



משרד החינוך
מינהל חברה ונוער

יוזמה חברתית-קהילתית

הנוער במרכז העניינים

תפיסה מערכתית הנותנת מענה לצורכי הנוער
ברשות ובקהילה

ניסן תשס"ז - מרץ 2007

כתיבה ועריכה: טליה נאמן, עליזה לסר, יעל ברנהולץ, חיה פלג
ייעוץ: ד"ר יוחנן דורון, יוסי לוי
גרפיקה: סטודיו "שחר שושנה"
הוצאה לאור: מחלקת הפרסומים, משרד החינוך

מוגש בכנס רשויות ארצי להשקת היוזמה החברתית-קהילתית



תוכן העניינים

5	פתיחה: שרת החינוך, חה"כ פרופ' יולי תמיר נח שלו, מנהל מינהל חברה ונוער
9	הנוער במרכז העניינים - מהות היוזמה החברתית-קהילתית
18	מערך ההשתלמויות והתכנים
22	הערכה ומדידה של היוזמה
30	חברי ועדת ההיגוי
31	נספח 1: רקע תיאורטי ורציונל היוזמה
36	נספח 2: הגדרת תפקידים ומושגים



הקדמי תרבותי
תעמ-אשפעים
שגרות התקות-השאלה

בין מקומות
הצן -
מספרות
לכל...



צנתה

צנתה



"שירה הנוער, שיר עתידנו,
שיר התחדשות, בניין ועשייה..."

אנשי חינוך יקרים,

אני שמחה ומברכת על הכנתה של חוברת זו, המשקפת ומפרטת את קווי המתאר של היוזמה: "הנוער במרכז העניינים".

תפיסת עולמי החינוכית אינה מפרידה באופן חד בין חינוך פורמאלי ובלתי פורמאלי. בעיניי, חינוך משמעותי הוא זה המצליח להעניק מסגרת שלמה ומקיפה לנוער, המתחילה בין כתלי בית הספר, וממשיכה אל מחוץ להם.

מקומו של החינוך הבלתי פורמאלי כחלק מהמעטפת החינוכית לנוער הולך ותופס מקום מרכזי בשיח החינוכי שמשרד החינוך מקדם. בראייתי, במרחב הבלתי פורמאלי קיים פוטנציאל חינוכי רחב-מימדים, שהוא בעל משמעות רבה לפיתוח כישורי חיים, לגיבוש זהות ערכית ואזרחית, לפיתוח מודעות חברתית-קהילתית ולמתן הזדמנות למיצוי עצמי עבור כל נער ונערה.

היוזמה "הנוער במרכז העניינים", יוצאת מנקודת מוצא זו, והיא מהווה עיגון תשתיתי של תפיסה חינוכית ועיצוב בסיס ביצועי עבור אנשי החינוך העוסקים בתחום הנוער. "הנוער במרכז העניינים" משקף גישה המאפשרת לכל רשות "לתפור את חליפתה", ולגבש כלים המתאימים לטיפול בנוער על פי מאפייניה הייחודיים בסיוע ובליווי משרד החינוך.

במסגרת "הנוער במרכז העניינים" עוברת שורה ארוכה של בעלי תפקידים תהליכי העצמה והכשרה, זאת מתוך אמונה כנה בכוחם של אנשי חינוך אלה ליזום, לעצב ולהפעיל פעילות נוער עשירה ומגוונת.

בראייתי, תשתית הפעילות שמאפשרת יוזמת "הנוער במרכז העניינים", מהווה מפתח לתנופת עשייה בתחום הנוער, ולשילוב זרועות מושכל בקרב כל העוסקים במלאכת הנוער ברמה עירונית, מחוזית וארצית.

כולי תקווה כי יוזמה זו אכן תשא פירות ותביא להצלחות בהמשך הדרך.

בברכה,
יולי תמיר





לצוותי החינוך, שלום!

מינהל חברה ונוער מוביל במערכת החינוך את התפיסה החינוכית - קהילתית המציבה את הנוער במרכז העניינים.

המינהל שם דגש על חינוך בני הנוער למימוש הפוטנציאל הגלום בהם, לקראת היותם אזרחים המכירים את המורשת התרבותית של עם, מעורבים בחברה הישראלית הדמוקרטית, תורמים לחברה ולסביבה, אוהבים את ארצם ונאמנים למולדתם ומחויבים לערכיה ולמטרותיה.

כדי להצליח במשימה מורכבת זו יש לשלב כוחות, לאגם משאבים וליצור רצף חינוכי בין הפעילות בבתי הספר לפעילויות במסגרות החוץ בית ספריות - מבוקר עד ערב, ולטפח תרבות פנאי, כל אלה במתכונת של שיתופי פעולה בין כל הגורמים השותפים ברשות המקומית השמה את בני הנוער במרכז העניינים.

מעורבות בני הנוער בתפיסה מערכתית זו מושתתת על ההנחה שהנוער הינו שותף מלא בחשיבה, בקבלת ההחלטות ובביצוען. מהניסיון שהצטבר מתברר כי כאשר בני הנוער הם שותפים שוויוניים, הפועלים יחד עם המבוגרים לקידום צרכי הנוער והקהילה, יוצאים כל הצדדים נשכרים.

מחקרים מלמדים כי למעורבות ולהתנדבות של תלמידים ובני נוער בקהילה ובבית הספר יש השפעה על מוכנותם העתידית לתרום ולהיות מעורבים בחיי החברה ובמדינה וכן כי בני הנוער יוצאים נשכרים מבחינת ההערכה העצמית בסיטואציות חברתיות.

מפקחי מינהל חברה ונוער ערוכים כדי לסייע לרשויות המשתתפות ביוזמה חברתית - קהילתית זו להוציא את הרעיונות והתוכניות מן הכוח אל הפועל.

בברכת דרך צלחה,

נח שלו

מנהל מינהל חברה ונוער



הנוער במרכז העניינים - מהות היוזמה החברתית-קהילתית

הקדמה

מינהל חברה ונוער אחראי להפעלת מערכת החינוך הבלתי פורמלי והחינוך החברתי-קהילתי בישראל. פעילותו מתמקדת בהכנת בני הנוער לחיי חברה ותרבות ולהכשרתם כאזרחים פעילים ומעורבים במדינה ובקהילה. רוב הפעילות מתבצעת באמצעות התנסות תהליכית, בה נוטלים בני הנוער חלק בפעילויות המזמנות להם מעורבות, שותפות וגילויי אחריות. באופן כזה בני הנוער יוצאים נשכרים בעצמם, מפתחים את אישיותם ותורמים לחברה, בבחינת "יותר משאני נותן לפעילות, הפעילות נותנת לי". לפעולות אלה יש גם ביטוי בהתנהגות ערכית ובחיזוק הערבות ההדדית. כיום עולה הצורך בראייה מערכתית של התוכניות שתגובשנה לכדי תפיסה אחת המבטאת חזון משותף, וייגזרו ממנו תוכניות המעודדות מעורבות חברתית-קהילתית ברשות.

הנחות היסוד

1. הרשות המקומית מהווה יחידה קהילתית שבה ניתנים שירותי חינוך מגוונים לתלמידים ובני נוער, תוך מענה לצורכיהם התרבותיים, החברתיים וההתפתחותיים.
2. החינוך הקהילתי, ברמת הרשות המקומית, מתרחש הן בין כותלי בית הספר והן במסגרות החוץ בית-ספריות, בכל שעות היום, תוך איגום משאבי אנוש ומשאבים פיזיים העומדים לרשות מערכת החינוך ברשות.
3. התייחסות אל המתבגר בראייה רחבה - מבוקר עד ערב על ידי דיאלוג ושיתוף פעולה בין מורים, תלמידים, הורים ונציגי רשות.
4. שיתוף פעולה בין בעלי תפקידים במסגרות השונות, יש בו כדי לתת משנה תוקף לפעילויות והעצמה של העוסקים בחינוך.

