



ארגוני הילדים והנוער בישראל ממצאי המחקר האיכותני בשנה"ל תשע"ז

צוות המחקר:

סיגל גבעולי, מרכזת צוות המחקר

ד"ר אילה לוטן, חוקרת ראשית מחקר איכותני

הובלה וליווי צוות ההערכה מטעם ראמ"ה:

ד"ר טל רז, מנהלת אגף א' סקרים והערכת פרויקטים

ארגון ילדים ונוער הוא מוסד ציבורי הפועל בקרב ילדים ונוער בדרך של חינוך בלתי פורמלי לשם השגת יעדים ערכיים חברתיים-חינוכיים. ארגון ילדים ונוער הוא גוף בעל משנה סדורה בתחום פעילותו, המתבטאת בתוכנית שנתית ורב-שנתית; הוא עוסק בתחום עיסוק ראשי אחד לפחות שלשמו הוקם שאותו הוא מנסה לקדם בפעילותו בקרב בני הנוער ושעל פיו נבחנות התפוקות החינוכיות שלו¹.

משרד החינוך תומך כספית בארגוני הילדים והנוער על פי מבחני תמיכה², אשר קובעים את אופן חלוקת התקציב בין הארגונים השונים. בשנת 2016 עמד תקציב התמיכה בפועל על כ-45 מיליון ש"ח. ארגון ילדים ונוער זכאי לתמיכה כספית אם עמד בתנאי-סף המפורטים במבחן התמיכה. תנאי-הסף מגדירים את התשתית הערכית-רעיונית הנדרשת מארגון ילדים ונוער בהיותו גוף חינוכי הפועל בקרב ילדים ובני נוער. בנוסף מגדיר מבחן התמיכה מאפיינים אופרטיביים המגדירים את דרכי הארגון של ארגון נוער כארגון ארצי הפועל באמצעות מרכזי פעילות כגון חלוקה לשכבות גיל, הכשרה להדרכה ולהנהגה וכדומה, ואת דרישות הגודל המינימליות לפעילות הארגון כגון מספר חניכים, מספר מרכזי פעילות.

ארגונים אשר עמדו בכל תנאי-הסף, מוכרים כארגוני ילדים ונוער זכאים לתמיכה תקציבית.

אופן חלוקת התקציב נעשה כך ש-30% מהתקציב מחולק על פי הגודל היחסי של הארגונים ו-20% נוספים על פי מספר מרכזי הפעילות של הארגון. יתרת התקציב מחולקת על פי פעולות שמבצע הארגון בהתאם לדיווחים שוטפים וחשבוניות.

בשנת 2016 נתמכו על ידי משרד החינוך 19 ארגוני ילדים ונוער³ הפועלים בכל מגזרי האוכלוסייה: החילוני, הדתי, החרדי, הערבי, הבדואי והדרוזי. להלן פירוט קצר על הארגונים השונים⁴:

• ארגון הנוער אג'יק

אג'יק פועל במסגרת החינוך הבלתי-פורמלי במטרה להעצים ילדים ערבים-בדואים בנגב, להקנות להם ערכי התנדבות ולאמן אותם מתחילת דרכם להתנדבות ולמעורבות קהילתית. הפעילות מתקיימת במרכזי פעילות חינוכיים, אשר פרושים ברוב היישובים הערבים-בדואים בנגב, אלו המוקרים ואלו שאינם מוקרים. הפעילות מתקיימת בשעות הפנאי של החניכים, בעיקר בשעות אחר הצהריים ובמהלך החופשות.

• אור ישראלי

¹ מתוך מבחנים לתמיכה של משרד החינוך בפעילות ארגוני ילדים ונוער. הגדרה מלאה מופיעה בסעיף 2 במבחן התמיכה.

² שם

³ לבקשת מינהל חברה ונוער, במסגרת הלמידה נכלל ארגון נוסף אשר פנה בבקשה להכרה.

⁴ תיאור הארגונים מבוסס הן על ראיונות שביצענו והן על מסמכים רשמיים של כל ארגון

אור ישראלי הוא ארגון שמטרתו להקנות ערכי יהדות ומסורת לבני נוער ברחבי הארץ על בסיס הרעיון של "דרך ארץ קדמה לתורה". לפיכך, מלבד חינוך לערכי היהדות, עובדים באור ישראלי גם על לימוד לקראת הבגרויות, על פיתוח כישורים סוציאליים ועוד.

• **'אחריי!'**

"אחריי!" היא עמותה חינוכית-חברתית הפועלת במטרה להצמיח מנהיגות צעירה ולעודד מעורבות חברתית בקרב בני נוער וצעירים. הארגון מגיע לפריפריה החברתית והגיאוגרפית של החברה הישראלית, ומעמיד אותה במרכז. בני נוער רבים משתתפים מידי שנה בשנה בפעילויות שונות בתנועת 'אחריי!' – תכניות הכנה לשירות משמעותי בצה"ל, הכנה לבגרות, תכנית לשילוב עולים, תכנית שטח וסיירות.

• **איגי – ארגון הנוער הגאה**

איגי הוא ארגון חברתי ייחודי, הפועל בקרב בני נוער, בנים ובנות, בכל רחבי הארץ. הארגון מפעיל קבוצות חברתיות עבור נוער גאה ומתלבט בכל רחבי הארץ. הפעילות מאפשרת לכל אחת ואחד לבטא את הייחודיות שלו, להתלבט לגבי הזהות המינית ו/או המגדרית ולפגוש חברים וחברות בני אותו גיל. בפעילות חברתית. במפגשים של איגי, המדריכים מעניקים לחניכות ולחניכים את המרחב הבטוח והקבלה שלהם הם זקוקים.

• **בנות בתיה**

ארגון הנוער בנות בתיה מעניק חינוך בלתי-פורמלי לבנות חרדיות הלומדות בבתי הספר של "בית יעקב". הערכים המובילים את בנות בתיה הם השקפת עולם יהודית, חיים משותפים, תגבור החינוך הערכי באזורי מצוקה, צמצום פערים חברתיים והגשמה אישית.

• **האות הבינלאומי לנוער ולצעירים**

"אות הנוער" הוא ארגון נוער בינלאומי שפועל להעצמה אישית, לפיתוח החוסן החברתי ולערבות ההדדית של בני הנוער, תוך הנחלת ערכי ההתמדה, האחריות וההגשמה העצמית. פעילות הארגון מתמקדת בארבעה תחומים עיקריים: פעילות גופנית, טיפוח תחביבים/מיומנויות, מסעות ואתגרים ושירות לקהילה. הפעילות בנויה ברמת קושי מדורגת ומאוזנת בשלושה שלבים: ארד כסף וזהב. בסיום כל שלב מוענק לחניך אות. בארגון פועלים בני נוער מכלל מגזרי החברה הישראלית.

• **הצופים הדרוזים**

הארגון עוסק בהקניית ערכי השייכות והגאווה הישראלית, האזרחות הטובה ואהבת המולדת, וכן ערכים של רב-תרבותיות, מעורבות חברתית וקהילתית, דמוקרטיה, טיפוח הזהות הדרוזית ושימור התרבות והמורשת הדרוזית על כל ערכיה ובראשם האמת, המוסר והצדק, תוך שילובם של ערכים אלו במסגרת צופית.

• **הצופים הקתוליים**

ארגון הנוער של הצופים הקתוליים הוא ארגון צופים כנסייתי שפועל בקרב בני נוער וילדים קתולים, באמצעות פעילות חברתית, צופית, כנסייתית. פעילות זו היא אמצעי לחינוך החניכים ברוח הזהות הנוצרית-קתולית ולהידוק הקשרים בין נוער זה ובין קהילתם, תוך פיתוח אישי, שמירה על רוח החוקה, הבטחה ומידות הצופה ואזרחות טובה ונאמנה. הארגון חבר בארגון הצופים הקתולים העולמי, שבראשו עומד האפיפיור.

• **נחשונים**

ארגון "בתי הנוער נחשונים", שנוסד בשנת 2009 על ידי חברי תנועת הבוגרים של "השומר הצעיר", שואף להקים קבוצות ברחבי הארץ, ולחנכן לחינוך חלוצי סוציאליסטי, ובכך ליצור מסגרת חדשה לחינוך ערכי בלתי-פורמלי. ייעוד הארגון להקים בתי נוער, שיהיו לבית שני לנערים ולנערות בכל רחבי הארץ. בתים אלו יהיו מסגרת חינוכית שבה יוכלו הנערים לפתח את השקפת עולמם, לצבור כישורי חיים ולסגל לעצמם יכולות מנהיגות הן ברמה האישית והן ברמה הקהילתית.

• **נוער חב"ד**

ארגון הנוער חב"ד מחנך על בסיס ערכיה של תנועת חב"ד: אהבה ונתינה לכל אחד, שליחות, שמחה והתקשרות לרבי. הארגון מפעיל בכל רחבי הארץ, סניפים לחניכים וחניכות בכיתות א'-י"ב. החזון של הארגון הוא להצמיח חברה איכותית של בוגרים ובוגרות אשר מזדהים עם ערכי חסידות חב"ד ופועלים על פיהם, בקיאים בתכנים ובידע מעולם החסידות וחדורים תחושת שליחות כלפי סביבתם.

• **נוער לתת**

נוער לתת הוקם במטרה להוביל את החינוך לערכי ההתנדבות והסולידריות החברתית, להקנות לנוער הישראלי ערכים של ערבות הדדית ונתינה, לחנך להתנדבות כדרך חיים, לפתח מנהיגות ולעודד יזמות חברתית, וכל זאת למען יצירת חברה צודקת וטובה יותר. פעילות ארגון הנוער היא רב-שנתית ומטרתה להצמיח דור צעיר של מובילים חברתיים ומנהיגים הפועלים למען קהילתיהם. מבנה הפעילות מגובש בהתאם להשקפת העולם ולמטרות המוצהרות של הארגון בכל הנוגע לחינוך ולקידום נוער מתנדב, מחויב ופועל למען הפרט והקהילה, במישור העירוני, האזורי והארצי.

• **נוער מד"א**

נוער מד"א הוא ארגון נוער הומניטרי אשר מטרתו היא התנדבות בפעילות מצילת חיים המיועד לבני נוער בגילאי 15-18. הארגון פועל במסגרת ארגון מד"א. כחלק מן התהליך החינוכי, כלל המתנדבים עוברים הכשרה כמע"רים (מגישי עזרה ראשונה), אך מעבר לכך – הם לומדים על מהות החיים בארץ, מפתחים תודעה חברתית, פוגשים בקשיים ההומניטריים שעמם מתמודדת החברה הישראלית, רוכשים ערכים של אכפתיות ולזולת ולחיי אדם ומרחיבים קשרים חברתיים עם מתנדבים אחרים, בני גילם מכל רחבי הארץ.

• **פרחי הדגל**

מטרתו של ארגון הנוער "פרחי הדגל" היא לטפח מידות טובות בקרב בני ובנות נוער בקהילה החרדית. הארגון פועל לחינוך ערכי ברוח תורת ישראל, תוך דגש על טיפוחה של אכפתיות, תרומה לקהילה ואזרחות טובה. ייחודו של ארגון פרחי הדגל, העוסק בהעמקת הזהות היהודית והחברתית של הנוער, הוא בכך שהוא משלב חניכים מכל חוגי היהדות. בארגון לוקחים חלק בני נוער מעשרים ושבע חצרות חסידיות שמעולם לא היה קשר ביניהן לפני כן. תחת המטרייה הערכית-חברתית של ארגון הנוער, בני נוער אלו מתאחדים ופועלים יחדיו.

• **צבאות השם**

ארגון הנוער "צבאות השם" הוקם על ידי הרבי מלובאוויטש, במטרה לאגד את כלל ילדי ישראל ולהביא בכך לגאולה השלמה בפועל ממש. הארגון מאמין כי הדרך לעשות זאת היא בעשיית מעשים טובים. בארגון, שבו חברים ילדים ונערים מגיל שש עד גיל בגרות, מקבלים החניכים פקודות ומשתתפים במשימות, אשר הופכים אותם לחיילים העולים אט-אט בסולם הדרגות והנקודות של הארגון.

• **צופי השלום – הצופים במגזר הערבי**

צופי השלום מהווים חלק מהתאחדות הצופים והצופות בישראל. ערכי היסוד של צופי השלום הם דמוקרטיה, התנדבות, תרומה לקהילה וכבוד חיי האדם. במסגרת צופי השלום הערבים ישנם עשרות שבטי צופים שונים ברחבי הארץ, אשר נפגשים מדי שבוע כדי לחנך לחיים משותפים ולהבת הזולת. חינוך זה ניכר, שכן צעירים מכל הדתות לוקחים חלק בארגון הוותיק. החניכים בארגון יוצאים למשלחות ברחבי העולם, כולל בעולם הערבי – שם הן מייצגות בגאווה את מדינת ישראל.

