

1.

מבוא – הדרכה והנהגה של נוער בתנועות הנוער

בפרק זה נסקור את המידע שעמד לרשותנו על אודות הדרכה והנהגה עצמית של הנוער בתנועות הנוער בטרם היציאה למחקר, נגדיר את מטרות המחקר ונתאר את דרך איסוף המידע וניתוחו.

א. הדרכה והנהגה של נוער בחינוך הבלתי פורמלי

בשנת 2003 נדרש משרד החינוך להגדיר מה היא "תנועת נוער", על מנת לחדד את הנהלים בכל הקשור להקצאת סיוע כספי מתקציב המדינה. הוועדה שהוקמה לשם כך, ועדת שפירא, קבעה מספר מאפיינים המבדילים את תנועות הנוער מארגונים אחרים.¹ בין היתר מיינה הוועדה את מאפייני תנועות הנוער לשלוש קבוצות: מהותיים, ארגוניים וכמותיים. את כל הקשור להדרכה והנהגה בידי הנוער מיינה הוועדה כמאפיין ארגוני, בלשון זאת:

1 רנה שפירא ואחרים, דוח הוועדה לבדיקת מאפייני תנועות הנוער כבסיס לקריטריוני הקצאה. הוגש למשרד החינוך, ספטמבר 2003.

הכשרה להדרכה ולהנהגה: התנועה מקיימת פעילות קבועה לעידוד נוער לתפקידי יוזמה והנהגה ולהכשרתם למילוי תפקידים אלה. קיום קבוע של מרכזי הדרכה והשתלמות למדריכים על פי העיקרון של נוער מחנך נוער (מדריכים צעירים), תוך שמירה על מאפייני החינוך הבלתי פורמלי.

באותו הקשר נקבע גם שהדרכה אינה התפקיד היחיד שתנועות הנוער תצענה לחבריהן כתפקיד של התנסות באחריות ובמנהיגות. כך נכתב:

יש לוודא שהתנועה מספקת לחניך הזדמנויות שונות, בגילאים שונים, להתנסות בתפקידים ארגוניים משמעותיים לתפקוד הסניף והקבוצה. זאת כדי לפתח באישיותו ממדים של אחריות, יוזמה, עצמאות, מנהיגות, מחויבות והתמדה תוך קבלת משוב וחניכה. ובמידת הצורך – לסייע לו להצליח בתפקידיו אלה וללמוד מהם על יכולותיו וכישוריו.

הביטויים "הזדמנויות שונות" ו-"גילאים שונים" מלמדים שהכוונה לראייה מערכתית כוללת של מעורבות חניכים בתפקידים משמעותיים. מכאן, שקורסי הדרכה, הנערכים ברוב התנועות לבוגרי כיתות ט', מהווים מדרגה אחת ברצף גדול יותר של העברת אחריות לבני הנוער. אפשר שזו המדרגה המשמעותית ביותר ברצף, אך היא אינה מופיעה כך פתאום, אלא היא חלק מהתפיסה החינוכית המהותית.

התפיסה החינוכית שביסוד הדברים, היא זאת המכונה חינוך בלתי פורמלי.² דפוס חינוך זה הוא בהגדרה "בלתי פורמלי", כלומר לא ממוסד ולא רשמי. הוא גמיש, משתנה ומגיב לצרכים השונים בכל

2 נעמי מנדל-לוי, איתי ארצי (עורכים), חינוך בלתי פורמלי לילדים, בני נוער וצעירים בישראל, היוזמה למחקר יישומי בחינוך, 2016.

מועד ומקום.³ עם זאת, יש לו מספר מאפיינים מהותיים, שנוסחו בידי ראובן כהנא כ"קוד" בלתי פורמלי, או "תיאוריה" של חינוך בלתי פורמלי.⁴ נוכל לראות כי הנהגה והדרכה בידי הנוער תואמות ועונות על מאפיינים אלה.

המאפיין "מורטוריום", שמשמעותו דחייה של המחויבות, יוצר מרחב שמאפשר התנסות, ניסוי וטעייה. במערכות פורמליות לקיחת אחריות וביצוע של תפקיד או מטלה מחייבים ביצוע מושלם, אשר מתרחש לאחר תהליך הכשרה. המנהל, לשם דוגמה, נדרש לנהל בצורה המיטבית, בהתאם למטרות וליעדים של הארגון. לעומת זאת, במערכת בלתי פורמלית ביצוע התפקידים מהווה חלק מתהליך הלמידה, ולא תוצאה שלה. המערכת הבלתי פורמלית תגן על בעל התפקיד מפני אחריות מוחלטת (כזאת שעומדת לשיפוט) ומכירה בכך שהוא לומד את התפקיד תוך כדי ביצוע, ולכן אפשר שלא ימלא אותו בצורה מושלמת. בזכות מאפיין המורטוריום נוצר מרחב התנסות מוגן, המאפשר לצעירים להתנסות במגוון רחב של תפקידים ומטלות, ובהם תפקידי ההדרכה.

עוד תואמת ההדרכה העצמית את המאפיינים "רב ממדיות" ו-"סימטריה", שמתבטאים במגוון רחב של תכנים ותחומי פעולה, וכן בשוויון ערך של המשאבים השונים. על פי מאפיינים אלה יכולים אנשים בעלי כישורים שונים לתמרן ולמצוא להם מקום לבטא עצמם בתחומי פעולה שונים. כך למשל נער או נערה שימצאו עניין בהדרכת ילדים צעירים (להבדיל מבוגרים), או נערים שמוצאים עניין בפעילות עיונית כגון שיחה ודיון (להבדיל מפעילות גופנית כגון ספורט וטיולים). תנועות הנוער, כארגון בלתי פורמלי, מציעות לכולם מקום לבטא עצמם. אם נשווה זאת לחינוך הפורמלי, הרי שם לכל מורה יש הגדרת תפקיד מחייבת,

3 תמר רפפורט, אהוביה כהנא (עורכים), הסדר החברתי והקוד הבלתי פורמלי, הוצאת רסלינג, 2012.

4 ראובן כהנא, נעורים והקוד הבלתי פורמלי, תנועות נוער במאה העשרים ומקורות הנעורים הפוסט מודרניים, מוסד ביאליק, 2007.

מרחב תכנים מוגדר שבו היא מתמחה ועליו היא אחראית, וכן מטרות, יעדים ואפילו תפוקות שהיא חייבת לעמוד בהם. הברדל זה משפיע על מיון בעלי התפקידים, כך שבחינוך הפורמלי רק מספר מועט של מתאימים יזכו לתפקיד, ואילו בתנועות הנוער לכולם יש מקום, ותנאי הקבלה העיקרי הוא הרצון של הנערים והנערות לקחת על עצמם אחריות.

עוד נכון להזכיר את המאפיין "דואליזם" המאפשר התנסות בדפוסים מנוגדים של התנהגות. בזכות זאת יכולים הנערים והנערות להיות במועד אחד מדריכים או בעלי תפקידים הנושאים באחריות רבה, ובמועד אחר להיות בעצמם חניכים בקבוצת בני גילם. כלומר, הבחירה להיות בתפקיד מוביל אינה בבחינת הכול או לא כלום, ובדרך זאת היא מתאימה יותר לצעירים שרוצים לטעום מעט מתפקיד ההדרכה, מבלי להפסיד בכך את מעמדם כחניכים בקרב חבריהם.

