



מחקרי מועצת תנועות הנוער

הזדמנות למנהיגות

מנהיגות וחינוך למנהיגות בתנועות הנוער



נעם אבן | רקפת הימן זהבי | אבי בורגר



נעם אבן, רקפת הימן זהבי, אבי בורגר

הזדמנות למנהיגות

מנהיגות וחינוך למנהיגות בתנועות הנוער

מחקרי מועצת תנועות הנוער בישראל

ראו אור בסדרה:

1. המסע אל ההגשמה החדשה בתנועות הנוער, לחנך לערכים ולא לצורות,

נעם אבן, 2014.

גלגולו של רעיון ההגשמה, מהגשמה חלוצית חקלאית להגשמה בקהילה במסגרות חינוך ורווחה. התמודדות תנועות הנוער עם השינויים בחברה הישראלית והצלחתן בשינוי היעדים.

2. הזדמנות למנהיגות, מנהיגות וחינוך למנהיגות בתנועות הנוער, נעם

אבן, רקפת הימן זהבי, אבי בורגר, 2016.

בתנועות הנוער מכשירים דורות של מנהיגים ואזרחים פעילים. התנועות, בזכות המבנה והקשר בין מדריכים לקבוצות, מהוות כר פורה להתנסות ולתרגול של בני הנוער במשימות הדורשות אחריות, יוזמה, הובלה והנהגה.

עומדים להתפרסם:

3. עין משוטטים, ראשית הטיולים בתנועות הנוער 1912-1942, גיל גרטל.

תנועות הנוער התפתחו מתוך קבוצות של נוער מטייל. אל הטיולים נוספה פעילות רעיונית, וכך התפלגו התנועות, כל תנועה והאידיאולוגיה שלה. במהלך הטיול הנוער חי את תרבות הנוער, ומפיק לקחים ברובד הרעיוני של התנועה.

4. צפונה ונגבה, טיולי תנועות הנוער בישראל, תמונת מצב 2015, רקפת

הימן זהבי.

פריסת הטיולים התנועתיים מתכנון ועד ביצוע, לאורך שנת פעילות ובחתיכי הגיל השונים, מדגימה היקף עצום של טיולים בתנועות הנוער. הטיול מהווה שיא בחינוך לערכי התנועה, והזדמנות לביטוי ייחודיות, שייכות, גאווה ומחויבות.

5. מאפייני החינוך בתנועות הנוער, המקרה של מחנות קיץ – תיק מקרה,

רקפת הימן זהבי, גיל גרטל.

תנועות הנוער מתאפיינות בנכונות גבוהה מצד בני הנוער לקחת חלק בפעילות לימודית וחינוכית. הדבר מתאפשר בזכות המאפיינים: שותפות והנהגה עצמית, גמישות תפקודית, התנסות ומשחקים, מבנה, מעמדות וסמלים.

הזדמנות למנהיגות מנהיגות וחינוך למנהיגות בתנועות הנוער

נעם אבן, רקפת הימן זהבי, אבי בורגר

הזדמנות למנהיגות

מנהיגות וחינוך למנהיגות בתנועות הנוער

נעם אבן, רקפת הימן זהבי, אבי בורגר

עריכה מדעית:

ד"ר גיל גרטל, הצוות הדידקטי בע"מ

ד"ר ניר מיכאלי, רקטור מכללת אורנים

עריכה לשונית: שלמה אבן

עימוד: יהודית שטרנברג

עיצוב כריכה ואיורים: שקד רענן תקשורת חזותית בע"מ

הדפסה: דפוס חבצלת

תמונת הכריכה: טקס הבטחה עם שחר. צופי הנהגת ירושלים. ארכיון תנועת הצופים. צלם: אביב פרסבורגר.

מקור הכותרת: בדברי שיח, שני מפגשים רבי משתתפים שנערכו בשנת 1950 בבית ברל ושכותרתם הייתה: משבר הנוער ותנועות הנוער, ציטט שר החינוך זלמן שז"ר את מרטין בובר כמי שאמר כי כל תנועת נוער היא "שאנסה חדשה לאנושות". מכאן נגזר שם הספר: הזדמנות למנהיגות.

בחרנו להשתמש במושג חינוך למנהיגות בהתייחס לתהליכי ההכשרה בתנועות. במרבית התנועות משתמשים במינוח חינוך ל... כאשר הכוונה לתהליכי ההכשרה התנועתיים.

הערה: הספר נכתב בדרך כלל בלשון זכר, זאת מטעמי אחידות. הכוונה תמיד למדריכים ולמדריכות, לחניכים ולחניכות.

© כל הזכויות שמורות למועצת תנועות הנוער ולצוות הדידקטי בע"מ

הוצאת מועצת תנועות הנוער סיוון תשע"ו / יוני 2016

מסת"ב 978-965-92142-3-5 ISBN

נדפס בישראל 2016

תוכן העניינים

7	הקדמה
11	א. מנהיגות והכשרה למנהיגות – מבוא
11	1. מנהיגות
15	2. הכשרה למנהיגות
19	3. מה יצאנו לברוק?
20	4. תהליך הבדיקה
	ב. מנהיגות וחינוך למנהיגות – רב־שיח ראשי
25	תנועות הנוער
45	ג. מנהיגות נוער בהכשרות מדריכים
71	ד. מנהיגות נוער בשגרת הפעילות
71	1. חזות המדריך
77	2. תכונות אישיות של המדריך
90	3. התנועה כמקור ההשתייכות
102	4. מנהיגות נוער בשגרת הפעילות – סיכום
103	ה. מנהיגות נוער בתנועות הנוער – דיון
104	1. מרכיבי מנהיגות נוער בתנועות הנוער
113	2. תנועת הנוער – הזדמנות למנהיגות
123	3. אחרית דבר
131	נספח א' – על אודות תנועות הנוער 2016
161	נספח ב' – רשימת תצפיות וראיונות
163	רשימת מקורות

הקדמה

בפסח יצאנו לטיול מים אל ים. התחלנו בחוף הים באכזיב ואחרי ארבעה ימים סיימנו בכנרת. ביום הראשון, ממש בתחילת ההליכה, אחד החברים מהגדוד נפצע ביד מזכוכית. אני זוכרת שהתחילה מהומה לא קטנה. כל הקבוצה הייתה סביבו. אחד המדריכים ישר הרגיע אותנו ולקח את החבר הצירה, פתח את תיק העזרה הראשונה, הוציא מה שצריך וטיפל בו. המדריכה שלנו אספה את כולם ואחרי כמה דקות כבר המשכנו בהליכה. הטיול היה לפני שלוש שנים. עכשיו, כששאלתם אותי על דמות של מנהיג מבחינתי, ישר קפצה לי מול העיניים התמונה מטיול ים אל ים. התגובה המהירה של המדריך שמיד לקח אחריות, העובדה שידע מיד מה לעשות והיכולת לתת לכולנו את ההרגשה שהכול בטיפול, שיש על מי לסמוך וש אפשר להירגע. בקורס ראשי גדודים דיברנו על מנהיגות ועל דוגמה אישית. זו הדוגמה שלי למנהיגות.¹

תנועת נוער היא ארגון חינוך לא פורמלי שמאופיין על ידי חזון תנועתי, "אני מאמין" תנועתי מוגדר ומוצהר. חברי התנועה, מדריכים וחניכים, מצטרפים מתוך בחירה ופעילים במסגרות

1 הציטוט מתוך מקור מספר 1. רשימת המקורות, ראיונות ותצפיות שאספנו בעבודתנו מובאת בנספח.

התנועותיות, החל מפעילות מקומית בסניפים מקומיים ועד מטה התנועה ומחלקותיה. עקרון משותף לכל תנועות הנוער הוא שבני נוער מדריכים ילדים ובני נוער צעירים מהם. בכל תנועה מתקיים מערך הכשרה של מדריכים ובעלי תפקידים בתנועה. את תנועות הנוער מובילים מבוגרים שממלאים תפקידים במטה התנועה, במחוזות אזוריים ובסניפים מקומיים ולצידם בני נוער בגילאי 15-19 שממלאים תפקידי הדרכה והנהגה בסניפים.

ההגדרה המילונית של מנהיגות היא היכולת של אדם להוביל אנשים אחרים לכיוון מטרה מסוימת. כלומר, אותם בני נוער שמדריכים את הצעירים מהם, ומובילים אותם בהתאם למטרות התנועה, הם מנהיגים בהגדרה.

בספר שלפנינו אנחנו מבקשים לברר מהם מרכיבי המנהיגות בתנועות הנוער. נפרק את התופעה למרכיביה וניצור חיבור מחדש, חיבור שנשען על מה שנלמד בכל שלבי המחקר.

בתחילת התהליך ביקרנו בסניפי תנועות הנוער, עיינו בתכניות של הכשרות, נסענו לקורסים תנועתיים וראינו מדריכים צעירים בטיולים. פגשנו למעלה מ-100 מדריכים ובעלי תפקידים צעירים ושוחחנו איתם. בכל שיחה שאלנו בנושא המנהיגות בתנועת הנוער. ביקשנו, בין השאר, שייתנו דוגמה לדמות של מנהיג. כך שמענו את הדוגמה לעיל, של המדריך בטיול מים אל ים.

כל חברי צוות המחקר הם בוגרי תנועות נוער. כולנו גם היינו פעילים בתנועות בבגרותנו. נודה על האמת, הביקור בקורסי ההכשרה החזיר אותנו באחת עשרות שנים לאחור. נכנסים למתחם הקורס ומיד חשים את האווירה המיוחדת. חניכים מפוזרים במתחם, קבוצות בפעילות וכאלה שיושבים ומשוחחים. בחדר המדריכים ערימות של ציוד, כוסות חד-פעמיות ושקיות קפה שחור בצמוד למיחם שידע ימים טובים יותר. תענוג להיכנס למקום ולראות

שפשוט מקבלים אותך במאור פנים, גם כשעוד לא יודעים מי אתה ולמה באת.

את הספר אנו מפנים לפעילים בשטח, כמו גם למתעניינים בתנועות הנוער ולחוקרים בתחום. בשל גיוונו של קהל היעד בחרנו לצמצם במראי מקום והטקסט מוגש ברצף וללא כניסה להסברים שאינם מעניינים את מרבית הקוראים. כשנדרש הוספנו מראי מקום מלאים ובתצפיות ציינו רק את מספר המקור. בנספח הוספנו את רשימת התצפיות המלאה.

בחנו את הנושא בתנועות שונות. מטרתנו לבחון את מרכיבי המנהיגות ללא שיוך תנועתי אלא כמציאות על תנועתית, שקיימת בכל תנועות הנוער.

ביקשנו לבדוק באיזו דרך תנועות הנוער מהוות חממה לצמיחת מנהיגים צעירים, שמתאפשרת להם התנסות במרחב התנועתי המקומי והרחב יותר. בהקשר זה ראינו גם כיצד באים לביטוי ממדי החינוך הבלתי פורמלי בפעילות התנועתית. בין אם בממד המורטוריום (שמיטת החובות), כאשר מדריכים מתנסים ולעתים טועים ובמסגרת תפקידם בתנועה מתאפשר תהליך של למידה ותיקון, ובין אם בכך שהמדריכים מעורבים בתהליכים ושותפים להם. כך גם במעורבות החברתית ובפעולה למען הכלל שמהווה מוקד מרכזי בשגרת תנועות הנוער.

בסיכום הממצאים נציג מודל של מנהיגות בתנועות הנוער. להערכתנו חיבור הממצאים והמודל יאפשרו הבנה שלמה יותר של נושא המנהיגות והחינוך למנהיגות בתנועות הנוער.

המחקר בוצע בצוות של ארבעה שותפים וכאן המקום להודות לכולם. גיל גרטל בהיר המחשבה והניסוח, שגם ערך את הספר, לצד ניר מיכאלי שדייק בהערות מלמדות. רקפת הימן זהבי ביצעה במיומנות ורגישות את התצפיות בסניפי התנועות ותעדה את האירועים,

שהעשירו את המחקר בדוגמאות אשר התבררו כרבות משמעות לניתוח ולכתיבה. אבי בורגר, שהוסיף את הזווית הייחודית כיועץ ארגוני מנוסה ושרטט את הגרסה הראשונה של מודל המנהיגות. ואנוכי, נעם אבן, שיצאתי לתצפיות בהכשרות ולקחתי את משימת הכתיבה. במהלך המחקר התכנסנו לקראת כל שלב ובסיומו וסיעור המוחות הוא שאפשר את התוצרים שלפניכם.

תודה לרומיה אדרי בספריית רמת אפעל, על נכונות לסייע ולאתר כל פרסום אפשרי.

תודה גדולה לנפתלי דרעי מזכ"ל מת"ן ולהנהלת מת"ן, על היוזמה לצאת לסדרת המחקרים ועל המנדט שהופקד בידנו לביצועם. תודה לערן גלזר, לשלומית רונן-ליבנה ולמיקי אבישר, צוות מת"ן, על היענות מיידית לכל בקשת סיוע ועל האמון בנו, החוקרים.

א. מנהיגות והכשרה למנהיגות – מבוא

1. מנהיגות

ב פתיח של הדיון בשאלות מנהיגות וחינוך למנהיגות נציין מחקרים אחדים בתחום. בחרנו להתמקד במחקרים בהם מבררים את התפתחות הגדרת המושג במהלך עשרות השנים האחרונות ומבחינים בין סוגי מנהיגות שונים.

באמצע המאה העשרים רווחו שתי תפיסות למנהיגות.² האחת מתייחסת לתכונות המנהיג ככאלה שיעצבו את מהלכיו המנהיגותיים והחלוקה היא בין תכונות אישיות מולדות, כאינטליגנציה גבוהה, לבין תכונות נרכשות, שנובעות ממצבים חברתיים ולמידה. על פי גישה זו המנהיג יבלוט תמיד, בכל קבוצה בה יימצא, לעתים ללא קשר ישיר לתפקידו בקבוצה. הגישה השנייה היא הגישה המצבית, על פיה לא התכונות של המנהיג ינבאו את התנהגותו אלא להפך: המצבים המשתנים וההקשרים החברתיים יעצבו במקרים רבים את

2 רונן, אביו, "מושג המנהיגות – מבט פילוסופי היסטורי", בתוך: רונן, אביו, מיכה, פופר (עורכים) על המנהיגות, משרד הביטחון, 1989 עמ' 15-13.

התנהגותו. דוגמאות לגישה זו נראה במצבי קיצון כמו מלחמה או משבר חברתי. במצב המסוכן נדרשה עמדה מנהיגותית להובלה ולהכוונה וגם כאן לאו דווקא בעלי תפקיד רשמיים הם שהנהיגו, אלא כאלה שתפסו את עמדת ההנהגה והנהגתם התקבלה בשל המצב המיוחד אליו נקלעה הקבוצה. נזכיר למשל את המציאות המיוחדת של מנהיגי תנועות הנוער במרד בגטאות: במציאות המורכבת עד כדי בלתי אפשרית, בהיעדר המנהיגות המסורתית של הקהילות, הם אלו שהובילו והנהיגו.

לעניין שיטת המנהיגות התייחס ברנס.³ הוא בחן שני מושגים: מנהיגות מתגמלת ומנהיגות מעצבת. מנהיגות מתגמלת היא כזו שמעודדת הנעה של המונהגים על ידי פנייה לאינטרסים אישיים שיתאימו להם. ואילו מנהיגות מעצבת מדגישה את היעדים, את הסטנדרטים של העבודה ואת הביצוע המשותף של המשימות.

במחקר מקיף בנושא הגיע בס'⁴ למסקנה שמנהיגות מעצבת יכולה להסתמך על כריזמטיות של המנהיג. תכונה זו משמעותית בדמות המדריך אולם אין לראותה כתכונה מספקת. אין די בהיותו של מנהיג כריזמטי. כשרוצים לראות את המנהיגות כמכלול של תכונות והתנהגות ראוי להוסיף את יכולתו של המנהיג לעצב את המונהגים בזכות סגנון מנהיגותו. מנהיג מעצב רוצה לתת כוח למונהגים ולאפשר להם להביא לביטוי יכולות אישיות.

מיכה פופר⁵ מזקק את ההבדלים בין מנהיגות כריזמטית אישית, שבה מניעיו של המנהיג הם לשרת את האינטרס העצמי שלו ואת

3 Burns, J. M., *Leadership*, New York Harper&Row, 1978

4 Bass. M.B., *Leadership and performance beyond expectations*, New York The Free Press, 1985

5 פופר, מיכה, "מנהיגות, היער ושביליו", בתוך: גונן, איציק, זכאי, אליאב (עורכים) *מנהיגות ופיתוח מנהיגות, מהלכה למעשה*, משרד הביטחון והוצאה לאור, 1999.

“האדרתו העצמית”, לבין מנהיגות כריזמטית חברתית, שבה המנהיג משרת את האינטרס הציבורי ואינו מונע רק על ידי האינטרס האישי. בנוסף, פופר מצביע על כך שבשנים האחרונות המחקר נוטה יותר לכיוון של הבנת תופעת המנהיגות לעומקה, בשונה ממגמות קודמות של התמקדות בסוגיות של הכללה סטטיסטית. תופעה זו באה לביטוי ביציאה לתצפיות בשטח ובקיום ראיונות עומק, שמלמדים על ביטויים מגוונים של מנהיגות.

ברוס אבוליו⁶ משרטט את מודל הטווח המלא של המנהיגות. הוא ממקם במדרגה העליונה את היות המנהיג מודל לחיקוי ובהמשך את המנהיג כמקור להנעה השראתית וככזה שמאתגר אינטלקטואלית את המונהגים וגם יודע להתייחס באופן אישי. כל המנהיגים, הוא מסביר, מפגינים את כל מגוון הגורמים המנהיגותיים. השאלה המהותית היא באיזו תדירות מופגן כל גורם. המענה לשאלת התדירות יוביל להגדרת איכות וסגנון מנהיגותו של כל אחד. הוא מציין שמונה רכיבים (סגנונות) של מנהיגות, הממוקמים ברצף על פני מישור בן שני צירים. הציר האופקי מתייחס למידת האקטיביות של כל סגנון והציר האנכי מתייחס למידת האפקטיביות של כל אחד מן הרכיבים השונים. כאשר המנהיג אקטיבי מנהיגותו מורגשת וברורה לכול והוא מהווה מודל לחיקוי, וכאשר הוא פסיבי נוכחותו כמעט שאינה מורגשת. אבוליו מציע אפשרות למדידה של המנהיגות והשפעתה על המונהגים. המודל שהוא מציג מאפשר הכוונה של מנהיגים לכיוון בו תהיה מנהיגותם ברת השפעה יותר מבכיוון אחר. למעשה הוא פותח את הפתח להכשרה של מנהיגים לדרך מנהיגותית אפקטיבית.

אבוליו מציע לא להגביל את חקר פיתוח המנהיגות לשימוש

6 אבוליו, ברוס, “הטווח המלא של המנהיגות, 1999”, בתוך: גונן, איציק, אליאב, זכאי (עורכים) מנהיגות ופיתוח מנהיגות, מהלכה למעשה, מערכות, משרד הביטחון, 1999.

בגורם כללי של "כריזמה" או של "מנהיגות מעצבת". יש להמשיך לפרק את הגורמים הכלליים למרכיביהם. הוא מסביר את הכיוון בכך שקל יותר להסביר לאנשים כיצד הם יכולים להניע את המונהגים, מאשר להסביר להם כיצד הם יכולים להפוך להיות יותר כריזמטיים.

קרק ואייל⁷ מוסיפים לתפיסת המנהיגות המעצבת את מרכיב היוזמה. במחקר שעסק במנהיגותם של מנהלי בתי ספר הגיעו קרק ואייל למסקנה שהיוזמה היא המרכיב החשוב ביותר בטיפוח המנהיגות. בזכות יוזמות פורצות דרך נתפסת המנהיגות כתכונה שמאפשרת להניע מהלכים ולפרוץ מסגרות. לשון אחר, מנהיג מוביל את המונהגים בעקבות חזונו. כשיש יעדים ואפשר לשאוף יחד למטרה ברורה אפשר לעצב ולהוביל מהלכים.

מחקרים אלו מציגים את הגישות השונות ואת הדיון בהגדרת המושגים ובמודלים שניתן לשרטט. שאלה מרכזית שעולה מן הדברים היא: האם אפשר להכשיר למנהיגות? האם ניתן לתת כלים שיהפכו את המנהיגים ליעילים יותר, שיאפשרו השגת יעדים שהוגדרו בחזון ובמטרות, או שמנהיגות היא תכונה מולדת ומי שלא זכה להיוולד עם תכונות מנהיגות לא יהיה כזה.

מודל הטווח המלא של המנהיגות שהציע אבוליו פותח את הדרך לדין בשאלת ההכשרה למנהיגות.

ההנחה המקובלת עלינו היא שאפשר להכשיר למנהיגות. נבחן את הנושא בהיבט של חינוך למנהיגות.

7 Eyal, O., & Kark, R. (2004). "How do transformational leaders transform organizations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship." *Leadership and Policy in Schools*, 3(3), 211–235.

2. הכשרה למנהיגות

ניתן להכשיר למנהיגות. כאמור, זוהי נקודת המוצא במחקרנו. גם אם אין להתעלם מגורמים כמו תכונות אישיות מולדות וסביבה שלעתים כמעט אינה מאפשרת צמיחת מנהיגות, הרי שבתנועות הנוער, כך נטען, אפשר לחנך למנהיגות והשאלה שיש לבחון היא על מה מושמים הדגשים, כיצד מתכננים ומבצעים ומה מיוחד בתנועות הנוער.

מרדכי ניסן⁸ מתייחס להכשרות בחינוך ולאופן הכשרת מנהיגים בחינוך. ניסן עוסק בחשיבות של ההתנסות בשטח לפיתוח מנהיגות. הוא שוזר במסגרת ההתנסות מחויבות לצד פתיחות.

מצד אחד, המנהיג בחינוך מחויב לדרך ולחזון של קבוצתו, אשר הולמים את זהותו. מצד שני ראוי שהמנהיג יהיה פתוח לביקורת ולרעיונות חדשים. בהתאם, תכנית הכשרת מנהיגים בחינוך צריכה להציב כיעד את פיתוח הזהות החינוכית של המשתתפים בתכנית. בהכשרות יש לכלול לימודים עיוניים, בירורים קבוצתיים ולשים דגש על ההתנסות בשדה. ניסן מגיע למסקנה כי מנהיג בחינוך לא חייב להיות בעל משנה חד-משמעית ובהחלט אפשר שמנהיגות תלווה בהתלבטות ובפתיחות שתוכלנה לסייע לגיבוש הזהות במהלך ההתנסות. ההכשרה תעניק את הכלים לבחון את הזהות ולגבש אותה. אולם, אין להמעיט בערכו של תהליך גיבוש המטרות ובירורן. האמצעים שנרכשים במהלך ההכשרה באים לסייע ביישום המטרות. מכאן אנו למדים שהזהות החינוכית, שבאה לביטוי בהצבת המטרות, מהווה מרכיב משמעותי ביכולת להיות מנהיג. אמצעים ויכולת ללא זהות חינוכית לא יוכלו להוות בסיס יציב למנהיגות בחינוך.

8 ניסן, מרדכי, זהות חינוכית כגורם מרכזי בפיתוח מנהיגות בחינוך, קרן מנדל, מהדורה מתוקנת, תש"ע.

ניסן מציג כמה היגדים שחשובים להמשך הדיון. נקדים ונאמר כי אנחנו מאמצים את מסקנותיו של ניסן, בבואנו לבחון את החינוך למנהיגות בתנועות הנוער:

1. ניתן להכשיר למנהיגות.
2. הכשרה למנהיגות חייבת לכלול בתוכה התנסות מעשית.
3. הכלי המרכזי במהלך ההכשרה הוא מתן האפשרות לבחינה אישית, תוך כדי התנסות, כדי לאפשר גיבוש זהות.
4. כדי לאפשר את שלושת ההיגדים הקודמים נדרשת מסגרת של מטרות חינוכיות שבתוכה פועלים. שאם לא כן, לא תהיה אפשרות של בקרה עצמית במהלך ההתנסות וההכשרה.

ברוח מסקנותיו של ניסן מצאנו ארגונים שמכשירים למנהיגות ומשלבים עשייה כחלק מהמתודה המרכזית של מערך ההכשרה. כך, למשל, ארגון מעוז הציב כמטרה את הסיוע למנהיגים להתמקד בתחומים שמהווים את האתגרים הפנימיים הנוערים של ישראל.⁹ הארגון מפעיל תכניות ובהן תכנית עמיתי מעוז, שבמסגרתה מכשירים מנהיגים מהמגזר הציבורי מהמגזר הפרטי ומהמגזר השלישי, ותכנית לעתודה ניהולית במערכת הבריאות ובמערכת החינוך. בכל התכניות משלבים לימודים עיוניים עם התנסות בשטח. אחד הכיוונים שמפעיל המכון הוא חממות לעתודות מנהיגות, במסגרתן זוכים העמיתים לתמיכה וייעוץ בפיתוח תכניות מנהיגות ובפעילותם השוטפת.

מכון מנדל¹⁰ (ניסן משמש יועץ אקדמי של המכון) מפעיל בית ספר למנהיגות חינוכית ומקיים, בין השאר, קורס שנתי למנהיגות חינוכית בתנועות הנוער (למבוגרים, פעילים בתנועות). המכון מאפשר לאנשי חינוך להתפנות להכשרה וללימודים במגמה

9 אתר האינטרנט של ארגון מעוז www.maoz-il.org

10 אתר האינטרנט של מכון מנדל <https://institute.mandelfoundation.org.il>

להיטיב את יכולותיהם במסגרת הפעילות שלהם בתחומי החינוך, כמנהיגים וכמובילים. בהצגת התכנית נכתב כי התכנית פועלת לגיבוש זהותם החינוכית של המשתתפים ולפיתוח יכולתם לתרגם תפיסות חינוכיות לכדי מעשה. המכון מציע שילוב של למידה עיונית עם סיורים והרצאות, מתוך כוונה להכשיר שכבת מנהיגות בכירה שתשתמש בכלים הניתנים לה בהנהגת התנועות. בצה"ל עוסקים בהכשרה למנהיגות בכל קורסי הפיקוד הצבאיים. מפקד בצה"ל נתפס כמנהיג ובמהלך הכשרתו מושקעים זמן ומשאבים. בחיל החינוך והנוער מופעל בית הספר לפיתוח מנהיגות (ביסל"ם). בבית הספר מתקיימות הכשרות מגוונות והסגל כולל מומחים מצה"ל ומהאקדמיה. במהלך השנים הוצאו לאור פרסומים של בית הספר ובהם קבצי המחקרים: על המנהיגות,¹¹ מנהיגות ופיתוח מנהיגות.¹² בבית הספר פותחו גישות של הכשרה וליווי של מפקדים במהלך מילוי תפקידם. תהליך פיתוח המנהיגות מוגדר כך: "מנהיגות משולה לכישרון מוזיקלי, מי שניחן בכישרון יוכל להגיע להישגים אם ישקיע, יעבוד ויטפח את כישורונותיו. מנהיגות מתפתחת בתהליך מתמיד שמתרחש לאורך זמן ובמצבים שונים, בהכשרה ובתפקיד בשטח."¹³

הארגונים שהוזכרו מתמקדים במבוגרים שעוסקים בחינוך, בפיקוד ובניהול. תכניות הכשרה למנהיגות קיימות גם במסגרות של בני נוער, במסגרת משרד החינוך, במיוחד במינהל הברה ונוער, ברשויות מקומיות ובארגוני נוער שונים. כמאמר מקיף שבוחן את מגוון ההכשרות בנושא מנהיגות הנוער

11 פופר, מיכה, רונן, אביהו (עורכים) על המנהיגות, משרד הביטחון, 1989.

12 גונן, איציק, זכאי, אליאב (עורכים) מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה, מערכות, משרד הביטחון, 1999.

13 ראו: פיתוח מנהיגות בצה"ל, אתר חיל החינוך והנוער. www.chinuch.aka.idf.il

ופיתוח מנהיגות הנוער בישראל¹⁴ ניתחו קנולר-לוי ושורק את המרכיבים עליהם יש להשתית את פיתוח המנהיגות וכיצד באים הדברים לביטוי בהכשרות השונות בשטח. מסקנתם היא שאפשר להצביע על שלושה מישורים אוניברסליים, אשר בלעדיהם אי-אפשר לדבר על מנהיגות. שלושה מישורי דיון אלה ירכיבו את השלם מבחינת תפיסת המנהיגות, ובעיקר מבחינת תהליכים של פיתוח מנהיגות. שלושת מישורי הפיתוח מוצגים בסדר חשיבות עולה, מן הסוף להתחלה מבחינת חשיבותם בעיני החוקרים:

1. איך לפעול? כיצד לפעול היטב? מיומנויות וכלים.
2. האם לפעול? דווקא אני? ובאיזו עוצמה? מוטיבציה, תשוקה ודחף לפעול.
3. מהו מצב העניינים הרצוי? מה יש לעשות? מדוע? השקפת עולם, חזון, אידיאולוגיה. [הדגשה שלי, נ.א.]

לטענת החוקרים המישור השלישי, שבו אפשר לפתח השקפת עולם, הוא חלק מוזנח ברוב התכניות הקיימות. יש בכך יותר מאשר להתמיה, לדבריהם. ואולם, התבוננות בנעשה אינה מותרה מקום לספק. מרבית תכניות "פיתוח מנהיגות" מאמצות את המגמה הראשונה והשנייה. הן נותנות "כלים" (כמו רטוריקה), אך אינן מטפלות ביסודות המנהיגות. על כן הן "מייצרות", אם בכלל, מנהיגות נטולת תוכן, פסאדה של מנהיגות. קנולר-לוי ושורק הגיעו למסקנה שבתכניות פיתוח המנהיגות חסר הרכיב של מסגרת ומטרות אידיאולוגיות. לטענתם יש לשים דגש על חיזוק השקפת העולם לצד מתן כלים ורכישת מיומנויות.

אשר למתודה, הם מוסיפים, תהליך ההתפתחות של מנהיג הוא תהליך של למידה בלתי פוסקת ושל התנסויות חוזרות, שלצד

14 קנולר-לוי, רות, שורק, ישראל, מנהיגות נוער ופיתוח מנהיגות נוער בישראל: עמדות, התבוננות והמלצות, מכון מנדל, 2013.

כישלונות ואי-הצלחות מזמנות חיזוק הביטחון העצמי ותרגולים חוזרים ונשנים של מיומנויות. התנסות במנהיגות היא הצורה בה ניתן ללמד מנהיגות. במסגרת ההכשרה צריך לאפשר התנסות וכשעוסקים בתיאוריות, במקום לדבר על המנהיגות יש לתת דוגמאות, לספר על מעשים ולתאר פעולות של מנהיגות.

3. מה יצאנו לבדוק?

ברוח דברים אלה יצאנו לבדוק האם יש בתנועות הנוער מרכיב של התנסות והאם גם בתנועות הנוער חסר מרכיב המטרות האידיאולוגיות, כפי שטוענים החוקרים.

נקדים ונאמר כי בכל תנועת נוער הכיוון הערכי ברור ועקבי. השקפת עולם היא ליבת תנועת הנוער. הגדרת התנועה נובעת מהשקפת העולם שמובילה אותה, בין אם חברתית, בין אם פוליטית ובין אם השילוב בין השתיים. כמעט בלתי אפשרי להיות מחנך בתנועה בלי לקבל את דרכה הרעיונית. לכל תנועה יש מטרות וחזון. התנועה מציבה יעדים לבחינת פעולותיה ומדי תקופה (בין שנה לעשר שנים, שונה בכל תנועה) מתכנסת מועצה תנועתית בה מתקיים דיון במטרות התנועה או בחלק מהן. התנועות מקפידות על קוצו של יוד כשמגיעים לעסוק במהות הרעיונית של התנועה. למביט מן הצד נדמה לעתים שההבדלים מאוד קלים עד בלתי מורגשים בין התנועות. אולם, אנשי תנועה צעירים כבוגרים יודעים לחדד את ייחודה של התנועה ולהבדילה מתנועה אחת זו או אחרת.

ייחודו של המחקר הנוכחי ביציאה לשטח לתצפיות בכל תנועות הנוער. הנחנו כי אפשר ללמוד על מנהיגות בכל התנועות גם בהינתן שלכל תנועה מאפיינים ייחודיים משלה. בתצפיות ניתן ללמוד מהם המרכיבים הדומיננטיים שבאים לכיטוי בעשייה, בשטח.

עיון בתכניות של הכשרות ותצפיות בהכשרות עצמן מלמד מהי עמדת התנועה בנושא ועל מה מושם דגש, ובשיחה עם מזכ"לים של התנועות אפשר לשמוע כיצד הם רואים את החיבור בין חזון התנועה ודרכה החינוכית לחינוך למנהיגות בתנועתם. עיבוד המידע שנאסף ולמידת התורה התנועתית בכל מה שנוגע להכשרה והדרכה מובילים להרכבת מודל המנהיגות של המדריך בתנועת הנוער.

המטרה, אם כן, לבחון את היבטי המנהיגות של בני נוער בתנועות הנוער. לפענח את מרכיבי המנהיגות וליצור מודל שמלמד על המנהיגות בתנועות הנוער. כל זאת בתהליך שמתחיל מהחזון התנועתי, עובר דרך התורה התנועתית כפי שבאה לביטוי בתכניות ההכשרה ועד יציאה לתצפיות בסניפי התנועות השונות, מפגש עם מדריכים, מרכזים ופעילים, ניתוח הממצאים וסיכומם.

4. תהליך הבדיקה

את השאלות שהוזכרו בחרנו לבחון אצל בני נוער בכיתות ט' עד י"ג, אשר משמשים בתפקידי הדרכה וריכוז בתנועות הנוער שחברות במועצת תנועות הנוער בישראל (מת"ן). נבהיר, בתנועות בולטת מאוד נוכחותם של מרכזים בוגרים, רכזים אזוריים וחברי הנהגות התנועות. הם נוכחים בשטח, משתתפים בכל פעולות קביעת המדיניות ומובילים מפעלים תנועתיים, ארציים, אזוריים ומקומיים. זאת ועוד, נוכחותם מתחייבת בהתאם להנחיות הבטיחות שתנועות הנוער מחויבות אליהן. אולם, המחקר אינו עוסק במבוגרים. שובם של בנות ובנים בוגרים (אחרי שירות צבאי או שירות לאומי) לפעילות תנועתית הוא סוגיה מרתקת ומאתגרת לבחינה וללימוד נפרדים. בתנועת נוער, על פי הגדרתה, בני נוער מדריכים בני נוער. לכן התמקדנו בבחינת המנהיגות בקרב בני הנוער שמדריכים ופעילים בתנועות.

את בני הנוער המדריכים והפעילים בחנו בשלושה אופנים: התפיסה הכללית של מנהיגות הנוער בתנועות; קורסי ההכשרה שבהם הם מוכשרים לתפקידי המנהיגות; וגילויי המנהיגות בחיי היומיום בתנועות, שם בני הנוער מממשים את מנהיגותם, או שם מנהיגותם מקבלת ביטוי.

התפיסה של מנהיגות הנוער בתנועות

לשם ניסוח התפיסה הכללית של מנהיגות הנוער כינסנו את מטה מועצת תנועות הנוער ואת המזכ"לים (מזכירים כלליים) של התנועות החברות במועצה לרב-שיח בנושא. המזכ"לים מייצגים את התנועות, את סדר היום התנועתי ואת תפיסת העולם ותפיסת ההדרכה וההכשרה של התנועות. נושא מרכזי כחינוך למנהיגות נמצא תדיר על סדר יומה של כל תנועת נוער. המזכ"לים פוגשים כדרך שגרה את הפעילים והמדריכים, הם נמצאים הרבה בשטח, בסניפים, וכמובן מודעים היטב לתכני המפעלים התנועתיים ומובילים את הצגת המסרים התנועתיים.

במפגש של כמה שעות, שמתואר בפירוט בפרק הבא, סקר כל אחד מהמשתתפים את תפיסת התנועה בנוגע למנהיגות ולחינוך למנהיגות. חלק מהמזכ"לים פתחו את דבריהם בתיאור הקמת התנועה, ומדברים למדנו עד כמה נושא המנהיגות מרכזי בתנועות מהיווסדן. שני מזכ"לים נעדרו מהמפגש מסיבות אישיות. בנספח אודות תנועות הנוער שולב המידע אודות תנועותיהם.

שמענו התלבטויות בין ניהול למנהיגות ועל מה מושם הדגש, למדנו על תהליכים של התנסות ושל שינוי מינון ביחס למנהיגות ולעיסוק בה בתנועות. מעבר לעניין בדברים פגשנו חבורה של אנשי חינוך שתנועת הנוער במרכז עולמם והם מיטיבים לבטא את תפיסותיה ומהלכיה של תנועתם.

בנוסף, בחנו את המטרות של כל התנועות. בחנו האם נושא המנהיגות

קיים במטרות התנועות ואם כן – כיצד מתייחסים לנושא? האם מייחסים פרק נפרד לנושא החינוך למנהיגות? האם מגדירים את הנושא כחלק מנושאי הליבה של התנועה? בדקנו רק את המטרות שמפורסמות באתרי התנועות ולא נכנסנו לדיונים שהיו בנושא במועצות ובוועידות. רצינו לראות כיצד בא המושג לביטוי בהצהרות, ואין דרך טובה מקריאת המטרות כפי שמפרסמות אותן התנועות עצמן.