• **קדימה לשובע**

רשת בתי הנוער "קדימה" של עמותת לשובע הגדירה לעצמה כיעד קידום וטיפוח ילדים ובני נוער ומניעת נשירתם ממסגרות החינוך, וזאת באמצעות יצירת סביבה בטוחה, יציבה, אכפתית ומקדמת. ארגון הנוער "קדימה" פרוס מקריית שמונה בצפון ועד ערד בדרום. טווח הגיל של המשתתפים בבתי הנוער של קדימה נע בין גילאי הכיתות הראשונות בבית הספר היסודי ועד סיום לימודיהם בכיתה י"ב.

• **תנועת הילדים עוז**

תנועת עוז קמה כדי ליצור חינוך חברתי-ערכי משמעותי בערוץ של החינוך הבלתי-פורמלי, כהשלמה לחינוך הילדים בבתי הספר. התנועה פועלת בכיתות א'-ג' מתוך הבנה שגיל זה משמעותי מאוד לתהליכים של פיתוח האישיות, לקידום ההבנה החברתית ולהקניית ערכים יהודיים וציוניים. התנועה יוצרת מענה חברתי, ערכי ותרבותי באמצעות פעולות שבועיות, סדנאות חינוכיות, טיולים וסיורי חוויה להעשרת הזהות הלאומית והיהודית.

• **תנועת נוע"ם**

נוע"ם הוא ארגון נוער כלל-ישראלי המקיים חיי קהילה יהודיים-מסורתיים (קונסרבטיביים). התנועה פועלת להעמקת השייכות היהודית באמצעות שיח פתוח, לימוד מעמיק וחוויה משמעותית, תוך שמירה על גישה פלורליסטית ומכבדת. נוע"ם מחנכת את פעיליה לחיות כקהילה יהודית-מסורתית ויוצרת כך

חברה הדוגלת בציונות ואהבת הארץ, בפלורליזם, בדמוקרטיה, בשמירה על כבוד האדם, בשוויון ובסובלנות. בנוע"ם מטפחים מעורבות ומנהיגות נוער בתנועה המסורתית ובחברה הישראלית.

• **תנועת תרבות**

תנועת תרבות מאגדת ומכשירה ילדים ונוער ברחבי הארץ לפעילות אמנותית ותרבותית בקהילה. בית היוצרים הוא הסניף של ארגון הנוער בישובים, אשר בו נפגשות הקבוצות לפעולות המבוססות על יצירה בתחומי האמנויות השונים. מפגשי הקבוצות מתקיימים פעמיים בשבוע, ובנוסף מתקיימים אירועי תרבות לנוער ביוזמת הנוער. בתי היוצרים מהווים מרכז תרבות תוסס, החושף ילדים ונוער לתרבות ואמנות איכותית, פותח לפניהם אפשרויות להתנסות יצירתית וחושף אותם למיומנויות השונות באמנות.

בנוסף נסקר במסגרת הלמידה ארגון יחדיו, אשר נמצא בתהליך להכרה כארגון נוער:

• **יחדיו**

ארגון יחדיו מצוי בתהליך לקראת קבלת הכרה כארגון נוער. מטרת הארגון היא לחבר יחדיו פריפריות ומרכז במאמץ לעצב מודל אישיותי וחברתי בעבור הנערים והצעירים החברים בו ולהכשירם לקראת תפקודם כבוגרים המכירים את אשר לפניהם ויודעים להתנהל בחברה דינאמית, פלורליסטית ומגוונת תרבותית. בכך יהיה כדי להביא את בוגרי הארגון לשאת באחריות לבניית חברה מתוקנת ומאוחדת. יעד זה בא לידי ביטוי בשלושה פרויקטים שונים: דור ההמשך (גילאי 9-18 דתיים וחילונים), שלבים (נוער בסיכון) ויחד (נוער עולה). שלושת הפרויקטים יוצרים קירוב של מרכז ופריפריה (גיאוגרפית וחברתית) ותורמים ליצירת חברה חזקה וטובה יותר.

מטרת המסמך

מינהל חברה ונוער פנה לרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך בבקשה לפתח שיטה לבחינת העמידה של ארגוני הילדים והנוער בתנאי-הסף ואמידת גודלם היחסי לצורך תקצוב.

כדי לפתח שיטת אומדן מהימנה והוגנת, הוחלט בראמ"ה על עריכת מחקר מקדים העוסק בארגוני הילדים והנוער, וזאת במטרה ללמוד על המורכבות של ארגוני הילדים והנוער ועל השונות הקיימת בין הארגונים ובתוך הארגונים – שונות אשר עשויה להשפיע על שיטת האמידה.

המחקר התבסס על המרכיבים הבאים:

- **קריאת חומרי רקע** בתחום חינוך בלתי פורמלי ככלל ובתחום ארגוני הילדים והנוער בפרט, אשר התקבלו ממטה משרד החינוך ומהארגונים עצמם.
- **ראיונות אישיים מובנים-למחצה עם נציגי מטות הארגונים ועם המחלקה לתנועות נוער**, במטרה ללמוד על אודות מטרות הארגון, הערכים שהוא מוביל, הפיזור הגיאוגרפי של פעילותו, האוכלוסיות שבקרבתו הוא פועל, אופי הפעילות בארגון, מבנה הארגון, קשרי מטה-שטח וכו'.
- **ביקורים של צוות המחקר במרכזי הפעילות**, שנועדו ללמוד מקרוב על אופן הפעילות של המרכז. בכל ארגון נבחרו שלושה מרכזי פעילות לפחות⁵. בחירת מרכזי הפעילות לביקור נעשתה על פי המלצת מטות הארגונים. הביקורים תואמו עם צוות מרכז הפעילות. במהלך הביקור בוצעו הפעולות הבאות:
 - תצפית כללית במרכז הפעילות על פי טופס תצפית ייעודי;
 - תצפית על פעילות של קבוצה אחת;
 - ראיון אישי מקיף מובנה-למחצה עם רכז/מבוגר האחראי על הפעלת מרכז הפעילות;
 - ראיון אישי מובנה-למחצה עם מדריך בוגר/מד"צ.

מטרת תהליך זה הייתה להכיר וללמוד על פעילות הארגונים השונים לילדים ולנוער, במטרה ללמוד על המגוון בין הארגונים ובתוך כל ארגון כדי לבנות שיטת אמידה מהימנה והוגנת המסוגלת לזהות ולשקף את השונות ביניהם.

⁵ בארגונים אשר מבנה הפעילות שלהם מורכב נעשו ביקורים רבים יותר.

ממצאי המחקר האיכותני

בדוח זה מוצגים הממצאים שעלו מהמחקר האיכותני שנעשה במטרה ללמוד את ארגוני הילדים והנוער. הדוח כולל שבעה פרקים, שיעסקו, על פי סדרם, בנושאים הבאים:

1. חזון, מטרות וערכי הארגונים השונים, על הדומה והשונה ביניהם;
 2. הפריסה הגיאוגרפית והדמוגרפית של ארגוני הילדים והנוער;
 3. ההסמלה בארגוני הילדים והנוער;
 4. מרכזי הפעילות של ארגוני הילדים והנוער
 5. הפעילות המתרחשת במרכזי הפעילות, על גווניה וסוגיה, ומשורטטים קווים לדמותה של פעולה טיפוסית;
 6. וולונטריות וגיוס חניכים;
 7. מבנה הארגון, רמת המיסוד שלו ויחסי מטה-שטח
- כל פרקי הממצאים כוללים התייחסות לתנאי-הסף הרלוונטיים בתקנה, וכן להשתמעויות לגבי קשיים אפשריים באומדן העתידי. בסוף הדוח מוצגים דיון ותובנות אשר שימשו גם לפיתוח שיטת האומדן.

1. חזון, מטרות וערכים, והנחלתם

מגוון רחב של אידיאולוגיות ומטרות נפרש תוך סקירתם של הארגונים השונים. בולטים בהם הארגונים ששמו להם למטרה את **קידום הפרט ויכולותיו**, בהתרכזם בהיבטים ההתפתחותיים-רגשיים והערכיים-מוסריים של האישיות, וגם בהקניית מיומנויות ומידע בתחומים שאינם לימודיים דווקא, כדי להקל על שילובם בחברה הישראלית (אף שרק ארגון אחד ממוקד ביחיד ברמת ההצהרה). מטרותיהם של ארגונים אלה כוללות, לפיכך, הקנייה של 'ערכים טובים', בניית זהות וחיזוקה, טיפוח חוסן אישי וחברתי, הקניית חוויה נורמטיבית של ביטוי עצמי ומיצוי עצמי (בעזרת תחביבים וכישורים אישיים, למשל), צמצום פערים בהישגים הלימודיים, מניעת נשירה ממסגרות פורמליות ומניעת שוטטות, זיהוי 'נורות אדומות'. לצורך כך מציע הארגון פתרונות מגוונים שאינם מוצעים על ידי בית הספר, וזאת באמצעות גורמים בארגון או מחוצה לו (למשל 'תיק עזרה'). ניתן לומר, אם כן, כי הארגונים מספקים מענה אינטנסיבי ומעטפת כוללנית (בחלק מהמקרים לשעות ארוכות) תוך עבודה על מכלול חיזוקים ותוך התמקדות בתהליך חינוכי משמעותי, עתיר תשומת לב והתעניינות ("קצת כמו בבית").

ואולם, חרף העובדה שארגוני הילדים והנוער נדרשים, על פי התקנה, להתארגן סביב תחום עיסוק ראשי להעצמת קבוצות חלשות בחברה ולטובת פעילות חברתית חינוכית-ערכית, תוך שאינם מצופים לחולל תמורות ושינויים חברתיים (הגשמה), רבים מהם אינם מסתפקים בכך והם הציבו להם מטרה מפורשת, ברמה כזאת או אחרת, לפעול למען **בניית תודעה ואחריות חברתית ולמען עיצוב דור מתנדב, אכפתי, אקטיביסט ומעורב בקהילה**. ובמילים אחרות, ארגוני הנוער הללו עמלים כדי להעמיד עתודה מובילה של

מבוגרים אחראים באמצעות פעילויות מגוונות שתכליתן העצמה של בני הנוער וחיזוק משמעותה ומשקלה של הקבוצה/הקהילה ושל ערך הערבות ההדדית בתוכה.

מטרות ספציפיות של ארגונים כללו, למשל, חיבור של בני נוער מהפריפריה למרכז ההוויה הישראלית, אפשר מימוש אישי במסלולים מובנים ומופְרים, קליטת עולים וצידום בכלים להכרת התרבות והארץ, ולחילופין, הטמעת ערכי הצופיות בנוער. ערכים הומניסטים-אוניברסאליים – שוויון, פלורליזם, דמוקרטיה, סובלנות וכבוד וקבלת האחר – נחשבים כערכי יסוד מובילים במרבית הארגונים, לצד א-פוליטיות וא-מפלגתיות.

מנגד נמצא במחקר כי למעט שניים-שלושה ארגונים שמנו אותם בין ערכיהם לא רווחו ערכים כגון שיח פתוח ויחסי גומלין בין המבוגרים לנוער, המבוססים על שוויון ושקיפות, על רב-ממדיות, על אינדיבידואליזם ועל מורטוריום (כינון מרחב פתוח ללמידה ולהתפתחות, תוך התנסות חופשית).

לצד אידיאולוגיות מפליגות ורציונאליים שאפתניים כעין אלה נמצאו גם ארגונים שמאמינים ש "ילדים צמאים למשהו חברתי בריא, לא מאיים, מחובר ואמתי" ומציעים 'רק' **מסגרת מטפחת, להצלחה בחיים** ולאזרחות מעורבת ורגישה, תומכת ומכילה. ביניהם נמצאו מי שערכי הציונות והישראליות הם נר לרגליהם: שירות צבאי משמעותי ואהבת הארץ; שירות לאומי/אזרחי.

ערכים הנובעים מהשקפת **עולם דתית או מסורתית** אפיינו את הארגונים שנועדו לאוכלוסיות שומרות מסורת/דתיות. ערכים אלה כללו שייכות וזיקה למורשת, מידות טובות (כיבוד הורים, אהבת הזולת), שמחה, גמילות חסדים וכדומה. חלק מן הארגונים הדגישו (ואף הדגישו) ערכים של משפחתיות וקירבה.

ארגונים מסוימים אמצו חזון וערכים **המתמקדים באינדיבידואל** ולא בקבוצה. אלה שואפים לאפשר לבני נוער תהליך אישי מבוסס חוויות ורכישת כלים וכישורים, תוך דגש על התמדה ולא על הישגים ועל קידום אישי ופחות על התנדבות וקהילתיות.

ראוי לציין, כי לכמחצית מן הארגונים **אידיאולוגיה בעלת אופק התפתחותי** (פעילויות שונות מייצגות שלבים שונים בהתפתחות החברתית, למשל), המתורגמת לתוכנית **חינוכית המתפתחת וצומחת** עם גיל החניכים. תכנית זו נפרשת על פני כמה שלבים חינוכיים שמוביל הארגון, המותאמים לשלבי ההתפתחות של החניכים. היא מבוססת על תהליכיות ועל שאיפה כי שיטתיות העיסוק בתכנים ובערכים תותיר חותם; בבסיס שאיפה זו טמונה ההנחה שכדי לגבש את זהות הנוער ולהשלים מסלול חינוכי שלם, יש להתחיל מוקדם ככל האפשר, ולייחד כל שנה משנות החברות בארגון לנושא נתון ולשלב ספציפי בתהליך. ואכן, מבחן התמיכה מחייב את ארגוני הילדים והנוער לתוכנית התפתחותית רב-שנתית.

