

וראיתי נזקים שנגרמו. עכשיו לך תסביר שהיה פורימון וצריך תקציב כי כשתלו תפאורה מהתקרה הכול התפרק.

לדברי עובד לעיתים היו עימותים במחוזות כאשר היו קנים שזכו לתקציבים יותר מאחרים. אבל זה תמיד קיים בארגונים ובסופו של יום המטרה להקים קנים, להצליח להפעיל בהם חניכים ולצאת למפעלים תנועתיים. לדבריו היו ותמיד יהיו גם כישלונות. מקומות שהשקיעו בהם ולא הצליחו להתרומם. זאת ועוד, בימיו בתנועה תמיד היה משוכנע שהם לא עושים מספיק בקליטת עלייה ובעיירות הפיתוח. אבל זו המהות של תנועת הנוער, לא לנוח על זרי הדפנה ותמיד להרגיש שאפשר לעשות עוד. וטוב שכן.

תנועת הצופים

שבטי פיתוח, כהגדרתם בתנועת הצופים, החלו לפעול בשנות ה־50'. ההצלחות היו מעטות והניסיונות לא החזיקו מעמד. אחרי עשור, בשנות ה־60', בדרך כלל הוקמו שבטים בשכונות ובערים באזור המרכז כאשר שבט ותיק מעמיד רכזים, ראשי גדודים ומדריכים להפעלת השבט החדש. הפעילות התנהלה בתוך ההנהגות, בין אם עירוניות ובין אם אזוריות. בתחום קליטת העלייה, כפי שראינו בשער הראשון במחקר, בשנות ה־50' תנועת הצופים פעלה בעיקר במתכונת של אירועים כמסיבות בחגים ואירוע מרכזי ביום העצמאות. ילדים ובני נוער עולים הוזמנו לפעילות וצופים ותיקים הדריכו, הפעילו ודאגו למנהלות במהלך האירוע.

גרעין רעים ראשון, חברי גרעין 'דגן' לחצרים שיצאו לפעילות בעיירה ירוחם, החל לפעול בשנת 1967. בשנים הבאות התרחב מפעל גרעיני רעים ונוספו קומונות חדשות. בכל קומונה הייתה הכוונה להקים או לחזק שבט צופים במקום, לצד הפעילויות הקהילתיות ופעילויות בבתי הספר.

בסוף שנות ה־80' עדיין ממשיכים לפעול באותה דרך. שבטים ותיקים מאמצים שבטים צעירים ולעיירות פיתוח נשלחים גרעיני רעים ובהמשך גרעיני עומרי ושמניסטים שיוצאים לעיירות פיתוח. יחד עם זאת, בחלק מהשבטים מתחילים להצמיח הנהגות מקומיות. מרכזי שבטים שצמחו בשבט חוזרים אחרי השירות הצבאי לרכז ולהדריך את השכבות הבוגרות.

המצב שונה בהנהגות צפון ודרום בהן, כאשר אין גרעין רעים במקום, ניסיונות הקמת שבטים מסתמכים על כוחות מקומיים. בדרך כלל אלו הורים שנרתמים בהתנדבות לפעילות וצעירים בני המקום, חדורי מוטיבציה לקידום החינוך ביישוב, שפעילים בתנועת הנוער גם אם אינם בוגרים של התנועה.

במועצות התנועה עוסקים בנושא פערים מעמדיים, קליטת עלייה ופעילות התנועה בשכונות מצוקה ובעיירות פיתוח. נראה לדוגמה את התיאור של יואל מרשק, בעקבות ביקורו במועצת תנועת הצופים בחול המועד פסח, אפריל 1992 (ארכיון מכון לבון, 92-1283-104-IV, יואל מרשק, מפגישות סוף השבוע). המועצה התקיימה בחוות הצופים ברמת יוחנן והשתתפו 250 חניכים ובוגרים. במרכז הדיונים עמד נושא הפערים החברתיים אשר החרפו במדינת ישראל. מרשק מצטט את מרכז התנועה, מיקי גרי: "המועצה החזירה לעצמה בעצם ההתכנסות והדיונים את כבודה וכבוד מוסדות התנועה". ומרכז מחלקת ההדרכה, מאיר, הוסיף: "התנועה חזרה לחניכיה". מרשק מזהה במדויק בדברים אלו את החשיבה שלעיתים התהליך חשוב לא פחות מהתוכן. לשון אחר – ההצהרות הן, לא פעם, אלה שמאפשרות את קיום התנועה ומוסדותיה. כאמור, הנושא המרכזי היה פערים מעמדיים וההחלטות בהתאם:

...

7. תנועת הצופים תפעל להגדלת מספר בוגרי התנועה היוצאים לדרך המשך ומגשימים בתחום החברתי ותחדד

את מטרותיהם של המסלולים הקיימים היום לכיוון של פיתוח מנהיגות עצמאית ומעורבות חברתית.

8. מתוך הכרה שחניכי התנועה מהווים את אזורי העתיד של המדינה ובוגרי התנועה הם בעלי זכות בחירה, תפעל התנועה להעלאת המודעות של חניכי ופעילי התנועה ברעיונות פוליטיים אשר מראים רגישות לבעיות חברתיות ופועלים לצמצום הפערים בחברה הישראלית, ברוח הנחות היסוד.

...

11. התנועה תפעל במגמה להשפיע על המערכת הפוליטית בארץ למטרה: השקעת משאבים נוספים באזורי פיתוח בתחומי החינוך, פיתוח מנהיגות מקומית ויכולת כלכלית עצמאית.

12. תנועת הצופים תקלוט ילדי עולים בשבטי הצופים (קבוצות מעורבות או קבוצות עולים נפרדות במטרה להגיע לקבוצות מעורבות).

...

14. תנועת הצופים תפתח ותיצור מסלולי דרך המשך (הגשמה) במשימות קליטת עלייה.

בשנת 1992, בעקבות גל העלייה העצום ממדינות ברית המועצות לשעבר, ברור להנהגת תנועת הצופים שהתנועה חייבת להירתם למשימת קליטת העלייה, משימה שמצטרפת לעיסוק התמידי בצורך לפתח ולחזק את שבטי הפיתוח של התנועה.

בסוף שנות ה־80' ובתחילת שנות ה־90' התפרסמו ב'היה נכון' כתבות על אודות מפעלי התנועה ובמהלך שנת הפעילות יצאו כתבים לספר על שבטים בתנועה. בסקירת הביטאונים אפשר למצוא כתבות צבע על שבטי פיתוח ותיאורים של התחלות והצלחות בתחום קליטת העלייה. שנות ה־90' הן שנים של משבר מתמשך בפעילות גרעין עומרי ששולח מדריכים ומרכזים לשבטי פיתוח,

ומצד שני עלייה תמידית בהיקף גרעיני רעים ובפתיחת גרעינים חדשים שבמרכז פעילותם הקמה ותחזוקה של שבטי צופים.

בחדש יולי 1987 יצאו כתבים צעירים מ'היה נכון' להכין כתבות על שבטי פיתוח בתל אביב (אי"ט. 11-3/373/11). הכתבים ביקרו בשבט 'חצב' בנווה אליעזר ובשבט 'הגבעה' בקרית שלום. הם נפגשו עם מרכזי השבט, שניהם בוגרי שבטים ותיקים בתנועה, האחד בחל"ת (נח"לאי במסגרת שירותו הצבאי) והשני אחרי שחרורו מצה"ל. שניהם ביקשו להגיע לרכז את השבטים מתוך מחשבה שכאן, לצד עבודה קשה, תהיה תרומתם משמעותית. מדריכי ח' ו'ט' עימם שוחחו הכתבים הגיעו משבטים מצפון תל אביב, ומדריכות כיתה ה' היו חניכות השבט מהשכונה. לדברי המרכזים תפקודו של השבט הוא פונקציה של יכולותיו של המרכז והמוטיבציה שלו. כשהמרכז מצליח להביא מדריכים מוצלחים, ובעיקר כשמצליחים לגבש שכבה בוגרת של חניכי השבט (אפילו קבוצה קטנה), השבט מתחיל להתרומם. גם כך, לא עולה מספר החניכים על 150-200, אף שהפוטנציאל גדול פי כמה. אם חסרים מדריכים או מרכז מגיעים מיד לרמת פעילות מזערית וכמעט עד סגירת השבט. יש כמה הורים פעילים, אבל הם לא ממלאים את מקומם של מדריכים חסרים או מרכזים אלא רק מסייעים בתפעול השוטף.

