



מחקרי מועצת תנועות הנוער

מתבגרים בתנועה

קורסי הדרכה בתנועות הנוער



גיל גרסל | שירה פאר | קרן בן נון



גיל גרטל, שירה פאר, קרן בן נון

מתבגרים בתנועה

קורסי הדרכה בתנועות הנוער

מחקרי מועצת תנועות הנוער בישראל

ראו אור בסדרה:

1. המסע אל ההגשמה החדשה בתנועות הנוער, לחנך לערכים ולא לצורות, נעם אבן, 2014.
מהדורה שנייה, 2016.
גלגולו של רעיון ההגשמה, מהגשמה חלוצית חקלאית להגשמה בקהילה במסגרות חינוך ורווחה. התמודדות תנועות הנוער עם השינויים בחברה הישראלית והצלחתן בשינוי היעדים.
2. הזדמנות למנהיגות, מנהיגות וחינוך למנהיגות בתנועות הנוער, נעם אבן, רקפת הימן זהבי, אבי בורגר, 2016.
בתנועות הנוער מכשירים דורות של מנהיגים ואזרחים פעילים. התנועות, בזכות המבנה והקשר בין מדריכים לקבוצות, מהוות כר פורה להתנסות ולתרגול של בני הנוער במשימות הדורשות אחריות, יוזמה, הובלה והנהגה.
3. עין משוטטים, ראשית הטיולים בתנועות הנוער 1912-1942, גיל גרטל, 2016.
תנועות הנוער התפתחו מתוך קבוצות של נוער מטייל. אל הטיולים נוספה פעילות רעיונית, וכך התפלגו התנועות, כל תנועה והאידיאולוגיה שלה. במהלך הטיול הנוער חי את תרבות הנוער, ומפיק לקחים ברובד הרעיוני של התנועה.
4. צפונה ונגבה, טיולי תנועות הנוער בישראל, תמונת מצב 2015, רקפת הימן זהבי, 2017.
פריסת הטיולים התנועתיים מתכנן ועד ביצוע, לאורך שנת פעילות ובחתיכי הגיל השונים, מדגימה היקף עצום של טיולים בתנועות הנוער. הטיול מהווה שיא בחינוך לערכי התנועה, והזדמנות לכיטוי ייחודיות, שייכות, גאווה ומחויבות.
5. חינוך מאפשר. החינוך בתנועת הנוער כהכנה לחיים. מחנות הקיץ כמקרה בוחן, רקפת הימן זהבי, גיל גרטל, 2017.
תנועות הנוער הן דגל החינוך הבלתי פורמלי. מאפייני החינוך בתנועות הנוער נבחנים כעומדים בפני עצמם ולא אל מול החינוך הפורמלי. מאפייני הבחירה, הגמישות וההתנסות, לצד היבטים חברתיים ויצירת זהות ושייכות בקרב המתחנכים, הופכים את תנועות הנוער לארגון חינוכי ייחודי. המאפיינים יוצרים אפשרות להתפתחות אישית של כל אחד מהחברים בהן, ומכאן כינויים 'חינוך מאפשר'.
6. מתבגרים בתנועה. קורסי ההדרכה בתנועות הנוער, גיל גרטל, שירה פאר, קרן בן נון, 2018.
למעלה מעשרים אלף נערות ונערים משתתפים מדי שנה בקורסי ההדרכה של תנועות הנוער, המהווים את אחד משיאי הפעילות השנתית של כל תנועה. במחקר זה נצפה ומתועד, בתיאור עשיר וממקור ראשון, מה שנכלל ומתרחש בקורסים אלו. מתוך כך, מוצע מודל מכליל, המתאר את תכולתם ומהותם של קורסי ההדרכה.

מתבגרים בתנועה

קורסי הדרכה בתנועות הנוער

גיל גרטל, שירה פאר, קרן בן נון

מתבגרים בתנועה

קורסי הדרכה בתנועות הנוער

גיל גרטל, שירה פאר, קרן בן נון

צוות המחקר המורחב (א"ב):
ד"ר נעם אבן, אבי בורגר, טל בורגר, קרן בן נון, ד"ר גיל גרטל, רקפת הימן זהבי, שירה פאר.

בקרה אקדמית: ד"ר ניר מיכאלי

עריכה לשונית: שלמה אבן
עיצוב כריכה ותרשימים: שקד רענן תקשורת חזותית בע"מ
הדפסה: דפוס חבצלת

תמונת השער: מדריך וחניכים, תנועת הנוער העובד והלומד (בני המושבים).
צילום: ערן גלזר, באדיבות מת"ן.

הערה: הספר נכתב בדרך כלל בלשון זכר, זאת מטעמי אחידות. הכוונה תמיד למדריכים ולמדריכות, לחניכים ולחניכות.

© כל הזכויות שמורות למועצת תנועות הנוער ולצוות הדירקטי בע"מ

הוצאת מועצת תנועות הנוער בישראל, סיוון תשע"ח, יוני 2018
מסת"ב 978-965-92142-8-0 ISBN

נרפס בישראל 2018

תוכן העניינים

7	הקדמה
9	1. מבוא – הדרכה והנהגה של נוער בתנועות הנוער
9	א. הדרכה והנהגה של נוער בחינוך הבלתי פורמלי
17	ב. הדרכה והנהגה של נוער בתולדות תנועות הנוער
25	ג. משתני רקע של התנועות
31	ד. על אודות המחקר הנוכחי
37	2. רציונל הקורס
38	א. הקורס כאירוע תנועתי חשוב ביותר
40	ב. דמות המדריך האידיאלי
54	ג. מטרות ויעדים של הקורס
63	3. מבנה הקורס
65	א. תפיסת החינוך
70	ב. הקורס המסכם והקורס השנתי
74	ג. משך הקורס ותנאי המקום
78	ד. סדר ומשמעת
83	ה. קבוצות ומליאה
87	ו. מיון, בחירה והסמכה
94	ז. מדריכי הקורס
103	4. תכני הקורס
103	א. הכשרה להדרכה
119	ב. התנסות בהדרכה
123	ג. חניכה לשכבה הבוגרת
130	ד. העצמת התנועה

139	5. משוב החניכים לאחר הקורס
149	6. סיכום – קורס ההדרכה בתנועות הנוער
149	א. ריכוז הממצאים
156	ב. מודל קורס ההדרכה – הקורס הוא בבואת התנועה
158	ג. מתבגרים בתנועה – הכשרה, חניכה והעצמה
167	מקורות המידע
167	א. מקורות עיון
169	ב. מקורות שנאספו במחקר
172	נספח – דף עזר לתצפיתן בביקור בקורס

הקדמה

למעלה מעשרים אלף נערות ונערים משתתפים מדי שנה בקורסי ההדרכה של תנועות הנוער, המהווים את אחד משיאי הפעילות השנתית של כל תנועה. במחקר זה ביקשנו לתעד, בתיאור עשיר וממקור ראשון, את מה שנכלל ומתרחש בקורסי ההדרכה של תנועות הנוער. מתוך כך, להציע מודל מכליל, המתאר את תכולתם ומהותם של קורסי ההדרכה.

בקורסי ההדרכה מעבירות התנועות את מה שחשוב להן להעביר, אל הדור הבא של המדריכים והמדריכות. מכאן, שבקורסי ההדרכה מתממשת ליבת הפעילות החינוכית והרעיונית של התנועות. לכן, ככל שנצליח לחשוף ולפענח את מה שקורה בקורסי ההדרכה, נקבל זווית מבט חדשה, או לפחות נוספת, כדי להבין את מהותן של תנועות הנוער.

נדגיש: אין זה מחקר הערכה, שנועד לבדוק את טיב הקורסים או את מידת הצלחתם. גישת המחקר היא איכותנית, ויש הקוראים לה פרשנית: אנו לומדים על תנועות הנוער מתוך התבוננות במה שהן עושות, ולא דרך "התורה" הכתובה, המטרות והיעדים המוצהרים. בהקשר זה, קורסי ההדרכה הם אירוע מתוחם בזמן, במרחב ובתוכן, ולכן קל יחסית לצפות על תנועות הנוער באמצעותם.

במחקר נמצא שבקורס ההדרכה שלושה רבדים מרכזיים, בהתאם למטרות שלשמן נהוגה הדרכה והנהגה בידי הנוער: קורס הכשרה להדרכה, עבור בוגרי כיתות ט' או ח', שעומדים לשמש כדור המדריכים הבא בתנועה; קורס חניכה לבגרות, המציין את המעבר לשכבה הבוגרת ומעודד את הצעירים להתנסות בתפקידי אחריות בתנועות; וקורס המעצים את התנועה, בזכות המפגש החברתי הארצי והעיסוק באידיאולוגיה ובתכנים של התנועה.

בקורסי ההדרכה מאותגרות התנועות להעביר תוכן מקצועי ופורמלי בדרכי החינוך הבלתי פורמלי. אתגר נוסף הוא במידת האוטונומיה שהתנועה מאפשרת לסניפים ולמדריכים: ההתאמה בין הקורס השנתי בסניפים לבין הקורס הארצי המסכם, וכן האיזון בין העצמאות של המדריכים לבין חובתם להפעיל את התוכנית החינוכית התנועתית. מצאנו שבכל תנועה נמצאו דרכים מגוונות להתמודד עם אתגרים אלה. תנועות הנוער מממשות גישה חינוכית גמישה, שממציאה עצמה מחדש בכל מקום וזמן. בכך, מממש קורס ההדרכה את מהותן החינוכית של תנועות הנוער.

לביצוע המחקר נאסף מידע בתשעה קורסי הדרכה ארציים, שנערכו בקיץ 2017. בכלל זה ביקרנו במחנות הקורסים, צפינו בפעולות ושוחחנו עם חניכים, מדריכים ובעלי תפקידים בכל קורס. אנחנו מודים לתנועות שהשתתפו במחקר על כך שפתחו את דלתן בפנינו, בכל נושא ושאלה.

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. הבדל 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 רייס, 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 רייס, 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, ניתן 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, התחוויר 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 הרכיזים 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.

רציונל הקורס

בפרק זה ריכזנו את המידע שנאסף על אודות ההגדרות הבסיסיות של הקורס בכל תנועה. בכלל זה: התפיסה הכללית לגבי חשיבותו של הקורס; דמות המדריך בתנועה, שהוא הבוגר הרצוי של הקורס; וכן המטרות והיעדים של הקורס. ניתן להתייחס לכל המידע שבפרק זה כתשובה לשאלה: מדוע מתקיים קורס ההדרכה?

חלק מהגדרות היסוד מנוסחות במסמכים שהועברו אלינו, ובמיוחד חוברת הקורס של כל תנועה. חלק אחר, היקשנו מתוך הראיונות שערכנו עם בעלי תפקידים בקורס של כל תנועה.

כפי שהודגם בתת הפרק הקודם, ישנם משתני רקע שמבטאים שוני וגיוון רב בין התנועות. מכאן שניתן היה להניח שנמצא גיוון דומה גם ברציונל של הקורסים. אולם ההיפך הוא הנכון. בתמונה הגדולה מצאנו אחדות רבה בין התנועות. חשיבות הקורס, דמות המדריך הרצוי (האידיאלי), ובהתאם לכך – המטרות של קורס ההדרכה, דומים למדי בכל התנועות.

א. הקורס כאירוע תנועתי חשוב ביותר

בכל תנועות הנוער מייחסים לקורס ההדרכה חשיבות רבה. שמענו זאת מכל הדרגים: בעלי תפקידים במטה התנועה, מדריכי הקורס והחניכים. חשיבותו של הקורס נובעת מכך שבמהלכו מתרחשת ההתפתחות המקצועית של חניכי הקורס, והמעבר שלהם ממעמד חניכים בשכבה הצעירה למעמד מדריכים וחברי שכבה בוגרת. כך למשל נכתב בחוברת קורס האיחוד החקלאי:

חניכי "קורס מתחילים" נמצאים באחד משלבי ההתפתחות המשמעותיים ביותר בחיים התנועתיים, [ולכן] אנחנו רוצים וצריכים לתת להם בסיס רחב כמה שיותר, כדי שכל אחד ואחת מהם, יבחר לעצמו את דמות איש הצוות שהם היו רוצים להיות. (401)

לצד ההתפתחות המקצועית, מוזכרת גם התפתחות אישית. קורה בקורס משהו, שהופך אותו לבעל משמעות עבור החניכים, כפי שהעיד חניך בקורס הנוער העובד והלומד:

אני החלטתי לצאת כי דיברתי עם בוגרים והם אמרו לנו שזו חוויה לכל החיים. חלק מהחניכים שכאן ההורים שלהם גם היו בקורס. יש מלא חבר'ה בני עשרים ומשהו שאומרים לנו שהיה להם משהו מאוד משמעותי כאן. (506)

נוסף להיבטים שהוזכרו, הקורס נתפס כבעל חשיבות רבה לתנועות הנוער עצמן. יש הבנה שבוגרי הקורס ישמשו כשליחי התנועה בסניפים ברחבי הארץ. הנה הדברים מפי מדריכה בקורס השומר הצעיר:

מדריך הוא מנהיג וגם שליח [...] הוא השליח של התנועה, דעותיה ורצונותיה. הוא האחרון בשרשרת, והאחריות עליו להעביר את זה הלאה. (603)

לנוכח התפקיד שבוגרי הקורס עתידים למלא בסניפים, נתפס הקורס כאירוע שמעצב את עתידה של תנועת הנוער. בקורס הנוער הלאומי סיפר לנו רכז הקורס על ימי ההכנה של מדריכי הקורס. בין היתר, נפגשו המדריכים עם מנכ"ל התנועה:

המנכ"ל העביר להם הכשרות וגם את נקודת המבט שלו. הוא הסביר להם שהם בעצם יחליטו איך תיראה התנועה בשנה הבאה. קורסי ההדרכה, הם אלה שישפיעו על השנה הקרובה. (705)

מסר זה, של חשיבות הקורס לעתיד התנועה, מגיע גם אל החניכים, כפי שסיפר חניך בקורס הצופים הנהגת חיפה:

בקורס נותנים כל הזמן את התחושה ואומרים בפירוש שאנחנו הדור הבא, ועלינו מוטלת החובה לחזק את הצופים ולשמר את המסורת. (306)

כלל הדברים שהוזכרו, החשיבות האישית והתנועתית, הופכים את הקורס לחוויה רבת עוצמה. הנה למשל עדות רכז הקורס במכבי הצעיר:

הקורס כולו הוא השיא בתנועה, חניכים מאוד מחכים לחוויה של הקורס. מי שהיה פה יודע שזו חוויה שנצרכת בך. (106)

אחת העדויות העקיפות לחשיבותו של הקורס, היא העובדה שבוגרים רבים מעוניינים להדריך בו. כך למשל סיפר רכז קורס הצופים הנהגת חיפה:

לקורס הדרכה יש מעמד גבוה מאוד ברוח ההנהגה. מאתיים וחמישים חברי שכבה בוגרת מכל השבטים רצו לצאת לקורס כבעלי תפקידים. היה מיון והתקבלו רק שמונים וחמישה. (307)

יוצא דופן מכל התנועות הוא קורס הצופים הנהגת החוף. כאן העיד הרכז:

הקורס המסכם הוא לא השיא, יש הטויל בפסח שהוא יותר מאתגר ומשמעותי עבורם. הם כל השנה מדברים על הדרכה אז כאן זה רק סיכום. (205)

כפי שנרמז בדברים אלה, ועוד ידון בהרחבה בהמשך, הקורס נתפס כמפגש מסכם של קורס שנתי, ולא כאירוע העומד בפני עצמו. מכאן שחשיבות הקורס, על פי עדות הרכז, נמוכה יותר מאשר בתנועות האחרות.

ב. דמות המדריך האידיאלי

במחקר בנושא מנהיגות נוער¹⁸ הגדרנו שלוש קבוצות של מאפיינים למנהיגות בתנועות נוער: היותו בוגר מחניכיו, ובעל ניסיון וידע רב מהם; הזדהותו עם התנועה וכל הקשור למעמד השכבה הבוגרת

18 נעם אבן, רקפת הימן זהבי, אבי בורגר, הזדמנות למנהיגות, מנהיגות וחינוך למנהיגות בתנועות נוער, מחקרי מועצת תנועות הנוער, 2016. עמוד 112.

בתנועה; ותכונותיו האישיות ובהן כריזמה, אכפתיות, איזון בין סמכות וקירבה, נותן דוגמה אישית ובעל יכולת הנעה. במידע שנאסף במחקר זה מוזכרים מאפיינים זהים למדריך האידיאלי, אולם במינוח מעט שונה.

יחס אוהב לחניכים

המאפיין הבולט מכולם, בכל תנועות הנוער ובאזכורים רבים יותר מכל מאפיין אחר, הוא היחס המיוחד של המדריך כלפי חניכיו. מבלי שהדברים ייאמרו במפורש, ניתן לזהות כי יחסו של המדריך האידיאלי אל חניכיו מובא כניגוד ליחסי הסמכות והמרות הקיימים בין מורים לתלמידים בבתי הספר (בחינוך הפורמלי).

בפעולה בנושא דמות המדריך בקורס מכבי הצעיר נקבע המסר המרכזי של הפעולה: "להיות מדריך זה לא רק להעביר פעולה, זו הזדמנות להיות משמעותי לחניכים" (101). למה הכוונה במילים "יחס משמעותי"? אחד מחניכי הקורס תיאר זאת כך:

איזון בין דיסטנס לבין חברות. לא להיות יותר מדי סחבק איתם אבל לא נוקשה מדי, כדי שהם יוכלו לפנות אליך ושיהיה אפשר לדבר מהלב. (106)

ניסוח אחר של הדברים הציעה חניכה בקורס הנוער העובד והלומד:

להיות מדריכה זה להסתכל בגובה העיניים. שהחניכים יכולים לספר הכול. (506)

באותו עניין, נכתב למדריכי הקורס בחוברת קורס הצופים הנהגת חיפה:

מדריך משמעותי הוא כזה שמשתף, מביע דעתו, עוזר, אכפתי, קרוב ואמיתי. (203)

חניך בתנועת הצופים הנהגת החוף נתן דוגמה לקשר אינטימי שכזה בין מדריך לחניכיו:

הייתה לי מדריכה בכיתה ה' והיא הייתה בשבילי הכי. עברתי תקופה מאוד קשה, אימא שלי נפטרה, והמדריכה הזאת הייתה בשבילי דמות אימהית. היא הביאה אותי ממקום מאוד נמוך, גם דימוי גוף, למקום מאוד גבוה. ואני רוצה להעביר את זה לחניכים שלי, את מה שהיא והתנועה נתנו לי. (205)

בקורס האיחוד החקלאי השתמשו במושג "סמכות מכבדת" על מנת לתאר את היחס הדואלי של המדריכים לחניכיהם: לא סחבק ולא נוקשה, כמוזכר לעיל. המושג מוסבר למדריכי הקורס כך:

בעולם ההדרכה הישן, נהוג היה להתייחס למדריך כאל בעל הכוח מול קבוצה, לימדו מיומנויות של עמידה מול קבוצה בעזרת שימוש מקורות של כוח בעיקר. כעת – אנחנו פועלים מתוך הנחה שהמדריך מנחה ומלווה קבוצה, בתוך תהליכים שהוא חווה אך הוא לא המרכז. (401)

בחוברת קורס הנוער העובד והלומד מובאים שמונה דיברות למחנך, המהווים סיכום של דמות המדריך. מחצית מהדיברות נוגעים ליחס המיוחד שבין המדריך לחניכיו:

המחנך אוהב את הילד, אכפת לו ממנו והוא רוצה בטובתו. המחנך משוחח עם הילד כאדם שווה וחושב, ולא ככד שיש למלאו בידע. המחנך מקשיב לחניך ולא רק משמיע את דעתו.

המחנך מאמין בחניכיו השונים, בפוטנציאל שלהם ורואה את הפלא שבכל אחד מהם. (501)

ואכן, בשיחות עם חניכים בקורס הנוער העובד והלומד, הם תיארו דוגמאות שבהן מדריכי הקורס יישמו עקרונות אלה, הלכה למעשה:

— פחדתי שאני אהיה לבד ואני באמת לבד [...] ואז סיפרתי את זה למדריכה והיא העצימה אותי ואמרה לי שאני מסוגלת. הם עושים לנו הרבה שיחות אישיות.

— היא [המדריכה] מקשיבה לכולם, לכל אחד בנפרד ולכולם ביחד. אם יש משהו שחסר לנו היא דואגת לנו ועוזרת לנו להתחבר.

— אני נמצא במצב של פקפוק בהכול. והמדריך שלי היה שם בשבילי ודיבר איתי.

— הם מקשיבים ואכפתיים. (חניכים שונים, 506)

בדברים שהוזכרו ניכר שכלי העבודה המרכזי של המדריך הוא השיחה: המדריך מקשיב ומשוחח "בגובה העיניים" או "מלב אל לב", כלומר בפתיחות מלאה. והנה הדברים כפי שניסחה חניכה בקורס השומר הצעיר:

זה לא כיף שלא מדריכים בגובה העיניים ושומרים על דיסטנס, אני רוצה שהחניכים ירגישו שאני חברה שלהם, שאני החברה הגדולה שלהם, שירגישו חופשי לבוא להגיד לי שלום בבית ספר. (603)

השיחה האינטימית שיוצר המדריך עם חניכיו, היא זאת שמקנה לחניכים תחושת שייכות ותחושת יכולת. כך גם הסבירו חניכות קורס היכלי ענ"ג:

[עלי כמדריכה] לתת את הלב שלי לבנות שתחת חסותי. לי נתנו ונהנית, אז למה לא לתת גם? להתייחס לכל אחת ולתת להן הרגשה שהן חשובות, זה נותן כוח. שלכל אחת יהיה המקום שלה. (902)

דוגמה לקשר שמעצים את החניך הזכיר אחד החניכים בקורס הצופים הנהגת חיפה. לשאלה מהו המדריך הטוב, הוא נזכר במדריך שהיה לו כשהיה בכיתה ח', כאשר הוא עצמו היה, כדבריו, "חניך מופרע" והמדריך "מצא את הדרך אל ליבו". מכאן הוא הסיק:

מדריך טוב נותן יחס אישי, הוא רואה כל חניך, מדבר בגובה העיניים, אותנטי, מביא את עצמו ולא רושם שהוא מנסה ליצור. (308)

סיכום יפה של כלל הדברים מצאנו במערך אחת הפעולות על דמות המדריך, בקורס הצופים הנהגת חיפה. בפעולה קוראים ודנים בקטע מתוך ספרו של חילי טרופר:¹⁹

להיות איש חינוך זה להיות למען התלמידים, משמעו לפתוח את הלב כדי שהתלמידים יסדקו בו ויטלטלו אותו. משמעו לכרות אוזן ולפקוח עין כל עת מתוך אחריות ואכפתיות ומתוך נכונות לשמוע ולראות דבר חדש, נכונות להפוך לדבר חדש, למישהו אחר. אל לנו לבקש מהתלמידים לעשות דרך בעוד אנו עומדים במקום. לעמוד במקום משמעו לעמוד מנגד. איש חינוך ממלא את ייעודו רק במקום שבו הוא מיטלטל יחד עם תלמידיו, מתגלה יחד עמם בחולשותיו ובכוחותיו, צומח יחד עמם. (301)

19 חילי טרופר, מקום בעולם: מחשבות על חינוך, הוצאת ידיעות אחרונות, 2013.

אחריות

תכונה בולטת נוספת של המדריך הטוב היא אחריות, מילה שגורה שחזרה שוב ושוב במערכי הפעולות ובראיונות. נזכיר כי במחקר על אודות מנהיגות נוער²⁰ מצאנו הקבלה בין המונחים אחריות ומנהיגות, כלומר שאחריות היא התכונה הדומיננטית ביותר של הנהגת נוער. ניכר שאחריות מבטאת את המעבר ממעמד חניכים בשכבה הצעירה למעמד מדריכים בשכבה הבוגרת. האחריות מודגשת, למשל בקורס השומר הצעיר:

אנחנו נותנים להם הרבה אחריות. זה דבר מאוד מרכזי בתנועה היכולות וההכשרה ליצירת אחריות. הם לא מקבלים כאן שום דבר בכפית. (603)

לאחריות כמה פנים. האחד הוא אחריות על החניכים, כלומר תפקידו של המדריך לשמור על שלומם וביטחונם של החניכים. כך אמר חניך בקורס מכבי הצעיר:

הרכז מצפה שתהיה אחראי. ההורים נותנים לך את הילדים שלהם והם מצפים שתשמור עליהם. (106)

וכך גם חניך בקורס הנוער הלאומי:

מה זה מדריך טוב? מדריך אחראי שמסוגל לשמור על החניכים, נותן להם ביטחון. (706)

פרשנות אחרת היא לקיחת אחריות, במובן שהדברים תלויים במדריך ולכן עליו לפעול, ולא להישאר פסיבי. בקורס עזרא, במערך פעולה תחת הכותרת "אחריות", נכתב המסר של הפעולה:

ההכרה שהאחריות מתחילה בעצמי, באחריות אישית וההבנה שלבחירות שאני עושה בחיים יש השפעה והשלכות על חיי ואני צריך לקחת עליהם אחריות. ומתוך כך להבין שאחריות קבוצתית מתחילה קודם כל באחריות אישית. (801)

את הדבר הסביר ביתר בהירות חניך בקורס עזרא:

אחריות [היא] הוצאה לפועל ונקיטת פעולה. מישהו שרואה את הדברים באחריותו ובעל יכולת השפעה עליהם, דברים קטנים וגדולים. (803)

לקיחת אחריות במשמעות של נקיטת פעולה, מתורגמת בקורס האיחוד החקלאי כפעולתו של המדריך לטובת הכלל. כך באחד ממערכי הפעולות:

לחשוף את החניך למושג "צריך גלגל, אני גלגל" [...] האחריות שיש על כתפיי מדוגמה אישית עד לעבודת כפיים, לנתב את הכוח שלי כאינדיבידואל לטובת הכלל. (401)

אחד החניכים בקורס האיחוד החקלאי תרגם זאת לפעולה הספציפית של המדריך בעת הובלת קבוצתו. לשאלה על דמות המדריך הטוב הוא השיב:

לקיחת אחריות על הקבוצה, [כלומר] הובלת קבוצה. (406)

ובהקשר זה של נקיטת פעולה, הוזכר בצדק הקשר בין אחריות לבין עצמאות. למשל, בקורס הנוער העובד והלומד התנסו החניכים בניווט עצמאי בשטח. אחת החניכות תרגמה את ההתנסות בניווט למידת האחריות שמוטלת על המדריך:

זה מאוד משמעותי בשבילי בתור מדריכה מובילה להיות עצמאית. הרבה סמכות, והרגשנו אשכרה מה זה אומר להיות מדריכה: [...] יש לי הרבה אחריות על הכתפיים. (506)

יזום וממציא מחדש

כפועל יוצא של אחריות ועצמאות, נדרש המדריך להיות יזום וממציא מחדש. היוזמה הוזכרה למשל מפי מדריכה בקורס הצופים הנהגת החוף:

הגענו למסקנה שבתור שכב"גיסט [חבר שכבה בוגרת] כל תפקיד הוא משמעותי ואפשר ליזום, ואני בטוחה שזה המסר שיישאר להם. (205)

מעניין כי בכל התנועות נדרש המדריך לפעול על פי ערכי התנועה (כפי שעוד יוזכר בהמשך), אך יחד עם זאת ניתנת לו ההרגשה שהוא חופשי לבחון ולאתגר את הערכים בהתאם למציאות המשתנה. בחוברת קורס הנוער העובד והלומד, המחולקת לחניכים, מובאים דברים שכתב בעניין זה המחנך מרטין בן מורה:

המציאות הנתונה לא נוצרה כדי להגשים את ערכיי. עלי לשנות את המציאות הנתונה כך שתהיה קרובה יותר לשאיפותיי וערכיי. [...] תנועה חברתית מגשימה שאינה רוצה להתאבן ולגווע חייבת לבחון שוב ושוב את ערכיה. (501)

מתוך כך, עולה קריאה למדריכי העתיד לשנות את העולם, לא פחות. כך בחוברת קורס מכבי הצעיר, בפנייה למדריכי הקורס:

חשוב שתזכרו, זה המקום שלכם לעצב את העולם לפי השקפת העולם שלכם, וכך תעזרו לחניכים לעצב את העולם

שלהם. כי לכם ניתנת עכשיו ההזדמנות להפוך את העולם למקום טוב יותר, בדרך שלכם. (101)

וכך גם בדברים שמדריך הקורס בתנועת עזרא צריך להדגיש בסוף פעולת הפתיחה:

חשוב לצאת מהפעולה עם "ראבק" ועוצמות. לכו גאלו את עמנו! למרחיקי לכת! (801)

החופש ליזום אינו מופיע יש מאין. תכונה זאת נגזרת מתפיסת החינוך הבלתי פורמלי, ועומדת בניגוד לתפיסת החינוך הפורמלי. על כך למדנו מרכז קורס הצופים הנהגת חיפה:

בבית ספר הם מובלים כל הזמן על ידי המבוגרים. כאן הם לומדים להוביל את עצמם. (307)

ראוי להדגיש את המורכבות של סעיף זה. לתנועות הנוער, מי יותר ומי פחות, יש אידיאולוגיה חברתית מוגדרת, שהן מחנכות לאורה. על כן, הקריאה למדריכי העתיד "להמציא עולם" היא בעירבון מוגבל, שהרי אין כוונה שהמדריך הצעיר יחרוג מגבולות האידיאולוגיה התנועתית. מצד שני, על פי עקרון ההצטרפות החופשית לתנועות, יש הכרח להעניק לבני הנוער מידה רבה של חופש פעולה, כפי שהוסבר בפרק המבוא. זאת ועוד, התנועות מבקשות לחנך את הצעירים למעורבות חברתית, ומכאן שחייבות להעניק להם את מרחב האחריות והחופש להתנסות במעורבות שכזו. כללו של דבר, נוצר פה גבול דק בין המדריך המממש תפיסת עולם תנועתית, לבין מדריך שהוא חופשי לשנות וליצור עולם חדש. אפשר שהתנועות סומכות על בני הנוער שהערכים התנועתיים מוטמעים בהם היטב, ועל כן הם יבינו את החופש הניתן להם בתוך הגבולות התנועתיים, ומבלי לחרוג מהם.

דוגמה אישית ואישיות לדוגמה

עוד באשכול התכונות האישיות של המדריך האידיאלי, מופיעים דוגמה אישית ואישיות לדוגמה. בקורס תנועת עזרא יש פעולה במהלכה דנים החניכים בהבדל בין שני המונחים. בשניהם מתנהג המדריך באופן המדגים לחניכיו התנהגות נכונה ורצויה, אולם המונח "דוגמה אישית" מתייחס למקרה פרטי או אירוע יחיד העומד לעצמו. לעומת זאת "אישיות לדוגמה" הוא מונח המקיף את כל חיי המדריך, לאו דווקא כשהוא ניצב אל מול חניכיו.

במערך הפעולה מוזכרות שש תכונות של אישיות לדוגמה, והן: אישיות בעלת מודעות פנימית עמוקה; מחנך ובכלל זה יצירתי, אוהב ומוביל; אחראי; שואף למצוינות ומציב רף גבוה; דתי, על פי דין תורה ודרך ארץ; ולבסוף אישיות המבטאת מחויבות ושליחות (מקור 802). למעשה רציונל הקורס הוא כזה, שכל אחת משש התכונות משמשת ככותרת התוכן של אחד מימי הקורס. בכל יום בקורס עוסקים החניכים באחת מתכונותיו של המדריך הרצוי, עד להשלמת התמונה בסיום הקורס.

