
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 תפקדיהן 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 משועבדת 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 הגדירו 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 מישוהו 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 למישוהו 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 מרכיבים להשתמש אבל למנהיגות מרכיבים לחנך, 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 כלקחת בעלות, כמי שאומר אני יודע ולכן אני מנהיג תצעדו 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 גרוד 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 מבחיר כי מנהיגות היא בעיקרה תכונה מולדת. כשהוא נשאל מי הדמויות שלאורן ירצה לפרווח 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 להגדרת 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 מעמד 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 התנועיתית, 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 התנועיתית 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) אמונים 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 שמוכילים 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 בשיבת 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 בבישול 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 ולכן 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 הציור 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 מנהיגתיים.

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 הָרֹאשׁ 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 ולעיתים המדריכים היו פותחים את הפעולה בלימוד שיר חדש.

"חוצצים 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 לביטוי 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 לוין, רבם של אסירי המחותרות בתקופת המנדט הבריטי, אם הרב נמנה עם ל"ו צדיקים. תשובתו של הרב לוין 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 לטיפול 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 לדוגמה.
- 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 בטיול של תנועת המחנות העולים. הקבוצות הגיעו לחניון הלילה אחרי הליכה של כמה שעות. כשהמתינו לתיקים ולמצרכים כדי להתחיל בהכנת ארוחת ערב בבישול עצמי ישבו ושיחקו. כל קבוצה ישבה בפניה אחרת. הקומנדר 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.