



מדריך להפעלת בני נוער במקומות ההתנסות וההתנדבות

במסגרת התכנית:
"התפתחות אישית ומעורבות חברתית-קהילתית"

המדריך פותח על ידי צוות תחום התנדבות בג'וינט ישראל אשלים
ספטמבר 2015



ג'וינט ישראל אשלים
יחד בעשייה חברתית למען ילדים, נוער וצעירים במצבי סיכון



תוכן עניינים

3.....	פתח דבר.....
5.....	מבוא.....
6.....	חלק א': רקע תאורטי.....
9.....	חלק ב': כללים להצלחה בהפעלת בני נוער במקומות ההתנסות.....
11.....	חלק ג': תהליכי ניהול והפעלה של בני נוער במסגרת התנסותם במעורבות חברתית.....
11.....	1. הקדמה.....
13.....	2. הכנת הארגון לקליטה של בני הנוער.....
14.....	3. הערכת צרכים ויכולות.....
15.....	4. הגדרת התפקיד והפרופיל של בני הנוער המתנסים במעורבות חברתית.....
19.....	5. גיוס בני הנוער.....
22.....	6. מיון בני הנוער.....
25.....	7. קליטת בני הנוער.....
29.....	8. שימור בני הנוער.....
29.....	9. תהליכי ליווי לבני הנוער.....
33.....	10. הוקרה ותגמול של בני הנוער.....
35.....	11. פיתוח מסלולי התקדמות וקריירה לבני הנוער.....
37.....	12. תהליכי פרדה מבני הנוער בסיום שנת פעילות.....
39.....	13. טכנולוגיות בניהול בני נוער המתנסים במעורבות חברתית.....
41.....	14. בחן את עצמך- האם אני מוכן לשילוב בני נוער בארגון?.....
43.....	המלצות לקריאה נוספת.....
44.....	מקורות ביבליוגרפיים.....

פתח דבר

תכניות "התפתחות אישית ומעורבות חברתית-קהילתית" של מינהל חברה ונוער במשרד החינוך, מבוססות על למידה התנסותית בראיה מערכתית רשותית בבית הספר ומחוץ לכותלי בית-הספר – במוסדות וארגונים בקהילה.

המטרה המרכזית היא להכין את בני הנוער להשתלבות בחברה הדמוקרטית הבוגרת – כאזרחים מעורבים, פעילים וסולידריים, המוכנים לפעול למען שיפור איכות החיים בקהילה ובמדינה.

תכניות המעורבות החברתית וההתנדבות מתבססות על למידה והתנסות של התלמידים ומאפשרות תרגום מעשי של ערכי הנתינה והעזרה לזולת תוך יצירת מחויבות לצורכי הפרט והקהילה. במהלך הפעילות וההתנסות פוגשים התלמידים, לא פעם לראשונה, תופעות חברתיות ומצבי חיים שלא התנסו בהם קודם לכן. בפעילויות אלו הם נדרשים למתן תשומות אישיות בהתמדה ובאחריות תוך גיוס מיומנויות תקשורת בינאישית עם אוכלוסיות שונות בקהילה.

הוכח שהתנסויות אלו מניבות פירות בכמה רבדים: ברובד הערכי חברתי, הן מחזקות את תחושת האכפתיות והשייכות לקהילה של הפרט. במקביל, ברובד האישי הן מחזקות גורמי חוסן אישיים כגון תחושת מסוגלות אישית ומועילות חברתית.

שיתופי הפעולה הפוריים עם תחום ההתנדבות בג'וינט, הניבו כמה פריצות דרך בתחום ההתנדבות, ביניהן גם האקדמיזציה של התחום בשיתוף מרכז השלטון המקומי והמרכז האקדמי באור יהודה.

מדריך זה, הוא עוד תוצר מבורך של השותפות ומכנס בתוכו אוצר של ידע והתנסות ארוכת שנים בתחום המעורבות החברתית וההתנדבות של בני הנוער.

תודה לכל השותפים ובהצלחה לכל העושים במלאכה.

דני רוזנר

מנהל מינהל חברה ונוער

משרד החינוך

אשלים שואפת לקדם עם הממשלה שוויון הזדמנויות, סולידריות חברתית למען רווחתם ושלומותם של ילדים, בני נוער, צעירים ומשפחות במצבי סיכון שיביאו למוביליות חברתית ולשילובם המיטבי בחברה הישראלית.

על מנת לאפשר לבני נוער וצעירים במצבי סיכון להצטרף למעגל התרומה לקהילה, בחרה אשלים יחד עם שותפינו ממשרד החינוך ומרכז לשלטון המקומי, להניע מהלך שיקדם את רמת המעורבות החברתית בקרב בני הנוער וירחיב את האפשרויות להתנדבות בקהילותיהם. אנחנו מאמינים כי מהלך זה מסוגל לתרום רבות לבני הנוער, ולהוביל לשילוב חברתי מיטבי שלהם בחברה הישראלית, תוך יצירת אופק חברתי ותעסוקתי הולם.

מעבר לכך, ידוע כי מעורבות חברתית של בני נוער חשובה ומשמעותית לקידום וטיפול דור העתיד אשר יישא באחריות חברתית ואזרחית לכל המתחולל סביבו ובקהילתו. אין זה סוד שפעילויות של מעורבות חברתית יוצרות הזדמנויות לפיתוח מקצועי מגוון, הן מאפשרות צבירת ניסיון פרקטי ומפתחות מיומנויות רלוונטיות המסייעות להשתלבות בעולם התעסוקה.

אחד הנדבכים המרכזיים בקידום מעורבות חברתית והתנדבות בקרב בני נוער בכלל ובמצבי סיכון בפרט, נמצא במדריך זה, אשר תכליתו לשמש ככלי עזר עדכני, יעיל וידידותי להרחבת אפשרויות ההתנסות וההתנדבות של בני הנוער המתנדבים. בהתאם לתפיסתנו זו, המדריך מאגד בתוכו ידע מקצועי ייחודי וכלים מעשיים רלוונטיים.

כולי תקווה שהמדריך יסייע לכם, אנשי מקצוע ובני נוער רבים, לקדם באופן מיטבי את ההתנדבות והמעורבות החברתית בקהילותיכם ולמנפה להישגים חברתיים ואישיים בעתיד. אין לי ספק שבני הנוער המעורבים חברתית כיום יהיו בעקבות ההתנסות שעברו, לשגרירים הטובים ביותר לעשייה מבורכת וחשובה זו - מחר.

בהזדמנות זו, ברצוני להודות לדני רוזנר ולאיתן טימין ממנהל חברה ונוער במשרד החינוך ולשותפנו במרכז לשלטון מקומי, שביחד אנו פועלים לקדם ולשפר את נושא ההתנדבות בקרב בני הנוער בישראל.

בברכה,

ד"ר רמי סולימני

מנכ"ל ג'וינט-אשלים

מבוא

אנו שמחות על בחירתכם להפעיל בני נוער בארגונכם, במסגרת תכנית "התפתחות אישית ומעורבות חברתית קהילתית". אין ספק שבחירה זו דורשת מכם מחויבות, נכונות ומשאבים. אנו מאמינות שהחלטה להשתתף בפעולה חינוכית זו תועיל לכם, כארגון, וכן לבני הנוער שיפעלו בארגונכם ולקהילה כולה.

חוברת זו הוכנה במטרה לסייע לכם לייעל ולמקצע את תהליך הקליטה וההפעלה של בני נוער בארגונכם. היא מתבססת על העקרונות המקצועיים המרכזיים של תהליכי ניהול והפעלה של בני נוער מתנדבים ומותאמת ליצירת חוויית התנסות ומעורבות חיובית ומשמעותית. העקרונות המוצגים בחוברת מהווים את הצעדים השונים בהפעלת בני הנוער לאורך השנה. מטרת החוברת היא לספק ידע וכלים בסיסיים להיערכות, לקליטה ולניהול של בני נוער במסגרת התנסותם הארגון.

חוברת זו מיועדת לארגונים שמעוניינים להפעיל בני נוער במסגרת התכנית וכוללת שלושה חלקים:

בחלק הראשון, מוצג רקע תאורטי למעורבות חברתית והתנדבות של בני נוער.

בחלק השני, מוצגים כללים להצלחה בהפעלת בני נוער וכן תרשים של כלל התהליכים שכרוכים בניהול בני נוער לאורך שנת פעילות.

בחלק השלישי, מפורט כל אחד מתהליכים אלה ומובאים ידע תאורטי ומעשי וכלים יישומיים.



לצד הכלים היישומיים במדריך זה מופיע הסימן

בסוף החוברת, מובאות המלצות להרחבת הקריאה על כל אחד מהתהליכים המוצגים בה. אנו ממליצות בחום לקרוא גם את "מדריך עמ"ן"¹, המספק מידע מקיף על הקמת מערך התנדבות נוער ברשות המקומית. מטעמי נוחות, החוברת כתובה בלשון זכר – אך מיועדת, כמובן, לשני המינים כאחד.

קריאה מהנה,

צוות תחום התנדבות- ג'וינט ישראל אשלים

¹ קישור למדריך עמ"ן אפשר למצוא ברשימת ההמלצות לקריאה נוספת המופיעה בסוף חוברת זו.

חלק א' - רקע תיאורטי

מעורבות חברתית והתנדבות הן תופעות אנושיות שתורמות משמעותית לחיזוק החברה הישראלית, להכלה חברתית ולהרחבת יכולתם של אזרחים לקחת חלק בעיצוב חיי קהילתם, תוך שהם מונחים על ידי ערכים של סולידריות, של אמון הדדי ושל תחושת שייכות והעצמה.

למעורבות החברתית של בני נוער תועלות רבות: לנוער עצמו, לקהילה ולארגונים שקולטים אותם. עבור ארגונים, בני נוער המשתלבים בפעילותם ומעורבים בה, הם מקור מעולה לזמן, לכישרון ולאנרגיה שיכולים לסייע להם במילוי משימותיהם ובהגשמת מטרותיהם. בני הנוער משלימים את עבודתם של העובדים בשכר, מאפשרים לארגונים להרחיב את שירותיהם ומרחיבים את מגוון המיומנויות שקיימות בארגון.

בני נוער מביאים עמם לארגון אנרגיה חדשה, רעיונות, התלהבות ומיומנויות ייחודיות. פעמים רבות, הם יכולים לסייע לארגון לצאת מקפיאה על השמרים ולעבור לחשיבה חדשנית. בני נוער מרשים לעצמם לבטא את ביקורתם בצורה ישירה. ארגונים יכולים להשתמש בכך כדי להעריך את עצמם ואת פועלם בקהילה באופן חסר פניות. בני הנוער הופכים גם במהרה לשגרירים בקהילה של הארגון. הם מייצגים אותו בבתי הספר, בבתים ובקרב משפחתם הנרחבת, וכן ברשתות החברתיות שאליהן הם משתייכים. בני נוער אלה הם גם "דור העתיד" של הארגון. כשהארגון בוחר לחברם אליו כבר בנערוּתם, הוא מוודא למעשה שיהיה בקהילה מי שימשיך את פעילותו של הארגון גם בעתיד.

כמו כן, התנדבות וההתנסות של בני הנוער דורשת לרוב יצירת תשתיות ושותפויות שעשויות להירקם עם בתי ספר, עם ארגוני נוער, עם ארגוני מגזר שלישי ועם כל נותן שירות אחר שיכול להשתתף בתכנית המעורבות החברתית. התועלות משותפויות אלה עשויות להיות רחבות בהרבה מהתועלות מהפעילות בלבד.

ממחקרים על התנדבות ומעורבות חברתית של בני נוער בארץ ובעולם עולה, שמדובר בחוויה מיטיבה ובעלת השלכות התפתחותיות משמעותיות על המתבגרים עצמם. נמצא שבני נוער שמעורבים בחברתם ומתנדבים חווים אושר בעוצמות גבוהות יותר, הם אופטימיים יותר ובעלי ביטחון עצמי רב יותר מבני גילם שאינם עושים כן. כמו כן, הם נתונים פחות לסכנת הידרדרות להתנהגויות סיכוניות כגון שימוש בסמים ובאלימות. במחקר נוסף נמצא, שמעורבות חברתית ובתוכה התנדבות תורמת לעלייה בביטחון העצמי, לפיתוח מיומנויות עבודת צוות, ללמידת התפשרות והקשבה לאחרים, לשיפור כישורי תקשורת בין-אישית, להיכרות עם אנשים חדשים וליצירת חברויות חדשות.

היכרות עם בני הנוער של היום ודפוסי המעורבות החברתית המאפיינים אותם

ככל שהצעירים של היום משתלבים בעולמות התעסוקה, ההתנדבות ובמקומות ההתנסות, עולים וצפים פערים מעניינים בינם לבין הדורות שקדמו להם: בחשיבה, בתפיסות עולם ובהתנהלות. היכרות מעמיקה עם בני הנוער ועם ציפיותיהם מההתנסות, ובניית אסטרטגיות שיאפשרו להתמודד עם ציפיות אלה, תאפשר את השתלבותם של בני נוער רבים יותר השייכים לדור שהוא בעל הפוטנציאל הגדול ביותר מכל קודמיו לחולל שינוי חברתי.

מינקותם, חונכו בני הנוער של היום להאמין בעצמם, לאהוב את עצמם ולפרגן לעצמם. הם גדלו בבתים ששמו אותם ואת צורכיהם במרכז. במקביל, לימדו אותם להיות עצמאיים מגיל מוקדם – הן בחשיבה והן בתפקוד היום-יומי. לכן, זהו דור שגדל בתחושות ביטחון ומסוגלות חזקות – דור שבטוח מאוד בעצמו, שידע מה הוא שווה, שידע מה הוא רוצה להיות כשיהיה גדול, ושמרשה לעצמו לבטא את עצמו ואת רצונותיו.

