



"נעזרים" לומדים מהצלחות מרכזי בני נוער ביישובים דרוזיים

שרית אלנבוגן פרנקוביץ' • עירית איזיק

ירושלים | חשוון תש"ף | נובמבר 2019

המחקר הוזמן ומומן על ידי עמותת "מרכז מעשה" והמשרד לפיתוח הפריפריה, הנגב והגליל

אהבה

שחרור

ע"ב

הסדר

אדרה

אוי

זיכרון

אדרה

אהבה

אדרה

وطن

إرادة

RESPOSIBILITY

ששפה

IDEAS

#Believe

ששפה

HAPPINESS

عطاء

تعاون

POWER

CREATIVITY

עריכת לשון: רויטל אביב מתוק
תרגום לאנגלית (תקציר): נעמי הלסטד
עיצוב גרפי: אפרת ספיקר

מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל

ת"ד 3886 ירושלים 9103702

טלפון: 02-6557400

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

ירושלים | חשוון תש"ף | נובמבר 2019

עוד פרסומים של המכון בנושא

- אלנבוגן-פרנקוביץ', ש. (2019). מערכת החינוך בקלנסואה לומדת מהצלחות. דמ-794-19
- אלנבוגן-פרנקוביץ', ש., אייזיק, ע. (2018). 360° - התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון לומדת מהצלחות: סיפורי הצלחה בעבודה עם אוכלוסייה ערבית. דמ-783-18.
- אלנבוגן-פרנקוביץ', ש., אייזיק, ע. (2018). 360° - התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון לומדת מהצלחות: סיפורי הצלחה בעבודה עם אוכלוסייה בדואית. דמ-782-18.
- אלנבוגן-פרנקוביץ', ש., אייזיק, ע. (2018). 360° - התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון לומדת מהצלחות: סיפורי הצלחה של מנהלות בתוכנית. דמ-781-18.
- איזיק, ע., אלנבוגן-פרנקוביץ', ש. (2017). "הולכים יד ביד": סיפורי לקוחות - תיעוד סיפורי הצלחה באגף הרווחה והשירותים החברתיים בבאר שבע. פמ-78-17.
- איזיק, ע., אלנבוגן-פרנקוביץ', ש. (2016). עקרונות לעבודה עם ילדים נפגעי התעללות והזנחה בני הקהילה האתיופית: חילוץ ידע על עבודה מיטבית מותאמת תרבות באמצעות המתודה "למידה מהצלחות". מ-148-17. מכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל ומכון חרוב.
- אלנבוגן-פרנקוביץ', ש., אייזיק, ע. (2016). עלה והצלח. סיפורי הצלחה על שילובם וקידומם של דיירים ברשת מרכזי עלה. פמ-74-16. מאיר-ג'וינט-מכון ברוקדייל וארגון עלה.
- שמר, א., רוזנפלד, י.מ., דהן, א., דניאלי הלווינג, א. (עורכים). (2016). מה בעצם עשינו? סיפורי הצלחה ממרכזי תמיכה לסטודנטים עם לקויי למידה. מכון מופת בשיתוף מאיר-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- רוזנפלד, י.מ., גילת, מ., שמר, א. (עורכים). (2015). שילובם של ילדים עם צרכים מיוחדים במעונות היום בישראל - למידה מהצלחות בתוכנית "מסיכון לסיכון". מ-144-15.
- אלנבוגן-פרנקוביץ', ש., רוסו, ל., רוזנפלד, י.מ., בשיתוף אלק, פ., ווינשטיין, ג. (2011). "כזה ראה והתחדש" ... - דפוסי הפצה והטמעה בגף ניסויים ויזמות ומרכזי הפצה, באמצעות המתודה הרטרופקטיבית - "למידה מהצלחות". פמ-68-11, המזכירות הפדגוגית משרד החינוך ומאיר-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- אלנבוגן-פרנקוביץ', ש., שמר, א., רוזנפלד, מ.י. (2011). קידום תהליכי למידה עם ארגונים: תדריך להיכרות עם הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת. מ-138-11.
- רוזנפלד, י.מ., גילת, מ., טל, ד. (2010). למידה מהצלחות בעבודתם של קציני מבחן לנוער. משרד הרווחה והשירותים החברתיים ומאיר-ג'וינט-מכון ברוקדייל.
- רוזנפלד, י.מ., רוזנברג, ל., אלק, פ. (2009). "למידה מהצלחות" והשלכותיה על תוכנית "אורות לתעסוקה" בחברת "אמין" - תיעודי הצלחות כמקור לעקרונות עשייה למען הקידום התעסוקתי 2006-2008. דמ-534-09.

גביש, ט., רוזנפלד, י.מ. (2008). למידה מהצלחות בחינוך היסודי בעיר נתניה וסביבתה. דמ-520-08. מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל ירושלים, בשיתוף מחוז מרכז במשרד החינוך.

וייס, צ., גביש, ט., רוזנפלד, י.מ., אלנבוגן-פרנקוביץ', ש., סייקס, י. (2007). למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית, תוכנית פיילוט 2005-2002. המתודה השנייה: מסע בעקבות שאלת למידה - המתודה הפרוספקטיבית. דמ-489-07.

סייקס, י., רוזנפלד, י.מ., וייס, צ. (2006). למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית: תוכנית פיילוט - 2005-2002. המתודה הראשונה: למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרופקטיבית. דמ-473-06. האגף העל-יסודי במשרד החינוך, בשיתוף מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.

סייקס, י., גולדמן, מ. (2000). למידה מהצלחות: הפקת ידע מכוון לפעולה. מהרהור על עבודת מרכז "קשר". דמ-337-00.

את הפרסומים אפשר להוריד ללא תשלום מאתר המכון: brookdale.jdc.org.il

רקע

בשנים האחרונות נמצאת העדה הדרוזית בתהליך מהיר של מודרניזציה ושל שינוי המבנה המסורתי שלה. תוכנית "נעורים" יצאה לדרך בשנת 2006 מתוך רצון לסייע לבני הנוער הדרוזים להתמודד עם השינויים הרבים הנובעים מתהליך זה. התוכנית מתמקדת בבני הנוער ובצעירים ותופסת אותם כסוכני שינוי. היא מבקשת להשיג את מטרותיה באמצעות הפעלתם של מרכזי צעירים ביישובים הדרוזיים - מרכזי נעורים. המרכזים מופעלים באמצעות עמותת "מרכז מעשה" ובשותפות עם המשרד לפיתוח הפריפריה הנגב והגליל, המנהלת לפיתוח חברתי-כלכלי ביישובים הדרוזיים והצ'רקסיים, ג'וינט ישראל, רשויות מקומיות ונציגי פילנתרופיה.

בשנת 2018/19 התקיים תהליך של למידה מהצלחות במרכזי נעורים. מטרתו העיקרית של התהליך הייתה לחלץ עקרונות פעולה מוצלחים הניתנים ליישום בכל מרכזי נעורים ובתוכניות דומות, ולגבש מסמך שימש לצורכי למידה והטמעה של דרכי עבודה מיטביות במרכזי נעורים.

מתודולוגיה

העבודה על מסמך זה התבססה ברובה על המתודה "למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרופקטיבית". המתודה מאפשרת לחלץ את הידע המקצועי הסמוי במערכת ולהפכו לגלוי ומנוסח בלשון "מכוונת לפעולה". בדרך זו מצטבר אצל הלומדים רפרטואר של פעולות ועקרונות פעולה אשר מובילים להצלחה.

המידע נאסף בין החודשים מאי 2018 ועד מארס 2019 על ידי ראיונות, תצפיות וקבוצות מיקוד עם חניכים במרכזים. דרך פעולה זו אפשרה לאסוף מידע ממקורות שונים על כל מרכז, ולקבל כמה זוויות ראייה על העבודה הנעשית במרכזים.

מבנה המסמך

המסמך פותח ברקע כללי על התוכנית, ומתאר את חזון התוכנית, את המבנה הארגוני שלה, את קהלי היעד של מרכזי נעורים ואת אופן פעולתם של המרכזים. בהמשך, מופיע תיאור מפורט של המתודולוגיה לאיסוף החומר שעליו התבססה הכתיבה.

בפרק נפרד מוצגים עקרונות הפעולה בהפעלת מרכזי נעורים ובעבודת מטה התוכנית הנובעים מהכללות של פעולות שהתגלו במהלך איסוף המידע והם משותפים לכל הסיפורים או לרובם. עקרונות הפעולה מחולקים לתחומים המרכזיים בעבודת התוכנית. בין השאר מוצגים עקרונות הפעולה ביצירת קשר עם בני הנוער, בעבודה עם המדריכות (בוגרות תיכון אשר בחרו להתנדב לשנת שירות לאומי או לשנת התנדבות אישית בתוכנית) והמלגאיות וביצירת קשר עם הרשות ועם גורמים נוספים ביישוב.

בפרק המסיים מופיע תיעוד מפורט של הלמידה מארבעת המרכזים שנבחרו: ירכא, ג'וליס, עספא וחורפיש. כמו כן מופיע תיעוד הצלחתן של שתי תוכניות שפעלו במרכזים - צעדת הנביא שועייב ותוכנית פת"ע (פיתוח תמונת עתיד).

קולם של בני הנוער, שבעבורם נוצרה התוכנית, מובא בפרק נפרד, וכן שזור בציטוטים לאורך כל מסמך.

פרק א: מבוא

בשנים האחרונות נמצאת העדה הדרוזית בתהליך מהיר של מודרניזציה ושל שינוי המבנה המסורתי שלה. תוכנית "נעורים" יצאה לדרך בשנת 2006 מתוך רצון לסייע לבני הנוער הדרוזים להתמודד עם השינויים הרבים הנובעים מתהליך זה. התוכנית מתמקדת בבני הנוער ובצעירים ותופסת אותם כסוכני שינוי. היא מבקשת להשיג את מטרותיה באמצעות הפעלתם של מרכזי צעירים ביישובים הדרוזיים - מרכזי נעורים. המרכזים מופעלים באמצעות עמותת "מרכז מעשה"¹ ובשותפות עם המשרד לפיתוח הפריפריה הנגב והגליל, המנהלת לפיתוח חברתי-כלכלי ביישובים הדרוזיים והצ'רקסיים, ג'וינט ישראל, רשויות מקומיות ונציגי פילנתרופיה.

בשנת 2018/19 התקיים תהליך של למידה מהצלחות במרכזי נעורים. מטרתו העיקרית של התהליך הייתה לחלץ עקרונות פעולה מוצלחים הניתנים ליישום בכל מרכזי נעורים ובתוכניות דומות, ולגבש מסמך שימש לצורכי למידה והטמעה של דרכי עבודה מיטביות במרכזי נעורים.

תהליך בחירת סיפורי ההצלחה לתיעוד ולמידה

סיפורי ההצלחה לתיעוד ולמידה נבחרו לאחר תהליך התייעצות עם מפעילי התוכנית והשותפים לפעולתה, עם מנהלי המרכזים בשטח ועם אנשי מפתח בתוכנית. בתהליך זה נקבעו כמה קריטריונים שעל פיהם נבחרו סיפורי ההצלחה:

1. סיפורים הנוגעים לחזון ולמטרות של התוכנית ועוסקים בתחומים של בניית זהות, מעורבות בקהילה ומימוש פוטנציאל אישי
2. סיפורים הנוגעים בכל קהלי היעד של מרכזי נעורים: נוער, מדריכות מתנדבות, מלגאיות, הורים, בוגרים של התוכנית, קהילה
3. סיפורי הצלחה מגוונים (אישיים של חניכים/בוגרים, של תוכניות מיוחדות, של ימי שיא בעבודת המנהלים)
4. סיפורים שבהם ברור כי ההצלחה קשורה לעבודת צוות מרכז נעורים
5. סיפורים שבהם ההצלחות יציבות לאורך זמן
6. סיפורים שרוב או כלל העוסקים בתוכנית יוכלו ללמוד מהם.

מתודולוגיה

העבודה על מסמך זה התבססה ברובה על המתודה "למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרואספקטיבית". המתודה פותחה בשנת 1995 ביחידה ללמידה מהצלחות שהקימו במכון מאיר-ס-ג'וינט-ברוקדייל פרופ' יונה רוזנפלד ושותפים. המתודה מאפשרת לחלץ את הידע המקצועי הסמוי במערכת ולהפכו לגלוי ומנוסח בלשון "מכוונת לפעולה". בדרך זו מצטבר אצל הלומדים רפרטואר של פעולות ועקרונות פעולה אשר מובילים להצלחה.

¹ עמותת מרכז מעשה

המידע במסמך זה נאסף בין החודשים מאי 2018 ועד מארס 2019 על ידי ראיונות, תצפיות וקבוצות מיקוד עם חניכים במרכזים. דרך פעולה זו אפשרה לאסוף מידע ממקורות שונים על כל מרכז, ולקבל כמה זוויות ראייה על העבודה הנעשית במרכזים. עבודת חילוץ הידע ותיעודו התחלקה לכמה שלבים:

1. בארבעה מרכזים: ירכא, ג'וליס, עספיה וחורפיש, התקיימו ראיונות עומק עם מנהלי המרכזים בנוגע לאופן ניהול המרכז.
 2. בשלושה מרכזים (עספיה, חורפיש וירכא) התקיימה למידה של סיפורי הצלחה פרטניים של חניכים במרכז, ובשני מרכזים נלמדו לעומק תוכניות: "נעורים בשכונה" במרכז בירכא ו"קבוצות מנהיגות" במרכז בג'וליס.
 3. שתי תוכניות נוספות שפועלות בהצלחה נבחרו ללמידה מעמיקה: תוכנית פת"ע (פיתוח תמונת עתיד), שפועלת בארבעה מרכזי נעורים וצדדת הנביא שועיב, שהיא אירוע שיא המתקיים אחת לשנה ומשתתפים בו חניכים מכל מרכזי נעורים.
 4. תיעוד עבודת מטה תוכנית נעורים. נערכו ראיונות עם ארבעה מאנשי מטה התוכנית במטרה לחלץ ולתעד את הפעולות ואת עקרונות הפעולה שתרמו להצלחת התוכנית.
 5. תצפיות וקבוצות מיקוד עם חניכים במרכזי נעורים וריאיון עם אימהות לבני נוער המשתתפים במרכזים. התצפיות, קבוצות המיקוד והראיונות עם בני הנוער והאימהות נערכו ברובם בשפה הערבית.
- בסך הכול רואיינו ארבעה אנשים ממטה התוכנית, מנהלת התוכנית, חמישה מנהלי מרכזי נעורים² ושלושה בוגרי התוכנית, שסיפורי ההצלחה שלהם תועדו. נוסף לכך, התקיימו עשרה ראיונות עם בני נוער במרכזי נעורים, שתי קבוצות מיקוד עם חניכי התוכנית, ארבעה ראיונות טלפוניים עם אימהות לחניכים בתוכנית ושתי תצפיות בפעילויות.

פרק ב: עקרונות הפעולה בהפעלת מרכזי נעורים

בפרק זה מוצגים עקרונות הפעולה בעבודת מנהלי מרכזי נעורים, כפי שחולצו בתהליך של למידה מהצלחות. עקרונות הפעולה נובעים מהכללות של פעולות שהתגלו בתשאלו סיפורי ההצלחה והם משותפים לכל הסיפורים או לרובם.

עקרונות פעולה ביצירת קשר עם בני הנוער

גיוס חניכים למרכז נעורים הוא אתגר. חניכים מרוצים מביאים את חבריהם למרכז, ושמו הטוב של מרכז נעורים שמשקיע בחניכיו הוא הרכיב המשמעותי ביותר בגיוס חניכים חדשים. שימור החניכים במהלך כל השנה הוא אתגר נוסף. הגורמים המרכזיים שתורמים לשימור החניכים קשורים ברובם לקשר שנוצר עם החניכים ולאווירה במרכז. מרכזי נעורים מוצלחים מהווים בית שני לחניכים. המנהלים הדגישו כולם את החשיבות של קשר ישיר ושוטף עם החניכים, של תשומת לב ויחס אישי לכל חניך, של יצירת סביבה לא שיפוטית ופתוחה ושל בניית מענים ותוכני מפגשים בנושאים שמעניינים את בני הנוער. כל אלו תורמים לכך שהחניכים ירצו להגיע למרכזים בקביעות.

² מנהלי ארבעת המרכזים שנבחרו ללמידה מעמיקה וכן מנהלת מרכז נעורים ביישוב סמיע, שאיתה התקיים ריאיון שתרם ללמידה אך אינו מתועד בהרחבה במסמך זה.

עקרונות פעולה בתחומי הליבה בעבודה עם בני הנוער

תהליך בניית זהות הוא תהליך מורכב אצל כל נער או נערה מתבגרים, ובמיוחד בקרב קבוצת מיעוט. במרכזי נעורים עובדים על נושא גיבוש הזהות באופן שוטף. בראיונות היה ניכר בבירור כי הדרך הטובה ביותר לסייע לצעירים לגבש את זהותם היא עידוד לחשיבה ביקורתית, יצירת מרחב בטוח לשיח פתוח על כל נושא, נכונות לדון בכל נושא, כולל נושאים טעונים וקשים וכבוד לרעיונות של בני הנוער ולחשיבה הייחודית של כל אחד ואחת. נוסף לכך, נעשית עבודה חשובה בחיזוק מעורבותם של בני הנוער בקהילה מתוך אמונה כי קשר חזק לקהילה יתרום לגיבוש זהות דרוזית מובחנת ועצמאית. עידוד המעורבות נעשה דרך הוצאה לפועל של מגוון תוכניות שבהן בני הנוער תורמים.

עקרונות פעולה בעבודה עם המדריכות והמלגאיות

במרכזים מתנדבות מדריכות ומלגאיות שמפעילות את כל התוכניות ונמצאות בקשר ישיר עם בני הנוער. המדריכות הן צעירות דרוזיות בנות 18-20, בוגרות תיכון, אשר בחרו להתנדב בתוכנית לשנת שירות לאומי או לשנת התנדבות אישית, והמלגאיות הן צעירות בנות 21-25, המקבלות מלגת לימודים גבוהים ממרכז נעורים, ובתמורה למלגה משתתפות בתכנון ובהפעלה של מיזמים במרכזים. מתנדבות אלה הן קהל יעד בפני עצמן יחד עם היותן גורם חיוני לפעילות המרכזים. מנהלי המרכזים מטפחים אותן, משקיעים בהדרכות, בהקניית מיומנויות, בפיתוח האישי שלהן, בליווי שלהן וכן בפיקוח על עבודתן ובעידודן להשקעה ולרצינות בעבודה. כל אלו מקנים למתנדבות כלים לפיתוחן האישי ומהווים אבן דרך חשובה בתהליך המעבר שלהן לחיים בוגרים. רבות מן המדריכות ממשיכות ללימודים גבוהים אחרי סיום שנת ההתנדבות, ואף חוזרות למרכזים כמלגאיות. הקשר ארוך השנים מעיד יותר מכל דבר על החשיבות של מרכז נעורים בחייהן של מתנדבות אלו (שרבות מהן אף היו חניכות במרכזים).

עקרונות פעולה בבניית הקשר עם הורי החניכים

הורי החניכים הם חלק מקהילת מרכזי נעורים. הם מעורבים בנעשה ומהווים משאב למנהלים, שנעזרים בהם בעת הצורך. מנהלי המרכזים מתנהלים בשקיפות מקסימלית אל מול ההורים. הם מזמינים אותם לאירועים מיוחדים בצד הזמנה פתוחה לביקורים לא מתואמים. שמירת קשר קבוע ורצוף עם ההורים יכולה להיות משמעותית בנקודות שבהן יהיה צורך בגיבוי שלהם אל מול דרישות מהנהלת הרשות.

עקרונות עבודה כלליים

מנהלי מרכזי נעורים הם דמויות המפתח התורמות להצלחת הפעילות במרכזים בהיותם, בנוסף למנהלים ומדריכים, גם מודל עבור החניכים, המדריכות והמלגאיות. בין השאר, הם מהווים דוגמה לשילוב בין התנהלות מודרנית ובין כבוד ומסורת. חשוב כי מנהל המרכז יעבוד על פי תוכניות עבודה מסודרות ויקפיד על כללי ההתנהגות במרכז, וכי יכיר היטב את מאפייני היישוב כדי להציע את המענים המותאמים ביותר לחניכים והוריהם. כמו כן, על מנהל המרכז ללוות את הצוות, להדריך אותו ולסייע לו לעשות את תפקידו בדרך הטובה ביותר. יחד עם השמירה על הכללים, על מנהל המרכז לפעול בגמישות ולאפשר מתן מענה מידי לצרכים שעולים מן השטח (התייחסות לאקטואליה, אירועים בכפר ועוד). נוסף לכך, חשוב כי מנהל ידע ליצור קשר חם ובלתי אמצעי עם החניכים תוך ניהול דיאלוג שוטף איתם ויצירת אווירה המאפשרת שיח פתוח ומתן מענה לצורכיהם.

מנהלי מרכזי נעורים צריכים להיות מעורים ביישוב, ולהכיר בכך כי הם מייצגים את המרכז בכל שעות היממה, גם כאשר אינם בתפקיד. זאת ועוד, שאיפה למצוינות אישית וניהולית מאפיינת רבים ממנהלי מרכזי נעורים.

עקרונות פעולה ביצירת קשר עם הרשות

אחד מתפקידיהם המרכזיים והמאתגרים של מנהלי המרכזים הוא ליצור שיתוף פעולה בונה ומועיל עם מנהל הרשות תוך שמירה על העצמאות התפעולית של המרכזים ועל רמתם הגבוהה. בניית שיתוף הפעולה נעשית בדרך של שמירה על קשר קבוע, הזמנת ראש הרשות לאירועים, שיתוף והיוועצות בנושאי תקציב ובניית האמון בין מנהל המרכז לראש הרשות. שיתוף פעולה מוצלח מושג כאשר מנהל הרשות מרגיש כי "התוכנית היא שלו" (רנא ג'אנם-זינאלדין) והוא אינו רק שותף חיצוני שמקבל עדכונים בפגישות. רמת שותפות גבוהה מעין זאת נבנית לאורך זמן, ודורשת השקעה של חשיבה וזמן וכן יכולות בין-אישיות של מנהל המרכז.

עקרונות פעולה בבניית שיתופי פעולה עם גופים נוספים ביישוב העוסקים בנוער

מרכזי נעורים הם חלק מרצף של מענים לבני נוער ביישובים. אחד מתפקידי המרכזיים של מנהל המרכז הוא ליצור קשר עם גורמים העוסקים בבני נוער ולבנות שיתופי פעולה עימם. חשוב כי מנהל המרכז ידע לאתר את ההזדמנויות לבניית שיתופי פעולה תוך מתן מקום ליתרון היחסי של כל ארגון. למשל, לעובדי הרווחה יתרון במתן מענה טיפולי ולמרכז נעורים יתרון בהיותו מרכז לכלל בני הנוער, ללא תיוג של רווחה. גורם התורם להצלחת שיתופי הפעולה הוא איתור איש המקצוע הנכון בכל ארגון שאיתו ניתן לקדם את העבודה המשותפת.

חשוב לזכור כי מרכז נעורים חזק, מעורה בקהילה, עם חניכים רבים וקשר טוב עם ההורים, יזכה לשיתוף פעולה מצד כל הגורמים ביישוב ויהווה גורם משמעותי בקהילה.

עקרונות פעולה בעבודה מטה נעורים

עבודת המטה היא ליצור מעטפת עבור העובדים בתוכנית, ובמיוחד למנהלת התוכנית, ולסייע בנקודות משמעותיות שבהן היתרון היחסי של אנשי המטה (בהיותם בעלי עמדות בכירות וניסיון רב שנים) יכול לסייע בהתמודדויות בשטח. הקשר עם אנשי המטה מהווה מקור ללמידה ולהעשרה עבור מנהלת התוכנית וכן הוא מהווה גורם מפקח ומבקר, שמוודא כי התוכנית פועלת כהלכה ומשיגה את מטרותיה.

לסיום, חשוב לזכור כי בנוסף לדוגמאות המובאות במסמך זה יש דרכים רבות נוספות להגיע למטרות התוכנית וזאת על פי מאפייני אוכלוסיית כל מרכז בכל יישוב.

פרק ג: תיעוד סיפורי הצלחה בתוכנית נעורים

בפרק זה מוצגים סיפור הצלחתן של שתי תוכניות שפעלו במרכזים וכן סיפורי הצלחה של ארבעה מרכזי נעורים שנבחרו ללמידה ושופרו בהרחבה על ידי בעלי המקצוע שהשתתפו בתהליך.

1. **צעדת הנביא שועיב:** תוכנית נעורים חרטה על דגלה גם את נושא חיזוק הזהות הדרוזית של צעירי העדה. כדי להשיג יעד זה, נעשות במשך השנה פעולות מגוונות במרכזי נעורים. אחד מאירועי השיא בתחום זה, ובפעילות המרכזים בכלל, הוא צעדת הנביא שועיב. התייעוד של סיפור ההצלחה מבוסס על ראיון עומק עם רנא ג'אנם-זינאלדין, מנהלת התוכנית ומיוזמות הצעדה.
2. **תוכנית פת"ע (פיתוח תמונת עתיד):** תוכנית פת"ע (פיתוח תמונת עתיד) היא תוכנית שפותחה במיוחד לעבודה במרכזי נעורים. התוכנית פועלת החל משנת 2015, והיא כוללת שמונה מפגשים שאורכם שעתיים. במפגשים עוסקים החניכים בנושאים של זהות ומימוש עצמי, ובחשיבה על תמונת העתיד הרצויה להם, הן במובן האישי והן במובן החברתי. התייעוד של סיפור ההצלחה מבוסס על ראיון עומק עם שייח' סאמי ח'יר, מפתח התוכנית ומנחה בה. ראיון העומק התקיים בביתו והתמקד בסדנאות פת"ע המיועדות לבני נוער.
3. **מרכז נעורים ירכא:** כתיבת פרק זה התבססה על ראיון עם וטפה כנעאן אשר ניהלה את מרכז נעורים ירכא במשך ארבע שנים ובעת הראיון עימה שימשה כרכזת אזורית של ארבעה מרכזים, וכן על ראיון טלפוני עם חניך המרכז לשעבר, שסיפור ההצלחה שלו מובא בהמשך. הפרק מתחלק לשלושה חלקים:
 - תיאור עקרונות הפעולה הניהוליים והאתגרים בהפעלת מרכז נעורים ירכא.
 - תיאור תוכנית "נעורים בשכונה" ועקרונות הפעולה בהפעלתה - התוכנית מיועדת לספק פעילות מהנה לילדים בקרבת ביתם. במסגרת התוכנית מארגנים חניכי נעורים הפנינג לתושבים, כל פעם בשכונה אחרת ביישוב, ובו שלל פעילויות לכל הגילים (עם דגש על פעילויות לילדים). הפעילות מחזקת את הקשר של בני הנוער ליישוב, מאפשרת להם לתרום ומנכיחה את מרכז נעורים ביישוב. תוכנית נעורים שהתחילה ביישוב ירכא פועלת כיום בכל מרכזי נעורים.
 - "מחניך מפריע לחניך מצטיין" - סיפור הצלחה של חניך במרכז נעורים. סיפורו של פואד (שם בדוי) שבתחילת דרכו במרכז נעורים היווה גורם מפריע ומאתגר, ועם הזמן הפך להיות לחניך מצטיין ולאחר מכן מדריך ודמות משמעותית במרכז. הצלחתו של פואד, לפי הגדרתו, באה לידי ביטוי ביכולות שהוא פיתח לעשות את הבחירות הנכונות ביותר עבורו בכל צומת משמעותית בחייו.
4. **מרכז נעורים ג'וליס:** כתיבת פרק זה התבססה על ראיון עם אילן מאדי, מנהל המרכז בזמנו, ועם בושרה הנו, רכזת ההדרכה דאז. כמו כן, הביקור במרכז כלל תצפית על הפעילות ושיחה עם חניכים בוגרים. הפרק מתחלק לשני חלקים:
 - תיאור עקרונות הפעולה הניהוליים בהפעלת מרכז נעורים ג'וליס.
 - תיאור עקרונות הפעולה בתוכנית "קבוצת מנהיגות" ג'וליס. - קבוצת המנהיגות נמצאת בלב העשייה של מרכז נעורים ג'וליס, והנערים והנערות שמשתתפים בה הם עמוד השדרה של המקום. הם מלווים פעילויות של ילדים, משתתפים בפעילויות ובחוגים עצמם, תורמים לקהילה וגדלים להיות דור העתיד של מנהיגי העדה. קבוצת המנהיגות פועלת החל משנתה הראשונה של התוכנית וממשיכה להתפתח.
5. **מרכז נעורים עספא:** כתיבת פרק זה התבססה על ראיון עם מונאיא מנסור, מנהלת המרכז, וכן על תובנות שעלו מראיונות עם ארבע חניכות במרכז ועם חניכה לשעבר שסיפור ההצלחה שלה מתועד. הפרק מתחלק לשני חלקים:

- תיאור עקרונות הפעולה הניהוליים בהפעלת מרכז נעורים עספאי.
 - "עם הפנים קדימה" - סיפור הצלחה של חניכה במרכז. ההצלחה של רימה (שם בדוי) ליצור שינוי בחייה ולמצוא את דרכה בעולם. הנערה שלא ידעה מה דרכה והרגישה מוגבלת בשל היותה דתייה, הצליחה להשתלב באופן מיטבי במרכז נעורים יחד עם כל בני גילה, ובהמשך דרכה בחרה במסלול לימודים אקדמי, סיימה את לימודיה בהצלחה והיום היא עובדת בתחום וממשיכה לתרום גם למרכז נעורים.
6. **מרכז נעורים חורפיש:** כתיבת פרק זה התבססה על ראיון עומק עם כולוד בריק, מנהלת המרכז וכן על ראיון עם חניכה במרכז לשעבר, שסיפור ההצלחה שלה מובא בהמשך. הפרק מתחלק לשני חלקים:
- תיאור עקרונות הפעולה הניהוליים בהפעלת מרכז נעורים חורפיש.
 - "מהדרה למעורבות ויזמה" - סיפור ההצלחה של היבא (שם בדוי) שהצליחה לפרוץ את המחסום החברתי שהיה לה בשל לקות השמיעה שלה. היא הצליחה להשתלב במרכז נעורים, להיות מדריכה ומתנדבת למרות הלקות שלה, והיום היא משתמשת בניסיונה האישי כדי לעזור לילדים אחרים שיש להם לקות שמיעה.

דברי תודה

אנו רוצות להודות לכל אנשי נעורים בשטח, במטה ו"במרכז מעשה" אשר חלקו איתנו את הידע המקצועי שלהם ועבדו תוך שיתוף פעולה פורה ומלמד.

תודה לחברות ועדת ההיגוי שליוו את התהליך מתחילתו ועד סיומו המוצלח: רנא ג'נאם-זינאלדין, מנהלת התוכנית, "מרכז מעשה"; תרצה מרגולין, מנהלת מחקרי הערכה, מחלקת מחקר ופיתוח, קרן רש"י; וטפה כנעאן, מנהלת אזורית, "מרכז מעשה". כמו כן, תודות לעזאת חלבי, מנהל תוכנית נעורים לשעבר ולגלית בוכריס, סמנכ"לית מו"פ מ"מרכז מעשה", שליוו את שלביו הראשונים של הפרויקט ותרמו מן הידע הרב שלהם, וליוסי מלכה, מנכ"ל "מרכז מעשה" ולדניאל ולעל, סמנכ"ל חינוך "מרכז מעשה", על התמיכה ועל הערותיהם המועילות.

תודה לאנשי מטה נעורים שמלווים את התוכנית מתוך אמונה שלמה בחשיבותה ותרומתה לבני הנוער הדרוזים: ניצן קורקין, מנהלת תחום צעירים מן המשרד לפיתוח הפריפריה, הנגב והגליל; יעל נאמן, מנהלת קרן לאוטמן; יואב בוקעי, ג'וינט ישראל-אשלים; האשם חוסין, מנהל המנהלת לפיתוח היישובים הדרוזיים והצ'רקסיים.