ההכשרה למנהיגות

ההכשרות בתנועות הנוער לתפקידי הדרכה וריכוז מיועדות לבני נוער מכיתה ט' ועד כיתה י"ב. החל בקורסי הדרכה, עבור לקורסי הדרכה מתקדמים ועד קורסים לבעלי תפקידים מרכזיים כמרכזי שכבות, מדריכים מובילים, ראשי גדודים ומרכזים צעירים.

תחילה למדנו את התכניות של קורסי ההכשרה. הקורסים מהווים מצע לטיפוח מנהיגות, בין אם בציון ברור בתוכן העניינים ובין אם הלכה למעשה במהלך הקורסים. עיון בתכניות לימד אותנו על המושגים שבהם נעשה שימוש בכל תנועה. התכניות מפורטות מאוד וניתן ללמוד מעיון בהן מה התכנים שיועברו בקורס. לכל פעילות יש מערך פעולה מסודר עם דגשים, מטרות ואופן העברה. אפשר לראות כמה זמן מהקורס מוקדש לכל נושא והאם מועברת פעולה או שמוקדש זמן לקיום סדנה או לתרגול מצבים בנושא זה או אחר. במקביל לעיון בתכניות ההכשרות קראנו את מטרות התנועות ואת החזון כפי שמוצג בפרסומיהן. ביקשנו ללמוד אם המושג מנהיגות ומקומה בתנועת הנוער תופסים מקום משמעותי בתורה הכתובה של התנועות. בתנועות הנוער מקובל להתייחס להצהרות ולמעשים.

העיון בתכניות היווה בסיס ראוי לביצוע תצפיות בקורסים תנועתיים. ככל שתהיה התכנית מפורטת היא עדיין לא מאפשרת להבין כיצד

התנהל הקורס עצמו. היכן היו קשיים בהעברת תכנים מסוימים, היכן נעשה שינוי בלוח הזמנים כדי להעמיק בנושא מסוים או לבטל פעולה. ביקרנו רק בקורסים תנועתיים. בחרנו לא לצפות בקורסים מקומיים (יש רק מעטים כאלה). הנחת היסוד הייתה שבקורס תנועתי יושם דגש כלשהו על מסרים תנועתיים שיתאימו לחזון התנועתי אותו הכרנו ולקווי היסוד החינוכיים שהתוודענו אליהם במהלך העיון בחומרי הדרכה תנועתיים. כמו כן, בחרנו לבקר בקורסים מתקדמים בהם מושם דגש על כלים למדריכים כיצד להפעיל את הסניף, על הנחיות לדרכי הפעלת מדריכים צעירים ועל ארגון מפעלים בהיקף נרחב. במהלך הביקור שוחחנו עם מרכזי הקורסים, עם מדריכים בקורסים ועם חניכים.

מנהיגות בפועל

יצאנו לתצפיות בסניפים של שתיים-עשרה תנועות נוער מבין החברות במועצת תנועות הנוער. בחלק מהסניפים ביקרנו כמה פעמים כיוון שהיינו עדים לתהליכים מראשיתם ורצינו לראות את התפתחותם. בתצפיות שוחחנו עם מדריכים צעירים, ראשי צוותים, ראשי גרודים, מרכזים צעירים ומרכזים מבוגרים. בשיחות עמם שאלנו שאלות פתוחות: ביקשנו לשמוע את דעתם על מנהיגות בתנועת הנוער, על מנהיגות בתפיסת התפקיד שלהם ועל מדריכים שלהם שנתפסים על ידם כמנהיגים. פגשנו צעירים וצעירות חכמים, מעניינים, מלאי להט ואמונה בפעילותם בתנועה. כשריכזנו את ממצאי התצפיות למדנו עד כמה תיאורי האירועים ודברי הפעילים מרחיבים את קשת הדעות בנושא.

לקראת שלב הכתיבה מיפינו את כל התצפיות וכל אחד מחברי צוות המחקר חילק את הממצאים לפי נושאי משנה. בפעולה משותפת החלטנו על מיון על פי שלושה נושאים מרכזיים וארבעה-עשר נושאי משנה. בכל אחד מהנושאים נציג בהמשך דוגמאות שנאספו בתצפיות.

בסיום פרק עיבוד הממצאים בחרנו להציע איור של גלימת מרכיבי המנהיגות, ובדיון המסכם נציג את מודל המנהיגות.

מתחילים.

ב. מנהיגות וחינוך למנהיגות – רב-שיח ראשי תנועות הנוער

ב ין ראש השנה ליום כיפור תשע"ו (ספטמבר 2015) התכנסו מזכ"לי תנועות הנוער לשיחה פתוחה בנושא מנהיגות (מרבית ראשי התנועות נקראים מזכ"לים ולכן נשתמש בשם זה. המחברים). כינסנו את המזכ"לים בחדר אחד, כדי לשמוע את מגוון תפיסות העולם של התנועות החברות במועצת תנועות הנוער בנושא חינוך למנהיגות, נושא מרכזי בהוויית התנועות ובפעילותן.

המזכ"לים מייצגים נאמנה את תנועות הנוער. כולם ותיקי התנועות שכיהנו בתפקידים שונים לאורך השנים. יש בהם מי שהיו רכזי הנהגות אזוריות ויש מי שפעלו כרכזי הדרכה. כולם מכירים היטב את תכניות ההכשרות התנועתיות, משלבי הפיתוח הראשוניים ועד ההתנהלות בשטח, וכמובן מצויים במגוון הפעילויות בסניפים ברחבי המדינה.

רצינו לשמוע מהי עמדת התנועות בשאלת החינוך התנועתי למנהיגות. האם בהכשרות התנועתיות שמים כיעד את ההכשרה למנהיגות או שמושג זה אינו שגור בתכניות הפעולה ועיקר תפקידן של ההכשרות לאפשר היכרות עם תכניות ההדרכה ולרכוש מיומנויות הדרכה וניהול.

ביקשנו להציב את ההצהרות הרשמיות למול הביטוי

המעשי – שהרי תנועות הנוער הן סביבה ייחודית בה צומחים מנהיגים. באנו לכדוק האם וכיצד התנועות מכוונות לכך.

את הדברים נביא בשם אומריהם. השתתפו במפגש: נפתלי דרעי, מת"ן; ערן גלזר, מת"ן; ניסים שלם, תנועת הנוער הלאומי; גל בן שימול, תנועת הצופים; רועי יסוד, תנועת הנוער העובד והלומד; איתי זידנברג, תנועת השומר הצעיר; דני הירשברג, תנועת בני עקיבא; שאול דה מלאך, תנועת עזרא; ערן אבידור, תנועת המחנות העולים; רון זלדמן, תנועת האיחוד החקלאי; יוסי דהאן, תנועת בית"ר; יוסי ורדי, תנועת אריאל; מאשה ברוז'יקובסקי, תנועת היכלי ענ"ג; אלעד כהן, תנועת המכבי הצעיר.

ערן גלזר תעד את האירוע בוידאו ויעל אבן הקלידה את הדברים. כן השתתפו ד"ר גיל גרטל וד"ר נעם אבן (מנחה המפגש) מהצוות הדידקטי, צוות המחקר.

נפתלי דרעי, מזכ"ל מועצת תנועות הנוער

המפגש היום נערך במסגרת המחקרים שאנו מבצעים בשנים האחרונות. לפני שלוש שנים החלטנו בהנהלת מת"ן שראוי לתעד ולבחון את פעילות התנועות. הגענו למסקנה שיש נושאים שמחובתנו לחקור וללמוד וראוי שנעשה זאת באמצעות גורם חיצוני מקצועי.

כעת אנו מתכנסים בהקשר של המחקר בנושא המנהיגות בתנועות הנוער. כשהייתי מרכז הדרכה בתנועת האיחוד החקלאי תמיד העברנו פעילות שנושאה היה: האם מנהיגות היא תכונה מולדת או נרכשת? נראה לי שלא אטעה אם אומר שבכל התנועות הועברה כזאת פעילות. הופתעתי לשמוע בהקדמה של נעם שרק בחלק קטן מהתנועות נעשה שימוש במושג מנהיגות בחוברות ההדרכה התנועתיות. דומה שצריך להבחין בין השימוש הרשמי, בתכניות, במושג מנהיגות, לבין הנוכחות המעשית בשטח, בין אם בקורסי ההכשרה ובין אם בשגרת היום-יום התנועתית.

כשמדברים על תנועת נוער, מה היא עושה, המושג מנהיגות

מובנה ב־די.אן.אי של התנועה. בכל שדרת מנהיגות במדינת ישראל נמצא שהרוב היו בתנועות נוער ורובם גם היו מדריכים ופעילים. הבחירה במסלול של מנהיגות צמחה אי שם בשבילי תנועת הנוער, אני משוכנע בכך.

אחרי שנערכו תצפיות בסניפי התנועות ובקורסי הכשרה בקיץ, מפגש עם המזכ"לים הוא חשוב. בסופו של דבר אתם מנהלים את הארגון אבל אתם גם הפנים של התנועה שלכם. כולכם עברתם תפקידים שונים בתנועות ובהדרכה התנועתית. בתנועות כל העשייה היא במהותה תהליך חינוכי ואין מציאות בה רק מנהלים את התנועה. בתהליך החינוכי יש היבט של חינוך למנהיגות. אפשר לקרוא לו בשמות שונים אבל המדריך שמוביל את חניכיו, שיודע לתת פתרונות למצבים מורכבים ושבאים לפעולותיו כדרך של שגרה, הוא מנהיג הקבוצה לדעת.

ניסים שלם, יו"ר תנועת הנוער הלאומי

אני חושב שלפחות אצלנו בתנועה היו שנים שהמנהיגות הייתה כתובה בכל מקום. שמנו לב שלא מספיק להיות מנהיג ומדריך, צריך גם לדעת להיות מנהל טוב. אתה יכול לסחוף אחריו אנשים, זו דרך שלך להתקרב לאנשים ולחניכים, אבל צריך להיות מנהל טוב. לדעת להוציא טיול, להגיע לפעולה בזמן, לקבוע יעדים ולעמוד בהם, זה מצריך ניהול. לכן בהכשרות שלנו תוכלו לראות הכוונה למיומנויות של ניהול ותכנון זמן. יחד עם זאת, בתנועות מנהיגות היא חלק מהתהליך. אתה לא בא ואומר אני המנהיג ואתה מתחתי. בתנועות אנחנו מנסים לעשות יחד – אנחנו יושבים במעגל. אנחנו צריכים את המנהיג כתוספת הכרחית ליכולת הניהול. רוצה לומר, אנחנו מכשירים את המדריכים ואת הפעילים גם על ידי מתן כלים ניהוליים. אבל יודעים שאין סיכוי למישהו להיות מוצלח בתפקידו אם הוא לא מביא לביטוי תכונות מנהיגות שיגרמו לחניכים ללכת אחריו, לשאול את עצתו ולראות אותו כמי שמוביל אותם בתנועה.

אצלנו בתנועה יש בחירות של הנהגה צעירה. בוחרים מי ייצג. לקרוא להם המנהיגים? קשה לקרוא להם כך, אבל הם נבחרו. הנהגה צעירה, מנהיגות שהיא דבר חיובי. להיות מנהיג בתוך חברה זה דבר חיובי. לכך אנחנו מכוונים אותם. אנחנו כל הזמן מסתכלים על הפוליטיקה והפוליטיקה זה לא ממש מה שאנחנו מכוונים אליו. אבל בהחלט מכוונים ללקיחת מנהיגות ולקיחת אחריות ולראיה, כשמדריכים דיברו איתכם הם ראו עצמם כמנהיגים מעצם הגדרת תפקידיהם.

איתי זידנברג, מזכ"ל תנועת השומר הצעיר
 נפתח באנקדוטה, על העברית שהשתנתה עם השנים. המילה מנהל הייתה מילה מאוד שגורה בתנועה מראשית דרכה. זו המילה למדריך. בעשרת דברות השומר, בנוסחים הראשונים נכתב: השומר סר למשמעת מנהליו. בשומר הצעיר המונח מנהיגות לא שגור אבל הנהגה ממש כן. קומה מעלינו (בסמינר אפעל) נמצאים משרדי ההנהגה הראשית. אם אגיד שנסעתי לרמת אפעל לא כולם יבינו במה מדובר. אבל ההנהגה הראשית, כולם יודעים היכן מקום מושבה. יש עוד מושג חזק בהוויית התנועה – ההנהגה ההיסטורית. יש משפט של שחקני כדורגל: מנהיגות לא מקבלים, מנהיגות לוקחים. אני חושב שיש משהו בתפיסה הזו. אנחנו מחנכים את הנוער ומנחים אותם ונותנים להם את הכלים. את המנהיגות הם ייקחו לבד. בשומר הצעיר אפשר לראות גם פעם וגם היום יסודות חזקים של התפיסה הזו. בניגוד לניהול שאפשר ללמוד, מנהיגות יש בה יסוד משמעותי שלא ניתן ללמוד, כריזמה, תכונה מולדת.

כלים לניהול הם מושג שהיום מאוד מקובל לשלב בתכניות. מנהיגות זה הברור מאליו, צריך לתת כלי ניהול, אבל, אם תשאל בסוף מה הליבה של העשייה של התנועה, התשובה תהיה – פיתוח מנהיגות.

באחד הקיבוצים מישהי נהגה לומר בכל דיון חינוכי – לפני

הכול אני אשת מקצוע. מי שחייב לומר את זה כנראה שהוא לא באמת בטוח שהוא איש מקצוע. הסיפור עם מנהיגות דומה. מי שמרגיש צורך לומר כנראה שהוא לא. בתפיסה שלנו המנהיגות היא משהו שאנחנו יכולים לומר בהסתכלות אחורה או מעין מבחן שבוחן מי היו מנהיגים. השיח הפנימי הוא הרבה פחות שיח של מנהיגות. יש בתולדות התנועה כמה צמתים מדהימים כמו בוויילנה – מנהיגים של התנועה ברחו לשטח הרוסי, חלקם הגדול כבר עם אישורי הגעה לארץ. אם ההנהגה שם הייתה עולה לארץ זה היה נותן דחיפה מאוד רצינית לתנועת הנוער בארץ ישראל. השיח שם היה שיח של אחריות, לא של מנהיגות. בדיעבד אומרים מנהיגות. זה עובר בין כל התנועות. מי שגדל על המסר הזה מבין. מי שגדל עם זה כנראה יגדל להיות בוגר שלוקח אחריות, ויש מי שיגיד מנהיג. השאלה היא כמה הוא ייקח את זה רחוק וזה קשור גם למאפיינים האישיים שלו.

דני הירשברג, מזכ"ל תנועת בני עקיבא

אני רוצה לחזור לימי הקמת התנועה. הגיעה חבורה צעירה והחליטה להציע הקמת תנועת נוער, לפני 90 שנה. התשובה שהם קיבלו מההנהגה הבוגרת הייתה שאין לזה מקום כי לא יכול להיות שניתן לנוער להנהיג. הם עדיין לא גדלו בעצמם. מהנהגת הפועל המזרחי הגיע מכתב סירוב לרעיון הקמת תנועת נוער דתית, כי אין לזה מקום. מי שמנהיג צריך לדעת להנהיג. לדעתי, מכתב הסירוב היה הגורם המעצב להקמת התנועה. היסוד המרדני של תנועות הנוער עמד למבחן.

אני חושב שכשאנחנו מדברים על מנהיגות כמו שאנחנו תופסים אותה, זו מנהיגות מעצבת. לוקחים את הנער ודרך העובדה שהוא מנהיג מעצבים את הרמות. אני פוגש את זה הרבה בסמינריונים. שואלים איך אני יכול להעביר את זה אם אני לא יודע בעצמי עדיין. הציפייה שנער ידע היא מוגזמת. אבל הראשון שמונהג על ידי

המנהיג הצעיר זה הוא עצמו. העובדה שהוא צריך להנהיג פעולה ולקחת חניכים לטיול ולהתדיין איתם על סוגיה אקטואלית הופכת אותו קודם כול למנהיג.

אני רוצה לעמוד על נקודה נוספת שמאפיינת בעיני. כשאנחנו מדברים על הנהגה בכלל, אנחנו לפחות רואים בה משהו שיש בו צניעות. הרבה פעמים שואלים אותי למה בבני עקיבא אין מנכ"ל ויש מזכ"ל. התשובה היא שקשה לנו עם השם הזה. עד היום כשנפגשים גורמים חיצוניים עם רכז אצלנו במחוז לא מבינים את הטרימינולוגיה. מי אתה? אני לא מנהל, אני רכז. ואין מנהל סניף. אף אחד לא קורא לעצמו מנהיג. ואני חושב שבסעיף הצניעותי הזה יש איזה משהו שבעיני נובע ממנהיג העולם, אלוהים. במילה עולם יש משהו (העלם), אתה לא רואה את ההנהגה. מחנכים את המנהיגים להנהיג בצורה סמויה, בלי לומר שאתה מנהיג. תתנהג בצורה מסוימת וזו תהיה ההנהגה הכי בריאה. תאסוף פסולת, לא תצטרך להעביר על זה פעולה. כך גם לגבי תפילה. תעשה ולא תצטרך לדבר. ההנהגה היא משהו שעובר בהתנהגות.

לי אין ספק שבתפקידים מנהיגותיים נמצא אנשי תנועות, אנשים שגדלו לקחת אחריות ומנהיגות. אני חושב שכשאני מנסה לענות על השאלה בהכללה אני מנסה להבין מה קשה לי כל כך במושג מנהיגות. הרבה פעמים רואים שמנהיגות נתפסת כלקידת בעלות, כמי שאומר אני יודע ולכן אני מנהיג, תצעדו אחרי. בעולם שאני גדלתי בו יש מקום לספק ולצניעות ויש מקום לומר שאני הולך אחרי מהות הרבה יותר גדולה ממני, אז מי אני שאני אנהיג. ניזכר בשני ביטויים. אחד מחז"ל שמספרים על אדם שרוצים להטיל עליו מנהיגות והוא לא רוצה, והרב אומר לו – להיות מנהיג זה אומר לקבל עליך עול עבדות. ביטוי שני של הרב קוק, שהיה חותם על מכתבים "עבד לעם קדוש".

אני חושב שאנחנו מנסים לחנך את המנהיגים שלנו לזה שלמרות

שהם מנהיגים הם צריכים מצפן לפניהם. אף פעם לא רק לפי מה שבא לך. יש כמה ביטויים בעולם תנועות הנוער שהופכים את האדם למנהיג גם באורח חייו. לא עסקנו פה בהגשמה ונאמנות אבל מנהיגות היא מחויבות. אני מחויב למכלול ערכים מאוד עמוק. מנהיג אמיתי יש לו תודעה של שליחות. חיים של שליחות בשם האידיאל. ובהמשך, לאורך החיים, נפגוש את המנהיגים האמיתיים. אלו שחיים תודעה של שליחות. מי שחי את התודעה הופך להיות מנהיג.

רועי יסוד, מזכ"ל תנועת הנוער העובד והלומד
 אנחנו ממעטים להשתמש במושג מנהיגות ומנהיגים. היה לנו בעבר סמינר הנהגה שקשר בין אחריות על החברה להנהגה. אני לא יודע לומר את כל הסיבות, אנסה למנות כמה מהן:
 ראשית, אם לא משתמשים במושג מנהיגות אפשר להתקדם אליו בהמשך.

יש לי איזה סיפור – ראש עיר שהיה לפני כן מנהל בית ספר עשה פעם משולש על הלוח ואמר לתלמידים: אני רוצה את כולכם בקודקוד העליון. הוא לא לקח בחשבון שחברה מורכבת מכל המשולש. בתנועה אין משולשים, יש רק מעגלים. יש מושג שמבטא יותר נכון וזה אחריות – נותנים לך להיות אחראי ושיהיו אחראים עליך. במשולש יש מנהיגים ובמעגל יש אחראים. המושג מנהיגות יש בו חלוקה בין מנהיגים למונהגים שלא מאפשרת להוסיף יציאה מהסדר החברתי הזה. זה מאוד קשור לתקופה, אם התקופה הייתה פחות אינדיבידואליסטית יכול להיות שאפשר היה להשתמש יותר במילה מנהיגות. בשנים האחרונות השתמשנו בשני מסרים שהפכו לסלוגנים. הנוער העובד זה המקום שלי לשנות והמקום שלי להיות עם כולם. אם מחברים את זה ביחד מקבלים – לשנות עם כולם. ולמסר כזה אחריות יותר מתאימה ממנהיגות. האחריות כוללת את כולם, מנהיגות יוצרת סדר חברתי אחר.

בתנועה גם אין המושג התנדבות. עושים משימה, לא רוצים לתת

יד לסדר שבו מתנדבים לתת יד כדי לעזור לאחרים. יש לך אחריות תבצע אותה, סדר חברתי שלוכד במושגים קשוחים לא פחות אבל מאפשר כניסה ליותר אנשים.

ברור לי שברגע שמקבלים את החינוך והמסגרת של תנועת נוער צומחים מנהיגים. אבל תנועת נוער גם בלי להשתמש במושג מרחיבה מאוד את היריעה שדרכה ניתן להנהיג. ניקח כדוגמה את המסעות לפולין. בפולין אנחנו נפגשים עם אבות רוחניים, לא במובן של אדם מבוגר אלא דווקא צעיר שקורא תיגר על מבוגר. אנטק צוקרמן בוורשה – היטלטל בין "מי שמי" לבין אני בן 3,000 שנה. אני חושב שהיריעה הזו היא מרחב עצום לתפיסה רחבה, מגוונת ומרשימה של מושג המנהיגות. אחד הדברים שתנועות עושות זה להרחיב שורשים, הגורל של העם הוא עליכם. צעדיכם כצעדי העם.

לשיטתנו, בתנועה אין פנטזיות. יש התמודדות של כוחות במציאות. בדרך כלל מאמצים את דברי חז"ל – שמידת הטוב תגבר על מידת הפורענות. בכל נקודה צריך להתמודד. כדי לעשות טוב, הטוב שלך יבוא כנגד מידה שקולה של פורענות. הגדלת הטוב מייצרת מקום ובמקום הזה לוקחים אחריות.

יש מאמר שאנחנו מאוד אימצנו: "בין חברה למדינה" מאת מרטין בובר. אל תשכחו שיש מימשל אבל יש מינהל. מוסדות המדינה מול מוסדות החברה (מינהל), שמוקמים על ידי החברה. מודל של קבוצות שבתוכן קבוצות. ברור שבחברה כמו ישראל, שהיא שבטית, יש מקום לאלפי אנשים שיכולים לקום להנהיג, ומקום כזה הן תנועות הנוער. בובר הציע את התוכנה שהאדם זקוק להרבה יותר ממדינה, צריך מוסדות של מדינה כדי לחיות חיים אנושיים. הוא הזהיר אותנו מפני מציאות שבה הקמת המדינה יכולה למסמס את הרעיונות והיישומים הטובים שכבר צמחו כאן.

אני חושב שלתנועות יש עומק. כמו שנהגו לומר "לדגניה יש התלם

הארוך". תנועות לא עובדות לטווח קצר. אנחנו נוהגים להסתמך על ג'ון מיינרד קיינס, כלכלן בריטי, שכתב כי במאבק בין אינטרסים לרעיונות בסופו של דבר הרעיונות ינצחו. הטווח הארוך הוא הטווח האמיתי של החיים. זה מוטו שאנחנו רוצים להנחיל לכל שותפינו בתנועה. אנחנו עושים בחודש הקרוב את מה שאנחנו רוצים שיהיה בעוד מאה שנה, זה לא מתאים לחיים היום אבל כן לתנועות הנוער. המרחבים התודעתיים האלה הם יריעה לצמיחת מנהיגות.

ערן אבידור, מרכז תנועת המחנות העולים

התנועה הוקמה על ידי אחד-עשר חברי בני 16 שאמרו שבית הספר לא מספק. פנו למורה ברוך בן יהודה, בגימנסיה הרצליה בתל אביב, ואמרו לו שהוא יכול יותר. הוא נענה לאתגר והעשיר את הקבוצה בלימודי ציונות, הומניזם וסוציאליזם. אחר כך המשיכו בני הנוער להיפגש לבר. כצמח השדה צמחה תנועתנו, ללא יד מכוונת וללא עין צופיה, חברי יושבים ללא מדריך במעגל ומבררים מה הדרך.

מהי מנהיגות? המנהיג הוא לא מישהו יחיד, אין דמות ששואבים ממנה תשובות, יש חוכמת המעגל, החוג הקבוצה. יש משהו בהובלה, במנהיגות, שחייב להיות עצמאי ופתוח, לא כפוף. אין הוראות ומה שהקבוצה מחליטה זה בעצם מה שיקרה. הצניעות שמיוחסת לחינוך למנהיגות בתנועות קשורה לעניין הזה, נשב יחד ונסכים מה עושים. יתכן שיש מדריך יותר מנוסה שיכוון לפעמים, ישיב את הרוח על המפרש. יביא את התוכן קצת יותר עמוק, יעורר את הפעולה.

בשנים האחרונות דווקא אצלנו יותר משתמשים במושג מנהיגות. זה מאוד בצנעה ובזהירות, לא תשמעו מישהו מצהיר שהוא מנהיג. אני רוצה לייחס את זה גם לתקופה שלנו, כמה שבועות לפני שנציין 20 שנה לרצח יצחק רבין. כשאני הייתי ילד, ילדים היו מחזיקים תמונות של ראש הממשלה ושל הנשיא בחדר. פעם הייתה הערצה למנהיגים הלאומיים. בעידן של היום, של כתבי אישום, מושג

המנהיגות בחברה הישראלית די נשבר. בטוח שכשאנחנו מדברים על מנהיגים לאומיים הם בדרך כלל פוליטיקאים. אין הנהגה לאומית. זה מאפיין משברי. אחת הסיבות מדוע אי אפשר להזכיר את המושג מנהיגות, היא ההקשר למושגים כמו בעייתי ושקרי.

אני בא מיום עיון לציון עשור להתנתקות. זאת תקופה שבה יכולים אנשים מדהימים וראויים להוביל דרך והיא יכולה גם להיכשל. אנחנו חיים בעידן שלא משתלם כל כך לקחת אחריות. לא בטוח שתצליח. ישבנו עם מי שהובילו את המאבק נגד ההתנתקות. הם דיברו על עידן שיש כוחות חזקים מאוד שמשדרים לצעירים להוריד את הראש. לא להתנפח, לא לקחת יותר מדי אחריות. לעשות משהו שאני יודע ולהתמקצע בו. לא לחשוב רחב. כשאנחנו עוסקים בשאלת המנהיגות בשנים האחרונות, זה מאוד לא פשוט.

עוד דבר שמאפיין את מה שאנחנו מחפשים לחנך אליו – לחנך את החברה לעשות דברים בלי לבקש רשות. בתרבות עם ניהול מאוד ברור, הנהגה מאוד ברורה, צריך רשות – זה בסדר או לא? לשיטתי, תנועת נוער לא מבקשת רשות. היא צמח השדה, רוצה לקבוע מציאות וקובעת אותה. בסוגיה הזו של "מי שמך" הופך המושג לבעייתי – מנהיג מקבל מינוי, מישוהו שם לו דרגה. מישוהו מינה מנהל. בתנועה צריך להוביל את האנשים, זו שאלה פנימית של האדם ושל החוג בתוך המעגל. מנהיגות פנימית, שתצמח ברוח חופשית.

במידה רבה מנהיגות בתנועת הנוער היא הניסיון הזה לעשות דברים בלי לבקש כל הזמן אישור, בתוך המציאות המורכבת של ההפעיל תנועת נוער היום זה דבר לא פשוט, לעשות משהו רציני עם קוד פנימי שלא מחכה לאישור.

שאל דה מלאך, מזכ"ל תנועת עזרא
מעניין שלא מעט חוזרים להולדת התנועות, כי זה רגע מכונן. תנועות

הנוער בכלל צמחו בתקופת מעבר בין שני חלקים בהיסטוריה, בין דור אבות לדור בנים. דור הבנים הוא הדור העושה והמגשים. האתוס של תנועות הנוער, שאותן הקים דור הבנים, הוא ביטוי מזוקק של לקום ולעשות. דווקא בגלל זה אני חושב שזה הפרדוקס שתנועות הנוער נמצאות בתוכו. למה עושים מנהיגות בלי לדבר עליה? כמו אימא פולניה – אני רוצה שתעשה מה שאני אומרת בלי שתעשה את זה כי אני רוצה.

אתוס המרד הוא עניין כזה – אתה אומר למישהו תמרוד ואז איברת את כל העניין בזה. המרד נובע מזה שאמרו למישהו למרוד? ובאשר למנהיגות – אם אני מנהיג זה צריך לצמוח מאיזה מקום. בגלל זה אני חוזר להולדת, להיסטוריה של התנועה. היינו עכשיו בסיור מנהיגות פנימית, מסע אל ראשית התנועה, וקיבלנו אפשרות להסתכלות על העולם שתנועת עזרא צמחה בו. זה מאוד מעניין כי תנועת נוער דתית זה אוקסימורון. איך יש מנהיגות מלמטה? זה לא הגיוני. בעיני להצליח לשמר את האתוס הזה של מנהיגות מלמטה אבל מחוברת לאותן מטרות, שמנסה לשמר את זה אבל לתרגם לעולם של ימינו, זה משהו מאוד עמוק. בסמינריון הכשרת מנהיגות של התנועה מדברים על איך מצליחים לשמור על הרעיון הזה ולהפוך אותו לרלוונטי.

מנהיגות היא בכואה של המציאות, איך שהיא היום. פעם זה היה נתפוס משהו נבנה משהו. היום זה לא ככה – צריך לדעת איך העולם מתנהל וכאן נכנס הניהול. כמו שלפני 100 שנה זה להקשיב, היום זה אומר שצריך לדעת לנהל. האלמנטים הניהוליים הם הצבע שמקשט את ההווה. זה מתח, מעין מבחן, אם נצליח לדעת לשמר אותו – איך עושים מנהיגות בלי לדבר עליה?

היו עכשיו בחירות לרבנים הראשיים. היה בציבור דיון פנימי להגיע למועמד מוסכם. בציונות הדתית היו שלושה מועמדים ושלושתם צמחו בתנועה. שדרת המנהיגות צמחה באמת בתנועה, זה מדהים כי

תנועת הנוער היא לא ישיבה, והמנהיגות שלהם מומשה במקום אחר, לא בתנועה. אני לא יודע מה יהיה שדה ההנהגה עוד 40 שנה, אבל אני חושב שהנקודה המרכזית היא של פריצת הדרך והחדשנות. זהו החוט המקשר לעצם הרעיון של להצליח להקים תנועת נוער דתית. כשאנחנו מצליחים לשמור על מרחב שבו אפשר לייצר רעיונות, מרחב שמאפשר לרעיונות לנבוט ולהתפתח ומאפשר לשנות את המציאות, שם צומחת המנהיגות. בכך אני משוכנע. היום כל תחום מחייב התמחות יתר, ואילו האפשרות להוביל בכל תחום קשורה דווקא ליכולת הנרכשת בתנועות הנוער של להסתכל מעבר, קדימה. להסתכל מחוץ לקופסה. זהו המוטיב הייחודי שמתפתח בתנועות הנוער ומיושם במקומות מגוונים.

גל בן שימול, מזכ"ל תנועת הצופים

לא כל כך הצלחתי להבין את "מי שמך". אני מתצפת על שלושת הילדים הקטנים שלי, כשהם עם חברים. אף אחד לא מכתיר את עצמו למנהיג אבל תמיד יש אחד. אתה רואה מי הולך ומי הולך אחרי. אני מאוד מאמין בשולחן עגול, זה שיש מרכז צעיר לא אומר שיש דיקטטורה, כי אז הוא כבר לא יהיה מנהיג. לא יודע כמה אנחנו משתמשים במנהיגות צעירה בכתובים אבל עיסוק במנהיגות ובמתן כלים למנהיגות בא לביטוי במעשים, בהתנסויות. אני חושב שזו מתנה שאנחנו יכולים לתת לכל חניך בתנועת הצופים.

ההיבט הניהולי הוא לא כי ניהול זה מטרה או ערך. יש היבטים ניהוליים שנכנסו כי פני החברה השתנו, כמו ניהול זמן. מיומנות שמלמדים לא כי זה ערכי אלא מפני שמישהו עומד באיזה תפקיד וברגע שאעזור לו קצת במיומנויות, גם ניהוליות, אני אמקד אותו ואצליח להביא אותו לעשות את תפקידו בצורה טובה יותר. לא התגבשה תורה שעכשיו הניהול הוא חלק משגרת יומה של תנועת הצופים. חברי השכבה הבוגרת, גם לא בעלי תפקידים, המיומנויות יסייעו להם להצליח בתפקידם.

אני חושב שאפשר להצביע על תחומים שבהם בן נוער שאינו בתנועה לא ימצא את עצמו. לדוגמה: פיתוח תחושת אחריות ורגישות חברתית, וגם תכונות של מנהיגות. אין לי ספק שמי שעבר את המסלול של השכבה הבוגרת בצופים, מסוף ח' עד סוף י"ב, נראה בסוף התקופה שיש בו משהו שאין במי שלא היה בתנועה. אני לא חושב שזה מתוקף הגדרת מטרות התנועה אלא מתוקף האינטראקציה בתנועה. נותנים להם שלושה דברים – שייכות, עצמאות ואתגר. הדברים האלה מזמנים מגוון התנסויות, גם מכוונות וגם לא, שיוצרות ומעצבות את הזהות שלהם שבתוכה גם מנהיגות צעירה.

הצופים זה לא רק נוער מדריך נוער. זה מכלול שלם ובליבה של המכלול צומחת מנהיגות. אולי המנהיגות הלאומית זו אידיאה שקורסת או מתלכלכת אבל בתוך התנועה אנחנו לא עדים לזה שילדים לא רוצים לקחת אחריות. התנועה היא אי של שפיות וערכיות. חברה ערכית בתוך תנועות הנוער. בתנועות פשוט קורה קסם שמוציא את המיטב מבני הנוער, גם אם הבוגרים עצמם לא יודעים לנתח את זה כשהם מסיימים שמינית, כמה שנים אח"כ הם מבינים.

המנהיגות הצעירה הוא ערך שמקפידים עליו הרבה יותר מאשר על הניהול. הדגש אצלנו הוא על ההתנסויות האישיות. מנסים לאפשר לכל אחד ביטוי במה שהוא טוב. במעגל שהוא חבר בו. בסופו של דבר זה מצמיח מנהיגות. אין ספקטרום של דירוג, גם לא כולם רוצים. אנחנו מאוד מאמינים במנהיגות ומנסים מה שיותר למצוא התנסויות שיקדמו ויפתחו את תכונות המנהיגות של כל אחד. לא בהכרח בקורסים, גם ביום יום. אין לי צל של ספק שהמנהיגים תמיד יצמחו מתוך תנועות הנוער. לא רק, אבל מתוך תנועות הנוער יצמחו מנהיגים.

מאשה ברוז'יקובסקי, מזכ"לית תנועת היכלי ענ"ג
 מי שהקימה את התנועה הייתה אישה, שרה שנרר. מהפכנית.

הכניסה את המסגרת הבית-ספרית לבתי אב שבהם זה היה אסור. עצם הקמת התנועה היה צעד של מנהיגות נשית ייחודית. מהדיון עולות שאלות. אני תוהה אם בכלל ניסינו להגדיר מה היא מנהיגות בנוער והאם יש מנהל בתנועת נוער. האם מנהיג הוא הערכי והמנהל הוא הטכני? המנהיג הוא המרדן והמנהל הולך בתלם? עדיין השאלה היא האם בכלל יש משוואה בין מנהיג למנהל.

כשמביטים על חבר'ה צעירים מיד אפשר לראות מי היו בתנועה ומי היו בתפקידים מרכזיים. התנועה שלנו תנועת נשים, אמנם לא רבניות, אבל מצמיחה מנהיגות. אצלנו מנהיגה היא מי שבאמת סוחפת את הקבוצה איתה לערכים חיוביים. לא לשאוף להיות האני הגדול השולט אלא אני מכון שמטפח את הערכים. המסקנה היא שהתנועה בהחלט מצמיחה מנהיגים. הם יבואו לביטוי במגוון תחומים בחייהם הבוגרים, בשדה החינוך ובפעילות הציבורית ועוד. אפשר בהחלט להגיד שבתנועת הנוער מחנכים למנהיגות. לקיחת אחריות, דוגמה אישית, הובלה של קבוצה, אלו תכונות של מנהיג.

אלעד כהן, מזכ"ל תנועת המכבי הצעיר

התנועה צמחה מרעיון יהדות השרירים, שייצג מקס נורדאו. דיברו על חיבור בין חוזק פיזי ליכולות מנהיגות, התחברו לאגודות מכבי בספורט ופעלו כמסגרת ציונית. התנועה קמה על בסיס מנהיגות צעירה וכך גם היום. בכל מסגרת תמיד יישמר הרוב של הצעירים. שחלילה המבוגרים לא יהיו רוב. אנחנו כל הזמן מזמנים לחניכים את הדיון – מה זה תנועת נוער? ניהול או מנהיגות של הקבוצה שלי? התהליך התנועתי הוא שכל הזמן אנחנו מתרגלים איך מנהלים, איך יום אחד אני המנהיג ואחר כך מישהו אחר. דרך האימון הזה השאיפה להגיע אחר כך להישגים, ללקיחת אחריות ולעמדת הנהגה, בין אם בתנועה ובין אם במקומות אחרים.

