

אופיר שפר

אוניברסיטת חיפה

**פיתוח מנהיגות נוער בפרספקטיבה השוואתית בין לאומית  
והשלכות על מדיניות חינוך בלתי פורמלי**

מוגש למדען הראשי, משרד החינוך

ינואר 2020

## תוכן עניינים

3	מבוא
4	1. מהי מנהיגות נוער
4	1.1 החשיבות המיוחדת לפיתוח מנהיגות : גישות שונות למטרות ולחשיבות
4	1.2 תוכניות לפיתוח מנהיגות נוער : מרכיבים מרכזיים
5	2. שדה החינוך הבלתי פורמלי כזירה ללמידה והתנסות במנהיגות
6	3. סקירת תוכניות לפיתוח מנהיגות נוער
7	3.1 גרמניה
8	3.2 נורווגיה
9	3.3 קליפורניה
11	3.4 אוסטרליה
13	4. סיכום : נוער כ'מנהיגי המחר' או נוער 'מנהיג כיום'
15	4.1 פיתוח מנהיגות כאמצעי לחינוך לשוק התעסוקה
16	4.2 פיתוח מנהיגות כאמצעי לחינוך למעורבות פוליטית
16	4.3 פיתוח ערכים אוניברסליים-הומניסטיים
	ביבליוגרפיה

החשיבות המיוחסת במחקר לפיתוח מנהיגות בגיל ההתבגרות נסמכת על התפיסה כי גילים אלו הינם שלב חשוב בפיתוח מעורבות אזרחית ותחושת מסוגלות להשפעה על חייו של הפרט. מחקרים שונים מעידים כי חוויותיהם של בני נוער בשלב זה של חייהם בעלות השפעה על אישיותם הבוגרת. הסקירה הנוכחית תתמקד בתוכניות לפיתוח מנהיגות אשר נתמכות באופן חלקי או מלא על ידי מימון ממשלתי, או לחילופין, נותנות מענה למטרות שהוצבו בידי משרדי ממשלה לפיתוח מנהיגות נוער בשדה החינוך הבלתי פורמלי. סקירה זו תעמוד על ייחודיות השדה החינוכי הבלתי פורמלי כזירה ללמידה של מנהיגות, התנסות ורכישת כלים ומיומנויות לגיבוש זהות מנהיגותית. לצד זה, נציג את הדיון המחקרי אודות מקומם של בני נוער וצעירים כמנהיגים כבר בגילאים צעירים לעומת תפישות ועמדות המציבות אותם בעמדת מנהיגי המחר, והשלכות אפשריות של תפיסות אלו על מטרותיהן של תוכניות לפיתוח מנהיגות.

סקירה זו התבססה על חיפוש במאגרי מידע אקדמיים (ERIC) ומאגרי מידע בינלאומיים (AEGEE Europe; THEMP OECD) באתרים רשמיים של משרדי ממשלה. נוסף על כך השתמשנו בדוחות בין לאומיים (European Commission, 2013), דוחות מטעם היוזמה למחקר יישומי בחינוך ומאגרי מידע של ארגוני מגזר שלישי. לשם החיפוש נעשה שימוש במילות המפתח: מנהיגות נוער, פיתוח מנהיגות נוער, מדיניות תוכניות לפיתוח מנהיגות. המגבלה המרכזית של איסוף המידע לסקירה היתה מיעוט הידע בתחום שאיננו אקדמי, בעיקר, חסרונם של דוחות הערכה ובחינה של שביעות רצון הנוער עצמו מהתוכניות.

הפרק הראשון יציג את המניעים הרווחים בתחום פיתוח מנהיגות ואת המרכיבים המרכזיים של תוכניות לפיתוח מנהיגות. בפרק השני נציג דוגמאות ממדינות שונות תוך השוואה של קטגוריות מרכזיות: מטרות התוכנית; מרכיבי התהליך ומידת המעורבות הממשלתית. בפרק השלישי נדון במאפיינים הדומים והשונים בין הדוגמאות שנסקרו וכן נעמוד על רציונאל, מטרות ומרכיבים. בחירת המדינות להשוואה נבעה מתוך רצון לדון במאפיינים מבניים וחברתיים דומים למדינת ישראל: מדינות שבהן הממשלות מעורבות בחינוך הבלתי פורמלי; מדינות אשר תמיכת הממשל בפיתוח מנהיגות כוללת שותפות עם ארגוני מגזר שלישי; מדינות בהן המטרות המוצהרות באות לענות על אתגרים חברתיים של המאה ה-21 ופועלות לקידום אוכלוסיות שונות בחברה (מהגרים, בעלי צרכים מיוחדים, מיעוטים אתניים וסוגיות של רב-תרבותיות). כל המדינות שנבחרו לסקירה זו נמצאו על פי דוחות בינלאומיים כעומדות בחזית תחום הידע והפיתוח המחקרי בנושא זה.

מניתוח סוגיית האחריות של המדינה על נושא פיתוח מנהיגות ומימונו עולה כי כל המדינות שנסקרו רואות חשיבות רבה בתחום זה של החינוך הבלתי פורמלי, ואף משקיעות כספים באופן עיקבי לאורך שנים, תוך עידוד הקשרים בין גורמי הממשל וארגוני נוער למען יצירת רשת איתנה של תוכניות לפיתוח מנהיגות. בדומה לשדה החינוך הפורמלי, ההצדקה המקובלת בעולם למדיניות השקעה ציבורית בחינוך למנהיגות נובעת מכמה גורמים: פיתוח כישורים מגיל צעיר והשפעה על עתידו; רכישת כישורים בסביבה גמישה; השתלבות עתידית בשוק התעסוקה; אזרחות פעילה וצמצום פערים וקידום שוויון הזדמנויות.

## 1. מהי מנהיגות נוער

בניסיון להתרחק מהספרות המחקרית אודות מנהיגות מבוגרים, סקירה זו שואבת השראה מתוך הגדרותיהם של חפץ ולינסקי (2007) הטוענים כי מנהיגות הינה פעולה של הובלת שינוי במציאות החיים, לא בהכרח תחת תפקיד פורמלי או תחת סמכות כלשהי. מתוך כך אין אדם מנהיג באותו אופן כל הזמן, כי אם מנהיגות היא פועל יוצא של תגובה למציאות כלשהי, על כן מעשי מנהיגות מתרחשים תדיר בחיינו ובאופנים שונים. תחת אבחנה זו, פיתוח מנהיגות הינו תהליך הכולל מערך של מיומנויות למידה וכלים לפעולה המאפשרים הובלת שינוי, כך כל אדם יכול להיות מנהיג פוטנציאלי.

### 1.1 החשיבות המיוחדת לפיתוח מנהיגות: גישות שונות למטרות ולחשיבות

החשיבות המיוחדת במחקר לפיתוח מנהיגות בגיל ההתבגרות נסמכת על התפיסה כי גילים אלו הינם שלב חשוב בפיתוח מעורבות אזרחית ותחושת מסוגלות להשפעה על חייו של הפרט. מחקרים שונים מעידים כי חוויותיהם של בני נוער בשלב זה של חייהם בעלות השפעה על אישיותם הבוגרת (Hoyt & Kennedy, 2008; McNae, 2011). פיתוח מנהיגות במהלך נקודה זו בחיי בני הנוער יכולה להתרגם בהמשך להשפעה מעצבת על בחירות חיים בהיבט של מנהיגות. לפיכך, רציונל סקירה זאת נסמך על מחקרים הקושרים בין בפיתוח מנהיגות נוער לפיתוח מעורבות אזרחית. מתוך כך, משתייכת סקירה זו לשדה המחקר המבקש להנכיח את קולם של בני נוער באותם התהליכים אשר הם לוקחים בהם חלק. על כן, במסמך זה ייסקרו תוכניות הדוגלות בפיתוח מנהיגות אזרחית, מעורבות אזרחית ואזרחות פעילה. יבחנו דוגמאות של פיתוח מנהיגות נוער במרחבי השתתפות שונים במגזר הציבורי, זירת השתתפות והשפעה משמעותית, תוך עמידה על מידת המעורבות הממשלתית בפיתוח מנהיגות נוער.