יואב, מרכז שבט 'הגבעה' הגדיר מהו שבט פיתוח לתפיסתו: "שבט פיתוח הוא שבט שלא מסוגל להחזיק את עצמו מהמון סיבות וביניהן גם הדרכה. בדרך כלל לשבטי פיתוח מגיעים מדריכים מבחוץ". ניר, חניך בכיתה י"ב בשבט ומדריך, מכיר את השבט מכיתה ד' ומכיר גם את הסיפורים על הימים הראשונים: "השבט הוקם לפני 22 שנים. אחרי כמה שנים עם תמיכה של הדרכה חיצונית התחזקו השכבות הבוגרות והשבט העמיד את כוחות ההדרכה והמנהלה מבין חניכי השכבות הבוגרות." לדבריו אחרי כעשור היה משבר וכמעט שנה עברה על השבט ללא מרכז קבוע. בנוסף משפחות צעירות שביקשו לשפר את מגוריהן עברו מהשכונה, השבט הגיע למצב

של מחסור בכוח הדרכה ונאלצו להיעזר שוב בהדרכה משבטים ותיקים: "הבעיה המרכזית שלנו היא בעיית הדרכה. אין מספיק מדריכים. אין לנו שכבת י"א בכלל, בשמינית (י"ב) יש 12 חבר'ה ושניים מהם מדריכים ובכיתה י' יש רק שש בנות שגם מדריכות בשבט. לגמרי לא ברור איך נפתח את השנה הבאה."

שלושת השמיניסטים מסכימים שאין ברירה ויצטרכו הדרכה מבחוץ. גם יואב יסיים את תפקידו כמרכז בסוף הקיץ ואין לדעת מה יהיה בהמשך. הם מתארים את המצב כמציאות מוכרת, בכל קיץ לא ברור איך תיפתח השנה הבאה. הכתבת שרית טולידנו סיימה כך את הכתבה:

את השבט עזבתי בערב, בתום הפעילות, ולפני היציאה מהשער נתתי עוד מבט אחד לאחור, והרגשתי פתאום הרגשה נהדרת. למרות קשיים ובעיות, שבט 'הגבעה' מצליח, על אף היותו קטן, לעזור לכאלו הנזקקים לעזרה, כמו שתי חבורות רחוב שאימצו בשבט. השבט הוא יותר משפחתי וקטן משבטים אחרים ולהיות חלק ממנו זה להרגיש יותר יחד, ויותר אכפתיות. עשיית הכתבה תרמה לי הרבה להבנת המשמעות של 'שבט פיתוח' ואת חשיבותו לאנשים שבשבילם הוא קיים.

באותו גיליון של 'היה נכון', בכתבה על יפתח קרן, פעיל בתנועה כשליח מקיבוץ לוחמי הגטאות, מצוטט מכתב של אביו צביקי מקיבוץ חצרים, מהתקופה שריכז את התנועה בסוף שנות ה־50':

את שטח פיתוח של שבטי צופים בערי פיתוח ועיירות עולים ראינו כמשימה עיקרית בעבודתנו. עשינו לשם כך מאמצים גדולים, אך הקשיים שלפנינו, הן תקציבית והן בכוח אדם היו גדולים וההצלחה רחוקה ממה שאני, לפחות, ציפיתי.

