



"נעזרים" לומדים מהצלחות מרכזי בני נוער ביישובים דרוזיים

שרית אלנבוגן פרנקוביץ' • עירית אייזיק

ירושלים | חשוון תש"ף | נובמבר 2019

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

גייבאג

وطن

אהבה

إرادة

RESPOSIBILITY

HAPPINESS

#Believe

IDEAS

عطاء

POWER

تعاون

CREATIVITY



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

מכון מאיר-ג'וינט-ברוקדייל

ת"ד 3886 ירושלים 9103702

טלפון: 02-6557400

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

ירושלים | חשוון תש"ף | נובמבר 2019

עוד פרסומים של המכון בנושא

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

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

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

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

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

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

רקע

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

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

מתודולוגיה

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

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

מבנה המסמך

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

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

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

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

פרק א: מבוא

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

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

תהליך בחירת סיפורי ההצלחה לתיעוד ולמידה

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

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

מתודולוגיה

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

¹ עמותת מרכז מעשה

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

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

פרק ב: עקרונות הפעולה בהפעלת מרכזי נעורים

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

עקרונות פעולה ביצירת קשר עם בני הנוער

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

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

עקרונות פעולה בתחומי הליבה בעבודה עם בני הנוער

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

עקרונות פעולה בעבודה עם המדריכות והמלגאיות

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

עקרונות פעולה בבניית הקשר עם הורי החניכים

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

עקרונות עבודה כלליים

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

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

עקרונות פעולה ביצירת קשר עם הרשות

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

עקרונות פעולה בבניית שיתופי פעולה עם גופים נוספים ביישוב העוסקים בנוער

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

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

עקרונות פעולה בעבודה מטה נעורים

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

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

פרק ג: תיעוד סיפורי הצלחה בתוכנית נעורים

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

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

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

דברי תודה

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

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

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

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

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

תוכן עניינים

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