

פרק ראשון

מאפייני חינוך מבניים (קשיחים) –

תנועת הנוער כארגון

תנועות הנוער בישראל מוגדרות על ידי משרד החינוך כ"ארגון לחינוך לא פורמלי, שיש לו אני מאמין מוגדר וחבריו (חניכים) באים אליו מתוך בחירה"⁴.

למילה 'ארגון' יש הגדרות רבות מתחום הארגונים וניתוח מערכות, בין אם ציבוריות, עסקיות או אזרחיות. בכל ההגדרות מדובר על התאגדות של קבוצת אנשים, בעלת גבולות וסדר, תפקידים ופעילויות, אשר מכוונת להשגה והגשמה של מטרות, כוונות או יעדים. ארגון מוגדר כמערכת קבועה ומורכבת של פעולות גומלין אנושיות הניתנות לזיהוי והגדרה. לפעולות אלה יש תוצאות אשר משפיעות על החברים באותו ארגון, על הארגון עצמו ועל הסביבה החיצונית של הארגון, קרי החברה.

לכל ארגון באשר הוא יש מאפיינים מבניים. מאפיינים אלה מסייעים לו לשמור על הסדר וההתנהלות, ומאפשרים לארגון ולחברים בו לקיים שגרת חיים שוטפת. כן מצביעים המאפיינים על מטרותיו של הארגון, על אופיו ואופי חבריו וכן על הדרכים להשגת המטרות. המאפיינים המבניים מושפעים ונקבעים על פי האידיאולוגיה של הארגון ומטרותיו, מסורות רבות שנים, הסביבה

4 הגדרה מתוך אתר משרד החינוך: <http://edu.gov.il>

בה הארגון פועל וכן על פי מצבים משתנים בחברה ובמדינה בה הוא מתקיים. המאפיינים השונים לא רק מעידים על זהותו של הארגון אלא גם משפיעים עליו. הם משפיעים גם פנימה על הארגון וחבריו וגם החוצה אל סביבתו, ובכך מבדילים אותו מארגונים אחרים.

בין המאפיינים המבניים של ארגון נמצאים: מבנה הארגון – חלוקה לתת מערכות, יחידות, צוותים וקבוצות ויחסי הגומלין ביניהן, בין אלה היררכיה ודפוסי התקשורת; נהלים ונורמות התנהגות – פורמליים ובלתי פורמליים; יחידות הזמן בהן פועל הארגון; התכנים בהם עוסק הארגון וכן המרחב הפיזי בו מתקיימת פעילות הארגון.

כל אחד מהמאפיינים המתוארים לעיל מתקיים בתנועות הנוער. התנועות, שהתחילו בעבר במקומות שונים בעולם כהתארגנויות נוער ארעיות ומצומצמות או כקבוצות בודדות אשר התאגדו על בסיס צורך של חברת הנעורים, חברות או סביב רעיון זה או אחר, הפכו עם השנים לארגונים גדלים ומתפתחים. כך קבוצות נוער שפעלו זו לצד זו, או במקומות שונים, התאגדו והתארגנו תחת הנהלה או מטה משותף או הצטרפו לארגוני גג. התאגדות זו נועדה בין היתר לשמור על הסדר והשליטה, ליצור קשר בין הקבוצות השונות כדי ליצור מחויבות וזיקה לאידיאולוגיה הראשונית שסביבה התאגדו או כדי לייצר ולחזק אידיאולוגיה חדשה. תהליך זה קרה בישראל כמו בעולם כולו.

בישראל, תנועות הנוער כיום הן ארגונים גדולי ממדים, שבכל אחת מהן חברים אלפי משתתפים. לכל התנועות גוף הנהלה רשמי המורכב מבעלי תפקידים מרכזיים (מזכ"ל, מנהל חינוך, מנהל הדרכה, רכז מפעלים, רכז הגשמה, רכז קהילה וכן הלאה), חלוקה ליחידות משנה (בטיחות וביטחון, מפעלים, חינוך והדרכה, הגשמה, קהילה, חשבונות, כוח אדם ועוד), עובדים (רכזי שבטים, מדריכים בוגרים, מזכיר, גזבר, רכזי פרויקטים ייחודיים ועוד) ולקוחות (המתחנכים: חניכים, מדריכים ומגשימים). בכל תנועה יש תרבות

ארגונית ברורה, נהלים ונורמות וכמובן מסורות עתיקות שנים המוסיפות לאופי הייחודי של התנועה.

בעשורים האחרונים נתונות תנועות הנוער לרגולציה ופיקוח של משרד החינוך והמערכות הציבוריות במדינה. בכל התנועות מתקיימים תהליכי מיסוד, ארגון מחדש, חלוקת תקציבים, פיתוח ארגוני, חשיבה ועדכון תהליכים חינוכיים, פיתוח ידע, הכשרת כוח אדם ותהליכים ארגוניים נוספים.

מוסכם כי תנועות הנוער עוסקות בחינוך, זהו ייעודן וזהו מהותן הבסיסית. עיקרון זה בוסס מחקרית ופורסם בדוח ועדת שפירא (2003),⁵ שמטרתו הייתה בחינת מאפייני תנועות הנוער בישראל כבסיס להקצאת משאבים. בדוח זה הוגדרו מאפייני התנועות על פי שתי קבוצות מאפיינים: בראשונה עקרונות ארגוניים וכמותיים, ובשנייה עקרונות מהותיים-ערכיים וחינוכיים-חברתיים.

בקבוצה הראשונה מוגדרות התנועות על ידי מספר מאפיינים, המצביעים על מבנה התנועה ועל התהליכים בה: "ארגון ארצי בלתי תלוי של מחנכים צעירים, הפועל דרך מרכז ושרשרת סניפים במקומות שונים ומגוונים ברחבי הארץ"; "טווח גילאים מורחב של המשתתפים, מגיל 9-10 ועד גיל גיוס 19-20"; "ארגון וולונטרי (חבריה באים אליה מתוך בחירה)"; "בתנועה מתקיימת הכשרה להדרכה והנהגה ופעילות קבועה לעידוד נוער לתפקידי יוזמה והנהגה והכשרתם למילוי תפקידים אלה". הגדרות אלה מחייבות את ארגוני התנועות להתנהגות והתנהלות מסוימת, מוסדרת, מתוכננת ומובנית.

בקבוצת המאפיינים השנייה מוגדרות התנועות על ידי מאפיינים המצביעים על התוכן של הפעילות החינוכית. תנועת הנוער מוגדרת בראש וראשונה כ"גוף חינוכי המסייע ותורם לשימור ולפיתוח ערכים חברתיים וממלכתיים". כן מוגדר כי המטרות החינוכיות של התנועות צריכות להיות בהלימה עם מטרות אלה: "הזדהות

5 שפירא, ר., דו"ח הוועדה לבדיקת מאפייני תנועות הנוער כבסיס לקריטריוני הקצאה, הוגש למשרד החינוך התרבות והספורט, ספטמבר 2003.

עם עקרונות מגילת העצמאות"; "חינוך לקיום בחברה דמוקרטית, ליברלית"; "מעורבות, אחריות ומחויבות חברתית-קהילתית"; "סובלנות/יחס לאחר, לשונה, כפרטים וכקבוצות"; "מימוש עצמי חברתי ואישי". הגדרות אלה מחייבות אף הן את התנועות לפעילות מסוימת ומכוונת, בהתאם לכיוון שהוגדר להן על ידי המדינה. התנועות כולן אינן פועלות בחלל ריק ונייטרלי והקריטריונים שלהם הן מחויבות משפיעים במידה רבה על המאפיינים המבניים של התנועות ועל אופי הפעילות החינוכית.

איך התנועות בנויות? איך הן מאורגנות? איך מתארגנת הפעילות החינוכית ואיך בפועל הדברים קורים? את כל אלה יצאנו לבחון. הביקורים במחנות הקיץ של תנועות הנוער אפשרו לנו הסתכלות רחבה על המאפיינים המבניים של תנועות הנוער, וסיפקו תמונת מציאות רחבה כמענה על שאלות אלה.

מצאנו כי לכל תנועות הנוער מאפיינים מבניים קלאסיים של ארגונים, או בשם המקצועי – מאפיינים קשיחים. בין אלה: המבנה הארגוני וההיררכיה, הנהלים, אופן הסידור של המרחב הפיזי, הזמן והתוכן. מצאנו כי בתנועות מאפיינים אלה הם בעלי שני פנים. מחד, הם מאוד קבועים ומוחלטים, ומאידך קיים בהם מרכיב של גמישות.

בפרק זה נבקש לתאר את המאפיינים האלה בהיבט הקשיח שלהם, את אופן ביטויים במחנות השונים, ואת משמעותם להבניית המעשה החינוכי בתנועת הנוער.

1.1 מבנה הבסיס – הקבוצה הקטנה

מבנה הבסיס בתנועת הנוער, בכל אחת מההתרחשויות החינוכיות, בכל אחד מהסניפים או השבטים ובכל אחד מהמקומות בארץ, הוא יחידת ה'קבוצה הקטנה'. הקבוצה הקטנה מבוססת על שלושה מרכיבים:

חניכים – שלושה חניכים ועד כשלושים חניכים; מדריך – יכול להיות מדריך בודד, זוג מדריכים או קבוצת מדריכים, לרוב לא יותר מארבעה מדריכים לקבוצה; פעולה – פעילות כלשהי של החניכים, המתבצעת בהנחיית המדריך ולעתים יחד איתו.

מבנה זה חוזר בכל הגילאים, מכיתה ג' ועד כיתה ח' או ט' וגם בשכבה הבוגרת, מכיתה ט' ועד כיתה י"ב (מתבטא לרוב בצוותי הדרכה, צוותים אחרים המודרכים על ידי רכז שכבה או כהדרכה של השכבה הבוגרת כקבוצה אחת או על פי שכבות גיל). המבנה מתקיים גם בקרב בעלי התפקידים המבוגרים, כך למשל הרכזים הם קבוצה המודרכת על ידי רכזת ההדרכה, מדריכי שנת השירות הם קבוצה המודרכת על ידי רכז ההגשמה וכן הלאה.