שיטת הפעלה

1. העלאת נושא הנוער למקום מועדף בסדר הקדימויות של הרשות, תוך שימוש במשאבים הפיזיים ובמשאבי כוח אדם להרחבת השותפות עם גופים מגוונים ברשות המקומית ועם גורמי חינוך אחרים בקהילה.
2. יצירת רצפים במערכת החינוך בתוך בית הספר ובין בית הספר לגורמי חינוך אחרים ברשות:
« רצף של אחריות
« רצף של תוכניות חברתיות-קהילתיות
« רצף של מסגרת פעילה מבוקר עד ערב ולאורך כל ימות השנה

- יצירת מבנים ארגוניים משותפים או פורומים קבועים למפגשים בקהילה (מינהלת רשותית וועדות ביצוע שיוקמו על פי הצרכים בתוך המינהלת).
- פיתוח תפיסה מערכתית רב שנתית ברשות, ויישומה בתוכניות חברתיות-קהילתיות.

היוזמה ומטרותיה

העלאת נושא הנוער לסדר היום הציבורי, באמצעות יצירת רצף חינוכי בין המסגרות הבית ספריות והמסגרות החוץ בית ספריות, המספק מענה חברתי משלים, ומתבסס על שדרת בעלי התפקידים העוסקים בתחום הנוער.

ייחוד היוזמה

- "הפעלת המפעילים" - ייצור תשתית מקצועית להכשרת בעלי התפקידים והעצמתם.
- היכרות, תפעול ובקרה של כל שדרת העוסקים בנושאי הנוער.
- ייצור "מרחבי יוזמה" יישוביים לגיבוש פתרונות ייחודיים על בסיס הניסיון הנצבר בישוב.
- אמות מידה ארציות לטיפול בנוער בכלל ובנוער בסיכון בפרט.
- שילוב זרועות מקצועי של כל השותפים ברמה המקומית, המחוזית והארצית.

מבנה

ביישום התפיסה של הנוער במרכז העניינים מוצע מודל התערבות של שלוש שנים לפחות, לעבודה עם כלל בני הנוער, תוך שימת דגש על נוער בסיכון ברשות. המודל יונחה ויישם על ידי מינהל חברה ונוער במטה ובמחוזות.

יישום בארבעה אפיקים מרכזיים:

- פיתוח מיזם ומסגרות פעילות חדשניות ומשמעותיות לנוער במודל "השולחן העגול".
- ליווי והכשרת בעלי התפקידים הפועלים עם הנוער ברשות.
- שילוב בני הנוער במסגרת פעילות ברשות.
- פיתוח מודעות ואחריות ברמת הקהילה לנוער בסיכון ויצירת מסגרות תמיכה מתואמות.

מדדי הצלחה

בשנה הראשונה:

- הקמת מינהלת רשותית בנושא נוער.
- מיפוי תוכניות ברשות (בית ספריות וחוף בית ספריות).
- פיתוח ובניית "תיק רשות".
- איתור צורכי הנוער ביישוב.
- הכשרה והשתלמות לכל בעלי התפקידים העובדים עם בני הנוער.
- כתיבת חזון ובניית תוכנית חומש מערכתית בנושא נוער.

7. הקמת ועדות ביצוע רב תחומיות מתוך דגשי המינהלת.
8. בניית מיזמים חברתיים-קהילתיים רשותיים.

בשנה השנייה והשלישית:

1. המשך הפעלת המיזמים.
2. הפנמת התרבות הארגונית הרשותית בהתאם לתפיסה המערכתית.

עקרונות

- « מודל רב שנתי המבוסס על מערך הכשרה והשתלמות לכל מדרג בעלי התפקידים העוסקים בנוער.
- « ייצור והטמעת כלים לטיפול בנוער במרחבי הקהילה.
- « גיבוש סטנדרטים מקצועיים אחידים בפריסה ארצית.
- « טיפוח ”סל יוזמות” ליישום בפועל של תוכניות יישוביות בעלות ערך מוסף בתחום הנוער.

שדרת בעלי התפקידים (סוכני השינוי):

- « מחזיקי תיקי החינוך והנוער ברשויות
- « מנהלי מחלקות חינוך
- « מנהלי בתי הספר
- « מנהלי מתנ”סים
- « מנהלי יחידות קידום נוער
- « מנהלי יחידות הנוער
- « רכזים חברתיים-קהילתיים
- « מורי של”ח
- « מנחי מועצת תלמידים ונוער
- « רכזי מחויבות אישית
- « רכזי תנועות הנוער
- « רכזי סניפי תנועות נוער
- « רכזי נושא ברשות
- « מגזר שלישי

לא תיתכן נאורות"
"בלי מסע בצוואת אין גילוי הדדי ובלעדיו

מרק טוין

תרשים זרימה לתפיסת "הנוער במרכז העניינים"

מיון הרשויות המשתתפות (על ידי המחוזות) וקבלת אישור המטה להשתתפותן בתפיסת "הנוער במרכז העניינים"



הקמת מינהלות רשותיות, קביעת נושאי הפעילות, תכנון מפורט וכתובת מחוון לבדיקת ההתקדמות, תקצוב



תחילת הפעילות הרשותית, מיפוי התוכניות ברשות, איתור צורכי הנוער, הכשרת הצוותים



השתלמויות מחוזיות וארציות - קבלת כלים ויישומם, ניתוח מצבים "מהשטח"



הערכת ביניים - תהליכי משוב ובקרה (קצרי טווח וארוכי טווח)



הרחבת הפעילות (הגדלת מספר המשתתפים, העמקת שיתוף הפעולה הבין ארגוני בתוך הרשות ועם מינהל חברה ונוער)



סיכומי הפעילויות ומערכת שיתוף הפעולה

תנאי הסף והתבחנים לבחירת רשויות להשתתפות ביישום התפיסה של "הנוער במרכז העניינים"

- « ראש הרשות מוכן לקחת אחריות אישית על התהליך ומינה דמות מרכזית מתחום החינוך כראש מינהלת התוכנית.
- « התשתיות הארגוניות העובדות עם נוער משלבות את כל תחומי מינהל חברה ונוער.
- « הרשות תשתתף במימון הפעילות באותו יישוב עד מחצית עלות התוכנית.
- « ראש מינהלת התוכנית הרשותית (בעל מעמד בכיר ברשות) יתחייב לשתף פעולה עם המפקח הממונה על הרשות מטעם מינהל חברה ונוער.
- « הרשות מבקשת להגדיל את מעורבות בני הנוער וחברי הקהילה מכל המגזרים.
- « ברשות קיים מגוון של גופים העוסקים בנוער וביניהם קיים מעגל רחב של שותפויות המקיף את כולם.
- « הרשות שואפת לקיים תפיסה קהילתית - רשותית ופעולה מערכתית חדשנית לנוער (בתחומים כגון: התנדבות, מנהיגות, מעורבות, פעילות שעות פנאי, יזמות וכו').
- « לתוכנית הרשותית יש סיכוי סביר להמשכיות לאורך זמן.
- « במינהלת הרשותית שותפים כל מוסדות החינוך הפורמליים והבלתי פורמליים.
- « בעלי התפקידים החברים במינהלת יתחייבו להשתתף בתהליך הכשרה שיופעל על ידי מינהל חברה ונוער.
- « המינהלת הרשותית תתחייב לשתף פעולה עם הליווי המחקרי קצר הטווח וארוך הטווח וליישם את הממצאים שיעלו מהמשובים.