כתבה אחרת באותו גיליון מתמקדת בגרעיני עומרי (נח"ל לעיירות פיתוח). מיכל בן דוד (עורכת 'היה נכון') מתארת ביקור של המזכירות הארצית במעלות. דגנית, חברת הגרעין, סיפרה על הקשיים, על ההתנהלות הבעייתית וציינה את חוסר הטיפול בשבר מצד התנועה. "הרגשת התסכול" אמרה, "גדולה מהרגשת הסיפוק." הדברים ששמעו חברי המזכירות היו קשים וייצגו לא רק את חברי הגרעין במעלות אלא גם גרעינים נוספים. הדוברים אמרו שההידרדרות של גרעיני עומרי הייתה נמנעת אם יד התנועה הייתה על הדופק בזמן. חברי הגרעינים מדברים על תחושת ייעור והרגשה שהצעד שעשו כשהגיעו לגור ולחיות בעיירת פיתוח היה משמעותי ומספק מבחינתם. אבל הקשר עם התנועה היה רעוע, וממש לא ברור שהתנועה רואה את עצמה כאחראית על הטיפול בגרעין.

חברי המזכירות בעיקר הקשיבו לדברים אך מדי פעם העלו שאלות שהובילו לעימותים. כך לדוגמה כששאלו את חברי הגרעינים האם הם מרגישים מחויבים לתנועה ולשבטי הצופים במקום מגוריהם.

בכתבות בשנות ה־90, בעיקר במהדורה המשותפת עם העיתון ידיעות אחרונות, מדווחים בעיקר אירועים בשבטי פיתוח. למשל יום כיף צופי לילדי דימונה, אירוע חנוכה בגבעת אולגה וטיול מים אל ים הנהגתי לכיתות ח', אליו הצטרפו לראשונה חניכים משבט הצופים ברמת אליהו, ראשון לציון.

במחצית השנייה של שנות ה־90 גויסו שני פעילים. האחד לריכוז קליטת העולים ממדינות ברית המועצות לשעבר והשנייה, סבי מנגשה, לגיוס חניכים עולים בני העדה האתיופית. שלמה דושי, מזכ"ל התנועה ויוזם המהלך, מדווח בישיבת המזכירות הארצית על התהליך ומצפה לסיוע מרכזי הנהגות בפעילות המתהווה. כמעט שלא עוסקים בנושא בישיבות. הפעילים עובדים ישירות מול המזכ"ל ומקבלים ממנו אישור לפעילות ותקציבי פעולה.

תכנון הפעילות בפריפריה נדון בישיבות תכנון עם ההנהגות

האזורים בהשתתפות שלמה דושי (המזכ"ל) וליאור כרמל (מנהל אגף הדרכה ומפעלים). בשיבות מקצים כוח אדם ומחליטים על מיקום גרעיני רעים חדשים והמשך פעילות גרעינים קיימים. מקצים תקציבים לפעילות ומאשרים תוכניות. נראה למשל את הישיבה בהנהגת דרום (אי"ט, 11-3/324/10, תיק הנהגות) מתאריך 28.2.1998. הוחלט כי התנועה תקצה להנהגה ארבעה גרעיני רעים שיוצבו בקרית גת, קרית מלאכי, אופקים ומצפה רמון. החלטה סופית לגבי הגרעינים תתקבל רק אחרי פגישה של מזכ"ל התנועה ומרכז ההנהגה עם הרשויות המקומיות וסיכום התנאים לכניסת הגרעינים. עוד סוכם על העברת הטיפול בגרעיני רעים לגורם אחד בהנהגת דרום. כך יובטח תיאום עם הרשויות המקומיות ומעקב מסודר אחרי הפעילות והוצאת הכספים. לא ניכנס כאן לפירוט הפעילות בצופי שב"א מכיוון שיוקדש לנושא פרק נפרד.

בהיבט של התפיסה התנועתית את הפעולה בפריפריה ראוי להכיר את רעיון 'השבט הקהילתי'. מודל פעילות שהעלה ליאור כרמל, מזכ"ל התנועה בשנים 2000-2006 (כרמל, 2022).