בכל התרחשות בה צפינו במחנות הקיץ ראינו התנהלות של מבנה זה. ראינו את הצורך של החניכים להיות במסגרת קבוצתית, אחד עם השני, להרגיש שייכות וביטחון, ואת הצורך של המדריכים ליצור את המסגרת עבור החניכים, להנחות ולהשליט סדר. גם לוח הפעילות של המחנה מעיד באופן מסוים על קיום ושימור מבנה הבסיס של הקבוצה הקטנה, מכיוון שיחידות הזמן מוגדרות על פי קבוצה, מדריך ופעילות. כך מדגימים המקרים הבאים:

לאחר הפעילות נשאר מעט זמן עד התרגיל והמדריכות מחליטות לא להמשיך לפעילות הבאה ובמקום עושות מורל עם החניכים. הן אומרות לחניכות שעכשיו יעשו מורל שישמעו אותם בכל המחנה ומלמדות אותם שיר חדש. הן בוחרות כמה חניכים שיגידו את המילים וכולם חוזרים אחריהם. כעת צריך ללכת לתרגיל. המדריכות אומרות להם להסתדר בשני טורים וסופרות לאחור עד 10. המדריכה מסבירה בתקיפות מה יהיה במקרה אמת ומה עושים כשיגיעו. אחרי התרגיל הקבוצה חזרה למאהל, המדריכה אומרת שלפני המשך הפעילות צריך לנקות קצת. "אנחנו צריכים לשמור על המחנה נקי ומסודר, מובן? יש מבין?" (אירוע 201, תצפית 18).

מצאנו כי תפיסת המקום של המדריכים אל מול החניכים ברורה ומוחלטת. המסגרת מובנת וההיררכיה ברורה.

המדריכה קוטעת את הדיון בעקבות הודעה שקיבלה במכשיר הקשר. היא מסבירה שיהיה עכשיו תרגיל אש ולא צריך להיבהל. אחד החניכים מבקש מהמדריכה השנייה אישור לצאת למלא מים והיא מאשרת לו ולחניך נוסף. כשהחניך השלישי בא לבקש היא אומרת לו: "תחכה שמי שיצא יחזור", הוא אומר "בסדר" וחוזר לשבת. המדריכה מבקשת שני ילדים שיתנדבו שחושבים שהם יכולים לשכנע. כאשר היא מדברת יש קצת תחושה שהיא מפקדת, הדיבור שלה תקיף והתנועות שלה חדות. (אירוע 200, תצפית 18).

פעולת שכבה ח'. 20 חניכים 2 מדריכים וראשת גדוד. כולם משתתפים ומשתפים פעולה אבל בהילוך מאוד איטי – אין התלהבות, צעקות, צחוקים או דיבורים. מתבצע משחק בנושא המחנה. ראשת הגדוד: "טוב יאללה תקשיבו..." החניכים יושבים באותו מעגל מסוף משחק קודם... תוך כדי המשחק כמה חניכים קמים והולכים להביא מים. הם חוזרים עם מספר כוסות מים קרים להם ולחברים שלהם. אין נטישה של הפעולה. הם מאוד ממושמים. סוף הפעולה. רשג"דית אומרת: "טוב תקשיבו... הפעולה הבאה זה שיחה עם תלמידות כיתה ט' בנושא הוועדות בשבט במהלך שנת הלימודים הבאה". היא קמה והולכת לקרוא לבנות ואומרת: "תשארו פה, זה מאוד חשוב". (אירוע 29, תצפית 3).

בשתי הדוגמאות ניכר כי המבנה ברור ומוסכם על כולם. קבוצה מול מדריכה ורשג"ד. אין מעבר בין תפקידים, המדריכה היא בעלת הסמכות ומבנה זה נשאר יציב לאורך כל הפעולה. את מקומם של המדריכים כדמויות סמכותיות אל מול קבוצות

החניכים ראינו במגוון התרחשויות נוספות. בכל המקרים ברור כי המדריכים הם בעלי הסמכות והם אלה שמנהלים את ההתרחשות. כל מדריך עושה זאת בדרכו שלו, אך לכולם מכנה משותף: יש פעילות שאותה מבצעים, ומי שמנחה את הפעילות הוא המדריך.

שמונה חניכים יחד עם שתי מדריכות כופתים סנדרות לעץ, עובדים על מתקן מחנאי. מדריכה: "ברגע שאת מסיימת את הכפיתה, אתם הולכים לשנות, מעיין – את תחזיקי את הסנדה העומדת, כך זה יהיה יותר קל". (אירוע 45, תצפית 2).

מדריך: "יאללה... שני כופתים..." אין תגובה מהקבוצה. מדריך: "מיכל ו... אוחנה... יאלה בואו". מיכל ואוחנה קמים מהקבוצה והולכים לגזור חבל לכפיתות. הם לא מתלוננים למה דווקא הם, לא מנסים להתחמק. מדריך עוצר אותם (בדרך לחבל): "בואו קודם, אני אראה לכם מה אתם עושים ואז תעשו..." מדריך: "זיו, המשימה שלך לסדר את הסנדרות". גם היא קמה ועושה. מי שקיבל משימה מבצע אותה מיד... בשלב זה חמישה חניכים עובדים בנקודות שונות, כל אחד על כפיתה. חמישה חניכים נוספים יושבים במרכז השטח ומדברים. אחת מהן יושבת על הגליל של החבל. מדריך: "תרדי מהגליל", חניכה: "למה?" מדריך: "ככה!" חניכה: "אבל מה זה משנה איפה אני יושבת? אני לא מבינה?" היא קמה ועוברת מקום. (אירוע 20, תצפית 1).

בפעולה קבוצתית ראינו איך המדריכה מחזיקה את הקבוצה וההתרחשות ואת סמכותה על החניכים:

פעילות קבוצתית, משחק 'בית משפט'. המדריכים מבקשים מתנדב. חניך מתנדב והוא צריך להסביר למה חורף זה יותר

טוב. מולו מתמודד אחד המדריכים והוא צריך להסביר למה הקיץ יותר טוב. כולם אומרים שהמדריך הוא ממש טוב בלשכנע. יש קבוצה שעוברת ליד וזה מפריע. המדריכה מבינה שלא שמעו את מה שהיא הסבירה. היא עוצרת ומחכה שהילדים יעברו ואז מסבירה שוב את חוקי המשחק. חניכה: "אני הולכת לשטוף ידיים", מדריכה: "בסדר". חניכה: "אני גם הולכת", מדריכה: "לא! אחת אחת". חניכה: "מה זה משנה?", מדריכה: "זה משנה לי." החניכה נשארת במקום עם הקבוצה. (אירוע 104, תצפית 10).

בחלק מההתרחשויות במחנות ראינו דוגמאות לכך שהמבנה הבסיסי של 'קבוצה – מדריך' מתקיים גם ברמת החניכים וגם ברמת המדריכים אל מול החונכים שלהם. ניכר כי כל אחד הוא חלק מקבוצה, שיש לה מדריך או חונך, כל אחד ברמתו, כל אחד במקום אחר בסולם ההיררכי של התנועה. נראה כי לכולם ברורה המסגרת, מי הדמות מעליהם ומה הסמכות שלה.

הרשג"דית ביקשה מהמדריכים להעביר פעולה, למרות שהדבר לא היה מתוכנן בלוי"ז. המדריכים הסכימו והם קבעו את נושא הפעולה מתוך קלסר הפעולות שלהם. את הקלסר הם בונים לפני המחנה יחד עם הרשג"דית והיא עוזרת להם ומייעצת להם איזה משחקים לעשות. בסוף היא מאשרת את הקלסר. הם קבעו את מיקום הפעולה בשטח. במהלך הפעולה המדריכה היא שהובילה את הפעילות ושני המדריכים הנוספים עבדו בתיאום איתה. במהלך הפעילות המדריכה החליטה מתי מתחיל כל שלב בפעילות ואיזה משחק ישחקו. היא גם מחליטה מתי כל חניך מדבר. (אירוע 134, תצפית 10).

קבוצת החניכים עובדים על המבנה המחנאי, חלקם כופתים

וחלקם מחזיקים סנדרות, חלקם יושבים בלי מעש. המדריכה מתקרבת והחניכה אומרת לה: "אנחנו מחכים לסנדריות" מדריכה אחרת מגיעה ושואלת: "תגידו מה קורה עם הסולם?" מדריכה מביאה עוגה, חותכת ואומרת: "אם מישהו מתקרב לפני שאני מסיימת לחתוך – הוא לא מקבל!" חניך מבקש שהיא תביא לו, "בואו אלי לקחת". הקומונרית באה ושואלת את המדריכה למה הם לא עושים כלום. המדריכה הולכת לקבוצה ושואלת "מה קורה כאן?" החניכים מתרצים לה תירוצים. אומרת להם שמי שלא עושה כלום שילך לעזור לקבוצה אחרת וישאל אם צריך עזרה בכפיתות, ולהרים את התבנית של העוגה ואת החטיף. החניכים לא ממש עושים את מה שהיא אומרת. המדריכה נשארת צמוד לקבוצה ופתאום אומרת: "אני לא מבינה למה יש כאן אנשים בלי חולצת תנועה!" היא מדברת איתם על לשים חולצה ומי שאין לו שישגי מחברים או ילך לשטוף את החולצה שהתלכלכה לו אתמול במים וסבון ויתלה על הגדר ליבוש. המדריכה בודקת את הבקבוקים שלהם בתיקים ואומרת להם ללכת למלא בקבוקים. (אירוע 132, תצפית 12).

דוגמאות אלו ממחישות היטב את המקום ההיררכי של המדריכות אל מול הקבוצה ואף את המקום ההיררכי של הקומונרית או הרשג"דית אל מול המדריכים. המבנה של קבוצה עם מדריך מעליה הוא חלק משגרת החיים במחנה וגם החניכים חווים אותה כבר מגיל צעיר. ברור לחניכים כי באופן דומה לכך שהמדריכה מעליהם, כך מעל המדריכה נמצאת דמות חונכת, וגם מעליה נמצאים בעלי תפקידים אחרים.

1.2 היררכיה ומבנה ארגוני

היררכיה בין נוער לנוער

כבר בקיומו של מבנה הבסיס, הקבוצה הקטנה, מתקיימת היררכיה. ברור כי המדריך אינו באותה 'רמה' או באותו מקום עם החניכים. לא מבחינת הידע והניסיון התנועתי, לא מבחינת הקשר וההזדהות עם התנועה, לא בהיבט הסמכות והאפשרות לקבלת החלטות ולא מבחינת יכולת ההשפעה על המערכת כולה. בכל אלה ברור כי למדריך כוח רב יותר. העובדה כי מבנה בסיס זה מתקיים ברמות שונות, בין החניכים למדריכים, בין המדריכים לבעלי התפקידים שמעליהם ובין המדריכים למבוגרים, מביאה בפועל לכנייתו של 'סולם היררכי תנועתי'.