מבנה המינהלת הרשותית



השותפים למינהלת הרשותית

- « ראש הרשות - יו"ר (או אדם בכיר שמונה על ידו וסמכויות ראש הרשות הואצלו אליו)
- « מפקח מינהל חברה ונוער - תמיכה מקצועית
- « מחזיקי תיקי הנוער ברשויות
- « מנהלי אגפים/מחלקות העוסקים בנוער
- « מנהלי מתנ"סים
- « מנהלי בתי ספר
- « מנהלי יחידות נוער
- « מנהלי יחידות קידום נוער
- « רכזי חינוך חברתי
- « מורי של"ח
- « רכזי תנועות הנוער ברשות
- « נציגים של ארגוני נוער
- « הורים
- « מועצות תלמידים ונוער
- « נציגי המגזר השלישי

מודל העבודה הרשותית לתפיסה החינוכית של "הנוער במרכז העניינים"



להקפיד בקטנות
"הרוצה לנצח בגדולות, חייב

רווח לרשות:

- איגום משאבים
- ראיה מערכתית
- תוכנית הוליסטית
- רצף מבוקר עד ערב
- מעורבות
- תפוקות מדידות
- סינרגיה
- תחרותיות בונה
- עליה משמעותית בשביעות רצון הנוער

הסברים למודל

החיתוכים בין שלשת מעגלי המודל היסודיים מעלים את התובנות הבאות:
מינהלת רשותית כמסגרת מובילה - זהו אחד מהחידושים שביזמה החברתית-קהילתית "הנוער במרכז העניינים". הכוונה היא להעצים את הרשות בטיפול בנושאי הנוער, לתת למינהל חברה ונוער על תחומיו ומפקחיו את הסמכות המקצועית בתחומים החינוכיים - ערכיים ולקיים שותפות שביטוייה העמדת משאבים שונים (תקציב בחלקים שונים), הכשרה, הדרכה, השתלמות וליווי.

הרגשת השתייכות - עומדת בלב יוזמת "הנוער במרכז העניינים". הצלחת הרשות בשילוב הנוער והעלאת רמת האכפתיות שלו תיצור תהליכי שרשרת שיגבירו את תחושת הסיפוק ביישוב. אי לזאת, אמינות ומתן תחושת שותפות אמיתית הם אבני היסוד ביזמה.

התאמה לצורכי הרשות ויכולותיה - משמעותה כפולה:
1. התאמה לצרכים ולמדיניות של הרשות בכל הקשור בפעילות בני הנוער. המינהלת הרשותית תבצע סקר צרכים, ו/או סקר עמדות של בני הנוער ו"לקוחותיה" האחרים ותכונן את מאמציה בהתאם לכך.
2. הפעולות במסגרת היוזמה חייבות להלום את יכולת הביצוע של הרשות.
3. פיתוח מיזם שיהלום את צורכי הרשות ויכולותיה ויקיף את כלל בני הנוער בקהילה.

תכנים

המינהלת הרשותית תתאים את הנושאים והתכנים לאופי הרשות ולצרכיה הייחודיים. יש לצפות שהשינוי לא יהיה מייד וייתכן שבשנה - שנתיים הראשונות יופעלו ברשויות תחומים המוכרים ממגוון הנושאים שבהם מטפל מינהל חברה ונוער. עם זאת ועל מנת לעמוד בתנאי היוזמה, המינהלת הרשותית חייבת לדון בנושאים / תכנים שייבחרו, והיא תיבחן את מידת ההתאמה של הנושאים לכלל בני הנוער. ייחודיות התפיסה המערכתית של "הנוער במרכז העניינים" תיבחן, בין השאר, ביכולת לתת מענה לכלל בני הנוער ברשות ולא לפצל את תשומת הלב והמשאבים על מגזרים אלה ואחרים.

תהליך

השתלמות והכשרה - יוזמת "הנוער במרכז העניינים" תכלול מערך השתלמויות והכשרות שאותו יובילו מרכזי ההדרכה המחוזיים במינהל חברה ונוער. ההשתלמויות תהיינה מכוונות למינהלות הרשותיות ותגבשנה "תורת עבודה" בעבודת צוות, לקיחת אחריות, גילוי יוזמה, העצמת הרשות, בני הנוער וההורים.



ע"ד אשר ינסה"
"אין אדם יודע את אשר יוכל לעשות

פובליקוס סירוס

תיעוד - ייחודיותה של היוזמה תבחן ביכולת הרשויות לבצע תהליך תיעוד מורכב יותר מהמוכר לנו בעבודה השוטפת. לתיעוד יהיו מספר שלבים והוא ישמש ללמידה, הפקת לקחים והסקת מסקנות בכל הרמות: רשותית, מחוזית וארצית. מסגרת ההשתלמות תכלול נושא זה.

התקדמות - מחוונים ישמשו אותנו לתכנון הפעילויות ולמעקב אחר ביצוען בפועל והערכה לגבי איכות הביצוע. במסגרת ההכשרה וההשתלמות נלמד איך להשתמש בצורה טובה במחוונים ונתאים אותם לכל רמות הביצוע.

נהלים

הגדרות - המינהלת הרשותית תגדיר לכל אחד מהשותפים את תפקידו ואת המצופה ממנו.

קריטריונים - הצלחת המינהלת והפעולות שתבצע יושתתו על קריטריונים ברורים וא-פרטוריים. לדוגמה: יש לקבוע מראש מה ייחשב לרשות כהצלחה מבחינת הגדלת מספר בני הנוער המשתתפים בפעילויות, ו/או מהו היחס בין פעולות העוסקות בערכים (ביקורים באתרים בעלי משמעות לאומית למשל) לבין פעולות הפגתיות (יום נוער רשותי למשל) וכדומה. על המינהלת להחליט מראש על הקריטריונים ולכלול אותם במחווון.

לו"ז - יקבע לוח זמנים רשותי בהתאמה ללוח הזמנים המחוזי והארצי.

מערך ההשתלמות והכנסים

שנת תשס"ז

מסגרת	שם ההשתלמות	נושאים עיקריים	אוכלוסיית לומדים	מוסדות שותפים	נ"ז
ארצית	קורס דירקטורים	עבודת הדירקטור, סוגי התאגדויות, חברות עירוניות וחברות משללתיות, דוחות כספיים, תרבויות נוער, גישה קהילתית ושיחוף לקוחות, נוער ממתק ונוער בסיכון	מחזיקי תיקי נוער ברשויות	מרכז השלטון המקומי	התחלה: אפריל 2007
	קורס הכשרת דירקטורים ומנהלי עמותות	היבטים כלכליים, משפטיים וארגוניים בגיהול חברות ומלכ"רים, עבודת הדירקטור, דוחות כספיים, חברות משללתיות וחברות עירוניות	מזכ"לי תנועות הנוער	האוניברסיטה הפתוחה	נפתח ב: 31.1.07
	(בתכנון) חשיפת התוכנית למנהלי מחלקות חינוך ברשויות		מנהלי מחלקות חינוך ברשויות המשתתפות		ועדת תכנון ב: אפריל 2007

נפתת ב: 12.2.07	מכללת סמינר הקיבוצים	מנהל'י יחידות נוער ויחידות קיידום נוער, מנהל'י הדרכה בתנועות הנוער	הג'שה המעורכתת ויישוסמה בניהול, המנהל כמנהל'ג, המסדד האנושי בניהול, קשר'י קהיל'ה וסארג הכוחות בארגון, גיוס וניהול תקציבים, איגום משאבים	ניהול מתקדם
28.3.07		ראשי רשויות המשתתפות בתוכנית		כנס ראשי רשויות
נפתת ב: 14.2.07		רכז'י נוער, עובדי קידום נוער ונציגי תנועות הנוער	סוגי קבוצות והתפתחות קבוצה, הוראה והנחיה, אימון חוג	הנחיה באמצעות "אאט דור טריינינג"
לאורך כל השנה		הנהלה מורחבת של המינהל (מנהל'י המתמחים במטה ומנהל'י המחוזות)	שיתוף פעולה מטה-מחוז, הכרות עם תוכניות מחוזיות, בין מחוז לרשות, כלי הערכה	"שפה משותפת" - עקרונות ודרכי עבודה של המינהל בנושא הנוער במרכז העניינים
10- 11.1.07		נציגי הרשויות, מפקחים רשותיים, הנהלה מורחבת ומנהל'י מר"דים	תוכניות נוער בראייה רשותית	2 כנס'י התנעה לנושא (בהשתתפות שרת החינך)
יוני 2007		כל שותפי התוכנית		כנס ביוני