עיקר המחקר שנערך עד היום על דור בני הנוער הנוכחי ומאפייניו התמקד בהשפעתו על עולם התעסוקה. לאחרונה, החלו להתפרסם גם מאמרים שבוחנים את השתלבותם של בני דור זה בעולם המעורבות החברתית וההתנדבות. להלן חלק מהממצאים:

- **הם מעורבים ומתנדבים יותר מכל דור לפניהם:** יותר מכל דור שקדם לו, זהו דור בעל מודעות חברתית גבוהה ורצון להתנדב.
- **אם לא יהיה להם טוב, הם יקומו וילכו:** כמי שגדלו בתרבות של צרכנות ובחירה, הם מודעים למגוון האפשרויות שעומדות בפניהם. הם יגיעו למקום ההתנסות עם התלהבות רבה ועם רצון לשפר ולשנות. אבל, אם לא יהיה להם טוב – הם יקומו וילכו בתוך רגע.
- **הם מחפשים גמישות וזקוקים לה:** בני דור זה עמוסים, עסוקים ובעלי ציפיות ודרישות גבוהות מעצמם. לכן, הם רוצים שיתחשבו בהם ויציעו להם אפשרויות גמישות יחסית – כך שירגישו שההתנסות משתלבת באורח חייהם העמוס מאוד.
- **הם רוצים מגוון וגיוון:** הם דור שרגיל לשינויים ולא אוהב להישאר באותו מקום לאורך זמן. הם רוצים להתנסות במגוון רחב של תפקידים ומשימות.
- **הם רוצים להתחבר למטרות שבהן הם מאמינים:** החיבור הרגשי והאישי שלהם למטרות שלמען הם רוצים לפעול הוא הכרחי. הם מרגישים שיש להם הרבה מה לתרום, אך זמנם יקר. ולכן, חשוב להם לעסוק ב"דבר האמיתי".
- **הם רוצים השפעה:** חשוב להם שיתייחסו אליהם בארגון במלוא הרצינות – שתהיה להם אפשרות להשמיע את קולם ולהשפיע על תהליכי קבלת החלטות, בעיקר אלה הנוגעות לתפקידים הישיר.
- **הם מחפשים התנסות יעילה, ללא בירוקרטיה:** חשוב להם להרגיש שפעילותם במסגרת הארגונית היא יעילה, עם מינימום בירוקרטיה ובזבוז זמן על כל דבר שלא קשור ישירות לביצוע המשימה.
- **הם מצפים למקצועיות:** הם מצפים שהארגון יתייחס אליהם ברצינות ובמקצועיות, ושהוא יעניק להם הכשרה וידע מקצועי מתאים לביצוע תפקידם על הצד הטוב ביותר..

- **הם מחפשים משימות שמוגדרות על פי תוצאות:** הם דור שרגיל לתוצרים מידיים ולקבלת מענה מהיר לצורכיהם. חשוב להם שהמשימה שלהם תוגדר על פי השגת תוצאות ברורות ושיינתנו להם מדדים ברורים למדידת הצלחתם.

- **הם דור ריבוי המשימות (מולטי-טסקינג):** הם גדלו בסביבה ממוחשבת, שבה הם מנהלים תקשורת ומשימות רב-ממדיות במספר חלונות בו-זמנית. הרגל זה מקשה עליהם להתמודד עם משימה בודדת. הם רוצים להשיג כמה מטרות בו-זמנית ולהרגיש שהם עובדים על כמה משימות, כאשר כל משימה מתבצעת ביעילות המרבית.

לסיכום, עולם המעורבות החברתית וההתנדבות משתנה במהירות רבה, בעיקר לאור השינויים הרבים שמתחוללים בחברה המערבית. המודרניזציה, השינויים הטכנולוגיים והחברתיים והתמורות בדפוסי המשפחה – כל אלה, משפיעים על בני הנוער בכלל ועל דפוסי המעורבות החברתית שלהם בפרט. השינויים שמתחוללים והשפעתם על בני הנוער של היום מחזקים את התפיסה שיש להפעילם במהלך ההתנסות שלהם באופן מקצועי. תחום ידע מקצועי זה דורש למידה והרחבת גבולות, כך שהנוער יפיק את מרב התרומה מהנתינה מההשתייכות לארגון ולקהילה שעוטפת אותם ונעזרת בהם.

חלק ב'- כללים להצלחה בהפעלת בני נוער במקומות ההתנסות

על הארגון להיערך לקליטתם של בני הנוער. היערכות זו כוללת מינוי רכז שיהווה עבורם כתובת אחת קבועה, אליה יוכלו לפנות בכל הנוגע לפעילותם. הרכז בארגון בונה את תכנית הפעילות של בני הנוער ומלווה את קליטתם ואת הפעלתם לאורך שנת הפעילות. הגדרת רכז שמשקיע מזמנו לניהול הנוער ולהפעלתו תסייע לבני הנוער להשתלב בארגון מקצועי שמתייחס ברצינות מלאה לבני הנוער המתנסים במסגרת התכנית.

הרכז שייבחר צריך לבצע כמה פעולות:

✓ להגדיר תפקידים ברורים ומשימות ברורות לבני הנוער

בני נוער זקוקים להכוונה מוגדרת ולשקיפות מרבית באשר לתפקידם. הם גם מעוניינים להחזיק בתפקיד משמעותי וכזה שתורם לארגון ולקהילה כולה. ככל שהתפקיד שיוגדר להם יהיה משמעותי יותר וברור יותר, כך תגדל הסבירות שהם יחושו מחויבות ורצינות כלפיו.

✓ לקיים שיחה אישית עם כל בן נוער בטרם יתחיל בפעילות

על הרכז להכיר את בן הנוער, את רצונותיו ואת הסיבות שבגללן בחר בארגון שלו כמקום התנסות. עליו לוודא שבן הנוער מבין את התפקיד שהוגדר לו ואת הציפיות ממנו, וכן לאפשר לו להציג את ציפיותיו־הוא. זו גם הזדמנות לייצר עם הנער "חוזה פסיכולוגי". להתחיל לייצר אצלו את המחויבות לתפקיד ולהדגים לו את התמיכה ואת הליווי שיקבל לאורך הדרך.

✓ להעביר לבני הנוער תכנית הכשרה

גם אם מדובר בתפקיד שלתפיסת הרכז לא דורש הכשרה מורכבת, חשוב שיקיים תכנית הכשרה, גם אם קצרה. מטרת ההכשרה היא כפולה: הזדמנות לחשוף את הנער לארגון ולייצר אצלו תחושת שייכות אליו, ודרך להעניק לו כלים שיפתחו את יכולתו לבצע את העבודה שבה ישתלב.

✓ להעניק לבני הנוער מרחב לנטילת יזמה בפעילות

בני הנוער של היום הם יזמים, אקטיביסטים ומאמינים ביכולתם להוביל שינוי חברתי. מעצם זה, לעתים הם מגיעים עם רעיונות למכביר על תפקידים שהם יוכלו להציע, לנהל ולבצע, ואף לרתום רבים אחרים לעשייה. על ידי הקשבה ומתן במה ליזמותיהם של בני הנוער, ירוויחו גם הם וגם הארגון. על הרכז ליצור מסגרת זמן שמוקדשת לשיחה חופשית בנושא יזמות.

✓ לוודא שיש לבני הנוער איש קשר קבוע בארגון

איש הקשר צריך להיות זמין ונוכח כשבני הנוער מגיעים לפעילות. חשוב שהם יכירו אותו ואת דרכי ההתקשרות אתו בעת הצורך. ככל שהקשר עם איש הקשר בארגון יהיה קרוב ותומך יותר, כך יגדל בקרב בני הנוער הסיכוי להתמדה.

✓ לגרום לבני הנוער להרגיש רצויים ושייכים

על הרכז לוודא שבהגעתם בפעמים הראשונות למקום, בני הנוער יכירו את הנפשות הפועלות ואת המרחב הארגוני (למשל: היכן נמצאים השירותים). עליו ליצור אווירה נעימה, שתספק לבני הנוער תחושה שהם נחוצים ורצויים בארגון. לאחר יום הפעילות הראשון, יש לוודא שכולם יצאו בתחושה טובה ולהעניק להם את ההרגשה שמצפים לבואם בפעם הבאה.

✓ להעניק לבני הנוער ליווי ותמיכה בתפקידם

חשוב לא רק להסתמך על שיחות בלתי פורמליות, אלא גם לקיים מערך ליווי ותמיכה מובנה שכולל שיחות קבוצתיות ואישיות פעם בתקופה. במהלך הליווי, חשוב לאפשר לבני הנוער להציף דילמות והתלבטויות שבהן הם נתקלים במהלך פעילותם, לאפשר להם לפרוק תסכולים או קשיים, לעודד אותם לספר על הצלחות, על ההתפתחות ועל הצמיחה האישית שלהם במהלך הפעילות, לשתף אותם ולהתייעץ אתם.

✓ להעניק לבני הנוער הערכה ומשוב על פעילותם

כל נער רוצה להרגיש שהוא מצליח ומשמעותי בתפקידו. הוא זקוק למשוב על פעילותו, כדי שידע אם הוא מבצע אותה על הצד הטוב ביותר ואם יש השפעה לפעולות שהוא מבצע. ככל שבן הנוער ירגיש שהוא צומח, מתקדם, משמעותי ותורם תרומה שיש לה השפעה, כך יגדל הסיכוי שיתמיד.

✓ לוודא שבני הנוער מתוגמלים על פעילותם

חשוב מאוד שלא לקחת את בני הנוער כמובנים מאליהם. חשוב שהם ירגישו שהם מוערכים וזוכים להכרה ולהוקרה על פעילותם. תגמולים לא חייבים להיות חומריים. לפעמים, שיחה אישית ומילה טובה מהוות תגמול משמעותי בפני עצמן. כל פעילות שתחזק את תחושת השייכות של בן הנוער לפעילות, תחזק את המשמעות של העשייה שלו ותתרום לגיבושו עם שאר בני הנוער המתנסים בפעילות, עשויה להיות מתגמלת עבורו. חשוב גם להעניק במהלך השנה הערכה כתובה כלשהי לנער, שתהווה מזכרת חיובית על תרומתו.

✓ להעניק במה ופרסום לפעילות של בני הנוער

חשוב שהרכז יפרסם במסגרות הראויות את דבר העשייה של הנוער, כך שיינתנו במה וביטוי לפעילותם, לתועלות שבשילובם בארגון ולהשפעתם על מימוש מטרות הארגון. הדבר חשוב אף יותר בעידן ה"פייסבוק" ומתוך הכרה בצורך של הנוער בשיתוף. הפרסום והשיווק כשלעצמם יעניקו לבני הנוער את ההוקרה ואת ההערכה שלה הם ראויים בקרב קהלי יעד שלא קשורים לארגון.

✓ לוודא שהוא נפרד באופן הנכון מבני הנוער בתום פעילותם

כשם שנכון להשקיע בבני הנוער כל עוד הם שם, נכון מאוד גם להיפרד מהם יפה בסוף השנה. תהליך פרידה שאינו מובנה ונכון יכול לפגום בטעם הטוב שנוצר במשך שנה שלמה. לכן, חשוב לתכנן תהליך פרידה שיכלול אירוע הוקרה, שיחת סיכום ומשוב.

חלק ג'- תהליך העבודה עם בני הנוער במסגרת התנסותם במעורבות חברתית

1. הקדמה

בחלק זה, נגדיר את העקרונות המקצועיים המרכזיים של תהליכי ניהול והפעלה של בני הנוער, המהווים את הצעדים השונים בהפעלת בני הנוער במסגרת ההתנסות שלהם בארגון..

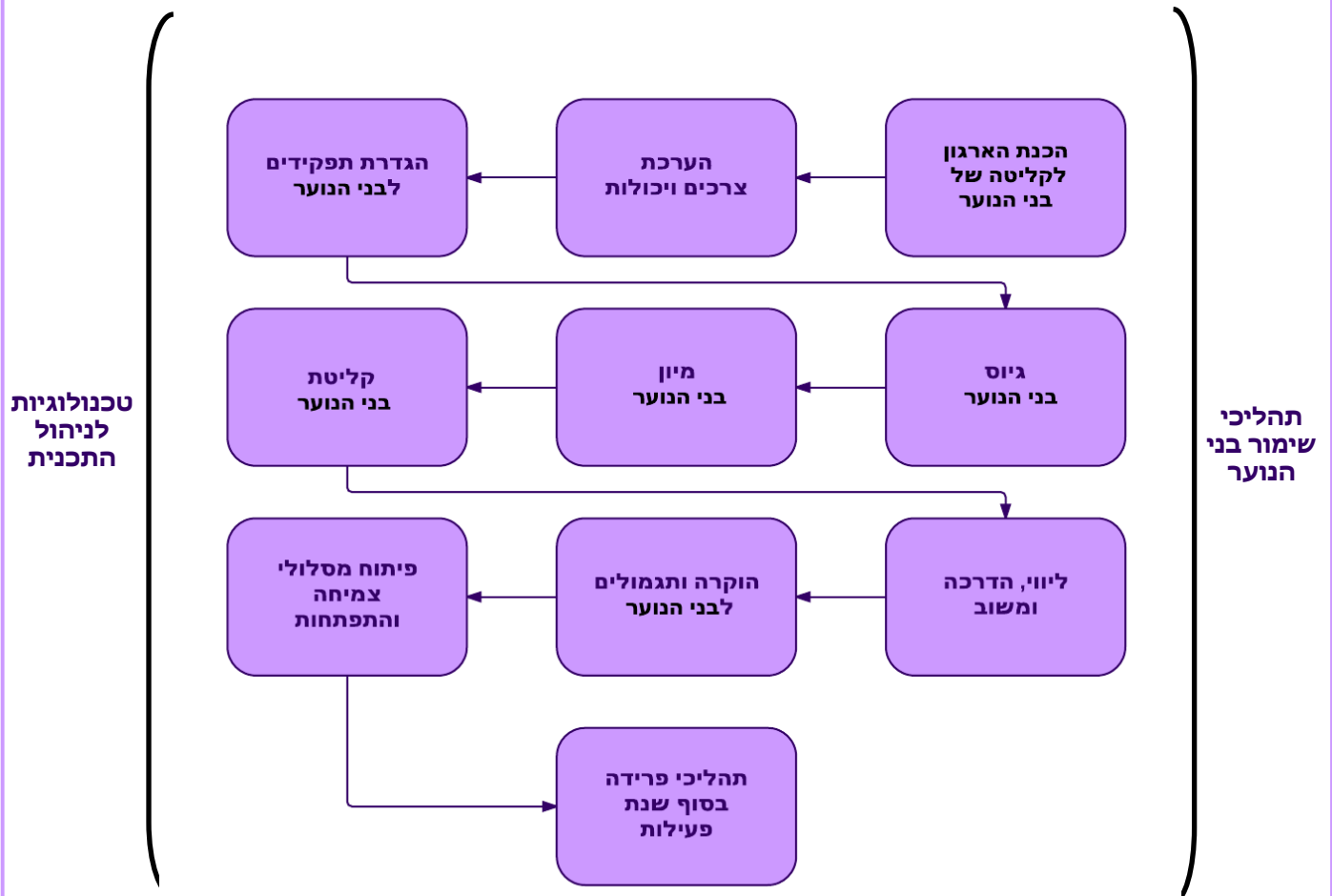
בטרם נפרט תהליכים מקצועיים אלה, חשוב לציין את ההקשר הרשומי שבו מתרחשים תהליכים אלה. ארגון שקולט בני ובנות נוער פועל לרוב בשיתוף פעולה משמעותי עם גורמים נוספים – בעיקרם, מנהל תחום התנדבות נוער ברשות ובתי הספר שבהם לומדים בני הנוער.

בחלק מהרשויות מונה בשנים האחרונות בעל תפקיד חדש, שנקרא **מנהל התנדבות רשומי בחינוך**. מנהל זה אחראי על יישום המדיניות להעמקת ולהרחבת המעורבות וההתנדבות בתחום החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי. במסגרת תפקידו, הוא אחראי על פיתוח, על מקצוע ועל מיצוב התחום ברשות. מנהל ההתנדבות הרשומי מסייע ותומך בתהליכי גיוס ומיון בני הנוער, בשיבוצם ובבקרה על קליטתם ומהלך פעילותם, בניהול מערכת מעקב ובדיווח על פעילות הנוער. נוסף על כך, הוא אחראי על הובלת תכנית משרד החינוך "התפתחות אישית ומעורבות חברתית-קהילתית", תכנית התנדבות ביחידת הנוער ותכנית מתנדבים בחינוך.