בשלב הראשון של סולם זה נמצאים החניכים, המסודרים על פי סדר שכבות עולה, מכיתה ג' ועד ח' או ט', מעליהם המדריכים ונושאי התפקידים מהשכבה הבוגרת, מעליהם רכזי השכבות ורכזי הצוותים, מעליהם רכזי ההדרכה בסניפים או הרכזים הצעירים, מעליהם רכז השבט המבוגר ומעליו חברי ההנהלה של התנועה שבראשם מזכ"ל התנועה. בתוך הסולם ההיררכי נכנסים בעלי תפקידים שונים וכן שותפי תפקיד, מדריכי שכבות בוגרות, מדריכי הגשמה, ראשי מחלקות, הורים מתנדבים, הנהגות מתנדבות ועוד. מצאנו כי ההיררכיה באה לידי ביטוי במשימות של כל אחד מבעלי התפקידים, בתחומי האחריות שלו ובסמכויות הניתנות לו וכן ביחסי הכוח בין התפקידים השונים בתנועה. היררכיה יכולה להתקיים רק כאשר מתקיימים יחסים בין התפקידים השונים, כוחו של אחד נובע מסמכותו והקשר שלו אל הגורם השני. כך הסמכות והכוח של המדריכים נבנית אל מול החניכים, הסמכות והכוח של רכזי השכבות נבנית אל מול המדריכים, הסמכות של הרכזים נבנית אל מול השכבה הבוגרת וכן הלאה.

ניתן לחלק את מסגרות היחסים בסולם ההיררכי של התנועות לשתי

מסגרות נפרדות, הפועלות זו לצד זו ולעתים משתלבות זו בזו. האחת היא נוער מול נוער, והשנייה היא נוער מול מבוגרים.

תנועת נוער מעצם הגדרתה היא ארגון של נוער, אשר בו הנוער מנהיג ומוביל את עצמו ואת הנוער שאיתו. כך קורה הלכה למעשה כאשר מדריכים בני 14 עד 18 מדריכים חניכים צעירים מהם בכמה שנים בודדות, בני 9-13, וכך קורה כאשר מדריכים בני 17-18 מדריכים ומנחים את עמיתיהם לשכבה הבוגרת בני 14 או 15, במסגרת תפקידי ריכוז וניהול בתוך השכבה הבוגרת. הדבר תקף במהלך כל השנה ובא לידי ביטוי באופן בולט במחנות הקיץ, בתהליכי ההכנה אליהם וכמובן במחנות עצמם.

על אף היותה של תנועת הנוער ארגון נוער, שמטרתו בין היתר היא פיתוח מנהיגות בקרב הנוער, מתן עצמאות, עידוד אחריות, יוזמה וניהול עצמי של בני הנוער, תנועות הנוער עדיין מנוהלות על ידי מבוגרים, מרמת הרכזים המקומיים ועד למזכ"ל. המבוגרים בתנועות הנוער הוגדרו לצורך מחקר זה כאנשים מעל גיל 18, שסיימו את מסלול החניכות וההדרכה הצעירה בתנועה, ומוגדרים כעובדים (מקבלים שכר לצורך ביצוע פרויקט או תפקיד) או מתנדבים.

בהקשר לנושא ההיררכיה והמבנה הארגוני הוכנסו בקטגוריית המבוגרים גם ההורים המתנדבים, אשר במקומות רבים מגלים מעורבות גבוהה בהוויה ובהתנהלות היומיומית של התנועות, כך למשל ועדי הורים, גופים מתנדבים, יושבי ראש שבטים ועוד.

הביקורים במחנות הקיץ מלמדים כי חלוקת האחריות ורוחב היריעה של תחומי הניהול של הנוער את עצמו משתנים מתנועה לתנועה. מרבית המחנות מנוהלים על ידי המבוגרים בהיבטים של לוגיסטיקה, כלכלה, בריאות והזנה, לוחות זמנים כלליים וכן מבחינת הרעיון הכללי של המחנה ומטרותיו החינוכיות, ועל ידי הנוער בהיבטים כמו סידור הסביבה, תפאורה, תוכן והדרכה, ולוח הזמנים הפנימי של כל שבט. במרבית המחנות חלוקת התפקידים בין הנוער למבוגרים דומה לזו המתוארת לעיל.

במספר קטן של מחנות ראינו תחומי אחריות וניהול של הנוער

נרחבים יותר, בין אלה אחריות על לוחות הזמנים הכלליים במחנה ועל כל ההיבטים הלוגיסטיים של המחנה, ציוד, מזון, חשמל, תברואה ועוד. כך למדנו מתוך שיחה עם מפקדת המחנה (חברת גרעין שנת שירות בסיום שנת השירות):

המחנה מחולק לחמישה מחנונים. כל מחנון בנושא אחר, בהתאם לנושא הכללי. העבודה על המחנון אורכת כארבעה חודשים בערך, והעבודה היא משותפת לכל הסניפים. לכל מחנון 'צוות מוביל מחנון' מהשכב"ג, פעילי י"א-י"ב. תחת הצוות המוביל יש צוותים של מחנאות, תוכן, תפאורה וכו'. חברי גרעין שנת השירות היוצא הם אלה שמנהלים את המחנה מכל ההיבטים שלו. לכל חבר בגרעין יש תפקיד במחנה (למשל: מנהל מפקדה, אחראי מטבח, אחראי חשמל, אחראית תוכן וכו'). חברי הגרעין הנכנס מאיישים את צוותי העבודה, צוות חשמל, צוות מטבח ועוד. כך שלכל חבר גרעין יוצא יש צוות תחתיו. החדשים לעתים מסתובבים כמו צל ולומדים את דרכי ביצוע המשימות מהיוצאים. (אירוע 209, תצפית 19; אירוע 231, תצפית 20).

תחת ניהולם ובהנחייתם של חברי הגרעין פועלים המדריכים. אחריות המדריכים, יכולת המנהיגות שלהם וסמכותם מול החניכים ניכרת לעין, ויוצרת תחושה של רצינות ועשייה פעילה. כך תיאר אחד התצפיתנים את התרשמותו מהתצפית:

ניכר בשטח שמדריכים מנהלים את הפעילויות. כששאלנו את המדריכים הם סיפרו שיש ישיבות בהן הם מקבלים תדרוכים, ואחריהן המדריכים הם שמנהלים בשטח. בולט מאוד שהמדריכים מוכנים בנושאי הפעילות ונראה שהפעולות עוברות טוב, אין הפרעות והחניכים מתעניינים ופעילים. יש תחושה שהחניכים מצפים שיטילו עליהם משימות. ראיתי

פעמיים חניכים שניגשו למדריכה ואמרו שהם רוצים לסדר את הגדר ליד המתקן ולארגן יותר טוב את השביל המרכזי של המחנך כי מחר יבואו לבדוק אותנו. זה נכון לכל הדרגים. כולם יודעים את משימותיהם ואת הגדרת האחריות של תפקידיהם. מהמטה, דרך ראשי צוותים ומפקדי מחנונים ועד מדריכים. ניכר כי המסגרת מאוד ברורה והפעילות תואמת את התכנון. כשמישהו פונה למישהו אחר ברור שהוא יודע מה תפקידו. נראה לי שזה בגלל הדומיננטיות של חברי הגרעינים שלמעשה מפוזרים בכל התפקידים במחנונים ובמטה. (אירוע 239, תצפית 20).

במחנה אחר מצאנו ביטויים נוספים להיררכיה ולהבדלים המעמדיים בין הנוער למבוגרים:

רכות בוגרת של השבט מדברת ברמקול ונותנת הוראות. הרכות לא מגיעה לאזור הפעילות של הקבוצה כל התצפית, וגם לא הרכז הבוגר של השבט. הקבוצה נמצאת עם עצמה ועם המדריכים שלה. (אירוע 36 תצפית 4).

המדריכה מתנהגת בעצמה כמו חניכה, לא עושה כלום. מסתובבת עם שמשייה כל הזמן, לא מניעה את החניכים, משתטה וזורמת, לא מנהלת את ההתנסות ולא מנהלת את הקבוצה כלל. רכו הקן בא אליה והוא רואה שהיא לא מתפקדת. הוא לוקח את המדריכה לשיחה בצד, הם עומדים זה מול זה. המדריכה עדיין מחזיקה את השמשייה, הרכז עומד זקוף. הם מדברים בשקט. כשהם מדברים על התפקיד שלה בשנה הבאה, הוא מעיר לה על ההתנהגות שלה. (אירוע 3, תצפית 2).

הבדלים היררכיים ניכרים לא רק לאורך (מלמטה למעלה) אלא גם

לרוחב, למשל בתוך השכבה הבוגרת. למדנו כי ישנם תפקידים וצוותים הנחשבים יוקרתיים וחשובים, אל מול תפקידים וצוותים אחרים שתדמיתם פחות זוהרת. כך מתארת אחת המדריכות:

אם חניך איחר לפעולה אנחנו המדריכים חושבים על פתרונות יצירתיים. זה לא כמו בבית הספר. אז למשל יש אפשרות לעשות לו ציור של שעון ענק שיהיה תלוי לו על הצוואר כדי שכולם ידעו שהוא איחר ושהוא צריך לשים לב. בנוסף, יש אפשרות להצמיד את חניך לאחד מאנשי ההנהלה או לצוות 'ביגומבו'. ביגומבו זה מלך! זה הצוות של הלוגיסטיקה זה שווה ממש. הם עם חולצה שחורה הם הולכים כמו מלכים כאן. הם מסדרים פה את הכול ומכינים את הכול והם עוברים הכשרה מיוחדת כדי להיות ביגומבו, כולם סומכים עליהם. (אירוע 188, תצפית 17).

באותו המחנה שמענו גם על היררכיה בתוך התפקידים של השכבה הבוגרת, איך תפקיד מסוים נחשב ל'יוקרתי' יותר מאשר תפקיד אחר, ואיך במהלך מספר שנים נבנה מעין סולם היררכי שהמדריך הצעיר יכול להתקדם בו.

ההיררכיה באה לידי ביטוי גם בתחום ההדרכה. מדריך מתחיל כמדריך רגיל, מתקדם למדריך ראשי, אחר כך מדריך בתחומים שונים ואז ראש צוות (רש"צ). בכל שנה עולים דרגה לפי הקורסים שעושים. כבר מטיול פסח מכווינים את החניכים ובחודש יוני מתחילים הערכה וחלוקת תפקידים של המדריכים לעתיד בשיתוף עם הרכזים. ישנם קורסים שנחשבים יותר יוקרתיים כמו קורס רש"צים או קורס עוזרי רכזים. החניכים פעמים רבות רוצים לצאת לקורסים היוקרתיים יותר והרכזים עושים איתם תהליך לאיזה קורס הם יצאו כי לא כולם מתאימים לתפקידים. (אירוע 192, תצפית 18).