מסגרת	שם ההשתלמות	נושאים עיקריים	אוכלוסיית לומדים	מוסדות שותפים	ל"ז
מחוזית	דרכים להובלת הנושא ברשויות	הקמת "שולחן עגול" רשותי, קביעת מדדי האלחה, דרכי הערכה, תיעוד	נציגות בעלי התפקידים מכל הרשויות המשתתפות		כל המחוזות המחילי את הפעילות בחודשים ינואר-פברואר 2007
	ימי התנעה לבעלי תפקידים	שפה משותפת - שותפות בין גורמים בקהילה וברשות	שדרת בעלי התפקידים ברשויות המשתתפות בתכנית		ינואר-פברואר 2007
	"שולחן עגול" מחוזי	עקרונות העבודה עם רשויות, הובלה והנחיית מינהלות רשויות	מפקחים ומנחים במחוזות		ינואר-פברואר 2007
	כנסים מחוזיים 50		כל השותפים		פברואר-מרץ 2007

רשות	<p>הדרכת הרשויות במושג - ליווי אישי וקבוצי</p>	<p>תיווך ברשת מרכז</p>	<p>תיווך ברשת מרכז</p>		
<p>"גדל" עבודת</p>	<p>שירותים למגוון</p>	<p>תיווך מרכז</p>	<p>תיווך מרכז</p>		

הערכה ומדידה

אנו רואים במחקר, בהערכה, במדידה ובמשוב מרכיב חשוב בעבודתנו, כבסיס לקבלת החלטות, למתן מענה לצרכים מתפתחים באופן דינאמי במסגרות חינוך בבית הספר ובקהילה.

המינהל רואה חשיבות במעורבות המפקחים ובעלי התפקידים בבית הספר ובמסגרות חינוך בקהילה, בהגדרת צורכי המחקר והמעקב וביישום מסקנות הנובעות מהמצאים.

לפיכך, להלן עקרונות מנחים להערכת "נוער במרכז העניינים":
« "הנוער במרכז העניינים" היא תפיסה מערכתית רשותית המבוססת על שותפויות, ובהתאם לכך המעקב וההערכה יעמדו בסימן שותפויות בכל הרמות - ברשות, במחוז וברמה הארצית.

« **הערכה פנימית וחיצונית:**
ההערכה תהיה משולבת - חלקה פנימית וחלקה חיצונית (על פי עקרונותיו של פרופ' דוד נבו):

« **פנימית**, יבנו מחוונים (ראה הסבר להלן), על ידי השותפים במינהלת הרשותית, בקרב הצוות המחוזי וכן ברמה הארצית.
« **חיצונית**, יבנה מערך הערכה ומחקר ברמה ארצית בסיוע הרשות הארצית למדידה והערכה של המשרד.

« **הערכה מעצבת והערכה מסכמת:**
כמקובל בתחום החינוך בכלל ובהטמעה של רעיונות חדשים בפרט, תישא ההערכה אופי מעצב במהלך היישום: יתקבלו נתונים בכמה נקודות זמן (הערכות ביניים) כך שתתאפשר הפקת לקחים ויישומם במהלך ההתנסות. תהליך כזה יאפשר עיצוב מחדש של תוכניות ההתערבות לפי הצורך.
עם זאת תיעשה **הערכה מסכמת** של ההישגים (הערכה קצרת טווח וארוכת טווח), בסופו של תהליך היישום ו/או בנקודות זמן מוגדרות, כמו בתום שנה, בתום שנתיים (להלן דוגמה).

בדרך כלל, בשלב ההערכה המסכמת של תוכנית, מתקבלות ההחלטות על ההטמעה הסופית ומעבר משלב של ניסוי לשלב של קבע, או על הפסקת התוכנית.

« מידת ההצלחה תיקבע על פי מדדים ארציים ברורים ואחידים כדלהלן:
1. הקמת מינהלת רשותית
2. הכשרה והשתלמות לשדרת בעלי התפקידים
3. בדיקת תחומי מעורבות של השותפים

4. איתור צורכי הקהילה בתחום הפנאי
5. פיתוח תוכניות ייחודיות חינוכיות קהילתיות
6. שותפות בני נוער במינהלת הרשותית
7. תיעוד, הערכה והפקת לקחים
8. הרחבת מעגל השותפים

« **תיעוד ומעקב אחר התקדמות:**

התיעוד והמעקב יעשו ברשויות ובמחוזות על פי המדדים הנ"ל ובאמצעות מחוונים שייבנו על ידי השותפים ויגדירו את שלבי ההתקדמות משלב התחלתי עד להשלמת התהליך. העיקרון של עבודה על בסיס מחוונים יישמש אותנו לתכנון הפעילויות ולמעקב אחר ביצוען בפועל ולהערכה לגבי איכות הביצוע. הלמידה, הפקת הלקחים והסקת המסקנות יעשו בכל הרמות: רשותית, מחוזית וארצית.

« **הכשרה והשתלמות:**

במסגרת ההכשרות ילמדו המשתתפים את עקרון העבודה על פי מחוונים, כיצד להגדיר את ההתקדמות ואיך להשתמש כראוי במחוונים. ההכשרה בנושא זה תותאם לבעלי התפקידים המופקדים על כל רמות הביצוע.

« **מדדי הצלחה להערכה מסכמת:**

בשנה ראשונה:

1. הקמת מינהלת רשותית בנושא נוער
2. מיפוי תוכניות ברשות (בית ספריות וחופי בית ספריות)
3. פיתוח ובניית "תיק רשות"
4. איתור צורכי הנוער ביישוב
5. הכשרה והשתלמות לכל בעלי התפקידים העובדים עם בני הנוער
6. כתיבת חזון ובניית תוכנית חומש מערכתית בנושא נוער
7. הקמת ועדות ביצוע רב תחומיות מתוך דגשי המינהלת
8. בניית מיזמים חברתיים-קהילתיים רשותיים

בשנה שנייה ושלישית:

1. תחילת ביצוע תוכניות.
2. הפנמת התרבות הארגונית הרשותית בהתאם לתפיסה השיתופית של "שלחנות עגולים".

המחווון ככלי לתכנון ולהערכה

המחווון הוא כלי אובייקטיבי המתאר את רמות האיכות של תוצרים ו/או ביצוע משימות ומשמש לצורך צייון ושיפוט טיב העבודה. הוא מגדיר את הקריטריונים, את הציפיות ואת תקני האיכות שהתוצר או הביצוע צריכים לעמוד בהם ובנויים כך שיש בהם כמה רמות של ביצוע (במקרה שלנו - שלוש רמות). המחווון יתרגם את המטרות הכוללות והעמומות ליעדים אופרטיביים ברורים בני השגה, יפרק את היעדים לרמות ביצוע כבסיס להתקדמות אפשרית ממצב קיים למצב רצוי וסייע לנסח כל רמת ביצוע במונחים מוסכמים הברורים למתכנן, למבצע ולמעריך.

הדרגה הגבוהה ביותר - "הגיעו אל היעד" מתארת עבודה ברמה גבוהה שהשיגה את המטרות במלואן. הדרגה הנמוכה - "תחילת הדרך" - מתארת עבודה שנמצאת בראשיתה, אינה מאורגנת עדיין ו/או מצב בו הקריטריונים לביצוע או לכידות השותפים במינהלת הרשות נמצאים בחיתוליהם. הדרגה האמצעית - "מתקדמים" - מתארת רמה בינונית - כלומר, השגה חלקית של המטרות.

