
מועצת תנועות הנוער – מייצגת תהליך השינוי ("שחקן חיזוק" לתנועות)

הדיון בהתפתחות שחלה במועצת תנועות הנוער קשור לנושא ההגשמה מכמה סיבות. ראשית, מכיוון שחל בעיקר בשנים מקבילות לשינוי יעדי ההגשמה בתנועות. שנית, בשל העובדה שבמת"ן התחילו לנהל פרויקטים משותפים לכמה תנועות, נוצר מצע אשר אפשר לתנועות הנוער לפעול בתחומים לאומיים ולהפנות כוחות לכיוונים חדשים בסיוע של מועצת תנועות הנוער. בנוסף, מת"ן מייצגת נאמנה את התנועות ובכל פעילותה אינה פוגעת בעצמאות של כל תנועה ומתאים לתנועות הנוער להסתייע בגוף המקצועי. לכן, מת"ן באמצעות פרויקטים שנוהלו דרכה, מכוונת לאפיקי הגשמה חדשים בתנועות הנוער.

ניסיונות להפוך לגוף מקצועי משמעותי

מועצת תנועות הנוער הוקמה בשנת 1974, במטרה לשמש גוף מאגד לתנועות הנוער הציוניות. המועצה הוקמה על ידי משרד החינוך בשיתוף פעולה עם הנהגות התנועות. לתפיסת משרד החינוך,

נכון היה לרכז את התקשורת (בעיקר בהיבטים התקציביים) מול תנועות הנוער באמצעות גוף אחד, שמוכר על ידי המשרד ויכול להיות מקור נאמן לשיתוף פעולה ולביצוע משימות בצורה עניינית. תקציב מת"ן נגזר מתוקף תקנה במשרד החינוך, שמקצה משאבים לתנועות הנוער ולמת"ן. חלק ניכר מפעילות המחלקה לתנועות הנוער מוקדש לחלוקת משאבים כספיים, על פי מפקד תנועות הנוער. בהמשך נרחיב בעניין זה ונראה כיצד שינוי התקנה שינה את המציאות הארגונית בתנועות הנוער. הנציג הקבוע של מינהל חברה ונוער בהנהלת מת"ן היא מנהלת מחלקת תנועות הנוער, אירית ברוק וקודמיה בתפקיד.¹ למשרד החינוך נוח לתמוך בקיום מועצה שמשחררת את המשרד מהצורך לנהל משאים ומתנים עם כל אחת מהתנועות, שבהן תנועות הסמוכות לשולחן מפלגה או זרם אידיאולוגי ופוטנציאל התקלות בהתדיינות ישירה מול כל תנועה יכול להיות מכשלה למשרד. מועצה משותפת של כל התנועות מהווה גוף אוטונומי שמאפשר לכל תנועה לשמור על עצמאותה ולא להיפגע במהלך קשריה עם משרד החינוך, במציאות פוליטית משתנה.

זאת ועוד, תנועות הנוער, שמצד אחד היו עצמאיות לגבש תפיסה חינוכית עצמאית, נסמכות גם על תקציבים סדירים שהועברו ויועברו אליהן על ידי משרד החינוך. גוף משותף לכל התנועות יכול היה לסייע באיגום משאבים, בהפעלת לחץ לשחרור תקציבים ובדאגה גם לתנועות קטנות ולכאלה שתקציבי הממשלה הן מקור המימון העיקרי שלהן.

הפורום המרכזי במת"ן היה מהיוסדה הנהלת המועצה. בהנהלה היו חברים מזכ"לים ומרכזים של תנועות הנוער החברות במת"ן. יו"ר ההנהלה הוא אחד המזכ"לים שנבחר על ידי החברים לתפקידו.

1 להרחבה ראו דרור, יובל, החינוך הבלתי פורמלי של הנוער ב"ישוב" ובמדינת ישראל, בתוך: רומי, שמידע (עורכים), 'החינוך הבלתי פורמלי במציאות משתנה', שם. עמ' 29-71.

את הפעילות השוטפת מנהל מזכ"ל מת"ן, שמינויו מאושר על ידי ההנהלה.

בנוסף התקיים פורום גזברי התנועות ויושב הראש שלו (גזבר אחת התנועות) הוא גם גזבר מת"ן, וכן ועדות מפעלים והדרכה. במועצה גיבשו תוכניות עבודה שמטרתן לקדם את התנועות ולאפשר להן להשיג תקציבים לפעילות. בשנות ה-70 גדלה המצוקה התקציבית, התנועות הקיבוציות נאלצו לצמצם את השתתפותן בתקציבי תנועות הנוער ותקציבי הממשלה לא הועברו באופן סדיר, כפי שמלמדת סדרת ההתכתבויות של גזבר המועצה עם משרד החינוך, לעתים הובטחו תקציבים ובסופו של דבר לא הועברו כלל.

הנהלת המועצה נדרשה לתפקד לא פעם כמגן התנועות. ניסיונות להתערבות בנושאים פנים תנועתיים מצד משרד החינוך נהדפו על ידי התנועות וגם על ידי מת"ן בתוקף מעמדן המשותף של המזכ"לים, חברי ההנהלה.

נראה למשל פרוטוקול של ישיבה שהתנהלה בשנת 1987 (אין תאריך על המסמך אולם הוא מתאים בהקשר של נושאים אחרים שגידונים בישיבה):²

הדיון נפתח בהחלטה להיעתר לבקשה לגייס את תנועות הנוער לעצרת המונים ולפעילות במסגרת "חוקה לישראל" בהנהגת פרופסור אוריאל רייכמן.

אחר כך החליטו לקיים עצרות הזדהות עם יהודי ברית המועצות.

בהמשך מחה יו"ר מת"ן, תאו קמינר, מרכז הצופים, על כך שפגישה שנקבעה עם שר החינוך בוטלה על ידי מנהל אגף הנוער. התפתח דיון ובסיומו הוסכם על דעת כל חברי ההנהלה שמת"ן אינה כפופה למשרד החינוך והתנועות אוטונומיות לקבוע פגישה לפי שיקול דעת הנהלת מת"ן.

נציג משרד החינוך, מנהל המחלקה לצופים ותנועות הנוער, הגיב שהכול בשל העובדה שהפגישה לא תואמה דרך אגף הנוער. תחושה של עלבון דו צדדי ואווירה לא נעימה. מזכ"לים התבטאו וביקשו לחדש את הקשר הטוב וההדוק בין המשרד למת"ן. אחרי שבועיים, בהם התנהלו מגעים לפתרון הסכסוך, נשלח מכתב למנהל אגף הנוער. יו"ר מת"ן הסביר שקיבל את תשובתו כי הביטול מקורו באי הבנה ולא רצון לפגוע באוטונומיות של תנועות הנוער, ההסבר התקבל והכול בא על מקומו בשלום. למותר לציין כי המכתב נשלח אחרי עבודה מאחורי הקלעים של מזכ"לית מת"ן במשרד החינוך.

תיאור זה של ישיבת הנהלת מת"ן מלמד כיצד מזכירי התנועות, כמו גם הגורמים המטפלים בתנועות הנוער במשרד החינוך, תפסו את מת"ן. מבחינתם עצם קיומה של המועצה מאפשר הרגעת הרוחות והגעה לסיכומים בין התנועות והמשרד. חשוב לכולם שייראה כי התנועות לא ויתרו על עקרונות תנועתיים וכן שהמשרד לא סוטה ממדיניותו. דרך ישיבות הנהלת מת"ן ניתן להגיע לסיכומים ולאפשר העברות כספים, יציאה למפעלים משותפים וריכוז כוח כלפי גורמים מוסדיים, שיוכלו להתנהל מול גוף אחד בהתייחס לכל התנועות.

במת"ן פעלה, מהשנים הראשונות, ועדת ההדרכה. מרכזי מחלקות הדרכה בתנועות לא ממהרים לשתף פעולה עם הוועדה. לכאורה מדובר בהעשרה ולימוד, אולם הרי אנשי ההדרכה בתנועות נחשבו (כל אחד בתנועתו) כמומחים לנושאי חינוך והדרכה, וכאן במת"ן באים להרביץ בהם תורה? נראה כמה דוגמאות כיצד התנועות מוכנות לשחק את משחק שיתוף הפעולה בוועדת הדרכה רק עד המינימום האפשרי. אולם, הוועדה לא ממש נתפסת כגוף מקצועי, משמעותי בשנות ה-70 וה-80.

במת"ן הוחלט לעסוק במודל ממדי החינוך הבלתי פורמלי, שפותח על ידי פרופסור ראובן כהנא. נציגה של משרד החינוך, בשיתוף

עם יועצת חיצונית, ארגנו השתלמות רצינית ויסודית של כמה ימי עיון שהתפרסו על פני ימים שלמים. הנוכחות הייתה דלה ולא עקבית והייתה תחושה של זלזול מצד חלק מהתנועות בניסיון ובידע המועבר. מבין התנועות, תנועת מכבי הצעיר אימצה את המודל וביקשה ללמוד אותו על בוריו והנוער העובד והלומד התקשר ישירות עם פרופסור כהנא וניהל עמו דו-שיח על יישומי המודל.³

גם יוזמה שבאה מהתנועות לתכנים בוועדת הדרכה לא זכתה להצלחה מרובה. ממחלקת הדרכה של תנועת הצופים פנו בהצעה לארגן סיורים למחלקות הדרכה במרכזי הדרכה של התנועות. כך ניתן ללמוד ולהתייעץ, שהרי כולם אנשי מקצוע בתחומם.⁴ אולם היוזמה לא התפתחה לכדי ביצוע. בעקבות ההצעה התעורר ויכוח בין חברי הוועדה על הצורך בקיומה. יו"ר הוועדה התלונן על אי הגעה מסודרת לישיבות ונענה שהפורום לא ממש חשוב. הציעו לקיים מפגשים קבועים ובהם גם מפגשי תוכן והדרכה. כך כולם יבינו את החשיבות ויופיעו לפעילות. הדיון סוכם ברוח של ציפייה לשיתוף פעולה בעתיד, על אף הבעיות בהווה: "למעשה אין משותף ליושבים כאן. בוועדות אחרות (כמפעלים) יש אינטרס לכולם להגיע. נושאים יכולים להיפתר במסגרת הוועדה. ואילו בוועדת הדרכה, אם אין הסכמה על המהות אי אפשר לקיים דיון שממנו יוצאים לדרך משותפת. לכן, צריך לקיים ימי עיון על נושאים שמוסכם על כולם לעסוק בהם ולא על נושאים שיש לגביהם מחלוקות עקרוניות. למשל: ההקצנה בציבור; נושא הירידה ו-40 שנה למדינה."

על רקע השוני בין התנועות התברר כי בשגרה, במהלך שנת פעילות, נושאי תוכניות ההדרכה דומים למדי בין התנועות השונות. במיוחד בשכבות הצעירות אך גם בשכבות הבוגרות, הורכבה תוכנית

3 אי"ט, ארכיון מת"ן, 52-3-4 מת"ן ועדת הדרכה 1987-1988.

4 שם.

ההדרכה מנושאים שמעסיקים את החברה הישראלית, מנושאים שמעניינים את החניכים בהתאם לגילם ומנושאים שמתפתחים כתגובה לאירועים ולתהליכים בחברה ובמדינה.

אחרי מלחמת ששת הימים עסקו כל התנועות בנושא ההתנחלות. כמובן, נקודות המוצא היו שונות מתנועה לתנועה. בני עקיבא, לדוגמה, חוותה את צמיחתו של יעד הגשמה חדש לבוגריה, בדמות הצטרפות למבצעי ההתנחלות של גוש אמונים. ולעומתם, בתנועת השומר הצעיר התעורר ויכוח קשה על השאלה האם ראוי להעלות גרעין נח"ל להתיישבות ברמת הגולן (בסופו של דבר הוחלט ליישב את היאחזות גשור, שהייתה לקיבוץ ברמת הגולן).

התנועות עסקו גם בנושאי הפער הערתי, ובכל מסמך של מת"ן שתאר את פעילות התנועות משנות ה-70 ואילך הודגשה הפעולה בעיירות הפיתוח ובשכונות המצוקה. נושא זה זכה לתנופה עם ההכרזה על פרויקט שיקום השכונות שבראשו עמד סגן ראש הממשלה, יגאל ידין (1978).

כאשר הסכימו כי יש נושאים משותפים, קיבלו החלטה לקיים במסגרת מת"ן פעילות משותפת לתנועות הנוער הציוניות. יש להבהיר כי הנושאים היו משותפים אולם התפיסה של כל תנועה לגבי אותם נושאים יכולה להיות שונה לחלוטין. כך בנושאי התיישבות מעבר לקו הירוק או בנושא מעורבות התנועה בהפגנות ועוד.