### 1.2 תוכניות לפיתוח מנהיגות נוער: מרכיבים מרכזיים

שדה המחקר אודות פיתוח מנהיגות נוער צמח בסוף שנות התשעים של המאה העשרים תוך התמקדות בסביבת בית הספר כזירה ללמידה והתנסות במנהיגות. ואן לינדן ופרטמן (Fertman & Van Linden, 1999) הניחו תשתית לחקר השדה מתוך אמונה כי פוטנציאל מנהיגותי קיים בכל בני הנוער ותפקידן של תוכניות לפיתוח מנהיגות לעורר בבני הנוער מודעות ליכולות ולהעניק להם מרחב להתנסות והתמקצעות. לאורך השנים עמדו חוקרים נוספים על מרכיבים מיטביים לפיתוח מנהיגות, ניתן לסכמם בשלושה מרכיבים: הראשון, פיתוח מודעות לפוטנציאל וליכולות באמצעות יחסי חונכות (Godshalk & Sosik, 2007). בני הנוער נחשפים לאינפורמציה רבה אודות מנהיגות ומנהיגים, אך בדרך כלל, מחזיקים במעט מודעות לגבי יכולותיהם האישיות בתחום. על כן, סברו החוקרים כי הם זקוקים לסיוע בהתנעת תהליך התודעות עם הפוטנציאל האישי למנהיגות. בשלב השני גיבוש סל כלים ומיומנויות באמצעות התנסות מתמשכת בתפקידי מנהיגות המפתחת ומחזקת את ביטחונם העצמי ביכולותיהם (Redmond & Dolan, 2016; Rudd, 2002). כך ניתן להרחיב את הפוטנציאל על ידי הגדלת הכלים שברשותם למימוש פוטנציאל המנהיגות שלהם. המרכיב השלישי: פיתוח וגיבוש עולם ערכי, מתוך הבנה כי מנהיגות כוללת פיתוח חזון אישי ותמונת עתיד ראויה. בנוסף, המוטיבציה לפעולה מנהיגותית והתמדה במשימה, נתמכים פעמים רבות על ידי הרצון להוביל שינוי בקבוצה או בקהילה מתוך תפיסת עולם

ערכית מגובשת (McNae, 2011 ; Redmond & Dolan, 2016; Souto-Otero, Ulicna, & Bognar, 2013).

אולם, הנטייה של תוכניות רבות היא לפעול להכנתם של בני הנוער לקראת העתיד, בניגוד למתן הזדמנות לפעולה מנהיגותית להתרחש כבר במציאות חייהם כמתבגרים. פער זה, הוא לעיתים החסם בין חשיפה למנהיגות ובין הרצון לפעול כמנהיגים כבר בגיל ההתבגרות (McNae, 2011; Middlehurst, 2008) ומהווה גורם מעכב בגיבוש עולם ערכי ופיתוח חזון אישי.

בעשור האחרון חל שינוי במטרות של תוכניות לפיתוח מנהיגות נוער. אם בתחילת שנות האלפיים מחקרים רבים דנו בחשיבות של פיתוח מנהיגות קהילתית כאמצעי להגברת מעורבות אזרחית, כיום מחקרים עדכניים דנים במעורבות פוליטית והכרות עם שדה הממשל כמטרה מרכזית (Gal, 2015; Tisdall, 2015), לצד מטרות חברתיות כמו סיוע במעבר מיטבי בין מוסד השכלה לשוק התעסוקה (Souto-Otero, Ulicna, Schaepkens, & Bognar, 2013). פיתוח מנהיגות באמצעות הגברת מודעות לפעולה בזירה הקהילתית ענה על המטרה של חינוך בני הנוער להשתתפות בסביבת החיים הקרובה להם. כיום, מעורבות פוליטית נתפסת כמטרה מרכזית, ניתן לשער כי שינוי זה מעיד על רצון להתגבר על בעיות חברתיות של המאה ה-21 כגון חוסר הכרות של מהגרים צעירים עם המערכת השלטונית; רמת אבטלה גבוהה והשתתפות פוליטית נמוכה בקרב צעירים. על כן מחקרים רבים דנים בתוכניות לפיתוח מנהיגות התורמות להעלאת מודעות והכרות עם תהליכי מדיניות וקבלת החלטות בממשל. שינוי זה נובע גם מהשיח המחקרי הנרחב אודות זכויות בני נוער וצעירים להשתתף בתהליכי קבלת החלטות ועיצוב פני החברה כבר בגילאים צעירים (European Union, 2018; גרטל, 2019), לעומת תפיסות אשר רווחו במחקר בעבר וראו בפיתוח מנהיגות אמצעי להכנת בני נוער וצעירים אל מנהיגות בגילאים מבוגרים.

## 2. שדה החינוך הבלתי פורמלי כזירה ללמידה והתנסות במנהיגות

שני ממדים מרכזיים מאפיינים את זירת החינוך הבלתי פורמלי כזירה ללמידה המאפשרת מידה רבה של חירות אישית ושוויון סטטוס: השתתפות וולונטרית- מעין ממד על הכולל רמה גבוהה של הצטרפות מרצון, בחירת שדות הפעולה והשותפים. חירות זו מעניקה אוטונומיה יחסית נרחבת למשתתפים ועשויה להגביר תחושה של ערך עצמי ומחויבות לארגון, לקבוצה ולמשימה. המאפיין השני הוא ריבוי שדות וסוגי פעילות המאפשרים התנסויות מגוונות וביטוייליכולות שונות ומעניקים סטטוס ויוקרה בתוך הקבוצה החברתית. ריבוי שדות הפעילות משפיע גם על אופי הלמידה, שהיא דינאמית ומודולרית, תוך מעבר קל בין סוג פעילות אחד למשנהו ומימוש בחירה חופשית.

הספרות העדכנית רואה באוטונומיה מרכיב מרכזי בעיצוב השתתפותם של בני נוער וצעירים בפעילות ארגונית חינוך בלתי פורמלי בכלל ופיתוח מנהיגות בפרט. ככל שעולה רמת האוטונומיה, עולה השפעתה של ההתנסות כמעצבת ואף ייתכן שהיא מגבירה ביטויי מנהיגות ומתבטאת באופנים שבהם מאפשרים המבוגרים לבני הנוער עצמאות והתנהלות דמוקרטית לצד שותפות בתהליכי קבלת החלטות (Gal, 2015; Tisdall, 2015). חוקרים שונים סברו כי ניתן לשמור על אוטונומיה בארגונים על אף ניהול ממוסד של מבוגרים באמצעות מערכת תקשורת פתוחה המעודדת את בני הנוער להביע את קולם ודעתם, כמו גם הקשבה והתייחסות להצעות של בני הנוער, שיתופם בתהליכי קבלת החלטות, השטחת המבנה הארגוני וצמצום מרחק התפקיד בין המבוגרים לבני

הנוער והשקעת מאמץ ארגוני מובנה ליצירת קשרים המתאפיינים בהדדיות ובכבוד (Rimm- Kaufman & Sandilos, 2011; Whitehead, 2009). גורמים אלו ואחרים מאפשרים לבני הנוער התנסות נרחבת בתפקידים הקרובה לעולם המבוגרים, התורמים לרכישת כלים ומיומנויות ואף התמקצעות.

