



# על נְשֵׁה דְבָרִים: אנשים, אנשים, אנשים

ישראל 2018: מנהיגות - חינוך - חברה



מוסף מיוחד של **יריעות אחרונות** בשיתוף קרן מנדל - ישראל  
סיוון התשע"ח, יוני 2018



צילום: קרית מוסקובי

# בנפרד - וביחד

נשיא המדינה ראובן (רובי) ריבלין

בנאום שנשא בסוף שנת 2017 אמר נגיד בנק ישראל לשעבר סטנלי פישר ש"מדינה ששולחת את אזרחיה לארבע מערכות חינוך נפרדות אינה יוצרת אומה אחת". בנאומו, ביטא פישר חשש עמוק מיכולתה של ישראל להתמודד עם האתגרים החברתיים והכלכליים הניצבים בפניה, כל עוד תלמידי ובוגרי מערכת החינוך שלה חיים כל אחד במערכת מגזרית נפרדת משל עצמו.

אני מאמין שיש משמעות גדולה לאפשרות הייחודית שניתנת במדינת ישראל, לקיים מערכת חינוך ממלכתית, המושתתת על ערכי היהדות והדמוקרטיה גם יחד, והמאפשרת לכל ציבור להנך את ילדיו על פי זהותו וערכיו. אני מאמין שזאת המחויבות שלנו לאפשר זאת וגם לממן זאת. עם זאת, אני שותף לחשש שאנחנו לא עושים די על מנת להבטיח שזרמי החינוך השונים והנפרדים אכן ישתלבו במערכת חינוך ישראלית אחת.

כדי לבנות את התשתית המשותפת בין הזרמים השונים, עלינו לעשות שני דברים: הראשון, להבטיח שההפרדה בין זרמי החינוך לא תעמיק ותנציח את הפערים בין האוכלוסיות השונות. השני, לוודא שלכל קבוצה ניתנת הזכות לביסוס זהות חיונית, קהילתית, ייחודית, בצד האחריות המוטלת עלינו, על כולנו, לגיבושה של ישראליות משותפת. הכבוד לזהות ולערכים הנפרדים, בצד דרישה לאחריות לעתידנו המשותף וקבלת אחריות לגביו, יעצימו את תחושת השותפות, ההשתלבות והערבות ההדדית.

קידום השותפות הבין-מגזרית בתוך מערכת החינוך היא, לכן, סוגיית יסוד בשמירה על החוסן החברתי והכלכלי של מדינת ישראל, והיא אתגר גדול שדורש מלאכת מחשבת עדינה ונחושה של הרכבה וחיבור. כמו כל אתגר גדול, הפתרון מונח בראש ובראשונה במנהיגות. עלינו לבנות שכבת מנהיגות שיודעת שיצירת התשתית המשותפת למערכות החינוך הנפרדות היא המשימה המרכזית העומדת היום בפני מערכת החינוך הישראלית, בבואה לגרל את דור העתיד של מדינת ישראל החזקה והמשגשגת.

בניית שכבת המנהיגות של מערכת החינוך הישראלית ניצבת כבר שנים רבות במרכז החזון של מורט מנדל ומפעלותיו. המנהיגות החינוכית שמטפחת קרן מנדל מגיעה מכלל המגזרים והקצוות של החברה הישראלית. הרבר מאפשר למנהיגים חינוכיים משלל רקעים, עדות ואמונות, לבנות ולהתוות דרך חינוכית משותפת, ממלכתית, יהודית ודמוקרטית, שבבסיסה עומדת תקווה ישראלית לשינוי עמוק ומשמעותי.

למורט יש עיקרון ידוע: "It is all about who you hire". מנהל טוב משקיע בבחירת אנשי הצוות שלו ומחפש אחר הטובים ביותר. העיקרון הזה מוביל את קרן מנדל כבר שנים רבות באיתור, בהכשרה ובטיפוח של המנהיגים והמנהיגות של עולם החינוך.

כשעומדים לצידם, הלב לא רק מתרחב, הוא גם מתמלא תקווה שנצליח לעמוד במשימה הזו. שיהי, נוכל ליצור חברה ישראלית אחת, חזקה, חולמת ושועתת קדימה, שיש בה מערכות חינוך נפרדות, אבל גשרים רחבים ואיתנים מחברים ביניהן.