נראה למשל את תוכנית העבודה של ועדת הדרכה במת"ן לשנת

1987⁵:

הוחלט לקיים 5 ימי עיון בתשמ"ז. ושוב נתקלו בפער שבין החלטה עקרונית לביצועה הלכה למעשה.

1. ייחודו וסגולותיו של המבנה החברתי בתנועת הנוער – כארגון בלתי פורמלי. נקבע ליומיים באכסניית בית וגן בירושלים. נרשמו 60, הגיעו 35 ורק חלקם התכוונו להישאר ליום השני.

- נאלצו לבטל הזמנת מנחה ולשלם דמי ביטול לאכסניה.
2. הבנת הגיל המודרך. נרשמו רק 20. הוחלט לקיים. הגיעו 11. בחלק השני של היום נשארו 7 בלבד.
3. זהות יהודית כמרכיב בהגשמה הציונית (התקיים יום עיון בנושא זה בשנה שעברה ולא היה מוצלח. הוחלט לקיים שוב). פרופסור אליעזר שבייד הוזמן והוא נענה ברצון והעביר שלושה מאמרים לקריאה מראש ולריכוז שאלות. רק מתנועת הצופים העבירו שאלות.

- התברר כי מתכוונים להשתתף 9. מתוכם 3 יגיעו רק לחלק השני.
4. הווי ותרבות בתנועות הנוער.
5. סיכום פעילות תשמ"ז ותכנון תשמ"ח.

התוכנית נקבעה בשיתוף מרכזי מחלקות הדרכה שהיו שותפים בוועדת הדרכה. אולם ההיענות הדלה וחוסר העניין מלמדים על כך שהתנועות לא ייחסו חשיבות לפורום. מכאן ניתן ללמוד גם על האופן בו תפסו מחלקות ההדרכה את פעילות התוכן במת"ן. המועצה הציעה תכנים והעשרה לתנועות, תוך שיתוף פעולה עמן. אולם לא היה ביכולתה של המועצה לחייב את התנועות להגיע לפעילות. גם התנועות לא עשו מאמץ להשתלב בפעילות. זאת ועוד, לעתים נשמעו הדים לפעילות שמהם עלתה התחושה שאנשי מחלקות ההדרכה התנועתיות היו המומחים בכל נושאי ההדרכה התנועתית ולא התאים להם להסתופף לצד תנועות אחרות, ללמוד יחד אתן וכמובן, ייתכן שתנועות אחרות ירצו להעתיק את מודל הפעילות של התנועה וליישמו במסגרתן. גישה זו מלמדת גם על תחושת חשש מכך ששיתוף פעולה מסיבי ותוכנית משותפת בין התנועות יוכלו להצביע על סדקים בחומה המקצועית של מחלקת הדרכה ובאמונה בצדקת הדרך. או, לחילופין, לגרום בפועל לסדקים כאלה.

עיון בפרוטוקולים של ועדת ההדרכה של מת"ן מלמד כי לא

התקיימו דיונים בנושא ההגשמה. לא הועלו קשיים בארגון גרעיני נח"ל ולא הוצגה התלבטות של תנועה זו או אחרת בשאלת השכבות הבוגרות וכיצד מציגים לבני הנוער את יעדי ההגשמה במציאות של שנות ה-80'.

לכל תנועת נוער הייתה שפה משלה ובמת"ן ניסו, למעשה, לפצח את הקוד וליצור שפה משותפת בנושאי תוכן, כדי שמרכזי מחלקות הדרכה ישבו יחד ויגבשו תכנים ותוכניות שיוכלו לסייע לפעילות של כולם.

נראה למשל את השימוש במושג בוגר תנועה. בתנועת הצופים בוגר תנועה, עד שנות ה-90', היה חניך שסיים י"ב כפעיל בתנועה, התגייס למסלול הנח"ל והתחייב בחתימתו להצטרף לקיבוץ. זוהי הגדרה רשמית בלבד ולמעשה כל מי שסיים י"ב נקרא בפי חבריו, מדריכיו וכל הפעילים בתנועה – בוגר תנועה. בתנועת הנוער העובד והלומד נמנעו מהגדרה מיהו בוגר התנועה. התנועה לא חייבה (עד שנות ה-90') לצאת להגשמה במסגרת תנועתית ועד סוף י"ב היו יכולים לפעול בתנועה, להדריך ולרכז שכבה צעירה, גם מי שלא בחרו להמשיך למסגרת הנח"ל. בתנועת השומר הצעיר, כמו גם במחנות העולים, בוגר תנועה היה מי שבחר להגשים בדרך התנועתית. בתנועת עזרא ציפו מהבוגר שיבחר בדרך חיים שתהיה הולמת לרוח התנועה וכך גם בבני עקיבא, תוך שימת דגש על עדיפות לבחירה במסלול ההמשך התנועתי לשיבת הסדר או לשירות לאומי לבנות. בתנועת מכבי הצעיר בוגר תנועה נחשב (עד צאת הגרעין התנועתי הראשון לשנת שירות מטעם התנועה בשנת 2000) מי שהיה פעיל בתנועה במשך לימודיו בתיכון.

לכל תנועה היו מסורות אחרות בכל שגרת הפעילות. החל בפתיחת שנה, עבור דרך טקסי דרגה לכל שנתון או משימות שמלמדות על מעבר שלב בתנועה, מסורת של טיולים וכמובן, מחנות קיץ על הנושא המרכזי שבהם, היקף הצופיות והמחנאות, ההפרדה בין בנים לבנות ומעורבות הורים בפעילות החניכים. במציאות כזאת לא מוצאים מקום לתוכניות משותפות במת"ן.

כאשר בתנועות הנוער הגיעו למסקנה כי רב המשותף על השונה, כי ניתן לגשר על פערים בין התנועות ולהגיע גם בתוכן לשיתוף פעולה, התחיל עידן חדש במת"ן. עידן של פרויקטים משותפים, מנוהלים על ידי אנשי מת"ן, שנחשבו לפעולה תנועתית במסגרת מילוי משימות לאומיות.

במהלך שנות ה-90' הוכשרה הקרקע לשינויים במהות של מועצת תנועות הנוער. מגוף מינהלי התגבשה המועצה כצומת מרכזית בהווה של כל תנועות הנוער בישראל. לנושאי תקציב, יוזמות חינוכיות חדשות וקשר יציב עם משרדי ממשלה. למשרדים נוח לעבוד עם גוף מרכז ולתנועות מתאים להתאגד ולהשיג את המירב באמצעות שיתוף פעולה שמבוסס על אמינות ושקיפות מירביים. מת"ן הייתה גם המרכז דרכו התנהלו לא מעט עימותים עקרוניים בנושא המפקד ובנושא ההכרה בתנועות נוער שציוניותן אינה חד משמעית.

ראינו כי השינוי בתפקוד של מת"ן היה מקביל לתהליך של הגברת הפתיחות בקרב תנועות הנוער, הסכמות להשתלב בפרויקטים משותפים ונכונות להיפתח ליוזמות חינוכיות, שיכולות להוביל לשינוי יעדי הגשמה תנועתיים. בהתאם לכך נקרא הפרק: מועצת תנועות הנוער – מייצגת תהליך השינוי ("שחקן חיזוק" לתנועות).

ניצנים של שינוי (1991)

לקראת חג הפסח בשנת 1991 יצאה מועצת תנועות הנוער בהודעה לעיתונות: "תנועות הנוער מנסות לשתף כ-2,000 בני עולים בטולי פסח".

עוד נכתב בהודעה כי כדי להגיע ל-10,000 בני עולים שישתתפו

בפעילות נדרש תקציב נוסף בסך 3 מיליון ש"ח, לסבסוד פעילותם ב-12 תנועות נוער.

הוצאת הודעה כזאת מלמדת על אסטרטגיה חדשה של מת"ן. מדובר בהודעה על יוזמה חינוכית ולצידה הבהרה כי גורל היוזמה תלוי בהעברת תקציב לתנועות בעבורה. דהיינו, מת"ן דאגה לתקציב לתנועות הנוער עבור יוזמה חינוכית מוגדרת. משמע, המועצה פועלת בתחום חינוכי ומלווה את פעילותה זאת ביכולת לגייס תקציבים עבור התנועות. התנועות נענו לאתגר ובמסמכיהן תועדו הפעולות עם נוער עולה במהלך חופשת הפסח. כדי לקבל את התקציבים חויבו התנועות בהעברת דיווחים. הייתה כאן היענות למבצעים חד פעמיים. בדיונים שנערכו סביב היוזמה לא נכתב דבר על כך שבעצם זו פעילות תנועתית שאמורה הייתה להיות חלק מהשגרה התנועתית. אפשר לסכם את האירוע כפעולה דרך שגרה של תנועות הנוער אשר ביקשו לקבל תקציבים שיסייעו במפעלי פסח. אם התקציב מגיע באמצעות עידוד קליטת עולים, מצוין. אולם, גם להצהרות יש חשיבות בהווה של תנועות הנוער. עצם ההתארגנות של מת"ן וההיענות של תנועות הנוער להיות חלק ממפעל משותף בביצוע משימה לאומית, מלמדת על תחילתו של שינוי.

ב-4.8.1991 פרסם צפריר רינת מאמר בעיתון "הארץ" שכותרתו: "הגשמה עם גיוון".⁷ בתנועות הנוער, כך נכתב, המרכזות את גרעיני המתגייסים לנח"ל, מנסים לרענן את מסלולי ההגשמה החלוצית, מתוך אמונה שהמשבר הנוכחי אינו סוף הדרך... בפרסומים הפנימיים של התק"ם כבר נשמעו קולות שטענו שאולי הנח"ל מיותר, אם לאחר כל המאמץ שמשקיעים הקיבוצים יש בהם נח"לאים מעטים כל כך. פרסומים אלו ודומים להם הועברו לתנועות הנוער על ידי מת"ן ובישיבת הנהלה הייתה התייחסות לכתבה ללא החלטה או הצהרה של הפורום המשותף.

בשנות ה-90' מיצבה מועצת תנועות הנוער את מעמדה כגורם מרכזי בקידום פעילות התנועות בנושאי צמצום הפערים בחברה הישראלית ובקליטת עלייה. נראה, לדוגמה, את פניית הסוכנות היהודית למת"ן בבקשה שהמועצה תפעל להירתמות תנועות הנוער לפתיחת סניפים, לשליחת מדריכים ולהשקעה בכוח אדם ובפעילות בקרב נוער העיירות ושכונות השיקום. מת"ן נענתה ליוזמה והתארגן סמינר לתנועות הנוער בנושא מנהיגות צעירה בעיירות הפיתוח.⁸

בסמינר הוצגו מודלים של הסוכנות לצד תוכניות שפותחו בתנועות נוער, לליווי של מדריכים בעיירות פיתוח ולהקמת סניפים חדשים. המודלים שפותחו בתנועות הוצגו על ידי אנשי מחלקות ההדרכה והמשוב היה חיובי ותרם לתחושת השותפות. בסמינר השתתפו נציגי בני עקיבא, עזרא, המחנות העולים, הנוער העובד והלומד, הצופים והנוער העובד הלאומי. נציגי התנועות הביעו רצון לקחת חלק בפעילות.

הפרויקט נקטע בשל הפסקת הסיוע התקציבי. מזכ"לית מת"ן, פנינה פלדמן, הביעה צער לצד ביטחון שעוד יצליחו לבצע את הפרויקט.

התכתובת של האחראית במת"ן עם התנועות מלמדת כי ההיענות הייתה מרשימה למדי. התנועות ראו בפרויקט מטרה ראויה להשקעה וכיוונו כוח אדם לסמינר, כדי לפתח דרכי עבודה עם נוער שאינו מגיע בדרך כלל לפעילות תנועתית. הסמינר אפשר למת"ן להציע לתנועות הנוער פעילות בתחום התוכן באופן שהתקבל על ידיהן כפעילות תורמת וחשובה.

למעשה, מועצת תנועות הנוער, בתהליך הצעת נושאים לסמינר ובהנחייתו, השתלבה בקביעת יעדים של התנועות. אין כאן ניסיון להכתיב לתנועות, אלא הצלחה ראשונה ביוזמה לפעילות תוכן

8 אי"ט, ארכיון מת"ן, 52-3-2, מת"ן מנהיגות צעירה בעיירות פיתוח, פרויקט סוכנות 1991-מאי 1992.

שהשתלבה עם צרכי התנועות לא רק ברמה ההצהרתית אלא באופן מעשי לחלוטין. תנועות הנוער שיוועו להצלחה בפעילות בעיירות הפיתוח ובשכונות המצוקה, מת"ן הציעה כלים והתנועות נענו להצעה. סביר וטבעי ככל שיישמע, דובר בתחילתו של שיתוף פעולה בתחומי תוכן והדרכה.