במהלך תצפית ראינו מספר מדריכות צעירות בשכבה ט' ושוחרנו איתן על התפקיד שלהן:

מדריכות צעירות בשכבה ט' (סיימו כרגע קורס הדרכה) מבצעות משימות כגון ניקיונות מטבח ותורנויות, ניקיון המחנה ועוד עבודות מסוג זה. לדבריהן הן 'העובדות השחורות של המחנה', אבל הן נהנות ורוצות לעשות את זה. תוך כדי השיחה עברה מדריכה מהשכבה הבוגרת וחילקה ממתקים. כשהן ביקשו ממנה גם היא אמרה להן: "זה רק לצוות הדרכה, אם יישאר ניתן לכן". נראה כי הן קיבלו את התשובה בהבנה. (אירוע 65, תצפית 6).

ההיררכיה בין התפקידים, גם של הרכזים אל מול המדריכים והחניכים וגם של המדריכים אל מול החניכים, באה לידי ביטוי בכל רגע נתון. לכל אחד במחנה יש תמונה ברורה לגבי מי מנהל את לוחות הזמנים ומי נותן את הטון, בהתאם למקומו בסולם ההיררכי. כל אחד רואה את הדברים בצורה שונה, מהמקום בו הוא נמצא. כך חניכים חשים ומבינים שמי שמנהל את ההתרחשות אלה המדריכים שלהם, רכזי השכבות או הרכזים. המדריכים עצמם חשים שהמנהלים הם רכזי השכבות והרכזים. רכזי השכבות תופסים את רכזי השבטים כמנהלים והרכזים עצמם נתונים להחלטות ולמדיניות של הנהלת התנועה. כל אחד רואה את הדברים מנקודת המבט שלו, כאשר תחומי האחריות והסמכויות מפורזים בין הדרגים השונים. ניכר כי החניכים מקבלים את ההבניה של ההיררכיה התפקידית ואת הבדלי המעמדות בין השכבות.

נראה כי המבנה ההיררכי המתואר גורם לכך שהמשתתפים מרגישים את כוח הניהול של הנוער, חשים שהם חלק ממהו גדול מהם ומהקבוצה הקטנה שלהם, וכי יש אופק התקדמות בתוך תנועת הנוער. הם מבינים שבעוד שנה או מספר שנים הם יאישו את התפקיד שמבצע המדריך שלהם היום ומישו אחר יהיה בתפקיד

החניך. הבנה זו תורמת לתחושת השייכות של החניכים לתנועה ולמסגרת ולמוטיבציה שלהם להיות חלק ממנה.

היררכיה בין נוער למבוגרים

במהלך הביקורים במחנות הקיץ נתקלנו בלא מעט מבוגרים, אם במסגרת תפקידים מוגדרים: רכזים, צוותים לוגיסטיים והנהלה, אם במסגרת התנדבות במחנה: הורים מבשלים, אורחים שהגיעו כדי להעביר הרצאה לחניכים, ואם במסגרת ביקורים מזדמנים: הורים, בוגרי שבטים, חברי ועדות שיפוט בתחרויות ובעלי עניין אחרים. על אף היותו של המחנה מעין 'עולם נוער', והרגשת בני הנוער שהם מנהלים את עצמם, אחראים על עצמם, יוזמים ומשפיעים, זה אינו המצב המדויק. ניכר בצורה ברורה כי רוחב היריעה של תחומי האחריות של בני הנוער הוא מוגבל, והמנהלים בפועל הם המבוגרים. הדבר בא לידי ביטוי ביחסים בין הנוער למבוגרים, באינטראקציה ישירה, באינטראקציה עקיפה ובדברים שנאמרים על ידי החניכים והמדריכים.

בשיחה עם אחת המדריכות שמענו את הדברים הבאים לגבי ניהול לוח הזמנים, מדבריה הבנו שהמדריכות לא שותפות בבניית הלוח"ז אלא מקבלות אותו מהרכזים:

"בכל סוף יום יש ישיבת סיכום. הרכזים שואלים אותנו איך היה לנו ולחניכות, שואלים מה אפשר לשפר ולתקן ונותנים לנו את הלוח"ז של מחר". (אירוע 253, תצפית 24).

במחנה אחר שמענו מפי מדריכה על התנהלות דומה. הן מקבלות את הלוח"ז מלמעלה, מהדמויות המבוגרות, ובתוכו הן בוחרות. את אותה התנהלות הן מעבירות לחניכים שלהן, הן נותנות להם לבחור ובסוף הן מחליטות.

"הלוח"ז מונחה על ידי המחנה אבל יש לנו כמדריכות הרבה

בחירה בתוך הלו"ז. אנחנו יכולות במידה מסוימת לשלוט בו ולהחליט איזה הפעלות אנחנו עושות ואיזה פעולות. לחניכים יש אלמנט של בחירה, אנחנו שואלות אותם מה הם רוצים לשחק וזורמות איתם אם זה מתאים". (אירוע 135, תצפית 12).

סמכות המבוגרים על המדריכים והחניכים משתקפת גם בדוגמאות הבאות:

לכיתות ז' הועברה פעילות בצהרי היום, כחצי שעה לאחר שחזרו מפעילות 'בוקר טבע'. הפעולה לא הייתה מתוכננת, אך מכיוון שראשת השבט ביקשה מהמדריכים לעשות פעולה (למטרת התצפית) המדריכים קיצרו לחניכים את ההפסקה והעבירו פעולה. הם לא התנגדו לבקשה שלה ופשוט עשו מה שאמרה, למרות שזמן קצר לפני כן חזרו מפעילות אינטנסיבית בחום. הפעולה הייתה מוכנה בקלסר הפעולות שלהם, אותו אישרה רכזת השבט לפני המחנה. (אירוע 99, תצפית 10).

לאחר התארגנות די ארוכה של החניכים אחרי המסע המפרך שעברו במהלך היום, הרכזים התחילו בפעילות שלהם. במתחם ענק נמצאו כולם, כשלכל אחד היה את החלקה שלו והתחילו להכין לעצמם את ארוחת הערב. הרכזים כינסו את המדריכים, הסבירו להם מה הולך להיות בפעילות ואחת המדריכות יצאה לדרך וחילקה לכל כמה חניכים משימות: קישוט, הכנת פיתות, חיתוך סלט, מורל. הרכז בא לחבר את הגז. אחד החניכים הגיע אל הרכז ושאל אותו: "אפשר לעשות משהו לא קשה?" הרכז הפנה אותו להכין פיתות. לאחר מספר דקות הגיע אחד המדריכים אל הרכז ושאל אותו: "כמה מים צריך להכנת הבצק?" הרכז פנה אל אחד המדריכים וביקש

ממנו לקחת את כל החניכים שלא עושים כלום כדי להכין פיתות. המדריכות מכינות את הרוטב והחניכים עומדים סביב ומסתכלים. (אירוע 299, תצפית 25).

בחלק מהמחנות נוכחות המבוגרים כמעט ולא מורגשת, ובחלק מהמחנות נוכחותם בולטת בשטח ודומיננטית לכל אורך הפעילות. במהלך פעילות בנייה מחנאית לכיתות ז' ראינו מעורבות של שני מבוגרים: 'ראש גוש' (זיוה) ו'ראש ההכשרה' (צבי):

זיוה בודקת את הסולם. לא מאשרת כפיתה אחת (חלשה מדי), חותכת עם סכין את החבל וכופתים מחדש. המדריכים נקראים לשיחת מוטיבציה עם ראשת הגוש. היא רוצה שמגדלים יעמדו. תקראו לי לברוק כפיתות ונתחיל להעמיד... בהמשך: זיוה, ראש הגוש מגיעה לאישור כפיתות. היא רואה את המדריך כופת ולא מסכימה. החניכים צריכים לכפות את המגדל. היא אוספת את החניכים ואומרת: "חבר'ה, רוצים להרים כאן מגדל או לא?" מסתבר שהייתה הכנה למדריכים איך בונים מגדל ורק ראשי גושים (מבוגרים) הוסמכו לבצע את פעולת ההקמה. זיוה מנסה להסביר לקבוצה איך לקשור את היתרים כך שיחזיקו את המגדל. היא מסתבכת עם ההסבר ועוברת להדגמה. עד שכל הקבוצה לא פה לא מרימה את המגדל. (אירוע 112, תצפית 11).

צבי, ראש ההכשרה אומר לי (התצפיתן) שיש שלושה מרכיבים להחלטה על איפה להעמיד את המגדל: ריחוק מהקיבוץ השכן, שמים נקיים מכבלי חשמל, האפשרות לחבר את היתרים. החניכים לא שמעו את השיקולים האלו. (אירוע 274, תצפית 13).

ניכר כי המבוגרים בעלי התפקידים בתנועה לוקחים חלק פעיל

במחנה ובהתנסות החניכים. הם אלו שמאשרים את המבנים וכוחם במחנה רב, דבר המורגש גם בקרב החניכים. כך מעשה החיתוך של החבל כתוצאה מאי אישור של הכפיתה הוא מעשה שמסמל כוח של מבוגר מול חניכים, וכן הצורך באישור הבנייה על ידי הדמות המבוגרת. נראה כי הפגנת הסמכות על המדריך מול החניכים היא חלק מהשגרה במחנה, ואינה מסעירה אף אחד מהנוכחים. בקבוצה סמוכה פגשנו בסוג שונה של סמכות מבוגרים, במסגרת תפקיד שונה:

מבוגרת מתקרבת לאחת הקבוצות, שואלת אותם מה הם עושים ומה הם עשו, מבקשת דיווח מהחניכים על ההתקדמות. אומרת להם: "אתם מאוד מרשימים אותי, אתם מאוד קרובים להרים את המגדל, מה הסיכוי שער הצהריים זה יעמוד? מי אחראי? אני יכולה לבוא בצהריים ולצלם אתכם ליד המגדל שלכם, אני רוצה לבוא ושאפילו יהיה דגל על המגדל שלכם, אני רוצה שתהיו הראשונים". היא מנסה לקבוע באיזו שעה המגדל יהיה מוכן.

לאחר מכן היא מתקרבת לאחת החניכות בקבוצה שיושבת עם הראש למטה, מכוונסת בעצמה, ומדברת איתה באופן פרטני. גם כשהיא מסיימת לדבר איתה היא נשארת באזור הקבוצה ומסתכלת על ההתרחשות.