### 3. סקירת תוכניות לפיתוח מנהיגות נוער

#### 3.1 גרמניה

בממשלת גרמניה שני משרדי ממשלה עוסקים בכל תחום הנוער והצעירים. השר לענייני משפחה, אזרחים ותיקים, נשים ונוער ושר החינוך, המדע והטכנולוגיה. בתחום החינוך הבלתי פורמלי השותפים המרכזיים של משרדי הממשלה הם המכון הגרמני לנוער (German Youth Institute), מועצת הצעירים (German Federal Youth Council) והרשויות המקומיות. מדיניות הנוער מכוונת להעלאת השתתפות והעלאת רמת החינוך בגרמניה ונועדה לאפשר לצעירים ליזום מעורבות חברתית ולקדם את שוויון ההזדמנויות במדינה (Wondratschek, 2014; Stroppe, 2012). בשנת 2015 הציג המשרד לענייני משפחה, אזרחים ותיקים, נשים ונוער מסמך אסטרטגי תחת הכותרת "פעולה לקראת חברה מכוונת צעירים" במטרה למקד מאמצים בצעירים בגילאי 12-27 לשיתופם בתהליכי קבלת החלטות. תחת אסטרטגיה זו התרחשו כמה תהליכים מקבילים:

הוקמה מועצת הנוער הפדרלית בשיתוף קובעי מדיניות במשרד והיא נתבקשה להעמיד קריטריונים למדידת ההשפעה שיש לגופים פוליטיים ברמה הלאומית על צעירים, מתוך רצון להעלות מודעות לצרכים הייחודיים; הוקם גוף תיאום "פעולה למען חברה מכוונת נוער" אשר הפך שותף מרכזי ליישום אסטרטגיית הנוער. משימתו העיקרית להפיץ את רעיונות המדיניות החדשה בקרב בעלי עניין; הוקמו תשעה פורומים מומחים לדון בסוגיות צעירים ונוער ותפקידם להכין דו"ח שנתי לקובעי המדיניות במטרה לסייע בהטמעת השינוי בצורה רוחבית.<sup>1</sup>

תוכנית פרלמנט צעיר, מחוז נורדרין-וסטפאליה (Landtag Nordrhein-Westfalen statt)

#### רציונאל ומטרות

ככלי לחינוך אזרחי, המדינה מארגנת פרלמנטים לנוער באופן קבוע בכל מחוז. הפרלמנט הוא הזדמנות עבור צעירים לחליף רעיונות זה עם זה, כמו גם עם נציגים פוליטיים ברמת המדינה. בשונה ממועצות נוער מקומיות הפרלמנט מאורגן במטרה לכנס את נבחריו הציבור הקיימים עם בני נוער וצעירים ככלי לחינוך להשתתפות פוליטית עתידית והשפעה על החלטות רלוונטיות לחייהם של צעירים כיום.

#### אחריות על ניהול התוכנית

<sup>1</sup> <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/sites/youthwiki/files/gdlgermany.pdf>

ארגון ימי הפרלמנט בידי מחלקת הילדים והנוער ברשות המחוז הפונים לבתי הספר ולמרכזים הקהילתיים לפרסום התוכנית, ובעיקר, לרשתות החברתיות.

### **מרכיבי התוכנית**

במסגרת כינוס של יומיים או שלושה, נפגשים בני הנוער עם חברי פרלמנט, לסדנאות משותפות בנושאים כמו הגנת האקלים, לקראת עולם דיגיטלי, ניידות חברתית ועוד. הכינוס כולל תחילה הזדמנות לפוליטיקאים להציג את עצמם ומטרותיהם. לאחר מכן מתקיימים דיונים משותפים, ניסוח הצעות לקובעי מדיניות וכו'. המעניין הוא כי לא מדובר בתוכנית לפיתוח מנהיגות נוער, או במתן כלים לפיתוח אישי, כי אם בהזדמנות אמיתית לשותפות עם מנהיגים ברמה האזורית. בחזון הכנסים התפיסה כי שילוב נוער בהיוועצות וניסוח מדיניות מקדם גם את הנוער כאזרח לעתיד, וגם את חברי הפרלמנט, אם ברצונם להיות רלוונטיים לקהל הבוחרים העתידי שלהם.

במחוז נורדרין-וסטפאליה (Landtag Nordrhein-Westfalen statt) קיים כינוס פרלמנט של שלושה ימים. במהלכו, חוו המשתתפים את שגרת העבודה הפרלמנטרית עלי ידי קיום דיוני מומחים, ישיבות ועדה, השתתפות במליאה ועוד. ההחלטות המתקבלות בפרלמנט מוגשות לסגני פרלמנט אמיתיים, ועולות לדיון. לאורך השנים המלצות רבות יושמו ברמת המדיניות ברחבי גרמניה בזכות כינוסי הנוער, ומספרם של הכינוסים בכל שנה עולה וגובר. השתתפות בכינוס מיועדת לבני נוער מגילאי 14-19 ואיננה כרוכה בעלות. הדיונים התקיימו בבית הפרלמנט המחוזי ובני הנוער דיווחו כי הימצאות בסביבה פרלמנטרית אמיתית סייע להפגת חששות ותחושת זרות כלפי המקום ועבודתם של חברי פרלמנט נבחרים. עוד צוין כי שיח בלתי אמצעי בין המשתתפים לחברי פרלמנט סייע לבני הנוער בקידום יכולותיהם בביטוי קולם ורצונותיהם בצורה מקצועית.

השתתפות בפרלמנט נוער המדמה תהליכי קבלת החלטות בממשל הפדרלי, מסייע לבני הנוער גם לרכוש ידע אודות תפקוד הממשל, מהווים מרחב לביטוי קול ואג'נדה שאף יכולים להגיע לידי השפעה אמיתית במציאות חיים וזוכים להתנסות בכלים נרחבים של מנהיגות. מודל זה מיושם באופן נרחב ברחבי גרמניה. ניתן לראות כי בשונה ממודל מועצות הנוער המוכר בישראל, מדובר ברמת השתתפות ומעורבות גבוהה בשלטון ומעבר מהשתתפות סמלית להשתתפות אמיתית (ניר ופרי-חזן, 2018).<sup>2</sup>

### **3.2 נורווגיה**

מדיניות נוער וצעירים מנוהלת על ידי המשרד הממשלתי לילדים ולשוויון חברתי. מכיוון שבנורווגיה אין חוק נוער, אין באופן? אסטרטגיה ספציפית. תחום? זה מאוגד בדוח שיוצא אחת לשנה וסוקר את כל התקצוב הממשלתי בנושא נוער וצעירים. הדוח מגדיר קטגוריות גיל בין 13-27 תחת אחריותו. מטרתו של הדוח להנגיש את המדיניות בתחום ליישום ברמה המוניציפאלית. הדוח<sup>3</sup>

<sup>2</sup> להרחבה

[http://www.jugendlandtag.de/start\\_jugendlandtag.html](http://www.jugendlandtag.de/start_jugendlandtag.html)  
<https://www.ljrmv.de/ljrmv/langzeit-projekte/jugend-im-landtag>  
[https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/Webmaster/GB\\_II/II.1/Jugend/Jugend-Landtag/index.jsp](https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/Webmaster/GB_II/II.1/Jugend/Jugend-Landtag/index.jsp)

<sup>3</sup> להרחבה

<https://www.regjeringen.no/contentassets/e97cf2ddbcd347328e4fcc70e942de62/no/pdfa/stm200120020039000dddpdfa.pdf>

מתאר את התחומים האסטרטגים בהם מתמקדת הממשלה בכל הקשור לילדים וצעירים: תחום אחד הוא קידום ההשתתפות האזרחית והפוליטית של צעירים. בשנים האחרונות יורד העניין של צעירים בהשתתפות פוליטית, ומחקרים מראים כי צעירים במדינה אינם מרגישים בעלי השפעה על הממשל ולכן מביעים חוסר עניין בהשתתפות פוליטית. תחום נוסף הוא העלאת אחוז הצעירים המשתלבים בתעסוקה בתחום בו רכשו השכלה עד שנת 2025, מכיוון שרבים אינם צולחים באופן מיטבי את המעבר מהשכלה אוניברסיטאית לשוק העבודה<sup>4</sup>.

## **פסגת אוסלו לנוער 2020**

### **רציונאל ומטרות התוכנית**

בשנים האחרונות מקיים משרד החוץ הנורווגי בשיתוף אוניברסיטת טרמסו (Tromsø) והברית העולמית לאוקיינוס בר קיימא (SAS) פסגת נוער בנושאים סביבתיים. הפסגה מהווה הזדמנות לעורר השראה, ליידע ולהעצים את המשתתפים לבניית פתרונות הוליסטיים המאזנים טוב יותר בין צרכי החברה, התעשייה והאוקיינוס. הפסגה מתקיימת במקביל לפסגה העולמית של פוליטיקאים ואנשי סביבה ואקלים. את הפסגה הראשונה בארצות הברית יזם מזכיר המדינה לשעבר ג'ון קרי בשנת 2014, במטרה להעמיד את האוקיינוסים על סדר היום של מדיניות החוץ, וליצור במה שבה מנהיגים, בעלי עסקים וחברה אזרחית נפגשים על בסיס שווה לקידום פעולה משותפת. במקביל לכינוס העולמי, ועידת אוסלו לנוער מזמינה צעירים לקחת חלק בניסוח פתרונות לקראת עתיד בו הם יהיו המנהיגים, אנשי העסקים והפעילים חברתיים במדינה. המשתתפים הצעירים לוקחים חלק גם בתוכנית הפסגה העולמית למבוגרים, מתוך רצון ליצור חיבורים והכרות בין פעילים סביבתיים צעירים למבוגרים.