נגן אקורדיון מנגן לילדים, בקיבוץ לביא 1950, צילום: דוד רובינר

# האחריות שלנו

א תגר נפלא אך לא פשוט הציבה הציונות לעם היהודי: רבים הפליגו בחלום מות, אחרים הוציאו אל הפועל, אך איש לא כתב הוראות הפעלה מדויקות למדינה הזאת, ישראל, שקמה אחרי אלפיים שנות גלות וקיבצה מכל קצות העולם את בנותיה ובניה למדינה ציונית אחת, צבעונית ותוססת, יהודית ודמוקרטית.

האם אפשר להגדיר חזון משותף בחברה רבי-גונית, שבה נוכחות תפיסות עולם ומ-ערכות ערכים שונות כל כך? האם ייתכן שדווקא חוסר ההסכמה הוא הוא היסוד המשותף שלנו? בסופו של דבר, המפתח נמצא בחינוך: הגדרת החזון המשותף ופיתוח הכלים להגשמתו.

מנהיגי חינוך בעלי שיעור קומה חייבים להיות מצוידים בדמיון מפותח ובמנעד רחב של מחשבות ודעות. עליהם להישחף לאוצרות רוח יהודיים ואוניברסליים, ולקיים דיון ביקורתי על ערכים והשקפות עולם, ובכלל זה על השקפתם שלהם. האם מנהיגות היא תכונת אופי או שיטת פעולה? האם היא נרכשת, או חלק מהמטען שעיימו באים לעולם? כך או כך, דחף לשנות את העולם הוא תנאי ראשון והכרחי. חי. ארגו כלים מתאים, מבטיח כי ההולכים בדרך אלי צמרת ישכילו לחלום, יידעו לשאול, יקפידו לנתח בקור רוח אך גם לחמול, יתבוננו בעולם בעיניים ביקורתיות, ובה בשעה יזכרו שחומה נבנית לא רק מלבנים אלא גם מהחומר הרך המדביק אותן זו לזו.

כשמכנסים מנהיגים מעולמות שונים ומתחומים מקצועיים מגוונים למרחב משותף אחד, מתרחש תהליך שלא יסולא בפז. החשיפה לשלל השקפות העולם לא רק מחדדת את הדיון ומעשירה את המיומנויות, אלא גם מגבירה את יכולת ההכלה ומרחיבה את קשת הפתרונות. טיפוח מנהיגות חינוכית ברוח זו הוא בליבת העשייה של קרן מנדל.

# בבל

"אֲשֶׁר לֹא יִשְׁמְעוּ, אִישׁ שִׁפְתַי רָעוּהוּ, בְּרֵאשִׁית יֵא, ז

הָבָה נִבְנֶה-לָנוּ עִיר, וּמִגְדָּל וְרֵאשׁוּ בְּשָׁמַיִם, וְנִצְעֵשֶׁה-לָנוּ, שֵׁם פְּנֵי-נְפוֹץ, עַל-פְּנֵי כְלֵי-הָאָרֶץ. כִּי כְלֵי-הָאָרֶץ שִׁפְתוֹת רַבּוֹת וְדַבָּרִים רַבִּים וְאִיפֹה נִמְצָא בְקֶעֶז בְּאָרֶץ שְׂנַעַר לְשִׁבְתָּ שֵׁם אִיפֹה נִשְׂרָפָה שְׂרָפָה עַד הַכְרִיתָנוּ עַד אַחֲרֵיתָנוּ.

הָבָה נִבְנֶה-לָנוּ מִגְדָּל וְרֵאשׁוּ בְּשָׁמַיִם כְּדֵי שִׁירַד אֱלֹהִים לְרֵאֲתָ אֶת-הָעִיר וְאֶת-הַמִּגְדָּל אֲשֶׁר בָּנוּ בְּנֵי הָאָדָם כְּדֵי שִׂיֵאמְרוּ אֱלֹהִים הֵן עֲמִים רַבִּים וְשִׁפְתוֹת רַבּוֹת וְהֵן הִחִילִם לַעֲשׂוֹת

הָבָה נִרְדָּה וְנִלְבְּנָה שֵׁם שִׁפְתָם עַד אֲשֶׁר יִשְׁמְעוּ אִישׁ שִׁפְתַי רָעוּהוּ. עַד אֲשֶׁר יִבְנֶה הָאֱלֹהִים עִמָּם הָעִיר וְהַמִּגְדָּל עַד לֹא יֵאמְרוּ עוֹד בְּשִׁפְתוֹת אָנוּשׁ הָבָה נִצְעֵלָה אֶל הָאֱלֹהִים וְלֹא יֵאמְרוּ עוֹד בְּשִׁפְתוֹת אֱלֹהִים הָבָה נִרְדָּה אֶל בְּנֵי הָאָדָם עַד אֲשֶׁר יִשְׁמְעוּ אִישׁ שִׁפְתַי רָעוּהוּ.