מכאן ואילך נוכל לבחון את מהות השינוי בהגדרת ההגשמה בתנועות הנוער גם דרך סגנון ההתערבות של מת"ן. דומה כי מועצת תנועות הנוער היוותה כעין כלב נחייה לתנועות, במובן של סיוע להובילן אל המקום שהן מעוניינות להגיע אליו ולא לנסות להנחות אותן ליעד שאינו הולם את מטרותן.

מת"ן כגוף מקצועי מרכז לתנועות הנוער. קליטת עלייה כדוגמה

בסוף שנות ה-80' ובמהלך שנות ה-90' הגיעו לישראל כמיליון עולים חדשים מברית המועצות (חבר העמים). שלטונות המדינה, למודי ההצלחות והכישלונות בקליטת העלייה ההמונית בשנות ה-50' וגלי עלייה נוספים במהלך השנים, השקיעו משאבים ומחשבה בתהליכי הקליטה, במרכזי הקליטה ובפעילות שתחבר את העולים להוויה הישראלית. במסגרת מאמצי הקליטה גם תנועות הנוער ראו עצמן שותפות למשימה הלאומית, כמי שתפעלנה לקליטת נוער לשורותיהן ותהיינה מהמובילים בפעילות שתסייע בקליטה. חלון הזדמנויות לאיגום משאבים וליצירת מעמד משמעותי נפתח למועצת תנועות הנוער.

בשנת 1991, נוצר קשר בין האגף לקליטה חברתית במשרד הקליטה לבין מועצת תנועות הנוער. הרעיון היה לרכז, באמצעות מת"ן, פעילות של תנועות הנוער בשכונות בהן יש עולים חדשים, באתרי קרוואנים ובמרכזי קליטה. מת"ן היוותה גוף מקשר להעברת

תקציבים וההעברה הותנתה בהגשת תוכניות מהתנועות למת"ן ובהגשת דוחות ביצוע. מבחינת משרד הקליטה היה ברור כי כל הפנייה לתנועות צריכה להתבצע דרך מת"ן. אנו מוצאים כי מת"ן כבר נתפסה כגוף מוכר ומשמעותי מבחינת המשרדים אשר מימנו את הפעילות. במציאות כזאת כל המשא ומתן של מת"ן מול תנועות הנוער היה ממעמד של 'בעל המאה' (או לפחות נציגו), מעמד שבבסיסו עמדה ראיית מת"ן כגוף מקצועי שמוסמך לנהל פרויקט בין תנועתי אשר נושא נכלל בין היעדים המרכזיים, הממלכתיים של מדינת ישראל.

בישיבת ועדת הדרכה בסוף שנת 1990 ביקשו כמה רכזי הדרכה להקדיש יום עיון לנושא קליטת עלייה, למאפיינים של בני הנוער ולדרכים להתמודד עם הניסיון לחברם לחברה הישראלית.⁹ פנייה זו מלמדת כי גם אנשי ההדרכה, 'המקצוענים' של תנועות הנוער, אשר בשנים קודמות שידרו שאין להם עניין בעצות מקצועיות ממת"ן, הבינו כי התחום הייחודי של קליטת עלייה מחייב למידה משותפת. כאשר התעורר הרצון לרכז משאבים ולהשתלם ביחד, פעילות במסגרת מת"ן הובילה לפתרון המוצלח ביותר.

במועצת תנועות הנוער מינו רכזת קליטת עלייה, מירב שמעוני, שתפקדה כאשת הקשר בין תנועות הנוער למשרד הקליטה.¹⁰ באופן מסודר נשלחו למשרד הקליטה בקשות תמיכה.

ארגון המשימות באמצעות רכזת קליטה של מת"ן היה מובנה וברור. הרכזת פנתה לרכזי קליטה במשרד הקליטה לקבל הערכות לגבי אפשרויות תקציביות של המשרד ולברר האם יש דגשים לגבי פרויקטים בהם מעוניינים לתמוך. במקביל היא פנתה לתנועות הנוער, לכל התנועות. תנועה שהייתה מעוניינת להציע פרויקט הגישה תוכנית והערכה תקציבית מפורטת. כך נוצרה מערכת

9 שם, 52-5, מת"ן ועדת הדרכה 1989-1991.

10 אי"ט, ארכיון מת"ן תיקים בנושא קליטת עלייה, דוחות תכנון וביצוע, 1991-1997.

מסודרת כשמת"ן מהווה צינור להעברת תקציבים, אבל גם גוף ממיין לפרויקטים ומערכת מתעדפת שהרכוז שלה ידעה מה ניתן להעביר והנחתה בהתאם את התנועות.

בשנים 1993-1997 היווה נושא קליטת עלייה את הסעיף הגדול ביותר בתקציב השנתי של מת"ן, למעלה מ-500,000 ש"ח. ברוח שנתי מסודר הציגו במת"ן כיצד הועבר הכסף לתנועות לביצוע המשימות עליהן התחייבו.

לא כל התנועות הצטרפו למשימות קליטת העלייה באמצעות מת"ן. הצופים פעלו באופן עצמאי וכך, תקופה מסוימת, גם תנועת השומר הצעיר. בשנים 1991 ו-1992 שותפות לפעילות דרך מת"ן תנועות הנוער: בני עקיבא, עזרא, הנוער העובד והלומד והנוער העובד והלומד הדתי.

במהלך שנת 1993 גדל התקציב באופן משמעותי ורכוז הקליטה במת"ן ניהלה תכתובת ענפה עם רכזי מחלקת קליטת עלייה בכל המחוזות. היא העבירה פירוט מסודר של פעילויות וצרפה לכל תוכנית פירוט תקציבי. בנוסף, היא הקפידה להזמין את אנשי משרד הקליטה לבקר בפעילות והרכבה לתאר הצלחות ופעילויות מיוחדות שנעשו בשטח. לא מדובר בפעילות שיא, כחגיגות פורים או טיולי פסח, הדיווחים מלמדים על פעילות שגרתית של פעם או פעמיים בשבוע, על הכשרת מדריכים ותיקים של התנועה לצד הכשרת מדריכים עולים בסדנאות שכותרתן – טיפוח מנהיגות מקומית צעירה.

פעילות שהובילה לתנופה של ממש הייתה הפעילות עם עולי אתיופיה. בשנות ה-90 עלו מאתיופיה למעלה מ-14,000 (אחרי מבצע משה, בשנים 1984-1985, שבמסגרתו עלו 7,000 עולים). תנועות הנוער ראו עצמן כמי שאמורות לתת כתף במאמצי קליטת עלייה. משנת 1995 נטלו חלק מרכזי בפעילות גם תנועות הצופים וגם השומר הצעיר.

בתחילת שנת 1996 התקיימה ישיבה חגיגית של נציגי התנועות

הפעילות בתחום עם אנשי משרד הקליטה (8.1.1996). מנהל האגף במשרד הקליטה ברח על פעילות התנועות עם עולים חדשים. התנועות דיווחו על הפעילות וציינו אירועים חד פעמיים כמו פסטיבל חנוכה וסמינרים למדריכים. נציגי הצופים דיווחו על שילוב עולים במסגרת פעילויות השבטים. עד ספטמבר הצליחו לארגן 350-400 חניכים בכל התנועה. אחר כך פחתה הפעילות, כיוון שלא רצו ללכת על פרויקטים גדולים חד פעמיים אלא על שגרה של פעילות עם עולים.

פנייתו של נציגי הצופים כי יוגדר מהם הפרויקטים עליהם ניתן לקבל סיוע תקציבי נתקלה בהתנגדות של נציגי התנועות האחרות. לטענתם, כל תנועה ריבונית להחליט מהו הפרויקט שהיא רוצה לזווג, בין אם במשרד הקליטה ימצאוהו מתאים ובין אם לאו. נציגי משרד הקליטה ציינו כי התנועות עשו מעשה מבורך והפוטנציאל רב בפעילותן עם ילדי עולים חדשים. מסכמים כי התקציב יחולק בתיאום עם רכזת קליטה במת"ן. בסיועם הוחלט לקבוע פגישת המשך ארוכה לדיון מעמיק יותר.

רכזת קליטה במת"ן הפכה להיות מנהלת הפרויקט בהיבט המנהלה כמו גם בתחומי התוכן. למעשה נקבע מודל עבודה של מת"ן מול התנועות בניהול פרויקט שנחשב למשימה לאומית. במקביל, התחילו תנועות הנוער לפנות למת"ן ולהציע פרויקטים שיושגו עבורם תקציב באמצעות המועצה. לדוגמה: השומר הצעיר ביקשו תמיכה לתהליך של הגברת החינוך הערכי עד יציאה לנח"ל במסגרת נעל"ה (נוער עולה ללא הורים), ועבור פרויקט שנקרא 'קום והתהלך בארץ' (הכוונה להוציא עולים לטיולים באזורי מגוריהם). תנועת הנוער העובד והלומד הציעה פרויקט חונכות אישית לילדים עולים. תנועת הנוער הלאומי הציעה סמינריון מדריכים לעולים וצברים, תוכנית עבודה עם עולים חדשים בדגש על חיפוש שורשים. בדבריהם הסבר הם מציינים: חיפוש שורשים מאור חשוב לקווקזים, עדה שהוזנחה בעת האחרונה.

לא כל הפרויקטים אושרו והועברו למשרד הקליטה בליווי המלצה. רכזת הקליטה במת"ן, מירב שמעוני, החזירה תוכניות לתנועות עם הנחיות כיצד לשנות, מכיוון שאי אפשר להעבירן במתכונתן הנוכחית.

לדוגמה: התוכנית של תנועת עזרא לביצוע סמינרי שבת הוחזרה לתנועה בליווי הסבר שמדובר בהיקף מאוד מצומצם, ואי אפשר להבין מהתוכנית אם בטוח שישתתפו גם עולים או שרק ייתכן שכך יהיה.

עוד דוגמה: תנועת המחנות העולים הציגה תוכנית לשינוי חינוכי המלווה בהכנת מערכים, בהכשרת מדריכים ובשינוי יעדים. התנועה הצהירה כי במרכז התוכנית יעמוד שילוב נוער עולה במחנות העולים כחלק מהפעילות בפרויקט מסלול נעל"ה (נוער עולה לפני הורים). במבוא לתוכנית נכתב שעקב הצורך בהתאמת המשימות הרלוונטיות לתקופה זו, וכחלק מתהליך ההתחדשות והבנייה של תנועת המחנות העולים, אימצה התנועה את דרך התהליך החינוכי ואופי ההגשמה אשר קיימים במדרשת אורנים (המסלול) ובקיבוץ ישראל (פרויקט לפיקוד – בגולני/ גרעין מורות חיילות – בנח"ל). בהמשך הדברים, לכל אורך התוכנית לא מוזכרת כלל פעילות עם נוער עולה.

מירב, רכזת הקליטה במת"ן, החזירה את התוכנית למחנות העולים בצירוף שאלה כיצד תבוא לביטוי פעילות עם עולים, שעליה אפשר לבקש תמיכה תקציבית.

גם ממד התחרות בין התנועות והרצון להוכיח יכולת למול פעילות של תנועה אחרת בא לביטוי בתחום קליטת העלייה. במכתב פנימי פנה אפרה כהן, מהנהגת הנוער העובד והלומד, אל ראשי מחלקות בתנועה. הוא הסביר כי פרויקט קליטה בשכונות הופעל על ידי מועצת תנועות הנוער ובמסגרתו סטודנטים עברו לגור בשכונות לעולים חדשים בשכונות. הדירות מומנו בחלקן על ידי משרד הקליטה. אפרה תאר את המציאות בה רק בוגרי בני עקיבא נטלו חלק בפרויקט, והציע לעודד בוגרי הנוער

העובד והלומד להשתלב בתוכנית כמייצגי האגף החילוני בחברה הישראלית.

במקביל תאר שמוליק דרורי, רכז הפרויקט בתנועת בני עקיבא, כיצד הוא עבר בין האוניברסיטאות והדביק מודעות שהזמינו להצטרף לפרויקט, וכך הצליח לעודד סטודנטים בוגרי התנועה להצטרף ולגור בשכנות לעולים בשכונות.

אנו רואים כי נוצרה מדיניות של שיתוף פעולה בין מת"ן לתנועות הפעילות בנושא. למת"ן ניתנה האפשרות להיות הגוף האחראי על גיוס התקציבים, על טיפוח הקשרים עם הגורמים המממנים ועל העברות תקציביות לתנועות. ואילו לתנועות, שחשוב היה להן להציג פעילות בתחום קליטת עלייה, כמשימה לאומית שהן לקחו בה חלק, היה מאוד נוח לעבוד מול מת"ן ולא לנסות להשיג תקציבים באופן עצמאי.

תנועות הנוער, כמו גם משרדי הממשלה, נכנסו למהלך מסודר של עבודה מול מת"ן. נראה לדוגמה את בקשת התקציב עבור השתתפות בשכר רכזי קליטה בתנועות, בתחילת 1997:¹¹ על פי הדיווח מועסקים רכזים בשמונה תנועות נוער. במשרה מלאה: השומר הצעיר, בני עקיבא, נוער לאומי, הנוער העובד והלומד.