### **אחריות על ניהול התוכנית**

מיון המשתתפים מכל רחבי העולם נמצא באחריות ארגון אמריקאי הממוקם בסן פרנסיסקו ומוביל את תוכנית המנהיגות המתקיימת במקביל לפסגה העולמית. הארגון Sustainable Ocean Alliance (SOA) הינו ארגון ללא מטרות רווח אשר הוקם בשנת 2014. בכל שנה פועל הארגון לצד הרשות המארחת את הפסגה לבניית התוכנית הספציפית, על מרכיבי השונים.

### **מרכיבי התוכנית**

הרשמה ומיון לתוכנית מתקיימים בשנה המקדימה לוועידה. המשתתפים מתבקשים לשלוח קורות חיים וחזון אישי, תיאור קצר של פעילותם עד כה. לאורך השנה לקראת הועידה עוברים המשתתפים סמינרים מקוונים קבוצתיים לרכישת ידע, ביסוס ההכרות עם התחומים הרלוונטיים ובניית חזון אישי. הועידה עצמה כוללת מפגש עם פעילים סביבתיים ואנשי ממשל, המשמשים כחונכים למשתתפים לאורך הועידה. במרכז הועידה מתקיים שוק פרויקטים וכל משתתף מציג את הרעיון שלו מול קהל. לשם כך, עוברים המשתתפים גם הכשרות של עמידה מול קהלה והעברת מסרים.

מארגני הועידה מציינים את קשרי החונכות בתוכנית כאחד המאפיינים המרכזיים של פיתוח מנהיגות, מפגשים עם יזמי סטארט-אפ, חונכות ופיתוח מיומנויות מקצועיות לצד מומחים, מפגש



עם ראשי ארגונים בינלאומיים, מתוך רצון לפתח מנהיגות ולהניע את בני הנוער לפעולה כבר בשלב חייהם הנוכחי. ניתן לומר כי המיקוד בתוכנית הוא על מעבר מרעיון למיזם, ומתן כלים מקצועיים למשתתפים להציג את רעיונותיהם בפני אנשי מפתח בקהילה העולמית. מעבר לכך, החיבור בין פסגה עולמית לפסגת נוער מאפשר בניית קשרי חונכות ארוכי טווח. המשתתפים מדווחים כי השתתפות בפסגה עולמית הגבירה את היכרותם עם התחום, הגדילה את הידע והמקצועיות שלהם והעניקה להם הזדמנות לקבל השראה מדמויות מופת.

### **3.3 סמינר מנהיגות לבני נוער עם מוגבלויות - קליפורניה:**

בארצות הברית מספר רב של תוכניות מנהיגות בני נוער, מרביתן פועלות באמצעות מועצות נוער רשותיות (Youth Council), תוכניות פדראליות (4-H) ופורומים שונים (Association of Youth Leadership Forums) לשילוב בין נוער בקבוצות מנהיגות בעלות אוריינטציה של שותפות מבוגרים - נוער סביב נושאים שונים של מדיניות ציבורית. מרבית התוכניות שנבחנו פועלות תחת מבנה של רשת, כאשר שלוחות שונות פועלות במרחבים גאוגרפים שונים (איזורי כפר, ערים גדולות), עם אוכלוסיות שונות (נוער בסיכון, נוער מהגר, נוער עם מוגבלויות) אך עדיין כולן משתייכות לאותה הרשת.

על מידת המעורבות הממשלתית ניתן ללמוד מתוך דוגמאות של מסמכי מדיניות, המתווים דרך לתוכניות המקומיות. לדוגמא, רשת מאוד גדולה של פיתוח מנהיגות נוער בקרב תלמידים וסטודנטים בעלי מוגבלויות הפועלת לקידום יכולות לקראת יציאה לשוק העבודה. רשת זו (National collaborative on workforce and disability) שמה לה למטרה לשפר את הנגישות של צעירים עם מוגבלויות לתעסוקה, השתתפות קהילתית ומנהיגות. הקמת הרשת התאפשרה באמצעות תמיכה פדרלית של משרד העבודה (Department of Labor's Office of Disability Employment Policy) ובכל מדינה היא פועלת בשותפות עם גורמים ממשלתיים וחוץ ממשלתיים כאחד. מתוך כך, חזון הרשת הוא השתלבות מיטבית של צעירים עם מוגבלות בקהילה, פיתוח עצמאות באמצעות תעסוקה ומימוש פוטנציאל. מטרות אלו מתורגמות לתוכניות מנהיגות קצרות מועד (3-4 ימים) המעניקות למשתתפים כלים ומודעות ליכולות.

### **רציונאל ומטרות התוכנית:**

תוכנית זו מדגימה כיצד ניתן לפנות לאוכלוסיות מוחלשות ולייצר תודעה כי הזדמנות למנהיגות קיימת גם בעבורם. לתוכנית מוזמנים בני נוער עם מוגבלויות בגילאי חטיבת ביניים ותיכון, המאותרים דרך בית הספר. עליהם להציג יוזמה שהיו רוצים לפתח ולצרף מכתב המלצה. באמצעות תחרות ארצית נבחרים נציגים ממחוזות שונים, והם אף משמשים כצירים נבחרים בתפיסה של מבנה פרלמנטרי ייצוגי. המדריכים בתוכנית הם כולם אנשים בעלי מוגבלויות, רבים מהם בוגרים של התוכנית בעבר, ומשמשים הן מנטורים והן דמויות לחיקוי למשתתפים.

רציונאל התוכנית הוא כפול, גם לתת לבני הנוער לייצג את קהילותיהם בפורום ארצי בבירת המדינה, וגם לסייע להם ברכישת כלים ומיומנויות ייחודיים לתחומי תעסוקה וקריירה. בתוכנית משתתפים רק בני נוער עם מוגבלויות מתוך רצון לפתח גאוות יחידה וחיזוק המשתתפים כקהילה. חזון התוכנית מציין את היכולת של צעירים משולבים בשוק התעסוקה לסייע לבני נוער לסגור על יכולותיהם וכישרונותיהם בתחום התעסוקתי, לקראת שלב בגרות ותעסוקה. בנוסף, היציאה לחיים עצמאים, הכוללת הערכות ראשונית ומתמשכת למגורים, השכלה ותעסוקה, כוללת מרכיבים

יחודים לבעלי מוגבלויות. המפגש עם צעירים שעברו שלב זה בהצלחה היא קריטית בעבור נוער עם מוגבלויות.

### אחריות על ניהול התוכנית

התוכנית הוקמה על ידי מימון פדרלי, ניהול התוכנית מופקד בידי ארגון מגזר שלישי (NCWD Youth) הפועל בשותפות עם רשויות מקומיות.

### מרכיבי התוכנית

הפעילות כוללת סמינר בן ארבעה ימים במתכונת של קבוצות עבודה קטנות. הסמינר כולל דוברים אורחים העוסקים בנושאים כמו קידום חקיקה בנושא מוגבלויות, חידושים בטכנולוגיה וגיוס משאבים. במהלך הסמינר נפגשים בני הנוער עם עיתונאים, חברי ממשל ואף עם המושל עצמו. המשתתפים בונים תוכנית מנהיגות אישית ובסופה לוקחים על עצמם מחויבות לעמידה ביעד פיתוח אישי אחד. לתוכנית מפגשי המשך, הכוללים חונכות והתמחויות בארגונים. לעיתים קרובות חוזרים בני הנוער לתוכנית בבגרותם כמדריכים ומתנדבים. התוכנית היא ללא עלות בעבור המשתתפים, ובמימון המשרד לקידום מדיניות תעסוקה לבעלי מוגבלויות (Office of Disability Employment Policy).

התכנים עוסקים ספציפית בתחומים רלוונטיים לצעירים עם מוגבלויות ומסייעים לבני הנוער להכיר באופן נרחב מדיניות וחקיקה, לאחר מכן נחשפים המשתתפים למשאבים ברמה המחוזית, ובסוף התהליך הם מקבלים כלים ליצירת שותפויות ושיתופי פעולה עם ארגונים אחרים. ברמת המבנה, הידע שנרכש מעניק למשתתפים מודעות לפעולה הן ברמה המקומית והן ברמה הפרלמנטרית.