ליאור גדל כחניך, מדריך, ראשג"ד ומרכז צעיר בשבט 'רכסים' בשכונת קרית מנחם בירושלים, שבט פיתוח שנאבק כל השנים על מספרי החניכים ועל חיזוק של השכבות הבוגרות. במהלך השנים נשלחו מדריכים משבטים ותיקים ומבוססים לסייע בהתנהלות השוטפת. לדבריו, ההווה של לצמוח בשבט פיתוח ליוותה אותו בכל שנותיו בתנועה:

זה תסכל אותי, בשבט רכסים, איך אנחנו לא מצליחים להמריא מעל 100 חניכים אף פעם. זה אירוע תרבותי וכלכלי בעיקרו, כך אני חושב. בתור מרכז צעיר הייתה לי סמכות לתת הנחות וכולם היו מקבלים הנחות. פעם עשינו מפגש מחזור ובדקנו מי לא קיבל הנחה. רק אחד מהחברים, זה שאבא שלו עבד בתנובה,

היה מנהל תנובה אקספורט, הוא היחידי שלא קיבל הנחה. אני קראתי לעצמי לימים 'ילד הנחה'. המעמד הזה של כל פעם ללכת לבקש הנחה, אני זוכר את הצביטה בלב... התמונה של אמא שלי שבאה להתחנן נחרטה כל כך חזק.

על הרעיון של שליחת מדריכים משבט מבוסס יש לליאור דעות ברורות:

המדריכים משבט 'מודיעין' הרגו אותנו. הם באו חבורה, מלאים משאבים אישיים. קודם כול בתחושה שהגיעו לחנך אותנו. והיה להם כסף. המדריך שבא ממודיעין היה לו כסף לקנות לחניכים שלו מתנות קטנות, צ'ופרים. לנו היו סנדות וחבלים. אף פעם לא קנינו משהו לחניכים שלנו.

השקעה בערי פיתוח ובשכונות מצוקה זו אחריות של התנועה. זה חייב להיות על השולחן, לא יכול להיות מצב של הפסקת התקצוב המיוחד. נכון, אומר ליאור, שהצופים בונים אליטות. אבל זו בדיוק המטרה גם בשבטי פיתוח, לבנות אליטה בתוך השכונה שתהיה מודל חינוכי וביצועי ויוכלו להצטרף אליה. בהנהגה הארצית של התנועה עלו בכל פעם התנגדויות להעברת תקציבים לשבטים שמתקשים, על כך סיפר:

חבר הנהגה ארצית הרים יד באחת הישיבות ואמר: אני רוצה להציג בעיה. והוסיף – בלי שמות. והמשיך – הפכנו להיות תנועה של צבעונים, כל הכסף הולך לשם. אמרתי לו מצוין, יש לך מזכ"ל צבעוני, יש לך אפשרות אחת – להדיח אותי. וכל עוד זה לא יהיה כך, הכסף ילך לשם.

מהרקע של הבנה עמוקה מהם שבטי פיתוח ומה המשמעות של שבט צופים בקהילה צמחו תפיסות העולם החינוכיות שהובילו את

ליאור לרעיון 'השבט הקהילתי'. כמרכז הנהגה בצופים היה מכוון את מרכזי השבטים בהנהגה לפעול במסגרת הקהילתית. להכיר את התרבות ואת המנהגים המיוחדים בשכונה בה פועל השבט, לשתף את הקהילה בפעילויות, להיות חלק מהמרקם השכונתי ולא נציגות של התנועה שהגיעה לשכונה.

בשנות ה-90' מסר של חיבור לקהילה מתחבר עם יעדי ההגשמה התנועתיים, עם רעיון שנת השירות ועם הניסיונות להרחיב את היקף שבטי הפיתוח והפעילות בפריפריה. השבט הקהילתי הוא שבט המנהל דיאלוג עם הקהילה בשלושה תחומי פעילות עיקריים: 1. מתן שירותים לקהילה. 2. שותפות בעיצוב הערכים הקהילתיים. 3. שיתופי פעולה עם ארגונים בקהילה.