בקורס הנוער הלאומי יש פעולה בנושא דוגמה אישית, ובה מוסברים הדברים בהקשר המצומצם יותר, של התנהגות אל מול החניכים. המסר הכתוב בסיכום הפעולה הוא:

לכל פעולה שאנו בוחרים לעשות בחיים יש השלכות ויש מי שרואה זאת מהצד. (701)

גם בנוער העובד והלומד הכוונה היא לפעולות שמבצע המדריך אל מול חניכיו. באחד משמונה הדיברות לדמות המחנך נכתב:

המחנך מחנך גם במעשים וגם במילים. הוא מהווה דוגמה אישית לחניכיו. (501)

ואת התרגום של הדברים לחיי יומיום מצאנו בדברי חניך בקורס מכבי הצעיר. הוא התייחס למעבר מחניכות להדרכה, וקבע כי המעבר מחייב:

לעשות סוויץ' במחשבה, לתת דוגמה אישית, למשל אם הם אז לא להתבכין. (106)

כריזמה, אסרטיביות וכושר הובלה

תכונה נוספת של המדריך הרצוי היא הכריזמה. היכולת של המדריך להפגין את אישיותו באסרטיביות, ובכך להשפיע על חניכיו ולהוביל אותם. במערך פעולה בקורס הנוער הלאומי בשם "מיהו מנהיג" נכתב:

לכל אחד מאיתנו יש כוח להשפיע, וגם בן אדם בודד יכול להוביל ולחולל שינוי בקבוצה אם הוא מספיק דבק בעמדות שלו ומשמיע אותן בצורה אסרטיבית. (701)

הכישרון להוביל אנשים מתוקף האישיות הזוכר במילים אחרות בשיחה עם מדריכות בקורס השומר הצעיר:

המדריך צריך להנהיג את החניכים למקומות טובים יותר, להביא אותם לעשייה ולשיתוף פעולה וללמד אותם לפקפק במציאות. (603)

כך גם בסיכום פעולה בנושא "אמון ודרישה" בחוברת קורס עזרא:

דיברנו על דמות המחנך כמי שהוא, בעל עמוד שידרה ומוביל דרך ומצד שני אדם שהוא כלי קיבול, בעל ענווה או בביטוי המוכר: בעל עוז וענווה. (801)

נראה כי כלל תכונות המדריך שהוזכרו: מתייחס באהבה לחניכיו, מקרין דוגמה אישית, אחראי וכריזמטי, שלובות זו בזו. הנה מתוך שיחה עם חניך בקורס השומר הצעיר, בה שלובים הדברים מבלי שניתן להפריד ביניהם:

מדריך טוב הוא מדריך שהוא רגוע, מצחיק, שאנשים לא מפחדים ממנו, שיודע להעביר ידע וגם גורם להפנים את הידע. בעל כריזמה, זו תכונה חשובה כי מי שיש לו חוש הומור טוב גם שיש לו רצינות כשצריך להעביר פעולות. משהו פתוח שאפשר לסמוך עליו שנותן ביטחון ושהיה לו עצות טובות. (603)

בעל תפקיד מקצועי

לצד תכונות האישיות, מוזכר המדריך האידיאלי גם כאיש מקצוע. כך למשל בחוברת קורס האיחוד החקלאי נכתב:

אנחנו חושפים לחניכים את התוכנית השנתית בה יפעלו בסניפים על מנת שיוכלו להביט על תהליכים בצורה מערכתית. (401)

בראייה מערכתית הכוונה שהמדריך יכיר את תוכנית ההדרכה של התנועה, ויראה את מקומה של הפעולה הבודדת שהוא מעביר ברצף התוכנית הרב שנתית. כך גם העיד רכז קורס הנוער הלאומי:

מדריך אולטימטיבי? אחד שיודע להעביר תהליך לקבוצה. מקבל קבוצה ומשמר אותה לאורך כל השנה. (705)

אחד מחניכי קורס מכבי הצעיר תרגם את המעמד המקצועי של המדריך לידענות, כלומר להיותו של המדריך בעל השכלה כללית רחבה:

[כדי] שיהיה לך יכולת לענות על שאלות של חניכים, נדרש ממך ידע. למשל אם אתה עושה פעולה על דמוקרטיה ורבין צריך לדעת את ההיסטוריה. (106)

מכאן, שלא צריך להכיר רק את התוכנית החינוכית של התנועה, אלא להרחיב עוד, ולהכיר את התוכנית בהקשר ההיסטורי והאקטואלי של החיים במדינה.

מקצועיות המדריך הרצוי מוזכרת גם בשניים מתוך שמונה הדיברות בקורס הנוער העובד והלומד. הפעם לא מדובר בידע שהמדריך מסוגל להעביר, אלא בערכים, אמונות והשקפת עולם:

למחנך יש ערכים ואמונות אליהן הוא מחנך.
המחנך מסייע לילד להבין את העולם, נותן לו מצפן שעוזר לו לכוון את הדרך. (501)

תפיסה רחבה עוד יותר מוזכרת באחת הפעולות בקורס האיחוד החקלאי:

אחת המיומנויות החשובות ביותר היא להצליח להתמודד עם אתגרים בזמן אמת. (401)

כלומר, המקצוענות של המדריך והראייה המערכתית שלו אינם רק במישורי התוכן והערכים, שהרי האתגרים השונים שהמדריך נתקל בהם אינם רק שאלות ידע מצד החניכים. הכוונה כאן, למשל, לאתגרים חברתיים ביחסים שבין החניכים, או אתגרים הנוגעים למוטיבציה אישית של חניך בודד. עם כל אלה נדרש המדריך הטוב להתמודד בהצלחה.

מזדהה עם התנועה

המקצועיות של המדריך אינה מתקיימת בחלל הריק, אלא כחלק משליחותו התנועתית. היבט זה הודגש במיוחד בתנועות הנוער האידיאולוגיות. כך למשל הסביר רכז קורס הנוער העובד והלומד, בשם חניכי הקורס:

התנועה זה אני. אני יודע לעשות את זה, אני בעל התשובות, אני מייצג את הנוער העובד והלומד, אני שלם עם זה, אני שלם עם התנועה. (506)

בלשון דומה נקטו גם מדריכות בקורס השומר הצעיר:

הוא השליח של התנועה, דעותיה ורצונותיה. הוא האחרון בשרשרת, והאחריות עליו להעביר את זה הלאה. (603)

מדריכים בקורס עזרא:

דמות המנהיג – אדם שמחובר לחזון התנועה. (803)

וחניכים בקורס הנוער הלאומי:

מיהו מדריך טוב? שמכיר את האידיאולוגיה של התנועה. (705)

חניך בעצמו

המדריכים בכל תנועות הנוער, מלבד היותם מדריכים של חניכים צעירים, הם גם חברים בקבוצה מודרכת של בני גילם. היבט זה של "חניכות" הודגש בקורס הנוער העובד והלומד. כך, באחד הדיברות של דמות המחנך נכתב:

המחנך, לא רק מחנך את חניכיו, אלא רוצה להמשיך ללמוד ולהתפתח בעצמו. (501)

מצאנו זאת גם בחוברת קורס מכבי הצעיר, כמסר לחניך:

קודם כל אתה בעצמך ילד ועליך לחנך ולהשכיל את עצמך, ומזכות זו תוכל לצאת לחנך ולהשכיל אחרים (101).

ג. מטרות ויעדים של הקורס

בדומה לדמות בוגר הקורס הרצוי, גם מטרות הקורס דומות למדי בכל התנועות. למעשה, ניתן לזהות שלוש מטרות מרכזיות לקורס, והן: הכשרה מקצועית להדרכה, חניכה כחברי שכבה בוגרת והעצמה של תנועת הנוער.

הכשרה מקצועית להדרכה

במערך הפעולה הפותח את קורס האיחוד החקלאי, בנושא תיאום ציפיות לקראת הקורס נכתב:

המטרה הראשונית שבשבילה באנו היא למידה מה זה להיות איש צוות – לכך נקדיש את רוב זמננו בקורס. (401)

ברציונל קורס היכלי ענ"ג, נכתב בעניין זה:

נוער מדריך נוער הוא משפט אמיתי, נכון ומעצים [...] לפיכך בנה מרכז ההדרכה תוכנית הכשרה ייעודית למדריכות הצעירות כדי לתת להן הכשרה תואמת גיל וציפיות. (901)

חניכים בקורס הנוער הלאומי העידו:

אנחנו רוכשים ידע וניסיון בכל העניין של ההדרכה. (705)

ומדריכי הקורס השלימו:

[חשוב] שייצאו מכאן מדריכים תותחים. שלא יקרה מצב כזה שהם מגיעים לסניף באחד בספטמבר והם לא יודעים איך לבנות פעולה. (705)

וכך גם הסביר רכז קורס הנוער העובד והלומד:

המרכז הוא ההדרכה ולא השוני בין אנשים, המרכז פה בקורס הוא הכשרת מדריכים. (506)

בחוברת קורס השומר הצעיר מוגדרות ארבע מטרות, שתיים מהן נוגעות להדרכה:

חויית שיא מסכמת של קורס ההדרכה: איסוף ותידוע²¹ כלים מעשיים ומהותיים להדרכה.
עיצוב מסגרת ברורה לתפקיד המדריך בתנועה – יצירת נורמות ברף גבוה. (601)

להדגשת מטרה זאת, הוסיף רכז הקורס בשיחה:

אנחנו יודעים שהדרכה זה דבר מאתגר ויש הרבה התמודדויות וקושי ואתגר בהדרכה [...] שנת הדרכה היא קשה והם צריכים להתמודד. (603)

בחוברת קורס מכבי הצעיר מנוסחות שש מטרות, וגם כאן שתיים נוגעות להדרכה:

מוטיבציה – לעסוק בחינוך והדרכה לאחר הקורס.
כלים – להתמודדות במצבים שונים בהם ייתקלו במהלך
התעסקותם בהדרכה וחינוך. (101)

כך גם שתיים מארבע המטרות המוגדרות בחוברת קורס עזרא:

למידת המתודה ההדרכתית וההגשמתית מבחינת תשתית
הידע המקצועי.
חויית התנסות משמעותית וקבלת משוב עליה. (801)

בחוברת רציונל קורס הצופים הנהגת החוף הדברים מעט מעורפלים,
שכן לא מוזכרת המילה "הדרכה", אלא היא מובלעת בתוך הצירוף
"זהות חינוכית":

כל חניך בקורס המסכם יחוה חויית למידה משמעותית
תוך העמקה בתחומים בהם עסקנו לאורך השנה, בדגש על
פיתוח זהות חינוכית אישית, אחריות חברתית ודמות הצופה.
(201)

וכך גם בחוברת קורס הצופים הנהגת חיפה, ההדרכה אינה מופיעה
לעצמה:

הקורס יסכם את שנת ט' ויכין את החניך ברמת הפרט
לתפקידו כשכב"גיסט בכלל ומדריך בפרט. (301).

חניכה כחברי שכבה בוגרת
בכל התנועות מציין הקורס את המעבר של החניכים מחברות

בשכבה הצעירה אל השכבה הבוגרת. במערך פעולה על השכבה הבוגרת בקורס האיחוד החקלאי, מוסברת המשמעות של המעבר בהרחבה:

קורס זה הוא המעבר מחניכות לדמות ולהוויה של איש צוות. במהלך הקורס מתחילים החניכים לבסס את דמותם כאנשי צוות, הרבה מהידע שלהם מתבסס על דמויות לחיקוי, מדריכים שהיו להם בעבר, מורים מבית הספר, רכזים ודמויות משמעותיות נוספות. הקורס הוא רק תחילתו של תהליך גיבוש הזהות שלהם כאנשי צוות ואנחנו רוצים וצריכים לתת להם בסיס רחב כמה שיותר, כדי שכל אחד ואחת מהם, כדמויות עצמאיות יבחר לעצמו את דמות איש הצוות שהם היו רוצים להיות. (401)

בפעולה בה צפינו בנושא בטיחות, הקדים המדריך והסביר לחניכים שהנושא חשוב ביותר כי "הקורס עצמו נועד להכין אותם לשכבה הבוגרת" (406). את הקשר פירשה רכזת הקורס בשיחה איתנו:

הקורס הוא מעין טקס התבגרות. הם מגיעים מהשכבה הצעירה ובמהלך הקורס עוברים התנסויות שמטרתן להעביר אותם למצב של בוגרים, של אחראים. (405)

בקורס היכלי ענ"ג הסבירה רכזת הקורס שמטרת הקורס "למנף את הבנות שלא תהיינה בצל". כלומר:

הכי חשוב שהחניכות יצאו מהסמינר "בני אדם" ויישמו את הערכים והכלים שרכשו בסמינר בחייהן באופן כללי. (902)

וכך בדיוק הסבירו גם מדריכות קורס הנוער הלאומי:

חשוב לנו שישתנו כבני אדם. שיהיה להם סוויץ' במוח
ובמחשבה. שירצו להתנדב. (705)

מבין ארבע המטרות של קורס השומר הצעיר, מתייחסת אחת
לשכבה הבוגרת:

תידוע של מעשה שכבתי משותף – מרכז שכבתי שבוחר
ביציאה לשנת הדרכה. (601)

אמנם הניסוח קצת מעורפל, אולם הכוונה למודעות הפעולה של
יחידים כחברים בשכבה משותפת.

בשתיים מבין המטרות המוגדרות לקורס מכבי הצעיר, הדברים
יותר ברורים:

הבנה – של משמעות ואחריות תפקיד הבוגר בתנועת
נוער.
גיבוש – עם שאר חניכי השכבה ליצירת שכבת חמישיות
חזקה ומובילה בסניפים ובתנועה. (101)

בחוברת קורס הצופים הנהגת החוף, שבה המטרה של הכשרה
להדרכה הייתה מעורפלת, אין ספקות לגבי המטרה של חניכת
השכבה הבוגרת:

הקורס אינו קורס הדרכה, אלא קורס המיועד להכין את חניכי
ט' לכניסה לשכב"ג. זאת מתוך נקודת הנחה כי כל חברי
השכב"ג מהווים דמויות חינוכיות בשבטים ולכן על כולם
להתעסק בתוכן ערכי הכולל פיתוח של זהות חינוכית, שיח

על אחריות חברתית והיכרות עם דמות הצופה האידיאלי.
(201)

ובלשון דומה מוגדרים הדברים גם בקורס הצופים הנהגת חיפה,
בדברי הפתיחה המובאים בתחילת חוברת הקורס:

זהו סיכום שנת ההכנה להדרכה, אבל בעצם מדובר בהכנה
לקראת היותם חברי השכבה הבוגרת. הכלים שתתנו לחניכים
בקורס הם אלה שיאפשרו להם להיות מדריכים טובים יותר,
שכב"גיסטים טובים יותר ואני מאמינה שגם אנשים טובים
ונכונים יותר. (301)

העצמה של התנועה

המטרה התנועתית אינה סותרת את השתיים הקודמות, אלא
משלימה אותן. בזכות היותם של החניכים מדריכים מקצועיים
וחברי שכבה בוגרת טובים, הם יחזקו את התנועה. למטרה זאת
שלווה ביטויים: המפגש הארצי, למידה על אודות התנועה, וחיזוק
מעמד מטה התנועה.

רכז קורס האיחוד החקלאי הדגיש בשיחה את החשיבות של "יישור
קו תנועתי". בשגרת הפעילות במהלך השנה פועלים הסניפים
במידה רבה של עצמאות. לעומת זאת, בקורס הארצי ניתן ליצור
זהות משותפת ברמה התנועתית. במילים אחרות, הקורס הוא
הזדמנות של מטה התנועה להשפיע ולכוון את הנעשה בסניפים.
כך הגדיר זאת הרכז:

המטרה בקורס התנועתי היא ליצור יישור קו בין הפעילויות
שהחניכים עברו במהלך השנה, אם בכלל, כדי שיבואו עם
נקודת פתיחה דומה לשנה הבאה. (406)

היבט שני של העצמת התנועה הוא בעצם המפגש של חניכים מיישובים שונים, שכמעט ולא נחשפים אל התמונה התנועתית הארצית במהלך שנת הפעילות:

ראשית חוויה חברתית, ובעיקר מפגש והיכרות עם בני גילם ממושבים אחרים ולעתים מרוחקים מאוד. ההיכרות היא בין יישובית ברמה ארצית. (405)

ברוח דומה מוגדרת אחת ממטרות הקורס של השומר הצעיר:

חוויה תנועתית רחבה – חיבור לתנועה וגיבוש שכבתי.
(601)

חניכים בקורס הנוער הלאומי הדגישו היבט שלישי של העצמת התנועה באמצעות הלמידה על אודותיה:

[בקורס אנחנו] מכירים חברים חדשים, ואנחנו גם לומדים על האידיאולוגיה של התנועה. (705)

היבט זה של היכרות עם האידיאולוגיה התנועתית מודגש בתנועות נוספות. כך למשל העיד רכז קורס הנוער העובד והלומד:

החניכים מכירים את התנועה ומתאהבים בה. התנועה זה אני. אני בעל התשובות, אני מייצג את הנוער העובד והלומד. (506)

הדבר מופיע גם באחת מארבע המטרות בקורס עזרא:

חיבור לשיח ולאמירה התנועתית. (801)

כך גם ברציונל קורס הצופים הנהגת החוף. בפסקה, שהובאה לעיל, הוגדר שכל חניכי השכבה הבוגרת הם "דמויות חינוכיות", ומכאן נגזרת המסקנה שעליהם לעסוק גם ב:

שיח על אחריות חברתית והיכרות עם דמות הצופה
האידיאלי. (201)

בניסוח מעט יותר מעורפל מופיע הדבר גם ברציונל קורס הצופים הנהגת חיפה. שם המילים "אנשים טובים ונכונים יותר" מחליפות את המילים "דמות הצופה האידיאלי".

מבין שש המטרות בקורס מכבי הצעיר, מוזכרים שני היבטים של העצמת התנועה – מפגש ארצי ולמידה על אודותיה:

למידה – על ערכי התנועה, משמעות תנועת הנוער ומשמעות החינוך.
גיבוש – עם שאר חניכי השכבה ליצירת שכבת חמישיות חזקה ומובילה בסניפים ובתנועה. (101)

מבנה הקורס

עד כה ראינו כי משתני הרקע של התנועות שונים ומגוונים, ולמרות זאת מטרות הקורס, וכן דמות המדריך והבוגר שהקורס מכשיר אליו, דומות למדי בכל התנועות. כיצד אם כן מתרגמים בתנועות את הדברים לתבנית הקורס? כפי שנראה בפרק זה, המבנה הכללי של קורס ההדרכה מגוון ביותר. למעשה, השוני בין הקורסים כה גדול, שמספר המבנים השונים שראינו שווה למספר הקורסים בהם ביקרנו.

שם הקורס

עדות ראשונה לשוני בין התנועות ניתן למצוא בשם הקורס. "קורס מדריכים" במכבי הצעיר, הוא השם הישיר המעיד כי מדובר באירוע הכשרה של מדריכי התנועה. השמות: "קורס מדריכים ראשיים" (מד"רים) בנוער הלאומי, "סמינר מדריכים צעירים" (מד"צים) בנוער העובד והלומד, או "קורס מתחילים" באיחוד החקלאי, מעידים בנוסף על המעמד של בוגרי הקורס בסולם הדרגות התנועתי. "ראשיים" מתייחס לכך שהם המדריכים של גוף החניכים המרכזי בתנועה, תלמידי כיתות ג' עד ו'. "מתחילים" או "צעירים" נועד להבדיל ממדריכים ותיקים יותר.

ההבדל בין "קורס" לבין "סמינר" אינו ברור. על כל פנים לא

מצאנו הבדל מהותי בארגון או בתכנים בין אלה שמשתמשים במונח קורס לבין אלה שמכנים זאת סמינר.

בתנועת עזרא נקרא הקורס "סמינריון מנהיגות", והוא מדגיש תכונה זאת מתוך כלל תכונות הבוגרים. על כך העידה אחת התצפיתניות שביקרה בקורס:

בכל פעם שבטעות אמרנו "סמינר הדרכה" תיקנו אותנו ל"מנהיגות". הם מתמקדים בסמינר בעיקר בעולם המנהיג, זה עולה באותם המשפטים מהאחרים הבוגרים עד החניכים. במהלך הקורס לא אומרים "חניכים" אלא "מנהיגים" (טרמינולוגיה ייחודית). כולם מבינים שהדרישות מהם עכשיו יותר גבוהות. (802)

בהיכלי ענ"ג נקרא הקורס "ימי הכשרה", שם שמייצג היטב את מבנה הקורס: חמישה ימים של הכשרה להדרכה, הפרוסים על פני השנה.

בתנועת השומר הצעיר נקרא הקורס: "סמינר מד"צופי", שילוב של המילים מדריך צעיר וצופיות. ואכן, הקורס מתנהל כמחנה צופי, כפי שעוד יתואר. בחוברת הקורס מוזכר כי "הסמינר חותם את קורס ההדרכה בתנועה" (601). כלומר השם "קורס הדרכה" מתייחס לקורס השנתי, וסמינר מד"צופי הוא החלק המסכם שלו.

בצופים, בהנהגות החוף וחיה, נקרא הקורס: "קורס מסכם". השם מדגיש שתהליך ההכשרה להדרכה מתרחש במהלך השנה בשבטים, והקורס בקיץ הוא סיכום התהליך. הנושא יורחב בהמשך.

א. תפיסת החינוך

בסעיף זה הכוונה לתפיסה המהותית לגבי האופן שבו מתהווה למידה אצל חניכי הקורס. תפיסה זאת, כפי שנראה, משפיעה כמובן על דרכי ההדרכה (המתודות) שבהן עושים שימוש בפעולות, אולם יש לה גם השפעה על מרכיבי מבנה הקורס האחרים, שיתוארו בהמשך.

בהכללה ניתן לזהות שלוש תפיסות למידה שונות הנהוגות בקורסי הדרכה: התפיסה הרווחת בחינוך הפורמלי, לפיה בעל ידע מקצועי מעביר באמצעות הסבר מלומד את הידע אל החניכים; התפיסה ההפוכה שתואמת את החינוך הבלתי פורמלי, לפיה הידע נבנה אצל החניכים מתוך התנסות פעלתנית וחוייתית בעולם הממשי; ותפיסה שלישית שמהווה דרך ביניים, לפיה יש ידע מוגדר מראש, אך הוא מועבר לחניכים בהתנסות שמדגימה את מהותו.

העברת ידע בהרצאה

כאמור, על פי תפיסה זאת הידע קיים ומוגדר מראש, והוא מועבר על ידי מומחה שיודע אל החניכים שאינם יודעים. דרכי ההוראה המתאימות לתפיסה זאת הן הרצאה או שיחת הסבר. כמו כן, על מנת לשכלל את הלמידה, נעשה שימוש במרצים מומחים לנושא, המחליפים את מדריכי הקורס. ועוד: כדי לנצל את בואו של המומחה, מוצגת הרצאתו בפני כלל חניכי הקורס במליאה, ולא במבנה השכיח של הפעולות בתנועות הנוער, בקבוצות מצומצמות.

צריך להדגיש כי הבחירה במרצה מומחה על פני מדריכי הקבוצות מעבירה מסר בדבר מעמד המדריך בתנועה. דהיינו, ישנם תחומי הדרכה שאותם מעבירים המדריכים עצמם, ויש תחומי התמחות, שהם מעבר ליכולת של מדריכי התנועה להעביר.

תפיסה זאת בולטת בקורס היכלי ענ"ג, אשר במהלכו משולבות הרצאות אחדות של מומחים בתחומם. כך למשל, התקיימה הרצאה על "השפעה", והיא הועברה על ידי נכדה של ניצול השואה במלחמת העולם השנייה אשר ניצל בעזרתו של דיפלומט מיפן. המטרה הייתה להעביר לחניכות, מתוך הסיפור האישי ההיסטורי, את יכולתו של אדם יחיד להשפיע על העולם (903). עוד בקורס זה צפינו בהרצאה בנושא הגדרת יעדים להדרכה. ההרצאה הועברה על ידי מרצה מבוגרת באולם שבו ישבו כ-250 מחניכות הקורס. ההרצאה לוותה במצגת שהוקרנה על מסך, והמסר המרכזי בה היה: "מחשבה שעליה מולבש יעד ברור ומוחלט, היא מחשבה שיוצרת חזון". (902)

גם בתוכנית קורס עזרא משולבות הרצאות מומחים, בהיקף של כמחצית הפעולות בקורס. כך למשל הרצאה של רב על "איך הדברים הקטנים יכולים לשנות", או הרצאה של קרימינולוגית על מאפיינים של נוער בסיכון. (802)

בקורסים אחרים נעשה שימוש בגישה זאת לא כחלק מליבת תוכנית הקורס, אלא כמעמד העשרה. כלומר, הפעולות בקורס מועברות על ידי מדריכי הקבוצות ובגישה של התנסות, אולם בנוסף, בדרך כלל בערב, יש יחידת זמן שבמהלכה מוצגים נושאי העשרה באמצעות הרצאות מומחים. בקורס הצופים הנהגת החוף נקראת משבצת זמן זאת בשם: "קפה אידיאולוגיה". כל חניכי הקורס מוזמנים אל מקום ההרצאה הניתנת על ידי מומחה תוכן, "מפזרים מחצלות, מחלקים תה ופתי-בר ומדברים על הנושא". ההרצאות-שיחות היו בנושאים: סחר בנשים, דימוי גוף וציונות מודרנית. (205)

התנסות שמבנה ידע

על פי גישה זו הידע נבנה במהלך פעילות שהחניכים חווים. מצאנו לכך הסבר קולע בתיק קורס השומר הצעיר, שהוא כאמור קורס צופי:

הצופיות ככלי חינוכי באה להעמיד את הפרט והקבוצה בפני אתגרים ומאלצת אותם להתמודד איתם. כל זה תוך התנסויות במיומנויות ובתפקידים יצרניים המפתחים מסוגלות וקשורים בטבע הסובב אותנו. המעבר מהסביבה המוכרת לסביבה חדשה ולא מוכרת (הטבע), או לחילופין האלתור והחידוש בסביבה המוכרת (הקן) – מחייבים את החניך/ה והקבוצה לפתח יצירתיות, דמיון ועצמאות על מנת להתמודד עם האתגרים. (601)

מכאן, שתכונות המדריך האידיאלי שנסקרו בפרק הקודם, כגון אחריות, עצמאות ויוזמה, נרכשות מתוך ההתנסות בחיי היומיום בקורס. זאת להבדיל מהרצאה של מומחה או סיפור אישי המבטאים תכונות אלה. לדוגמה, בקורס מכבי הצעיר החניכים אחראים בעצמם על ניהול חיי המחנה, ובתוך כך חולקים תורנויות כגון ניקוי השירותים וחדר האוכל. בקורס השומר הצעיר החניכים גם מבשלים את מזונם במהלך הקורס. בקורסים נוספים יש תפקידים שונים שהחניכים מתנסים בהם, כגון אחריות על ערבי תרבות או טקסים.

מרכיב משמעותי של התנסות בהדרכה יש כמעט בכל הקורסים. מדובר על יחידות זמן קצרות שבהן החניכים מעבירים פעולה לעמיתיהם, וכך לומדים על דרך ההתנסות את תפקיד המדריך. פירוט לרכיב זה בקורס מופיע בהמשך.

דוגמה מעניינת לקשר בין תפיסת הלמידה למבנה של הקורס מצאנו בקורס הצופים הנהגת חיפה. כאן נבנו בשטח המחנה, מלבד מתחמי הלינה והפעילות של הקבוצות, חמישה מתחמים המייצגים את המרכיבים בתכנון פעולה על פי תוכנית "המסע בצופים". הכוונה למתחמים שבהם מוצגים הנושאים: צופיות, משחק, תוכן ואקטואליה. מכאן, שמבנה הפעולה בצופים אינו רק דבר שנלמד כידע שעובר מהמדריך לחניכים, אלא הוא דבר נוכח בחוויה היומיומית של החניכים, במחנה הקורס.

ולבסוף, נזכיר את יום הניווטים העצמאי, המשולב בקורס הנוער העובד והלומד. כפי שסיפרה רכזת הפעילות:

ניווט המשימות הוא דבר מאוד מרגש עבור החניכים, הם מתכוננים אליו רבות ועוברים הכשרות לפי התפקידים שלהם. הם נדרשים לעשות הכול לבד, וזאת התנסות מאוד מוחשית לגבי מה היא הדרכה בתנועת הנוער. (506)

משחק התנסות שמדגים את הנושא

בין שתי הגישות המובדלות: הרצאה והתנסות, ישנה דרך ביניים, אשר נהוגה במרבית הפעולות בכל תנועות הנוער. בגישה זאת המדריך יוזם בתחילת הפעולה משחק כלשהו ("הפעלה") אשר ממחיש את המסר המרכזי שהוא מבקש להעביר לחניכים. בשלב השני של הפעולה עורך המדריך שיחה אשר במהלכה הוא מחליף את המסר המרכזי מתוך דברי החניכים. מצד אחד, החניכים אכן פעילים ומתנסים, אולם מצד שני הידע מוגדר מראש ואינו נבנה תוך כדי הפעולה. זאת אנו יודעים משום שבחבורת הקורס מוגדר מראש לאיזה לקח או מסר יש לכוון את השיחה שלאחר המשחק.

יש הבדל בטיב הפעולה ובמידה שבה היא אכן ממחישה את נושא הפעולה. דוגמה להתנסות טובה מצאנו בפעולה "הליכה נגד הזרם" בקורס השומר הצעיר. מטרת הפעולה היא "הבנה שההדרכה היא הליכה נגד הזרם, ולא תמיד זה פשוט". על כן החניכים הולכים בפועל בתוך זרם נהר הבניאס, שערוצו עובר בשולי המחנה של הקורס. תוך כדי הליכה נגד הזרם, הם מקבלים משימות שמקשות על ההליכה כמו לסחוב את אחד מחברי הקבוצה, לנוע לרוחב הזרם ועוד. (601)

משחקי פעולה אחרים נראים על פניהם כמאולצים יותר. למשל, בקורס הנוער הלאומי יש פעולה בנושא ניהול זמן, מיומנות חשובה

למדריכים ולבעלי תפקידים. בתחילת הפעולה מתקיים המשחק הבא: הקבוצה מחולקת למספר צוותים. כל צוות מקבל רשימה של משימות שעליהם לבצע, כגון להביא חפץ כלשהו מהאווהל, ללכת לחדר האוכל כדי לשתות וכדומה. המשימה הראשונה היא ארוכה במיוחד, על מנת שהחניכים יקדישו לה את מירב הזמן בהתלהבותם, זאת מבלי לקרוא תחילה את המשימות האחרות ולארגן את זמנם בצורה טובה יותר. כאשר חוזרים הצוותים מהמשחק, ומתברר שהם לא הספיקו לבצע את כל המשימות, נערכת שיחה שבה "מסבירים להם שהכול עניין של זמן והם איחרו כי לא תכננו את הזמן נכון". (701)

בקורס האיחוד החקלאי נערכת פעולה בנושא "מה מרכיב את הזהות שלי?" בפעולה נערך משחק זה: "החניכים יושבים בשני מעגלים, כאשר המעגל הפנימי פונה החוצה, והמעגל החיצוני פנימה, כך שכל אחד נמצא מול חבר לשיח". כל זוג מתבקש לשוחח בנושא שהמדריך מגדיר, ולסכם את השיחה בכתיבת משפט קצר מאוד על פתק. לאחר השיחה הראשונה, המעגל החיצוני זו ימינה, וכך מתחלפים בני הזוג המשוחחים לקראת כל שאלה חדשה. השאלות הן: מתי אני מרגיש שמכבדים אותי? מה אני רוצה לשנות? מה מחבר אותי לקהילה ביישוב? וכדומה. בסופו של דבר נאספים כל הפתקים, לפי כותרות השאלות, שהיו נושאי השיחות. לאחר ההתנסות המדריך מסביר: "בעצם כאן רשמתם את הדברים שחשובים לכם באופן אישי, והתחברתם גם מבלי לדעת לדברים שחשובים לתנועה. המחשבות שלכם, כמו של שאר המעגלים בתנועה, מהוות מעין ספר הפעלה תנועתי, לאיך שאנחנו רוצים להתנהל". (401)

מתוך הדוגמה האחרונה חשוב להדגיש שהמסר של הפעולה נכתב מראש, ומשחק ההתנסות מתוכנן כך שייניב את המסר. למשל, כתוב בקטע המצוטט שהחניכים התחברו לדברים החשובים בתנועה, וזאת מבלי שכותב הפעולה באמת יודע כיצד היא תתפתח. המשחק הוא מספיק "סגור", כדי להבטיח שהמדריכים יצליחו לחלץ מתוכו את המסר הרצוי להם.

ב. הקורס המסכם והקורס השנתי

התצפיות והראיונות נערכו בעת ביקור בקורסי ההדרכה שנערכים בקיץ. בכל התנועות מדובר בקורסים ארציים, של כלל התנועה ובאחריות מטה התנועה, או במקרה של תנועות הצופים – בקורסים באחריות ההנהגה האזורית. עם זאת, בכל התנועות יש התייחסות להכשרה לקראת הדרכה גם במהלך שנת הפעילות הקודמת לקורס התנועתי בקיץ. הפעילות במהלך השנה היא באחריות הסניפים, בליווי התנועה.