מתוך ההגדרות שקבעה ועדת שפירא (לעיל), וכן מתוך הניתוח התיאורטי של החינוך הבלתי פורמלי, ניתן לזהות שתי מטרות נבדלות לשימוש בהדרכה בידי הנוער. ניעזר בדוגמה: כאשר מורה עורך שיעור בכיתה, התפיסה הרווחת היא שהוא (המורה) יודע את הדברים, והוא מעביר אותם אל תלמידיו במהלך השיעור. הלמידה היא בצד של התלמידים. אולם כאשר מדריך עורך פעולה בתנועת נוער, פעולת הלמידה מתרחשת בשני הצדדים: מצד אחד בדברים העוברים אל החניכים, ומצד שני במה שקורה למדריך הצעיר בעצמו: בהתנסות שלו בתפקיד, שמתוכה הוא לומד ומתפתח. הלמידה הזו, בשני הצדדים, משקפת את הדואליות שבהכשרה להדרכה: לשם הדרכה של חניכים ולשם התפתחות המדריכים.

מטרה אחת, אם כך, היא לאייש תפקידי הדרכה רבים, דבר המאפשר לתנועות הנוער להגיע למספר רב של חניכים צעירים. החניכים המודרכים הם שזוכים ללמידה ולחינוך, בזכות כוח האדם הרב

המוכשר להדרכה. כדי לממש מטרה זאת, נצפה שקורסי ההדרכה יקנו לבני הנוער הכשרה מקצועית, שבזכותה הם ילמדו כיצד מדריכים. בכלל זה היכרות עם תוכניות ההדרכה, עם קהל המודרכים ועם דרכי ההדרכה והאמצעים שיעמדו לרשותם. ייתכן אף שיתקיים מיון של אלה המתאימים ביותר להדרכה מכלל בני הנוער.

מטרה שנייה היא לאפשר לבני הנוער, המדריכים עצמם, להתנסות בתפקידי הנהגה והדרכה. ביסוד העניין עומדת ההנחה כי התנסות שכזאת תאפשר לבני הנוער לתרגל וללמוד כישורים וערכים כגון אחריות, יוזמה, עצמאות, מנהיגות, מחויבות והתמדה. לפי תפיסה זאת הדרכה אינה רק לצורך העברת תכנים לקבוצת החניכים, כשם שחברות בוועדה של יום ספורט אינה רק לצורך ביצוע יום הספורט. הפעילות של החניכים באותם תפקידי הנהגה נועדה לפתח אותם עצמם. כדי לממש מטרה זאת, נצפה שקורסי ההדרכה יאפשרו לכל בני הנוער להשתתף בהכשרה, יעודדו אותם לקחת על עצמם תפקיד וידגישו את ההיבטים הגמישים והמגוונים של התפקיד, כדי לבטא שאכן כל אחד יכול להתנסות בכך.

כפי שניכר, יש מידה של ניגוד בין שתי המטרות, שכן האחת נוטה יותר לכיוון קורס מקצועי ופורמלי, ואילו השנייה נוטה יותר לקורס חברתי ומאפשר. בהכרח עולה השאלה כיצד ניתן לאזן בין שתי הגישות. את התשובה לכך מצאנו במחקר קודם שערכנו במסגרת מחקרי מועצת תנועות הנוער.⁵ במחקר צפינו על פעילות תנועות נוער במהלך מחנות הקיץ והגדרנו שלוש קבוצות של מאפייני פעולה, שיוצגו כאן בתמצית:

1. **מאפיינים מבניים:** תנועות הנוער הן ארגונים פורמליים במובן זה שיש להן מבנה מוגדר, שאינו עומד למשא ומתן. צעירים המצטרפים

5 רקפת הימן זהבי, גיל גרטל, חינוך מאפשר, החינוך בתנועות הנוער כהכנה לחיים, מחקר מועצת תנועות הנוער, 2017.

לתנועות מקבלים את המבנה הזה כתשתית קיימת. בכלל זה המבנה ההיררכי המתחיל למטה מקבוצות של חניכים, שמאורגנות יחד בגדודים ובשכבות. לכל קבוצה יש מדריך ולכל גדוד או שכבה יש רכז או מפקד (המונחים משתנים מתנועה לתנועה). בכל סניף (קן או שבט) יש מספר תפקידי רוחב כגון רכזי הדרכה או ראשי ועדות, ובראשו עומד רכז הסניף. מעל הסניף הבודד יש הנהגה אזורית ומטה ארצי. בכל אחד מהמבנים האלה יש בעלי תפקידים מוגדרים, רובם ככולם אנשים מבוגרים, כלומר שאינם בני נוער.

מלבד המבנה הארגוני, יש בכל תנועה נהלים מחייבים אשר מסדירים את הפעילות השוטפת, כגון הוראות התנהגות מחייבות או הוראות בטיחות. כמו כן יש סידורים ברורים של הזמן והמרחב. הזמן מוגדר באמצעות מועדי פעילות קבועים ומשך הפעולות, והמרחב מוגדר באמצעות חדרי פעילות או מתחמי פעילות בחצר ובמרחב הקרוב לסניף.

בנוסף, בכל תנועה מוגדרים תכנים אשר מועברים לחניכים, והם קשורים לאידיאולוגיה של כל תנועה ולמטרות החינוכיות של התנועה. כך למשל בתנועות הצופיות מלמדים מחנאות, בתנועות הדתיות עוסקים בסוגיות דת ואמונה, ובתנועות שלהן אידיאולוגיה חברתית קוראים בכתבי הוגי דעות התואמים את רוח התנועה.

2. **מאפיינים מאפשרים:** במאפיינים המבניים אין הבדל של ממש בין תנועות הנוער כארגונים בלתי פורמליים לבין כל ארגון פורמלי. הייחוד של תנועות הנוער מתבטא במאפיינים המאפשרים, המרופפים את המבנה הארגוני הקשיח, והם: בחירה וגמישות.

מאפיין הבחירה מתבטא בראש ובראשונה בהצטרפות החופשית של בני הנוער לתנועות הנוער. זה מאפיין בעל חשיבות והשפעה מרבית, שכן אם בני הנוער לא יבחרו להצטרף, ממילא הארגון לא יתקיים. ההצטרפות החופשית קשורה באופן מובנה במידה גבוהה של חופש ואוטונומיה של בני הנוער בארגון. הם לא רק יכולים

לבחור אם להצטרף לתנועה או לא, אלא גם יכולים לבחור בכל רגע נתון אם להשתתף בפעילות המוצעת. הם גם יכולים לבחור להשתתף בפעולה, אבל להישאר כמשתתפים פסיביים, יותר או פחות. הבחירה האוטונומית מקנה כוח עצום לבני הנוער, ומחייבת את התנועה להתאים את עצמה לצרכיהם, או לפחות לשכנע אותם שהיא אכן מותאמת ועונה לצרכיהם.

כתוצאה מהאוטונומיה של בני הנוער, מתאפיינות תנועות הנוער בגמישות רבה. כלומר, המבנים הקשוחים שהוזכרו לעיל מתאימים את עצמם לא פעם למקום ולזמן, ומתבטאים בשינויים תכופים. כך למשל גמישות רבה בתכנים ובדרכי הפעולה. מותר למדריך להרכיב פעולה שיש בה עיסוק בתכנים על פי הכנתו – או בשיתוף הצוות שבתוכו הוא פועל, ומותר אף שהפעולה תדלג מתוכן לתוכן בהתאם למה שמתפתח תוך כדי הפעולה.