דגש רב ניתן למעורבות בני הנוער בכל ההיבטים הארגוניים, כולל כהונה בדירקטוריון התוכנית, השתתפות בצוות התכנון האסטרטגי ותהליכים אחרים של קבלת החלטות ניהוליות. מתוך דגשים אלו ניתן ללמוד כי פיתוח מנהיגות נוער מתקיים במקביל גם באופן פנים ארגוני, המאפשר לבני הנוער להשפיע ועצב את התוכניות בהן הם לוקחים חלק, וגם כלפי חוץ, תוך השתתפות בתוכניות עצמן. באשר למרכיבים הספציפיים לתחום המנהיגות, מעניין לראות כי ההגדרה למנהיגות כוללת: היכולת להניע אחרים לפעולה; היכולת לחלוק כוח ולבזר אחריות; היכולת להיות מונהג ומנהיג בהתאם לסיטואציה; היכולת לעבוד בצוות; היכולת ליצור חזון ולתקשר אותו עם אחרים. מאפיינים אלו מעידים כי סגנון המנהיגות אליו מכוונת התוכנית הוא מנהיגות מבוזרת (Distributed Leadership) אשר נקשר בספרות המחקרית עם מודלים חדשים של מנהיגות המתמקדת בחלוקת ידע ופרקטיקות של שיתופיות. מנהיגות מבוזרת מציבה במרכז את הלמידה דרך אינטראקציה חברתית ויחסים בין הפרטים. מודלים אלו אופייניים למבנים של ארגונים בלתי פורמליים המבוססים על קשרים בין שווים, כאשר סטאטוס המנהיגות והיוקרה נובעים מהתפקיד ומוענקים למספר רב של משתתפים (Fletcher, 2004; Fletcher & Käufer, 2003).<sup>5</sup>

---

<http://www.ncwd-youth.info/publications/youth-development-and-leadership-in-programs/><sup>5</sup>

### 3.4 קווינסלנד, אוסטרליה:

באוסטרליה, לפי החוקה, תחום החינוך נמצא באחריותן של הממשלות המקומיות. שיתוף פעולה פדרלי רלוונטי לסקירה זו מתקיים בין שתי ועדות: הוועדה המיניסטריאלית לענייני חינוך, תעסוקה, הכשרה ונוער (Ministerial council on Education, Employment, Training and Youth Affairs) והוועדה המיניסטריאלית לנושא החינוך הטכנולוגי והמקצועי (Ministerial Council for Vocational and Technical Education). מתוך כך ניתן ללמוד כי מטרותיה המרכזיות של ההתערבות הממשלתית בתחום החינוך הבלתי פורמלי מכוונת קידום השתלבות מיטבית בשוק התעסוקה, תוך ציוד האזרחים בארגו הכלים הדרוש לחיים יצרניים (Clemans, Newton, Guevara, & Thompson, 2013; Werquin, 2010). מרבית המסגרות אשר מתוקצבות בתחומים של פיתוח מנהיגות עונות על מטרת קידום קבוצות אתניות וחברתיות מוחלשות, בדגש על היבט מקצועי-תעסוקתי, ותרומתן לפיתוח ידע וכישורים לחיים בוגרים (Clemans, Newton, Guevara, & Thompson, 2013).

באוסטרליה ישנו דיון ציבורי נרחב אודות הזכות של ילדים ובני נוער להשתתף בהחלטות על חייהם, ומתוך כך, להשפיע ולהיות מעורבים במערכת החינוך, בקהילה ובממשל. בעקבות אמנת האו"ם לזכויות הילד, מספר החלטות עברו בפרלמנט הרחב של ממשלת אוסטרליה, והן מיושמות במגוון צורות בממשלות המחוזות השונים. בשנת 2006 חוקק הפרלמנט את חוק נציבות ילדים וצעירים (עד גיל 18)<sup>6</sup>. תחת חוק זה מונה נציב מקומי (Commissioner) העובד מקרוב עם קהילות וארגונים כדי לשפר את חייהם של ילדים ובני נוער. תפקידו נוצר תחת הצהרה ממשלתית כי ילדים ובני נוער יחיו במדינה בה הם מביעים את קולם, מוערכים, בריאים ובטוחים. הנציב נפגש באופן קבוע עם מקבלי החלטות, מייעץ בחקיקה ומדיניות ועוסק במחקר בכדי להשפיע באופן חיובי על חקיקה, מדיניות שירותים ונגישות. מעבר לכך, ייצוג קולם של בני הנוער מתקיים תחת מבנה של פורומים קהילתיים (Youth Forum) בפיקוח משרד החינוך במגוון נושאים תוך רצון להביא לידי ביטוי את קול הנוער. לצד זה, משרדי ממשלה שונים נותנים חסות למנהיגות נוער בנושאים של סביבה וקיימות (UN Youth Australia), פרלמנט נוער לבני מיעוטים (Youth Parliament) ותוכנית חונכות המחברת בין אנשי עסקים לבני נוער סביב בחירות קריירה ורכישת כישורים (Youth Mentoring Network).

#### פיתוח מנהיגות נוער בקהילה האבוריג'נית

תוכניות רבות פועלות לקידום החברה האבוריג'נית תוך התמקדות בצעירים במטרה לשנות את מסלול חייהם ולהעניק להם כלים להשתלבות מיטבית בחברה. מתוך כך, ניתן למנות לדוגמא את תוכנית המנהיגות של נציבות מערב אוסטרליה. תוכנית אותה יזם הנציב המקומי תוך התמקדות מיוחדת בהגדלת השתתפותם של צעירי הקהילה בקבלת החלטות לגבי תוכניות ויוזמות ממשלתיות המשפיעות עליהם.

<https://www.dol.gov/odep/programs/ylf.htm>

6

[https://www.legislation.wa.gov.au/legislation/statutes.nsf/main\\_mrtitle\\_164\\_homepage.html](https://www.legislation.wa.gov.au/legislation/statutes.nsf/main_mrtitle_164_homepage.html)

## רציונאל ומטרות התוכנית

תוכנית זו מדגימה פיתוח מנהיגות בקרב אוכלוסיות מוחלשות הנשען על מטרה רחבה יותר, קידום השתתפות פוליטית וייצוג קול הנוער. תהליך גיבוש התוכנית כלל מחקר מקדים בצורת סקר מיפוי צרכים של ילדים ובני נוער בקהילה אשר ענו על שאלות שונות בנוגע לצרכים שלהם כיום, רצונותיהם והאופנים בהם היו רוצים להיות מעורבים, לצד פורום מייעץ של מומחים מתוך ומחוץ לקהילה וכן שותפות עם משרד החינוך. דו"ח זה שנקרא Listen to us הוגש לפרלמנט של מערב אוסטרליה בשנת 2014 וסייע בעיצוב פניה של תוכנית המנהיגות. לאחר דו"ח מיפוי הצרכים הוחלט כי התוכנית תפעל בשילוב בין תרבותי ובני נוער בגילאי 14-17 גויסו משלושה בתי ספר תיכון באזור אחד, הכולל תלמידים שאינם אבוריגינים לצד תלמידים אבוריגינים. ההחלטה שלא להפריד בין קבוצות אתניות שונות הייתה חלק ממטרת משרד החינוך לפעול לחיזוק ערך הרב-תרבותיות בקרב תלמידי תיכון וצעירים (עד גילאי 24). התוכנית אשר נסקרת כאן כוללת בהמשך גם שמירה על קשר עם בוגרי התוכנית, לטובת קידום שילובם בהשכלה גבוהה ותעסוקה לאחר מכן.

## אחריות על ניהול התוכנית

הנציב המקומי (Commissioner), תחת משרדו צוות אחראי לתוכנית בפועל.

## מרכיבי התוכנית

התוכנית התפרשה על פני שנה וכללה שלושה סמינרים לקבוצה. תחילת התוכנית בקהילות האם, לאחר מכן התקבצו המשתתפים לסמינר משותף ובסוף, חזרה לקהילות האם מצוידים בכלים ומיומנויות להשפעה מיטבית על המנהיגות המקומית.