בחצי משרה: בית"ר, עזרא, נוער דתי עובד, נוער ציוני. מרשימת המשרות אנו לומדים כי התקיים תהליך עבודה מסודר, במסגרתו מקצה מת"ן משאבים לתנועות כדי לטפל בנושא שיהווה יעד מרכזי בפעילות הערכית של התנועות.

נושא קליטת העלייה, וטיפול מת"ן בפעילות התנועות בתחום, המחיש כיצד מת"ן הפכה לגוף מרכזי ומשמעותי. ריכוז הנושא במת"ן בא לכיטוי בשני מישורים. האחד, ריכוז אדמיניסטרטיבי וניהול התקציב בשקיפות מול התנועות המצטרפות, והשני, מישור תוכני, במסגרתו פנו התנועות אל מת"ן לקבלת סיוע בהכשרת

מדריכים, בהכנת תוכניות כיצד לפנות אל אוכלוסיית היעד וביצירת פורום בו ישבו ביחד רכזי הקליטה של התנועות, למדו על פעילות מוצלחת, החליפו רעיונות ונהנו מניסיונם של מקביליהם בתנועות האחרות.

בשנות ה-90' אנו מוצאים כי המועצה התחילה להיחשב לגוף מקצועי גם בתחום ההדרכתי והחינוכי. אין זה עניין של מה בכך. מבחינת תנועות הנוער, עצם ההכרה כי יש גוף מקצועי שיוכל לסייע לכמה תנועות במשותף, למרות השוני בערכי התנועות, ביעדיהן ובמשנתן החינוכית, היוותה שינוי של ממש.

את השינוי המתהווה במעמדה של מת"ן ניתן לנסח כך: תנועות הנוער המשיכו לפעול כגופים אוטונומיים לעניין יעדיהן ומשימות בוגריהן. במציאות המשתנה מתחילות התנועות לראות משימות לאומיות כחלק מהאג'נדה התנועתית. במסגרת מת"ן מסתבר כי יש כמה תנועות שנושאים מסוימים קרובים לליבת עשייתן וראוי בהחלט לשתף פעולה בתחומים אלו, ללא פגיעה באוטונומיה התנועתית. באמצעות מת"ן מגיעים תקציבים והמסגרת מאורגנת ונוחה לפעילות משותפת. כך מתהווה מצב בו מת"ן מהווה מרכז תפעול לפרויקטים משותפים משמעותיים של תנועות הנוער. לשון אחר, אפשר לראות את מת"ן כשותפה לקביעת יעדים בהינתן שהפרויקטים מבוצעים בשולחן משותף ובין התנועות זורם מידע על דרכי פעולה, על הצלחות ועל כישלונות. השינויים בתנועות יובילו לכך שמשימות לאומיות תתחלנה להיות מוגדרות כיעדי הגשמה (כפי שראינו בפרק על התמודדות התנועות) וכך, ללא נקיטת השם המפורש – הגשמה, מת"ן נמנית על הגורמים המשפיעים בשימת הגש על יעדים ובבחירת יעדים חדשים.

עצם הפנייה לקבלת סיוע ממת"ן, בנושאים הדרכתיים מקצועיים, מלמדת על עוד התפתחות. שיתוף פעולה בין התנועות, בתחום שהיה והינו ליבת העשייה הפנים תנועתית, מלמד על צרכים שגברו על תחושת אי הנוחות שבעצם הפנייה. בנוסף, הפנייה מלמדת גם על מקצועיות שמאפשרת אבחון של צורך ובקשת סיוע מתאים.

נושא זה יהווה, כך נראה, נדבך נוסף בדרכן של התנועות לפתיחות מקצועית. מקצועיות ושיתוף פעולה יכולים להוביל גם לדיונים בנושאים שבעבר היו בבחינת 'הס מלהזכיר'.

תפנית מקצועית – פנייה למת"ן בנושאים הדרכתיים מקצועיים

מנהיגות צעירה וליווי מדריכים

בתחילת העשור (1991) פנו מרכזי מחלקות הדרכה למת"ן בבקשה לסיוע בפיתוח נושא מנהיגות צעירה.

ראוי להתעכב מעט על פנייה זו. בשנים הקודמות ראינו כי פעילות ועדת הדרכה במת"ן נתקלה בקשיים. אנשי הדרכה של התנועות לא ייחסו חשיבות רבה לוועדה ותוכניותיה. ימי עיון התבטלו בשל מחסור בנרשמים ובישיבות הייתה מזכ"לית המועצה נזופת באלו שלא הגיעו. המשתתפים הציגו חוסר שביעות רצון מהוועדה ואפילו הביעו ספק לגבי הצורך בקיומה. הכרת הווייתן של תנועות הנוער מסבירה חוסר התעניינות כזאת בכך שהתנועות לא מעוניינות להיחשף בפורום בו חברים פעילים של תנועות אחרות, בכל מה שנגע לבעיות פנימיות ולהתלבטויות פנימיות. נושאי הדרכה עקרוניים היו הליכה של תנועות הנוער ופתיחתם לדיון וערעור הייתה יכולה לאיים על מקצועיותם של אנשי מחלקות הדרכה. במת"ן השכילו לשתף את נציגי התנועות וביקשו נושאים והצעות. בשנת 1991 אנחנו מוצאים כי נציגי התנועות הציגו כבעיה של אנשי ההדרכה את נושא ליווי מדריכים והטמעת ערכים מקצועיים. מנהיגות צעירה היא לב ליבה של כל תנועת נוער, בה מדריכים צעירים מדריכים את החניכים הצעירים, נערים ונערות בוגרים בגילאי י"א וי"ב מנהלים פעילויות ברמה של ריכוז שכבה צעירה, ראשי גדודים ומרכזי מחנות. ומה כל הגדרות התפקיד האלה אם לא יישום של מנהיגות צעירה?

ובכל זאת, ביקשו ממת"ן תמיכה מקצועית, ובפורום של כל נציגי תנועות הנוער. נסייג כי לא כל התנועות פנו והפנייה הייתה בעיקר מתנועות קטנות. יחד עם זאת, עצם בקשת התמיכה לימדה כי אנשי ההדרכה הגיעו למסקנה שאפשר להיעזר במת"ן בתחום ההדרכה, במיוחד מכיוון שמת"ן יכולה לשמש גורם מסייע בהשגת מימון אשר קשה להשיגו במסגרת התנועות. תנועות הנוער מבינות כי סיוע מקצועי יכול להוות גורם חשוב בניסיונות לפתח תהליכים חינוכיים פנים תנועתיים. נפל דבר, אם כן. בשנות ה-90' התנועות ביקשו לקבל כלים מקצועיים ומת"ן נתפסה כגוף שמסוגל לתת את המענה.

נראה למשל את הפנייה למרכזי מחלקות הדרכה שנשלחה על נייר מכתבים של חברת "אימפקט מערכות ארגוניות",¹² חברה פרטית שנשכרה על ידי מת"ן, לטפל בנושא חניכה ומנהיגות:

4.9.1991"

להלן הנוסח המציג את צוות החשיבה בנושא חניכה בתנועות הנוער. לקראת יום העיון ב-17/10.
הבעיה של כולנו: אי שביעות רצון מליווי המדריכים בתנועה.

אז מה עושים?

מחפשים דרכים חדשות ללוות את המדריכים

מהן?

על זה תשמעו בסדנא מהצוות המשותף של תנועות הנוער שעסק בנושא החניכה."

הסדנא המקצועית התקיימה בנוכחות אנשי ההדרכה ובסיומה העריכו בסיפוק את ההשתתפות של תנועות הנוער. גם אלה שלא הגיעו לימי עיון בשנים קודמות.

בוועדת ההדרכה במת"ן, ראינו כי לאורך שנות ה-80' לא התקיים דיון על בעיות פנימיות של התנועות. לא הייתה הסכמה לדיון על מצב השכבות הבוגרות ולפי המשוב על סדנה בנושא מנהיגות צעירה לא היה ברור כלל לאיזה צורך התקיימה הסדנה. היכולת של מת"ן להביא את התנועות לשיתוף פעולה בנושא ליווי המדריכים, שהוא מרכז העשייה של מחלקות ההדרכה, ראוי לציון. מדובר כאן בכניסה של המועצה לתחום שבשנים קודמות נמנעה כניסתה אליו. גם בשנות ה-80' היה משבר בתנועות הנוער, ובעצם לכל אורך שנות קיומן יש משברים בשאלת השכבות הבוגרות ובנושאים כמו ליווי מדריכים, הנחיה, התמדת מדריכים ומניעת תחלופה בפרקי זמן קצרים. אולם הדיון במשברים, כמו גם הניסיונות לתוכניות ליווי והנחיה, היו בדרך כלל עניינים פנים-תנועתיים. בשנות ה-90', אם כן, אנו עדים לפתיחות מצד התנועות. פתיחות שמלמדת על מקצועיות מצידן ועל הצגת יכולת מצד המועצה. יכולת שמובילה לאמון ולשיתוף פעולה. גם שינויים פרסונליים בתפקידי יו"ר הוועדה גרמו לשינוי בתפקוד. שינוי המדיניות לכיוון של שיתוף התנועות כבר משלבי ההכנה של כל מפגש והוצאת סיכומים מסודרים בהם מתייחסים לתרומתה של כל תנועה, הובילו לחיזוק מעמדה המקצועי של וועדת הדרכה. שבועיים אחרי סיום הסדנה, כשהסתבר שנוותר תקציב, התקיים דיון בוועדת הדרכה:¹³

"20.5.1992 דיון בוועדת הדרכה.

פרויקט פיתוח מנהיגות צעירה, נותר תקציב ויחולק לתנועות שיגישו תוכנית מסודרת.
הכנת קלטת וידאו שתעסוק בנושא: 'דמות המדריך בתנועת הנוער'.
הוחלט להקים ועדת היגוי בנושא."

בתוך שבועיים אנו עדים לעליית מדרגה נוספת, הכנת קלטת וידאו משותפת. בנושא כל כך מהותי לתנועות נוער מסכימים כי יש מקום להכין קלטת, אשר תוצג, מן הסתם, בקורסים להכשרת מדריכים. יתכן שהנושא עלה כשהתברר שיש עודף תקציבי ולא הוקדשו מחשבה ושיקול דעת. אולם, אין להתעלם מהעובדה שבעצם קבלת החלטה כזאת הכריזו חברי וועדת ההדרכה, המומחים התנועתיים בתחומי הדרכה, מתודות והנחיה, כי למדריך בתנועת נוער דמות אחת שניתן להציגה בסרט משותף לכל התנועות. החלטה כזאת כמוה כאמירה שמועצת תנועות הנוער קיבלה מנרט להציע לתנועות עיסוק בתכנים, להציע פעילות משותפת ולקבל את ברכת התנועות על יוזמות חינוכיות.

ברוח היוזמות פעלה מועצת תנועות הנוער בהעלאת רעיונות נוספים.

נראה שתי דוגמאות נוספות:

אקולוגיה. ב-1995 פנתה מת"ן ביוזמה להקמת מוקדי הסברה בנושא אקולוגיה.¹⁴

היוזמה אושרה ואחרי תפעול המוקדים התקיימה פגישה עם הנהלת המשרד לאיכות הסביבה. מזכ"לית מת"ן, פנינה פלדמן, תארה את היתרונות שיש לתנועות הנוער ועד כמה הנושא של שמירה על הסביבה הוא בליבת העשייה והמצע של התנועות. זאת ועוד, כוח האדם התנועתי מורגל בפריסה ברחבי המדינה ויכול לסייע בפרויקט הסברה, כמו גם בפעילות חינוכית שתתחיל בהכנת מערכי פעילות ותמשיך בכניסה לבתי ספר ובהעברת פעילות בסניפי התנועות. הסיכום היה שיש לפעול בשיתוף פעולה. אחרי פחות משבוע נשלחה תוכנית שכללה הצעת תקציב ובקשה למשרד לתמוך בתנועות בפעילות חשובה זו.

לא ברור מה הייתה היענות התנועות ולפי המסמכים נראה כי

הפעילות במוקדים הייתה באחריות רכזי הקליטה, והפעילות עצמה הייתה בשכונות עולים ובאתרי קרוואנים. בשנים הבאות חוזרים לנושא איכות הסביבה והתנועות נכונות להשתלב בפעילויות בנושא.

נוער מנותק. באוקטובר 1995 פונה רכזת פרויקטים במת"ן למשרד הרווחה בהצעה לפרויקט ייחודי.¹⁵ במסמך, מסודר וערוך, תואר תהליך הכנת תוכנית שישתתפו בו תנועות הנוער. לתוכנית יהיו כמה שלבים ובסיומה יפעלו עם נוער מנותק. שם הפרויקט: מתחברים לנוער מנותק.