התפקיד שלה זה 'אחראית הורים', היא אחראית מטעם התנועה במחנה על הקשר עם ההורים ויש לה טלפון מיוחד לצורך הזה. זה אומר טיפול בבעיות פרטניות של חניכים. לדבריה, התפקיד נועד כדי "לפנות את המדריכים מבחינה חינוכית ושיהיה עוד מענה חינוכי לחניכים". היא באה ספציפית לקבוצה הזאת כי יש ילדה שהתקשרה לאמא שלה ואמרה לה שלא טוב לה, שהיא לבד ושהיא עצובה. זאת הילדה שהיא דיברה איתה. היא באה לראות מה קורה, ובעצם ניסתה ליצור מוטיבציה לעשייה בתוך הקבוצה כדי

שלחניכה יהיה במה להשתלב, משימה משמעותית ועשייה קבוצתית. (אירוע 137, תצפית 12).

תפקידים נוספים למבוגרים קיימים בכל המחנות, כך למשל רכז המפעלים של המחנה:

רכז המפעלים של המחנה הועסק בתפקיד זה בלבד. הוא קרא לזה כאילו הוא פה ב'מילואים'. על חלק מהשאלות ששאלתי (התצפיתנית) הוא לא ידע לענות ואמר שהוא לא באמת מעורב כל הזמן. הוא מקבל שכר על עבודה זו. לשאלה כמה משתתפים במחנה, ענה כי יש במחנה בערך 2,000 חניכות כולל המדריכות, לתפיסתו, המדריכות נחשבות כחניכות. צוות המחנה מורכב ברובו מבוגרים של התנועה שמועסקים בתשלום. בתוך הצוות יש צוות ראשי שכולל אחראי ביטחון, אחראי מסלולים, מפקד המחנה, אחראי מרפאה, אחראי מטבח, אחראי בנייה. יש ארבעה מחנות, ולכל מחנה יש רכזת מבוגרת. כל ערב יש ישיבת רכזים.

לכל צוות מדריכות יש שתי רכזות שכבה ועוד ראשת צוות שאחראית על הרכזות ומנהלת לוגיסטית את הקבוצה. הקבוצות של החניכות הן מעורבות. לפני המחנה הייתה הכנה: 'סמינריון הדרכה-מחנה מדריכים', בו צוות המחנה לקח את המדריכות מכל הארץ והעביר להן את כל הפעולות והפעילויות בנושא המחנה. (אירוע 244, תצפית 24).

המחנה מחולק לרובעים. רכזי הרובעים הם בעצם פרויקטורים לטובת המחנה. הם בדרך כלל בוגרים של התנועה והם מקבלים שכר על הפעילות. הם מועסקים כמעט חודש בשביל הפעילות של המחנה שהיא ארבעה ימים. הם בונים את מערך ההדרכה של המדריכים, שלדבריהם "לא יודעים איך לבנות הדרכה", יוצאים למסע מכין של כמה ימים ומכירים את

הקבוצות בקינים השונים. בנוסף לרכזי הרובעים יש קבוצה של בוגרים שכירים שמתלווה אל המחנה, 'רכזי מדרשה', אחד לכל רובע. ככל שהבנתי מדובר בתפקיד דומה לרב הרובע, אבל הם מציגים את זה יותר כתפקיד של תמיכה חברתית או אישית. (אירוע 339, תצפית 27; אירוע 259, תצפית 26).

סמכות המבוגרים וניהול המחנה על ידי מבוגרים באים לידי ביטוי בכל המחנות, ללא יוצא מן הכלל. רבים מהמבוגרים במחנות הם עובדים זמניים של התנועה, המועסקים לצורך המחנה ולפרויקטים נוספים, וחלק מהמבוגרים הם בעלי תפקידים קבועים בתנועה. דוגמאות אלה ממחישות כי המבוגרים הם למעשה שמנהלים את ההתרחשות החינוכית, הם אלה שנותנים את המסגרת לקיומה והם אלה שמאפשרים אותה. המסגרת ההיררכית הנוקשה שהם מייצגים לכאורה מאפשרת את מרחב ההתנסות של החניכים. מנקודת המבט של החניכים, מי שמנהל את המחנה הם המדריכים והשכבה הבוגרת, שבראשם הרכזת המבוגרת של הסניף. מנקודת המבט של המדריכים, אשר באים במגע רב יותר עם הדמויות המבוגרות, נתפסים המבוגרים כדמויות המלוות את ההתנהלות, או מאפשרות לה להתקיים, זאת לצד סמכות ברורה של הדמויות המבוגרות. בכל המחנות ניכר כי כל אחד מבין את מקומו בסולם ההיררכי ואין עוררין על מקום המבוגרים, תפקידם וסמכותם.

לצד בעלי התפקידים המבוגרים, שסמכותם ברורה, נמצאים ברחבי המחנות מבוגרים נוספים, ההורים. בחלק ניכר מהמחנות ההורים נמצאים דרך קבע במחנה, במסגרת תפקידי בישול, ובחלק מהמחנות ראינו הורים שמגיעים לביקורים, לאיסוף הילדים או להבאת חפצים ודברי מזון. מצאנו כי ביקורי ההורים מתבצעים באופן שוטף, ולא במסגרת זמן מוגדר לביקור הורים, כמו שמקובל בחלק מהמחנות.

למרות נוכחות ההורים הגבוהה הופתענו לגלות כי זו כמעט ואינה מורגשת, נראה כי הם כמעט 'שקופים' בעיני החניכים והמדריכים בתוך 'עולם הנוער' שיצרו לעצמם. ניכר כי גם ההורים מבינים כי המחנה שייך לנוער, והם רק אורחים לרגע.

הגענו בשעה 10 בבוקר. בכניסה הייתה מוזיקה חזקה, מכל שבט הייתה מוזיקה שונה. היו המון חניכים, המון צבעים ביער, נראה שמח. יש הרבה רעש והתרחשות בכל מקום ביער. היה נראה שנכנסנו לעולם ילדים, כאשר בחמ"ל יושבת ילדה בת 16. יחד עם זאת, מהרגע שנכנסתי ראיתי לפחות כשישה אנשים מבוגרים, כנראה הורים. חלקם במטבחים וחלקם מסתובבים על שבילי המחנה. (אירוע 41, תצפית 5).

באמצע הפעילות ראיתי חניך אוכל פיצה קנויה במגש. התקדמתי עוד קצת וראיתי כמה הורים עם מגשי פיצות, מחלקים פיצות לחניכים. (אירוע 300, תצפית 25).

וכך מתארת תצפיתנית נוספת:

במהלך כל התצפית ראיתי הורים נכנסים פנימה למחנה. כששאלתי על זה נאמר לי שאלו הורים שבאים לקחת את החניכים או להחזיר אותם למחנה, והם צריכים להרשם בחמ"ל (חדר מלחמה, זה השם המקובל למתחם המנהל את המחנה) כדי לציין שהם לקחו או החזירו את הילד. במהלך כל התצפית ראיתי הורים מסתובבים, חלקם עם שקית עם דברי שתייה או ממתקים, הכול מתבצע בשקט, מאוד צנוע, ההורים לא מפריעים למהלך התקין של הפעילות, מדברים עם ילד, הולכים לצד ילדה, אבל אין שום התערבות בפעילות. משהו מאוד זורם, טבעי ורגוע. בנוסף, יש גם הורים שמבשלים בתוך המטבחים. מספר ההורים מאוד

הפתיע אותי, יום התצפית לא הוגדר כיום של ביקור ועדיין יש הרבה הורים. עם זאת, זה לא מפריע ולא משבש את המהלך התקין של הפעילות. הרגשתי שההורים הם קצת כמו 'זבוב על הקיר', אין להם השפעה על המהלך התקין של הפעילות. (אירוע 213, תצפית 19).

ההתבוננות במאפייני המבנה הארגוני וההיררכיה של תנועות הנוער מלמדת אותנו שני דברים. האחד, העובדה כי הם מהווים את ה'שלד' של הבית או הגוף. השלד הכרחי לקיומם של החיים בתוך אותו הגוף. המבנה הוא זה שמאפשר את הסדר ואת ההתנהלות התקינה של שגרת החיים בתנועת הנוער בכלל ובמחנה כאירוע שיא בפרט. השני, עצם קיומה של ההיררכיה אצל החניכים והמדריכים והמשכה בין המדריכים למבוגרים, תוך ריחוק מסוים בין השניים, מוביל להרגשת הנוער שהוא המנהל את עצמו, ללא עזרת המבוגרים, ושאלה רק נמצאים ברקע כדי לסייע, להכווין ולתמוך. כך נוצרת אשליה של עולם המנוהל על ידי הנוער, כשלמעשה הוא מנוהל על ידי המבוגרים. היחס בין המבוגרים לנוער והפער בין תפיסת החוויה של המבוגרים לבין תפיסת החוויה של החניכים מעלה שאלה עקרונית לעניין מהותה של התנועה כארגון נוער, על כך נדון בפרק המסכם.

היותם של הדברים ברורים וידועים, והעובדה כי כל חבר בתנועה יודע את מקומו ביחס לאחרים, תורמים להרגשת הביטחון והשייכות של החניכים, מהגילאים הצעירים ועד המדריכים בשכבה הבוגרת או הרכזים הצעירים. ניכר כי החניכים והמדריכים מרגישים מוחזקים ובטוחים, ושבתוך החזקת המבוגרים מתאפשרת התנסות חינוכית אמיתית: התנסות בחיים בקבוצה, התנסות בחיזוק העצמי, התנסות ביוזמה, באחריות, בניהול ובמנהיגות. התנסות בחיים.

1.3 נהלים

הנהלים התנועתיים הם עוד אחד מהמאפיינים המסייעים בהגדרת המסגרת. בכל ארגון קיימים נהלים, הקשורים לתהליכי עבודה, להסדרים, לדפוסי תקשורת, לבטיחות בעבודה ולתחומים נוספים. הנהלים בתנועות הנוער נוגעים בעיקר לנושא הבטיחות, הביטחון והבריאות של החניכים (ידועים גם בכינוי ב"ב). אלה הם הנהלים הקבועים, או הקשיחים, של המחנה, והם אחידים ותקפים לכל השוהים במחנה. מצאנו גם כי נהלים אלה דומים מאוד בכל המחנות ובכל התנועות. נהלים כגון חבישת כובע ונעליים סגורות, בטיחות בעבודה מחנאית ולוח זמנים מובנה.

ניכר כי הנהלים מוכרים וידועים לכולם, ומועברים לחניכים באמצעות הסולם ההיררכי שתואר בפרק זה. מהנהלת התנועה ועד אחרון החניכים.

הנהלים במחנה ברורים, צריך להיות עם נעליים סגורות, כובע ולהסתובב עם בקבוק מים. ירדן האחראית של המפעל מעירה לחניכים על כובע או מים. היא קוראת להם בשמותיהם ומעירה להם. נראה כי החניכים לוקחים ברצינות את הערותיה, מקשיבים לה ואינם מתווכחים. (אירוע 195, תצפית 18).

