
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, אביהו, "מושג המנהיגות – מבט פילוסופי היסטורי", בתוך: רונן, אביהו, 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 לא 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 ההוצאה 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 שלעיתים 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 הנוגעים של ישראל.⁹ הארגון מפעיל תכניות ובהן תכנית עמיתית 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 חברה ונוער, ברשויות מקומיות ובארגוני נוער שונים. במאמר 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 מותרת 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 אחות 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). נבחר, בתנועות בולטות 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, ומהדברים 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.