בין שברשות שבה הארגון פועל קיים בעל תפקיד זה או קיים מנהל תחום התנדבות נוער, בעלי תפקידים אלה מהווים משאב משמעותי וחשוב עבור הארגון בכל הנוגע לליווי, לסיוע ולתמיכה בתהליכי ניהול הבני הנוער והפעלתם. לכן, מומלץ לייצר שותפות משמעותית עמם ולהיעזר בהם בתהליכים שיפורטו בהמשך.

תהליכי ניהול בני הנוער מתחילים, למעשה, עוד בטרם החל בן הנוער את התנסותו הראשונה בארגון. תהליכים אלה כוללים כמה שלבים – מהכנת הארגון לקליטת בני הנוער ועד לסיום פעילותם. על כל אחד מהתהליכים הללו, המתוארים בתרשים שבעמוד הבא, נביא בהמשך החוברת פירוט וכלים.

תהליך העבודה עם בני הנוער במסגרת התנסותם במעורבות חברתית



2. הכנת הארגון לקליטה של בני הנוער

יש חשיבות רבה לתכנון המקדים לשילובו של הנוער בארגון. מטרתו של התכנון היא לכוון ולייעל את הפעילות של בני הנוער בארגון, להעניק להם תחושה שהם משמעותיים ונחוצים, מצד אחד, ולאפשר לארגון לחוש בתועלת שלהם, מצד אחר. תהליך הכנת הארגון מכיל כמה שלבים:

הגדרת רכז נוער	בניית תשתית ערכית	הכנת הצוות	בניית תקציב
-----------------------	--------------------------	-------------------	--------------------

הגדרת איש צוות כרכז נוער

בשלב ראשון, על הארגון למנות איש צוות שיהיה אחראי על ריכוז, ליווי והפעלת בני הנוער. איש צוות זה ישמש כתובת אחת עבור צוות הארגון, בני הנוער, בית הספר ומנהל התנדבות הנוער הרשותי. לאיש הצוות אחריות הוליסטית על תהליכי הפעלת בני הנוער בארגון, והוא יישם בפועל את השלבים שמפורטים בחוברת זו. חשוב לבחור לתפקיד זה איש צוות זמין, שנמצא בתדירות גבוהה יחסית בארגון, בעל ניסיון בניהול שותפויות ובעל שפה משותפת עם בני נוער. על הארגון לתגמל איש צוות זה על פועלו בתחום.

בניית תשתית ערכית

בתהליך התכנון, יש להבין מהי התשתית הערכית לשילובם של בני הנוער בארגון. כלומר, יש להגדיר את הערך המוסף ואת התועלות שטמונות בהפעלת נוער בארגון. הערך המוסף עשוי להיות הזרמת "דם חדש" למערכת, סיוע בתהליכי שינוי עמדות כלפי המוטבים, פיתוח זהות פרו־סוציאלית בקרב בני הנוער וערכים מוספים שקשורים למטרות הארגון המסוים ששוקל לצרף את בני הנוער לשורותיו.

הכנת הצוות

הכנה ושיתוף הגורמים השונים בארגון, כגון אנשי צוות, מתנדבים ותיקים והנהלה (מטה), יסייעו בשילוב נוער בארגון. אחת השאלות שצריכות להנחות את הרכז היא, כיצד ירוויח הצוות משילוב הנוער בארגון. מכאן, ששיתוף הגורמים השונים עשוי לבוא לידי ביטוי בהערכת הצרכים של הצוות שאותם יוכל הנוער למלא. שיתוף זה יעניק לגיטימציה ויאפשר התמודדות עם התנגדויות, עם עומסים או עם כל מגבלה ארגונית אחרת, וישקף לצוות כיצד רתימתו לנושא מניבה פירות ארגוניים משמעותיים.

בניית תקציב לשילוב בני הנוער בארגון

הפעלת בני הנוער כרוכה בעלויות ובמשאבים. מומלץ שתקציב הפעלת הנוער יעוגן בתקציב הכללי של הארגון וישקף את תכנון המערך. תקציב נכון לניהול של בני הנוער יכלול התייחסות לכוח אדם (לרבות שעות רכז), לעלויות גיוס, לעלויות הכשרה והעשרה, לנסיעות (אם קיים החזר נסיעות למתנסים), לתגמולים ולאירועים, להערכת בני הנוער והתכנית, להוצאות לוגיסטיות וארגוניות ולכל הוצאה נוספת שכרוכה בניהול בני הנוער.

3. הערכת צרכים ויכולות

השלב הבא בתהליך הכנת הארגון, הוא תהליך הערכת צרכים בכל הנוגע להפעלת בני הנוער. תהליך זה יסייע לארגון להבין היכן ובאילו תפקידים אפשר לשלב את הנוער בתכניות קיימות ובתכניות פוטנציאליות, ומהן היכולות והמגבלות של הארגון למימוש תכנית פעילות שעונה על צרכים אלה.



הערכת הצרכים והיכולות של הארגון לשילוב בני הנוער

- ✓ מהם הצרכים של הארגון להם יכול הנוער לתת מענה?
- ✓ מהם הצרכים של הנוער שהארגון יצטרך לספק?
- ✓ מהם הצרכים של מוטבי הארגון להם יכול הנוער לתת מענה?
- ✓ מהו המצב המצוי ומהו המצב הרצוי מבחינת מעורבות נוער בארגון:
 - מה היינו רוצים לעשות?
 - האם הצרכים הולמים את מטרות הארגון ואת חזונו?
- ✓ מהם היכולות והמשאבים שקיימים בארגון לקראת פיתוח ויישום תכנית לשילוב נוער בארגון?
- ✓ מהן היכולות הארגוניות שנדרשות כדי להפעיל מערך אפקטיבי של נוער בארגון?
- ✓ מהן המגבלות הארגוניות (לוגיסטיות, תקציביות, אנושיות) שבהן יש להתחשב בבניית מערך אפקטיבי של נוער בארגון?
- ✓ מהן מגבלות השירות של הנוער – אילו תפקידים לא יוכל הנוער למלא?



טבלה לתיעוד תהליך איתור צרכים

הטבלה שלהלן היא כלי עבודה נוח עבור רכז שמעוניין לרכז במקום אחד את המידע שעולה מתהליך איתור הצרכים, כך שיהווה עבורו בסיס לתהליך איתור הצרכים בהמשך.

מידת הדחיפות	משאבים קיימים	פערים בין מענים לצרכים	מענים	צרכים		
						מחלקה/אגף בארגון:
						מוטבי הארגון:

במסגרת תהליך הכנת הארגון והערכת הצרכים והיכולות הארגוניות לשילוב נוער יש להתייחס גם להיבטים המשפטיים והביטוחיים בשילוב נוער במסגרת ההתנסות במעורבות חברתית, וכן להתאים את הסביבה הארגונית והפיזית לשילוב בני הנוער.

² לפרטים נוספים, אפשר לעיין בחוזר מנכ"ל משרד החינוך: <http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Applications/Mankal/EtsMedorim/7/7-9/HoraotKeva/K-2012-6-1-7-9-7.htm>

4. הגדרת התפקיד והפרופיל של בני הנוער המתנסים במעורבות חברתית

שלב משמעותי מאוד בתהליך העבודה עם בני ובנות נוער, הוא שלב הגדרת התפקידים. לרוב, שלב זה ייעשה כחלק מתהליך עיצוב התכנית – בין שהיא חדשה ובין שהיא מתמשכת.

יכולתם של הארגונים לעצב תפקידים ולהגדיר מה הם עומדים לעשות היא חיונית לביסוס התכנית כולה. היא משפיעה על איכות עבודתו של הנער ועל סיכוייו להמשיך לבצע את התפקיד. ארגונים שלא מספקים "תפקידים ראויים" לבני הנוער מתקשים לגייס בני נוער ולשמרם.

בני נוער מבקשים כיום להשתלב בתפקידים שמאפשרים להשפיע ולהתנסות במגוון רחב של תפקידים ומשימות. לכן, בתהליך עיצוב התפקידים עלינו להבין וללמוד את נקודת מבטו של בן הנוער – מה הוא מחפש באמת בעשייה.

בעודנו מביאים בחשבון את הידוע לנו על הדור הצעיר כיום ומאפייניו במעורבות והתנדבות, על התפקידים שניצור עבור **בני נוער, כדי להניעם, להיות:**

- ✓ אטרקטיביים ומאתגרים – שנותנים מענה לצרכים האישיים של הנוער
- ✓ תפקידים שיציבו מטרות מאתגרות אך בנות־ביצוע
- ✓ בעלי כוח מניע ומשמעותיים עבור בני הנוער
- ✓ תפקידים שיעניקו לבני הנוער אפשרות להשפיע
- ✓ תפקידים שיעניקו לבני הנוער מידה של עצמאות בקבלת החלטות על דרכי הביצוע
- ✓ תפקידים שיאפשרו לנוער לאמוד את התקדמותו ואת הצלחתו בתפקיד, לפרק תוצאות רחוקות ליעדים קצרים בני־השגה וליישם למידה והפקה של לקחים
- ✓ תפקידים שיכילו משימות מגוונות
- ✓ תפקידים שיתאפיינו בגמישות

הגדרת התפקיד מבהירה את מטרות התפקיד ואת דרישותיו, את ציפיות התכנית או הארגון ממנו ואת מסגרת הפעילות. היא מניחה מסגרת התייחסות וגבולות ברורים לתפקיד, ומשאירה מקום לנוער להביא עצמו לידי ביטוי בתוכם. על ההגדרה להיות גמישה ומאפשרת שינויים והתאמות בהתאם לנוער שיגויס לביצוע התפקיד.

תהליך הגדרת התפקיד הוא פונקציה של סוג התפקיד המוגדר. לכן, הגדרות לתפקידים שונים עשויות להכיל רכיבים שונים – בהתאם למאפייני התפקיד והאדם הפוטנציאלי שמתאים לו.



הגדרת התפקיד כוללת את הרכיבים הבאים:

שם מעניין ואטרקטיבי לתפקיד	כותרת התפקיד
- הגדרה ברורה של מטרות הנער בתפקידו - מטרות מאתגרות אך בנות־ביצוע	מטרות התפקיד
- פירוט המשימות שעל הנער יהיה לבצע כדי להשיג את מטרות התפקיד, תוך המלצות כלליות שמאפשרות לו להביא עצמו לידי ביטוי. - משימות שמאפשרות לנער לפרק תוצאות רחוקות ליעדים קצרים בני־השגה. - משימות שמאפשרות ליישם למידה והפקת לקחים, ובכך להעריך את הצלחתו בתפקיד. - משימות מגוונות (דור ריבוי המשימות – המולטי־טסקינג)	המשימות שנדרשות לצורך השגת מטרות אלה
- הזמן שדרוש לביצוע המשימות (מספר שעות בשבוע או בתקופה אחרת, סך כל משך ההתנסות). - יש להביא לידי ביטוי את הגמישות בהפעלת הנוער ולהתייחס לזמנים שבהם בני הנוער עמוסים יותר (תקופת בחינות).	מסגרת הזמן
הגדרת כישורים, מיומנויות נדרשות ומאפיינים אישיים שחשובים לביצוע מיטבי של התפקיד.	תכונות וכישורים הכרחיים לביצוע התפקיד
- הגדרת משך, תדירות ועומק תהליכי ההכשרה, ההדרכה והליווי שנער יקבל, וכן הדמות שתלווה אותו. - יש להגדיר את תהליכי המשוב הפורמלי והבלתי פורמלי. האחרון, חשוב במיוחד לבני הנוער.	ליווי ופיקוח
- הגדרת מערך התגמולים האפשרי לנער שמבצע תפקיד זה, כגון הכשרה, ימי כיף, קורסים מקצועיים. - יש לשים לב לתגמולים הייחודיים לנוער. למשל: - רכישת מיומנויות - קידום קריירה בעתיד - היכרות עם אנשים חדשים - היכולת להשפיע ולהוביל שינוי חברתי	תגמולים

בבואנו להגדיר תפקיד, חשוב להביא בחשבון גם אפשרויות להתקדמות ולצמיחה בתפקיד. על פיתוח מסלולי התפתחות וקריירה לבני – בהמשך החוברת.



טופס דוגמא להגדרת תפקיד:

כותרת התפקיד:
אח/ות בוגר/ת לילדים חולים בקהילה (מעורבות חברתית בזוגות)
מטרות התפקיד:
תמיכה רגשית, חברתית ולימודית בילד חולה, מילוי שעות פנאי משמעותיות.
המשימות הנדרשות לצורך השגת המטרות:
בילוי זמן אישי משמעותי עם הילד החולה פיתוח תקשורת אישית משמעותית עם הילד, כך שירגיש בנוח לשתף בקשיים ומצוקות משחק משותף, יציאה למקומות בילוי, טיולים משותפים יחד סיוע בהשלמת פערים לימודיים עקב המחלה
מסגרת הזמן:
הפעילות למשך שנה לפחות, אחת לשבוע למשך שעתיים עד ארבע שעות. גמישות מלאה בבחירת הימים והשעות, אך עם הבחירה על הימים והשעות להיות קבועים.
דרישות התפקיד:
תכונות אישיות: תקשורת בינאישית מפותחת, חברותיות, אמפתיה וחום, אחריות. יכולות: יכולת לספק תמיכה וסיוע לימודי, יכולת לספק אווירה תומכת ונעימה, זמינות ומחויבות גבוהה.
הדרכה, ליווי ופיקוח:
ליווי, הדרכה ופיקוח של צוות הארגון: הכשרה ראשונית של שני מפגשים בני 5 שעות אחת לחודש וחצי שיחה אישית עם כל נער אחת לחודשיים מפגש לכלל בני הנוער להעשרה, למידה וונטילציה.
תגמולים:
השתתפות באירועים משותפים לכלל בני הנוער והמתנדבים והחניכים בתכנית יצירת קשרים חברתיים ומקצועיים עם בני נוער אחרים בתכנית חיזוק תחושת השייכות לקהילה היהודית מכתב המלצה לקורות החיים
הערכה:
מדדים להצלחה בתפקיד: שביעות רצון החניך שביעות רצון משפחת החניך שביעות רצון הנער שיפור במדדים חברתיים ולימודיים של החניך.

דגשים לעיצוב תפקידים לבני הנוער- פרקטיקות מותאמות למאה ה-21

גמישות: תפקיד גמיש מפיק את המקסימום ממה שהנער יכול ומסוגל לתרום לארגון בהתאם לנסיבות חייו. למעשה מדובר בתפקידים אשר ניתן להתאים ו"לתפור" לנער, דבר דורש להתבונן בתפקיד הפנוי ולבחון אם וכיצד ניתן להגמישו.