השיטות שננקטו לשם הנחלתן של העמדות הערכיות של הארגון לחניכים ולשם תרגומן לעולם המושגים שלהם תוארו על ידי המרואיינים ברמות שונות של פירוט. חלקן משותפות למרבית הארגונים, חלקן ייחודיות. בכל הארגונים טענו כי הטמעת הערכים אינה נעשית מכוח סיסמאות אלא מכוחה של **עשייה** אמיתית; כל הארגונים טענו לקיומה של **תכנית עבודה** (שנתית או רב-שנתית) ולפעילות חינוכית מוסדרת, המגובה **במערכי הדרכה** מגוונים.

בחלק מן הארגונים **בלטו עקרונות פדגוגיים**, כמו יצירת **רצף חינוכי ושמירתו** (הצטברות לכדי תהליך, אותם השיגו, למשל, על ידי חיוב להגיע למספר מינימלי של פעילויות בשבוע למינימום זמן בכל פעם), או על ידי **מודל רב-שנתי** שמעמיק את ההתפתחות האישית, כאשר כל ערך מנותב בהתאם לגיל ולשכבה.

כמו כן הודגשו, בחלק מן הארגונים, **שילוב בין האישי לקבוצתי**, הן על מנת לגבות את הטמעת הערך והן על מנת לאפשר תהליך אישי הכרוך בתהליך הקבוצתי, ולחילופין, 'עבודה' חברתית לצד 'עבודה' רגשית שנעשית באמצעות העצמה פרטנית וטיפוח האישי ולא התחרותי (בשני ארגונים נצפתה עבודה שעל גבול הטיפולי), תוך האדרת אישיותו, יכולותיו ותרומתו של המדריך ("עליו קם ונפל דבר"). מעבר לכך, במרבית הארגונים שימשה הפרקטיקה של הצבת **מודלים לחיקוי** (אישיות המדריך, הדרך שעשה מעברו למעמדו הנוכחי).

בארגונים אחדים דגלו בחשיפת בני הנוער לבעיות ולדילמות חברתיות קיימות, ובעידוד החניכים להציע פתרונות משל עצמם וליישם, ולחילופין, לדון בפתרונות בפורומים של רב-שיח או בקבוצות דיון, בדגש על החלפת דעות ועמדה ביקורתית, אם סביב חומרים מחיי הנוער ואם על בסיס חומרים מתוך מערכי פעולה מוכנים.

פרקטיקה שכיחה נוצרה סביב הרעיון של **להוציא ילדים לשטח/להוציאם מהשגרה**, בין במשמעותו המילולית הפשוטה בין שמשמעות השוטטות למשל, הוחלפה ביצרנות, בהתמודדות ובחברתיות, ובין שהיציאה מהשגרה תורגמה למשמעות של איתור צרכים בקהילה וחשיפה לקבוצות בקהילה שזקוקות לעזרה (קשישים, משפחות מעוטות יכולת, ילדים בעלי צרכים מיוחדים), תוך המרצת בני הנוער לתת מענה לצרכים אלה, ליזום מבצעים שונים ומתן חיזוקים לפעילויות אלה.

בארגונים האמוניים רווחו פעולות להעמקת השייכות היהודית וללימוד מצוות הדת ואימוצן כדרך חיים. הדבר נעשה באמצעות שיח פתוח, חקירה מעמיקה או חוויה משמעותית או בדרך של ניסיון ישיר יותר לעצב את אמונותיהם ואת אורחות חייהם של החניכים.

אין ספק כי הקשירה המהודקת ביותר בין ערכים לבין המחשתם והנחלתם נסבה סביב מה שנחשב במרבית הארגונים לשיא העשייה שלהם – **מעורבות קהילתית, אקטיביזם והתנדבות**, תוך חתירה לכך שהעבודה הקהילתית המתמשכת של בני הנוער המעצימה את תפיסתם העצמית כמי שמשפיעים על הקהילה ותורמים לה – תוביל אותם לתפקד כיזמים וכמובילים משמעותיים.

ולסיכום, עיון חוזר בתקנה הרלוונטית מלמד כי היא מחייבת את הארגונים בחירת נושא מרכזי אחד לפחות, בתחום ערכי-חברתי, שסביבו 'מתארגן' הארגון, ובלבד ש"עלה בקנה אחד עם ערכי מדינת ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית, כמשמעותה במגילת העצמאות וכקבוע בחוקי היסוד של המדינה". הניסוח הכללי הזה של התקנה מאפשר למעשה פתיחות רבה למגוון חזונות, מטרות ואופני פעולה. מדובר, אם כן, בתקנה מאפשרת, שלעיתים אף מזמינה הצהרות וניסוחים שאפתניים ונמלצים. ואלה מעוררים רצון לבדוק כיצד הדברים מיושמים הלכה למעשה בשטח. מן הממצאים עולה כי **מרבית הארגונים אכן פועלים בפרגמטיות ניכרת לקידומה של המטרה שהציבו לעצמם**. לפיכך, נראה כי לא יתעורר סביב עניין זה קושי באומדן.

2. פיזור גיאוגרפי ואוכלוסיות היעד

רוב ארגוני הילדים והנוער פועלים על פי דיווחיהם, בפרישה ארצית, בכל חלקי הארץ "ממטולה עד אילת", בפריפריה ובמרכזי ערים, לרוב תוך חלוקה לשלושה אזורים גיאוגרפיים (צפון, מרכז, דרום), בהתאם להגדרת מינהל חברה ונוער במשרד החינוך.

חזונום ופעולתם של כמחצית מן הארגונים מוכוונים במיוחד **לשכבות מוחלשות**, בדגש על **פריפריה חברתית וגיאוגרפית**, בעיירות פיתוח וגם **במרכזים עירוניים** (ברשויות שמתקשות לתת מענה, "הרגשה ששם הכי צריך"). מדובר בילדים ובבני נוער המשויכים לשכבות הסוציו-אקונומיות הנמוכות, והלומדים במסגרות חינוך המותאמות להן; אך גם **לבני נוער המגיעים משכבות חברתיות כלכליות מבוססות יותר**.

בפריפריה החברתית והגיאוגרפית מושם דגש על **מגוון קהלי יעד**: ילדים ובני נוער שצברו פערים גדולים מבחינת הישגיהם הלימודיים, נוער בסיכון לנשירה מלימודים וממוסדות חינוך, ילדים ונוער המטופלים על ידי הרווחה, ילדים ונוער ממשפחות עולים (שבהן גדול במיוחד הפער הבין-תרבותי בין ההורים והילדים), נוער עולה בכלל ובני נוער בערים מעורבות (יהודים וערבים, מוסלמים ונוצרים). בחלק מן הארגונים הפועלים תחת רצינון זה, קהלי יעד אלה הם המסה העיקרית של החברים בארגון ובחלקם הם מיוצגים בו בתוך מהילי אוכלוסייה מגוונים.

רצינון נוסף המנחה את מרבית הארגונים הנ"ל נובע מההכרה שילדים ובני נוער רבים מקרב קהלים אלה אינם פונים לתנועות נוער או אינם מרגישים טבעי בחלק מהן או בכלל, וזאת בהנחה שאלה פעילות בכלל בסביבת מגוריהם. במיוחד נכון הדבר בקבוצות ובסביבות שבהן כשלו ארגונים אחרים, בעיקר בשל כך שהיכרותם את **התרבות המקומית**, על צרכיה ואתגריה הספציפיים – לקתה בחסר.

יתר על כן, למסגרות בלתי פורמליות מצטרפים ילדים צעירים, בעוד ילדים מתבגרים ובני נוער מתחילים 'לנשור' ומתקשים למצוא לעצמם קבוצות שייכות ומסגרות מתאימות. ה'**וואקום**' שנוצר, לדברי המרואיינים, הופך את הארגונים לאופציה בעבור ילדים ששואבת אותם אליה, לעתים כבר בכיתות א', אך גם בעבור בני הנוער, וזאת ללא כל קשר לאידיאולוגיה ולאוריינטציה שלהם.

מקרה אחר בהקשר זה הוא **המגזר הדתי-חרדי**, הכולל ציבורים שדרכם חורגת במידה זו או אחרת מן המסלול המקובל בקהילתם, ולכן הם מעוניינים בצריכת תרבות של מסגרות בלתי פורמליות. כמו כן המופע של 'וואקום' חל, לדברי מרואיינים, גם על קבוצות נוספות, לא דווקא שכבות מצוקה, כמו למשל של ילדים ובני נוער שאינם מתחברים לתנועות נוער שהמכנה המשותף בהן רחב מדי, לטעמם, והם מעדיפים אוריינטציה אינדיבידואליסטית מטפחת-פרט או גמישה וחופשית יותר.

בחלק ניכר מן הארגונים קיים שילוב של ילדים ובני נוער **בעלי צרכים מיוחדים**. **דבר זה נעשה הן בדרך של שילוב פרטני, הן באמצעות שילוב קבוצתי, או באמצעות הגעת הארגון עד אליהם** (אל המועדונית,

המוסד). בשני ארגונים שולבו גם **קבוצות שוליים**: ילדים למשפחות מבקשי מקלט וילדים ובני נוער ממשפחות משת"פים וצד"ל.

התמונה שהתקבלה בעניין זה תואמת את דרישות התקנה, ולא נראה קושי אפשרי באומדן.

3. מערכת הסמלה

ארגוני הילדים והנוער נוטים לסמן ולמתג את עצמם כמסגרת שיוכית ייחודית באמצעות **סמלים, שפה וריטואלים**. השוואה בין מערכות ההסמלה שנבחרו על ידי הארגונים מעלה שוני ניכר ביניהם בהקשר זה.

בתקנה **אין תנאי המחייב** ארגוני ילדים ונוער למתג עצמם באמצעות סמלים למיניהם, אך נראה שמיוחסת חשיבות רבה למערכת ההסמלה ולמאמצים שמשקיע הארגון בניסיונו ליצור זיקה ולייצר באמצעותה תחושת שייכות ו'גאווה' יחידה' בקרב חניכיו.

מעבר לסממנים כגון תלבושת אחידה, המנון, מפקד וכדומה, אשר חלק מהארגונים הקפידו עליהם, בעוד אחרים 'דילגו' עליהם, נראה כי בכל הארגונים, ללא יוצא מן הכלל, כינו החניכים את הארגון שבו השתתפו **בשמו הרשמי או בשם חיבה** בעל מעמד ומשמעות מקבילים. במרביתם הכירו גם ההורים את שמו הרשמי של הארגון וידעו על השתייכותו של ילדם אליו (חלק מן הארגונים חייבו ידיעה כזאת מצד הורים).

בחלק מן הארגונים דיווחו המרואיינים כי החניכים תופסים את מרכז הפעילות, כמו את הארגון כולו, כבית, ובשל תחושות אלה של הזדהות ושייכות הם בוחרים להגיע אליו ולשהות בו הרבה מעבר למועדים המתחייבים מהפעילות הרשמית (עד כדי צורך מצד רכזים ומדריכים ליצור, לדבריהם, "תוכן שריצה").

נראה בבירור כי בחלק מן הארגונים מאמינים מאוד בחיזוק הזיקה של חניכיהם לארגון באמצעות ריבוי סממנים שיוכיים. הדבר בולט ביותר בעיצוב מרכזי הפעילות, וזאת באמצעות **הנכחת סמלי הארגון** (דגל, המנון, כרזות), בעיטור קירותיהם (תמונות, ציורים) ובעדכון על אירועים ופעילויות (לוח מודעות, תיאור של חוויות מטיוולים וכדומה).

שפה שכללה כינויים ייחודיים (חיילים וחיילות וגנרלים, בית נוער, חברת ילדים, בית צעירים ובית בוגר) אפיינה גם היא את רוב המרכזים. לעומת זאת ציוד החניכים באבזרים (כרטיס חבר, פנקס הנחות לחנויות, חוברת סיום לכל חניך) אפיין רק ארגונים מעטים, ואבזרים אלה אף הוצגו בראיונות כבעלי תכלית ברורה: **"שחניכים לא ישכחו איפה הם ומה שהיה"**.

רלוונטיות הממצאים בעניין זה לאומדן תידון בפרק הדיון.

4. מרכזי פעילות

בפרק זה יתוארו היבטים הקשורים בתחזוקם ובתפעולם של המבנים המשמשים כמרכזי פעילות, כמו גם במספר החניכים שמגיעים אליהם, בקבוצות הגיל ובהתארגנות לקבוצות, בימי הפעילות השבועית ובצוותי מרכזי הפעילות.