כתיבת מסמך זה התאפשרה הודות לשיתוף הפעולה הפורה של מנהלי ומנהלות מרכזי נעורים ושל אנשי המקצוע העובדים איתם אשר חלקו איתנו את הידע הרב שלהם ופתחו בפנינו את המרכזים:

- ג'וליס - אילן מאדי, מנהל לשעבר של המרכז ובושרה הנו, לשעבר רכזת הנוער.
 - ירכא - וטפה כנעאן, לשעבר מנהלת המרכז (כיום רכזת אזורית) והחניך לשעבר של התוכנית ששיתף בסיפור ההצלחה שלו.
 - עוספיא - מונאיא מנסור, מנהלת המרכז והצעירה ששיתפה אותנו בסיפורה האישי.
 - חורפישי - כולוד בריק, מנהלת המרכז, יסמין קאדי, שהחליפה אותה לתקופה והצעירה ששיתפה אותנו בסיפור ההצלחה.
 - כפר סמיע - סיואר עוידה, שמנהלת את מרכז נעורים בכפר סמיע ושיתפה בסיפורה האישי ובעשייה שלה.
- תודות לכל מנהלי מרכזי נעורים הנוספים ולרכזי ההדרכה שסייעו בהגדרת קריטריונים לבחירת הסיפורים לתיעוד וסייעו באיתורם. כמו כן, תודה לשייח' סאמי ח'יר על השיתוף בידע ובעקרונות הפעולה בתוכנית פת"ע (פיתוח תמונת עתיד) שבהובלתו. לסיום, תודה לכל בני הנוער שפגשנו בביקורים במרכזים, בראיונות ובקבוצות המיקוד, אשר קיבלו אותנו בפתיחות ותוך נכונות לשתף ולספר על המרכזים. תודה גם לאימהות שחלקו איתנו את התובנות שלהן על מרכזי נעורים.
- אנו מקווות כי מסמך זה יסייע לאנשי המקצוע של תוכנית נעורים ללמוד מפרקטיקות מוצלחות של עמיתיהם, להוסיף ולהרחיב רעיונות שניתן ליישם במרכזים ולהמשיך ללוות את בני הנוער הדרוזים בתהליך התבגרותם והשתלבותם בחברה.


תוכן עניינים

1	רקע
2	פרק א: תוכנית נעורים ותהליך הלמידה מהצלחות
9	פרק ב: עקרונות פעולה בהפעלת מרכזי נעורים ובעבודת מטה התוכנית
33	פרק ג: תיעוד סיפורי הצלחה בתוכנית נעורים
34	הצלחה בתוכנית נעורים: צעדת הנביא שועיב
36	הצלחה בתוכנית נעורים: תוכנית פת"ע (פיתוח תמונת עתיד)
39	מרכז נעורים ירכא
46	מרכז נעורים - ג'וליס
49	מרכז נעורים עספיא
52	מרכז נעורים בחורפיש
55	נספח: עקרונות פעולה ניהוליים בארבעה מרכזי נעורים
55	א. עקרונות הפעולה הניהוליים במרכז נעורים ירכא
58	ב. עקרונות הפעולה הניהוליים בהפעלת מרכז נעורים ג'וליס
60	ג. עקרונות הפעולה הניהוליים בהפעלת מרכז נעורים עספיא
63	ד. עקרונות הפעולה הניהוליים בהפעלת מרכז נעורים חורפיש
67	מקורות

בשנים האחרונות חלים שינויים רבים בעדה הדרוזית, שמקורם, במידה רבה, במודרניזציה שהיא עוברת. שינויים אלה מובילים להתרופפות הדרגתית של המסגרת המשפחתית-חמולתית, להיחלשות השפעת הדת ולתמורות בתחום החינוך וההשכלה של הצעירים ובעיקר של הצעירות הדרוזיות (אמרני, 2010). צעירים דרוזים כיום חשופים יותר לעולם המודרני ולאפשרויות הרבות הקיימות בו. רבים מהם נמצאים בקשר עם ישראלים, בין אם בצבא, בעולם העבודה או בלימודים. כמו צעירים ישראלים רבים, הם ניצבים בפני בחירות מורכבות באשר לעתידם. בעוד הצעירים הדרוזים עדיין רוכשים כבוד רב להוריהם ולזקני העדה, הם לא בהכרח רואים בהם מקור מוחלט לתשובות בכל הנושאים המעסיקים אותם. נושאים כמו מעמד האישה, בחירת מקצוע ובחירת מסלול לימודים הם חלק מן התכנים שבהם אין תשובה ברורה, והצעירים עוסקים בהם בתהליך גיבוש זהותם הבוגרת (קורט, עבאס, וולטרס, 2012). אל המרחב המורכב הזה נכנסת תוכנית "נעורים".

תוכנית "נעורים" יצאה לדרך בשנת 2006 מתוך רצון לסייע לבני הנוער הדרוזים להתמודד עם שינויים אלה. התוכנית מתמקדת בבני הנוער ובצעירים הדרוזים ותופסת אותם כסוכני שינוי. היא מבקשת להשיג את מטרותיה באמצעות הפעלתם של מרכזי צעירים ביישובים הדרוזיים - מרכזי נעורים (מרגולין, חילו מנסור, ג'אנם-זינאלדין, קדם ופרוינד, 2015). המרכזים מופעלים באמצעות עמותת מרכז מעשה¹ ובשותפות עם המשרד לפיתוח הפריפריה הנגב והגליל, המנהלת לפיתוח חברתי-כלכלי ביישובים הדרוזיים והצ'רקסיים, ג'וינט ישראל, רשויות מקומיות ונציגי פילנתרופיה.

פרק א במסמך זה כולל שני חלקים. בחלק הראשון יוצגו חזון מרכזי נעורים, מטרותיהם, קהלי היעד שלהם ואופן פעולתם. בחלק השני יתוארו תהליך הלמידה מהצלחות שבוצע בתוכנית נעורים והמתודולוגיה שבבסיס כתיבת מסמך זה, אשר התבססה על המתודה "למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרופקטיבית"; בפרק ב יוצגו עקרונות הפעולה המשותפים לעבודת מנהלי מרכזי נעורים, כפי שחולצו בתהליך הלמידה מהצלחות וכן עקרונות הפעולה בעבודת מטה תוכנית נעורים אשר תרמו להצלחה; בפרק ג יוצגו סיפור הצלחתן של שתי תוכניות שפעלו במרכזים וכן סיפורי ההצלחה של ארבעה מרכזי נעורים שנבחרו ללמידה ושסופרו בהרחבה על ידי בעלי המקצוע שהשתתפו בתהליך.



"כשהייתי צעירה חשבתי שאסיים את התואר
ואתחתן, והינה אני פה, זה נתן לי הזדמנות
להיפתח ולראות דברים שלא ראיתי. מה
שהמשפחה מצפה זה ללמוד ולהקים בית. כל
מה שלא קיבלתי בבית קיבלתי בנעורים. זה נתן
לי לראות עולם. אנחנו אצלנו בחברה הערבית,
במשפחה, זה האישה לומדת רק מורה
ומלמדת בבית הספר. החיים זה לא ככה"
(חניכה ומתנדבת לשעבר בנעורים. היום
מנהלת מרכז)

¹ עמותת מרכז מעשה

פרק א /// תוכנית נעורים ותהליך הלמידה מהצלחות

האחד הוא אני
الأخر هو أنا



1. תוכנית נעורים²

א. חזון

תוכנית נעורים מפתחת ומקדמת מנהיגות, התנדבות, מצוינות ושוויון הזדמנויות ביישובים הדרוזיים באמצעות מרכזי נעורים. התוכנית מיועדת לבני נוער וצעירים בני 13-25, בעלי יכולות וצרכים מגוונים. התוכנית פתוחה לכל בני הנוער ביישובים שבהם היא פועלת, ומקנה פתרונות רב-ממדיים במסגרת פעילות בלתי פורמלית לבני נוער בעדה הדרוזית. התוכנית שמה דגש על עיצוב מנהיגות אזרחית ועל מעורבות קהילתית של חניכי התוכנית, תוך מימוש אישי והטמעת חינוך לערכי דמוקרטיה, שייכות והתנדבות.

ב. מטרות

1. קידום השיח סביב נושא הזהות האישית, המקצועית, האזרחית והאוניברסלית בקרב בני הנוער המשתתפים בתוכנית, במטרה להעלות את המודעות של המשתתפים לעצמם, לסביבה ולחברה הקרובה ולהגביר את השייכות לחברה.

דרכי פעולה למימוש מטרות אלו:

- סדנאות לפיתוח זהות אישית
- הכשרות וסדנאות המקדמות ערכים דרוזיים ואוניברסליים, ופילוסופיה של הדת הדרוזית
- סיורים להיכרות עם ההיסטוריה והמורשת של העדה הדרוזית, ביקור במקומות קדושים והיסטוריים ומפגש עם מנהיגים ועם סיפורי עם דרוזיים
- הכשרות וסמינרים רב-תרבותיים
- עידוד שיח סביב חוק הלאום ומעמדה של העדה הדרוזית במדינה
- קיום ימי שיא כגון חידון המורשת הדרוזית, צעדת הנביא שועייב ופסטיבל דבקה

2. קידום מימוש הפוטנציאל האישי ופיתוח מצוינות בקרב משתתפי התוכנית, וכן גיבוש ופיתוח של ערוצים חדשים למשתתפים למימוש יכולותיהם.

דרכי פעולה למימוש מטרות אלו:

- קיום סדנאות לפיתוח מיומנויות וכישורים אישיים
- הקניית כלים להתפתחות האישית, מקצועית וחברתית
- חשיפה למגוון רחב של תחומי עניין

² מתוך מסמכי התוכנית ופרסום באתר מרכז מעשה [תוכנית נעורים, עמותת מרכז מעשה](#)

- קיום ימי הכשרה וסדנאות ללמידה ופיתוח תמונת עתיד
 - השתתפות בחוגים ופעילויות פנאי לעידוד ופיתוח כישורים אישיים
3. פיתוח מעורבות חברתית קהילתית ופיתוח דור העתיד של המנהיגות האזרחית בעדה הדרוזית. יצירת מקום שבו בני הנוער המשתתפים בפעילויות המרכזים יוכלו להביע עמדה וליזום שינוי.
- דרכי הפעולה למימוש מטרות אלו:

- השתתפות בימי התנדבות ובמיזמים בקהילה
- סדנאות, סמינרים והרצאות בנושא מנהיגות והעצמה אישית
- העלאת מודעות לסוגיות חברתיות נבחרות כמו עוני, פערי שכר וגזענות
- פיתוח מנהיגות בקרב בני נוער בתוכניות טרום מדצי"ם ומדצי"ם
- פגישות עם מנהיגים מקומיים וארציים
- סדנאות והכשרות שטח בדגש על מנהיגות
- ביקורים וסיורים במקומות מעוררי השראה היסטורית ומנהיגים ומנהיגות מן העדה בפרט ומן הארץ בכלל

ג. קהלי היעד של מרכזי נעורים

ניתן לחלק את קהל היעד של המרכזים לשלוש קבוצות גיל:

1. בני נוער בני 13-17. בשנת 2018/19 השתתפו בפעילויות מרכזי נעורים יותר מ-3,000 בני נוער. הפעילויות עסקו בקידום מצוינות אקדמית, בצמצום פערים לימודיים, בפיתוח תמונת עתיד, בפעילויות העשרה, בזהות דרוזית, בפיתוח מנהיגות, בקידום ההתנדבות בעדה הדרוזית ובפעילות ייעודית לנוער בסיכון.
2. מדריכות מתנדבות. צעירות בנות 18-20, בוגרות תיכון, אשר בחרו להתנדב בתוכנית לשנת שירות לאומי או לשנת התנדבות אישית. ההתנדבות כוללת רכיבים של פיתוח זהות, הכשרה למנהיגות ופיתוח תוכניות לעתיד.
3. מלגאיות בנות 21-25, המקבלות מלגת לימודים גבוהים ממרכז נעורים, ובתמורה למלגה משתתפות בתכנון ובהפעלה של מיזמים במרכזים.

ד. אופן פעולת מרכזי נעורים

מרכזי נעורים פועלים כיום בכל שישה עשר היישובים הדרוזיים בישראל על פי מודל עבודה שגובש במשך השנים, ומבוסס על הובלת המרכזים על ידי אנשי מקצוע יחד עם בני נוער וצעירים מתנדבים.

על מנהלי מרכזי נעורים להיות תושבי היישוב שבו מוקם המרכז. המנהלים אמונים על הקמת המרכזים, על בניית תוכניות העבודה, על בחירה והכשרה של צוות המתנדבים ועל הניהול הכולל של המרכזים. ברוב המרכזים, בנוסף למנהל מרכז עובד גם רכז נוער שתפקידו לעבוד עם השכבות הבוגרות של תלמידי י"ב.

עיקר העבודה עם החניכים במרכזים נעשית על ידי מדריכות מתנדבות בתוכנית. בכל מרכז מספר שונה של מדריכות וזאת על פי מספר החניכים בו. המדריכות בתוכנית הן בוגרות תיכון אשר בחרו להתנדב לשנת שירות לאומי או לשנת התנדבות אישית. הן מתחייבות לעבודה בתוכנית למשך שנה אחת והן אלו שבפועל מקיימות את הפעילות עם החניכים, מכינות מערכי שיעור, מארגנות אירועים ועוד. עבודת המדריכות מקבלת ליווי ותמיכה של רכז הנוער ומנהל המרכז.

מלגאיות המדריכות במרכזי נעורים הן צעירות המקבלות מלגת לימודים גבוהים מתוכנית נעורים, ובתמורה למלגה הן מתנדבות במרכז (בדומה למודל "פרח"). המלגאיות מפעילות מרכזי למידה שבהם הן נותנות סיוע ותגבור לימודי לילדים. מרכזי הלמידה פועלים בדרך כלל בימי שישי והם פתוחים לכלל ילדי היישוב.

השתתפות בתוכנית נעורים פתוחה לבני נוער מכיתה ז'-י"ב. חניך הבוחר להצטרף לתוכנית מופנה לקבוצה הנקראת "קבוצת שייכות", שהיא קבוצת האם של כל חניך. את הקבוצות של תלמידי כיתות ז'-ט' מדריכות המתנדבות, ואת קבוצות השכבות הבוגרות יותר מדרך רכז הנוער. בקבוצת השייכות מתקיימות מגוון פעילויות העוסקות בנושאי הליבה של התוכנית (כפי שפורט בתחילת פרק זה). נוסף לקבוצת השייכות עומד בפני החניכים בנעורים מגוון רחב של חוגים, כגון דבקה, זומבה, עברית, מימוש הפוטנציאל האישי, מנהיגות, ציור, אומנות, סיירות, גיטרה ותכשיטנות. כמו כן בכל מרכז מתקיימים ימי שיא כגון "נעורים בשכונה", חידון מורשת, פסטיבל דבקה וצעדת הנביא שועיב.

המבנה הארגוני של התוכנית הוא כדלקמן:



2. תהליך הלמידה מהצלחות

א. מטרות

1. ללמוד מאופן פעולתם של מרכזי נעורים מוצלחים, על פי פרמטרים מוגדרים מראש, בהם: עבודת המנהל והצוות, קשר עם הקהילה, שותפות עם הנהגת הרשות, ביסוס דרכי העבודה עם בני הנוער לרבות תהליכי גיוס ושימור של בני הנוער.
2. לחלץ עקרונות פעולה מוצלחים הניתנים ליישום בכל מרכזי נעורים ובתוכניות דומות.
3. לגבש מסמך שישימש לצורכי למידה והטמעה של דרכי עבודה מיטביות במרכזי נעורים.

ב. תהליך בחירת סיפורי ההצלחה לתיעוד ולמידה

סיפורי ההצלחה לתיעוד ולמידה נבחרו לאחר תהליך שכלל את השלבים שלהלן:

1. גיבוש ועדת היגוי שליוותה את תהליך הלמידה. הוועדה כללה את רנא ג'אנם-זינאלדין, מנהלת התוכנית; תרצה מרגולין, מנהלת מחקרי הערכה, קרן רש"י; וטפה כנעאן, מנהלת אזורית בתוכנית נעורים; עירית אייזיק ושרית אלנבוגן-פרנקוביץ' ממכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. הוועדה נפגשה בתחילת התהליך וכן בהמשך על פי הצורך.
2. פגישה עם כל מנהלי מרכזי נעורים. הפגישה התקיימה במרכז נעורים בדליית אל כרמל. בחלקה הראשון של הפגישה התוודעו המנהלים למתודה של למידה מהצלחות ושמעו על תהליך הלמידה המתוכנן. בחלק השני של הפגישה גובשו, יחד עם המנהלים, קריטריונים לבחירת סיפורי הצלחה. כמו כן, החל בפועל תהליך איתור הסיפורים.
3. היועצות עם אנשי מפתח בתוכנית. מלבד המפגשים עם מנהלי המרכזים, התקיימו שיחות היועצות עם עזאת חלבי, שניהל את התוכנית עד אמצע שנת 2018, ועם גלית בוכריס שליוותה את התוכנית מטעם עמותת מרכז מעשה, גם כן עד אמצע שנת 2018.
4. מפגש נוסף של ועדת ההיגוי לגיבוש סופי של רשימת סיפורי ההצלחה ללמידה.

ג. הקריטריונים לבחירת סיפורי ההצלחה

סיפורי ההצלחה לתיעוד ולמידה נבחרו על פי הקריטריונים שנקבעו בתהליך שתואר לעיל. להלן הקריטריונים:

1. סיפורים הנוגעים לחזון ולמטרות של התוכנית ועוסקים בתחומים של בניית זהות, מעורבות בקהילה ומימוש פוטנציאל אישי.
2. סיפורים הנוגעים בכל קהלי היעד של מרכזי נעורים: נוער, מדריכות, מלגאיות, הורים, בוגרים של התוכנית, קהילה.
3. סיפורים מגוונים (אישיים של חניכים/בוגרים, של תוכניות מיוחדות, של ימי שיא בעבודת המנהלים).
4. סיפורים שבהם ברור כי ההצלחה קשורה לעבודת צוות מרכז נעורים.
5. סיפורים שבהם ההצלחות יציבות לאורך זמן.
6. סיפורים שכלל העוסקים בתוכנית או רובם יוכלו ללמוד מהם.

ד. מתודולוגיה

העבודה על מסמך זה התבססה ברובה על המתודה "למידה מהצלחות העבר - המתודה הרטרופקטיבית". המתודה פותחה בשנת 1995 ביחידה ללמידה מהצלחות שהקימו פרופ' יונה רוזנפלד ושותפים במכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל. המתודה כוללת עשרה שלבי חקר, שיפורטו בהמשך, ומאפשרת לחלץ את הידע המקצועי הסמוי במערכת ולהפכו לגלוי ומנוסח בלשון "מכוונת לפעולה". בדרך זו מצטבר אצל הלומדים רפרטואר של פעולות ועקרונות פעולה אשר מובילים להצלחה.

המידע במסמך זה נאסף בין החודשים מאי 2018 ועד מארס 2019 על ידי ראינות, תצפיות וקבוצות מיקוד עם חניכים במרכזים. דרך פעולה זו אפשרה לאסוף מידע ממקורות שונים על כל מרכז, ולקבל כמה זוויות ראייה על העבודה הנעשית במרכזים. זאת תוך למידה על עבודת המרכז באופן כללי, ברמה של תוכנית ספציפית וברמת הפרט, ומתוך הבנת החוויה של החניך.

עבודת חילוץ הידע ותיעודו נחלקה לכמה שלבים:

1. המרכזים שנבחרו ללמידה מעמיקה הם: ירכא, עספאי, חורפיש וג'וליס. בכל אחד ממרכזים אלה נערכו ראינות עם מנהלי המרכזים. הראינות התקיימו במרכזים עצמם, ונמשכו בין שעה לשלוש שעות. ריאיון נוסף נערך עם מנהלת מרכז נעורים בסמיע. בשני מרכזים התקיימו תצפיות בפעילויות במהלך הביקור במרכז.
 2. בשלושה מרכזים (עספאי, חורפיש וירכא) התקיימה למידה של סיפורי הצלחה פרטניים של חניכים במרכז. מקרי ההצלחה אותרו על ידי ועדת ההיגוי ומנהלי המרכזים. בתיעוד סיפורי ההצלחה נעשה שימוש בעשרת שלבי החקר של המתודה הרטרופקטיבית ללמידה מהצלחות העבר, אולם לא בכל הסיפורים מופיעים כל השלבים. כך למשל, יש סיפורים שבהם המרואיינים לא זיהו נקודת מפנה או סוגיות לא פתורות. בתיעוד סיפורי ההצלחה הפרטניים רואיינו מנהלי המרכזים וכן החניכים (לשעבר) שאת סיפור ההצלחה שלהם תיעדו.
- עשרת שלבי החקר של המתודה הם:

1. תיאור ההקשר הארגוני
2. איתור הצלחה ראויה ללמידה וזיהוי תחום ההצלחה
3. תיאור תמציתי של ההצלחה, במונחים של "לפני" ו"אחרי"
4. זיהוי התוצרים החיוביים (האובייקטיביים והסובייקטיביים) של ההצלחה
5. זיהוי של תוצרי לוואי שליליים ושל מחירי ההצלחה
6. בחינת השאלה אם אומנם מדובר ב"הצלחה" המצדיקה המשך למידה
7. פירוט הפעולות שהביאו להצלחה
8. איתור נקודות המפנה בין המצב "לפני" לבין המצב "אחרי"
9. הפקת עקרונות הפעולה שביסוד הפעולות שהביאו להצלחה
10. זיהוי סוגיות לא פתורות להמשך הלמידה

3. נבחרו ארבע תוכניות שפועלות בהצלחה ללמידה מעמיקה. ראיונות העומק לחילוץ הידע התבססו על המתודה של למידה מהצלחות, תוך תשומת לב מרבית לחילוץ הפעולות שנעשו בפועל בתוכניות ועקרונות הפעולה שהובילו להצלחה. התוכניות שנעשתה בהם העמקה במתודולוגיה של למידה מהצלחות הן:

- תוכנית "נעורים בשכונה" במרכז נעורים ירכא. תוכנית שהתחילה לראשונה בירכא וכיום פועלת בכל מרכזי נעורים. נערך ריאיון עם מנהלת מרכז נעורים ירכא.
- קבוצת המנהיגות במרכז נעורים ג'וליס. קבוצת מנהיגות פועלת בכל מרכזי נעורים והקבוצה בג'וליס נבחרה ללמידה מעמיקה. נערכו ראיונות עם מנהל מרכז נעורים ג'וליס ועם רכזת ההדרכה.
- תוכנית פת"ע (פיתוח תמונת עתיד) שפועלת בארבעה מרכזי נעורים. התוכנית מופעלת על ידי שיח' סאמי ח'יר, ופועלת זו השנה הרביעית בהצלחה רבה. הלמידה על דרך הפעולה של התוכנית התבססה על ריאיון עומק עם שיח' ח'יר.
- צעדת הנביא שועיב היא אירוע שיא המתקיים אחת לשנה ומשתתפים בו חניכים מכל מרכזי נעורים. נערך ריאיון עם רנא ג'אנם-זינאלדין, מנהלת תוכנית נעורים ומיזמות הרעיון.

4. עבודת מטה נעורים. נערכו ראיונות עם ארבעה מאנשי מטה התוכנית במטרה לחלץ ולתעד את הפעולות ואת עקרונות הפעולה שתרמו להצלחת התוכנית. שני ראיונות התקיימו פנים-אל-פנים ושניים בשיחות טלפון. כמו כן נערך ריאיון עם מנהלת התוכנית בפועל ועם שני מנהלים שסיימו את תפקידם במועד תחילת תהליך הלמידה (מנהל בפועל של התוכנית ומנהלת מטעם מרכז מעשה).

5. תצפיות וקבוצות מיקוד עם חניכים במרכזי נעורים וריאיון עם אימהות לבני נוער המשתתפים במרכזים. את התצפיות, את קבוצות המיקוד ואת רוב הראיונות עם בני הנוער והאימהות ערכה החוקרת מנאל שלבי בשפה הערבית. הראיונות עם האימהות התקיימו טלפוני. הראיונות התבססו על שאלון חצי מובנה וסייעו להבין את הגורמים התורמים להצלחת מרכזי נעורים מזווית ראייתם של בני הנוער ואימהותיהם.

בסך הכול רואיינו ארבעה אנשי מטה התוכנית, מנהלת התוכנית הנוכחית ומנהל התוכנית הקודם, מנהלת קודמת מטעם עמותת מעשה, חמישה מנהלי מרכזי נעורים³ ושלושה בוגרי התוכנית, שסיפורי ההצלחה שלהם תועדו. נוסף לכך, התקיימו עשרה ראיונות עם בני נוער במרכזי נעורים, שתי קבוצות מיקוד של חניכי התוכנית, ארבעה ראיונות טלפוניים עם אימהות לחניכים בתוכנית ושתי תצפיות בפעילויות.

³ מנהלי ארבעת המרכזים שנבחרו ללמידה מעמיקה וכן מנהלת מרכז נעורים ביישוב סמיע, שאיתה התקיים ריאיון שתרם ללמידה אך אינו מתועד בהרחבה במסמך זה.

פרק ב /// עקרונות פעולה בהפעלת מרכזי נעורים
ובעבודת מטה התוכנית



1. עקרונות פעולה בעבודת מנהלי מרכזי נעורים

בפרק זה נציג את עקרונות הפעולה בעבודת מנהלי מרכזי נעורים, כפי שחולצו בתהליך של למידה מהצלחות. עקרונות הפעולה נובעים מהכללות של פעולות שהתגלו בתשאול סיפורי ההצלחה והם משותפים לכל הסיפורים או לרובם. העקרונות מלווים בציטוטים מדבריהם של המרואיינים.

לשם נוחות העבודה עם מסמך זה, חולקו עקרונות הפעולה לקטגוריות שלהלן:

א. עקרונות פעולה ביצירת קשר עם בני הנוער:

א.1. גיוס בני נוער למרכז

א.2. יצירת קשר עם בני הנוער ושימורו

ב. עקרונות פעולה בתחומי הליבה בעבודה עם בני הנוער

ב.1. קידום מימוש הפוטנציאל האישי וגיבוש הזהות האישית

ב.2. עידוד בני הנוער למעורבות בקהילה

ג. עקרונות פעולה בעבודה עם מדריכות ומלגאיות

ג.1. מתן כלים וליווי למדריכות


ג.2. הכנת המדריכות והמלגאיות לחייהן הבוגרים

ד. עקרונות פעולה בבניית הקשר עם הורי החניכים

ה. עקרונות עבודה כלליים

ו. עקרונות פעולה ביצירת קשר עם הרשות

ז. עקרונות פעולה בבניית שיתופי פעולה עם גופים נוספים ביישוב העוסקים בבני נוער

בכל קטגוריה מופיעים עקרונות הפעולה החשובים ליישום בעבודת מנהל מרכז נעורים. כדי לסייע בהבנת העיקרון וביישומו, שילבנו דוגמאות ורעיונות מן השטח (שאותם ניתן לזהות דרך הסימון ) , וכן מופיעה פסקת סיכום המרכזת את הנקודות החשובות שעלו בראיונות.

א. עקרונות פעולה ביצירת קשר עם בני הנוער

מרכזי נעורים שואפים להגיע לכמה שיותר בני נוער בכל יישוב. לשם כך, מנהלי מרכזי נעורים והצוות שאיתם מקדישים זמן וחשיבה לבחירת הדרך הנכונה ביותר להביא את בני הנוער למרכז, ולשמר את השתתפותם לאורך השנה כולה. האסטרטגיות שבהן נוקטים המנהלים הן מרובות ומגוונות. בסעיף זה נציג את עקרונות הפעולה בתחום של גיוס בני הנוער, יצירת קשר משמעותי איתם ושימור השתתפותם במרכז כל השנה.

א.1. גיוס בני הנוער למרכז

ביקור בבתי הספר לשם גיוס חניכים. בתי הספר הם המקום הנוח ביותר לגיוס בני נוער למרכזי נעורים. לפיכך, מנהלי כל מרכזי נעורים שומרים על קשר קבוע עם מנהלי בתי הספר (ראו סעיף נפרד המוקדש לנושא זה) וכן מקפידים להגיע בתחילת כל שנה לבתי הספר כדי להציג את המרכז.

← ברוב היישובים, הצגת המרכז בבתי הספר והכניסה לכיתות נעשית על ידי קבוצות השווים, כלומר על ידי המדריכות או על ידי קבוצת המנהיגות של המרכז, שגיל חבריה קרוב מאוד לגיל התלמידים, ו"דרך גיוס זו מוכחת כיעילה ביותר" (מנהלת מרכז).

קיום אירועי חשיפה דינמיים ומעניינים למרכז. דרך נוספת לגייס חניכים היא באמצעות ימי חשיפה המתקיימים במרכזים עצמם. בימי כאלה בני הנוער יכולים לטעום ממגוון הפעילויות במרכז ולהתנסות בהן. הצוות במרכז מקפיד שימי החשיפה יהיו אטרקטיביים לבני הנוער וכי בסופם ירצו המשתתפים להירשם לחוגים.

עבודה בשיטת חבר מביא חבר. בני נוער שמשתתפים במרכז מביאים בעצמם את חבריהם למרכז. דרך זו הוכחה כיעילה וטובה ואינה דורשת השקעה מיוחדת של משאבים מעבר להשקעה, שגם כך קיימת, בחניכים שמגיעים למרכז בקביעות.

כל מפגש הוא הזדמנות לגיוס חניכים. מנהלי המרכזים גרים ביישובים שבהם המרכז פועל. לפיכך, בהתנהלות היום-יומית הם מוצאים הזדמנויות להזמין בני נוער למרכז, בין במפגש אקראי ברחוב עם הורים או עם בני נוער, או בין במפגשים משפחתיים, בחגים ואפילו במהלך קניות.

א.2. יצירת הקשר עם בני הנוער ושימורו

קבוצת שייכות מחזקת את הקשר של החניכים למרכז. בקבוצה דנים בנושאים מהותיים כגון מנהיגות וזהות. כל חניך המצטרף למרכז מחויב להיות חלק מקבוצת שייכות ואינו יכול להשתתף רק בחוגים או בפעילויות המתקיימות במרכז.

← בחלק מן המרכזים כל קבוצת שייכות משתתפת יחד בחוג. האמון והגיבוש שנוצרים בין חברי קבוצת השייכות תורמים להתמדה בחוג.

התאמת התוכן לקבוצה ולא הקבוצה לתוכן. תוכני המפגשים מותאמים לצרכים של כל קבוצה ולאופי המיוחד שלה, וזאת כדי לתת מענה מיטבי לכל נער ונערה שמגיעים לנעורים. מערכי המפגשים נבנים על פי מאפייני המשתתפים בקבוצה ועל פי צרכיה.

← באחד המרכזים זיהתה המנהלת קבוצה אחת של בנות מוחלשות שהייתה זקוקה לפעילויות העצמה, בעוד בקבוצה אחרת היה צורך לעסוק בקבלת האחר.

יצירת אווירה של בית במרכז נעורים. במרכזים מנסים ליצור אווירה משפחתית וביתית עבור החניכים והצוות. האווירה המשפחתית מעודדת את בני הנוער להגיע למרכז ולשהות בו גם בימים שבהם אין להם פעילות פורמלית.

← במרכז אחד אפשרו לכל חניך לצייר על הקיר ציור ולהוסיף את שמו. במרכז אחר מעודדים את החניכים לבשל ארוחות במטבח של המרכז ולאכול יחדיו. במרכז שלישי, משיגים את האווירה הביתית על ידי שיתוף החניכים בניהול המרכז ויצירת מרחב פיזי נוח ומזמין לשיבה ושיחה.

המדריכות מבקרות את החניכים בבתי הספר ובבתים. מטרת הביקורים היא להכיר מקרוב את החניך ולתת לו תחושה של קירבה למדריכה ולמרכז. נוסף לכך, בביקורים בבתי יש הזדמנות להכיר את ההורים והאחים, לספר להם על פעילויות המרכז ולעיתים גם לגייס אחים למרכז.

הקשבה לחניכים והכלתם. מתוך תפיסה כי "אין ילד רע, יש ילד שרע לו" (מנהלת מרכז), אם חניך מתנהל באופן לא הולם במרכז, לא כועסים עליו ולא מסלקים אותו, אלא מנסים לברר לעומק מה מפריע לו בחייו - האם מדובר בקושי במרכז או בבית הספר ואפילו בבית. אחרי הבירור, מנסים לתת מענה למצוקותיו ולסייע לו לבטאן בדרך נכונה.

קשר ישיר ובלתי אמצעי עם בני הנוער, תוך שמירה על יושר ופתיחות ויחס חם כלפיהם. בני הנוער רגישים מאד לזיוף ולחוסר אמתנות בקשר איתם. מנהלי נעורים שאיתם דיברנו מודעים לכך ושומרים על קשר שמבוסס על פתיחות ואמון.

מנהל אחד המרכזים מאמין כי חשוב לעבוד בפתיחות מלאה עם בני הנוער. הפתיחות שלו גם מתבטאת בכך שהוא משתף אותם בדברים שהוא חושב ומרגיש, גם כשהוא כועס וגם כאשר הוא מרוצה ושמח.

דוגמה אישית שווה אלף מילים. החניכים מסתכלים על ההתנהלות של המבוגרים סביבם ולא רק שומעים את דבריהם. הדבר נכון גם במרכז נעורים שבו בני הנוער בוחנים את מנהל המרכז ואת המדריכות. מנהל שמהווה דוגמה אישית מעביר מסר חזק וערכי לכל חניכיו.

באחד המרכזים היה צורך בשיפוץ נרחב במבנה שאליו עבר המרכז. מנהל המרכז "הפשיל שרוולים" והגיע כל יום בבגדי עבודה, לעבוד לצד אנשי המקצוע והמתנדבים.