ניכרת רמת ארגון גבוהה: מאוד נקי. אסור לשהות ללא נעליים, כובע, חולצת שרוולים. (אירוע 27, תצפית 3).

מחנה מאוד מסודר ונקי במיוחד. מקפידים מאוד עם הוראות ביטחון ומשמעת. כולם בנעליים ולכל אחד בקבוק מים של ליטר וחצי עם מתלה. התכנית מסודרת ומאוד ברורה. גם כשהולכים למסדר זה נעשה מאוד מסודר וגם בהליכה לחדר האוכל, בשני טורים כפולים. יש במחנה 350 חניכים, ואין אחד שלא בטור. (אירוע 123, תצפית 11).

במהלך בנייה מחנאית ראינו כיצד הנהלים מהווים אמצעי לשמירה על בטיחות:

זיוה מפסיקה את ההתארגנות להעלאת המגדל. מסבירה שאין כעת זמן. אומרת לקבוצה: "אני רוצה להגיד לכם שאתם קבוצה מצוינת. עשיתם עבודה מצוינת". מסבירה שכשעומדים להרים את המגדל מזיזים את מחזיקי היתרים כך שלא יהיה מצב שהחבל נוגע באחד החניכים שמחזיקים את הקלף. הבטיחות בעבודה מאוד מוקפדת וגורמת לכך שהסידור של החניכים כל אחד במקומו מוביל לאי ביצוע המשימה כי לא נשאר זמן. האווירה מאוד רצינית, השמירה על הסדר והארגון תורמת מאוד לעניין הזה. (אירוע 120, תצפית 11).

באותו מחנה ראינו התנהלות דומה בקבוצה הסמוכה. למדנו מכך שנוהל במחנה הוא נוהל, והוא זהה בכל הקבוצות והמקומות:

חביבה מבקשת מצבי שיברוק את הסולם. צבי בודק שלב שלב. השלב האחרון מעט זז בצידו האחד. צבי חושב שנייה ומאשר. שום משחק, ברצינות גמורה. השלב הרעוע נבחן ולבסוף אושר. בהכנה למחנה חלק מהמדריכים עבר הסמכה למגדל. רק אלו שעברו מורשים להקים את המגדל. בקבוצה שצפיתי ראיתי שהמדריכים הצעירים מכבדים את ההסמכות הללו ואין נסיונות לעקוף. נושא הבטיחות מאוד בולט בהתנסות, והוא חלק ממנה. (אירוע 272, תצפית 13).

נהלי המחנה והחשיבות בשמירה על הבטיחות מוצבים כאחד הדברים החשובים במחנה, זאת למדנו משלט גדול המוצב בכניסה. שלט זה מסביר את נהלי הבטיחות של המחנה, כך שכל מבקר או עובר אורח יכיר וידע: "תכנון מדויק, ירידה

לפרטים, לימוד מקרים ותגובות, שגרה וחירום; התדרוכים! לחניכים ולממלאי התפקידים! להזהיר, להנחות ולוודא! תעדכן בזמן אמת!" (תצפית 13).

לצורך העברת הידע על הנהלים במחנה, השמירה עליהם ולשם השלטת סדר במחנה, משתמשות כל התנועות בשיטה של 'ישיבות'. הישיבות מנוהלות על ידי הדרג שמעל, כל צוות וכל מחנה בהתאם לצרכיו. כך ישיבת מדריכים מנוהלת על ידי רכז השכבה או רכז השבט, ישיבת בעלי תפקידים מנוהלת על ידי ראש הצוות וישיבת רכזים מנוהלת על ידי מנהל המחנה. בהרבה מחנות ראינו ישיבות או שהמדריכים העידו על כך שהם עוברים ישיבות, על מנת לעדכן, לשמר ולשפר את השמירה על הסדר והארגון במחנה.

המדריכים מנהלים את הפעילויות. יש לפני המחנה ישיבות מדריכים ואחריהן המדריכים הם שמנהלים בשטח. יש גם ישיבה בכל ערב. בולט מאוד שהמדריכים מוכנים בנושאי הפעילות. לדעתי, זה גורם לפעולות לעבור טוב. המסגרת מאוד ברורה. הפעילות תואמת את התכנון (הלו"ז). (אירוע 239, תצפית 20).

המדריכים ישנים יחד עם הקבוצות שלהם. בשעה 11 בלילה ישיבת צוות, שמתוכנן בה כיבוד למדריכים. זאת גם שעת הגג לפעילות החניכים. (אירוע 260, תצפית 26).

שטח המפקדה נקרא גם חמ"ל. המפקדה מנוהלת על ידי גרעינר. שטח המפקדה מאוד נקי ומסודר, אין הרבה דברים. כמה שלטים של הוראות בטיחות ורשימת טלפונים, מתחמים המיועדים לישיבות צוות מופרדים בבדים, בכניסה לכל מתחם שלט ועליו כתוב 'חדר ישיבות 1,2,3...' באחד מהמתחמים מתקיימת ישיבה של צוותי 'פני המחנה' מכל

המחנונים. את הישיבה מנהל גרעינר שאחראי על התחום הזה. כל צוות מציג את מה שקורה בתחום הזה במחנן שלו. (אירוע 212, תצפית 19).

מהתצפיות למדנו כי הנהלים במחנה תופסים מקום חשוב ומהותי. לצד המבנה הארגוני, הם מהווים גורם מפתח לשמירה על הסדר במחנה, לשמירה על בטיחות החניכים וליצירת מסגרת המאפשרת לחניכים את ההתנסות והחווייה החינוכית.

1.4 סידור המרחב

הנהלים והישיבות כאמצעי להנחלת סדר ושליטה במתרחש במחנה אינם האמצעי היחיד העומד לרשות התנועות. את הצורך הזה משרת גם אופן סידור המרחב והסביבה של המחנה. מעבר לחלוקה הכללית של שטח המחנה, לשטחים המיועדים לכל שבט, שטחים ציבוריים ושביילים מחברים, קיימת חלוקה פנימית ברורה של כל שטח של שבט, על פי הצרכים של ההתנהלות והפעילות במחנה. כל שטח של שבט מחולק למתחמים, כאשר לכל מתחם ייעוד אחר: שינה, פעילות, מטבח, מסדר, רחבת ריקודים, מחסן ועוד. החלוקה למתחמים יוצרת סדר בקרב החניכים, ומאפשרת את השליטה במתרחש. ברוב המחנות מתקיימת ביום הראשון של המחנה פעילות 'היכרות עם המחנה', במהלכה מסתובבים החניכים ומכירים את המחמים השונים וגבולות המחנה. כבר מהיום הראשון מבינים החניכים את הסדר במחנה, ובאמצעות סידור המרחב מבינים מה מותר ומה אסור, מה חשוב, מה הכרחי ומה בגדר המלצה.

בכל פינה יש פח עם מים קרים וכוסות. ישנם מתחמי שינה לכל קבוצה: מסומנים ביוטה ירוקה או חבלים, ובמרכז כל התיקים של כל החניכים. (אירוע 27, תצפית 3).

החניכים יושבים במתחם מגודר בחבלים, מעין משושה, ויושבים בקבוצות. המדריכים יושבים יחסית במרכז ביחד וכמה חניכים יושבים מסביבם. (אירוע 81, תצפית 8).

החניכים ישנים לפי הסניפים, ישנה הפרדה בין בנים ובנות. הם מקבלים שבוע מראש את מספר האוהל שבו הם ישנים. החניכים מכירים את היער ואת האוהלים, הם מגיעים לכאן מספר פעמים בשנה ולאורך כל השנים ואז הם כבר יודעים מראש איפה הם ממוקמים.

כל קורס מופרד מקורס אחר. החניכים יושבים על כיסאות פלסטיק בצורת ח' או במעגל. ניתן לראות את רחבת הדגל של הקורס. קרוב לשטח העברת הפעילות היה שטח של מסדר ה'ח'. האות ח' מסומנת באבנים ומולה דגל ישראל בראש התורן. זה האזור בו הקבוצה עוברת את מסדר הדגל מדי בוקר וערב. לדברי הרכזת המסדר מאפשר לעקוב אחרי החניכים ולדעת מה קורה איתם, איך הם ישנו בלילה ואם הם התעוררו. לכל קורס יש בנפרד מסדר בוקר וערב ברחבה קטנה משל עצמו. (אירוע 175, תצפית 17; אירוע 193, תצפית 18).

במחנה אחר, שבאופיו הוא שונה משאר המחנות מכיוון שהוא מתפקד כמחנה נודד, ראינו גם כן איך סידור הסביבה מסייע לסדר ולארגון ולשליטה על החניכים:

השעה היא רבע לשבע, החניכים מגיעים ומתמקמים במחנה. חצי קילומטר ממזרח ליער יש נקודה שנקראת 'רל"שיה קדמית'. כל קבוצה עוצרת שם ובודקים לפי רשימות שכל החניכים נמצאים. לאחר מעבר בנקודה הם נכנסים לחניון הלילה. במהלך כשעה יש תנועה של קבוצות נכנסות.

עם ההגעה החניכים רצים לערימת התיקים שהועברו מחניון הלילה הקודם. כל אחד מחפש ומוצא את תיקו. יש ריכוז נפרד לבנות ולבנים. החניכים מתפזרים במרחב הלינה, רובם במסגרת קבוצות האם שלהם. כל קבוצה מוצאת לה מקום שם מניחים את התיקים, ויש כאלה שפורסים מזרונים שדה ושקי שינה. רובם יושבים לנוח על גבי התיקים או סביב שולחנות פיקניק של קק"ל שמפוזרים ביער. (אירוע 260, תצפית 26).

מדוגמאות אלה ניכר כי סידור המחנה הוא אמצעי מהותי ליצירת סדר וארגון בקרב החניכים והמדריכים ולהטמעת המבנה של התנועה, המסורת והאופן בו דברים מתנהלים.

1.5 לוחות זמנים

כחלק מהנהלים אותם ראינו, ומהדוגמאות אשר תיארו עד כה, בלט בצורה חזקה נושא לוחות הזמנים. מצאנו כי הזמנים במחנה הם מאפיין מבני בפני עצמו. מחד, ראינו ושמענו מפי בעלי התפקידים המבוגרים במחנה שלוח הזמנים הוא מובנה, ידוע וברור, ומאידך, חשנו ושמענו מפי אותם אנשים כי לוח הזמנים הוא גמיש, משתנה ומושפע מגורמים רבים במשך ההתנהלות היומיומית במחנה. בחלק זה נבקש לתאר את ההיבט הקשיח של לוחות הזמנים. ההיבט הגמיש יתואר בהרחבה בפרקים הבאים.

