
ג. מנהיגות נוער בהכשרות מדריכים

קורסי ההכשרה של מדריכי התנועות מהווים תרגום של האידאולוגיה המדוברת והכתובה לשפה של מעשים: דברים שמלמדים את המדריכים לבצע. את האידאולוגיה 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 ובהתאמה 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.

נרגיש, 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 כצוותים. 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 מחנן 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 בדרגש 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 הבולט 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 כשאין כל טובה ותועלת מכך. וקטע של האדמו"ר מפאסצנה 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. לבד 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 ולהנהיג 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 ההדרכה, 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 התנועיות מתקיימות בקיץ במסגרת קורסים מרוכזים. בוגרי כיתות ט' עוברים קורס מדריכים צעירים והם מיועדים להדריך את כיתות ד'-ו'. בוגרי כיתות י' עוברים קורס שמיעד 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 נקרין 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 ארגז 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, כלשונך, 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 מפקחת, 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 "הַנְּדֵר": ציון; חד-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, בָּגוּ, פֶּכֶל:

יִהְיֶה בִפְנֵי שָׂרִים, עָנּוּ עֲמַת בֶּן-עֲנִי,

גּוֹבֵר – כָּדִי לְמַחּוּל.

מפקד הקורס הדגיש בפתיחת היום כי כל בית"רי ראוי שיראה עצמו כנצח לגדעון, המנהיג התנ"כי. הקשר לכתבי ז'בוטינסקי, לשיריו ולמשנתו, הוא קישור ישיר לתפיסת המנהיגות בתנועת הנוער בית"ר. היה אקטיביסט, היה אמוץ 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.

הצופים

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 רצינונל 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 הגדוד. משום כך, על הראשג"ד להיות דוגמה אישית, לגבש תפיסה חינוכית, להדריך וללוות את הצוות שלו, לדאוג להעשרתם והכשרתם ולקדם תהליכים חינוכיים בגדוד. (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 באחוזה 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 מהמאפיין 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 הגדוד 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 אינטגריות. 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 וחיוזוק 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 בבירור 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 לבתייהן 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 בארן 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 שיודע 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.