יחס חם לכל נער ונערה המגיעים למרכז. בני הנוער המגיעים למרכז זוכים לתשומת לב ולהתייחסות מן הצוות, שמקבל את פניהם ושמח לראותם, דבר שאינו מובן מאליו בחברה ובוודאי לא בגיל ההתבגרות. זאת ועוד, הצוות נותן לחניכים תחושה כי הם מוזמנים להגיע בכל עת למרכז, גם כשהם לא בחוג או בפעילות פורמלית. רכזת ההדרכה באחד המרכזים ציטטה נער שאמר לה: "אני נכנס לפה, כולם רואים אותי ואומרים לי שלום ומה שלומך".

זיהוי החוזקות של החניכים. דרך זיהוי היכולות של כל אחד ואחת, יכול צוות המרכז לכוון את החניכים לעשייה שמתאימה להם, בקבוצת המנהיגות או בפעילות אחרת. דגש על חוזקות מעודד את בני הנוער להגיע ולהשקיע.

באחד המרכזים התקיימה סדנה של הכנת מתנות לחניכים (צעירים יותר) שהעבירה אחת החניכות מקבוצת המנהיגות, וזאת לאחר שמנהל המרכז זיהה כי היא מצטיינת בתחום זה.

מעקב אחר נוכחות חניכים במפגשים. חשוב לתעד בקביעות את נוכחות החניכים במפגשים. הדבר מאפשר לראות אם יש חניכים שהם על סף נשירה ולהתערב מיד עם תחילת הנסיגה.

פתיחות המנהלים לקשר ישיר עם החניכים. במרכז נעורים הפעילויות מועברות לחניכים על ידי מדריכות ולעיתים על ידי קבוצת המנהיגות (לחניכים צעירים יותר). יחד עם זאת, למנהלי נעורים חשוב לשמור על קשר ישיר עם החניכים ולאפשר ואף לעודד אותם להיות בקשר עימם.

← אחת המנהלות מקפידה לקיים פעם בחודש יום "דלת פתוחה" שבו כל מי שמעוניין - חניך, הורה או מדריך - יכול לבוא לשוחח איתה. ימי הדלת הפתוחה נמשכים לעיתים משעה שמונה בבוקר ועד שמונה בערב, אך למרות היותם ארוכים ומעייפים הם אפשרו למנהלת המרכז להיות בקשר ישיר עם החניכים.

← מנהלת אחרת משוחחת עם החניכים, במיוחד עם אלה שקצת ביישנים ומעודדת אותם לשתף בדברים שמטרידים אותם.

לא שופטים את החניכים ולא מבקרים אותם. כדי שבני הנוער ירגישו נוח לשתף את המדריכות ואת המנהלת בדברים שעוברים עליהם, חשוב שלא תופנה כלפיהם ביקורת ושלא ישפטו אותם על מעשיהם.

← באחד המרכזים, מנהלת המרכז הכינה דף הנחיות למדריכות כדי שילמדו כיצד להגיב נכון ובלי שיפוטיות.

לא לפחד לדרוש מן החניכים לתרום, להביע דעה, לקחת חלק פעיל בנעשה במרכז ולא להיות פסיביים. עצם הדרישה לפעילות מלמדת את החניכים את הערך של מעורבות ושל עשייה ועוזרת להם להתפתח.

גיוון וחדשנות בפעילויות המוצעות לחניכים. בני נוער, מטבעם, אוהבים חידושים ולפיכך על מרכז נעורים להתחדש תמיד ולהציע מגוון של פעילויות לבני הנוער.

← אחד המרכזים נהג לקיים ימי ניקיון ביישוב, אולם לאחר שנים אחדות של פעילות, לבני הנוער נמאס. מנהלת המרכז סיפרה כי ביום הניקיון האחרון השתתפו 20 חניכים, לעומת יותר ממאה בשנים קודמות. לפיכך, היא מחפשת היום אחר רעיון חדש.

עיקרי הדברים: גיוס חניכים למרכז נעורים הוא אתגר. חניכים מרוצים מביאים את חבריהם למרכז, ושמו הטוב של מרכז נעורים שמשקיע בחניכיו יהיה הרכיב המשמעותי ביותר בגיוס חניכים חדשים. שימור החניכים במהלך כל השנה הוא אתגר נוסף. הגורמים המרכזיים שתורמים לשימור החניכים קשורים ברובם לקשר שנוצר עם החניכים ולאווירה במרכז. מרכזי נעורים מוצלחים מהווים בית שני לחניכים. המנהלים הדגישו כולם את החשיבות של קשר ישיר ושוטף עם החניכים, של תשומת לב ויחס אישי לכל חניך, של יצירת סביבה לא שיפוטית ופתוחה ושל בניית מענים ותוכני מפגשים בנושאים שמעניינים את בני הנוער. כל אלו יתרמו לכך שהחניכים ירצו להגיע למרכזים בקביעות.

"אני מאוד שבעת רצון מהפעילות של המרכז. בעיקר מהעובדה שהם עובדים המון על פיתוח האישיות של הנערים, כלומר הם לא רק מעבירים פעילויות אלא גם מסייעים לנערים לפתח את האישיות ולפתח את הביטחון העצמי שלהם, הם מכשירים מנהיגים עתידיים. לדוגמה הבת שלי הייתה מתביישת מאוד לדבר בפורום בפני האנשים, היא ביישנית מאוד אבל מאז שהצטרפה למרכז היא התפתחה מאוד מבחינת אישיות זה שימח אותי ואותה מאוד."
(אמא של חניכה)

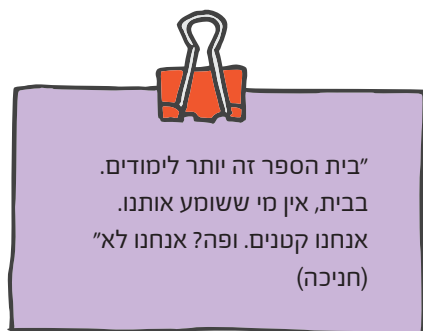
ב. עקרונות פעולה בתחומי הליבה בעבודה עם בני הנוער

1.1. קידום מימוש הפוטנציאל האישי וגיבוש הזהות האישית

אחת המטרות המרכזיות של מרכזי נעורים היא לסייע לחניכים לממש את הפוטנציאל שלהם ולגבש את הזהות האישית שלהם. גיבוש הזהות הוא אתגר לא מבוטל לכל בני הנוער המתבגרים בעולמנו המשתנה תדיר, ואף יותר מכך לבני הנוער הדרוזים ששייכים לקבוצת מיעוט תרבותי ודתית. ניתן לומר כי למעשה כל הפעילויות הנעשות במרכזי נעורים תורמות לקידום השגת מטרה זו, אך מתוך כל המגוון הרב, יש כמה עקרונות פעולה שמטרתם הייעודית היא טיפוח הפרט והזהות האישית.

להלן עקרונות הפעולה העוסקים בנושא זה:

אין נושאים שהם טאבו במרכז. ניתן לדבר על כל נושא שמעניין את בני הנוער, גם נושא שאולי נחשב כטאבו בשיחה עם ההורים או בבית הספר. מרכזי נעורים מהווים מעין נווה-מדבר לשיח פתוח בתוך קבוצת אוכלוסייה שהיא ברובה שמרנית ושיש בה פער בין דור ההורים לדור הצעירים. הדיונים העוסקים בתחומים רגישים או מורכבים מתקיימים בליווי ובהובלת מנחים מומחים בתחום יחד עם רכז הנוער של המרכז. תחושת בני הנוער היא שבמרכז נעורים הם יכולים לדבר על כל נושא שבעולם, ללא התחמקות של המבוגרים.



התכנים העוסקים בנושא זהות לא מכוונים את החניכים לתשובה אחת נכונה. הפעילויות במרכז נעורים באות לפתח את החשיבה של החניכים ולתת להם להתנסות במגוון תחומים, ומתוך כך הם אמורים וצריכים למצוא את דרכם. "בנושא הזהות אנחנו לא נותנים תשובות, שכל אחד יחקור בעצמו וכל הזמן יערער על המובן מאליו. אנחנו לא מכתיבים כלום" (מנהלת מרכז)

ניתן להתווכח על כל נושא שבעולם, רק בכבוד. במסגרת הרצון לפתח את החשיבה הביקורתית והעצמאית של החניכים, מעודדים את החניכים להביע דעה עצמאית.

מנהל מרכז נעורים באחד היישובים נוהג לעודד את החניכים להתווכח, גם איתו. יחד עם זאת, חשוב שהוויכוח יעשה בכבוד לזולת, במיוחד כאשר מדובר בנושאים טעונים ורגישים.

פיתוח החשיבה הביקורתית של החניכים מתוך התפיסה כי "לא לחשוב על הדברים זה הכי מסוכן" (מנהלת מרכז). אחד התחומים שבהם ניתן לתרגל חשיבה ביקורתית הוא תחום האקטואליה. עיסוק באקטואליה מעודד את החניכים להיות מעורים בנעשה בארץ ובעולם ומאפשר להם, דרך שיחה וחשיבה ביקורתית, למקם את עצמם בעולם שמשתנה תמידית.

אחת הדרכים לעשות זאת היא במפגשים חודשיים בשם "קפה דילמה", הנערכים באחד המרכזים. במפגשים אלו דנים בנושאים חברתיים ומוסריים. מנהלת המרכז מעודדת את החניכים להביע דעה ולהתווכח זה עם זה, כדי לפתח דעה אישית.

דיונים רבים כדרך לעודד חשיבה עצמאית וביקורתית. במרכזי נעורים מרבים בדיונים על נושאים ערכיים. בדרך זו, מעודדים את החניכים לחשיבה ביקורתית ומפתחים את יכולת החשיבה העצמאית שלהם.

עבודה על זהות דרוזית נעשית דרך עבודה על זהות אישית. שיח על זהות, בעיקר בגיל ההתבגרות, הוא חיוני אך גם מאתגר ועלול להיתפס על ידי בני הנוער כמיושן ומיותר. לפיכך יש לבחור בדרך של שיח על מהות האדם, של פיתוח חשיבה עצמאית וכבוד לעצמך ולזולתך כרכיבים בבניית הזהות של בני הנוער.



“המרכז מכיר לי אנשים חדשים מהכפר ונותן לי ביטחון עצמי. אם היית מראיינת אותי לפני שנה וחצי, הייתי לחוצה. עכשיו אני חזקה. אני מרגישה שזה חיבר אותי יותר לכפר ולזהות שלי בגלל הפעילויות שהם עושים במרכז. הם חושפים אותנו בפני סוגיות חדשות ומכירים לנו אנשים חדשים בכפר”
(חניכה)



“עובדים על איך נקבל את האחר, למרות חילוקי הדעות. עובדים המון על יכולת הביטוי... זה מעלה את הביטחון העצמי שלנו. מלמדים אותנו איך להתבטא ואיך להביע את דעתנו. אני למדתי איך להתבטא ואיך להביע את הדעה שלי לא רק בקבוצה, אלא בקהילה כולה”
(חניכה)

← אחת הדרכים לחזק את הקשר למורשת הדרוזית היא דרך פעילויות בחגים - צעדת הנביא שועייב וחידון המורשת. פעילויות אלו נתפסות כמודרניות ומשמחות, והן מאפשרות לבני הנוער לעסוק בזהות שלהם בדרך לא ישירה.

קשר בין בני נוער דרוזים מיישובים שונים מסייע בגיבוש הזהות ובקבלת האחר. במרכז נעורים נוהגים להפגיש בני נוער מיישובים דרוזיים שונים, פעילות אהובה מאוד על בני הנוער. המפגשים מאפשרים לבני הנוער להרחיב את היכרותם עם הקהילה שאליה הם שייכים ולחזק את הקשר שלהם אליה, להפחית דעות קדומות וסטריאוטיפים כלפי יישובים אחרים, וכל זאת באווירה של שמחת נעורים ופעילות חברתית.

ב.2. עידוד בני הנוער למעורבות בקהילה

בני הנוער של היום הם התושבים הבוגרים של מחר. במרכזי נעורים רוצים לטפח את הבוגרים של המחר, ולחזק את הקשר שלהם ליישוב. הדבר נעשה במגוון דרכים:

ייזום אירועים ביישוב והשתתפות באירועים המיועדים לכלל הקהילה. בני הנוער ממרכז נעורים יוזמים אירועים רבי משתתפים המיועדים לכלל הקהילה כמו תוכנית “נעורים בשכונה”. כמו כן, הם משתתפים בפעילויות קטנות יותר שמיועדות לקהל יעד מסוים ביישוב ומשתתפים בחגיגות המתקיימות ביישוב.

← באחד המרכזים הכינו החניכים נר עטוף בצלופן ועליו כיתוב “תחייכי, העולם צריך את החיוך שלך”. פעילות זאת נעשתה לאות הוקרה לנשים ורצון לשמר את מעמדן. נוסף לכך, החניכים ערכו ביקורי בית אצל קשישים ביישוב.

← במרכז אחר קבוצת הדבקה של המרכז פתחה את אירועי פסטיבל האביב שהתקיימו ביישוב. הפסטיבל נחשב לאירוע מרכזי ביישוב.

עידוד המעורבות החברתית של החניכים. כחלק מעיקרון המעורבות החברתית, בני הנוער במרכזים מבצעים פעילויות עם הקהילה הרחבה ביישובים, עם אנשים עם מוגבלות, עם הנוער ועם הזקנים.

← באחד היישובים ערכו ימי התנדבות במרכז מע”ש (מפעל עבודה שיקומי לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית). ביישוב אחר קבוצת הדבקה הופיעה בפני קשישים.

← באחד היישובים יצרה מנהלת המרכז שיתוף פעולה עם בית הספר לפיו התנדבות במסגרת פעילות בנעורים (למשל, נעורים בשכונה) תוכל להיעשות במסגרת המחויבות האישית של כל תלמיד בבית הספר.

עיקרי הדברים: תהליך בניית זהות הוא תהליך מורכב אצל כל נער או נערה מתבגרים, ובמיוחד בקרב קבוצת מיעוט. במרכזי נעורים עובדים על נושא גיבוש הזהות באופן שוטף. בראיונות היה ניכר בבירור כי הדרך הטובה ביותר לסייע לצעירים לגבש את זהותם היא עידוד לחשיבה ביקורתית, יצירת מרחב בטוח לשיח פתוח על כל נושא, נכונות לדון בכל נושא כולל נושאים טעונים וקשים וכבוד לרעיונות של בני הנוער ולחשיבה הייחודית של כל אחד ואחת. נוסף לכך, נעשית עבודה חשובה בחיזוק מעורבותם של בני הנוער בקהילה מתוך אמונה כי קשר חזק לקהילה יתרום לגיבוש זהות דרוזית מובחנת ועצמאית. עידוד המעורבות נעשה דרך הוצאה לפועל של מגוון תוכניות שבהן בני הנוער תורמים.

ג. עקרונות פעולה בעבודה עם המדריכות והמלגאיות

מודל העבודה במרכזי נעורים מושתת על עבודתן של נערות שמסיימות את לימודיהן בתיכון ובחורות להתנדב לשנת שירות או להתנדבות פרטית. המדריכות, שרבות מהן היו חניכות במרכזים, מקבלות הדרכה ממנהלי המרכזים או מרכזי ההדרכה והן אלו שמעבירות את הפעילויות לחניכים. נוסף למדריכות מגיעות למרכזים גם מלגאיות שהן סטודנטיות במוסדות להשכלה גבוהה. העבודה עם המדריכות והמלגאיות היא חלק מרכזי בעבודת מנהלי מרכזי נעורים. להלן עקרונות הפעולה בתחום זה:

1.1 מתן כלים וליווי למדריכות ולמלגאיות

הדרכה קבועה למדריכות. מנהלי המרכזים משקיעים במדריכות ומכינים אותן לאתגר שבהדרכת חניכים. ההדרכה נעשית בתחילת השנה וגם במהלכה, במגוון דרכים.

← באחד המרכזים, במהלך החודשים אוגוסט עד אוקטובר המדריכות עוברות הכשרה שמועברת על ידי מנהלת המרכז. במסגרת ההכשרה המדריכות לומדות איך להתנהל מול החניכים, למשל מתי לקום ומתי לשבת בפעילות עם החניכים; מה זה מערך מפגש; מתי צריך להיות סמכותית; מה זה להיות סמכותית; וכלים נוספים לעבודה עם החניכים.

← במרכז אחר, המדריכות משתתפות כל שבוע במפגש קבוצתי של שלוש שעות. המפגש מחולק לשניים. החלק הראשון הוא דינמיקה קבוצתית, שבה המדריכות מוזמנות לשתף בחוויות ולפרוק תסכולים. החלק השני מוקדש לתכנון הפעילויות לשבוע הקרוב.

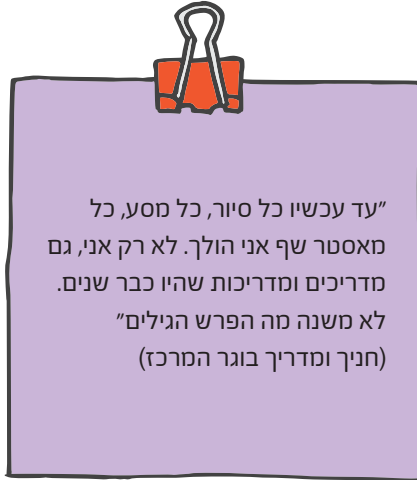
← הקניית ידע חשוב למדריכות על מאפייני גיל ההתבגרות.

שיחות משוב קבועות עם המדריכות. שיחות המשוב עם כל אחת מן המדריכות נערכות לפחות אחת לחודשיים. השיחות עוסקות בצרכים של המתנדבת, בסיוע שהיא צריכה, בנקודות חוזק שלה מחד ובנקודות התורפה שלה מאידך ועוד.

← ניתן לקבל משוב גם מחניכי הקבוצה. באחד המרכזים החניכים ממלאים מדי פעם דפי משוב על הנעשה בקבוצה ועל ההנחיה. משוב זה מהווה כלי לעבודה לצורך קידום ושיפור ההדרכה בקבוצות.

חיזוק היכולת לדבר על רגשות. למדריכות קשה להביע רגשות, דבר שיש לו חשיבות גדולה בעבודה עם החניכים ועם הצוות. לפיכך, תשומת לב מיוחדת ניתנת לנושא של שיח על רגשות.

זיהוי החוזקות של כל המדריכות והמלגאיות. מנהלי המרכזים יודעים לזהות את היכולות הייחודיות של המדריכות והמלגאיות ומאפשרים להן להביא אותן לידי ביטוי.



← באחד המרכזים יש מדריכה שטובה מאוד בריקודים, והיא מעבירה קבוצות דבקה לחניכים במרכז.

← כל מדריכה מחויבת להכין תוכנית חודשית לעבודה עם החניכים. התוכנית כוללת מערך פעילויות סדור לכל מפגש עם החניכים. המערכים הם הבסיס לעבודת המדריכות, אך יש לאפשר להן גם גמישות ויכולת לשנות בהתאם למה שקורה במפגש.

הקפדה על הרצינות בעבודתן של המדריכות. במרכזי נעורים נתקלו במצבים שבהן המדריכות לא התייחסו לתפקידן במלוא הרצינות. כך למשל, הן לא הגיעו בזמן לפעילויות או לא נכחו מספיק במרכז בשעות הפעילות. במקרים אלו, בחרו מנהלי המרכזים לסיים את הקשר עם הצעירות עוד לפני תום השנה.

← באחד המרכזים, המנהל ורכזת ההדרכה מקפידים להגיע למרכז הלמידה ולצפות בעבודתן של המלגאיות. אם הוחלט שהן אינן מתייחסות לתפקידן ברצינות, עבודתן מופסקת.

שימור וטיפוח המדריכות והמלגאיות במשך השנה מאחר שהן מהוות את עמוד השרדה של המרכז וחשובות להצלחתו.

2.2. הכנת המדריכות לחייהן הבוגרים

המדריכות במרכז הן קהל יעד בפני עצמו. מדריכות רבות מגיעות למרכזים ללא הכשרה או הכנה (חלקן מגיעות אחרי קורסי מד"צים), בגיל שהוא רק קצת בוגר יותר מגיל החניכים שהן אמורות להדריך. לפיכך, הן בעצמן מהוות קהל יעד חשוב למנהל נעורים שצריך להכין אותן להדרכה. זאת ועוד, חיזוק המדריכות לא רק מסייע להן להיות מדריכות טובות, אלא גם תורם להתפתחות ולצמיחה האישית שלהן, ולהכנתן לקראת חייהן הבוגרים.

← אחד היעדים של מנהלת שרואינה הוא שכל אחת מן המדריכות שסיימה את התנדבותה, תלך ללמוד, ומי שלא התקבלה, תשפר את ההישגים שלה עד שתתקבל.

← באחד המרכזים, הכלי המרכזי שאיתו עובדים הוא דינמיקה קבוצתית, שמגבשת את הצוות, בונה אמון ומכשירה את המדריכות לעבודה עם החניכים.

שיחות משוב בסיום השנה. השיחות המתנהלות בסוף השנה הן שיחות סיכום וחיבה על עתיד המדריכה אחרי שתסיים את שנת ההתנדבות. יחד עם זאת, חשוב לציין, שלצד השיחות הפורמליות, נערכות במהלך כל השנה שיחות עם המדריכות, במגוון רחב של נושאים אשר עולים על סדר היום בעבודה השוטפת תוך הקפדה על שיח פתוח בגובה העיניים.

עיקרי הדברים: המדריכות והמלגאות הנמצאות במרכזי נעורים הן קהל יעד בפני עצמן יחד עם היותן גורם חיוני לפעילות המרכזים. הן אלו שמפעילות את כל התוכניות ונמצאות בקשר ישיר עם בני הנוער. מנהלי המרכזים מטפחים אותן. הם משקיעים בהדרכות, בהקניית מיומנויות, בפיתוח האישי שלהן, בליויי שלהן וכן בפיקוח על עבודתן ובעידודן להשקעה ולרצינות בעבודה. כל אלו מקנים למדריכות ולמלגאות כלים לפיתוחן האישי ומהווים אבן דרך חשובה בתהליך המעבר שלהן לחיים בוגרים. רבות מן המדריכות ממשיכות ללימודים גבוהים אחרי סיום שנת ההתנדבות, ואף חוזרות למרכזים כמלגאות. הקשר ארוך השנים מעיד יותר מכל דבר על החשיבות של מרכז נעורים בחייהן של המדריכות והמלגאות (שרבות מהן אף היו חניכות במרכזים).

ד. עקרונות פעולה בבניית הקשר עם הורי החניכים

הורי החניכים בנעורים הם שותפים מלאים להצלחת מרכזי נעורים. יצירת הקשר עם ההורים, טיפוחו ושימורו הוא יעד מרכזי בעבודת המנהלים. הורים מעורבים ותומכים יכולים להוות גורם משפיע ביותר בכל הנוגע לקשר עם בתי הספר ועם הרשות וזאת מלבד חשיבות השפעתם על ילדיהם. ההורים הם גם השגרירים של המרכז בקהילה ומהווים גשר בין המרכז ובין היישוב כולו. להלן עקרונות הפעולה בטיפוח הקשר עם ההורים:

ההורים מוזמנים להשתתף באירועים במרכז. בכל מרכזי נעורים מקפידים להזמין את ההורים לאירועים חשובים, כמו גם לבקר באופן שוטף. ככל שההורים מגיעים יותר למרכז, כך הקשר שלהם מתחזק.

← באחד המרכזים מזמינים את הורי החניכים לחגוג יום הולדת לבנם/בתם במרכז עם עוגה וכיבוד.

← במרכז אחר עורכים אירוע שיא שנתי בהשתתפות ההורים. למשל, באחת השנים כלל האירוע מפגש והרצאה בנושא סרטן השד וסרטן הרחם.

שמירת קשר קבוע עם ההורים. שמירת הקשר נעשית בין השאר דרך קבוצות ווטסאפ משותפות להורים ולמנהלי המרכזים. בקבוצה ההורים מקבלים עדכונים ויכולים לפנות בשאלות. כמו כן, ניתן לשלוח להורים חומר מעניין על נושאי חינוך במייל או במכתב. חומר זה יכול להוות בסיס לשיחות או פשוט כהעשרה.

זמינות מקסימלית לפניות ההורים. מנהלי המרכזים משתדלים להיות זמינים כמה שניתן לפניות ההורים, כפי שציינה אחת המנהלות "הם גם יכולים להתקשר בשעה תשע בערב, ואני צריכה להיות להם זמינה כל הזמן".

ההורים שותפים לעשייה במרכז. ההורים משתתפים בחיי המרכז, ותורמים מניסיונם ומיכולותיהם. במרכזים רבים, השתתפו ההורים בשיפוץ של המבנה או של חלקיו, ובמתן מענים לצרכים שונים שהתעוררו במרכז (ציוד, תיקונים ועוד) ואף השתתפו במימון של נסיעת קבוצת דבקה להופעות בחו"ל.

"אני יודעת שהוא [מרכז נעורים] טוב מאוד והוא עובד לא רק על הנערים אלא גם על ההורים שלהם, למשל אני עברתי קורסי העצמה במרכז הזה, וגם הילדים עובדים איתם המון על פיתוח האישיות שלהם ועל העצמתן, לא רק הילדים גם ההורים."
(אמא של חניכה)

קבוצות העצמה להורים. ההורים גם הם קהל יעד של המרכז. בחלק ממרכזי נעורים מציעים להורים קבוצות להדרכה הורית, שיכולות לסייע להם בחיזוק הקשר עם ילדיהם.

← באחד המרכזים הקדישה המנהלת זמן רב לחיזור אחר ההורים כדי שיגיעו לקבוצה המיועדת להם. בסופו של דבר, הקבוצה הייתה כל כך מוצלחת עד כי בשנים שאחרי כבר לא היה קושי לגייסם.

← הנחת הבסיס בעבודה עם ההורים היא שהם עושים עבודה טובה, ולא צריך לחנך אותם, אבל, צריך לחזק את מה שהם עושים נכון.

עיקרי הדברים: הורי החניכים הם חלק מקהילת מרכזי נעורים. הם מעורבים בנעשה ומהווים משאב למנהלים, שנעזרים בהם בעת הצורך. מנהלי המרכזים מתנהלים בשקיפות מקסימלית אל מול ההורים. הם מזמינים אותם לאירועים מיוחדים בצד הזמנה פתוחה לביקורים לא מתואמים. שמירת קשר קבוע ורצוף עם ההורים יכולה להיות משמעותית בנקודות שבהן יהיה צורך בגיבוי שלהם אל מול דרישות מהנהלת הרשות.

ה. עקרונות עבודה כלליים

מנהלי מרכזי נעורים הם דמויות המפתח להצלחת הפעילות במרכזים. המנהלים מביאים את רוחם, את ניסיונם ואת דרכי הפעולה הייחודיות להם לניהול. בסעיף זה נביא את העקרונות הכלליים בעבודת המנהל, כפי שעלו בכל או ברוב הראיונות.

אהבה ודאגה לבני הנוער. ניכר היה אצל כל מנהלי מרכזי נעורים שראיינו כי הם אוהבים את בני הנוער, נהנים לשוחח איתם, להתווכח איתם ולעבוד איתם בשיתוף פעולה. אהבה זו באה לידי ביטוי בכל עשייתם, ואין ספק שבני הנוער מרגישים בכך ומשיבים להם בפתירות ושיתוף.

התנהלות דמוקרטית, ככל הניתן, של המרכז. המרכזים מבקשים לחנך את החניכים ברוח הדמוקרטיה, ולכן רבים מהם בוחרים להתנהל גם הם באופן דמוקרטי ולאפשר לחניכים לקחת חלק ממשי בהחלטות הנוגעות למרכז.

← באחד המרכזים ההחלטות החשובות מובאות לדיון עם החניכים בקבוצת המנהיגות ומוכרעות על ידי הצבעה. כך למשל, נקבע "חוק" על פיו כל קבוצת בוגרים (מסיימי כיתה י"ב) מציירת משהו על הקירות וכך משאירה את חותמה הצבעוני לדורות הבאים.

נכונות להשקיע זמן מעל ומעבר לשעות הנדרשות על פי התפקיד. מנהלי נעורים עובדים שעות רבות, מעל ומעבר להגדרה הפורמלית של התפקיד. הם עוסקים בצדדים המנהליים של העבודה וכן חשוב להם להיות בקשר עם החניכים במשך שעות פעילות המרכז. כך קורה כי במקרים רבים שעות הבוקר מוקדשות לאדמיניסטרציה ושעות אחר הצהריים והערב, לפעילות

במרכז. זאת ועוד, עבודת מנהל מרכז נעורים מתרחשת גם מחוץ לגבולות המרכז ובכל ימות השבוע. מעצם העובדה שמנהלי המרכזים מתגוררים ביישוב שבו הם עובדים, הם נמצאים ב"תפקיד" כל הזמן ויש קושי להפריד בין החיים האישיים לבין החיים המקצועיים. יחד עם זאת, הנוכחות ביישוב מאפשרת למנהלים לראות דברים רבים שמנהל מחוץ ליישוב אולי היה מחמיץ.

← אחת המנהלות סיפרה שפגשה אחד מחניכי המרכז מחלק פליירים בכניסה ליישוב, ועושה זאת בדרך שמסכנת אותו. היא הזמינה אותו לשיחה ולמדה על קשיים שיש לנער בבית. היא נחלצה לעזרתו וסייעה לו למצוא מקום עבודה מסודר.

הפעילות במרכז מתבססת על ערכים מוגדרים ומוצהרים מראש. בדרך זו יודעים כל הבאים בשערי המרכז מהם הדברים החשובים ומה הערכים שנמצאים בבסיס הפעילות.

← באחד המרכזים נכתב מסמך ערכים כבר בשנה הראשונה לעבודת המנהלת והוא מחולק לכל החניכים בתחילת כל שנה, ואף נשלח להורים. במסמך כתובים הערכים שהפעילות מושתתת עליהם, בהם: כבוד הדדי, שוויון ודמוקרטיה.

הפעלת סמכות נעשית רק לפי הצורך. השאיפה היא ליצור אווירה נעימה במרכז נעורים ולפעול תוך שיתוף פעולה.

מעורבות המנהל בנעשה בכפר תורמת לקשר עם החניכים. המעורבות מאפשרת להכיר את נסיבות חייהם של החניכים ומשפחותיהם, ולפתח קשר משמעותי יותר.

שליטה מלאה של המנהל בכל המתרחש במרכז. אחד הרכיבים החשובים ביותר בעבודת מנהל מרכז נעורים הוא "שליטה מלאה, לא במובן של שתלטנות", כפי שמסבירה מנהלת מרכז, "הכוונה היא לדעת הכול ומתוך ידיעה זו לכוון את המהלכים השונים במרכז".

← למנהלת המרכז יש לוח זמנים מסודר של כל אחד שעובד במרכז וכן של כל הקבוצות, דבר המאפשר לה מעקב אחרי הפעילויות ואחרי עבודת הצוות. נוסף לכך, היא משתתפת בקבוצת הווטסאפ של כל קבוצת שייכות וכך היא יודעת מה קורה בקבוצה בכל רגע.

נכונות להתמודד עם אירועים בלתי צפויים. העבודה בנעורים היא דינמית ודורשת ממנהלי המרכזים לדעת לתת מענה גם למצבים לא צפויים, ולמצוא פתרונות, לעיתים מיידים, לצרכים שעולים.

← באחד המרכזים התארגנה תחרות בין בתי ספר. כאשר מנהל בית ספר שלא הוזמן להשתתף בתחרות התלונן על כך, מנהלת המרכז נדרשה לתת מענה מיידית ולמצוא דרך לכלול את בית הספר הנוסף בתחרות שארגנה.

התאמת הפעילויות למאפייני היישוב. לכל יישוב ויישוב יש את הצרכים שלו בהתאם לאופיו ומאפייניו. פעילות שהצליחה במקום אחד, ייתכן שלא תצליח במקום אחר. חובה על מנהל נעורים לעשות מיפוי של היישוב שלו, ולהכיר את מאפייניו וזאת כדי להתאים את המענים לצרכים. מיפוי הצרכים יכול להיעשות בדרך של מילוי שאלונים וכן על ידי שיחות שוטפות עם החניכים, עם המתנדבות, עם ההורים ועם המלגאיות.

← יש יישובים שבהם אין זה אפשרי לארגן לבנות טיול עם לינה מחוץ לבית, ואילו ביישובים אחרים הדבר מתקבל ללא בעיות. דוגמה נוספת מאחד המרכזים - חוג לשזירת פרחים שהיה מוצלח מאוד נחל כישלון חרוץ במרכז אחר, בעוד דווקא באותו מרכז, חוג היוגה הצליח ביותר לעומת במרכזים שכנים.