בעצם, לחבר'ה שפעילים בתנועה ועוברים את הקורסים בגילאי

התיכון אין הרבה ברירה, הם הולכים במסלול של אחריות ומנהיגות בלי לשים לב אפילו. דוגמה סמלית אפשר לראות במרוץ הלפיד. תמיד ירוץ מדריך בראש קבוצת הרצים והלפיד בידו, סמל למנהיגות הצעירה שמובילה את התנועה. סמלים מלמדים על מהות ואצלנו המנהיגות היא בסיס בהגדרת דרכה של התנועה. אנחנו מונהגים על ידי מדריכים ופעילים צעירים, שמתאימים להנהגה וגם מקבלים סיוע בדמות כלים והתנסויות במהלך הכשרתם בתנועה.

יוסי ורדי, מזכ"ל תנועת אריאל

בתור תנועה דתית יש לנו מנהיגים. לכל אחד יש הרב שלו. יש היררכיה, אתה קודם כול שואל את הרב. אצלנו מגיעים מחונכים. כשהגעתי לתנועה, לפני 14 שנים, הייתי מאוד בעד שוויון, אמרתי לרכזים ולמדריכים קחו את המפתחות. כולם חוץ ממני יחליטו מה לעשות, קחו את ההנהגה. אחרי ארבע־חמש שנים החזירו לי את המפתחות. תנהיג אתה אם אתה רוצה.

בתנועה היה תהליך מאוד מעניין. במהלך הגירוש וההתנתקות מחבל עזה וצפון השומרון, נ.א.]. הבנות לקחו מנהיגות. ניהלו את ניסיונות הכניסה ליישובי הגוש ואת ההפגנות. היום המציאות בתנועה היא שהמדריכים לוקחים במקרים רבים אחריות. המוטו שלנו, כהנהגת התנועה, הוא שכאשר מדריך רוצה לעשות משהו, שיעשה. אנחנו נעזור באישורים ונעמוד בדרישות, אבל לא נעשה במקומו וגם לא ניזום במקומו. אין לנו בכלל שום ספקות, כל מדריך הוא מנהיג ויש בהם גם מנהיגים גדולים. לפעמים הם עושים שטויות ואז אנחנו נמצאים במקום כדי לסייע ולפתור בעיות.

כדוגמה להחלטה שמלמדת על מנהיגות אתן את השימוש בפייסבוק. חברי התנועה לקחו מנהיגות ודאגו לכך שכולם יעמדו בהחלטה שלא משתמשים בפייסבוק בתנועת אריאל. המסקנה שלי היא שכאשר אתה נותן לחברה להחליט ומראה להם שאתה לא מפריע, אפשר להגיע לדברים גדולים.

יוסי דהאן, מזכ"ל תנועת בית"ר

בבית"ר המנהיגות מאוד בנויה על זאב ז'בוטינסקי, שעמד בראש התנועה בתחילתה. נשענים הרבה על דבריו וכתביו. היום, כשאני חושב על זה, משתמשים במונח מנהיגות בהנהגה הארצית ובבית ספר למנהיגות והדרכה. חוץ מהכותרת לא מדברים שם על זה. כל התהליך שילד עובר עד כיתה ח', הוא למעשה הכנה לשלב לקיחת האחריות וביטויי המנהיגות בתנועה. קשה להצביע על חבר'ה בגילאי התיכון ולהגיד אלו מנהיגים. רק אחרי הצבא מתבלטים המנהיגים שיישארו כאלה גם בעתיד.

במהלך תקופתם בתנועה, כל מדריך הוא מנהיג. מי שאין לו את זה לא הולכים אחריו. התהליך שהם עוברים בתוך התנועה במהלך השנים הוא בעצם המנהיגות שהם רוכשים. המונחים אצלנו צבאיים. גם השמות והמונחים שלנו צבאיים, אין לנו רכז, יש מפקד. לפני שנים ניסינו לשנות, להתחיל לקרוא למפקדים רכזים ולא הצלחנו. החניכים דרשו להחזיר את המינוח הצבאי.

אין הרבה מסגרות כמו תנועת הנוער, שלוקחות נער ונותנות לו אחריות כל כך גדולה, כל התהליך עם החניכה הנכונה לא משאיר הרבה ברירה, הם גדלים לתוך זה ונהיים מנהיגים בהמשך, בצבא וגם אחריו.

רון זלדמן, מזכ"ל תנועת הנוער של האיחוד החקלאי לדעתי, בעתיד נראה בין המנהיגים את אלו שצמחו בתנועות הנוער. לאו דווקא בשדה הפוליטי. אני מתחבר ומסכים לאמירות על השליחות והאחריות. לתפיסתי, אחת המשימות המרכזיות בתנועה זה לתת מצפן ערכי. זה מה שיאפשר לכל אחד לקבל החלטה לאן לקחת את עצמו בכגרותו.

במהלך השנים בתנועת הנוער כל פעיל ומדריך לוקח אחריות, מכוון, מייעץ, מוביל ולמעשה מנהיג. התהליך שעוברים בשכבות הבוגרות מעצב או מסייע בעיצוב דמותך כבוגר. מדריך ומרכז

חייבים שיתקיים בהם הדיון הפנימי בשאלה שהועלתה כאן – מי שמך? מי שאינו שואל את עצמו את השאלה הזו מאבד את היכולת להיות במקום הזה של מי שמוביל אנשים אחריו, מכיוון שאין בו מידת הצניעות הנדרשת.

בתנועת הנוער אנחנו בהחלט מחנכים למנהיגות. גם אם לא משתמשים במושג וכמעט שלא נמצא פעולות שהמילה מנהיגות בכותרתן, הרי ברור שלמעשה קורסי הדרכה ובמיוחד קורסים מתקדמים הם סוג של בתי ספר למנהיגות.

מנהיגות במסמכי המטרות והחזון

בהמשך לדברים של מזכ"לי התנועות בחנו את האופן שבו מופיע המונח "מנהיגות" במסמכי החזון והמטרות של תנועות הנוער. מסמכים אלה מהווים תרגום של האידיאולוגיה התנועתית, מהרמה המדוברת ומהרעיונות אל הרמה הכתובה והמתועדת.

במטרות של שמונה מתנועות הנוער המונח "מנהיגות" אינו מופיע: המחנות העולים: "חינוך להגשמה חלוצית ולצמצום פערים". הנוער העובד והלומד: "בוגר שהאחריות האישית והטלת הספק הינם יסודות בגיבוש תפיסת עולמו ומימושה".

בני עקיבא: "חינוך דור נאמן ומסור לתורתו, לעמו ולארצו, החי על עבודתו ברוח התורה".

הצופים הערבים והדרוזים: "לחנך לאדם הומניסטי בעל יושר פנימי על ידי הפנמת והטמעת הערכים הנובעים ממידות הצופה ומההבטחה הצופית".

עזרא: "חינוך דור נאמן בעל בסיס תורני איתן והשתלבותו בכל תחומי החיים תוך שאיפה למצוינות ולחתיירה להקמת חברה תורנית בארץ ישראל".

השומר הצעיר: "בניית תשתית המאפשרת המשך הקמה ופיתוח לתנועת הבוגרים הפועלת בזיקה מוגדרת לתנועת הנוער".

המכבי הצעיר: "התנועה מכוונת ומחנכת את חבריה לחלוציות ולשירות בכל שטחי החיים, לפי צווי שעה בדרכי יוזמה אישית יוצרת".

בית"ר: "חינוך הנוער ברוח שלמות המולדת, קיבוץ גלויות, ציונות צרופה, חירות האדם, צדק חברתי, דגל אחד, שפה אחת, המגון אחד, חינוך אחיד ממלכתי, הכשרה וכוונות צבאית להגנה עצמית, רוח חלוצית, משמעת והדר כדמות מופת של נוער, שירות והתנדבות לכל תפקיד ומשימה".

בשלוש תנועות נוער יש אזכור של מנהיגות במסמכי החזון והמטרות, כחלק מרשימה ארוכה של מטרות ויעדים:

הנוער הלאומי: "התנועה מחנכת את חבריה על פי משנתו החברתית של זאב ז'בוטינסקי הבאה לידי ביטוי בערכי אהבת הארץ, תרומה לקהילה, פיתוח מנהיגות צעירה, אינטגרציה בין בני הנוער העולים, קליטת עלייה וחמשת המ"מים"¹⁵.

הצופים: "העשייה החינוכית בתנועה תמוקד על ערכי חברות ורעות, על 'נתינה' ומעורבות חברתית, טיפוח חיים קבוצתיים דמוקרטיים תוך דגש על יוזמה אישית, מנהיגות ומצוינות, הכרת הטבע, אהבת הארץ ושמירה על איכות הסביבה".

הנוער הדרוזי: "התנועה מעניקה את ההזדמנות לצמיחה של חלוצים ומנהיגים בתחומי החיים השונים".

בשלוש תנועות נוער מצאנו שמנהיגות מקבלת מקום מרכזי במטרות התנועה:

אריאל: "התנועה תכשיר את חניכיה למסוגלות להנהגה מתוך

15 חמש המ"מים. בשיחה בשנת 1934, תחת הכותרת: "הגאולה הסוציאליט" (פורסם מאוחר יותר כמאמר), הגדיר זאב ז'בוטינסקי את חמשת הצרכים שעל המדינה לספק לאדם כ"חמש המ"מים": מזון, מעון, מלבוש, מורה ומרפא.

חינוך לדוגמה אישית, ליוזמה, לנטילת אחריות, לעשייה וליכולת ביטוי והבעה של רעיונות ודעות.”

היכלי ענ”ג: “בתנועתנו ניתן דגש רב על הכשרת המנהיגות של דור העתיד על ידי פעילות הדרכה והגשמה עצמית.”
האיחוד החקלאי: “פיתוח וטיפוח מנהיגות צעירה, תוך שימת דגש על הנהגה עצמית של הנוער בכל מעגלי התנועה.”

סיכום – מנהיגות שלא מדברים עליה

עיון בדברים של מזכ”לי התנועות, כמו גם במסמכי החזון והמטרות של התנועות, מלמד כי יש הסתייגות מהשימוש במונח “מנהיגות”. ואף על פי כן, למרות שמנהיגות אינה מושג שגור בשפה היומיומית של מרבית התנועות היא נוכחת ומרחפת ברקע. היא מופיעה כאשר מבקשים לכוון את המדריכים והפעילים למנהיגות על פי ערכי התנועה, וכאשר מבקשים לסייע בידי המדריכים לבחור סגנון מנהיגות שיתאים להם ויסייע בידם להוביל את חניכיהם.

המזכ”לים נשאלו מפורשות לגבי מקום החינוך למנהיגות בתנועותיהם. ללא יוצא מן הכלל הציגו כולם התלבטות בין המנהיגות בפועל – כלומר היותם של המדריכים והפעילים מנהיגים של חניכים צעירים מהם – לבין הקושי להשתמש במונח “מנהיגות”. הקושי קשור לאידיאולוגיה התנועתית: לעתים משום שהמנהיג “האמיתי” הוא מבוגר שנמצא מעל שכבת בני הנוער, לעתים משום הקושי לקבל את יסוד הבחירה החופשית ואולי גם המרדנית של מי שמוכתר כמנהיג, ולעתים משום התקווה לחברה שוויונית שבה אין לאחד החברים זכויות יתר על פני חבריו.

הפתרון שנמצא בתנועות הוא בשימוש במונחים כגון “הובלה”, “אחריות” או “ניהול”, שהם מעט יותר רכים מהמונח “מנהיגות”. כשמדריך מוביל חניכים בטיוול, כשמדריכה אחראית על פעילות התנדבותית בקהילה וכשראש גרוד מכנס את צוותו ומתכנן עם המדריכים אירוע גרודי הם מנהיגים, ועל כך מסכימים כולם. גם מי

שטען כי בימינו שמים דגש על ניהול מסכים עם הקביעה כי מדריך הוא מוביל, מהווה דוגמה אישית ומורה דרך במקרים רבים. למעשה, טוענים מזכ"לי התנועות, אמנם אין צורך לדבר על מנהיגות, אבל אין התעלמות מהיבטי מנהיגות רבים בתהליך החינוכי התנועתי.

"[גם] אם לא משתמשים במושג מנהיגות, אפשר להתקדם אליו בהמשך", נאמר ברב־שיח, ונראה שמשפט קצר זה מסכם היטב את הדברים.

את אותו "המשך", שבו אמורה המנהיגות לקבל ביטוי משמעותי יותר, יצאנו לבדוק בקורסי ההכשרה ובשגרת הפעילות בתנועות, כפי שיוצג בפרקים הבאים.

ג. מנהיגות נוער בהכשרות מדריכים

קורסי ההכשרה של מדריכי התנועות מהווים תרגום של האידיאולוגיה המדוברת והכתובה לשפה של מעשים: דברים שמלמדים את המדריכים לבצע. את האידיאולוגיה המדוברת והכתובה בחנו בפרקים הקודמים, ובפרק זה אנו מבקשים לברר כיצד מקבלים הדברים ביטוי בעולם המעשה.

מרבית התנועות מקיימות במהלך הקיץ הכשרות מדריכים. חלק מהתנועות מקיימות בקיץ קורס מסכם לשנת הדרכה, שנה שבמהלכה עברו החניכים קורס שמכשיר אותם לתפקידי הדרכה. בחלק מהתנועות מתקיימים גם קורסים לתפקידי פעילים. בחנו את תכניות כל התנועות ובחרנו להתמקד בשמונה תנועות. לצורך הפקת המידע חקרנו את תכניות הקורסים: קראנו את תכניות קורסי ההכשרה ואת מערכי הפעילות, אחר כך יצאנו לצפות בהכשרות ולשוחח עם חניכים, מדריכים ומרכזי הקורסים. בבחינת ההכשרות ביקשנו לבחון האם ובאיזה היקף מופיעה התייחסות למנהיגות ולחינוך למנהיגות בתכניות ובהכשרות.

המחנות העולים

למדנו על תכנית קורס מדריכים צעירים תשע"ה. קורס כזה מתנהל

במתכונת שנתית ומשתתפים בו בוגרי כיתה ט' ממחנות התנועה. במהלך הקורס החניכים עוברים פעולות על התנועה, מורשתה ומטרותיה ומתמודדים עם מצבי הדרכה כחלק מהכשרתם כמדריכים בתנועת הנוער.

בחוברת הקורס פעולה שכותרתה: המחנות העולים – הגשמת הציונות – תפקידנו. הפעולה מתקיימת אחרי פעולה בה עסקו במשנתו של בנימין זאב הרצל ותפיסתו את התפקיד המלא של הציונות. החניכים עוברים בין תחנות, שהן למעשה סיור בין אבני דרך בתולדות התנועה. התחנה החמישית נקראת: חינוך במחנה התנועתי. החניכים עונים על שתי שאלות ומתקיים דיון בו הם מביאים דוגמאות מהמחנות שלהם, כיצד הם משפיעים על הקהילה ועל היישוב בפעילותם. השאלות: מה משמעותה הערכית של הבחירה לחנך ילדים ונוער בחברה הישראלית חינוך בלתי-פורמלי-תנועתי? ומה ההשפעה שיש למחנה תנועתי ולהדרכה בו על העיר והקיבוץ בהם הוא נמצא?

לפני השיחה בשאלות אלה החניכים קוראים מספר קטעים, בהם גם קטע מדברי מזכ"ל התנועה:

... ויש לנו תפקיד נוסף, שהוא אולי החשוב ביותר. תפקידנו: לזרוע תום של אמונה, תפקידנו ליצור תקווה, ליצור עתיד. כיצד? על ידי לימוד וחקירה המכוונים להבנת המציאות, על ידי ביקורת חברתית המכוונת אל המעשה, על ידי הגשמה, שתהווה תיקון עצמי אך גם מקור השראה לבאים אחרינו. לנו יש תפקיד: יצירת קבוצות של נוער חושב ולומד, של נוער ביקורתי ופועל לתיקון עצמי ותיקון חברתי – נוער מגשים.

לחניכי התנועה יש משימה, הם צריכים להוביל דור של חניכים

לשינוי בחברה הישראלית. בדברים אלה טמון הרעיון המרכזי של מנהיגות, על פי תנועת המחנות העולים. קטע שני הוא ציטוט מדברי ברל כצנלסון:

אחד ממבחנינו הגדולים הוא: באיזו מידה נצליח להיות בעת ובעונה אחת – סוללי הדרך וההולכים בה, להיות בונים מציאות ונבנים ממנה.

אם כך, המדריכים נדרשים לא רק להוביל אלא גם לסלול את הדרך. כלומר, אנחנו מעצבים את מציאות חיינו וחיים בתוכה כקבוצה, כחוג, כמחנה תנועתי חזק. קטע נוסף שמקבלים החניכים לקריאה לקוח מנייר עמדה שפורסם במרכז התנועה בתשס"ט (2009):

תנועת נוער רחבה המקיפה אלפי ילדים ובני נוער המתחנכים בה יכולה להוביל את החברה הישראלית כולה, להסדיר מחדש את סולם ערכיה ולעצב את דמותה. כדי להוות בסיס למעשה משמעותי בחברה הישראלית – עלינו לעשות, לפעול, ולהישמע בבהירות ובקול רם.

נדגיש, שהמילה "מנהיגות" לא נכתבה אפילו פעם אחת לאורך כל תכנית הפעילות. אולם, מי שמשימתו היא בניית מציאות, מי שמוטל עליו להוביל ולהיות סולל דרך – גם אם לא ייקרא כך במפורש, הרי שהוא מנהיג.

בחלק זה של התכנית מדובר בתהליך של הסמכת המדריכים לייצג את התנועה. המחנה התנועתי (כלומר, הסניף) משפיע על סביבתו והמדריכים הם מייצגי המחנה התנועתי. לפיכך סמכותם המקצועית היא מעצם היותם נציגי התנועה בשטח. ניתן לזהות כאן שני מרכיבים נפרדים למנהיגות: הקניית מיומנויות למדריך,

והקניית הזדהות עם התנועה. הם מתלכדים כאשר המדריך נתפס כמורה דרך, שמוביל ומנחה את החניכים שלו על פי תפיסתה של התנועה.

האיחוד החקלאי

בתנועת האיחוד החקלאי נחשפנו לשלושה קורסים: קורס מדריכים, קורס בוגרים וקורס מובילים. כל קורס נמשך עשרה ימים. כל הקורסים מתקיימים באותו זמן. בשנים האחרונות התחילו לפצל בין הקורסים ולהעבירם במקביל בכמה מתחמים, בשל גידול משמעותי במספר החניכים.

בתכנית קורס מדריכים לומדים החניכים מתודות של הדרכה ובניית פרויקטים. כמו כן הם מתרגלים מצבים של הדרכה. למשל: בעיות משמעת, בעיות של דוגמה אישית של מדריך, משבר של אי הגעת חניכים לפעולות, עימות עם רכז וכדומה. יום שלם בקורס מוקדש לאקטואליה ובסיומו מקיימים ערב של שירה בציבור ומסיבה עברית (כלשון התכנית). בקורס מתבצעת גיחת הדרכה בה מלמדים מיומנויות להדרכה בשטח. חניכים מכיתה י' הם האחראים על תכנון וביצוע הגיחה. בתנועה רואים את המשימה כהכשרה להובלה ולמנהיגות בסניפים. רכז המפעלים של התנועה העיד שהשתתפות במשימת הגיחה בקורס מבטיחה את המשך ההובלה של המשתתפים בסניפים שלהם:

ההכנות והגיחה עצמה הם מודל לפיתוח מנהיגות, כחלק מההכנה שלהם להיות צוותים מובילים בשנה הבאה בסניף.

(מקור 49)

בקורס בוגרים (בוגרי שנת הדרכה ופעילות בתנועה) מעמיקים בנושאים של ניהול צוות וניהול ישיבות צוות, עוברים פעילות שבמרכזה הנעה והשפעה – כיצד מובילים תהליכים ומניעים את

החניכים לביצוע משימות משותפות, יוצאים לגיחה ביער ובמהלכה מנווטים, מבשלים, מקימים מחנה ומבצעים משימות כזויות. לקראת סיום הקורס עוסקים בחברה הישראלית ובנושא אחריות חברתית שלהם, כפעילים מרכזיים בתנועת הנוער, כמי שיכולים להשפיע ולהוביל תהליכים במסגרת תפקידיהם בתנועה. אחת הפעולות מכוונת לבדיקה ובירור עצמיים וכותרתה: "מסע אל עצמי בחברה".

בקורס מובילים, בו משתתפים בוגרי כיתה י"א, מתייחסים אל החניכים כשכבה משמעותית בתנועה. הפעילות נעה בין דיונים על ציונות, על התנועה והחברה ועל אקטואליה, לבין תכנון והכנה של פרויקט צוותי שיוצג בפני כל הקורס. החניכים עוסקים בשאלה מהי דמות הבוגר ומקדישים זמן לבחינה של שאלת היציאה להגשמה, נושא שאקטואלי מבחינתם והם קרבים לשלב בו יתבקשו להחליט לגבי בחירתם.

אין בקורסים פעילות שכותרתה מנהיגות. אולם, כפי שראינו גם בתנועות אחרות, כשעוסקים בדוגמה אישית, ביכולת שלך להוביל ולשנות בחברה ובשאלה לגבי יציאה להגשמה אישית וקבוצתית, נוגעים בשאלות של מנהיגות.

מעבר לקורסים יש בתנועת האיחוד החקלאי תכונה מיוחדת ותהליך ארוך לקראת מחנה הקיץ, וכבר באפריל מתחילים לעסוק במחנה. הסניפים נחלקים למחנונים ותכנית כל מחנון מתארגנת כמשותף בכל הסניפים ששובצו אליו. כך נבנים תפקידים של ניהול ומנהיגות נוער. יש מי שאחראי על התכנון ויש מי שאחראי על צוותי משימה, יש מי שמקבל על עצמו פרויקט בנייה במחנה ומי שדואג לנושאים לוגיסטיים. בתנועה רואים את מחנה הקיץ ואת ההכנות לקראתו כמוקד להצמחת מנהיגות תנועתית. במיוחד בולט הנושא אצל חברי גרעין אחים (שנת י"ג). סיפר אחד הבוגרים:

הסיבה שיצאתי לגרעין אחים הייתה האפשרות להיות מפקד מחנוך. זאת הייתה הפסגה, הפעילות הכי משמעותית שאפשר לבצע בתנועה. אחריות על מדריכים וחניכים ועל נושאים טכניים לצד תכנים ותכנון. קטע מנהיגותי מושלם. (מקור 49)

הבוגר, כשנשאל מדוע יצא לשנת שירות, זיקק את האתגר המנהיגותי אליו שאף בתנועה, להיות מפקד מחנוך. חניכים ובוגרים רואים את תפקידי הריכוז והניהול כמשימות הנהגה מובהקות.

בני עקיבא

בתנועת בני עקיבא מקיימים שני סמינריוני הדרכה. הראשון, בחנוכה, הוא סמינריון חובה. עוסקים בו בשאלות של חינוך, בערכים ובדרך התנועה. מטרת הסמינריון להטמיע במדריכים הצעירים את שייכותם לתנועה. מתודות ורעיונות לפעולות הם מקבלים בסניפים, בישיבות צוות ובתכנון מערכים בתחילת השנה.

בקיץ מקיימים סמינריון רשות. כל המשתתפים מדריכים בפועל בתנועה והכוונה להעשיר אותם ולשפר את מיומנותם. חלק גדול מהתכנית מורכב ממתודות, מתרחישים של הדרכה, התמודדות עם בעיות ומלימוד של טכניקות הדרכה. למשל, טכניקות מסירה, עמידה ודיבור מול קבוצה, התמודדות עם בעיות משמעת ותרגול של ניהול דיון בקבוצה.

ביקרנו בסמינריון "מחנכים באהבה" שהתקיים בישיבה תיכונית נחלים. אין בתכנית הקורס מערכים בנושא מנהיגות. המושג לא קיים. אחת היחידות בקורס נקראת: "להיות אנשים חולמים בחינוך". מגיע מרצה אורח ומדבר על המשמעות של להוביל, להאמין בחזון ולסחוף את האנשים להגשמתו.

רכז הדרכה באחד המחוזות, שמשמש רכז בקורס, העיד ששאלות

המנהיגות בתנועה ברגש על תפקידיהם של המדריכים מרחפות כל הזמן ברקע הפעילות. הוא מעביר בקורס שיעורים בשעה 6:30 בבוקר. החניכים מוזמנים להצטרף ואין חובה להגיע. בשיעורים הוא עוסק במנהיגות, בדוגמה אישית ובמשמעות של להיות מורה דרך, להוביל את החניכים ביום-יום של הסניף, ליזום פעילות קהילתית, ליזום פרויקטים ולסחוף אחריו את החניכים. לשיעורים מגיעים בכל בוקר יותר ויותר חניכים. בשיעור הראשון היו שלושים ובשיעור השלישי כבר הגיעו למעלה מחמישים חניכים. לדבריו, משוחחים עם החניכים על משמעות המנהיגות בתנועה, גם אם לא במסגרת התכנית הרשמית. לא רוצים לעשות מהמנהיגות נושא תנועתי. אבל ממש נוגעים בשאלות כאשר משוחחים על תרומה לקהילה, על תפקידך כמדריך ליזום ולגרום לעשייה. בהיסטוריה של התנועה יש מסורת של מנהיגים שצמחו ממנה ופעולות של מנהיגים שסחפו רבים בעקבותיהם.

המסר לחניכים הוא שכל אחד מהם הוא למעשה חוליה בשרשרת המנהיגות התנועתית. כך הם רואים את נושא המנהיגות בתנועה וכך הוא מוצג במהלך הקורס. (מקור

(22)

מרכיב המנהיגות הכולט הוא – התנועה זה אני. כלומר, פעולותיך כמדריך מייצגות את התנועה. אתה, כמדריך, נציג בני עקיבא וכך אתה מחויב לראות את עצמך. מרכיב נוסף שבא לכיטוי במערכי הפעילות הוא – המדריך מניע לפעולה. אתה מוביל את חניכך (שימוש נרחב במושג מורה דרך) ומניע אותם לבצע את המשימות.

בתחילת אחת הפעולות, שעסקה בנושא: לדון כל אדם לכף זכות, שוחחנו עם חברי הקבוצה. לדעתם לא עוסקים בקורס בשאלות של מנהיגות. הייתה להם סדנה בנושא מנהיגות לפני כמה שבועות, הגיע

להרצות בחור שנפצע בשירות הצבאי. הוא נותר נכה ומרותק לכסא גלגלים ודיבר איתם על היכולת שלהם לקבל החלטה שהם יוצאים לפעול בנושא מסוים ולארגן את חבריהם וחניכיהם לבוא אחריהם. לא לשבת בחוסר מעשה אלא להאמין בעצמם ולצאת לפעולה. כאן, בקורס, הם מקבלים העשרה בנושאי הדרכה ומבררים שאלות שמעניינות אותם כמדריכים. יחד עם זאת, הרי הם נקראים – שכבת המנהיגות של בני עקיבא. ברור לכולם שמנהיגות היא חלק בלתי נפרד מהיותך מדריך.

אתה מוביל דרך, מחנך קבוצה שלמה ובעצם מחנך דור.
(מקור 22)

בקלסר הקורס אין מערכים על מנהיגות אבל בין קטעי הקריאה יש קטעים על הובלת אנשים, על הירתמות לטובת הכלל, על זיהוי פעולות שנדרש לבצען בחברה. לדוגמה: קטע של הרב הס. הרב מסביר לתלמידו כי יהודי צריך להיות פנסאי: עליו לאתר את הפנסים הכבויים ולהדליקם. זו מהותה של אהבת ישראל – לפעול למען הזולת גם כשאינן כל טובה ותועלת מכך. וקטע של האדמו"ר מפייסאצנה שמדבר על "חנוך לנער על פי דרכו, גם כי יזקין לא יסור ממנה" (משלי, כ"ב, ו'). העיקר הוא בחינוך. היה מורה דרך והערכים שתטמיע בחניכך ילוו אותם גם בבגרותם.
מדריך אחת האחוות מציע מסקנה לשאלת המנהיגות:

אמנם לא עוסקים כאן במנהיגות כמערך פעולה, אבל כל המהות של ההדרכה היא להנהיג אחרים בשם רעיון ודרך תנועתית. כך שלמעשה התהליך החינוכי בקורס הוא מתן כלים להנהגה. (מקור 22)

בסדנאות מנהיגות (שאינן במסגרת הקורס) מתמקדים בהובלת תהליכים חינוכיים, בתרומה לקהילה ולחברה, ביוזמות של גמילות

חסדים וסיוע למשפחות ובהנהגת אירועים בסניף. כל המכלול הזה הוא המהות של התפקיד של מדריכים בתנועה. הם עסוקים במשימות במהלך ההדרכה אבל הם בעצם מובילים תהליכים חינוכיים. מספרים שבבוקר, בשיעור ב־6:30, דיברו על התפקיד של מוביל תהליך חינוכי. דיברו על כך שהמדריך חייב להיות מודע לכך שחניכיו מסתכלים עליו ובוחנים את התנהגותו ואת דבריו. מדריך לא יכול להניח שרק בין חמש לשבע (בזמן הפעולה) הוא נותן דוגמה אישית. הוא כל הזמן מהווה מודל לחיקוי, אישיות לדוגמה. בכמה הזדמנויות במהלך התצפית חזרו והקבילו בין דוגמה אישית למנהיגות. המדריך הוא דוגמה למי שמוליך את החניכים אחריו, למי שעניי החניכים נשואות אליו. ולכן הדוגמה האישית שהוא נותן היא המוטיב המרכזי במנהיגותו.

למדנו בתנועת בני עקיבא שהמושג מנהיגות לא מופיע בתכנית הקורס, אבל עוסקים בו בהיבטים מגוונים. החל בשיעורים שמי שמעוניין מגיע אליהם ובמרכזם דמות המדריך כמנהיג, עבור דרך קטעי קריאה ודיונים שעוסקים בשאלה כיצד אתה לוקח על עצמך את ההובלה ועד המודל לחיקוי והדוגמה האישית שמהווים בסיס לכל דיון על דמות המדריך בתנועה.

השומר הצעיר

בתנועת השומר הצעיר עיינו בחוברת שהוכנה לסמינר מנהיגות חניכים. זהו סמינר מסורתי שבמסגרתו מתכנסים נציגי קנים ומחוזות שמהווים את פורום מנהיגות החניכים (נקרא בתנועות אחרות מזכירות צעירה, מועצת חניכים, הנהגת חניכים ועוד). המשימה המרכזית של הפורום היא להחליט מה יהיה הנושא השנתי, שבשיאו תתקיים ועידת התנועה. חלק ממערכי הפעילות בסמינר עוסקים בבירור מהות ההנהגה. המשימה של הפורום היא להוביל את הנושא השנתי וזו משימה מורכבת למדי. למעשה, הם אמורים להכתיב את המצע הרעיוני שיהווה תוכן מרכזי בשנת הפעילות

הקרובה. לכך מקביעת הנושאים הם מתכננים במהלך הסמינר כיצד לפעול בקנים ובמחוזות ולדאוג שהנושא השנתי יגיע לכל חניך בשכבה הבוגרת בתנועה.

המילה מנהיגות חוזרת רק בהקשר של שם הפורום. המערכים לא עוסקים במתודות של פיתוח מנהיגות והקניית ביטחון למנהיגים צעירים שאמורים להוביל מהלך משמעותי. בעיקר עוסקים במתודות לבחירת הנושא השנתי ומתייחסים אל הפורום כקבוצה חברתית. למעשה בסמינר מתנסים במנהיגות. המשתתפים יובילו מהלך משמעותי וההובלה היא מבחן מנהיגותי לכל אחד ואחת מהם. לא מדברים על זה אבל בהחלט מכוונים ללקיחת אחריות על התהליך ולהובלה, משמע למנהיגות.

בפעולת הסיכום עונים על שאלות למשוב וביניהן: מה הייתי רוצה שיהיה בשנה הבאה במנהיגות?
איך אני מסכם את הסמינר, והאם אני חושב שהוא מסגרת טובה למנהיגות?

ראינו, אם כן, שהשימוש במושג מנהיגות יכול להטעות. מנהיגות יכולה להיות שם של פורום שמתכנס לסמינר ולא מהות שמלמדת על סגנון הפעולה או על דרכים למימוש החזון. אבל גם כשם של פורום הכוונה הברורה היא להוביל ולהנהיג.

בתכנית של קורס לבעלי תפקידים בתנועת השומר הצעיר יש יחידה בת שלוש שעות שכותרתה: "חינוך להגשמה, הדרכה ומנהיגות". מתכונת הפעולה היא שיחה ודיון. מנהיגות נתפסת כאחד ממרכיבי התהליך החינוכי המרכזי בתנועה. במהלך הפעולה מתמודדים עם השאלה האם המדריך מהווה מודל שהחניכים ילכו אחריו. המדריך שבוחר להמשיך את דרכו כבוגר במסגרת ההגשמה התנועתית הוא הדוגמה של מי שראוי להדריך חניכי שכבה בוגרת. מי שמגשים בעצמו יכול לחנך להגשמה ומי שפעיל בתנועה יכול להדריך בה.

דהיינו: המדריך יכול לפעול כמדריך אם הוא בעצמו מהווה דוגמה ראויה כחניך ופעיל בתנועה.

היכלי ענ"ג

בתנועת היכלי ענ"ג פיתחו, במסגרת הכשרת המדריכות, חוברת פעילות שכותרתה: מנהיגות. מטרת הפעילות:

להבין מהו מנהיג ואילו כישורים נדרשים למעמד זה, תוך ניפוץ מיתוסים קיימים;
לשים לב שמנהיגות הינה מצב שנוצר גם מצורך של החברה;
לדרכן את המדריכות לטפח מנהיגות חיובית בקרב הקבוצה;
לתת כלים מעשיים לצורת העבודה עם הטיפוסים המנהיגים.

מטרת התכנית היא להכשיר את המדריכות לאתר מי הטיפוסים המנהיגים, ולרתום את החניכות המנהיגות למשימות קבוצתיות ולהנהגת חברותיהן. לימוד נושא המנהיגות מטרתו לפתח את היכולת של המדריכות לזהות את המנהיגות מבין חניכותיהן ו"ליישם את מטרת העל – טיפוח מנהיגות חיובית בעבודה פרטנית מול החניכה".

משימתן של המדריכות מוגדרת כך:

כשנפגוש כמדריכות את המנהיגות שבקבוצה, נשקיע את כל מרצנו בכך שהכתר ישב על ראש מלא בתוכן, לא על חלל ריק. שהשרביט יינתן ביד שמסוגלת להיות פתוחה ונותנת, שכס המלוכה לא יוצב על גבן של חבורת כפופות ושחוחות, ושהמנהיגה שבהדרכתנו תדע שהמנהיגות בעם ישראל היא עבדות ולא שררה.

המדריכות בתנועה נתפסות כמתווכות לאיתור המנהיגות ולטיפוחן. במסגרת הכשרת המדריכות הן מקבלות כלים לזהות את המנהיגות מבין חניכותיהן. המשימה מוגדרת כמטרה שהיא רלוונטית לקבוצה, לתנועה ולכל הקהילה. ככל שניטיב לטפח את המנהיגות בקרבנו, נצא נשכרים בעתיד.

בשונה מהתנועות האחרות שבחנו, בתנועת היכלי ענ"ג רואים את הכשרת המדריכים כמוקד ללימוד של מתודה – כיצד לטפח מנהיגות אצל החניכים. אחד מתפקידי המדריכה הוא לאתר את המנהיגות הפוטנציאליות ולטפח את כישורי המנהיגות שלהן. נדגיש את ההבדל: איתור מנהיגות מקרב החניכות, ולא טיפוח המנהיגות אצל המדריכות.

הנוער העובד והלומד

בתנועת הנוער העובד והלומד נבלע המושג מנהיגות במושגים הדרכה, הגשמה, השקפת עולם ודוגמה אישית. בשיחה עם אנשי ההדרכה בתנועה למדנו שהם רואים שני יסודות מהותיים שמיוצגים אצל המדריך: השקפת עולם ודוגמה אישית. שני יסודות אלו יבואו לביטוי בהדרכתו ועל פיהם יתכנן את המשימות ואת אופן הביצוע. המדריך בתנועה בוחר להיות מדריך, בוחר לקחת אחריות. לכן מוצאים בתפקידי ההדרכה את האכפתיים, את מי שרוצים להיות מודל לחיקוי ברוח ערכי התנועה. מדריך מייצג את התנועה וזה הממד המשמעותי בתפקידו כמדריך.

ההכשרות התנועתיים מתקיימות בקיץ במסגרת קורסים מרוכזים. בוגרי כיתות ט' עוברים קורס מדריכים צעירים והם מיועדים להדריך את כיתות ד'-ו'. בוגרי כיתות י' עוברים קורס שמייעד אותם להדרכת כיתות ז'-ח' (עד לפני כמה שנים נקרא הקורס "סמינר הנהגה"). בנוסף מתקיים קורס שמכשיר מרכזי שכבה צעירה וראשי צוותים בקנים גדולים. בהכנה לקורס מדברים על

החניכים בפרספקטיבה של מנהיגי העתיד. בקורס מכשירים את החניכים לבחון את דרכם כבוגרים שמשפיעים על החברה. השלב האחרון בהכשרה התנועתית נקרא "משלחת", וכולל את תלמידי י"ב היוצאים לשנת שירות כקומונרים.

המטרה בקורסים היא לראות לאן החניך יוכל להגיע בבגרותו. לתת לו כלים שיעזרו לו לבחון ולבחור את דרכו, עד היותו אדם בוגר. בתנועת הנוער העובד והלומד מצהירים כי כל אחד יכול להיות מדריך. לתפיסת מוסדות התנועה אם נקריין לחניך שהוא יכול להיות מדריך, לתת דוגמה אישית ולהנהיג, הוא יוכל להגיע לשם. כיום זו התפיסה המקובלת בתנועה, אין מיונים לקורס מדריכים צעירים (מד"צים).