א. מבנים

התקנה איננה מחייבת את הארגונים להיות בעלי מבנים משלהם, אך כאשר הפעילות מתקיימת במבנים שבבעלות של אחרים, היא מעמידה דרישה לפיה לא תהיה לארגון הנוער כל זיקה תאגידית או כפיפות מינהלית או ארגונית למוסד שבמבנהו הוא פועל, ושכאשר הפעילות מתקיימת במוסדות של החינוך הפורמלי הדרישה היא שהם ישמשו כאכסניה בלבד, שהפעילות תהיה שלא בשעות הלימודים ושחברי הסגל החינוכי לא ישתייכו לסגל מרכז הפעילות.

רק לארגונים מעטים (פחות ממחצית) מבנים השייכים להם, שבהם מתקיימות הפעולות. במקרים אלה נראו כל המבנים כמבני קבע (עם שלט של הארגון, ריהוט, ציוד, משחקים), מתוחזקים היטב, מטופחים ונקיים, והוצגו בהם חוברות עבודה למדריכים, תמונות מהווי הארגון והודעות מטעמו וכו'.

ליתר הארגונים (מרביתם), לעומת זאת, אין מבנים משלהם ופעילויותיהם מתקיימות לפיכך במבנים של אחרים (המשמשים או שאינם משמשים גם גופים אחרים בשעות אחרות) כגון: מבנים של הרשות, של חברת המתנ"סים, של תנועת נוער הנחשבת לתנועת-אם, של הקהילה, של בתי כנסת, בתי מדרש, תלמודי תורה, בתי חב"ד וכנסיות, וכן במקלטים, בשטחי ציבור עירוניים, במבני פייס, במרכזים מסחריים ובגנים ציבוריים.

בחלק מן הארגונים מופעלים מרכזי הפעילות על פי רוב במבנים השייכים לאותו גורם (רק מתנ"סים או רק בתי ספר), ובחלקם משתמש ארגון נתון במגוון 'אכסניות'. אכסניות אלו מופעלות על בסיס שכירות, על בסיס התארחות (חינם), או על בסיס הפעלת מרכז נוער שכונתי. בין מרכזי פעילות אלו ניתן להבחין בין אלה שחזותם מטופחת ונאה והם מצוידים כהלכה (משרדית או לצורכי פעילות) ובין אלה שרמת התחזוקה ורמת הבטיחות שלהם נמוכה, או שהם מוזנחים אסתטית, שהציוד בהם או מצומצם מאוד; וכפי שתואר בפרק על הסמלה חלקם 'מסומנים טריטוריאלי' (סמלי הארגון, תמונות וכו') וחלקם מסומנים באופן חלקי או שהם נטולי סממני זהות לחלוטין. אפיון אחרון זה, של אי-הסמלה, מאפיין מאוד מרכזי פעילות הממוקמים בבתי ספר שבהם הוא רווח מאוד (וחל גם על חלק ממרכזי הפעילות הממוקמים במתנ"סים), שכן הפעולות מתקיימות בתוך כיתת הלימוד, ומאחר שהארגון מקבל מבית הספר כיתה לצורך הפעילות, לעיתים קרובות הוא אינו מאפשר לו להשאיר אחריו כל עקבות וסימנים (שיכולים להעיד, בין היתר, על קיומו ועל קביעותו של מרכז הפעילות ולשמש באומדן). מתקבל הרושם שעל אף השימוש הרחב במבנים של גופים אחרים למיניהם, לרוב אין הארגונים המשתמשים כפופים להם בשום צורה שהיא, כי הם פועלים בשעות אחרות וכי אינם 'מערבבים' בעלי תפקידים (מורים ומדריכים בוגרים), תכנים ופעילויות, כמתבקש מן התקנה.

ב. גודל, סוגי החניכים, שכבות גיל וקבוצות

התקנה אומרת בעניין זה כי במרכז הפעילות יהיו באופן קבוע לפחות 50 ילדים ובני נוער, בשתי קבוצות גיל נפרדות לפחות (סייגים מקלים חלים על ארגונים הפועלים ביישובים קטנים או בקרב ילדים ובני נוער בעלי מוגבלויות).

גודל הארגון וכמות החברים בו ניכרים, מן הסתם, במספר ובגודל של מרכזי הפעילות שלו. בארגונים הגדולים-ממש נצפו מרכזי פעילות רבי-משתתפים, עם קבוצות רבות הפועלות במקביל ועם טווח גילאים רחב.

ואומנם הבדלים גדולים ניכרו בין מרכזי פעילות מבחינת גודלם: מרבית מרכזי הפעילות הגדולים יותר יוצרים רושם של מרכז חי, תוסס ושוקק חיים, לעומת מרכזי פעילות קטנים, שלעיתים קרובות הותירו רושם של חוסר פעילות ושיממון. אין להסיק מכך שמרכז פעילות גדול מציע בהכרח איכות גבוהה יותר של פעילות (אף שחלק מן הרכזים אכן קשרו בין שני הפרמטרים הללו, בהדגישם שככל שמרכז הפעילות גדול יותר, ניתן לצפות שהוא יהיה מאובזר יותר ומגוון יותר מבחינת הנושאים והפעילויות המועברים בו).

בחלק מן הארגונים ניכר, כי **ההבדל בתוך הארגון** בין מרכזי פעילות 'חזקים' לבין מרכזים חלשים, תואם במידה רבה את מיקומם הגיאוגרפי (אזור מצוקה לעומת עיר). בחלק ממרכזי הפעילות נראתה אוכלוסייה מגוונת (מבחינת השתייכות הפרטים בה לקבוצות שונות), ובאחרים – הומוגנית מאוד; במרבית הארגונים היו מרכזי הפעילות (והקבוצות) מעורבים וכללו בנים ובנות, בחלקם הם נועדו רק לבנים או רק לבנות ובחלקם הופרדו הקבוצות על פי חלוקה מגדרית. חלק ממרכזי הפעילות של חלק מן הארגונים כללו גם קבוצות לקהלי יעד ספציפיים בקהילה (ילדים בעלי צרכים מיוחדים, מיעוטים).

רכזים ומדריכים במרכזי הפעילות של שני ארגונים ציינו כי יש להבחין בין **מעגל חניכים ראשון**, של חניכים קבועים, ובין **מעגל שני**, של מרחב פתוח, שבו חניכים יכולים להצטרף בתדירות על פי רצונם (אם כי בהתאם ללו"ז מסוים, "כדי שהמקום לא ייראה כמו תחנת רכבת").

טווח גילאים רחב - מתחילת הלימודים ועד סיום התיכון - מאפיין את ההשתתפות בחלק מן הארגונים, ואילו באחרים **הטווח מצומצם יותר ואף ממוקד בקבוצת גיל מצומצמת**. כמחצית מן הארגונים מועידים את פעילותם לגילאי א' עד י"ב, וארבעה ארגונים רק לטווח גילאים מצומצם. בפועל, מן הסתם, משתנה הפיזור הגילי, ובחלק מן הארגונים גילאי כיתות ד' עד ח' הם המסה העיקרית של החניכים.

ברוב מוחלט של הארגונים, בייחוד במרכזי פעילות גדולים, קיימת חלוקה לשתי שכבות גיל הפועלות בנפרד (בשני ארגונים מדובר בשלוש שכבות גיל). למעט ארגון אחד, הפועל רק בשכבה הצעירה, הארגונים מכוונים פחות לשכבה הצעירה (ומתמקדים רק בילדים מכיתות ד' או ה', כשבחלק מהם קיימת כן שאיפה להרחיב את הפעילות ולהתחיל בה החל מכיתה א'), ויותר מהם מתרכזים בשכבות הגיל של ח'/ט' עד י"ב.

בשליש לערך מן הארגונים ניתן לפגוש בחברים מקשת תפקודית רחבה: חניכים, פעילים, בני גרעין נח"ל, ש"ש (מתנדבי שנת שירות) ובני קהילה בוגרת שיתופית.

ג. מספר הקבוצות, גודלן וקביעותן

בעניין זה קובעת התקנה כי גודל קבוצה ינוע בין 7-25 חניכים (למעט בקבוצות לבעלי מוגבלויות), אך היא איננה מתייחסת למספר הקבוצות במרכז הפעילות אלא למספר שכבות הגיל בו. דגש מושם על היות הקבוצה קבועה ומוגדרת מבחינת חניכיה והמדריך שלה.

במרבית מרכזי הפעילות קיימות מספר קבוצות של חניכים, כך לפי דיווחי הרכזים והמדריכים ובהתאם לחלק ניכר מן התצפיות בימי הביקור. מרבית הקבוצות הוגדרו על בסיס גילי, כאשר כל כיתה/שכבת גיל מהווה קבוצה. במרכזי פעילות עם מספר רב של חניכים מאותה שכבת גיל היוותה כיתה אורגנית של בית הספר קבוצה, ולחילופין מספר כיתות מאותו בית ספר או מבתי ספר שונים עורבבו וחולקו למספר קבוצות. במרכזי פעילות רבים, עם זאת, היו גם קבוצות רב-גיליות, ולעיתים אף בטווח גילאים רחב ממש (ו' עד י"א). התנהלות כזאת אפיינה יותר סניפים קטנים או כאלה שסבלו ממצוקת מקום, או סניפים עם הרכב לא יציב של חניכים, והיא נבעה פחות מרציונל או מאידיאולוגיה ספציפיים.

שונות רבה קיימת בין מרכזי פעילות (מאותו ארגון, ובין ארגונים) מבחינת מספר הקבוצות הקיימות במרכזי הפעילות, ובייחוד מבחינת גודלן. יש הנוהגים להתנהל במרבית מרכזי הפעילות שלהם בקבוצות גדולות (50 ומעלה) ויש המבכרים עבודה בקבוצות קטנות (אפילו קטנות מאוד, בנות 3-4 חניכים); עם זאת, רווחות למדי קבוצות בגודל המתבקש מן התקנה, בנות 20-25 חניכים.

עוד חשוב לציין בעניין זה כי ברבים ממרכזי הפעילות נצפה מספר חניכים ההולם את הדיווח או קרוב אליו, אך בחלק מן הארגונים **בלט פער** (אפילו צורם) **בין הדיווחים ובין הנוכחות בפועל** בעת הביקור, והקבוצה או הקבוצות היו קטנות משמעותית (בחלק מן הארגונים בשל אירועים חריגים: מבחן, טיול, חג וכדומה; ובאחרים, שבהם שמקיימים מספר ימי פעילות בשבוע, מאפשרים לחניכים לבחור מתי להגיע, אם כי בהתאם ללו"ז קבוע).

המידע לגבי קביעותה של קבוצה (מוגדרת, לאותו מדריך, קבועה, מתמשכת, ידועה לחניך) מבוסס בעיקרו, מן הסתם, על דיווחי המרואיינים ועל התרשמויות בתצפיות. אלה וגם אלה מתכנסים להערכה שלפיה בדרך כלל נוטים הארגונים להתנהל **בקבוצות קבועות**, עם מדריך אחד קבוע, או שניים (בהתאם לגודל הקבוצה, יכולות/ותק המדריך, צירוף מכוון של מדריך בוגר ומד"צ).

בחלק מן הארגונים תיארו מרואיינים, למשל, תהליך של גיבוש קבוצה, או דינמיקה של היכרות וקשרים קרובים בין מדריך לחניכיו, כולל מעורבות גבוהה וגילויי מסירות מצדו שאכן ניתן היה לייחס אותם לקביעות של הקבוצה. בביקורים ובתצפיות היוו הבקיאיות בשמות החניכים או התמצאות החניכים במרחב מרכז הפעילות, והשגרה של עשייתם תבחינים לגבי קיומה של היחידה קבוצה-מדריך, ובמקרים רבים אכן תמכו העדויות בקיומה. עם זאת בלטו כן במרכזי הפעילות של ארגונים מעטים מקרים של השתייכות לא מחייבת לקבוצה או למדריך זה או אחר, ואלו העלו סברה שאין מדובר בהם ביחסי מדריך-קבוצה קבועים ומוגדרים.

ד. מועדי פעילות ומשך הפעילות

הדרישה המפורשת בתקנה היא לקיום פעילות פעמיים בשבוע לפחות, למשך 90 דקות לפחות. ואומנם מבחינה זו קיים דמיון רב בין הארגונים (וגם הלימה לתנאי-הסף), שכן ניכרת סדירות בפעילות מרבית הארגונים, המקיימים פעולות לחניכיהם פעמיים בשבוע: בשני ימי חול או ביום חול ובסוף השבוע. לרוב מדובר בשתי פעולות של ממש, אולם בחלק מן הארגונים הפעילות האישית סביב הזמנות/ההתנדבות או סביב אימון/הכנה למבצעים/אירועים נחשבים כפעולה השנייה.

לצד תדירות רווחת זו, מקיימים מספר ארגונים פעולות תכופות יותר: משלוש ועד חמש פעמים בשבוע, עם רגולציה מסוימת של הגעה בהתאם לרציונל חינוכי (מינימום ימי הגעה), ומנגד באחדים מתקיימת רק פעילות אחת בשבוע (ארוכה אומנם, אך אחת, שלא כדרישת התקנה). אורך הפעולה השבועית הרווח הוא שעה ומחצה; פעילות של יותר מארבע שעות מאפיינת ארגונים אחדים, הפועלים יותר במתכונת של מועדונית או כפנימיית יום, ושבהם מגיעים החניכים "מיד לאחר סיום הלימודים והולכים אחרי ארוחת ערב".