המחווון ישמש את המינהלת הרשותית ככלי לתכנון מחד גיסא, ולהערכת מצב העניינים בנקודת הזמן של הבדיקה מאידך גיסא. המחווון ישמש את כל רמות העבודה במינהל חברה ונוער: רמת הרשות, המחוז והמטה בשיח המשותף של התכנון והערכת הביצוע. יתרונות השימוש במחווון ככלי לתכנון והערכה הינם בכך שהוא מסייע "לארגן את המחשבות" בצורה אחידה ובכך לשפר את התכנון בשלב הראשוני ואת הביצוע בהמשך הדרך.

המחווון צריך להיכתב על ידי כל השותפים במינהלת הרשותית, וכך הציפיות שלהם מעצמם ומהצוות יהיו ברורות, וכולם יוכלו לבחון את תוצאות עבודתם בצורה אחידה ולהגיע להסכמה לגבי איכות עבודתם ואיכות עבודותיהם של האחרים.

המחווונים ישמשו את המינהלת הרשותית לקבלת משוב עצמי ומתן משוב לעמיתים. באמצעותם תעלה יכולת השותפים למינהלת הרשותית להבחין בבעיות שיתעוררו תוך כדי עבודה ולפתור. המחווונים מספקים למינהלת הרשותית משוב עם מידע על נקודות החוזק והחולשה של הרשות ועל תחומים הדורשים שיפור.

המחווון ניתן להתאמה לכל מצב ולכל רשות מאחר שקיימים בו שלושה דרגי ביצוע הקלים לשימוש והסברה. המחווון מאפשר התקדמות במונחים כמותיים או איכותיים, יוצר בסיס ברור למיקוד מטרות ויעדים ומחויבות של כל השותפים למינהלת הרשותית בתהליך המושתת על יעדים משותפים בני השגה.

מתווה למינהלת הרשותית בתפיסת "הנוער במרכז העניינים"

(המתווה ככלי)

הגישו אל היעד	מתקדים	בתחילת הדרך	מקד
<ul style="list-style-type: none"> » לקהילה יש ישיבות אמנה לעבודה משותפת בתחומי פעילות שונים וכל שותף מודע לחלקו. » המינהלת הרשותית סוקרת מדי שנה את האורכי הקהילה בתחומי הפנאי, אצל המופים המקהילתיים משתלבים בפעילויות הרשותיות - בתכנון, בביצוע ובמשאבים. » תחומי האחריות של כל אחד מהמופיים הקהילתיים ברורים לכלל שאר השותפים. » השותפים פועלים בהרמוניה. 	<ul style="list-style-type: none"> » מתקיימים דיונים בקהילה/ברשות על גיבוש אמנה קהילתית. » המינהלת הרשותית סקרה פעם אחת את אורכי הקהילה בתחומי הפנאי, ואישיקהבלה סקר שנעשה על ידי גוף אחר. » למינהלת הרשותית יש כוונה להשתלב בפעילויות הקהילתיות שברשות אחר מתבצעות בשעות הפנאי - בתכנון, בביצוע ובמשאבים, אך טרם נמצאו הדרכים לעשות כן. » המינהלת הרשותית מקיימת ניסוי בשיתוף פעולה בין כמה מופים חינוכיים על ידי שילוב קבוצה/קבוצות מסוימות בתחומים מוגדרים. » המינהלת הרשותית מקיימת דיונים בעניין תחומי האחריות עם המופים הקהילתיים על מנת ללבן את הנושא עם השותפים האפשריים. 	<ul style="list-style-type: none"> » גורמי הקהילה פועלים בנפרד ובאופן עצמאי ואין הידברות ביניהם על שיתוף פעולה. » אורכי הקהילה בתחומי הפנאי אינם ברורים לסינהלת הרשותית. » קיימת כוונה לקיים סקר כזה או לקבלו מגוף אחר שיבצע אותו. » המינהלת הרשותית דנה בשילוב הפעילויות הקהילתיות שמתבצעות בשעות הפנאי ברשות-בתכנון, בביצוע ובמשאבים. 	<p>איתור אורכי הקהילה בתחום הפנאי, בדיקת תחומי מעורבות של השותפים</p>

הגיעו אל היעד	מתקדמים	במתחילת הדרך	מקדם
<ul style="list-style-type: none"> » המינהלת הרשותית מסירה את האצבעות והחיתוך הליגיטימי שלישית ומספח פעילות חיתוך הליגיטימי. או יותר מחוסים שונים. » משאם שבחיתוך הקהילתי נדונים במינהלת הרשותית שלישית פעמים בשנה: תכנית מול ביצוע. והפיקוח על ביצוע ההחלטות נעשה על ידי המנהלת. מערכות המינהלת הרשותית » משולבות ומבצעות העברה של תכנים, מימוניות וערכים בתהליכים אסטרטגיים מורכבים (החלטות ה) בקיום פעילויות קהילתיות משולבות עם גורמים רשותיים וארציים). » המינהלת הרשותית מבצעת תהליכי תכנון ופיקוח. 	<ul style="list-style-type: none"> » החיתוך הרשותי מסירה את החיתוך הליגיטימי שלישית שונים. » נשאי החיתוך הקהילתי נדונים במינהלת הרשותית מול ביצוע, והפיקוח על ביצוע ההחלטות נעשה על ידי המפקח הרשותי המביא את החלטות ליישום המינהלת הרשותית. » במערכות המינהלת הרשותית משולבים מדי פעם תכנים, מימוניות וערכים בתהליכים אסטרטגיים (פעם בשנה מתקיימות פעילויות קהילתיות משולבות עם גורמים רשותיים ו/או ארציים). » המינהלת הרשותית משלבת תהליכי תכנון ופיקוח בחלק מפעילויותיה. 	<ul style="list-style-type: none"> » המנהלת הרשותית שולחת נציגים מטעמה ללמוד על חילוכי החיתוך הקהילתי ורצוה לבצע פעילויות בתחום זה. » נשאי החיתוך הקהילתי נדונים במינהלת הרשותית וראש המינהלת מתבקש להכין תכנית לביצוע, לפקח עליה ולביא ליישום המינהלת. » המינהלת הרשותית מתכוננת לשלב תהליכי תכנון ופיקוח. 	<p>היכרות עם הנושא והתאמתו לרשות</p>
<ul style="list-style-type: none"> » לקינהלת הרשותית יש ועודת משימה מאצמט » לפקידיה מוגדרים היטב. » כל אחד מהמשתתפים יודע מנו לועדת המשימה ותפקידיו. » לועדת המשימה יש תקציב פעילות ולועדת המשימה יש לוח זמנים ברור ולועדת המשימה יש מפקח ופיקוח ובו 	<ul style="list-style-type: none"> » במינהלת הרשותית הוקמה ועודת משימה מאצמט. » ועודת המשימה מקיימת דיונים בהגדרת תפקידיה. » יש יוכוח בין משתתפי ועודת המשימה על המשימה בהתאמה לתפקידיהם. » ועודת המשימה מבקשת מהמינהלת הרשותית תקציב לפעילות והגדרת מסמכיוותיה בתחומי הפיקוח. ההחלטות וההוצאות. » ועודת המשימה מודעת לאורך ליקיים לוח זמנים ברור ובו השתתפותו, מפקח ופיקוח ופיקוח. 	<ul style="list-style-type: none"> » במינהלת הרשותית הועלתה דרישה להקים ועודת משימה. » המנהלת המינהלת הרשותית דנה בהגדרת תפקידי ועודת המשימה. על תכנון אחימה, נהלי העבודה שלה, מחויבויות חבריה ותפקידיהם וכן לוח זמנים לועדת המשימה להשתתפותו, מפקח ופיקוח ופיקוח. » המנהלת המינהלת הרשותית דנה בהקמת תקציב לפעילות והגדרת סמכויותיה בתחומי הפיקוח, הפיקוח, ההחלטות וההוצאות. 	<p>הקמת מינהלת רשותית</p>