במרכז יכולים להשתתף גם בני נוער עם מוגבלות. במרכזי נעורים מקדישים זמן רב לשיחה על קבלת האחר, כאשר ה"אחר" יכול להיות ילד דחוי בכיתה, נער דרוזי מיישוב אחר או נערה עם צרכים מיוחדים. מנהלי המרכזים מקפידים על נושא זה ומשתדלים כי כל נער או נערה שרוצים להגיע למרכז נעורים, יוכלו לעשות זאת וירגישו נוח במרכז.

← באחד המרכזים יש חניך עם תסמונת דאון קלה, שהתעקש ללמוד לנגן באורגן. הוא התמיד להגיע לשיעורים כל השנה והופיע באירוע הסיום המרגש.

← דוגמה נוספת היא סיפורה של משתתפת חסרת קואורדינציה בקבוצת הדבקה. חברותיה לקבוצה כעסו עליה ורצו שתפסיק להגיע. לאור זאת, התקיימה שיחה עם משתתפות הקבוצה והועבר להן מסר, שבמרכז נעורים כל אחד פועל לפי הקצב שלו ולפי היכולות שלו.

הליכה על שביל הזהב בין קידמה למסורת. התנהלות זהירה של מנהל המרכז המאפשרת קידום נושאים חשובים (כמו השכלה אקדמית לצעירות) בלי לפרוץ גבולות או להיתפס כמי שפועל נגד המקובל. "אנחנו משתדלים לעשות את הדברים שאנחנו חושבים שהם נכונים במסגרת הגבולות האפשריים" (רנא ג'אנס-זינאלדין, מנהלת תוכנית נעורים).

שאיפה למצוינות בכל שכבות הניהול וההובלה. שאיפה זו באה לידי ביטוי בשכבות הניהול בתוכנית נעורים כאשר מנהלי ומנהלות התוכנית והמרכזים שואפים תמיד להגיע להישגים אישיים גבוהים. זאת ועוד, מנהלי המרכזים מהווים בעצמם מודל למצוינות, מודל שממנו יכולים החניכים ללמוד.

הכנסת תרבות השיח למרכזי נעורים. ישיבה במעגל לשיח ודיון על נושאים שמעסיקים את בני הנוער לא מקובלת ביישובים הדרוזיים. מרכזי נעורים מנסים להכניס תרבות זאת לדרך הפעולה של המרכזים.

קביעת כללי התנהלות ברורים במרכז. החניכים יודעים מה מותר ומה אסור לעשות, ובתוך המרחב שנוצר הם יכולים לפעול, לשוחח, להתווכח ולצמוח. לכל מנהלי המרכזים חשוב שבני הנוער במרכז נעורים יתנהגו על פי כללי התנהגות ברורים, המבוססים על כבוד לזולת ולעצמם.

בניית תוכנית עבודה שנתית שמאפשרת גם מקום לגמישות. בניית תוכנית עבודה שנתית מסייעת לגבש את החזון של המרכז ולהוציא לפועל את התוכניות ואת הרעיונות. יחד עם זאת, יש לשמור על גמישות בתוכנית ולאפשר מתן מענים לצרכים שעולים מן השטח, כמו למשל התייחסות לאקטואליה.

התאמת הפעילות בחוגים ליכולות ולרצונות של החניכים. חשוב כי החוגים המוצעים במרכז יתאימו לרצונותיהם ולטווח הסבלנות והעניין של החניכים. לעיתים יש למצוא פתרונות יצירתיים לקשיים שמתעוררים בשטח, כמו למשל למצב שבו לחניכים קשה להתמיד באותו החוג לאורך זמן.

← פתרון שנמצא באחד היישובים לחוסר ההתמדה של החניכים הוא רוטציה בין החוגים. כך כל קבוצת חניכים (קבוצת השייכות) השתתפה בשני שיעורים של חוג מסוים, ולאחר מכן עברה לחוג אחר. בדרך זו כל קבוצה טעמה ממגוון החוגים והחניכים לא נשרו.

← פתרון נוסף שנמצא הוא לקיים סקר בקרב החניכים בנוגע לחוגים שמעניינים אותם. באחד היישובים, העלו ממצאי הסקר לדוגמה את הרצון לקיים חוגים בנושאים של ליצנות רפואית, שזירת פרחים, דבקה ודרבוקות.

מתן כלים לדבר על רגשות מסייע ביצירת אווירה פתוחה ותומכת במרכז. יש לקיים מפגשים המיועדים לקידום היכולת של החניכים לבטא את עצמם מבחינה רגשית. מפגשים מסוג זה מעשירים את יכולת הביטוי שלהם ותורמים ליצירת אווירה פתוחה ותומכת במרכז.

למידה חווייתית היא הלמידה האפקטיבית ביותר. אחת הדרכים הטובות לקיים למידה חווייתית היא דרך יציאה לפעילויות וטיולים בטבע. לפיכך, במרכזי נעורים יש מסורת שנתית של צעדת הנביא שועיב, וכן פעילויות נוספות שבהן יוצאים לטבע ולומדים להכיר את הארץ "דרך הרגליים".

השתתפות חובה של החניכים בקבוצת השייכות. אף על פי שדרישה זו עלולה להרתיע חלק מבני הנוער שהיו רוצים להגיע רק לחוג, אין מוותרים על דרישה זו במרכזי נעורים. עבודת העומק בקבוצות השייכות מבדילה את הפעילות בנעורים מפעילויות אחרות לנוער ביישוב, ונמצאת בלב העשייה של המרכז.

כל חוג או פעילות עומדים למבחן. רק המתאימים ביותר והטובים ביותר ממשיכים לפעול. מרכז נעורים מציע ומפעיל מגוון רחב של חוגים ופעילויות שנבחרים בקפידה ותוך התאמה לצורכי החניכים. בסופו של דבר נשארים רק חוגים שנוחלים הצלחה.

הצבת יעדים מעודדת עשייה ושאיפה למצוינות. טוב למנהל מרכז נעורים להציב לעצמו ולצוות יעדים בתחומים שונים. הצבת יעדים מהווה גורם מדרבן ומכוון לכל הצוות.

← אחד מן היעדים נוגע למספר החניכים במרכז. כך למשל, מנהלת מרכז מעודדת את המדריכות לשאוף לכך שיהיו בקבוצה שלהן 20 משתתפים, ומדריכה אותן בנוגע למה הן יכולות וצריכות לעשות כדי להגיע למספר משתתפים זה.

היכרות עם החוזקות והחולשות של כל עובד במרכז. כפי שחשוב להתמקד בכוחות של החניכים, כך יש חשיבות רבה לזיהוי החוזקות והחולשות של הצוות - מה כל אחד יכול לתת ואיזה תחום הוא אוהב. הדבר מאפשר למנהל מרכז נעורים להתאים את המטלות ליכולות של המדריכות ולהפיק את המיטב מן השנה שהן נמצאות במרכז.

רכז הדרכה הוא חיוני לתפקודו של המרכז. הרכז מלווה את המדריכות, את המלגאיות ואת קבוצות המנהיגות, ומפנה את מנהל המרכז להתרכז במשימות הניהוליות המרכזיות.

שלוש הרגליים שעליהן עומד מרכז מוצלח: מנהל, תכנים ומבנה. בהקשר זה, חשוב כי מנהל התוכנית בכל יישוב ידע להתאים את התכנים למאפיינים של היישוב. כמו כן, חשוב להתעקש על קבלת מבנה המתאים לצורכי המרכז.

← באחד היישובים הוקצה חדר קטן למרכז נעורים. מנהלת המרכז החלה לקיים מפגשים וחוגים קולניים במיוחד, ברחוב, מול הרשות. הדבר משך כמובן את תשומת ליבו של ראש הרשות שהבין כי כדאי לו למצוא מקום למרכז.

רצוי כי מנהל המרכז יהיה זה שיעביר מפגשים העוסקים בנושאים רגישים, במקום המדריכות או יחד איתן. דוגמה לכך היא נושא הזהות, שכדי להעבירו בדרך הטובה ביותר לחניכים נדרשים בגרות וניסיון חיים.

באחד המרכזים נושא מימוש הפוטנציאל האישי מועבר בשיתוף עם המדריכות שמכינות פעילות בנושא, ואילו הדיון מתקיים עם המנהלת.

עיקרי הדברים: מנהלי מרכזי נעורים הם דמויות המפתח התורמות להצלחת הפעילות במרכזים בהיותם, בנוסף למנהלים ומדריכים, גם מודל עבור החניכים, המדריכות והמלגאיות. בין השאר, הם מהווים דוגמה לשילוב בין התנהלות מודרנית ובין כבוד ומסורת. חשוב כי מנהל המרכז יעבוד על פי תוכניות עבודה מסודרות ויקפיד על כללי ההתנהגות במרכז, וכי יכיר היטב את מאפייני היישוב כדי להציע את המענים המותאמים ביותר לחניכים והוריהם. כמו כן, על מנהל המרכז ללוות את הצוות, להדריך אותו ולסייע לו לעשות את תפקידו בדרך הטובה ביותר. יחד עם השמירה על הכללים, על מנהל המרכז לפעול בגמישות ולאפשר מתן מענה מידי לצרכים שעולים מן השטח (התייחסות לאקטואליה, אירועים בכפר ועוד). נוסף לכך, חשוב כי מנהל ידע ליצור קשר חם ובלתי אמצעי עם החניכים תוך ניהול דיאלוג שוטף איתם ויצירת אווירה המאפשרת שיח פתוח ומתן מענה לצורכיהם. מנהלי מרכזי נעורים צריכים להיות מעורים ביישוב, ולהכיר בכך כי הם מייצגים את המרכז בכל שעות היממה, גם כאשר אינם בתפקיד. זאת ועוד, שאיפה למצוינות אישית וניהולית מאפיינת רבים ממנהלי מרכזי נעורים.

1. עקרונות פעולה ביצירת הקשר עם הרשות

מרכזי נעורים הוקמו כדי לתת מענה לצורכי בני הנוער בתוך היישובים הדרוזיים, והם אמורים להיות חלק מכלל המענים ביישוב. יושב ראש פורום הרשויות הדרוזיות ומוזמן נוסף מטעמו משתתפים השתתפות פעילה בוועדות ההיגוי שאחראיות לפרויקט ברמה הארצית והמקומית והם שותפים משמעותיים לפעילות התוכנית. יצירת קשר עם מנהל הרשות היא אחת הפעולות הראשונות בהקמת מרכז נעורים חדש והיא מהווה רכיב חשוב בעבודת מנהל המרכז במהלך כל השנה.

להלן עקרונות הפעולה המרכזיים המסייעים ביצירת הקשר עם הרשות:

בניית קשר עם ראש הרשות כצעד ראשון בעת הכניסה ליישוב. מנהל חדש הנכנס לתפקידו במרכז נעורים, בין אם מדובר במרכז חדש או במרכז קיים, צריך ליזום פגישה עם ראש הרשות כדי להבנות את שיתוף הפעולה. לקראת הפגישה, על המנהל להכין מידע מדויק בנוגע לפעילות המתקיימת במרכז, למספר החניכים, לתוכניות לעתיד, לסוגיות ולקשיים. שיחת ההיכרות צריכה לכלול את המרכיבים האלה:

1. הצגת עצמית וכן הצגת התוכניות במרכז נעורים.
2. הצהרה על הרצון בשיתוף פעולה עם ראש הרשות ועם כל הגורמים המוניציפליים.

3. שימת דגש על המטרה המשותפת לנעורים ולראש הרשות והיא קידום בני הנוער ביישוב ותרומה לכלל התושבים.

4. הבהרת העצמאות התקציבית של תוכניות נעורים לצד נכונות להשתתף תקציבית בפעילויות התורמות לבני הנוער ביישוב.

← מפאת הכבוד הניתן לראשי רשויות ביישובים הדרוזיים, מנהלים רבים חוששים לדבר בפתיחות וליצור שיתוף פעולה שמבוסס על שוויון. חשוב כי המנהלים יכירו בכך כי תפקידו של ראש הרשות, כמו תפקידו של מנהל מרכז נעורים, הוא לשרת את התושבים. אין לחשוש מבניית שיתוף פעולה שוויוני עם מנהל הרשות.

שמירה על קשר קבוע עם ראש הרשות. מנהל נעורים צריך להיות בקשר תמידי עם מנהל הרשות. הקשר יכול להיות דרך פגישות אישיות, טלפונים ומיילים. חשוב להקפיד על כך שהקשר לא יהיה רק באירועים מיוחדים.

← אחד מן המנהלים מקפיד להיות בקשר עם ראש הרשות אחת לשבועיים לכל היותר. הוא מעדכן את ראש הרשות בכל הנוגע לדברים שקורים במרכז. אם אין אירוע מיוחד שאליו מוזמן ראש הרשות, או אירוע חריג שיש לדווח עליו, הוא מתקשר לראש הרשות ומזמין אותו לקפה במרכז.

שיתוף מלא של ראש הרשות בכל הנעשה במרכז. השיתוף נעשה בדרך של עדכון ראש הרשות וכן התייעצות מתמדת איתו. התייעצות שוטפת לצד יצירת הזדמנויות לפרויקטים משותפים מחזקת את האמון ההדדי ואת השותפות בין מרכז נעורים ובין הרשות.

שיתוף של ראש הרשות באירועים חריגים. חלק מתהליך שמירת הקשר מבוסס על שיתוף במידע. לפיכך, אם נודע למנהל נעורים על מקרים קשים או בעייתיים, חשוב כי יעדכן את ראש הרשות ואת אנשי המקצוע הרלוונטיים, וייעזר בהם בעת הצורך.

← באחד היישובים הגיע לידי מנהל נעורים מידע על נערה ששלחה תמונות לא הולמות של עצמה. הוא הודיע על כך לראש הרשות ולמחלקת הרווחה ביישוב וכולם יחד טיפלו בנושא.

עבודה בשקיפות תקציבית מלאה. מנהל נעורים צריך לפעול בשקיפות מלאה בכל הנוגע לתפעול המרכז. יש לעדכן את ראש הרשות בנוגע לספקים שאיתם עובדים, לחלוקת התקציב ולהוצאות שהיו, ולשמור על תיעוד של כל ההתנהלות הכלכלית. כמו כן, ניצול תקציבי יעיל תורם לחיזוק האמון. על מנהל נעורים לשאוף להגיע לניצול כל התקציב השנתי העומד לרשות המרכז וזאת תוך ניצול חכם ומיטבי של הכסף. התנהלות כספית יעילה מחזקת את מעמד המנהל ומוכיחה לראש הרשות כי ניתן לסמוך עליו.

← אחת המנהלות סיפרה כי בתחילה ראש הרשות בדק לעומק את ניצול התקציב, אך לאחר כשנתיים שבהן ראה כי התקציב נוצל באופן אופטימלי, הוא למד לסמוך על המנהלת ואף התייעץ איתה בנוגע לספקים שונים שהיא מכירה.

בחירה בספקים (לחוגים, אירועים וכדומה) מתוך היישוב תורמת לחיזוק הקשר. לראש הרשות עניין מובהק לחזק את היישוב כולו. לפיכך, מנהל נעורים צריך גם הוא לשאוף לחזק את היישוב ואחת הדרכים לעשות זאת היא לפנות לספקים מקומיים, כאשר אפשרי.

← באחד היישובים חיפשו קורס הכנה לפסיכומטרי ומצאו ספק ביישוב, אולם העלות שלו הייתה גבוהה משמעותית מעלות ספק חיצוני. מנהל המרכז פנה לראש הרשות בבקשת סיוע, וזה אכן עזר והספק הסכים להוריד עלויות. בדרך זו כולם הרוויחו.

הזמנת ראש הרשות לאירועים שמארגן המרכז. האירועים מהווים הזדמנות טובה להראות את העבודה הטובה הנעשית במרכז. כמו כן, באירועים ראש הרשות פוגש את התושבים והדבר מחזק את מעמדו, כמו את מעמד המרכז.

כל המנהלים שראיינו הדגישו כי חשוב, נוסף להזמנה שנשלחת במייל, להתקשר לראש הרשות יום לפני האירוע ולהזכיר לו להגיע ואף לשלוח לו הודעת תזכורת באותו היום.

השתתפות בכל ישיבות הרשות בנושא בני נוער. חשוב כי מנהל מרכז נעורים ישתתף בקביעות בישיבות הנוגעות לבני הנוער ביישוב ויהיה חלק מן השיח המקצועי. ייתכן כי בתחילת פעילותו של המרכז לא יוזמן מנהל נעורים לישיבות, ולכן עליו להיות פרואקטיבי ולברר מתי הישיבות מתקיימות, ולוודא כי יוזמן אליהן.

מנהלת מרכז סיפרה שבשנה הראשונה לעבודתה נהגו אנשי הרשות לקבוע ישיבות שבהן היא הייתה צריכה להשתתף בלי לתאם איתה את מועדן. התנהלות זו מאוד הקשתה עליה בשל הצורך לשנות את סדר יומה, שהיה כבר קבוע. יחד עם זאת, היא הקפידה להגיע לישיבות ולבסס את מעמדה. בשנה השנייה ואילך, כבר תואמו הישיבות עימה מראש.

אפיון של ראש הרשות ואיתור הנושאים החשובים לו. בתהליך בניית הקשר עם ראש הרשות חשוב להבין מה הדברים החשובים לו. יש כאלו שמעוניינים להיות מעורבים בפועל בנעשה במרכז בעוד אחרים מסתפקים במעורבות סמלית. יש ראשי רשות שחשוב להם להיות מוזמנים לאירועים רבי משתתפים, שבהם הם רוצים להיות במרכז הבמה, ולאחרים חשוב לתת מענה לנוער בסיכון. אפיון נכון של ראש הרשות יסייע בבניית הקשר.

שמירה על תקציב מרכזי נעורים. ברוב היישובים היו ניסיונות לגייס כספים מתוך תקציב נעורים לצרכים שונים ביישוב. על מנהל נעורים להקפיד כי השתתפות תקציבית ותפעולית תהיה אך ורק באירועים הנוגעים לבני הנוער, ואשר למרכז נעורים יש בהם חלק.

עבודה בשיתוף פעולה עם מנהל מחלקת הנוער וגורמים רלוונטיים נוספים ביישוב. בנוסף לעבודה עם מנהל הרשות חשוב לעבוד ישירות עם מחלקת הנוער ועם הגורמים הנוספים האחראים על תחום הנוער ביישוב. עבודה שוטפת וקשר וקבוע מחזקים את שיתופי הפעולה ומרחיבים את סך כל המענים לבני הנוער ביישוב.

גורמים נוספים התורמים לחיזוק הקשר עם הרשות:

לא ניתן להתעלם ממרכז נעורים חזק ומשמעותי בקהילה. מרכז שמגיע אליו בני נוער והורים רבים הופך להיות חשוב ומשמעותי ביישוב, וראש הרשות אינו יכול להתעלם ממרכז נעורים הנהנה מתמיכה של משפחות רבות ביישוב. מנהל מרכז נעורים שמצליח לבנות קשר חזק עם ההורים זוכה לתמיכה רבה ולהתייחסות רצינית יותר מן הרשות.

תרומה לקהילה דרך פעילויות המקדמות את כלל היישוב. תרומה זו חשובה גם לראש הרשות, ששמח להיות קשור לפעולות שתורמות ליישוב.

תוכנית "נעורים בשכונה" פועלת בכל מרכזי נעורים. באחד המרכזים יזמו בני הנוער פעילות של הקרנת סרט באחת השכונות המוזנחות ביישוב. במשך שלושה ימים הם ניקו וסידרו את האזור שהפעילות הייתה אמורה להתקיים בו. הפעילות שהתקיימה משכה צעירים ומבוגרים כאחד ושמחה את כל תושבי השכונה.

עיקרי הדברים: אחד מתפקידיהם המרכזיים והמאתגרים של מנהלי המרכזים הוא ליצור שיתוף פעולה בונה ומועיל עם מנהל הרשות תוך שמירה על העצמאות התפעולית של המרכזים ועל רמתם הגבוהה. בניית שיתוף הפעולה נעשית בדרך של שמירה על קשר קבוע, הזמנת ראש הרשות לאירועים, שיתוף והיוועצות בנושאי תקציב ובניית האמון בין מנהל המרכז לראש הרשות. שיתוף פעולה מוצלח מושג כאשר מנהל הרשות מרגיש כי "התוכנית היא שלו" (רנא ג'אנס-זינאלדין) והוא אינו רק שותף חיצוני שמקבל עדכונים בפגישות. רמת שותפות גבוהה מעין זאת נבנית לאורך זמן, ודורשת השקעה של חשיבה וזמן וכן יכולות בין-אישיות של מנהל המרכז.

ז. עקרונות פעולה בבניית שיתופי פעולה עם גופים נוספים ביישוב העוסקים בנוער

מרכזי נעורים שואפים להיות חלק ממארג המענים היישובי לצורכיהם של בני הנוער. בתחילת פעולתם של המרכזים, כמעט שלא היו מענים כאלו, אולם עם השנים, גם לאור הצלחת מרכזי נעורים, התווספו ליישובים תנועות נוער כגון תנועת הצופים הנוער הדרוזי, הנוער העובד והלומד, ארגון לתת וכן פעילויות נוספות המיועדות לבני הנוער. כמו כן, בכל היישובים פועלות מסגרות פורמליות של מערכות החינוך והמחלקות לשירותים חברתיים שגם הן עוסקות בבני הנוער. מנהלי מרכזי נעורים אמונים על בניית קשרי עבודה עם כל אותם גורמים תוך שמירה על הייחוד של המרכזים. העבודה בשיתוף פעולה מייצרת רצף של מענים שמקדמים את בני הנוער ותורמים להתפתחותם. להלן עקרונות העבודה בבניית שיתופי פעולה בתוך היישוב:

כללי

שיתופי פעולה, כולל כספיים, ראשיתם בחשיבה ובתכנון משותפים. המעורבות הכספית של מרכזי נעורים באירועים המיועדים לבני הנוער ביישוב מתקיימת לאחר חשיבה משותפת, תכנון משותף והוצאה לפועל של תוכניות חינוכיות וחברתיות לטובת בני הנוער. מרכזי נעורים אינם יכולים להוות אך ורק מקור לתמיכה כספית ללא מעורבות בתוכנית.

עבודה בשותפות עם כל הגורמים הפועלים בזירה של המרכז. שיתופי פעולה שמקדמים את בני הנוער יהיו תמיד בעדיפות גבוהה.

שיתופי פעולה טובים ביישוב מחזקים גם את מרכזי נעורים. מנהל מרכז של קשרים טובים עם כל העובדים בתחום הנוער יכול להיעזר בקשרים אלו לקידום אירועים ופעילויות במרכז נעורים.

בתי הספר

המענה המרכזי לבני הנוער ביישוב הוא בית הספר. רוב, אם לא כל בני הנוער לומדים בבתי הספר, שמהווים חלק מרכזי מחיי היום-יום שלהם. לפיכך, קשר עם בית הספר הוא מחויב המציאות ויכול, אם נבנה נכון, לסייע לפעילות של מרכזי נעורים ולהעצים אותה. מיסוד הקשר עם מנהלי בתי הספר. חשוב שהקשר עם בתי הספר יהיה קבוע ומתמשך. לפיכך, על מנהל נעורים לקבוע פגישה עם מנהלי כל בתי הספר ביישוב בתחילת השנה. בפגישה, יציג מנהל נעורים את התוכנית השנתית של נעורים וידגיש את הרצון בשיתופי פעולה.

מנהלת באחד היישובים מקפידה להיפגש עם מנהלי בתי הספר בתחילת כל שנה. בפגישה, נוסף להצגת התוכנית השנתית, היא משאירה את פרטי הקשר שלה, של המדריכות וכן את אלו של המנהלת הארצית של התוכנית. בדרך זו, היא מעודדת את בתי הספר להיות בקשר ולעבוד יחדיו בשקיפות.

יצירת המשכיות בין הנעשה בבתי הספר לבין העבודה במרכז. נושא חשוב נוסף לפגישה עם בתי הספר הוא חיפוש אחר המשכיות בין התכנים. מנהל נעורים, שנפגש עם מנהל בית ספר, צריך להתעניין בתכנים המועברים בבית הספר ובדגשים של אותה שנה וזאת במטרה להקדיש לדברים אלו זמן ומקום גם במרכז נעורים.

שמירה על קשר לאורך כל השנה וניצול הזדמנויות לשיתופי פעולה. חשוב כי הקשר עם בתי הספר ימשיך לאורך כל השנה, ובמקרים שבהם זה אפשרי, אף לעבוד בשיתוף.

באחד היישובים להקת הדבקה שייכת לבית הספר ולמרכז נעורים יחדיו. בני הנוער המופיעים בלהקה זוכים לייצג את היישוב במגוון של אירועים ומרוויחים מכך שלהקת הדבקה מקבלת הכרה בבתי הספר וכן במרכז נעורים, ולמעשה כך שייכת ליישוב כולו.

איתור בעל התפקיד הנכון בתוך בית הספר שעומו אפשר לבנות קשר ולשמר אותו. לשם בניית שיתוף פעולה פורה עם בתי הספר יש לאתר בכל בית ספר את בעל התפקיד שאיתו ניתן לבנות קשרי עבודה פוריים. איתור מדויק יסייע לחיזוק שיתופי הפעולה ויצמצם את התסכול שיכול להיווצר כשאין שיתוף פעולה.

באחד היישובים, המנהלת מצאה כי הרכוזות החברתיות של בתי הספר הן הכתובת הטובה ביותר וכי עליהן המנהל סומך בנושא פעילות משותפת עם מרכז נעורים.

המחלקה לשירותים חברתיים

המחלקות לשירותים חברתיים נותנות מענה לבני נוער בסיכון ומטפלות במקרים מיוחדים. לאנשי המקצוע העובדים בהן יש ידע ומיומנויות שמשלימים את אלו של מנהלי מרכזי נעורים, ושיתוף הפעולה בין שני הגופים הוא מתבקש. המחלקה לשירותים חברתיים יכולה לתמוך בבני הנוער שזקוקים לטיפול מיוחד ואילו מרכזי נעורים יכולים להציע עזרה באיתור בני הנוער הזקוקים לכך, ביצירת קשר עימם ובשילובם בפעילויות שבמרכז.

מפגשים קבועים עם נציגות המחלקות לשירותים חברתיים. בתחילה כל שנה חשוב כי מנהל נעורים ייזום פגישה עם מנהל המחלקה לשירותים חברתיים וזאת כדי להציג את התוכנית השנתית ולהכיר את הצוות. בהמשך, ניתן לקיים פגישות כל שלושה עד ארבעה חודשים וכך לשמור על רצף הקשר ולחזק את שיתוף הפעולה.

נכונות לשיתופי פעולה עם המחלקה לשירותים חברתיים. הקשר עם הרווחה אינו צריך להתמקד בעדכונים הדדיים בלבד, וניתן לקדמו בתחומים נוספים:

- ניתן לבקש מעובדי הרווחה להפנות למרכז נעורים בני נוער שהם חושבים שיתאימו, ובמקביל ניתן להפנות לתוכניות רווחה בני נוער ממרכז נעורים.

- התייעצות בנוגע לטיפול בבני נוער שלהם קשיים מיוחדים. למרכזי נעורים יש יכולת לזהות את בני הנוער המתקשים ולהציע להם מענים מתוך הקשר שנוצר במרכז. שיתוף פעולה עם הרווחה במקרים אלה יכול לשפר את הטיפול בבני הנוער הזקוקים לכך, במיוחד בבני נוער הנמצאים בסיכון.
 - שימוש ביתרון של מרכז נעורים כמקום פעילות אוניברסלי ולא מתויג. כך, ניתן להציע למחלקה לשירותים חברתיים לפתוח קבוצות או להציע פעילויות אחרות לבני הנוער במרכז נעורים, במקום במחלקה. דבר זה יקל על גיוס בני הנוער לקבוצות ולפעילויות אלו.
- ניתן להיעזר באנשי המקצוע ברווחה. במחלקות לשירותים חברתיים עובדים אנשי מקצוע העוסקים בנוער. מנהל מרכז נעורים, שיש לו קשר טוב עם המחלקה, יכול להיעזר באנשי המקצוע לחשיבה ולהיוועצות במשך השנה.

עיקרי הדברים: מרכזי נעורים הם חלק מרצף של מענים לבני נוער ביישובים. אחד מתפקידיו המרכזיים של מנהל המרכז הוא ליצור קשר עם גורמים העוסקים בבני נוער ולבנות שיתופי פעולה עימם. חשוב כי מנהל המרכז ידע לאתר את ההזדמנויות לבניית שיתופי פעולה תוך מתן מקום ליתרון היחסי של כל ארגון. למשל, לעובדי הרווחה יתרון במתן מענה טיפולי ולמרכז נעורים יתרון בהיותו מרכז לכלל בני הנוער, ללא תיוג של רווחה. גורם התורם להצלחת שיתופי הפעולה הוא איתור איש המקצוע הנכון בכל ארגון שאיתו ניתן לקדם את העבודה המשותפת. חשוב לזכור כי מרכז נעורים חזק, מעורה בקהילה, עם חניכים רבים וקשר טוב עם ההורים, יזכה לשיתוף פעולה מצד כל הגורמים ביישוב ויהווה גורם משמעותי בקהילה.

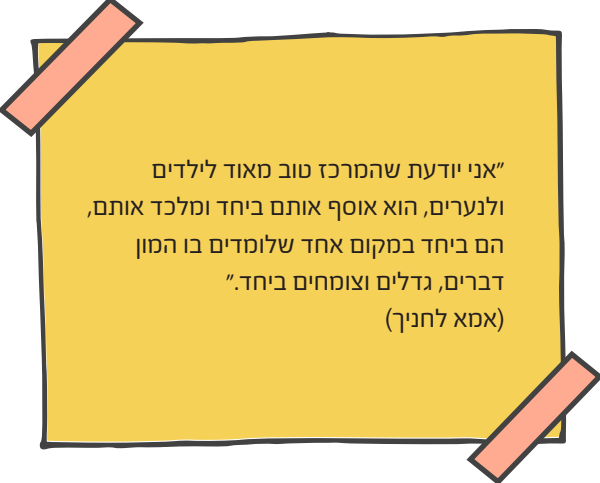
קולם של בני הנוער במרכזי נעורים

בסיום הפרק העוסק בעקרונות הפעולה המיטביים לפעולת מרכזי נעורים, חשוב להביא את קולם של אלו שבעבורם מיועדים המרכזים - בני הנוער. התובנות המובאות להלן נובעות מן הראיונות, מקבוצות המיקוד, מן התצפיות ומן השיחות עם החניכים שפגשנו במרכזי נעורים. יש לציין כי החניכים, במיוחד הבוגרים שבהם, היו פתוחים לשיחה והפגינו ביטחון עצמי רב. ניכר היה כי מרכז נעורים חשוב להם וכי הם מרגישים חלק ממנו.

מתוך המגוון של התובנות שעלו מניתוח השיחות עם בני הנוער, היה מעניין במיוחד לראות את הייחוד של מרכזי נעורים כגשר שבין המסורת למודרניות. החניכים עצמם ציינו כמה פעמים כי במרכזי נעורים הם יכולים להביע את עצמם ולשוחח על נושאים שעליהם לא מדברים בבית. כמו כן, עלה רבות הנושא של שוויון בין המינים. נראה כי מרכזי נעורים מהווים שער לעולם מודרני יותר שבו נערות ונערים מקבלים יחס דומה ושבהם חוקים זהים חלים על כולם. הנערות מוקירות ביותר את החופש היחסי שממנו הן נהנות במרכזי נעורים. בהמשך לכך, עלה נושא הגיבוש בין בני הנוער. בני הנוער חזרו והדגישו את הגיבוש ביניהם, גיבוש שתורם למחויבות שלהם למרכז ולתחושת השייכות שלהם. הגיבוש שלהם מתאפשר, בין השאר, הודות לשוויון ביחס לנערות ולנערים ולאמון שקיים ביניהם ומאפשר להם לשוחח על דברים בפתחות.