סמינר ראשון: מטרתו הייתה להציג סגנונות מנהיגות שונים בקהילות האם של המשתתפים. במהלך הסמינר רכשו המשתתפים כלים שסייעו להם להבין את מודל המבנה הקהילתי בעולם המודרני, היכן ביכולתם להיות שותפים בתהליכי קבלת החלטות ובאיזה אופנים היו רוצים להיות מעורבים בחיי קהילה.

סמינר שני: המשתתפים הגיעו למחנה קיץ בן שלושה ימים שהתמקד בנושאים שהועלו במפגש הקודם ומטרתו לסייע בהצגה מקצועית של סוגיות ופתרונות אפשריים ליישום ברמה הקהילתית. מתוך מגוון ההתנסויות בסמינר דגש רב ניתן למפגש עם דמויות לחיקוי, לדוגמא: ביקור במכון למנהיגות אבוריגינים ומפגש עם נשים בוגרות תוכנית מנהיגות; סיור בבית הפרלמנט ומפגש עם בעלי תפקידים; השתתפות בשולחן עגול עם מקבלי החלטות בממשלה לשיח משותף ועוד. מתוך כך ניתן ללמוד כי הפרקטיקות המרכזיות בתוכנית כוללות קירוב בין בני הנוער לחברי הקהילה שלהם תחילה, לצד חשיפת בני הנוער לגופי ממשל שונים תוך מתן דגש לביטוי קולם של בני הנוער. נדמה כי כלי הפעולה המרכזי אותו מנחילה התוכנית למשתתפים הוא הבעת קול ועמדה. מתוך תגובות המשתתפים לתוכנית מרביתם ציינו כי הכרות זו עם גורמי ממשלה על בסיס קשר חיובי ובונה העצימה את תחושת המסוגלות והיכולות שלהם להשתלב בחברה.

סמינר שלישי: חזרה אל קהילות האם, הצגת הסוגיות בהם בחרו לעסוק בפני מקבלי החלטות מקומיים ובעלי עניין בקהילה, הצגת דרכי פעולה אפשריות להטמעת שינוי.

בשנת 2019 חזר הנציב המקומי לביקור בבתי הספר ולעקוב אחרי התקדמות בני הנוער מאז סיום התוכנית. דו"ח הסיכום מעיד כי רבים מבני הנוער ציינו כי התוכנית הגבירה את ביטחונם העצמי ועודדה אותם לנצל הזדמנויות חדשות להעלות נושאים שחשובים להם. בוגרי התוכנית זכו למגלת לימודים להמשך השכלתם. לא נמצאו נתונים לגבי עלויות התוכנית למשתתפים. לסיכום ניתן ללמוד כי באוסטרליה דגש נרחב על יצירת מנגנונים המאפשרים השתתפות וביטוי קול של בני נוער. דגש זה מאפשר התגברות על חסמים שונים להשתתפות, ואף יכול לסייע בהצלחתן של תוכניות לפיתוח מנהיגות בקרב אוכלוסיות מוחלשות. באשר לתפקידו של הנציב לקידום זכויות ילדים ונוער, נדמה כי קיומו משפיע בצורה רוחבית על מימד השותפות בין שחקנים רבים, גם אם אינם נתמכים תקציבית על ידי מימון ממשלתי.<sup>7</sup>

#### 4. סיכום: נוער כ'מנהיגי המחר' או נוער 'מנהיג כיום'

טבלה 1: השוואה בין מאפייני התוכניות

מדינה	מקרה בוחן	אוכלוסיית היעד	מאפיינים	מידע נוסף
גרמניה	תוכנית פרלמנט צעיר. מובילי התוכנית- המרכז הלאומי לחינוך פוליטי	בני נוער בגילאי 14-19	תוכנית קצרת טווח. סמינר של שלושה ימים הכולל התנסות פרלמנטרית נרחבת	פונה לכלל בני הנוער, לא בהכרח לאלו הפעילים כבר במסגרות פרלמנט נוער
נורווגיה	פסגת אוסלו לנוער מובילי התוכנית- ארגון מגזר שלישי בשיתוף רשות עיריית אוסלו	בני נוער וצעירים בגילאי 15-29	תוכנית קצרת טווח. סמינר של שלושה ימים המתקיים במקביל לפסגת האקלים העולמית	פסגה בינלאומית פתוחה להשתתפות נציגים ממדינות שונות, דגש על חיבור בין פעילים חברתיים ליזמים צעירים
קליפורניה	סמינר מנהיגות לנוער עם מוגבלויות. מובילי התוכנית- ארגון מגזר שלישי	בני נוער בגילאי 15-18	תוכנית קצרת טווח. סמינר של ארבעה ימים הכולל הכרות עם עבודת הרשות המקומית והפרלמנט המדיני	דגש על שילוב מדריכים בעלי מוגבלויות כאמצעי לחיזוק רשת הקשרים בין צעירים בעלי מאפיינים חברתיים דומים

<sup>7</sup> <https://www.cyp.wa.gov.au/about-us/the-commissioner/>

<https://www.cyp.wa.gov.au/our-work/projects/young-aboriginal-leaders/>

<https://www.qld.gov.au/youth/education-training/youth-learning-programs>

מטן כלים ומיומנויות להשפעה על קבלת החלטות בקהילות האם. דגש על ייצוג קול הנוער ותרבותו הייחודית	תוכנית ארוכת טווח הכוללת שלושה סמינרים לאורך שנה	בני נוער בגילאי 14- 17. לאחר סיום התוכנית נשמר קשר עם הבוגרים עד גיל 24.	מנהיגות נוער מהקהילה האבוריגינית. מובילי התוכנית- הנציב המקומי במדינת המחוז	אוסטרליה
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	----------

קשה לסקור את תחום פיתוח מנהיגות נוער מבלי להתייחס לדיון המחקרי הנרחב אודות זכויות ילדים ונוער להשפעה על זירות חייהם השונות. חוקרים שונים דנים באופנים בהם הגבלת כוחם של בני נוער כ"מנהיגי המחר" היא הרטוריקה המדירה אותם מהנהגה של ימינו, ומעצבת את האופנים בהם מבוגרים מנהלים תוכניות לפיתוח מנהיגות נוער<sup>8</sup>. אחד החסמים הגדולים בהטמעה של זהות מנהיגותית כרוך בהתייחסות אליהם כ"דור הבא". כתוצאה מכך, בני נוער לרוב אינם מצליחים לראות את עצמם כשחקנים יצרניים אשר בכוחם לעצב את חייהם כיום. בהלימה לכך, פעמים רבות תוכניות מעוצבות במטרות ודרכי מדידה המעריכות הצלחה בכלים מתוך עולם המבוגרים. התוכניות שנסקרו לעיל פותחות צוהר לאפשרויות הרבות העומדות בפני ארגונים ושחקנים בשדה החינוך הבלתי פורמלי, בתחום פיתוח מנהיגות צעירה.

חוקרים טוענים נגד הגישות האדפטיביות המנסות להכיל סגנונות מנהיגות של מבוגרים על בני נוער (Redmond & Dolan, 2016). בדוח מחקר ארוך-שנים אודות פיתוח מנהיגות נוער בארגוני מגזר שלישי בארצות הברית עמדו החוקרים על כך שמרבית התוכניות בשדה עודן מסתמכות על גישות הלקוחות מפיתוח מנהיגות מבוגרים, ומתוך כך מעוצבות פרקטיקות שאינן מותאמות לפיתוח בני נוער. בממצאי המחקר העמידו החוקרים סל מרכיבים שונים בתוך הארגון המסייעים להצלחה. מתוך כך מנו החוקרים מספר מאפיינים: עמדות הצוות כלפי מסוגלות נוער: תפישת בני הנוער כמשאב של הון אנושי ולא כבעיה; מבניות ארגונית תומכת גמישות ארגונית, פתיחות למגוון פתרונות אפשריים, כך יכולים בני הנוער להציע התמודדויות, לנסות ולבחון אפשרויות שונות בתמיכת המבוגרים; הסתמכות על עבודה תהליכית הכוללת תכנון, הכנה, ביצוע והערכה; הדגשת מגוון היכולות והכישורים השונים בקבוצה כתורמים להצלחה; שימוש במספר מצומצם מאוד של חוקים על מנת למקסם את אחריותם של בני הנוער ומתן אחריות לפרט לצד הצבת מטרות קבוצתיות, כך נוצרת תלות בין השתתפות הפרט להצלחת הקבוצה (Roach, Wyman, Brookes, Chavez, Heath, & Valdes, 1999).