חוברת ההכנה למשלחת (מקור 51) כוללת פעולה בנושא: "דמות הקומונר". במטרות הפעולה נכתב:

1. הקומונר יבין את אתגרי המנהיגות הייחודיים המזומנים לו בתפקידו, נוכח מרחבי האחריות שלו.
2. הקומונר יבין כי הבחירה להדריך כרוכה בבחירה להיות מנהיג הפועל לשינוי המציאות.
3. הקומונר יכיר יסודות מנהיגותיים וישאף לפעול לפיהם.

בחוברת סמינר מד"צים, יולי 2015, נכתב, בראש פרק הזכות לחנך:

החניך יבין כי זכותו לחנך נובעת מתוך אמונתו בערכים אליהם הוא מחנך וניסיונו להגשימם, ומתוך המחשבה התמידית על טובת חניכיו.

בפעולה שכותרתה: "מורשת רבין ומעשה ההדרכה" נכתב: "החניך יבין שהדרכה יכולה וצריכה להיות ביטוי של הנהגה וישאב השראה לכך מתוך דמותו של יצחק רבין ז"ל".

בכל הקורסים יש התייחסות לנושא מקורות הכוח של המדריך, שכוללים חמישה מרכיבים: כוח העונש – היכולת להטיל סנקציות; כוח השכר – חיזוק חיובי, תמריצים; כוח החברתיות – מחויבות בין-אישית; כוח המומחיות – ידע עודף שיש למדריך; כוח הערכיות – רעיוניות, יכולת לייצג את התנועה.

הדבר החשוב ביותר שעל המדריך לזכור לעשות הוא להשתמש בכל אחד מן הכוחות בצורה מאוזנת. שימוש באחד מהם בצורה מוגזמת יביא לשחיקה בכוחו ולאובדנו, בדיוק כפי שאי שימוש באחד מהם יגרום לחוסר איזון שיפגע בהדרכה.

לסיכום, בתנועת הנוער העובד והלומד מחנכים למנהיגות במסגרת ההכשרה התנועתית. בין תפקידי המדריך מצוינים היבטים שקשורים לאופן מנהיגותו, בין אם בהיותו דוגמה אישית ובין אם בייצוגו את התנועה ובעצם העובדה שבהגדרתו כמדריך הוא מוביל את חניכיו. בקורס הכנה ליוצאים לשנת שירות משתמשים במושג מנהיגות ומגדירים את המנהיגות כאחד מהמרכיבים בדמות המדריך. בקורסי מד"צים אמנם לא עוסקים במושג אך במערכי פעילות עוסקים במרכיבים שקרובים למנהיגות, בהגדרותיה השונות.

בית"ר

בתנועת בית"ר מקיימים במהלך הקיץ ארבעה קורסי הכשרה: קורס א', הדרכה. הקורס ממוקד בלימוד דרכי הדרכה, והעיסוק באידיאולוגיה של התנועה הוא מצומצם; קורס ב', הדרכה מתקדמת. עיקר הקורס עוסק בשאלות אידיאולוגיות שמהוות את עמוד השדרה של בית"ר. למעשה זה הקורס המוביל של התנועה ובמסגרתו מתווים דרך לשכבה הבוגרת, לפעילים בתנועה; קורס ג', ריכוז הדרכה וריכוז צעיר בתנועה. הקורס ממוקד בהיבטי ניהול וארגון, ומטפל באחריות ובתמיכה במדריכים ובחניכים; קורס ד', קורס פעילים ובעלי תפקידים לא הדרכתיים.

בתכניות הקורסים לא מצאנו שימוש במושג מנהיגות. שוחחנו עם מפקד קורס ב' והמדריכה הראשית בקורס ולדבריהם אין צורך בשימוש במושג, שכן:

למעשה במהלך הקורס מקבלים החניכים ארגו כלים למנהיגות. לומדים כיצד להוביל תהליכים, כיצד לארגן פרויקטים, כיצד לבסס רעיון. (מקור 24)

אחת הפעולות נקראת: "אצ"ל לח"י = חמאס?" המדריכה מעוררת דיון ומבקשת לשמוע את החניכים ואת מגוון הדעות. הם מגיעים לדון במושג אקטיביזם. כשמשהו עקרוני לא נראה לך אל תשב בצד, אלא קום ועשה מעשה. תוביל מהלכים ותשכנע אחרים. המדריכה מסבירה את רעיון האקטיביזם אצל ז'בוטינסקי. כך, לדבריה, נתפסת המנהיגות בתנועת בית"ר – אקטיביזם. העמידה על שלך והפעולה שאתה נוקט בנושאים עקרוניים.

אחרי הפעולה שאלנו חניכים מה הם חושבים על אקטיביזם. ראשית, יש לומר שהמושג לא היה זר לאף אחד. הם לומדים וקוראים, בקורס ובכלל, מכירים את הדברים שכתב ז'בוטינסקי ואקטיביזם נתפס כרעיון נכון מאוד. אחת החניכות אמרה שעצם ההליכה לבית"ר היא למעשה הזדהות עם רעיון האקטיביזם. זאת לא עוד תנועה שנמצאת ליד הבית ולכן מצטרפים אליה. זה אולי נכון בכיתה ד' אבל בגיל שלהם, בתיכון:

אם אתה בבית"ר זה סימן שהאידיאולוגיה מתאימה לך. שאתה רוצה להיות חלק מתנועה רעיונית שבה אתה יכול לאמץ רק חלקים מהתורה התנועתית אבל העיקר שתתמודד עם שאלות ותגבש דעה עצמאית. (מקור 24)

בקורס ב', כאמור, מושם דגש על לימוד והבנה של תורת בית"ר. למעשה, הקורס במהותו נועד להכניס את חניכיו לליבת הדיונים

הערכיים של התנועה. ראינו זאת בתכנית הקורס וזה עולה גם בשיחות עם חניכים ומדריכים בקורס. הדגש מושם על ליבון ובחינה של נושאים עקרוניים, ובעצם על התוויית הדרך של מדריך שמייצג את התנועה בהתנהגותו, בדיבורו ובמעשיו. ולראיה, מאוד בולט השימוש במושגים תנועתיים כמו הדר בית"רי, ברכת שלום "תל-חי" או קריאה למרכז הקורס בתואר – מפקד.

כשאתה עובר את קורס ב' אתה הופך להיות בית"רי. אתה משתייך לשכבת ההנהגה של התנועה ומוביל בדרך הרעיונית של בית"ר. (מקור 24)

אשר למנהיגות, למדנו כי לא מדברים על המושג, גם בשיחות עם חניכים. אבל כששואלים למה הכוונה במושג אקטיביזם, מקבלים תשובות שבמרכזן הרעיון שאתה משכנע אנשים ללכת בדרך מסוימת. המדריך מוביל את החניכים למשימות ומנחה אחרים כיצד לנהוג.

הנה, כלשונו, שלוש תשובות על השאלה האם בקורס יש תהליך כלשהו שמטרתו חינוך למנהיגות:

התהליך עצמו בקורס הוא החינוך למנהיגות. מה שמתרחש בקורס הוא משתנה חשוב בחינוך למנהיגות. כניסה לדיונים עמוקים אידיאולוגיים תורמת לפיתוח מנהיגות. הם מפתחים ראייה מפוקחת, רחבה, צבעונית. יש כאן מקום להביע את הדעה שלך וזה היתרון, כי זה גם כלי לפיתוח מנהיגות. (מקור 24)

בתכנית הקורס יש לכל יום כותרת של אחד הבתים משירו של ז'בוטינסקי "הַנְדָר": ציון; חדר-נס; עברית; גיוס; מגן; הדר; ציות. הכותרות, כמו גם תוכן השיר, מבטאים, לתפיסת מדריכי הקורס, את רעיון המנהיגות בתנועה. הנה למשל אחד הבתים:

הָדָר:

מִדָּם גִּדְעוֹן נִזְרַעְתִּי, לְכַמּוֹנִי
הָדָר נִינִי מַלְכוּת פֶּלֶב, בְּגוֹ, פֶּכֶל:
יִהִיר בְּפָנַי שָׁרִים, עָנּוּ עֲמַת בֶּן-עֲנִי,
גּוֹבֵר – כְּדִי לְמַחּוּל.

מפקד הקורס הדגיש בפתיחת היום כי כל בית"רי ראוי שיראה עצמו כנצר לגדעון, המנהיג התנ"כי. הקשר לכתבי ז'בוטינסקי, לשיריו ולמשנתו, הוא קישור ישיר לתפיסת המנהיגות בתנועת הנוער בית"ר. היה אקטיביסט, היה אמון על חמשת המ"מים וכך תפגין את מנהיגותך כאיש בית"ר. בכל אחד מבתי השיר יש מודל להתנהגות. על הבית"רי לנהוג כך ולהוות מודל לחיקוי לחניכיו ודוגמה לחבריו.

ה צו פ י מ

בתנועת הצופים מקיימים שלושה קורסים תנועתיים למדריכים ותיקים ולבעלי תפקידים. בחרנו לצפות בקורסים התנועתיים ולא בקורסים שנערכים בהנהגות השונות. את הקורסים מארגנת מחלקת הדרכה ארצית, באות בהם לביטוי הגדרות התפקידים ומוצבים יעדים לבעלי התפקידים השונים. שלושת הקורסים הם: קורס ראשי גדודים (בוגרי י' ובוגרי י"א שהיו מדריכים לפחות שנה אחת); קורס מרכזים צעירים (בוגרי י"א שהיו מדריכים ורובם היו גם ראשי גדודים); וקורס מדריכי ט' (בוגרי י"א, שרובם היו ראשי גדודים). בשל המספר הגדול של המשתתפים בקורסים מקיימים בתנועה שני מחזורים לכל קורס.

בקורס ראשי גדודים לא מופיעה המילה מנהיגות בתכנית הקורס, אבל עוסקים בהובלה, בהכוונה ובהיותך מורה דרך. בחוברת, בפרק רצינול הקורס נכתב:

המילה הדרכה טומנת בחובה את משמעותה – דרך – להראות

לאחרים את הדרך, להוביל אותם [...] תפיסה זו של תפקיד הראשג"ד מבוססת על האמונה כי הראשג"ד הוא קודם כל מדריך מוביל ואיש חינוך וככזה הוא מוביל את הצוות ואת חניכי הגרוד. משום כך, על הראשג"ד להוות דוגמה אישית, לגבש תפיסה חינוכית, להדריך וללוות את הצוות שלו, לדאוג להעשרתם והכשרתם ולקדם תהליכים חינוכיים בגרוד. (מקור 15)

בפעולת הגדרת תפקיד הראשג"ד מופיעות הכותרות הבאות:

הובלת תהליך עיצוב של חזון חינוכי משותף, מטרות חינוכיות ודגשים חינוכיים.
הובלת פורום גדודי דמוקרטי מייצג של חניכים. (מקור 15)

בדיון באחוה בה צפינו אמרה אחת המשתתפות:

לדעתי, אני לא חייבת להיות מנהיגה אבל אנחנו תופסים את עצמנו כמנהיגים. כך ראינו את הראשג"דים והמרכזים הצעירים מאז שאנחנו בשכבה הצעירה. הם המנהיגים, הם שמובילים את השבט. (מקור 25)

לפעולה שעוסקת בקשר בין הדוגמה האישית והערכים בהם אני מאמין צורפה הערה למדריך:

תפקידו של מחנך הוא לשאוף תמיד, בעבודה עצמית אישית, להתקרב אל האידיאל אליו הוא מנסה לכוון את חניכיו ולבחון את עצמו, עמדותיו והתנהגותו אל מול אידיאל זה. מחנכים הם לא אנשים מושלמים ולכולנו, כאנשים וכאנושות, יש חולשות ודחפים ורצונות בסיסיים, אבל תפקידו של מחנך

הוא לעשות עם עצמו עבודה אישית – גם התהליך שמחנך עובר הוא חלק מהדוגמה האישית שהוא נותן לחניכיו. (מקור

(25)

באחת ההפסקות שוחחנו עם ארבעה חניכים משבטים שונים. הם התייחסו לשאלה האם המנהיגות היא מרכיב מרכזי בתכנית הקורס, להרגשתם. כל הזמן מדברים על ההשוואה: להוביל שווה להנהיג. זה המסר המרכזי בקורס, לדעתם. הדבר הכי משמעותי, גם כשהם חושבים על ראשג"דים שלהם, הוא הדוגמה האישית. לא רק כשאתה בחאקי ובזמן פעולה. הראשג"ד בולט בדוגמה האישית שלו גם כשהוא בין החבר'ה שלו:

ברגע שהחניך שלי ירצה להיות כמוני – זאת מנהיגות. מנהיג הוא מי שלוקח אחריות, לא מזלזל, נותן כבוד לתפקיד ולמי שבאחריותו. אי אפשר להיות ראשג"ד בלי להנהיג את צוות המדריכים ולהוביל את החניכים. (מקור 15)

האמירה ברורה – על המדריך לדעת שעיני החניכים נשואות אליו. כשהוא מנסה לכוון את חניכיו לאידיאל מסוים עליו לבחון את עצמו אל מול האידיאל הזה. לשון אחר, המדריך הוא מודל לחיקוי. שוחחנו עם אחד ממדריכי הקורס, חבר צוות בהנהגה אזורית. זו השנה החמישית שהוא משתלב בקורסים תנועתיים ולדעתו אפשר לקרוא לקורס, כמו גם לקורסי ההכשרה האחרים, בית ספר למנהיגות. הנושאים שעוסקים בהם הם חלק מהמאפייני של מנהיג באשר הוא:

נותנים כאן כלים מעשיים לצד נושאים מהותיים. לדוגמה: הנחיית קבוצה, הובלה, מהות של דיון, איך מרכיבים "מסלול" (תכנית הדרכה), איך מובילים קבוצה בטיול; איך מנהלים ישיבה. (מקור 15)

הפעולה האחרונה בקורס, לפני הסיכום, עוסקת בשאלה: כיצד האישיות שלי מעצבת את התפקיד? הפעולה מתחילה במילוי אישי של שאלון – מי עיצב אותי? כל אחד כותב על שתיים-שלוש דמויות שלהרגשתו עיצבו אותו. אחר כך הם נשאלים האם האדם עושה את התפקיד או התפקיד עושה את האדם. בסיכום הם נשאלים עם השאלה פתוחה, ובמהלך מילוי תפקידם יוכלו לענות על השאלה מה הביאו איתם לתפקיד וכיצד עיצבו את תפקידם בראש הגרוד שהנהיגו.

לעומת קורס ראשי גדודים, שהמנהיגות שזורה בתכניו אך נעדרת מתכניתו, בקורס מרכזים צעירים עוברים כבר ביום הראשון פעולה שכותרתה: "צופים ומנהיגים (מנהיגות חינוכית)". אחרי תרגילים במסגרת משחקית, כאשר בכל שלב נותן המדריך משימה לאחראי על התרגול, מתכנסים במליאה. המדריך מסביר כי המתרגלים התבקשו לבצע את המשימות בכל פעם בסגנון אחר של מנהיגות. על הלוח נכתבה רשימה של סגנונות מנהיגות וחברי הקבוצה התבקשו להתאים כל סגנון לאחד התרגילים שביצעו. יסודות המנהיגות שנכתבים על הלוח:

בעל חזון. להיות מנהיג משמעותו להיות בעל חזון. להנהיג את החיים על פי ערכים אישיים ואוניברסליים ולהיות אפקטיבי. חזון הינו היעד אליו רוצים להגיע. משמעת עצמית. אדם אשר אפשר לסמוך עליו מאופיין במשמעת עצמית גבוהה ביותר.

בעל אינטגריטי. הקשר ההדוק בין מה שאנו אומרים למה שאנו עושים. כדי שנוכל לסמוך על מישהו אנחנו צריכים לסמוך על המילה שלו. המילה שלנו שווה זהב כשהיא מלווה במעשים.

בעל תחושה חברתית. סמכות לא ניתנת על מנת לשלוט באנשים אחרים אלא על מנת להיטיב לשרת אותם. סמכות

אמיתית נובעת מתוך תחושה חברתית. תחושה חברתית היא העניין האמיתי בבני אדם אחרים, אכפתיות ורצון לתרום לרווחתם ולהתפתחותם. (מקור 32)

מרכז הקורס התייחס לשאלת העיסוק במושג המנהיגות במסגרת הקורס. הם לא עוסקים במושג מנהיגות, אלא נותנים כלים מעשיים לריכוז וניהול. ריכוז וניהול הם ביטויי מנהיגות. מי שלא ישכנע ויוביל ויסחוף אחריו לא יוכל לבצע את תפקיד הריכוז. זה לא תפקיד טכני. לסיכום אמר:

כל הקורס עוסק במנהיגות. כשמלמדים מתודות זה כדי להנהיג את השבט והשכב"ג. כשמנתחים סגנונות ניהול ומנהיגות זה כדי לגבש את הדרך המתאימה לך להנהיג. כשלוקחים אחריות על פרויקט (גם במהלך הקורס) זה ממקם אותך בעמדת מנהיגות באחווה שלך. (מקור 37)

כותרת היום השלישי בקורס היא: "איך מובילים שינוי?". בין הפעולות באותו יום עוברים פעילות על דוגמה אישית ועל עיצוב התפקיד. פעולה נוספת מוקדשת למרכז הצעיר ולשכבת השמיניות (בה הוא חבר). בפעולה עולה לדיון שאלת מיקום המרכזים ביחס לשכבה. מועלות דילמות של מרכז צעיר שמנהיג את השבט בתפקידו אבל נדרש לתפקד כחניך שכבה בוגרת לכל נושא ועניין.

שוחחנו בהפסקה עם כמה חניכים. שאלנו אם לדעתם הקורס מכשיר למנהיגות. אין בכלל אפשרות אחרת, אמרו, התפקיד של מרכז הוא להנהיג את השבט, אז בעצם אין לנו ברירה ואנחנו אמורים לצאת ולהנהיג. לא צריך להיבהל מהמילה כי אין מילה טובה יותר. מרכז צעיר שמוביל טור במסע ועומד מול ההורים לקראת יציאה למחנה חייב להפגין ביטחון עצמי וראייה רחבה של התפקיד. הדבר הכי קשה, כך ראו בשנים שעברו, זה השיחות עם מדריכים וראשג"דים שלא מצליחים וצריך לסיים את תפקידם.

היכולת לבצע כאלה שיחות היא כושר מנהיגות, לדעתם. אחד אחרי השני חזרו על האמירה:

עיני החניכים נשואות אלינו ואנחנו דוגמה אישית כל הזמן,
24/7.

קורס מדריכי ט' מכוון למיועדים להדריך בקורס ההדרכה במהלך השנה. בקורס הדרכה משתתפים חניכי כיתה ט' ומדריכיהם הם מדריכי הקורס ומדריכי השכבה. על כתפי המדריכים מוטלת משימה כפולה. הם אחראים להעברת קורס מקצועי שיכשיר את שכבת המדריכים העתידית של השבט והם מכשירים את חניכיהם בתהליך ההצטרפות לשכבה הבוגרת של השבט.

בתכנית הקורס מושם דגש על האמירה שראוי כי מדריכי ט', בראש ובראשונה, יראו עצמם כמחנכים. לכן בתכנית הקורס עוסקים בטכניקות עבודה עם קבוצה קטנה, בלימוד העברת משוב וחיזוק חניכים בהתנסויות שונות ובהבנה עמוקה של תכנית ההדרכה התנועתית "המסע בצופים". הרציונל הוא שאם מדריכים צעירים לא ייכנסו להדרכה כשהם מבינים את שיטת העבודה עם התכנית החדשה, תהליך ההדרכה יצא נפסד. בתכנית הקורס לא מופיעה המילה מנהיגות, אולם עוסקים בשאלות מנהיגות בכמה פעולות מרכזיות. החל בדמות המדריך כמי שמוביל את חניכיו, בלשון התכנית: מנהיג ומחנך. עומד על אידיאלים ועקרונות, מעלה מוטיבציה בעת משבר. עבור דרך המדריך כחונך ומלווה, תוך הדגשת הקשר האישי והאמון שנותן חניך ט' במדריכו.

שוחחנו עם מרכזת הקורס. לדבריה לא צריך לעסוק במושג מנהיגות כי ברור לכולם שמעצם הגדרת תפקידם הם מנהיגי השבט:

המנהיגות "נשפכת" מהם. התפקיד ממקם אותם בעמדה מאוד משמעותית. הם הדמויות המשמעותיות מבחינת

החניכים כמודלים לחיקוי, בהתנהגותם כחניכי שכבה בוגרת
ובדרך בה הם ניגשים להדרכה. (מקור 36)

בקורס שואפים לתת כלים מקצועיים. לבנות זהות של מדריך, לומד
בוגר שמהווה דוגמה אישית. לכן מקפידים לתרגל עוד ועוד את
השימוש בתכנית ההדרכה, לחשוף אותם לדרכים של ניהול דיון
ועיסוק באקטואליה ולחבר אותם לרוח החינוכית של קודם כול
מדריכים, וככאלה ראוי שיהיו מורי דרך מובילים.

ההתייחסות לתכנית "המסע בצופים" מזכירה מתודת הכשרה
למורים שמדריכים מורים צעירים. בקורס מבררים את מהות
התפיסה שמאחורי תכנית ההדרכה. זאת מתוך מחשבה שמי
שמכשיר מדריכים צריך להבין כך את התכנית המרכזית. מכאן
אפשר להגיע למסקנה שהמטרה המרכזית בקורס היא להכשיר את
המדריכים ולהקנות להם תפיסת תפקיד מקצועית. עובדת היותם
מנהיגים לא צריכה להיות נושא בקורס, כי עצם העובדה שנבחרו
לתפקיד מדריכי ט' כבר ממקמת אותם במעמד של מנהיגים בשבט.
מסקנה זו מתחברת עם המסרים בדבר הדוגמה האישית:

המדריך צריך להיות הוא עצמו. לא נכון להציג את עצמך,
במהלך פעילותך כמדריך, כדמות שאינה דומה לך עצמך.
אם אתה עצבני ומקלל ונוהג לרדת על הסובבים אותך אל
תשחק לפני חניכך כאילו אתה מתחשב, עדין ואחד שלא
מנבל את פיו. יכירו אותך כמו שאתה ולא כתמונה של מי
שנראה לך שאתה צריך להיות. (מקור 36)

נאמר בכירור כי הקורסים נתפסים כמוקד למתן כלים למנהיגות
לבעלי התפקידים המרכזיים. יש פעולות שהמילה מנהיגות בכותרתן
ויש פעילויות שעוסקים בהן במנהיגות, החל בסוגי מנהיגות, עבור
דרך התפקיד של מוביל ומורה דרך ועד סדרה של משחקים שבהם
באים לביטוי טיפוסי מנהיגים שונים והחניכים בוחרים את סוג

המנהיגות שתואם, לדעתם, את אופן מילוי התפקיד על ידם, בשבט.

בפעילות הסיכום של קורס ראשי גדודים התבקשה כל חניכה לכתוב לעצמה מעין מכתב סיכום של שנת הפעילות. המכתבים הוכנסו למעטפות ונאספו, כשהכוונה שבקיץ הבא הם יישלחו לבתיהן של כל המשתתפות.

אחת הבנות כתבה לעצמה מכתב מהצוות שלה:

היית דוגמה אישית ומודל לחיקוי ואנחנו מעריכים אותך על כל ההשקעה שנתת בנו.

אחרות כתבו:

מקווה שבאמת היית אישיות לדוגמה, שהצוות האמין בך והלך אתך לאורך כל השנה. לא היית מושלמת והיו גם תקלות, אבל גאה בך על זה שהתגברת.

אני מקווה שהצוות שלך היה מאוד מגובש, שהם אוהבים אותך ומכבדים אותך ועשו את כל מה שאת אומרת. (מקור 25)

במפקד הסיום של קורס ראשי גדודים הקריאה מרכזת הקורס קטע מהספר "צופיות לבני הנעורים" מאת רוברט באדן פאול, מייסד הצופיות העולמית:

ראש הקבוצה, תוך שמאמן ומנהיג את קבוצתו רוכש לו ניסיון רב והכשרה של ממש ועד מהרה יקנה את עולמו כאדם בעל אחריות... אנשים צעירים שאפשר לבטוח במידת אחריותם ובכושר מנהיגותם נדרשים בכל תחומי החיים.

(מקור 25)

בארן פאול כתב את הדברים לפני למעלה ממאה שנים, בשנת 1908. תפיסתו הבסיסית את מעמד המדריך שמנהיג את קבוצתו, עם כל הגלגולים והפרשנויות שעברה במהלך השנים, עדיין תקפה בסיום קורס מרכזי בתנועת נוער בשנת 2015.

מנהיגות נוער בהכשרות מדריכים – סיכום

הכשרות המדריכים הצעירים בתנועות נבדלות בהיקף ובדגשים, אולם הן דומות למדי בכל הקשור לפיתוח מנהיגות הנוער. שני המרכיבים המרכזיים החוזרים בכל ההכשרות הם: הקניית מיומנויות הדרכה, והקניית הזדהות עם האידיאולוגיה של התנועה.

פרק ההכשרה העוסק במיומנויות מקנה למדריכים כלים לביצוע התפקיד, ובכלל זה מימוש מנהיגותם. זה נכון גם אם משתמשים יותר במילים כגון "הובלה" או "הנעה" של חניכים, ופחות במילה "מנהיגות". למדריך מוקנה ידע של ממש כיצד להכין פעולה ולהעבירה. המדריך שיוודע לעשות את מלאכתו יתפס בעיני חניכיו כבעל סמכות מקצועית, ועל כן הם יסכימו להיות "מובלים" על ידו. עניין זה יפורט עוד בפרק הבא.

עוד בתחום הכלים, מצאנו שבהכשרות לומדים המדריכים על האחריות המוטלת עליהם, על חשיבות הדוגמה האישית ועל החשיבות שבגילוי אכפתיות ויחס אישי לחניכים. מדריך אחראי, שנותן לחניכיו דוגמה להתנהגות נכונה ומתייחס אליהם ברמה האישית, הוא כזה שחניכים ירצו ללכת בעקבותיו.

פרק ההכשרה העוסק באידיאולוגיה של התנועה כולל בכל המקרים עיסוק במטרות התנועה ובדרכה החינוכית. הדבר מקבל ביטוי במערכי פעילות בנושאים אלה ובדברי ההסבר למדריכים, כשמדגישים לחניכי הקורסים שבתנועה מקובל כך או אחרת. הדבר מקבל ביטוי נוסף בשימוש בשפה התנועתית, למשל כשמציינים שמות של קורסים או טיולים מסורתיים, וכמובן – בסמלים,

בתלושת ובנאומי הפתיחה והסיכום של בעלי תפקידים בכירים בתנועה. מכאן שהמדריכים הם התנועה, או לכל הפחות הם אחד הביטויים של התנועה.

ההנחה כי החניכים בקורסים רואים עצמם כחלק מהתנועה, מקבלים את דרכה החינוכית, מכירים את מטרותיה ומזדהים עם אופי פעילותה היא הנחת יסוד. מכאן אפשר להבין כי הפן האידיאולוגי, החזון התנועתי, מהווה מרכיב מרכזי בין מרכיבי הזהות של משתתפי ההכשרות, חניכים כמדריכים.

ד. מנהיגות נוער בשגרת הפעילות

ד כאן סקרנו את מנהיגות הנוער כפי שהיא מקבלת ביטוי ברמה הרעיונית של כל תנועה וברמת קורסי ההכשרה. הרמה השלישית היא רמה המעשה: גילויי המנהיגות של בני הנוער בחיי היום יום בסניפים.



במהלך שנת הפעילות ביקרנו בסניפים של כל תנועות הנוער ברחבי הארץ, צפינו בעבודתם של המדריכים ושוחחנו איתם כדי לברר את תפיסתם לגבי דברים שהתגלו בתצפיות. קשת התפקידים אליהם התייחסו כללה מדריכים מתחילים ומנוסים, ראשי גדודים, רכזי שכבות, מרכזים צעירים ומדריכי שכבות בוגרות. את המידע הרב שנאסף בתצפיות ובראיונות מיינו למספר דפוסים של ביטויי מנהיגות, כפי שיתוארו להלן.

1. חזות המדריך

בתת־פרק זה ריכזנו את גילויי המנהיגות הקשורים לדמותם של המדריכים בתנועות נוער.

1.1 המדריך נתפס כבוגר – "עושה דברים של גדולים"
 כשצופים בפעילות בתנועת נוער בולט מיד שהמדריך שייך לחבורת הגדולים. בעיני החניכים הוא בוגר ומנוסה, מבין ויודע. החניכים הצעירים רוצים לעשות דברים של גדולים והחיבור למדריך הוא התחברות למישהו שגם גדול מהם וגם מתייחס אליהם. במצב זה מתגלה יחס מיוחד כלפי המדריך, והוא נתפס כמודל לחיקוי. הדבר מקבל ביטוי בשני הכיוונים: כשחניכים נזכרים בדמותו של "המדריך שהיה לנו", או כאשר המדריכים מדברים על "דמותי כמדריך בעיני חניכי". לעתים רחוקות השתמשו גם במשפטים כמו: "החניך הצעיר מתקנא ורוצה גם הוא לעשות דברים כמונו". כך זכרו חברי תנועה את המפגש עם מדריכיהם כשהיו חניכים בכיתה ט':

בכיתה ט' המדריכים מכיתה י"ב העבירו לנו פעולה לכבוד סוף השנה והכניסה לשכבה הבוגרת. בפעולה דיברו איתנו על מה הם הולכים לעשות בשנה הבאה (שנת שירות, גרעין, צבא וכו'). ההמשך שלהם בתרומה לקהילה והתנדבות השפיע עלי וגרם לי להעריך את זה ולרצות לעשות שנת שירות גם. (מקור 2)

בטיול הנהגתי ראינו כיצד נער בן 16 אחראי על הלוגיסטיקה של הטיוול. שני חניכים שהתמנו לעזור לו עמדו לידו וחיכו שיגיד להם מה המשימה שלהם:

המרכז הלוגיסטי מארגן את האוטובוסים לקראת עליית החניכים. הוא מסתובב עם טלפון נייד ועם מגפון. מכוון את הנהגים כל אחד למקומו. מסלק מהמקום חניכים שלא יפריעו. צועק לראש הגדוד שיניחו את הציוד במרוכז. לכולם ברור שהוא מנהל את הסיפור. שני חניכים עומדים בצד מסתכלים עליו, נראים ממש נפעמים. (מקור 3)

המדריך מבוגר מהחניכים רק בכמה שנים. אולם ההפרש משמעותי ומקבל משמעות גם במפגש עם הורי החניכים:

באחת הפעמים הראשונות שלי בתנועה, ההורים שלי הביאו אותי במכונית לשבט. המדריך שלי עמד עם כמה חברים שלו. הוא ניגש אל המכונית הציג את עצמו ולחץ ידיים עם אבא שלי. הוא גם אמר שהוא מקווה שאני אתמיד כי רואים שיש לי מה לתרום לקבוצה. (מקור 5)

חזות המדריך ומעמדו כמי שעושה "דברים של גדולים" אינם תלויי הכשרה או הגדרת תפקיד. אולם, המעמד הייחודי הזה נוצר בזכות המבנה של תנועות הנוער. בתנועה נותנים למדריכים, בני נוער, להדריך חניכים צעירים מהם. פער השנים נשמר כך שנערים ונערות בני 15 (תלמידי כיתה ט'–י') מדריכים את הצעירים ביותר בכיתות ד'–ה', בני נוער מכיתה י' מקבלים להדרכה קבוצות מבני כיתות ו'–ז' וכך הלאה. כך נוצר מצב של מבוגר מול צעיר. המעמד נובע מרעיון היסוד של תנועות נוער – הדרכה באמצעות נוער. כך מתאפשר ההיבט המנהיגותי הזה. המפגש בין מדריך לחניכו מזמן את יצירת הקשר בין בוגר לצעירים ממנו. מצאנו כי זהו הבסיס לתפיסת תפקידו של המדריך בעיני חניכיו ובעיני עצמו. מהעובדה כי הוא בוגר מחניכיו נגזרת ההנחה שהוא אחראי ומבין כך את מעמדו כמדריך. המדריך הוא מודל לחיקוי. חניכים רוצים להידמות לו ולעשות מה שהוא עושה. המרכיב הראשון, אם כן, נגזר מעצם היות המדריך מבוגר יותר. זו מציאות ברורה במפגש הראשוני בינו לחניכים, וממנה נגזר מעמדו כמדריך.

1.2 גבוה וגדול פיזית – "בולט מעל כל החניכים"
המדריך בולט פיזית. עובדה זו נכונה, כמובן, במיוחד בין מדריך לחניכים צעירים, ילדים. גם ההבדל הפיזי מסייע בקביעת מעמדו

המיוחד של המדריך בעיני חניכיו. יש כאן מפגש של חניכים צעירים עם דמות מבוגרת מהם. כשהם עומדים ביחד המדריך בולט מעל כולם.

בשעה שהם עומדים במעגל המשחק המדריך בולט מעל כל החניכים: הוא גבוה מהם בשני ראשים, הקול שלו חזק ועמוק יותר. כמו כן הוא מפסיק מדי פעם את המשחק וממשיך אותו על פי הבנתו. (מקור 6)

שוחחנו עם שני מדריכים בקורס הדרכה מתקדם תנועתי. לחדר נכנסה בחורה מעט בוגרת מהם. פניה של אחת המדריכות אורו:

רואים אותה? שאלה. היא הייתה מפקדת המעוז שלי כשהייתי בכיתה ו'. הבוקר, בחדר אוכל, שמתי לב שאני בגובה שלה. אבל אני ממש זוכרת איך הייתי עומדת ומשוחחת איתה והיא הייתה גבוהה ממני בראש. בכל נושא התייעצתי איתה ועד היום אני מחפשת אותה כשמשוהו לא מסתדר לי. (מקור 7)

באחד המפגשים שאלנו מיהו מדריך הקבוצה. שתי חניכות הצביעו על בחורה שעמדה ודיברה עם אחד ההורים:

זו המדריכה שלנו. תראה, היא כמעט בגובה של אבא שלי. (מקור 8)

ההבדל הפיזי אינו רק בגובה. את קולו של המדריך אפשר לזהות מיד כשמגיעים לצפות בפעילות. בין אם בעוצמת הקול, בין אם בטון הענייני והמסביר או לעתים הנוזף ומתקן, ובין אם בשקט של הקבוצה כשהמדריך מדבר. גם אם לעתים קרובות צריך להזכיר לחניכים ש"כשאני מדבר אתם שותקים".

באחת התצפיות התכוננו חניכי כיתה ח' ליום הצופה. הם תרגלו מופע של תרגילי סדר, צעדו ויצרו צורות. בקבוצה היו כמעט 40 חניכים וכולם פעלו לפי ההוראות של המדריכה. כשהתארגנו לא היינו בטוחים שאנחנו מזהים מי המדריכה. היא עמדה ביניהם ושוחחה עם כמה חניכים. ואז יצאה מהקבוצה, קראה להסתדר בשלשות ומיד הסתדרו:

מאותו רגע שמענו רק את הקול שלה, מסבירה, מצעידה, מתקנת ונוזפת. אירוע של כחצי שעה בו שמענו רק את קולה ו־40 חניכים צועדים בדיוק לפי הוראותיה. (מקור 9)

התכונות הפיזיות מהוות מרכיב במנהיגותו של המדריך. זו עובדה שאינה תולדה של תהליך תנועתי או הדרכתי, אבל בהחלט נובעת ממבנה התנועה. העובדה שהמדריך בולט פיזית היא תמונת המציאות והיא משמעותית בבואנו לברר ממה מורכבת מנהיגותו של המדריך.

1.3 ההיבט המגדרי – "קראו למדריכה והודיעו לה

שאפשר להתחיל בהכנת ארוחת ערב"

בכמה תצפיות ראינו הבדלים בסגנון ובתגובות בין מדריכים בנים למדריכות בנות. הממצאים המעניינים ראויים לאזכור, גם אם אין הם בולטים כמו היבטים אחרים של מנהיגות.

בתצפיות שנערכו על טיולים ולינת לילה נדרשו המדריכים למשימות פיזיות. למשל שבירת עצים למדורה, העברת ארגזים למטבח השכבתי. בדרך כלל המדריכים הבנים ממלאים את המשימות האלו והמדריכות לוקחות על עצמן משימות כמו ארגון הארוחות או הרגעת חניכים, שיחות אישיות ותשומת לב למי שזקוקים לסיוע. יחד עם זאת, לא מצאנו הבדל בין בנים לבנות ביצירת הקשר עם חניכים ובהקשבה ואכפתיות כלפיהם.

כמעט שעה אחרי שהגיעו לחניון הגיע הרכב עם הציוד האישי והמצרכים לארוחת הערב. הקומונר קרא לשני מדריכים וביחד פרקו את הציוד מהמכוננית. שניים התחילו לסדר את מתחם המטבח. כשסיימו לסדר את הארגזים קראו לאחת המדריכות והודיעו שאפשר להתחיל להתארגן לארוחת ערב. (מקור 41)

1.4 בעל ידע – "לפעמים הרגשנו שהמדריך שלנו יודע הכול"

המדריך נראה לעתים כמי שיודע המון. מבין ומסביר ויודע, ממש כמו ההורים או המורים בבית הספר. בעיני החניכים, במיוחד חניכים צעירים בכיתות ד' – ה', העובדה שהמדריך יודע לענות על שאלות ומסביר דברים לא מובנים הופכת אותו למישהו שאפשר לסמוך עליו. הוא יודע ומבין ויכול להסביר ולכן הוא כמו הגדולים.