שלא לגמרי בהלימה לדיווחים, בתצפיות נקלטו פעילויות שארכו כשעה בלבד, ואף פחות מכך, בניגוד לתנאי-הסף.

בשכבות הגיל הצעירות נערכות הפעילויות לרוב בשעות אחר הצהריים; בשכבות גיל בוגרות יותר וייחוד בארגונים המוכוונים לנוער בסיכון מרוכזת הפעילות בשעות הערב גם באלו המאוחרות ("כי אז מתחילים השיטוטים").

ארגונים רבים עומדים בתנאי-הסף המוגדרים והברורים הקשורים למבנים, לקביעותם, לכמות החניכים ולקבוצות הגיל המגיעות אליהם וכן לתדירות הפעולות בהם. עם זאת, חלק מהממצאים כאן, הקשורים בתנאי-סף אלה, עלולים להקשות על האומדן, כפי שיפורט בפרק הדיון.

ה. הצוותים במרכזי הפעילות

רכזים: התקנה איננה קובעת תנאים לגבי רכזים ולגבי התמנותם, למעט הגבלת גיל.

מדברי המרואיינים וכן מהרושם שהתקבל במרבית הביקורים עולה כי מרכזי הפעילות בכל הארגונים מנהלים ומתפעלים רכזים האחראים להתרחשות בסניף. רכזים היו כמעט תמיד אנשים בוגרים, במקרים לא מעטים בוגרי הארגון בעצמם וממשיכי דרכו; בחלק מהארגונים שיעור ניכר מהרכזים הם בוגרי תנועות נוער.

בארגונים אחדים, בפרט אלה המכוונים לפריפריה החברתית והגיאוגרפית, נהפכים לרכזים אנשים מתוך הקהילה, שמרכזים נערים סביבם, או פעילים שכונתיים "בעלי רצון טוב" שפונים לארגון ו'מציעים את עצמם'.

רכזים נבחרים ומתמנים, לפי דבריהם, גם על רקע ניסיונם בתחום החינוך, בפרט החינוך הבלתי פורמלי, ובהתאם לאוריינטציה ולחיבור אידיאולוגי שלהם לתחום. עולה כי שיעור גדול מהם עברו הכשרה כזאת או

אחרת לתפקידם, מתודולוגית ותוכנית, מוקפדת יותר או פחות (והשונות מבחינה זו בין ארגונים גבוהה למדי), אך כולם, ללא יוצא מן הכלל, דיברו בהקשר זה על הכנה שכללה ליווי, תמיכה, השתלמויות וימי עיון המתקיימים תוך כדי עבודתם בתפקיד. ואומנם, בראיונות עמם ניכר כי מטרת הארגון וערכיו היו נהירים להם וכי הם עושים רבות על מנת להנחילם לחניכיהם וכי בקרב חלקם בולטות מסירות והתמסרות ראויות לציון לתפקידם.

מעמדם של הרכזים, הן אלה שעושים את תפקידם בהתנדבות והן אלה שבשכר השתנה מאוד מעבר לארגונים ואף בתוכם. בחלק מן הארגונים בלט רוב של רכזים מתנדבים ("אצלנו זה רק בהתנדבות"), באחרים רוב של משתכרים ובכמה מהם שימשו כאלה וגם כאלה. **מדריכים בוגרים**: התקנה קובעת כי ארגון נוער יתבסס על תשתית של מדריכים מיומנים, בעלי ידע וניסיון בעבודה עם ילדים ונוער. למדריך בוגר ייחשב מי שגילו מעל 20 לפחות, המכיר והמזדהה עם ערכי הארגון, אשר נבחר לתפקידו על ידי הצוות החינוכי של הארגון, עבר הכשרה מתאימה כנדרש והמדריך קבוצה בפועל ובאופן קבוע.

מדריכים רבים הם סטודנטים שהמלגה שלהם מותנה בעבודתם בארגון, אך יש ביניהם גם אנשי חינוך בעלי תואר ("שיש להם מה למכור") ומבוגרים שרואים בהדרכה שליחות. מהתייחסויות לעניין עולה כי מדריכים אלו נבחרים לרוב לאחר תהליך מיון קפדני ומסודר פחות או יותר ("מקפידים לראות שמגיעים מתוך מניע פנימי, מהסיבות הנכונות"), על ידי רכז מרכז הפעילות או על ידי אנשי המטה.

המהות והטיב של ההכשרה שעברו מדריכים בארגונים השונים שונים באופן ניכר זה מזה, וכך גם רמת הפירוט של תיאוריהם. הרושם המתקבל הוא שבחלק מן הארגונים, לפחות במחציתם, ההכשרה מוקפדת ממש ומובנית בהתאם לתנאי-הסף – היא נפרשת על פני 40 שעות, נעשית במסגרת ארצית/מחוזית ולא במרכז הפעילות, אורכת לא פחות מארבע שעות ביום ומקיפה (נושאים ותחומים חיוניים/מקובלים בקורסי הדרכה, הן מבחינת תכנים והן מבחינת גישות ומתודות, בטיחות, גיבוש קבוצה, הצבת יעדים, איתור בעיות, נוער בסיכון ועוד); בארגונים אחרים, ברבע לערך מתוכם תוארה הכשרה רופפת, דלה או פרטנית, המתרחשת לעיתים תוך כדי מילוי התפקיד, לא בהכרח לפני הכניסה אליו (היו מדריכים בוגרים שתיארו הכשרה מקומית/אזורית בת יום אחד). כולם, ללא יוצא מן הכלל, הדגישו בהקשר זה את הליווי והתמיכה שהם זוכים להם מרכזים, ממלווים שכבתיים ומגורמים אחרים, ואת הפורומים השונים שבהם הם משתתפים/מחויבים להשתתף.

המדריכים, בדומה לרכזים, מתנדבים ושכירים כאחד, תופסים את עצמם כמדריכים קבועים לקבוצה קבועה, כבעלי סמכות אך כאלה מעוניינים ב"אווירה נעימה ושוויונית". מרביתם תפסו את חובותיהם כמדריכים ברצינות רבה ותיארו ותוארו פרוח החיה בארגון, כמי שהעשייה תלויה בהם לטוב ולרע ("המדריך הוא נקודת הקצה, הכול תלוי בו") ולרוב כמי שמתייחסים לחניכים בסבלנות, בכבוד ובאכפתיות (מקשיבים רוב קשב, מכילים, משיאים עצות וכדומה) מטפחים קשר קרוב עמם ונכונים לאינטראקציות אינטנסיביות במקרי הצורך.

גם אם אין בתקנה תנאי להתנהלות כזאת מצד מדריכים, נדמה שזו תפיסת התפקיד המצופה מהם.

מתנדבי שנת שירות ומשרתי שירות לאומי או אזרחי: בחלק מהארגונים חלק ניכר מהמדריכים היו מתנדבים במסגרת שנת שירות או שירות לאומי. מן הראיונות עולה כי מדריכים אלה (ש"ש ובני שירות לאומי) – על אף פרק הזמן המוגבל של שהותם בארגון (שנה) – מחויבים מאוד לעשייה בו "חיים אותנו 24/7", כלשונם. מן הראיונות עולה עוד כי מרביתם הכירו את ערכי הארגון והביעו הזדהות עמם, וכי הם התנסו בעבר בעבודה עם נוער, חלקם בוגרי תנועות נוער או פעילים מטעמן, ובחלקם בעצמם בוגרי הארגון, או שהם ילידי המקום או תושבים בו.

מד"צים: התפקיד של מדריך צעיר, התואם את הרציונל של נוער מחנך נוער, קנה לו אחיזה גם בקרב ארגוני הילדים והנוער, כך שבמחצית לערך מן הארגונים ממלאים את תפקידי ההדרכה מדריכים בוגרים ולצידם מד"צים (או רק מד"צים, שניים בקבוצה). יש שהמד"צים מהווים קרוב ל-30% עד 40% מצוות ההדרכה של הארגון; כלומר, בחלק מן הארגונים מתקיים תהליך של השתלבות חניכים בהדרכה, תוך הקפדה רבה על בחירתם ועל עקרונות ההכשרה שלהם. המד"צים, שהם מן השכבות הבוגרות (ט' - י"ב), נבחרים לפני או אחרי היציאה שלהם לקורס ההדרכה, לרוב בקיץ שבין כיתה ט' לכיתה י', עוברים הכשרה כנדרש (בת 60 שעות לפחות במסגרת ארצית או מחוזית ולא סניפית), מחויבים בדרך כלל בהמשך הכשרה ובהשתלמויות לאורך השנה, זוכים, כמובן, לליווי ולתמיכה.

ניכר כי קיימת עמידה בתנאי התקנה בעניין זה, הקובעת כי מד"צ ייחשב מדריך בגילאי ט' עד י"ב, אשר נבחר להדרכה על ידי הצוות החינוכי של הארגון, עבר הכשרה חינוכית-ערכית מתאימה, כנדרש, והוא מדריך בפועל קבוצה באופן קבוע.

סגל/צוות מרכז הפעילות: בחלק ניכר ממרכזי הפעילות הרכז והמדריך הם הצוות כולו; באחרים – והדבר תלוי בראש ובראשונה בעקרונות החינוכיים ובמבנה הארגוני של הארגון, וגם בגודל הסניף ובמצאי סביבו – כולל הצוות עוזרי מדריכים, מלווי שכבות, בוגרים מתנדבים נוספים, מתנדבי שנת שירות, בנות שירות לאומי ורכזים ייעודיים כגון רכז הדרכה, רכז מתנדבים וכדומה. במעט ארגונים צוין כי צוותי מרכזי הפעילות יכולים לכלול אקדמאים בתחום רלוונטי, בעיקר לצורך מתן ייעוץ והתערבות רגשית במקרים מורכבים. דברי שבח נאמרו למכביר על צוותי מרכזי הפעילות ("חדורי מוטיבציה, עובדים 24/7, עושים עבודת קודש"), ובעיות מעטות בלבד הועלו סביב אי-הצלחה בבחירת מדריכים איכותיים, אך התחלופה הגבוהה שאפיינה את התפקיד הודגשה בהחלט.

לסיכום פרק זה,

מבחן התמיכה מגדיר את אופן השימוש במבנים ציבוריים שאינם שייכים לארגון, ואכן למרבית הארגונים אין מבנים משלהם ופעילויותיהם מתקיימות, לפיכך, במבנים של אחרים. במרבית המקרים מרכזי הפעילות האלה נראו קבועים ובלתי תלויים מכל בחינה שהיא בגופים שבמבניהם הם התאכסנו – כמתבקש בתקנה.

בחלק מן הארגונים בלט פער (אפילו צורם) בין הדיווחים על מספר החניכים הפעילים במרכז ובין הנוכחות בפועל בעת הביקור, שהייתה קטנה משמעותית.

קיימת שונות בין הארגונים ואף בתוך כל ארגון בין מרכזי הפעילות מבחינת מספר החניכים, מספר הקבוצות וגודל הקבוצות. ברובם המוחלט, בייחוד במרכזי פעילות גדולים, קיימת חלוקה לשתי שכבות גיל הפועלות בנפרד כנדרש בתקנה. **במרבית מרכזי הפעילות קיימות כמה קבוצות חניכים, המוגדרות על בסיס גילי**, אך בחלק מהם היו גם קבוצות רב-גיליות ולעיתים אף בטווח גילאים רחב ממש. התקנה מגדירה גודל קבוצה בטווח שבין 7-25 חניכים, אך במקרים רבים נראו קבוצות קטנות וגדולות מהטווח המוגדר.

בתקנה נדרש כי הפעילות תתנהל **בקבוצות קבועות, עם מדריך קבוע**, ואכן כך מתנהלים מרבית מרכזי הפעילות. עם זאת, נראה באופן בולט כי בחלק ממרכזי הפעילות של מיעוט מקרב הארגונים לא היו גבולות ברורים מספיק בין הקבוצות.

לגבי **מועדי הפעילות ומשכם**, ניכרת סדירות, שכן מרבית הארגונים מקיימים פעולות לחניכיהם פעמיים בשבוע למשך 90 דקות לפחות, בהלימה עם התקנה, אך קיימות גרסאות שונות גם לסדירות זו, היות שיש ארגונים שבהם מתקיימת פעילות קבוצתית ארוכה אחת בשבוע.

במרבית הארגונים בולטת **העמידה בתנאי התקנה בנוגע לגילם של הרכזים, המדריכים הבוגרים והמד"צים** ולאופן התמנותם. עם זאת, קיימת שונות ניכרת בין הארגונים מבחינת טיב, היקף ועיתוי ההכשרה שלה זכו מדריכים בוגרים ומד"צים, ולעיתים ניכרת אי-בהירות לגבי העמידה של חלקם בדרישות ההכשרה.

לסיכום, תנאי-הסף הקשורים למבנים, לקביעותם, לכמות החניכים המבקרים בהם, לקבוצות הגיל ולתדירות הפעולות בהם – הנם ברורים ומוגדרים, וארגונים רבים עומדים בהם. עם זאת, חלק מהממצאים שהועלו לעיל, הקשורים בתנאי-סף אלה, עלולים להקשות על האומדן, כפי שיפורט בפרק הדיון.