אלמוג בהר

# תוכן

- 4 | ישראל בת 70, ד"ר דניאל מרום
- 5 | אתגר החינוך, יו"ר הכנסת יולי אדלשטיין
- 6 | הפריחה בנגב, קובי ליברמן
- 7 | אקדמיה כמנוע צמיחה, נשיאת אוני' בן-גוריון פרופ' רבקה כרמי
- 8 | אתגר הרוח, ישראל שורק
- 10 | חילונים ודתיים בכיתה אחת, טלי פרקש
- 12 | כיתה בעולם של היי-טק, יובל גמליאל
- 14 | עושים צדק חלוקתי, קובי ליברמן
- 15 | חזון הנגב, ראש עיריית באר-שבע רוביק דנילוביץ'
- 16 | ינהיגו הנערים לפנינו, יובל גמליאל
- 17 | היום יותר מתמיד: חינוך, שר החינוך נפתלי בנט
- 18 | איך מלמדים מנהיגות, כ. אבי
- 20 | חשיפה לצפון החדש, קובי ליברמן
- 22 | קול חדש מהמזרח, נעם פרל
- 24 | שני עמים, כיתה אחת, מיטל ר. פישמן
- 25 | בשבח האיפוק וההשגחה, ד"ר אימן אגבאריה, אוני' חיפה
- 26 | מי הם שוערי התרבות, נעם פרל
- 28 | המנהיגים החרדים החדשים, נעם פרל
- 32 | מי שומר על ילדי העובדים הזרים, קובי ליברמן
- 33 | סיוע בכיוונים הנכונים, ליאת זנד

# ישראל, עונה שנייה

כל ילד יודע שהאחדות יפה לטקסים אך לא קיימת בחיים. כל תלמיד מכיר על בשרו את החלוקה לקבוצות, למגדרים ולהקבצות. אז איך ניצור שותפות ישראלית עמוקה ומחייבת? זה התפקיד החדש של החינוך | ד"ר דניאל מרום, חבר סגל בית ספר מנדל למונהיגות חינוכית

בחגיגות יום העצמאות השבעים השנה עלתה שוב ושוב הכמיהה לאחדות לאומית וחברתית, על רקע המציאות ההולכת ומסתבכת של ריבוי שבטים בישראל. כמיהה זו קיבלה ביטוי בנאומים, בסמלים ובפניית ההנהגה של אם הבנים, כלת פרס ישראל מרים פרץ: "בפאזל הזה שנוצר במדינת ישראל יש מקום לכולנו". אך כשבוחנים מהו התוכן שעליו אחדות זו יכולה להתקיים, מתברר שהוא איננו ברור ומוסכם. האם המאחד הוא ישראל כמקלט מפני העומדים לבלותינו? אולי זהו בית, וכולנו משפחה אחת? ואולי יש לחזור לחזון נביאי ישראל הבן-גוריוני?

ייתכן שדווקא האי-הסכמה, הוא היסוד המשותף שלנו. עד כמה זה נכון ניתן לגלות, כשבדוקים שוב את הסימאיות שחשבו שהן מקובלות על כולנו: האם תמיד יבקשו לבלותינו? מה מאפיין בית לעומת מקלט? מה יהיה עם אורחי ישראל שאינם מה"משפחה" היהודית? ומה עם אלה שדורשים שגם ההלכה תעמוד בבסיס קיומנו כאן?

וכך מתברר עד מהרה כי מה שאנו חושבים עליו כמובן מאליו, על



ביתת מחשבים בשנות ה-2000

אודות היסוד לאחדותנו, הוא בעצם הצהרה ללא כיסוי. ואם נשאל את עצמנו למה אנחנו בכל זאת מחזיקים בסימאיות הללו, יש לכך תשובות טובות: אולי קשה לנו לוותר על יחס נוסטלגי לעבר יש ראלי כלשהו, על אף שהוא בפירוש כבר אינו הווה – אנחנו כבר לא שרוליק הצבר, העברית כבר איננה השפה התקנית, וההגשמה כבר איננה בעליה להתיישבות.