שימוש בכלים טכנולוגיים: בני הנוער כיום מצפים כי הארגון יעשה שימוש יעיל בזמנם. בעידן של היום, כלים טכנולוגיים מאפשרים תקשורת יעילה ואפקטיבית בין הנער לבין הארגון. על כן, בעיצוב התפקיד על המנהל לחשוב, כיצד הוא יכול לשלב אלמנטים טכנולוגיים שיקלו על הנער לבצע את תפקידו: שילוב משימות שיוכל הנער לעשות מביתו, באופן וירטואלי, שימוש בכלים טכנולוגיים לקביעת זמני הפעילות, וכו'.

מידת תוצאות, שיתוף בתוצאות והערכה: על התפקיד המעוצב להכיל הגדרה ברורה של מדדים להצלחה, תהליכי מדידה, תהליכי הערכה ושיטות לשיתוף בתוצאות ההערכה. בני הנוער מעוניינים בהשפעה חברתית ובאימפקט ולשם כך, הם זקוקים לכלים ברורים שיאפשרו להם לבחון אם הם משיגים את מטרותיהם. הגדרת כלים אלו, כבר בשלב עיצוב התפקיד ועיצוב תפקיד מוגדר תוצאות, יאפשרו לנער לבחון את התקדמותו, כבר מהיום הראשון ולחוש שביעות רצון מהישגיו.

משימות שיתופיות (JOB SHARING): הרעיון שעומד מאחורי משימות שיתופיות הוא, שישנן משימות, או תפקידים, שיהיה קשה לנער לבצע לבדו, עקב מגבלות של זמן או זמינות. הרעיון הוא כי ניתן לעצב תפקיד-שמיועד בו זמנית למספר בני נוער, שחולקים את המשימה ביניהם, גם אם זו משימה שבמקור חשבנו או ייעדנו לאדם אחד בלבד.

העלאת מרכיב האוטונומיה וקבלת ההחלטות בתפקיד: בעיצוב התפקיד החדש, יש להקדיש מחשבה רבה למרכיבים בתפקיד, שיספקו לנער אפשרויות לעצמאות תפקידית, אוטונומיה וקבלת החלטות לגבי אופן ביצוע תפקידים. עצמאות תפקידית זו, מעודדת בתורה תרבות של לקיחת אחריות על התוצאות של התפקיד.

הגדרה ברורה של מיומנויות נדרשות לביצוע התפקיד: בני הנוער מעוניינים בתפקידים המביאים לידי ביטוי את החוזקות והיכולות שלהם, חשוב בשלב עיצוב התפקיד להקדיש מחשבה למיומנויות הנדרשות לביצוע התפקיד ולמיומנויות שניתן לפתח באמצעותו. הגדרה ברורה של מרכיבים אלה, תסייע בגיוס בני הנוער המתאימים לביצוע המשימה ובשימור המוטיבציה שלהם לאורך זמן.

הכשרות חוצות תפקיד (CROSS TRAINING): בני הנוער עשויים לצפות למגוון של משימות לביצוע. מגוון של משימות- דורש בתורו מגוון של מיומנויות. הרעיון שעומד מאחורי הכשרות חוצות תפקיד- הוא להציע במסגרת עיצוב התפקיד, מגוון של הכשרות נוספות שיוכל הנער לקחת בהן חלק, על מנת להרחיב את סט המיומנויות והכישורים שלו ולגוון, במידת האפשר, בתפקידו.

הגדרת פרופיל הנער המתאים לביצוע התפקיד

הגדרת תפקיד מובנית תאפשר לרכז לנסח את הפרופיל הרצוי בהתאם לדרישות התפקיד שהגדיר. על הפרופיל לכלול כמה רכיבים:

- קבוצת גיל
- קבוצת השתייכות (נוער עולה/ותיק, גילאי חטיבת הביניים, גילאי תיכון, טרום-צבא)
- כישורים, מיומנויות ותכונות אישיות הכרחיות לביצוע התפקיד
- ידע וניסיון הכרחיים (אם רלוונטי)
- מניעים אפשריים שיוכלו לקבל מענה בביצוע תפקיד זה

5. גיוס בני הנוער

בהתאם לפרופיל הנער להלן, על הרכז לבצע תכנית גיוס שתאפשר להגיע אל הנוער המתאים ביותר לביצוע התפקידים שהוגדרו. לפיכך, לפני שנצא לדרך בכל הנוגע להגדרת מניעים, ציפיות ומסרים לגיוס, ודא שאתה יכול לענות על השאלות הבאות:

עבור אילו תפקידים אני מגייס אני בני הנוער?
כמה בני נוער אני מחפש?
מיהם בני הנוער הפוטנציאליים שיוכלו לבצע תפקידים אלה? האם אני מחפש בני נוער בעלי ידע/כישורים/ניסיון כלשהו?
מה מאפיין את הפעילות? פעילות קבוצתית לעומת אישית, פעילות פנים אל פנים או וירטואלית, פעילות חד פעמית או מתמשכת?
מהן הציפיות שלי מבני הנוער מבחינת סוג המחויבות והמעורבות הנדרש ומבחינת תדירות וגמישות בלוחות זמנים?
מה אני יכול להציע לנוער מבחינת הכשרה וליווי, מענה למניעים שלו, תגמולים, פיתוח מיומנויות חדשות ו/או אפשרויות לניסיון וללמידה?
מהי ההשפעה של פעילות הנער על המוטבים, על הארגון ועל הנער עצמו ועל הקהילה הרחבה?

ככל שתהליך הגיוס מבהיר לבן הנוער הפוטנציאלי את הדרישות ואת הגדרת התפקיד, את מידת הליווי, התגמול וההכשרה שיקבל ומזמין אותו להצטרף באופן אישי, כך גדלים סיכויי ההצלחה בתהליך הגיוס.

לכן, הדרך האפקטיבית ביותר לגייס היא **פנייה ממוקדת, אישית ודורכיוונית**, שמאפשרת **דיאלוג בין הנער ובין המגייס**, מאפשרת שאלת שאלות, התמודדות עם חששות אפשריים, הבהרת הציפיות ובחינת ההתאמה ההדדית עוד לפני שלב המיון. האפקטיביות הזו יוצרת גם היא, בתורה, תהליך מיון אפקטיבי, היות שלשלב המיון מגיעים רק מי שמתאימים, לתפיסתם, לתפקיד ולדרישותיו הטכניות והמקצועיות. לכן, פנייה באמצעות היכריות אישיות (למשל: באמצעות "חבר מביא חבר") מוכיחה את עצמה כיעילה ביותר.

בבואנו לגייס בני נוער, פלטפורמת הגיוס הפופולרית ביותר היא יום המוקד. מטרתו העיקרית של יום זה, היא לחשוף את כלל בני הנוער לתכניות שקיימות ברשות ולאפשר להם לבחור את התחום ואת התכנית שמתאימה להם ביותר. יום זה מתקיים בשותפות מלאה עם מנהל התנדבות נוער רשותי בחינוך (במידה וקיים) ועם הרכזות הרלוונטיות בבתי הספר, והוא נערך בחלק מהרשויות באופן כלל-רשותי (דהיינו, כל בני הנוער מהרשות מגיעים למקום אחד שבו מציגים הארגונים ו/או התכניות את מרכולתם) או ברמה הבית-ספרית. בהתאם לאופיו של יום המוקד, על הארגון להיערך ליום זה. היערכות זו כוללת הכנת עלוני פרסום (פליירים) לחלוקה, הכנת דוכן ובו תמונות ואמצעים חזותיים נוספים, הכנת נאום קצר שיוצג בכיתות/מול המליאה, והכנת דף מעריצים בפייסבוק שבו בני הנוער יוכלו לעיין³. בחירת האדם שיציג ביום המוקד היא חשובה ביותר. ככלל, חשוב לוודא שהמגייס מכיר היטב את הארגון, את המשימה ואת המסרים שרצוי להעביר לנוער, בהם: מיהו קהל היעד ומהי המשימה, מה "יוצא" לבני הנוער מהפעילות, כיצד תתנהל ההתנסות בפועל ואילו תגמולים יקבלו במהלך פעילותם. כמו כן, מומלץ לבקש מבוגרי התכנית להשתתף ביום המוקד ולשתף בחוויותיהם. **יום המוקד מהווה, למעשה, תהליך מיון ראשוני.**

חוברת תכניות התנסות ואתר נוער מתנדב

לקראת יום זה מתקיימת בכיתות החינוך פעילות הכנה, ובמרבית המקרים, מודפסת חוברת שמאגדת בתוכה את כל התכניות בהן ניתן להתנסות, בבית הספר או ברשות. במקביל, מתפרסם המידע ברשויות הרלוונטיות, באתר "נוער מתנדב". חשוב שהארגון יכין טקסט קצר לטובת החוברת והאתר. על המידע לכלול התייחסות למהות הפעילות שיבצעו בני הנוער, על ימי פעילות אפשריים, על מערך ההכשרה, על הליווי והתגמול, וכן מספר טלפון של איש קשר.

גיוס בני נוער שלא באמצעות בית הספר

במקביל לאפשרויות לגיוס בני נוער במסגרת בית הספר, ניתן גם להיעזר ברשתות החברתיות, בתנועות נוער, בפרסום מודעת גיוס במקומות בילוי של בני נוער וכן בשיטת "חבר מביא חבר". גם במקרה זה, חשוב לנסח מסרים שיהיו מותאמים לשפתם של בני הנוער ושיגיעו בתחומי העניין שלהם.

מניעים ומסרים לגיוס בני נוער

בניסוח המסרים לבני נוער, במטרה לגייסם, בין שביום המוקד ובין שבחוברת, חשוב מאוד להביא בחשבון את המניעים הייחודיים של בני נוער, את אמצעי הגיוס הרלוונטיים ביותר עבורם, ובהתאם לכך, את המסרים שחשוב להדגיש כשפונים אליהם. בטבלה בעמוד הבא מפורטים המניעים הייחודיים לבני נוער, אמצעי הגיוס המתאימים עבורם והמסרים החשובים להעברה ולהדגשה בעת הגיוס.

³ עוד על הכנת דף מעריצים בפייסבוק אפשר לקרוא בפרק שעוסק בטכנולוגיות לניהול בני נוער.



מסרים חשובים להעברה/להדגשה בגיוס	אמצעי גיוס מתאימים	מניעים ייחודיים להתנסות במעורבות חברתית
- הגיוס צריך להתמקד בפרויקט/בתכנית/במשימה, ולא בארגון - הגיוס צריך להתמקד במטרה, במשמעות, בחשיבות ובתוצאות המשימה - יתרונות ההתנסות לקידום העתיד התעסוקתי: ✓הניסיון שיצברו ✓השורה שיוכלו להוסיף לקורות החיים ✓תעודות והמלצות ✓החיבור לטכנולוגיה ✓האינטראקציות החברתיות ✓הגיוון, המגוון, האפשרויות לבצע ריבוי משימות (מולטי-טסקינג), אפשרויות בחירה ✓מסלולי קידום וצמיחה בארגון - חשוב שלא להדגיש דרישות מחויבות זמן גבוהות או ארוכות מדי - חשוב להדגיש הזדמנויות אפיזודיות	- רשתות חברתיות: פייסבוק, טוויטר - סרטונים ב-Youtube - טכנולוגיה מבוססת רשת (ווב): פרסום מקוון באתרי אינטרנט ובבלוגים - שליחת מסרונים וואטסאפ - גיוס דרך קבוצות נוער פעילות (תנועות נוער, קבוצות מנהיגות וכיו"ב) - ירידי התנדבות וימי מוקד - מעבר בין הכיתות בבית הספר/באוניברסיטאות ובמכללות - גיוס דרך מקומות עבודה	- אמצעי לקידום קריירה בעתיד - אמצעי להכיר אנשים חדשים - אמצעי לעשות שימוש משמעותי בשעות הרבות של הגלישה ברשת - אמצעי ליצירת שינוי חברתי

מסר טוב ומשכנע יכלול את המרכיבים הבאים:

- ✓ **מידע** על הארגון, על פעילותו, על התכנית ועל התפקיד הספציפי המוצע לנער
- ✓ הדגשת **הצורך** - חיבור למטרה והמשמעות הערכית והחברתית שבפעילות והדרכים בהן הנער יוכל לסייע לקידום המטרות הללו.
- ✓ הדגשת **תועלות ההתנסות** לנער ולקהילה. **מה יוצא לי מזה?**

6. מיון בני הנוער ושיבוצם

מיון, הוא תהליך שבו הרכז בודק את מידת ההתאמה של הנער המתעניין לתפקיד, בעוד הנער עצמו בודק את מידת התאמת התפקיד והתכנית לצרכיו ולמניעיו. בהתנהלות עם נוער, יש להתייחס לסוגיית המיון במקצועיות רבה. תפקידו של הרכז לאפשר לנוער לממש ערכים של נתינה. חשוב שהמיון לא יהווה מכשול, אלא הזדמנות. תהליך המיון בעבודה עם בני נוער נעשה לרוב באמצעות ריאיון אישי, שמאפשר היכרות עם הנער.

מטרות הריאיון האישי:

- לאפשר לתכנית/לארגון לבחון את התאמתו של הנער/ה לתפקיד או למשימה, וכן את יכולתו ונכונותו להתחייב ולהתמיד בהם.
- להכיר את מניעיו של הנער, כמידע חיוני לשימורו בהמשך.
- לאפשר לנער להכיר לעומק את הארגון/התכנית ואת התפקיד.
- לערוך תיאום ציפיות בין הנער ובין המשימה. לספק לנער את כל המידע החיוני לגבי ביצוע התפקיד, הציפיות ממנו ומה יוכל לצפות מהתכנית.
- לשדר רצינות, מקצועיות ואף יוקרה. הריאיון אמור להבהיר שזו תכנית שבחרת את המועמדים ומתייחסת לתפקידם ברצינות הראויה.

אמצעי מיון נוסף שכיח בעבודה עם בני נוער, הוא הריאיון הקבוצתי. במסגרת הריאיון הקבוצתי אפשר להכיר הן את מאפייניו האישיים של הנער (אם כי באופן מעמיק פחות מאשר בריאיון האישי) והן את איכויותיו הבין-אישיות, וכן לבחון את האינטראקציות החברתיות שלו.

באמצעות ההיכרות, יתאפשר לקבוע אם הנער מתאים לתכנית זו או שכדאי לכוונו לתכנית אחרת שתספק מענה מתאים יותר לתחומי העניין שלו, לצרכיו ולמידת היותו פנוי. גם אם הריאיון אינו ממין והארגון קולט את כלל בני הנוער שמופנים אליו – עדיין קיימת חשיבות לריאיון אישי או קבוצתי מקדים, שמאפשר היכרות מעמיקה עם הנער ומניעיו וכן תיאום ציפיות.

הנחת היסוד היא, שמיון בתהליך ההתנסות הוא תהליך הדדי שבו גם הנער המעוניין בתפקיד בוחן אם התפקיד עונה לצרכיו, אם הציפיות שלו תואמות את המציאות, אם המסגרת היא לרוחו ואם התפקיד עשוי לגרום לו סיפוק. מיון נכון יבטיח את הנער הנכון בתפקיד הנכון. לאחר שלב המיון, יש לשבצו בתפקידו וללוות את השיבוץ בתהליך הקליטה בתכנית.