הכוונה: להכשיר מדריכים שיפעלו בקרב נוער מנותק. רוצים להגיע באמצעות תנועות הנוער המשתתפות ל-150 בני נוער. בהמשך יכשירו מתוך הנוער המנותק מדריכים לפרויקט. מבקשים תקציב של 800,000 ש"ח כדי להתחיל בפרויקט. בתכתובת פנימית של המועצה הסכימו רכזי מחלקות הדרכה של בני עקיבא, הנוער הלאומי, עזרא והנוער העובד והלומד להשתלב בפרויקט. הם הבהירו כי הפעילים של התנועות שיצטרפו למדריכי הפרויקט ייצגו את התנועה ואת רוחה ולא ישתלבו כאנשי מקצוע ניטרליים. הכוונה בפרויקט למדריכים בוגרים, ולא למדריכים צעירים בגילאי תיכון. נציין כי זו אמירה משמעותית שמלמדת על הקפדה של התנועות על שמירת זהותן העצמאית, גם אם נציגיהן מצטרפים למפעלים משותפים. לשון אחר, מסכימים להשתתף בפרויקטים שמתאימים לרוח התנועה, ובודאי שמעוניינים בתקציבים. אולם, עצם ההשתתפות לא מלמדת על כך שסדר היום של התנועות הפך לסדר יום משותף.

ראוי להוסיף מידע, לכאורה מינהלי, על ועדת ההדרכה. עד ראשית שנות ה-90 נשלחו ההודעות על ישיבות והסיכומים של ישיבות הוועדה בחתימת מזכ"לית מת"ן. לעומת הנהלת מת"ן,

כמו גם ועדת מפעלים, בהן נשלחו המכתבים בחתימת יו"ר הוועדה הנבחר ובצירוף חתימת מזכ"לית מת"ן. בשנת 1991 התחילו גם בוועדת הדרכה לנהוג כך. בוחרים יו"ר (רכז הדרכה באחת התנועות) וסדר היום נקבע באחריותו. זאת ועוד, נקבעות ועדות פנימיות לארגון ימי עיון נושאים ולבחירת מנחים מקצועיים. פעולה מינהלית זו סייעה לשינוי היחס לפעילות הוועדה. כאשר רכזי ההדרכה היו למעורבים בתוכניות, שותפים לתכנון ונדרשים גם להראות כי התוכנית ראויה, הפך הפורום למשמעותי יותר עבור משתתפיו.

מת"ן – ארגון מייצג הלכה למעשה

בשנת 1996 התחזקה והתבהרה ההגדרה החוקית של מת"ן כארגון המייצג את תנועות הנוער בפני מוסדות השלטון.

מזכ"ל מת"ן, נפתלי דרעי,¹⁶ הודיע לנציג משרד החינוך כי הוא מבקש לוותר על הקצבה (הרגשה שלי, נ.א.) בסך 50,000 ש"ח, שהתקבלה מוועדת העזבונוות (כספים שהועברו לטובת המדינה והוועדה מחליטה כיצד לחלקם).¹⁷

התברר למת"ן כי ההקצבה חייבת לעבור דרכה ואין המועצה יכולה לבצע פרויקט מסוג זה. "בעתיד נגיש פרויקטים שמועצת תנועות הנוער תוכל לבצע בעצמה בלבד".

אחרי יומיים כתב הממונה על התחום במשרד החינוך לוועדה: "משרדנו לא מאפשר לממש את ההקצבה דרך תנועות הנוער כבעבר, אלא רק ע"י מועצת תנועות הנוער בישראל".

16 יו"ר מת"ן, מזכ"ל תנועת האיחוד החקלאי, נפתלי דרעי, התמנה בספטמבר 1996 לתפקיד מזכ"ל מועצת תנועות הנוער. עם המינוי סוכם על החלפתו בתפקיד יו"ר. ניסיונו כמזכ"ל תנועה ויו"ר ההנהלה והיכרותו את הדינאמיקה של שולחן הנהלת מת"ן כמו גם את מסדרונות משרד החינוך משמעותיים מאוד במהלך השנים הבאות, בהן יצאה מת"ן לסדרת מאבקים כנגד החלטות שמאיימות למוטט חלק מתנועות הנוער (מסיבות תקציביות).

כך, בעקבות יוזמת ניהול תקין של מזכ"ל מת"ן, הובהר כי להבא יתאפשר למת"ן להוציא לפועל תוכניות כאשר הנהלת המועצה מסוגלת להתחייב על ביצוען. במילים אחרות, מת"ן לא תהיה צינור לטובת תנועה זו או אחרת. האוטונומיה התנועתית נשמרת כמובן, וכל תנועה מחליטה האם ועד כמה היא משתתפת בכל פרויקט. אולם ניהול הנושא התקציבי והעברת ההקצאות בפרויקטים ייחודיים עוברים דרך המטה הארגוני במת"ן.

הדוגמאות לעיל, ופעילותה הענפה של המועצה בתחום קליטת עלייה, השלימו את תמונת המצב נכון למחצית השנייה של שנות ה-90'. המועצה זכתה למעמד רשמי כמייצגת התנועות בכל הקשור לבקשות תקציביות לפרויקטים ייחודיים. ולא פחות חשוב, המועצה זכתה להכרת התנועות באשר ליכולתה לנהל פרויקטים תוכניים מרכזיים.

הירתמות מת"ן לסיוע לפליטים בקוסובו במחווה הומניטארית מרגשת מיצבה את המועצה כארגון ערכי שבראש מטרותיו עשייה למען הכלל, סיוע לנזקקים שלא על מנת לקבל פרס.

פעילות מת"ן בקוסובו – מעמד ראוי ומכובד לתנועות הנוער

בשנת 1998 נבחר פסח האוספטר, מזכ"ל הנוער העובד והלומד, לתפקיד יו"ר מת"ן. פסח הציג את משנתו כי תפקיד המועצה, בנוסף לתפקידיה הארגוניים, למצב את תנועות הנוער כגוף ערכי ייחודי בהווה הישראלית.¹⁸

ההזדמנות לצעד בכיוון הגיעה בדמות פנייה של הסוכנות היהודית למת"ן. הכוונה הייתה לארגן משלחת סיוע מישראל למחנות הפליטים בחבל קוסובו במזרח אירופה, ההרוס בעקבות

מלחמת האזרחים (בימי התפוררות יוגוסלביה לכמה מדינות). החבל היה באחריות כוחות או"ם ומשלחות ממדינות אירופה ומארצות הברית התארגנו לסיוע. במת"ן החליטו להרים את הכפפה ויצאו בקריאה להתארגנות משלחות בוגרים, אשר תוכננו לצאת למחזורים של כמה שבועות, לארגון ציוד לחלוקה וליצירת מסגרות חינוכיות כבוונה להפכן למסגרות של קבע. ההיענות בקרב בוגרי תנועות הנוער הייתה מרשימה ובזכות תרומות הצליחו במת"ן להוציא 14 משלחות. לבד מהחוויה האדירה לה זכו המשתתפים, כאשר הצליחו לתרום תרומה של ממש במחנות הפליטים, זכה הפרויקט להד תקשורתי ומעמדן של מועצת תנועות הנוער ושל התנועות התייצב כארגון שהציב מטרה ראויה לאנשיו והצליח לעמוד במשימות שקבע לעצמו. הפעילות מעבר לגבולות המדינה, בהתנדבות ותוך נטילת סיכונים עצמיים, הציבה רף חדש של מילוי משימות שבהחלט יכולות להיחשב כמשימות לאומיות, אך בעיקר הן משימות שמתאימות מאוד לרוח תנועות הנוער.

פעילות המשלחת וחוויות המשתתפים תועדו בחוברת "רגעים שמשאירים חותם".¹⁹

בין אפריל 1999 ליולי 1999 יצאו ארבע-עשרה משלחות. בכל משלחת ארבעה חברים, בסך הכול 56 בוגרי תנועות נוער שונות. ההיענות המרשימה למשימה ושיתוף הפעולה בין התנועות לימדו על אירוע יוצא דופן. בכל הראיונות שערך הלל טרייסטר עם חברי המשלחות לא עלה נושא התנועות השונות. לכולם ברור היה כי מדובר בשליחות הומניטארית וברור שתנועות הנוער, בארגון מת"ן, הן אלו אשר ראוי שייצגו את מדינת ישראל בכזאת משימה.

ראשונים יצאו פסח האוספטר, נפתלי דרעי (מזכ"ל מת"ן) יוני בן דור (רכז המפעלים של הנוע"ל) ויעקב בכר (רכז הפרויקט, איש הנוע"ל). הארבעה תכננו את משימות המשלחות, דאגו למקום

19 טרייסטר, הלל (עורך) 'רגעים שמשאירים חותם' בוגרי תנועות הנוער מספרים על משימתם ההומניטארית בזמן משבר קוסובו', קיץ 1999.

ולתכנון המחנה שיוקם על ידי חברי המשלחת לצרכי פעילות חינוכית עם ילדי ונערי המחנה.

שרון רצבי, מרכז שבט הצופים בתל מונד, סיפר כי כשהוצע לו להצטרף למשלחת לא ידע כיצד להגיב. מצד אחד מאוד רצה להיות חלק ממבצע ייחודי כזה. מצד שני חשש מהלא נודע ומהנסיעה לאזור שאין לו מושג מה קורה בו. ואז, כך סיפר, התייעץ עם שני המרכזים הצעירים שלו, תלמידי י"ב. הם מיד אמרו לו שאין שאלה, "זאת הגשמה אמיתית. בשביל מה אתה בצופים? בשביל לארגן בשבט פעילויות לילדים כל הזמן?"

חברי המשלחת באו למקום מוכה והפעילו את הילדים והנוער. אחרי שעות הלימודים בבית הספר שבמחנה הפליטים העבירו משחקים ופעילויות. תאר את התחושה עזי, חבר משלחת: "אם באופן טוטלי הייאוש הוא מנצח באופן מלא, אז אין סיכוי. אז בעצם אין סיכוי למה שעשינו. כי עשינו הנאה, עשינו הנאה. הלכנו לשם ונתנו להם רגע שמחה, בתוך עולם שהוא רע."

בתחושה של התרוממות רוח על תנועות הנוער שקמו ועשו מעשה, דיבר פסח האוספטר בכינוס של כל חברי המשלחות במעמד שר החינוך יוסי שריד, בנובמבר 1999. "כן, אני שומע את רעם הציוניות, את התופים ההם המכים מקדם: היכנעו, היכנעו חולמי חלומות עלובים. אך התפילה לאפשרות של חיים אחרים היא נשקנו וה-"אף על פי כן ולמרות הכול" הוא הנוטע בנו תעוזה אין סופית... אנו ממשיכים לשיר גבוהה, אנו ממשיכים למתוח את החלומות אל מרום התקווה. על אף מאגרי הנשק האטומי להשמדה המונית, על אף הרודנים למיניהם, על אף הרעב, העוני והאיידס המכלה מיליונים באפריקה, הפונדמנטליזם והניאנאציזם הפורה שוב על אדמת אירופה. על אף כל אלה תקוות ילד קטן אחד, אמונת ילדה מוסלמית אחת מפרישטינה, דמעת שמחה אחת על פנים שוחקות בתום היום במחנה סטנקוביץ 1 – היא היא יריית הפתיחה שלכם, אחי ורעי, מדריכי תנועות הנוער הציוניות, למאה העשרים ואחת,

ששם – שם בסקופיה הבירה יילדתם אותה בנפשם של עשרות אלפי הנשים, הגברים, הזקנים והטף. למולכם, על סיפה של המאה הבאה, אאמין גם באדם גם בכם, כי יהי אור.”

דברי פסח מלמדים עד כמה נרגשים היו אנשי תנועות הנוער כשהצליחו להוציא ארבע-עשרה משלחות לפרויקט כל כך מיוחד וכל כך הולם את הרצון להראות כי רוחן של תנועות הנוער מנשבת בחוזקה. תנו רק את ההזדמנות והתנועות תוכלנה להוכיח כי הן מסוגלות לעמוד במשימה ולייצג את הצד החיובי, ההומניסטי, המחנך בכל מהותו, של העם בישראל.

יציאת המשלחות לקוסובו התארגנה כפרויקט של מועצת תנועות הנוער. הארגון דרך המועצה מיצב אותה כגוף ערכי שמסוגל לארגן אירוע מסובך לוגיסטית ורווי ערכים וכוונות טובות. כאן לא מדובר בפרויקט שגרתי שיכול להיות חלק מההוויה השגרתית של תנועות הנוער ושל מת”ן. בהחלט ראינו הירתמות ויכולת לשתף את כל התנועות החברות במת”ן בפעילות.