מכאן, שמבנה הקורס התנועתי בקיץ מושפע ממידת הקשר שלו עם ההכשרה שמתקיימת בסניפים במהלך השנה. יש תנועות שהקשר הוא חזק, כלומר שהקורס בקיץ מהווה יחידה מסכמת לקורס השנתי, ויש תנועות שבהן הקורס התנועתי בקיץ עומד בפני עצמו. הדבר תלוי במידה רבה במערך היחסים בין מטה התנועה לבין הסניפים. כלומר, עד כמה כל סניף הוא אוטונומי לפעול בתחום זה כהבנתו, ועד כמה הוא מחויב לתוכנית שמתווה (אם מתווה) המטה הארצי של כל תנועה.

במכבי הצעיר סיפר רכז הקורס:

המדריכים מקבלים את הקלסר [חוברת תוכנית הקורס] בתחילת שנה לפי השכבה שלהם. הקלסר נכתב על ידי רכזת ההדרכה הארצית יחד עם מלווה הדרכה חיצוני. נערך סמינר עם מדריכים מהסניפים שעזרו לכתוב פעולות ולערוך את התוכן. (106)

נראה שזה המבנה השכיח, שבו מטה התנועה מפיץ לסניפים תוכנית הדרכה שנתית, ובכך יוצר מידה של סדר בין התכנים שיועברו במהלך השנה בסניפים לבין התכנים שיכלול הקורס התנועתי בקיץ. תבנית זאת מופיעה גם בקורס הצופים הנהגת חיפה, שם

יש "קלסר יסוד שמלווה את הקורס במהלך השנה ובמסכם" (308). קורס הצופים הנהגת החוף נמצא שונה מכל השאר, שכן תוכניתו מסתמכת על כך שהתכנים מועברים במהלך השנה, ולכן הקורס המסכם הוא קצר יותר. כך העיד רכז הקורס:

הם כל השנה מדברים על הדרכה אז כאן זה רק סיכום. זה לא חידוש עבורם, זה יותר חידוד והדגשת תכנים. זה גם קצר והכניסה לשכב"ג הרבה יותר משמעותית. (205)

והוסיף מדריך בקורס:

אנחנו עכשיו מסכמים את מה שהיה השנה ומעמיקים על מה זה להיות שכב"גיסט ועל ערכים. (205)

את הסיבה לכך מצאנו בדברי רכזת הקורס, שהעידה:

המסורת מוטבעת עמוק בשבטים עצמם וקשה עד בלתי אפשרי לשבור אותם. (206)

כלומר, המטה של ההנהגה מכיר באוטונומיה של כל סניף, ומקבל אותה, ולכן בחר לשרת את המגוון, לא לנסות להילחם בו ולייצר האחדה. גישה זאת מיישמת את מאפיין החופש והגמישות של החינוך בתנועות הנוער, כפי שהוצג במבוא. האוטונומיה של המדריכים בסניפים מתחילה באוטונומיה שהתנועה מעניקה לסניפים.

לעומת זאת בקורס הצופים הנהגת חיפה בחרו שלא להסתמך על הקורס השנתי, ויצרו קורס מסכם ארוך יותר, שבמידה רבה עומד בפני עצמו, כפי שהעיד רכז הקורס:

יש קורס שנתי בשבטים, והתוכניות והאינטנסיביות שלו תלויות בעוצמה של כל שבט בנפרד. יש פורום של מדריכי ט' בהנהגה, שנפגש מדי חודש לערך, ודרכו יש ניסיון ליישר קו בין השבטים. בפועל נוצרים הבדלים גם משום המסורת של כל שבט וגודלו, וגם בתלות מתי החניכים הצטרפו או מצטרפים לצופים. (307)

לפיכך, יכול להיות מצב שהקורס המסכם יחזור על תכנים שהועברו באותם שבטים שבהם התקיים קורס שנתי. לדעת הרכז אין בכך פסול, מהסיבות הבאות:

לא מורגשת חפיפה בין התכנים של מהלך השנה לבין אלה של הקורס המסכם. באופן כללי הרציונל הוא שפעולה מסתיימת עם שאלות פתוחות, ולא פעולות של העברת ידע. לכן, אם מתקיים דיון (למשל על דמות המדריך, המדריך כמחנך וכדומה), אז פה בדיון הם פוגשים חניכים משבטים שונים, ולכן זה לא אותו דיון – גם אם התקיימה פעולה בנושא במהלך השנה.

בנוסף, יש בלוח הזמנים של הקורס משבצות רבות של בחירה, כך שאם חניך עבר נושא מסוים הוא יכול לוותר עליו, ולבחור להשתתף בנושא שאינו מכיר. (307)

וכן:

בקורס המסכם ממקדים את הנושאים, משלבים הרבה התנסויות, ויש יום שלם של מרצים אורחים בנושאים שמתחברים להוויית ההדרכה. (306)

בדומה להנהגת חיפה, כך גם מצאנו בנוער העובד והלומד, הנוער הלאומי והאיחוד החקלאי. רכזת הקורס באיחוד החקלאי העידה

שאין אחדות בהעברת הקורס במהלך השנה בסניפים השונים, ולכן הקורס בקיץ מהווה הזדמנות ליישור קו תנועתי:

גילינו כי ישנם סניפים שעברו תהליך לאורך כל השנה בו החניכים עברו פעולות הקשורות לתנועה ולהדרכה, ויש סניפים בהם לא התקיימה פעילות כלל וזו דריסת הרגל הראשונה שלהם בעולם ההדרכה. הסיבות כנראה שונות. המטרה בקורס התנועתי היא ליצור יישור קו בין הפעילויות שהחניכים עברו שמהלך השנה, אם בכלל, כדי שיבואו עם נקודת פתיחה דומה לשנה הבאה. (406)

הצורך בהאחדה תנועתית נוגע גם ליכולת העתידית של התנועה לשרת את הסניפים. כלומר, אם בכל סניפי התנועה תיווצר שגרת פעילות דומה, תהיה לתנועה לא רק שליטה בהתרחשות, אלא יכולת לספק לבעלי התפקידים הכשרה וסיוע. רעיון זה מופיע במערך פעולה על בעלי תפקידים בסניף, בחוברת קורס האיחוד החקלאי:

המטרה התנועתית היא להטמיע בכל הסניפים תהליכים של בניית התפקידים בסניף [...] בעזרת הבניית התפקידים, אנחנו שואפים לייצר גם אחדות תנועתית שתעזור בהעברת הכשרות רלוונטיות יותר לבעלי תפקידים וביצירת הנחיות לחניכה רציפה ומשמעותית של כלל בעלי התפקידים בסניפים. (401)

בשומר הצעיר, בדומה להנהגת החוף, יש הסתמכות על הקורס שנערך במהלך השנה בקינים. אולם בשונה מהנהגת החוף, שבה הקורס הוא קצר ומשמש בעיקר כאירוע טקסי מסכם, הקורס התנועתי בשומר הצעיר מהווה יחידת הדרכה ארוכה וייחודית, שאינה חופפת לתוכנית השנתית בסניפים. נראה שיש מידה רבה

של שליטה מצד התנועה על הרצף השנתי באמצעות תוכנית הדרכה שנתית שמופעלת בקינים. כמו כן יש ארבעה אירועים אזוריים וארציים במהלך השנה, אשר יוצרים את יישור הקו בין הקינים: סמינר פתיחת קורס הדרכה בתחילת השנה, ועידה ארצית שבה יש מקום מיוחד לחניכי ט', ארבעה ימי ניווטים בחופשת פסח, וסמינר נוסף לפי אזורים לפני חופשת הקיץ.

תבנית שונה מצאנו בעזרא. החל מל"ג בעומר של כיתה ט' מופעלת בסניפים תוכנית הדרכה בשם "אורות" שעוסקת במושגים הנוגעים בעקיפין להדרכה, כגון מנהיגות ואחריות. לפיכך הקורס התנועתי בקיץ הוא יחידת הדרכה העומדת בפני עצמה, שאינה חופפת למהלך השנה. ולבסוף, בהיכלי ענ"ג מצאנו תבנית נוספת: כאן הקורס (הנקרא כאמור "ימי הכשרה") מורכב מחמישה ימי עיון ארציים. שניים מהם מתקיימים במהלך השנה ושלושה מתקיימים בקיץ. כך העידה הרכות:

היום הראשון היה באשדוד בחורף, אחד היה בחודש אב וכעת מתקיימים שלושה ימים ברצף. הסמינר עובר מעיר לעיר כדי לא ליצור תחושה אצל החניכות שיש מישהי שגרה במרכז העולם וכולן באות אליה. (902)

ג. משך הקורס ותנאי המקום

ההבדל הבולט ביותר כלפי חוץ בין התנועות הוא במשך הקורס התנועתי בקיץ, וכן בתנאי המקום בו הוא נערך. המגוון הוא רב, כמו גם השיקולים שמדריכים את מטה התנועה בבחירת המקום ומשך הקורס.

כך למשל קורס היכלי ענ"ג הוא קצר, ומורכב מחמישה ימי עיון המפוזרים לאורך השנה. גם קורס צופים הנהגת החוף הוא קצר, אולם מסיבה אחרת: מההנחה שעיקר התכנים הועברו במהלך השנה בשבטים, והמפגש התנועתי בקיץ הוא יותר טקסי ומסכם. לעומתם בולט באורכו הקורס של מכבי הצעיר, הנמשך שבועיים, ומעיד כי מרבית התכנים מועברים באחריות תנועתית, למרות שמתקיים בתנועה גם קורס במהלך השנה, בסניפים.

הנה משך הקורס בימים לפי תנועות:

מכבי הצעיר	הנוער העובד והלומד	האיחוד החקלאי	השומר הצעיר	צופים הנהגת חיפה	עזרא	הנוער הלאומי	צופים הנהגת החוף	היכלי ענ"ג	ימים בקורס התנועתי
14	11	10	9	6		5	4	3	

קורס היכלי ענ"ג מתקיים במתכונת של ימי עיון, ובהתאם הוא נערך בחדרי הרצאות. חמשת ימי הקורס עומדים כל אחד בפני עצמו, ואינם כוללים לינה. רכזת הקורס העידה: "השיקול לא לעשות לילה הוא בעיקר כלכלי כי זה מאוד מוזיל עלויות" (902). נוסף להסבר זה נראה שעבור מתכונת של ימי עיון, ממילא הלינה לא מוסיפה לתהליך הלמידה.

בדומה לכך, גם קורס עזרא מתקיים במתקן בנוי, מבנה הישיבה בגוש עציון. הפעילות מתקיימת בחדרי לימוד והלינה בחדרי האכסניה של הישיבה. סגנון דומה מצאנו בקורסים של האיחוד החקלאי והצופים הנהגת החוף, אשר נערכים במתקנים בנויים: כפר הנוער יוענה ז'בוטינסקי, חוות הצופים רמת יוחנן וסמינר גבעת חביבה. הלינה היא בחדרי אכסניה או בשקי שינה בחדרי כיתות,

והפעילות נערכת בכיתות או במדשאות הצמודות לבניינים. המזון מסופק בידי חברת מזון (קייטרינג). בכל הקורסים שהוזכרו עד כה התנאים מתאימים ללמידה עיונית, ובכך מעידים על תפיסת הקורס כקורס לימודי. כפי שהסביר רכז באיחוד החקלאי:

המקום השקט והקטן והעובדה שהקורס נערך בבית ספר עם כיתות לימוד מאפשר ריכוז של החניכים בפעילות, לא כפי שקיים במקומות אחרים בהם תשומת הלב יכולה לברוח למקומות רבים. לדוגמה: קורסים המתקיימים בטבע. (406)

רכזת הקורס בצופים הנהגת החוף נתנה הסבר דומה, המתייחס למסיחים המפריעים ללמידה בשטח:

פעם מבנה הקורס כלל שלושה ימים בשטח אבל אנחנו רואים שזה לא אפקטיבי. אי אפשר ללמוד תכנים בשטח כשחם. (205)

בחמש התנועות האחרות הקורסים נערכים בתנאי שטח, אולם גם כאן מצאנו הבדלים. סגנון אחד מצאנו בקורס מכבי הצעיר בחורשת אנדרטת הנח"ל ובקורס הנוער הלאומי ביער לביא. החניכים ישנים על מיטות שדה באוהלים בנויים וגדולים. הפעילות מתקיימת בחורשה, לעתים על הקרקע ולעתים בישיבה על כיסאות. בקורס מכבי הצעיר החניכים אחראים בתורנויות לכל היבטי התחזוקה של המחנה. בקורס הנוער הלאומי יש צוות תחזוקה תנועתי שאחראי לתחומים אלה.

שלושת הקורסים הנותרים מתקיימים בתנאי שדה מלאים: לינה על הקרקע בשקי שינה, במתחמים מוגדרים בשטח היער או החורשה.

אולם, כאשר ביקשנו הסבר לבחירה זאת קיבלנו שלוש תשובות שונות.

בקורס צופים הנהגת חיפה הזכיר הרכז שלוש סיבות לבחירה בתנאי שדה:

הסיבה הראשונה היא שהדבר תואם את מרחב העבודה העתידי של המדריכים. אין בשבטים חדרי פעילות לכל הקבוצות, ורוב הפעולות מתקיימות בחוץ. לכן, ההתנסות של החניכים בקורס היא בתנאים דומים לאלה שבהם הם יעבירו פעולות בעתיד. בנוסף, האווירה בתנאי שדה היא הרבה יותר טובה. זה לא "סמינר" אלא מחנה צופי. וגם: יותר קל לשלוט על מה שקורה בקורס בחורשה. כאשר הקורס היה בחוות הצופים, כל הזמן המדריכים היו צריכים לעבור בין החדרים ולהוציא את החניכים לפעולות. כאן כולם כל הזמן במרחב הראייה של כולם – ולכן אין זליגה של חניכים אל מחוץ לפעולות. (307)

בקורס הנוער העובד והלומד הסביר הרכז סיבה אחרת:

חשוב לנו התהליך של בניית המחנה כי יש בזה קושי פיזי. (506)

ניתן להבין זאת מתוך ההקשר של מרכיבים נוספים בקורס שנועדו להעצים את הקושי שחווים החניכים. המטרה היא להעמיד את חניכי הקורס אל מול אתגר של קושי קיצוני, על מנת שיחוו שיש ביכולתם להתגבר. רכוז הקורס העיד שיש במהלך הקורס מרכיב של "תהליך נפשי" שבסופו החניך מפסיק להיות מרוכז בעצמו, ולומד לעצור תגובות מיידיות, וכך: "אנחנו מעצימים את החניכים שלנו וגורמים להם להרגיש שהם יכולים להיות מדריכים". (506)

תנאי השדה המלאים ביותר מתקיימים בקורס השומר הצעיר, אשר לא במקרה נקרא "סמינר צופי". החניכים בונים מחנה, ישנים על הקרקע, אחראים על בישול המזון ועל כל מרכיבי הקיום היומיומי במחנה. ההסבר דומה לזה ששמענו בנוער העובד והלומד:

הדרכה זה דבר קשה ומאתגר. [לכן אנחנו] גורמים להם לאורך השנה להתמודד עם הקשיים כדי שיהיו מוכנים. אפשר להגיד שזו המטרה הכללית של הסמינר. ההתמקדות בבנייה, העובדה שלא מאירים את כל שטח המחנה, מדגישים את גישת הסמינר והיא: לאתגר. (602)

אולם יש הבדל בין "קושי פיזי" במונחים של הנוער העובד והלומד, לבין "לאתגר" במונחים של השומר הצעיר. האחרונים הזכירו את האתגר כ-"יציאה מאזור הנוחות", כגורם שמעודד לקיחת אחריות ומחזק תחושת המסוגלות של החניכים. ההבדל מקבל ביטוי ברור בהתייחסות למשמעת בקורס, כפי שיתואר בסעיף הבא.

ד. סדר ומשמעת

שורשיו של רעיון המשמעת בקורס ראויים למחקר נפרד. נראה שמדובר במסורת צבאית שזלגה אל תנועות הנוער, לפיה השלטת סדר ומשמעת היא דבר בעל ערך בפני עצמו. במאמר בנושא המשמעת הצבאית מוסבר כי מטרת המשמעת היא להבטיח קבלת מרות. דהיינו, שכל אחד מהחיילים יקבל עליו את מרות מפקדיו ללא תנאי, ויפעל על הוראות המפקדים ולא על פי רצונו האישי. מכאן המסקנה: "הפעולה הארגונית ללימוד משמעת שואפת ללכד אנשים לקבוצות אחדותיות, המכוונות לפעולה משותפת לשם

מטרה אחת".²² גם בתחום החינוך, מוגדרת המשמעת בדרך דומה: "התנהגות הילד או הילדה על פי הרגלים רצויים בהתאם לנורמות הנדרשות בכיתה".²³

בשני המאמרים מוזכר כי פעולת החייל או התלמיד בהתאם לדרישות החיצוניות יכולה לנבוע משני מקורות: מתוך הסכמה והכרה פנימית שכך נכון להתנהג; או לנוכח לחץ חיצוני, כגון הפחדה באיומים ובעונשים. מכלל דברים אלה עולה שאלה לגבי מקומה ותפקידה של המשמעת בקורסי הדרכה של תנועות הנוער.

בשלושה מהקורסים שבהם ביקרנו מצאנו הקפדה על משמעת: בצורה מתונה בצופים הנהגת החוף, ובצורה בולטת מאוד בנוער הלאומי ובנוער העובד והלומד. הדבר קיבל ביטוי בגינוני סדר ומשמעת כגון: יחס קשוח ומנוכר, המכונה דיסטנס, בין מדריכים לחניכים; הקפדה תקיפה על חוקי התנהגות שנקבעו אדיהוק לצורך הקורס; תלבושת אחידה, ואבחנה בלבוש או בסמלים בין חניכים למדריכים; מסדרים וצעידה בסך, כלומר בטורים או שלשות; והקפדה על ניקיון וסדר במרחב המחנה.

קיבלנו לכך מספר הסברים. רכזת קורס הצופים הנהגת החוף הסבירה שיש הקפדה על "משמעת גבוהה כדי שיבינו שהם באו ללמוד פה" (205). במילים אחרות, המשמעת מקנה לקורס מעמד רציני יותר, בכיר יותר, מאשר שגרת הפעילות בסניפים. כך גם הסביר רכז הקורס בנוער העובד והלומד:

[יש דרישה] שכל החניכים ילכו בשבילים, ויש לכך משמעות כי חשוב לנו שהחניכים יבינו שהדרכה זו לא שכוונה. (506)

22 ח. הכהן, "משמעת", בתוך: מערכות, גיליון 1, אפריל 1940, עמודים 54-59.

23 שרית סגל, שרה שמעוני, "משמעת בבית הספר", בתוך: בין הצלצולים (מאגר אינטרנט), 2011.

בלשון דומה נקט רכז הקורס בנוער הלאומי: "להבין למה זה תנועת נוער, ולא קייטנה" (705). כאשר שאלנו מה ההבדל בין תנועת נוער לקייטנה, הסביר הרכז:

חוג מחזק את הפוטנציאל האישי של החניך. להעצים ילד בודד. הוא לא מגבש אותו מבחינה ערכית. הוא פרטני ולא חברתי. אם ילד הולך לחוג שחייה או ריקוד הוא משתפר בפן הזה; ובתנועת נוער הוא מתייחס לחברה ולמהות של הדברים והערכים. לייצר חברה, לייצר מציאות, ליצור שינוי. (705)

הסבר זה נוגע לתפקיד המאחד של המשמעת, שהוזכר לעיל. בקייטנה או בחוג המטרה היא התפתחות אישית, ואילו בתנועת הנוער, להבנתו, המטרה היא התפתחות חברתית. ויותר מכך: קבלת עול החברה נעשית על ידי האחדה של כל היחידים, וגיבושם ליחידה אחת מאוחדת. רעיון דומה שמענו מפי חניכה בקורס צופים הנהגת החורף:

המטרה של הדיסטנס זה לגבש אותנו בתור שכבה; אם לא היה דיסטנס אז היינו מרגישים כאילו כלום, כאילו זה רגיל, משהו שכבר עשינו. (205)

את המשמעת בקורס הנוער העובד והלומד יש לקשור לכוונתם להעמיד את החניכים במבחן של קושי, כפי שהוזכר בתת פרק קודם. המשמעת אינה רק לצורך ניהול תקין של חיי המחנה, אלא נוקטים בדרך של "יצירת משמעת". כלומר, ממציאים חוקים ותקנות שחובה לעמוד בהם, רק כדי להדגיש את הקושי, ואת ההתגברות על הקושי. הנה הדברים בלשון הרכז הקורס:

ביום הראשון מגיעים החניכים ויורדים מהאוטובוסים ברחבה המרכזית. בשלב הזה אנחנו מייצרים לחץ היסטרי. מהרגע שהחניכים יורדים מעמידים אותם בטורים, הם נפרדים מהקבוצות של הבית ונעמדים מול לוח שיבוצים. בלוח השיבוצים כתוב להם באיזה מחנה ואיזה חוג הם יהיו. הסגנים עומדים במרכז הרחבה וצועקים עליהם דרך המגפון. מייצרים משמעת. (506)

גם בנוער הלאומי נוקטים בגישה דומה. עם זאת, לצד תיאור הדרכים ליצירת משמעת לשם משמעת, מוזכרת קריצה מסוימת. במקביל לקשר הדיסטנס בין המדריכים לבין החניכים, מתקיים גם קשר חברי אישי. מכאן שטקסי המשמעת מובנים על ידי כולם (כולל החניכים) כרכיב שאינו מהותי. כלומר, כדבר שאינו עקרוני לחיי היומיום, אלא משהו שצריך לעשותו כי ככה צריך. הוא מעניק לקורס מעמד מיוחד, אבל לא באמת מתכוונים שכך תתנהל התנועה. הגה הדברים בלשון רכז הקורס:

[מדריכה בקורס] לא יכולה לא לעשות "שמאל ימין שמאל" בשבילים, ושהם לא ילכו בשני טורים. יש קוד לבוש ברור שאסור למכנס לעבור את גובה האגרוף כאשר היד ישרה וצמודה לגוף. המשמעת חייבת להיות עמידה בח' [מסדר], הליכה בשני טורים, עמידה בזמנים [...] אבל ברגע שהח' נגמר ישר חוזרים לצחוקים, למתודות ולפעולות. תוך שנייה חוזרים לתנועות נוער. זה לא ברמת קשה מדי. אז כן יש דיסטנס ואז אחרי כן יש אווירה טובה וצחוקים. (705)

ברוב הקורסים של התנועות האחרות מצאנו עמדת ביניים, לפיה יש הקפדה על משמעת כאמצעי המשרת את ההתנהלות התקינה של הקורס, ולא כערך בפני עצמו. למשל בקורס האיחוד החקלאי יש תדריך משמעת המועבר כחלק מפעולת הפתיחה של הקורס.

בכלל זה החובה להגיע לפעולות במדי תנועה, איסור על איחורים והיעדרות מפעולות, איסור על עישון ושתיית אלכוהול וכדומה. רכזת הקורס הסבירה:

אני מחשיבה את היבט המשמעת כחלק מההתנסות. [...] הדגש המשמעתי בקורס הוא ללא ספק חלק בלתי נפרד מהתהליך אותו הם עוברים, ומכין אותם לקראת היותם חלק מהצוות הבוגר יותר של הקן, כמדריכים ופעילים. המשמעת היא כחלק ממרכיב שלם מעצם היות החניך בוגר בתנועה. בן אם הוא פעיל או מדריך. (406)

גישה שלישית מצאנו בקורסים של השומר הצעיר, ויותר מזה בקורס הצופים הנהגת חיפה. בשני אלה, יותר מאשר בקורסים האחרים, יש הסתמכות על ההכרה הפנימית של החניכים. רכז קורס הנהגת חיפה כך את המשמעת הפנימית בקורס כחלק מהעברת האחריות אל החניכים. הוא סיפר, למשל, שהיה בנושא זה דיון מקדים בצוות המדריכים של הקורס והוחלט על דעת כל שלא יהיו סממנים של מעמדות ודיסטנס בין מדריכים לחניכים:

יש כאן מרכיב של העברת האחריות אל החניכים. בבית ספר הם מובלים כל הזמן על ידי המבוגרים. כאן הם לומדים להוביל את עצמם. באותו הקשר נקבע שהמדריכים לא יהיו עם מדי צופים או סממנים אחרים כלשהם. הרעיון הוא שהמדריך הוא מנהיג הקבוצה בזכות אישיותו, ניסיונו, הידע שלו וכדומה, ולא בזכות מעמד בכיר, סמלים ודרגות או סמכות משמעתית. (307)

נשים לב שמטרה דומה: טיפוח האחריות החברתית אצל החניכים, תורגמה בתנועות השונות בשלוש דרכים שונות: משמעת מבחון

כערך בפני עצמו, משמעת עניינית לניהול סדר היום, ומשמעת מתוך הכרה פנימית.

ה. קבוצות ומליאה

ברוב הקורסים שבהם ביקרנו נעשה סידור הקבוצות בהתאם למבנה היסוד של הפעילות בתנועות הנוער: קבוצות קטנות של חניכים, ולכל קבוצה מדריך אחד או שניים. עם זאת, גם כאן מצאנו התארגנויות מגוונות, תחת הסברים שונים.

קורס היכלי ענ"ג חורג מהתבנית האמורה, שכן רוב הפעילות בימי ההכשרה נערכת במתכונת של מליאה. כלומר, כל חניכות הקורס יחד בחדר הרצאות. בפעולות שמתקיימות בקבוצות קטנות יותר, מתחלקות החניכות בהתאם לסניפים או לפי בחירה בתחומי עניין. החלוקה היא פונקציונלית, לצורך העברת הפעולה, ולא כחלק מתפיסה של הקבוצה כמסגרת חברתית תומכת.

גישה קרובה לכך מצאנו בקורס עזרא. על פי עדות הרכז, מחצית מהפעולות בקורס הן הרצאות של אורחים מן החוץ, ופעולות אלה מתנהלות במליאה של כל חניכי הקורס. שאר הפעולות מתנהלות בקבוצות מעורבות, כלומר חניכים מסניפים שונים, אולם הלינה היא במסגרת קבוצות לפי הסניפים. את ההסבר לכך שמענו מפי אחד החניכים:

בכל קבוצה יש בערך שניים עד שלושה חניכים מאותו הסניף ובחדרים אנחנו ישנים לפי הסניפים המקוריים. אז הקבוצה של המחנה עוזרת להכיר אנשים חדשים, לפתוח דף חדש, ובלילה אתה צריך לפרוק לחץ ולספר חוויות, אז יש לך את הסניף שלך. (802)

בקורס הצופים הנהגת החוף הקבוצות בקורס הן לפי סניפי האם של החניכים, עם המדריכים שהדריכו אותם במהלך השנה. מבנה זה תואם את תפיסת הקורס כאירוע מסכם של הקורס השנתי, כפי שהוצג לעיל. כל קבוצה ממשיכה בקורס המסכם את הפעילות שערכה במהלך השנה, ובכך מבטלים את הצורך ליישר קו בין חניכים מסניפים שונים. כך הסביר זאת חבר הצוות המוביל את הקורס:

המדריך מסכם את השנה, כשהשיח מתמקד ומותאם לשבט. בשנים הקודמות הקורס היה מערבב בין השבטים ובין האחוות וזה היה פחות רלוונטי. גם המדריכים לא הכירו את החניכים והכול לקח זמן. לקח זמן להסתגל לקבוצה החדשה, ואז להכיר, ואין זמן לדבר על דברים חשובים לשבט. גם לכל שבט יש את הבעיות שלו וצריך שהמדריך ידע לתת את הדגשים המתאימים. עכשיו זה יותר רלוונטי לשבט. (205)

בכל הקורסים האחרים שבהם ביקרנו, הדגש הוא דווקא על גיבוש השכבה הארצית והתנועה. על כן, הקבוצות בקורס מעורבות מחניכים מסניפים שונים. רכז קורס מכבי הצעיר הסביר זאת:

ומה שיפה פה בקורס זה האיחוד הארצי. אין קשר לסניפים. במחלקות הם שניים או שלושה מסניף, כך שהמחלקות הן הטרוגניות. (106)

כך גם בקורס השומר הצעיר:

בכל קבוצה של 18 עד 22 חניכים. הקבוצות הן מעורבות, ויש שניים או שלושה חניכים מכל קן בקבוצה. הם מחולקים לפי צוותי ההדרכה לשנה הבאה. המשמעות של קבוצות

מעורבות היא לייצר ערכוב ארצי ותחושת שכבה ארצית.
לייצר קשרים רחבים ומבחינת ההיכרות לפגוש חניכים שלא
מהקן שלהם. (603)

בדברים אלה, מלבד תחושת זהות של שכבה ארצית, מיוחסת
חשיבות גם למפגש עם חניכים חדשים. כלומר, עצם היצירה של
קבוצה חדשה הוא מהלך לימודי ראוי, המצדיק את משאבי הזמן
הדרושים לכך. עמדה זאת שמענו גם מפי רכז קורס הצופים הנהגת
חיפה:

מבנה האחוה [המעורבת] יוצר אפשרות של שיתוף, היכרות
עם אנשים חדשים ושונים, לדבר ולקבל נקודות מבט חדשות
על הדברים, להרגיש בנוח ולחלוק. (307)

גם בקורס הנוער העובד והלומד הקבוצות הן מעורבות. מלבד
שתי הסיבות שהוזכרו: זהות שכבתית ארצית והיכרות עם חניכים
חדשים, מנוצל הדבר להעצמת הקושי והאתגר שהקורס מציב בפני
החניכים. על פי חוקי המחנה, אסור לחניכים ליצור קשר במהלך
הקורס עם חבריהם מהסניף שממנו באו. הם מחויבים להישאר
ולפעול רק במסגרת הקבוצה המעורבת של הקורס. נזכיר את דברי
החניך מקורס עזרא (לעיל) שסיפר שהלינה עם חברים מהסניף
מאפשרת "לפרוק לחץ", וזה בדיוק מה שקורס הנוער העובד
והלומד מבקש למנוע:

חוג משמעותו קבוצה של 27 חניכים, שני שליש בנות.
קבוצה הטרוגנית מכל הקינים שהגיעו לקורס ההדרכה. לכל
חוג יש שני מדריכים. החוג מהווה דוגמה לאיך שאנחנו
רואים שצריכה להיות קבוצה בתנועת הנוער העובד והלומד.
קבוצה גדולה והטרוגנית.

החוקים במחנה הם ברורים. יש ארבעה מחנות, ואסור

לעבור ממחנה למחנה. למה? ככה. כי אנחנו מתעקשים שהם יתעסקו בבניית המחנה והחוג. החוג הוא העיקר בקורס הזה כדי שהם לא יחפשו את מי שהם מכירים ולא ילכו על הביטחון. (506)

גם באיחוד החקלאי ובנוער הלאומי הקבוצות הן מעורבות, אולם כאן מצאנו התייחסות להיבט נוסף: הקשר בין קורס ההדרכה לבין קורסים נוספים של התנועה שמתקיימים בקיץ. באיחוד החקלאי סיפרה הרכזת שבעבר היו כל הקורסים התנועתיים מרוכזים במקום אחד, אולם בשל ריבוי החניכים היה הכרח לפצל ביניהם. כך מתקיים "קורס המתחילים" במקום שונה. הרכזת העידה שיש בכך יתרון רב, שכן נוצרה אווירה יותר אינטימית בין החניכים. "זה היה אילוץ, והפך להיגיון. אחרת הם היו בצל של הגדולים", סיכמה רכזת הקורס. (406)

בנוער הלאומי נוקטים בגישה הפוכה. כאן מתקיים מחנה משותף לכל הקורסים התנועתיים, ומשתתפים בהם חניכים מבוגרי כיתות ז' ועד בוגרי י"ב: קורס טרום הדרכה לבוגרי כיתה ז', קורס מדריכים ראשיים לבוגרי ח', קורס ראשי צוותים לבוגרי י' שמלווים את המדריכים. וכן קורסים לאחראי פרויקטים וקהילה, קורס עוזרי רכז, קורס לשילוב ילדים עם צרכים מיוחדים וקורס למיועדים לשנת שירות. היתרון של תבנית זאת הוא בגיבוש התנועה, כפי שהסביר הרכז:

הקורסים הם מעורבבים מבחינת החניכים, שקשוקה. מכניסים את כולם לכאן ביום הראשון. כל השנה יש להם הזכות להתגבש כסניף. קורסי הדרכה מבחינתנו זה לגבש אותם כתנועה. יש לזה אפקט מאוד חזק. זה מגבש אותם מאוד כתנועה. (705)

ו. מיון, בחירה והסמכה

בסעיף זה נתייחס לשלושה מאפיינים שונים, אשר נגזרים מתוך עמדה מהותית אחת. המאפיינים הם: מיון חניכים בקבלה לקורס; יחידות זמן בקורס שבהן החניכים יכולים לבחור לאיזה פעולה להצטרף מתוך מגוון פעולות אפשריות; וקריטריונים שחייבים לעמוד בהם בסיום הקורס על מנת לקבל הסמכה להדרכה.