מיון ושיבוץ באמצעות מערכת "נוער מתנדב"

מערכת "נוער מתנדב" היא מערכת לניהול מערך ההתנסות וההתנדבות בחינוך ברשות המקומית, אשר פועלת באופן מקוון ומוצעת לרשויות השונות. המערכת משרתת שני קהלי יעד עיקריים: (1) התלמידים המבקשים להירשם להתנסות או התנדבות; (2) רכזי התנדבות הנוער, רכזי התנדבות בחינוך, רכזי מעורבות חברתית, ארגונים חברתיים המפעילים בני נוער וכיו"ב שאחראים לניהול מערך ההתנסות וההתנדבות נוער ברשות. המערכת מאפשרת למובילי ההתנסות להתאים בין צורכיהם ברשויות לבין תחומי העניין של בני הנוער. על מקום ההתנסות להזין במערכת תפקידים שפתוחים בפני בני נוער ברשות. כך, יוכלו בני הנוער להירשם לתפקידים אלה והארגון, בתורו, יוכל למיינם על בסיס הנתונים שהזינו.

טופס הרישום לנער מספק הזדמנות לאסוף אינפורמציה חיונית לגביו, שעשויה להוות בסיס טוב לשיחת הריאיון האישי. טופס הרישום אף חוסך זמן של איסוף אינפורמציה "יבשה" במהלך הריאיון. ניתן לשלוח אותו מבעוד מועד לנער המתעניין, על מנת שיגיע לראיון עם טופס מלא, או לבקשו למלא אותו לפני תחילת הריאיון.

טופס רישום - דוגמה

פרטים אישיים:

שם פרטי: _____ שם משפחה: _____
 תאריך לידה: _____ מס' תעודת זהות: _____
 כתובת: _____ עיר: _____ מיקוד: _____
 טלפון בבית: _____ טלפון נייד: _____
 בית ספר: _____ כיתה: _____ מגמה: _____

פנאי:

תחביבים: _____
 מעורבות חברתית קודמת: _____
 השתתפות בחוגים: _____
 כישרונות ייחודיים: _____

התעניינות בהתנסות במעורבות חברתית במסגרת הארגון שלנו:

מדוע פנית להתנסות אצלנו? _____
 מהן ציפיותיך? _____
 לאילו אוכלוסיות ברצונך לסייע? _____
 האם יש תחומים שמעניינים אותך במיוחד? _____
 בממוצע, לכמה שעות בשבוע אתה יכול להתחייב? _____
 מהן השעות/הימים שעדיפים עליך? _____

תודה על שיתוף הפעולה



שאלות מכוונות בתהליך הריאיון האישי:

נושא	שאלות לדוגמה
פרטים אישיים	גיל, כיתה, בית ספר, שם המורה
היכרות כללית	ספר לי על עצמך. מה מביא אותך לכאן? למה אתה רוצה לפעול בארגון שלנו? מה הביא אותך לבחור בארגון זה?
ניסיון קודם (אם רלוונטי)	האם התנסת במעורבות חברתית או התנדבת בעבר? תאר אירוע משמעותי. ספר לי על ניסיוןך כמתנסה או מתנדב בעבר. ממה הכי נהנית בעבודתך כמתנסה או כמתנדב בעבר?
שאלות לבדיקת עמדות	מה יגרום לך לרצות להפסיק את הפעילות? עד כמה חשוב לך הקשר עם המוטבים? מה אתה יודע על המוטבים שלנו?
*שאלות לבדיקת התאמה לתפקיד (כישורים, מיומנויות, אופני פעולה)	ספר לי על הצלחה שלך. מהן הנקודות הטובות יותר והטובות פחות אצלך? כיצד אתה רואה עצמך משתלב בעבודת צוות? מה יכול להקשות עליך? מה בעבודת צוות יכול להיות מספק בעבורך? איך תתמודד עם מצבי לחץ? עד כמה חשוב לך להיות בקשר עם המוטבים? עד כמה אתה נהנה מעצמאות בתפקיד? איך תתמודד במקרה ש....? (סיטואציה מהעשייה היומיומית)
התפתחות ולמידה	עד כמה חשוב לך לרכוש ידע והבנות חדשות בהתנסות? עד כמה ההתנסות חשובה לך לצורך הקריירה שלך? עד כמה ובאילו תחומים אתה מצפה להתקדם במסגרת ההתנסות?
תיאום ציפיות	מהן ציפיותיך? מה יגרום לך להרגיש מסופק ומרוצה? כמה זמן אתה יכול להקדיש לפעילות? אילו תקופות עמוסות יותר עבורך? מהי הדרך הנוחה ביותר לתקשר אתך בין הפעילויות?

7. קליטת בני הנוער בארגון

לתהליך קליטת בני הנוער בארגון יש חשיבות רבה עבור בני נוער שזו אולי הפעם הראשונה שבה הם נוטלים על עצמם לבצע תפקיד בארגון. הנוער נדרש להסתגל, פיזית וארגונית, לסביבה חדשה, לבעלי תפקידים שונים, לכלל ההיבטים שקשורים בתפקיד ולחוויות המעורבות החברתית.

תהליך הקליטה הוא השלב שבו הנוער נחשף לארגון/למסגרת אחרת. תהליך סוציאליזציה נכון של נוער יאפשר לו לאמץ ולקבל את התרבות הארגונית, את מטרות הארגון ואת השייכות לארגון. ככל שתהליך הקליטה יהיה מוצלח יותר ומזמין יותר, כך הנוער ירצה להתמיד ולהצליח בעשייה. תהליכי ההיכרות עם הארגון (אוריינטציה) וההכשרה הם שלבי הקליטה הראשונים של הנער במקום ההתנסות. מתפקידו של הרכז להקפיד שכל נער שמשתלב בתכנית יעבור תכנית אוריינטציה והכשרה עם כניסתו. אורך התכנית ותכניה ישתנו בהתאם להגדרת התפקיד ולדרישותיו. במסגרת תהליך הקליטה, יש להתייחס גם להגדרת חוזה, קרי, הסכם ברור שמגדיר לנוער מה מצופה ממנו, מצד אחד, ומהן זכויות מצד אחר.



תהליכי האוריינטציה וההכשרה שנעשים במסגרת משלימים את אלה שעוברים בני הנוער בבית הספר. בתכנית המעורבות החברתית של מנהל חברה ונוער, עוברים בני הנוער תהליך חינוכי שמטרתו להכניס וללוותם בתפקידם כמתנסים. יתרה מזו, התכנית מחייבת כל נער משתתף בהכשרות שנתיות שיועברו בבית הספר, במקום הפעילות ובמסגרת הרשות המקומית. לכן, חשוב לסנכרן את ההכשרה אל מול רכז המעורבות החברתית בבית הספר ומנהל ההתנדבות הרשותי בחינוך, ולוודא שתהליכי ההכשרה משלימים זה את זה ומספקים את הנדרש.

היכרות עם המסגרת (אוריינטציה למסגרת/לארגון)

תכנית האוריינטציה לנער היא ההיכרות הראשונית שלו עם המסגרת והגדרת מערכת היחסים עמה. מטרתה, ליצור מעורבות ושייכות של הנער למסגרת ולחזק את המוטיבציה וההתלהבות שהביאו אותו לפעילות מלכתחילה.

האוריינטציה כוללת:

- תיאור המטרות והערכים של התכנית/הארגון והצגת החזון.
- תיאור מוטבי ו/או התחומים שהתכנית/הארגון מסייעים להם ותיאור היחסים בין התכנית לתכניות אחרות שקיימות ברשות.
- היכרות עם בעלי תפקידים בתכנית ועם אופן הניהול בה, תיאור הציפיות מבני הנוער, כולל תיאור כללי של העבודה שיבצעו.
- הסבר על המדיניות והחוקים בתכנית, לרבות חובות בני הנוער וזכויותיהם.



בניית תכנית היכרות עם הארגון הקולט את בני הנוער להתנסות

היכרות עם המסגרת יכולה להימשך מפגש אחד ואף יותר, תלוי בגודלה. בבניית התכנית, חשוב להביא בחשבון כמה רכיבים:

- מספר המשתתפים ומאפייניהם
- מקום לקיום ההיכרות
- התוכן שרוצים להעביר
- מי הגורם המעביר
- משך הזמן לכל תחום בהיכרות עם המסגרת (למשל: חזון הארגון ומטרותיו, מאפייני המוטבים, חובות וזכויות של הנוער)
- רתימת עובדים, מתנדבים ותיקים ובני נוער ותיקים שהתנסו בעבר במקום, להעברת תכנים
- כיבוד

בניית תהליכי הכשרה

הכשרה לתפקיד היא תהליך של הקניית ידע, כלים ומיומנויות שחשובים לביצוע הפעילות. להבדיל מהאוריינטציה, שהיא כללית יותר לארגון או לתכנית, ההכשרה צריכה להיות רלוונטית לתפקיד הספציפי שאותו יבצע הנער, ולכן עליה להיות יישומית וממוקדת. הכשרה תורמת רבות גם לחיזוק קבוצת בני הנוער.

במקרים מסוימים עשויה ההכשרה להוות כלי מיון, ובסופה יש לבחון שוב את התאמת הנער לתפקיד. הכשרה יכולה להיות קבוצתית או פרטנית, על ידי חניכה אישית. בבואו לתכנן תכנית הכשרה, על הרכז לשאול את עצמו ארבע שאלות מרכזיות:

1. מהו המידע אותו הנער נדרש לקבל?
2. מהן המיומנויות שעל הנער לדעת/לרכוש?
3. מהן העמדות והגישה שעל הנער לפתח כדי להצליח במשימה?
4. מיהם שותפי התפקיד שעליו להכיר?

בעיצוב תכנית הכשרה, על הרכז לתכנן כמה היבטים משמעותיים:

- הכשרה מקצועית לתפקיד
- הכשרה חברתית – גיבוש קבוצה



בכל מקרה, בהכשרת בני הנוער חשוב לתת דגש מיוחד לחוויית הלמידה, להתנסות ולסביבה

תכנון תכנית הכשרה					
הכשרה מקצועית לתפקיד					
תחום הידע	ידע/ יכולות של הנער	הפער הקיים	גורם מעביר	משך ההכשרה	תקציב
מאפיינים של קשישים עריריים	חלקי	יש להקנות ידע לגבי המאפיינים העכשוויים של קשישים	מומחית בתחום הגרונטולוגיה	4 שעות	1,000 ₪
הכשרה חברתית – גיבוש קבוצה					
תחום הידע	ידע/ יכולות של הנער	הפער הקיים	גורם מעביר	משך ההכשרה	תקציב
הכרות מעמיקה	חלקי	יש לייצר הכרות מעמיקה יותר בין חברי הקבוצה	הרכז הנוער	שעתיים	500 ₪
הכשרה מנהלתית – הכרות עם נהלי העבודה בארגון					
תחום הידע	ידע/ יכולות של הנער	הפער הקיים	גורם מעביר	משך ההכשרה	תקציב
דוחות ביצוע ממוחשבים	אין	מלא. יש ללמד אופן מילוי דוחות ביצוע בתום המשמרת	רכז הנוער	חצי שעה – התנסותי	0 ₪

מאפשרת – כזו שמשלבת תרגילים וסימולציות, שנותנת מקום להיכרות של קבוצת הנוער בינם לבין עצמם ושמעניקה מרחב ללמידה אקדמית והתנסותית. ההכשרה אפקטיבית תתרום רבות לתהליכי החברות של הנוער למסגרת ולתפקיד. לאור המאפיינים של הנוער היום, יש לשקף להם אילו מיומנויות וכישורים הם רוכשים במסגרת ההכשרה. אפשר גם להעניק לאחר ההכשרה תעודה מטעם המסגרת.

הסכם כתוב

הסכם כתוב הוא כלי ארגוני חיוני שמאפשר תיאום ציפיות בסיסי בין הנוער ובין המסגרת. מטרת ההסכם, לתאר תמונה בהירה ואמינה לגבי הזכויות והמחויבויות ההדדיות בין הארגון לנוער ולהפך.



ההסכם מתקיים בין המסגרת ואיש הקשר: _____ לנער/ה: _____

- הודיה והערכה
- הגדרת תפקיד ברורה
- ✓ עקרונות העבודה
- תפיסת הארגון את בני הנוער
- ✓ פירוט זכויות הנער
- הזכות לקבל הכשרה מתאימה לתפקיד, ייעוץ, הדרכה וליווי, משוב
- הזכות לקבל הכרה, הוקרה וקידום
- הזכות לקבל משוב והערכה על הפעילות
- הזכות לקבל ביטוח
- ✓ פירוט חובות הנער
- לשמור על כללי הארגון וחוקיו
- לפעול בהתאם להנחיות הרכז
- להשתתף במפגשי הכשרה, הדרכה וליווי בהתאם לפירוט המפגשים
- להתחייב לתקופת ולתדירות הפעילות – פירוט התקופה והתדירות
- להתחייב להגדרה של תקופת התנסות (אם רלוונטי)
- להתחייב להודיע מראש על היעדרות צפויה או על רצון לעזוב
- ✓ פירוט התרחישים הצפויים בסיטואציה של אי-עמידה בהתחייבויות או חריגה מכללי המסגרת
- ✓ איש קשר ופרטי התקשרות עמו
- ✓ תודה נוספת לנער
- ✓ חתימה של המסגרת וחתימה של הנער/ה

8. שימור בני הנוער

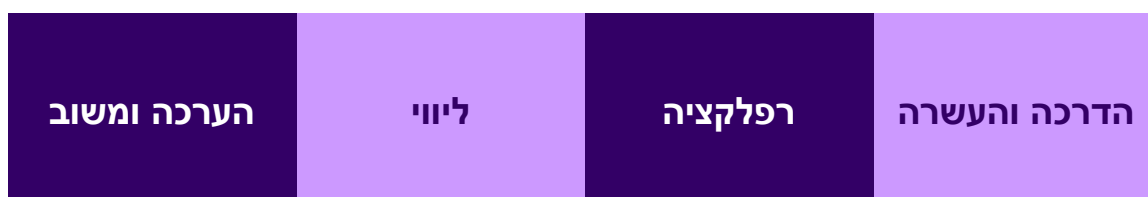
אחד האתגרים הגדולים של ארגון שרוצה להפעיל בני נוער, הוא שימור המוטיבציה שלהם לאורך זמן. ההיגיון אומר שאם נער או נערה מגיעים לתרום מזמנם למען האחר, הם יעשו כן במלוא המחויבות והרצינות כל עוד יידרשו לכך. עם זאת, מתברר שהתמונה מורכבת הרבה יותר, היות שהסיבות שהביאו את הנער או הנערה להצטרף הן לא בהכרח הסיבות שיגרמו להם להישאר בה. לארגון ולרכז הנוער יש השפעה מכרעת על התמדתו של הנער.