5. אופי הפעילות ודפוסי הפעולה בסניפים

בפרק זה יידונו **מאפייניה הבלתי פורמליים** של הפעילות בארגוני הילדים והנוער, **הסוגים והאופניות של הפעילות** 'בשוטף'/בפעולה השבועית וסוגי הפעילות לאורך השנה.

א. מאפייניה הבלתי פורמליים של הפעילות

התקנה בעניין זה דורשת שארגון הנוער יפעל עם ילדים ונוער בדרך של חינוך בלתי פורמלי להשגת יעדים חברתיים-חינוכיים, בהתאם למשנה חינוכית סדורה בתחום פעילותו של הארגון, המתבטאת בתוכנית שנתית מאושרת על ידי המינהל והמיושמת במסגרת פעילות ארוכה ומתמשכת. פעילות זו מתמקדת בהעצמת קבוצות אוכלוסייה מוחלשות בקהילה, והיא מעודדת שירות צבאי, לאומי או אזרחי, התנדבות וניצול הפנאי לטובת עשייה חברתית וכן הכשרה להדרכה לחניכי הארגון.

ואומנם, הרושם הבולט ביותר בעניין זה הוא **קיום מגוון רחב של פעילויות משתנות שאין לו זיקה לחינוך הפורמלי** על מאפייניו ומוסדותיו. גם מתיאוריהם של מרואיינים וגם מן הביקורים והתצפיות שעשינו ניכר כי העשייה וההתרחשות במרכזי הפעילות איננה המשך של מסגרת פורמלית, גם כאשר הארגונים מקיימים את פעולותיהם בבתי ספר, לעתים מיד לאחר שעות הלימודים. יש לציין, עם זאת, כי בקרב מרכזי פעילות מעטים, האופנות שנצפתה הייתה פרונטלית למדי.

עולם התוכן שהועבר סבב סביב **הנושא המרכזי** של הארגון הנתון (במהותו לרוב לא תוכן פורמלי-לימודי שעוסקים בו בבית הספר), המתודה שנצפתה הייתה על פי רוב **לא פרונטאלית** (התוכן לא הועבר כהרצאה ולא במערך של כיתת לימוד, אלא בפורום של שיחה, בדיון ובמעגל או בקבוצות קטנות. בלטו בה מאוד, בין היתר, אופנויות של הפגה, משחקים חברתיים, בידור והתנסות חופשית), ונעדרו ממנה סממנים של זיקה למוסדות החינוך הפורמלי. אולם ניכרו כן קשרים עם הרשות ועם מחלקת החינוך בה, עבודה משותפת עם הרווחה, קשרים עם בתי ספר לצורך תיאומים, ואף קשר עם מורים אשר נסב על הכנת שיעורי הבית וצרכים של ילדים ספציפיים, אך ללא כפיפות להם או השפעה מצדם.

חשוב לציין, עם זאת, כי **חריגות קיימות**: למשל, בחלק מהארגונים, ובפרט הגדולים שבהם או כאלה הפועלים במסות בתוך בתי ספר, נצפו יותר פעולות ומפגשים בעלי אופי של הרצאה (ואף של ישיבה במערך כיתתי/טורי) מאשר פעולות במתכונת של דיון ושיח פתוח. בחלק מן הארגונים, המכוונים גם לצמצום פערים לימודיים, עסקו מן הסתם גם בתכנים לימודיים (הכנת שיעורי בית), או בהכנה ותגבור לקראת מבחני הבגרות, ובחלק מן הארגונים האמוניים דמו המפגשים לשיעור תורני ופחות לפעולות חברתיות-חינוכיות המצופות מארגון נוער.

ב. אופנויות פעילות 'בשוטף',

בחינת הפעילויות הרווחות בפעולות השבועיות השוטפות של ארגוני הילדים והנוער בניסיון למפותן ולאפיין, העלתה כי אלו הם תחומי הפעילות העיקריים:

- פעילויות הפגה ופנאי (משחקים, יצירה, צפייה בסרט 'לכיף', חידונים והגרלות, טיולים) ופעילויות בעלות אופי יצרני/משימתי (הקניית מיומנויות, סיורים, התנדבות);
- פעילויות מזדמנות/אקראיות/נקודתיות (סביב חגים ומועדים, לקראת אירועים, בידור, מפגשים) ופעילויות תהליכיות/לטווחים ארוכים (פיתוח מיומנויות, יזמות, פעילות נמשכת מפעילות קודמת, כמו באומנות, למשל);

- **פעילות עיונית** (שיח ודיון, קבוצות דיון, סיפור, קריאה, לימוד, חינוך חברתי-ערכי);
- **פעילות לימודית** (הכנת שיעורי בית, חזרה על תכנים בית-ספריים, תגבור למבחני הבגרות);
- **פעילות חווייתית** (יצירה, אומנות, הצגה, שירה, נגינה, חינוך חברתי-ערכי, סבב 'מה-ניש', דינאמיקה קבוצתית, סימולציות);
- **פיתוח משאבים אישיים** – הרכשת כישורי חיים, הקניית מיומנויות מקצועיות ולא מקצועיות (ניווט בשטח, שדאות, כושר גופני, הכנה לשירות צבאי, קבלת החלטות, עבודת צוות, שיתופי פעולה, פתרון בעיות, הפקת לקחים ומוסר השכל, יזמות עסקית);
- **פעילות ספורטיבית** (אימון גופני, משחקים, תחרויות);
- **פעילות אמונית** הקשורה ברוח המסורת והאמונה היהודית (שיעור תורה/פרשת השבוע, לימוד מצוות או טקסטים תורניים, תפילה, שירה וזמר);
- **כיבוד** - מחטיפים ועד ארוחה מלאה;
- **התנסות חופשית** - ניסוי וטעייה, איתור תחביב ופיתוחו;
- **יציאה למשימות** - התנדבות, הפעלות, הקמה של..., מבצעים.

רכזים ומדריכים רבים הדגישו בהקשר זה כי הם נוטים **לשלב בפעילות השבועית אופנויות שונות ולגוון בין האופנויות** לעיתים קרובות, וכי הם מתמרנים בין מערכי פעולה מומלצים ובין כאלה שהם הוגים ומפתחים בעצמם, בהתאם להבנתם את הצרכים והבקשות של החניכים.

בהתאמה עם האידיאולוגיה והערכים של מרבית הארגונים, תופסת ה**התנדבות** למען הקהילה נפח משמעותי מסך הפעילות, בפרט בשכבות הגיל הבוגרות. ואומנם, היא משתנה ברמה של כלל הארגונים במידת הגיוון של מאפייניה ובמידת היישוג (reaching out) שלה (לאן ולמי היא מכוונת) - בכך שהיא הופכת מנקודתית, חד-פעמית ומזדמנת למובנית, רציפה ו'נענית' לצרכים ממשיים (במעגלים החברתיים שאליהם משתייכים בני הנוער ושבהם הם פועלים). ההתנדבות נעשית במסגרת פעילות שבועית, או מעבר ומחוץ לה, אך בכל הארגונים הייתה המטרה אחת: **עידוד מעורבות חברתית, יוזמה ותרומה לזולת.**

על סמך הראינות קשה לומר הרבה בהקשר זה לגבי הדמיון בין מרכזי פעילות בתוך ארגון נתון, וכן לגבי ההלימה בין ההצהרות ובין המתרחש בפועל, על מנת לשרטט פרופיל של '**פעולה טיפוסית**'. פעולה שבועית טיפוסית כללה, לדברי רכזים ומדריכים רבים, שילוב בין פעילות עיונית והפגתית, כאשר החלק העיוני מבוסס על תדריך/הצגת נושא חווייתית קצרה, דיון וסיכום, או רפלקציה על ידי המדריך (ובחלק מהארגונים הקפידו, לדבריהם, על 'פתיחה' בדמות סבב עדכון וחוויות מהשבוע האחרון, או כזו שכללה מליאה, מסדר והתחלקות לקבוצות),

ואילו החלק ההפגתי מבוסס בעיקר על משחקים (טריוויה, אימפרוביזציה, ביליארד, פינג-פונג, כדורגל). בארגונים שקיימו מפגשי פעולה ארוכים, בדרך כלל נוספה לפעילויות הטיפוסיות הנ"ל גם הסבה לארוחות (צהריים וערב), שעת למידה, חוג העשרה, פלטפורמות להעצמה אישית ושיחות אישיות.

אף על פי שלא נחשף בהן כל המגוון כולו, נראו בתצפיות הן פעולות טיפוסיות, הן פעולות משילובים שונים והן פעולות ייחודיות (סביב אירוע, לקראת משימה בחוץ). ראוי לציין, כי היה קל יחסית להבחין בין **פעילות מאורגנת, בעלת תוכן ומסר מוגדרים**, שבה חניכים קשובים, נינוחים, מתעניינים, מביעים דעה ומשתפים פעולה, ובין מה שנראה **כפעילות סתמית**, בבחינת 'להעביר את הזמן', שבה חניכים נראים אדישים, משועממים, חסרי מעש, כמי שיש להשקיע בדברונם לשתף פעולה ולאפשר למדריך להוביל את המפגש. בלא מעט תצפיות תוארה פעילות קצרה בלבד, למשל הצגת סיטואציה ודין זריז סביבה, ללא מתן אפשרות לחניכים להביע את דעותיהם.

ג. מפעלים לאורך השנה

מעבר לפעולות השוטפות, דיווחו בכל הארגונים על קיום פעילויות רווחות נוספות: טיולים וסיורי חוויה, קייטנות ומחנות קיץ ובחופשות ארוכות, מפגשים בין מרכזי הפעילות השונים של הארגון, ימי שיא והשתתפות באירועים מטעם הרשות. בחלק מן הארגונים הציעו לחניכים סדנאות והשתתפות בפרויקטים למנהיגות חברתית ולטובת הקהילה.

הארגונים מצופים לעסוק בפעילויות ובנושאים הנתמכים על ידי המשרד, בהתאם לעקרונות החינוך הבלתי פורמלי, וחלקם הגדול אכן מתנהלים כך; אך בחלק מן הארגונים ניכרו שוני וחריגות, הן מן המצופה והן בין מרכזי פעילות שונים באותו ארגון, סוגי פעילויות שכמותן יהיה חשוב לאתר באומדן.

6. וולונטריות

אחד מתנאי-הסף המרכזיים בתקנה הוא הוולונטריות המאפיינת את התנהלותו של ארגון נוער. ההתייחסות בתנאי היא לשלושה עקרונות נבדלים: **קבלת כל הפונים**, ללא הבדל דת, עדה או לאום וללא כל יסוד מיוני; **הצטרפות וולונטרית** לארגון, כלומר הגעה חופשית ומרצון של החניכים; וגמישות ופתיחות (מסוימות) לגבי סדירות או רציפות ההגעה לפעילות, כולל **הזכות לעזוב**. במרבית הארגונים, על פי הצהרותיהם בראיונות, מכובדים כל שלושת העקרונות הללו: **פתיחות בפני הכול** (בטווח הגיל של הארגון), ללא יסוד מיוני, וכאשר הצטרפות אליהם (ועזיבתם) היא חופשית לחלוטין.

בעייתיות התעוררה במספר ארגונים, עקב הפרה, לכאורה, של עיקרון הוולונטריות, בשל **חיוב הגעה** של ילדים ובני נוער שהופנו על ידי הרווחה (וחובת דיווח על הגעתם או אי-הגעתם) או בתגובה להגעה בתדירות נמוכה או לקשיי התמדה. כלומר, באחדים מן הארגונים יושמה התנהלות כפולה: מחד גיסא, אומרים בהם כי לא יינקטו באמת סנקציות של הרחקה ולא יוותרו על אף חניך, ומאידך גיסא, יש **חיוב לגבי מינימום הגעה בשבוע** (גם אם מתוך רציונל חינוכי חזק). חיוב זה הנוגע לסדירות ההגעה משתנה בין ארגונים שונים: מחיוב הגעה של אחת לחודש לפחות, דרך חיוב להגיע שלושה ימים בשבוע (למשך 3-4 שעות ועד ל-16 שעות בחודש) ועד נוכחות של חמישה ימים בשבוע.

גם בהסכם בין בתי ספר ומתנ"סים במרכזי פעילות אחדים סביב ההתנדבות במסגרת המחויבות האישית - יישום עקרון הוולונטריות איננו מלא, במובן זה שבני הנוער מחויבים להתנדב בכל מקרה, והבחירה החופשית היא רק לגבי המסגרת הספציפית שבה יעשו זאת. חלק מן הארגונים מצאו לנכון להדגיש כאן, כי הם פתוחים אומנם לכול, אך כי עצם העובדה שבחרו להתמקם באזורים מסוימים, ובמפורש ובמכוון לא באחרים, כלומר שמלכתחילה הם פועלים עבור קהלי יעד מסוימים בלבד, הופכת אותם לזמינים לבני נוער אלה והרבה פחות לאחרים.