לפעמים הרגשנו שהמדריך שלנו יודע הכול. היינו עוברים פעולה והוא ידע פרטים. כשהייתה פעולה על חופש הביטוי הוא סיפר לנו על הפגנה שניסו להפריע למפגינים ואיך המשטרה שמרה על הסדר. הוא ידע לספר את הפרטים והדיון הפך יותר מעניין בגלל זה. (מקור 4)

המדריך מתחיל בדמיון מודרך. מספר לחניכות שהן הגיעו לאי בודד מנותק מהציביליזציה. אחת החניכות שואלת: מה זה ציביליזציה? המדריך מסביר לה: המציאות שאנחנו מכירים מהעיר שלנו. כשיש חנויות ובתי ספר ומכוניות ורמזורים ותחנת רכבת. (מקור 13)

המדריך לא מתעלם מהשאלה ויודע לתת תשובה שתספק את החניכה והיא תוכל להמשיך להשתתף בפעולה. מבחינתו זו שגרה

ומבחינתה זו סיבה להעריך את המדריך שיודע הרבה דברים, ומסייע לה להבין אותם.

הידע שמדובר בו כאן אינו נגזר בהכרח מהכשרת המדריך בקורס התנועתי. מעצם היותו מעט מבוגר יותר הוא מן הסתם למד ונחשף ליותר תחומי ידע. למעשה, סביר מאוד שאם נציב את המדריך מול בוגרים ממנו יסתבר שהוא אינו ידען גדול, אבל מול ילדים בכיתה ד' הוא בהחלט כזה. גם כאן, אם כך, המבנה של תנועות הנוער, המציב מדריכים המבוגרים בכמה שנים מהחניכים שלהם, מסייע למעמדם הבכיר.

2. תכונות אישיות של המדריך

בפרק זה ריכזנו את הדוגמאות שנאספו של גילויי מנהיגות הקשורים לתכונות האישיות של המדריכים.

2.1 אכפתיות ומתן יחס אישי לחניכים – "המדריך רואה אותי"

מצאנו שהתכונה המרכזית שבאה לידי ביטוי בקשרים שבין מדריכים לחניכים היא מתן היחס האישי לחניכים. כשהמדריך מתייחס, מגלה אכפתיות, מתעניין ושם לב למצוקות ולצורך להתבטא, מנהיגותו מתקבלת על ידי החניכים. הוא לא מישוהו שסרים למרותו רק בשל הגדרת תפקידו, הוא מדריך שמרגישים אליו קירבה ואין מצב שהוא לא ישים לב אלינו.

לנושא היחס האישי נמצאו דוגמאות רבות במהלך התצפיות, להלן כמה מהן:

במחנה קיץ בכיתה ח' הייתה לי שיחת פרידה עם מדריך, ובשיחה הוא החמיא לי מאוד ואמר לי שהייתי חניכה מדהימה ושהוא הרגיש שהייתי כמו עוד מדריכה בצוות. זה גרם לי להעריך את עצמי הרבה יותר. (מקור 10)

אני זוכרת מקרה שבו הייתה התעניינות מצד המדריכה. מדריך זו דמות שעומדת מול קבוצה גדולה של אנשים ומאוד קשה לגשת אליו בזמן פעולה באופן אישי. לכן אני חושבת שמדריך מבטא את המנהיגות שלו ביחס האישי שהוא נותן גם לאחר הפעולה. (מקור 11)

השנה בחנוכה דרום ביום האחרון היה יום ההולדת שלי. בגלל שהיה גשם בטיול, הטיול נגמר יום אחד לפני היום שהיה אמור להיגמר. הייתי כל כך מבואסת וידעתי שרק רועי הראשג"ד יכול לעודד אותי במצב הזה. חיכיתי לו עד שיסיים את הפעילות שלו והוא עודד אותי כמו שהוא תמיד מעודד. (מקור 12)

בתצפיות ובשיחות עם חניכים ומדריכים עלה הדימוי הזה בדוגמאות רבות מאוד. ברבים מהמקרים הזיכרון החזק ביותר של חניכים ממדריכיהם הוא העובדה שהתייחסו אליהם באופן אישי. שהקשיבו להם, ייעצו להם, ישבו איתם וליוו אותם: כשהמדריך רואה אותי אני כבר לא רק חלק מהקבוצה, אלא יש לי חיבור של ממש וקשר יותר אישי.

שאלנו מדריכים על הזיכרון שלהם מקשר מיוחד עם מדריך בעבר. קשר שהשפיע על המשך דרכם בתנועה ונתפס כמשמעותי במיוחד מבחינתם:

הייתי בטוחה שאני לא רוצה להדריך, אבל המדריך שלי שכנע אותי והאמין בי מההתחלה. היום החניכים שלי הם נקודת האור בשבוע. צוות ההדרכה הם חברים טובים שלי, ואני שמחה ומודה לו על כך ששכנע אותי להדריך. (מקור 13)

במסגרת מחנה קיץ איברתי את הבגדים שלי והמדריך חיפש

בשבילי בכל השבט, והשיג לי בגדים ליום שלמחרת. (מקור 14)

אחת המדריכות שלי ביקשה ממני לשים לב לחניכה חדשה שהצטרפה ולא הייתה חזקה מבחינה חברתית. אני זוכרת שאז זה הציק לי אבל נתן לי משימה ותפקיד בשבט. אני מרגישה שזה ועוד מקרים דומים כאלה בהם המדריכה דאגה לבנות ספציפיות, כמו הוספת טקסט להצגה כדי שבת מסוימת תוכל להציג יותר, זה מבטא מנהיגות – לדאוג גם לחלשים. (מקור 2)

המדריכים שלי השפיעו עלי ובגלל זה אני כאן. הסתכלתי על המדריכים כ"וואו". הם נתנו לי הרגשה שאני חשובה להם, ושמעניין אותם מה אני מרגישה. (מקור 22)

המדריכה דואגת לבנות שהתבקשו להרחיק את האוהל שלהן מהרחבה המרכזית. רק כשהן מבטיחות שזה ממש בסדר והן מסתדרות בלי בעיה, היא נרגעת. (מקור 21)

בהכשרות תנועתיות מדברים על חשיבות הקשר האישי עם החניכים. מדגישים כי לא מדובר בקבוצה של עשרים חניכים שמגיעים בארבע ומסיימים את הפעולה בחמש וחצי, אלא קבוצה שכל אחד מחבריה צריך שיהיה למדריך זמן בשבילו, אם לא במהלך הפעילות אז בטלפון או בשיחה מאוחר יותר. יש מערכי פעילות שבמרכזם מצבים שבהם נדרש מהמדריך לברר עם חניך מה מפריע לו, ומתורת השיחה האישית מתורגלת כחלק ממיומנויות ההדרכה.

המדריך הראשון שלי, בכיתה ו', הראה לי מה זה צופים באמת. החיבור שלי איתו היה חיבור שאני מאחלת לעצמי עם כל חניך שיהיה לי או חבר צוות שיהיה לי. הוא ידע

לנחם ולהגיד את המילה הנכונה, בנוסף לפעולות שגרמו לי להתאהב בצופים. ללא ספק הערצתי אותו. (מקור 15)

חשיבות הקשר האישי באה לביטוי גם כשחניכים מרגישים שהם לומדים להכיר ולהעריך את המדריכים שלהם. זה מתאפשר בזכות יציבות הקשר והיכולת לשוחח, ללמוד להכיר ולחוות חוויות משותפות במסגרת הפעילות השוטפת.

כשהייתי בכיתה ז' הייתה לי מדריכה שהייתה מאוד משמעותית. בכיתה ז' עניין הדימוי העצמי והיופי החיצוני הוא מאוד משמעותי והמדריכה שלי לא הייתה בדיוק המודל של מדריכה שעד אז ראיתי, היו לה משקפיים ושיער לא חלק וארוך. כשאני חושבת על זה עכשיו זה נראה לי כל כך דבילי לתת משמעות למראה חיצוני אבל בכיתה ז' חשבנו על זה הרבה. אני והבנות בקבוצה היינו מדברות עליה מאחורי הגב ואומרות שהיא מכוערת. אחרי שעברנו איתה תהליך ארוך והכרנו אותה, היום אני יכולה להגיד שהיא המדריכה הכי משמעותית שהייתה לי והיא לימדה אותי לא לשפוט אנשים לפי מראה חיצוני. (מקור 16)

העובדה שהמדריך לא מוותר, וכשחניך לא מבין או מאחר הוא מסביר לו מה לעשות כדי שישתלב עם כולם, מלמדת שיש כאן שילוב של יכולות אישיות עם הכשרה מתאימה לתפקיד. עניין זה עלה כאמור גם בתצפיות על ההכשרות, כפי שתואר בפרק הקודם.

בשעה שיושבים ונחים מתקרב אחד החניכים אל המדריך. החניך "נמרח" על המדריך, כשם שתינוק מתגפף עם אמו. נראה שהוא זקוק למגע. המדריך נענה לצורך של החניך ומחבק אותו. (מקור 17)

המדריך מכריז שמשחקים משחק של העברת אנרגיה מאחד לשני. שלושה חניכים מצטרפים חדשים נשאים מחוץ למעגל. המדריך אומר להם להצטרף. אחד מהם משיב שהם לא מכירים את המשחק. הוא ניגש אליהם ומסביר את החוקים. שאר החניכים ממתנים בסבלנות. המשחק מתחיל. כשמגיע תור אחד המצטרפים הוא מתבלבל במה שצריך לעשות. המדריך עוצר את המשחק ומסביר שוב. בפעם הבאה כשמגיע תור אחד המצטרפים והוא פועל נכון, המדריך אומר לו: "יופי כל הכבוד". (מקור 18)

הרכזת הקודמת הייתה קודם כול דמות חברית. היה איתה קשר אישי חזק. היינו מספרות לה דברים אישיים וזה היה בסיס הקשר. (מקור 19)

במרכיב זה יש שילוב בין אישיותו של המדריך ליכולותיו האישיות. העובדה שהוא ער לסביבתו ויודע לגשת לשאול שאלות שיסייעו בפתרון בעיות של החניך משתלבת עם ההבנה שזה חלק מתפקידו כמדריך. ההבנה נשענת גם על ההכשרה שמקבל המדריך, במסגרתה הוא לומד כיצד לטפח יחס אישי לחניכיו.

2.2 כריזמה ותכונות אחרות – "היכולת שלה להוביל"
התכונות האישיות של המדריך הן מרכיב דומיננטי בכושר המנהיגות שלו. בחרנו להתייחס לכריזמה, המבטאת גם תכונות נוספות כגון: יכולת הובלה, יכולת יצירת אמון, גמישות מחשבתית ויכולת פתרון בעיות במסגרת משותפת. במהלך שגרת הפעילות המדריכים נדרשים לאלתורים, לתגובות מיידיות ולהפעלת שיקול דעת. כל פעולה של המדריכים נבחנת על ידי חניכיהם והם נשפטים כמדריכים מוצלחים או כמי שלא הצליחו במשימה זו או אחרת. שאלנו על דוגמאות לתכונה של מדריך שזכורה היטב. שמענו על קור רוח ועל שיקול דעת של מדריכים:

בטיול בכיתה ו' המדריך שלי הלך ראשון וגילה שבמעבר צר יש קן של דבורים, הוא נעקץ בעצמו אבל הוא לא רצה להלחיץ אותנו אז הוא העביר אותנו אחת אחת כדי שלא נפחד, הוא שמר עלינו. (מקור 25)

מצאנו תיאורים של מדריכים שחניכיהם ראו אותם כמי שיכולים להוביל. באחת התצפיות חיברו את היכולת להוביל עם רגישות חברתית והבנה של מצבים שלא כולם שמים לב אליהם:

היא הייתה ראש צוות מוצלחת בעיקר בזכות היכולת שלה להוביל, לשמש דוגמה, לגלות רגישות חברתית לנושאים סביב. לראות מעבר, את הדברים שלא נראים לעין. (מקור 20)

מבין התכונות האישיות של המדריכים חזר שוב ושוב הצורך לתת לחניכים תחושה שאתה חי בעולמם, מבין את צורכיהם וחש את רצונותיהם. היכרות הדוקה תוביל לאמון. אמון הוא הבסיס ליכולת ההנהגה של המדריך: אני מאמין במדריך שלי ולכן נותן לו להוביל אותי. יכולת ליצור קשר היא תכונה אישית, אבל זו גם טכניקה שמלמדים בקורס הדרכה.

כדי להנהיג צריך ליצור קשר עם החניכים. קשר שהוא מעין קשר חברי, צריך להיות איתם בגובה העיניים. אני זוכרת שבקורס הדרכה דיברו איתנו המון על זה. על להיות איתם בגובה העיניים. וזו הדרך שאנחנו מאמינים בה שצריכה להיראות מנהיגות בתנועת נוער. אנחנו מנסים ליצור איתם קשר אמיתי, היכרות אישית. כשהם מכירים אותנו טוב הם מבינים שאנחנו יודעים מה אנחנו עושים. (מקור 20)

אנחנו מדברים איתם כל הזמן, גם בבית הספר וגם אחר

הצהריים, כל הזמן עושים איתם שיחות אישיות מחוץ לפעולות. (מקור 24)

במהלך התצפיות בפעילויות של התנועות, בהן גם טיולים, ראינו מדריכים מגיבים למצבים מגוונים. בכל אירוע בלטו תכונות אישיות של המדריך, כשהיטיב לפתור משבר או כשלעתים לא הצליח להתמודד עם קושי מסוים. כך למשל, ראינו בפעולה של כיתה ו' גילוי של רגישות חברתית מצד המדריכה:

מיד בתחילת הפעולה המדריכה העבירה שני חניכים ממקום מושבם לפינה אחרת של החדר. היא עשתה את זה בשקט ומיד אחר כך, בטבעיות, התחילה להעביר את הפעולה. בסיום הפעולה שאלנו אותה למה עשתה זאת. היא ענתה שבשבוע שעבר היה עימות בין שני החניכים לחניך שלישי והיא שוחחה איתם אחרי הפעולה. הם סיכמו שהכי טוב שלא ישבו ביחד. כעת, כשרק נכנסו ראתה שהשניים מתיישרים קרוב לחניך השלישי. היא החליטה להימנע מעימותים מיותרים ונתנה פתרון טכני. לדבריה, מהר מאוד ישכחו את סיבת העימות ולכן כדאי לא לעורר את הנושא. (מקור 20)

בחלק גדול מהתצפיות, לצד שימוש בביטויים כאומץ וגילוי אחריות בלט מאוד השימוש במושג: דאגה לשלומם של החניכים, שמצוין כתכונה חשובה במיוחד. אפשר ללמוד מכך שתכונה חשובה של המדריכים היא גילוי האחריות כלפי החניכים והעובדה שבצעם היותם מדריכים שלהם הם מקבלים על עצמם את האחריות לשלומם. זה מחזיר אותנו שוב לאמון שנותנים החניכים במדריכיהם, אמון שמהווה בסיס ליכולתם להנהיג ולהוביל.

בכותרת כתבנו – כריזמה ותכונות אחרות. בהגדרה המילונית של כריזמה מתייחסים לקסם אישי, יכולת שכנוע וכשרון ליצירת

תקשורת בין-אישית ולאופן שבו בעל התכונות עושה בהן שימוש. כריזמה היא תכונה משמעותית רק אם נעשה בה שימוש להנעת אנשים. מהדוגמאות שהראינו אפשר להסיק שכריזמה היא גורם רב-משקל בתכונותיו של מדריך ובסיכויי הצלחתו. אולם אין בכך די, ותכונות נרכשות גם במהלך ההכשרה להדרכה וגם במהלך ההתנסות (וגם כשטועים). יכולותיו של המדריך מורכבות מתכונות אישיות ונלמדות.

2.3 איזון בין סמכותיות וקרבה – "הקשיחות נעלמה ופתאום היא הייתה חברה שלי"
מדריך בתנועת נוער נדרש לשילוב בין ביטויים של תקיפות, נחרצות ונחישות לבין ביטויים של גמישות ויחס חברי. מדובר בגישה שמאזנת בין תגובות שונות למצבים שונים במטרה לבנות דמות של מדריך שיודע להציב גבולות, לא מוותר על כללי התנהגות וביחד עם זה אוהב את חניכיו, מבטא את אהבתו כדרך שגרה, מכיר אותם היטב ולעתים אף מאפשר להתיר את הרסן לכדי התנהגות אשר תיראה למביט מן הצד כאובדן שליטה.

קודם כול היא הייתה חברמנית והייתה איתנו. היא הייתה ברורה מאוד בדרישות שלה אלינו, היא ידעה להיות איתנו קשוחה, יכלה לכעוס עלינו וזה היה מניע אותנו לפעולה. כשלא היה צורך להיות קשוחים, היא הייתה צוחקת איתנו. (מקור 26)

היה לה קשר אישי עם כל אחד. היה אכפת לה מאיתנו, הייתה מקשיבה לנו. היא ידעה להיות לא נחמדה כשמישהו עבר על החוקים או עשה משהו לא בסדר. (מקור 27)

למדנו שכשמבררים כיצד נתפסו המדריכים בשאלות של הצבת גבולות מוצאים הערכה כלפי אותם מדריכים שלא ויתרו, שהקפידו

על המסגרת. בתוך המסגרת טוב שידעו להיות החברים של החניכים, אבל קודם כול חשוב שתהיה מסגרת.

בפעולות המדריכה שלי לא ויתרה. התעקשה שאגיע בזמן ואשב עם כולם כל הפעולה. אבל תמיד אחרי הפעולה היה לה זמן בשבילי והיא הקשיבה ועזרה לי. כל הקשיחות של זמן הפעולה נעלמה ופתאום היא הייתה חברה טובה שלי. (מקור 28)

היא ידעה להיות לא נחמדה כשמישהו עבר על החוקים או עשה משהו לא בסדר. היא נהגה במדיניות של "עין תחת עין". (מקור 20)

הקבוצה התארגנה ליציאה למשחק ברחבי המושב. המדריך גבוה מאוד והקול שלו עבה וחזק. הוא קופץ, רוקד ושר עם החניכים. מדי פעם קורא "יהיה מטורף, עוד מעט יוצאים לדרך, יהיה מטורף". תוך כדי שהוא שר עם החניכים ורוקד במעגל, חניך אחד בורח מהפעולה. מיד המדריך משנה את הטון וצועק "יונתן בוא אלי!" יונתן נעצר, מסתובב וחוזר לקבוצה. המדריך ניגש אליו, מניח יד על כתפו וממשיך לשיר כקודם. (מקור 29)

כשהמדריך לא יכול לאפשר התנהגות מסוימת הוא משנה את התנהגותו, מגביר את קולו או מסמן בידיו, ולא מעלים עין. ראינו בתצפיות רבות את המהפך של המדריכים מאחד מהחבר'ה למי שמגדיר את המסגרת כדי שאפשר יהיה להמשיך בפעולה.

המדריך נעמד במרכז הקבוצה ומסביר את המשחק הבא. בקבוצה יש רעש דיבורים, והוא צועק: "אני מדבר כולם בשקט". לצורך המשחק הזה צריך לסמן שטח פעילות, אבל

כאשר המדריך מתרחק כדי להצביע על העצים שימשו את גבולות המגרש חלק מהילדים חוזרים ומדברים ביניהם. הוא צעק ממקומו (כעשרים מטרים מהקבוצה): "אם אתם לא רוצים להקשיב זה בעיה שלכם". חלק מהחניכים משתיקים את החניכים האחרים. (מקור 30)

במצאים שאספנו זיהינו דפוס של שילוב תכונות קשות ורכות. לאור זאת אנו מגדירים את האיזון בין סמכותיות וקרבה כאחד הביטויים של מנהיגות נוער בתנועות נוער. ראינו בדוגמה של המדריך שרוקד ומתלהב בין חניכיו כיצד ברגע אחד הוא יודע להפוך למדריך קשוח שאינו מוכן שאחד החניכים יעזוב את מתחם הפעילות. ברגע שאין מקום לפשרות הוא יודע לשים את הגבול. יכולות אלו של מדריכים הן בראש וראשונה תכונות טבעיות. אין אחידות ואין זהות בין מדריכים בנושאים אלו. אולם, כפי שהוזכר בפרק הקודם, דרכי התמודדות עם משימות שונות ועם מצבי הדרכה נלמדות ומתורגלות בקורסים ומערכי פעולה בנושא מועברים בקורסי הכשרה.

2.4 הלכה למעשה – "התנדבות כדרך חיים"

בכל תנועה שמענו על ולעתים פגשנו במבצעי התנדבות. החל בהתרמות, עבור דרך איסוף מזון לזקקים ועד התנדבות לשנת שירות ועשייה התנדבותית כחלק מהשגרה, כחלק מסדר היום. יש הבדל גדול בין מבצעים חד-פעמיים, חשובים ואיכותיים ככל שיהיו, לבין התייחסות להתנדבות, לעשייה לטובת הכלל, למען הקהילה, כחלק מסדר היום האישי.

כשביקשנו דוגמאות של מדריכים שהשאירו חותם כמי שעשו למען הקהילה שמענו תיאורים רק על מדריכים ומרכזים שהתנדבות היא חלק משגרת יומם, כאלה שמקדישים מעצמם ומזמנם לטובת עשייה התנדבותית. בזכות היכולת להירתם באמת לנושא המדריך מהווה דוגמה אישית, מודל לחיקוי.

בקיבוץ יבנה יש דבר שנקרא "חסד עירית". הם מקבלים בתרומה הרבה ירקות ופירות ומתנדבים באים ואורזים את הדברים בשקיות ותורמים ארגזים מלאים לאנשים. מרכזי השבט שלנו באופן קבוע כל יום רביעי באים לעזור שם ומתנדבים, ולוקחים איתם חברי שכבה בוגרת. אני חושב שאני אישית לא הייתי מתאמץ לבוא אם הם לא היו נמצאים שם ומשקיעים מזמנם כדי לעזור. (מקור 31)

היה לנו מבצע בסניף של בני עקיבא, כל החבר'ה בגיל תיכון יצאו להניח דגלים על המצבות של חללי מערכות ישראל. רוב הבוגרים הגיעו לפעילות. אחר כך ביקשו מתנדבים שילכו למשפחות וישבו איתן וגם ילוו את מי שצריך ליווי לטקסים ביום הזיכרון. למשימות האלה כבר לא הופיעו כולם, אבל התגבשה קבוצה. שנה אחר כך, כל הקבוצה עשתה את הפעילות עוד פעם וגם היו כמה מאיתנו שממש נקשרו למשפחות והמשיכו לבקר ולסייע. (מקור 33)

ראש גרוד של כיתה ו' העיד:

המסר שאני מתחבר אליו זה "לא דוגמה אישית אלא אישיות לדוגמה". המשפט שנחרת בי בקורס הדרכה היה "ברגע שאתה נהיה מדריך ויש לך חניכים אז זה כל הזמן. מה שאתה עושה ומה שאתה מראה עובר לחניכים שלך. לא רק הפעולות. גם דברים שאתה מאמין בהם ועוסק בהם". אני, לדוגמה, חוץ מהצופים גם מתנדב פעם בשבוע בפנימייה של ילדים בסיכון. החניכים שלי יודעים על זה וכל פעם שואלים מה אני עושה שם ולמה אני ממשיך להתנדב. (מקור 32)

מהדוגמאות אנו למדים כי המדריכים נמדדים בכך שהתמידו בעשייה ההתנדבותית שלהם. העובדה שלא שמענו דוגמאות על מבצע

חד-פעמי או על הצהרות שלא הייתה מאחוריהן עשייה מלמדת שיודעים להפריד את ההצהרות מהמעשים. כשבאים לסווג תכונות שמלמדות על מנהיגות שמים את ההצהרות בצד ובוחרים האם הלכה למעשה, בסדר היום האישי, באה לביטוי העשייה ההתנדבותית. אם כך הדבר, החניכים מציינים זאת ורואים את המדריך כאישיות לדוגמה, כמי שראוי ללמוד ממנו מהי אחריות קהילתית וחברתית וכיצד היא מהווה תכונה משמעותית אצל מדריך בתנועה. נגענו כבר במושג "מודל לחיקוי" וכאן נשוב ונחדד זאת. מודל לחיקוי, כפי שראינו, נתפס בשני היבטים: כאמירות של רצון "להיות כמו הגדולים" וכרצון "להיות כמו המדריך". לעשות דברים שהמדריך עושה, לשמור על אותם ערכים ולסגל את צורת התנהגותו.

2.5 הנעה לפעולה – "אתן מובילות את השבת הזאת"

יאללה – כולם לקום עכשיו. (מקור 6)

ברוב הפעילויות בהן צפינו המדריך נדרש להניע את החניכים. כך בהוראות למשחק, בהובלת הקבוצה בטיול וזירוז האחרונים להתקדם מהר יותר, בהתארגנות למסדר בתחילת יום פעילות או בהסתובבות בין החניכים כשהם ממלאים משימה והמדריך מעודד, עונה ומסייע.

המדריכה מבקשת מנציגה של כל בית ספר שתחלק את המשימות של הבנות שלא הגיעו היום לפעולה. היא נותנת לכל אחת הנחיה מה לעשות. היא מנהלת את העניינים ומסבירה לבנות שהן יכולות להתייעץ עם המדריכות ולשאול כל מה שלא מובן. (מקור 27)

מתארגנים ליום ירושלים. המדריכה מקריאה את הלו"ז.

הבנות שואלות שאלות על ההתנהלות והיא עונה ומחלקת משימות. אומרת לבנות: מבחינת הצוות אתן מובילות את השבת הזאת. חשוב שכולכן תדעו את הל"ז ותעשו מה שצריך. (מקור 27)

לעתים הספיקה מילת הסבר קצרה של המדריך ולעתים נדרש תהליך של שכנוע וזירוז. ראינו דרכים שונות שנוקטים המדריכים כדי להניע את חניכיהם. יש מי שיצעק ויתלהב ויש מי שיעשה זאת בשקט. כך גם לגבי הובלת הקבוצה. ראינו קבוצות בהן המדריך צועד בראש והחניכים בעקבותיו, וראינו קבוצות בהן המדריכים הולכים בין חברי הקבוצה. אמנם במרבית המקרים יושבים במהלך הפעולה במעגל, אבל המדריך קם ואומר מה עושים עכשיו. הכולטות של המדריך באה לביטוי בכך שהוא זה שיודע מה המשימה במלואה ובהתאם מנחה את החניכים. הוא מכיר אותם ויודע את מי צריך לזרוז ולמי תספיק הנחיה קצרה כדי שיבצע. הכוונה היא להגיע לביצוע המשימה, והמדריך מניע את הקבוצה לביצוע.

דוגמה לסגנון של הטלת האחריות ראינו בפעולה בה המדריכים נוזפים באלה שמפריעים ומצפים מהם לשיפור ולהנעה חיובית של הקבוצה:

כולם כאן כי אנחנו אוהבים את זה ובאמת רוצים את זה. הפתרון הקל זה להעיף אתכן, אבל אנחנו רוצים שתתנו לנו להעביר את המסרים והערכים שבשבילם כולנו כאן. אנחנו רוצים שהפתרון יבוא מכן. אנחנו מצפים ביום ששי לראות קצת שינוי. שלא נעיר לכם 50 אלף פעם על שקט. שנראה קצה של תהליך. (מקור 9)

המדריכים העבירו את פתרון המצב (הפרעות חוזרות) לידי החניכות המפריעות. הם מניעים אותן לפעולה, לשינוי התנהגות שיאפשר

התנהלות חיובית במהלך הפעולות. למעשה המדריכים קראו לבנות להניע תהליך של שינוי בקבוצה.

3. התנועה כמקור ההשתייכות

בפרק זה ריכזנו את ביטויי המנהיגות אשר קשורים למסגרת התנועתית שבתוכה פועלים המדריכים.

3.1 פעולה על בסיס הכשרה בקורס – "הלכנו מכאן והגענו לפה, מסביר המדריך על המפה"

המדריך מייצג את התנועה מהרגע הראשון בהדרכה. המושג "מייצג" הוא אולי מופשט, אך ברור לכל החניכים שהמדריך נשלח להדריך מטעם הסניף המקומי. אם המדריך נשלח להדריך הרי שהוא יודע מה צריך לעשות. כשיצאו לטייל הוא ידע לאן הולכים. כשיקימו מחנה הוא ידע איך מקימים אוהל וכשיכינו ארוחת ערב הוא יהיה אחראי על הדלקת המדורה ויפתיע את כולם עם מרשמלו או תפוחי אדמה.

האמירה שהמדריך יודע מה לעשות כי הוא הוכשר לכך היא אמירה משמעותית בין מרכיבי המנהיגות שלו. אם הוא יודע מה לעשות משמע שהוא בעל סמכות מקצועית וזה ממקם אותו כמי שיודע לומר כיצד לפעול. יש כאן מבחן משני צדדים. מצד אחד המדריך נבחן על ידי האחראים עליו. אם הוא יודע להעביר פעולה מוצלחת ויודע כיצד לשוחח עם חניכים, לגלות יחס אישי ולפתור בעיות בלי להתמהמה, הרי שבפעולה הבאה ובאלו שאחריה יבואו עוד חניכים, הקבוצה תקרום עור וגידים ולכן הוא ייחשב מדריך מוצלח בעיני שולחיו למשימה. מצד שני המדריך נבחן כל הזמן על ידי חניכיו. האם הוא יודע לעניין בהעברת הפעולה, האם הוא מארגן את הקבוצה והם מצליחים להתגבש ולהגיע להישגים.

נראה כמה דוגמאות בהן באה לביטוי ההכשרה שקיבל המדריך שבזכותה ידע כיצד להתנהג, לפתור בעיות ולהוביל את החניכים.

בטיול מים אל ים (בכיתה ח') אחד החברים מהגדוד נפצע ביד מזכוכית בתחילת הטיול. אני זוכרת שאחד המדריכים ישר הרגיע אותנו ולקח את החבר וטיפל בו. המדריך לקח אחריות והרגיע את החניכים והראה דוגמה אישית לכל החניכים בגדוד. (מקור 34)

במסגרת ההכנות לפסטיבל בונים מתקן. נערה (בוגרת י"א) אחראית על המבנה. היא עומדת בצד ומשגיחה שכל החברה עובדים לפי התכנית. באחת הקבוצות מתעורר ויכוח. קוראים לה והיא שואלת מה הבעיה. מסבירים והיא חותכת, תעשו כפיתות מרובעות כי זה מה שנכון כאן. ותזדרזו כי אנחנו רוצים כבר להתקדם. (מקור 40)

המדריך מעיין במפת סימון שבילים. חניכה שיושבת לידו שואלת אותו: איפה אנחנו? המדריך פורש את המפה. רוב החניכים קמים באופן ספונטני ונעמדים סביב המפה. המדריך מצביע על מקומות ואומר "הלכנו מכאן", "הגענו לפה". רוב החניכים לא ממש רואים את המפה המוסתרת על ידי חלק מהעומדים מסביב. זה נראה יותר כמו טקס – המדריך יודע איפה אנחנו. (מקור 41)

המדריך ניגש רגע לחוברת שלו, דפדף ומצא את העמוד שחיפש. כעת הקריא ממנו וסיכם כך את הפעולה. (מקור 25)

במהלך התצפיות נאספו עדויות שקושרות בין הידע המוקדם של

המדריכים (שנרכש בהכשרות) לבין תפיסתם כמנהיגים. כשחניכים מתארים את הפעולה שזכורה להם מהמדריך מתוארת התגובה למצב מסוים, אבל מתואר גם שהמדריכים ידעו כיצד לנהוג. היה להם הידע כיצד לגשת לבעיה והיו להם הכלים לפתור אותה. ההכשרה באה לביטוי ביום-יום ההדרכתי. מדריכים נעזרים בחוברות למדריך ומעבירים את הפעולות בסדר הנדרש. כשמעבירים משחק מסבירים את הכללים, אם חניך נפגע יודעים לטפל גם בזכות קורס עזרה ראשונה שעברו. יודעים לפתוח מפה, להצפין אותה ולהסביר מה המסלול שהלכנו והיכן אנו כעת, כי למדו את זה בקורס הדרכה. כשמסכמים פעולה עיונית נעזרים במערך הפעולה כי הוכשרו להכין מערך, לעבוד לפיו ולהיעזר בחומר הכתוב במהלך הפעולה. כשיוצאים לטיול או למדורה חוזרים על הוראות הבטיחות, כי כך צריך לנהוג.

לצד הכשרה פורמלית שנרכשת בקורסים יש גם ניסיון שמצטבר עם השנים, כפי שנדגים בסעיף הבא.

3.2 פעולה על בסיס ניסיון מצטבר – "ידעתי שיש על מי לסמוך"

מרכיב הניסיון הוזכר כמעט בכל פעם בה ביקשנו ממדריכים לספר לנו על המדריך שנתפס כמנהיג בעיניהם, כשהם היו חניכים או מדריכים צעירים. בדרך כלל סיפרו על מדריכים שידעו להרגיע, ידעו להסביר והיה כיף ללכת איתם כי הם השרו תחושה של ניסיון וידע, מנוסים בהדרכה ויודעים מה לעשות. ניסיון שקול למעמד בכיר בתנועת הנוער.

אם מתארגנים למחנה קיץ או למסע חנוכה דרום ויודעים שאחד הבוגרים כבר היה שם ותפקד כמדריך או רכז במחנה, שווה להקשיב לו. כשאתה יושב עם המדריכים בצוות שלך ומסביר כיצד תתנהל אסיפת ההורים, הם יודעים שכבר היית באסיפה בשנה או בשנתיים הקודמות ואין מה לחשוש. אפשר לסמוך עליך שתדע להתמודד עם טענות או שאלות קשות.

ניסיון בהדרכה ובהנהגת הסניף מציב את בעל הניסיון כמי שיכול להוביל תהליכים. בין אם תהליכים חינוכיים ובין אם פרויקטים ארגוניים או מנהלתיים. בתנועות בהן כמה סניפים נערכים לקראת מחנה קיץ במשותף בוחרים למילוי תפקידים מרכזיים את החברה שכבר התנסו בהדרכה ובארגון במחנות קודמים.

אני ראשת גרוד ואחראית על צוות. לפני חודש ניגשתי למרכז הבוגר שלי עם בעיות שהיו לי, הוא ידע לעזור לי ולמצוא דרכים להתמודד איתן. כשאני משחזרת כעת את השיחה בינינו אני חושבת שהוא עזר לי להסתכל על הדברים מנקודת מבט שונה. מצד אחד אמר לי דברים שהרגיעו אותי ומצד שני לא נתן לי את התשובות והנחה אותי להגיע לפתרונות בעצמי. (מקור 15)

הלכנו בערוץ הנחל בכרמל וכבר הייתה שעת אחר הצהריים. הקבוצה שלי התעכבה מעט וממש נכנסתי ללחץ. רצתי למרכז הצעיר שהוביל את כולם ואמרתי לו שאם לא נצליח להתקדם מהר יותר אני בטוח שנמצא את עצמנו בלילה בתוך הנחל. הוא החזיק מפה ביד. "בוא תסתכל" אמר והראה לי שיש עוד פחות מקילומטר עד החניון. אני ממש זוכר איך נרגעתי, אפילו קצת כעסתי על עצמי שנכנסתי ללחץ. הרי ידעתי שיש על מי לסמוך. (מקור 14)

ההכנות לפסטיבל היו בעיצומן. המפיקה (תלמידת י"א) עמדה לצד הבמה והסתכלה על הצוותים. לכל צוות הייתה משימה (תפאורה, שער, קופות, קישוט הקירות). בצד אחר התקיימו הכנות לקראת החזרה שעמדה להתחיל. לצידה עמדה בחורה נוספת (תלמידת י"ב). שאלנו מה תפקידה. "היא הייתה המפיקה בשנה שעברה וכעת היא מלווה אותי". שאלנו מה זה נותן. "האמת, כעת, כשעברנו כבר את שלב

התכנון והסגירה של כל ההופעות. זה נותן בעיקר תחושה של ביטחון. אני יודעת שאם משהו לא ילך לפי התכנון היא תדע להציע לי ולשתף אותי בדברים שעשתה כשהייתה בתפקיד", ענתה. "הפקת הפסטיבל", ביקשה המפיקה של השנה שעברה להוסיף, "זה ממש כמו מסלול מואץ בקורס למנהיגות". (מקור 40)

בתצפית על הכנה לקראת מחנה קיץ באחד הסניפים ישבנו בשיחת צוות על נושא המחנה וכיצד לחלק לנושאי משנה כך שלכל קבוצה יהיה תפקיד משמעותי וחלק של ממש במסגרת ההכנה. בשיחה של כחצי שעה הזכיר ראש הצוות שמונה פעמים את ההכנות בשנה שעברה. נתן דוגמאות לרעיונות שהצליחו וכאלה שלא ואפילו נתן דוגמה כיצד הצוות שהוא היה חלק ממנו פעל לא נכון וכמעט גרם לכל המחנן לעיכוב. (מקור 29)

קשה להפריד בין מרכיב הניסיון למרכיב הידע שנרכש בקורסים, מדריך נמדד על פי שניהם יחדיו. בסך הכול מדובר בניסיון של שנה-שנתיים, אך אלו טווחי הפעילות בתנועות הנוער. בפרקי זמן קצרים מאוד מגיעים למעמד של בקיא ומנוסה. הניסיון בא לביטוי בביטחון שמפגין המדריך וביכולת שלו לשלב בדבריו את העובדה שהוא כבר התנסה והוא מבין במה מדובר. המעמד של מדריך מתחזק בזכות הניסיון שצבר. עובדה זו ניכרת בכל ביטוי של מנהיגות של מדריכים. האמון של החניכים מבוסס ויציב יותר כשהם יודעים שהמדריך שלהם מדבר מניסיון. הוא כבר היה במסלול הזה ויודע מתי יגיעו לנקודת הסיום. הוא כבר השתתף בהקמת מחנן ויודע לארגן את המשימות.