לוח הזמנים השלדי של המחנה נבנה על ידי הנהלת התנועה ומנהלי המחנה. לוח זמנים זה כולל את הארוחות, תרגילי בטיחות, פעילויות של מספר שבטים יחד או פעילויות כלל תנועתיות, מסדרים, חלוקת זמן למתקנים ציבוריים במחנה (כמו מקלחות), ביקורים וטקסים וכן ישיבות של בעלי תפקידים מבוגרים. לתוך לוח זמנים זה בונה כל שבט או מחנון לוח זמנים משל

עצמו, ובו נכללים פעילויות, זמני מנוחה והפסקות, פעולות, זמני ישיבות של צוות ההדרכה וחלוקת משימות. למעשה, למחנה יש בפועל מעין 'מערכת שעות', אליה יוצקים השבטים והמדריכים תכנים ופעילויות בהתאם לצורך, להשקפה ולמסורת השבטית.

לוח הזמנים השלישי שקיים הוא של כל קבוצה. בתוכו יש מקום למדריכים להחליט, להזיז ולשנות במעט את זמני הפעילויות וההפסקות. כך יכולים המדריכים לחוש את צרכי קבוצתם ולהשפיע על ההתנהלות במחנה.

גם בלוח הזמנים יש מעין 'ריקוד' בין שליטת המבוגרים על הנוער, לבין ניהול של הנוער את עצמו. כך תיארה בפנינו מפקדת אחד המחנות את נושא לוחות הזמנים:

"יובל הוא מפקד החמ"ל. הוא מתאר לנו שיש צוותים לכל דבר במחנה, כל צוות מקבל את הלוח הכללי של המחנה וגוזר מתוך זה את הלוח שלו. למשל אם יש בלוח ארוחת בוקר אז צוות מטבח צריך לדעת שהוא מכין ארוחת בוקר. הוא יכול להחליט אם הוא קם ב-5:00 או ב-6:00, האחריות שהדברים יעמדו היא של הצוות. כך לכל צוות יש את הלוח שלו, המקביל ללוח הכללי של המחנה". (אירוע 212, תצפית 19).

"בכל מחנון יש לוח כללי שמתווה מסגרת ובתוכו כל מחנון מעביר את הפעילויות שבנה והכין. בנוסף, לכל שכבה יש משהו אחר בזמנים. לכל המחנונים יש לוח מסונכרן בין המחנונים. כך למשל כשאחד אוכל השני מתקלח". (אירוע 280, תצפית 21).

באותו המחנה מצאנו כי בכל המחנונים עוסקים בפעילות דומה באותו הזמן. כאשר חניכי כיתות ו' ו-ז' עוסקים בבנייה מחנאית במחנון אחד, כך עושים גם חבריהם לשכבה במחנון אחר.

גם כאן חניכי שכבות ו'–ז' עוסקים בבנייה מחנאית, באותו פורמט. מכך למדתי (התצפיתן) שהלו"ז זהה בכל המחנונים. (אירוע 226, תצפית 19).

במחנות אחרים ראינו כי בין שבטים או סניפים שונים יכול להתנהל לו"ז שונה לגמרי, כך שכששבת אחד עוסק בפעילות הפגתית של כלל השבת, שבת אחר עוסק בבנייה או בנקיון ושבת אחר עוסק בפעילות תוכן על פי קבוצות. בדוגמה לשיטה לניהול לוח הזמנים שמענו את מערכת הכריזה מסייעת למדריכה בניהול הזמן:

השעה 10:30. הדר קוראת לכולם לשבת לפעולה ורותם אוספת את כל הציוד על השולחן ואומרת לחניכות ללכת לפעולה. בסוף הפעולה אחד החניכים אומר "אף אחד לא הולך להתחבשן! יאללה מחנ"ק" והם מתחלקים לקבוצות פעילות. בעיקרון לחניכים יש הפסקה של 15 דק' עד 11:10 אבל יש כבר כמה חניכים שרוצים ללכת להמשיך לעבוד. בשעה 11:13 נשמעת הודעה בכריזה: "חבר'ה זמן עבודה התחיל מחדש, יאללה חבר'ה תתחילו לעבוד", וזה חוזר על עצמו 3 פעמים (נשמע מוקלט). יש הקפדה על הזמנים וחשוב למדריכים לתת לחניכים לנוח גם כשהחניכים רוצים להמשיך. בנוסף זה חלק מהבטיחות, שהחניכים יבנו רק כאשר יש מישהו אחראי לידם. יש גם עניין של לשתף את כולם, לא לבנות כאשר לא כולם הגיעו עדיין. (אירוע 287, תצפית 21).

דוגמה זו ממחישה כי לוחות הזמנים נקבעים לא רק לשם יצירת סדר וארגון, אלא גם כדי לשמור על בטיחות החניכים ועל בריאותם וכדי לתמוך במטרות החינוכיות של התנועה. ההתנהלות המסודרת יוצרת אצל החניך סדר וביטחון ולמעשה מאפשרת לחניכים את

החופש לבחור ולהתנסות בתוך המסגרת. כך הם יכולים לבחור אם להיות פעילים או רק להסתכל, אם לכפות, לנוח או לעשות מורל.

לצד מאפיינים אחרים, כמו ההיררכיה, הנהלים והסידור הפיזי של המרחב, משמשים לוחות הזמנים כאמצעי מהותי לבניית תשתית המסגרת הארגונית. זהו חלק מהשלד המבני שבתוכו מתאפשר קיום המעשה החינוכי.

1.6 תכנים ופעילויות

עד כה סקרנו בפרק זה את המאפיינים המבניים של תנועת הנוער. למדנו כי מאפיינים מבניים כמו נהלים, היררכיה, מבנה הקבוצה, סידור הסביבה ולוחות הזמנים משמשים כ'אבני היסוד' או ה'עצמות' של גוף תנועת הנוער, והם אלה המאפשרים להתרחשות החינוכית להתקיים. אם כך, עלינו לשאול, מהם החומרים המרכיבים את גוף תנועת הנוער? מה מתקיים בתוך המבנה הזה? למקום זה נכנסים האידיאולוגיה, הערכים והתהליכים החינוכיים, או בשם אחר – התוכן החינוכי.

כבר בניתוח המאפיינים המבניים הקודמים למדנו כי לכל אחד מהם תפקיד בתהליך החינוכי. כך למשל מבנה הבסיס של מדריך-קבוצה מחנך לאחריות אישית, הנהלים והסדר מחנכים למשמעת וכן הלאה. מתוך התצפיות עלה מאפיין מבני נוסף, הקשור לתהליך החינוכי ולמעשה מהווה את הביטוי המוחשי שלו בשטח, והוא התכנים והפעילויות המועברות לחניכים.

במה עוסקות תנועות הנוער? מהם התהליכים המרכזיים שקורים בתנועות הנוער? למה הן מחנכות? מהו התוכן המרכזי היושב בבסיס תנועות הנוער ומהי הצדקת קיומן?

בבחירת מסמכי החזון והעקרונות של תנועות הנוער השונות נמצאים מכנים משותפים רבים. אלה מתוארים בדוח ועדת שפירא

(2003)⁶ ובנתוני אומדן תנועות הנוער (2006)⁷. בין אלה ערכים אוניברסליים הומניסטיים, הזדהות עם ערכי מגילת העצמאות, חינוך לדמוקרטיה וליברליות, חינוך לאזרחות פעילה, עשייה התנדבותית ותרומה לקהילה ולחברה, סולידריות וסובלנות כלפי קבוצות שונות בחברה, אפשרות להתנסויות, להתפתחות אישית וחברתית ולמימוש אישי.

החינוך לערכים אלה בא לידי ביטוי בעיקר באמצעות פעילויות והעברת תכנים לחניכים במהלך השנה וכן במחנה הקיץ. פעולות יזומות הן חלק אינטגרלי מלוח הזמנים ומההתרחשות החינוכית במחנה והן נתפסות כחלק משמעותי וחיוני. למדנו כי בחלק מהמחנות מייחסים חשיבות רבה לזמני הפעולות המוגדרים ומקדישים לכך חלק ניכר מתוך לוח הזמנים היומי, ובחלק מהמחנות מעדיפים לצמצם זמן זה, מתוך הנחה כי היציאה לטבע מזמנת התרחשות חינוכית שונה מהפעילות בסניפים.

את התכנים והפעילויות המועברים במחנות ניתן לחלק לכמה סוגים:

1. על אודות התנועה וערכיה – אידיאולוגיה תנועתית וערכים אוניברסליים.
2. ידע עולם והעשרה – היסטוריה, אקטואליה ותרבות, נושאים חברתיים, נושא המחנה ותכנים התומכים ומשקפים בעקיפין את האידיאולוגיה התנועתית.
3. הפגה, עניין וחברה – נושאים חופשיים ופעילויות משחקיות לבחירת המדריכים.

קבוצת תוכן נוספת ומשמעותית שמתקיימת בפעילות התנועתית

6 שפירא, שם.

7 תנועות הנוער בישראל, תמונת מצב לשנים 2005-2006, הרשות הארצית למדידה והערכה, משרד החינוך, מנהל חברה ונוער תחום נוער וקהילה.

היא קבוצת ההתנסויות: כל הפעילויות המעודדות מיומנויות וכישורי חיים, בין אלה בנייה מחנאית, בישול, עבודת צוות, אורחות חיים וניהול פרויקט. לתכנים אלה מוקדש פרק נפרד בהמשך.

על אודות התנועה וערכיה

במרבית התצפיות שערכנו נחשפנו לפעולות בעלות תוכן ערכי, וכן שמענו על ההשפעות החינוכיות של התכנים על החניכים. כך תיארה לנו אחת החניכות במחנה:

"בתנועה שלנו יש ערכים כמו חמשת המ"מים [מזון, מעון, מרפא, מורה ומלבוש, חמשת המ"מים לקוחים ממשנתו של זאב ז'בוטינסקי. זו החובה הבסיסית שעל מדינה לספק לאזרחיה], ערכים של ארץ ישראל וכבוד האדם". (אירוע 189, תצפית 17).

פנקס המחנה של אחת התנועות מתאר את מטרות המחנה. את הפנקס נושא כל איש צוות מבוגר:

"המחנה מהווה פלטפורמה לכל המסגרות והקבוצות שפעלו במהלך השנה; במחנה מתממשת ההובלה המהותית ביותר של הנוער; היכרות בין בני נוער ממקומות שונים בתנועה; אלטרנטיבה לחניכים לישיבה בבית ולעסוק בתכנים משמעותיים; עיסוק בתכני המדינה והחברה – גיבוש דעה אישית וחשיבה ביקורתית; המחנה הוא ביטוי לעקרונות התנועה: נוער מוביל נוער, מנהיגות צעירה, קשרים בין בני נוער, חינוך למעורבות ואחריות חברתית". (אירוע 210, תצפית 19).