שלושת המאפיינים קשורים לתפיסת גוף הידע שעומד ביסוד תפקיד המדריך. כאשר מניחים כי יש תכנים ומיומנויות מוגדרים שכל מדריך "חייב" לדעת, ושניתן להגדיר את גבולות הידע והמיומנויות הנדרשים להדרכה, אזי המסקנה תהיה שרק מי שרכש את גוף הידע יכול להיות מדריך בתנועה. במצב כזה יהיה מיון של המועמדים להדרכה על פי תכונות המעידות שביכולתם לרכוש את הידע והמיומנויות, לא יהיה מרכיב של בחירה בתכנים משום שאלה נקבעו בהגדרת גוף הידע כהכרחיים, ויהיה מבחן שמסכם את הקורס על מנת לזהות מי מבין הבוגרים רכש את הדברים.

האפשרות האחרת היא להניח שתפקיד המדריך הוא סובייקטיבי, והוא נבנה על ידי כל מדריך ומדריכה מתוקף אישיותם וניסיונם. במקרה כזה לא יהיה מיון בכניסה לקורס, תינתן לחניכים מידה של בחירה בפעולות המתקיימות בקורס, ולא יהיה מדד אחיד שכולם חייבים לעמוד בו בסוף הקורס.

בפועל, מצאנו כי בכל התנועות נוקטים בגישות ביניים שונות, ואין עמדה אחידה ומהותית בשאלה העקרונית של גוף הידע. ניתן להניח שהסיבה לכך נובעת ממהותן של תנועות הנוער. מצד אחד, ברור שהדרכה זה תפקיד מקצועי, ועל כן יש ידע, מיומנויות ותכונות אישיות שמסייעות למדריך לבצע את תפקידו. כפי שתואר בפרק הרצינול של הקורסים, בכל התנועות הגדירו במונחים דומים את

דמות בוגר הקורס האידיאלי. די בזה כדי להוכיח שיש דמות כזאת
לנגד עיני התנועות.

מצד שני, על פי מאפייני החינוך הבלתי פורמלי, תנועות הנוער
הן ארגונים המאפשרים לכל ילד וילדה להצטרף אליהם. יתרה מכך,
ראינו בפרק המבוא כי הדרכה והנהגה עצמית של הנוער מהוות
מאפיין מבני של תנועות הנוער. קורס ההדרכה יושב אפוא על הפער
שבין תפיסת "תפקיד מקצועי" לבין תפיסת "פתוח בפני כולם".
בהתאם, המאפיינים הנוגעים למיון, לבחירה ולהסמכה, מופיעים
בעוצמות שונות בכל אחד מהקורסים.

מיון בכניסה לקורס (תנאי קבלה)

ככלל, בתנועות הנוער אין מיון של חניכים בכניסה לקורס ההדרכה
על פי סרגל של תכונות רצויות או סף ידע ויכולות. נראה שעיקר
המיון נעשה ביוזמתם של החניכים עצמם: עד כמה הם מעוניינים
לצאת לקורס ולשמש בשנים הבאות כמדריכים בתנועות. כמו כן,
ההגעה לקורס נמצאת בשליטת המדריכים בסניפים, יותר מאשר
בידי מטה התנועה. לכל היותר, המטה מכון את הצוותים בסניפים
כיצד (אם בכלל) למיין את המגיעים לקורס. למשל, בקורס עזרא
העיד הרכז:

אנחנו מנחים את המדריכים במסגרת ההכנה שיוציאו
לסמינר רק את מי שמסוגל לעמוד בזה. בעיקר פוסלים על
התנהגות, למשל חניך שבא לעשות בלגן, אבל באופן כללי
כל מי שרוצה לצאת – יבוא. (803)

הרצון והמוטיבציה של החניכים הוא תנאי הקבלה וכלי המיון
המרכזי גם בקורס היכלי ענ"ג:

כל מי שמגיעה נמצאת מבחירה, כי אם היא לא רוצה לבוא יותר אין הכרח, היא פשוט לא תבוא ביום הבא. לכן כל החניכות נמצאות מרצון, כי הן נהנות. (902)

וכך גם בקורס האיחוד החקלאי:

לקראת הקורס אין תהליך מיון. מתקיימות שיחות אישיות כדי לוודא שליוצאים לקורס יש מוטיבציה בכיוון הנכון לקראת היציאה. (405)

בחירה – חניכים בוחרים פעולות

למרכיב הבחירה יש הופעות שונות בקורס ההדרכה. למשל, בקורס הנוער הלאומי מתקיימים במקביל מספר קורסי הכשרה לתפקידים שונים, והחניכים יכולים לבחור לאיזה קורס להצטרף – קורס אחראי פרויקטים וקהילה, קורס לשילוב ילדים עם צרכים מיוחדים, ועוד, כפי שהוזכר בתת הפרק הקודם. (701)

בקורס האיחוד החקלאי החניכים בוחרים באיזה התנסויות להשתתף. ההתנסויות הן תפקידים שונים שהחניכים מקבלים על עצמם בחיי היומיום של הקורס, כגון רכזי בטיחות, הכנת ערב תרבות, או הכנת פעולה בנושא אקטואלי. בתחילת הקורס יש פעולה שבה חושפים בפני החניכים את התפקידים השונים, וכל חניך בוחר איזה תפקיד הוא לוקח על עצמו. (405)

בקורס הצופים הנהגת החוף יש שתי רמות של בחירה. כאמור, הקורס נערך בקבוצות האם של החניכים מהשבטים, ובהדרכת מדריכי השכבה בשבט. על כן, יש יחידות זמן שבהן כל מדריך יכול לבחור איזה פעולה להעביר, בהתאם לתכנים שהועברו (או לא הועברו) במהלך שנת הקורס בשבט. בנוסף, יש בקורס שתי יחידות זמן שנקראות "סדנאות", בהן מציעים לחניכים מכל השבטים מספר

פעולות וכל חניך וחניכה בוחרים לאיזה פעולה להצטרף, ללא קשר למבנה הקבוצות בקורס. (206)

מרכיב גדול של בחירה בתכנים מצאנו בקורס הצופים הנהגת חיפה. לצד מספר פעולות מחייבות (שנקראות "עוגן"), יש יחידות זמן שבהן כל מדריך בוחר בפעולה שהוא מעביר. הפעולות מוצעות לבחירת החניכים, כך שעליהם לבחור בשלוש פעולות מתוך היצע של שתיים-עשרה פעולות שונות. בנוסף, יש יחידות זמן שבהן החניכים עוברים פעולות במתחמי הרוחב (שהוזכרו לעיל), אשר מייצגים את החלקים השונים של הפעולה בצופים: תוכן, צופיות, אקטואליה ועוד. גם כאן, יכולים החניכים לבחור באיזה מתחם לפעול. (306)

בשיחה עם מדריך במתחם הצופיות הוא סיפר שבמתחם יש מוקדי פעילות שונים, בהתאם למיומנויות שונות, כגון קשרים, כפיתות או בניית מתקן. בכל מוקד פעולה יש מדריך אחראי, והחניכים שמגיעים לפעילות במתחם בוחרים באיזה מוקד לפעול, לפי העניין שלהם. המתחם אם כך פתוח לבחירה, לעתים היו בו חניכים בודדים, ובאחת מיחידות הזמן פעלו בו שישים חניכים בחמישה מוקדי פעילות שונים. (307)

רכז הקורס הזכיר שני יתרונות לממד הבחירה בקורס:

ראשית יש בזה מענה לשונות בין החניכים, לפי טיב הקורס שהם עברו במהלך השנה. חניך שעבר נושא מסוים בשבט שלו, יכול לוותר עליו בקורס המסכם וללכת לפעולה אחרת – שחשובה לו. שנית, ובעיקר: יש כאן מרכיב של העברת האחריות אל החניכים. (307)

אחת המדריכות בקורס סיפרה על מקרה המדגים את חשיבות הבחירה:

חניכה אחת הצטרפה לצופים רק בכיתה ט' והיא לא הכירה בכלל איך בנוי שבט, ואיך הוא עובד. בקורס הייתה פעולה על נושא זה. כל החניכים בחרו ללכת לפעולות אחרות, כי הם ידעו את הכול, ורק היא הייתה היחידה שנרשמה לפעולה הזאת. וכך ישבו שני מדריכים עם החניכה והעבירו לה את הפעולה: גם את ההסבר וגם משחק שהכינו – משחק זיכרון על שמות בעלי תפקידים בשבט. בזכות אפשרות הבחירה החניכה הזאת קיבלה את ההשלמה שהייתה זקוקה לה. (307)

בקורס עזרא בולטת המטרה השנייה, של פיתוח אחריות באמצעות הבחירה, כפי שהסביר רכז הקורס:

נושא האחריות כאן הוא ייחודי לתנועה. יש אחריות אישית לחניכים. אנחנו לא מחייבים. אף אחד לא מחויב להגיע לתפילה או לקום בבוקר או להגיע לכל הפעילויות בלוח הזמנים העמוס. וזה מביא תוצאות. כשנותנים לאנשים אפשרות לבחור, זה קורה הרבה יותר טוב. (802)

הסמכה – תוך כדי ובסיום הקורס

בדומה למיון בכניסה לקורס, גם כאן המוטיבציה של החניכים היא המדרד המרכזי להסמכה להדרכה. ברוב הקורסים אין מבחן או קריטריונים שצריך לעמוד בהם על מנת לסיים את הקורס בהצלחה. ומכאן שכל מי שרוצה, מסיים את הקורס ומוסמך כמדריך. כך העיד רכז הקורס במכבי הצעיר: "אלו שלא מסיימים הם כאלו שלא רצו להישאר". (105)

ברוח דומה העידו מדריכות בקורס האיחוד החקלאי. הן ציינו שבמסגרת תפקידן, הן פועלות "לשכנע כמה שיותר להישאר", ובמצב זה "יש כאלו שלא מסיימים את הקורס, אבל מבחירה שלהם"

(405). עוד ראוי להדגיש את התרשמות התצפיתנית ששוחחה איתן:

עד שחידדתי זאת, לא עלה בכלל על דעתן שאולי יש קריטריונים מהותיים מסוימים שהחניך נדרש לעמוד בהם כדי לקבל את תעודת המדריך. (405)

אם המוטיבציה של החניכים מהווה קריטריון מרכזי להסמכה, הרי שהקורס עצמו משמש כמבחן ההסמכה. כלומר, שאם חניך או חניכה מזהים במהלך הקורס שהנושאים הנלמדים אינם מעניינים אותם, או שקשה להם לעמוד בתנאי החיים והלמידה בקורס, ממילא המוטיבציה שלהם להישאר בקורס תרד. ואכן בכמה מהתנועות עצם ההשתתפות בכל הפעולות מהווה קריטריון להסמכה. כך הדבר בקורס עזרא, כפי שהסביר הרכז:

איחור נחשב אחרי עשר דקות שהמשבצת [הפעולה] התחילה. שלושה איחורים נחשב חיסור. יותר משלושה חיסורים, לא מקבלים תעודה. (802)

וכך גם בקורס הנוער העובד והלומד:

יש תנאים לקבלת תעודה. אם אתה לא עומד בסטנדרטים מקבלים אזהרה. הדרכה זה עניין רציני ונדרשת השתתפות רבה בקורס. פספוס של 24 שעות מהקורס לא מאפשר קבלת תעודה. אסור לפספס לילה. אנחנו דורשים רף מסוים כי בסוף אנחנו חותמים להם על התעודה, ומי שמפספס לא ראוי לקבל תעודה. (506)

קריטריון נוסף שהוזכר בכל התנועות נוגע להפרה של כללי הבטיחות והמשמעת. כך למשל בחוברת קורס השומר הצעיר נכתב:

"חניך/ה שלא יעמדו בנהלי הסמינר יחזרו הביתה מוקדם יותר ולא יקבלו את תעודת ההדרכה" (601). רכז הקורס העיד בלשון דומה:

אם מישו לא מקפיד באופן שמפר את הבטיחות, כמו אלימות או אלכוהול, אז זו בעיה. בדרך כלל יש שניים או שלושה חניכים כאלה. (603)

מכלל העדויות שהוזכרו עלול להיווצר הרושם שיש דמיון רב בין תנועות, בכל הקשור למיון החניכים ולהסמכתם. אך למעשה יש הבדלים בין התנועות, והם פרושים על הטווח שבין קורס פתוח בפני כולם ללא מיון, לבין קורס שמשמש לזיהוי המדריכים הטובים ביותר מתוך הכלל. כדי להדגים זאת, הנה מצד אחד דברים ששמענו בקורס הצופים הנהגת חיפה:

כל שבט אחראי לרישום החניכים לקורס, אין מיון הנהגתי ואין דרישות סף לכניסה לקורס. גם בקורס עצמו אין ניפוי, אין מיון ואין מבחני גמר שצריך לעמוד בהם. (307)

ומהצד הנגדי הנה דברים ששמענו בקורס היכלי ענ"ג:

בסיום השיחה אמרה יו"ר התנועה שהיא הסתכלה על הבנות שהיו בשיחה וראתה שאחת מהן לא ממש דיברה, ושהיא לא כריזמטית, ולכן לא בטוח שיקבלו אותה להדרכה. הן בוחרות את הטובות ביותר: כריזמטיות, תקשורתיות, מהוות דוגמה טובה, לא משתמשות בביטויים גסים, מידות טובות ודרך ארץ. הן מתייעצות גם עם המורות בבתי הספר, אם הבנות מכינות שיעורי בית. (902)

ז. מדריכי הקורס

בכל הקשור למדריכי קורס ההדרכה מצאנו מספר הבדלים בין התנועות: גיל המדריכים ודרך בחירתם; הכשרת המדריכים ומעורבותם בפיתוח תוכנית הקורס; ולבסוף תפקידם ודרך התנהלותם במהלך הקורס.

גיל מדריכי הקורס והבחירה בהם

ניתן לראות אבחנה ברורה בין תנועות שבהן מדריכי הקורס הם חניכים מהשכבה הבוגרת, כלומר בוגרי כיתות י"א-י"ב, לבין תנועות שבהן המדריכים הם מבוגרים: בוגרי שנת שירות ושכירים.

במכבי הצעיר מדובר בחניכי שכבה בוגרת, בעלי תפקידים שונים בסניפים, שעברו מיון, כפי שהעידה אחת מהן:

בחודש מרץ עשו לנו סמינר מיון לכל בוגר שרצה להיות חלק מהסמינר. עברנו פעילויות של דינמיקה קבוצתית, נדרשנו להעביר פעילות מתוך תוכנית ההדרכה, ולפי זה מיינו אותנו. (106)

הליך דומה התקיים גם בנוער הלאומי:

אנחנו נפגשים חודשיים לפני הקורס לשיחת פתיחה, ואז שואלים בסניפים מי רוצה להדריך. אנחנו מסבירים להם על קורסי ההדרכה ומה המטרה ומה היעד מבחינתנו. איך אנחנו רוצים שהחניכים יחזרו לסניפים. המיונים הם מאוד קפדניים, מתוך 50 בחרנו 24. (705)

אחת המדריכות הוסיפה:

עברנו מיונים על ידי ההנהלה, שלושה מנהלי מחוז ומנכ"ל התנועה, וביקשו מאיתנו להעביר משחק ולפי זה בחרו אותנו. (705)

כך גם בקורס הצופים הנהגת חיפה, בו התקבלו 70 בוגרי כיתות י"א-י"ב מתוך כ-250 שביקשו להדריך בקורס.

בקורס צופים הנהגת החוף, כפי שכבר הוזכר, המדריכים הם חניכי השכבה הבוגרת שהדריכו את הקבוצות בסניפים במהלך השנה. היתרון, כפי שהסביר הרכז:

מדריכי הקורס הם חניכי י"א-י"ב. הם המדריכים מהשנה החולפת, כדי שיהיה להם חיבור לכל הדברים שהם כבר עברו השנה, שלא יחזרו על אותו דבר אלא ישימו דגש על הדברים שחשובים להם בשבט. (205)

והוסיפה אחת המדריכות:

כשאנחנו היינו חניכים היינו בקורס עם מדריך משבט אחר, וזה היה נחמד. אבל עכשיו אני מבינה כמה זה חשוב שהקורס הוא עם המדריך שלך, שידע בדיוק מה נקודות החולשה, ואיך להשיג את התוצאה הטובה ביותר. הולך לנו ממש טוב. (205)

בקורס השומר הצעיר המדריכים הם בוגרי כיתה י"ב. בקורס עזרא נעשה שילוב: לכל קבוצה יש שני מדריכים, בוגר ומבוגר. המדריך המבוגר נקרא "מנחה", והוא שכיר לאחר שירות צבאי שתפקידו להעביר את רוב הפעולות בקורס. המדריך הבוגר נקרא "ניסים",

והוא חבר שכבה בוגרת בתנועה שתפקידו לחנוך את ההתנסויות של החניכים.

באיחוד החקלאי המדריכים הם בוגרי הגרעין שסיימו את שנת השירות. יש לכך שני יתרונות: חברי גרעין שנת השירות נפגשים במהלך כל השנה, וכך ניתן לגבש ולהכין את קבוצת מדריכי הקורס בצורה טובה יותר. בנוסף, בוגרי שנת השירות מנוסים יותר ולכן "התהליך [בקורס] יותר אינטנסיבי והתוכן מועבר באופן יותר ברור" (406). לגבי מיון המדריכים הזכירה רכזת הקורס את היבט המקצוענות:

המדריכים בקורס הם כולם גרעינרים. הם נבחרים במחצית שנת השירות. צריכים להראות יכולת הדרכה ורצינות שתאפשר להם ללמוד הרבה. יש תוכנית גדולה מאוד ללמוד ואי אפשר לחפף בהכרתה. (405)

גם בנוער העובד והלומד המדריכים הם בוגרי שנת שירות (קומונרים) או חיילים חברי גרעין הנמצאים בשלב פרק המשימה. מעליהם יש עשרה "מדריכי מדריכים", שהם חברים בתנועת הבוגרים של התנועה. הם נמצאים בשטח המחנה, צמודים למדריכים בתפקידי ליווי ופיקוח.

הכשרת מדריכי הקורס ומעורבותם

מצאנו הבדלים במשך ההכשרה וההכנה של מדריכי הקורס, וכן בתוכנית ההכשרה: יש תנועות שבהן המדריכים עוברים את הקורס, אחד לאחר, על ידי מדריכים בכירים מהם, וכך לומדים כיצד להדריך את הקורס. לעומתן יש תנועות שבהן המדריכים שותפים לפיתוח מערכי ההדרכה של הקורס, במהלך ימי ההכנה.

בקורס השומר הצעיר בחרו במתכונת הראשונה, כפי שהסבירה אחת המדריכות:

במשך שבוע עברנו את כל הקורס, עם טיפים למה שהולך להיות, ואז הלכנו הביתה ליום אחד וחזרנו, והתחלנו להעביר את הקורס. היינו כאן כל השכבה [של מדריכי הקורס] ובמהלך הימים עברנו שיחות אישיות ושאלו אותנו מה אנחנו רוצים לעשות במהלך הקורס. מי שהעביר את הקורס [של הכנת המדריכים] היו ש"ש שסיימו את השנת שירות, ואנחנו נכנסים במקומם. (603)

במכבי הצעיר התקיים למדריכי הקורס, בימים שלפני תחילתו, סמינר הכנה שנמשך ארבעה ימים (106). נשים לב שמשך ההכנה קטן משמעותית ממשך הקורס עצמו – שבועיים. כלומר, הקורס אינו מועבר "אחד לאחד" למדריכים. הדבר מתאפשר משום שחלק מהפעילות בקורס אינו מועבר על ידי מדריכי הקבוצות כי אם בידי מדריכי סדנאות, כפי שיוסבר בהמשך.

גם בתנועת עזרא התקיימו ארבעה ימי הכנה למדריכי הקורס. יום אחד במסגרת "יום פתיחת הקיץ" לכל הצוות הבוגר בתנועה, שבו עסקו בכל מפעלי הקיץ. יומיים נוספים היו מוקדשים לתוכנית הקורס. ביומיים אלה לא היו מדריכים בכירים שהעבירו את הקורס למדריכים, אלא כל מדריך בקורס העביר לעמיתיו את אחת הפעולות. היום הרביעי הוקדש להכנה נפרדת של שני סוגי המדריכים שהוזכרו לעיל: המבוגרים והבוגרים (מנחים וניסים).

באיחוד החקלאי המדריכים הם חברי הגרעין של שנת שירות, והכנתם לקורס נעשתה במסגרת פעילות הגרעין. בקורס הצופים הנהגת החוף, כפי שהוזכר, מדריכי הקורס הם מדריכי הקבוצות מהסניפים, והקורס מהווה המשך רציף לקורס השנתי. לפיכך ההכנה הייתה קצרה ביותר, יום אחד לפני הקורס.

בשלוש התנועות הנותרות, הכנת המדריכים כללה מידה שונה של שותפות המדריכים בפיתוח הפעולות בקורס. בנוער העובר והלומד התקיימה ההכנה הממושכת ביותר. עוד לפני ההכנה פיתח צוות מדריכי המדריכים את תוכנית הקורס. בהמשך, העביר הצוות הכנה למדריכי הקורס שנמשכה שלושה שבועות. במהלך ההכנה, כפי שהסביר הרכז:

המדריכים מקבלים חוברת עם הפעולות, ולומדים כיצד לתרגם פעולות לכרטיסייה. הכרטיסייה היא הוראות ההפעלה שלהם. זה שיעורי הבית שלהם לכל פעילות: להכין כרטיסייה. [בסוף ההכנה] לכל זוג [מדריכים] יש קלסר עם דפי פעולה, רציונל וכרטיסייה. (506)

גישה דומה, ואולי מעט יותר משתפת, מצאנו בקורס הנוער הלאומי. מדריכי הקורס נפגשו פעם בשבוע במשך כחודש לפני הקיץ. במפגשים אלה הם קיבלו ממטה התנועה את שלד הקורס ופיתחו את הפעולות, מבחינה מתודולוגית, כהבנתם. כך סיפרה אחת המדריכות:

נתנו לנו שלד בסיסי של פעולה ויש גם פעולות מוכנות משנים קודמות שאפשר להשתמש בהן. אבל רוב המדריכים בנו את הכול מאפס. כי זה קורס מאוד חשוב. לפעמים אנחנו משנים קצת את הפעולות לפי מה שאנחנו רואים שמתאים לחניכים באותו הרגע. בגלל שלא הכרנו אותם כשבנינו את הפעולות. (705)

הגבול בין התוכנית המחייבת לבין האוטונומיה של מדריכי קורס הנוער הלאומי הוא עדין למדי. באופן כללי ניתן לומר שהתכנים הם באחריות התנועה, בעוד דרכי הפעולה הן באחריות המדריכים. כך הסביר זאת רכז הקורס:

[המדריכים] חייבים לדבר על קתימבה נס [ראשי תיבות המתייחסים לעמידה מול קהל], חמשת המ"מים, תיגר, ולפעול לפי משנתו החברתית של ז'בוטינסקי. המשמעת חייבת להיות עמידה בח', הליכה בשני טורים, עמידה בזמנים. איך להעביר זה כבר עניין שלהם. (705)

בקורס הצופים הנהגת חיפה התקיימה הכנת המדריכים במהלך החודשיים שלפני הקיץ, מפגש אחד מדי שבוע. במפגשים אלה הם עברו ביחד על תוכנית הקורס, תוך הדגשת הדברים החשובים בכל פעולה. בסופו של דבר, כפי שהעיד הרכז:

כל מדריך יכול לבנות עצמאית את הפעולות שלו. כשעליו להקפיד על הנושא ולהחליט על המתודות. (306)

זאת ועוד, בחוברת הקורס יש הנחיה למדריכים להפעיל גמישות בעת העברת הפעולות במהלך הקורס:

אם אתם נתקלים בשאלה טובה, מעניינת, מתאימה לחניכים או שלא כתובה במסע, אך חשוב לכם להעביר את המסר לחניכים, אפשר ורצוי לכתוב זמן תוכן חדש או להתאים חלקית לאחווה שלכם, ולא לפחד מבניית זמן תוכן חדש או שינוי. (301)

בנוסף למעורבות המדריכים בפיתוח המתודולוגי של הקורס, התקיימו בהנהגת חיפה של הצופים דיונים משותפים לגבי התהליך שהחניכים יעברו בקורס ועל דרך ההתנהלות של הקורס. נושא זה יורחב בסעיף הבא.

תפקידי המדריכים והתנהלותם בקורס
בכל הקשור לעבודת המדריכים בקורס, ניתן להבחין בשתי גישות.

האחת היא שמדריך הקבוצה בקורס מעביר את כל הפעילויות, ממש כשם שעושה זאת מדריך בשגרת הפעילות בסניפי התנועה. הגישה מבליטה את תפיסת התפקיד של מדריך בעל אחריות מלאה אל מול קבוצת החניכים. גישה זאת מצאנו בקורסים של השומר הצעיר, האיחוד החקלאי והנוער הלאומי.

גישה אחרת היא שרק חלק מהפעולות מועברות על ידי מדריכי הקבוצות, וחלק אחר באחריות מדריכים שהתמחו בנושא הפעולה. גישה זאת מבליטה את המקצועיות של העברת התכנים, והיא מופיעה, במינונים שונים, בקורסים של כל שאר התנועות. לעתים מדובר במדריכים במעמד דומה למדריכי הקורס שמעבירים פעולה, ולעתים מדובר במרצים אורחים, חיצוניים לתנועה.

דוגמה לכך מצאנו בקורס מכבי הצעיר. לכל קבוצה יש שני מדריכים, והם מעבירים את התכנים המרכזיים של הלמידה בקורס כגון: דמות המדריך, תולדות התנועה, תוכנית ההדרכה של השכבה הצעירה וכדומה. פעולות אלה משובצות בדרך כלל בבקרים. אחר הצהריים (בדרך כלל) יש יחידת זמן הנקראת "סדנאות" ובה מועברים תכנים שהם יותר מעשיים (או פחות עיוניים). למשל: הווי, אומנות, מוזיקה, ניהול זמן או התמודדות עם מצבים מול חניכים. הסדנאות מועברות על ידי מדריכים שהתמחו בכל אחד מהנושאים. קבוצות החניכים עוברות בסבב בין הסדנאות, ומודרכות על ידי מדריכי הסדנאות. בנוסף, יש צוות הדרכה שהתמחה במחנאות, וצוות שהתמחה במשׂוב להתנסות החניכים בהדרכה. (105)

היבט אחר של עבודת המדריך בקורס נוגע למידת ההפרדה בין המדריכים לבין קבוצותיהם. בקורסים של השומר הצעיר וצופים הנהגת חיפה והנהגת החוף המדריכים ישנים עם החניכים. בכך ניתן דגש לאחריותו המלאה של המדריך על קבוצתו, בכל שעות היום ובכל סוגי הפעילות. כלומר, מבנה הפעולה בקורס תואם את המצופה מהמדריכים בסניפים לעתיד. בקורסים האחרים שבהם

ביקרנו נהוגה הפרדה (במינונים שונים) בין המדריך לקבוצה, למשל במקום הלינה ובתנאי הלינה. בגישה זאת נוצר ריחוק מסוים (דיסטנס) בין המדריכים לחניכים. כפי שהוזכר בהקשר זה בדיון בנושא המשמעת בקורס, הדיסטנס מגביר את מידת הרצינות המיוחסת למעמד המדריך בקורס, ולקורס ההדרכה בכלל.

תכני הקורס

התכנים בקורס ההדרכה רבים ומגוונים ביותר, אולם בסופו של דבר ניתן לזהות דמיון רב בגופי התוכן המועברים בתנועות השונות. התכנים נגזרים ישירות ממטרות הקורס, וניתן למיין אותם לשלושה גופי תוכן מרכזיים: הכשרה להדרכה הכוללת התנסות, חניכת הצעירים לשכבה הבוגרת והעצמת התנועה.

א. הכשרה להדרכה

גוף התוכן המרכזי בקורס ההדרכה בכל תנועות הנוער כולל את ההיבטים הרבים של הכשרה להדרכה. כפי שיורגם, מדובר בהיקף עצום של תכנים מתחומים כגון מחשבת החינוך, ארגון החינוך ודרכי החינוך.

מרחב בטוח והוגן

עם סיום הקורס יקבלו בוגריו קבוצות של חניכים צעירים, לשמש להם כמדריכים וכמנהיגים. לפיכך, על המדריכים להכיר באחריותם כלפי שלומם ובטיחותם של החניכים, גם בהיבט הפיזי של הימנעות מסכנות, וגם בהיבט הפסיכולוגי, של יצירת מרחב פעולה הוגן כלפי כולם.

בקורס האיחוד החקלאי נבחר חניך מכל קבוצה כאחראי בטיחות, ובאחריותו היה גם להעביר תכני בטיחות לקבוצתו. בחוברת הקורס יש פעולה בשם "מרחב בטוח", ובה התמקדות בהיבט הפסיכולוגי של הבטיחות. המרחב הבטוח כולל התייחסות לכבוד, שוויון, קשר בין-אישי, קבוצתיות ואחריות חברתית. לחניכים מוסבר:

למרחב הבטוח נכנסים ערכים של שמירת החיים, כבוד האדם, שוויון ועוד. המרחב הזה מייצר את הנוחות של כל אחד ואחת גם בזמן פעילות וגם בזמנים שבין לבין, שלעתים הם המורכבים ביותר. [מטרתו לייצר] שיח, כמו גם נורמות, של שמירה על המרחב האישי והאחריות על המרחב של חברינו. (401)

בהקשר דומה, בקורס השומר הצעיר משולבת פעולה בנושא מגדר, במהלכה מאתגרים את החניכים "לבחון את החינוך התנועתי בקן לפי פרספקטיבה מגדרית" ולרכוש "כלים לעשות חינוך משחרר מגדרית". (601)

פעולה נפרדת בקורס האיחוד החקלאי נקראת "חושבים בטיחות – חושבים חיים" ובה ניתן הדגש לבטיחות הפיזית. החניכים לומדים שהציוד המשמש בפעולות עלול להוות מפגע בטיחותי בעת שימוש רשלני. הכוונה לכלי בישול, חומרי ניקוי, סנאדות, חבלים וכדומה. כמו כן, מוזכרים גורמי סיכון שונים כגון טעות אנוש, פגם בציוד, מורכבות המשימות ותנאי הסביבה. המדריך מתבקש לסכם את הפעולה במסר הבא:

הדברים הפשוטים שאנחנו מכירים ומשתמשים בהם ביומיום הם מפגעים בפרוטנציאל, ועלינו קודם כול להכיר אותם! ואחרי שאנחנו מכירים עלינו להבין איך אנחנו מתמודדים איתם. (401)

מטרות ההדרכה

נשים לב שהכוונה כאן למטרות של פעילות בוגרי הקורס בסניפים בעתיד, ולא למטרות הקורס עצמו – אלה תוארו בנפרד בפרק הרציונל.