בדצמבר 2000 פורסם ב'היה נכון – ידיעות יכון' (עלון התנועה בהוצאת ידיעות אחרונות) מאמר מקיף של ליאור על השבט הקהילתי (אי"ט, 11-3/373/2, היה נכון ידיעות יכון): "בר בבר עם השינויים הערכיים והטכנולוגיים החלים במדינה, משנה גם תנועת הצופים את ייעודה – מתנועה שדגלה בחזון ההתיישבות הקיבוצית לתנועה המתמקדת בפיתוח הפרט לצד פיתוח ערכים של מחויבות לקהילה."

בשנות ה-90' ובראשית המאה ה-21 חוזרים שוב ושוב בתנועת הצופים על המחויבות "לחיזוק היכולות של האוכלוסיות החלשות". גורי נדלר, מי שריכוז את גרעיני רעים בתנועה בסוף המאה ה-20, מתאר (שיחה אישית) קפיצה מהיקף של 30 מתנדבים ל-130 מתנדבים בשנת המשבר עם גרעיני הנח"ל. היציאה לשנת שירות, שבמרכז הווייתה סיוע ליישובים חלשים, לעיירות פיתוח, מובילה את התנועה לשימת דגש על הפריפריה. הפן המעשי של ההצהרות התבטא בהקמת מחלקה לאחריות חברתית ובהמשך – מחלקת נוער וקהילה. במחלקה הוציאו תוכניות הדרכה וקיימו סמינרים למדריכים ולמתנדבי שנת שירות. רעיון ההשתלבות והפעילות בקהילה היה מסר מרכזי של הפעולה התנועתית ביישוב. משמעותית

במיוחד הייתה העובדה שהתנועה הצליחה לגייס תקציבים ייעודיים (ממשלתיים ותרומות) לפעילות ולהדרכה בפריפריה, תקציב שחייב הקמת מנגנון מנהלי והקצאת כוח אדם לקידום הנושא. כפי שראינו בתיאור הפעילות בשנות ה-50' ההיבט המנהלי, היכולת להשקיע בכוח אדם ובציוד, מהווה גורם דומיננטי ומכריע ביכולת לפעול בפריפריה. העובדה שנוצרו יכולות תקציביות הובילה לפיתוח של התחום, להקמת מחלקה, לתכנון וכתיבה של תוכניות הדרכה ולהכשרת כוח אדם.

וכמו כדי לסגור מעגל עם התחושות שמתאר ליאור, על החברה שהגיעו משבט 'מודיעין' לחנך את הילדים ב'רכסים', מוצג בתוכניות ההדרכה עיקרון לעושים במלאכה: "מן הראוי שהעשייה החברתית תבוצע מתוך התעניינות באחר ובצרכיו, ולא מתוך עליונות ופטרונות."

תנועת השומר הצעיר

בחודש ספטמבר 1991 (ארכיון יד יערי, 3-1, 203 (2), תיק עבודה ניר זמיר) כותב אלישע שפירא, מזכיר הקיבוץ הארצי, לניר זמיר, מזכ"ל תנועת השומר הצעיר: "שלום, קליטה וצמיחה כלכלית בתקופה זו יהיה על מדינת ישראל להתמודד להשגתם של שלושה יעדים: השתלבות במהלך המדיני והתקדמות לשלום, קליטת העלייה ההמונית וצמיחה כלכלית מואצת..."

כמה שבועות אחר כך, באוקטובר אותה שנה, התקיים סמינר שכונות בתנועה. "השנה", נכתב, "נבנה הסמינר על חלוקה של שלושה נושאים: החברה הישראלית, העבודה בשכונות וקליטת עלייה... הנושא השני – נפתח בפגישה עם אלישע שפירא על המניעים שהביאו את התנועה להיכנס לעבודה בשכונות ועל המטרות וההשלכות של עבודה זו כיום." בהמשך עסקו המשתתפים בדילמות