גמישות קיימת גם במבנה החברתי: בעוד התנועה מוגדרת על פי קבוצות חניכים, ניכר לא פעם שהקבוצות מתפרקות ומתחברות בהתאם לצורך: לפעמים יש פעולות שמבצעים יחידים, זוגות, צוותים, או מליאות של כלל החניכים. די בכך שפעולה מתוכננת עבור מספר נתון של חניכים, אולם מסיבה כלשהיא חלק מהחניכים לא מגיע לפעולה ויש להתאים אותה למספר קטן יותר של חניכים. ולבסוף, גמישות ניכרת גם בלוחות הזמנים ובמרחבי הפעולה. שינויים במועד ההתחלה או הסיום של הפעילות הם דבר שבשגרה, וכך גם לגבי שינוי מקום הפעולה, בתוך כל פעולה ובין פעולות.

3. מאפיינים מחברים: לאור האוטונומיה, החופש והגמישות הרבה, עולה השאלה כיצד בכל זאת מתקיימות תנועות הנוער. היה ניתן לחשוש שחופש כה רב יהפוך במהרה לכאוס מוחלט, שישתק לחלוטין את היכולת לפעול. התשובה לכך ניתנת באמצעות מספר מאפיינים שמלכדים את השורות, וגורמים לבני הנוער לבחור לקחת חלק בתנועה ובפעילות, למרות שניתנת להם האפשרות לבחור שלא להשתתף.

במחקר הגדרנו שלושה מאפיינים המהווים את כוח המשיכה המיוחד של תנועות הנוער: קשרים חברתיים, למידה באמצעות התנסות וחוויה ותחושת שייכות מלכדת. הקשרים החברתיים מתקיימים בתוך הקבוצות, בין החניכים לבין עצמם, כשהם צוברים יחד אוצר חוויות משותפות שמלכדות אותם. בנוסף, יש גם קשרים משמעותיים בין החניכים לבין מדריכיהם הצעירים. לצד הסמכות החינוכית שמפגינים המדריכים, הם נוקטים בגישת מנהיגות משתפת ואוהבת, המקנה לחניכים ביטחון והרגשה שמישהו, בעל מעמד בכיר, מחשיב אותם ומתייחס אליהם.

ההתנסות החווייתית היא דרך הלמידה המרכזית בפעולות. ככזו הלמידה היא משמעותית – ולא רק כהצהרה חלולה. התכנים המוצגים בדרך פעולה ומשחק הופכים להיות נגישים ורלוונטיים, כאלה שמעניין ומרתק להיחשף אליהם, ולא רק כאלה שצריך לשנן ולזכור על פה, כפי שנהוג במרבית בתי הספר – תכנים לא רק בהצהרה, אלא בפועל.

הכוח המלכד השלישי קשור לתחושת השייכות. החניך שייך תחילה לקבוצה הקטנה המיידית, אחר כך הוא שייך לסניף ולבסוף הוא שייך לתנועה. השייכות מתעצמת על ידי הסמלה, שנוכחותה בולטת בכל התנועות: מדים, סמלים, דגלים, שמות, סיסמאות ושירה (המכונה "מורל"). "כיף להיות שייך", העידו חניכים, כיף להרגיש חלק מ"משהו" שהוא גדול מכל חניך וחניכה לעצמם.

הניתוח של מאפייני הפעולה של תנועות הנוער מצביע על תמונה זאת: יש לתנועות בסיס פעולה ארגוני פורמלי, בסיס זה מאותגר על ידי חופש הבחירה הנתון בידי החניכים, והאיוון נעשה באמצעות דרכי הפעולה המחברות: חברה, חוויה ושייכות.

אם נחזור אל קורסי ההדרכה, נמצא שהם מתייחסים אל מאפיינים אלה פעמיים. ראשית, בהיות הקורס פעולה תנועתית, ועל כן נצפה למצוא בקורס עצמו את אותם מאפיינים חינוכיים של תנועת נוער:

מבנה מחייב, אוטונומיה וגמישות, וכן: יחסים חברתיים, למידה בדרך של התנסות וסמליות מלכדת. ושנית, חניכי הקורס אמורים ללמוד במהלך הקורס להשתמש במאפיינים שהוזכרו. הם מדריכי העתיד שישתמשו במאפיינים האלה ככלי עבודה בפעולות שלהם. הם יידרשו להעביר לחניכים את המבנה המחייב: היררכיה ותוכן. הם יידרשו לאפשר לחניכים שלהם אוטונומיה וגמישות, ולדעת לפעול כמדריכים במצבים כאלה. והם שיידרשו ללכד את חניכיהם באמצעות יחסים חברתיים אינטימיים, דרכי הדרכה של התנסות, משחק ופעולה, וחיוזוק תחושת השייכות באמצעות הסמלה. מכאן שנצפה למצוא בקורסים כיצד מלמדים את המדריכים החדשים להפעיל מאפיינים אלה.

ב. הדרכה והנהגה של נוער בתולדות תנועות הנוער

בסעיף זה בחנו את הידוע על ההיסטוריה של הדרכה והנהגה עצמית של הנוער. נוכל לראות כי הדואליות שבהדרכה שהוזכרה לעיל, מופיעה כבר בראשית דרכן של תנועות הנוער. במהלך השנים, התמסדה ההכשרה להדרכה והועשרה בתכנים מגוונים.

תנועת הצופים נוסדה בשנת 1907 בידי רוברט באדן פאול באנגליה, והיא אחד ממקורות היניקה של תנועות הנוער בישראל. בספר היסוד: "צופיות לבני הנעורים", כתב באדן פאול שהתנועה תפעל באמצעות מבנה של קבוצות קטנות, שבכל אחת מהן שישה עד שמונה נערים.⁶ אין אזכור של גיל החניכים וההבנה היא שהקבוצות הן רב-גילאיות.

באשר לתפקיד המנהיג הוא כתב:

6 באדן פאול, צופיות לבני הנעורים, תרגום לעברית הלל ברזל, הוצאת ההסתדרות הציונית, 1963.

כל קבוצה בוחרת באחד מחבריה שיהיה מנהיג שלה והוא נקרא: ראש הקבוצה. [...] ראש הקבוצה הוא האחראי לכושר פעולתה של הקבוצה ולהופעתה הנאה. צופי הקבוצה מצייתים להוראותיו, לא מיראת העונש, אלא מתוך הכרה שזאת קבוצתם, בה הם משחקים בצוותא, וכולם תומכים במנהיגם למען הצלחת הקבוצה ולמען כבודה. מכס ראשי הקבוצות אני מבקש, שתיגשו למלאכה ותאמנו את הקבוצות שלכם בעצמכם, שהרי בידכם הוא, שכל נער בקבוצה יידבק בכם ויהיה חבר טוב. (שם, עמוד 21)

בדברים אלה ניתן לראות כי ראש הקבוצה משרת את ההצלחה של קבוצתו. כלומר המדריך מוביל ומנהיג את חברי הקבוצה האחרים. לצד זה, הדגיש באדן פאול גם את התועלת שבתפקיד ראש הקבוצה לעצמו:

ראש קבוצה, תוך שמאמן ומנהיג את קבוצתו, רוכש לו ניסיון רב והכשרה של ממש, ועד מהרה יקנה את עולמו כאדם בעל אחריות. [...] ראש קבוצה, שההצלחה האירה לו פנים בקרב חניכיו והביאם להישגים טובים, מובטח לו שיצליח במעשה ידיו לכשיתבגר ויתפוס מקומו בעולם. (שם)

מכאן שהנהגת הקבוצות משמשת בצופיות לא רק לשם האימון של חניכי הקבוצה, אלא היא עצמה מהווה אמצעי חינוכי להוראת אחריות עבור ראשי הקבוצות. מעניין לראות ששני פניה של ההדרכה, כפי שמצאנו בהגדרות העכשוויות של החינוך הבלתי פורמלי ותנועות הנוער, נוכחים כבר בכתבי הראשית.