להפתעתנו העיסוק בתחום תוכן זה מצומצם, ואפשר להניח שהוא נתפס כמובן מאלי, לנוכח שגרת ההדרכה בכל התנועות. כלומר, שמטרת ההדרכה היא להפעיל את תוכנית ההדרכה של התנועה בשכבות הצעירות, לרבות התכנים, המיומנויות והערכים הכלולים בה. עם זאת, בין השורות ניתן למצוא רובד עמוק יותר לפעולת ההדרכה. למשל, בקורס מכבי הצעיר יש פעולה בשם "למה אני פה" ובמהלכה שואלים את חניכי הקורס מדוע הם משתתפים בקורס ההדרכה, מהו חינוך בכלל ומהו חינוך עבורם. בסיכום הפעולה כתוב כי מטרת ההדרכה בתנועה:

עם כמה שזה נשמע גדול ורחוק, לשנות את העתיד של החברה הישראלית. (101)

בקורס השומר הצעיר, בפעולה על מאפייני גיל החניכים (נושא שידון להלן בנפרד) מוזכר:

מטרת העל שלנו בחינוך גו"צ [גוף צעיר, כיתות ד'-ה'] היא להפוך ילדים וילדות לבעלי ערך. (202)

פעולה דומה מצאנו בקורס הנוער העובד והלומד בשם "הזכות לחנך". במסגרת זאת מוזכרים "שמונה הדיברות למחנך", שאחד מהם:

המחנך מסייע לילד להבין את העולם, נותן לו מצפן שעוזר לו לכוון את הדרך. (401)

וברוח זאת גם העידה אחת מחניכות הקורס בהיכלי ענ"ג:

היעד שלי כמדריכה הוא לממש את הפוטנציאל של כל חניכה. (902)

קשר בין-אישי והנהגת הקבוצה

בכל התנועות מתארגנת ההדרכה בסניפים באמצעות קבוצות של חניכים. על כן, הקשר עם החניכים כבודדים, והובלתם כקבוצה, מהווים תוכן משמעותי עבור המדריכים. נראה כי תוכן זה נלמד במהלך השנים מתוך הניסיון של חניכי הקורס כחניכים בסניפים. כלומר, מתוך הדוגמה שהם קיבלו מהמדריכים שלהם, כאשר היו צעירים. כך סיפר לנו אחד מהחניכים בקורס צופים הנהגת חיפה:

המדריך שלי בכיתה ח' מצא את הדרך אל ליבי. לפני כן הייתי מופרע. המדריך היה כריזמטי, טוב לב, יצירתי, יעיל. הוא גם נתן יחס אישי, ראה כל חניך, דיבר בגובה העיניים, אותנטי ומשקיע בכל פרט בקבוצה. (308)

בנוסף, תוכן זה נלמד מתוך הדוגמה הניתנת במהלך הקורס עצמו. כפי שכבר הוזכר, רוב הקורסים מופעלים באותה תבנית של מדריך עם קבוצה, וחניכי הקורס לומדים בתוך כך כיצד המדריך בקורס יוצר איתם קשר כבודדים וכקבוצה. כך העידה, לדוגמה, חניכה בקורס הנוער העובד והלומד:

פחדתי שאני אהיה לבד ואני באמת לבד, זה מה שקרה. ואז סיפרתי את זה למדריכה שלי והיא העצימה אותי ואמרה לי שאני מסוגלת. הם עושים לנו הרבה שיחות אישיות. הגעתי ממצב של הלם מטורף למצב שהחוג [הקבוצה] שלי קרוב אלי ויש לי הרבה חברים. והכול קרה בזכות המדריכות שלי, ראיתי שאנחנו מתחברות והכול קורה לנו בקלות. (506)

מלבד הדוגמה, כוללים הקורסים גם פעולות המיוחדות לנושאים אלה. הקשר האישי עם החניכים מודגש בכל התנועות. למשל בקורס עזרא מתקיימת פעולה בנושא "שיחות אישיות" ובה מוסבר:

סניף זה מקום של חינוך, חינוך שהוא שונה ממסגרות אחרות. על מנת שאוכל לחנך את חניכי אני צריך להכיר אותו [...] ועל כן מדריך חייב לעשות שיחות אישיות עם החניכים שלו. (801)

בהמשך לומדים החניכים כלים להקשבה נכונה כגון: שתיקה, חזרה על הנאמר, הבהרה, שיקוף, או פירוש. וכן תגובות המעידות על חוסר הקשבה כגון הכחשה, שאלות סגורות, ותגובות כגון: "למה עשית זאת" או "לא נורא".

כך גם בקורס היכלי ענ"ג, בו מועברת פעולה בשם "לגעת בלב". בפעולה מוצגת חניכה שמרגישה לא רצויה בקבוצתה, אך אינה זוכה לתמיכה מצד המדריכה שלה. מטרת הפעולה בקורס היא שהמדריכה "תבין את לב החניכה". (902)

בקורס הנוער העובד והלומד מדגישים כי "ביתנו פתוח לכל נערה ונער". בהקשר זה צפינו בפעולה העוסקת בקבוצה. הקבוצה הוצגה כמקום שבו כל החניכים, על אף השונות הרבה ביניהם, יוכלו להרגיש בבית. כך תועדה הפעולה על ידי התצפיתנית:

המדריכה הציגה מצב שבו היה מקרה של אלימות מילולית בקבוצה, במטרה להדגיש את הקבוצה כמקום בטוח. המקום הבטוח הוצג כ"אידיאל אותו הקבוצה צריכה להשיג". המדריכה שאלה את החניכים: כיצד ניתן להשיג את זה? החניכים ענו: "לדבר עם החניכים בגובה העיניים", "לקשר ביניהם", וכדומה. המדריכה סיכמה: "לתת להם הרגשה שזה

המקום שלהם". לאחר מכן שאלה: "מה זה בעצם קבוצה?" ונענתה ב"הרגשה של שייכות", "אוטונומיה", "לכל ילד יש תפקיד" ו- "חברות". (505)

התמודדות עם מצבים בהדרכה

קרוב לנושא הקודם, ורחב ממנו, נמצא תחום הכנת המדריכים להתמודדות עם מצבים מאתגרים בהדרכה. הכוונה לקשת רחבה של אתגרים כגון חניכים שמתנהגים בצורה לא תקינה (בעיות משמעת) או מחלוקת עם מדריך עמית או בעל תפקיד אחר בסניף. בעניין זה מועברת סדנה בקורס האיחוד החקלאי, שמטרתה מוגדרת כך:

אחת המיומנויות החשובות ביותר היא להצליח להתמודד עם אתגרים בזמן אמת. על כן ישנה חשיבות גדולה לתרגל התמודדות וללמוד כלים שיוכלו לעזור בשעת הצורך. לכל אחד בסניפים התמודדויות שונות ואין הכוונה לתת נוסחה אחידה או פתרון לכל בעיה, אלא להרחיב את ארגז הכלים של החניכים שלנו ולהפוך אותם למודעים למיומנויות שהם יכולים להשתמש בהן. (401)

בקורס הצופים הנהגת החוף נערכת פעולה העוסקת בהבדל שבין שליטה בקבוצה לבין הובלת קבוצה. המסר המרכזי הוא:

מדריך שמוביל קבוצה כראוי, ימנע את מרבית ההתנהגויות השליליות. חניך שהקבוצה חשובה לו, והיא מקום נעים ומעצים עבורו, יימנע מלפגוע בגבולותיה! (203)

אפשר לראות כאן הבדל בין החינוך הפורמלי הנעזר במרות, לבין החינוך בתנועות הנוער הנשען על מנהיגות. במצב עניינים זה, "בעיית המשמעת" אינה בעיה של החניך אלא של המדריך. כלומר, היא תבוא על תיקונה אם המדריך ישנה את דרכיו, לא החניך. ואכן

בהמשך הפעולה מוסבר כי בעת הגדרת גבולות להתנהגות בקבוצה, על המדריך לעורר כבוד ולא לדרוש אותו.

מצד שני, מועבר למדריכים המסר כי יש לקבוע גבולות להתנהגות החניכים. כך למשל בקורס השומר הצעיר מתקיימת פעולה על גבולות, ובה מוסבר כי "אי אפשר לבנות קבוצה כאשר המדריכה לא מציבה לחניכיה גבולות ברורים" (601). הצבת גבולות מוזכרת ככלי עבודה של המדריך, כחלק מהכלים לתכנון פעולה, נושא שיוזכר בהמשך. המסר של הפעולה הוא:

כדי להעניק לחניכינו את החופש אנו חייבים להקנות להם
מסגרת ברורה. (601)

פעולות נוספות בקורסים עוסקות בתחומים קרובים, כגון יחסי העבודה בין המדריך לבין שותפי התפקיד: מדריכים אחרים ובעלי תפקידים בסניף, וכן יחסי העבודה מול הורי החניכים.

על אודות החניכים, קהל היעד של ההדרכה
בוגרי הקורס יעבדו במהלך השנים הבאות עם חניכים צעירים, בכיתות ג' עד ו' (תלוי בתנועה). לפיכך, אחד התכנים הנלמדים נקרא "מאפייני הגיל". למעשה זהו תחום ידע מקצועי בהכשרת מורים, הנקרא "פסיכולוגיה התפתחותית". המסר הוא שעל המורים (וכאן – המדריכים) להכיר את שלבי ההתפתחות של הילדים, ולהתאים את התכנים ואת דרכי ההעברה לשלב בו הם נמצאים.

בקורס מכבי הצעיר יש פעולה בשם "מאפייני הגיל המודרך". במסגרת זאת מוצג לחניכי הקורס מידע מפורט בנושא שלבי ההתפתחות של ילדים מכיתה ג' ועד כיתה ז', בכל אחד מארבעה תחומי התפתחות: פיזית, רגשית, חברתית והתייחסות לבית הספר ולתנועה. למשל ילדים בכיתה ג' בתחום הפיזי הם "תזזייתיים ואוהבים פעילות פיזית", בתחום החברתי הם "נהנים עם חברים

אבל קשורים יותר להורים", בתחום הרגשי הם "מתקשים בדחיית סיפוקים", וביחסם אל התנועה "הפעילות נמדדת ב'כף'". לוחות האפיון של כל שכבת גיל בכל אחד מארבעת התחומים הם מפורטים ביותר, והמסר הוא שעל המדריך להתאים את עצמו למאפיינים המוזכרים. (101)

בקורס צופים הנהגת חיפה נקטו בגישה אחרת, ובמקום לאפיין את החניכים על פי גילם אפיינו עשרה טיפוסים של חניכים על פי התנהגותם. כך למשל חניכה חברותית "שנוטה להתחצף למדריכים", חניכה שאינה כה חברותית בקבוצה "ונוטה להיות בטלפון בזמן פעולה", או חניכה חייכנית "הראשונה לעזור בכל דבר". (105)

בקורס הנוער הלאומי נעשה שימוש במודל "כובעי החשיבה" של הפסיכולוג אדוארד דה בוונו.²⁴ המודל מדגיש כי כל אדם משתמש בשש דרכי חשיבה שונות: עיבוד עובדות ונתונים; ביטוי לרגשות ולאינטואיציות; הערכה על דרך השלילה; חשיבה חיובית ואופטימית; יצירתיות וחיפוש חלופות; וחשיבה על חשיבה (ארגון החשיבה). בדומה לדוגמאות הקודמות, גם כאן המסר הוא שהחניכים הם שונים, ועל המדריך להתאים עצמו להטרונגיות של הקבוצה. (701)

מסר זה מודגש גם בקורס הנוער העובד והלומד, שבו בחרו להכיר לתלמידים מודל פסיכולוגי אחר. מדובר במודל של הפסיכולוג הווארד גרדנר המוכר בשם: "אינטליגנציות מרובות".²⁵ על פי המודל יש לכל אדם יכולות חשיבה שונות, והן: אינטליגנציה לשונית, לוגית-מתמטית, מרחבית, מוזיקלית, גופנית-תנועתית,

24 להרחבה: אדוארד דה בוונו, ששה כובעי חשיבה, הוצאת כנרת 1996.

25 להרחבה: הווארד גרדנר, אינטליגנציות מרובות: התאוריה הלכה למעשה, הוצאת מכון ברנקו וייס, 1996.

תוך-אישית (מודעות להלכי רוח), בין-אישית (או חברתית) ואינטליגנציה נטורליסטית (תחושת הטבע). על פי המודל, כל אדם מעבד את המידע הנמסר לו בדרכים שונות, בהתאם לסוגי האינטליגנציה החזקים שלו. מכאן המסר למדריכים, כפי שמופיע בחוברת הקורס: "בהדרכה חשוב לגוון את המתודות בריבוי של אינטליגנציות בכדי לתת במה לכל חניך וחניכה לבטא את האינטליגנציות היותר חזקות" (501). את הפעולה בקורס סיכמה התצפיתנית כך:

אנחנו צופים במשבצת של "הפנינג אינטליגנציות". יש שבעה סוגי אינטליגנציות שנדרשות למדריך. החניכים למדו עליהן בפעילות קודמת. היום בבוקר המדריכים חילקו אותם לזוגות ושלשות, וכל צוות קיבל סוג אינטליגנציה אחרת. כעת עליהם להכין פעילות קצרה, של כמה דקות, המותאמת לסוג האינטליגנציה שהם קיבלו. את הפעילות הם יעבירו לכל החוג, כחלק מ"הפנינג האינטליגנציות". (506)

מודל האינטליגנציות המרובות מוזכר גם בקורס היכלי ענ"ג, כאחת ממטרות הפעולה בנושא תכנון פעולות בידי המדריכות:

המדריכה תדע שגיוון הפעילות לפי סוגי האינטליגנציות מושך את החניכות להגיע לענ"ג, ותשכיל כי "חנוך לנער על פי דרכו" תקף גם בנוגע לפעילויות, כי לכל חניכה דרך ואינטליגנציה שונה. (901)

וכן גם בקורס השומר הצעיר, כחלק מפעולה בשם "חינוך חווייתי". המסר של פעולה זאת הוא:

בגילאי גוף צעיר [כיתות ד'-ה'] עיצוב תפיסת העולם והנורמות של החינוך הוא דרך החוויה והרגש, לא דרך ההבנה

התודעתית. הוא יגדל להיות אדם שמאמין בשוויון אם הוא יחוזה את זה בצורה טובה בקבוצה שלו, ולא אם יגידו לו שזה צודק. לכן עלינו לחשוב מה התהליך החינוכי שהקבוצה צריכה לעבור, ואיזו חוויה תייצר לה את זה. (601)

הכלים להגיע לחינוך החווייתי הרצוי הם מסגרת הקבוצה החברתית, סיפור מסגרת של הפעולה, פעילות צופית וריבוי אינטליגנציות. המושג האחרון מוסבר כך:

לכל חניך וחניכה יש יכולות אחרות וחוזקות אחרות שבאות לידי ביטוי. ככל שנגוון בפעילות שלנו ונפנה לכמה שיותר תחומי עניין ואינטליגנציות, נצליח לשתף יותר חניכים וחניכות בפעולה ולייצר להם חוויה טובה. (601)

בהקשר זה ראוי להדגיש: בשנים האחרונות מקדישות תנועות הנוער משאבים רבים לשילוב חניכים עם צרכים מיוחדים בפעילות התנועות. ככל שהתרשמנו מתוכניות הקורסים של השנה הנוכחית, נראה שנושא זה מקבל ייצוג מזערי בקורסי ההדרכה. נוצר הרושם שקורס ההדרכה מספק הכשרה בסיסית וכללית למדריכים, ואילו ההתמחות בשילוב חניכים בעלי צרכים מיוחדים נעשית בשלב מתקדם יותר במסגרת השתלמויות ייעודיות.

תכנון פעולה

נושא זה זוכה לשמות שונים בקורסים, בהם: "בניית פעולה", "התאמת פעולה", "תכנון פעולה" ועוד. הכוונה ליכולת של המדריך לתכנן יחידת הדרכה בת כשעה עד שעתיים עבור חניכי קבוצתו בעתיד. מיומנות זאת היא כלי העבודה המרכזי של המדריכים, ובהתאם היא נלמדת בכל הקורסים בכל התנועות. נדגים זאת בשלוש מהתנועות.

היקף העיסוק בפיתוח הדרכה מותאם לתוכנית ההדרכה שבוגרי

הקורס יפעילו בקבוצותיהם. למשל, בתנועות בהן יש חוברות הדרכה הכוללות מערכי פעולה מפורטים, יידרשו המדריכים רק להתאים את הפעולה הכתובה לקבוצותיהם. לעומת זאת, בתנועות שבהן אין מערכים מוכנים, יידרשו המדריכים לפתח את הפעולה לכל שלביה.

בקורס הנוער הלאומי הדגישו מדריכי הקורס את החשיבות של מיומנות פיתוח ההדרכה. לשאלה: מה חשוב לכם שהם ילמדו? השיבה אחת המדריכות:

חשוב שיצאו מכאן מדריכים תותחים. שלא יקרה מצב כזה שהם מגיעים לסניף באחד בספטמבר והם לא יודעים איך לבנות פעולה. (705)

בתוכנית הקורס יש פעולה שבה נלמדים יחד הנושאים: עמידה מול קהל, בחירת דרכי הדרכה ותכנון מערך פעולה. החניכים, בצוותים, מקבלים משימה להכין פרסומת לחפץ כלשהו. התנסות זאת מדגימה את העקרונות של עמידה מול קהל. בנוסף מודגש כי שלב זה מהווה את פתיחת הפעולה, והמדריך מסביר:

כדי שהפעולה תהיה מוצלחת צריך לגרות את החניכים עם משחק פתיחה טוב, בכדי שיתלהבו ממנה ויזרמו בה. (701)

לאחר מכן נדרש כל צוות להוסיף פעילות על פי אחת מדרכי ההדרכה כגון משחק, הצגה או דיון. בשלב זה, כפי שכתוב למדריך בחוברת הקורס בגוף ראשון:

אסביר מהו טופס פעולה, ואחלק לכולם את טופס הפעולה. אסביר להם כל קטגוריה, ועל כך שיש למלא כל קטגוריה

בהתאם. אז אתן לכל קבוצה עשר דקות לכתוב פעולה בנושא מסוים, ואז שתי קבוצות יציגו את הפעולה שלהם ונדון מה יש לשפר בפעולה ומה אפשר להשאיר. משך הפעילות הזאת 15 דקות. (701)

"טופס הכנת פעולה" כולל פרטים כגון שמות המדריכים, תאריך, גיל החניכים וציוד נדרש. בנפרד יש מקום לכתוב את שם הפעולה, נושא הפעולה ומטרת הפעולה. בהמשך מובאת טבלה ריקה, ובה שלושה טורים: שם המתודה, הסבר וזמן. בטבלה מספר שורות, שורה לכל אחד משלבי הפעולה. בתחתית הדף יש מקום לכתוב את מספר החניכים שהשתתפו בפעולה ומשוב לסיכום הפעולה.

בקורס עזרא מועברת פעולה בשם "הכנת פעולה ומערך". בפתיחת הפעולה מובא ציטוט מכתבי הרמב"ם, שטען כי חזרה על פעולה קטנה פעמים רבות, משמעותית יותר מאשר ביצוע פעולה גדולה באופן חד פעמי: "המעלות לא יגיעו לאדם לפי רוב גודל המעשה, אבל לפי רוב מספר המעשים" (801). לנוכח הדברים, מוסבר כי בתנועת עזרא מוענקת חשיבות רבה יותר לתהליכים ולפרויקטים מתמשכים, מאשר לאירוע דרמטי חד פעמי. המסקנה היא שעל המדריכים לעסוק בפיתוח של מערכים, ולא של פעולות בודדות.

לצד דגש זה, מוצג בהמשך "מבנה הפעולה האידיאלית" ובו שמונה מרכיבים:

- פתיחת הפעולה שבה מוצג מקרה (סיפור מצב);
- שאלת פתיחה הממקדת את נושא הפעולה מתוך המקרה שהוצג;
- מתודה שהיא משחק המדגים את הנושא. המתודה ממחישה, מעוררת ומובילה למחשבה;
- מקור מהכתובים הרלוונטי לנושא;
- דיון המתקיים לנוכח המתודה והמקור;

- הצגת מורכבויות, כלומר דילמות וסתירות הכלולות בנושא;
- השלכה לחיי המעשה, שלב שבו מבקשים מהחניכים לספר על מקרה שקרה להם הקשור בנושא;
- סיכום ומסר. (801)

בקורס צופים הנהגת החוף מציגים לחניכים את מודל "המסע בצופים". המודל פותח בתנועת הצופים בשנים האחרונות, כתחליף למודל קודם שהטיל מעמסה רבה של פיתוח הדרכה על מדריכים, ראשי גדודים ורכזי הדרכה. על פי המסע בצופים, עיקר עבודתו של המדריך היא מול חניכיו, ופיתוח הפעולות ייעשה באמצעות בחירה של יחידות משנה בפעולה כגון יחידת דיון בתוכן, יחידת משחק, יחידת צופיות ועוד.

כך הסבירה זאת רכזת הקורס:

התוכנית מייצגת שיטה חדשה לפיה כל מדריך מקבל חוברת שהיא בנק הפעולות הרלוונטיות לשכבת הגיל אותה הוא מדריך. היד החופשית של המדריכים היא בשיבוץ הפעולות ובהתאמתן לקבוצה ולצרכיה, אך חוסכים ממנו את זמן כתיבת הפעולה.

בעבר מדריכים היו משקיעים זמן רב ואנרגיות בכתיבת הפעולות ולמעשה ייתכן כי חניך יעבור פעולה דומה לאורך השנים ללא שינוי משמעותי. תוכנית "המסע בצופים" מאפשרת מיקוד של המדריך במהות, בהדרכה ובחניכים עצמם. ההתמקדות בחניך הופכת את ההדרכה בתנועה למשמעותית יותר. (206)

דרכי הדרכה

דרכי הדרכה (מתודות) הן כלי העבודה היישומי של המדריכים בתנועות הנוער. לאחר כל שיקולי החינוך והתוכן, על המדריך לבחור בדרך פעולה מסוימת לכל פעולה. בתחום זה מצאנו שלוש

קבוצות של פעולות: עמידה מול קהל, בנק מתודות לפעילות חדר, ודרכי הדרכה לפעילות בחוץ.

עמידה מול קהל מתייחס למיומנויות היסוד של המדריך בהופעתו מול חניכיו, ללא תלות בתוכן או במתודה של הפעולה. נהוגים לכך שמות נוספים, כגון: הדרכה טובה או טכניקות מסירה. הכוונה לשימוש שהמדריך עושה בגופו ובסביבתו, על מנת לשלוט בקבוצה. לתיאור מיומנויות אלה נהוגים ראשי תיבות וקיצורים שונים, שהנפוץ בהם הוא קטימב"ה נ"ס: קול, תנועה, ידיים, מבט, ביטחון, התלהבות, ניסוח וסביבה.

בקורס מכבי הצעיר מועבר הנושא בפעולה בשם "מיומנויות הדרכה", והמסר המרכזי הוא: "הדרכה זה נחמד, כשיש כלים ביד". ראשי התיבות מעט שונים: גו קטימבה קל. כלומר: גובה עיניים, קול, תנועה, ידיים, מבט, ביטחון, הופעה, קשב ו-"ער לרגע". (101)

בקורס עזרא נקראת הפעולה "עמידה מול קבוצה" והגרסה שלהם לראשי התיבות היא: ת"ן קטימב"א. כלומר:

תנועה – לזוז, לא סטטי, תנועה הלך חזור, לא מוקצן.
ניסוח – להתנסח בהתאם לקהל ולתוכן.
קול וטון – מונוטוניות, גבוה ונמוך, שימוש בשתיקה.
ידיים – התעסקות בחפצים, תנועות ידיים, לא להגזים.
מבט – שידור רגשות או מסרים נוספים לקהל.
ביטחון – זקוף, גמגומים, עומד מאחורי שולחן או לפניו, ביטחון יתר.

אווירה – מיקום, מצב רוח, צורת ישיבה, רעשי רקע. (801)

קבוצה שנייה של פעולות מציגה בפני החניכים מתודות הדרכה

שונות, רובן מתאימות להדרכה בחדר או בחצר הסניף. למשל, בקורס צופים הנהגת חיפה מוצג בחוברת הקורס הלוח הבא:

משפחות מתודות:

משחק תחרות: מרוץ שליחים, חידון, הדגל, משימה בקבוצות.

עשייה: יצירת מפה של השכונה, מפגש עם קבוצה שונה, בניית תקנון, פירמידה אנושית.

ייצוג: בחירת ציטוט, תמונה, טקסט וכדומה, סולם מסכים – לא מסכים.

הבעה יצירתית: כתיבת שיר, יצירת קולאז', הצגה, תרגיל התרחשות.

השראה: עבודה עם טקסט, מפגש עם אדם מעורר השראה, צפייה בסרט, סיור במקום.

דיון בשאלה: החלפת דעות, משפט מבויס, יצירת פרובוקציה. **חשיבה משותפת:** סיעור מוחות, כתיבת סיפור בהמשכים ביחד, רעיונות לפרויקט.

שיתוף: מעגל חשיבה, סיפור אישי, פינת החניך.

משחק הדמיה: משחק תפקידים, תרגילי תיאטרון, בית משפט.

התבוננות: צפייה מהצד, סיור בחינת השכונה, הסתכלות על עצמי.

הסבר: מילולי, בציור, על ידי חפצים, דוגמאות מהשטח.

פירוק: מחקר בסוגיה, ממה מורכב המצב בארץ, יצירת תרשים.

(301)

בקורס זה, צפינו על פעולת משחק חידון, שהועברה על ידי מדריכת הקורס. לשאלת התצפיתן על חשיבותה של פעולה זאת בקורס, הסביר הרכז:

זה דווקא עניין חשוב. זה לא נכון שמדריכי הקורס יעבירו פעולות תוכן והחניכים יעבירו משחקים, משום שאז זו מיד תהיה הצהרה מה חשוב יותר ומה פחות. מדריך בצופים צריך לדעת להעביר את כל מרכיבי "המסע" – ואין משהו שהוא מתחת לרמתו. לכן מדריכת הקורס מעבירה את המשחק – כמסר חשוב. (307)

ולבסוף, קבוצה של דרכי הדרכה המתאימות יותר לפעילות בחוץ. בקורס האיחוד החקלאי משובצת פעולה בשם "מתודיקה של הדרכה בשטח", והיא מוסברת כך:

הדרכה בשטח מזמנת לנו כמדריכים מספר רב של אפשרויות לקידום הקבוצה באופן שלא יכול לקרות בפעולה שגרתית. יתר על כן, יש במצב זה הזדמנות להאיץ תהליכים קבוצתיים או לייצר אותם. [...] התמודדות לא נכונה עם חסרונותיו [של השטח] יכולה להפוך את השהות בשטח לחוויה קשה מאוד למדריכים. זמן זה בקורס מאפשר לנו למקצע את החניכים בנושא ולעזור להם ליצור מתודיקה שמתאימה למקום בו הם שוהים. בכך להפוך את פעילות השכבה הצעירה במפעלים לאיכותית וחוויתית לחניכינו. (401)

בפעולה מוסבר שהיתרונות של הדרכה בשטח, בשונה מחדר פעילות, הם: הרחבת אופקים על ידי היכרות עם הסביבה, שינוי הדינמיקה החברתית, שינוי השגרה, זמן ממושך יותר לפעולה ומרחב גדול ופתוח יותר.

בקורס השומר הצעיר, אשר נערך כולו כמחנה צופי בטבע, ניתן דגש מרכזי לצופיות. בפעולה בשם "הצופיות ככלי חינוכי", מוסבר:

הצופיות ככלי חינוכי באה להעמיד את הפרט והקבוצה בפני אתגרים ומאלצת אותם להתמודד איתם. כל זה תוך התנסויות במיומנויות ובתפקידים יצרניים המפתחים מסוגלות וקשורים בטבע הסובב אותו. המעבר מהסביבה המוכרת לסביבה חדשה ולא מוכרת (הטבע), או לחילופין האלתור והחידוש בסביבה המוכרת (הקן) – מחייבים את החניך/ה והקבוצה לפתח יצירתיות, דמיון ועצמאות על מנת להתמודד עם האתגרים. החניך/ה מקבל/ת את הבסיס, ובעזרת הדמיון יוצר/ת דברים חדשים ומקוריים משלו/משה. (601)

ב. התנסות בהדרכה

ההתנסות בהדרכה יכולה להיחשב כחלק מהתכנים של הכשרה להדרכה, שתוארה בסעיף הקודם. אולם, כיוון שהיא מקבלת מעמד מרכזי בכל הקורסים, בחרנו לתארה בסעיף נפרד. בהתנסות בהדרכה הכוונה לפעולות שבהן חניכי הקורס משמשים כמדריכים, תחת ליווי והנחיה של מדריכי הקורס. הם מעבירים פעולות לחבריהם בקבוצות הקורס, המשמשים להם כקבוצת דמה.

היתרון בהתנסות בהדרכה הוא שניתנת לכל חניך הזדמנות להכין פעולה ולהעביר אותה בתנאים נוחים ומוגנים יחסית. ראשית, בזכות הליווי והעזרה של מדריכי הקורס. שנית, העמיתים, חניכי הקורס המשמשים כקבוצת דמה, בדרך כלל קשובים ונרתמים לפעול ברמה גבוהה, מתוך רצון לסייע לחברם, החניך המתנסה. שלישית, הקבוצה בהתנסות היא חד פעמית, קבוצה שהתארגנה אד-הוק לצורך ההתנסות. גם אם הפעולה לא מצליחה מסיבה כלשהי, זה לא ישפיע על יחסי המדריך וקבוצתו לעתיד.

בקורס האיחוד החקלאי יש שני סוגים של התנסויות: התנסות בהדרכה, והתנסות בתפקידי אחריות הקשורים לניהול המחנה. בפתירת הקורס נערכת פעולת חשיפה לנושא. כך מוסבר למדריכי הקורס:

לאורכו של הקורס החניכים מתבקשים לקחת חלק במגוון של התנסויות שונות ולהביא את החומר אותו למדו לידי ביטוי. בפעילות זו נבין יחד איתם כיצד התנסויות תורמות לתהליך הלמידה באופן כללי ולתהליך הלמידה בתנועת הנוער. (401)

בפעולה מסבירים המדריכים לחניכים:

המטרה של ההתנסויות בקורס היא לעזור לכם לרכוש ניסיון. להתאמן כבר מעכשיו על יכולות של עמידה מול קהל, פיתוח תוכן וכלים הדרכתיים. (401)

קורס היכלי ענ"ג הוא קורס קצר מאוד בזמן, ואין בו מרכיב של התנסות בהדרכה. עם זאת, במהלך השנה נערכות פעולות המוניות שנקראות "ירידים", ובהן חניכות כיתות ט' אחראיות על מרבית התפעול של היריד, ובתוך כך מתנסות בעבודה עם חניכות צעירות. (902)

גם בקורס הנוער הלאומי יש התנסויות בתפקידי ניהול, לצד התנסויות בעמידה מול קהל. בתפקדי ניהול הכוונה לאחריות על ניקיון, תיעוד הקורס בתמונות, מורל, פעילות כושר גופני בבוקר וכדומה. לגבי ההתנסות בהדרכה וחשיבותה, שיתף אותנו חניך בקורס בתהליך הלמידה שהוא עבר:

אני נאמתי על ערך שלא ממש התחברתי אליו, וגם לא ממש הבנתי אותו, וראיתי שממש אין לי ביטחון עצמי. אחר כך, נתנו לי ערך שאני יותר מתחבר אליו וראיתי שאין לי בעיה לדבר מול כולם, כי אני מבין על מה אני מדבר. ואז הבנתי שהידע של המדריך הוא מאוד חשוב כי זה בונה לו את הביטחון. (705)

בקורס הנוער העובד והלומד כל חניך מבצע שתי התנסויות שונות, כפי שהסביר רכז הקורס:

ההתנסויות האלו הן מאוד חשובות. החניכים לא בוחרים איזו סוג התנסות הם יעבירו, אלא המדריכים משבצים אותם. הראשונה היא התנסות של עשרים דקות, בה כל חניך נדרש להעביר פעילות לבדו, ולאחריה הוא מקבל משוב מהקבוצה ומהמדריכים. ההתנסות הזו מתרחשת לאורך כל ימי הקורס. הפעילויות כוללות פעילות ערב, העברת משחק וכדומה. ההתנסות השנייה היא חלק מיום הניווטים. (506)

במסגרת יום הניווטים, כפי שכבר הוזכר, מנווטים החניכים בצוותים של ארבעה חניכים, ללא מדריך. במהלך הניווטים, מלבד האחריות הכללית הנובעת מפעילות עצמאית, משולבות גם התנסויות הדרכה קטנות. הם נדרשים להכין פעילויות בנושא היכרות עם טבע, ידיעת הארץ, מציאת הצפון וכדומה.