ניתן לראות בתוכניות שנסקרו כי ישנו מאמץ מוכווון להגברת שיתוף בני הנוער בשלבי התכנון, לצד הפקת לקחים ואף חזרה לתוכנית כמדריכים בוגרים. בגרמניה פרלמנט הנוער דן בנושאים אלו

<sup>8</sup> להרחבה: גרטל, ג' (2019). **שיתוף בני נוער בהתוויית מדיניות**. היזמה למחקר יישומי בחינוך.

בוחרים בני הנוער להעלות על סדר יום הפרלמנט. לאחר כל מפגש בין בני הנוער לנבחרי ציבור מתקיים מפגש הפקת לקחים ודו"ח מוגש לצוות המארגן. המטרה על פי הצהרות הארגון, היא לבחון עד כמה הצליח הפרלמנט לא רק לייצג את קול הנוער, כי אם להגביר את תחושת האוטונומיה שלהם לפעולה. באוסטרליה עיצוב התוכנית כולו נעשה בהתאם לסקר מיפוי צרכים מקדים שעל בסיסו עוצבו אבני הבניין לתוכנית המנהיגות. בקליפורניה בוגרי התוכנית למנהיגות נוער עם מוגבלויות, חוזרים להיות מדריכים וחונכים ושותפים בעיצוב מרכיביה השונים. באופן מוצהר, שלבים אלו נכללים תחת המטרה הרחבה יותר של הגברת השותפות בין מבוגרים-נוער. נסכם ונאמר כי מרבית התוכניות מייחסות חשיבות רבה להשמעת קולם של בני הנוער ולמתן ביטוי לשותפות ברמה הגבוהה (ניר ופרי-חזן, 2018) בין הצדדים השונים.

חוקרים רבים מייחסים לבני הנוער כוח חברתי, רואים בהם בעלי יכולת לפעולה עצמאית יצירתית ובחירה חופשית, בעלי סוכנות, ולא רק שחקנים בתוך הסדר החברתי של המבוגרים (Bucholtz, 2002; Lesko, 2012). בראייה זו, הם לא רק נתונים לשליטה והכוונה של מבוגרים, אלא נמצאים בתוכו, ממצאים אותו, משתתפים בו ובעלי השפעה עליו. בהלימה, שדה המחקר אודות פיתוח מנהיגות נוער גם הוא נוטה כיום לתפיסה המחזקת את קיומם של יחסים דואליים עם בני הנוער, המאפשרים להם לקחת חלק בעיצוב התוכנית בעודה מתרחשת, להשפיע על תהליך אותו הם עוברים, מתוך הכרה ברלוונטיות קולם של הצעירים וברצון לעצב בהם תחושת מנהיגות כבר בגיל ההתבגרות. כל התוכניות שנסקרו לעיל מדגימות כיצד מתן ייצוג הולם לקול הנוער, לצד חשיפה והכרות עם תהליכי קבלת החלטות מסייעים להם להתגבר על תחושת הזרות כלפי מנהיגות, וכלפי השתתפות אזרחית בכלל.

#### **4.1 פיתוח מנהיגות כאמצעי לחינוך לשוק התעסוקה**

נדמה כי מרבית התמיכה הממשלתית בפיתוח מנהיגות צעירה שמה לה למטרה הכנה מיטבית ומתן כלים לשוק התעסוקה. מתוך כך נראה במטרות התוכניות השונות עקרונות דומים אודות הקשר בין סל הכלים הנרכש בתוכניות מנהיגות ותרומתם האפשרית לעתידם של בני נוער וצעירים כאזרחים שותפים בשוק התעסוקה. באוסטרליה, החברה האבוריגינית סובלת מאחוזי אבטלה גבוהים וצעיריה מתקשים להשתלב בהשכלה הגבוהה. מטרת תוכנית המנהיגות היא חיזוק תחושת השייכות של הצעירים לקהילה הקרובה, לצד שייכות למדינה. לא ניתן לומר כי תוכנית המנהיגות מעניקה כלים לשוק התעסוקה, אך מטרתה הרחבה היא אשר אמורה לסייע בצמצום הפערים בתחום זה. גם בקליפורניה בתוכנית לפיתוח מנהיגות צעירים עם מוגבלות לא נמצאו מרכיבים אשר קושרים באופן ישיר קידום תעסוקתי, אך מרכיב מרכזי בתוכנית הינו המדריכים הבוגרים, בעלי מוגבלויות בעצמם, המהווים דוגמא אישית להשתלבות מיטבית בחברה. מתן משקל רב ליחסי חונכות עם מדריכים המתמודדים בעצמם עם סוגיות הקרובות לעולם בני הנוער מאפשרת קידום שיח ויצירת רשתות חברתיות, היכולות לתרום באופן עקיף לשילובם העתידי של בני הנוער בשוק התעסוקה.

לצד זה, תוכניות רבות מבקשות להתגבר על פערים ואתגרים הקיימים כיום בחברות רבות. חוסר הזדמנויות לתעסוקה רלוונטית לצעירים; קשר רופף בין השכלה גבוהה ויכולות בשוק התעסוקה; חוסר מוטיבציה וחוסר התמדה של צעירים להשתלב בשוק התעסוקה. הקישור בין פיתוח מנהיגות בגילאים צעירים לשוק התעסוקה נדמה כקישור חברתי נדרש בימנו. התפיסה במרבית התוכניות

שנסקרו היא כי בשדה החינוך הבלתי פורמלי מתקיימת רכישת כישורים ויכולות נרחבים ומגוונים המאפשרים בהמשך תרגום ישיר של כוחות אלו לשוק העבודה. אולם, אין מחקרים תומכים בקישורים שעושים אנו בסקירת ספרות זו בין זירות אלו. מתוך כך, חסרונו של קולם של הצעירים בשילוב מטרות אלו, מנהיגות ותעסוקה, גם הוא מקשה על אמירה ברורה בנושא זה.

#### **4.2 פיתוח מנהיגות כאמצעי לחינוך למעורבות פוליטית**

שדה המחקר דן לאורך שנים רבות בתרומתה של התנדבות ומעורבות חברתית וקהילתית של צעירים לגיבוש זהות אזרחית ולרצון לטפח אזרחות פעילה בקרבם. ההבנה כי מנהיגות קהילתית ושילובם של בני נוער וצעירים במטרות חברתיות רחבות מופיעה במחקרים בעשורים האחרונים, כחלק ממגמה גוברת לתת במה וביטוי לקולם של צעירים, כאזרחי המחר. כלומר, מתן הזדמנות להשתתפות קהילתית חברתית בגילאים צעירים ייתכן ומתורגמת בגילאים מאוחרים יותר לאזרחות פעילה. סקירת ספרות זו מצאה כי לעיתים קרובות מטרותיהן של תוכניות מנהיגות מיושמות בזירה הקהילתית, מתוך רצון להציע זירה רלוונטית להשפעה של צעירים ולקחת אחריות על הסביבה. על כן, רבות מתוכניות המנהיגות כוללות שני מרכיבים מרכזיים: התנדבות בקהילה ואזרחות פעילה. מעבר להתנדבות כפי שאני מכירים, פיתוח מנהיגות גורס כי רמת המעורבות של צעירים בזהות הקהילה ובעתידה צריכה להתבטא ברמת השיתוף שלהם בקבלת החלטות. כך נראה תוכניות רבות כיום המשלבות צעירים בהנהגה מקומית, או מדמות תהליכי שילוב בהנהגה בכדי להעניק לצעירים את הידע כיצד לפעול במערכת עתידית. בגרמניה תוכנית הפרלמנט הצעיר מרחיבה את ההתנסות הקיימת במועצות נוער (ניר ופרי חזן, 2018) ומאפשרת השתתפות של בני נוער שאינם בהכרח פעילים תחת מועצה פורמלית. בנוסף, המיקוד בפרלמנט מחוזי מאפשרת השפעה אמיתית על סדר היום בחייהם של בני הנוער תושבי המחוז.