שימור, הוא לא תהליך שעומד בפני עצמו: שימור הוא **תוצאה** של ארגון שמנהל את בני הנוער היטב והוא מתחיל, למעשה, ביום הראשון שבו הנער פוגש את הארגון, באופן שבו הארגון נערך לקראתו ובאופן שבו הארגון מתנהל מולו עם הגעתו. אפשר לומר, שכל השלבים שמפורטים בחוברת זו הם חלק מתהליך השימור של הנער. עם זאת, יש שלבים בהתנסות שחשוב מאוד לשמרם (ראו פירוט בסעיפים 9–11 בהמשך).

9. תהליכי ליווי לבני הנוער

בני הנוער זקוקים לטיפול, לליווי, להדרכה ולתמיכה באופן שוטף. תהליך זה של ליווי אמור להתייחס למכלול התכנים שעולים במסגרת הפעילות, הן המקצועיים והן האישיים, ולספק להם חווייה מעצימה ומצמיחה שבמסגרתה יוכלו ללמוד על תפקידם, על תפקודם, על עצמם ועל יכולותיהם.

תהליכי הליווי כוללים:



הדרכת בני הנוער

הדרכת בני הנוער היא תהליך ליווי קבוצתי שבו המנחה דן עם בני הנוער בתהליכים המקצועיים והאישיים שמתרחשים בפעילותם. ההדרכה מהווה המשך ישיר לתהליך ההכשרה וניתנת על ידי העמקה בידע, בכלים ובמיומנויות לביצוע תפקידים בהתאם לצרכים שעולים במהלך פעילותם. הדרכה מאפשרת למידה בין שווים, שיתוף בחוויות, בלבטים ובדילמות וחשיבה משותפת להתמודדות עמם. תדירות ההדרכה נתונה לשיקול דעתו של המנחה ובהתאם לתפקידי הנערים וצורכיהם.

העשרת בני הנוער

העשרת בני הנוער מרחיבה את הידע שלהם בתחום הפעילות ו/או בתחומי ידע נוספים. היא עונה על צורכיהם בהתפתחות ובצמיחה אישית ומהווה דרך לתגמל אותם. העשרה יכולה לכלול מגוון הרצאות וסדנאות רלוונטיות לתחום שמעניינות בני נוער. המפתח להצלחת תכנית ההעשרה הוא, שתותאם לצרכים של קבוצת בני הנוער ותעניק תחושה של השקעה ומקצוענות.

ליווי אישי לבני הנוער

תהליך הליווי האישי מהווה השלמה לתהליכי ההדרכה וההעשרה. במסגרת הפרטנית ובשיחה האישית הנער יכול להביא את עצמו ולהעלות דילמות או קשיים שרלוונטיים לגביו והם לא מנת חלקה של קבוצת בני הנוער. השיחה האישית נועדה לקבל ממנו הערכת מצב על קצב התקדמותו, על תחושותיו ועל צרכיו ולהעניק לו משוב על התקדמותו בתפקיד. הליווי גם מאפשר לנער לעבור תהליך רפלקטיבי, שבמסגרתו הוא בוחן את התפתחותו האישית והמקצועית ואת מידת המענה שהוא מקבל לצרכיו האישיים. על תהליכי המשוב והרפלקציה יפורט בהמשך.



שלבי התפתחות בליווי בני הנוער

הנער עובר במהלך שנת ההתנסות תהליך התפתחותי. בתחילת דרכו, הוא לומד את תפקידו ואת הארגון. בהמשך, לאחר זמן מה בתפקיד, סביר שהנער ירגיש ביטחון רב יותר לגבי תפקידו והנדרש ממנו. בשלב האחרון, יהיה הנער מוכן לא רק לבצע את תפקידו – אלא גם ליזום תפקידים נוספים ולהתפתח. להלן טבלה שמרכזת שלבי התפתחות שונים אצל הנער, מאפייניהם וצורכי הליווי בכל שלב.

השלב שבו נמצא הנער	תכונות הנער בשלב זה	מאפייני הנער בשלב זה	מה הנער צריך ממך כמנחה בשלב זה
שלב 1: מתנסה חדש	תלתי סקרן תמים מרוכז בעצמו מתלהב מתוסכל בקלות דורש תשומת לב	מתמקד במיומנויות בסיסיות מונע בזימנית על ידי חרדה והתלהבות מחפש מודל לחיקוי לומד את "הדרך הנכונה" לבצע דברים תלתי מאוד ומרוכז בעצמו אינו יודע את מה שאינו יודע מתקשה בעימותים ובחשיפה עצמית	גלה רגישות לחששותיו של הנער מהמצב החדש עודד את הנער לעצמאות ולאוטונומיה הענק לנער תמיכה, אך השאר מקום לאי-ודאות ולהתנסות בליווי, התמקד בנקודות החוזק של הנער הענק לנער ליווי צמוד יחסית
שלב 2: נער שנמצא בתפקידו כמה חודשים	שואף לאוטונומיה בעל מודעות עצמית מרדן שיפוטי חסר ביטחון	מפגין מודעות רבה יותר רוצה להשתכנע ברציונל שבבסיס הדברים נמצא בקונפליקט של תלות/אוטונומיה מול המנחה עסוק פחות בחיקוי, מנסה יותר להפגין יכולות ואסרטיביות נוטה פחות לבקש עזרה/המלצות	הבן, שהנער מוכן לעימות וצריך ללמוד על חלופות היה מוכן לכך שהנער יאתגר אותך זהה מתי הנער זקוק לכך שתשכנע אותו לגבי הרציונל של דברים עודד את הנער לעצמאות הבן, שגם אם הנער מודע לטעויות – אין לו עדיין המיומנויות לתקן אותן ספק לנער מגוון משימות/מטלות
שלב 3: ותיק	בעל ביטחון רגשי בעל מודעות עצמית בעל הנהגה פנימית אחראי אכפתי מכון משימה גמיש במחשבה ובתגובות	מבין לעומק את המשימות הנדרשות מבין את גבולותיו מגבש סגנון מנהיגות משלו מפגין מידה גבוהה של אוטונומיה לא מתגונן כשנמתחת עליו ביקורת מסוגל ופתוח לשנות כיוון כשצריך מסוגל להתמודד עם תסכול ולדחות סיפוקים	חלוק עם הנער חוויות וניסיון אתגר את הנער במשימות חדשות חשוף את עצמו בפני הנער – הקשיים והאתגרים שעמם אתה מתמודד בעצמך ספק לנער אפשרויות להמשיך וללמוד ממך ומעמיתך

לבני נוער חשובה מאוד התחושה שהם משמעותיים בתפקידם, שיש ביכולתם להשתפר ולשפר, ושהם פועלים על סמך מדדים שמאפשרים להם לבחון את הצלחתם או את חוסר הצלחתם בפעילות. הערכה, כחלק מתהליך הליווי הכולל, יכולה לבחון את תפקוד הנער ביחס לתפקיד שהוגדר לו. היא גם מהווה הזדמנות להערכה הדדית, שבמסגרתה הנער יכול להעלות את תחושותיו ואת מחשבותיו לגבי הארגון ולגבי הצוות. תהליכי משוב והערכה מעבירים מסר של מקצועיות ומעניקים לנער תחושה שעשייתו חיונית ומשמעותית.

תהליכי הערכה נערכים לרוב במסגרת שיחות משוב אישיות. אפשר לערוך את שיחת המשוב במסגרת מפגשי הליווי האישיים. עם זאת, חשוב ליידע את הנער שבמפגש הליווי הקרוב ייערך תהליך משוב, כדי שיוכל להכין את עצמו לכך. לפני שיחת המשוב יש להיערך ולאסוף את כל המידע שרלוונטי לגבי הנער, כדי לספק לו משוב מפורט שממנו יוכל להפיק את המיטב.

על שיחת המשוב להתייחס להישגי הנער, למידת הסיפוק שלו מתפקידו, למערכות יחסיו עם שאר בני הנוער במקום, עם איש הצוות האחראי ועם כלל הצוות, ולמידת יכולתו של הנער לקבל החלטות ולפעול באופן עצמאי. כמו כן, בתום השיחה, חשוב להציב עם נער יעדים ומטרות להמשך דרכו בתפקיד ובארגון.



כללים לשיחת משוב אפקטיבית

- ✓ על המשוב להיות ידידותי. חשוב לשמור על אווירה נעימה וידידותית, גם אם עולות נקודות לשיפור בתפקודו של הנער.
- ✓ על המשוב להיות הדדי תמיד. יש לאפשר לנער להעניק משוב לארגון ולמנחים שלו, ולא להסתפק במתן משוב על תפקודו.
- ✓ על המשוב להיות חיובי ובונה. חשוב שיאפשר לנער למידה משמעותית על הדברים שעליו לשפר ועל התקדמותו. ליצירת משוב חיובי ובונה חשוב:
 - להתייחס להתנהגות ולא להיבטים של האישיות. רצוי שלא לתייג את הנער בתכונות אישיות כאלה ואחרות, אלא להתמקד בהתנהגויות מסוימות שמשפיעות על תפקודו.
 - לספק לנער דוגמאות קונקרטיות. בשיחת משוב, חשוב לא לדבר תאורטית – אלא להדגים כל נקודה לשימור או לשיפור באמצעות מקרים קונקרטיים מפעילות הנער.
 - לוודא הסכמה על עובדות: סיטואציות מסוימות נתונות לפרשנות מגוונת. חשוב לוודא עם הנער שהוא מבין את כל הדוגמאות שהועלו בפניו ולאפשר לו לבטא את תחושותיו.

רפלקציה על ההתנסות

רפלקציה מתארת את התהליך של הצפה ועיבוד של המשמעות והידע שנלמד כתוצאה מחוויית ההתנסות. רפלקציה מאפשרת לבני הנוער להסתכל לאחור, ליישם חשיבה ביקורתית וללמוד מההתנסות ומהחווייה. הרפלקציה היא כלי שמעורר התבוננות מעמיקה בחוויה ומעודד את בני הנוער ללמידה. היא מבוססת על האמירה שהנער לא לומד מעצם המעשה, אלא מהחשיבה על המעשה. העיקרון המוביל ברפלקציה הוא שלהבדיל ממשוב, שבו הרכז מתמקד בביצועי הבני הנוער, המיקוד ברפלקציה הוא בלמידה מהתהליך ומהחווייה ופחות בביצוע. כל פעילות רפלקטיבית תלויה בשאלות מנחות שיכוונו את בני הנוער להעלות למודעות את הדברים החדשים שלמדו.

פעילות רפלקטיבית יכולה להתרחש במגוון דרכים. היא יכולה להיות אישית ולהשתלב בשיחה אישית עם הנער או קבוצתית. היתרון ברפלקציה קבוצתית הוא, שתובנות של נער אחר עוזרות לפעמים לנער אחר להבין את עצמו טוב יותר. רפלקציה יכולה להתרחש בשיחה ובדיון, או בכל פעילות יצירתית אחרת.



דוגמאות לפעילויות רפלקטיביות

- ✓ לבקש מבני הנוער לכתוב את סיפור הפעילות שלהם על בסיס שאלות מנחות.
- ✓ לבקש מבני הנוער לבחור שיר שמייצג באופן הטוב ביותר את חוויית ההתנסות שלהם, להשמיעו בפני כולם ולהסבירו תוך דיון מונחה.
- ✓ לבקש מבני הנוער להביא למפגש האחרון מצלמה ולצלם תמונה אחת שמייצגת עבורם את החוויות שעברו, להציגה ולהסביר תוך דיון מונחה.



שאלות מנחות אפשריות לשיחת רפלקציה אישית או קבוצתית

- מהו הדבר הטוב ביותר שקרה לך בהתנסות בחודש האחרון? מה הפך את זה לדבר הטוב ביותר?
- מהו הדבר הקשה ביותר שקרה לך בהתנסות בחודש האחרון? מדוע?
- דמיון אחד או יותר מהמוטבים שאתם אתה עובד במסגרת הפעילות. אם יכולת לשאול אותם כל שאלה, מה היית שואל? מה, לדעתך, הם היו עונים? נסה לכתוב שיחה דמיונית בינך לבין אחד המוטבים.
- שחזר את היום הראשון במקום. כיצד הרגשת באותו היום? במה תחושתך שונה היום, יחסית לתחושתך ביום הראשון? מה השתנה? מדוע זה השתנה?
- אם היה לך מטה קסמים והיית יכול לחולל שינויים בחייהם של האנשים במקום, אילו שינויים היית עושה ומדוע?
- האם למדת מיומנויות חדשות במסגרת הפעילות שלך?
- מהי התועלת לקהילה מהפעילות שביצעת?
- תאר שני דברים שעשית בחודש האחרון במקום ההתנסות שאתה מתגאה בהם.
- מה למדת על הקהילה שלך מפעילותך?
- מה תוכל לעשות עם מה שלמדת?
- על מה היית רוצה ללמוד עוד בהקשר להתנסות שלך?
- אם יכולת לבצע את הפעילות שוב, מה היית עושה אחרת?
- כיצד תוכל להשתמש במה שלמדת בפעילות כמתנדב בעתיד, כעובד בעולם התעסוקה ובכלל?

10. הוקרה ותגמול של בני הנוער

תגמולים נועדו להעניק לנער את התחושה שמכירים בתרומתו ומוקירים אותה, וכן לספק מענה למניעים ולצרכים השונים שעמם הגיע הנער.

הסיבות שבגללן הנער בחר להתנסות/להתנדב בארגון הן מגוונות ושונות, ולרוב הן מונעות על ידי צרכים מגוונים שלו: צרכים חברתיים (רצון להכיר אנשים חדשים, רצון להיות היכן שהחברים שלי נמצאים), צרכים התפתחותיים (רצון לשפר או לצבור מיומנויות ספציפיות), צרכים אישיים (רצון או צורך להתמודד עם קשיים אישיים דרך הפעילות) ועוד.

כדי להניע ולשמר בני נוער לאורך זמן, יש חשיבות רבה לזיהוי המניעים והצרכים שעומדים בבסיס בחירתם של בני הנוער להיות מעורבים בארגון. זיהוי זה יאפשר לארגון לספק מענה לצרכים אלה באמצעות מערכת תגמולים מגוונת ומותאמת לאורך כל שנת הפעילות. מענה זה יתרום, בתורו, לשביעות רצון בני הנוער ולשימורם לאורך זמן.

כיצד מזהה את מניעי הנער ואת צרכיו?

- אפשר לשאול את הנער במהלך הריאיון ובשיחת ההיכרות על הסיבות להצטרפותו.
- אפשר לנסות לזהות את הגורמים שמניעים את הנער במהלך פעילותו.
- אפשר לשאול את הנער לגבי מניעיו גם בתהליך הליווי.
- אפשר להיעזר בשאלון לאיתור מניעי המתנדב⁵.

חשוב לזכור כי תגמולים לא חייבים להיות חומריים. גם מילה טובה, הערכה על עשייה, או הרצאה מעניינת הם תגמולים משמעותיים. השאלה המרכזית שחשובה היא: מה הנער צריך? כאשר ישנו מענה לשאלה זו, קל יותר לחשוב על פתרון מתאים. לנער שזקוק לקשרים חברתיים- מסיבה תהיה מתגמלת, לנער שמבקש לשפר מיומנויות תעסוקתיות- הכשרה מקצועית ומשוב יהיו מתגמלים.