להלן התובנות המרכזיות שעלו מתוך הראיונות האישיים והקבוצתיים עם בני הנוער:

1. שביעות רצון גבוהה של החניכים מן הפעילויות במרכז ומעצם קיומו. כל המרואיינים, ללא יוצא מהכלל, ציינו שהם אוהבים מאוד להיות במרכז נעורים וכי הם מאוד שבעי רצון מן הפעילויות במרכז. כך לדוגמה: "אני מאוד אוהבת להיות כאן כי זה יותר טוב מאשר להישאר בבית ולא לעשות כלום. ככה אני מכירה אנשים חדשים ופעילויות חדשות וזה נותן גיבוש עם אנשים שלא הכרתי קודם וגם זה שינוי אווירה". כולם גם ציינו שהיו ממליצים לבני נוער אחרים להגיע ולהשתתף בפעילויות המרכז.
 2. גישה שוויונית לנערות ולנערים במרכזי נעורים. שוב ושוב עלתה הטענה כי בעדה הדרונית השמרנית הנערות מרגישות כי יש עליהן מגבלות רבות לעומת הבנים, כמו למשל, האיסור לישון מחוץ לבית בטיולים, שלא כמו במרכז נעורים, שם הכול שוויוני. כפי שאמרו כמה נערות "לא מרגישות שאנחנו שונות".
 3. חשיבות ההתנדבות בעיני בני הנוער. בקבוצת מיקוד ציינו כמה בני נוער כי בזכות מרכזי נעורים ההתנדבות מקובלת יותר מבעבר, בקרב בני הנוער. אמר אחד המשתתפים בקבוצה: "אנחנו כמעט ולא נותנים מעצמנו. הנוער לא מוכן לצאת מהבית כדי לעשות מיזם, אבל היום, הדבר השתנה לטובה. לקחנו את בני הנוער לדוגמה למרכז מע"ש כדי שיכירו את האוכלוסייה הזו ויבינו אותה". נערה אחרת הוסיפה: "לימדו אותנו על התרומה לאנשים מסביבנו זה היה מאוד חשוב".
 4. המרכז תורם מאד לגיבוש בין בני הנוער. זהו נושא חשוב עבורם, ורבים מהם ציינו זאת בראיונות, לדוגמה "הפכנו להיות חברים ואנחנו יכולים לדבר בינינו ולא מתביישים".
 5. חיזוק הקשר עם היישוב. הפעילויות המיוחדות שמארגן מרכז נעורים, כמו למשל ניקיון בשכונה או הקרנת סרט בחוץ, מהדקות את הקשר של בני הנוער ליישוב ולתושביו. כך לדוגמה: "המרכז מכיר לי אנשים חדשים מהיישוב ונותן לי ביטחון עצמי. אני מרגישה שזה חיבר אותי יותר לכפר ולזהות שלי בגלל הפעילויות שהם עושים במרכז. הם חושפים אותנו בפני סוגיות חדשות ומכירים לנו אנשים חדשים בכפר". בני הנוער תורמים יותר לנעשה בכפר ומשתתפים באירועים שנערכים ביישוב.
- "כעת אני מאוד אוהבת את הכפר, ואוהבת להיות בכל הפעילויות של המרכז בכפר. כשהתחלתי לבוא למרכז, הייתי מאוד לא בעניינים. עכשיו אני משתתפת בפעילויות של המרכז שהם גם חלק מהפעילויות של הכפר".
6. חיזוק הביטחון העצמי של המשתתפים. המרכז שיפר את ביטחונם העצמי של החניכים, את כושר הביטוי שלהם ואת יכולתם לעמוד על דעתם גם במצבים של חילוקי דעות. "לפני שהגעתי למרכז הייתי חסרת ביטחון. הייתי מתביישת לדבר ולומר מה הדעה שלי וגם לא הכרתי אנשים חדשים, עכשיו השתניתי לטובה בכל הרמות".



"אני יודעת שהמרכז טוב מאוד לילדים ולנערים, הוא אוסף אותם ביחד ומלכד אותם, הם ביחד במקום אחד שלומדים בו המון דברים, גדלים וצומחים ביחד."
(אמא לחניך)

נוסף לתרומה הרבה של המרכז, הצביעו המרוויינים גם על תחומים שבהם היו רוצים לראות שיפור:

1. תוספת של מפגשים, במיוחד באירועים מיוחדים. כך לדוגמה, פעילות שהתקיימה באחד המרכזים כללה מסיבת ריקודים עם תקליטן. בפעילות השתתפו הרבה מאוד בני נוער וחשוב להם לקיים יותר פעילויות כאלה.
2. במרכז אחר ציינו את הצורך להביא ציוד מתקדם יותר למרכז, כמו למשל טלוויזיה איכותית.
3. באחד המרכזים עלה הצורך במבנה הולם יותר, שיוכל להכיל את כל החניכים בנוחות. יש לציין כי בעיה זו לא קיימת בכל המרכזים, אלא רק בחלקם.

2. עקרונות פעולה בעבודת מטה תוכנית נעורים

מטה תוכנית נעורים ברמה הארצית אמון על גיבוש המדיניות של התוכנית, מחליט על דרכי פעולתה ונהליה, מאשר את התקציב ואת אופן חלוקתו, עוקב אחר ביצוע התוכנית בפועל ביישובים ומלווה את המוציאים לפועל של התוכנית בשטח. במטה משתתפים נציגים מכל המשרדים והגופים השותפים: נציגי פילנתרופיה - קרן לאוטמן, קרן דניאל, פדרציית סן-פרנסיסקו; נציגי עמותת מרכז מעשה, הגוף המפעיל של התוכנית; ג'וינט ישראל, הגורם המקצועי המוביל; נציגי ממשלה מן המשרד לפיתוח הפריפריה, הנגב והגליל, המשרד האחראי לתוכנית מטעם ממשלת ישראל.

תפקידו של מטה תוכנית נעורים השתנה במשך עשר שנות קיומה. בתחילת הדרך, התמקדה עבודת המטה בהקמת התוכנית ובבניית שיתופי הפעולה הנחוצים לקיומה. יעל נאמן, מנהלת קרן לאוטמן, שהייתה שותפה להקמת התוכנית ומלווה אותה עד היום הסבירה: "לא תמיד זה קל לנווט ספינה כזאת גדולה שכל אחד חושב על אזימוט טיפה אחר. היה פה חיבור של גורמים שונים, ובוזא אני מאמינה, ממשלה, פילנתרופיה, ארגוני שטח, עמותות. זה נותן הרבה כוח לתוכנית שזה מעבר למשאבים של כסף".

לאחר שלבי ההקמה, הפך המטה לגורם מלווה, מייעץ, מפקח ומנהל.

לקראת שנת הפעילות 2019/2020 עומדת התוכנית בפני שינוי ארגוני. ג'וינט ישראל, כגוף מפעיל, עומד לסיים את תפקידו כמו גם קרן לאוטמן ושאר התורמים. התוכנית תנוהל על ידי משרד החינוך, כאשר מפעיל התוכנית ייבחר במרכז פומבי שנמצא בשלבי הכנה.

א. הגדרת אנשי המטה להצלחת תוכנית נעורים

אנשי מטה נעורים מסכימים כי התוכנית מוצלחת וטובה. ההצלחה באה לידי ביטוי בכמה מישורים:

- התוכנית הייתה בין הראשונות שפיתחה את תחום החינוך הבלתי פורמלי ביישובים הדרוזיים. בשנים האחרונות נוספו עוד גופים שפועלים ביישובים והתחרות ביניהם רק תורמת לבני הנוער.
- במרכזים עצמם נעשית עבודת עומק איכותית ומשמעותית שתורמת לבניית דור המנהיגים הבא של העדה הדרוזית בישראל.
- המרכזים תרמו לפיתוח כוח אדם מקצועי בתחום החינוך הבלתי פורמלי. העבודה הרבה שהושקעה בטיפוח כוח האדם משפיעה לטובה על כל התחום.

- המרכזים תרמו להנגשת הלימודים האקדמיים לצעירות דרוזיות, שרבות מהן יוצאות היום ללימודים במגוון תחומים.
- התוכנית תורמת לגיבוש הזהות הדרוזית-ישראלית של בני הנוער שמשתתפים בפעילויות במרכזים.

ב. עקרונות פעולה בעבודת המטה

לאנשי המטה תפקיד חשוב בעבודה השוטפת של התוכנית ובמתן מענים לצרכים של המנהלים בשטח. להלן תפקידי המטה העיקריים, כפי שעלו מתוך הראיונות עם אנשי המטה ועם מנהלת התוכנית:

- מתן גיבוי למנהלת התוכנית ולצוות מנהלי המרכזים, במיוחד במקרים שבהם יש קושי בעבודה עם השותפים לתוכנית, כמו משרדי ממשלה או רשויות מקומיות. במקרים אלו אנשי המטה ייקחו חלק פעיל בניסיון לפתור את הקושי ו/או ידריכו את מנהלת התוכנית וסייעו לה.
- גיוס כספים להפעלה שוטפת של התוכנית והבטחת איתנותה הכלכלית. אומנם הממשלה מתקצבת היום את פעילות התוכנית דרך תוכנית החומש לפיתוח והסדרת תוכניות מתאר ביישובים הדרוזיים בישראל⁴, אך עדיין נדרש מימון משלים מן הפילנתרופיה.
- תרומה למנהלים מתוך הידע והניסיון של אנשי המטה. לאנשי המטה ניסיון רב שיכול לתרום לצוות נעורים. "הם לא רואים רק את החברה הדרוזית אלא מגוון מאוד גדול. הם מביאים את הידע והניסיון שיש להם שהוא מאוד עשיר וגדול. הם יכולים לעשות חיבורים מאוד יפים וטובים שאנחנו לא מכירים אותם. למשל, תוכנית זו או אחרת שפועלת ביישובים יהודיים ואנחנו לא מכירים או רעיון למשהו שעבר באיזשהו מקום והוא רלוונטי ומתאים לחברה הדרוזית ולנעורים". (רנא ג'אנם-זינאלדין, מנהלת התוכנית).
- סיוע בזמן משברים וקשיים מיוחדים. כך למשל, אחרי הבחירות ברשויות המקומיות שהתקיימו בשנת 2018 היה צורך בסיוע של אנשי המטה בבניית הקשר עם חלק מראשי הרשויות החדשים, שלא הכירו את התוכנית ולא קיבלו אותה.
- ליווי והכשרה למנהלת התוכנית. מנהל התוכנית מטעם עמותת מרכז מעשה סייע בקליטת מנהלת התוכנית. הליווי נעשה בפגישות עבודה דו-שבועיות קבועות ובהתעדכנות טלפונית לעיתים קרובות יותר, וכלל הדרכה בנושאים המרכזיים לעבודת המנהלת: ניהול תקציב, פיתוח צוות, פיתוח קשרים עם מנהלי רשויות ועוד.

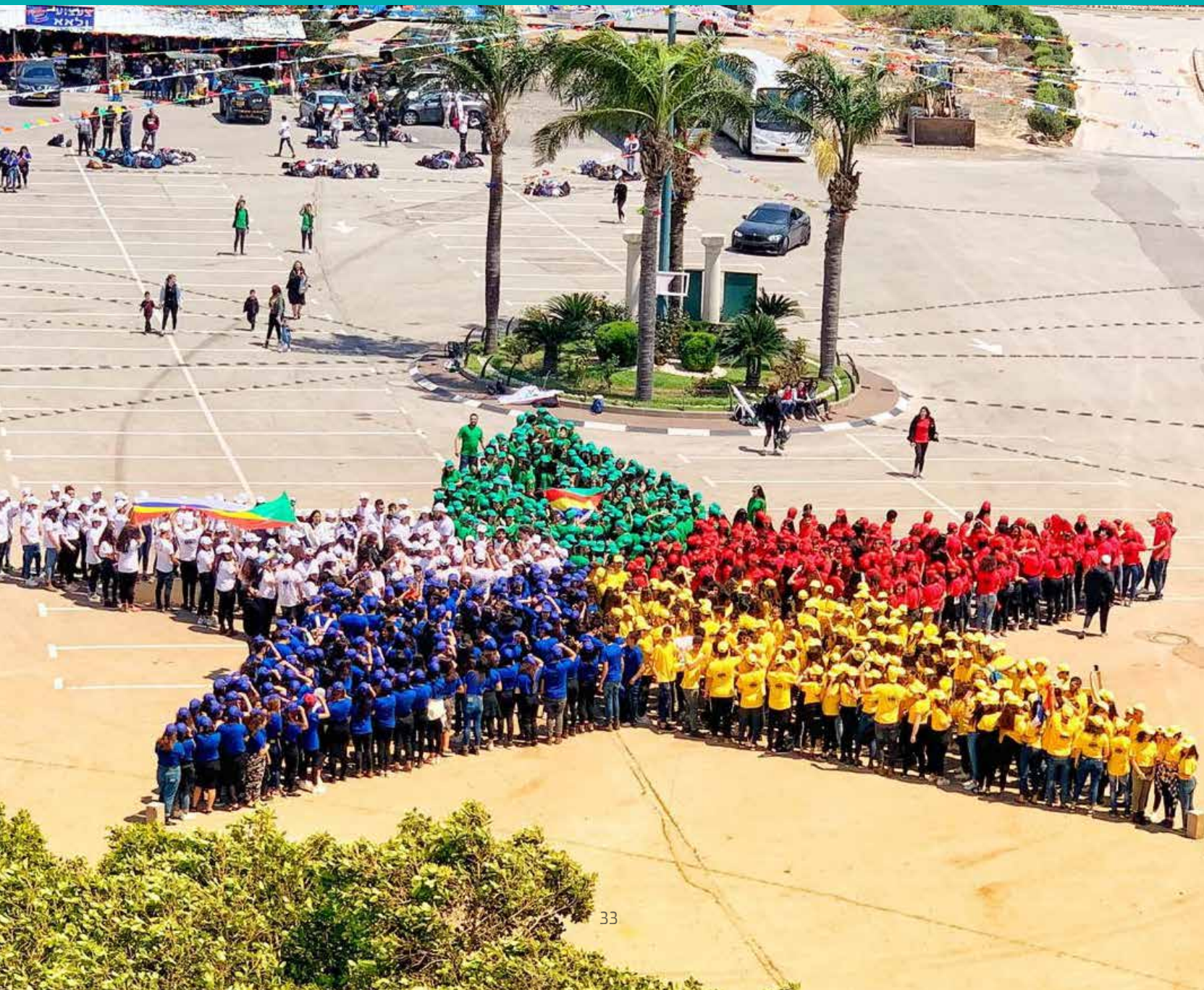
עיקרי הדברים: עבודת המטה היא ליצור מעטפת עבור העובדים בתוכנית, ובמיוחד למנהלת התוכנית, ולסייע בנקודות משמעותיות שבהן היתרון היחסי של אנשי המטה (בהיותם בעלי עמדות בכירות וניסיון רב שנים) יכול לסייע בהתמודדות בשטח. הקשר עם אנשי המטה מהווה מקור ללמידה ולהעשרה עבור מנהלת התוכנית וכן הוא מהווה גורם מפקח ומבקר, שמוודא כי התוכנית פועלת כהלכה ומשיגה את מטרותיה.

⁴ תוכנית החומש לפיתוח והסדרת תוכניות מתאר ביישובים הדרוזיים בישראל היא תוכנית בהיקף של למעלה משני מיליארד ש"ח לשנים 2015-2019. התוכנית הבין-משרדית כוללת פעולות בתחומיהם של משרדי ראש הממשלה, האוצר, החינוך, הכלכלה, הבינוי, התחבורה, התשתיות, התיירות, הרווחה, הפנים, ביטחון הפנים, הבריאות, התרבות והספורט, החקלאות ופיתוח הפריפריה הנגב והגליל.

ג. סוגיות להמשך חשיבה

- חוסר פרגון של ראשי רשויות רבים, שמתקשים לקבל את העובדה שתקציבי נעורים מגיעים ישירות למנהלי המרכזים ולא עוברים דרך הרשות. למרות העבודה הטובה שנעשית במרכזים וההכרה של ראשי הרשויות בעבודה זו, הם מתקשים לקבל אותה. אנשי מטה נעורים תומכים בהנהלת התוכנית ומאמינים כי זו הדרך הנכונה לפעול, אך נאלצים להתמודד עם הלחצים של ראשי הרשויות שנה אחרי שנה.
- מאבקים פוליטיים בתוך היישובים יכולים להשפיע על המרכזים. כך למשל, יש לעיתים מאבקים פנימיים בין הגופים השונים העובדים עם נוער, מאבק על גיוס משתתפים וכן על משאבים כמו בניין לקיום הפעילויות.
- הרצון של חלק מראשי היישובים לאייש את התפקידים (למשל, מנהל מרכז) באנשי שלומם ללא התייחסות ליכולתם המקצועית. הנהלת התוכנית לא מאפשרת זאת, והיו מקרים שבהם מרכזי נעורים היו מושבתים תקופה ארוכה בשל חוסר הסכמה של ראש הרשות לבחירה המקצועית של הנהלת התוכנית.
- שימור מנהלים בתוכנית. העבודה בתוכנית נעורים דורשת השקעה רבה של זמן ומשאבים ועבודה בשעות לא שגרתיות. השכר, לעומת זאת, אינו גבוה, דבר שיוצר לפעמים תחלופה של מנהלים וקושי לשמר אותם לאורך זמן.

פרק ג /// תיעוד סיפורי הצלחה בתוכנית נעורים



הצלחה בתוכנית נעורים: צעדת הנביא שועיב

רקע

תוכנית נעורים חרטה על דגלה גם את נושא חיזוק הזהות הדרוזית של צעירי העדה. כדי להשיג יעד זה, נעשות במשך השנה פעולות מגוונות במרכזי נעורים. אחד מאירועי השיא בתחום זה, ובפעילות המרכזים בכלל, הוא צעדת הנביא שועיב⁵ (עד עת כתיבת מסמך זה נערכו ארבע צעדות, האחרונה באפריל 2018). הצעדה נערכת תמיד ביום שישי שלפני העלייה לרגל לקבר הנביא, ומשתתפים בה מאות בני נוער מכל מרכזי נעורים. בצעדה האחרונה השתתפו 1,200 חניכים.

התיעוד של סיפור ההצלחה מבוסס על ראיון עומק עם רנא ג'אנם-זינאלדין, מנהלת התוכנית ומיוזמות הצעדה.

תמצית סיפור ההצלחה

הצעדה היא אירוע שיא שמביא לידי ביטוי את התחומים שעליהם עובדים בתוכנית נעורים כל השנה: קבלת האחר, חיזוק הזהות הדרוזית, פיתוח מנהיגות ותרומה לקהילה. כל אלו מושגים באמצעות אירוע ייחודי ומהנה, שמשתתפיו יזכרו במשך חודשים רבים.

עקרונות הפעולה שהובילו להצלחה

עקרונות פעולה כלליים

1. יצירת מסורת שנתית קבועה תורמת להצלחה מתמשכת של התוכנית. מנהלת תוכנית נעורים הסבירה: "בדת הדרוזית אין שום טקסים וגם לדתיים אין כמעט טקסיות, זה לא משהו חשוב. אתה יכול להיות דתי וחופץ מלקרוא לבד ולהתפלל אין טקסים. יש את הלבוש וההתנהגות ואין טקסים". אולם לטקסים יש תפקיד חשוב בתור גורם המחבר בין אנשים, ובנעורים מכירים בכך. לפיכך, יצרו מסורת שנתית של צעדה, שהיא מעין טקס הקשור בקשר ישיר לבניית הזהות הדרוזית בכך שהיא מתרחשת בסמוך לעלייה לרגל לקבר הנביא שועיב.
2. הצעדה היא חגיגה. יום הצעדה עצמו הוא חגיגי ושמח. לקראת הצעדה, הקבוצות מכינות שירים וסיסמאות, שכולם קשורים לזהות הדרוזית. את השירים והסיסמאות הם שרים/צועקים לאורך המסלול. נוסף על כך, החניכים לובשים חולצות בצבעי הדגל הדרוזי, דבר שתורם לאווירה החגיגית.
3. סיום המסלול באירוע שיא - יצירת "דגל אנושי" דרוזי. בסיום הצעדה, כל החניכים שהשתתפו בה מסתדרים על פי צבעי הדגל הדרוזי. צילום שמנציח את המעמד נשלח לכל הקהילות הדרוזיות בעולם ומהווה מקור לגאווה לקהילה הדרוזית בישראל.

⁵ הנביא שועיב, או יתרו, נחשב גדול מורי הנביאים על פי האמונה הדרוזית. עלייה לקברו של הנביא שועיב היא אירוע מרכזי בקרב בני העדה הדרוזית המצויין ברוב פאר והדר בהשתתפות כל בני העדה. נדלה מתוך:

https://pop.education.gov.il/tchumey_daat/ivrit-drozim/yesodi/noseem-nilmadim/chag_navi_shohav/

4. יצירת הזדמנויות למפגש בין צעירים דרוזים מיישובים שונים. פעילות זו מתחברת לפעילויות נוספות שנעשות בתוכנית נעורים שמטרתן לחבר בין צעירים דרוזים מיישובים שונים. מאחר שהצעדה מתקיימת כל שנה, הדבר מאפשר היווצרותם של קשרים ארוכי טווח בין הצעירים.
5. מימוש ויישום של ערכים שעליהם עובדים במשך השנה. בצעדה יש לבני הנוער הזדמנות ליישם בפועל ערכים שעליהם דיברו בקבוצות השייכות ובתוכניות השונות. כך למשל, הערך של קבלת האחר. בצעדה בא הדבר לידי ביטוי בכך שבני נוער מיישובים שונים נפגשים וצועדים יחדיו, תוך כבוד הדדי ושיתוף פעולה. ערך נוסף שבא לידי ביטוי הוא הערך של שמירת הטבע והארץ. בני הנוער מקפידים לשמור על המסלול נקי ולכבד את המקום שהם הולכים בו.
6. שמירה על מספר משתתפים אופטימלי. בהנהלת נעורים יודעים כי בצעדות יכולים להשתתף מספר כפול של חניכים. אולם, הם מעדיפים להגביל את מספר המשתתפים לכ-1,200-1,500 צועדים - מספר רב ומרשים, אך כזה שלא מציב בפניהם אתגרים לוגיסטיים מורכבים ולא גוזל את רוב משאביהם הכספיים של התוכנית.
7. הזדמנות לפעילות הורים וילדים. בצעדה מזומנת להורים ולילדים האפשרות להשתתף בחוויה משותפת טובה, בין אם ההורים צועדים עם ילדיהם ובין אם הם מחכים להם בסוף המסלול.

עקרונות פעולה בתכנון הצעדה

1. בבחירת המסלולים יש להקפיד על ביטחון הצועדים. כל מסלול צריך להיות מאושר על ידי המשטרה ויש לוודא כי יתאפשר ליווי משטרת.
2. אורך מסלול מיטבי הוא כשלושה עד ארבעה ק"מ. אורך מסלול כזה מאפשר לכל הרוצים בכך להשתתף, ואין הוא מעייף מדי, כך שרוב החניכים יכולים לסיים את הצעידה בהצלחה.
3. תכנון מוקדם מראש הוא הבסיס להצלחה. צוות הפקת הצעדה מתחיל את עבודתו כחודשיים עד שלושה חודשים לפני הצעדה. העבודה מתחילה בישיבת תכנון, שבה חוזרים ולומדים את התובנות והלקחים משנים קודמות. כך לדוגמה, אורך המסלול המיטבי נקבע אחרי הצעדה הראשונה שבה המסלול היה ארוך יותר ועייף מאוד את המשתתפים. צוות הצעדה דואג לפרטים הלוגיסטיים: הכנת חולצות בצבעי הדגל הדרוזי, השגת אישורים מן המשטרה, הכנה של מערך הנסיעות והאבטחה, הכנת מים וציוד רפואי וכן הלאה.
4. צוות המנהלים והמדריכים צועד בפועל במסלול הצעדה לפני שהוא מוביל בו את הילדים. ההתנסות המוקדמת מאפשרת היכרות עם המסלול וכן מאפשרת לאתר נקודות בעייתיות.
5. בסיום הצעדה מקיימים מפגש הפקת לקחים, שיושמו בשנה הבאה.

הצלחה בתוכנית נעורים: תוכנית פת"ע (פיתוח תמונת עתיד)

רקע

תוכנית פת"ע (פיתוח תמונת עתיד) היא תוכנית שפותחה במיוחד לעבודה במרכזי נעורים. התוכנית פועלת החל משנת 2015, והיא כוללת שמונה מפגשים שאורכם שעתיים. במפגשים עוסקים החניכים בנושאים של זהות ומימוש עצמי, ובחשיבה על תמונת העתיד הרצויה להם, הן במובן האישי והן במובן החברתי - אילו חיים הם רוצים שיהיו להם כמבוגרים? באיזו חברה הם רוצים לחיות?

התוכנית פועלת במרכזי נעורים בבית ג'אן, ראמה, סאג'ור, ירכא, דלית אל-כרמל, מע'אר, סמייע ופקיעין.

התוכנית יועדה בתחילת הדרך דווקא לעבודה עם הורים, בתור הדמויות המרכזיות המשפיעות על ילדיהם. בהמשך הדרך היא הותאמה גם לפעילות עם בני הנוער. בעבודה עם הורים הדגש המרכזי בתוכנית הוא על חיזוק יכולותיהם החינוכיות לטובת קידום ילדיהם. בעבודה עם בני הנוער הדגש הוא על הגשמת חלומות ובניית תמונת עתיד רצויה.

בשנת 2017/18, התקיימו עשרים סדנאות פת"ע, מהן שמונה סדנאות להורים ושתיים עשרה לבני נוער.

התיעוד של סיפור ההצלחה מבוסס על ראיון עומק עם שיח' סאמי ח'יר, מפתח התוכנית ומנחה בה. ראיון העומק התקיים בביתו והתמקד בסדנאות פת"ע המיועדות לבני נוער.

הגדרת ההצלחה של תוכנית פת"ע

תוכנית פת"ע היא אחת מתוכניות הדגל של מרכזי נעורים. בעת כתיבת מסמך זה פעלה התוכנית כארבע שנים בתפוסה מלאה. החניכים, ההורים ומנהלי מרכזי נעורים - כולם הביעו את שביעות רצונם מן התוכנית. שביעות רצון זו באה לידי ביטוי גם בעובדה שלא הייתה נשירה של חניכים מן הסדנאות. כמו כן, במבט רחב יותר, שיח' סאמי ח'יר קובע כי הצלחתו באה לידי ביטוי בהצלחת החניכים, ולפיכך ניתן לראותה רק אחרי שהם הפכו למבוגרים, וזו, מבחינתו, היא ההצלחה האמיתית של התוכנית.

עקרונות הפעולה בהפעלת תוכנית פת"ע

1. התייחסות לאדם כאל ארגון. "אני מאמין שאדם הוא ארגון לכל דבר ועניין. בואו נראה איך אדם יכול לנהל את עצמו כראש ממשלה, כשר ביטחון, שר אוצר, שר הפנים וכו'. למשל, אם אני רוצה לקנות רכב או חלופה של רכב או לשפץ את הבית אז אני שר האוצר". התייחסות של אדם אל עצמו כאל ארגון, יכולה לקדם אותו בהשגת מטרותיו בחיים.
2. הבחנה בין תפקיד המנחה לתפקיד המורה בבית הספר. "אם אני נתפס כמורה אף אחד לא יבוא. כשאני מתחיל סדנה אני אומר להם: 'אני יודע שאתם עייפים מבית הספר, אני יודע שאתם לא מוכנים לבוא לעוד הרצאה. אני לא בא ללמד אתכם עוד שיעור. אני אומנם עומד לפניכם ויש מצגת ומחשב. אבל אפשר לדבר, אפשר לצחוק, ואפשר לצאת אם רוצים. זה לא עוד שיעור בית ספרי'". הבחנה זו חשובה ומנחה את עבודתו של שיח' סאמי ח'יר עם החניכים.

3. עבודה תהליכית והדרגתית. עבודה מסוג זו מאפשרת לחניך לעבור תהליך של התפתחות ושינוי במהלך הסדנה, תהליך עמוק בעל השפעות לטווח ארוך.
4. למידה בדרך פעילה. הלמידה בסדנאות חווייתית בעיקרה. שיח' סאמי ח'יר מאמין כי זו דרך הלמידה האפקטיבית ביותר. לפיכך, מפגשי הסדנה מבוססים על התנסויות ותרגולים, ופחות על הרצאות.
5. החשיבות של היכולת לחלום. במהלך הסדנה מעודד שיח' סאמי ח'יר את החניכים לחלום בגדול, ולחתור להגשמת החלומות שלהם.
6. תרגול ביישום הנלמד בפעילות הסיום. המפגש האחרון בכל סדנה הוא יום של פעילות יישום בשטח. שיח' סאמי ח'יר מתכנן מסלול טיול וזאת בהתאמה לדגשים של הסדנה: "למשל, אם אני מדבר על מכשולים אז מסלול עם מכשולים, אם אני מדבר על פרספקטיבה אז מסלול עם כמה נקודות תצפית שמאפשרות לראות את אותו היישוב/מקום מכיוונים שונים. אם אני מדבר על גבול, אז אני לוקח אותם למשל לראש הנקרה שיראו את ראש הנקרה". כך, החניכים והורים, שמוזמנים גם הם למפגש הסיום, מתרגלים בפועל ו"בזיעה ועייפות" את הדברים שעליהם דיברו.
7. למידה מתמדת כאורח חיים. שיח' סאמי ח'יר מאמין בחשיבות הלמידה המתמדת שמובילה לשיפור שיטתי ביכולות הביצוע. את המסר הזה הוא מעביר לחניכים ומעודד אותם להמשיך ולהתפתח. כמו כן, הוא מיישם בפועל את הדבר שלו הוא מטיף, ומקפיד להתעדכן באופן שוטף בהתפתחויות בתחום עיסוקו ולרכוש ערכות הפעלה חדשות לעבודתו עם הקבוצות.
8. התאמת הפעילויות לאופי היישוב. שיח' סאמי ח'יר מצייין כי לפני תחילת עבודתו בתוכנית הוא בדק וחקר את המאפיינים של כל יישוב ובהתאם לכך בחר באילו יישובים לעבוד.
9. קבלת משוב מן החניכים בסיום כל סדנה. שיח' סאמי ח'יר מקפיד לקבל משוב בסיום כל סדנה ולהחליט מה כדאי לשמר ומה כדאי לשפר.
10. שימור נוכחות החניכים בסדנאות ובפעילויות הוא פועל יוצא של העניין שלהם בפעילות. את הגישה הזו מנחיל שיח' סאמי ח'יר גם למנהלי המרכזים, שמתמודדים עם האתגר של שימור חניכים.
11. הקניית כלים לחניכים לבחור בעבור עצמם את דרכם. שיח' סאמי ח'יר מדגיש כי אין הוא נותן ייעוץ לחניכים אלא מנסה להקנות להם כלים שיאפשרו להם להחליט בעצמם. "לדוגמה צעירים לפני צבא שאלו אותי אם ללכת לגולני או צנחנים. אני אומר להם, גולני עושים כך וכך וצנחנים עושים כך וכך - אתה תבחר". לפיכך, גם כאשר חניך יבחר בדרך שאולי אינה מקובלת בעדה הדרוזית, שיח' סאמי ח'יר לא יתערב או ינסה להניא אותו מכך.
12. שמירה על גבולות הגזרה מבחינה מקצועית. שיח' סאמי ח'יר מקפיד לא לגלוש לתחומים מקצועיים שאינם שלו. בעת הצורך, הוא מפנה צעירים לטיפול מקצועי כמו למשל למכונים לאבחון מקצועי.
13. גיל המשתתפים בסדנה. שיח' סאמי ח'יר חושב כי הסדנה מתאימה במיוחד לבני נוער בכיתה י' וי"א, גיל שבו הם עדיין מתעצבים כמבוגרים לעתיד. בכיתה י"ב הם כבר עסוקים בסיום הלימודים, בגיוס לצבא ובנושאים אחרים ואינם פנויים לתהליך שעליהם לעבור בסדנה.

14. עבודה מתוך תחושת שליחות. שייח' סאמי ח'יר רואה בעבודה עם הנוער זכות וגם שליחות חשובה. הוא מאמין בחשיבות של עבודה עם דור העתיד של העדה הדרוזית.
15. הדברים החשובים בחיים לא נפתרים מיידית בלחיצת כפתור. "אין להם (לבני הנוער) סבלנות. הם רוצים הכול כאן ועכשיו... היום התרגלו שהכול בלחיצת כפתור. בסדנה הזאת אני נותן להם תובנה שהחיים הם לא לחיצת כפתור. צריך זמן, סבלנות ותהליך".
16. אין טלפונים ניידים בזמן הסדנה. שייח' סאמי ח'יר דורש מן החניכים להיות מרוכזים בסדנה, וכדי לסייע להם לקיים דרישה זו הוא אוסף בתחילת כל מפגש את הטלפונים. אין יוצאים מן הכלל בנושא זה וההקפדה, לדבריו, משתלמת והוא מרוויח את תשומת ליבם המלאה של החניכים.
17. הסדנאות מתחילות לפעול רק באמצע השנה, לאחר גיבוש הקבוצות. שייח' סאמי ח'יר לא מעוניין להתעסק בבעיות משמעת או בחוסר יציבות בקבוצות, דבר שיכול לגרוע מן התהליך שהוא מוביל. לפיכך, הסדנאות שלו מתחילות לפעול רק בחודש דצמבר, לאחר שהקבוצות כבר התייצבו והתגבשו.
18. שמירה על המקום המקצועי של המנחה ועל ריחוק (דיסטנס) מן החניכים. שייח' סאמי לא מנהל את הקבוצה ולא עוסק בכל ההיבטים הלוגיסטיים הקשורים בהפעלת הקבוצה. הוא מתמקד רק בתחום אחד, התחום המקצועי של הנחיית הקבוצה. זאת ועוד, הוא לא מטפח קשרים חברתיים עם החניכים או עם הוריהם מחוץ לסדנה.
19. למנחה דתי יש יתרון. שייח' סאמי ח'יר מכיר בכך שעצם היותו שייח', תורם לגיטימציה של הקבוצה ושל המרכז בעיני הורים שמקפידים על מצוות הדת.
20. ההתנהגות בתוך הסדנה וכן מחוץ לה צריכות להיות זהות. שייח' סאמי ח'יר מצפה מעצמו ומן החניכים כי יתנהגו בכבוד ובאחריות בכל מרחבי החיים שלהם. כך למשל, אם יראה בטיול או בהפסקה חניך דוחף חניך אחר, הוא יעיר לו על כך.