מקור שני לתנועות הנוער בישראל היא תנועת המשוטטים הגרמנית – הוואנדרפוגל. תנועה זאת נוסדה בגרמניה בשנת 1896, כאשר המורה הרמן הופמן, שהיה אז בן 21, ארגן מקרב

תלמידיו בכיתות ח'–ט' קבוצה של נערים מטיילים. במסגרת מיסוד התפקידים בקבוצה, נקבע תוארו של הופמן בשם: Oberhauptling. מילולית תרגומו: הראש העליון, אולם בגרמנית המונח מתייחס לצ'יף, הוא ראש השבט של האינדיאנים, הילידים ביבשת אמריקה. מכאן שמדריך הקבוצה הוא "זקן השבט", כלומר מבוגר ומנוסה מחניכיו, והוא מנהיג אותם מתוקף ניסיונו זה.

התנועה התפתחה במהירות ובתוך שנים אחדות הצטרפו אליה מאות קבוצות מכל גרמניה. הקבוצות לא היו אחדות בתרבותן ובסדרי פעולתן, אולם המכנה המשותף לכולם היה בתרבות הטילים: הפעילות בתנועה כללה מסעות הליכה ברחבי גרמניה. מדריכי הקבוצות לא היו בני נוער כי אם סטודנטים ומורים צעירים, ברובם בשנות העשרים לחייהם. במושגים של היום ניתן לראות את תפקיד המדריך בוואנדרפוגל כדומה למדריך בחוגי סיור וטיולים. דהיינו מי שמקבל החלטות לגבי מועד הטיול, מהלכו, החלטות תוך כדי הטיול וכדומה. עם זאת, היו בוואנדרפוגל גם קבוצות מטיילים קטנות, שהתארגנו כאחוות שוות מעמד, ללא מדריכים פורמליים כלל.⁷

במתכונת דומה לוואנדרפוגל, נוסדה בשנת 1912 תנועת המשוטטים היהודית "כחול לבן" (בלאווייס). גם כאן, מדריכי הקבוצות היו סטודנטים ומורים. שלוש הקבוצות הראשונות הונהגו בידי יוסף מרכוס, סטודנט למשפטים בעיר ברסלאו, איזידור קלאבר שהיה סטודנט לרפואה בעיר וינה ומשה קלנר, מורה מבוגר שהיה קודם לכן מדריך בוואנדרפוגל בברלין.⁸

7 Anna Mageras, Nesting the Nation – Youthful Conceptions of Nature, Culture, and Modernity in Wilhelmine Germany. Thesis submitted to the faculty of Wesleyan University, 2010.

8 משה קלורי, בין זרע לקציר – מבחר כתבים, הוצאת עם עובד, 1949.

המודל של הוואנדרפוגל והבלאווייס שימש לייסוד תנועות הנוער בישראל. גם כאן, היו אלה מחנכים בוגרים שיזמו את הקמת התנועות והדריכו את הקבוצות הראשונות. צופיות וטיולים במתכונת המשוטטים היו התוכן המרכזי באותן קבוצות. הסתדרות הצופים נוסדה בשנת 1919 כאיחוד של שתי קבוצות. האחת נקראה "אגודת המשוטטים", ובה היו חניכים תלמידי כיתות ז' עד ט' מבית הספר הריאלי העברי בחיפה. הקבוצה אורגנה והודרכה בשנת 1916 בידי פנחס כהן, שהיה המורה לטבע בריאלי. הוא היה אז בן שלושים.⁹ קבוצה שנייה נקראה "אגודת הרצליה", ובה היו חניכים תלמידי כיתות ו' עד ט' מגימנסיה עברית הרצליה בתל אביב. היוזמה וההדרכה הייתה בידי צבי נשרי, המורה להתעמלות בגימנסיה שהיה בן ארבעים בתחילת הפעילות, בשנת 1918.¹⁰

בשנות העשרים של המאה העשרים נוסדו בארץ שלוש תנועות אידיאולוגיות. תנועת הנוער העובד נוסדה בשנת 1924 בידי נערים עובדים, שגילם היה מתחת לשבע-עשרה. בראשיתה היא פעלה במסגרת הדומה יותר למועדונים חברתיים, ללא מבנה של קבוצות והדרכה;¹¹ תנועת המחנות העולים נוסדה בשנת 1926, ביוזמה של חיה ריים, בוגרת גימנסיה הרצליה בת שמונה-עשרה, שארגנה קבוצה רעיונית מבין תלמידי כיתה י"א;¹² תנועת בני עקיבא נוסדה בשנת 1929 בירושלים. היוזם והמדריך של הקבוצה הראשונה, בה היו

9 יעקב שורר, פנחס כהן מייסד אגודת המשוטטים, בתוך: גבריאל ברקאי ואלני שילר (עורכים), נופי ארץ ישראל, ספר עזריה אלון. הוצאת אריאל, 2000. עמודים 171-177.

10 צבי נשרי, תקופת בראשית של הצופיות העברית בארץ ישראל, הצופה (כתב עת), הסתדרות הצופים העברים, שנה ב', אדר א' תרצ"ח, פברואר מרץ 1938. עמודים 4-5.

11 מוניה הרמתי, במעלה נעורים, הוצאת עם עובד, 1974.

12 חיה ריים, שאלת הבוגרים בארץ, בתוך: יצחק כפכפי, שנות המחנות העולים – עשור ראשון, הוצאת הקיבוץ המאוחד, 1975. עמודים 57-58.

חניכים תלמידי כיתות ח' ו-ט' בירושלים, היה יחיאל אליאש, בוגר ישיבת מרכז הרב בן עשרים ואחת. התנועות השומר הצעיר, מכבי הצעיר ובית"ר הצעירה נוסדו באירופה. פעילותן בישראל החלה בשנות השלושים, באמצעות בוגרים של סניפי התנועות בחו"ל. כללו של דבר, מחנכים מבוגרים הם שיזמו את ייסוד תנועות הנוער, והם שהנהיגו וניהלו אותן ברמה התנועתית, ממש כפי שמתקיים כיום. לצד זה, לפחות על פי הגישה הצופית שאומצה במרבית התנועות, ניתנו תפקידי הנהגה נקודתיים ברמת הקבוצה הקטנה לידי בני הנוער עצמם. מבנה זה התמסד בשלב מוקדם מאוד. בספר "היה נכון"¹³ מובאת עדות כי כבר בסוף שנות השלושים החלו בהכשרת ראשי קבוצות צופים מקרב תלמידי כיתות ט', להדרכה בשכבות הצעירות. הקורס כלל פעולות עיוניות שהועברו בשבטים במהלך השנה, וקורס מעשי מרוכז בחופשת פסח (שם עמוד 304).