ביטויים נוספים של עקרונות וולונטריים, שתוארו על ידי ארגונים שונים היו: אפשר השתתפות של חניכים בכמה תנועות נוער במקביל וכן היעדר דמי השתתפות ("כדי לאפשר באמת לכל מי שרוצה"). בהקשר זה יש לומר שבארגונים רבים אכן נהוגים דמי השתתפות, שאינם משמשים כאמצעי סינון אלא כ'דמי רצינות' בלבד.

הצטרפות ואופני גיוס - מדברי המרואיינים עולה כי ההצטרפות לארגון נוער 'מתרחשת מעצמה' אך היא גם פרי מאמצי גיוס. כמחצית מן הארגונים תיארו הגעה ישירה של ילדים ובני נוער כתוצאת השפעה של אחד מהגורמים הבאים: היכרותם את הארגון דרך אחים, על בסיס של "חבר מביא חבר", יצירת מודעות לנושא בקהילה ובבתי הספר, פניות של הורים מזדהים ומעוניינים והגעה עצמאית של בני נוער שלא מצאו את מקומם בתנועות הנוער ומעוניינים במסגרת חברתית או במסגרת להתנדבות.

על אלה הוסיפו מרואיינים הפנייה על ידי הרווחה, על ידי בתי ספר שבהם פועל מרכז פעילות של הארגון בשעות אחר-הצהריים, על ידי רכזי פעילות גיאוגרפיים שמזדהים צורך בקהילה ועל ידי יועצות בתי ספר המאתרות ילדים עם קשיים.

גיוס, במאמץ או שלא במאמץ, תואר על ידי כל הארגונים כמעט, והתבצע באמצעים מגוונים: במסגרת יריד חינוך בלתי פורמלי בלבד או בתוספת של פרסומים עירוניים ואינטרנט, לחילופין באמצעות פעילים שכונתיים מוכרים לארגון העוסקים בחיבור בני נוער אליו; באופנים אקטיביים ישירים, כמו ימי חשיפה וגיוס מסיבי בבתי ספר (גם לאורך כל השנה), באמצעות יצירת קבוצה כבר בתוך בית הספר (בהתאם להיענות) ושילובה במרכז הפעילות (לרוב בבתי ספר עם אוריינטציה רלוונטית לארגון ובקרב קהל יעד אופציונלי), וגם כגיוס פרטני, שמתבסס לרוב על איסוף בני נוער בשעות הלילה מפארקים, מועדונים ומהרחובות והזמנתם, תוך כדי שיחה, להגיע ולהצטרף.

בבחינה של רמת המעורבות של הורים בהשתלבות ילדם בארגון וטיב הקשר עמם, כפי שעלו בראיונות, תוארו אלה על פני טווח רחב: מקשר הדוק ומעורבות גבוהה, תורמת ושתפנית בארגונים מבוססים, דרך מעורבות וקשר סבירים-טובים במרבית הארגונים ועד מעורבות נמוכה למדי (עד כדי חיוב הורים להשתתף במספר אירועים לאורך השנה) וידיעה עמומה בלבד של ההורים לגבי טיב הפעילות, סדירות הגעת ילדם לפעילויות וכדומה.

נשירה של חניכים לאורך השנה הייתה בעיה שכל הארגונים כמעט נאלצו להתמודד עמה; במרביתם היא יוחסה לקשיי התמדה של ילדים ובני נוער, בפרט מול פיתויים שונים, אך חלקם הודו שהיא גם תוצאה של

כוח אדם 'לא מוצלח' וכי מאמצים רבים מושקעים מצדם להשאיר בארגון חניכים 'מתנדנדים' או להחזירם אליו.

7. מבנה ארגוני ורמת המיסוד

על פי התקנה, על ארגון נוער להפעיל מרכז הדרכה ראשי המפתח תכנים, פועל להפצתם ומקיים דיאלוג חינוכי מתמשך עם מרכז הפעילות, כולל סמינרים וימי עיון. כמו כן עליו להתבסס על תקנון מוגדר ומובנה לגבי נהליו (למשל, פעילויות בהתאם לתוכנית עבודה שנתית, הכשרה ובחירה של מדריכים על פי קריטריונים מסוימים) המבנה המוסדי שלו אמור להיות מושתת על בסיס דמוקרטי והוא אמור להציע למדריכים בו ליווי וחניכה סדירים ומובנים.

במחקר עלה כי כל ארגוני הילדים והנוער אופיינו כבעלי מבנה ארגוני, המבוסס על מטה/הנהלה, על חלוקה למחוזות גיאוגרפיים, על אגפים (אגף חינוך, אגף הדרכה, אגף מפעלים וכדומה), על היררכיה של בעלי תפקידים (ראשי תחום, רכזים אזוריים, רכזי מרכזי פעילות, מדריכים בוגרים ומד"צים) ועל בעלי תפקידים ייעודיים (מובילי פרויקט, רכזי עיר, רכז מדיה ודיגיטל, רכז נוער מנותק, רכז נוער חרדי).

כמו כן, דיווחו מרואיינים בכל ארגוני הילדים והנוער על קיומם של שני הרכיבים הנוספים: **מרכז הדרכה פעיל** (גם אם רק אינטרנטית), שהיה אמון בכלום על הכנת והפצת רעיונות, חומרים וחבורות למרכזי הפעילות, ו**תוכנית עבודה שנתית** או רב-שנתית. זו האחרונה שיקפה, לדברי מרואיינים, את משנתו הסדורה של הארגון בתחום פעילותו ואת ערכי היסוד שלו וכללה מערכים חינוכיים בהתאם לנושא השנתי או לנושאים המשתנים לאורך השנה. בכל הארגונים הדגישו מרואיינים כי הם פועלים לפי **תוכנית אחידה**, המשותפת לכל מרכזי הפעילות, אשר גבולותיה ברורים מאוד, אך כי בה בעת מקובלת גישה של גמישות רבה לגבי התאמת התכנים והפעילויות בהתאם למאפיינים ולצרכים ספציפיים של מרכז הפעילות, וכי הם מעודדים לעצמאות וליצירתיות סביב החומרים עצמם, ללא דרישה נוקשה לפעול לפי ל"ז הדוק.

על אף המבנה הארגוני הדומה בכל הארגונים, ניכרה בהם **שונות רבה** מבחינת רמת המיסוד שאפיינה אותם, אשר השפיעה על חוסנם כארגון. הדבר בא לידי ביטוי בעיקר בטיבם של הקשרים בין מטה הארגון ובין פעיליו בשטח, במידת ההקפדה על תהליכים ומנגנוני פעולה מובנים (למשל, הכשרה ובחירת רכזים ומדריכים), במידת העקביות הפנימית והשיטתיות שבהן התנהל הארגון ובדמיון בין מרכזי הפעילות (וב'מה מקבל כל חניך בהם'), אך גם במידת הגמישות של הארגון ובמידת יכולתו להתעדכן, להתאים ולסגל את עצמו נוכח נסיבות, אוכלוסיות ותנאים משתנים.

כך, למשל, בכל הארגונים התקבל הרושם כי המטה מקיים **קשר ומפגשים סדירים** עם רכזים ועם מרכזי הפעילות, במסגרת ישיבות, פורומים וביקורים תקופתיים, קבועים או מזדמנים, אך יש ארגונים שתיארו (ושיקפו בפועל) יחסי גומלין וקשרים הדוקים במיוחד בין המטה ובין השטח, שהתבטאו בעיקר **בפיקוח הדוק** על ההתרחשויות השוטפות במרכזי הפעילות (למשל, רכזים אזוריים שעורכים בהם תצפיות), בליווי

ובתמיכה למדריכים עד כדי מתן מענה רגשי בהתמודדויות אישיות (עובדת-סוציאלית מטעם העירייה, ליווי כפול למד"צים) ובריבוי השתלמויות וימי עיון.

בחלק מהארגונים הודגשו במיוחד קיומם וחשיבותם של תקנון ונהלים, כפי שדורשת התקנה, ויישום של דרכי פעולה משותפות, מכוונות ושיטתיות, שעליהן מקפידים בכל מרכזי הפעילות, דרכי פעולה התורמות לדמיון רב ביניהם ולקוהרנטיות גבוהה בין הצהרות ובין מעשה, ומטבע הדברים גם לרושם שהן יוצרות בקרב הצופה ולתחושה כי 'הם יודעים בדיוק מה הם עושים ולמה'; עם זאת, בארגונים אלה ידעו גם לטעון כי הם מודעים לצורך בהתאמת העקרונות, התכנים והכלים שלהם כדי להיענות לצרכים מקומיים/זמניים/משתנים ולמאפיינים ספציפיים של מרכזי הפעילות שלהם (וכי התנסו בכך בפועל). בכמחצית מן הארגונים בלט מערך של תגמול והתקדמות בתפקידים, כולל מסלולי הדרכה ומסלולי המשך להגשמה. לחילופין, נעשתה השקעה רבה ביצירת זיקה ושייכות (בבחינת 'אם אתה לא יודע למה אתה שייך, אתה לא שייך'), בין היתר באמצעות עידוד מפגשים ויחסי גומלין בין סניפים, הפקת אירועים גדולים ומפעלי דגל וחיזוק קשרי-חוץ ופעילות עם הארגון העולמי.

תובנות ודיון

בפרק זה יידונו העניינים הבאים: היבטים של **דמיון ושוני** בין ארגוני ילדים ונוער והסיבות לדמיון ולשוני הללו; ה'ג'נום' של ארגוני ילדים ונוער: למה ולמי הם דומים; **עמידה ואי-עמידה בתקנה**; ומחשבות על סוגיות הנוגעות למדידה ולהערכה.

היבטים של דמיון ושוני

אף שכל ארגוני הילדים והנוער הוקמו במטרה לבנות חברה טובה יותר בעזרת חינוך בני הנוער לערכים ולאכפתיות, ועל אף תנאי-סף הכרחיים – **קיימת ביניהם ובתוכם שונות גבוהה** (ולדבריהם "הבדלים של יום ולילה"). נראה שמה שמאפשר את השונות הרבה הוא, בראש ובראשונה, **רוחב התקנה**, כלומר העובדה שניתן לפרש ולתעל את האוריינטציות הערכיות הגלומות בה עבור טווח גילאים רחב מאוד, בשלל אמצעים שונים בתכלית, סביב אינסוף נושאים ותחומי תוכן, שמזמינים דפוסי פעילות שונים מאוד והבדלים מתבקשים מבחינת עומק העבודה הנדרשת, ולחילופין, רמות משתנות של התמדה, מחויבות והזדהות ערכית. ייתכן גם כי ניתן לייחס את השוני בין ארגונים ובין סניפים שונים באותו ארגון להישענותם של ארגונים על רכזים ומדריכים שלא בהכרח גדלו בארגון, למרות הכשרתם או הזדהותם עם ערכיו.

נראה גם, כי **קיים קשר בין הפיזור והמספר של סניפי הארגון ובין התנהלותו**: ככל שהארגון גדול יותר, עם מרכזי פעילות בקרב אוכלוסיות מגוונות ובאזורים שונים, כך גדל הסיכוי לשונות גבוהה יותר בין מרכזי הפעילות שלו; ייתכן עוד כי השונות הרבה בין הסניפים היא תוצאה מכך שהם נהנים במידה רבה מיד חופשית בבואם להתאים עצמם לאופי ולצורכי המקום שבו הם פועלים. מנגד, ארגונים שפיתחו והשיגו רמות גבוהות של גיבוש וקהרנטיות אמורים להפגין דמיון מרשים בין מרכזי פעילות (ויש כאן בהחלט כאלה).

כדאי לזכור שהתקנה עצמה נמצאת עדיין בתהליך של התהוות ושינוי בניסיון לעשותה ברורה ומדויקת יותר ובד בבד ארגונים שונים נמצאים בצמיחה ובתהליך של בירור עם עצמם, וכל אלה מאפשרים גם הם מידה של נזילות ואמורפיות, הבאים לידי ביטוי בשונות בין הארגונים ובתוכם.

ניתן לראות במה שתואר לעיל צד חיובי, שכן הייחודיות של סניפים שונים היא שמאפשרת היבטי התנהלות בחלק מן הארגונים אשר מאפיינים אותו. כך, למשל, מאפשר לעצמו ארגון אחד להתקיים ולפעול ללא מבנים וללא מרכזי פעילות כלל, כאשר כל קבוצה בו היא גוף אוטונומי; אין בו רכזים של מרכזי פעילות, אלא רק רכזי תחום, והדגש הוא על הגעה של הארגון אל החניכים אל השטח באופן בלתי אמצעי. בארגון גם מתקיימים שיח מתמיד והקפדה רבה סביב הדמוגרפיה וקהל היעד הרלוונטי במטרה לדייק מאוד את תמהיל חניכיו ("רק לפי איפה שצריכים אותנו באמת") וכדי למקסם את ההשקעה.

אין בכך התנגשות עם עקרון הוולונטריות - כל אחד יכול להתקבל - אך עצם בחירתו של הארגון להנגיש עצמו לציבורים מסוימים ולהדיר עצמו מאחרים עלולה להיתפס גם כמְפֹלָה ומקפחת.