לצד ניסיון מוצלח יש גם התנסויות פחות מוצלחות, אבל גם הן

מלמדות ועצם העובדה שמתאפשר לטעות ולתקן בהמשך מהווה מרכיב משמעותי בצבירת ניסיון.

הנערות עסוקות בהכנת ארוחת ערב. המדריכה צועקת שצריך לעשות משהו אבל כל הבנות עם הגב אליה ואף אחת לא מגיבה להוראות שלה. המדריכה עומדת מיואשת בפנים נפולות. (מקור 21)

אנחנו בוחרים את אלה שיהיו בעלי האחריות. חניכים שיקבלו משימות ויבצעו. תמיד יהיו כאלה שלא יצליחו אבל ניתן להם להתנסות שוב. כשמתחילים מגיל צעיר, מגיעים לגיל 16 אחרי שכבר ניהלו דברים ויודעים להתנהל, לארגן ולנהל. אותו חניך שבישל בכיתה ד' ליד המדורה הוא זה שבכיתה י' ינהל את חניון האוטובוסים. (מקור 19)

הניסיון הוא מרכיב משמעותי בין מרכיבי המנהיגות בדמותו של המדריך. היכולת להתנסות ולהיכשל, ואז להתנסות שוב, מאפשרת תהליך של רכישת ניסיון וביטחון עצמי. התנועה היא לא גוף שמנפה אחרי טעויות אלא מסגרת שמאפשרת התנסות נוספת, צבירת ניסיון.

3.3 סמלים, דרגות וטקסים – "יש לו עניבת תג

היער, הוא מההנהגה"

הסמלים מצביעים על מעמד ועל תפקיד. לכן גם ברור מדוע בחלק מהתנועות מתנגדים לסמלים ומתעקשים על כך שאין סמלי מעמד, יש תפקידים וכדי למלאם לא צריך סמלים. בכל זאת את מרכיב הסמלים מצאנו, במינונים שונים, בכל התנועות. גם בתנועות נעדרות סמלי מעמד מקובל מאוד להוסיף כתובות על גב החולצה. בין הכתובות: צוות, מדריכים, קורס מדריכים שנת..., קורס מרכזים וכדומה.

יש תנועות שמעניקות סמל למעבר משכבת הצעירים לשכבה הבוגרת והסמל מחובר לחולצת התנועה. בתנועת הצופים מרבית בשימוש בסמלים. למשל בעניבות שמלמדות לאיזה שכבת גיל משתייכים ומה תפקידו של עונד העניבה. יש מדריכים ויש מדריכים שנה שנייה. יש מרכזים צעירים ויש מרכזים בוגרים. יש מרכזים בהנהגה האזורית ויש בוגרי קורס תג היער. כך גם לגבי סמלים שמוצמדים על החולצה: סמל לדרגות הצופיות שעוברים מדי שנה, סמל להשתתפות במסע ההבטחה, סמל לבוגרי קורסים ועוד. יש תנועות בהן המדריכים עונדים שרוך הדרכה ויש תנועות בהן למדריכים יש סיכה שמלמדת על תפקידם.

הפסקה בקורס. עומדים כמה חניכי הקורס ומדברים. שניים מהם אוכלים ארטיק. מתקרב אליהם בחור מבוגר, לבוש בתלבושת האקי עם עניבה חומה (עניבת תג היער שמוענקת בסיום קורס צופי לבוגרים). מי זה? שאלתי את החבורה. "לא מכירים אותו" ענו לי, "אבל יש לו עניבת תג היער אז הוא בטח מההנהגה". (מקור 32)

עניין הדרגות קיים בכל התנועות. לא בהיבט של דרגות צבאיות אלא כדרגות של תפקיד ומעמד. בכל תנועה יש מדריכים זוטרים ומדריכים ותיקים. יש מרכזי שכבות וראשי גדודים ויש מרכזים צעירים. בהנהגות האזוריות יש רכזי מפעלים ורכזי הדרכה שעובדים לצד רכזי המחוז וההנהגות. במטה התנועה נמצא רכזי מחלקות ואגפים, מזכ"ל ובחלק מהתנועות גם סגן מזכ"ל. לדרגה יש משמעות בהתייחס למנהיגות. כשמגיע מרכז צעיר לפעילות המדריך פונה אליו ושואל אם הוא צריך משהו. כשראש הגדוד מנהל את הפעילות המדריכים מסייעים לו, אם בהשלטת סדר ושקט ואם במילוי משימות תוך כדי הפעילות. את הישיבות מנהלים בעלי התפקידים המתאימים. ישיבה של שכבה בוגרת תנוהל על ידי מדריך השכבה וישיבת צוות תנוהל על ידי מרכז השכבה הצעירה.

אם בנושא הסמלים מצאנו שיש הבדלים בין התנועות, הרי שהטקסיות היא מרכיב מרכזי בכל התנועות, ללא יוצא מן הכלל. הטקסים באים לביטוי בשגרת התנועה, כאשר הטקס הוא חלק מההתנהגות המקובלת. החל בנוהג לקבל מדריך בקריאה קבועה, עבור דרך מתן הכבוד בקימה וקריאת סיסמה כשהאורח יוצא מהפעולה, דרך טקסים של תחילת פעולה ונהלים של התארגנות לקראת עלייה לאוטובוס או לקראת הקמת מחנה והכנת ארוחת ערב משותפת.

חלק מהטקסים נובעים מקודים התנהגותיים. בכל צוות מדריכים, בכל התנועות, מתקיימות ישיבות התנעה וישיבות הכנה, ישיבות מערך וישיבות לקראת מחנה. יש משימות לבצע ויש תפקידים למלא ותמיד סדר הדברים ברור. יש היררכיה ויש טקס. כך ראינו את המדריך שאוסף את חניכיו ומראה להם את מיקומם במפה וראינו את איש הצוות הטכני שמגיע לפעולה ולוקח את המדריך להסתודרות קצרה, ממש כמו היה זה טקס הסמכה. הוא מסביר לו משהו ואחר כך המדריך יוכל להופיע כמעביר המידע לחניכיו. במקרה זה הטקס הוא מסירת מידע בלבד, אולם למעשה זאת תזכורת לכולם מי כאן שותפי הסוד, מי יודעים יותר דברים ואפשר לסמוך עליהם שהם לוקחים אחריות על כולם.

כמה פעמים שאלנו מדריכים בסניפים על מה לדעתם מדברים בצד המרכזים, ראשי הגדודים, יו"ר ועד ההורים והמרכזת וכדומה. התשובות תמיד היו שהם סוגרים עניינים בנושאים אישיים של מדריכים או שהם מסכמים לגבי כספים או ארגון של אירוע סניפי. דהיינו: הטקס ברור לכולם. מסתודדים כדי להימנע משיתוף של מי שאינם בדרגה המתאימה לשמוע את הדברים – וגם זה טקס.

פעילות אחר הצהריים בסניף. אחרי כינוס של כולם מתפזרים לקבוצות. ליד הסניף עומדת הרכות ומשוחחת עם שלושה

בוגרים. אבא (שאלנו אחר כך והוא יושב ראש ועד ההורים של הסניף) מגיע לרחבה. הרכזת מסמנת לשלושת הבוגרים שימתינו רגע וניגשת אליו. משוחחים כמה דקות ואחר כך שניהם מצטרפים לשלושת הבוגרים ומנהלים שיחה. השיחה הייתה על בעיות תפקוד שיש בשכבת ו' וכיצד נכון לטפל בנושא. (מקור 13)

כל הקבוצה במעגל, משחקים. אחת המרכזות מתקרבת אל הקבוצה. היא פונה אל המדריך ומזמינה אותו בתנועת יד לצאת מהמעגל כי היא רוצה להסביר לו משהו. המדריך קם, אומר לחניכים: "תמשיכו לפי התור" וניגש הצידה להסתודר עם המרכזת. היא לוחשת על אוזנו כמה משפטים ואז המדריך חוזר לקבוצה וממשיך במשחק. כאילו לא אירע דבר. (מקור 42)

ישיבת ראשי גדודים בקורס. החדר גדול מאוד. הישיבה מתנהלת בצד אחד של החדר. בצד השני יושבים כמה מדריכים ועוסקים בענייניהם. תוך כדי דיון באחד הנושאים שעלו בישיבה מרים אחד המדריכים את ראשו, מקשיב. אחרי כמה דקות קם ומתקרב. "אפשר להגיד משהו?" ניתנת לו האפשרות והוא מביע את דעתו. מרכזת הקורס מודה לו ומוסיפה משוב על רצינותו והוא חוזר למקומו הקודם. (מקור 15)

הסמלים והטקסים בתנועות מלמדים על ההיררכיה התנועתית. סמלים מעידים על תפקיד ועל ותק ואלו מעידים על מעמד. הסמלים לא מחליפים תכונות אישיות של מדריכים וביטויי מנהיגות שלהם. אבל הם מסדירים את הרקע. רוצה לומר, כשיש למישהו עניבה לבנה בצופים ברור שהוא בעל תפקיד הנהגתי. לפיכך, כשיגיע ויצטרף לפעילות יתייחסו אליו לא כאל עוד מישהו שהצטרף.

3.4 האחריות הנובעת מהסמכות – "ההורים של

החניכים אמרו לי שהם סומכים עלי"

כל מדריך חווה את הפעם הראשונה בה הוא אומר לעצמו: ההורים של החניכים שלי סומכים עלי. זאת אחריות לא פשוטה. מעבר לתחושת האחריות יש כאן גם תחושת גאווה. סומכים עלי משמע שרואים בי מישהו רציני ואחראי. תחושת הגאווה מחזקת את הביטחון העצמי וכל נוכחותו של המדריך מתחזקת בזכות התהליך המתואר.

אנחנו אומרים למדריך שאנחנו סומכים עליו. מפקידים בידיו אחריות לקבוצה של חניכים. הוא יכול לצאת איתם לטיול ולמחנה והוא בעצם מחנך אותם במסגרת התנועה. סומכים עליו שיעשה את העבודה. (מקור 22)

לקראת טיולי פסח הייתה הרשמה נמוכה בקבוצה שלי. ראש הצוות קרא לי ואמר שצריך לעשות פעולת שכנוע כדי שחניכים יירשמו ויגיעו לטיול. למחרת אחר הצהריים יצאתי לבתי החניכים. בהתחלה חששתי אבל ראיתי שמקבלים אותי ומקשיבים לי ובשתי משפחות הצלחתי לשכנע את ההורים. הם אמרו לי שהם סומכים עלי שהילד בידיים טובות. (מקור 22)

היינו במחנה קיץ. היה ביקור הורים. ניגשו אלי הורים של חניכה שלי. הם סיפרו שגם הם היו בתנועה. והפעילות בסניף ממש עושה טוב לבת שלהם. הרגשתי שהם מחמיאים לי ואומרים שהם סומכים עלי כמדריך של הבת שלהם. (מקור 29)

ראינו גם מדריכים שמשתמשים בסמכותם ככלי להשגת הקשבה. כך פגשנו מדריך בהפסקה במהלך טיול שמבקש לרכז את החניכים לקראת חניון הלילה. הוא העיד על עצמו בפנינו:

אני בעל הסמכות, והם חייבים להקשיב לי. ואני גם אדם נחמד, מחייך ומחבק. (מקור 6)

החניכים מבינים את תפקידם של המדריכים כתפקיד אמוץ. בתנועה מאמינים בהם ומפקידים בידיהם אחריות.

בכל קיץ נסעתי עם ההורים לסיום קורס הדרכה תנועתי. יש לי ארבעה אחים בוגרים ונסעתי ארבע פעמים. חיכיתי שיגיע הרגע שייסעו לסיום קורס שלי ושאקבל מהתנועה את האישור להיות מדריכה. לקחת חניכים ולצאת איתם לתהליך של חינוך תנועתי. (מקור 7)

המדריכים הוסמכו לתפקידם על ידי התנועה, וכשהם מדריכים הם מוכיחים האם הסמכות שניתנה להם ניתנה לידיים ראיות. אלו לא מילים גדולות. זה השיח בתנועות. מדריכים מבטאים את התחושה שהם מדריכים בסמכות התנועתית ומרכזים שמנחים מדריכים חוזרים על האמירה שיש עליהם אחריות כי הם מדריכים תנועתיים.

3.5 התנועה זה אני – "אני ממש מרגיש חלק מגוף משמעותי"

בחרנו לסיים את הממצאים לגבי מרכיבי המנהיגות בתופעה שמצאנו בכל התנועות: ההזדהות של המדריכים ובעלי התפקידים עם התנועה. הם רואים עצמם כמי שמייצגים את התנועה, מדברים בשמה, מסבירים את מניעיה. אם נחזור למחקר על מנהיגות נוער שממצאיו היו כי הפן הערכי-אידיאולוגי חסר, הרי שלא כך פני הדברים בתנועות הנוער. המדריך, כבר מראשית תפקודו כמדריך, מייצג את התנועה בפני חניכיו. וככזה הוא מכיר את מסורות התנועה, ערכיה ודרכה החינוכית, ויודע להסביר מה מקובל בתנועה ומה לא.

"המסע בצופים" הגביר מאוד את העניין הזה של משימות

ופרויקטים. זה היה גם קודם אבל לא באותה עוצמה. כל הרעיון של המסע – פרויקט, מסלול ועשייה – הוא נכון וזו בדיוק המהות של תנועת הנוער. למדתי בזכות המסע שאני מזדהה עם התנועה ושאני ממש מרגיש חלק מגוף משמעותי בשבילי. (מקור 31)

בתנועת הנוער כל הזמן סופגים את הערכים והחשיבות של הדברים במסגרת הפעולות. גם אם עכשיו החניכות לא מבינות את זה, הן בסוף יזכרו את מה שאני עושה. (מקור 20)

המדריכה בכיתה ו' הכניסה בנו רעל מטורף ואהבה ענקית לתנועה. היא תמיד הלהיבה אותנו, עשתה לנו מעבר לפעולות ודאגה שנהיה עם מוטיבציה ואהדה לתנועה. (מקור 2)

אנחנו מכירים את הדברים שכתב ואמר זאב ז'בוטינסקי על אקטיביזם, מכירים ומאמינים שזו דרכנו בתנועה. לא מדברים על מה צריך לעשות אלא מתגייסים לעשייה במסגרת התנועה. (מקור 7)

באופן ציורי אפשר לתאר את המדריך כמי שנכנס למדים של התנועה, חולצה, עניבה, סמלים, וכבר הוא עומד בפני חניכיו כמו היה התנועה עצמה. הוא מייצג את התנועה, הוא מדבר בשפת התנועה והוא מסביר כי אלו הכללים בתנועה. כך נראה מחנה קיץ וכך עומדים למסדר לפני תחילת הפעילות. למעשה, זה לא רק תיאור ציורי. זאת המציאות. המדריכים הם התנועה בחזותם, בשפתם, בהכשרתם ובניסיונם.

4. מנהיגות נוער בשגרת הפעילות – סיכום

התצפיות בשטח הובילו אותנו לחלוקה לשלושה מרכיבים מרכזיים: חזות המדריך; תכונות אישיות של המדריך; התנועה כמקור השתייכות. למדנו כי ניתן לחלק את האירועים בהם צפינו ואת המצבים בהם צפינו לתתי הנושאים שבכל אחד מהמרכיבים.

בסיכומו של דבר ראינו מגוון עצום של אירועים. צפינו במדריכים ובמדריכות שמתמודדים עם משימות מורכבות. ראינו מרכזות ומרכזים שמנהלים כמה אירועים בו־זמנית ויודעים לעשות זאת במיומנות ראויה להערכה. ובעיקר ראינו שבמרבית פעילויות ההדרכה באה לביטוי מנהיגות על סוגיה השונים.

רוצה לומר, מדריך בתנועת נוער מנהיג את חניכיו במסגרת פעילותו בתנועה. משפט קצר וברור זה יוביל אותנו לדיון המסכם שלפנינו.

ה. מנהיגות נוער בתנועות

הנוער – דיון

בשנת 1950 נערכו בבית ברל (ליד כפר סבא) שני דיונים. האחד על החינוך במבחן קיבוץ גלויות והשני על המשבר בנוער. הכינוסים נקראו "דברי שיח" והשתתפו בהם שר החינוך זלמן שז"ר, חברי כנסת ממפלגות הפועלים, אישי ציבור ואנשי חינוך מובילים. את הדיון פתח שר החינוך:

כאשר ניסה פעם מרטין בובר לנסח את תפקידהן של תנועות הנוער הוא ציין שכל תנועת נוער היא "שאנסה חדשה לאנושות". הוא רצה בזאת להגיד כי בכל דור יש כאילו זכייה חדשה בגורל, וכשנכנס דור חדש לתוך המעגל נפתחת שאנסה חדשה לאנושות. השכל צריך לחייב כי אנו צריכים היינו עכשיו לעמוד בתוך האביב של מפלגת הנוער בקרבנו, וחבריה צריכים היו לראות עצמם כפרחי כהונה אשר בהיכל הגשמת החזון, חופשית מכל רסן של הסתגלות ובלתי משועברת לכבלי מסורת, היא הייתה עכשיו צריכה לחגוג את ימי כלולותיה.¹⁶

16 דברי שיח ב' הרצאות ודברי חברים, הנוער בישראל מציאות, בעיות, תפקידים, הוצאת מפלגת פועלי ארץ ישראל, תשי"ב 1951. דברי פתיחה.

הציפייה שמתנועות הנוער תצמח המנהיגות אינה חדשה. כך בשנת 1950 וכך בשנים הבאות. אולם, במחקר לא רצינו לשמוע מה חושבים על התנועות, אלא איך הנושא נתפס ובא לידי ביטוי בפעילות התנועות עצמן. ביקשנו לבחון כיצד רואים את נושא המנהיגות המדריכים בני הנוער, המרכזים הצעירים, הפעילים והנהלות תנועות הנוער.

השאלות בנוגע למנהיגות נתפסו כטבעיות מבחינת הנשאלים. המושג לא זר להם. הם מדברים על מנהיגות. בחלק מהתנועות עוברים מערכי פעילות שכותרתם פיתוח מנהיגות ובהכללה אפשר לומר כי מדריכי תנועות הנוער רואים עצמם כמנהיגים בתנועותיהם. לבד ממדריכים אחדים שלא הסכימו להגדרתם כמנהיגים הגרירי המדריכים, הרכזים הצעירים ומתנדבי שנת שירות את המנהיגות כמקבילה להדרכה ולפעילות בתנועות. רעיון ארגז הכלים שנותנים למדריכים הצעירים חוזר במרבית התנועות. לא מציינים את נושא המנהיגות כשם של פעילות אבל מפתחים סגנונות של מנהיגות, מתרגלים ניהול פרויקטים וריכוז משימות ומשוחחים על החשיבות שבהליכה עם החזון, עם החלום שלך. הליכה שהכוונה בה היא גם לסחוף אחרים בעקבותיך להגשמת החלומות.

1. מרכיבי מנהיגות נוער בתנועות הנוער

במהלך המחקר נחשפנו לארבע עשרה תנועות נוער. התנועות שונות בתפיסות העולם וביעדים החינוכיים שמציבים לבוגריהן. אם בכך שרואים את בוגר התנועה כמי שהצטרף להגשמה קבוצתית ובחר בה כדרך חיים ואם כששואפים לראות את בוגר התנועה ממשיך בחייו הבוגרים להאמין בערכי התנועה, ואם אפשר גם מקדיש חלק מזמנו לפעילות קהילתית וחינוכית כפועל יוצא של החינוך התנועתי שספג במשך שנים.

ראשית, צריך להפריד בין ההצהרות למעשים. תנועות הנוער לא שונות בכך מארגונים אחרים שמקפידים להציג משנה סדורה בהגדרת מטרות הארגון וחזון הארגון. בבחינה של הנעשה בשטח לומדים שיש הצהרות ויש מעשים. הצהרות נבחנות באמצעות מסמכים כתובים. אחרי שעיינו במטרות התנועות למדנו כי בפן הרשמי, ההצהרתי, מנהיגות לא נבחרה כאחד המוטיבים המרכזיים ברוב תנועות הנוער.

דברים דומים שמענו גם מהמזכ"לים. המנהיגות אינה מושג שגור בשפה הרשמית של מרבית התנועות, אבל ברקע מרחפת כל הזמן שאלת החינוך למנהיגות. השאלה איך לכוון את המדריכים והפעילים למנהיגות על פי ערכי התנועה והשאלה כיצד לסייע למדריכים בבחירת סגנון מנהיגות שיתאים להם ויסייע בהובלת חניכיהם. המזכ"לים נשאלו מפורשות לגבי מקום החינוך למנהיגות בתנועותיהם. וענו כי אין צורך לדבר על מנהיגות, גם בשל החשש שזה נתפס כחוסר צניעות. אבל לא מתעלמים מנוכחות היבטי מנהיגות רבים בתהליך החינוכי התנועתי.

בין השאר שמענו:

- אם לא משתמשים במושג מנהיגות, אפשר להתקדם אליו בהמשך.
- זה מאוד בצנעה ובזהירות, לא תשמעו מישהו מצהיר שהוא מנהיג.
- אנחנו צריכים את המנהיג כתוספת הכרחית ליכולת הניהול. רוצה לומר, אנחנו מכשירים את המדריכים ואת הפעילים גם על ידי מתן כלים ניהוליים. אבל יודעים שאין סיכוי למישהו להיות מוצלח בתפקידו אם הוא לא מביא לביטוי תכונות מנהיגות שיגרמו לחניכים ללכת אחריו.
- גם אם לא משתמשים במושג וכמעט שלא נמצא פעולות שהמילה מנהיגות בכותרתן, הרי ברור שלמעשה קורסי

הדרכה ובמיוחד קורסים מתקדמים הם סוג של בתי ספר למנהיגות.

- המנהיגות הצעירה היא ערך שמקפידים עליו הרבה יותר מאשר על הניהול. אנחנו מאוד מאמינים במנהיגות ומנסים מה שיותר למצוא התנסויות שיקדמו ויפתחו את תכונות המנהיגות של כל אחד.

דומה שאפשר לסכם כי במושג מנהיגות לא מרבים להשתמש אבל למנהיגות מרבים להנך, בכל התנועות.

ריכוז הממצאים מהשטח הוביל אותנו למסקנה כי מדריכים ובעלי תפקידים בכירים יותר נתפסים כאנשי מקצוע בעיני חניכיהם, כמו גם בעיני הורי החניכים. אירועים רבים שתוארו מלמדים על מדריכים שידעו מה לעשות. מדריכים שהגיבו נכון ופתרו משברים, רכזים צעירים שהחליטו על התנהלות שהסתברה כנכונה והובילה למפעל מוצלח, מדריך שמיהר לקחת הצידה חניך שנפצע, לחבוש אותו ולהרגיע את כל החבורה.

נתעכב לרגע על המקרה האחרון. למעשה, המנהיגות של המדריך מבוססת על העובדה שעבר קורס עזרה ראשונה, ידע מה סדר הפעולות הנכון, השתמש בסמכותו והרגיע את כולם ובמקביל פתר נכון את האירוע ולא אפשר את הפיכתו לאירוע של אובדן שליטה. מקרה נוסף הוא הסיפור של אחד המדריכים בתנועת בית"ר. שלוש חניכות שלו לא נרשמו במועד לטיול. הן פנו אליו אחרי המועד וביקשו שיסייע להן להירשם כי התחרטו והן כן רוצות להשתתף. המדריך החליט שלא נכון לדבר עם מפקד המעוז בשמן. הוא ישב איתן, תכננו ביחד כיצד לפנות והן פנו למפקד המעוז. אחרי שהאחרון אישר את צאתן לטיול הן באו להודות למדריך על הדרך בה פעל. לנו הוא אמר שאת הרעיון כיצד להנחות את החניכות למד בקורס הדרכה. הייתה פעולה שבה עסקו בשאלה מה המשמעות של לתת לחניכים ביטחון ואחת המסקנות הייתה

שלא צריך לעשות הכול בשבילם אלא לעזור להם לבצע משימות באופן עצמאי. לעמוד מאחור, לתמוך, להנחות ולאפשר. הווה אומר, התנועה הכשירה אותם באמצעות קורסים מקצועיים שבהם רכשו מיומנויות והיטיבו להביא אותן לביטוי בזמן אמת. מהות המנהיגות, אם כן, באה לביטוי בידע ובמיומנות ואלו נרכשו במסגרת התנועה.

תכניות ההכשרה וההדרכה הן בסיס התהליך החינוכי בתנועות הנוער. על פי התכניות מתנהלים הקורסים. בכל הקורסים ראינו כי המדריכים נעזרים בקלסר ההדרכה או בחוברת למדריך כדרך שגרה. מקריאים קטעים ומוודאים כי הפעילות הועברה לפי התכנית ולא "פספסו" משהו בדרך.

מתכניות הכשרה למדנו כי בתנועת הצופים מקדישים פרקים להכשרה למנהיגות. בתנועות אחרות עושים זאת תחת הכותרת מובילים, מורי דרך ומי שנדרשים לקחת אחריות. דומה כי ההבדל העיקרי הוא בעצם השימוש במושג. הרי לכולם ברור שבקורסים המתקדמים מכשירים את החניכים לתפקידי מנהיגות. נותנים בידיהם כלי ניהול שיסייעו בידם במשימות המנהיגות שהם נדרשים להוביל.

ברב־שיח אמר מזכ"ל בני עקיבא: "אני חושב שכשאני מנסה לענות על השאלה בהכללה אני מנסה להבין מה קשה לי כל כך במושג מנהיגות. הרבה פעמים רואים שמנהיגות נתפסת כלקיחת בעלות, כמי שאומר אני יודע ולכן אני מנהיג תצדעו אחרי". ברוח דומה התבטאו גם דוברים אחרים. לא נוח להם עם השימוש במושג כי הוא מלמד על התנשאות או חברה לא שוויונית או חוסר צניעות. וכך אנו מוצאים שבתכניות ההכשרה כמעט לא מזכירים את החינוך למנהיגות, בהצהרות התנועתיות הרשמיות חבוי המושג בין מילים אחרות ואילו בשטח, בכל מפגש עם מדריכים, מרכזים צעירים, מתנדבי שנת שירות ומרכזים בוגרים הם ידעו תמיד להגדיר את המנהיגות כחלק בלתי נפרד מתפקידם בתנועה.

בהפסקה במהלך קורס מרכזים צעירים של תנועת הצופים ישבנו עם כמה חניכים שהתעניינו למה הגענו לחוות הצופים. הסברנו שאנחנו בוחנים את נושא המנהיגות בקורסים של תנועות הנוער. מעניין מאוד הגיבו, ומה המסקנה של המחקר? לא ידוע עדיין, ענינו. מבחינתנו אין שאלה בכלל, אמר אחד החניכים. תפקיד של מרכז צעיר זה להיות המנהיג של השבט. זה מתחיל בניהול המפקד השבטי וממשיך בחונכות של ראשג"דים ואז, לקראת טיול, אנחנו עומדים ומסבירים להורים את כל מה שצריך לדעת על יציאת הילדים לשלושה ימים בלי הוריהם מהבית. חברתו הצטרפה לשיחה ואמרה שאחרי שיחזרו הביתה הם יוצאים לסמינר פתיחת שנה. בסמינר יקבעו יעדים לכל השבט ולכל גדוד והם יהיו אחראים, במהלך השנה, להשגת היעדים שנקבעו. מרכז הקורס הצטרף לשיחה ועמד בצד, בלי להשתתף בדיון. כשנגמרה ההפסקה שאלנו אותו מה דעתו על דברי החניכים. למען האמת, ענה, הדיון מאוד מעניין אבל לדעתו המסקנה ברורה: "כמעט כל תפקיד בתנועת נוער, ממדריך ועד מרכז, הוא תפקיד של חינוך והנהגה מעצם הגדרתו".

(מקור 32)

המנהיגות בתנועות הנוער צומחת ומתעצבת מתוך העשייה בשטח. מצאנו כי אפשר לאפיין אותה בשיתופיות ועבודת צוות, בדוגמה אישית שמאפיינת את כל העוסקים בהדרכה, בריכוז ובמידה רבה גם בצניעות שמאפיינת את המנהיגות בגובה העיניים: אתה אחד משלנו, בחלק מרכזי מפעילותך בתנועה אתה חניך בשכבה הבוגרת ולצד זה אתה גם מנהיג, מוביל ומדריך בפעילות תנועתית. ראינו כי חלק מפעולת ההדרכה ומהמנהיגות היא גם המחויבות הערכית לפעילות שמתבצעת בתנועה. בין אם הירתמות לפעילות התנדבותית ובין אם השתלבות במבצעים כמו איסוף מזון, סיוע לקשישים ועוד.

בכל התנועות רואים במנהיגות אבן יסוד בהתנהלות. אי אפשר להדריך, להוביל, להנחות ולהורות דרך ולא לראות את ההתנהלות כמנהיגות. מעצם תפקידם מציבים המדריך, המרכז הצעיר וראש הצוות יעדים לחניכיהם. יושבים בישיבת צוות ומחליטים שעד מועד מסוים מטרתם להגיע ליעדים מסוימים. הצבת היעדים מציבה "זרקור" אליו מתקדמים, ומסייעת לבעלי התפקידים להוביל אנשים להגשמת היעדים. זהו התהליך החינוכי בתנועה. בדרך כלל מגדירים לפני תחילת השנה את היעדים לשנת הפעילות הקרובה וכן לפני כל מפעל ולפני כל פעולה. המדריכים הם שאמונים על ההוצאה מהכוח אל הפועל.

כך למשל, נערה בת 17 מרכזת בשבט הצופים את פרויקט הפסטיבל השבטי. היא פוגשת את כל צוותי ההדרכה, מדברת עם חברי השכבות הבוגרות, מנהלת צוותים שכל אחד מהם אחראי על תחום בפסטיבל ומגיעה לחזרות לתת משוב, לעודד ולעורר תוך שהיא מזכירה לכולם את המועד האחרון להכנת קטע שאפשר להופיע אתו בפסטיבל. היא בפירוש מובילה תהליך מורכב, מחלקת משימות ואחריות לצוותים שונים ורואה עצמה כאחראית על הפרויקט בשלמותו. היא גם מבינה תוך כדי התהליך את גודל האחריות ועובדה זו מלמדת שהיא מודעת לכך שכל תהליך הפקת הפסטיבל הוא מבחן לכישורי המנהיגות שלה. נכחנו בשיחה שלה עם מפיקת הפסטיבל מהשנה הקודמת וזו אמרה בפירוש שהצלחת הפסטיבל הקנתה לה מעמד בכיר ומרכזי בשבט (בלשונה – מעמד על). דוגמה אחרת ראינו אצל מדריך צעיר בתנועת המחנות העולים. הוא ידע לפרוס לפנינו משנה שלמה על מהות המנהיגות בתנועה. בביטחון עצמי הוא מבהיר כי מנהיגות היא בעיקרה תכונה מולדת. כשהוא נשאל מי הדמויות שלאורן ירצה לפרוח הוא מציין את מנהיגי התנועה שקמו ויצרו תנועה יש מאין. הוא מוסיף כי אינו חושב שהמדריך מנהיג בסביבה חופשית אלא במסגרת מחייבת, שדווקא ההשתייכות אליה היא האתגר של המנהיג, היכולת להוביל אנשים על פי ערכי התנועה.

רעיונות דומים הביע גם מדריך בסמינריון הדרכה של בני עקיבא. ההובלה של החניכים והיוזמות לפעילות בקהילה תמיד יהיו על פי ערכי התנועה. כל מדריך וכל רכז צעיר הם חוליה בשרשרת המנהיגות של בני עקיבא. כך היו הראשונים שקמו והקימו תנועת נוער דתית וכך הפעילים היום, שממשיכים באותה רוח גם כשזה לא ממש פופולרי בחברה הישראלית.

בתצפית בתנועת 'מחדשים' של הנוער העובד והלומד, למדנו שהמדריכים רואים את תפקידם כשליחות של התנועה להעלות את החברה למסלול של תרומה לקהילה ולהוביל אותם לשותפות בקהילה. הם לא מוותרים על אף חניך כי כל חניך שיתמיד בתנועה לא יסתבך במסגרות אחרות. (מקור 52)

נוכל אם כן להציע כי מקורות המנהיגות בתנועות הנוער נובעים משני יסודות:

היסוד האחד: ידע ומיומנות שנרכשים במסגרות התנועתיות וממצבים את המדריך והרכז הצעיר כמקור סמכות. המדריך יודע מה הוא עושה ולכן אפשר לסמוך עליו. המדריך עבר הכשרה מסודרת על ידי מומחים בתחומם ועולם ההדרכה הסבוך נפתח בפניו כאחד מהעוסקים בו. זאת ועוד, בזמן אמת תיבחן המיומנות שלו ותבוא לביטוי בדרך בה יבחר לנהוג בפתרון בעיות, בהובלה ובליבון נושאים. גם אם זה לא נאמר, ברור לכול כי הידע והמיומנות הם נדבך שמתווסף ליכולות אישיות ולמרכיבי אישיות של כל אחד מהמדריכים. אולם הנדבך הזה משמעותי בהרכבת דמות המדריך.

במסלול התנועתי נרכשים גם הכלים החינוכיים לפיתוח המנהיגות. באחת התצפיות, במהלך ישיבת צוות סוערת לקראת יציאה לטיול, שמענו מפי ראשג"דית: "תמיד צריך לזכור שהחניכים

שלנו (חניכים בכיתה ו') רואים אותנו הרבה יותר גדולים מכפי שאנחנו מרגישים".

היסוד השני: התהליך התנועתי, בו מציבים יעדים ובמסלול צעידתו של המדריך עם קבוצתו יש אבני דרך שאליהן צריך להגיע. יש לוח זמנים ויש משימות שאמורים לבצע, יש מפעלים שמצטרפים אליהם ויש מסגרות אליהן שותף המדריך ובהן הוא זוכה למשוב ולהנחיה. לפיכך, המדריך מוביל את חניכיו והדגש הוא על ההובלה, אבל המסלול הוא תנועתי והוא תמיד ייבנה על פי ערכי התנועה, כל תנועה על פי ערכיה. כך נמצא הבדלים בין תנועות סוציאליסטיות לתנועות שתפיסתן קפיטליסטית, בין תנועות דתיות לחילוניות ובין תנועות שמגיעות מחברה שמרנית לכאלה שמרכזן בחברה מודרנית, חופשית.

במרבית התנועות, במהלך הקיץ שבין כיתה ט' ל-י' הופכים החניכים לשכבת מדריכים. התהליך מהיר וחד. בתחילת שנת הלימודים הם מגיעים לבתי הספר עם תלבושת התנועה (בחלק מהתנועות נקראת התלבושת – מדי התנועה) ומגייסים את התלמידים לפעילות בתנועת הנוער. רק לפני שנה באו לגייס אותם וכעת הם כבר מייצגי התנועה. זהו מעבר לא פשוט למציאות, חדשה – כעת מסתכלים עליך ורואים מדריך, רואים אחריות, רואים מקצועיות ויכולת להוביל קבוצת חניכים אחרים, בעקבותיך. למעשה, מסתכלים עליך ורואים את תנועת הנוער. המדריך הופך למי שמייצג את התנועה, במדיו, בדיבורו, בערכיו.

מהי, אם כן, מנהיגות הנוער בתנועות הנוער, ומהו החינוך למנהיגות? הבה נתבונן במדריכים הצועדים בראש הקבוצה ונראה אותם כמי שנושאים בתרמיל שעל גבם את כל מרכיבי המנהיגות, כפי שמצאנו במהלך המסע והבירור שערכנו. כך אנחנו רואים זאת:



2. תנועת הנוער – הזדמנות למנהיגות

מטבע הדברים, תנועות הנוער משמשות מצע לפיתוח מנהיגות. דומה שהמסקנה הזאת מתבקשת בסיכום ממצאי התצפיות ואחרי קריאת תכניות ההכשרה התנועתיות. בתצפיות בחנו את שאלת המנהיגות אצל מדריכים ומרכזים צעירים, בגילאי תיכון. אולם, יש לומר כי למעשה בתנועות הנוער כל חניך בשכבה בוגרת חווה חינוך למנהיגות. גם אם אינו מדריך או פעיל הרי שהוא שותף להגדלת מעורבות בחברה ובקהילה, שותף לתרומה לחברה ולעזרה לזולת. כך נראה כי החינוך למעורבות ולאכפתיות, שמהווה בסיס בכל תנועת נוער, מזמן הזדמנות למנהיגות לכל חניך בוגר בתנועה, בכל תנועה.

למדריכים ולפעילים בתנועות מזומנות התנסויות מגוונות. העובדה שנוער מדריך נוער מזמנת התנסויות בתהליכים חינוכיים, בהובלת חניכים ובהעברת מידע ומסרים תנועתיים לא כאירוע חד-פעמי אלא לתקופות של חודשים ושנים. נערים ונערות בני 15-18 מתמנים לתפקידי ניהול חינוכיים. במהלך ההכשרה לתפקיד הם לומדים כיצד להכין פעילות, כיצד להעביר את הפעילות, מהם כללי הבטיחות וכיצד עליהם להתמודד עם בעיות שונות במהלך ההדרכה. זאת ועוד, הם נקראים ליזום, "להגדיל ראש". הם הופכים להיות נציגי התנועה שרק לפני כמה חודשים הם היו חניכים בה. מושגים כמו דוגמה אישית, לקיחת אחריות, מורה דרך, מובילים בדרך התנועתית, הם מושגים שגורים ששמענו כמותם בסניפי התנועות ובקורסי ההכשרה התנועתיים.