חמדה אלון מדגישה שהמניע המרכזי להכנסת תלמידי תיכון להדרכה היה המחסור החמור במדריכים בוגרים, שמנע את גידול התנועה:

בגלל המחסור התמידי במדריכים, אנוסה הייתה הצופיות העברית לפתור את בעיות ההדרכה שלה, יותר ממה שמקובל בארצות אחרות, עם מדריכים מקרב הצעירים עצמם. מראשיתה הדגישה התנועה כי חובתו הראשונה של הצופה המתבגר היא להדריך את חבריו הצעירים ממנו. יש לציין, כי השיטה הזאת אינה פרי של הכרח בל יגונה בלבד, לפי שהיא מתיישבת בהחלט עם המגמה החינוכית של הצופיות –

13 חמדה אלון, היה נכון, חמישים שנות צופיות בישראל, הוצאת עם הספר, 1976. פרק י"ט: מדריכים והדרכה.

לפתח את העצמאות, רגש החובה, השירות והאחריות של החניך. (שם)

נשים לב כי בקטע המצוטט מוזכרים שני פניה של ההדרכה. מצד אחד: "להדריך את הצעירים", כלומר המדריך כמוביל השכבה הצעירה; ומצד שני: "לפתח את העצמאות והאחריות", כלומר ההדרכה כאמצעי חינוכי של השכבה הבוגרת.

סמינר המדריכים של המחנות העולים ביגור
בעיתון תנועת המחנות העולים מחדש ספטמבר 1945 מופיעה כתבה על קורס ההדרכה הראשון, שנערך באותו הקיץ בקיבוץ יגור.¹⁴ בסמינר השתתפו 142 מדריכים בכל רחבי הארץ והוא נמשך חודש ימים (!) המשתתפים התגוררו במחנה אוהלים בחצר הקיבוץ, ואת הפעולות ערכו בכיתות בית הספר שבקיבוץ:

זו לה הפעם הראשונה מאז החלה התנועה בסמינרים – קס סמינר מדריכים גדול, מקיף כמחצית חברי השכבה המתבגרת הארצית, בשיתוף חלק מחברי הקומונות, ההכשרה וחברת הנוער בגבת. אין ספק כי מיזוג שני סוגי המדריכים לא עלה יפה כפי שרצינו. עיקר תשומת הלב ניתן לחברי המתבגרת אשר היוו, למעשה, את רובו של הסמינר, ובודאי להבא יהא הכרח להקים סמינר מיוחד גם לחברי הקומונות.

עיקר הפעילות בסמינר היה "לעמוד על שאלות חינוכיות ובייחוד הכנת תוכנית עבודה לשכבות השונות". זאת נעשה באמצעות חלוקת המשתתפים לקבוצות, בהתאם לשכבות הגיל של חניכיהם.

14 "סמינר התנועה ביגור" (ללא שם כותב), במבחן, כ"ב-כ"ג, 1945, עמודים 9-10. מופיע גם בתוך: יחזקאל אבנרי (עורך), שנות המחנות העולים – עשור שלישי, הוצאת הקיבוץ המאוחד, 1993, עמודים 10-11.

למשל, מדריכי שכבת "עמלים" (כיתות ז') "עסקו במערכת השמים תוך הסתכלות בקבוצות כוכבים בערבים; בהגדרת צמחים והצמחייה בארץ; ובמבנה ההסתדרות".

בנוסף, כלל הסמינר פעילות שנקראה "חוגי קריאה", שבהם קראו קטעי ספרות והגות ודנו בהם. כלל משתתפי הסמינר חולקו לארבע קבוצות שעסקו ב: סוציאליזם וכלכלה מדינית, פיתוח הארץ ויכולת הקליטה של תושבים נוספים, וחוג לספרות "שעסק בקריאה מתוך 'הערכת עצמינו' בשלושת הכרכים לברנר, שירי טשרניחובסקי, שלום עליכם ועוד". עוד היו בתוכנית הסמינר "הרצאות מקצועיות על מחנאות" וכן לימוד של משחקי קבוצה ושירים.

הפעולות שהוזכרו נועדו לשרת את הכשרת המדריכים, ונכתב שהן אכן "הוסיפו הרבה לחומר הנאגר על ידי המדריכים". אבל לצד זאת מוזכר הישג נוסף לסמינר המדריכים:

יש לציין את הסמינר כמשהו מלכד, מוסיף רמה, מגבש חברה ודורכה [קרי: דורך אותה] להיות נושאת בעול התנועה ותפקידה. חודש ימים של ישיבה בצוותא, משטר עיון ועבודה עצמית, מגוון ומסועף, הוסיפו בלי ספק טפח ניכר לעיצוב דמותה ועתידה של השכבה המתגברת.

ועוד:

תחושה עמוקה, בלתי אמצעית, לתנועה מלוכדת, דורכת רצון ויצירה, פועמת משמחת אחים פנימית [...] לכולם הייתה הרגשה, כי אכן כאן התחדשו נעורי התנועה לשאת במשאה ולהעמיד גוף בוגרים אשר עול תפקידה והאחריות לדרכה מוטל על שכמם. (שם)

אנו עדים כאן לרובד נוסף, שלישי, לקורס, כאירוע המעצים את התנועה. קורס ההדרכה המרוכז של התנועה, מתוך עצם המפגש הארצי של חברי התנועה, והפעילות האינטנסיבית שלהם במהלכו, מקיים את השכבה הבוגרת ואת התנועה כולה. הוא מאפשר היכרות הדדית ומעניק אוצר של חוויות משותפות שמרוממות את נפשם של הצעירים. הקורס, לצד היותו קורס הכשרה מקצועי, ולצד היותו הזדמנות לפיתוח מנהיגות ואחריות, הוא חוויה מעצבת רבת עוצמה עבור השכבה הבוגרת בתנועה.

סמינר הדרכה בבני עקיבא

בספר בני עקיבא¹⁵ מוזכר כי בשנות הארבעים של המאה העשרים נערכו מדי שנה סמינריונים למדריכים מטעם התנועה, אולם לא ברור מהכתוב אם המשתתפים בהם היו תלמידי תיכון או בוגרי התנועה. על כל פנים, במחצית השנייה של שנות החמישים כבר הייתה נהוגה הכשרה להדרכה בתבנית דומה לזאת המוכרת כיום. ההכשרה התחילה בסניפים, כאשר "נכנסים החברים המועמדים להדרכה לחוג הדרכה, הנמשך קרוב לשנה ומקיים את פעולותיו אחת לשבוע". במסגרת החוג עברו בני הנוער פעולות "בחומר אידיאולוגי ובפסיכולוגיה של שנות הילדות", וכן התקיימו "פעולות לדוגמה" שבהן למדו החניכים כיצד להכין ולהעביר פעולות.

אשר למטרות ההכשרה, נכתב:

תפקיד החוג הוא כפול: א. להכניס את המועמדים להדרכה לאווירה של אחריות כלפי תפקידם העתידי [...]. ב. להקנות להם ידיעות יסוד בפסיכולוגיה, חינוך ובעיות הדרכה מעשיות.

15 יצחק לב (עורך), ספר בני עקיבא, הוצאת בני עקיבא, 1958. עמודים 123-

כלומר, ההדרכה משמשת גם להובלת השכבה הצעירה וגם כאמצעי חינוך של השכבה הבוגרת עצמה, כפי שכבר הוזכר כמה פעמים.