<p>תוהוֹתֵי-הַקִּיץ תוהוֹתֵי-הַחַיִּים תוהוֹתֵי-הַיָּדוּת תוהוֹתֵי-הַחַיִּים</p>	<p>תוהוֹתֵי-הַקִּיץ תוהוֹתֵי-הַחַיִּים תוהוֹתֵי-הַיָּדוּת תוהוֹתֵי-הַחַיִּים</p>	<p>תוהוֹתֵי-הַקִּיץ תוהוֹתֵי-הַחַיִּים תוהוֹתֵי-הַיָּדוּת תוהוֹתֵי-הַחַיִּים</p>	<p>תוהוֹתֵי-הַקִּיץ תוהוֹתֵי-הַחַיִּים תוהוֹתֵי-הַיָּדוּת תוהוֹתֵי-הַחַיִּים</p>
<p>תוהוֹתֵי-הַקִּיץ תוהוֹתֵי-הַחַיִּים תוהוֹתֵי-הַיָּדוּת תוהוֹתֵי-הַחַיִּים</p>	<p>תוהוֹתֵי-הַקִּיץ תוהוֹתֵי-הַחַיִּים תוהוֹתֵי-הַיָּדוּת תוהוֹתֵי-הַחַיִּים</p>	<p>תוהוֹתֵי-הַקִּיץ תוהוֹתֵי-הַחַיִּים תוהוֹתֵי-הַיָּדוּת תוהוֹתֵי-הַחַיִּים</p>	<p>תוהוֹתֵי-הַקִּיץ תוהוֹתֵי-הַחַיִּים תוהוֹתֵי-הַיָּדוּת תוהוֹתֵי-הַחַיִּים</p>

שופות
בני
הנוער
במדינת
הרשות

- » נציגי מועצות התלמידים
הנוער הזמנו לפגישת
המינהלת הרשותית.
התלמידים נציגו מועצות
אינה סדרה.
» והתלמידים של מועצות הנוער
מסללים
תפקידים (נוכח) ופסד
בעיקר) ואינם מגלים (או
מתבקשים לקחת) אחריות
לעניינים שעולים במועצות
הרשותית.

- » נציגי מועצות התלמידים והנוער
בכל ישיבות המינהלת הרשותית.
הנציגים מעלים לדיון נושאים שקורים
ללבם ומגייסים מברזן הנציגים המבוגרים
”שומרים לדעתם”.
ראש המועצה עמד ותן לנציגי
התלמידים עדיפות בהצעת עמדותיהם.

- » נציגי התלמידים והנוער מרגישים
כשיוויון במינהלת הרשותית.
נציגי מועצות התלמידים והנוער
מובילים את המינהלת הרשותית
במזעים.
» הנציגים לקחים אחריות להוביל את
המינהלת של המינהלת הרשותית
במזעים.

חברי ועדת ההיגוי הארצית לתהליך "הנוער במרכז העניינים"

נח שלו - מנהל מינהל חברה ונוער - יו"ר הוועדה
טליה נאמן - מרכזת הוועדה
יוסי לוי - מנהל תחום נוער וקהילה
נעמי גן-אל - מנהלת תחום תכנים, תוכניות, הכשרה והשתלמויות
עליזה לסר - מנהלת בית הספר הארצי לעובדי חינוך ונוער
ריקי לאופר - ראש תחום חינוך חברתי-קהילתי
איתן טימן - מפקח תחום נוער וקהילה
גילי דנה - מרכזת תכנית תמ"ר אס"א
אבי קמינסקי - יו"ר איגוד מנהלי מחלקות חינוך ברשויות המקומיות
עדנה רודריג - יועצת לענייני חינוך, מרכז השלטון המקומי
נאוה ארצי - יו"ר איגוד מנהלי יחידות הנוער ברשויות
חגי אורן - יו"ר מועצת התלמידים והנוער הארצית



נספח 1:

רקע תיאורטי ורצינול היוזמה

"אנו מצויים במציאות המשתנה לנגד עינינו במהירות עצומה. ההווה של היום יוליד מחר שאיננו מכירים ואיננו יכולים לעמוד על טיבו. השינויים החברתיים בעולם והשינויים הייחודיים למדינת ישראל דורשים כבר עתה את הסתגלותה של המערכת המחנכת כדי שתוכל לעצב בוגרים שיוכלו להתמודד עם העתיד המשתנה... עלינו לשאוף לטפח אדם בוחר, עצמאי ויצירתי, משתייך לתרבות ולחברה בהן הוא חי; בעל ערכים אותנטיים ושיקול דעת ביקורתי, המסוגל ללמוד ולעבוד בחברותא, וכל זאת בעולם רווי שינויים, תהפוכות וחידושים. אדם המגלה מנהיגות באופן שבו הוא מנהל את חייו ובאופן שבו הוא מבקש לעצב את פני החברה בה הוא חי. אדם הנוטל אחריות, באיתור סכנות ומכשולים והפיכתן לסיכויים, בצפייה מראש בקשיים - ובהפיכתם לאתגרים. אדם המשמש דוגמה אישית באורחות חייו הפרטיים בהתנהגותו, בתרומתו לחברה הרואה בהתנדבות לקהילה דרך חיים. אדם המגלה רגישות לעולות ומחוייב לתיקונן. אדם המצליח לאזן בין רצונותיו וצרכיו כפרט - לבין צורכי החברה" (ממכתבו של מנכ"ל משרד החינוך למנהלי בתי הספר, י"ט בשבט תשס"ז, 7.2.07).

מינהל חברה ונוער מוביל כיום את היוזמה החברתית-קהילתית הנשענת על יחסי

הפרט והחברה ורואה במחויבות החברתית ובמעורבות האישית חלק מחובות

הפרט כשלב בדרך למימושו העצמי. מחויבות חברתית זו מתייחסת לצורכי החברה ולערכיה, למורשת התרבותית, הלאומית והאוניברסלית והיא ערוכה לתקינות החברה ולרציפותה.

התרחבות המגמה הפוסט מודרנית המדגישה את זכות המימוש העצמי ורואה בפרט עולם ומלואו, מאתגרת את מערכת החינוך וסבורה שיש לסייע לתלמידים לפתח את נטיותיהם האישיות ואת העדפותיהם החברתיות ולהוציאן מן הכוח אל הפועל. על רקע זה, דרישת הרשויות המקומיות וההורים לחלוק באחריות לחינוך לצד המדינה, הינה תהליך מרכזי שמאפיין את הפוסט מודרניות (אברם 1999).

החברה כיום חושפת את בני הנוער לגירויים רבים, למגוון גדול של פעילויות לשעות פנאי ונגישות רבה למידע. דא עקא, מחקרים מלמדים על תחושת ריקנות הולכת וגוברת, ירידה ביכולת הקריאה, יחס ציני לסמכות המבוגרים ושימוש הולך וגובר בחומרים שחלקם מסוכנים ומזיקים. התרופפות המשמעת העצמית, התגברות תחושת ה"שעמום" וגידול ממדי האלימות בתוך בית הספר ומחוצה לו מובילים את מערכת החינוך לגבש מדיניות שתארגן רצף פעילויות חינוכיות לבני הנוער מבוקר עד ערב. מינהל חברה ונוער רואה חשיבות רבה בשיתוף פעולה עם הרשויות המקומיות לחיזוק הזיקה והקשר של בני הנוער אל בתי ספריהם ובהידוק הקשר בין התלמידים לבין עצמם ובין התלמידים לצוות בית הספר. במקביל שואף המינהל לסייע לרשויות בקידום פעילויות פנאי בלתי מובנות, במקומות בהם יוכלו בני הנוער לשהות ללא פעילות מאורגנת מראש, כך שמבוגרים יהיו נוכחים בו רק לצורך פיקוח ושמירה על

המקום. כל זאת תוך מתן מענה לצרכים השונים של בני הנוער - תלמידי החטיבות, תלמידי בתי ספר תיכוניים רגילים, תלמידים במסגרות אלטרנטיביות ותלמידים עולים. בנוסף לכך, עלינו להתייחס בצורה מעמיקה ומקיפה יותר לבני הנוער אשר אינם לומדים בבית ספר או במסגרת חינוכית כלשהי.