ה"גנום" של ארגוני הילדים והנוער

אין ספק שאחד האתגרים המעניינים ביותר, אפריורית וכל שכן לאור החומר במסגרת מסמך זה, הוא לפצח את ה"גנום" של ארגוני הילדים והנוער ולשרטט קווים לדמותו של ארגון הנוער הטיפוסי, כפי שאלו עולים מן השטח. ואומנם, ארגוני הילדים והנוער השונים מזכירים במתכונתם ובאופיים גופים מוכרים שונים, שהבולטים שבהם הם תנועות נוער, מתנ"סים, מועדוני נוער, מועדוניות ומוסדות חינוך פורמלי (בית ספר/ישיבה).

במחציתם בלטו המאפיינים הבאים:

- **הקנייה של מיומנויות הדרכה והכשרת מד"צים:** יותר ויותר ארגונים פיתחו תוכניות הדרכה, קורסי הכשרה וחניכה לחניכיהן בשכבה הבוגרת, במטרה לשלבם בעשייה משמעותית בארגון. בה במידה יותר ארגונים פיתחו ופתחו מסלולים להגשמה עצמית לחניכים כדי לגרום להמשך עשייתם בארגון ובקהילה הרחבה.
- **התמקמות באזורים ובאוכלוסיות שבהם לא נפוצות מסגרות אחרות של חינוך בלתי פורמלי** כדי לספק לאוכלוסיות אלה את האפשרות לחוות מסגרות חינוך חוץ-בית ספריות ולייצר הנהגה צעירה הפועלת מתוך הקהילה ולמענה.
- **הרחבת התהליך החינוכי-ערכי והעשרתו בנושאים כלליים ואוניברסליים**, והשלמתו למודל מתפתח וארוך-טווח.
- **צמיחה תוך-ארגונית והתנהלות מערכתית מוקפדת ושיטתית** (תוכנית עבודה רב-שנתית, הכשרה איכותית ומקיפה, הליכים ונהלים אחידים, השתלמויות, סמינרים וכיוצא באלה) בעקבות דרישות התקנה למקצועיות;
- **אימוץ הרעיונות של התנדבות בקהילה, ושל הקמת מנהיגות צעירה** ככלים חזקים להעצמה אישית וקבוצתית ולהעלאת המוטיבציה של בני הנוער למעורבות חברתית ולעיצוב החברה והתרבות, במטרה לקדם תיקון עולם וצדק חברתי;

עמידה בתנאי-הסף

התשובה לשאלה מהי עמידה של ארגון בתנאי-הסף, תלויה בדרך שבה מגדירים 'עמידה': בחלק מארגוני הילדים והנוער אי-העמידה יכולה להיות מיוחסת לסטייה **מתנאי-סף אחד בלבד**, שהוא תנאי משמעותי; בארגונים אחרים היא עשויה להיות מיוחסת ל**צבירה** של חריגות. לחילופין חריגה מתנאי-הסף יכולה להתקיים **במרכז פעילות אחד או באחדים** או ברוב מרכזי הפעילות או בכולם. עמידה מלאה בתקנה היא נחלתם של מיעוט בקרב הארגונים, שכן **ברבים מהם אלמנטים שונים (אחד או יותר) לא תאמו את הנדרש**.

אילו מתנאי-הסף הם תנאים שהארגונים נוטים לעמוד בהם, ואילו מהם הם תנאים שהארגונים נוטים לעמוד בהם פחות? נראה כי יותר ארגונים מתקשים בעמידה בשלושה תנאי-סף: (1) **גודל קבוצה (2) וולונטריות** ו(3) **מאפיינים בלתי פורמליים של הפעילות**. הגעה ספוראדית של חניכים, המאפיינת חלק מן הארגונים,

מקשה, בין היתר, על ארגון החניכים בקבוצות אורגניות, מוגדרות, ברורות וקבועות, ועל הפעלת החניכים בקבוצה שגודלה הוא הגודל המצופה מהתקנה. כך, מתנהלים חלק ממרכזי הפעילות בקבוצות גיל קטנות מדי (3-4), או בקבוצות משולבות, לעיתים בטווח גילאים רחב מאוד, אפילו רחב מדי (למשל, מבחינת הנושאים הנידונים ואופנות הצגתם, או מבחינת הצורך לחלק את מסת החניכים אד-הוק, תוך כדי הפעילות, לתת-קבוצות אקראיות); מעבר לכך, פער ניכר בין דיווחים על מספר החניכים הרשומים ובין מספרם בפעולות שנצפו, מחד, ועמדותיהם המוצהרות של רכזים ומדריכים לגבי חובת/אי-חובת הגעה מאידך, מעוררים ביתר שאת את השאלה מי נחשב ומי נספר כחניך, ובמילים אחרות מה גודלו האמתי של הארגון.

במספר ארגונים, שנראה כי הצליחו מאוד בפעילותם, התעורר חשש לגבי עמידתם בתנאי הוולונטריות (כלומר האם התנהלו על פי דרישות לשכת הרווחה לגבי הגעה ונוכחות), או לגבי מידת מעורבותו של המתנ"ס בענייניהם.

בכמה מן הארגונים התגלתה בעייתיות סביב אי-היצמדותם למאפיינים בלתי פורמליים בפעילויות ועלה ספק לגבי רמת יכולתם ורמת המאמצים שהושקעו כדי להציע לחניכיהם פעילות עם משמעות של ממש (ומבחינת החניכים פעילות מעניינת, מאתגרת, מושכת, מקדמת). הדבר משתמע מדברי רכזים ומדריכים וניכר בתצפיות: הדגש הרב ששמו על חשיבות אישיותו ויכולותיו של המדריך, שאלת קיומה או אי-קיומה (והשמשגה או מידת אכיפתה) של תכנית עבודה סדורה, עשירה, רלוונטית, אטרקטיבית ומתפתחת גילית, ואולי גם מידת קיומם/אי-קיומם של ציוד ומשאבים המאפשרים גיוון ועניין.

לא בכל הארגונים התקבלה תמונה ברורה דיה לגבי טיבה והיקפה של ההכשרה שיושמה בפועל, ובהצהרה של המרואיינים לגבי ידיעה עמומה שלהם בנדון, לא כל שכן בגרסאות השונות ובפערים בין התיאורים השונים, ניתן היה לראות רמז לבעייתיות מבחינת העמידה בתקנה.

עמידה נאה בתקנה הפגינו מרבית ארגוני הילדים והנוער סביב תנאי-הסף של פרישה ארצית, של תחום עיסוק ראשי, של הדרכה על ידי מדריכים בוגרים, של מימוש רב-תרבותיות, של סדירות ימי הפעילות ושל קביעות הקבוצה.

מדידה: קשיים, דגשים והמלצות

שלושה סוגי קשיים עשויים להתעורר באומדן: האחד קשור לשונות הגבוהה בין הארגונים ובין מרכזי פעילות בתוך ארגון נתון, שעלתה הן מדיווחי נציגי המטות בראיונות ומהצהרותיהם בעניין, והן בביקורים ובתצפיות (בחלק מן הארגונים הדבר בלט גם ביותר משלושה מרכזי פעילות). כך, למשל, הערכת מבנה או מקום כמרכז פעילות קבוע ופעיל היא בעייתית: בחלק ניכר מן התצפיות לא נראה שום ממצא פיזי שהיה יכול להעיד כי פעיל במקום מרכזי, אך הייתה הרגשה ברורה שהוא קיים; את העדות לפעילות קבועה וסדירה ולאורך זמן יש להפיק מהראיונות עם הרכז והמדריך ומאוסף קפדני של 'סימני חיים' (המידה שבה חניכים מכירים את עמיתיהם בשמותיהם, שבה החניכים והמדריך מכירים זה את זה בשמותיהם, עד כמה הם מכירים את המקום, המשחקים

וסדר היום; מידת הטבעיות וההרגליות של הדברים, הדינמיקה בין המדריכים לחניכים וכדומה). זאת ועוד: ברבים מן הסניפים, בפרט בכאלה שאינם ממוקמים במבנים השייכים לארגון הנוער, ההסמלה דלה מאוד עד לא קיימת. חשוב לזכור כי בחלקו נובע הדבר מהגבלות שמטילות ה'אכסניות' על ארגוני הילדים והנוער, אך נראה שגם מידת החשיבות שמייחס הארגון לעניין (אף שאינו מחויב לכך בתקנה) והמידה שבה הוא מאמין בהנחה, ביצירת זיקה ובחזוק רעיון השיוכיות של החניכים אליו (ואולי אף לשימוש באלה ככלי עבודה) עומדות מאחורי השונות בין מרכזי פעילות. השימוש במבנים של אחרים מגביל באותה המידה גם את ההכנסה אל מרכז הפעילות של ציוד (מחשב, קלסרים ועוד) ושל חומרי הדרכה (התוכנית השנתית, חוברות ועוד) - מרכיבים שנוהגים להתרשם מהם בביקורים ולהחשיבם כמשמעותיים (ואשר אכן חסרו בלא מעט סניפים בהערכה זו).

הקושי השני לצורך האומדן עשוי לנבוע ממתח אפשרי בין תנאי-הסף שבתקנה ובין התנהלויות שכיחות או מקובלות בשטח: פער זה עשוי לנבוע מתוך אילוצים ופרגמטיזם, מתוך ניסיון מצטבר של 'מה עובד' או של אפקטיביות. למשל, לגבי מספר הפעילויות בשבוע, מחייבת התקנה שני מפגשים לפחות, בני שעה ומחצה כל אחד, בעוד חלק מן הארגונים עומדים היטב ביעדיהם גם מתוך מפגש שבועי אחד ארוך.

קונפליקטים כאלה בין הראוי לפי התקנה ובין המצוי, יש בהם כדי לעורר ספק בהנחה כאילו אי-עמידה במשתנים טכניים שונים, בהכרח פוסלת ארגון מלשמש כארגון נוער, ולחילופין מעלים פערים אלה כי ייתכן מצב שבו ארגון יוכל לעמוד בתנאי הגודל והסף, אך לא לעשות עבודה איכותית, ואולי אף לא להיות אפקטיבי ביחס ליעדיו (התקנה מתייחסת באחד מסעיפיה לתפוקות). משום כך הקונפליקטים הללו הם בעלי חשיבות רבה, שכן הם מהווים מעין דיאלוג בין השטח ובין 'שרירותיות' כביכול של התקנה, ופיתוח מודעות ופתיחת דיון מחודש ביחס אליהם עשויים להביא לצמצום הפערים בין הרצוי למצוי;

בשל התקנה המחייבת את הארגונים לאמוד פרמטרים אלה, נוטים הארגונים להתיישר עם תנאי-הסף (ואגב כך גם להידמות יותר אלה לאלה, אולי על חשבון ייחודיותם), בעוד שבמתח ובקונפליקטים יש משום הזמנה לתקנה לחשיבה-מחדש על עצמה, לדייק את הסטנדרטיזציה שלה ולהתגמש מול אילוצים וצרכים של ארגונים; או במילים אחרות, לתת לארגוני ילדים ונוער להיות ארגונים, ולהרחיב את טווח ההכלה של התקנה כשהדבר מתבקש (בנוגע להיבטים טכניים, למשל), ולחילופין לצמצם טווח זה כאשר ראוי לעשות כן (למשל לגבי היבטים כמו תכנים ואופי הפעילות או וולונטריות), ובכל מקרה להציע בחלק מתנאי-הסף רמות גבוהות ומשתנות של הרחבה והוספה, פירוט ומיון-בידול.

קושי נוסף לאומדן יש לראות בתגובות של חלק מהארגונים למהלך הקשור בהערכתם: רצונם להרשים לטובה (ולזכות, מן הסתם, בתקציבים) גורם להם להיערך להערכה ולייפות את המציאות במרכזי הפעילות שלהם. כך, למשל, במרכזי פעילות לא מעטים (של ארגונים ספציפיים) התעורר הרושם שנעשו הכנות מהכנות שונות לקראת הביקור (ניקוי, קישוט ועדכון המרכז), כולל הזמנת ילדים ובני נוער שאינם חניכי הארגון (אחים, חברים, אורחים) להעלאת הנפח והחיות. זאת לעומת מרכזי פעילות שלא ניכר בהם משהו מביים, חדש מדי או זמני.

התיישרות בהתאם לתקנה (התנהלות בהתאם לנהלים אחידים וקבועים או הקפדה על הכשרה למדריכים) עשויה להיות רבת ערך, אם היא מוטמעת וקונה לה מקום של קבע בארגון, אך התנהלות שתכליתה יצירת מראית-עין בלבד איננה מיטיבה עם הארגון ואף איננה הוגנת.

נראה כי ארגוני הילדים והנוער מייצגים את עצמם כמהות אותנטית העומדת בפני עצמה, גם אם לעיתים כמין דמות כלאיים, המשלבת אלמנטים מכאן ומכאן, שפוננה כדי להשלים את המציאות החסרה של החינוך הבלתי פורמלי, וככאלה הם ראויים לאמצעי מדידה התפורים בדיוק לפי מידתם.