בסיום שנת הפעילות של חוג ההדרכה, התקיים סמינריון ארצי מרוכז שנמשך עשרה ימים. תוכנית הסמינר עסקה "בעיקר בלימוד המצוות וטעמיהן, באידיאולוגיה של התנועה, בפסיכולוגיה ובחינוך". כמו כן למדו החניכים כיצד להעביר שיעור בפרשת השבוע וכיצד להכין פעולות בנושאים אחרים. גם כאן, כפי שהוזכר בתנועת המחנות העולים, מופיע הרובד השלישי של קורס ההדרכה: "האווירה החברתית המיוחדת שנוצרת בסמינריון והמהווה חוויה בלתי נשכחת לכל מדריך בארגון". כלומר, גיבוש של השכבה הבוגרת בתנועה.

לסיכום הסקירה ההיסטורית, מצאנו כי הדרכה והנהגה בידי הנוער מאפיינת את תנועות הנוער מראשיתן. שתי מטרותיה של ההדרכה: הכשרה להדרכה של חניכים צעירים וחינוך לאחריות של המדריכים עצמם, מופיעות כבר בספר היסוד של השיטה הצופית. עם השנים, ככל שהתמסדה ההכשרה להדרכה בתנועות, נוספה מטרה שלישית, והיא העצמה של התנועה, באמצעות חוויית המפגש של השכבה הבוגרת.

ג. משתני רקע של התנועות

עם התחלת איסוף המידע, התחוור לנו כי ישנם הבדלים מהותיים בין תנועות הנוער, אשר עשויים לקבל ביטוי בקורסי ההדרכה. ניתן לראות בהם משתני רקע או תנאים מוקדמים, כלומר כאלה שקיימים לעצמם, ללא קשר בלעדי לקורס ההדרכה.

אידיאולוגיה

במונח אידיאולוגיה אנחנו מתכוונים למהות התנועה: החזון,

הערכים, המטרות והיעדים שבשמם היא קיימת ופועלת. סביר להניח כי קורס ההדרכה יבוצע בדרך שתואמת את האידיאולוגיה התנועתית, וכן שהקורס התנועתי ישמש במה להעברת האידיאולוגיה לדור המדריכים הצעיר.

כל תנועות הנוער המשתתפות במחקר מגדירות עצמן ציוניות, ומכאן נגזר מכלול ערכים מוגדר וזהה. כמו כן, כל התנועות מאמצות את עקרונות החינוך הבלתי פורמלי. עבור המחקר הנוכחי הדגש המרכזי הוא במבנה פעילות של קבוצות צעירים המודרכות ומונהגות בידי בני נוער.

בתוך המכלול המשותף הזה, נקל לזהות דגשים שונים בכל תנועה. במחקר משתתפות שתי תנועות נוער דתיות: היכלי ענ"ג ועזרא, למול שאר תנועות הנוער שהן חילוניות. במחקר שתי תנועות המדגישות תפיסה חברתית סוציאליסטית: השומר הצעיר והנוער העובד והלומד, אל מול תנועת הנוער הלאומי, המדגישה ערכים לאומיים. צריך לסייג זאת, שכן המונחים "חברתי" ו"ערכים חברתיים" הפכו למושג שגור המקובל בכל תנועות הנוער. למול שלוש התנועות שמחזיקות אידיאולוגיה מובחנת, נמצאות תנועות שהן "כלליות" או "ממלכתיות" והן: הצופים, מכבי הצעיר והאיחוד החקלאי.

מרבית התנועות הן צופיות, כלומר עושות שימוש בעקרונות החינוך הצופי: התמודדות קבוצתית עם משימות שונות, בעיקר משימות שדאות ומחנאות בחיק הטבע. בראשן הצופים והשומר הצעיר, שלהן זהו עיקרון מגדיר. עוד ניתן לייחד את האיחוד החקלאי כתנועה הפועלת בעיקר בהתיישבות הכפרית, ומכאן שמדגישה את תרומת הנוער לחיי הקהילה ביישובים קטנים.

מסורת תנועתית

מלבד האידיאולוגיה של התנועה, ניתן להניח שקורס ההדרכה יהיה מושפע מהמסורת שהתפתחה בתנועה במהלך השנים. כלומר, סביר

שנמצא מאפיינים לקורס ההדרכה שנשמרים מדור לדור, משום שכך נהוג, או משום שכך עושים שנים רבות בתנועה.

ברוב התנועות, כפי שעוד יודגם, מדריכי הקורסים הם חניכים או בוגרים צעירים של התנועה, והם היו חניכים בקורס דומה לפני שלוש עד חמש שנים. מכאן, סביר שהזיכרון של הרכזים והמדריכים, לגבי טיבו ומהותו של קורס ההדרכה שהם חוו כחניכים, ישמש מצע לתכנון ולביצוע קורס ההדרכה הנוכחי.

כחלק מהתפתחות התנועות במהלך השנים, יש תנועות בהן נשמר מרכיב חשוב של הגשמה בחיים הבוגרים, ויש תנועות שרכיב זה התעמעם. הבדל זה עשוי להציב את קורס ההדרכה במעמד שונה. בתנועות שבהן כבר אין מסלול הגשמה בחיים הבוגרים, הרי החברות בשכבה הבוגרת ובכלל זה תפקידי ההדרכה הם שיא ההתפתחות בתנועה. לעומת זאת, כאשר השיא הוא בהגשמה, הרי ההדרכה היא רק שלב בדרך ההתפתחות של החניכים, ולכן לצד היותם מדריכים יינתן דגש על היותם חניכים בשכבה הבוגרת, הצועדים במסלול לקראת הגשמה.

תוכניות ההדרכה שהבוגרים יפעילו

בוגרי קורס ההדרכה עתידים לשמש כמדריכים לשכבות הצעירות בסניפים. מכאן שקורס ההדרכה אמור, בין היתר, להכשירם להפעיל את תוכנית ההדרכה התנועתית. אולם, בתנועות יש תפיסות שונות לגבי מהותה וטיבה של תוכנית ההדרכה התנועתית.

ניתן לזהות הבדלים בתכנים ובדרכי ההדרכה. אלה נגזרים מתוך האידאולוגיה התנועתית שהוזכרה לעיל. למשל ההבדל בין תכנים דתיים לחילוניים, ההבדל בין תכנים אידיאולוגיים לכלליים, או ההבדל בין דרכי הדרכה צופיות לכאלה שאינן צופיות.

עם זאת, ההבדל המשמעותי הוא במידת הפירוט של התוכנית התנועתית. כלומר, עד כמה היא מוכתבת מצד מטה התנועה. או

מנגד, עד כמה היא מאפשרת אוטונומיה למדריכים הצעירים לפתח תוכנית הדרכה מקומית על פי הצרכים בכל קבוצה. נדגים זאת באמצעות שלוש תוכניות הדרכה שקיבלנו מתנועות הנוער.