מצד אחד המדריכים נקראים להוביל את חניכיהם, ומצד שני התנועה היא מסגרת מאוד מוגדרת עם כללים ברורים, עם שעות פעילות ומסגרות בהן ניתן לפעול. מסגרת עם לוח פעילות שנתית ונוהל של עבודה מול בעלי תפקיד בעמדה גבוהה יותר, שמדווחים אליהם בכל שלב בפעילות. מכאן אנחנו מגיעים למסקנה

שהמדריכים מקבלים אור ירוק להנהיג ולהוביל, אבל במסגרת התנועתית הברורה.

עם זאת, המסגרת הבלתי פורמלית של תנועות הנוער מאפשרת למדריכים ולמרכזים הצעירים לפרוח ולהתבטא. אחד מממדי החינוך הבלתי פורמלי מבהיר את מעמדם הייחודי של המדריכים במסגרת התנועות: "מתאפשרת התנסות במגוון של תפקידים וחוקים"¹⁷ האקטיביות של החניכים באה לביטוי בתהליכי החינוך על ידי שיתופם המתמיד בפעילות, תוך לקיחת אחריות עליה. אחד מעקרונות תנועות הנוער הוא הרעיון שנוער מדריך נוער. לא מדובר בארגון שמבוגרים מרכזים בו בני נוער ומדריכים אותם. התנועה אינה תנועת נוער אם ההדרכה לא מונחת על כתפי בני נוער שבוגרים מחניכיהם בשנים אחדות בלבד. השאיפה היא לראותם שותפים בתהליכים, ושותפות משמעה גם הובלה. המסגרת התנועתית ברורה ובתוכה אפשר לבוא עם רעיונות חדשים, לקחת חניכים לפעילויות חוץ ולמשימות קהילתיות, ליזום מסורות חדשות בעיקר בתחומי סיוע לקהילה ולנזקקים ולשלב נערים עם צרכים מיוחדים, לראות בזה משימה חשובה ולהשקיע בהצלחתה.

לעתים קיים בלבול בין מושגים מעולם הניהול למושגים מעולם המנהיגות, אך הדבר אינו פוגם במעשה המנהיגות או מוריד מערכה. רוצה לומר: אם אתה רוצה לקרוא לעשייה מסוימת מנהיגות קרא לה כך, ואם תרצה להגדירה כמשימת ניהול גם זה טוב. המשימות מבוצעות כדי לבטא ערכים ולטפח מסורות בסניף, בתנועה. כך ראינו את חניכי בני עקיבא נרתמים להנחת דגלים לקראת יום הזיכרון ואת חניכי עזרא אורזים חבילות מזון לפני פסח. מדריכים בתנועת המכבי הצעיר מתאמנים לקראת מרוץ הפיד בהנהגת שני

17 כהנא, ראובן, לקראת תיאוריה של בלתי פורמליות והשלכותיה לנעורים, האוניברסיטה העברית בירושלים, המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה וביה"ס לחינוך, אוקטובר 2000 (אתר החינוך הבלתי פורמלי).

מדריכים מכיתה י"א ומרכזת צעירה בצופים מפעילה צוותים ביום ניקיון שבטי. התנועה מסמיכה את המדריכים לפעול בסניפים. מכאן והלאה הם יכולים לנהל פעילות שגרתית לפי התכנית התנועתית, תוך הקפדה על סדרת הפעולות ועל תכניהן, אבל הם יכולים גם לזוזם ולהנהיג את החניכים לפעולות לא שגרתיות. יעלו רעיון, יתייעצו, יקבלו אישור ויצאו להוביל את התהליך. בשטח מבעבעים רעיונות וכל דור של מדריכים חדשים ושל ראשי צוותים ומרכזים חדשים רוצה לחדש ולהפתיע, לרגש ולהשפיע. כאשר אלו פני הדברים רואים כיצד נערים ונערות לוקחים אחריות ומנהיגים פעילויות רבות ומגוונות.

מבנה התנועה (המבנה דומה בכל התנועות) מאפשר יצירתיות ויוזמה בכל אחד מהתפקידים. תפיסת העולם החינוכית, שמגובה גם במחקר, בהגדרת מאפייני החינוך הבלתי פורמלי, היא שצריך לאפשר למדריכים ולבעלי התפקידים להתנסות במסגרת תפקידם. להתנסות משמעו שיש גם אפשרות שלא להצליח, וכשלא מצליחים אפשר ללמוד מכך ולהשתפר. להפוך כשלון למקרה שאפשר לדון בו וללמוד ממנו להמשך. האפשרות להיכשל וללמוד מכך להמשך הדרך משמעותית מאוד בתהליך ההכשרה וההתנסות של כל מדריך. המסגרת התנועתית מאפשרת למידה תוך התנסות וזו הזדמנות של ממש לרכישת ביטחון עצמי ומיומנות.

בתנועות יש גופים שמורכבים מבני נוער ובוגרים ומטרתם ניהול ענייני התנועה. גם אם בחלק מהמקרים התנועה מתנהלת על ידי בוגרים בעלי תפקידים הרי שיש משימות ותחומים שחניכים בוגרים (בגילאים 16-18) אמורים על הוצאתם לפועל. כך למשל החלטות על נושא שנתי, החלטות על נושאי הדיון במועצת תנועה וניהול הישיבות, אחריות לוגיסטית על הסעות והקמת מחנות קיץ, ארגון אירועים שנתיים ועוד. המבוגרים שפעילים בתנועות הנוער רואים את תפקידם כסיוע, ליווי ומתן עצה לבני הנוער שמובילים את הפעילות וכמשענת בכל הקשור לאחריות מבחינת בטיחות ומבחינה

כספית. מבנה זה של התנועות מזמן גילויי מנהיגות וצמיחת מובילים שלא מהססים לקחת אחריות ולראות עצמם כמנהיגים. לעתים נדמה כי למעשה התנועה מתנהלת באחריות המבוגרים ורק מדי פעם מתייצב נער במרכז הבמה. בבואנו לחקור הנחנו כי מרבית תחומי האחריות בתנועות מתנהלים על ידי המבוגרים, אולם כשיצאנו לשטח למדנו כי בכל הסניפים המרכז הבוגר בהחלט דומיננטי אבל המרכזים הצעירים, ראשי הגדודים, רכזי השכבה הצעירה והמדריכים הם שמובילים את הפעילות. הם מקבלים מרחב לפעול בו ויכולים להביא לביטוי רעיונות שצמחו במסגרת ישיבות מדריכים או שנובעים מתכניות ההדרכה. היישום וההובלה נתונים בהחלט בידי נערים ונערות.

בכל קורסי ההכשרה עוסקים בנושא המשוב. מלמדים כיצד לנתח אירועים ומתנסים באמצעות סיטואציות מעולם ההדרכה, מנתחים התנהגות של מדריכים ומבררים אפשרויות לפתרונות מגוונים. מכוונים לרעיון שבהדרכה הכול דינמי, אי אפשר להחליט על תהליך ואכן כך בדיוק יהיה. צריך להבין מצבים, להקשיב לרחשי לבם של החניכים, להתחשב בגורמים משתנים ולהיות מוכנים לשינויים בתכניות. המשוב למדריכים הוא התהליך המשמעותי ביותר במסלול ההתמקצעות שלהם. לומדים תוך כדי תנועה, תוך כדי עשייה.

התנועה כמרחב התנסותי, משמע שמאפשרים להתפתח במסגרת מתוחמת. לתנועה אחריות על המתחם, על המסגרת. על הצמדת סמוכה לשתיל שזקוק לייצוב בצמיחתו. אפשר לדמות את המרחב ההתנסותי לערוגה בה יכולים לפרוח פרחים שונים. אין אחידות, לכל מדריך הסגנון שלו ולכל מדריכה דגשים אחרים בקשריה עם החניכים. ויחד עם זאת כולם באותה ערוגה, תלבושת התנועה דומה אצל כולם, תכנית ההדרכה ומתכונת הפעילות דומות אצל כולם והיעדים שתואמים את יעדי התנועה דומים אצל כולם. התנועה היא מרחב התנסותי ולמעשה כך הם כל סניף, צוות

וקבוצה. ראש הגדוד מטפח את הצוות שלו במסגרת ברורה וכללים מוגדרים ובכל זאת מעודד כל מדריך להבליט את תכונותיו הייחודיות. כך גם מרכז הסניף וכך גם המדריך והמדריכה שמעודדים את חניכיהם לקחת על עצמם משימות, להוביל לפעילויות מגוונות ולהתבלט בדברים שמיוחדים להם.

מאז הולדתן ועד ימינו מתאפיינות התנועות ביכולת לאפשר לפעילים להוביל ולחדש. גם כשהמסגרות ברורות אפשר ליצור ולפתח תחומים חדשים ומסגרות חדשות. בתנועות הנוער מדמים את המסגרת התנועתית למעגל. כולם יושבים במעגל ומתוכו קמים בכל פעם אחרים ומובילים לכיוונים מגוונים. האמירה כי אפשר ורצוי ליזום ולהוביל אינה מס שפתיים. זוהי המהות בתנועת הנוער מכיוון שבסופו של יום לתנועה לא באים רק מתוך הרגל, בוודאי שלא בגילאי הנעורים. הפעילות התנועתית עונה על האפשרות להביא לביטוי את המאויים והיכולות של הפרט ולקחת חלק במכלול – לעתים אינטימי ולעתים גדול מאוד – שהוא כאמור מוגדר וברור אבל גם מאפשר ומזמן התחדשות, יצירתיות ושינוי.

מודל: מנהיגות נוער בתנועת נוער

הממצאים שעלו במהלך התצפיות, הכשרות התנועות ושיח המזכ"לים מובילים למסקנות בדבר מנהיגות וחינוך למנהיגות בתנועות הנוער.

ראשית, למדנו כי יש אי-בהירות בשימוש במושגים. נבקש לרכז את המסקנות ולהראות כיצד נבנית המנהיגות בתנועות הנוער. בחרנו להציג את המסקנות בשיטה של מדרגות שיוצרות פירמידה. דהיינו, מודל שמציג את הבסיס עליו מושתתת המנהיגות והשלבים במעלה המבנה.

נעבור להצגת המודל ולניתוח המסקנות.



בבסיס המודל: תנועת הנוער מהווה מרחב התנסותי לכל הפעילים בה. במסגרת התנועה אפשר לקחת אחריות על ביצוע משימות, אפשר לחדש עם רעיונות מקוריים ואפשר להוביל חניכים ולהשיג יעדים שנקבעים במסגרת התנועה (בין אם בסניף המקומי ובין אם במטה התנועה). בתנועה מכשירים לתפקידי הדרכה וריכוז, בתנועה יש משימות שמתאימות לפעילים ולבעלי תפקידים טכניים. התנועה היא המרחב שמאפשר את ההתנסות ואת ביצוע הפעילות. המרחב הוא הבסיס לכל תהליכי החינוך והחינוך למנהיגות שמתרחשים בתנועות. בכל תנועה נמצא הגדרות מעט שונות לגבולות המרחב ההתנסותי ולמגבלותיו, אולם אין ספק בדבר קיומו של מרחב התנסותי, שנובע מעצם הגדרתה של תנועת הנוער כגוף שמגיעים אליו באופן חופשי ובו בני נוער הם מדריכיהם של בני נוער וילדים. מכאן עולה הקביעה כי בבסיס מודל המנהיגות ממוקם המרחב ההתנסותי, הוא תנועת הנוער.

המדרגה הבאה במודל היא: נורמות התנהגות, ערכים ומורשת. למדנו כי בכל התנועות רואים את המדריך ואת בעלי התפקידים הבכירים יותר כמי שמהווים מודלים לחיקוי. דמות המדריך מהווה דוגמה לחניכים ודמות ראש הצוות, ראש הגדוד והרכז הן דמויות ייצוגיות משמעותיות, בנוף הסניף המקומי ובתנועה על כל מסגרותיה. בעל תפקיד פורמלי בתנועת נוער מתפקד לאור ערכי התנועה. הוא מכיר את המסגרת התנועתית, מבין את מבנה התנועה ואורחותיה ומתנהל לפי הקודים התנועתיים המקובלים. בכל תצפית בסניף של תנועת נוער בולטת מיד השפה התנועתית, בין אם מדובר במילות קוד למפעלים תנועתיים, לפעולות שכבתיות ולפעולות בחוץ ובין אם מדובר בקיצורים לתפקידים ולאירועים תנועתיים. כך לדוגמה בתנועת הצופים ידברו על פסטיבל ויקראו לו פסטי + שם השבט. בתנועת השומר הצעיר יספרו על המק"ק שהגיע בשנה שעברה (מרכז קן קיבוצי). בנוער הלאומי יגידו שהפרויקט החדש תואם את חמשת המ"מים של ז'בוטינסקי ובבית"ר ידברו על

אקטיביזם כשנשאל אותם על מנהיגות. נדבך ערכי התנועה מהווה מעין שפה בתהליכים החינוכיים בכל תנועת נוער.

מהשפה התנועתית ומההוויה התנועתית נגזרות נורמות התנהגות במהלך פעילות בסניף וגם כשאתה פוגש את החניכים במרכז העיר בערב, או בדרך מבית הספר אחרי יום לימודים. המדריך מייצג את התנועה בתלבושתו, בתכניות ההדרכה שהוא מעביר ובחיבור של חניכיו למורשת התנועתית. כשמתכוננים למפעל תנועתי מתכוננים למפעל שיצאו אליו קודמינו בתפקיד ובהמשך נצא כמדריכים עם חניכינו לאותו מפעל. דוגמה מיוחדת, שמאפשרת לעקוב אחרי הטמעת מורשת תנועתית חדשה, מצאנו בתנועת הצופים בכל הקשור להטמעת "המסע בצופים", תכנית ההדרכה התנועתית החדשה. מדובר בתהליך מורכב שנמשך זו השנה השנייה וראינו כיצד חניכים מתחילים לדבר בשפת התכנית. שמענו חניכות בקורס מדריכי ט' שמתארות כי השנה הבינו את התכנית לעומק בעוד שבשנה שעברה מאוד התנגדו להכנסתה. סביר כי בעוד שלוש או ארבע שנים כבר תהיה שפת התכנית שגורה לחלוטין ויתחילו דיבורים על הצורך ברענון וביצירת תכנית חדשה, כמקובל בתנועות הנוער.

כשמדברים על מורשת מרבים בהסתכלות על קודמינו בתנועה. ראינו למשל שכשמנהלים דיון על פעילות קהילתית שיוצאים אליה במסגרת התנועה מספרים על מדריכים שהתחילו את המסורת הזאת ומסבירים לחניכים שאנחנו כחוליה בשרשרת, ואחרינו ימשיכו או יחדשו עם מסורות דומות.

המדרגה השלישית במודל: מנהיגות פורמלית – התנועה זה אני, הסמכה כמדריך. המדריך שואב את סמכותו מהתנועה שהכשירה אותו להדרכה ומהסמלים והטקסים שמלווים את שגרת הפעילות. כך בתנועות בהן המדריכים מרוכזים לפני פעולה בישיבת צוות או מפקד שמגדיר את מקומם כחלק מהצוות, כך בתנועות בהן המדריך בולט בסמלי מעמדו כמדריך (עניבה, חולצה, סמלים)

וכך במצבים בהם המדריכים מעבירים מידע שקיבלו מרכזי הסניף והמידע שבידיהם מציב אותם במעמד של חלק מהמערכת, חלק מקבוצת האחראים שיודעים במה מדובר. ראינו בתצפיות רבות כי ההגדרה הפורמלית משמעותית ומדריכים עושים בה שימוש. לעתים זה בא לביטוי במהלך פעילות לא שגרתית: טיול, מחנה, אירוע מיוחד. ראינו כיצד מתארגנים בטיול מים אל ים לארוחת ערב בכישול עצמי, וכשמתלבטים אם להתחיל בהכנת הארוחה פונים לראש הגדוד ושואלים מה התכנית ומה לוח הזמנים. המדריך אחראי בשם התנועה על חניכיו, הוא מוביל את החניכים, מסביר היכן נמצאים, מבהיר מה התכנית ולאן ממשיכים. מקור הסמכות משמעותי בעיני החניכים ומעמדו של המדריך ברור.

המדרגה הבאה היא: מנהיגות מתוקף הכשרה – ידע ומיומנויות. בכל התנועות לומדים המדריכים כיצד להעביר פעולה, כיצד לנהוג בטיול וכיצד להתארגן עם החניכים למשימות מורכבות, כגון ארגון הציוד ועלייה לאוטובוסים, התארגנות ללינה, הכנת משימה קבוצתית לערב שכבתי או סניפי ויציאה לפרויקט בקהילה. העובדה שהמדריכים הוכשרו לביצוע המשימות, ושברוב המקרים יש ישיבות הכנה ובעלי תפקידים שמנחים את המדריכים, מלמדת על מהלך מסודר של ארגון והנחיה. החל בקורס ההדרכה שמתקיים בכל התנועות, עבור דרך הנחיה שוטפת במהלך הפעילות ועד התארגנות לקראת מפעלים, כל אלו הן הכשרות לביצוע מיטבי של התפקיד. ההכשרה מאפשרת רכישת ידע ושליטה במיומנויות באמצעות אלו באה לביטוי מנהיגותו של המדריך, כפי שראינו בשטח ובהכשרות.

המדרגה החמישית במודל: מנהיגות מתוקף תכונות אישיות. בכל קורס הדרכה מועברות פעולות שכותרתן – האם הדרכה היא תכונה מולדת או נרכשת. יש תשובות מגוונות לשאלה זו, אולם ברור כי יש מקום להתייחסות לתכונות האישיות ולמשמעותן בין

שאר מרכיבי המנהיגות של מדריכים בתנועות הנוער. כל מדריך מביא אתו את אופיו, את תכונותיו ואת סדרי העדיפות האישיים שלו. מדריכים לא מסתירים את תכונותיהם וחניכים לומדים להכיר את המדריכים. התכונות האישיות בהחלט יכולות לסייע למדריך בתפקודו ולסלק מכשולים. כך כשהמדריך מתחבר עם אנשים בקלות, מכיר את תכנית הפעולה ובמיוחד את תכנית הפעילות הלא שגרתית כשיוצאים אליה, והוא בעל כושר ביטוי טוב שמסייע לו לעמוד ולהסביר באופן ברור. ראינו מקרים רבים בהם ברור שמרכיב משמעותי במנהיגותו של מדריך נובע מתכונות אישיות שלו. כך כשעמדנו לצד קבוצה בה סיפר המדריך סיפור לחניכים שישבו דרוכים והקשיבו, וכך כשמדריך מחייך וצורד הלהיב את קבוצתו בשירי מורל בתחילת מפקד סיום של קורס: כל הקבוצה נדבקה בהתלהבותו וראו כיצד הם גאים כשמרכזת הקורס נזעקה להתייחס אליהם ולהשתיק אותם, במיוחד כשהיא חוזרת וקוראת בשם הקבוצה ודורשת שיירגעו מיד.

התכונות האישיות ממוקמות קרוב לראש הפירמידה ולא בבסיס מכיוון שגם אם אינך בעל תכונות אישיות מושלמות (בחזות החיצונית, בכושר הביטוי ובכושר הקליטה, בהיכרות האישית עם כל בעלי התפקידים ובתפקידים הנוספים שאתה ממלא בתנועה ובבית הספר) הרי המרחב ההתנסותי של התנועה, מעמדך הפורמלי והמיומנויות שרכשת מאפשרים את התנסותך כמדריך, את רכישת הניסיון והביטחון העצמי ואת ההתמודדות עם אתגרים מנהיגותיים.

המדרגה העליונה, ה"שפיץ" של המודל: כריזמה. אין ספק שמדריך כריזמטי יכול לסחוף אחריו חניכים ורכז כריזמטי יוביל את צוות המדריכים לביצוע משימות בהתלהבות. זו תכונה משמעותית וחשובה וברור כי לכריזמה יש מקום של כבוד בכל רשימת תכונות שנרצה להרכיב למדריך ולרכז בתנועות הנוער. אולם המיקום בראש הפירמידה, מעל לתכונות האישיות והרחק מהבסיס, מלמד

כי גם אם תכונה זו חשובה ומשמעותה רבה הרי שאין להניח כי מדריך שאינו כריזמטי לא יוכל להתנסות ולהצליח בתפקידו.

במיקומן של כריזמה ותכונות אישיות הרחק מבסיס הפירמידה שונות תנועות הנוער מארגונים רבים שבהם נמדדת ההצלחה על סמך תכונותיו האישיות של המוביל, של המנהיג. זו מסקנה חשובה ומאוד חיובית מן המודל. העובדה שהמרחב בתנועות הנוער מעניק כלים לביצוע המשימות ומאפשר התנסות ברקע של מסגרת מוגדרת, תומכת, ערכית ובעלת מסורות, מובילה לכך שניתן לראות את תנועות הנוער כבית ספר למנהיגות – בין אם יגדירו זאת כך בתנועות ובין אם יעדיפו לפעול בשטח ולהימנע מהגדרות מחייבות.

3. אחרית דבר

פָּנִינוּ אֶל הַשֶּׁמֶשׁ הָעוֹלָה,
דרכנו שוב פונה מזרחה.
אנו צופים לקראת שעה גדולה,
זָקוּף הָרֵאשׁ נִפְשָׁנוּ עוֹד לֹא שָׁחָה.

חוצבים אנו גורל ביד רמה,
נושאים בלב תקווה יוקדת.
אנו זוכרים כי יש לנו אומה,
אנו יודעים כי יש לנו מולדת...

פנינו אל השמש העולה (מילים: יצחק שנהר; לחן: דניאל סמבורסקי)

בעשורים הראשונים למדינת ישראל היה השיר הזה מושר בפי חניכי תנועות הנוער בכל הזדמנות, בטיולים, בערבי שירה, בפעולות. לא היה כאן כל דבר חריג. פעולות היו נפתחות בשירת רבים ולעתים המדריכים היו פותחים את הפעולה בלימוד שיר חדש.

"חוצבים אנו גורל ביד רמה" היו (היינו) שרים, ולא ממש ערים להיבט המנהיגותי המובהק של מילות השיר. כמה פעמים במהלך התצפיות שאלנו חניכים, מדריכים ובוגרים אם השיר מוכר להם. לרוב נענינו שכן, בערך, ושלוש פעמים הסתכלו עלינו בתמיהה מהולה בדאגה. את השיר הזה ושירים בני דורות קודמים כבר לא ממש שרים בתנועות הנוער, אבל במנהיגות עוסקים בשטח בכל התנועות. בקורסים, בפעילות שוטפת ובהכשרות למדריכים ולבעלי תפקידים. בפתח הסיכום נאמר בבירור – תנועות הנוער מהוות כר פורה לטיפוח מנהיגות בקרב בני הנוער.

בסיום קורס מדריכי ט' בתנועת הצופים עמדה מרכזת הקורס ונשאה דברים. בין השאר אמרה:

זה אומנם דבר נכון בהדרכה של כל שכבת גיל, אבל רלוונטי במיוחד לחניכי ט' בגלל שהם בשיאו של תהליך עיצוב תפיסתם החינוכית. זכרו שחניכי ט' עומדים בפני מפנה גדול מאוד שבו סימני השאלה רבים והחששות גוברים. עיניהם יהיו נשואות אליכם כדי שתעניקו להם כלים ותכינו אותם במידת האפשר לשלב הבא, ואתם אלו שתהיו הדוגמה הכי מיידית ומוחשית שתישאר עמם בצעדיהם הראשונים כמנהיגים וכמחנכים. (מקור 36)

יצאנו לבחון את שאלת המנהיגות והחינוך למנהיגות בתנועות הנוער. במשך שנה עברנו בסניפים, ביקרנו בטיולים, פגשנו מדריכים, מרכזים צעירים ובוגרים, מרכזי מחוזות ומזכ"לים של התנועות. צפינו בפעולות וראינו כיצד מארגנים מפעלים מחוזיים ושבטיים, ארציים ומקומיים.

פגשנו צעירים מאוד מעניינים, חלקם הגדול חדור תחושת שליחות תנועתית. פגשנו נערים ונערות שהיטיבו להתנסח והכירו בחשיבות התפקידים שהם ממלאים. ישבנו עם מזכ"לים של תנועות הנוער ולמדנו עד כמה עקרונות תנועתם ודרכי פעולתה חשובים

להם והם מקפידים להתנסח בהקפדה רבה כשהם נשאלים בנושאים אלו. התהליכים החינוכיים אליהם נחשפנו פתחו לנו צוהר לבחינה מעניינת, עד כמה תכניות באות לביוטי בעשייה בשטח וכיצד נשמרת רוח התנועה בסניפים ברחבי המדינה. כשבאים לביקור בסניף מזהים מיד את סמלי התנועה ואת סיסמאות התנועה, וברוב המקומות מחברת את כולם תלבושת התנועה על סמליה ועניבותיה.

פרופסור דוד דרי¹⁸ מציע הסתכלות ייחודית על הגדרת המנהיגות:

התואר "מנהיגות" אינו מתאר אדם, תכונה של אדם או תפקיד שהוא או היא ממלאים; הוא מתאר מעשים. הנחה זו קיבלה חיזוק בתודעתי מכיוון לא צפוי – מהשאלה "מי הוא צדיק?" הסופר חיים באר סיפר ששאל פעם את הרב אריה לויין, רבם של אסירי המחותרות בתקופת המנדט הבריטי, אם הרב נמנה עם ל"ו צדיקים. תשובתו של הרב לויין הפתיעה: "אני מקווה שלפעמים". מה שמגדיר את צדיקותו של אדם אינו מי שהוא או התפקיד שהוא ממלא, אלא מעשיו; צדיק הוא לכל היותר "צדיק לשעה", לפעמים, בשעה שהוא או היא עושים מעשה צדיקות.

ההבחנה של דרי מתאימה לממצאים שלנו בתנועות הנוער. כל אחד יכול להיות מנהיג והמנהיגות נמדדת במעשים שאתה עושה. כך מפיקת הפסטיבל רואה בפעולתה עשייה מנהיגותית, והמדריך שחבש את ידו של החניך הפצוע גם הוא נתפס כמנהיג.

זאת ועוד, בכל אחד מאתנו גלום הפוטנציאל לעשות מעשי מנהיגות – להגות, ליצור או לפעול מחוץ לגבולות המוכר והבטוח

18 דרי, דוד, "מהות המנהיגות: שתי נקודות מבט", בתוך: הד החינוך, הסדרות המורים בישראל, פברואר 2009.

כדי להיטיב. המיוחד בסביבת תנועות הנוער הוא בכך שהן מאפשרות מימוש של הפוטנציאל הזה. דרי מטיל ספק¹⁹ באפשרות ללמד מנהיגות. אבל אפשר ללמוד מנהיגות תוך כדי התנסות:

כפי שבנאים נוצרים על ידי בנייה וכנרים על ידי הנגינה בכינור, באופן זה ממש נעשים אנו מנהיגים, בעשיית מעשי מנהיגות, מעשים המשלבים את הדחף לפרוץ גבולות עם הרצון לשרת ולהיטיב. מכאן שהתפקיד העיקרי של מסגרת חינוכית המכוונת לטיפוח מנהיגות הוא לייצר את התנאים המאפשרים ומעודדים מעשי מנהיגות.

בסביבה הייחודית של תנועות הנוער זו המתודולוגיה המרכזית, יצירת התנאים המאפשרים ומעודדים מעשי מנהיגות. הרעיון לבחון את נושא המנהיגות היה לצאת לשטח ולראות כיצד במסגרות המקומיות, ששואבות את כוחן מהמסגרות התנועתיות, באה לביטוי מנהיגות בני הנוער, והאם סביבת התנועה מאפשרת ביטויים כאלה. התשובה לשאלות אלו ברורה לחלוטין, גילויי המנהיגות משמעותיים מאוד בהווה התנועתית.

למדנו כי למרות השוני בין התנועות, שבא לביטוי בהגדרת המטרות שלהן, במסורות השונות, באופי הקורסים והמחנות ובתכניות ההכשרה התנועתיות, עיקר ההבדל הוא ברמה ההצהרתית, בשימוש בביטויים שונים.

כך, למשל, משתמשים בביטויים רבים כדי להציג היבטים של מנהיגות:

- מנהיגות חינוכית.
- דוגמה אישית.

- אישיות לרוגמה.
- מורה דרך.
- הובלה.
- נחישות.
- הצבת יעדים.

וכששואלים חניכים כיצד הצטיירו בעיניהם מדריכיהם הם עונים:

- מודל לחיקוי.
- נשאנו אליהם עיניים.
- התחלנו להתלבש כמו המדריכה שלנו.
- חברים אמיתיים.
- חברים לעת צרה.

אותה הגברת בשינוי אדרת, כבר אמרנו?

כך או כך, גם אם המילים שונות כבר למדנו שהצהרות לחוד ומעשים לחוד. מעשית, חינוך למנהיגות הוא ליבת ההכשרה בתנועות הנוער. המינון שונה בין התנועות אבל הרעיון והמתודולוגיה קיימים אצל כולם.

באחת התצפיות הראשונות ביקרנו בטיוול של תנועת המחנות העולים. הקבוצות הגיעו לחניון הלילה אחרי הליכה של כמה שעות. כשהמתינו לתיקים ולמצרכים כדי להתחיל בהכנת ארוחת ערב בכישול עצמי ישבו ושיחקו. כל קבוצה ישבה בפניה אחרת. הקומונר הבוגר התארגן עם כמה חניכים בוגרים לסימון המתחם. כמה דקות אחרי שהגענו הוא ניגש אלינו ושאל מה הביא אותנו אליהם. הסברנו שאנחנו צופים על מדריכים במסגרת המחקר. אנחנו מבקשים לבחון מהי מנהיגות בתנועות הנוער, ענינו לשאלתו. הוא הצביע על חניכי הקבוצה הקרובה שישבו ושיחקו. "זה הגילוי הברור

ביותר למנהיגות בתנועת הנוער" אמר, "המדריך יושב כאחד מכולם במעגל. אבל כל העיניים של החניכים מופנות אליו".
(מקור 6)

באחת התצפיות האחרונות, בעודנו ממתינים לתחילת ישיבת צוות, עמדנו ושוחחנו בינינו. רשמנו את הדברים: הדוגמאות שאספנו על מנהיגות מצטברות לעשרות רבות. כל אחת מהן מצביעה על תכונה או מיומנות. ראינו כאן נערים ונערות שעושים מנהיגות כדרך שגרה. לא עוצרים לדבר על זה ולא מנתחים את פעולותיהם. המציאות בסניפים מזמנת כל הזמן אפשרויות ובעלי התפקידים לא בורחים מהן. אפשר אולי לדמות את הסביבה בתנועות הנוער לתיבת הפתעות גדולה שבתוכה שפע של יוזמות, משימות, תפקידים ואירועים. על חלק מהם נכתב שמו של בעל תפקיד זה או אחר והמשימה לפתחו. אבל יש עוד הרבה משימות שכל פעיל, מדריך ומרכז מוזמן לקחת ולהוביל. בהחלט אפשר לאתר במהלך הפעילות השוטפת את האפשרות להביא לביטוי פוטנציאל מנהיגותי שלא בהכרח מותנה בהגדרת תפקיד או בתכונות אופי ייחודיות. סביבה כזו קשה למצוא במקומות אחרים, זולת תנועות הנוער.

את שירה "הטיול הגדול" מסיימת נעמי שמר במילים:

...שמח איתם ונעים וטוב
אפשר להמשיך במסע בלי סוף
עם כל ידידינו כולם ...

יצאנו ללמוד על מנהיגות בתנועות הנוער, ובאמת דומה שאפשר להמשיך במסע בלי סוף. פגשנו בני נוער נלהבים ופעילים, פגשנו חברים וחברות מבוגרים שמשקיעים מזמנם, מרצם וכישוריהם לטובת ניהול ענייני תנועות הנוער, ופגשנו מציאות של עשייה. בתנועות הנוער מכשירים דורות של מנהיגים, גם אם הדברים

לא נכתבים בפרסומי התנועות, גם אם כשעוברים על תכניות של קורסים והכשרות מגלים רק מדי פעם אזכור למושג מנהיגות בכותרת של פעילות, ואפילו אם בשיח ראשי תנועות הנוער לא הצהיר איש כי הוא "מכשיר מנהיגות מוסמך".

בכל התנועות רואים עצמם המדריכים כמנהיגים. סדרי הגודל משתנים והיקפי המשימות מגוונים אבל מדריך שרואה עצמו כמי שאמור לשמש מודל לחיקוי לחניכיו, מרכזת שמבינה שעניי החניכים נשואות אליה ופעיל שאחראי על חניון אוטובוסים ומנווט את תנועת החניכים בביטחון וסמכותיות, כל אלה ורבים אחרים מבטאים עשייה מנהיגותית במסגרת תנועות הנוער.

עיון בשאלת המנהיגות של המדריך בתנועה מלמד שתנועת הנוער מהווה כר פורה לפריחת מנהיגות צעירה ובהמשך יובילו הבוגרים, באשר יפנו, ארגונים, מהלכים ורעיונות.

משל היו התנועות ערוגה שבתחומה נזרעו זרעי המנהיגות והם עולים ומטופחים ביד אוהבת, שומרת ומשחררת.

נספח א' – על אודות תנועות הנוער 2016

המידע בפרק זה מבוסס על פרסום באתרי אינטרנט תנועתיים
ובאתר האינטרנט של מת"ן.
למידע נוסף ראו אתרי תנועות הנוער ופרסומים של
התנועות.

מועצת תנועות הנוער בישראל (מת"ן)



המועצה נוסדה בשנת 1974 ונרשמה כעמותה ב־1982. המועצה הינה ארגון מייצג לתנועות הנוער בישראל. המועצה מהווה שולחן משותף ומקום מפגש לראשי התנועות על כל גווני הקשת הפוליטית, העוסקים בבעיות אקטואליות בנושאי חינוך, מעורבות הנוער בתהליכים חברתיים ובפעילות ציבורית, וכן בבעיות השעה של החברה הישראלית. כל זאת מתוך זיקה לתנועה הציונית ולמגילת העצמאות.

המועצה מהווה גוף מתאם בין התנועות השונות בנושא טיולים ארציים, מחנות קיץ, בטיחות, בריאות וביטחון, ומפעילה מחנה נוער בעוספיא.

למועצה קשרים עם מועצות ארגוני נוער מקבילים ברחבי העולם ומקיימת עימם חילופי משלחות נוער.

בראש הארגון עומד יו"ר המועצה, הנבחר על ידי חברי המועצה ומזכירי התנועות. חברי הנהלת המועצה הם מזכירי התנועות החברות בארגון.

במסגרת המועצה פועלות ועדות תחומיות ובהן: ועדת הדרכה, ועדת מפעלים, ועדת גזברים ועדות שמוקמות לטיפול בנושא מסוים. כל הוועדות כפופות להנהלה. לכל ועדה יו"ר הנבחר לתקופה קצובה. גזבר המועצה נבחר מבין גזברי התנועות, לתקופה קצובה. מזכ"ל המועצה הינו עובד המועצה ואחראי על מעקב ביצוע החלטות המתקבלות בהנהלה ובוועדות.

מועצת תנועות הנוער מהווה גוף מתאם ומקשר עם משרדי ממשלה ועם גופים ציבוריים ומרכזת נושאים שמשותפים לכל

התנועות או לכמה מהן. לדוגמה: נושא קליטת עלייה, נושא שנת שירות, נושא הזהירות בדרכים והפעילות עם אזרחים ותיקים. לכל פרויקט ממונה מנהל פרויקט, עובד המועצה שאחראי על הקשר עם התנועות ועם משרדי הממשלה וארגונים ששותפים בפרויקט. המועצה פועלת בשיתוף ובתאום עם מינהל חברה ונוער במשרד החינוך.

בשנת תשס"ח 2008 קיבלה מועצת תנועות הנוער פרס ישראל על מפעל חיים – תרומה מיוחדת לחברה ולמדינה. המועצה קיבלה את הפרס כנציגת תנועות הנוער הציוניות בישראל. בטקס יום העצמאות המרכזי באותה שנה הדליק מזכ"ל מת"ן, נפתלי דרעי, משואה בשם תנועות הנוער בישראל.

אריאל



תנועת הנוער אריאל נוסדה בשנת התשל"ט (1979). התנועה הוקמה על ידי קבוצת נערים ונערות שהחליטו לפעול במסגרת תנועת נוער לאור דרכה של התורה בצניעות, בקדושה ובהפרדה מלאה.

בשנת התשל"ט הקימו קבוצת בני נוער את סניף "בין החומות" בירושלים – הסניף הראשון הנפרד בבני עקיבא. הקמת הסניף גררה התנגדות נחרצת מצד ההנהלה הארצית של תנועת בני עקיבא באותם הימים, אך הסניף פעל למרות זאת ובסופו של דבר הסכימה הנהלת התנועה לקיומו כסניף נפרד.

בעוד הוויכוח סביב סניף בין החומות מתלהט, החלו לבקר בו בני נוער משכונת גבעת שאול. מספר החניכים הצדיק הקמת סניף שכונתי לאותם ילדים. כשקם סניף גבעת שאול, בחודש סיוון ה'תשל"ט, הוא נקרא סניף של בני עקיבא על ידי מקימיו. אך לאחר תקופת מאבקים, והתנגדות עזה של הנהלת בני עקיבא להקמת סניפים נפרדים נוספים במסגרת התנועה, החליטו הפעילים על הקמת תנועת נוער חדשה, שתיקרא – אריאל, ובמסגרתה יפעל הסניף, סניף גבעת שאול, והסניפים שיבואו אחריו.