ואולי זה בגלל שלמדנו להסתדר בהווה הישראלי המסובך והתובעני מדי באמצעות פתרונות פרגמטיים, במקום "חפירות" שעלולות להפריד בינינו עוד יותר ממה שאנו כבר מפורדים. ואולי גם בגלל שהתאהבנו בסטארטאפים, הביא אותנו למצב שכבר איננו יודעים כיצד להתקדם מהסטארטאפ שכוננו אבותינו ראשי הציונות.

כדי להימנע מהתמודדות עם שאלת מה מאחד אותנו אנו נוטים לדלג מעל הבעיה ומבקשים ממערכת החינוך שלנו פשוט "לחנך לאחדות". כאילו שאם רק נכניס לתוכנית הלימודים בהיסטוריה או באזרחות נוסח חד ערכי או אף פרק ב"אחדות" – כי אז, פלא! –

יפנימו התלמידים שזה הבסיס המוצק לאחדותנו וכולנו נחיה על פיו כל חייו.

אלא שכל ילד בישראל יודע היטב כי המציאות הישראלית מורכבת הרבה יותר ממה שמלמדים בשיעורי היסטוריה ואזרחות, ושמורל ההתנהגות שמציב הרחוב הישראלי בפניו משקף ערכים אחרים ואף הפוכים לאלה ה"חינוכיים" מבית הספר, הטירוגות או האוניברסיטה.

## "אנחנו" וה"אחר"

כל ילד בכיתה יודע שהאחדות יפה בעיקר לטקסים אך לא בדיוק קיימת בחיים. כל תלמיד מכיר את החלוקה לקבוצות חברתיות ולתתי קבוצות, למגדרים ול"הקבצות" על בשרו. כל אחד מכיר מילדות את ההיגיון החברתי, מעמדי, ערתי, אתני, דתי או אחר, שמסביר מדוע אלה "טובים" ואלה "טובים יותר", ולמה האחרים בכלל לא כאן. מתי יצאתם לאחרונה ממובלעת הנוחות שלכם וביקרתם בביתו של ישראלי שאינו דומה לך? הרי הסיכוי הסביר הוא שלעולם לא תכירו באמת ישראלים שונים מכם ולעולם לא תלמדו להעריך שיש אצלם משהו שחינוי גם לכם. ומדוע העתיד של אלה סולל באופן אחר מאלה (נכים)? מדוע זה מתברר וזה מגורה באופן לא רשמי? ואיפה בכלל מחביאים את כל תלמידי "החינוך המיוחד"? אף התנהלות על פי המינימום הסחבקי המשותף לא תטיח את ההבדלים הללו ורק תחליש את יכולתם של תלמידים להתמודד איתם. גם שיחה מרגשת או מטיפנית של מחנך הכיתה, על הצורך להיות סובלן כלפי ה"אחר", לא תספק. שהרי היא בנויה על ההנחה הפשטנית שהמציאות מחולקת ל"אנחנו" ול"אחר" (ואני תמיד ב"אנחנו"), בו בזמן שכל תלמיד ותלמיד בתוך עצמו הוא אוסף פתוח, משתנה ונוזל של זהויות ושכל השמות והתייגים לא יצליחו להגדיר אותו באמת. אני עצמי ישראלי, מסורתי, חרדי, מזרחי, חילוני, אישה, מערבי, ערבי, עד גבול מסוים, לפעמים יותר זה מזה, ובכל זאת כולם ביחד בתוכי.

לעיתים אנחנו מוצאים את עצמנו בהתנגשות בין התביעה להיות בן אדם, להיות יהודי ולהיות ציוני – ואי אפשר לקוות לקשר הרמוני בין שלושת ההוויות הללו חוץ מבטקסים מלאי פאתוס.

אם קשה להתמודד עם קונפליקטים כאלה, כיצד נצפה מתלמיד ערבי, שיתבקש להשמיע ביקורת על החמולתיות או על היחס לנשים שבהכרה שלו בפני תלמידים יהודים? מה נעשה כשתלמיד עולה מרוסיה ישאל למה יום השואה אינו גם יום תג הניצחון הסובייטי על הנאצים? או כשתלמיד עולה מאתיופיה יתבקש להבין, מדוע חנוכה ופורים לא נחגגו בגונדר ולמה תג הסיגר לא נחגג אצל כל הישראלים האחרים?