מרכז נעורים ירכא

מרכז נעורים ירכא נמצא במיקום מרכזי בתוך הכפר. המרכז עצמו מטופח ויפה וניכרת בו המעורבות של בני הנוער בקישוט המקום. בתחילת הדרך היו במרכז 150 בני נוער, שלא הגיעו בקביעות, ובעת כתיבת מסמך זה, אחרי חמש שנות פעילות, היו במרכז 428 בני נוער (מתוך 1,400 בני נוער בסך הכול ביישוב בכיתות ז'-י"ב) שהגיעו בקביעות והשתתפו במגוון הפעילויות המוצעות בו. חניכי המרכז השתתפו גם בפעילויות לטובת כלל הקהילה.

כתיבת פרק זה התבססה על ריאיון עם וטפה כנעאן אשר ניהלה את מרכז נעורים ירכא במשך ארבע שנים ובעת הריאיון עימה שימשה כרכזת אזורית של ארבעה מרכזים, וכן על ריאיון טלפוני עם חניך המרכז לשעבר, שסיפור ההצלחה שלו מובא בהמשך. הפרק מתחלק לשני חלקים:

- א. תיאור תוכנית "נעורים בשכונה" ועקרונות הפעולה בהפעלתה.
 - ב. סיפור הצלחה של חניך במרכז נעורים - "מחניך מפריע לחניך מצטיין".
- פירוט עקרונות הפעולה הניהוליים והאתגרים בהפעלת מרכז נעורים ירכא מופיעים בנספח מספר 1.

א. תוכנית "נעורים בשכונה"

תוכנית "נעורים בשכונה" היא פרי יוזמתה של וטפה כנעאן. הרעיון לתוכנית נולד מתוך הכרה בצורך של בני הנוער והילדים ביישוב בפעילות לשעות הפנאי. וטפה הבינה כי המקום הטוב ביותר להציע פעילות הוא בשכונות עצמן, קרוב לביתם של הילדים.

בתחילה, כאשר הועלה הרעיון בפני מטה תוכנית נעורים, הובעה הסתייגויות בעיקר בשל החשש לביטחונם של הילדים במהלך פעילות בשטח פתוח. וטפה לא נרתעה והמשיכה לקדם את הרעיון וכך, בשנת 2016, בעזרת בני נוער מתנדבים וצוות המרכז, יצאה לדרך תוכנית "נעורים בשכונה".

הפעילות במסגרת התוכנית כוללת הפנינג לילדים בשכונות השונות, בדרך כלל בשטח בית ספר או במקום מסודר אחר. בין שלל הפעילויות שהתקיימו:

1. ציורי פנים, משחקי לוח גדולים, בנייה בקוביות, בלונים בצורות, מצנח.
 2. הופעה של להקת הדבקה של המרכז - להקת בנות שזכתה להצלחה רבה בירכא.
 3. שימוש בערכות ODT (Out Door Training) שנרכשו למטרה זו ואפשרו פעילויות כמו הליכה על חבל, טיפוס ועוד.
 4. הקרנת סרט לכל המשפחה, כולל חלוקה של פופקורן ו"שערות-סבתא" לכל המעוניינים.
- וטפה נעזרה בבני נוער לארגון האירוע. כדי לעודד את בני הנוער להשתתף ולעזור היא הגיעה להסכם עם מחלקת החינוך כי התנדבות במסגרת "נעורים בשכונה" תיחשב כפעילות התנדבותית לגיטימית (חלק מן המחויבות של כל תלמיד לשעות התנדבות כנאוי לקבלת תעודת בגרות).

פרסום האירוע עצמו נעשה במגוון דרכים:

1. בבתי הספר ובגני הילדים. וטפה נהגה להדפיס פליירים ולבקש ממנהלי בתי הספר ומן הגננות לחלק לילדים את הפליירים כיומיים לפני האירוע.
 2. פרסום בדף הפייסבוק של המרכז.
 3. פרסום דרך חניכי נעורים עצמם, שהפיצו את המידע למשפחתם, לחבריהם ועוד.
- פעילות תוכנית "נעורים בשכונה" התקיימה לפחות שלוש פעמים בשנה, בכל פעם בשכונה אחרת. וטפה הזמינה תמיד את ראש הרשות להגיע לאירוע.
- נוסף לשמחה שהיא הביאה לתושבי ירכא, הנכיחה תוכנית "נעורים בשכונה" את תוכנית מרכז נעורים גם מחוץ לגבולות המרכז עצמו, כמרכז שתורם ליישוב כולו. בני הנוער הרוויחו גם הם. הם ראו כי ביכולתם להביא שמחה לצעירים ולמבוגרים כאחד ולתרום תרומה משמעותית לחברה שבה הם חיים.

עקרונות פעולה בהפעלת תוכנית "נעורים בשכונה"

1. חיזוק הנראות של תוכנית נעורים מחוץ לגבולות המרכז. תוכנית "נעורים בשכונה" מאפשרת לכל התושבים להיווכח בתרומת המרכז ליישוב, עובדה המחזקת את מעמדו של המרכז.
 2. תרומה לקהילה על ידי חניכי מרכז נעורים. אחד מן הערכים שהתוכנית מקדמת הוא תרומה לקהילה. דרך תוכנית כמו "נעורים בשכונה" החניכים יכלו לא רק לדבר על ערכים אלא לפעול על פיהם ולהשפיע בפועל על סביבתם.
 3. חיזוק הקשר בין בני הנוער לבין היישוב דרך העשייה. מעורבותם של בני הנוער בעשייה מחזקת את הקשר שלהם ליישוב ולחברה שלהם ובכך, בעקיפין, גם את בניית הזהות שלהם.
 4. חיזוק העיקרון של "המשפחה במרכז". הפעילויות שנבחרות להפנינג מתאימות לכל המשפחה, מילדים ועד מבוגרים.
 5. מודל לתרומה ולהשפעה על הקהילה. פעילות "נעורים בשכונה" היא דרך להראות כי "אפשר גם אחרת" וכי דרך עשייה ניתן להשפיע בפועל על הנעשה ביישוב.
- תוכנית "נעורים בשכונה", שהתחילה כיוזמה מקומית, פעלה בעת כתיבת מסמך זה בכל מרכזי נעורים ותרמה להצלחת התוכנית ולחיזוק הקשר של החניכים ליישוב שבו הם חיים.

ב. "מחניך מפריע לחניך מצטיין" – סיפור ההצלחה של פואד

רקע

סיפורו של פואד (שם בדוי) הוא סיפור הצלחה בעבודה עם חניך במרכז נעורים, המגלם בתוכו את עקרונות העבודה במרכז ואת ההשקעה הרבה בכל חניך וחניכה. זהו סיפורו של נער מתבגר, שבתחילת דרכו במרכז נעורים היווה גורם מפריע ומאתגר, ועם הזמן הפך להיות חלק בלתי נפרד ממנו. ההשלכות של התהליך שעבר פואד מלוות אותו גם בבגרותו.

סיפור ההצלחה מבוסס על ריאיון עם וטפה, שניהלה את המרכז בעת שפואד היה חניך בו, ועל ראיין טלפוני עם פואד שנערך כשהיה בחופשה מן הצבא. בתחילה מובא סיפורו של פואד, לאחר מכן יובא הסיפור מזווית הראייה של וטפה. בסיכום נמצאים עקרונות הפעולה שנובעים מן הפעולות המתועדות והמפורטות.

סיפורו של פואד

תמצית סיפור ההצלחה

ההצלחה של פואד, כפי שהוא מגדיר אותה, היא יכולתו לבחור לעשות את הדברים הנכונים עבורו ולא לבחור על סמך הבחירה של הרוב. יכולת זו חשובה מאוד לפואד והוא גאה בה: "אני חושב שזה בגלל מרכז נעורים. הוא נתן לי את האופציה לבחור משהו, לא ללכת עם הזרם."

תמצית סיפור ההצלחה במונחים של "לפני" ו"אחרי"

לפני

- בבית הספר, פואד הרגיש קצת חלש מבחינה חברתית, ונהג לעשות מה שכל חבריו עשו.
- אף על פי שפואד לא העריך חלק מחבריו, הוא עדיין שמר איתם על קשר.
- פואד הרגיש כי הבחירות שלו הוכתבו עבורו על ידי הציפיות של הסביבה.

אחרי

- פואד הרגיש ביטחון בעצמו ובבחירות שלו.
- פואד ניתק מגע מחברים שלא התאימו לו ושמר על קשר עם אלו שכן.
- הוא למד לעשות את הבחירות הנכונות לו, על פי רצונותיו ויכולותיו ולא על פי אלו של חבריו.

הפעולות שהובילו להצלחה

פואד הגיע למרכז נעורים בעקבות מפגש חשיפה שהתקיים בבית ספרו. החניכים שבאו לבית הספר סיפרו על מרכז שיש בו פעילויות רבות וכן קבוצות מנהיגות. פואד העיד על עצמו כי באותו זמן התמודד עם בעיות של גיל ההתבגרות, וחשב שהמקום יכול להתאים לו. בתחילה, הוא הגיע למרכז למפגש השבועי של קבוצת השייכות שלו. עם הזמן, הוא התחיל להגיע גם בימים שבהם לא הייתה לו פעילות. לדבריו "הרגשתי שזה כמו בית שלי". אחד הדברים שמשך אותו להגיע למרכז היה היחס של הצוות אליו והיחס השוויוני אליו גם כאשר היה צעיר מהם.

השינוי שחל בפואד היה הדרגתי והושפע מן הפעילויות ומן הליווי שקיבל במרכז נעורים. לדבריו, הגורמים האלה השפיעו עליו:

1. הפעילות במרכז הייתה שונה מאוד מן החוויה של פואד בבית הספר. הוא סיפר כי במפגשים של קבוצת המנהיגות היו דיונים רבים שבהם הועלו שאלות הנוגעות לבחירה האישית של כל אחד, מה כל אחד רוצה לעשות ומה הוא יכול לעשות. לדבריו, מפגשים אלו שינו לו את התודעה.

2. נוסף לפעילויות הקבוצתיות, פואד קיבל ליווי מן המדריכה, שהייתה גורם משמעותי ביותר בשינוי שהוא עבר. ראשית, הוא העריך את המדריכה וראה בה דמות בוגרת. כמו כן הפגישות האישיות עם המדריכה והשיחות הארוכות איתה היו חשובות לו מאוד. פואד סיפר כי פעמים רבות, אחרי מפגש של הקבוצה, המדריכה שוחחה איתו שעה נוספת, השקעה שהייתה משמעותית עבורו.

3. הליווי המסור של המדריכה קיבל גיבוי מווסטפה, מנהלת המרכז. פואד מודע לכך שבמהלך כל הדרך, וטפה הייתה מעורבת ותמכה בו ובמדריכה. ההכרה שלה ביכולות שלו באה לידי ביטוי בכך שבכיתה י"א היא ביקשה ממנו להיות סגן מדריך, ובכיתה י"ב, להיות מדריך. פואד שמח על התפקידים ומילא אותם ברצינות ובמסירות.

השינויים שחלו בפואד לא היו מוגבלים למרכז אלא השפיעו על כל מישורי חייו. הוא הפסיק להתראות עם חבריו, במיוחד עם אלו שהתנהגותם לא הייתה לרוחו ושהייתה לה השפעה רעה עליו, חברים "שאם אני איתם, אני לא אני". השינוי הזה הוביל לכך שבפרק זמן מסוים לא היו לו חברים, אך זו הייתה תקופת מעבר ועם הזמן התגבש לו מעגל חברתי חדש שהיה ברובו קשור לחניכים אחרים במרכז נעורים. במרכז נעורים הוא מצא כי "יש שם תמיד אנשים כמוך".

בפעילויות במרכז עודדו את פואד לחשוב על דברים בעצמו ולפתח את האישיה העצמאית שלו. זה היה חידוש עבורו, כי הוא היה רגיל לכך שמצפים ממנו להיות ב"זרם", כמו כולם. הוא הבין כי אין הוא חייב להתנהג כך ואין חובה ללכת בזרם. הפעילות במרכז נעורים אפשרה לפואד לשנות את ההתנהלות הזאת. התובנות שאליהן הגיע השפיעו על הבחירות שלו. כך למשל, בבית הספר שבו למד פנו רוב הבוגרים לעתודה, אולם פואד לא היה מעוניין. הוא העדיף להתגייס ליחידה קרבית ואף עשה זאת - היחיד ממחזור של שלושים בוגרים. פואד חושב שהבחירה שלו הייתה טובה והיום, כשהוא בקורס מ"כים, הוא מרוצה מאוד: "אני מסתכל על זה כניצחון. עכשיו יש את אלו שלא יודעים מה הם רוצים לעשות, אלו שהתחילו ללמוד אבל אחרי שנה הפסיקו ואני מסתכל על עצמי שזה מה שאני רוצה".

פואד אופטימי בנוגע להמשך חייו אחרי הצבא, ומרגיש בטוח ביכולתו לבחור עבור עצמו את דרך החיים הנכונה לו.

סיפור ההצלחה מזווית הראייה של וטפה כנעאן, מנהלת מרכז נעורים

תמצית סיפור ההצלחה

סיפור הצלחתו של פואד, נער בן 14, שהגיע למרכז נעורים כועס ומתוסכל, הפריע לפעילות ולצוות והיה קשה להתמודד איתו. בזכות הליווי של צוות המרכז, הצליח פואד למצוא את מקומו במרכז ובחברה בכלל. במשך השנים הוא הפך מגורם מפריע לדמות מרכזית ותורמת במרכז, היווה דוגמה לבני נוער אחרים וממשיך להיות חלק מן המרכז גם בבגרותו.

תמצית סיפור ההצלחה במונחים של "לפני" ו"אחרי"

לפני

- פואד היה מאוד לא ממושמע.
- פואד לא היה מרוצה מרוב הדברים בחייו, התלונן הרבה על הפעילויות במרכז ובבית הספר, ונראה כי שום דבר לא מצא חן בעיניו.

- פואד הרבה לקלל ולדבר בשפה פוגענית.
- הוא נראה עצבני, שפת הגוף שלו שידרה אלימות עצורה וכעס, הוא הרבה להרים את הקול.
- פואד לא היה מקובל בחברה. היו לו שני חברים, שגם הם לא היו מקובלים בחברה.
- המדריכה שהדריכה את הקבוצה של פואד התקשתה מאוד להסתדר איתו.
- היה צורך לקיים שיחות בירור רבות עם פואד.

אחרי

- פואד הפך להיות דמות משמעותית במרכז, מעורב בכל הפעילויות ו"לוקח על עצמו אחריות מפה עד השמים" (וטפה).
- בכיתה י"ב, פואד הפך להיות מדריך קבוצה.
- פואד מקובל בחברה. יש לו חברים רבים במרכז ומחוץ לו.
- פואד למד, עם הזמן, להתמודד עם הכעסים ועם התסכולים שלו בדרך טובה, שאינה פוגעת בעצמו או באחרים.
- הוא התגייס ליחידה קרבית בצבא, והשתלב בהצלחה רבה.
- פואד שומר על קשר עם המרכז ומגיע לביקורים גם כשהוא בצבא.

הפעולות שהובילו להצלחה

פואד הגיע למרכז נעורים כשהיה בכיתה ח'. לדברי וטפה "ראיתי ילד מאתגר, ילד מאוד בעייתי מבחינת משמעת. אין לו שום חוק, לא רוצה להיות כמו השאר בזרם. תמיד יש לו מה להגיד". גישתו המתריסה של פואד משכה אליו הרבה תשומת לב ועוררה התנגדות במרכז ובבית הספר. המדריכה האחראית על הקבוצה שאליה צורף פואד התקשתה מאוד להתמודד איתו ואף רצתה להוציא אותו מן המרכז. הקושי הרב ביותר היה שפואד קילל ופגע בילדים אחרים, והיה אף חשש שהוא יפעל באלימות, דבר שלא קרה בסופו של דבר. וטפה סיפרה כי נאלצה להרחיק אותו מן המרכז כמה פעמים בשל התנהגות לא נאותה, אך פואד תמיד חזר, והיה ברור שחשוב לו להיות חלק ממרכז נעורים. הוא הגיע למרכז כמעט כל יום, גם בימים שבהם לא הייתה פעילות לקבוצה שלו.

בניית תוכנית עבודה

לוטפה היה ברור כי למרות ההתנהגות הקשה של פואד, אפשר לעבוד איתו ולסייע לו, לדבריה: "הוא היה בבית ספר למדעים, ילד מאוד חכם, עם ראש. היה אפשר לראות שיש משהו בכל ההתנהגות הזאת, משהו שהוא צועק 'בואו תראו אותי, בואו ותראו את פואד האחר. תעזרו לי'". וטפה והצוות החליטו להתגייס לטובתו ולנסות לסייע לו.

תוכנית העבודה שנבנתה עבור פואד כללה כמה רכיבים:

1. השתלבות בקבוצה ובחוגים. הצעד הראשון היה שילובו בקבוצת שייכות ובחוגים המעניינים אותו. אחד החוגים שעניין אותו מאוד היה חוג דרמה. בחוג זה, כך מספרת וטפה, הוא כיכב ושיחק בשלוש הצגות שונות. וטפה מאמינה כי לחוג הדרמה הייתה

השפעה טובה על פואד. הוא הביא למפגשי חוג הדרמה סוגיות מן החיים שהוא רצה לדון בהן דרך משחק. המורה שהדריך את החוג ידע להתחבר לנוער ולעבוד איתו, והדבר אפשר לפואד למצוא מקום עבור עצמו.

2. ליווי והדרכה של המדריכה שעבדה עם פואד. במקביל להשתתפות בקבוצת הדרמה המשיך פואד להגיע לקבוצת השייכות שאחת מן המדריכות הובילה. וטפה ליוותה את המדריכה ליווי צמוד, וניהלה איתה שיחות הדרכה רבות כדי לסייע לה להתמודד איתו. בכל סוף מפגש קבוצתי שבו השתתף גם פואד, הייתה המדריכה נפגשת עם וטפה ומספרת לה על המפגש, על הפעילויות שהיא עשתה ואיך היא הגיבה לפרובוקציות שונות מצד פואד. כך, ניתן היה בזמן אמת לבחון את הדברים שעובדים טוב יותר או פחות, ולסייע למדריכה לחזק את עצמה ולרכוש מיומנויות שסייעו לה לעזור לפואד.
3. קשר ישיר של וטפה עם פואד. במקביל לעבודה של המדריכה ולעבודה בקבוצות, וטפה שמרה על קשר שוטף עם פואד. חלק מן הקשר נסב סביב עבודה עם פואד על כיבוד הגבולות במרכז ועל קריאה של פואד לסדר, אך היו גם שיחות אחרות שבהן יכול היה פואד לשתף ולקבל תמיכה.

השינוי המיוחל מגיע

אחד מן העקרונות המובילים בעבודת הצוות במרכז נעורים היא שלא מוותרים על חניכים, במיוחד לא על אלו שמתקשים. לפיכך, היה ברור לוטפה כי הם יעשו את המקסימום לשמור את פואד במרכז.

אחרי קרוב לשמונה חודשים של ליווי, הכלה והדרכה, השינוי בפואד היה ניכר. הוא החל להבין כי עליו לקחת אחריות על חייו ועל הפעולות שלו וכי עליו לשנות את התקשורת שלו עם הקרובים לו. עם ההבנה, הגיע גם השינוי בהתנהגותו ופואד התחיל להיפתח ולשתף והפסיק להיות גורם מפריע. הוא החל להגיע מוקדם למרכז והציע למדריכות עזרה בהכנת מערכים למפגשים, ואף השתתף בחלק מן המפגשים של קבוצות אחרות. המרכז הפך לביתו השני, ולעיתים קרובות הוא אף להגיע לפני וטפה וחיכה לה בפתח המרכז.

בשנה השלישית שלו במרכז, בכיתה י"א, הביע פואד רצון להיות מדריך. באותו שלב, וטפה חשבה כי פואד עדיין צעיר מדי, אך היה גם חשוב לה לעודד אותו ולהמשיך לחזק אותו. לפיכך, היא ציוותה אותו לעבודה יחד עם אחת המדריכות שהובילה קבוצה, דבר שאפשר לו ללמוד תוך כדי התנסות כיצד להיות מדריך. בשנה שאחרי, השלים פואד את השינוי והיה גם הוא למדריך מוערך במרכז נעורים. עם סיום לימודיו, הוא בחר להתגייס ליחידה קרבית בצבא והוא ממשיך להיות חלק מן המרכז גם היום.

עקרונות פעולה

1. לא מוותרים על אף חניך. זהו עיקרון פעולה חשוב שנמצא בבסיס העבודה עם בני הנוער. וטפה והמדריכות התאמצו להגיע לכל חניך, ולמצוא מענה לצרכיו. לפיכך, הן לא ויתרו על פואד גם לאור התנהגותו המתגרת.
2. התנהגות מאתגרת מתפרשת כקריאה לעזרה. הקושי שמביע חניך במרכז הוא בדרך כלל קריאה לתשומת לב ולצורך בסיוע של הצוות. לפיכך, חניכים אלו זוכים להתייחסות מיוחדת ונעשה מאמץ לסייע להם.
3. הדרכה שוטפת למדריכות. וטפה הקפידה להיפגש עם המדריכה של פואד אחרי כל מפגש שלהם כדי לעבד איתה את החוויות שלה, לאפשר לה ונטילציה וגם להקנות לה מיומנויות הנדרשות לסיוע לחניך.

4. טיפוח הייחודיות של כל חניך. אין ציפייה כי כל החניכים יביעו את אותן הדעות או יבחרו את אותן הבחירות. במרכז, בדיונים בקבוצות ובכלל, מעודדים כל אחד למצוא את הקול הייחודי שלו. כך למשל, פואד הבין כי אין הוא מעוניין ללכת לעתודה אף על פי שזה מה שמקובל בקרב בני גילו בבית הספר למדעים.
5. טיפוח החשיבה הביקורתית. בדיונים בקבוצות השייכות והמנהיגות מעודדים את החניכים לבחון את המובן מאליו סביבם ולחשוב באופן ביקורתי על נושאי אקטואליה ועל חייהם בכלל. הדבר אפשר לפואד לבחון את מעשיו ולגבש מסלול עצמאי עבור עצמו.
6. מעורבות של מנהלת המרכז בכל הנעשה בו. וטפה הייתה במרכז, נכנסה לקבוצות ועקבה מקרוב אחר הנעשה. הקשר הישיר והבלתי אמצעי עם החניכים סייע לה להיות עם היד על הדופק, ולעזור למדריכות לעשות את עבודתן בדרך הטובה ביותר. במקרה של פואד, לווטפה היה קשר ישיר איתו במהלך כל תקופת שהייתו במרכז, דבר שתרם להצלחה.
7. שמירה על גבולות בצד הכלה. לווטפה היה חשוב להגדיר את הגבולות לפואד ולשמור כי לא יפגע בעצמו או באחרים. יחד עם זאת, שמירת הגבולות נעשית תוך כדי הכלת הקושי שלו. כך, פואד, אף על פי שנשלח לביתו פעמים אחדות, תמיד התקבל בחזרה בברכה.
8. עבודה בקבוצה רב-גילית. הפעילויות במרכז מזמנות אינטראקציה בין חניכים (ומדריכות) מגילים שונים. דבר זה מתקבל בברכה על ידי החניכים. כך למשל, פואד הכיר חברים מבוגרים ממנו, דבר שסייע להתפתחותו ולחיזוק הקשר שלו למרכז.

מרכז נעורים – ג'וליס

תוכנית נעורים החלה לפעול בג'וליס בשנת 2011. אילן מאדי נבחר להוביל את התוכנית ביישוב, והמשיך בתפקידו עד שנת 2018. בתחילת דרכה, פעלה תוכנית נעורים מתוך המבנה של המתנ"ס ביישוב. עם צמיחת התוכנית ועלייה במספר החניכים, הבין אילן כי נכון יותר למצוא מקום עצמאי למרכז, שבו ניתן להתפתח ולצמוח. בניין מתאים אכן נמצא ממש בצמוד לבית הספר. בנייתו של הבניין לא הסתיימה הוא היה נטוש. אילן ראה את הפוטנציאל שבבניין וביקש מראש הרשות וממנהל בית הספר לאפשר לו לקבל את המקום. במאוס 2015 לאחר שההסכמה ניתנה, ואילן קיבל אישור ותקציב מעמותת מרכז מעשה, התחילה העבודה על שיפוץ המבנה. בעזרת תקציב מינימלי יחסית והרבה עבודה של אילן, של הצוות ושל בני הנוער והוריהם, הצליחו תוך שישה חודשים להקים מרכז נעורים יפה ומכובד הכולל חדרי פעילות, חצר, חדרי מוזיקה, אולם הופעות ועוד.

בעת כתיבת מסמך זה היו במרכז נעורים בג'וליס 239 חניכים, שהם כשליש מסך כל בני הנוער ביישוב (בג'וליס כ-600 בני נוער), והוא מהווה מקום מרכזי ומשמעותי בחיי בני הנוער שם. במרכז מתקיימים חוגים רבים, בהם: הכרת הארץ, סירות קק"ל, בישול, צילום, דבקה, ציור, נגינה (עוד, כינור ועוד), כדורגל, מפעיל צעיר, צילום, יוגה ואירובי. בחלק מן הנושאים מתקיימות שתיים או שלוש קבוצות מקבילות. כמו כן, היו שנים שבהן פעלו קבוצות דבקה וכדורגל לילדים בבית ספר יסודי. את הקבוצות לילדים הצעירים הובילו בני נוער מקבוצת המנהיגות. נוסף לחוגים, יש מלגאיות המפעילות מרכזי למידה בימי שישי.

מרכז נעורים ג'וליס הוא מקום שוקק חיים ופעילות, אהוב ואהוד על בני הנוער וגם על ההורים.

כתיבת פרק זה התבססה על ריאיון עם אילן מאדי, מנהל המרכז בזמנו, ועם בושרה הנו, רכזת ההדרכה דאז. כמו כן, הביקור במרכז כלל תצפית על הפעילות ושיחה עם חניכים בוגרים. בפרק יוצגו עקרונות הפעולה בתוכנית "קבוצת מנהיגות". עקרונות הפעולה הניהוליים בהפעלת מרכז נעורים ג'וליס יוצגו בנספח מספר 1.

עקרונות הפעולה ב"קבוצת מנהיגות" ג'וליס

קבוצת המנהיגות נמצאת בלב העשייה של מרכז נעורים ג'וליס, והנערים והנערות שמשותפים בה הם עמוד השדרה של המקום. הם מלווים פעילויות של ילדים, משותפים בפעילויות ובחוגים עצמם, תורמים לקהילה וגדלים להיות דור העתיד של מנהיגי העדה. קבוצת המנהיגות פועלת החל משנתה הראשונה של התוכנית וממשיכה להתפתח.

מנהל המרכז ורכזת ההדרכה הקדישו רבות לטיפוח הקבוצה. בכל שנה, תהליך העבודה התחיל באיתור בני הנוער המחויבים והרציניים ושיתאימו לקבוצת המנהיגות. האיתור נעשה דרך קשר קבוע עם החניכים ותצפיות בפעילויות.

החניכים שנבחרו לקבוצת המנהיגות הוזמנו להצטרף לפעילות שהתחילה תמיד בחודש אוגוסט, לפני תחילת שנת הלימודים - סמינר מנהיגות הנמשך שלושה ימים, בתנאי לינה מחוץ לבית.

סמינר קיץ לקבוצת המנהיגות

סמינר הקיץ לקבוצת המנהיגות נערך כמעט מתחילת פעילות התוכנית. בשנת 2017, התקיים הסמינר בעין גדי. את הסמינר העבירו מנחים חיצוניים, שצמחו גם הם בתוכנית נעורים. בעת כתיבת מסמך זה, עבד אחד מהם כקצין בשב"ס והשני למד להיות מדריך טיולים. המדריך השלישי היה קצין בצבא, בנו של תת אלוף מוניר עמאר ז"ל, דמות מוכרת ומוערכת מאוד בעדה הדרוזית. המדריכים נבחרו גם בשל היותם מודל עבור בני הנוער.

סדר היום של הסמינר היה כדלקמן: בני הנוער התעוררו בשעה בארבע בבוקר והתארגנו ליום. בחמש וחצי יצאו כולם לטיול, כל יום במסלול אחר. אחרי הטיול היה זמן למקלחת ולמנוחה של שעה. לאחר מכן השתתפו החניכים בשתיים עד שלוש הדרכות. עיקר הלמידה בסמינר התמקדה בהכנת הקבוצה להדרכה ועסקה בנושאים כגון:

- עקרונות של הדרכת בני נוער.
- מה עושים במפגש הראשון, ובכל מפגש אחרי כן.
- מערכי שיעורים לפי חודשים במהלך השנה.
- כיצד בוחרים סמל לקבוצה.

מפגשים שוטפים של קבוצת המנהיגות

הסמינר הוא בסיס להמשך עבודה עם הקבוצה במהלך כל השנה. בני הנוער בקבוצת המנהיגות נפגשו בקביעות בכל יום ראשון, למפגש של שעתיים עד שלוש שעות. את המפגשים הנחו אילן ובושרה, יחד עם מנחים חיצוניים. המנחים החיצוניים חשובים לקידום הקבוצה כי הם מביאים איתם נקודות מבט שונות ויכולים להעשיר את המשתתפים. בשנת 2018, נפגשו קבוצות המנהיגות של כל הגילים, מכיתה ז' ועד י"ב, לישיבות קבועות.

נושאי המפגשים היו מגוונים:

1. הכנה לקראת הובלת קבוצות השייכות ושיפור מיומנויות הדרכה.
2. לעיתים, קבוצת המנהיגות התחלקה לתת קבוצות כמו קבוצה להפקת אירועים או קבוצה לחשיבה על רעיונות חדשים לפעילויות. כפי שאמרה בושרה: "רוב הרעיונות צומחים מבני נוער".
3. פיתוח אישי דרך דיונים על מגוון נושאים הנוגעים לבני נוער.
4. דיון על אקטואליה בעולם ובארץ. נושאי האקטואליה הועברו על ידי מנחה חיצוני.
5. דיון על נושאים הקשורים ליישוב וכן לעדה הדרוזית. בקבוצות המנהיגות יכלו בני הנוער להעלות נושאים מורכבים שאולי קשה לשוחח עליהם בבית. לדוגמה, היה מקרה שבו הוטמן מטען חבלה ברכב של אישה גרושה. מפגש שלם, שהתארך לארבע שעות, הוקדש לדיון על המקרה ועל כל המשתמע ממנו.
6. הרחבת הידע הכללי של החניכים בנוגע לתרבות הישראלית והעולמית.

תרומת קבוצות המנהיגות

קבוצות המנהיגות תרמו לפעילות במרכז והיוו משאב משמעותי לעשייה השוטפת. בין שאר תפקידיהן:

1. להציג את המרכז בבתי הספר בתחילת השנה ולגייס בני נוער להגיע למרכז.
2. לנהל את הקבוצות הפועלות במרכז (קבוצות שייכות והקבוצות של החוגים). לכל קבוצה במרכז יש מנהל קבוצה מקבוצת המנהיגות. המנהל אחראי להביא את קלסר הקבוצה למפגש, לעדכן את הפעילויות בקלסר, לעדכן בקבוצת הווטסאפ של הקבוצה ולהתקשר להזמין את ההורים של חניכים שיש להם יום הולדת לחגיגה משותפת.
3. להדריך קבוצות ילדים מבית הספר היסודי. למשל, קבוצת דבקה שהובילה נערה שהייתה בקבוצת המנהיגות של המרכז כמה שנים.
4. הקבוצה השתתפה בפרויקטים שונים של התנדבות. למשל, טיפוח פינת החי במעון השיקומי "נווה כנרת".