תוכנית ההדרכה של מכבי הצעיר, נכון לשנת תשע"ז 2017, היא בעלת מבנה תנועתי. למעשה מדובר בתוכנית חדשה הנמצאת בשלבים ראשונים של למידה ויישום בסניפים. על פי התוכנית יש לכל אחת משכבות הגיל, מכיתה ג' עד ח', שישה מערכים שנתיים. כל מערך ממוקד בנושא מסוים הרלוונטי לגיל החניכים, והוא מופעל במשך חודשיים במהלך השנה. בתוך כל מערך נושאי יש שני סוגים של פעולות: שש "פעולות כתובות", כלומר כאלה שפותחו על ידי מטה התנועה, ואותן המדריך נדרש להעביר לאחר שהתאימן לקבוצתו; שאר מפגשי הקבוצות (במהלך החודשיים), עבורם נדרשים המדריכים לפתח מערכי פעולות בעצמם על פי דגשים שונים הניתנים להם, נקראים "פעולות צו השעה", כלומר פעולות בנושאים אקטואליים, "פעולות בחירה", סדנאות ו"פעילות הדרכה מחנאית" (מקור 107).¹⁶

תוכנית ההדרכה לגוף הצעיר בתנועת השומר הצעיר היא מבוזרת. לקראת כל חודש נבחר בכל קן נושא הדרכה, בהתאמה לכל אחת משכבות הגיל. הנושא יכול להיות מיוחד לכל שכבה, נושא משותף לכל הקן, ויש אף נושאים ארציים. בכל מקרה, כל פעולה מהווה חלק מהמערך הנושאי. אשר לפיתוח הפעולות, יש הדרגתיות בציפיות ובדרישות מהמדריכים הצעירים. לכל מספר מדריכים יש ראש צוות שהוא מדריך מבוגר ומנוסה יותר. בתחילת שנת הפעילות פיתוח הפעולות נעשה באחריות ראשי הצוותים. בהדרגה עוברת האחריות לפיתוח הפעולות לידי המדריכים, כאשר ראש

16 לכל אחד ממקורות המידע ניתן מספר מייצג. תיאור מלא של המקור, על פי מספר, מובא בסוף הספר, ברשימת המקורות.

הצוות משמש להם מלווה ומסייע. כמו כן, כל פעולה עוברת בקרה ואישור של בעלי תפקידים בקן: ראש הצוות, רכז ההדרכה או רכז הקן, ורכז הבטיחות בקן. במהלך שנת הפעילות הנוכחית (2018), יש כוונה להוציא לאור חוברות הדרכה לגוף הצעיר לפי נושאים. החוברות יהוו את הבסיס למערכים ולפעולות שיפתחו המדריכים בקינים. נראה כי לאחר שיצאו החוברות החדשות, יהיה מבנה ההדרכה בשומר הצעיר דומה יותר לתבנית שהוצגה לעיל בתנועת מכבי הצעיר (מקור 604).

תוכנית ההדרכה לשכבה הצעירה בצופים נקראת "המסע בצופים" והיא מציגה מודל שלישי ומעט שונה. ראשיתה של תוכנית "המסע" בביקורת הפנימית שעלתה, על כך שהמדריכים וראשי הגרודים מקדישים זמן רב מדי לפיתוח פעולות, לכתובה של כל מרכיביהן ולאישורן. על כן נקבעה תבנית מודולרית, שמצד אחד מספקת פעולות כתובות למדריכים, ומצד שני מותירה בידיהם אוטונומיה רחבה. מערכי הפעילות הנושאים, שנקראים "מסלול", מוכתבים על ידי מטה התנועה. לכל שכבת גיל יש חמישה מסלולים, כלומר כל אחד מהם נמשך כחודשיים. כל פעולה במסלול מורכבת ממספר חלקים, שכל אחד מהם עומד לעצמו. אין הכרח שכל החלקים יופיעו בכל פעולה, ואין תכתיב לגבי משך הזמן של כל חלק. שני חלקים: פעילות התוכן והפעילות הצופית, ניתנים למדריך במסגרת מערך המסלול. אלה פותחו על ידי מטה התנועה, בהתאמה לשכבות הגיל של החניכים. החלקים האחרים הם: "זמן מפקד", כלומר מסדר ותרגילי סדר; "נקודת מבט" המתייחסת לנושאים אקטואליים, בהתאם למציאות המשתנה; "זמן עצירה" שבו המדריך עוצר את הפעולה המתוכננת ומתייחס למה שקורה בקבוצתו; "זמן משחק", לאו דווקא כזה שקשור לתוכן הפעולה; ו"משימת מסלול", עיסוק במשימה שהקבוצה לקחה על עצמה לבצע בתחילת כל מסלול (מקור 207).

לסיכום, יש מצבים שבהם המדריך הצעיר נדרש להעביר פעולה כתובה ומוכנה מראש תוך שהוא מתאים אותה לקבוצתו; יש מצבים שבהם המדריך הצעיר מקבל נושא, ומפתח עבורו פעולה; ויש מצבים שבהם המדריך מקבל חלקים שונים מוכנים, ומרכיב מהם פעולה המותאמת לו ולקבוצתו.

שגרת הפעילות בסניפים

רכיב נוסף המשפיע על קורס ההדרכה התנועתי נוגע למגוון המאפיינים של כל סניף בתוך כל תנועה. גם לאחר שהתנועה הגדירה עצמה באמצעות אידיאולוגיה, מסורת ותוכנית הדרכה, היא נתונה לגילויים שונים (וריאציות), בהתאם למציאות המקומית של כל סניף.

בין השאר ניתן לחשוב על משתנים כגון מספר החניכים בסניף; הוותק של הסניף; הדומיננטיות של ההנהגה המקומית, כלומר בעלי התפקידים בסניף; המעורבות של ההורים, הקהילה והרשות המקומית; החתך הסוציו-אקונומי של האוכלוסייה; המבנה הפיזי של הסניף; החצר והקרבה לשטחים פתוחים; ועוד.

כך למשל, למדריך המיועד יהיה תפקיד שונה בסניף קטן שבו חניכים בודדים בכל שכבת גיל מאשר במקרה של עשרות חניכים בקבוצה; בסניף הממוקם במבנה גדול שבו יש חדר לכל קבוצה לעומת סניף שיש בו חדר אחד בלבד ורוב הפעילות מתקיימת בחצר או במגרש סמוך; בסניף שבו יש מסורת פעילות תנועתית רבת שנים, להבדיל מסניף המשמש יותר כמועדונית לפעילות פנאי; וכדומה.

לזה יש להוסיף שלא כל בוגרי הקורס ישמשו כמדריכים בסניפיהם. הדבר תלוי גם בבוגר עצמו, וגם במספר הקבוצות הזמינות להדרכה בכל סניף. כללו של דבר, למרות שהקורס הוא תנועתי, הסניפים בכל תנועה אינה דומים זה לזה. מכאן שהיה

מעניין לבדוק כיצד הקורס נותן מענה להכשרת מדריכים שעתידים לפעול במרחבי פעולה מגוונים.

ד. על אודות המחקר הנוכחי

עד כה סקרנו את המידע שעמד לרשותנו על אודות קורסי ההדרכה בטרם תחילת המחקר. לאור העובדה שאין לרשותנו מחקר קודם בנושא קורסי ההדרכה בתנועות הנוער, בחרנו שלא להצטמצם בשאלת מחקר ממוקדת, ובמקום זאת להציע סקירה כללית ותמונה רחבה של קורסי ההדרכה.

ניסחנו את מטרות המחקר כך:

1. לתעד בתיאור עשיר וראשוני את מה שנכלל ומתרחש בקורסי ההדרכה של תנועות הנוער.
2. להציע מודל מכליל, שהוא מעבר לכל אחת מתנועות הנוער, המתאר את תכולתם ומהותם של קורסי ההדרכה.
3. לחלץ מתוך הממצאים תובנות על המטרות שלמען השגתן נהוגה הדרכה בידי הנוער, ומכאן על מהותן של תנועות הנוער בכלל.