שיתוף הפעולה הביין-תנועתי אינו עניין של מה בכך בשגרת התנועות. לכל תנועה מסורות משלה, דרכי עבודה משלה ותהליכים ארגוניים שמתאימים לה. וכאן, במשלחות לקוסובו, לא היה זמן לבנות תהליך מסודר או להכשיר את המדריכים בצורה מסודרת. הושג תקציב, התארגנו בכמה ימים ויצאו לדרך. בדיוק הפרויקט שיכול לרומם את התנועות ולהציגן כמי שנקראו לדגל. ובכך החשיבות הרבה של יציאת המשלחות לקוסובו – ההוכחה כי יש על מי לסמוך כשנדרשים לכוח אדם איכותי שייטיב להתארגן בהתראה קצרה והמוטיבציה שלו תרקיע לשחקים.

מפקדים ובג”צים – מטלטלה לשיתוף פעולה

בזכות התמודדות מת”ן עם נושא התקציבים, ובזכות מעמדה המתחזק בקרב תנועות הנוער החברות במועצה, נכנסו במועצה

לתקופת הבג"צים והמפקדים כגוף מאורגן שמסוגל להתנהל במשברים קשים.

ראשית, רקע קצר.²⁰ בשנת 1993 התעורר ויכוח בנוגע לחלוקת תקציבים לתנועות הנוער. מזכ"ל בני עקיבא דרש לשנות את ההערכה לגבי היקפי התנועות. לדבריו תנועת בני עקיבא מקופחת, מספר חניכיה הפעילים גדל מאוד ולא ניתן להשאיר את הקצבתה על 7% כאשר המציאות השתנתה לחלוטין. ביוזמת מת"ן הוצעה פשרה. על פי ההצעה התבקשו הנוער העובד והלומד והצופים לוותר על 2% מהקצבתן לטובת בני עקיבא. שתי התנועות זכו להקצבה של 33% כל אחת באותה תקופה. מזכ"ל בני עקיבא הסכים לפשרה. אולם, המזכ"לים של הצופים והנוער העובד והלומד לא הסכימו לקבל את ההצעה. תנועת בני עקיבא עתרה לבג"צ בדרישה לקיים מפקד בו יקבע היקף התנועות.

שר החינוך אמנון רובינשטיין החליט לקיים מפקד, והוא נערך בשנת 1995. תוצאות המפקד: הצופים ירדו במספרי החניכים מ-50% ל-16%; הנוער העובד והלומד ירדו ל-25%. בני עקיבא עלו מ-7% ל-21%. במפקד השתתפה גם תנועת בנות בתיה, המשתייכת לאגודת ישראל. התנועה שקיבלה 1% מההקצבה עד המפקד עלתה בעקבותיו ל-10%.

בשנת 1996 החליטו בהנהלת מת"ן, בהחלטה משותפת של כל

20 בשל העומס הרב של מסמכים ודיונים בנושא, בחרתי לציין את המקורות בראש הפרק ולנסח את השתלשלות העניינים כטקסט רציף. המקורות לפרק זה: פרוטוקולים של הנהלת מת"ן; סיכומי דיונים במשרד החינוך, 'דוח הוועדה לבדיקת מאפייני תנועות הנוער'; ראיונות אישיים: נפתלי דרעי, מזכ"ל מת"ן; אירית ברוק, מנהלת המחלקה לתנועות הנוער במשרד החינוך; מזכ"לים של תנועות הנוער; פסקי דין, בג"צ 7142/97 מועצת תנועות-הנוער בישראל ותנועת הנוער העובד והלומד נגד משרד החינוך בג"ץ 7378/97 הסתדרות הצופים נגד משרד החינוך ואזכור בג"צים נוספים. 'דוח מסכם 2005-2006', ראמ"ה (רשות ארצית למדידה והערכה בחינוך) ומינהל חברה ונוער. כשהוכנס ציטוט מדויק, הוספתי את המקור.

המזכ"לים חברי ההנהלה, להגיש עתירה לבג"צ נגד משרד החינוך על כך שתנועות חרדיות אשר הוכנסו למסגרת תנועות הנוער אינן עומדות בקריטריונים של תנועת נוער ציונית. בבג"צ התקבלה החלטה שאכן הכרת משרד החינוך מנוגדת לתקנה המגדירה את הקריטריונים. אם רוצים להכיר בתנועות נוער שאינן מצהירות על היותן ציוניות, יש לשנות את הקריטריונים.

בשנת 1997 הוגשו שני בג"צים. הראשון, מועצת תנועות הנוער ותנועת הנוער העובד והלומד נגד משרד החינוך. בטענה כי המשרד מתעלם מהתקנה לקזז תמיכות ייחודיות מהקצבת תנועות הנוער ובכך גורם להפליה תקציבית. בית המשפט לא קיבל את העתירה למרות שמתח ביקורת קשה על נהלי התמיכות של משרד החינוך. הבג"צ השני היה של הסתדרות הצופים. התנועה דרשה לבטל כפל הקצבות (ממשרד החינוך וממשרדים אחרים כמשרד הדתות) מהן נהנות תנועות נוער אחרות. בית המשפט, בראשות השופט חשין, קיבל את עמדת תנועת הצופים והורה להחזיר תקציבים לרשותה.

אלו שנים של טלטולים קשים העוברים על תנועות הנוער. ובעיצומם של טלטולים אלו מצליחה מועצת תנועות הנוער לקיים ישיבות הנהלה בהן שותפים מזכ"לים של כל התנועות, למרות מאבקים עקרוניים בין התנועות. תנועות הנוער הציוניות היו מאוחדות במאבק נגד כניסת התנועות החרדיות למסגרת מת"ן. המאבק חיצק את מעמדה של המועצה כגוף מאגד, שנטל על עצמו את ארגון המאבק של תנועות הנוער.

בשנת 1997 שינה שר החינוך, הרב יצחק לוי, את התקנה וכך אפשר העברת הקצבה לתנועות נוער חרדיות. בתקנה החדשה הוגדרו תנועות נוער משלושה סוגים: ציוניות, ממלכתיות ותנועות אחרות (זוהי ההגדרה שאפשרה הכללת תנועות חרדיות). השינוי גרם לסערה והנושא עלה לדיון ציבורי.

נראה לדוגמה טור שכתב העיתונאי נחום ברנע, "זהירות שוד" (ידיעות אחרונות, 31.12.1997). ברנע תאר את השתלשלות נושא

ההקצבות. כיצד תנועות הכריזו על עצמן כבלתי מפלגתיות וממהרות להשתמש בקשריהן המפלגתיים לקבלת הקצאות. "... החרדים זיהו במהירות את ההזדמנות הכספית, והכריזו על הקמת שורה של תנועות נוער. כל פלג והתנועה שלו. 'צבאות השם' למשל קשורה לחב"ד, 'בני חיל' לש"ס ו'פרחי הדגל' לפלג ביהדות התורה. על פי התקנות שקבעה המדינה, תנועת נוער חייבת 'להזדהות עם ערכי מדינת ישראל כמדינה יהודית, ציונית ודמוקרטית, כמשמעותה במגילת העצמאות... ולראות בשירות כזה"ל או בשירות לאומי ערך מחייב... לא תוכר תנועה המונעת הצטרפות חניכים מטעמי עדה, דת או לאום'. כל ילד יודע ששום גורם חרדי לא עומד בתנאים האלה. מדובר בהונאה גסה."

השר הותקף על החלטתו והתגונן באומרו כי ההגינות מנחה אותו, והוא הגדיל את התקציב כדי למנוע ירידה קיצונית בתקציבי התנועות בגלל הכנסת תנועות הנוער החרדיות והערביות. לדבריו אין מנוס מהוספתן לעוגת התקציב והוא לא יוכל לנמק מדוע אינו מממן את פעילותן.

מת"ן ותנועת הנוער העובד והלומד פנו שוב לבג"צ. בחודש מרץ 1998 החליטו שופטי בג"צ לבטל את העברת ההקצבות לתנועות החרדיות ולחלק את הכספים בין התנועות שקיבלו הקצבה בשנת 1997.

שר החינוך החליט לשנות את התקנה, כדרישת בג"צ, כדי להצליח להעביר הקצבות לתנועות הלא ציוניות. במת"ן התארגנו במקביל לשינוי תקנון המועצה.

מועצת תנועות הנוער הקפידה להביע את אי הסכמתה לרעיון הכנסת התנועות החרדיות למסגרת התקציבית והארגונית של מת"ן. אולם, לאורך כל הדרך כיבדו במת"ן את הארגונים החרדיים וביקשו להבהיר כי הם אינם תנועת נוער אך בהחלט יש לראותם כארגונים ראויים הזכאים לתמיכה ממשלתית, אבל ממקור תקציבי אחר ולא על חשבון תנועות הנוער. נראה לדוגמה את ההתייחסות לתנועות החרדיות בחוברת "שירה הנער" שהוכנה עבור ועדת שפירא כמה

שנים מאוחר יותר (2003):²¹ "אין ספק כי הן לארגונים והן לתנועות יש חשיבות ובוודאי זכות קיום, אך יצירת מצב בו הן דרות יחדיו תחת אותן כנפיים של סעיף תקציבי או גג מערכתי, ממלכתי – מזיקה ומסוכנת. תנועות הנוער והארגונים החרדיים שונים אלה מאלה במטרותיהם, במבנם, ברעיונותיהם, במורשתם ההיסטורית ובדרכי התנהלותם. אי ההפרדה מטשטשת את זהותן של התנועות, לוקחת מהן את ההכרה בייחודן ובתרומתן ההיסטורית ופוגעת במעמדן."

הדברים ברורים וקשים אבל הסגנון אינו מתלהם ואינו בבחינת שבירת כלים ואיומים. וכך, מצליחים במת"ן לשמור על ערוצי תקשורת בין תנועות הנוער למשרד החינוך ולכלל הארגונים הפעילים בתחום.

בין השנים 1994 ל-2003 הוגשו 15 עתירות לבג"צ. לא הייתה אפילו פעם אחת שמועצת תנועות הנוער ניתקה קשרים עם תנועה, או לא המשיכה לנהל ערוץ תקשורת פתוח אתה. כך גם כאשר הצופים עתרו לבג"צ בדרישה להחזרת מעמד הממלכתי. בסופו של דבר, הצליחו ליישר את ההדורים ולהיכנס לרוח טובה של עבודה משותפת. כל התנועות נשארו בקשרי עבודה תקינים במסגרת הנהלת מת"ן ובכל מקרה נשמר הקשר הרציף של מזכ"ל מת"ן עם כל המזכ"לים וכמובן, מול המשרד. אין מדובר בהישג שולי, אלא באסטרטגיה ניהולית של מת"ן לשמור על תקשורת סדירה בין כולם.

ב-4.5.1998 אישרו עורכי הדין של מועצת תנועות הנוער את השינוי בתקנון המועצה:

21 'שירה הנוער. תנועות הנוער הציוניות-חלוציות במבט לעתיד', שם, עמ' 50.

”סעיף 2.2. תנועה החפצה להיות חברה במועצה חייבת שתמלא את התנאים הבאים:

...ב. תחנך את חבריה להגשמה חלוצית ציונית, לפי מיטב המסורת הציונית, תוך מתן דגש להשתתפות יצירתית, פעילה ואישית של החברים, במעגל העובדים במשק המדינה.”

אולם, לא היה שינוי בהחלטת משרד החינוך לתקצב את התנועות הלא ציוניות.

האווירה בהנהלת מת”ן מלמדת על מתח ששרר בין התנועות ותחושה של היעדר סולידריות. נראה למשל את פרוטוקול דיון הנהלת מת”ן מ-1.11.2001:

דיון בסעיף: הכנת הפגישה עם עודד כהן וראש מינהל חברה ונוער במשרד החינוך. נ.א.] בתאריך 7.11.2001. כל הדיון נסב סביב עלבון של תנועות הנוער על דברי מנכ”לית המשרד, שהכריזה כי הצופים הם התנועה המובילה והתייחסה לפעילותם בקיץ, במחנות ובקורסים.

מזכ”לים דיברו על קיפוח תנועותיהם לעומת היחס לצופים. מזכ”ל הצופים העלה טענות כנגד יחס התנועות במת”ן אליהם. העלבון, לדברי מזכ”ל התנועה, צורב, ובהנהגה הארצית של התנועה מתקרבים למסקנה כי יוכלו להסתדר היטב גם בלי להיות חברים במת”ן.

מזכ”ל הנוע”ל ביקש להבהיר כי ראוי להחליט על פיצוי הצופים בעקבות היפגעותם במפקד.

מזכ”ל מת”ן הזכיר את הבג”צ של בני עקיבא, לפני 8 שנים, נגד מת”ן ומשרד החינוך והדגיש כי המצב היום טוב בהרבה ואין צורך באיומים על פירוק ועל פרישה מהמועצה. אם יוחלט על עבודה משותפת, ניתן לגבש מדיניות שתהיה מוסכמת על כל חברי ההנהלה.

