנות, מקצועיות וליווי אישי על ידי הצוות ודגש על ניסיון מעשי. כמו כן, לסייע במציאת עבודה ובתמיכה כספית במהלך ההכשרה.

## לאחר ההכשרה

40% עובדים בתחום ההכשרה, וההכשרה היא זו שסייעה להם במציאת העבודה. בסופו של דבר, מה שסייע בהשתלבות בשוק העבודה היו קבלת התעודה, ידע מקצועי, ניסיון מעשי והכנה לכניסה לשוק.

## גופי הכשרה

- לבצע מיון, אבחון והכוונה מקצועית, לצד ליווי מתמשך במהלך ההכשרה
- הרחבת מגוון הקורסים, יצירת הכשרות רלוונטיות ועדכון תוכניות הלימודים
- דגש לפרקטיקה, התנסות ותכנים "רכים" שעוזרים בהתאמה לשוק העבודה העתידי
- יצירת גמישות במשך והיקף הקורסים
- תקצוב ריאלי לטובת הוראה איכותית וסביבת למידה מתקדמת, תגמול על איכות ההכשרה
- השמה כחלק אינטגרלי בהכשרה – שילוב מעסיקים במהלך ההכשרה וליווי במציאת עבודה



## תובנות בנושא חודל כלכלי

- עקרונות המנחים לחלוקת הרמזור וכן ופירוט לכל אחד מהמושגים שעלו: הכרה, פיקוח, תקצוב.
- לשקול התקשרות ישירה מול מוסדות הכשרה
- להימנע מסרבול, בירוקרטיה והיעדר גמישות, לא זכין אחד
- לבחון מס' מצבי עולם- עם מרכזי הכשרה וללא מרכזי הכשרה
- חייב לבדוק את כדאיות מרכזי ההכשרה
- צריכים כמה מרכזים – מיון, אבחון וכו' על פי הצעדים שרוצים שהאזרח יעבור
- בית ספר מוכר לחלוטין ולא פר מסלול או מגמה
- יצירת מסלולים שונים להכרה במוסדות הכשרה תוך בחינת קריטריונים איכותניים והפרדה בין מקצועות ברישוי לבין הסמכות מקצועיות
- הגדרת מוסדות שמוגדרים תחת תחומים מקצועיים מסוימים
- יצירת מדרגות של תקצוב

## תובנות בנושא מדידה, פיקוח ובקרה

- עירוב מעסיקים בקביעת המדדים, התייעצות עם השטח לצורך בקרות ופיקוח
- גמישות במדדים
- מנגנון פיקוח ובקרה המושתת על קריטריונים איכותניים וכמותיים
- חשיבות לבדיקה ומדידה של שביעות רצון בקרב התלמידים
- החלטה אודות מערכת שמנהלת או רק מפקחת, דוחות מנהלים bi
- שלוש רמות של מדידה, כאשר לכל אחת צריך להגדיר כלים ואחריות של כל אחת מהרמות הללו.
- ברמת הפרט כמה דופלמו, כמה הושמו
- איכות ההכשרה- נוכחות, נשירה כלי מחייב שייצר סטנדרטיזציה
- מדדי מאקרו האם הם תרמו את ייעוד ההכשרה במקום הנכון ובזמן הנכון וגם שם צריך לבנות מערכת מדידה.
- תמרוץ שאינו בהכרח כספי, יצירת תחרות
- חיבור ל-mqf מכיון שזה עוד תהליך שקורה כבר באגף ועשוי לעזור לנו לעשות חשיבה על הענפים השונים

## תובנות בנושא חודל השירות

### על השירות

- ענפים – להגדיר פר ענף מהי מידת המעורבות של האגף וכן את רמת הפיקוח
- קיימת שונות גדולה מענף לענף, וממקצוע למקצוע והשירות צריך להיות מותאם. חשוב להיעזר בגורמים שונים ו/ או ועדות היגוי / שולחנות עגולים לכל ענף, על מנת שהשירות יתן מענה לכל אחד מהתחומים על פי צרכיו.
- על השירות לפעול ולהזדהות עם עקרונות מנחים ומדיניות האגף.
- פעולה בשיטת "רמזור" / מדרגיות / מסלולים – בתי ספר שמאפשרים להם חופש ע"ס קריטריונים, לעומת בתי ספר עם פיקוח צמוד יותר
- לאפשר חופש פעולה למפעילים
- הכשרה מותאמת לשטח ולצרכי המעסיקים – דרך גמישות וחופש פעולה
- גישה שירותית כלפי המוסדות ויצירת אמון
- גמישות והנגשת מידע
- משובים לתלמידים ושביעות רצון כדרך להתקדם ולקדם את ההכשרה
- ליווי צמוד לתלמיד עצמו בתחילת הדרך, בדומה לדוגמה מפינלנד של זמן הסתגלות של 30 יום
- התאמת הלימודים והקורסים לתלמיד ע"ס יכולות ולימודים קודמים
- השירות הנכון הוא להתחיל ממתן השירות לאדם ומחשבה על התקציב והשוברים בשלב מאוחר יותר
- שירות שיביא לידי ביטוי מענה טרום הכשרה, בזמן ההכשרה ולאחר ההכשרה.

### מה עוד חשוב

- נוהל ההכרה הינו נושא חשוב מאוד המשפיע על מרבית התהליכים והמסלולים בהכשרת מבוגרים. ישנה הסכמה כי קיימת שונות גדולה בין תחום לתחום ומענף לענף ועל כן יש צורך לשנות את נוהל ההכרה כך שהדרישות לא יהיו זהות לכלל הענפים.
- מדובר במיפוי מורכב שמחייב גיבוש מדיניות אחידה וחיבור של כלל השותפים במשרד.
- קיימת חשיבות להטמיע תובנות ותהליכים שנעשים בתכנית ליתר השותפים באגף, על מנת להבטיח יישום.
- חשוב לשים את האדם במרכז ולהסתכל עליו בכל התהליך הזה ולייצר עבורו את הפתרון הכי טוב.
- יש מעין משולש קדוש של הפרט, מעסיק ומכללות.
- ניתן לחבר לתהליכים מקבילים שקורים באגף ובזרוע בכלל.
- שינוי המשוואה מאגף להכשרות מקצועיות לאגף להכשרות מקצועיות ופיתוח כוח אדם.