לשם כך פנינו לקראת סוף שנת הלימודים תשע"ז (אביב 2017) אל הנהגות תנועות הנוער, והצענו להם להצטרף למחקר. אנשי התנועות התבקשו להעביר אלינו את תוכנית קורס ההדרכה המסכם שנערך בקיץ 2017 ובכלל זה רציונל הקורס, לוח הפעילות ומערכי הפעולות של הקורס.

בנוסף, היה עליהם לאפשר לנו ביקור של יום אחד במהלך הקורס, שבו נצפה בכמה יחידות פעילות וכן נראיין כמה מהשותפים: חניכי הקורס, מדריכים בקורס ורכזי הקורס.

לקול הקורא שלנו נענו מפעילי תשעה קורסים (לפי א"ב): האיחוד החקלאי, היכלי ענ"ג, הנוער הלאומי, הנוער העובד והלומד, השומר הצעיר, מכבי הצעיר, עזרא, ותנועת הצופים, שבה בחרנו לבקר בשני קורסים: צופים הנהגת החוף וצופים הנהגת חיפה.

שלבי המחקר

א. תחילה סקרנו את המידע הקיים, כפי שתואר בפרקים לעיל, ולזה הוספנו עיון ראשוני בחוברות הקורסים שהועברו אלינו מהתנועות.

ב. על יסוד המידע ערכנו מסמך ראשוני שמתאר את תחום המחקר וגבולותיו. בכלל זה: מה נצפה למצוא בקורסי ההדרכה של התנועות? כיצד מוגדר הקורס בכל אחת מהתנועות מבחינת המטרות, התכנים ודרכי הפעולה בו? כיצד משמש הקורס מצד אחד כקורס הכשרה לתפקיד ומצד שני כאירוע משמעותי בחיי התנועה? כיצד נברר פערים, אם קיימים, בין תפיסת הקורס בדרג התנועה לבין תפיסתו בקרב המדריכים שלו והחניכים המשתתפים בו?

ג. בחודש יוני 2017 התכנס הצוות המורחב של המחקר לפגישה ראשונה, לדיון בשאלות שהוזכרו לעיל. כתוצר של הדיון נוסח דף תצפית שישמש את הביקורים בקורסי התנועות.

ד. בחודש יולי 2017 ביקרנו לתצפית ולראיונות בשניים מקורסי ההדרכה. בכל קורס ביקרו כמה מהתצפיתנים, כך שכל אחד מחברי הצוות השתתף בביקור אחד לפחות.

ה. לאחר התצפית הראשונה נפגשנו שוב בצוות המחקר. השותפים תיארו את ביקורם בשטח, ובחנו שוב את הדברים שאנחנו מבקשים לגלות במסגרת התצפיות והראיונות. נדגיש כי גישת המחקר שלנו

היא פרשנית, ועל כן לא הצבנו מלכתחילה השערות מחקר שיש לאשש או להפריך. במקום זאת, אפשרנו לממצאים מהשטח להוביל אותנו, כך שבסופו של תהליך נקבל תמונה אותנטית ככל הניתן על קורסי ההדרכה. במילים אחרות, המחקר מובל על ידי התופעה הנבחנת ולא על ידי החוקרים. מסיבה זאת, היה חשוב לעמת את דף התצפית שהכנו אל מול מה שקיים בשטח, ולהתאים את ההגדרות ואת נושאי התצפית.

בסופו של הליך זה ניסחנו את דף התצפית הסופי של המחקר, המובא בנספח.

ו. הביקורים נערכו במהלך החודשים יולי ואוגוסט 2017, בקורסים הבאים:¹⁷

תנועה	מספר חניכים	גיל חניכים	מיקום הקורס
האיחוד החקלאי	442	בוגרי ח'	כפר הנוער יוענה ז'בוטינסקי
היכלי ענ"ג	450	בוגרות ט'	מרכז הדרכה תנועתי, בני ברק
הנוער הלאומי	80	בוגרי ח'	יער לביא
הנוער העובד והלומד	1,200	בוגרי ט'	יער כפר החורש
השומר הצעיר	420	בוגרי ט'	יער כפר סאלד, גדת הבניאס
מכבי הצעיר	330	בוגרי ח'	חורשת אנדרטת הנח"ל
עזרא	300	בוגרי ט'	ישיבת הר עציון, גוש עציון
צופים הנהגת החוף	394	בוגרי ט'	חוות הצופים רמת יוחנן וסמינר גבעת חביבה
צופים הנהגת חיפה	235	בוגרי ט'	חוות משמר הכרמל

17 מספרי החניכים והחניכות כאן הם לפי דיווחי התצפיתנים, במועד התצפית. כאמור, סה"כ היו למעלה מ-20,000 חניכים בכלל קורסי ההדרכה בשנה זו.

ז. במהלך החודשים ספטמבר ואוקטובר 2017 נערכה סקירה ראשונית של המידע שנאסף מהשטח. בתוך כך, הוכנס המידע למאגר מידע ממוחשב, שבו ניתן להצליב בין מקורות המידע לבין הנושאים שמקבלים ביטוי במקורות.

עיבוד המידע נעשה בדרך זאת: תחילה קוראים את המידע בכל מקור, ומסמנים בתוכו (בצורה ממוחשבת) את הנושאים המקבלים בו ביטוי. בשלב השני ניתן להפיק מהמאגר דוח על כל המקומות בכל מקורות המידע שבהם מופיע כל נושא. למשל, כיצד מוגדרות "מטרות הקורס" (כנושא) בכל אחד מתשעת הקורסים שנסקרו.

ח. בראשית נובמבר 2017 נערכה ישיבה שלישית של צוות המחקר, ובה הוצגו הנושאים השונים שקיבלו ביטוי במקורות המידע. בדיון שערכנו, קבענו את תוכן העניינים של הדוח הנוכחי, כלומר קבענו מה אנחנו מבקשים להציג בדוח, ואת סדר הדברים.

ט. במהלך החודשים נובמבר ודצמבר 2017 ערכנו ראיונות נוספים עם חניכי הקורסים. חזרנו אל אותם חניכים שאיתם ערכנו ראיונות בעת ביקור בקורסים, כארבעה חודשים לאחר שהחלה שנת הפעילות הנוכחית (שנת תשע"ח). ביקשנו לברר כיצד הם זוכרים את הקורס בראייה לאחור, וכיצד הם רואים את הקורס לנוכח תפקידם הנוכחי כמדריכים, פעילים וחניכי שכבה בוגרת.

י. כלל המידע שנאסף כלל אם כן:

- תוכניות כתובות של תשעה קורסים,
- שני דוחות תצפית (של תצפיתנים שונים) מכל קורס,
- שניים עד ארבעה ראיונות עם חניכים בכל קורס,
- שניים עד שלושה ראיונות עם מדריכים בכל קורס,
- ראיונות עם בעלי תפקידים נוספים בכל קורס כגון רכזי מגמות, רכזי הדרכה ורכזי הקורס,

- שני ראיונות עם חניכים מכל תנועה, שנערכו כארבעה חודשים לאחר תחילת עבודתם כמדריכים.

יא. במהלך החודשים ינואר ופברואר 2018 נכתב הדוח המסכם של המחקר. הטיוטה הראשונה של הדוח עברה בקרה והערות של כל אחד מחברי צוות המחקר. הטיוטה השנייה עברה בקרה של מומחה חיצוני, כבקרה מדעית.