אם בעבר הדגש היה על מעורבות באמצעות התנדבות למען אחר, אזי כיום, תוכניות לפיתוח מנהיגות קהילתית מדגישות השתתפות והתנסות בשלטון מקומי. בנוסף, אזרחות פעילה מתורגמת גם היא להשתתפות ומעורבות בשלטון המקומי. מגמה זו קשורה למגמות חברתיות רחבות יותר המנסות לתת מענה לאתגרים חברתיים של הגירה, חוסר מעורבות צעירים בשלטון וירידת קרנה של האקדמיה וההשכלה הגבוהה בעולם.

#### **4.3 פיתוח ערכים אוניברסליים-הומניסטיים**

כחלק ממדיניות ממשלות להגביר את שילובם של צעירים בשוק התעסוקה ולהעלות את שיעורי העסקתם בכלל, מעורבות הממשלות בתחום מנהיגות נוער עיקרה מימון מלא או חלקי של תוכניות חינוך בלתי פורמלי לפיתוח מנהיגות תוך שימת דגש על קידום מטרות אלו. בחלק מהמדינות, תחת פיתוח מנהיגות ישנה מטרה נוספת של קידום ערכים אוניברסליים רלוונטיים לרוח החברתית-כלכלית השוררת בחברות השונות. קרי, פתרון סכסוכים בדרכי שלום, קבלת האחר וקידום השתלבותם של מהגרים בחברה המקומית. לדוגמא, תוכנית המנהיגות בקהילה האבוריגינית באוסטרליה כוללת שילוב מתוכנן בין צעירים מהקהילה לצעירים מכלל החברה האוסטרלית. מתוך המטרה של דיאלוג בין-תרבותי נפגשים בני הנוער לדיונים המפתחים את עולמם הערכי המשותף, במטרה לעמוד על הדומה שבין העולמות. כישורי מנהיגות נרכשים גם בתוכניות העוסקות באקטיביזם חברתי. לדוגמה בנורווגיה שם התמה המרכזית היא מעורבות אזרחית באמצעות מעורבות פוליטית.



לסיכום, נדמה כי פיתוח מנהיגות צעירים מבקש להיות רלוונטי לעולם המחר של אותם צעירים, כאזרחים בחברה. מתוך כך, השתתפות המדינה בתקצוב משפיע על אופיין של תוכניות המנהיגות והמטרות שהן מקדמות. לצד זה, התפתחות שדה המחקר צועדת בכיוונים של הגברת השותפות והמעורבות של צעירים בעיצוב התוכניות עצמן, מגמה עולמית הקשורה הן לזכויות בני נוער וצעירים לקחת חלק לעיצוב חייהם והן לתפיסות ועמדות הרואות את הצעירים כבעלי יכולת כבר בשלבי חייהם הנוכחים להיות אזרחים פעילים בחברה.

ההכרה בחשיבות מנהיגות נוער ובתרומתן של תוכניות בגילאים מוקדמים לפיתוח יכולות וכישורים מנהיגותיים עתידיים עמדה במרכז הרצון להעמיד סקירת ספרות עדכנית באשר למגמה העולמית של פיתוח מנהיגות נוער. מסקירת הספרות עולים מאפיינים מרכזיים הקושרים בין פיתוח מנהיגות ויכולות עתידיות בשוק העבודה; הקניית כישורים לאזרחות פעילה והגברת השתתפות וביטוי קולם של בני נוער במרחב השלטוני כאמצעי לחיזוק הקשר בין צעירים והשתתפות אזרחית.

## ביבליוגרפיה

- גרטל, ג' (2019). *שיתוף בני נוער בהתוויית מדיניות*. היזמה למחקר יישומי בחינוך.
- דיואי, ג' (1960). *דמוקרטיה וחינוך- מבוא לפילוסופיה של החינוך*. מוסד ביאליק: ירושלים
- חפץ א' ר' ולינסקי מ' (2007). *מנהיגות במבחן*. תל אביב: ידיעות אחרונות.
- ניר, ט' ופרי-חזן, ל' (2018). אנחנו לא יוצרים סיטואציה שתגרום לנו להתנגדות: מסגור הזכות להשתתפות במועצות נוער ברשויות מקומיות בישראל. צפוי להתפרסם בכתב העת *עיניים במנהל וארגון החינוך*
- קנולר-לוי ר' ושורק י' (2010). *מנהיגות נוער ופיתוח מנהיגות נוער בישראל: עמדות, התבוננות והמלצות*. ירושלים: מכון ון ליר.

European Union (2018). Resolution of the Council of the European Union and the Representatives of the Governments of the Member States meeting within the Council on a framework for European cooperation in the youth field: The European Union Youth Strategy 2019-2027.

Bucholtz, M. (2002). Youth and cultural practice. *Annual review of anthropology*, 31(1), 525-552.

CEDEFOP – European Centre for the Development of Vocational Training. (2009).

- European guidelines for validating non-formal and informal learning.* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Clemans, A., Newton, A., Guevara J. R., and Thompson, S. (2013). Learning, work and livelihood in Australia: *UNESCO research project on lifelong learning and employment prospects/employability in the Asia and Pacific region.* Bangkok: UNESCO.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The leadership quarterly, 15*(5), 647-661.
- Fletcher, J. K., & Kaufer, K. (2003). Shared leadership. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership, 21-47.*
- Gal, T. (2015). From social exclusion to child-inclusive policies: Toward an ecological model of child participation. In T. Gal & B. Faedi Duramy (Eds.), *International perspectives and empirical findings on child participation* (pp. 451-463). New York, NY: Oxford University Press.
- Godshalk, V. M., & Sosik, J. J. (2007). Mentoring and leadership. *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice, 149-178.*
- Hoyt, M. A., & Kennedy, C. L. (2008). Leadership and adolescent girls: A qualitative study of leadership development. *American journal of community psychology, 42*(3-4), 203-219.
- Lesko, N. (2012). *Act your age!: A cultural construction of adolescence.* Routledge.
- McNae, R. (2011). Student leadership in secondary schools: The influence of school context on young women's leadership perceptions. *Leading and Managing, 17*(2), 36.
- Middlehurst, R. (2008). Not enough science or not enough learning? Exploring the gaps between leadership theory and practice. *Higher Education Quarterly, 62*(4), 322-339.
- Redmond, S., & Dolan, P. (2016). Towards a conceptual model of youth leadership development. *Child & Family Social Work, 21*(3), 261-271.
- Rimm-Kaufman, S., & Sandilos, L. (2011). Improving students' relationships with

- teachers to provide essential supports for learning. *Teacher's Modules*.
- Roach, A. A., Wyman, L. T., Brookes, H., Chavez, C., Heath, S. B., & Valdes, G. (1999). Leadership giftedness: Models revisited. *Gifted Child Quarterly*, 43(1), 13-24.
- Ricketts, J. C., & Rudd, R. D. (2002). A comprehensive leadership education model to train, teach, and develop leadership in youth. *Journal of Career and Technical Education*, 19(1), 7-17.
- Souto-Otero, M., Ulicna, D., Schaepkens, L., and Bognar, V. (2012). *Study on the impact of non-formal education in youth organizations on young people's employability: Executive summary*. Bath: University of Bath and GHK Consulting.
- Stroppe, L. (2012). Presentation of the German concept for a new national youth policy: Documentation of the opening seminar peer learning youth policy. In JUNGED für Europa (pp. 17-22). Retrieved from: [https://www.jugendpolitikineuropa.de/downloads/420-3278/JfE\\_Doc\\_MKP\\_gold.pdf](https://www.jugendpolitikineuropa.de/downloads/420-3278/JfE_Doc_MKP_gold.pdf)
- Tisdall, E. K. M. (2015). Addressing the challenges of children and young people's participation: Considering time and space. In T. Gal, & B. Faedi Duramy (Eds.), *International perspectives and empirical findings on child participation* (pp. 381–404). New York, NY: Oxford University Press
- Fertman, C. I. and van Linden, J.A. (1999). “*Character education: An essential ingredient for youth leadership development*”. NASSP Bulletin, vol. 83, pp. 9–15.
- Werquin, P. (2010). Recognition of Non-Formal and Informal Learning: Country Practices. OECD. Retrieved from <https://www.oecd.org/edu/skills-beyondschool/44600408.pdf>
- Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(6), 847-872.