מקריאת המטרות ברור כי שימת הדגש היא על תכנים ערכיים

ומשמעותיים, ההולמים את ערכי התנועה, וכן יצירת הזדמנויות להתנסות של הנוער בהובלה, מעורבות ואחריות.

למדנו כי גם בחירת נושא המחנה הולמת על פי רוב את ערכי התנועה. לדוגמה, נושא מחנה שהוגדר כ'ציונות לפני הקמת המדינה', כאשר כל מחנך מייצג יבשת אחרת בעולם: צפון אמריקה, דרום אמריקה, אסיה והמזרח הרחוק, אפריקה הדרומית ועוד. בכניסה לכל מחנך וכן במתחם פנימי המוגדר כ'חדר נושא' נמצא מידע ויזואלי רב על התנועות הציוניות ופועלן וכן על אישים משמעותיים בתנועת הציונות.

כך ראינו את הפעילויות הבאות:

קבוצה של חניכי כיתות ז' משחקים בחידון זיהוי מושגים. כל מתנדב צריך להציג בפנטומימה מושג. מצליחים לגלות די בקלות: התיישבות ועלייה, התיישבות עובדת, יישוב הנגב, הגליל, עלייה, תנועת בית"ר, תנועת הנוער הציוני. תפילה ועבודה. (אירוע 234, תצפית 20).

המדריכה קוראת לכולם לשבת לפעולה. הפעולה היא בנושא חלוצים. הם שיחקו משחקים כמו 'קטרים באים' והמדריכים בסוף שאלו את החניכים איך המשחקים האלה קשורים לחלוציות וקישרו את זה לנושא: "אתם צריכים להיות חלוצים בחיים שלכם. אפילו אם זה לא ברמה של עלייה אלא ביום-יום שלכם. תפתחו ותגדילו ראש לעשות דברים לחברים שלכם, לעשות משהו שאף אחד לא עשה. וזהו, יאללה, מחנ"ק!" (אירוע 287, תצפית 21).

מדריך: "החניכים הם משכבת ח', בנים ובנות, שנמצאים במסע עלייה נודד מגוש עציון לירושלים. למסע קוראים 'רא"ה' על שם הרב קוק. במסגרת המחנה הם צועדים מדי יום בין 12 ל-16 קילומטר. המסע הוא שיאו של תהליך

שהם עוברים במהלך השנה, 'עיקר המסע הוא ההליכה, דרך הליכה אנחנו מחנכים לאהבת הארץ'". (אירוע 336, תצפית 27).

פעולה לכיתה ד' על הנוער הציוני בקנדה. הפעולה במסגרת משימה של כיתה ח', בוגרי קורס הדרכה שקיבלו היום משימה להעביר פעולה לכיתה ד'. מדריך ומדריכה מקיימים שיחה במבטא אמריקאי כבד. המדריכים מספרים על הפעולות שעברו (הם כאילו שני זקנים שמספרים איך היה פעם). שלושה חניכים שואלים שאלות: "איך החלטתם לעלות? על מה ויתרתם? הייתם עשירים בארצות הברית? לא פחדתם לבוא לכאן?" כשנשאלו המדריכים איך בחרו את נושא הפעולה, אמרו: "עברנו כזאת פעולה במסגרת ההכנה למחנה וחשבנו שיתאים להעביר אותה עכשיו. השאלות של החניכים הפתיעו אותנו, כנראה שהנושא ממש עניין אותם. זה היה מרגש להעביר את הפעולה כי זו פעם ראשונה שממש התנסינו בהעברת פעולה לחניכים ולא במסגרת הקורס. החברים שלנו בחרו להעביר פעילות של משחקים ותחרויות ספורט אבל אנחנו שמחים שבחרנו בנושא הזה, אנחנו מרגישים שזה הצליח". (אירוע 236, תצפית 20).

ידע עולם והעשרה

למדנו כי לכל המחנות נושאים מרכזיים, חלק מהנושאים מזוהים בצורה מלאה עם משמעות ערכית כמו נושא הציונות שתואר לעיל וחלק מהנושאים מזוהים בצורה חלקית עם משמעות ערכית ומכילים בתוכם גם מרכיבים של ידע כללי, פנאי ואף הומור. כך סיפרו לנו המדריכים:

"נושא המחנה הוא נאס"א. כל שנה יש למחנה נושא אחר. השנה הוא בסימן 'צעד קטן לאדם, צעד גדול לאנושות' –

לקחת אחריות'. את ראשי התיבות ממציאים האחראים על המחנה והמשימה של החניכות היא לגלות את המשמעות עד היום האחרון של המחנה. ראשי התיבות הפעם הם 'ניקח אחריות סטלנים איתנו'. משמעות המשפט היא שכל אחד עושה משהו קטן ולוקח אחריות. עושה דברים קטנים בכדי לעבוד ביחד. הדגש העיקרי במחנה הוא על הכרת הארץ, הליכה במסלולים ולהכיר את הנוף והטבע שנמצא סביבנו". המדריכה מספרת שתוך כדי הטולים החניכות עוברות פעילויות קצרות שמתאימות למסלולים ומביאות לידי ביטוי ערכי יהדות, בעיות בחברה ופתרון ועוד. (אירוע 248, תצפית 24; אירוע 311, תצפית 23).

"נושא המחנה הוא 'ויקינגים'. אנחנו משתדלים לעשות פעילויות בנושא ויקינגים. אנחנו רוצים גם ללמד ערכים דרך הסיפורים של הוויקינגים. למשל שהוויקינגים היו מאוד שיוויוניים בין נשים לגברים, או גאוות יחידה שזה מאוד חשוב ואנחנו מקשרים להם את זה למציאות. למשל המוות בקרב הוא מאוד מוערך אצל הוויקינגים ואנחנו מקשרים להם את זה לחיים". (אירוע 52, תצפית 5).

"יש חניכים שלא מצליחים ללמוד בבית הספר אבל במחנה זה מספיק חשוב להם כדי ללמוד. אני זוכרת את עצמי במחנה בכיתה י"א קוראת אלטנוילנד – איפה רואים עוד דברים כאלה?" (אירוע 279, תצפית 21).

הפגה, עניין וחברה

לצד הפעילויות הערכיות והנושאיות מתקיימות לאורך כל המחנה פעילויות שעיקרן הפגה, כיף והנאת החניכים. יתרה מכך, בכל פעילות, גם אם היא נתפסת כפעילות בעלת משמעות ערכית, קיים מרכיב של הנאה ושל חיזוק מיומנויות חברתיות.

חניכה: "מה עושים ביום האחרון? עושים משהו?" מדריכה: "כל יום עושים משהו... כיף. זה מה שעושים". (אירוע 133, תצפית 12).

קבוצת חניכי כיתה ז' יושבת במאהל. חמש בנות יושבות ומשחקות קלפים, שלוש בנות מסתכלות בטלפון, מישהי יושבת לבד, בן אחד מחוץ למאהל ובן אחד יושב על התיק. תצפיתנית: "למה אתם יושבים במאהל?" חניכים: "אנחנו בהפסקה אחרי הפעילות של האולימפיאדה – פעילות ספורטיבית. אוהבים את הפעולות על ערכים, שזה לא משעמם זה כיף, למשל עשינו פעולה על למה צריך לשמר את הדברים של פעם או פעולה על שירי מחאה. יש לנו בערך שלוש פעולות ביום, זמן חופשי ופעולה כללית של המחנה כמו בנייה מחנאית או פיתות בטאבון. המחנה ממש כיף. אני מרגיש שאנחנו עושים דברים יחד ואת הפעולות ואת הגיבוש, זה המחנ"ק הכי טוב שהיה לי". (אירוע 342, תצפית 7).

בבחינת מאפיין התכנים והפעולות למדנו כי קיים פער בין תפיסת החניכים לבין תפיסת המדריכים והמבוגרים בתנועה את הפעולות והתכנים. בעוד בעלי התפקידים בתנועה תופסים את הפעילות ככזאת שמשמעותה ערכים וחינוך לערכים, מתכננים את הפעילות לכך ולשם מכוונים, בקרב החניכים הפעילות נתפסת ברובה כהפגתית ושמטרתה העיקרית היא הנאה וכיף. פער זה הוא הגיוני ואין בו פסול, ואף מחזק את כוחה וייחודיותה של תנועת הנוער. המבוגרים והמדריכים מכוונים למטרה חינוכית וערכית, ומבחינתם לכל פעילות יש ערך חינוכי ותוכן מרכזי העומד במרכזה. החניכים מרגישים שהם מבלים ונהנים עם חברים ובה בעת רוכשים ערכים ומיומנויות אישיות וחברתיות, והכול קורה במקביל. למדנו כי ככל שגדלים החניכים ומקבלים תפקידים הדורשים

אחריות ומחויבות, כך ההכנה שלהם לגבי התכנים החינוכיים והפעולות מתפתחת ומשתנה לכיוון תפיסת המבוגרים. הדבר מצביע במידה רבה על הצלחתו של התהליך החינוכי, אם כשהיו חניכים תפסו את הפעילויות ככאלו שמטרתן הנאה בלבד, כמדריכים הם מבינים את החשיבות החינוכית הרחבה של אותן הפעילויות ואת המטרות הערכיות הטמונות בהן. שינוי זה מלמד על התהליך החינוכי בתנועה ועל השפעת תפקיד ההדרכה על תפיסת העולם של המדריכים, שעד לפני אותו הרגע עוד החזיקו בתפיסות אחרות. בנוסף, העובדה כי קיימות תפיסות שונות לגבי התכנים והפעילויות מאירה את קסמן של תנועות הנוער ואת ייחודה של הפעילות התנועתית. זוהי ההוכחה כי חינוך יכול להתקיים בצורות שונות ומגוונות. בניגוד למסגרות החינוך הפורמלי, בהן הידע מועבר בשיטה של הקניה, בתנועות הנוער החינוך לידע ולערכים צומח מתוך עולמו של הילד תוך משחק והנאה, ובכך מהווה חינוך משמעותי. ועוד – כל פעילות משחקית, שבמקום אחר הייתה נתפסת כמשחק בלבד, מקבלת משמעות ערכית חינוכית רחבה, ומכאן אחד הכוחות המשמעותיים של החינוך בתנועות הנוער.