עקרונות פעולה בעבודת קבוצת המנהיגות

1. העדפת איכות על פני כמות. אמר אילן: "בקבוצת המנהיגות אני לא רוצה 40 או 50 משתתפים. מספיק שיש 15 שמגיעים פעם אחת בשבוע, זה דבר שהוא מעל ומעבר".
2. הכנה לבני הנוער לפני כל פעילות. אילן ובושרה נפגשו עם החניכים לפני כל אירוע כדי להכין אותם. כך למשל, התקיימו פגישות הכנה לפני הכניסה לבתי הספר בתחילת השנה וגם לפני הנסיעה להתנדבות במעון השיקומי "נווה כנרת".
3. יצירת אווירה נעימה ומזמינה. שיתוף בני הנוער בניהול המרכז, בישול ארוחות משותפות ושהות במרכז ללא מטרה מוגדרת, מייצרים אווירה ביתית וחמה שמעודדת את החניכים להרגיש שייכים.
4. התייחסות לחניכי קבוצת המנהיגות כאל שווים. אילן ראה בחניכי קבוצת המנהיגות שותפים להובלת המרכז וכשווים לו ולבושרה. גישה זו עודדה חשיבה ויוזמה אצל בני הנוער.
5. טיפוח והשקעה רבה בבני הנוער. החל מן הסמינר הראשון ובמהלך כל השנה, אילן ובושרה השקיעו רבות בטיפוח קבוצת המנהיגות.
6. יצירת מאגר מערכי שיעור לטובת המדריכים הצעירים. במרכז יש ספרייה להשאלת מערכי מפגשים. בכל קלסר של מפגש יש את כל מה שצריך המדריך להפעלה, החל מהוראות ועד הטושים או הניירות הנחוצים. הכול נשמר מסודר, נקי וזמין לשימוש.
7. עבודה רב-גילית מעשירה את הקבוצה. קבוצות המנהיגות נפגשות כולן יחד. הדבר מאפשר שיח מלמד עבור כולם, ותורם לטיפוח הסובלנות.
8. חשיפה של הקבוצה לרעיונות חדשים דרך מנחים חיצוניים. אילן האמין כי חשוב שהחניכים ישמעו גם דעות שונות מאלו שלו ושל בושרה. לפיכך, וגם כדי לגוון, הוזמנו מדי פעם לקבוצה מנחים חיצוניים.
9. אין נושאים שהם טאבו. במרכז נעורים ג'ולים בכלל, ובקבוצת המנהיגות בפרט, מותר להעלות כל נושא ולשוחח עליו.
10. השקעה בהשכלה הכללית של חברי הקבוצה. במפגשים הקבוצתיים, נוסף לנושאים הקשורים למרכז ולעשייה היום-יומית, ניתנה תשומת לב להעשרה כללית של החניכים בתחומים כמו כלכלה וידע עולם.
11. מפגש עם דמויות שיכולות להיות מודל עבור החניכים. דוגמת המדריכים שהוזמנו להכשרה בקיץ. מדריכים אלה היו מודל עבור החניכים (קצין בשב"ס, קצין בצבא, מורה דרך), שיכולים ללמוד מהם על האפשרויות הפתוחות בפניהם בעתיד.

מרכז נעורים עספיא

מרכז נעורים בעספיא מונה 180 משתתפים בגילי חטיבת ביניים ותיכון, שבע מדריכות (המפעילות את הקבוצות), רכזת נוער וסטודנטיות מלגאיות (המתנדבות שלוש שעות בשבוע). בני הנוער מגיעים לפעילות המרכז כפעמיים בשבוע. ישנם כאלה שמגיעים כל יום למשחקייה, נוסף לחוגים שבהם הם משתתפים. המרכז מציע מגוון רחב של חוגים ופעילויות.

בעת כתיבת מסמך זה ניהלה את מרכז נעורים בעספיא מונאיא מנסור. מונאיא החלה את תפקידה כמנהלת המרכז במיפוי צורכי בני הנוער בעיקר בחטיבת הביניים, במטרה להבנות תוכנית עבודה שתענה על צורכיהם. כמו כן, היא הקדישה זמן ומאמץ כדי לבנות שיתופי פעולה עם בתי הספר, עם הרשות ועם ארגונים אחרים העוסקים בנוער.

תודות למאמציה, מונאיא היא חלק מרכזי ביישוב בכל הנוגע לבני נוער, ופגישות ברשות נקבעות בתיאום מלא איתה. לאות הערכה כלפיה וכלפי העבודה המשותפת עימה, הוזמנה מונאיא לטקס הסיום של בית הספר שעזמו עבדה, שם חלקו לה כבוד בכך שהושיבו אותה ליד המנהל, הודו לה מאוד, הציגו סרטון המציג את עבודתם המשותפת וכן העניקו לה מתנה.

כתיבת פרק זה התבססה על ריאיון עם מונאיא מנסור וכן על תובנות שעלו מראיונות עם ארבע חניכות במרכז ועם חניכה לשעבר שסיפור ההצלחה שלה מתועד. בפרק יוצג תיעוד סיפור ההצלחה "עם הפנים קדימה" - סיפור ההצלחה של רימה (שם בדוי), חניכה ומדריכה לשעבר במרכז נעורים. עקרונות הפעולה הניהוליים במרכז נעורים עספיא יפורטו בנספח מספר 1.

"עם הפנים קדימה" – סיפור ההצלחה של חניכה ומדריכה לשעבר במרכז נעורים עספיא

רקע

רימה (שם בדוי) הגיעה כמדריכה למרכז נעורים ללא תוכניות לעתיד או ידע באשר לרצונותיה. כמו כן, היא חשבה כי בשל היותה דתייה, האפשרויות הפתוחות בפניה מוגבלות. בסיוע מנהלת נעורים והצוות, היא הצליחה להשתלב בפעילות המרכז באופן מיטבי, גילתה כישורי מנהיגות ומאוד אהבה את המרכז ואת הפעילות המתקיימת בו. עשייתה תרמה רבות למרכז, וסיפורה הוא דוגמה לכך שגם נערה דתייה יכולה למצוא את מקומה במרכז שבו רוב המשתתפים אינם דתיים ולהרוויח מכך.

סיפור ההצלחה מבוסס על ריאיון עם מונאיא, מנהלת המרכז ועם רימה. הריאיון המשותף איתן התקיים במרכז נעורים בעספיא. התיעוד מציג את הפעולות שנעשו ואת עקרונות הפעולה שנובעים מן הפעולות המתועדות והמפורטות.

סיפורה של רימה

תמצית סיפור ההצלחה

ההצלחה של רימה ליצור שינוי בחייה ולמצוא את דרכה בעולם. הנערה שלא ידעה מה דרכה והרגישה מוגבלת בשל היותה דתייה, הצליחה להשתלב באופן מיטבי במרכז נעורים יחד עם כל בני גילה, ובהמשך דרכה בחרה במסלול לימודים אקדמי, סיימה את לימודיה בהצלחה והיום היא עובדת בתחום וממשיכה לתרום גם למרכז נעורים.

תמצית סיפור ההצלחה במונחים של "לפני" ו"אחרי"

לפני

- רימה בילתה את רוב זמנה בבית ולא יצאה לפעילות חברתית כלשהי.
- כל החברות שלה נשואות ולחלקן יש כבר ילדים.
- היא רצתה ללמוד ללימודים אקדמיים אבל חששה בשל האיסור שחל על בנות דתיות לעשות זאת.
- רימה לא ידעה מה בדיוק ברצונה ללמוד. לא היה לה כיוון.
- השליטה של רימה בעברית הייתה חלשה.

אחרי

- "מרכז נעורים הפך לבית שני שלי". רימה הייתה מאוד פעילה במרכז וכבר לא בילתה את כל זמנה בבית.
- לרימה יש כיוון. היא החליטה מה ברצונה ללמוד.
- הלימודים לתואר שיפרו לעין ערוך את השליטה שלה בשפה העברית.
- רימה נחשפה, במסגרת הפעילות במרכז נעורים, למקומות חדשים ולאוכלוסיות חדשות שלא הכירה קודם לכן.
- רימה תיארה את עצמה כבוגרת יותר, אשר יודעת לקבל החלטות באופן מיטבי ולחפש עזרה אם צריך.
- רימה הרגישה שנעשתה ישראלית יותר ושחשוב לה יותר להשפיע על החברה.
- היא העידה על עצמה שנהייתה אדם יותר פתוח. "אני מאוד בעד הדת, אבל אפשר לשלב גם דברים אחרים לצד הדת".
- רימה סיימה את לימודיה האקדמיים וכיום היא כבר עובדת במקצוע שלמדה (מתמטיקה ומדעי המחשב). היא מאוד גאה בהישגיה.

הפעולות שהובילו להצלחה

- רימה התקבלה כמדריכה במרכז בזרועות פתוחות הן על ידי מנהלת המרכז והן על ידי החניכים, זאת, למרות היותה הדתייה היחידה במרכז.
- כדי לדעת לעבוד עם החניכים היא השתתפה בהכשרה אינטנסיבית בפקיעין.
- בהכשרה נלמד מגוון רחב של נושאים: איך לעמוד מול קבוצה של חניכים? איך לקחת אחריות על החניכים? מהם החוקים על פיהם יש לנהוג במרכז נעורים ואיך לאכוף חוקים אלה? מתי לצחוק עם החניכים ומתי להיות רציניים איתם? נוסף לכך, הובאו בהדרכה סיטואציות מחיי היום יום ונערכו דיונים על הדרך שבה צריך להתמודד עימן. כמו כן, התקיים קורס עזרה ראשונה.
- לקראת סיום ההכשרה, ביקשה המדריכה מן המשתתפים לתאר איך הם היו לפני ההכשרה ואיך הם אחריה. רימה ציירה פרפר, משום שלפרפר יש תהליכים בהתפתחות וכך היה לרימה בהכשרה. היא התפתחה ועברה משלב לשלב.
- אחד הנושאים החשובים שנלמדו בהכשרה נוגע ללימודים: כיצד לבחור מסלול לימודים? מה הכי מתאים לי ללמוד? למה אני יכולה להתקבל עם הנתונים שלי? ועוד. סיפרה רימה: "בנעורים עזרו לי לבחור היכן ללמוד. בנעורים נתנו לנו את הכלים ואמרו

לנו תנסו להשתמש בהם. בנעורים לקחו אותנו לסיוורים במוסדות להשכלה גבוהה. הבחירה שלי את מסלול הלימודים הייתה מאוד מורכבת. שיניתי כמה פעמים את המקצועות. חקרתי על כל מקצוע שחשבתי ללמוד. בסוף החלטתי ללמוד מתמטיקה ומדעי המחשב. נעורים עזרו לי לבחור וליוו אותי בבחירה”.

- רימה הייתה הדתייה היחידה בהכשרה. בהתחלה הסתכלו עליה בעין ביקורתית: מה דתייה עושה בהכשרה? ונהגו בה באופן שונה מאשר באחרות, אולם בהמשך נהגו בה כאחת מכולן.
- בשנת ההתנדבות שלה במרכז נעורים, הייתה רימה אחראית לליווי קבוצה לחוג דרמה.
- כיום רימה היא מורה והיא מלמדת בתיכון בנות שליוותה בנעורים.

עקרונות הפעולה

1. לא מוותרים על אף משתתף. כל משתתף יקבל את המענה בהתאם לצרכיו עד להשתלבותו המיטבית במרכז נעורים.
2. הקשבה של המנהלת ושל חברות הצוות לבעיות ולקשיים שמתעוררים בדרך ומציאת פתרונות טובים והולמים.
3. העצמה של המשתתפת ומתן תחושה שהיא מסוגלת להתמודד עם האתגר העומד בפניה.
4. כל שלב בתפקיד מלווה בהדרכה ובהכשרה. ההכשרה היא מאוד אינטנסיבית ומעמיקה.
5. המרכז דואג גם לעתידן של המדריכות. בהדרכה הן לומדות כיצד לבחור תחום לימודים, כיצד להתקבל ללימודים ועוד.
6. מרכז נעורים מהווה “בית שני” עבור חניכים רבים ועבור מדריכות ומלגאיות.

סוגיות לא פתורות

נושא שילובן של נערות דתיות במרכז נעורים עדיין דורש למידה ועבודה, וזאת כדי לאפשר גם להן להשתלב בפעילויות המרכז השתלבות מיטבית.

מרכז נעורים בחורפיש

מרכז נעורים בחורפיש הוקם בשנת 2008 והוא נמצא בתהליך של צמיחה מתמדת. מנהלת המרכז משנת 2013 היא כולוד בריק. עם כניסתה לתפקיד, נקטה כולוד בפעולות שמטרתן להגדיל את מספר החניכים במרכז ולחשוף את הפעילות שבו לבני הנוער ביישוב. בעת כתיבת מסמך זה היו במרכז 216 חניכים שהשתתפו במגוון של פעילויות וחוגים. במרכז קבוצת מנהיגות מגובשת ובוגרת שמסייעת בפעילות השוטפת של המרכז.

כתיבת פרק זה התבססה על ראיון עומק עם כולוד בריק, מנהלת המרכז וכן על ראיון עם חניכה במרכז לשעבר, שסיפור ההצלחה שלה מובא בהמשך. בפרק זה מובא סיפור ההצלחה של חניכה במרכז - "מהדרה למעורבות ויוזמה". עקרונות הפעולה הניהוליים של רכז נעורים חורפיש וכן סוגיות ואתגרים של מנהלת המרכז מפורטים בנספח מספר 1.

"מהדרה למעורבות ויוזמה" – סיפור ההצלחה של חניכה במרכז

רקע

זהו סיפורה של היבא (שם בדוי), אשר הגיעה בגיל 14 למרכז נעורים בחורפיש. היבא התקשתה להשתלב בפעילות המרכז, ישבה בצד, לא דיברה ולא תקשרה עם בני הנוער בקבוצה שלה. היא הייתה ביישנית מאוד וחסרת ביטחון עצמי. כל זאת בעיקר בשל היותה לקוית שמיעה.

בהנחייתה של כולוד בריק, מנהלת המרכז, ובתמיכת חברותיה, הצליחה היבא להשתלב במרכז באופן מיטבי ומעורר השתאות. מחניכה בהדרה היא הפכה להיות חניכה פעילה ומעורבת, ובהמשך הפכה להיות מדריכה. בסיום התיכון עשתה היבא שנת שירות במרכז וכיום היא מלגאית בו. היא לומדת חינוך חברתי עם התמחות בלקויות למידה. אף על פי שהיא סיימה את המחויבות שלה כמלגאית, היא ממשיכה לבוא למרכז ולעבוד עם ילדים בנושאים חברתיים ולימודיים.

סיפור ההצלחה מבוסס על ראיון עם כולוד ועם היבא שהתקיים במרכז נעורים בחורפיש, והוא מציג את הפעולות שנעשו ואת עקרונות הפעולה שנובעים מן הפעולות המתועדות.

סיפורה של היבא

תמצית סיפור ההצלחה

היבא הצליחה לפרוץ את המחסום החברתי שהיה לה בשל לקות השמיעה שלה. היא הצליחה להשתלב במרכז נעורים, להיות מדריכה ומתנדבת למרות הלקות שלה, והיום היא משתמשת בניסיונה האישי כדי לעזור לילדים אחרים שיש להם לקות שמיעה. סיפורה היבא: "היום אני פתוחה יותר, לא חוששת ללכת למקומות חדשים ומיד מתארת את מצבי. גם ההורים שלי ראו שאני מאוד מתקדמת ומשתנה לטובה".

תמצית סיפור ההצלחה במונחים של "פני" ו"אחרי"

לפני

- היבא הייתה בחורה ביישנית. כמעט לא יצאה מן הבית. היו לה מעט חברות.
- בשל לקות השמיעה היא נמנעה מאינטראקציה עם בני גילה מלבד להכרחי.
- היבא אומנם הצטרפה למרכז, אבל עמדה בצד ולא שיתפה פעולה עם הנעשה במפגשים.
- היבא לא סיפרה לחברי הקבוצה שהיא לקוית שמיעה.

אחרי

- היבא סיפרה לחברי הקבוצה שהיא לקוית שמיעה ולכן היא מתקשה להשתלב בנעשה בקבוצה. היא זכתה להבנה מחברי הקבוצה.
- היבא התקדמה מאוד במרכז. אחרי שהפכה לחניכה פעילה ומעורבת, היא הפכה להיות מדריכה, המשיכה כבת שירות לאומי במרכז והתקדמה להיות מלגאית.
- אף על פי שסיימה את מכסת השעות שלה כמלגאית, היא ממשיכה לבוא ולעזור לילדים בלימודים ומקיימת איתם פעילות פנאי.
- היבא משמשת דמות מפתח במרכז: מעורבת, אכפתית, תורמת ופעילה.

הפעולות שהובילו להצלחה

- כולוד הזמינה יום אחד את היבא לשיחה אישית בחדרה. שיחה זו נערכה שבועות מספר אחרי שהיבא הצטרפה למרכז. בשיחה כולוד אמרה להיבא שעצם היותה לקוית שמיעה, לא צריך להפריע לה להשתתף בפעילויות במרכז, ואין זו סיבה מספיק מוצדקת לעמוד בצד ולא להשתתף. כולוד אף ציינה כי היבא מדברת מאוד ברור (יחסית לאנשים עם לקות שמיעה) וכי יש ביכולתה להשתלב באופן מיטבי בפעילות. עבור היבא, שיחה זו הייתה מאוד משמעותית והיותה נקודת מפנה. היבא החליטה לעשות מעשה, ולשנות את מצבה ממשתתפת שולית ולא מעורבת, למשתתפת פעילה ותורמת.
- היבא הסבירה לחברי הקבוצה שלה שהיא לקוית שמיעה ובגלל זה לא נעים לה והיא עומדת בצד.
- חברי הקבוצה גילו הבנה למצבה של היבא וניסו לדבר יותר ברור ובקול רם, כדי שהיבא תוכל גם לשמוע וגם להבין.
- היבא השתלבה בקבוצה והפכה להיות פעילה. היא התמידה להגיע למפגשים.
- במקביל, כולוד עקבה אחרי השתלבותה של היבא בקבוצה.
- בשלב מסוים היבא גילתה עניין בהדרכה. היא שוחחה על כך עם כולוד, שקיבלה את בקשתה של היבא בברכה.
- היבא עברה הכשרה עם מדריכות נוספות. ההכשרות היו מאוד מעמיקות ובדרך כלל התקיימו משעות הבוקר ועד שעות אחר-הצהריים. בהכשרה היא למדה מגוון רחב של נושאים העוסקים בהדרכה וכן הוקדש בהן זמן לחשיבה על עתיד המדריכות לאחר סיום שנת ההתנדבות. כך למשל, עסקו בנושאים כגון איך להתקבל למוסד לימודים, איך למצוא עבודה בסיום הלימודים ועוד.
- היבא החלה להדריך. היא קיבלה לראשונה קבוצה המונה 20 ילדים. בהתחלה היא הדריכה עם מנחה נוסף ולאחר שנה היא המשיכה עם הקבוצה בעצמה. היבא בחרה בפעולות שיעניינו את החניכים, בין השאר הם יצאו למפגשים בבתי קפה, טיילו עם קבוצות אחרות והשתתפו בחידון מורשת.

עקרונות הפעולה

1. לא מתעלמים מקשיים של חניכים. מנהלת המרכז שמזהה קושי אצל אחד החניכים, תמיד תפנה לאותו חניך, תשוחח איתו ותנסה לסייע לו בעת הצורך.
2. לא מוותרים על אף חניך. כל חניך יקבל את המענה על פי צרכיו עד להשתלבותו המיטבית במרכז נעורים.
3. שיח גלוי ופתוח בין החניכה לבין המנהלת. שיחה בגובה העיניים מסייעת לחניכים להיפתח ולשתף בקשיים שלהם.
4. הדרכה וליווי צמוד בתהליך השינוי. מנהלת המרכז עודדה את החניכה להשתנות וליותה את התהליך, נכונה לסייע לה בדרכה להשתלבות בקבוצה.
5. חיזוק תחושת המסוגלות של החניכה. מנהלת המרכז העצימה את החניכה ונתנה לה תחושה שהיא מסוגלת להתמודד עם האתגר העומד לפניה.
6. ביצוע מעקב אחרי ההשתלבות של החניכה ומתן מענה לצרכים בעת הצורך.
7. כל האפשרויות פתוחות בפני החניכה באשר להתקדמותה במרכז נעורים. מחניכה, למדריכה, לבת שירות לאומי ולמלגאית.
8. כל שלב בתפקיד מלווה בהדרכה ובהכשרה. החניכה עברה יחד עם מדריכות נוספות הכשרה אינטנסיבית בנוגע לעבודה עם החניכים.
9. המרכז דואג גם לעתידן של המדריכות. בהכשרה המדריכות לומדות גם כיצד להתקבל למוסד לימודים, איך למצוא עבודה בסיום הלימודים ועוד.

נספח: עקרונות פעולה ניהוליים בארבעה מרכזי נעורים

בנספח זה מופיעים בפירוט עקרונות הפעולה הניהוליים היחודיים לכל מרכז נעורים. עקרונות אלו היוו את הבסיס לפרק האינטגרטיבי המופיע בתחילת מסמך זה.

א. עקרונות הפעולה הניהוליים במרכז נעורים ירכא

עקרונות פעולה ביצירת קשר עם בני הנוער ושימורו

1. הקצאת זמן כל חודש ל"דלת פתוחה" של מנהלת המרכז. וטפה הקפידה, במשך ארבע שנות ניהולה, לקיים פעם בחודש יום פתוח שבו כל מי שהיה מעוניין - חניך, הורה או מדריך - יכול היה לבוא לשוחח איתה. הימים האלו נמשכו לעיתים משעה שמונה בבוקר ועד שמונה בערב, אך למרות היותם ארוכים ומעייפים הם אפשרו לוטפה להיות בקשר ישיר עם החניכים.
2. פתיחות לקשר ישיר בלתי פורמלי עם החניכים. וטפה שוחחה עם החניכים בכל הזדמנות ואפשרה להם לפנות אליה טלפונית או דרך הודעות, בעת הצורך.
3. יצירת אווירה של בית במרכז. חשוב היה לוטפה ולצוות כי החניכים ירגישו במרכז כמו בביתם, ואפילו יותר בנוח מאשר בביתם (מאחר שבבית לא ניתן לשוחח על הכול). דבר זה הושג על ידי שיתוף של החניכים בניהול המרכז, קבלתם למרכז בחיך ובשמחה תמיד, פתיחות בקשר איתם, יצירת מרחב פיזי נוח ומזמין לישיבה ושיחה.
4. לא שופטים את החניכים ולא מבקרים אותם. וטפה האמינה כי כדי שבני הנוער ירגישו נוח לשתף אותה ואת המדריכות בדברים שעוברים עליהם, חשוב שלא תופנה כלפיהם ביקורת ושלא ישפטו אותם על מעשיהם. וטפה אף הכינה דף הנחיות למדריכות כדי שילמדו כיצד להגיב נכון ובלי שיפוטיות.
5. יצירת סביבה בטוחה עבור בני הנוער. חוסר השיפוטיות והפתיחות לשוחח על כל דבר תרמו ליצירת סביבה שבה החניכים הרגישו רצויים ובטוחים.
6. שיח מתמיד על נושאים של אקטואליה. וטפה האמינה כי "לא לחשוב על הדברים זה הכי מסוכן". חשוב היה לה שהחניכים יהיו מעורים בנעשה בעולם ושילמדו, דרך שיחה וחיבה ביקורתית, למקם את עצמם בעולם שמשתנה תמידית. אחת הדרכים לעשות זאת הייתה השתתפות במפגשים חודשיים בשם "קפה דילמה" שבהם דנו בנושאים חברתיים ומוסריים. וטפה עודדה את החניכים להביע דעה ולהתווכח זה עם זה כדי לפתח דעה אישית על נושאים חשובים אלו.
7. לא לפחד לדרוש מן החניכים לתרום, להביע דעה, לקחת חלק פעיל בנעשה במרכז ולא להיות פסיביים. עצם הדרישה לפעילות מלמדת את החניכים את הערך של מעורבות ושל עשייה ועוזרת להם להתפתח.
8. אותנטיות וישרה בקשר עם החניכים. וטפה האמינה שעליה להיות פתוחה וישרה בקשר עם החניכים, שיוודעים לזהות התנהגות שאינה אמיתית.

עקרונות פעולה בעבודה עם מדריכות

1. המדריכות במרכז הן קהל יעד בפני עצמן. וטפה הקדישה רבות לטיפוחן ולהעצמתן של המדריכות. חיזוק המדריכות לא רק סייע להן להיות מדריכות טובות לחניכים, אלא גם תרם להתפתחותן ולצמיחתן האישית, ולהכנתן לקראת חייהן הבוגרים.
2. הקפדה על רצינותן של המדריכות בעבודתן. וטפה התייחסה למדריכות ברצינות והשקיעה בהן, וציפתה בחזרה ליחס רציני מהן. מדריכה שלא עמדה בדרישות מצאה את עצמה מחוץ למרכז.
3. הדרכה קבועה למדריכות. קבוצת המדריכות השתתפה כל שבוע במפגש קבוצתי של שלוש שעות. המפגש חולק לשני חלקים מרכזיים. החלק הראשון היה דינמיקה קבוצתית, שבה המדריכות הוזמנו לשתף בחוויות ולפרוק תסכולים. החלק השני הוקדש לתכנון הפעילויות לשבוע הקרוב.
4. הקניית ידע חשוב למדריכות. וטפה לימדה את המדריכות את מאפייני גיל ההתבגרות והדריכה אותן איך לדבר עם בני הנוער.

עקרונות פעולה בבניית הקשר עם ההורים

ההורים הם שגרירי המרכז בקהילה. לפיכך, חשוב היה לווטפה לשתף את ההורים בנעשה במרכז. וטפה קיימה בקביעות ימי הורים, שבהם יכלו ההורים להגיע למרכז בליווי ילדם. וטפה סיפרה כי בשנה הראשונה כמעט אף אחד לא הגיע, ובעת הריאיון עימה יש כבר הורים רבים שמגיעים בקביעות.

סוגיות ואתגרים של מנהלת המרכז

1. מנהלת המרכז זקוקה לסיוע בהתמודדות עם סוגיות מורכבות, כמו עבודה עם נוער בסיכון או פגיעות מיניות, וכן עם נושאים מעיקים. כך למשל סיפרה וטפה על מותה של חניכה שהייתה פעילה מאוד במרכז. הדבר היה מאוד קשה עבור וטפה והחניכים, והיא הרגישה צורך בתמיכה ובהדרכה מקצועית בהתמודדות עם האובדן.
2. מנהלת המרכז זקוקה להכשרות ולהדרכות קבועות כדי שתוכל להתפתח ולתת מענה מקצועי ככל האפשר לצוות שלה ולבני הנוער שבמרכז.
3. ליבת הפעילות במרכזי נעורים היא בקשר עם בני הנוער ובעבודה על הנושאים של בניית זהות, פיתוח חשיבה ביקורתית וכדומה. כדי לשפר את המענים יש צורך במענה של "מומחה תוכן", שהוא בעל מקצוע שיהיה אמון על פיתוח מערכי מפגשים התואמים ליעדי התוכנית. לדבריה של וטפה, למנהלי המרכזים קשה לעסוק בכל האספקטים של הניהול וגם לפתח מערכי מפגשים מעמיקים ומושקעים.
4. יש לאפשר למנהלי המרכזים לפתח פעילויות גם לגילים צעירים יותר, כאשר יש בכך צורך. לדבריה של וטפה, אין מדיניות אחידה בנושא זה, ולעיתים זה מקשה על מנהל שרוצה לקדם גם את שכבת הנוער הצעירה יותר.

עקרונות עבודה כלליים

1. הפעילות במרכז מתבססת על ערכים מוגדרים ומוצהרים מראש. בשנה הראשונה לעבודתה של וטפה כמנהלת, נכתב מסמך ערכים המפרט את הערכים שעליהם מושתתת הפעילות במרכז, בהם: כבוד ההדדי, שוויון ודמוקרטיה. המסמך מחולק לכל החניכים ואף נשלח להורים.

2. התנהלות דמוקרטית, ככל הניתן, של המרכז. ההחלטות החשובות מובאות לדיון עם החניכים בקבוצת המנהיגות ומוכרעות בהצבעה. כך למשל, נקבע "חוק" על פיו כל קבוצת בוגרים (מסיימי כיתה י"ב) מציירת משהו על קירות המרכז וכך משאירה את חותמה.

3. קביעת כללי התנהלות ברורים במרכז. החניכים יודעים מה מותר ומה אסור לעשות, ובתוך המרחב שנוצר הם יכולים לפעול, לשוחח, להתווכח ולצמוח.

4. השקעה של זמן מעל ומעבר לשעות הנדרשות על פי הגדרת התפקיד. חשוב היה לוטפה להיות במרכז שעות רבות, ובעצם נוכחותה להיות זמינה לשיחות עם החניכים ולדיונים על דברים שמעסיקים אותם.

5. בניית תוכנית עבודה שנתית שמאפשרת גם מקום לגמישות. בניית תוכנית עבודה שנתית מסייעת להוציא לפועל את כל התוכניות והרעיונות. יחד עם זאת, יש לשמור על גמישות בתוכנית ולאפשר מתן מענים לצרכים שעולים מן השטח, כמו למשל נושאי אקטואליה.

6. עבודת מנהלת נעורים מתרחשת גם מחוץ לגבולות המרכז ובכל ימות השבוע. כיוון שווטפה גרה ביישוב, היא הייתה ב"תפקיד" כל הזמן והתקשתה להפריד בין חייה האישיים לחייה המקצועיים. יחד עם זאת, נוכחותה ביישוב אפשרה לה לראות דברים רבים שמנהלת מחוץ ליישוב אולי הייתה מחמיצה.

עקרונות פעולה בעבודה עם הרשות

1. הזמנת ראש הרשות לאירועים שמארגן המרכז. וטפה הקפידה לשלוח לו זימון לכל אירוע.
2. חשוב להתקשר לראש הרשות לפני האירוע ולוודא שיגיע. השיחה הטלפונית מהווה תזכורת וגם קשר אישי, שהוא מחייב יותר. לדברי וטפה, ראש הרשות אכן נענה והגיע למרכז כשהוזמן.
3. שמירה על שקיפות בעבודה עם ראש הרשות. השקיפות נשמרת דרך התייעצות מתמדת עם ראש הרשות, אשר כך נשאר מעודכן בכל הנעשה במרכז ומרגיש חלק ממנו.
4. ראש הרשות כמודל להצלחה. וטפה הזמינה את ראש הרשות למפגש עם בני נוער בסיכון. "הוא בא וסיפר את הסיפור שלו. להראות להם מודל, שהוא יכול לנהל את אחד הכפרים הגדולים ואיך היה לו קשה ואיך הוא התגבר. היה מפגש מאד עוצמתי".
5. מעורבות ושותפות של חניכי נעורים בנעשה ביישוב. כך למשל, קבוצת הדבקה של הנערות פתחה את פסטיבל האביב שהתקיים בשנת 2017, אירוע מרכזי מאוד ביישוב.
6. טיפוח ההדדיות בקשר בין מנהלת המרכז ובין ראש הרשות. כפי שווטפה שיתפה את ראש הרשות בכל הנעשה במרכז נעורים, כך היא שמעה ממנו על הנעשה ביישוב. ההדדיות של הקשר קידמה את שני הצדדים.

"אני יודעת שיש להם הרבה פעילויות, הם מלכדים את ילדים הכפר ביחד דרך הפעילות הזו, והם אוספים תרומות בחגים, מחלקים מתנות, עוזרים לנזקקים, מחלקים חבילות סזון למשפחות נזקקות וגם לוקחים את הילדים לטיולים. הם עושים המון את רואה את זה ואנחנו ההורים משלמים משהו סמלי".
(אימא לחניכה)

ב. עקרונות הפעולה הניהוליים בהפעלת מרכז נעורים ג'וליס

עקרונות פעולה ביצירת הקשר עם בני הנוער ושימורו

1. קשר ישיר ובלתי אמצעי עם בני הנוער, תוך שמירה על יושר ופתיחות. כפי שאילן אמר: "נוער אי-אפשר לשקר". הפתיחות של אילן התבטאה גם בשיתוף בני הנוער בדברים שהוא חושב ומרגיש, גם כשכעס וגם כשהיה מרוצה ושמח.
2. דוגמה אישית שווה אלף מילים. אילן האמין מאוד בכך שהוא, כמנהל, וכן כל הצוות שעובד איתו, צריכים לתת דוגמה אישית בהתנהלותם. כך למשל, כשהיה צורך לשפץ את המבנה שנבחר למרכז, הגיע אילן כל יום בבגדי עבודה ועבד עם כולם.
3. ניתן להתווכח על כל נושא שבעולם, רק בכבוד. אילן עודד את בני הנוער להביע דעה עצמאית ולהתווכח, גם איתו. יחד עם זאת, חשוב שהוויכוח יעשה בכבוד ולזולת, גם כאשר מדובר בנושאים טעונים ורגישים.
4. ניתן לדבר במרכז על כל נושא שמעניין את הנוער, גם על נושא שאולי נחשב כטאבו בשיחה עם ההורים או עם צוות בית הספר.
5. יחס חם לכל נער ונערה המגיעים למרכז. כל חניך קיבל יחס אישי עם הגעתו למרכז.
6. בני הנוער מוזמנים לבלות זמן במרכז גם ללא קשר לחוגים או לפעילויות פורמליות. בושרה ציינה כי המרכז הוא ביתם השני של בני הנוער והם אכן אוהבים לבלות שם עם חבריהם. כך למשל, הייתה תקופה שבה הם נהגו להגיע למרכז ולבשל לעצמם ארוחת ערב. אילן ובושרה עודדו אותם לעשות זאת. המפגשים זימנו הזדמנויות רבות לשיחות לא פורמליות. אחת החניכות סיפרה כי המרכז הוא הבית השני שלה וכי היא מעדיפה להגיע למרכז, לפגוש חברים ולבלות, במקום לשבת בבית.
7. זיהוי החוזקות של החניכים. דרך זיהוי היכולות של כל אחד ואחת, יכלו אילן ובושרה לכוון את החניכים לעשייה שמתאימה להם, בקבוצת המנהיגות או בפעילות אחרת. דוגמה לכך הייתה סדנה בהכנת מתנות שהעבירה אחת החניכות מקבוצת המנהיגות, וזאת לאחר שאילן זיהה כי היא מצטיינת בתחום.