בקורס השומר הצעיר מוגדרות שלוש התנסויות: התנסות בתפקידי אחריות כגון אחראי על מחנאות, מטבח, תברואה או בטיחות; התנסות בהדרכה קצרה המשולבת בפעולות הקורס כגון הדרכת תחנה בטיול, או העברת פעילות במסגרת ערב תרבות; והתנסות בהעברת פעולה לקבוצה. במסגרת זאת, החניכים מעבירים בזוגות פעולה שנמשכת כחצי שעה. הם יכולים לבחור את נושא הפעולה,

ונעזרים במדריכי הקורס במהלך פיתוח הפעולה. בשיחה עם המדריכות בקורס למדנו על אופייה של ההתנסות, ככזו המתקיימת בסביבה תומכת ואוהדת:

בהתנסויות חשובה לי הגישה שלהם, כי לגיטימי שהוא יטעה, או אולי אפילו יקלל בטעות או לא יסביר טוב. אבל הכי חשוב זו הגישה ונכונות למשימה. שם הוא מקבל את האישור ממני. לי חשוב שהוא יבוא וישקיע ויהיה אכפתי. זה בסדר לטעות, וברור שאני אתן להם דגשים. אנחנו מלמדים אותם לתת משוב חיובי וביקורת בונה. (603)

בקורס מכבי הצעיר מעבירים החניכים שתי פעולות לחברי קבוצתם. האחת היא פעולה מוכנה מראש שהם "משרגים", כלומר מתאימים לקבוצה שלהם, והשנייה היא פעולה שהם מפתחים בעצמם. חניכות וחניכים שאיתם שוחחנו סיפרו על לקח ההתנסות:

— לפני יומיים שידרגנו פעולות, ולי היה מאוד משמעותי, כי הפעולה שנתנו לי הייתה ממש משעממת, עם הרבה טקסטים, ואני הייתי צריכה לשרג את זה, וזאת הייתה חוויה מאוד חיובית שהצלחתי.

— לי הייתה פעילות שהייתי צריך להכין מהתחלה בנושא אלימות בחברה והיה מאוד מוצלח העברתי לכל המחלקה שלי.

— אני בחרתי פעילות בנושא קבלת השונה לכיתה ה'. המשחק היה שבתחילת הפעולה הם מקבלים משקפיים עם עדשות שחורות, ואז הם לא רואים עם מי הם מדברים, וזה גורם להם להקשיב יותר, ופחות להסתכל ולשפוט. (106)

גם בקורס עזרא משולבת התנסות בהדרכה, כפי שסיפרו מדריכי הקורס:

הדגש הוא בעיקר על ההתנסות ופחות תיאוריה, ולכן הם בונים בעצמם את הפעולות. בחדר ההדרכה יש הרבה חוברות, והם יושבים שם ובונים את הפעולות. הם עובדים על זה אל תוך הלילה. בסוף כל התנסות החניכים מעבירים משוב. הם עצמם בוחרים מי הם רוצים שימשיב אותם מהקבוצה. (802)

בקורס הצופים הנהגת החוף, שהוא קצר בזמן יחסית לקורסים אחרים, החניכים אינם מעבירים פעולות שלמות, אלא את אחד המרכיבים של הפעולה על פי תוכנית המסע בצופים. למשל, פעילות מחנאית, משחק או נקודת מבט אקטואלית. ההנחיה לחניכים היא להכין את יחידת ההתנסות שלהם לפני הקורס, אולם יש חניכים שעושים זאת תוך כדי הקורס, בזמנם הפנוי. (205)

בקורס הצופים הנהגת חיפה, מעביר כל חניך פעולה שנמשכת כחצי שעה. בלוח הזמנים של הקורס, בימים השלישי עד החמישי, משובצות יחידות זמן המיועדות לפעולות אלה. רכוז הקורס העיד על חשיבות ההתנסות:

לכולם יוצא להתנסות. אין מצב שחניך לא יעביר התנסות במהלך הקורס, אפילו על חשבון פעולה או זמן שתוכננו לפעילות אחרת. (306)

ג. חניכה לשכבה הבוגרת

כפי שהצגנו בפרק הדן במטרות וביעדים של הקורס, בכל התנועות קורס ההכשרה להדרכה משמש גם כאירוע מעבר ממעמד חניכים בשכבה הצעירה למעמד חברים בשכבה הבוגרת. ההכשרה להדרכה, שתוארה לעיל, נסמכת על תכנים הנגזרים מתחומי דעת מקצועיים כגון פסיכולוגיה וחינוך. לעומת זאת, החניכה לשכבה הבוגרת היא

עמומה יותר. במידה רבה היא טקסית, ונסמכת על תחושת המעבר והעצמת רגע המעבר, ופחות על תכנים שיש לדעת או להבין. מצאנו מספר הופעות של חניכה לשכבה הבוגרת: ההצהרה על הקורס כאירוע מעבר, עיסוק בדמותו של חבר השכבה הבוגרת שאינו מדריך, הקריאה למדריכים להקדיש מזמנם לטיפול השכבה הבוגרת, ולבסוף – הרמה הטקסית של טקס המעבר.

ההיבט ההצהרתי

ההיבט ההצהרתי מקבל ביטוי, למשל בקורס מכבי הצעיר בדברים שכתב רכז הקורס למדריכי הקורס:

אנחנו ממש שנייה לפני ההתחלה של קורס המדריכים [...] תדעו שאתם דמות מובילה ומשמעותית לעיצוב דמות הבוגרים הבאים של התנועה. (101)

המסר הזה מועבר לחניכים בהזדמנויות שונות במהלך הקורס. כך, בפעולה בה צפינו בקורס האיחוד החקלאי הסביר המדריך למספר חניכים את תפקידם כנאמני בטיחות בקורס. כדי לרתום אותם לתפקיד הוא אמר: "הקורס עצמו נועד להכין אתכם לשכבה הבוגרת, ולכן לכל אחד יש תפקיד" (406). חניכים מקבלים על עצמם תפקידים שונים בתנועות הנוער כדרך שגרה, לאו דווקא בהקשר של קורס הדרכה או הצטרפות לשכבה הבוגרת. אולם המדריך ניצל את ההזדמנות כדי להדגיש את המסר לחניכיו.

דבר דומה ראינו בקורס הצופים הנהגת החוף, בפעולה שנקראת "סדנת חינוך פוליטי". באחד משלבי הפעולה שאלה המדריכה את החניכים: "איך אתם יכולים להשפיע בתור שכב"גיסטים?" (205). מעבר לתכנים הספציפיים של פעולה זאת, ניתן לראות כיצד המסר הכללי של חברות בשכבה הבוגרת מתורגם לפעולות מעשיות שמצופה מבוגרי הקורס לבצע בעתיד.

המסר הזה מגיע אל החניכים. כפי שהעיד חניך בקורס הצופים הנהגת חיפה:

בקורס נותנים כל הזמן את התחושה ואומרים בפירוש שאנחנו הדור הבא ועלינו מוטלת החובה לחזק את הצופים ולשמר את המסורת. (306)

הוסיף חניך בקורס הצופים הנהגת החוף:

להיות שכב"גיסט זה הרכה אחריות, זה כמו לעבור שלב בחיים. (205)

וחניכה בקורס היכלי ענ"ג:

שנים אני נמצאת בתנועה וקיבלתי כלים ועכשיו אני עוברת לצד הנותן. (903)

חבר שכבה בוגרת שאינו מדריך

לצד העיסוק בדמות המדריך, שתוארה בפרק רציונל הקורס, יש בקורס עיסוק נפרד גם בדמות חבר השכבה הבוגרת: שכב"גיסט, בוגר או איש צוות, בהתאם לנהוג לכנות בכל תנועה. הפנייה כאן היא בעיקר אל אותם חניכי קורס שלא ישמשו כמדריכים בסניפים, מסיבות שונות. המסר המועבר אליהם הוא שכל חברי השכבה הבוגרת בתנועה הם מחנכים, ולא רק מי שמשמשים כמדריכים.

מבין התכונות של השכב"גיסט מודגשות הדוגמה האישית והנכונות לפעול במסגרת הסניף והתנועה. כך למשל, בפעולה בשם "דמות המחנך והבוגר" בקורס מכבי הצעיר המסר הוא: "לפני שאני מדריך עליי ללמוד כיצד להיות בוגר משמעותי בתנועה". הבוגרים לא

חייבים להיות מדריכים "כל עוד הם מהווים אישיות לדוגמה. כלומר, שמקנים יחס לחניכים, גם אם הם לא המדריכים שלהם". (101)

מדריכות בקורס הצופים הנהגת החוף העידו בדברים דומים:

– המסר הסופי הוא שבכל תפקיד אפשר להיות משמעותי. הגענו למסקנה שבתור שכב"גיסט כל תפקיד הוא משמעותי ואפשר ליזום.

– יש את השכב"גיסט האידיאלי וזה משהו שאפשר לשאוף אליו. אדם יוזם שלא מפחד ליזום, גם אם הוא לא זה שמחליט בסוף מה עושים. (205)

וברוח דומה העידה גם מדריכה בקורס הצופים הנהגת חיפה:

דמות המדריך השכב"גיסט היא דמות של מוביל. דמות של מי שנותן דוגמה אישית. אני מצפה שהחניכים ירגישו מחויבים, שיהיו יוזמים, שיובילו את השכב"ג. (306)

בפעולה בנושא השכבה הבוגרת בקורס האיחוד החקלאי מוצג לחניכים מודל "הסמכות השלמה", שפותח בידי הפסיכולוג אריה טבעון.²⁶ על פי מודל זה, הסמכות של הבוגר ביחס לצעיר ממנו נשענת על שילוב של ארבע יכולות מרכזיות: אמפתיה, ידע, הכוונה והגנה. המסר המועבר לחניכי הקורס הוא שעליהם להשתמש בכלים השונים, ולא רק בסמכות פורמלית, על מנת "לבסס את דמותם כאנשי צוות". (401)

26 להרחבה אודות המודל, ראו באתר האינטרנט "מכון טבעון" tivonpsychology.org.

חובותיו של המדריך כחניך השכבה הבוגרת

היבט שלישי של חניכה לשכבה הבוגרת מופנה אל בוגרי הקורס שישמשו כמדריכים. כאן ניכר חשש שהמדריכים יזניחו את היותם חברים בקבוצת בני גילם, עקב המעמסה של תפקידם כמדריכים. למשל, בפעולה בשם "השכבה והתפקיד" בקורס מכבי הצעיר דנים באיזון בין תפקידם כמדריכים לבין תפקידם כחברי שכבה בוגרת. הדיון מתקיים על בסיס דילמה של מדריך, שנדרש לבחור באיזה משני התחומים להשקיע מזמנו. המסר הוא שמדריך שמזניח את היותו חבר שכבה בוגרת ומקדיש את כל זמנו להדרכה, עושה זאת "כפעולה לטובתו האישית" (101). כלומר, עמדת התנועה היא ביקורתית כלפי מי שמתמקדים רק בהדרכה.

בקורס השומר הצעיר, במסגרת פעולה בנושא "חניכה וליווי" מודגש בפני המדריכים שעליהם לשמור על היותם חברים בקבוצת בני גילם, משום שהדבר משרת גם את תפקידם כמדריכים:

כמו כל חניך/ה בתנועה, גם המדריך/ה הוא/היא חלק מקבוצה תנועתית לכל דבר ועניין. ההדרכה כחלק מהגוף הבוגר של התנועה [כלומר, היותם חניכים בקבוצה], מטרתה ליצור קבוצת שווים שיתופית שבה מובילים יחד את הקן והתנועה, חולקים את החוויה, האתגרים ומחזקים/ות אחד את השנייה. הקבוצה [של הבוגרים] נותנת למדריך/ה השראה וממשיכה לפתח את עולמות התוכן והיצירתיות. (601)

בקורס עזרא ניתנת לנושא זה פרשנות שונה. הדואליות אינה בין הדרכה לבין חברות בשכבה הבוגרת, אלא בין הדרכה לבין תפקיד מנהיגותי בחברה הישראלית. במידה מסוימת, תפקיד המדריך נתפס כדרישת מינימום והקריאה היא למעורבות גבוהה יותר בחיי החברה. כך הסבירו מדריכי הקורס:

הסמינר הזה הוא קריטי בלי קשר להדרכה [...] חלק באים בגלל ההדרכה, זה חלק מהמסלול שלהם, חלק מהתהליך. חלק מבינים את החשיבות יותר לעומקה. הם יודעים שתנועת הנוער משפיעה בחינוך אנשים טובים, שישפרו את עם ישראל ומדינת ישראל. (802)

בשיחה עם חניכים בקורס הצופים הנהגת החוף, ניכר שהחברות בשכבה חשובה ביותר עבורם:

— אתה חלק מהשכבה הבוגרת ואין הרבה מקום לבחירה. זה המשפחה ואתה חלק מהמשפחה, יש לנו מפתחות לשבט ואנחנו שם כל הזמן. עושים הכול ביחד, נמצאים אחד עם השני.

— אנחנו עושים הכול ביחד גם כשיוצאים והולכים בערב לבלות זה עם החברים מהצופים. אנחנו שרים שירים, ממציאים מורלים [שירי מורל], עושים הכול, ובטילים זה כיף במקום לשבת כל היום במזגן ועם הפלאפון. (205)

טקס המעבר: אחריות חברתית

קורס ההדרכה נתפס כאירוע של מעבר מחניכות לבוגרות במושגי התנועות, אולם ניכר שהוא נתפס גם כמעבר מילדות לבגרות בחיי הצעירים. על כך סיפרה מדריכה בקורס האיחוד החקלאי:

אני ממש זוכרת שהקורס היה נקודת ההתבגרות שלי. גם אימא שלי אמרה לי שחזרתי מהקורס בוגרת. לא כמו שיצאתי אליו. (405)

רכז קורס הנוער העובד והלומד הסביר את המעבר כ"תהליך נפשי" שבו הצעירים מפסיקים להיות מרוכזים בעצמם ומכירים בתפקידם החברתי:

התהליך שעוברים החניכים מיום הגעתם הוא תהליך של התפכחות והבנה מערכתית יותר. תחילה הם חושבים על עצמם כבודדים, דואגים לעצמם, בודקים עם מי הם ומה קורה סביבם. אחר כך הם מרגישים חלק מהחוג [קבוצה] ומהמחנה, ואחר כך הם מבינים שהם חלק מתנועה גדולה ומשמעותית. (506)

מדריכה בקורס הנוער הלאומי תיארה תהליך דומה:

חשוב לנו שישתנו כבני אדם. שיהיה להם סוויץ' במוח ובמחשבה. שירצו להתנדב. הקורס משנה בן אדם ב־180 מעלות, ומעכשיו התפקיד שלו הוא לשנות אחרים. (705)

כפי שניכר מהדוגמאות, האחריות החברתית היא מוקד המעבר שמייצג הקורס. הנה הדברים בלשון רכז קורס השומר הצעיר:

המעבר הוא יצירת מסוגלות ויצירת אחריות. אני לא פועל רק למען עצמי. אני לא חניך שמגיע לצורך אלא אני יוצר. (603)

את המעבר מייצג הקורס כולו, ובסופו טקס הסיום. האחריות החברתית מקבלת ביטוי, לדוגמה בטקס הסיום בקורס האיחוד החקלאי: קבוצה של חניכי הקורס, נציגים שנבחרו מכל הקבוצות, מתכננים ומבצעים את הטקס, לרבות בחירת הנושא, כתיבת המסכת, ארגון האירוע, בנייה מחנאית, עיצוב תפאורה והופעה על הבמה. (405)

בקורס עזרא טקס הסיום נערך בסיום סיור בהר הרצל, העוקב אחר הערכים המובילים את התנועה. החניכים עוברים בין קברים של אישים, שמעשיהם מייצגים שליחות חברתית, מחויבות, אחריות

ועוד. הטקס נערך ברחבת האנדרטה לעולים מאתיופיה שנפטרו במהלך מסע עלייתם לארץ. בחוברת הקורס מודגש שהביקור בבית הקברות נועד להדגיש את ההיבט הערכי שמייצגים הנפטרים:

בעצם לא קבורים כאן אנשים. כי בסיפור של עם ישראל, מה שרלוונטי הוא מה שהם עשו בחייהם. (801)

בחלק מהתנועות משולב בטקס גם מעמד של התחייבות. כך למשל טקס קורס מכבי הצעיר כולל "הבטחה", וטקס קורס הנוער העובד והלומד כולל "השבעה".

ד. העצמת התנועה

העצמת התנועה מהווה את אחת ממטרות הקורס, כפי שהוצג בפרק הרציונל. בהתאם, מצאנו לכך מספר ביטויים בקורסים עצמם: היותו של הקורס בארגון תנועתי, פעולות בנושא התנועה המשולבות בתוכנית הקורס, המפגש החברתי ברמה התנועתית ונוכחות של סמלים ותרבות תנועתית בקורס.

קורס תנועתי

בכל תנועות הנוער הקורס המסכם להכשרת מדריכים צעירים מאורגן על ידי מטה התנועה. לכאורה, היה ניתן לפנות לגורם מקצועי חיצוני לתנועה, שיכשיר באופן מקצועי את המדריכים הצעירים. למשל, אגף חברתי-קהילתי במינהל חברה ונוער של משרד החינוך מקיים קורסי הכשרה של מדריכים צעירים עבור תלמידי התיכונים ברחבי הארץ. קורס זה אף מוכר לתלמידים במסגרת התוכנית "התפתחות אישית ומעורבות חברתית", כחלק מהדרישות לקבלת תעודת הבגרות.

מנגד, ניתן היה לאפשר לכל סניף להכשיר את המדריכים בסניף עצמו. ואכן, כפי שהוצג בפרק מבנה הקורס, ברוב התנועות מתקיים קורס שנתי באחריות הסניפים. כפי שהצגנו שם, יש מודלים שונים של קשר בין הקורס השנתי בסניפים לבין הקורס המסכם התנועתי. מבלי לחזור על הדברים, נדגיש רק שהקורס המסכם בקיץ נתפס כהזדמנות ליישור קו תנועתי. כפי שהעיד רכז קורס האיחוד החקלאי:

המטרה בקורס התנועתי היא ליצור יישור קו בין הפעילויות שהחניכים עברו במהלך השנה, אם בכלל, כדי שיבואו עם נקודת פתיחה דומה לשנה הבאה. (406)

המשמעות של הקורס כמיישר קו היא, לוודא שכל החניכים קיבלו את ההכשרה הבסיסית הנדרשת, ללא תלות בטיב ההכשרה שנערכה בסניפים. במובן זה הקורס המסכם הוא כלי שנועד להבטיח את המקצועיות של המדריכים הצעירים. אולם לדעתנו, יש לארגון התנועתי משמעות עמוקה יותר.

העובדה שהקורס מאורגן על ידי מטה התנועה מציבה את התנועה, בעיני חניכיה, כבית התורה התנועתית. היא מותירה לתנועה מקום ייחודי, שלא ניתן למילוי על ידי גורם אחר. אמנם יש דברים שניתן לבצע ברמה של סניף, אולם הכשרה להדרכה היא "תורה" שאינה בחזקת סניף זה או אחר, אלא היא תנועתית. אפשר לומר כמשל, שחניכי כל הסניפים "עולים לרגל" למרכז התנועתי, על מנת לרכוש בו את מיומנות ההדרכה.

לזה ניתן להוסיף את העובדה שבמסגרת הקורס התנועתי מקבלים מסיימי הקורס הסמכה להדרכה. ההסמכה היא מטעם התנועה, וגם בכך יש סמל וחיזוק למעמדה של התנועה.

פעולות בנושא התנועה

בכל הקורסים משולבות פעולות בנושא התנועה, ובעיקר על האידאולוגיה התנועתית: מטרות התנועה, עקרונות התנועה,

דיברות התנועה, סיסמאות התנועה, סמל התנועה, תלבושת התנועה, שירי התנועה, וכמובן – ערכי התנועה.

בתצפית בקורס היכלי ענ"ג התרשמנו שיותר מאשר כלים להדרכה, מטפלת תוכנית הקורס בעולם התוכן הרוחני של התנועה. חניכות איתן דיברנו ידעו לומר:

ערכי התנועה הבולטים הם סבלנות לאחר, נתינה והכלה, התלהבות ושמחה ואמונה שהכול לטובה. (903)

בקורס הנוער הלאומי משובצות מספר פעולות בנושא. למשל פעולה על חמשת המ"מים שטבע זאב ז'בוטינסקי במאמרו "הגאולה הסוציאלית": מזון, מעון, מלבוש, מורה ומרפא. אלו הם חמשת הצרכים שעל המדינה לספק לכל אדם. פעולה נפרדת נקראת "אידיאולוגיה", ובה נלמדים חוקי ההדר: אל תבליט מרפקים בעת אוכלך, למד לדבר בקול נמוך, אכול בשקט ובמתינות, שהחברה הרעה לא תשפיע עליך, הניקיון הגופני והדר הבגדים, למד בחריצות אך אל תתפאר, התייחס באבירות לאישה. ולבסוף, פעולה על ערכי היסוד של התנועה, בה דנים בערכים: הדר, תגר, גיוס לצה"ל, מנהיגות, ערבות הדדית, דמוקרטיה, יהדות, אהבת הארץ, האדם הוא מלך, העצמה אישית, כבוד האדם, תרבות הנוער. (701)

בקורס עזרא מוקדש יום שלם לפעולות בנושא "התורה ואני", שעוסקות "בדמות האדם התורני העזראי" (801). בקורס הצופים הנהגת החוף משולבת פעולה בשם: "האם אני פועל על פי עשר מידות הצופה? קוד אתי צופי". (202)

נושא נוסף שנלמד בחלק מהקורסים נוגע לתולדות התנועה ולהתפתחותה. כך למשל בקורס מכבי הצעיר משולבות פעולות

על "מכבי הצעיר אז והיום", וכן "מכבי העולמי" (103). בקורס האיחוד החקלאי מוקדש יום שלם לתנועה. אחת הפעולות עוסקת בייחוד של התנועה: מרחב כפרי התיישבותי, אינטימיות, נוער מוביל נוער, תנועה בלתי מפלגתית. פעילות הערב הוקדשה לציון מלאת שלושים שנה לייסוד התנועה תחת הכותרת: "מה הסיפור התנועתי מספר, ואיך הוא מתחבר אלי". (401)

פעילות ערב דומה נערכה בקורס השומר הצעיר, שמטרתה "יצירת גאווה תנועתית". בפעילות מקבלות הקבוצות נושאים מתולדות התנועה, ומתחרות ביניהן על מהירות וטיב התשובה. כך למשל לסדר ציר זמן של אירועים משמעותיים בתולדות התנועה או לסמן על גבי מפת הארץ את קיני התנועה. בנוסף מקבלים החניכים דף מידע על אודות "דברים שהתנועה עשתה", וכל קבוצה נדרשת "לבחור דרך יצירתית להציג את מה שהם למדו לשאר הקבוצות". בדף המידע מוזכרים נושאים כגון התפתחות התנועה או הגשמה מאז ועד היום. (601)

גם בקורס הנוער העובד והלומד יש שילוב של ערכי התנועה ותולדותיה. למשל בחוברת הקורס שניתנת לחניכים מובא "הכרוז הראשון אל הנוער העובד". מסמך זה נכתב בשנת 1924 על ידי קבוצת נערים עובדים שייסדה את התנועה, ובו קריאה לבני הנוער העובדים להתארגן יחד להקמת הסתדרות הנוער העובד (501). מבין הערכים המובילים את התנועה, מדגיש הקורס את הערך: ביתנו פתוח לכל נערה ונער. הסיסמה מופיעה בגב חוברת הקורס, ובקורס משולבת פעולה בנושא זה.

על חשיבות התכנים שהוזכרו העיד רכז קורס הנוער העובד והלומד, בהיגד המתאים לכל התנועות:

בימים האלה [בקורס] החניכים מכירים את התנועה ומתאהבים בה. (506)

מפגש חברתי תנועתי

עבור חניכים צעירים "תנועת הנוער" הוא מושג מופשט למדי, שהרי הפעילות במהלך השנה מתרחשת בעיקר ברמה של הסניף הבודד. על כן, כאשר החניכים נפגשים עם סניפים אחרים מרחבי הארץ, הם מקבלים מושג מוחשי לגבי קיומה של התנועה. המפגש הבלתי אמצעי עם מספר גדול של חניכי התנועה ועם היישובים הרבים שמהם הם מגיעים, יוצר תמונה מוחשית של "התנועה". אמנם, מתקיים מפגש של סניפים שונים במהלך טיולים ומחנות בשנים שבהן החניכים חברים בשכבה הצעירה, אולם בקורס ההדרכה המפגש הארצי הוא ברמה עמוקה הרבה יותר. לראשונה הם עוברים פעולות יחד ומנהלים את שגרת היוםיום בקבוצות מעורבות מסניפים שונים. המפגש הבינ-אישי הוא עוצמתי, וממחיש לחניכים את היותם חלק מתנועה ארצית וגדולה. הדבר מתקיים בכל הקורסים, ונדגים זאת כאן בדוגמאות מקורסים אחדים.

בקורס האיחוד החקלאי התהוותה מסורת של פעילות הנקראת "רגע של תרבות". בפעולה זאת משתתפים כל חניכי הקורס, וכל חניך שרוצה להופיע בפני הקהל מוזמן לעשות זאת. הערב הראשון הוא ערב שהמדריכים מעלים כערב לדוגמה. בערב השני החניכים מופיעים במה שנראה כמופע של כישרונות צעירים, בלי זיקה מיוחדת לתכני הקורס או למסגרות הקבוצות (406). כאשר חניך בודד מאחד הסניפים עולה לבמה להציג את כישרונו, אל מול קהל של מאות אנשים שהוא אינו מכיר, הוא נחשף בפני "התנועה". מכאן ואילך הוא יהיה מזוהה על ידי רבים, וזו מהותו של המפגש התנועתי.

ברוח זאת הסביר רכז קורס הנוער הלאומי:

לאורך כל השנה יש להם את הזכות להתגבש כסניף, וכאן הם מתגבשים כתנועה, והם יוצאים מפה בדמעות. במהלך

חודש אוגוסט [לאחר הקורס] יש הרבה מפגשים בין אנשים שהכירו כאן בקורס. (706)

רכזת קורס השומר הצעיר הסבירה את הדבר מנקודת מבט תנועתית:

המשמעות של קבוצות מעורבות היא לייצר ערוב ארצי ותחושת שכבה ארצית. לייצר קשרים רחבים ומבחינת ההיכרות לפגוש חניכים שהם לא מהקן שלי. (603)

וחניכה בקורס הדגימה זאת מנקודת מבט של החניכים:

בבית ספר לא תמיד מתייחסים אלי ויש עניין של מקובלים ופה פתאום כולם מתחברים אלי ואוהבים אותי והלב שלי מתמלא. (603)

סמלים ומנהגים

ההיבט הסמלי מהווה אמצעי נוסף להעצמת התנועה בעיני החניכים. הכוונה כאן למגוון רחב של סמלים חזותיים כגון שלטים עם שם התנועה, דגלים, סמל התנועה או תלבושת התנועה; וכן לסמלים מבניים כגון החלוקה לקבוצות, היחס בין המדריכים לחניכים, סדר היום (הזמן), סידור המרחב או שימוש בציוד מיוחד במחנה. למעשה כל מה שניתן לכלול ב"תמונת המחנה" של הקורס משקף את התנועה עצמה, כיוון שהוא מתוכנן ומבוצע על ידי מטה התנועה.

ההסמלה החזותית בולטת מאוד בקורס הנוער הלאומי. תמונות גדולות של זאב ז'בוטינסקי, בנימין זאב הרצל ויוסף טרומפלדור ניצבות ברחבת המסדרים שבמרכז המחנה. תמונת ז'בוטינסקי, מייסד התנועה, ניצבת במרכז, מימין לו טרומפלדור, שעל דמותו ביסס ז'בוטינסקי את משנתו הצבאית, ומשמאל הרצל, שעל רעיונותיו ביסס ז'בוטינסקי את משנתו המדינית. עוד ברחבי המחנה ניתן

לראות שלטים גדולים ועליהם ציטוטים מהגותו של ז'בוטינסקי. למשל: "אין בכוחו של אדם לעקור מתוך ליבו את התקווה לעתיד טוב יותר". (705)

גם בקורס הנוער העובד והלומד בולטת ההסמלה החזותית. לכל "ראש", שהוא כינוי לתת-מחנה המאגד מספר קבוצות בקורס, יש שטח נפרד במחנה. כל החניכים והצוות לובשים מדי תנועה, כאשר לכל חניכי "ראש" כובע בצבע נבדל. כך גם למדריכי הקורס יש כובע בצבע משלהם, וכך לצוות הלוגיסטי ולצוות ההדרכה הבכיר. בעת ביקורנו בקורס, תיארה התצפיתנית את המראה הכללי כך:

לכל חוג [קבוצה] יש שטח משלו. השטח מחולק לאזור השינה ובו מרוכזים מזרונים ותיקים אישיים, ואזור העברת הפעולות, שבו כיסאות פלסטיק ולוח. ניתן לראות כל חוג יושב במעגל על כיסאות. כולם לבושי חולצות תנועה ועם כובע המחנה. לכל החניכים יש בקבוק מים לידם. כולם עם נעליים סגורות. (506)

האחידות היא מסר תנועתי, ממש כשם שהשונות היא מסר תנועתי. כך נראה מחנה הצופים הנהגת חיפה:

אין תלבושת אחידה מחייבת. רוב החניכים לובשים חולצות טריקו, בכל הצבעים, עם הדפסים שונים מטיולים ומחנות קודמים. גם המדריכים, וכל הצוות הבכיר, אינם לובשים מדי צופים ואינם נבדלים מהחניכים בשום סמל או סימן. (307)

מלבד הסמלים החזותיים, התנועה מעבירה מסרים גם באמצעות מבנה הקורס, כגון סדר היום. למשל, כאשר הגענו לביקור במחנה קורס מכבי הצעיר הוחלט לעצור את הפעילות על פי לוח הזמנים

המתוכנן של הקורס, כיוון שהמחנה לא היה מסודר ונקי. נזכיר שהקורס נערך בתנאי מחנה בחורשה, והחניכים אחראים בתורנות על ניקיון המחנה ותחזוקתו. עצירה כגון זאת, שנמשכה כמעט ארבע שעות, מדגימה בפני חניכי הקורס את המסר התנועתי: אחריותנו על ניקיון המחנה חשובה יותר מכל פעולה שתכננו לבצע. לעתיד, כאשר הם יהיו מדריכים, והסניף או המחנה של חניכיהם יהיה מלוכלך, תעמוד לנגד עיניהם הדוגמה שהם קיבלו בקורס לגבי הדברים "החשובים" בתנועתם. (106)

דוגמה נוספת להעברת מסרים תנועתיים דרך מבנה הקורס מצאנו בקורס השומר הצעיר. הקורס מתקיים בתנאי שטח מלאים, כאשר החניכים אחראים גם על בישול מזונם. מסר החיים בצמצום, כלומר בתנאים בסיסיים מאוד, בולט במראה הכללי של המחנה:

מהחניך ועד רכז המחנה, כולם ישנים באותם תנאים עם מעט תאורה ומעט ציוד. בסיור הקצר שערכנו ראינו חניכות וחניכים יושבים בקבוצות קטנות על האדמה ומנהלים שיחות, תוך כדי שהם משחקים בידיים עם עלים וענפים, חניכים סוחבים סנאדות, חלק מהחניכים ניגשים לקחת את הציוד לארוחת הערב. אווירה שקטה ונינוחה. (603)

ולזה נוסיף דברים שהוזכרו לעיל, על החשיבות של הדוגמה והמסרים שהיא מעבירה:

כשהרכז דיבר על אחריות, הוא מתכוון שהחניך יעשה הכול, ושום דבר לא עושים בשבילו. החניכים עושים את הכול: הם מכינים את האוכל, מנקים את השטח, בונים את המלתחות ואת המיטות [...] רצינו להיפרד מרכז הקורס. כששאלנו איפה הוא נמצא, שלחו אותנו למטבח של הסגל. הרכז עומד ומקלף ירקות לארוחת ערב. (603)

משוב החניכים לאחר הקורס

במהלך חודש דצמבר 2017, כחמישה חודשים לאחר סיום הקורסים, ערכנו סבב ראיונות עם שנים-עשר מבוגרי קורס ההדרכה. בדומה למטרת המחקר הכללית, גם בשיחות אלה לא הייתה כוונה להעריך את מידת ההצלחה של הקורס, וממילא לא מדובר במדגם מייצג או רחב מספיק של בוגרי קורס. מסיבות אלה, התיאור להלן של דברי החניכים יהיה כמקשה אחת, כל החניכים יחד, ולא על פי השייך התנועתי שלהם.²⁷

בשיחות ביקשנו לקבל מבוגרי הקורס זווית ראייה נוספת על הקורסים. כלומר, לבדוק את האופן שבו אנחנו הבנו את קורסי ההדרכה, כפי שתואר עד כה, בעזרת התפיסה שלהם. ההנחה היא שמספר חודשים לאחר סיום הקורסים, ובמיוחד לאחר שכבר החלו לפעול בסניפים בתפקידים שונים, יהיה בידי בוגרי הקורס מידע רב ערך על אודות קורס ההדרכה.