השותפות תחייב כל אחד מהשותפים להביא ל"שולחן המשותף" את היתרון היחסי שלו ובכך ינעו ויקדמו את השותפות. הנעת מעורבות ודיאלוג מתמשך מובילה למודעות, להכרה בחשיבות הפיתוח, ללימוד הדדי של האינטרסים השונים, ומכאן - לחלוקת אחריות המאפשרת פיתוח היצע רלבנטי, העונה על הביקושים והתועלות העדכניים (דוידוביץ - מרטון 2006).

מסמך זה מהווה הצהרה לגבי היוזמה החברתית-קהילתית של "הנוער במרכז העניינים" שעיקרה ראיית הנוער באמצעות נציגיו הנבחרים, כשותף אמיתי בחשיבה, בקבלת ההחלטות ובביצוע. בני הנוער בתפיסת העולם של "הנוער במרכז העניינים" נחשבים כשווים בין שווים הפועלים יחד עם עולם המבוגרים לקידום צורכיהם ולשילובם המלא בעיצוב סביבתם. **מעורבותם המתמשכת והקבועה בתהליך: בהעלאת הצרכים, במציאת פתרונות, בקבלת החלטות ואף בבקרה על יישומן הינה משמעותית ביותר.**

שותפות ואחריות - הנוער משתלב, משתתף ואחראי

המסמך מפרט את השאיפות והיעדים של מערך הטיפול בבני הנוער. הצהרות אלה מתייחסות להצעות לשינוי ארגוני ולהגברת שיתוף הפעולה בין הגופים העוסקים בנוער. לדעת מינהל חברה ונוער יש לגבש מדיניות משותפת מטרות ויעדי השירותים המופנים לבני הנוער ברשות, תוך הגדרה ברורה של סדר העדיפויות. תפיסה משותפת זו היא הבסיס ל"מינהלת רשותית" שתפקידה לעסוק בכל ענייני בני הנוער ברשות או, לכל הפחות, לריכוזם תחת קורת גג אחת. כל מינהלת רשותית תידרש לבחון **באילו היבטים יהיו בני הנוער מעורבים ומהי תרומתם והשפעתם על קבלת החלטות מכריעות ביוזמה.** יצירת מעורבות כזו תדרוש מאנשי המקצוע המעורבים השקעה רבה בהכשרה, בהדרכה ובהקניית מיומנויות. שילוב אמיתי של בני הנוער מותנה במידה בה יהיו אנשי המקצוע פתוחים **באמת** להצעותיהם. פתיחות זו תחייב את אנשי המקצוע לפתח את יכולותיהם ומיומנותיהם כדי שיוכלו לבצע את השינוי בגישותיהם לעבודה עם בני הנוער. מינהל חברה ונוער מציע מגוון מערכות הכשרה, הדרכה והשתלמויות ברמות הארצית, המחוזית והמקומית, שמטרתן להכשיר ולהסתגל לגישה המוצהרת בזה.

יוזמת "הנוער במרכז העניינים" היא יוזמה מערכתית כוללת, הנותנת מענה לצורכי הנוער והקהילה מבוקר עד ערב. מטרות היוזמה הן ליצור רצף חינוכי בין מסגרות החינוך הבית ספריות והחוץ בית-ספריות ולספק מענה חברתי משלים, המתבסס על שדרת בעלי התפקידים העוסקים בתחום הנוער.

ברשויות קיימות מסגרות רבות העוסקות בטיפול בבני נוער, אבל לא תמיד הן מנהלות שיח משמעותי ליצירת תפיסה משותפת לגבי המטרות וסדר העדיפויות

ואיגום המשאבים (למרות קיומן של כוונות לקיים שיתוף שכזה - ברמה ההצהרתית). במקרים רבים אין ברשויות הסכמה בנוגע להגדרה ולחלוקת תחומי האחריות בטיפול באוכלוסיית בני הנוער. למצב זה יש השלכות, כמו למשל: אי-העברת מידע לגבי מיזמים ופעילויות שונות, קשיים בנגישות למידע ותחרות בין השירותים השונים המטפלים בבני הנוער. כך נפגעים בני הנוער שאינם מכירים את הפעילויות ואת השירותים העומדים לרשותם ואינם פונים לעזרה מקצועית בעת הצורך כי אינם יודעים למי לפנות.

תוכניות משולבות, שנבנו בעבר על ידי מינהל חברה ונוער, התמודדו עם הקשיים והבעיות, התמקדו בעיקר בפעילויות מקומיות והתבססו בין השאר על מערכות קשרים בלתי פורמליות. חסרונן של פעילויות אלה הוא בכך שאינן ממסדות באופן שלם את הטיפול ואינן מכוונות בצורה כוללת את הפעילויות. יתרון עם זאת הוא ביצירת מערכות יחסים בין-אישיים ה"פותחות דלתות" בפני אנשי השירותים השונים. הדעה הרווחת כיום היא שיש להעמיק את שיתוף הפעולה והתיאום בין השירותים, לגבש תפיסה פילוסופית ומדיניות משותפת לשירותים לבני נוער (כאהן-סטרבצ'ינסקי, יורוביץ 2004).

ישום תפיסת "הנוער במרכז העניינים" מבוסס על מיפוי צורכי בני הנוער ברשות, גיבוש חזון רשותי, תכנון אסטרטגיית עבודה בשיתוף כל הגופים העוסקים בנוער, ועל המלאכה "מנצח" ראש הרשות.

יוזמת "הנוער במרכז העניינים" שואפת לאזן בין ההתמקדות במספר תוכניות מצומצם לעיסוק ב"סופרמרקט" של פעילויות. בכוונתה לקיים תוכניות משותפות מגובשות (שניתן לבצען רק בשיתוף כל הגופים הרשותיים העוסקים בנוער), להקצות להן משאבים (בלי לפגוע בתוכניות המקוימות על ידי הגופים האחרים), ולקיים תהליכי מדידה, תיעוד והערכה המקשרים בין הביצוע למטרות. כל אלה צריכות להיות בזיקה למטרות החינוך החברתי - קהילתי. הצלחת מיזמים שיתופיים, המאפשרים התנסות והגעה לתוצאות מוחשיות בטווח קצר, יעודדו את השותפים הפוטנציאליים ברשות להצטרף לעשייה.

המינהלת הרשותית

כאמור, שיתוף הפעולה בין הגופים העוסקים בבני הנוער בקהילה במסגרת "המינהלת הרשותית" יכול:

- « החלפת מידע וגיבוש חזון רשותי.
- « איתור משותף של צרכים וקביעה משותפת של סדר העדיפויות.
- « למידה, הכשרה והשתלמויות.
- « תכנון המענים הרשותיים והפעלת מיזם רשותי משותף תוך איגום המשאבים.
- « תיעוד, מדידה והערכה.

על מנת להצליח במשימה חייבות הרשויות השותפות ליוזמת "הנוער במרכז העניינים" לתת את דעתן לדגשים הבאים:

- « ראש הרשות או נציג מטעמו יעמוד בראש המינהלת הרשותית, והגופים השותפים לה ייוצגו על ידי גורמים רמי דרג המוסמכים לדבר ולהתחייב בשם ארגוניהם.

« השותפים למינהלת יקיימו תהליך של תיאום ציפיות כ"שולחן עגול" ויגבשו מחוון משותף במשא ומתן בכל הקשור למשימות והגדרתן, לציפיות, לתפקידים ולאחריות לבקרה, להיקף התוכניות, לתפוקות המצופות, לבחינת ההתקדמות, לשקיפות ולאחריות. כל אלה יתקבלו בהסכמה. המינהלת הרשותית תוודא שהחלטותיה יהיו מקובלות על האחראים לתקצוב שאינם כלולים במינהלת הרשותית אך שותפים לביצוע פעולותיה. כל שינוי בסדר העדיפויות, בכיווני הפעולה, בתפוקות המצופות ובנוהלי המימון יתקבלו במשא ומתן תוך למידת ההשלכות האפשריות.