בניית מערך תגמולים שמותאם לצורכי הנער

לאחר תהליך זיהוי צורכי הנער, יש לבנות מערך תגמולים מותאם לצורכי שמציע להם מענה. עליו להיות מגוון, כך שיתאים לשלל הצרכים והמניעים של בני נוער שונים. בטבלה שלהלן מוצגים מגוון מניעים אפשריים ותגמולים שיכולים לספק להם מענה.

⁴ אפשר להוריד את השאלון בכתובת: <http://goo.gl/fmvHl0>

צרכים/מניעים אפשריים	דוגמאות לתגמולים מתאימים
הצורך לזכות בכבוד, בהוקרה ובהכרה	- פרסום וחשיפה לפעילויות של בני הנוער ברשתות החברתיות ובתקשורת המקומית והארצית, כולל סרטונים ב-Youtube - מכתבי תודה בעקבות פעילות מסוימת, מבצע, לקראת חג או באופן שוטף (תוך כיתוב גורמים רלוונטיים) - קיום טקס הוקרה, חלוקת תעודות שנתית או פרס מיוחד - מכתב הערכה שיימסר להורים/למורים/ללוח בית הספר או לעיתון
הצורך להרגיש בעל יכולת השפעה	- שיתוף בני הנוער בתהליכי קבלת החלטות - עריכת שיחת משותפת שמאפשרת לתת משוב לארגון - מתן הזדמנות ופלטפורמה להשפעה, ליצירתיות וליזמה של הנער
הצורך להרגיש משמעותי ומועיל הצורך לסייע למוטבים עמם אני פועל הצורך לפתור בעיות בקהילה שלי שמטרידות אותי	- משוב תקופתי קבוצתי או אישי על הפעילות ותרומתה - חשיפה למידע לגבי תוצאות הארגון והישגיו - חשיפה לסיפורי הצלחה אישיים שהם תוצאה של פעילות נוער בארגון
הצורך ללמוד על עצמי הצורך ללמוד על התחום שבו אני פעיל	- פעילויות רפלקציה קבוצתיות או אישיות - פעילויות העשרה מגוונות: הרצאות, סדנאות, סיורים וכנסים - חלוקת מאמרים וכתבות לבני הנוער על תחום עיסוקם
הצורך לחזק כישרים ומיומנויות שיסייעו לי בהמשך	- שיבוץ הנער בתפקיד שיאפשר לו לפתח את המיומנויות שחשובות לו - תהליכי משוב ורפלקציה שמשקפים לנער את הכישרים שפיתח - תהליכי הכשרה והדרכה שתומכים בפיתוח מיומנויות - מתן מכתבי המלצה ותעודות סיום קורס לשימוש בעתיד התעסוקתי
הצורך לפגוש אנשים או להכיר חברים חדשים הצורך להיות חלק מקבוצה של חברים	- פעולות גיבוש קבוצתיות (טיולים, מסיבות, בילוי משותף) - הקמת קבוצה של פעילי הארגון ברשת החברתית - מתן אפשרות להיות פעיל במסגרת קבוצתית ולא אישית
הצורך להרגיש שייכות לארגון	- חלוקת שי סמלי (כגון ספר, חולצה, מחזיק מפתחות וכו') - התייחסות לימי הולדת ואירועים משפחתיים של בני הנוער - תהליך אוריינטציה שמשקף לנער את תפקידי הארגון ותכניותיו

11. פיתוח מסלולי התקדמות וקריירה לבני הנוער

אופק תפקידי הוא אחד מהצרכים של בני הנוער. אופק תפקידי זה יאתגר אותו ויעניק לו מוטיבציה ורצון להישאר ולהתמיד בתפקיד. היכולת להעניק אופק תפקידי מאפשרת לנער לדמיין את עצמו עוד זמן רב כחלק מהקבוצה שאליה הוא שייך: הוא לא יחשוש מחוסר גיוון, משעמום או משגרה, והוא ידע שיש לו למה לצפות.

המשמעות של פיתוח קריירה או אופק תפקידי היא סרטוט מסלולים אפשריים שאליהם בני הנוער יוכלו לעבור או להתקדם מנקודת ההתחלה, מתפקידם הנוכחי, ועד שיסיימו כיתה י"ב.

פיתוח מסלולי קריירה אישיים וקבוצתיים

בבניית מסלול התפתחות אישי יש להביא בחשבון ארבעה גורמים ב־זמנית: את צורכי הנער, את יכולותיו, את צורכי התכנית/הארגון/היישוב ואת יכולות התכנית/הארגון/היישוב. רק התחשבות בכל אלה תוכל להביא אותנו לתוצאה הטובה ביותר: הנער הנכון בתפקיד הנכון. לדוגמה: נער שמעוניין לצבור ניסיון הדרכתי יכול להתעניין באפשרות להדריך או לחנוך נערים חדשים. בשלב זה, יש לבחון אם יש לו יכולת להדריך ולהניע אנשים אחרים, אם יש לו הפנאי לכך. כמו כן, יש להביא בחשבון את צורכי הארגון: האם הארגון זקוק כעת למדריכים? האם יש לו משאבים להכשיר אותו לכך, ללוותו ולהדריכו בפעילותו?

בבניית מסלול התפתחות קבוצתי, הכוונה היא ליצירת מסלול מבוסס תפקיד ופחות מבוסס על הנער: במסגרת אפשרות זו, מוצע לכלל בני הנוער להמשיך בשנתם השנייה לתפקיד א' ובשנתם השלישית לתפקיד ז'. בבניית מסלול התפתחות קבוצתי נשענת יותר על צורכי הארגון/היישוב/התכנית, אם כי היא חייבת להביא בחשבון גם את הקבוצה המסוימת של בני הנוער ואת מידת התאמתם לתפקיד המתוכנן.

אפשרות נוספת היא מסלול התפתחות אופקי, שבמסגרתו מתבצע ניווד תפקידי. במקרה זה, מועבר הנער לתפקיד אחר – שאינו מהווה בהכרח התקדמות בדרגת האחריות בתפקידו הנוכחי, אלא משמעותו העיקרית היא גיוון, שינוי ה-Setting והתנסות בצבירת מיומנויות חדשות.



הצעה למסלול התפתחות קבוצתי

קבוצת בני נוער שעוסקת בחונכות לקשישים. בשנה הראשונה שלהם עוסקים בני הנוער בחונכות עצמה. בשנתם השנייה, אפשר להציע להם להפוך לחונכים של החונכים. בני הנוער ילוו אישית את החונכים החדשים, יעזרו להם לחשוב על פעילויות ולהתמודד עם דילמות וילוו אותם בפעילותם. בשנתם השלישית, יוכלו החונכים של החונכים להפוך לרכזים צעירים שמקבלים אחריות אדמיניסטרטיבית על שיווק הנושא בימי המוקד וליווי התלמידים הצעירים מהם.

דגשים לשימור בני הנוער - פרקטיקות מותאמות למאה ה-21

- בני הנוער מצפים לתהליכי הכשרה, ליווי, הדרכה ופיקוח. הם מצפים למקצועיות ולהתנסות שתסייע להתפתחותם האישית. תהליכי ליווי שכאלה יתרמו מאד להישארותם בארגון ולתחושת המחויבות שלהם כלפיו.
- **משוב בלתי פורמאלי ופורמאלי ורפלקציה** – בני הנוער מצפים לקבל באופן שוטף משוב לא פורמאלי. הם זקוקים לדמות שתסייע להם להתבונן על פעילותם, על עצמם ועל התהליך שהם עוברים ותשקף להם את תרומתם, את התקדמותם ואת צמיחתם האישית.
- **יצירת "דבק" חברתי** - בני הנוער מעוניינים להיות חלק מקהילייה. דבק חברתי יתרום רבות להישארותם בארגון, היות והם יחוו מחויבות לא רק כלפי התפקיד, אלא גם כלפי חבריהם שמבצעים אותו עמם.
- אחת הציפיות של בני הנוער היא **להתקדם ולגוון** – על כן חשוב שהארגון, בצמתים מרכזיים יציע **מסלולי קידום והתפתחות** ויחשוף את האפשרויות העומדות בפניהם להתקדם במסלול צמיחה והתפתחות פנים ארגוניים. כל אופק תפקידי, שיוסיף אתגר ומשמעות, יוסיף לתחושת המוטיבציה שלהם.
- לעיתים, **סימון מועד הסיום של התכנית**, תורם לשימור בני הנוער. בקרב בני הנוער ישנם כאלה אשר חווים קושי להתחייב לאורך זמן והתחייבות שכזו עלולה להכביד עליהם. דווקא מתן הזדמנות לפעול במסגרת שהיא תחומה בזמן, תורמת לכך שהם נשארים בתוך המסגרת ונותנים את כל כולם במסגרת הזו.
- **המלצות, תעודות מקצועיות, הסמכות לקריירה** ותגמולים שעשויים לסייע בהתקדמות בעולם העבודה/לימודים, עשויים לתרום לשימורם לאורך זמן.
- **בעלות, השפעה, עצמאות, מעורבות** - בני הנוער מעוניינים לקחת חלק בתהליכי קבלת החלטות משמעותיים בארגון. על הארגון לתת להם את התחושה כי יש להם היכולת להשפיע על מקבלי ההחלטות בארגון וכי רואים בהם חלק מהותי מההון האנושי הארגוני.
- בני הנוער כיום, מעדיפים לקחת חלק בארגון שמעדכן אותם **בתוצאות תפקידם ובהישגיהם**. הם מצפים לשמוע מהארגון על תרומתם האישית ועל תרומת כלל בני הנוער ליצירת השפעה משמעותית על הקהילה ועל החברה. ארגון שישכיל למדוד ולחשוף זאת, יזכה בבני נוער בעלי מוטיבציה ומסירות גבוהים.

12. תהליכי פְּרִדָּה מבני הנוער בסיום שנת פעילות

האופן שבו הנער עוזב בסוף השנה את התכנית ישפיע רבות על עמדותיו ועל יחסו כלפי ההתנסות בכלל וכלפי ההתנסות בתכנית הספציפית בפרט. גם אם הרכז עבד עם הנער לאורך כל השנה בצורה המקצועית והאפקטיבית ביותר, פְּרִדָּה לא נכונה עלולה לגרום לכך שיסיים את תפקידו עם טעם לא טוב והדבר "יצבע" את החוויה בצבעים שליליים.

כיוון שהפעילות מסתיימת בחודשי הקיץ, חשוב לתכנן תהליך פְּרִדָּה שיכלול שלושה רכיבים מרכזיים: הערכה, רפלקציה והוקרה. על כל אחד מתהליכים אלה פירטנו בחוברת בהקשר של שימור. כעת, נדון בהם בהקשר של סיום שנה.



הערכת סוף שנה - במהלך שנת הפעילות אנו מקפידים לבצע הערכה שמתבססת על ביצועיהם, על תפקודם ועל שאיפותיהם בתפקידים שהם ממלאים. מטרת ההערכה הסוף-שנתית, היא להעניק לנער תמונת מבט על התהליך שעבר במהלך השנה כולה. כמו כן, זו הזדמנות חשובה ביותר לקבל משוב מהנער עצמו: על התכנית, על ניהולה, על אופן הפעילות, על התפקיד שביצע ועוד. משוב סוף-שנתי כזה יכול לספק מידע חשוב ביותר לטובת תכנון הפעילות בשנה הבאה.

רפלקציה בתהליך הפְּרִדָּה - מייצרת לנער פרספקטיבה של חוויית התנסות שנתית והבנה מעמיקה של מה שלמד על הקהילה והחברה, ובעיקר על עצמו, במהלך שנת פעילותו.

הוקרה - היא הרכיב הנפוץ ביותר בתהליכי פְּרִדָּה מבני הנוער. במרבית המקרים, ההוקרה בסוף השנה מתרחשת במסגרת טקס או אירוע הוקרה, וכוללת לרוב חלוקת תעודת הוקרה לסיום שנה או שי. אירוע הוקרה מאפשר להוקיר את בני הנוער על פעילותם, לספק נראות של הפעילות ובכך להשפיע על מעגלים נוספים, לחזק את הדימוי העצמי ואת הביטחון העצמי של בני הנוער ולהוות סיום מוחשי לשנת פעילות. במרבית הרשויות מתארגן אירוע הוקרה רשותי לכלל בני הנוע הלוקחים חלק בתכנית. חשוב שמקום הפעילות ישתתף בטקס זה. עם זאת, טקס זה לא מהווה תחליף לאירוע סיום שנה של מקום הפעילות עצמו.



[שאלון סיום שנה](#)

את תהליכי הרפלקציה וההערכה בסוף השנה אפשר לשלב בשאלון מובנה אחד, שמכיל הן שאלות רפלקטיביות והן שאלות משוב. השאלון יכול להוות בסיס למפגש אישי או קבוצתי.

להלן כמה שאלות שיכולות להתאים לתהליכי משוב ורפלקציה. מומלץ לבחור את חלקן ולהבנות שאלון או מפגש שמתאים ספציפית לקבוצה ולתפקיד:

דוגמאות לשאלות (מומלץ לבקש פירוט בכל שאלה, גם אם בונים כשאלון סגור)

כיצד היית מגדיר את החוויה שלך – חיובית/שלילית/ממוצעת? מדוע?

האם החוויה תאמה את ציפיותיך? במה כן ובמה לא?

האם הרכז/ת הבהיר/ה לך היטב את המצופה ממך?

האם ההכשרה שקיבלת הייתה מספקת כדי לבצע את תפקידך על הצד הטוב ביותר?

האם הרגשת שייכות לארגון ולאנשים שפועלים בו? האם הרגשת מוערך על תרומתך?

האם, לדעתך, תחזור בעתיד להתנסות/להתנדב בתכנית זו? אם לא, מדוע?

האם, לדעתך, תמשיך להתנסות/להתנדב בתכנית אחרת? אם לא, מדוע?

אם יכולת לשנות משהו לגבי החוויה שלך, מה היית משנה?

האם יש דרך אחרת שבה תרצה להיות מעורב בארגון שלנו בעתיד?

האם היית ממליץ על ארגון זה לחברים/בני משפחה כמקום התנדבות?

האם אתה מרגיש שבהתנסות הבאת לידי ביטוי את הכישורים ואת הכישרונות שלך?

האם אתה מרגיש שבמהלך התנסותך צברת מיומנויות חדשות וידע חדש?

מפגש סיכום שנה



בבחירת מפגש קבוצתי, מומלץ להבנות את המפגש בשלושה חלקים:

- ✓ משוב מובנה על השנה.
 - ✓ פעילות יצירתית רפלקטיבית (בדומה לדוגמאות שניתנו למעלה, בפרק על רפלקציה).
 - ✓ פעילות חברתית בעלת אופי מתגמל, שכוללת חלוקת אותות הוקרה.
- חשוב לזכור שמפגש סיום שכזה אמור להיות מהנה! לכן, חשוב להבנות אותו סביב מתודולוגיות מאתגרות ומעניינות – ולא להשאיר אותו רק ברמת דיון ושיח.