עקרונות פעולה בקידום מימוש הפוטנציאל האישי ובגיבוש הזהות האישית

1. עבודה על זהות דרוזית נעשית דרך עבודה על זהות אישית. אילן התייחס לכך שהעבודה על נושא הזהות היא מורכבת, גם עבור צעירים וגם עבור מבוגרים. הוא האמין כי דרך השיח על מהות האדם, פיתוח חשיבה עצמאית וכבוד לעצמך ולזולת, מתפתחת גם הזהות האישית/דרוזית של בני הנוער.

עקרונות פעולה בעבודה עם המדריכות ועם המלגאיות

1. הקפדה על הרצינות בעבודתן של המלגאיות. אילן ובושרה הקפידו להגיע למרכז הלמידה ולצפות בעבודתן של המלגאיות. צעירות שלא התייחסו לתפקידן ברצינות, עבודתן הופסקה. יחד עם הקפדה על רצינות בעבודתן הן גם קיבלו יחס חם ותשומת לב מאילן ובושרה.

עקרונות פעולה בבניית הקשר עם הורי החניכים

1. הקשר עם הקהילה מתחיל, קודם כל, בטיפוח הקשר עם הורי החניכים. במרכז נעורים בג'וליס הזמינו את ההורים להגיע למרכז לאירועים, לחגים ולחגיגות ימי הולדת של החניכים. הגעתם של ההורים למרכז חיזקה את הקשר איתם וגייסה אותם לטובת המרכז.

2. ההורים שותפים לעשייה במרכז. כך למשל, בשלבים של שיפוץ המבנה התגייסו הורים רבים לסייע, וחלקם אף תרמו חומרי בנייה ודברים נוספים שלהם נזקקו במהלך השיפוץ.

עקרונות עבודה כלליים

1. הקפדה על נהלים ועל מסגרת. לצד האווירה הפתוחה והחברית במרכז, הייתה הקפדה ושמירה על המסגרת כדי למנוע מצב של אנרכיה. כך למשל, אילן הקפיד כי בני הנוער יגיעו לבושים בחולצות של המרכז. אלו שלא הגיעו לבושים בחולצות קיבלו אזהרה ואף נשלחו הביתה אם חזרו על כך כמה פעמים.
2. אהבה ודאגה לבני הנוער. אילן ובושרה אהבו את בני הנוער, נהנו לשוחח איתם, להתווכח איתם ולעבוד איתם בשיתוף פעולה. אהבה זו באה לידי ביטוי בכל עשייתם, ואין ספק שבני הנוער הרגישו בכך והשיבו להם בפתוחות ובשיתוף.
3. למידה בטבע, תוך כדי הכרת הארץ, היא הלמידה הטובה ביותר. אילן האמין כי הדרך הטובה ביותר לפתח את הנוער היא דרך פעילות בטבע, בטיולים ובמסעות. אי לכך, הוא הקדיש שעות רבות לפיתוח מיומנויות של שדאות אצל החניכים, לטיולים ולשהות בטבע.
4. מעורבות בנעשה ביישוב תורמת לקשר עם החניכים. המעורבות בנעשה ביישוב אפשרה לצוות נעורים להכיר את נסיבות חייהם של החניכים ושל משפחותיהם גם מחוץ לגבולות המרכז, ולפתח קשר משמעותי יותר איתם.

עקרונות פעולה בעבודה עם הרשות ועם גורמים נוספים ביישוב

1. קשר קבוע עם ראש הרשות, בדרך כלל אחת לשבועיים. אילן עדכן את ראש הרשות בכל הנוגע לדברים שקורים במרכז. אם לא נערך אירוע מיוחד שאליו הוזמן ראש הרשות, או לא אירע אירוע חריג שיש לדווח לו, אילן התקשר להזמין אותו לקפה.
2. שיתוף של ראש הרשות גם באירועים חריגים. אילן עדכן את ראש הרשות גם כאשר היו אירועים קשים, כך שידע ויהיה מעורב ואף יסייע בעת הצורך. סיפר אילן: "למשל היה אירוע עם בחורה ששלחה תמונות לא הולמות, אז עירבתי את ראש הרשות, בנוסף ללשכת הרווחה והמשטרה והכול".
3. לא ניתן להתעלם ממרכז נעורים חזק ומשמעותי בקהילה. מרכז שמגיעים אליו בני נוער רבים והורים רבים הופך להיות חשוב ומשמעותי ביישוב, וראש הרשות כמו גורמים אחרים, יתייחס אליו ביחס מכבד.
4. תרומה לקהילה דרך פעילויות כמו "נעורים בשכונה". תרומה זו חשובה גם לראש הרשות, ששמח להיות קשור לפעולות שתורמות ליישוב. כך למשל, בני הנוער במרכז יזמו פעילות של הקרנת סרט באחת השכונות המוזנחות יותר בג'וליס. במשך שלושה ימים הם ניקו וסידרו את האזור שבו הייתה אמורה להתקיים הפעילות. ביום האירוע, התקיימה פעילות לילדים בצד פעילות שמשכה גם מבוגרים, והזכירה להם את הפעמים הראשונות שבהן הוקרן סרט בג'וליס, דבר שריגש את המבוגרים ביישוב.
5. שמירה על קשר גם עם מנהלי בתי הספר ביישוב ונכונות לשיתוף פעולה. הקשר חיוני לפעולת המרכז, שאליו מגיעים החניכים כפי שהם מגיעים לבית הספר. המרכז מהווה חלק מן הרצף החינוכי של בני הנוער.

ג. עקרונות הפעולה הניהוליים בהפעלת מרכז נעורים עספיא

עקרונות פעולה ביצירת הקשר עם בני הנוער ושימורו

1. פעילות מעניינת מביאה בני נוער למרכז. בתחילת פעילות מרכז נעורים, ארגנה מונאיא יום הפנינג שהיה מעניין ומלא פעילות, ואליו הגיעו בני נוער רבים. בני הנוער שהגיעו נרשמו והפכו לחניכים במרכז.
2. גיוס חניכים למרכז על ידי בני הנוער עצמם. הדרך הטובה ביותר לגייס חניכים חדשים למרכז היא דרך בני הנוער עצמם, שאוהבים את המרכז ומביאים את חבריהם. הצוות מעודד אותם לעשות זאת ומקבל בברכה מצטרפים חדשים.
3. הקשבה לחניכים והכלתם. מונאיא נמצאת בקשר עם בני הנוער ומעודדת אותם לשתף אותה ולספר לה על הדברים המציקים להם. היא מאמינה כי ילד מפריע בגלל קשיים בבית, בבית הספר או בסביבה שבה הוא חי. לפיכך, חשוב לכוון אותו להתבטא נכון, כך שיוכל להביע את עמדתו בדרך ברורה ומכובדת. כמו כן, חשוב לזכור כי יש ילדים שלא רוצים לדבר ומתביישים, ויש כאלה שרוצים להראות שאצלם הכול בסדר. "אני חופרת לילדים שכל הזמן יספרו. צריך לתת להם את התחושה שאנחנו פה במרכז מהווים עבורם פינה חמה ואוזן קשבת ואם הם יספרו מה קרה, הם יכולים להיות בטוחים שזה נשאר בינינו".

עקרונות פעולה בקידום מימוש הפוטנציאל האישי וגיבוש הזהות האישית

1. עבודה על נושא של בניית זהות אישית במגוון אמצעים. במרכז נעורים מצליחים לקיים שיח עם החניכים על זהות אישית וזהות קבוצתית, למרות מורכבות העבודה על נושא זה. בין שאר הדרכים, העבודה נעשית באירועי שיא כמו צעדת הנביא שועיב, וכן על ידי שיח מתמשך עם בני הנוער. מונאיא: "יש את החיים המודרניים של הנוער ומה שמושך אותם כיום זה לא כמו מה שמשך אותם בעבר. בעבר היינו עדה שמרנית. אם אנשים רצו לנסוע לחיפה, הם היו צריכים לתכנן זאת במשך שבוע שלם. היום, הדור הצעיר, אפילו בני ה-12, נוסעים בקלות ובאופן חופשי לקניון בחיפה ומבלים שם. היום הכול נגיש וזה משנה את כל המחשבה... אני לא אומרת לך שאיבדנו את הזהות הדרונית, אבל המצב פה מאוד מורכב בנושא זה".
2. מנהלת המרכז מובילה את השיח בנושא מימוש הפוטנציאל האישי. לבני הנוער מוסבר מהי המשמעות של מימוש הפוטנציאל האישי וכיצד הוא יכול לקדם בחיים. השיח בנושא מימוש הפוטנציאל מתנהל בקבוצות יחד עם מונאיא, משום שהיא חשה שהיא לא יכולה לסמוך על נערות בנות 18 שיעבדו על הנושא כהלכה. המדריכות מכינות פעילות בנושא, אולם לקראת סוף המפגש מונאיא מצטרפת להמשך השיח.

עקרונות פעולה בחיזוק הקשר של בני הנוער ליישוב

1. מעורבות חברתית. כחלק מעיקרון המעורבות החברתית, בני הנוער במרכז מבצעים פעילויות עם אנשים עם מוגבלות, עם בני נוער אחרים ועם זקנים. לדוגמה, ימי התנדבות במרכז מע"ש (מעון שיקומי לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית).
2. גיוון וחדשנות בפעילויות המחזקות מעורבות חברתית. מונאיא הדגישה את הצורך לחדש ולשנות את הפעילויות כל שנה כך שלא ישעממו את בני הנוער.

עקרונות פעולה בעבודה עם מדריכות

1. שימור וטיפוח המדריכות במשך השנה. המדריכות הן עמוד השדרה של המרכז. לפיכך, המנהלת משקיעה רבות מזמנה בהדרכתן.
2. המדריכות עצמן הן אוכלוסיית יעד של המרכז. היעד של מונאיא הוא שכל אחת מן המדריכות שמסיימת את ההתנדבות שלה, תלך ללמוד, ומי שלא התקבלה, תשפר את ההישגים שלה עד שתתקבל.
3. הקפדה על כך שהמדריכות יעקבו אחר הגעת החניכים למרכז. מונאיא והמדריכות צריכות לעקוב כל הזמן אחרי רצף הנוכחות במפגשים כדי למנוע מן החניכים לזלזל במחויבותם להגיע למרכז.

עקרונות הפעולה בבניית הקשר עם ההורים

1. ההורים כאוכלוסיית יעד נוספת. למונאיא חשוב לשמר קשר חיובי והדוק עם ההורים. היא רואה גם בהם אוכלוסיית יעד ומקפידה לשמור איתם על קשר רצוף. בין השאר הקשר נעשה דרך קבוצת ווטסאפ משותפת להורים ולמונאיא, שבה ההורים מקבלים עדכונים ויכולים לפנות בשאלות.
2. זמינות מקסימלית לפניות ההורים. ההורים מתקשרים למונאיא בכל שעות היום והערב, שואלים שאלות ומעלים סוגיות, ומונאיא משתדלת להיות זמינה להם.
3. הזמנת ההורים למרכז בתחילת כל שנה. כך ההורים לומדים להכיר מקרוב את הנעשה במרכז ומכירים את מונאיא ואת המדריכות של אותה שנה.
4. הזמנת ההורים למפגשים בעת הצורך. אם ילד מתנהג באופן שלילי במפגשים, מוצע להוריו להצטרף למפגשים כדי שיסייעו לו להשתלב באופן מיטבי.

עקרונות עבודה כלליים

1. השתתפות חובה בקבוצת השייכות. מונאיא הקפידה על כך שהחניכים שהגיעו למרכז ישתתפו בקבוצות השייכות, ולא רק בחוגים, אף על פי שדרישה זו הייתה עלולה להרתיע כמה בני נוער. עבודת העומק בקבוצות השייכות מבדילה את הפעילות בנעורים מפעילויות אחרות לנוער ביישוב, ונמצאת בלב העשייה של המרכז.
2. כל חוג או פעילות עומדים למבחן. רק המתאימים ביותר והטובים ביותר ממשיכים לפעול. מרכז נעורים מציע ומפעיל מגוון רחב של חוגים ופעילויות שנבחרים בקפידה תוך התאמה לצורכי החניכים. בסופו של דבר מופעלים רק חוגים שנוחלים הצלחה. לדוגמה, במרכז התקיים חוג יוגה אשר הצליח מאוד.
3. שליטה מלאה של המנהלת באשר למה שמתרחש במרכז. אחד המרכיבים החשובים ביותר לדעת מונאיא בעבודת מנהל מרכז נעורים הוא "שליטה מלאה, לא במובן של שתלטנות, אלא הכוונה היא לדעת הכול ומתוך ידיעה זו לכוון את המהלכים השונים במרכז". למונאיא היה לוח זמנים מסודר של כל אחד מן העובדים במרכז וכן של כל הקבוצות, דבר שאפשר לה מעקב אחרי הפעילויות ואחרי עבודת הצוות. נוסף על כך, מונאיא הייתה שותפה לקבוצות הווטסאפ של כל הקבוצות וכך יכלה לדעת מה קורה בהן בכל רגע.

4. הצבת יעדים. מונאיא הציבה לעצמה ולצוות הפועל במרכז יעדים במגוון תחומים. למשל, היא אמרה למדריכות שעליהן לשאוף לכך שיהיו בקבוצה שלהן 20 משתתפים, והיא הדריכה אותן מה הן יכולות וצריכות לעשות כדי להגיע למספר משתתפים זה.
5. יכולת התמודדות עם אירועים בלתי צפויים. העבודה בנעורים היא דינמית ולא תמיד ניתן לצפות מראש את כל האירועים. מנהלת נעורים צריכה לדעת לתת מענה גם למצבים לא צפויים ולמצוא פתרונות לצרכים שעולים.
6. התאמת הפעילויות למהות בני הנוער בעספיא. לכל יישוב ויישוב יש את הצרכים שלו על פי אופיו ומאפייניו. מה שהצליח במקום אחד, ייתכן שלא יצליח במקום אחר. למשל, בפקיעין מקיימים סדנאות לזהות דרוזית, דרך ביקור במקומות קדושים. מונאיא ציינה שאם היא תנסה לקיים סדנאות אלה במרכז שלה, בני הנוער לא ירצו להשתתף. דוגמה נוספת, חוג היוגה מאוד הצליח בעספיא, בעוד במרכזים אחרים הוא לא צלח.
7. מיפוי הצרכים יכול לסייע לקיים פעילויות המתאימות לבני הנוער במרכז הספציפי. מיפוי הצרכים נעשה על ידי מילוי שאלונים הנמסרים למשתתפים מדי פעם וכן על ידי שיחות עם חניכים, מדריכות, רכזות ומילגאיות.
8. בזמן פעילות המרכז יש להתמקד באינטראקציה עם החניכים ולא לעסוק בעבודות מנהליות. מונאיא מקדישה את כל הזמן העומד לרשותה לאינטראקציה עם החניכים ועם הצוות כאשר יש פעילות במרכז. לעומת זאת, עבודה אדמיניסטרטיבית, כגון מילוי דוחות, נעשית בשעות שבהן המרכז לא פועל. סיפרה מונאיא: "לפעמים אני מול המחשב עד 12 בלילה, ולפעמים אני קמה בחמש וחצי כדי להספיק להגיש דוחות. לא בגלל שדחיתי את העבודה עליהם, אלא בגלל שהאינטראקציה במרכז שואבת את הזמן".
9. היכרות עם החוזקות והחולשות של כל עובד במרכז. מונאיא מנהלת צוות של 11 עובדים. היא מציינת שאחד הדברים החשובים ביותר בניהול צוות הוא זיהוי החוזקות והחולשות של העובדים והיכרות עימם, מה כל אחד יכול לתת ואיזה תחום הוא אוהב.
10. יש לדבר בגובה העיניים עם חברי הצוות כדי לדעת איפה כל אחד מהם רוצה להיות, מה מתאפשר ומה לא, ולהתאים את העשייה עד כמה שאפשר לשאיפות וליכולות של הצוות.
11. אמונה ביושרם ובאמינותם של חברי הצוות. במרכז יש ציוד יקר מאוד וכן כסף מזומן שנאסף מן החניכים כ"דמי רצינות" כל שנה (150 ₪). מונאיא לימדה את הצוות לשמור על הציוד ולהתנהל בשקיפות ובנאמנות כלפי המרכז, והיא סומכת עליהם כי יפעלו כך.
12. במרכז יכולים להשתתף גם בני נוער עם מוגבלות. כך למשל, ישנו נער עם תסמונת דאון קלה, שהתעקש ללמוד לנגן באורגן. הוא התמיד להגיע לשיעורים כל השנה והתמודד בהצלחה עם הדרישות בשיעור. בכל שיעור, ליווה אותו אחד ההורים אשר התרגשו מאוד מהשתלבותו. זאת ועוד, באירוע הסיום של חוג האורגן, אימא שלו הזמינה את המורות שלו מבית הספר. באירוע זה הוא הצליח לנגן שתי מנגינות, עובדה ששמחה מאוד את הצופים ואת המשתתפים, וכמובן את הנער עצמו. דוגמה נוספת היא משתתפת בקבוצת הדבקה, שלא הייתה לה קואורדינציה כמו לשאר חברי הקבוצה, ובעת הריקוד היא בלבלה

אותם, דבר שגרם לכעס בקבוצה. לאור זאת, התקיימה שיחה עם משתתפי הקבוצה והועבר להם מסר, שבמרכז נעורים כל אחד פועל לפי הקצב שלו ולפי היכולות שלו. "זו לא קבוצה פרטית שרוצה להגיע לאליפות העולם, אלא, זו קבוצה בה אנו רוצים לתת הזדמנות לכולם באופן שווה", אמרה להם מונאיא.

עקרונות הפעולה בעבודה עם הרשות ועם גורמים נוספים ביישוב

1. עבודה בשותפות עם כל הגורמים הפועלים בזירה של המרכז. לא ניתן לבחור עם אילו מארגוני הנוער מרכז נעורים יהיה בקשר, אלא חשוב להיות בקשר ולשתף פעולה עם כולם.
2. הקפדה על השתתפות בכל ישיבות הרשות בנושא בני נוער, גם כאשר הן לא מתואמות מראש. בהקשר לכך סיפרה מונאיא שבשנה הראשונה לעבודתה נהגו אנשי הרשות לקבוע ישיבות שבהן היא הייתה צריכה להשתתף בלי לתאם איתה את מועדן. התנהלות זו מאוד הקשתה עליה בשל הצורך לשנות את סדר יומה, שהיה כבר קבוע. יחד עם זאת, היא הקפידה להגיע לישיבות ולבסס את מעמדה כפעילה בתחום הנוער ביישוב. כיום הגורמים השונים ברשות מתאמים איתה את מועדי הישיבות.
3. הקשר עם בית הספר נעשה דרך הרכוזות החברתיות. מונאיא מצאה כי טוב שבניית הקשר והשותפות עם בתי הספר תעשה בשיח ובדיאלוג עם הרכוזות החברתיות של בתי הספר, שעליהן המנהל סומך בנושא פעילות משותפת עם מרכז נעורים.

סוגיות ואתגרים של מנהלת המרכז

חוסר במענים מן הרשות לצרכים שונים של המרכז. מונאיא סיפרה שישנן דרישות שהיא מפנה לרשות, הקשורות להיבטים טכניים ולוגיסטיים במרכז, אולם היא לא זוכה לשיתוף פעולה. כך למשל, המבנה שבו פועל מרכז נעורים בעספיא היום לא מתאים מבחינת גודלו. מונאיא פנתה כמה פעמים לראש הרשות בבקשה לעבור מקום, אבל נתקלה בכל פעם בסירוב.

ד. עקרונות הפעולה הניהוליים בהפעלת מרכז נעורים חורפיש

עקרונות פעולה ביצירת הקשר עם בני הנוער ושימורו

1. ביקור בבתי הספר לשם גיוס חניכים. בתחילת עבודתה, הגיעה כולוד, יחד עם המדריכות, להציג את מרכז נעורים בבתי הספר. הן הזמינו את התלמידים להגיע למרכז ואף השתתפו בהפסקה פעילה.
2. חובת השתתפות החניכים בקבוצת שייכות. בקבוצה זו דנים בנושאים מהותיים, כגון מנהיגות וזהות. כל חניך המצטרף למרכז מחויב להיות חלק מקבוצת שייכות ואינו יכול להשתתף רק בחוגים או בפעילויות המתקיימות במרכז.
3. כל קבוצת שייכות משתתפת יחד בחוג. הדבר מחזק את האמון ואת הגיבוש שנוצרו בין חברי קבוצת השייכות וזה תורם להתמדה בחוג.
4. "יש להתאים את התוכן לקבוצה ולא את הקבוצה לתוכן" אמרה כולוד. כך לדוגמה, קבוצה אחת של בנות מוחלשות הייתה זקוקה לפעילויות העצמה, וכך היה. בקבוצה אחרת היה צורך לקדם אותן בנושא קבלת האחר, וכן הלאה. מערכי המפגשים נבנים בשיתוף פעולה של כולוד עם המדריכות, על פי מאפייני המשתתפים בקבוצה ועל פי צורכי הקבוצה.

5. בניית מרכז נעורים כמשפחה. במרכז מנסים ליצור תחושה שנעורים זה כמו משפחה בשביל החניכים והצוות. הדבר נעשה בדרכים אחדות. כך למשל, חניך יכול לצייר על הקיר ציור ולהוסיף את שמו, חניכים יכולים לבשל משהו במטבח עם חניכים אחרים ועוד.
6. המדריכות מבקרות את החניכים בבתי הספר ובבתים. מטרת הביקורים היא להכיר יותר מקרוב את החניך, לתת לו תחושה של אינטימיות עם המדריכה ולהעניק לו תחושה ביתית וקרבה למרכז ולעובדת המרכז. נוסף לכך, בביקורים בבתים יש הזדמנות להכיר את ההורים ואת האחים, לספר להם על פעילויות המרכז ותוך כך לגייס גם אחים למרכז וכן ליידע את ההורים על אודות פעילויות המרכז.
7. "אין ילד רע. יש ילד שרע לו", כך מאמינה כולוד. אם חניך מתנהל באופן לא הולם במרכז, לא כועסים עליו ולא מסלקים אותו, אלא מנסים לברר לעומק מה מפריע לו, מה לא בסדר איתו, הן ברמה של המרכז, והן ביחס לבית הספר, לבית ולסביבה. אחרי שמבררים, מנסים לתת מענה למצוקותיו.
8. יחס אישי ככלי לשימור חניכים. "צריך להתחבר אליהם, למצוא מרחב נפשי של להקשיב למה הם רוצים ומה הם צריכים, צריך להכיל את המטענים שלהם".
9. קיום אירועי חשיפה דינמיים ומעניינים למרכז. דרך נוספת לגייס חניכים, שכולוד הפעילה בתחילת הדרך, הייתה עריכת ימי חשיפה שבהם יכלו בני הנוער לטעום ממגוון פעילויות ולהירשם במקום לחוגים במרכז. ימי החשיפה נשאו פרי והעלו את מספר החניכים במרכז.

עקרונות פעולה בעידוד בני הנוער למעורבות בקהילה

1. שמירה על קשר עם הקהילה. כולוד מייחסת חשיבות רבה לקשר שוטף עם הקהילה. במונח קהילה היא כוללת את החניכים, את הבוגרים, את ההורים ואת הקהילה הרחבה של חורפיש. הקשר עם הקהילה נשמר על ידי ביקורים בבתי החניכים ועל ידי הפייסבוק והאינסטגרם.
2. קיום אירועי שיא שנתיים עם ההורים. פעם בשנה המרכז מקיים אירוע גדול שאליו מוזמנים כל ההורים. בשנת 2018 האירוע היה מפגש והרצאה בנושא סרטן השד וסרטן הרחם. ההיענות הייתה גבוהה מאוד ונכחו 289 הורים וחניכים.
3. קיום אירועים לכלל הקהילה במהלך השנה. לצד אירוע השיא מתקיימים אירועים קטנים יותר במהלך השנה. אירועים אלה מיועדים לכלל האוכלוסייה ביישוב. כך לדוגמה, בשנה הנוכחית החניכים הכינו נר עטוף בצלופן ועליו כיתוב "תחייכי, העולם צריך את החיוך שלך". פעילות זאת נעשתה לאות הוקרה לנשים ורצון לשמר את מעמדן. כמו כן, החניכים קיימו ביקורי בית אצל קשישים ביישוב.

עקרונות פעולה בעבודה עם המדריכות

1. שימוש בדינמיקה קבוצתית לחיזוק הצוות. העבודה על הדינמיקה הקבוצתית מגבשת את הצוות, בונה אמון ומכשירה את המדריכות לעבודה עם החניכים.
2. הקניית מיומנויות הדרכה למדריכות. בכל אוגוסט, ספטמבר ואוקטובר המדריכות והרכזות עוברות הכשרה שמועברת על ידי כולוד. במסגרת ההכשרה מקבלות המדריכות כלים לעבודה עם החניכים.

3. חיזוק היכולת לדבר על רגשות. להבעת רגשות יש חשיבות גדולה בעבודה עם החניכים ועם הצוות ואילו למדריכות קשה להביע רגשות. בדינמיקה הקבוצתית כולוד עובדת עם המדריכות על כך.
4. היערכות המדריכות למפגשים עם החניכים: כל מדריכה מחויבת להכין מתווה חודשי לעבודה עם החניכים. מתווה מפורט זה כולל מידע על מה היא תעשה בכל מפגש עם החניכים. יחד עם זאת, אם המדריכה מרגישה מספיק בטוחה בעצמה, היא לא חייבת להיצמד למתווה המוכן מראש והיא פועלת על פי האינטואיציה שלה. בהתחלה, באופן טבעי, המדריכות נצמדות למתווה ולאט לאט משתחררות ממנו. המטרה היא שבסופו של דבר המדריכה תרגיש חופשייה ותביא את עצמה באופן אותנטי.
5. המנהלת משקיעה במדריכות והן קהל יעד נוסף שלה. המסר שמועבר למדריכות הוא "אני רואה אותך". זה נעשה על ידי שיחות אישיות, פורמליות ובלתי פורמליות. השיחות הפורמליות מתקיימות פעמיים בשנה, בתחילתה ובסופה. השיחות המתקיימות בתחילת השנה הן שיחות מובנות אשר עוסקות בצרכים של המדריכה, בסיוע שהיא צריכה, בנקודות החוזק והתורפה שלה, בדרכים לחזק אותה ועוד. השיחות המתנהלות בסוף השנה הן שיחות סיכום וחשיבה בנוגע לעתיד המדריכה אחרי שתסיים את שנת ההתנדבות. השיחות הלא פורמליות עם המדריכות מתקיימות במהלך כל השנה, במגוון רחב של נושאים אשר עולים על סדר היום בעבודה השוטפת.
6. קבלת משוב "תוך כדי תנועה". חניכי הקבוצה ממלאים מדי פעם דפי משוב על התנהלות הקבוצה ועל איכות העבודה של המדריכה, מנחת הקבוצה. משוב זה מהווה כלי לעבודה לצורך קידום ושיפור ההדרכה בקבוצות.

עקרונות עבודה כלליים

1. קיצור ההשתתפות בכל חוג לשני מפגשים כדי לאפשר לחניכים התנסות רבה. בשל הקושי של החניכים להתמיד בחוג אחד מסוים לאורך זמן, ביקשה כולוד מן הספקים (מפעילי החוגים) לקיים עם כל קבוצה שתי פגישות בלבד. כך כל קבוצה טעמה ממגוון חוגים והחניכים גילו עניין רב יותר והגיעו למפגשים.
2. התאמת הפעילות בחוגים ליכולות ולרצונות של החניכים. החוגים נבחרים על בסיס סקר שמתקיים בקרב החניכים. ממצאי הסקר העלו לדוגמה את הרצון לקיים חוגי ליצנות רפואית, שזירת פרחים, דבקה ודרבוקות.
3. המנהלת צריכה להיות בשטח. את כל העבודות המנהליות, כמו ניהול תקציב, על המנהלת לבצע בזמן שאין פעילות במרכז. בזמן שיש פעילות במרכז, המנהלת צריכה להסתובב בין הקבוצות, לוודא שהכול בסדר, להיכנס לפעילות, להרגיע את הקבוצה בעת הצורך ולאפשר קשר בלתי אמצעי עם החניכים.
4. מתן כלים לדבר על רגשות מסייע ביצירת אווירה פתוחה ותומכת במרכז. למדריכות קשה לשתף ברגשותיהן, ואף אין להן אוצר מילים מספק כדי לעשות זאת. גם לחניכים יש קושי לבטא את רגשותיהם. לפיכך, חלק מן המפגשים מיועדים לקידום היכולת של החניכים ושל המדריכות לבטא את עצמם מבחינה רגשית. יש לכך חשיבות גדולה ביצירת אווירה פתוחה ותומכת במרכז.
5. העיסוק בנושא זהות אינו מוכתב ואינו מכונן את החניך ואת הצוות למקום מסוים. בעבודה על נושא זהות לא אומרים לחניכים מה לחשוב, אלא מעודדים אותם לבחון את המציאות, לחקור, לשאול שאלות ולהגיע למסקנות אישיות.

6. הפעלת סמכות כלפי הצוות נעשית רק על פי הצורך. כולוד מודעת לחשיבות של שימוש מבוקר ונכון בסמכות והיררכיה. "יש היררכיה ביני לבין הצוות אבל לא מוגזמת. אני לא מנחיתה. חשוב לי שהצוות ואני נהיה ביחד. ביום יום אני פועלת מאוד בגובה העיניים ומפעילה את הסמכות שלי רק במקרים בהם זה נדרש".

7. חשוב שהמנהלת תביא את עצמה לידי ביטוי. כלומר, מה שמכתיב את אופייה של הפעילות במרכז מושפע בין היתר מחזון המנהלת, מן הנושאים שבהם היא מעוניינת לעסוק, מרוחה ועוד.

עקרונות פעולה בעבודה עם הרשות ועם ארגונים נוספים ביישוב

1. בניית שותפות מקצועית. מוסדות חינוך וחברה רבים בחורפיש ראו את מרכז נעורים ככספומט: מכשיר למשיכת כספים. אולם, כולוד שואפת לפתח שיתופי פעולה מקצועיים עם ארגוני נוער נוספים הפועלים ביישוב, ולא להוות צינור להעברה של כספים.

2. שיתופי פעולה, כולל כספיים, ראשיתם בחשיבה ותכנון משותפים. המעורבות הכספית של מרכז נעורים מתקיימת לאחר חשיבה משותפת, תכנון משותף והוצאה לפועל של תוכניות חינוכיות וחברתיות, כל זאת עם גורמים מן הרשות ועם גורמים בבתי הספר. היום כולוד מצליחה יותר ויותר להשיג שיתופי פעולה המבוססים על הדדיות.

סוגיות ואתגרים של מנהלת המרכז

1. צורך להמשיך ולהדק את הקשר עם ההורים ולהפוך אותם לחלק משמעותי יותר בעבודת המרכז.
2. צורך בלמידה והתפתחות מקצועית של הצוות. כולוד ציינה שכדי לעזור למרכז להתפתח ולהתקדם יש להוסיף הכשרה והתמקצעות בתחום החינוך ובתחומים רלוונטיים נוספים כגון דרכים למיתוג המרכז, עיצוב ועזרה ראשונה.

מקורות

- אמרני, ש. (2010). *הדרוזים בין עדה לאום ומדינה*. חיפה: קתדרת חייקין לגאואסטרטגיה, אוניברסיטת חיפה. <https://ch-strategy.hevra.haifa.ac.il/fullbooks/20110208/files/assets/common/downloads/publication.pdf>
- מרגולין, ת., חילו מנסור, ס., ג'אנם-זינאלדין, ע., קדם, ע., פרוינד, ט. (2015). *תכנית "נעורים" - דוח הערכה לסיכום שנת תשע"ה*. תל אביב: מט"ח (המרכז לטכנולוגיה חינוכית). <https://storage.cet.ac.il/eval/.pdf>
- קורט, ד., עבאס, ר., וולטרס, י. (2012) *דפוס זהות ושאיפות חינוכיות אצל דרוזים מבוגרים וצעירים: מחקר בין דורי על עמדות ותפיסות*. עכו: המכללה האקדמית גליל מערבי.