27 כדי למנוע זיהוי תנועתי לא הזכרנו בציטוטים להלן את מספר המקור. הראיונות שבוצעו מוזכרים ברשימת המקורות המובאת בסוף הספר.

מגוון רחב של תפקידים

בעוד קורס ההדרכה הוא אחיד לכל חניכי התנועה, התרשמנו מאוד ממגוון התפקידים שבוגריו ממלאים בסניפים. הנה דוגמאות:

- ז' מדריך לבדו 18 חניכים מכיתה ג'.
- ל' מדריכה לבדה 9 חניכים מכיתה ד'.
- ל' מדריכה עם מדריכה נוספת 10 חניכים מכיתה ד'.
- י' מדריך לבדו 11 חניכים מכיתה ה'.
- ע' מדריך עם שני מדריכים נוספים 12 חניכים מכיתה ו'.
- א' מדריך יחד עם מדריך נוסף 24 חניכים מכיתה ו'.
- נ' מדריך עם מדריך נוסף 28 חניכים מכיתה ח'.
- ב' פעיל בצוות המחסן של הסניף.
- ל' חברה בוועדה שמארגנת פעולות משותפות של הסניף עם יישוב ערבי סמוך.
- מ' הדריכה קבוצה של חניכי כיתה ד', שהתפרקה מסיבה חברתית ופוזרה לקבוצות אחרות.

כמו שניתן לראות, חלק מבוגרי הקורס אינם משמשים כמדריכים, וחלק אחר מדריכים חניכים בגיל שונה, בגודל קבוצה שונה, ובהרכב צוות שונה. גם גודל הסניף, מסורת הפעילות בו, וקיומם של בעלי תפקידים שמסייעים למדריכים (ראש גרוד, ראש צוות, רכז הדרכה וכדומה) הם שונים עבור כל אחת ואחד מבוגרי הקורס. גם אם רוב בוגרי הקורס עוסקים בהדרכה, הרי כל אחד ואחת עושים זאת בתוך מציאות בעלת מאפיינים נבדלים.

מגוון התפקידים של הבוגרים הוא ממצא חשוב. מצד אחד, כל תנועה מקיימת קורס אחד, ובמידה רבה אחיד, לכל שכבת הגיל הנכנסת להדרכה. מצד שני, כל אחת ואחד מבוגרי הקורס עתידים למלא תפקיד מעט שונה, במאפיינים שהוזכרו. במצב זה, תבניתו

של הקורס צריכה להיות כזאת, שתאפשר לכל בוגר לתרגם את הנלמד הקורס לתפקיד הספציפי שהוא ימלא.

הדרכה כתפקיד קשה ותובעני

רוב בוגרי הקורס המשמשים כמדריכים העידו כי מצאו את תפקיד המדריך מורכב וקשה לביצוע. במיוחד הוזכרו הקושי לעניין את החניכים ולהביא אותם לשתף פעולה. כך סיפרה אחת המדריכות:

לפני הקורס לא ידעתי את זה, חשבתי שהכול מעניין את החניכים, וזה ממש לא נכון. אם להיות כנה, אני נהנית פחות ממה שחשבתי. אולי בגלל שזאת ההתחלה, וזה המון אחריות, וזה תלוי בילדים. יש כאלה שאוהבים לעשות בלגן. הכי קשה זה למשוך את תשומת הלב שלהם.

וכך גם העידה מדריכה נוספת:

הכינו אותנו שזה קשה, ושזה לא תמיד קל, אבל זה אחרת כאשר מדברים לבין באמת לחוות את זה. הקשיים הכי גדולים זה חוסר ההקשבה של החניכים, וכשהם הולכים מכות.

עוד הזכירו בוגרי הקורס את התובענות של תפקיד המדריך, בהיקף הזמן ובעוצמות הנפש הנדרשים לביצועו:

— זה לוקח הרבה זמן מהיום יום. גם צריך להכין את הפעולות, ולהגיש אותן בזמן לפני "הדר-ליין". צריך לבוא לסניף לפני הפעולה ולסדר את הדברים, וזה לוקח המון זמן מהיום יום. זה סוג של סדר עדיפויות, זה סוג של התבגרות, זה מאתגר בצורה הזויה, כי פתאום יש אחריות. — צריך לתת דוגמה טובה, צריך לתת יחס לכל אחד מהם,

להתנהג אליהם כמו לבני אדם, ולהראות להם שאפשר אחרת. יש המון עליות וירידות בחיים האישיים שלי, בבית ספר וחברים, ואתה לא יכול לבוא לפעולה עם כל הכעסים האלה מהבית ומבית הספר. אתה צריך להתמודד עם הקשיים של עצמך ולדעת להכיל את זה.

מקורות ההכשרה להדרכה

על מנת להבין את חשיבות קורס ההדרכה בעיני בוגריו, שאלנו אותם לגבי מקורות הלמידה שלהם. כלומר, מהיכן הם למדו את תפקיד המדריך. כפי שהוזכר בפרק המבוא, מעבר לתכנים הנלמדים בקורס מהווים הניסיון של המדריכים הצעירים כחניכים, והדוגמה שהם קיבלו מהמדריכים שלהם לאורך השנים, מקור למידה חשוב. ברוח זאת השיבו מרבית המרואיינים:

אני הכי לומד מהמדריכים שלי, מאלו שהיו בעבר (ואני גם לומד איך לשפר את זה) אבל בעיקר למדתי מהמדריכה האחרונה. היא דיברה איתנו בגובה העיניים, לא פעלה מתוך סמכות, וזה מה שאני מנסה לעשות.

המדריכים בקורס ההדרכה שימשו גם הם דוגמה משמעותית לצעירים:

השראה קיבלתי מהמדריכה שלי בקורס. אהבתי אצלה את הכול. אהבתי את הדרך שבה היא התמודדה עם דברים וידעה להכיל אותנו ולהקשיב, היא לא מתנשאת. היא כמו אחות גדולה, תומכת ומקשיבה.

מקור נוסף ללמידה הם בעלי התפקידים בסניף, הסובבים את המדריכים הצעירים. קבלת עזרה מבעלי התפקידים הבכירים בסניף נראית יותר רלוונטית למדריכים הצעירים מאשר הקורס הארצי. אפשר להבין זאת, שהרי המידע בקורס הוא כללי, ואילו העמיתים

בסניף יכולים לכוון את עזרתם לקשיים הספציפיים שאיתם מתמודד כל מדריך. כך ניסחה זאת אחת מבוגרות הקורס:

עכשיו אני הכי לומדת מהאנשים שיותר גדולים ממני בצוות, שהם עברו דברים דומים למה שאנחנו עוברים עכשיו. הם יודעים יותר לכוון אותנו, וגורמים לי להבין יותר טוב את המקום.

הוזכר גם הקורס כמקור למידה חשוב ורלוונטי. המילה החוזרת בהקשר של הלמידה בקורס היא "כלים", כלומר כלי הדרכה. בכלל זה, כללים לעמידה מול קהל וכן התמודדות עם מצבים בקבוצה:

היו לנו בקורס שיחות יותר פרקטיות, ולמדנו כלים פרקטיים, אז לפעמים אני פותח את המחברת ונזכר. למשל הקתימב"ה או המשמעת בפעולה. אני זוכר שכל מיני חבר'ה [בקורס] קיבלו תפקיד להפריע בפעולה, וכל אחד התנסה בהתמודדות עם בעיות משמעת.

עוד הוזכרו כלים לתכנון פעולה:

— אני הייתי עם מדריכים טובים והם לימדו אותי איך לכתוב פעולות. לדוגמה עכשיו הייתי צריך לבנות פעולת תוכן, ובניתי אותה לפי המודל שהם נתנו לי, וזה ממש עזר לי.
— למדנו בקורס איך לבנות פעולה, זה הכין אותנו להדרכה, נקודה.

וכן היכולת לזהות את הקושי בפעולה, מתוך נקודת המבט של החניכים:

הקורס הכין אותי הרבה. עד עכשיו עולות לי כל מיני אסוציאציות מתוך הקורס. למשל, אם יש בעיה אני ישר נזכר בכל הפעולות שעברנו, במעגלי שיח כשניסינו להבין איך החניך מרגיש. עכשיו אני הרבה יותר מבין את זה מנקודות המבט של המדריך.

אתגר השכבה הבוגרת

השפעת הקורס על השכבה הבוגרת בסניף ובתנועה אינה אחידה. הדבר תלוי במספר החניכים בשכבה, וכמה מתוכם קיבלו תפקיד בסניף. אחד מבוגרי הקורס סיפר שבסניף שלו כל תפקידי ההדרכה מאוישים על ידי מדריכים מכיתות י"א, כך שאף אחד מהשכבה שלו לא ציפה לקבל תפקיד הדרכה בשלב זה. מנגד סיפרה בוגרת קורס אחרת שכל חברי השכבה שלה משמשים כמדריכים. בשני מצבי קיצון אלה לא נוצרים פערים בין ההדרכה לבין החברות בשכבה. הנה דוגמה נוספת, למצב שבו לכולם יש תפקיד:

אנחנו חמישים חניכים, מתוכם ארבעים ואחד מדריכים, והשאר הם מחסנאים או אחראים על פעילויות. אין להם קבוצה משלהם, וכשאנחנו מעבירים פעולות, להם יש פעילויות משלהם. להם יש צוות משלהם. יש פה תפקידים וכל תפקיד הוא חשוב.

נראה שהקושי מתעורר כאשר חלק מחברי השכבה מדריכים, וחלק אחר נותר ללא תפקיד. במצב כזה אוצר החוויות של המדריכים שונה משל השאר, וכן גם מידת הנוכחות והמעורבות שלהם בחיי הסניף:

הם [מי שאינם מדריכים] מרגישים קצת בחוץ כי אנחנו מדברים על זה הרבה, על הפעילות עם החניכים. ומי מהם שמגיע לפעולות שלנו מרגישים קצת לא קשורים, כי אנחנו כל הזמן מדברים על זה, והם מגיעים רק לפעולות שלנו כחניכים.

אתגר נוסף נוגע ליוקרה ולמעמדם הבכיר של המדריכים על פני השאר:

בשכבה שלי היינו עשרים, ונכנסו להדרכה תשעה. אצלנו בסניף זה אחד החסרונות, שאין מה לעשות למי שלא מדריך. הוא יכול לקחת את זה כ"אני לא שווה". יש יוקרה של ההדרכה. גם ההורים של אלו שלא נכנסו להדרכה נעלבנו, ועשו ממש בלגן סביב זה, לא דיברו עם הקומונרית, וכאלה. זה גם מבחינתנו בעייתי כי הם חברים שלי.

העצמת התנועה

העצמת התנועה הוזכרה כאחת ממטרות הקורס, וכאחד ממרכיבי התוכן המרכזיים בתוכנית הקורס. ואכן, מרבית בוגרי הקורס העידו על השינוי שחל בהם בעקבות הקורס. ישנם כמה מקורות להעצמת התנועה בעיני בוגרי הקורס. אחד מהם הוא ההיכרות החברתית עם בני גילם בסניפים אחרים:

הקורס חיזק לי את האהבה לתנועה, אני יותר מורעלת. בעיקר יש לי הרבה אהבה לכל האנשים, כי זה ממש הפך אותנו להיות באווירה חמה ואוהבת כמו משפחה.

מקור נוסף הוא נקודת המבט המערכתית על התנועה. בעוד חניך בשכבה הצעירה רואה רק את הסניף שלו, הרי לחברי השכבה הבוגרת יש פרספקטיבה רחבה יותר, שיוצרת זיקה למשהו שהוא גדול יותר ומשמעותי:

ברור שהייתה השפעה. לפני זה לא ראיתי את התנועה כמשהו שנוגע לי באיזושהי צורה. הרגשתי לא קשור. אבל אחרי הקורס הבנתי למה חשוב לבוא לדברים של התנועה, התחלתי להכיר יותר טוב את היישובים שיש ואת המבנה של התנועה.

מקור שלישי הוא ההיכרות עם הערכים שהתנועה מייצגת ומקדמת. כלומר, שהתנועה אינה רק חוג חברתי ביישוב, אלא היא מבטאת גישה חברתית משמעותית:

לפני הקורס הייתי בסניף, אבל לא הרגשתי חבר תנועה באמת. לא הבנתי מה הערכים שעומדים מאחורי התנועה. אחרי הקורס הרגשתי גאה שאני חלק מתנועה כזאת. לפני כן הרגשתי שגם אם יקראו לנו בשם תנועה אחרת זה אותו דבר.

הקורס והתפתחות הכישורים החברתיים

שלושת הסעיפים האחרונים שהוזכרו על ידי בוגרי הקורס, הוגדרו גם כמטרות הקורס וכחלק מרכזי בתכניו: הכשרה להדרכה, המעבר לשכבה הבוגרת והעצמת התנועה. אולם, בוגרי הקורס הזכירו מרכיב מרכזי נוסף בקורס, והוא נוגע להתפתחותם האישית, במיוחד בכל הקשור לכישוריהם החברתיים. הקשר הבין-אישי חשוב בעיניהם יותר מאשר כישורי ההדרכה:

— אני מאוד נהניתי מהקורס, ובעיקר בכלל לא קשור לאיך להדריך זה להסתגל לאנשים חדשים הרבה יותר טוב, להתחבר יותר מהר, אני נהניתי ממש בימים האלה.
— הקורס לא רק מלמד אותך איך להדריך. הכרתי שם מלא אנשים שאתה צריך אותם בשביל להיכנס לצוות יותר טוב, והתייעצתי איתם על הרבה דברים. זה יותר בשביל להכיר אנשים שיעזרו לך. חוץ מזה, הקורס מאוד מגבש את השכבה.

גם כאשר מדובר בפיתוח תכונות אישיות, הרי זה נובע מתוך ההקשר החברתי:

– למדתי על עצמי דברים חדשים. בתור בנאדם לפני כן הייתי פחות סבלני אבל היום אני פיתחתי יכולות ואני סבלני יותר.

– הכי משמעותי זה הביטחון שאני קיבלתי על עצמי. כי כל כך הרבה ימים עם קבוצה שאתה לא מכיר, וזה שאני בקלות מצליח לעבור את זה, זה מראה שיש לי כוחות פנימיים.

ולבסוף, החוויה החברתית שמעצימה את כל חוויות הקורס:

– הקבוצה שלי זה הדבר שהכי זכור לי. הייתה חוויה מאוד מיוחדת. אף פעם לא חוויתי משהו כזה.

– זו חוויה שחרוטה אצלי לנצח. ממש נהניתי שם. אני מתחילה עכשיו להיזכר בזה, ובא לי לבכות. זו חוויה של פעם בחיים. זה גרם לנו להתגבש וגרם לנו לחשוב אחרת, להכיר את כל השכבה ולהתגבש.

סיכום –

קורס ההדרכה בתנועות הנוער

א. ריכוז הממצאים

בפרק זה מרוכזים הממצאים שנאספו במחקר, ותוארו בהרחבה בפרקים הקודמים. המילים המודגשות נבחרו כמרכזיות, ומופיעות בתרשים המודל שבהמשך.

תנועת הנוער

קורס ההדרכה מושפע ביסודו ממהותה של תנועת הנוער, שהיא כמובן שונה בכל תנועה ותנועה. בכלל זה הזכרנו את האידיאולוגיה הנבדלת של כל תנועה: החזון, הערכים, המטרות והיעדים שבשמם היא קיימת ופועלת. קורס ההדרכה מבוצע בדרך התואמת את האידיאולוגיה התנועתית, וכן הוא משמש במה להעברת האידיאולוגיה אל דור המדריכים הצעיר.

עוד הזכרנו את מסורת הפעילות בתנועה, כפי שהתפתחה במהלך השנים. המבנה של התנועה, התפקידים שיש בה לבני הנוער, הפעילות הנהוגה בה ואופני הפעולה. בכלל זה גם מסורות שנתהוו במהלך השנים לגבי מבנהו של קורס ההדרכה עצמו. עוד בהקשר זה הזכרנו שיש תנועות שבהן ההדרכה היא שיא ההתפתחות

של בני הנוער, ויש תנועות שבהן ההדרכה היא מדרגה נוספת בדרך אל ההגשמה כבוגרים.

מקור שוני נוסף הוא תוכנית ההדרכה של השכבה הצעירה, כלומר התוכנית שבוגרי הקורס נדרשים להפעיל בסניפים. בעניין זה מצאנו שלוש תבניות מרכזיות: יש מקרים שבהם המדריך הצעיר נדרש להעביר פעולה כתובה ומוכנה מראש, תוך שהוא מתאים אותה לקבוצתו; יש מקרים שבהם המדריך הצעיר מקבל נושא, מפתח עבורו מערך פעולה ומעביר אותה לחניכיו; ויש מקרים שבהם המדריך מקבל חלקים שונים מוכנים, ומרכיב מהם פעולה המותאמת לו ולקבוצתו.

משתנה רביעי ואחרון הנוגע לתנועה מתייחס אל שגרת הפעילות בסניפים. משתנה זה מבטא ייחוד לא רק ברמה התנועתית, אלא ברמה של כל סניף וסניף. הזכרנו מאפיינים אחדים, כגון מספר החניכים בסניף, הוותק של הסניף, בעלי התפקידים בסניף, המעורבות של ההורים, הקהילה והרשות המקומית, החתך הסוציו-אקונומי של האוכלוסייה, וכן המבנה הפיזי של הסניף, החצר והקרבה לשטחים פתוחים.

רציונל הקורס

על בסיס השונות של כל תנועה, מוגדר החלק השני במודל והוא רציונל הקורס. חלק זה מתייחס לשאלה: מדוע מתקיים קורס ההדרכה? מצאנו כי למרות השונות בין התנועות, התשובה לשאלה זאת אחידה למדי בכולן. ראשית, בכל התנועות מייחסים לקורס חשיבות רבה. חשיבות הקורס נובעת מכך שבמהלכו מעוצב דור הבוגרים הבא של התנועה, ומכאן שהקורס הוא אירוע המשפיע על דמות התנועה לשנים הקרובות.

בנוסף, מוגדרת ברציונל הקורס דמות המדריך האידיאלי או דמות בוגר הקורס. המדריך בכל התנועות נדרש לתכונות הבאות: מקרין יחס אוהב לחניכים, מקשיב ומשוחח; אחראי לשלומם של החניכים ואחראי על ביצוע תפקידו; יוזם וממציא מחדש, מעצב

את העולם לפי השקפת עולמו; נותן דוגמה אישית ומהווה אישיות לדוגמה; כריזמטי, אסרטיבי ובעל כושר הובלה. בנוסף המדריך הוא מקצועי בתפקידו, בכל הקשור לשליטה בתוכן, בערכים ובאתגרים העומדים לפניו; המדריך מזדהה עם התנועה, ואינו מזניח את היותו חניך בשכבת בני גילו לצד, ואפילו כחלק, מהתפקיד שהוא ממלא.

על יסוד דמות המדריך מוגדרות מטרות הקורס, שאותן ניתן לכנס לשלוש מטרות מרכזיות: הכשרה מקצועית להדרכה, חניכה במעבר משכבה צעירה לשכבה הבוגרת והעצמת התנועה. לגבי העצמת התנועה מצאנו מספר מטרות משנה, ובהן: מפגש חברתי ארצי, היכרות עם האידאולוגיה וההיסטוריה של התנועה וחיזוק מעמד מטה התנועה.

מבנה הקורס

על בסיס שני החלקים הראשונים: מהות התנועה ורציונל הקורס, נקבע החלק השלישי הנוגע למבנה הקורס. כאן ניתנת תשובה לשאלה: כיצד לבצע את ההכשרה התנועתית? ומצאנו כי יש לכך תשובות רבות ומגוונות ביותר. המשתנה הראשון נוגע לתפיסת החינוך בתנועה. בהכללה ניתן לזהות שלוש תפיסות למידה שונות הנהוגות בקורסי הדרכה: התפיסה הרווחת בחינוך הפורמלי, לפיה בעל ידע מקצועי מעביר באמצעות הסבר מלומד את הידע אל החניכים; התפיסה ההפוכה שתואמת את עקרונות החינוך הבלתי פורמלי, לפיה הידע נבנה אצל החניכים מתוך התנסות פעלתנית וחוויתית בעולם הממשי; ותפיסה שלישית שמהווה דרך ביניים, לפיה יש ידע מוגדר מראש, אך הוא מועבר לחניכים בהתנסות משחקית שמדגימה את מהותו.

משתנה שני נוגע לקשר בין הקורס השנתי והמסכם. הקורס השנתי מתקיים ברוב התנועות ומועבר בסניפים, ואילו הקורס המסכם מועבר בסוף השנה באחריות התנועה. מכאן שהקשר בין השניים

משקף את יחסי העבודה בין המטה והסניפים: מידת השליטה התנועתית או מידת האוטונומיה של הסניפים. מצאנו כי יש קורסים הנתפסים כאירוע מסכם (ואפילו טקסי) לתהליך לימודי שכולו מתרחש בסניפים במהלך השנה; יש קורסים שבהם יש חפיפה וחזרה על תכנים, גם אם הועברו במהלך השנה בסניפים, לצורך יישור קו תנועתי; ויש קורסים שמוגדרים כיחידה עצמאית וייחודית שאינה תלויה בקורס השנתי.

המשתנה המבני הבא נוגע למשך הקורס ולתנאי המקום בו הוא מתקיים. משך הקורס המסכם הוא מגוון, החל משלושה ימים ועד ארבעה-עשר ימים. אשר לתנאי המקום, ניתן לזהות שלושה סוגים של קורסים: פעולות בחדרי הרצאות ולינה והסעדה בתנאי אכסניה, כלומר מקום המשרת טוב יותר את הלמידה העיונית; תנאי שטח מלאים, לרבות לינה בשקי שינה ובישול עצמי, כמקום המשרת טוב יותר את הלמידה בהתנסות; ומיקום ביניים: תנאי שטח שבהם הלינה היא במיטות שדה, ארוחות קייטרינג ומרחבי למידה בחורשה שיש בהם כיסאות ולוח נייד.

המשתנה הבא נוגע להקפדה על סדר ומשמעת בקורס. מצאנו כי בכל הקורסים משרתים הסדר והמשמעת את תקינות חיי היומיום בקורס. בכלל זה חובת ההשתתפות בפעולות, הימנעות מאלימות, אלכוהול ועישון, וכן הקפדה על הוראות הבטיחות וההיגיינה. יש למשמעת תפקידים נוספים, והם העלאת קרנו של הקורס כאירוע רציני, הגברת הקושי והאתגר שהקורס מציב בפני החניכים וכן טיפוח האחריות החברתית האחרותית של החניכים. עם זאת, יש תנועות שבהן בולט יותר מרכיב המשמעת המוטלת על החניכים מלמעלה, כערך בפני עצמו, ויש תנועות המחשיבות יותר את המשמעת הפונקציונלית, הנובעת מתוך הכרה פנימית של החניכים.

משתנה מבני נוסף הוא החלוקה לקבוצות. כאן מצאנו הבדל בין פעולות המתנהלות במבנה השכיח של התנועות: קבוצת חניכים עם מדריך, לבין פעולות המתנהלות במליאה של כלל חניכי הקורס. מבין אלה הפועלות בקבוצות יש הבדל בין קבוצות של חניכים בהתאם לסניפים שמהם הם באו, לבין קבוצות חניכים מעורבות מסניפים שונים. היתרון של קבוצות הסניפים הוא בהיכרות העמוקה של מדריך הקורס עם חניכיו, ושמירה על רצף למידה מהקורס השנתי בסניף. היתרון של קבוצות מעורבות הוא במפגש החברתי הארצי של חניכי התנועה, ובהגברת האתגר שבקורס, לנוכח הצורך של החניכים להסתגל לקבוצה חברתית חדשה.

המשתנה הבא נוגע למיון, בחירה והסמכה בקורס, משתנים הנובעים מתפיסת גוף הידע של הקורס. כאשר מניחים כי יש גוף ידע שמחייב כל מדריך, ושניתן להגדיר את גבולות גוף הידע הזה, אזי המסקנה תהיה שרק מי שרכש את גוף הידע יכול להיות מדריך בתנועה. במצב כזה יהיה מיון של המועמדים להדרכה על פי תכונות שמעידות שביכולתם לרכוש את גוף הידע, לא יהיה מרכיב של בחירה בתכנים, משום שאלה נקבעו בהגדרת גוף הידע כהכרחיים, ויהיה מבחן שמסכם את הקורס על מנת לזהות מי מבין הבוגרים רכש את גוף הידע. האפשרות האחרת היא להניח שתפקיד המדריך הוא סובייקטיבי, והוא נבנה על ידי כל מדריך ומדריכה מתוקף אישיותם וניסיונם. במקרה כזה לא יהיה מיון בכניסה לקורס, לא יהיה מדד אחיד שכולם חייבים לעמוד בו בסוף הקורס, ותניתן לחניכים מידה של בחירה בפעולות המתקיימות בקורס.

בפועל מצאנו כי בקורסים יש התייחסות מגוונת לשלושה משתנים אלה. בהכללה, המיון וההסמכה נעשים בעיקר על בסיס המוטיבציה של החניכים. כלומר, כל מי שרוצה להיות בקורס מוזמן, וכל מי שרוצה להתמיד בקורס עד סופו, יזכה להסמכה. הבחירה, שקיימת רק בחלק מהקורסים, מייצגת ממד של העברת אחריות לחניכים, וכן משמשת כדי למנוע חזרה על תכנים שהועברו

בקורס השנתי בסניפים. כך, חניך שלמד נושא מסוים בסניף יכול לבחור להשתתף בפעולה אחרת, שמעניינת אותו יותר.

משתנה מבני אחרון של הקורס נובע ממדריכי הקורס. כאן מצאנו הבדלים בגיל המדריכים ובדרך בחירתם. יש קורסים המועברים על ידי בני נוער מהשכבה הבוגרת, בוגרי כיתות י"א או י"ב, ויש קורסים המועברים על ידי בוגרי שנת י"ג (שנת שירות), חיילים בפרק המשימה או שכירים לאחר שירות צבאי. היתרון בבחירת חניכי שכבה בוגרת הוא בהעצמת תפקיד בני הנוער בתנועה. היתרון בבחירת בוגרים הוא בכך שנוצר לקורס מעמד בכיר יותר מבחינה מקצועית.

הכשרת מדריכי הקורס, גם היא אינה אחידה. יש קורסים שבהם מובאת בפני המדריכים תוכנית קורס כתובה, והם עוברים אותה בימי ההכנה "אחד לאחד". יש קורסים שבהם מדריכי הקורס שותפים לפיתוח הפעולות שיועברו בקורס. בדרך כלל החלוקה היא כזאת, שהתנועה קובעת את תכני הפעולות ואילו המדריכים אוטונומיים בבחירת דרכי ההעברה של הפעולות.

משתנה אחרון הנוגע למדריכים הוא דרך התנהלותם בקורס. ניתן לזהות שתי גישות: האחת היא שמדריך הקבוצה בקורס מעביר את כל הפעילויות, ממש כשם שעושה זאת מדריך בשגרת הפעילות בסניפי התנועה. הגישה מבליטה את תפיסת התפקיד של המדריך, כבעל אחריות מלאה אל מול קבוצת החניכים. גישה אחרת היא שרק חלק מהפעולות מועברות על ידי מדריכי הקבוצות, וחלק אחר מועבר באחריות מדריכים שהתמחו בנושא הפעולה. גישה זאת מבליטה את המקצועיות של העברת התכנים. לעתים מדובר במדריכים במעמד דומה למדריכי הקורס שמעבירים פעולה, ולעתים מדובר במרצים אורחים, חיצוניים לתנועה.

תכני הקורס

בחלק הרביעי והאחרון של המודל מוגדרים תכני הקורס, או תכולת

הקורס, כמענה לשאלה: במה עוסקים בקורס? או – מה מועבר בו לחניכים? קיים דמיון רב בין התכנים לבין מטרות הקורס, ובהתאם מצאנו שהתכנים בכל הקורסים דומים למדי.

פרק התוכן המרכזי כולל את ההכשרה להדרכה. בכלל זה למידה על: הפעולה כמרחב בטוח והוגן, גם בהיבט הפיזי של הימנעות מסכנות, וגם בהיבט הפסיכולוגי של יצירת מרחב פעולה הוגן כלפי כולם; מטרות ההדרכה בתנועת הנוער; טיב הקשר הבינ-אישי עם החניכים והנהגה של הקבוצה; התמודדות עם מצבים שונים בהדרכה; היכרות עם מאפייני הגיל הפסיכולוגיים של החניכים; היכולת לתכנן ולפתח יחידת הדרכה (פעולה) ומערכי הדרכה; והיכרות עם דרכי הדרכה מגוונות: עמידה מול קהל, בנק מתודות לפעילות חדר ודרכי הדרכה בחוץ.

פרק תוכן שני בתכני הקורס, שהוא נספח לקודם אך בעל חשיבות בולטת בכל התנועות, הוא ההתנסות בהדרכה. הכוונה להתנסות בתפקידי אחריות הקשורים לחיי היומיום בקורס, התנסות בעמידה מול קהל, התנסות בהדרכה קצרה המשולבת בפעולות הקורס (כגון הדרכת תחנה בטיול), התנסות בפיתוח מערך פעולה, והתנסות בהעברת פעולה לקבוצה.

פרק תוכן שלישי כולל את החניכה לבגרות. כאן מועבר לחניכים, בהזדמנויות שונות, המסר שהקורס מייצג את המעבר שלהם מהשכבה הצעירה לבוגרת, דהיינו מתפקיד מקבלים לתפקיד יוזמים ונותנים. עוד לומדים החניכים על דמותו של חבר השכבה הבוגרת, גם אם אינו מדרוך, ובעיקר מודגשת נכונותו לפעול במסגרת התנועה. בנוסף מועבר מסר למי שימלאו תפקידי הדרכה, שחובתם להמשיך להקדיש מזמנם גם לחברות בקבוצת בני גילם כחניכים. לבסוף, כולל פרק תוכן זה את טקס המעבר, שבמרכזו הדרישה לאחריות חברתית.

פרק תוכן אחרון בקורס נוגע להעצמת התנועה. הקורס מתנהל במסגרת תנועתית ארצית, ומכאן מייצג את התנועה כבית התורה החינוכית. כמו כן משולבות בקורס פעולות בנושא התנועה: תולדותיה ומשנתה החברתית והחינוכית. יש בקורס מרכיב חשוב של מפגש חברתי ארצי של בני השכבה, ומכאן מועבר להם מושג מוחשי לגבי קיומה של התנועה שמעבר לסניף המוכר להם. ולבסוף כולל פרק זה מרכיבים סמליים אחדים, כגון סמלים חזותיים וסמלים מבניים. כל מה שניתן לכלול ב"תמונת המחנה" של הקורס משקף את התנועה עצמה, כיוון שהוא מתוכנן ומבוצע על ידי מטה התנועה.

ב. מודל קורס ההדרכה – הקורס הוא בבואת התנועה

מכלל המידע שנאסף, ערכנו מודל כללי המתאר את קורסי ההדרכה של תנועות הנוער.

במודל ארבעה חלקים, שניים מהם דומים למדי בכל התנועות והם מסומנים באדום, השניים האחרים מגוונים, זוכים לביטויים שונים בכל תנועה ותנועה ומסומנים בירוק.

המודל שנוצר מבטא דמיון רב בין תנועות הנוער ברציונל הקורס, כגון דמות המדריך בוגר הקורס ומטרות הקורס, וכן בפרקי התוכן של הקורס. עם זאת, בכל הקשור למבנה של הקורס מצאנו מגוון עצום של דרכים, שיטות ואמצעים הייחודיים לכל תנועה. במצב זה עולה השאלה: כיצד קורה שעבור אותן מטרות קורס ועבור אותם תכני קורס נוצרים קורסים כה שונים? וגם: מדוע צריך קורסים כה שונים עבור אותן מטרות ותכנים?