13. טכנולוגיות בניהול בני נוער המתנסים במעורבות חברתית

בני נוער והאינטרנט

96% מבני הנוער מחוברים לאינטרנט. האינטרנט פתוח במחשבים או בטלפונים החכמים של בני הנוער במשך מרבית שעות היום ומלווה את עיסוקיהם השונים לאורך היום, במקביל לפעילויות שונות – כך שהוא נוכח באופן משמעותי בסדר יומם.

גלישה משמשת לצרכים חברתיים ולימודיים ולפעילויות רבות ומגוונות אחרות. כל אלה, מהווים מקור הנאה גדול עבור בני הנוער. השימוש ההולך וגובר באינטרנט משפיע מאוד על מעורבות הנוער. כ"מרכז הבילויים" החדש של בני הנוער, על ארגונים שהמעוניינים לרתום נוער לפעילותם להבין שהטכנולוגיות חייבות להיות חלק בלתי נפרד מתהליכי הניהול שלהם. הטכנולוגיה בכלל, והאינטרנט בפרט, יכולים לתמוך בתהליכי ניהול בני הנוער – בעיקר בדרכים לגיוס ולשימור.

מערכת "נוער מתנדב", אותה הזכרנו במהלך חוברת זו, היא אפשרות ודוגמה אחת לשימוש במערכת מקוונת לניהול של בני הנוער המתנסים. בחלק זה, נתייחס בעיקר לרשתות החברתיות וכיצד הן עשויות להשפיע על ניהול בני הנוער בארגון.

הזירות האינטרנטיות המרכזיות

באינטרנט יש מגוון כלים וזירות שעשויים לשמש ארגונים שמפעילים בני נוער, ביניהם:

- ✓ **מדיה חברתית** – היא שם משפחה לאוסף כלים טכנולוגיים באינטרנט שמאפשרים שיתוף תכנים. באמצעות כלים אלה, הכוח ברשת עובר מבעל האתר/החברה לקהל הגולשים. מדיה זו כוללת בלוגים, אתרי אחסון, תמונות וסרטונים, רשתות חברתיות ועוד.
- ✓ **רשת חברתית באינטרנט** – היא קבוצת אנשים שמקיימים אינטראקציה. לכל אחד מהם יש עמוד אישי באותה רשת. העמוד האישי כולל פרופיל עם פרטים שאותו אדם בוחר לפרסם על עצמו, תמונות, סרטים ולעיתים אף בלוג אישי.
- ✓ **פייסבוק היא הרשת החברתית הפופולרית בעולם** - בישראל, מונה הרשת החברתית כארבעה מיליוני משתמשים. תפוצתה הרחבה מאפשרת למצוא בה את קהלי היעד שמתאימים לעסקים ומוצרים רבים ולייצר בה פעילות שיווקית וקידום חברתי מוצלח.

איזה עמוד פייסבוק כדאי לארגון לפתוח?

הבחירה בעמוד הפייסבוק היא פונקציה של השימוש שהארגון מעוניין לעשות בו. שתי האפשרויות העיקריות שעומדות בפני הארגון הן:

- ✓ **פתיחת דף מעריצים** – דף מעריצים נועד לייצג את הארגון בפייסבוק ולתת מידע על אודותיו. דף מעריצים יכול לשמש לגיוס לארגון ולחשיפתם של סיפורי ההתנסות מפי בני הנוער, וכן כמקום להוקרת פעילותם. נוסף על כך, לדף כזה יש יתרונות שיווקיים.
- ✓ **פתיחת קבוצה** – קבוצה בפייסבוק, בפרט קבוצה סגורה, עשויה לשמש את הארגון בהעברת מידע ומסרים בקרב בני הנוער. היא יכולה לתרום לגיבוש ולתקשורת ישירה ומהירה עמם.

הכלל שחשוב לזכור הוא, שבפייסבוק חשוב לייצר תגובות ו"לייקים". המדד הטוב ביותר לאיכות התוכן של הארגון הוא האינטראקציה שתוכן זה יוצר עם הגולשים. ככל שכמות התגובות והלייקים גדלה, המשמעות היא שהתוכן סיפק את המענה המתאים. ככל שהתוכן יהיה משמעותי יותר, כך יגדל מספר האוהדים בעמוד.

כללי הכתיבה בפייסבוק

- ✓ עברית או אנגלית תקינה
- ✓ כתיבה קצרה וממוקדת
- ✓ כתיבה חיובית
- ✓ כתיבה מסקרנת ויוצרת עניין
- ✓ שמירה על סגנון ושפה אחידים



כיצד הרשת החברתית עשויה לתרום לניהול בני הנוער?

לרשת החברתית עשויה להיות תרומה מגוונת לארגונים שמנהלים או מפעילים בני נוער. כאמור, רשת האינטרנט היא זירה שבה בני נוער מרגישים מאוד בנוח לפעול ולתקשר והם מחוברים אליה במרבית שעות היום. לכן, היא עשויה להפוך לאמצעי תקשורת יעיל ואף מעורר מוטיבציה בקרב בני הנוער בארגון כיום או בני נוער פוטנציאליים להתנסות או התנדבות בארגון בעתיד. הרשתות החברתיות מאפשרות:

✓ **גיוס** – היתרון הגדול של הרשתות החברתיות הוא בהיותן מנגנון שיווק שמפיץ תכנים במהירות רבה לאנשים רבים, בעיקר על פי שיטת "מפה לאוזן". חברי הארגון בדף המעריצים יוכלו לשתף מודעת גיוס מתנדבים שהארגון יפרסם ולהפיצה בין חבריהם. זו אפשרות להגיע למגוון רחב של אנשים בזמן קצר ובמאמץ מועט יחסית. במקביל, אפשר אף לפנות ולגייס בני נוער באופן ממוקד בקבוצות ובדפי פייסבוק שעוסקים בתכנים ספציפיים. כך למשל, אם ארגון מעוניין לגייס בני נוער שירכבו על אופניים ויחלקו מוצרים, הוא יוכל להיכנס לקבוצת "רוכבי האופניים" ברשת ולפנות ישירות אליהם.

✓ **שמירה על קשר עם בני הנוער** – קבוצת פייסבוק, קבוצת ווטסאפ או כל פלטפורמה פופולרית אחרת, יוצרות עבור בני הנוער פלטפורמה חברתית וארגונית שתאפשר להתעדכן במתרחש וגם לשתף ולחלוק חוויות.

✓ **הוקרה והכרת בני הנוער** – הרשתות החברתיות מהוות פלטפורמה נוחה נוספת להוקרת בני הנוער, בין שבאופן פומבי (בדף המעריצים) ובין שבאופן פנים קבוצתי (בקבוצה סגורה). כל פרסום שמעלה על נס את פעולתו של נער, בלויית תמונה או כיתוב קצר שמספר על תרומתו, עשוי להגביר מאוד את המוטיבציה שלו.

✓ **תיעוד הידע ושימורו** – תכנים שמועלים לרשת אינם נמחקים ואינם נעלמים. הם מהווים מקור נוח לתיעוד הפעילות, לשימור הידע ולחשיפת הפעילות.

ארגונים יכולים להציע לבני הנוער תפקידים נוספים שקשורים בניהול המדיה החברתית. היות שזהו מקום נוח מאוד לבני הנוער, לעתים רבות הם יכולים להביא את החידושים האחרונים ולהיות מחויבים לתפעולה השוטף של המדיה החברתית שבחר הארגון.

14. הערך את עצמך-האם אני מוכן לשילוב בני נוער בארגון?

מה חסר	כן/לא	פעילות
		האם הגדרת מהם הערכים המוספים בשילוב בני נוער בארגונכם, במסגרת תכנית המעורבות החברתית? לקהילה, למוטבים, לבני הנוער עצמם?
		האם בנית סעיפי תקציב לטובת הפעלת בני נוער בארגון? כגון – עלויות להכשרה, תגמולים
		האם הכנת את הצוות: המטה, ההנהלה, הצוות לקראת שילוב בני הנוער בארגון?
		האם ביררת את עמדות הצוות: המטה, ההנהלה, הצוות לשילוב בני הנוער בארגון?
		האם הסתייעת בצוות על מנת לאתר את הצרכים בארגון עליהם בני הנוער יוכלו לספק מענה?
		האם עיצבת תפקידים ברורים ומשמעותיים לבני הנוער?
		האם בנית אסטרטגיה אפקטיבית לגיוס בני הנוער?
		האם שילבת טכנולוגיות בתהליך הגיוס?
		האם הכשרת מתנדבים או אנשי צוות לתפקיד גיוס בני הנוער?
		האם נעזרת בבני נוער ותיקים בהתנסות בארגון בתהליכי גיוס בני נוער חדשים?
		האם הגדרת את תהליכי ואמצעי המיון של בני הנוער?
		האם המראיינים שיובילו את תהליך המיון הוכשרו לתפקידם? האם יש להם את הכלים לראיין?
		האם ברורים לך המניעים של בני הנוער הנקלטים בארגון? למה דווקא בארגון שלך?
		האם לנער המתנסה ברור תפקידו ונערכו התאמות בהתאם למאפייניו ולכישוריו?
		האם בוצעה הכרות משמעותית עם הארגון, מטרותיו וקהל היעד?
		האם בוצעה שיחת תיאום ציפיות עם הנער?
		האם בוצעה הכנה (הכשרה) הולמת לתפקיד?
		האם בנית תכנית אוריינטציה להכרות עם המסגרת ומטרותיה?
		האם בנית תהליך הכשרה המספק לבני הנוער את הידע והכלים הנדרשים לביצוע המשימה?
		האם הענקת לבני הנוער את הכלים הראשוניים והכרחיים לביצוע התפקיד?
		האם ביררת עם בני הנוער עד כמה הם מרוצים מההתאקלמות שלהם בארגון?
		האם יש איש קשר קבוע הדואג לצרכי בני הנוער במהלך התנסותם?
		האם הגדרת תהליכי הדרכה וליווי לבני הנוער לטובת הפיתוח האישי והמקצועי שלהם?

14. הערך את עצמך-האם אני מוכן לשילוב בני נוער בארגון?- המשך

מה חסר	כן/לא	פעילות
		האם חשבת על שיטות לתגמול, להוקיר ולהכיר את בני הנוער?
		האם בנית מערך תגמולים ארגוני התואם את המניעים והצרכים של בני הנוער בארגוןך?
		האם בנית תכנית לפעולות משמרות לאורך שנת הפעילות? (פעילויות חברתיות, הדרכות)
		האם פיתחת מדיניות ברורה בכל הנוגע לשימור בני הנוער בהתנסות ולהוקרתם?
		האם תכננת תהליך להערכה ומשוב לבני הנוער ?
		האם בנית תהליך פרידה הכולל הוקרה, הערכה ורפלקציה, לקראת סוף השנה?
		האם תכננת פעילות הוקרה לסיום שנת הפעילות/הפרויקט?
		האם תכננת את תהליך המשוב וההערכה לסיום הפעילות?

המלצות לקריאה נוספת:

מדריך עמ"ן, עיר מתנדבת נוער. המדריך ניתן להורדה בכתובת:

<http://jointvolunteering.co.il/blog/wp-content/uploads/2013/07/Amen.pdf>

מאמר על התנדבות בני נוער בישראל ובעולם:

<http://jointvolunteering.co.il/blog/wp-content/uploads/2013/07/volunteering.pdf>

כלי גיוס מתנדבים פוטנציאליים המשתייכים לדורות שונים – כלי שימושי:

<http://jointvolunteering.co.il/blog/wp-content/uploads/2011/12/pdf-גיוס-מתנדבים-כלי-שימושי>

מאמר על שימור מתנדבים מהדורות השונים:

<http://jointvolunteering.co.il/blog/wp-content/uploads/2013/07/shimur.pdf>

כלי לפיתוח מסלולי קריירה לבני נוער מתנדבים:

<http://jointvolunteering.co.il/blog/wp-content/uploads/2013/07/career.pdf>

כלי להתמודדות עם מתנדב מורכב:

<http://jointvolunteering.co.il/blog/wp-content/uploads/2013/07/complex.pdf>

כלי לתהליכי סיום שנת פעילות התנדבותית:

<http://jointvolunteering.co.il/blog/wp-content/uploads/2013/07/end-of-year.pdf>

בלוג ג'וינט התנדבות:

www.jointvolunteering.co.il/blog

הספר "ניהול מתנדבים הלכה למעשה" – מכון לר, יד שרה:

<http://www.hitnadvut.org/wp-content/uploads/2010/06/nihul-mitnadvim-book.pdf>

הספר "עידוד מעורבות והתנדבות של אזרחים":

<http://www.ivolunteer.org.il/Index.asp?CategoryID=626>

- ארנון, ל' (2010). זה טוב לכולם: תועלות ורווחים מהתנדבות בני נוער. בתוך: גרומב, מ', מגן, צ', וסטויצקי, ר' (עורכים). *מישהו להתנדב אתו*. הוצאת נדב, עמ' 85–92.
- בר, ר' (2008). פיתוח וקידום התנדבות נוער וצעירים. מתוך: 60 שנות חינוך בישראל: כנס מנדל לחינוך. עמ' 113–118. נדלה ב-10 בינואר 2012 מתוך: http://my.mli.org.il/mli_pdf/Graduate/Mandel.BAR.pdf
- דרור, י', וסער, ג' (2012). ישראלים בעידן הדיגיטלי 2012, בית הספר לתקשורת, המכללה למנהל; מחקר של אוניברסיטת בר-אילן ועמותת אשנ"ב. נדלה ב-5 במאי 2013 מ: <http://www.pc.co.il/?p=58122>
- מגן, צ' (2009). שעתם היפה: על נעורים והתנדבות. מתוך: אתר המועצה הלאומית להתנדבות בישראל. נדלה ב-20 בפברואר 2010 מ: <http://www.ivolunteer.org.il/Index.asp?ArticleID=3285&CategoryID=682&Page=1>
- Evans, R. et al. (2002). Does Youth Action Pay? An Evaluation of Action Pays. National Council for Voluntary Youth Services/ Changemakers. London ISBN 0-907518-39-7
- ⁶Generation Y. Volunteer; An Exploration into Engaging Young People in HACC Funded Volunteer Involving Organizations, Volunteering Tasmania; Effective Youth Engagement in Generation Y: Lessons from the Field, by Catherine Williams, <http://www.e-volunteerism.com>; Engaging Generation Y, e-Volunteerism: The Electronic Journal of the Volunteer Community, 2008.
- Sherrod, L., Flanagan, C. & Youniss, J. (2002). Dimensions of Citizenship and Opportunities for Youth Development. What, Why, When, Where and Who of Citizenship Development. *Applied Developmental Science*, 6 (4), 264–272
- Youniss J, Yates M. (1999). Youth Service and Moral-Civic Identity: A Case for Everyday Morality. *Educational Psychology Review*, 14, 361–76; Uggen, C., & Janikula, J. (1999). Volunteerism and Arrest in the Transition to Adulthood. *Special Forces*, 78(1), 331–362.