מנהלת המחלקה במשרד החינוך אמרה לנוכחים כי סביב השולחן עולות שאלות מהותיות לגבי עתיד התנועות ויכולתן לעמוד על איכויותיהן ביחד.

אחד המזכ"לים התבטא שעזיבת הצופים תוביל להתאבדות תנועות הנוער.

בשנת 2003 הודיעה שרת החינוך לימור לבנת על הכנות לביצוע מפקד חדש לתנועות הנוער. לדבריה, היא נאלצת לבצע את המפקד בהוראת משרד המשפטים. לטענת משרד החינוך ללא קיום מפקד לא יוכלו להעביר תקציבים לתנועות הנוער.

מועצת תנועות הנוער, למודת מאבקים בנושא מפקדים והקצבות, פרסמה מודעה שכותרתה: שרת החינוך מייבשת את תנועות הנוער. מת"ן טענה כי התקנה על פיה מועברות ההקצבות אינה נכונה וכי קיימת אפליה לטובת הצופים (בעקבות החלטת בג"צ משנת 1997).

שרת החינוך החליטה על הקמת ועדה שתפקידה לבדוק את מאפייני תנועות הנוער. הנחת העבודה הייתה כי בעקבות דוח הוועדה ניתן יהיה לקבוע קריטריונים להקצאת ההקצבות לתנועות הנוער. פרופסור רינה שפירא מונתה כיושבת ראש הוועדה ולצידה אנשי חינוך ומינהל²². אירית ברוק ניהלה את עבודת הוועדה והייתה אחראית לכתובת הדוח המסכם. לשיבות הוועדה הוזמנו נציגי תנועות הנוער ומת"ן וכן ערכו חברי הוועדה כמה סיורים להתרשמות מפעילות התנועות.

מועצת תנועות הנוער נערכה היטב לקראת דיוני הוועדה. בישיבות הנהלת מת"ן עסקו במשך חודשים בהכנת תשובות התנועות לוועדה ובהכנות של התנועות לקראת הופעת המזכ"לים בישיבת הוועדה. אורגן מפגש מיוחד בו השמיעו המזכ"לים דברים והתקיים

22 חברי הוועדה היו פרופ' רנה שפירא – יו"ר הוועדה, מר מיכאל גל, פרופ' יובל דרוו, מר אברהם עודד כהן, פרופ' דוד נבו, השופטת (בדימוס) שרה פריש, גב' אירית ברוק – מרכזת הוועדה.

דיון בו הסבירו נציגי התנועות את תפיסות העולם התנועתיות ואת יחסן למשימות הלאומיות הניצבות לפתחן.

כפי שכבר הוזכר, במת"ן ערכו חוברת (שנכתבה על ידי התנועות ובמיוחד הנוע"ל) בשם: "שירה הנוער, תנועות הנוער הציוניות-חלוציות במבט לעתיד"²³.

בחוברת הרבו בציטוטים ובאמירות ערכיות על תרומתן הייחודית של תנועות הנוער למרקם העדין של החברה הישראלית. בדברי הסיכום לחוברת נכתב: "מי כמונו, הנהגות תנועות הנוער הציוניות, יודע טעם מאבק מהו. מן המאבק בגולה לשם שמירה על הגחלת הלוחשת של המרד, מרד בן באביו, מרד עם במציאות חייו, דרך המאבק להקמת היישוב היהודי בארץ. בהמשך – הקמת כוח המגן ותקומתה של מדינת ישראל, עד לפעולה למען קידומן של קבוצות אוכלוסייה שנרחקו לשולי החברה הישראלית וחיזוקן (לעתים ללא תמיכה מאיש). גם כאן במאבק על שימורן וקיומן של תנועות הנוער ושל האתוס המופלא השמור במפעל זה, לא נוכל לשקוט עד אשר יינתן לתנועות הנוער מקום של כבוד, לא רק בעבר ובהיסטוריה של מדינתנו אלא גם בהווה ובעיקר בעתידה. מי כחברי הוועדה הציבורית להיות לנו שותפים למהלך חשוב זה ולהיחלצות מפרשת הדרכים בה אנו עומדים זה זמן! לשימור אופיין וייחודן הסגולי של תנועות הנוער ולקידום פעולתן הייחודית והמתחדשת תדיר ובמיוחד על רקע מצבה של החברה בישראל."

בגוף החוברת, בכל דיון על תקציבים, הקפידו העורכים להדגיש כי מת"ן אינה מתנגדת לתקצוב של ארגונים שאינם ציוניים בהגדרתם. הוועדה, כך טענו, צריכה לכוון לאיתור מקורות תקציביים אחרים ולא לאפשר יצירת מציאות בה תנועות לא ציוניות יוכנסו למסגרת מת"ן (אשר כבר שינתה את תקנון המועצה ונאמר בו בפירוש כי חברות בה רק תנועות ציוניות). החוברת נערכה ברוח חיובית, למרות סערת הרגשות של מזכ"לי התנועות שמרגישים כי

הם עלולים לאבד את הבסיס הכלכלי לפעילותם השוטפת. הפניות לחברי הוועדה ענייניות ומכבדות לאורך כל החוברת, וכך גם לאורך כל תהליך הדיונים וההכנות לקראת הפגישה עם חברי הוועדה. למרות הרצון להופיע כגוף אחד, החליטו נציגי תנועת הצופים להופיע בנפרד ממת"ן ולטעון לייחודה של התנועה, כתנועה ממלכתית הזכאית לתקציב שונה בהיקפו וביחסיותו משאר התנועות.

מהמסמכים ניתן ללמוד על ישיבות הנהלת מת"ן. מידע על העבודה מאחורי הקלעים מצטבר בראיונות אישיים ובהצלבת מקורות, שמלמדים על תכנון מראש והסכמות לקראת ניסוח מסמכים. ממקורות אלו אנו למדים כי הנהלת מת"ן היטיבה להתנהל מול הוועדה במסדרונות המשרד ובמהלך ניסוח הדוח הסופי. כך מוצאים, לצד החלטות לאפשר כניסת תנועות לא ציוניות למת"ן בהיותן תנועות נוער הזכאיות לתקציבים, כי מת"ן זכתה גם היא להתייחסות כגוף שזכאי לתקצוב במסגרת תקציב תנועות הנוער. נקבעה דרך מוסכמת לאומדים ולמפקדים עתידיים והחשוב מכול – נקבע בסיס לתקנה חדשה לתנועות הנוער, תקנה שתסדיר את בסיס התקציב ותמנע את הצורך במאבקים על העברת תקציבים, מאבקים שליוו את גזברי התנועות בשנות התקציב הקודמות.

הוועדה מצאה שראוי לראות את תנועות הנוער באור שונה מהראייה ההיסטורית של התנועות. במבוא לקביעת הקריטריונים נכתב: "לתנועות הנוער כיום מאפיינים חדשים, והן שונות באלמנטים רבים מתנועות הנוער ההיסטוריות. חלק ממסגרות הפעולה של תנועות הנוער נושאות עדיין שמות מן העבר, אולם תכני הפעילות שונים (למשל 'הגשמה'). יתר על כן, הצלחתן של תנועות הנוער ההיסטוריות כמסגרת חינוכית ישראלית ייחודית הביאה להולדת תנועות נוער חדשות, חלקן תנועות־בנות שהתפצלו מתנועות נוער היסטוריות וחלקן תנועות נוער חדשות."

הוועדה הציגה כיצד מאופיינות תנועות הנוער:

תנועה ציונית

תנועה בעלת תפיסת עולם ציונית ואני מאמין אידיאולוגי ייחודי לה, שיש לה זיקה לגוף פוליטי או למפלגה פוליטית או ללא זיקה כזאת.

תנועה ממלכתית ציונית

תנועה כללית באופייה, בעלת עצמאות רעיונית וארגונית, שאינה מזוהה מפלגתית ואין לה זיקה לארגון פוליטי, ואשר משרד החינוך, המהווה חלק מהנהלתה, מפקח על פעולתה ומנחה אותה.

תנועות אחרות

תנועות שאינן ציוניות (תנועות חרדיות או ערביות). הסבר הוועדה להוספת הגדרה זו בשנת 1999 היה: המדינה מעוניינת לסייע בהקמתן ובתקצובן מתוך ההבנה, שככל שירבו התנועות ויתגונו כך ניתן יהיה להגיע באמצעותן לאוכלוסיות השונות המרכיבות את הפסיפס המאפיין את החברה הישראלית כיום. ואלה התנועות:²⁴

תנועות ציוניות

אריאל.

בית"ר ברית תרומפלדור בארץ ישראל.

תנועת בני עקיבא בישראל.

24 ברשימה מופיעות תנועות שלא הוזכרו במחקר זה קודם לכן. לתנועות: אריאל, האיחוד החקלאי ותנועת בנות בית יעקב – בתיה, אתייחס בהמשך. הסתדרות הנוער הדתי העובד והלומד ותנועת הנוער הציוני בישראל, אינן פעילות במסגרת מת"ן. תנועת הצופים הערבים והדרוזים הינה חלק מהתאחדות הצופים והצופות. תנועת נוער ערבי, פרחי הדגל ותנועת צבאות השם, אינן פעילות במסגרת מת"ן.

האיחוד החקלאי.

המחנות העולים.

הסתדרות הנוער הדתי העובד והלומד.

הסתדרות הנוער הלאומי העובד והלומד.

הסתדרות הנוער העובד והלומד.

תנועת הנוער הציוני בישראל.

הסתדרות השומר הצעיר בישראל.

מכבי צעיר.

עזרא – תנועת הנוער החרדי-לאומי בארץ ישראל.

תנועות ממלכתיות ציוניות

תנועת הצופים העבריים בישראל.

תנועות אחרות

תנועת בנות בית יעקב – בתיה.

תנועת הצופים הערבים והדרוזים.

תנועת נוער ערבי.

פרחי הדגל.

תנועת צבאות השם.

הוועדה התייחסה לתכני ההגשמה בתנועות השונות כאשר ניתחה את המאפיינים. בכל הנוגע לפעילות חברתית מרכזית בתנועות לא הוזכר המושג שוב. כך ניתחו בדוח הוועדה את הירתמות התנועות לפעילות חברתית, שתופסת מקום כפעילות מרכזית עד הפיכתה לסיסמה חדשה על דגליהן של התנועות: "ממד נוסף אותו פיתחו התנועות במהלך השנים הוא בעשייה במישור החברתי-לאומי. רוב התנועות מקיימות עתה מפעלים בנושאים כגון צמצום פערים חברתיים או קליטת עלייה, עבודה עם נוער שוליים ועם נוער בעל צרכים מיוחדים, עבודה בשכונות ביישובי עדיפות חברתית ועוד – כולם מפעלים על טהרת ההתנדבות והנתינה למדינה ולחברה,

כשהם צבועים, או אינם צבועים, בגוון ייחודי-פוליטי. ואולי נכון יותר לומר שמפעלים אלה אינם נתפסים כניגוד להווייתן האידיאית-פוליטית של התנועות. "בדוח מתוארים הסברי התנועות, ונכתב כי התנועות סיפרו על התהליך שעברו בהקשרים אלה ואשר במהלכו הן הבינו, כך עולה מהמסמכים, שעליהן לסגל עצמן לשינויים שחלו בחברה. על כן החלו לפתח את פעילותן באופן שיאפשר התאמה למאפייני הנוער בחברה הישראלית בכללותה, כמו גם לצרכים קהילתיים מקומיים וייחודיים באזורי פעילותן ובמקומות שאליהם ביקשו לחדור.

לסיכום הפעילות החברתית שיבחו בדוח את התנועות "תהליך זה מבליט ומחדד את ההיבט הממלכתי בערכיהן ובפעילותן של התנועות, ומעיד על יכולתן להתאים עצמן למגמות המשתנות של החברה הישראלית."

בין מסקנות הדוח נקבע כי כבר לא נכון לייחד את הממלכתיות והכלליות רק לתנועה אחת [הצופים. נ.א.] אלא יש לבחון כל תנועה ואת מאפייניה. בסופו של תהליך הציעה הוועדה לשנות את הגדרות התנועות ולהתקדם ל"מאפיינים היוצרים הגדרה אחת, משותפת, לתנועת נוער, נתפסים כמקשה אחת, אך הם יכולים להיות שונים בהדגשיהם ובמינונם בתנועות השונות על סניפיהן". זאת ועוד, למעשה הבהירו כי כדי לאפיין את התנועות יש לבחון את העקרונות המהותיים-ערכיים והחינוכיים-חברתיים של כל תנועה, על פי מדדים מוסכמים, וכן את העקרונות הארגוניים והכמותיים.