התשובה שלנו היא שלמעשה, כל אחד מהקורסים מהווה מודל לתנועת הנוער עצמה. מעין "מיני תנועה" למשך כמה ימים. בהיות

מודל קורס ההדרכה

הקורס תכני	הקורס מבנה	הקורס רציונל	התנועה
הכשרה להדרכה	תפיסת החינוך	חשיבות הקורס	אידיאולוגיה
התנסות בהדרכה	שנתי ומסכם	זמות המדריך	מסורת תנועתית
חניכה לבגרות	משך ומקום	מטרות הקורס	תוכניות הדרכה
העצמת התנועה	סדר ומשמעת		שגרה בסניפים
	קבוצות ומליאה		
	מיון בחירה והסמכה		
	מדריכי הקורס		



הקורס מתוכנן ומבוצע בידי מטה התנועה, שוקדת כל תנועה להציג לדור הבוגרים הבא שלה את "התנועה" כפי שהיא מובנת על ידי ראשיה.

ומהי התנועה? המבנה הארגוני של קבוצות, מדריכים ובעלי תפקידים; החוקים והנורמות המסדירים את פעולתה; התכנים שחשוב לה להדגיש מתוך כלל התכנים הרלוונטיים לקורס; האנשים המרכיבים את התנועה; סדר הזמן וסדר המרחב; ועוד. הדבר מקבל ביטוי בפרטים הקטנים ביותר, כפי שכתבנו כבר לעיל: כל מה שניתן לכלול ב"תמונת המחנה" של הקורס, משקף את התנועה עצמה.

כללו של דבר, לא רק שקורס ההדרכה לא יכול להיות מועבר על ידי גורם חיצוני לתנועות הנוער, אלא שגם לא ניתן לערוך קורס אחד (או אחדים) עבור כל תנועות הנוער. המגוון העצום של מבני הקורס בתנועות הנוער מוכיח שלכל תנועה יש ייחוד משלה, ושהוא מבוטא במהלך קורס ההדרכה, ואף מועבר מדור לדור במהלכו.

ג. מתבגרים בתנועה – הכשרה, חניכה והעצמה

בפרק מסכם זה, ריכזנו כמה נושאים שהוזכרו בפרקים הקודמים, ושראוים לדעתנו להבלטה ולהדגשה.

קורס מגוון העונה על שלוש מטרותיו
בפרק המבוא הגדרנו שלוש מטרות לקיומה של הדרכה והנהגה בידי הנוער: הדרכה של חניכים צעירים, חינוך לאחריות ופעולה של המדריכים עצמם, והעצמה של התנועה. ואכן, שלוש מטרות אלה קיבלו ממש בממצאי המחקר. הקורסים שבהם צפינו הרשימו אותנו בעושרם הפנימי. מדובר באירוע מגוון ובו שלושה רבדים.

1. הכשרה להדרכה: קשת התכנים והפעולות הקשורות להכשרה לתפקיד המדריך היא עצומה, ונגזרת מתחומי דעת מקצועיים, בהם: פדגוגיה (תפיסת החינוך), פסיכולוגיה התפתחותית, סוציולוגיה (הנחיית קבוצות), דידקטיקה (פיתוח הדרכה), מתודולוגיה (דרכי החינוך) וכל הקשור לארגון ומינהל בחינוך. כל אלה מועברים לחניכים בממד התיאורטי שלהם, כלומר ידיעה והבנה של הדברים, וגם בממד המעשי שלהם, כלומר התנסות ביישום.

2. חניכה לבגרות: המעבר משכבה צעירה לשכבה בוגרת הוא למעשה המעבר מעמדת חניכים פסיביים שמשתתפים בפעולות, לעמדת פעילים אשר יוזמים, מדריכים, מנהלים ומנהיגים את הפעולות. לצד כלים מעשיים לביצוע תפקידם החדש, רווי הקורס במסרים גלויים וסמויים שנועדו לדרבן את החניכים לבצע את המעבר. למשל, מסר גלוי הוא האזכור החוזר מצד מדריכי הקורס, בהזדמנויות שונות, שזאת הציפייה מהחניכים; ומסר סמוי הוא בהעברת יותר ויותר תפקידי אחריות, כבר במהלך הקורס, אל החניכים. מילים כגון "אחריות", "מנהיגות", "דוגמה אישית", "הובלה" וכיוצא באלה, חוזרות שוב ושוב במערכי הפעילות ובשגרת הקורס.

נוסף על כך, ברוב התנועות הקורס מתוכנן כך שיש בו כמה אתגרי קושי, שהחניכים נדרשים לעמוד בהם ולהתגבר עליהם. הקושי מעצים את דרישות המעבר, וההתגברות מחזקת את תחושת היכולת של כל חניך וחניכה. בסופו של המעבר עומדים החניכים במסדר הסיום, והופכים באופן טקסי לבעלי "אחריות חברתית".

3. העצמת התנועה: ממד זה מתקיים בזכות המפגש השכבתי הארצי. מפגש זה, כפי שהוצג, משרת שתי מטרות מרכזיות. ראשית, זוהי התנועה. כלומר, עצם המגע הבלתי אמצעי החדש, עם חניכים מסניפים ומיישובים שונים, יוצר אצל החניכים תמונה מוחשית לקיומה של התנועה. עד לקורס הכירו החניכים רק את הסניף שלהם, ומעתה יש להם נקודות אחיזה ליצירת התמונה הגדולה

על סניפים אחרים, כמו גם על מטה התנועה. כאשר ייפגשו בעתיד במחנות ובטיולים תנועתיים הם יזהו אנשים שהכירו בקורס, ואפשר שאנשים רחוקים יכירו אותם. מעתה הם אינם אנונימיים, ובכך תתעצם תחושת השייכות שלהם לתנועה.

היבט נוסף של המפגש הארצי הודגש בעיקר בשיחות עם חניכים בוגרי הקורס, כמה חודשים לאחר שהסתיים. הם העידו שרכשו בקורס כישורים חברתיים, כלומר שלמדו להכיר את הזולת (האחר) ולחיות איתו בצוותא. ברוב הקורסים פועלים החניכים בקבוצות מעורבות של חניכים מסניפים שונים, שלא הכירו קודם לכן. תהליך בניית הקבוצה וגיבושה הוא זה שמלמד אותם, בדרך של התנסות ממשיה, כיצד עושים זאת: כיצד מתחברים וכיצד מנהלים חיים יחד.

מכלל זה מתברר ייחודו של קורס ההדרכה בתנועות הנוער. זה אינו קורס מקצועי שניתן לעבור אותו במסגרת מקצועית אחרת, אלא קורס ייחודי התפור בהתאם לצרכים הספציפיים של כל אחת מתנועות הנוער. נושא זה יודגש בסעיף הבא.

אתגר גבולות האוטונומיה

קורס ההדרכה מאתגר את תנועות הנוער לצעוד על הגבול שבין האחדה מטעם התנועה לבין אוטונומיה של הסניפים ושל המדריכים, וכן על הגבול שבין הכשרה מקצועית לתפקיד שמוגדר מראש לבין מתן אפשרות לכל החניכים והחניכות להתנסות בהדרכה ובמנהיגות, אם רק ירצו בכך.

אשר להיבט ההאחדה התנועתית, הרי מצד אחד הקורס שנערך בקיץ הוא קורס אחד מטעם התנועה לכל החניכים. אולם לפניו מתקיים קורס שנתי בסניפים, ומצאנו גישות שונות להתאמה בין הקורסים השנתי והמסכם: חזרה על התכנים השנתיים, מתוך כוונה "ליישר קו" בין כל המדריכים; קורס מסכם המציג חוויה שונה, כנדרב נוסף על מה שהועבר במהלך השנה; וקורס שמהווה המשך ישיר לקורס

השנתי, תוך שמירה על קבוצות הסניפים. נראה שכל האפשרויות אינן מבטלות את האוטונומיה של הסניפים, אלא מבטאות דרכים שונות לתיאום ולהתאמה בין מטה התנועה לבין הסניפים. בכל הנוגע לתפקיד המדריך, מצאנו שיש ידע, מיומנויות ותכונות אישיות המגדירים את התפקיד, ואף שיש דמיון רב בין התנועות, כך שבכולן הגדירו במונחים דומים את דמות בוגר הקורס האידיאלי. עם זאת, קורסי ההדרכה אכן פתוחים בפני כולם. מצאנו שכמעט ואין מיון לפי תנאי קבלה לקורס, יש מידה של בחירה שניתנת לחניכים במהלך הקורס, וכמעט שאין קריטריונים או מבחנים להסמכה לתפקיד. למעשה, הקריטריון המרכזי לקבלה או להסמכה הוא הרצון של כל חניכה וחניך לשמש כמדריכים. מכאן שהתנועות מכירות בתפקידן לאפשר לכל החניכים להתנסות בתפקידי הדרכה ומנהיגות, והן רואות בכך פרק תוכן חינוכי עבור חניכי השכבה הבוגרת, יותר מאשר מבחן ביצוע של תפקיד מחייב.

הגבול שבין האחדה לבין אוטונומיה, והגבול שבין מקצוענות לבין "פתוח לכול", אינם כה מוחלטים. בסופו של דבר, מצליחה כל תנועה להגדיר את הגבולות המתאימים לה, באמצעות מבנה הקורס שהיא מפעילה.

האתגר הפרדגוגי-מתודולוגי בקורס

המשתנים הרבים שנסקרו במחקר מבטאים שתי גישות חינוכיות נבדלות: חינוך המופעל על החניכים מבחוץ, ומשקף הנחה שעליהם לרכוש ידע מוגדר ומובחן; וחינוך המתהווה מתוך החניכים, לנוכח ההתנסות שהם עוברים במפגש עם הידע.

לכאורה, ניתן היה לצפות שתהיה הלימה בין המשתנים השונים שנבדקו לבין הגישה החינוכית. למשל, שבתנועה שבה נתפס הידע כדבר מה "ידוע" שיש להעביר לחניכים תהיה תוכנית קורס סדורה ומחייבת שנכתבה בידי מומחים, שהמדריכים יהיו מבוגרים ומקצועיים, שהקורס יתקיים בחדרי כיתות ובתנאים נוחים ללמידה

עיונית, שהמשמעת תהיה הדוקה, שיתקיימו מיון והערכה, שקבוצות החניכים תהינה הומוגניות, וכך הלאה. באופן זהה גם למצב ההפוך: תנועה שמכירה בהתהוות הידע אצל כל חניך וחניכה תפעיל קורס גמיש יותר, מתוך מחויבות פנימית, בקבוצות הטרוגניות, בתנאי שטח, עם מדריכים שמניעים תהליך וכך הלאה.

הממצאים מעידים שלא זה המצב. אין קשר אחיד ורציף בין התפיסה החינוכית לבין השיטות והאמצעים שבהם נעשה שימוש, כלומר אין קשר אחיד ורציף בין הפדגוגיה לבין המתודולוגיה. למשל, יש קורסים שבהם נהוגה משמעת חיצונית נוקשה, אולם תוכנית הקורס היא גמישה ונכתבת על ידי מדריכי הקורס בעצמם. יש קורסים שנערכים בחדרי הכיתות לטובת למידה עיונית, אולם לחניכים ניתנת מידה רבה של בחירה או מעורבות.

אחת האפשרויות להבין זאת היא בחזרה אל הגדרת החינוך הבלתי פורמלי, שהוצגה בראשית פרק המבוא. זהו דפוס חינוך שאינו נשמע לחוקיות נתונה. מי אשר מתפלא על חוסר האחידות והרציפות עושה זאת, ככל הנראה, בהשפעת החינוך הפורמלי, אשר יצר תבניות אחידות ש"חינוך" אמור להישמע להן. תנועות הנוער מממשות גישה חינוכית גמישה, שממציאה עצמה מחדש בכל מקום וזמן, באמצעות בעלי התפקידים שמקבלים את ההחלטות.

הכרעות מתוך שיקול הדעת

בהמשך לדברים האחרונים, התרשמנו מעוצמת שיקול הדעת המופעל בכל תנועה בעת הכרעה לגבי מבנה הקורס. כאשר שאלנו מדוע נוהגים בקורס כך ולא אחרת, קיבלנו תשובות המעידות על תהליך חשיבה משמעותי. זה לא באקראי אלא משום שמטה התנועה, רכזי הקורסים וצוותי ההדרכה בקורסים הגיעו למסקנה שכך נכון שיהיה.

דוגמה יפה שמדגימה את הדבר מצאנו כאשר בחנו את הבחירה במקום שבו נערך הקורס. תנועות שבחרו לקיים את הקורס במתקן

שיש בו חדרי פעילות, עשו זאת משום שהגיעו למסקנה שסביבה זאת תומכת בלמידה טוב יותר מאשר סביבת השטח הפתוח. מנגד, תנועות שבחרו לקיים את הקורס בשטח, עשו זאת משום שהגיעו לאותה מסקנה ממש: שהסביבה הפתוחה משרתת את הלמידה שהם מבקשים להשיג. הראשונים התכוונו ללמידה עיונית, והאחרונים התכוונו ללמידה מתוך התנסות.

אין זה תפקידנו לחפש איזו גישה טובה יותר, או צודקת יותר, אלא להאיר את העובדה שהאחראים לקיום כל קורס דנו בדברים והגיעו להחלטות אשר משרתות בצורה הטובה ביותר את השקפת עולמם. כאשר ברוב הקורסים מוצגת בפני בוגרי הקורס הקריאה להיות יוזמים ופעילים, ולממש את עצמם בהדרכה, הרי שבקורס הדרכה מודגם בפני החניכים מהלך זה בדיוק: הדברים לא קורים כדרך אגב, אלא על יסוד שיקול דעת, הכרה והכרעה שכך נכון.

הקורס מדגים ומלמד את עקרונות החינוך בתנועות הנוער

נסכם את המחקר בחזרה אל מאפייני הפעולה של החינוך בתנועות הנוער, כפי שהגדרנו במחקר קודם, ותוארו בפרק המבוא. הזכרנו את הציפייה שלנו שהקורס עצמו יתנהל על פי מאפיינים אלה, וכן שחניכי הקורס, כמדריכים לעתיד, ילמדו להכיר ולהשתמש במאפיינים אלה.

ביסוד הדברים ניצבים המאפיינים המבניים שעל פיהם פועלת תנועת הנוער. בראש ובראשונה קורס ההדרכה, בדומה לתנועת הנוער, מופעל באמצעות מבנה של קבוצות חניכים שיש להן מדריכים. מעל ולצד יחידת הבסיס של קבוצה ומדריך יש בעלי תפקידים תומכים, שההיררכיה ביניהם ידועה ומוסכמת. הקבוצות פועלות בתחומי תוכן ידוע, במרחב פיזי מוגדר, ועל פי לוח זמנים מתוכנן. כמו כן, יש נהלים ברורים השומרים על שגרת חיים תקינה

בקורס. כפי שמצאנו, חניך שחורג מהנהלים המוסכמים עלול להיות מורחק מהקורס.

המבנה הבסיסי לא רק מתקיים בקורס, אלא אף נלמד בו. ברוב הקורסים יש פעולות שמיוחדות להיכרות עם התנועה ודרכי פעולתה, ובמיוחד עם דמות המדריך ותפקידו. כמו כן יש פעולות המציגות בפני החניכים את נהלי הקורס, ואף את החשיבות בהגדרת גבולות ברורים לחניכים, ובשמירה על מרחב בטוח מבחינה פיזית והוגן מבחינה פסיכולוגית. בכך, לומד דור המדריכים הבא את המאפיינים המבניים ההכרחיים לקיומה של התנועה.

ברמה הבאה ישנם מאפיינים מאפשרים, שיוצרים מידה של גמישות וחופש בחירה. בתחום זה נדגיש כי בכל הקורסים החניכים מצטרפים לקורס על פי בחירתם, אין חובה. יתרה מזאת, מצאנו שהמוטיבציה והרצון של חניך להשתתף בקורס ולהתמיד בו, מהווה את הקריטריון המרכזי לקבלת החניך לקורס וכן להסמכה שלו בסיום הקורס. מכאן – שמאפיין ההצטרפות החופשית, כמאפיין מרכזי של חופש, נשמר בקורסים. מאפיין זה גם נלמד בקורס ככלי עבודה למדריכי העתיד. בפעולות כגון כיצד לגייס חניכים חדשים לתנועה, וכיצד להוביל ולהניע חניכים בשגרת הפעילות, לומדים המדריכים הצעירים שחניכים לא יבואו לפעולות אם הם, כמדריכים, לא יניעו (או ינהיגו) אותם לבחור לעשות זאת.

הגמישות בולטת אף היא בקורסים. לעתים החניכים פועלים בקבוצות, לעתים בצוותים או כבודדים, ולעתים במליאה של כל חניכי הקורס. יש לוח זמנים מתוכנן, אולם לא פעם עוצרים אותו ומשנים אותו, משום שדבר מה אחר נמצא חשוב יותר. לעתים הם עוסקים בתוכן מסוג אחד, עיוני למשל, ומיד עוברים לתוכן מסוג אחר, מעשי. לעתים הם נדרשים להקשיב, ולעתים לפעול. גם מאפיין זה נלמד בקורס ככלי עבודה של מדריכי העתיד. למשל, בכל הקורסים לומדים החניכים לתכנן פעולה, או לכל הפחות להתאים פעולה כתובה לקבוצה שלהם. כלומר, נותנים בידיהם

כלים לשנות את הפעולה בהתאם לתנאים השונים בכל קבוצה. כך לומדים גמישות.

קבוצת שלישית כוללת את המאפיינים המחברים, אשר שומרים את גבולות חופש הבחירה והגמישות כך שהפעולה לא תידרדר לכאוס. מה שמחבר את החניכים לתנועה הם הקשרים החברתיים, החוויה שבהתנסות והזהות המשותפת. כל אלה מופיעים בקורסים בעוצמה רבה. הממד החברתי הוזכר במיוחד לנוכח המפגש הארצי והצורך להכיר ולפעול יחד עם חניכים מסניפים שונים. הממד החברתי נמצא משמעותי ביותר בשיחות עם בוגרי הקורס, כמה חודשים לאחר שהסתיים. את ממד ההתנסות הזכרנו בפרק הדין בתכני הקורס ותכולתו. בפעולות רבות הלמידה היא בהתנסות, ובכל מקרה הדבר בולט יותר מאשר שימוש בלמידה פרונטלית עיונית. גם ממד הזהות הוזכר במחקר, בפרק הדין בהעצמת התנועה, הן באמצעות למידת תולדות התנועה ומשנתה, והן באמצעות הסמלה של המרחב שבו מתקיים הקורס.

חניכי הקורס לומדים להשתמש בממדים שהוזכרו באמצעות ההתנסות בהם. כלומר, מתוך האתגר החברתי שהם חווים בקורס הם לומדים על חשיבות הקשר החברתי בין החניכים בקבוצות שלהם בעתיד; מתוך החוויה החיובית של למידה בהתנסות בקורס הם לומדים שכך מתקיים החינוך בתנועות הנוער; ומתוך הרגשת השייכות הגוברת שלהם לנוכח היכרות עם התנועה וסמליה הם לומדים את החשיבות שבהעברת תחושת השייכות גם לחניכיהם. מלבד זאת, יש פעולות כגון "התמודדות עם מצבים", שבהן לומדים החניכים לפתור בעיות ואתגרים בקבוצתם; פעולות בנושא מגוון מתודות הדרכה, שבהן הם לומדים לתכנן ולהפעיל התנסויות לחניכיהם; ופעולות בנושא האידיאולוגיה התנועתית, שבהן הם לומדים לא רק הזדהות סמלית עם התנועה אלא גם רוכשים ידע על התנועה, ידע שיוכלו בעתיד להעביר לחניכיהם.

כללו של דבר, קורס ההדרכה בתנועות הנוער הוא קורס שמדגים ואף מלמד את עקרונות החינוך המיוחדים של תנועות הנוער. באמצעות הקורס הזה מניעות התנועות את עצמן על ציר הזמן – הן תמשכנה להתקיים בזכות העברת "התורה התנועתית" מדור לדור.

קורס ההדרכה של תנועת הנוער הוא הזרע שמצמיח ומבטיח את חיי התנועה לעתיד.

מקורות המידע

א. מקורות עיון

אבן נעם, הימן זהבי רקפת, בורגר אבי, הזדמנות למנהיגות, מנהיגות וחינוך למנהיגות בתנועות נוער, מחקרי מועצת תנועת הנוער, 2016.

אבנרי יחזקאל (עורך), שנות המחנות העולים – עשור שלישי, הוצאת הקיבוץ המאוחד, 1993. "סמינר התנועה ביגור" (ללא שם כותב), עמודים 10-11.

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

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

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

הכהן ח., "משמעת", בתוך: מערכות, גיליון 1, אפריל 1940, עמודים 54-59.

הרמתי מוניה, במעלה נעורים, הוצאת עם עובד, 1974. טרופר חלי, מקום בעולם: מחשבות על חינוך, הוצאת ידיעות אחרונות, 2013.

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

לב יצחק (עורך), **ספר בני עקיבא**, הוצאת בני עקיבא, 1958. עמודים 123-125.

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

סגל שרית, שמעוני שרה, "משמעת בבית הספר", בתוך: **בין הצלצולים** (מאגר אינטרנט), 2011.

קלורי משה, **בין זרע לקציר – מבחר כתבים**, הוצאת עם עובד, 1949.
ריים חיה, "שאלת הבוגרים בארץ", בתוך: יצחק כפכפי, **שנות המחנות העולים – עשור ראשון**, הוצאת הקיבוץ המאוחד, 1975. עמודים 57-58.

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

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

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

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

ב. מקורות שנאספו במחקר

להלן פירוט מקורות המידע שנאספו במהלך המחקר, בחלוקה לפי תנועות הנוער (בסדר א"ב).
המספר של כל מקור הוא מספר מזהה, המשולב בטקסט בעת ציטוט מהמקור.

האיחוד החקלאי

401. קלסר מתחילים, רציונל ומערכי פעילות לקורס, 256 עמודים.
402. קלסר התנסויות, רציונל ומערכי התנסויות בקורס, 59 עמודים.
405. נעם אבן, דוח תצפית וראיונות, כפר הנוער יוענה ז'בוטינסקי, 4 ביולי 2017.
406. שירה פאר, דוח תצפית וראיונות, כפר הנוער יוענה ז'בוטינסקי, 4 ביולי 2017.
407. שירה פאר, ראיונות עם שניים מבוגרי הקורס, חצי שנה לאחר סיומו.

היכלי ענ"ג

901. מערכי פעילות, רציונל ותוכנית ימי ההכשרה, 6 קבצים.
902. טל בורגר, דוח תצפית וראיונות, בני ברק, 21 באוגוסט 2017.
903. שירה פאר, דוח תצפית וראיונות, בני ברק, 21 באוגוסט 2017.

הנוער הלאומי

701. קורס מד"רים, רציונל ומערכי פעילות, 161 עמודים.
705. קרן בן נון, דוח תצפית וראיונות, יער לביא, 25 ביולי 2017.
706. שירה פאר, דוח תצפית וראיונות, יער לביא, 25 ביולי 2017.

הנוער העובד והלומד

501. סמינר מד"צים, חוברת תכני הקורס שחולקה לחניכים, 50 עמודים.

505. שירה פאר, דוח תצפית וראיונות, כפר החורש, 3 ביולי 2017.
 506. קרן בן נון, דוח תצפית וראיונות, כפר החורש, 3 ביולי 2017.
 507. קרן בן נון, ראיונות עם שניים מבוגרי הקורס, חצי שנה לאחר סיומו.

השומר הצעיר

601. סמינר מד"צופי – קורס הדרכה, רציונל ומערכי פעילות, 152 עמודים.
 602. שירה פאר, דוח תצפית וראיונות, כפר סאלד, 24 ביולי 2017.
 603. קרן בן נון, דוח תצפית וראיונות, כפר סאלד, 24 ביולי 2017.
 604. מסמך רציונל תוכנית הדרכה תנועתית לגוף צעיר.
 605. קרן בן נון, ראיונות עם שניים מבוגרי הקורס, חצי שנה לאחר סיומו.

מכבי הצעיר

101. חוברת הדרכה – קורס מדריכים, רציונל ומערכי הפעילות, 82 עמודים.
 102. חוברת סדנאות, קורס מדריכים, מערכי הסדנאות, 96 עמודים.
 103. לוח אקסל תוכנית הקורס.
 105. שירה פאר, דוח תצפית וראיונות, אנדרטת הנח"ל, 17 ביולי 2017.
 106. קרן בן נון, דוח תצפית וראיונות, אנדרטת הנח"ל, 17 ביולי 2017.
 107. מסמך רציונל תוכנית הדרכה תנועתית לשכבות ג'–ח'.
 108. קרן בן נון, ראיונות עם שניים מבוגרי הקורס, חצי שנה לאחר סיומו.

עזרא

801. מערכי פעילות, רציונל ותוכנית סמינריון מנהיגות, 21 קבצים.
 802. שירה פאר, דוח תצפית וראיונות, גוש עציון, 17 באוגוסט 2017.

803. טל בורגר, דוח תצפית וראיונות, גוש עציון, 17 באוגוסט 2017.
804. ספר סמינריון מנהיגים באיכות, ספר מקורות שחולק לחניכי הקורס.
805. שירה פאר, ראיונות עם שניים מבוגרי הקורס, חצי שנה לאחר סיומו.

צופים, הנהגת החוף

201. מסמך רציונל הקורס, 3 עמודים.
202. לוח אקסל תוכנית הקורס.
203. חוברת למדריך – קורס מסכם, מערכי פעילות, 34 עמודים.
205. קרן בן נון, דוח תצפית וראיונות, חוות הצופים, 15 ביולי 2017.
206. שירה פאר, דוח תצפית וראיונות, חוות הצופים, 15 ביולי 2017.
207. מסמך רציונל תוכנית הדרכה תנועתית לשכבה הצעירה.
208. קרן בן נון, ראיונות עם שניים מבוגרי הקורס, חצי שנה לאחר סיומו.

צופים, הנהגת חיפה

301. חוברת הדרכה – קורס מסכם, מערכי פעילות, 77 עמודים.
302. מסמך רוח הקורס, 2 עמודים.
303. לוח אקסל תוכנית הקורס.
306. נעם אבן, דוח תצפית וראיונות, משמר הכרמל, 6 ביולי 2017.
307. גיל גרטל, דוח תצפית וראיונות, משמר הכרמל, 6 ביולי 2017.
308. אבי בורגר, דוח תצפית וראיונות, משמר הכרמל, 6 ביולי 2017.

נספח

דף עזר לתצפיתן

בעת ביקור בקורס הדרכה

כללי:

1. בקורס ההדרכה מתקיים המעבר מצעיר (חניך) לבוגר (מדריך, פעיל, מנהיג).
2. בקורס התנועה מגדירה את עצמה, שכן כאן היא מכשירה את הנוער המוביל לשנים הבאות.
3. התכנים להכשרת מדריכים הם ידועים, ולכן סביר שלא נמצא הבדל גדול בין הקורסים.
4. כן יהיו הבדלים בסגנון (באופן הביצוע) של הקורס. אנו מניחים שיש קשר בין אופן הביצוע של הקורס לבין מאפייניה של כל תנועת נוער: האידאולוגיה שלה, המסורות ותוכניות ההדרכה שלה.

בעת ביקור בקורס:

1. צלמו תמונות שמעידות על מה שאתם רואים וחווים במהלך הביקור.
2. אספו מסמכים: דפי רציונל, הגדרת תפקיד, סדר יום, עזרי הדרכה וכדומה.
3. שוחחו עם רכז קורס, מדריכי קורס וחניכים בקורס.
4. כתבו שמות וטלפונים של כארבעה חניכים שתמצאו לראיין בעוד כשלושה חודשים.
5. הצטרפו לפעולות, טקסים או כל יחידת פעילות, לפי מה שמזדמן.

שאלות לראיונות:

1. כיצד נתפס הקורס? מבחינת ייעודו: הכשרה להדרכה או חניכה לשכבה הבוגרת?
2. למה (לאיזה מטרת או עניין) החניכים באים לקורס ?
3. מהי דמות הבוגר הרצוי? איזה תכונות יהיו לו? מה זה "מתאים להדרכה"?
4. פרטים על הקורס השנתי בסניפים והקשר בין הקורס השנתי לקורס המסכם.
5. כיצד הקורס מתנהל, ומדוע בחרו בדרך זאת או אחרת.

אספו מידע בנושא:

1. משך הקורס.
2. פעולות, בחדרים או בשטח?
3. ישנים, בחדרים או בשטח?
4. כמה חניכים בקבוצה?
5. ערבוב סניפים בקבוצות.
6. כמה מדריכים לקבוצה?
7. הכשרה ומיון של המדריכים.
8. היכן ישנים המדריכים?
9. מדים / תלבושת אחידה לחניכים.
10. מדים / תלבושת אחידה למדריכים.
11. מי פיתח את מערכי הפעולות?
12. מידת השיתוף של מדריכי הקורס בפיתוח הקורס?
13. האם לחניכים יש בחירה בפעולות, בתפקידים?
14. הקפדה על משמעת וסדרי שליטה.
15. האווירה הכללית לפיה מתנהלת שגרת הלו"ז.
16. מדדי כניסה או מבחן מיון בכניסה לקורס.
17. מדדי סיום או מבחן מיון בגמר קורס.
18. שילוב: תכנים עיוניים והתנסות מעשית.
19. שילוב: תוכן ערכי, תוכן מקצועי להדרכה, העשרה.
20. מראה המרחב (הסביבה) שבה מתנהל הקורס.



מחקרי מועצת תנועות הנוער

מועצת תנועות הנוער הינה ארגון משותף לתנועות הנוער בישראל. המועצה מהווה מקום מפגש לראשי התנועות מכל גווני הקשת הפוליטית, העוסקים בבעיות אקטואליות, בנושאי חינוך, במעורבות הנוער בתהליכים חברתיים, בפעילות ציבורית ובבעיות השעה של החברה הישראלית. כל זאת מתוך זיקה לתנועה הציונית ולמגילת העצמאות. כמו כן מהווה המועצה גוף מתאם בין התנועות השונות בפרויקטים משותפים ומול משרדי ממשלה, בתיאום טיולים ארציים, מחנות קיץ, בטיחות, בריאות ובסחון.

למעלה מעשרים אלף נערות ונערים משתתפים מדי שנה בקורסי ההדרכה של תנועות הנוער, המהווים את אחד משיאי הפעילות השנתית של כל תנועה. במחקר זה ביקשנו לתעד, בתיאור עשיר וממקור ראשון, את מה שנכלל ומתרחש בקורסי ההדרכה של תנועות הנוער. במחקר נמצא שבקורס ההדרכה שלושה רבדים מרכזיים, בהתאם למטרות שלשמן נהוגה הדרכה והנהגה בידי הנוער: קורס הכשרה להדרכה, עבור בוגרי כיתות ט' או ח', שעומדים לשמש כדור המדריכים הבא בתנועה; קורס חניכה לבגרות המציין את המעבר לשכבה הבוגרת ומעודד את הצעירים להתנסות בתפקידי אחריות בתנועות; וקורס המעצים את התנועה, בזכות המפגש החברתי הארצי והעיסוק באידיאולוגיה ובתכנים של התנועה.

בקורסי ההדרכה מאתגרות התנועות להעביר תוכן מקצועי ופורמלי בדרכי החינוך הבלתי פורמלי. אתגר נוסף הוא במידת האוטונומיה שהתנועה מאפשרת לסניפים ולמדריכים: ההתאמה בין הקורס השנתי בסניפים לבין הקורס הארצי המסכם, וכן האיזון בין העצמאות של המדריכים לבין חובתם להפעיל את התוכנית החינוכית התנועתית. מצאנו שבכל תנועה נמצאו דרכים מגוונות להתמודד עם אתגרים אלה. תנועות הנוער מממשות גישה חינוכית גמישה, שממציאה עצמה מחדש בכל מקום וזמן. בכך, מממש קורס ההדרכה את מהותן החינוכית של תנועות הנוער.



מחיר מומלץ: 70 ₪

ISBN 978-965-92142-8-0



9 789659 214280

סיון תשע"ח, יוני 2018