« המיזמים יבחרו בהלימה לתחומי העניין של הגופים העובדים עם הנוער ושותפים למינהלת הרשותית. המינהלת הרשותית תקפיד שלכל אחד מהם תהיה תרומה ייחודית למיזמים.

« הגופים המעורבים לא יחוושו שהמיזמים מאפילים או מאיימים על מעמדם ברשות. לגופים השותפים במינהלת הרשותית יש יכולת ודחף עצמי לקיים שיתוף פעולה. עלויות ומאמצי שיתוף הפעולה יתוגמלו במשאבים כספיים, בהכרה ובהוקרה.

« ההיסטוריה של שיתופי פעולה בין הגופים ובין ראשיהם היא חיובית, ואם לאו, תינקטנה פעולות מקדימות ליישור ההדורים.

« המינהלת הרשותית תוודא שתהיה הלימה בין היקף המיזמים שיבוצעו על ידה, לבין המשאבים (זמן, עבודה, כסף) המתוכננים להיות מושקעים בהם ובין התוצאות המצופות מהמיזמים.

« העמידה בלוח הזמנים, תהליכי המדידה, התיעוד וההערכה ייקבעו מראש ויסוכמו על דעת השותפים מלכתחילה (על פי בן רבי, חסין 2004).

התחייבות להשתתפות ביוזמת "הנוער במרכז העניינים" של הרשויות מחד גיסא ומינהל חברה ונוער מאידך גיסא, דורשת מהגופים העוסקים בנוער להתבונן בתפקידיהם, במערכות היחסים שביניהם וביכולותיהם באופן שונה. לשם מילוי הדרישות וההצלחה ייתכן שתידרש הסתמכות על עזרה חיצונית: עזרה בתחומים "תהליכיים"; תיאום ציפיות והסכמה בין השותפים השונים כיצד משתמשים בסיוע; או איסוף מידע לשם תכנון, תיעודו ומעקב אחר יישום התוכניות. מינהל חברה ונוער שמוביל וילווה את התהליך באמצעות המפקחים במחוזות, יעמיד לרשות המינהלות הרשותיות את הידע והניסיון שצבר כדי לסייע בהצלחת המהלך.

תוצאות צפויות

אנו מאמינים שהתוצאות הצפויות מהתנסות ביוזמת "הנוער במרכז העניינים" יהיו בתחומים הבאים:

« העצמה של בני הנוער - על ידי קידום המנהיגות, חיזוק ארגוני הנוער והגברת תחושות השותפות בין קבוצות בני נוער ברשות.

« עלייה בהיקף המיזמים - מעורבות בני הנוער תוביל להעלאת נושאים חדשים לסדר היום ובאמצעות כוחותיהם ותמיכתם יש סיכוי טוב למנוע משברים.

« הגדלה ואיגום המשאבים המופנים לטיפול בבני הנוער - מעורבות הדרגים הבכירים ברשות תיצור מודעות רבה יותר ותקדם את התחומים הקשורים בהם.
 « הגדלת המעורבות החברתית של בני הנוער בקהילה - על ידי שיתוף הנוער והתחלקות באחריות שתעלה את תחושת ההזדהות שלהם עם הרשות ותגביר את ההבנה שלהם למגבלות השירותים.
 « ייווצר קשר בין הנוער לרשות ויגדל הסיכוי לבחירתו ברשות זו כמקום מושבו בעתיד.
 « תצומצם האלימות.

אנו מאמינים שתפיסת "הנוער במרכז העניינים" מאתגרת את כל הגופים העוסקים בבני הנוער - ברשויות ובמינהל חברה ונוער שבמשרד, ומתאימה לתקופתנו. חברתנו המשתנה באופן תדיר מחייבת אותנו לגבש תפיסה שאינה רק בבחינת "זמנות נענית" להשתנות הלכי הרוח, או לגישות מתחלפות לטיפול בהתנהגויות בני נוער. תהליך זה אינו רק ביזור, אלא מעבר לכך, מדובר ביצירת מבנה המעודד ממשקים ועבודת צוותים. "המינהלות הרשותית" שיורכבו על בסיס ייחודיותם ויתרונותיהם היחסיים של כל הגופים העוסקים בנוער בתחומיהן כמנוף ליצירת סינרגיה, יחסי גומלין ושותפויות, יניעו שינויים מוצלחים שייראו בתגובות השטח (דוידוביץ - מרטון 2006).

ביבליוגרפיה:

1. אבירם רוני (1999), "לנווט בסערה - חינוך בדמוקרטיה פוסט מודרנית", מסדה.
2. בן רבי, דליה, חסין, טליה (2005), "זמנות קהילתיות כוללות - מה ניתן ללמוד מהניסיון בארץ ובעולם?", מאירס-ג'וינט מכון ברוקדייל, מרכז אנגלברג לילדים ולנוער.
3. כאהן-סטרבצ'ינסקי פאולה, יורוביץ ליאת (2004), "תכנון אסטרטגי של שירותים ותכניות לבני נוער בעיר פתח תקווה: ממצאי המחקר והמלצות ועדת ההיגוי", ג'וינט מכון ברוקדייל.
4. דוידוביץ - מרטון רונית (2006), "שותפות כמנוף אסטרטגי", <http://www.dmr.co.il/Articles.asp?id=-2115747392>
5. קמינסקי אבי, "מקומו של מנהל מחלקת החינוך בעיצוב מדיניות יישובית המממשת שילוב החינוך הפורמאלי והבלתי פורמאלי" <http://www.nihulmekomi.co.il/files/wordocs/menahel%20hinuch.doc>
6. מגן צפורה, "מחויבות על אישית וכמיהה לאושר בקרב מתבגרים", בתוך: החינוך לקראת המאה העשרים ואחת, עורך: דוד חן, הוצאת רמות, אוניברסיטת תל אביב.
7. פישר אילה, מעורבות והתנדבות כגורמים להעצמה בקרב בני נוער, עבודת מ.א., בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת בר אילן.

נספח 2: הגדרת תפקידים ומושגים

1. **מפקח מינהל חברה ונוער** - מייצג את מינהל חברה ונוער ברשות ויוביל את היוזמה החברתית-קהילתית "הנוער במרכז העניינים". המפקח יפעל לקידום תפיסת העולם המגולמת בתוכנית ברצף חינוכי של זמן, מסגרות, אוכלוסיות ותוכניות. הוא יאתר את הגורמים הרלוונטיים לענייני הנוער ברשות, ייזום הקמת "שולחן עגול" וינחה את השותפים בעבודת צוות, בשיתוף פעולה, באיגום משאבים ובהערכת התהליך המשותף למען הנוער.
2. **מינהלת רשותית בנושא נוער(פועלת בסגנון "שולחן עגול")** - מבנה ארגוני המאחד את כל בעלי התפקידים העובדים בנושא הנוער ועם הנוער. במינהלת מאתרים את הצרכים ומתוכה נגזרים נושאי צוותי המשימה שיבטיחו את שותפות כל הגופים העוסקים בנוער במישרין ובעקיפין.
3. **מיזם** - הגדרת תוכנית פעולה רשותית המשלבת תחומים מוכרים בפעילויות מינהל חברה ונוער, אך בעלת "חודיות רשותית שלא נוסתה או נעשתה בעבר בתחומי הרשות, עומדת בקריטריונים שגובשו לתוכנית "הנוער במרכז העניינים", עובדת על פי מחוון וניתנת להערכה ומדידה.
4. **השותפים** - נציגי כל העוסקים בנוער - במישרין או בעקיפין, בתחומי הרשות בה מופעלת תוכנית "הנוער במרכז העניינים".