כפי שהוזכר לעיל, מסקנה משמעותית במיוחד עבור מת"ן הייתה הכנסת המועצה למסקנות הדוח והגדרתה כארגון גג. בעקבות זאת הוחלט כי תקציב מת"ן יהווה 4% מתקציב כלל התנועות. החלטה זו אפשרה למועצה לפתח פרויקטים ולהעסיק רכוזים שיהיו תשובה מקצועית וארגונית עבור תנועות הנוער. מסקנות הדוח הובילו לעימות נוסף של תנועת הצופים עם משרד החינוך ועם מת"ן. שוב פונים לבג"צ (מאי 2005) והפעם כנגד משרד החינוך

ומת"ן, המתעתדים לבטל את הקריטריונים לתנועת נוער ממלכתית. במכתב לחניכים, באתר האינטרנט של התנועה, נכתב כך: "תנועת הצופים טוענת כי ועדת שפירא לא עשתה עבודתה נאמנה, וכפי שהוועדה אף מעידה על עצמה, לא נערכה בדיקת עומק רצינית ומקיפה. יעידו על כך מסקנותיה של הוועדה, התלושות מהמציאות הישראלית וגובלות באבסורד, הגורסות כי מדינת ישראל כיום אינה סקטוריאלית כלל, אין בה שסעים וקונפליקטים פוליטיים, אי לכך אין מקום כיום לתנועות ממלכתיות הפונות לכולם. ועוד מוסיפה הוועדה למרבה האבסורד, כי תנועות הנוער כולן ממלכתיות ואין להן שיוך פוליטי כזה או אחר." ²⁵ [הדגשה במקור, נ.א.]

מזכ"ל הצופים, ליאור כרמל, הודיע על פרישה מחברות בהנהלת מת"ן. אולם, גם אחרי הפרישה המשיכו נציגי הצופים להשתתף בוועדת מפעלים והתיאום בין התנועות בפעילות שוטפת ובאירועים לא נפסק. הקשר השוטף לעדכונים ושילוב במשלחות נמשך. מזכ"ל מת"ן גם הקפיד לשמור על תקשורת עם מזכ"ל הצופים, למרות המתח בשל ההתנהלות המקבילה בבג"צ, בהנחה שראוי לשמור על ערוץ פתוח אשר יקל על חזרה לשיתוף פעולה.

בשנים שבין 2002 ל-2006 (מועד פרסום הדוח המסכם – תנועות הנוער בישראל תמונת מצב לשנים 2005–2006) התפתחו יחסי עבודה מסודרים ונוצר תיאום בין מת"ן כמייצגת התנועות למחלקה לתנועות הנוער (בשמה הקודם המחלקה לצופים ותנועות נוער), המרכזת את הטיפול בתנועות במשרד החינוך. באחריות המחלקה התפרסמו תקנות מסודרות והונהגה מערכת לבחינת זכאות להקצבות, לצד מערכת לשיפוט תוכניות הדרכה שמאפשרת השגת תקציבים נוספים. מנהלת המחלקה, אירית ברוק, שריכזה גם את עבודת ועדת שפירא, הגיעה בקביעות (כקודמיה בתפקיד) לשיבות הנהלת המועצה והקפידה על יצירת קשרי עבודה עם כל התנועות השותפות במת"ן ועם צוות מת"ן. בנוסף הושקעו זמן ומשאבים

בפעילות ועדת המפעלים וועדת ההדרכה. מאמצים אלו סייעו בגיבוש אווירת עבודה ושיתוף בין התנועות.

למעשה, נוצרה מציאות בה, מצד אחד, התנהלו מאבקים עקרוניים מול הרשויות בשאלת קריטריונים ותקציבים, מאבקים שסייעו בגיבוש ותרמו לתחושה כי המשימה משותפת לתנועות במסגרת מת"ן. מצד שני, רכזי הדרכה התעניינו בפרויקטים שמוצעים על ידי משרד החינוך ומשרדים אחרים באמצעות מת"ן, ופעילות בנושאי תוכן הפכה לשגרה במסדרונות המועצה.

דומה כי רב המשותף על המפריד, ובזכות התנהלות נכונה ושיתוף פעולה של משרד החינוך, מת"ן ומזכ"לי התנועות הצליחו לקדם פעילות משותפת. כך גם הצליחו, לדוגמה, בפעולה מתואמת עם מחלקת תנועות הנוער במשרד החינוך, לנסח תקנה שמסדירה את תקצוב תנאי המחיה של מתנדבי שנת שירות. בשיתוף פעולה בין מת"ן למשרד החינוך הסתייע גם נושא התשלום המסודר לש"ש (בוגרי תנועה בשנת י"ג שיצאו לשנת שירות). למעשה, עצם הסדרת הנושא כתקנה באחריות המחלקה לתנועות הנוער, וארגון מסגרת תקציבית ברורה, אפשרו תכנון מסודר בכל תנועה ליישום יעדיה. מת"ן, בעקיפין, סייעה לתנועות להציג לבוגריהן אפשרויות שניתנות ליישום, וכך, למעשה, נפתח חלון להרחבת אפיקי ההגשמה של התנועות.

בעקבות שינוי הקריטריונים ודרישת משרד החינוך לפתוח את מת"ן לתנועות הנוער החרדיות והערביות עברה המועצה תהליך גיבוש מחדש של תפיסת העבודה המשותפת. יו"ר מת"ן באותן שנים, יניב שגיא איש השומר הצעיר, אשר הוביל את התהליך שבמרכזו שינוי קריטריונים ופתיחת מת"ן, הסביר את פעילותו בדברים בכנס הנהגות תנועות הנוער (יוני 2007, שבט תדהר, חיפה). יניב בחר לא להזכיר את מאבק הנוע"ל כנגד השוה"צ ונגד הרפורמה שבמסגרתה הוכנסו תנועות נוער אלו למסגרת המועצה. בהינתן שאלו דברי סיכום, בחר הדובר להציג את ההישגים ואביא מדבריו: "אני הובלתי את פתיחתה של מת"ן לא משום שחשבתי שעלינו

להתכופף לתכתיב של משרד החינוך, כי אם מתוך תפיסה שפתיחתה של מת"ן לתנועות לא ציוניות היא המעשה הציוני ביותר בישראל של ראשית שנות ה-2000. כאשר המטרה היא קיומה והתפתחותה של ישראל כמדינה יהודית – דמוקרטית וסולידרית, עלינו לשלב בתוכנו את הנציגים החינוכיים של שני המגזרים העניים ביותר בחברה הישראלית. שילובם של החרדים ושותפותם הגדלה בחברה הישראלית הוא אינטרס מובהק של מי שחרד לאופייה היהודי של המדינה ולשותפות של 'יחד שבטי ישראל'. שילובם של הערבים הוא אינטרס מובהק של כל מי שחרד לאופייה הדמוקרטי של המדינה וליכולתנו לחיות בדו קיום ובשוויון עם המיעוט הלאומי הגדול שמהווה חלק מהחברה הישראלית. הציפייה שלי היא שמת"ן תתרום את חלקה למען שילוב טוב יותר ובריא יותר של מגזרים אלה בחברה הישראלית. מתוך אמונה עמוקה בכוחו של החינוך בכלל ושל החינוך בתנועות הנוער בפרט, אני מאמין שיש כאן תרומה לאומית גדולה המבטאת גם את השורשים הציוניים של תנועות הנוער.²⁶

ביוזמה של מת"ן, משרד החינוך ותנועות הנוער גובשה אמנה, אמנת תנועות הנוער, והיא נחתמה בטקס רב משתתפים בכפר המכביה ב-23.6.2005. על האמנה, הבאה להסדיר את מערכת הקשרים בין תנועות הנוער, משרד החינוך והרשויות המקומיות, חתמו שרת החינוך, לימור לבנת, יושבי ראש המרכז לשלטון מקומי, מרכז המועצות האזוריות ומת"ן.

אחרי שהסתיים עידן המאבק במפקדים והגשת הבג"צים. דומה כי חזרה רוח הממלכתיות לשרות במת"ן למודת המאבקים. באווירה של הסכמות ופיוס חזרה תנועת הצופים לחברות בהנהלת מת"ן ובשנת 2008 נבחר מזכ"ל הצופים, רותם יואלי, לתפקיד יו"ר מת"ן. המינוי הוביל לשנים של שיתוף פעולה בין תנועת שאפשר קידום פרויקטים משותפים של תנועות הנוער.

המפקדים, שינויי הקריטריונים ובהמשך אווירה חדשה כלפי תנועות הנוער (בתקופת שרת החינוך יולי תמיר ואחריה שר החינוך גדעון סער, שתמכו בעקביות בתנועות וסייעו, הלכה למעשה, ליכולתן לפעול), הצעידו את תנועות הנוער לתקופה חדשה. מתוך הסערה בה היטלטלו התנועות הצליחו בהנהלת מת"ן לנווט לחוף מבטחים. כעת החלו התנועות להסתגל למציאות בה גם נציגי תנועות שלא היו קיימות לפני שנים אחדות יושבים סביב אותו שולחן של מועצת תנועות הנוער. מציאות בה מועצת תנועות הנוער מהווה גוף מרכזי ובעל כוח רב בהקשר של תקציבים ופרויקטים, כמו גם בריכוז נושאי תוכן ונושאי הדרכה מקצועיים.

מרכזיות מת"ן וכוחה בקרב תנועות הנוער מעלה שאלה: האם המועצה לא הפכה להיות תנועת גג שלה יחידות משנה בדמות תנועות נוער, במקום להישאר בתפקידה המסורתי כארגון גג המאחד את התנועות סביב שולחן הנהלה משותף? דומה כי התשובה נובעת משאלת האוטונומיה התנועתית. בוועדת שפירא הדגישו עקרונות ערכיים וחינוכיים לצד עקרונות ארגוניים ככאלה שיענו על השאלה האם בתנועת נוער מדובר. בסופו של דבר, כל זמן שהתנועה אוטונומית להחליט לגבי דרכה החינוכית ויעדיה החינוכיים במוסדותיה הפנימיים, וכל עוד התנועות ריבוניות להתנהל ברוח דמוקרטית ולהתנהל בשקיפות מול מוסדות המדינה ומול חניכיהן, הרי שהן עונות להגדרת תנועת הנוער. ולפיכך גם כשנדמה כי במת"ן נצבר כוח רב, הרי שמקור הכוח הוא בשיבה המשותפת של המזכ"לים, שמחליטים במשותף ולא מחליטים רק עבור חלק מהתנועות. המועצה אינה מתערבת בפעילות התנועות ובהחלטותיהן אלא מציעה שיתופי פעולה, פרויקטים וליווי מקצועי. מת"ן, אם כן, הינה ארגון גג לתנועות הנוער האוטונומיות ולא מחליפה אותן.

מועצת תנועות הנוער יצאה מחוזקת משורת המאבקים למען התנועות. מעמדה המקצועי של המועצה היה איתן. ועדת המפעלים, שנוהלה על ידי ערן גלזר ויושבי ראש מתחלפים, תפקדה כגוף

מקצועי ומשמעותי ולדיוניה הוזמנו גופים שתפקידם לתאם ולדאוג לנושאי בטיחות. הוועדה הייתה לגוף תיאום מקצועי מבחינת תנועות הנוער. גם ועדת הדרכה פעלה באופן מסודר והתנועות נענו לשיתוף פעולה בנושאי תוכן. שלומית רונן-ליבנה ממת"ן ריכזה את עבודת הוועדה ויושבי הראש המתחלפים, נציגי התנועות, הקפידו על התייעצויות מקדימות לפני החלטה על נושאים. בעצם, הוועדה הייתה לגוף שדרכו עובר מידע הדרכתי בין התנועות. נתון זה משמעותי בבואנו לדון בשאלות הרחבת יעדי הגשמה. מידע שעבר בין התנועות שימש כרקע להעלאת אפשרויות לפתיחת אפיקי הגשמה חדשים, גם בהסתמך על ניסיוןן של תנועות אחרות.

תנועות הנוער התמודדו עם דרישות מהשטח לפתוח את אפיקי ההגשמה התנועתיים, לעיין שוב בשאלת החזון התנועתי ובשאלת היעד אליו ישאפו בוגרי התנועה. המציאות במדינת ישראל אינה דומה למציאות בשנות ה-40' ובשנים שמיד אחרי קום המדינה. התנועות נדרשו לבחון את דרכן ולשאול האם הגשמת היעדים התנועתיים תענה על הצרכים של החברה הישראלית.

מועצת תנועות הנוער סיפקה מצע יציב של פרויקטים, במסגרת נושאים שבמדינת ישראל הציבו אותם כיעדים ממלכתיים ופנו אל תנועות הנוער שייקחו חלק בהגשמתם. כך הייתה המועצה לגורם מסייע ביכולת התנועות להיענות לשינוי יעדי הגשמה בהיבט הסיוע התקציבי והיכולת לארגן משאבים ופתרונות שיובילו להצגת נושא בפני חניכי התנועה תוך הבטחת היכולת לבצע אותו הלכה למעשה.