בשנת תשמ"מ הוקמה תנועת אריאל באופן רשמי, כ"תנועת נוער ישראלית".

תנועת הנוער אריאל פועלת ב-75 סניפים ברחבי הארץ. התנועה חרתה על דגלה את הסיסמה "תורת חיים בעוז!", מתוך שאיפה לתורת חיים מלאה, המתקיימת בעוז, וממלאה את בחיוניות, יצירה ושמחה. חניכי התנועה שותפים בפעילות דו-שבועית,

במפעלים התנועתיים הכוללים מחנות ומסעות ובעשייה חברתית ולאומית. הפעילות החינוכית והמעשית בתנועה נובעת מתוך חיי תורה שלמים הכוללים ומנתבים את כל תחומי החיים.

תנועת הנוער אריאל פונה לכלל האומה, מתוך אהבת ישראל, קליטת עלייה ושילוב חניכים בעלי צרכים מיוחדים. סניפי התנועה פזורים מן הצפון ועד הדרום, בכל מקום בו קיימת בקשה לפעילות התנועה.

בית"ר



התנועה, תנועה חינוכית-לאומית של העם היהודי, נוסדה בשנת 1923 ושמה מבוסס על ראשי תיבות של "ברית יוסף טרומפלדור". הוקמה ע"י סטודנטים ציוניים ובראשה הועמד זאב ז'בוטינסקי, מנהיג הציונות הרוויזיוניסטית ואביה הרוחני של תנועת החרות.

התנועה פועלת בשני מישורים – הארצי והעולמי. ההנהגה הארצית של התנועה אחראית על עשרות מעו"זים (מעו"ז – מעון זאב) ברחבי הארץ שפועלים בהם חניכים המתחנכים לאורו של זאב ז'בוטינסקי ובהתאם לתורתיו החברתיות, המדיניות והכלכליות. התנועה הציבה יעד ליישם את התפיסה החברתית בפעילותה, בדגש על נושא החינוך והתרומה לקהילה.

ההנהגה העולמית של בית"ר אחראית לקיום מעו"זים בתפוצות, בעידוד הפעילות לפי רוח בית"ר ועידוד העלייה לארץ ישראל. התנועה שולחת באורח קבע שליחים מטעמה כדי לרכז בשמה את הפעילות בקהילות היהודיות ברחבי העולם, ולהרחיב את פעילותה שם. חשיבות מיוחדת ייחס ז'בוטינסקי, ראש בית"ר, ל"הדר הבית"רי": "הדר" – מלה עברית, שאינה ניתנת כמעט להיתרגם לשפות אחרות. היא כוללת בתוכה כתריסר מושגים שונים: יופי חיצוני, גאווה, דרך ארץ, נאמנות...

הגשמה בתנועה – במשך השנים הקימו גרעיני נח"ל של התנועה היאחזויות רבות. כיום פועלים במסגרת התנועה גרעיני "שנת שירות" שעוסקים בעבודה חינוכית למען הקהילה במוקדים רבים ברחבי הארץ. בית"ר קולטת בנות שירות לאומי לשירות של הגשמה ציונית.

בשנת 2014 קמה מחדש מועצת הבוגרים התנועתית, שהיא מעין ההנהגה של המדריכים והחניכים בתנועה. תפקידה של מועצת הבוגרים הוא להיות הגורם המאחד, המארגן והמיחד של בוגרי התנועה ולהוות עזר משמעותי לצד ההנהגה הארצית. המועצה אחראית ליזום פרויקטים תנועתיים ולייעץ להנהגה הארצית ולוקחת חלק פעיל בארגון כל המפעלים התנועתיים.

בני עקיבא



התנועה נוסדה בל"ג בעומר תרפ"ט (1929) ונקראה בני עקיבא כסמל לדמותו של רבי עקיבא, בה מגולם רעיון תורה ועבודה. כיום פועלת התנועה בכ-350 סניפים ברחבי המדינה. בהנהגת התנועה פועלים בוגרים לצד שליחים ובני נוער שיצאו לשנת שירות כפעילים בתנועה.

תנועת בני עקיבא היא תנועה ציונית, דתית וחלוצית, המושתתת על ערכי תורה ועבודה. התנועה שמה לה למטרה חינוך דור נאמן ומסור לתורתו, לעמו ולארצו, החי על עבודתו ברוח התורה. חינוך להגשמה אישית של רעיון תורה ועבודה, וחתירה להקמת חברה של תורה ועבודה בארץ. שואפים לגאולה ותחייה לעם ולמדינה בארצנו תוך קיום עם וחברה בעלי חוסן לאומי וחברתי, מוסרי ורוחני במדינת ישראל המבוססת ונוהגת באורחות חייה הממלכתיים, על יסודות התורה ומסורת ישראל.

בני עקיבא רואה עצמה כתנועה מגשימה, המחנכת חברים לחיי תורה ושמירת מצוות ולנכונות להירתם ולתרום בכל מעשה ציוני ומשימה לאומית נדרשת. אנשי התנועה מאמינים כי הפכו לחברה המקרינה מרוחה על העם והארץ כולה.

הפעילות מתקיימת במתכונת שבטית מקומית ובמתכונת מחוזית. לבד מפעילות שגרתית, המתקיימת פעמיים בשבוע, יוצאים למסעות, למחנות, לטיולים ולסמינרים בכל הגילאים תוך שימת דגש על פעילות השכבה הבוגרת.

חברי התנועה ובוגריה מעמיקים את לימודם בתורה ומקימים ישיבות. בוגרי התנועה משתלבים במשימת יישוב הארץ ובמשימות

הביטחון. חברי בני עקיבא פעלו ופועלים בחינוך, בקליטת העלייה ובמשימות חברתיות בכל מקום בו הם נדרשים לכך. התנועה מקימה שבטים בפריפריה, פועלת עם נערות ונערים בעלי צרכים מיוחדים ומקימה גרעיני שנת שירות שפועלים למען הקהילה.

האיחוד החקלאי



התנועה החלה את פעילותה בשנת 1978 ביישובי התנועה המיישבת של האיחוד החקלאי. בתחילת הדרך פעל גוש יישובים אחד בשרון, שעם הזמן הלך והתפרס ברחבי המדינה. בשנת 1985 הוחלט על הקמת חטיבת הנוער באיחוד החקלאי. זה היה הבסיס להקמת תנועת הנוער.

כיום פועלת התנועה ב־46 סניפים ברחבי הארץ. האיחוד החקלאי היא תנועת נוער פלורליסטית, המחנכת לעשייה ולמעורבות חברתית. בני הנוער הפעילים בתנועה ניצבים במרכז קבלת החלטות וכך מתאפשרות יוזמות חדשות ומתקבלות החלטות לכיווני פעולה. התנועה מקיימת פעילות בה משתתפים חניכים מכל הסניפים, במטרה לעודד היכרות וקשירת קשרים. התנועה מקיימת פעילות שוטפת ובנוסף יוצאים למחנה קיץ נושאי ארצי, מקיימים סמינרים וקורסים להכשרה, ויוצאים לטיולי שכבות בוגרות.

התנועה מקיימת מסלול לשנת שירות – גרעין אחים. בגרעין משתלבים בוגרי התנועה שבחרו להגשים בדרך זו, של פעולה קהילתית חברתית.

בין עקרונות התנועה:

חינוך להתיישבות בארץ ולתרומה בחיי קהילה ובחינוך. חינוך לטיפוח הפרט ולהגשמה עצמית, מתוך אמונה כי טיפוח הפרט יוביל לתרומה במעגל החברתי. פיתוח וטיפוח מנהיגות צעירה, תוך שימת דגש על הנהגה עצמית של הנוער בכל מעגלי התנועה.

חינוך לציונות, אהבת הארץ והכרתה, מסורת יהודית, מורשת
ישראל והכרת החברה הישראלית.

טיפוח קשרים בין בני נוער בתוך ישובי האיחוד החקלאי
והחברה בכלל.

היכלי ענ"ג



תנועת הנוער היכלי ענ"ג הוקמה בשנת התשס"ג (2002), במטרה לעצב ולגבש את דור העתיד של בנות חסידות גור מתוך שמחת נעורים, ולנצל את הכוח הגלום בקבוצה כדי להגשים שאיפות רוחניות ויעדים מהותיים קיומיים.

התנועה מאמינה שבאמצעות החינוך הבלתי פורמלי המוקנה תוך כדי חוויות, מעודד פתיחות ומעוץ ומאפשר ניצול כישורים ויכולות שאינם באים לידי ביטוי בחינוך הפורמלי, ניתן להשריש בנוער אופטימיות, תקווה לעתיד ושיתוף פעולה, שיובילו להזדהות עם הערכים המרכזיים, הפנמתם ויישומם. לתנועה למעלה מ-20 שנים.

חזון התנועה נשען על עקרונותיה של חסידות גור כפי שעוצבו ע"י גדולי הדורות שקדמו, והם שואבים את חיוניותם מכמה בסיסים מוגדרים: אחדות (אהבת חברים, נתינה הדדית, אכפתיות ושמחה כנה ואמיתית בשמחת הזולת); צניעות (עדינות נפש הגורמת לחוסר התבלטות); אמונה; התלהבות (את ההתלהבות אין צורך בתנועת הנוער ליצור. יש רק לנתב, לכוון, ולהפיק את התועלת הרצויה); חסידות.

התנועה חותרת להביא את בנות הנעורים למעורבות, לאחריות, למחויבות חברתית, לסובלנות ולמימוש עצמי חברתי ואישי. בתנועה מושם דגש על הכשרת המנהיגות של דור העתיד על ידי פעילות הדרכה והגשמה עצמית.

בתנועה דוגלים בהקניית ערך הנתינה ע"י התנדבות מובנית של חניכות בתרומה לקהילה, בסיוע למשפחות במצוקה, במתן תמיכה

ועזרה לילדים חריגים, במועדוניות ובסיוע לקשישים הן בביתם והן בביקורים בבתי אבות ובמוסדות שונים.
בתנועה מטפחים את החתירה למצינות בשלושה מישורים:
המישור האישי, המישור החברתי והמישור הערכי. הטיפוח בא לביטוי במערכי פעולה ובפעילויות מרוכזות בקיץ ובחופשות.

המחנות העולים



תנועת המחנות העולים קמה בשנת 1926 על ידי קבוצת תלמידי הגימנסיה העברית הרצליה בתל אביב, והייתה לתנועת הנוער הלומד הראשונה אשר קמה בארץ ישראל.

מייסדי התנועה היו מספר נערים ונערות אשר חשו בריקנות חיי העיר וחיפשו אחר דרך חדשה לעשייה חברתית, לחלוציות ולהגשמת ערכי הציונות בארץ ישראל. אותה חבורה, אשר יצאה לעבוד ולחנך את הנוער ברחבי הארץ, הפכה אט אט לתנועת נוער שבמהלך השנים יישרה, הקימה, וחידשה 41 קיבוצים בישראל. כיום פועלת התנועה ב-50 סניפים, מהקריות בצפון ועד אילת בדרום.

התנועה שמה למטרה את החינוך להגשמה חלוצית ואת הפעולה למען צמצום פערים ובניית חברה שוויונית בישראל.

המחנות העולים היא ביסודה "תנועה של חניכים", המאמינה כי על החניכים לקבל על עצמם את האחריות להוביל ולעצב את עקרונות התנועה ומימושם. התנועה מקיימת מוסדות חניכים קבועים, אשר בהם מתקבלות ההחלטות המרכזיות על דרכה החברתית-פוליטית.

לצד פעילות שוטפת בסניפי התנועה מתקיימים סמינרים אזוריים וארציים, טיולים, מחנות ופרויקטים קהילתיים. במהלך הפעילות עוסקים חניכי התנועה בתכנים המתבססים על חמישה עקרונות המנחים את תפיסת העולם התנועתית: ציונות, חלוציות, הומניזם, סוציאליזם, ודמוקרטיה.

בוגרי י"ב יכולים לרחות את גיוסם הצבאי ולצאת עם קבוצתם

לשנת הדרכה במסגרת התנועה. בסיומה של שנה זו ממשיכים החניכים לשירותם צבאי, המהווה חלק ממסלול הגשמה והצטרפות למסגרות חיים שיתופיות־משימתיות כבוגרים.

המכבי הצעיר



תנועת ה"מכבי הצעיר" הוקמה בשנת 1929 כזרוע החינוכית של "מכבי עולמי" ו"מכבי ישראל". כיום פועלת התנועה בלמעלה מ־20 סניפים ברחבי המדינה.

התנועה מגדירה עצמה כתנועת נוער חינוכית, לאומית, ספורטיבית ובלתי מפלגתית, המושתתת על ערכי היהדות והציונות, מכוונת ומחנכת את חבריה לחלוציות ולפעילות בכל שטחי החיים, לפי צו השעה בדרכי יוזמה אישית יוצרת.

התנועה מחנכת על פי עקרונות חינוך בלתי פורמלי ודוגלת ברעיון "נוער מחנך נוער" כדרך להעצמה ופיתוח של הנוער הישראלי. מטרת החינוך בתנועה היא עיצוב דמות אדם שלם בגופו וברוחו, שהרי נתיב המכבי הוא "נפש בריאה בגוף בריא", איש המוסר, החבר הטוב, התרבותי בהליכותיו, וחינוך לעשייה ולהגשמה בכל תחומי החיים.

התנועה מקיימת פעילות שגרתית בסניפים וכן מקיימים טיולים, מחנות קיץ, סמינרי הדרכה ומועצות תנועה. בתנועה קיימת מסורת של מפעלים ייחודיים ובהם: מרוץ הלפיד המרכזי, משלחות לחו"ל ומרוץ לפיד בוגרים, שהוא מסע בן שלושה ימים אשר במסגרתו משתלבים חברי השכבה הבוגרת בפעילות למען הקהילה.

תנועת ה"מכבי הצעיר" שואפת שכל בוגריה יטמיעו ויגשימו את הערכים אליה היא מחנכת באמצעות התהליכים החינוכיים השונים. התנועה מציעה מספר מסלולי הגשמה מובנים שבוגרי התנועה יכולים לבחור להצטרף אליהם במהלך שנתם האחרונה בתנועה או אחרי שירותם הצבאי (שנת שירות, שירות צבאי

במסגרת הנח"ל, גרעין מבוגרים שפועל במסגרת הקהילה). משנת 2000 מוציאה התנועה גרעיני שנת שירות של בוגרים למשימות לאומיות כקליטת עלייה, צמצום פערים בחברה הישראלית וסיוע לבעלי צרכים מיוחדים. כמו כן מהווים חניכי שנת השירות כוח הדרכה משמעותי בסניפי התנועה.

הנוער הדרוזי



התנועה הוקמה בשנת 2001. בראשית דרכה פעלה במסגרת מצומצמת וכיום התנועה פעילה בכל יישובי הדרוזים בישראל.

התנועה דוגלת בהקניית ערכים של המסורת והמורשת הדרוזית, של גאווה ישראלית, אהבת המולדת ואזרחות טובה. התנועה מחנכת לערכי אנוש אוניברסליים כגון אמת, מוסר וצדק, תוך שימת דגש על שוויון בין בני אדם ועל כבוד האדם וחירויותיו.

פעילות התנועה מתקיימת בסניפים מקומיים ובבתי ספר. לבד מהפעילות השוטפת יוצאים החניכים לפעילות קיץ ענפה הכוללת קייטנות, טיולים ומחנות קיץ וסמינרים להכשרת מדריכים. בתנועה מקפידים על שמירת קשר עם הבוגרים והם ממשיכים להגיע ולסייע לפעילות.

בשנים האחרונות החלו לפעול במסגרת שנת שירות לאומי, כאשר בוגרות ובוגרים נרתמים לפעילות תנועתית ומקדישים לכך שנה.

התנועה שמה דגש על מתן פתרון לפעילות בשעות הפנאי ולכן פתוחים הסניפים כמה פעמים בשבוע ומאפשרים מגוון של פעילויות לילדים ולנוער. מרכזי הסניפים הם מורים בהכשרתם ומהווים דמויות מחנכות מרכזיות בתנועה.

במרכז התפיסה החינוכית עומדת האמונה כי התנועה מעניקה את ההזדמנות לצמיחה של חלוצים ומנהיגים בתחומי החיים השונים. לפי השקפתם של מייסדי התנועה השינוי יבוא ע"י טיפוח התודעה הדרוזית הישראלית הגאה לצד ערכי המסורת אשר שמרו על קיומה הרוחני של העדה במשך מאות בשנים. שני המרכיבים

של הזהות הדרוזית והישראלית, אותם רוצים לטפח, יאוחו לערך-
על אחד שרכיביו לא ניתנים להפרדה. השירות בצבא הוא נדבך
עיקרי בהוויה הדרוזית בארץ ולכן מעודדת התנועה הכנה ראויה
והכוונה נכונה לקראת השירות בצה"ל.

הנוער הלאומי



בשנת 1934 הוקמה הסתדרות עובדים לאומית (הע"ל) על פי משנת ז'בוטינסקי. בהסתדרות הוקמה מחלקה חברתית שמתפקידה לטפל בחינוך וחברה על פי עקרונות המורה – אחד מחמשת המ"מים ממשנת ז'בוטינסקי. המחלקה פעלה כתנועת נוער ובמסגרתה התקיימו פעולות ומפעלים ארציים.

בשנת 1949 הוחלט להפוך את המחלקה לתנועת נוער ונקבעה הנהגה פעילה. התנועה פעלה כיחידה בהסתדרות העובדים הלאומית. לבוגרים הוצע להצטרף ליישובים שהוקמו על ידי בוגרי בית"ר. מראשית שנות ה-70 הם השתתפו בהקמת יישובים חדשים. כיום פועלת התנועה בעשרות סניפים ברחבי המדינה.

התנועה מקיימת מבצעים ארציים במסגרת תחומי הפעילות, הנובעים מחמשת המ"מים מתורת ז'בוטינסקי: מעון, מזון, מלבוש, מרפא ומורה. חניכים יוצאים למבצעי איסוף מזון וחלוקתו, ביקור במחלקות ילדים בבתי חולים ואיסוף ביגוד למשפחות נזקקות.

התנועה מגדירה עצמה כמחויבת למ"ם של המורה ממשנת ז'בוטינסקי, ולפיכך מחויבת לתרומה לקהילה ולחברה. בתנועה מסייעים לחניכים עובדים בהשגת זכויותיהם ובמאבקים עקרוניים על תנאי עבודה.

חניכי התנועה ובוגריה משתתפים כצירים בוועידות הסתדרות העובדים הלאומית. בכל ועידה נמסר דוח על פעילות התנועה. השאלה לגבי דרך ההמשך היא שאלה אישית וכל בוגר מחליט לגבי המשך דרכו. בין אם במסלול הגשמה תנועתי, בין אם במסלול שירות משמעותי בצה"ל.

רבים מבוגרי התנועה יוצאים לשנת שירות ומצטרפים לבוגרי תנועות אחרות. בשל ביקוש נרחב ליציאה לשנות שירות החלה התנועה להציע מסגרות תנועתיות. בנוסף, מוציאה התנועה גרעיני נח"ל משימתיים.

הנוער העובד והלומד



התנועה נוסדה בשנת 1924 על ידי בני נוער שהתאגדו כאיגוד מקצועי לשמירה על זכויותיהם כנערים עובדים.

כיום פועלת התנועה בלמעלה מ-700 קנים ברחבי המדינה. עוד בראשיתה של "הסתדרות הנוער העובד" נטבע העיקרון – ביתנו פתוח לכל נערה ונער. גם כיום התנועה פתוחה לכל בני הנוער הרוצים להיות חברים בה, ללא קשר לזהותם החברתית והתרבותית. כיום, מאגדת בתוכה תנועת הנוער העובד והלומד עשרות אלפי בני נוער מכל שכבותיה ורבדיה של החברה בישראל. כל אחד מהם משתתף בפעילות תנועתית המותאמת לצרכיו המיוחדים, למורשתו התרבותית ולרוח הסביבה בה גדל. הסתדרות הנוער העובד והלומד פועלת בקרב יהודים, ערבים ודרוזים גם יחד.

בתנועה מספר חטיבות פעילות: הקן העירוני; הקן הקיבוצי; חטיבת בני המושבים; הקן הערבי; הקן הדרוזי; המחדשים – מדריכי האיגוד המקצועי לנוער.

בשנת 2006 נוסדה תנועת דרור ישראל, תנועה חברתית, חינוכית, שיתופית. דרור ישראל היא תנועת האם של שלוש תנועות הקשורות במרכז חינוכי אחד – המרכז החינוכי להתחדשות שתפנית – והן: תנועת הנוער העובד והלומד, תנועת הבוגרים – מרח"ב (מחדשי רעיון החלוץ בישראל), קהיליית קיבוצי הקבוצות השתפנית-משימתית.

בפני כל חניך בתנועת הנוער העובד והלומד עומדת האפשרות לבחור להמשיך את חברותו בתנועה, באחת ממסגרות המשך

המגשימות של התנועה. בוגרי התנועה ממשיכים למסלול "חוות ההכשרה", במסגרתן הם מתנסים בחיים בקבוצת שווים שיתופית וריבונית ובלקיחת אחריות על משימות תנועתיות ולאומיות. בסוף שנת חוות ההכשרה מתגייסים חברי הגרעין לשירות צבאי במסלול הנח"ל ולאחריו פרק משימה לאומית, במסגרתו פועלים חברי הגרעין בחינוך בני נוער בשכונות ובעיירות פיתוח. כמו כן משתלבים בוגרי התנועה בשנת י"ג (גרעיני עודד של הקן המושבי).

בקן הערבי והדרוזי מתנדבים בוגרי ובוגרות התנועה אשר אינם מתגייסים, כמגשימים וכחלוצים של רעיון השליחות החברתית וההתנדבותית בחברה הערבית והדרוזית בישראל.

הצופים



הסתדרות הצופים העבריים הוקמה בשנת 1919 בחיפה ובתל אביב, כתנועת הנוער העברית הראשונה. כיום פעילה התנועה בכ-160 שבטי צופים הפזורים בכל רחבי המדינה. התנועה היא חלק מתנועת הצופים העולמית.

התנועה מחולקת למחוזות הקרויים "הנהגות" וכוללת גם שבטים בהם פועלים ילדים בעלי צרכים מיוחדים. כשליש משבטי הצופים ממוקמים באזורי פיתוח ובשכונות מצוקה ופועלים לעידוד מנהיגות מקומית ולהגברת האינטגרציה בקרב הנוער במדינה. התנועה מגדירה עצמה כתנועת נוער ציונית, ממלכתית בלתי מפלגתית, שייעודה הוא להקים ולפתח מסגרות חינוכיות-ערכיות בהן יפעלו ילדים ובני נוער בכל רחבי המדינה במגוון פעילויות חברתיות חווייתיות המהוות עבורם מקור לפיתוח אישי, לבילוי ולהנאה.

בנוסף לפעילות השגרתית בשבט מתקיימות פעילויות נוספות: יום צופה, טיולים בחיק הטבע, פעילות תרבותית ופעילויות מחוזיות וארציות ובהן: טיולים, מחנות קיץ, סמינרים להכשרת מדריכים ומשלחות לחו"ל.

לתנועה מגזרי פעילות ייחודיים ובהם: דרך המשך – מסלול המשך (לאחר שמינית) לבוגרי תנועת הצופים בתחומי קהילה וחברה, חינוך והדרכה בתנועה והתיישבות. צופי ים – צופים המתמחים בפעילות ימית ומתן הכשרה למנהיגות צעירה בתחום הימי. עדת הצופים – שבטי צופים שחניכיהם הם תלמידי מערכת החינוך הממלכתית-דתית בישראל. פרויקטים מיוחדים – במסגרת

מעורבותה ותרומתה של תנועת הצופים לחברה הישראלית. פעילות תנועתית בחו"ל – הדרכת בני ישראלים בחו"ל והקמת גרעיני עלייה.

תנועת הצופים מעודדת את בוגריה לקחת חלק בפעילות קהילתית במסגרת שנת שירות לפני הגיוס לצבא, להתגייס לשירות משמעותי בצה"ל ולפעול, אחרי השחרור מהצבא, באורח מאורגן כגורם מרכזי ומשמעותי בעיצוב דמותה האיכותית של החברה בישראל.

הצופים הערבים והדרוזים



בשנת 1999 הכיר מינהל חברה ונוער במשרד החינוך והתרבות בתנועת הצופים הערבים והדרוזים בישראל, בחסות עמותת התאחדות הצופים והצופות בישראל.

התנועה פעילה במרבית היישובים הערבים והדרוזים במדינת ישראל, והפעילות מהווה מרכז חינוכי ערכי לבני הנוער בכל יישוב. התנועה מורכבת משבטים צופיים מכל הקשת החברתית והדתית, נוצרים, דרוזים ומוסלמים.

בחזון התנועתי קוראים ליישום עקרונות החרות, הצדק, השלום והשוויון בקרב בני הנוער ומציבים מטרת על: לחנך לאדם הומניסטי בעל יושר פנימי ע"י הפנמה והטמעה של הערכים הנובעים ממידות הצופה ומההבטחה הצופית.

בסיס מרכזי בחינוך התנועתי הוא טיפוח הנאמנות לערכים הדמוקרטיים שהם יסוד היסודות של מדינת ישראל, ללא הזדהות או השתייכות לזרם פוליטי מפלגתי ותוך התנגדות למשטרים טוטליטריים השוללים ערכים אלה.

בעלי התפקידים בתנועה הם אנשי חינוך ותיקי תנועת הצופים, ובסניפים מוטלת משימת ההדרכה וההנהגה על כתפי המדריכים והרכזים הצעירים, ברוח תפיסת העולם התנועתית – נוער מדריך נוער.

בתנועה פועלים על פי שיטת הצופיות הבאדן-פאולית ושמים דגש על פעילות בטבע, על עמלנות ועל הכשרה לחיי עבודה. החניכים שותפים לחיי חברה פעילים בסניפים ובקהילות ומקפידים על ערכי הצופים, ובהם עזרה לזולת ויחס אמת וכבוד בין איש לרעהו.

התנועה מפתחת קשרים הדוקים עם ארגוני צופים וצופות בארץ
וברחבי תבל, על מנת לטפח בקרב חבריה יחס של הבנה וכבוד
הדדי בין עם לעם.

החברה הערבית והדרוזית אוהדת מאוד את הצופיות, וחניכי
התנועה משתלבים בתהלוכות ביישובים לקראת החגים.

השומר הצעיר



התנועה הוקמה באירופה בשנת 1913 על ידי קבוצת נערים יהודים שביקשו למצוא דרך חדשה לחבריהם ולבני עמם. היא תנועת הנוער הציונית הראשונה בעם היהודי.

כיום מהווה תנועת השומר הצעיר מסגרת חינוכית-ערכית לאלפי בני נוער בכל רחבי הארץ ומכל רבדי החברה הישראלית – יהודים וערבים, צברים ועולים חדשים, קיבוצניקים, עירוניים ועוד. התנועה מקיימת מעל 100 קנים וסניפים ומפעילה בנוסף לכך עשרות פרויקטים ומפעלים חינוכיים. בתוך תנועת השומר הצעיר קיימת החטיבה הערבית אג"אל. פירוש השם – דורות. ברחבי העולם מתקיימת פעילות שומרית בעשרות קני התנועה העולמית של השומר הצעיר.

שלושת ערכי הליבה של התנועה לכל אורך שנותיה היו ועודם – לציונות, לסוציאליזם ולאחווה עמים. בימינו, באים ערכים אלה לידי ביטוי בחינוך לערכי הציונות, הצדק החברתי והשאיפה לביסוסה של מדינת הרווחה, השלום, השוויון והדמוקרטיה.

שיטת החינוך של השומר הצעיר מתחילה מההשתייכות אל "הקבוצה שומרית", המשתייכת אל מסגרת פעילות רחבה יותר הקרויה "קן", אשר מהווה חברת נעורים עצמאית ופעילה.

בתנועה מתקיימים מוסדות חניכים דמוקרטיים המעצבים את דרכה של התנועה ובהם: הוועידה הארצית ומזכירות חניכים ארצית.

בתנועה מתקיימים מדי שנה מפעלי צופיות, סמינרים להכשרת מדריכים, מחנות וטיולים.

החינוך להגשמה הינו מרכיב יסודי בשיטת החינוך של השומר הצעיר. רעיון ההגשמה השומרית יונק מהשילוב היהודי הקרום: "תיקון אדם – תיקון עולם". אחרי סיום י"ב יוצאים חברי התנועה לשנת שירות בחוות ההכשרה במסגרת גרעינים שיתופיים-משימתיים. עם סיום פרק חוות ההכשרה יוצאים חברי התנועה לשירות צבאי במסלול הנח"ל. אחרי השחרור מהצבא מצטרפים חברי התנועה אל תנועת הבוגרים של השומר הצעיר. במסגרת זו פועלים הבוגרים בקהילה, במערכת החינוך ולקידום הרעיון השיתופי בישראל.

עזרא



התנועה נוסדה בשנת התרע"ט (1919) בגרמניה, על ידי קבוצת סטודנטים מקומיים.

התנועה שמה לה למטרה חינוך דור נאמן בעל בסיס תורני איתן והשתלבותו בכל תחומי החיים, תוך שאיפה למצוינות ולחתיירה להקמת חברה תורנית בארץ ישראל.

כיום התנועה פעילה בכ-50 סניפים.

פעילות בתנועה מתקיימת מדי שבוע. בנוסף, יוצאים החניכים למפעלים תנועתיים כמחנה קיץ, טיולים, סמינרים להכשרת מדריכים וימי עיון.

לתפיסת התנועה תחום ההגשמה הוא בלתי מוגבל. כמעט בכל מקום אפשר למצוא תחום שבו ניתן לתרום. על מנת שההגשמה תקבל משמעות מעשית החליטו להתמקד בשני מוקדי הגשמה מרכזיים – מועדוניות ופרויקט עצ"ם (ערכים ציונות מורשת).

המועדוניות מופעלות על ידי מגשימי התנועה, על ידי חברה בכיתות י'-י"ב. מטרת המועדוניות היא לעזור לילדים בגילאי 6-12 בשיעורי בית ולהעביר להם פעילויות חווייתיות ערכיות. המגשימים מגיעים אחת לשבוע לפעילות במועדונית אשר נמצאת בשכונת מצוקה, במתנ"ס או במרכז קליטה. המגשימים גם פוקדים את בתי החניכים ויוצרים קשר קרוב עם המשפחות, מהלך שתורם להעמקת העזרה. עצ"ם – ערכים, ציונות, מסורת. זו תכנית המכינה בנים ובנות לקראת הגיעם לגיל מצוות. התכנית מדגישה ערכים ציוניים של תחיית שיבת עם ישראל לארצו, לצד תחומים ממסורת ישראל. משך הפעילות כשנה, שבמהלכה עוסקים בכל חודש בנושא אחר.

נספח ב' – רשימת תצפיות וראיונות

להלן רשימת התצפיות והראיונות שביצענו במסגרת מחקר זה. מספר המקור משמש לציון הציטוטים המשובצים בספר. נוסח מלא של דוחות התצפיות והראיונות שמור אצל הכותבים.

הערה: כמה מספרי תצפיות חסרים ברשימה. תצפיות אלו אוחדו עם אחרות שנערכו באותם סניפים ואשר בוצעו על ידי אותה חוקרת.

מקור מס'	התנועה, סניף / פעילות	מועד התצפית
1	הצופים, מסע ים לים	1.4.2015
2	הצופים, נס ציונה	19.2.2015
3	הצופים, מסע ים אל ים	1.4.2015
4	המכבי הצעיר, נס ציונה	28.11.2014
5	הצופים, גדרות	8.2.2015
6	המחנות העולים, תל עזקה 1	13.10.2014
7	בית"ר, גוש עציון נעם	30.7.2015
8	אריאל, רמת בית שמש	11.5.2015
9	הצופים, נס ציונה	17.2.2015
10	הצופים, גדרות, ישיבה וראיונות	6.2.2015
11	השומר הצעיר, פלמחים	19.1.2015
12	הצופים, נס ציונה, ראיונות	17.2.2015
13	המכבי הצעיר, גדרה	7.10.2014

מועד התצפית	התנועה, סניף / פעילות	מקור מס'
17.2.2015	הצופים, נס ציונה, ראיונות	14
11.8.2015	הצופים, קורס ראשג"דים	15
7.11.2014	המכבי הצעיר, גדרה	16
13.10.2014	המחנות העולים, תל עזקה 2	17
13.10.2014	המחנות העולים, תל עזקה 3	18
19.2.2015	הצופים, נס ציונה	19
14.1.2015	הנוער הלאומי, מודיעין	20
1.4.2015	הצופים, טיול ים אל ים נגה	21
16.7.2015	בני עקיבא, סמינריון	22
30.7.2015	בית"ר, גוש עציון, רקפת	24
13.8.2015	הצופים, קורס ראשג"דים	25
28.11.2014	המכבי הצעיר, נס ציונה	26
11.5.2015	אריאל, רמת בית שמש	27
6.2.2015	הצופים, גדרות	28
2.6.2015	האיחוד החקלאי, שדה ורבורג	29
13.10.2014	המחנות העולים, תל עזקה 4	30
10.1.2015	הצופים, גדרות	31
18.8.2015	הצופים, קורס מרכזים צעירים	32
17.7.2015	בני עקיבא, סמינריון	33
30.4.2015	הצופים, גדרות	34
13.10.2014	המחנות העולים, תל עזקה 5	35
19.8.2015	הצופים, קורס מדריכי ט'	36
30.5.2015	הצופים, גדרות, פסטליינס	40
13.10.2014	המחנות העולים, תל עזקה 6	41
10.2.2015	עזרא, עמישב, פתח תקווה	42
24.12.2015	האיחוד החקלאי, ראיונות	49
22.1.2015	בית"ר, חולון	50
9.2.2016	הנוער העובד והלומד, הדרכה	51
28.2.2016	הנוער העובד והלומד 'מחדשים'	52

רשימת מקורות

- Bass, M. B., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York the Free Press, 1985.
- Burns, J. M., *Leadership*, New York Harper&Row, 1978.
- Eyal, O. & Kark, R. (2004), "How do transformational leaders transform organizations? A study of the relationship between leadership and entrepreneurship," *Leadership and Policy in Schools*, 3(3), 211–235 [Journals, JMS]
- אתר האינטרנט של ארגון מעוז www.maoz-il.org
- אתר האינטרנט של חיל החינוך והנוער www.chinuch.aka.idf.il פיתוח מנהיגות בצה"ל.
- אתר האינטרנט של מכון מנדל <https://institute.mandelfoundation.org.il>
- גונן, איציק, זכאי, אליאב (עורכים) *מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה, מערכות, משרד הביטחון*, 1999.
- דברי שיח ב' הרצאות ודברי חברים, *הנוער בישראל מציאות, בעיות, תפקידים, הוצאת מפלגת פועלי ארץ ישראל, תשי"ב*, 1951.
- דרי, דוד, *מהות המנהיגות: שתי נקודות מבט, בתוך: הד החינוך, הסדרות המורים בישראל, פברואר 2009*.

- כהנא, ראובן, לקראת תיאוריה של בלתי פורמליות והשלכותיה לנעורים, האוניברסיטה העברית בירושלים, המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה וביה"ס לחינוך, אוקטובר 2000 (אתר החינוך הבלתי פורמלי).
- ניסן, מרדכי, זהות חינוכית כגורם מרכזי בפיתוח מנהיגות בחינוך, קרן מנדל, מהדורה מתוקנת, תש"ע.
- פופר, מיכה, רונן, אביהו (עורכים) על המנהיגות, משרד הביטחון, 1989.
- קנולר-לוי, רות, שורק, ישראל, מנהיגות נוער ופיתוח מנהיגות נוער בישראל: עמדות, התכוננות והמלצות, מכון מנדל, 2013.



מחקרי מועצת תנועות הנוער

מועצת תנועות הנוער הינה ארגון משותף לתנועות הנוער בישראל. המועצה מהווה מקום מפגש לראשי התנועות מכל גווני הקשת הפוליטית, העוסקים בבעיות אקטואליות, בנושאי חינוך, במערבות הנוער בתהליכים חברתיים, בפעילות ציבורית ובבעיות השעה של החברה הישראלית. כל זאת מתוך זיקה לתנועה הצייונית ולמגילת העצמאות. כמו כן מהווה המועצה גוף מתאם בין התנועות השונות בפרויקטים משותפים ומול משרדי ממשלה, בתיאום טיולים ארציים, מחנות קיץ, בשיחות, בריאות וביטחון.

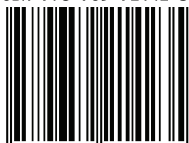
במחקר יצאנו לברר מהם מרכיבי המנהיגות בתנועות הנוער. בתנועות מכשירים דורות של מנהיגים ואזרחים פעילים. בזכות המבנה והקשר בין מדריכים לקבוצות מהוות תנועות הנוער כר פורה להתנסות ולתרגול של בני הנוער במשימות הדורשות אחריות, יוזמה, הובלה והנהגה.

המחברים:

ד"ר נעם אבן, חוקר תנועות הנוער והחברה הישראלית. מנהל שותף בחברת הצוות הדידקטי בע"מ. רקפת הימן זהבי, חוקרת תנועות נוער והחינוך הבלתי פורמלי, מומחית בפיתוח תוכן והדרכה. אבי בורגר, יועץ ארגוני בכיר, מומחה במערכות חינוך ובניתוח ארגונים. חבר בוועדת ההיגוי של עמותת רוח האדם בחינוך.



מחיר מומלץ: 70 ש"ח
ISBN 978-965-92142-3-5



9 789659 214235
סיון תשע"ז יוני 2016