וכך, מיד אחרי שמסתיים הטקס הרביעי, אנו חוזרים למציאות שבה עבור רבים מבני החברה הישראלית חוקי המשחק הם שאם לא נעדיף את האינטרס הכלכלי האישי והמשפחתי שלנו לזה הקולקטיבי – אף אחד לא ידאג לנו באמת.

## שחיקה בסמכות החינוכית

"אתה לא יכול לצפות ממני להיות ישרה ולא להעתיק ולוותר על עשר בבגרות, כאשר הברים שלי מעתיקים, משיגים עשר ומקדמים



ביתה במעברה בשנות ה-50 צילום: דוד רובינר

## אנו מטיפים לכל העולם שהמצב מורכב, כשמציעים פתרונות פשטניים לסכסוך הישראלי-ערבי. אבל כשאנו באים לחנך את ילדנו להיות ישראלים, אנו ניגשים לכך עם פתרונות פשטניים עוד יותר

את הסיכויים שלהם להתקבל לאוניברסיטה, נופה תלמידה במורה תמים בשיחת מחנך. "ואם היית אומרת להורים שלך שהעקתת וקיבלת עשר, מה היו אומרים לך?" שאל. "הם היו מבליגים, ומבקשים שבפעם הבאה לא אעתיק".

אם חלה שחיקה בסמכות החינוכית של הורים ומורים, היא בוודאי קשורה גם לזה שאין לנו באמת מענה למורכבות הישראלית. אנו מטיפים לכל העולם שהמצב מורכב, כשמציעים פתרונות פשטניים לסכסוך הישראלי-ערבי. אבל כשאנו באים לחנך את ילדנו להיות ישראלים, אנו ניגשים לכך עם פתרונות פשטניים עוד יותר.

ההתמודדות הכנה והמקצועית עם הסתירות הללו ועם כלל המורכבויות של הקיום הישראלי תובעת עבודה חינוכית אחרת. לא מספיק להעמיד בפני מי ששכל אהוב בשרה הקרב או באירוע טרור את האיריאל של תרגום אבלו לאפיק חיובי, מבלי לייצר איתו את התהליך והתוכן שמאפשרים זאת. לא מספיק, להבדיל, לתבוע מילד כן להיות "פראיר", ולוותר על הישגים שהושגו באמצעים לא ישרים למרות שכך עושים רבים מסכיבו – מבלי להעמיק איתו בהצדקה המהותית לכך. ולא מספיק לחגוג את החיובי שבויכוח שיש בינינו, מבלי להבטיח את יכולתנו להשתכנע ולהשתנות, או לנהל את המתחים שבתוכנו ובינינו.

כן נדרשת עבודה חינוכית מתוחכמת, כדי להכין תלמידים הן להרוויח את לחמם בשוק העבודה המקומי והעולמי התחרותי, והן לקבל על עצמם ערכים תנ"כיים כמו "לא על הלחם לבדו יחיה האדם".

נדרשת גם עבודה חינוכית כדי להנחיל את "מורשת בן-גוריון" באופן שמתכתב עם השיר הפורפולרי של יהודה פוליקר ויעקב גלעד, "פה ושם בארץ בן-גוריון": "היינו פרחים קטנים בארץ בן-גוריון / הביטלס לא נראו בארץ מפא"י בשלטון / נתקענו בבית ספרם, פושטק וסבון / חוקים בקולנוע, חלשים בחשבון / אחד במאי, מגרש הפועל מחוץ לאצטדיון / נתפסנו מעשנים סיגריות אל על וסילון / נזרקנו מבית ספרם, באמצע תיכון / פושטק מת על גיטרה והסבון מת בשריון".

## יכולת להוביל שינוי בשטח

המשימה המוטלת על החינוך הישראלי, שבעים שנה לאחר הקמתה של מדינת ישראל, היא בעלת אופי אחר מזה שהלה עליו בגלגולים הקודמים. כעת, נדרש ממנו לילד מחדש את החזון החינוכי בהצבת תוכן משמעותי, אותנטי, לקיום ישראלי משותף בפני אזרחים ותלמידים כאחד. על מנהיגי החינוך בישראל לעשות את העבודה, שאנו כחברה כל כך מתקשים לעשותה, ולנסח ולטפח ייעוד המשותף נוכח המציאות הישראלית, המזרח תיכונית והעולמית המורכבת של ימינו ושל ימים רבים עתידיים.

אין אפליקציה שאפשר לפתח, לצורך עבודה חינוכית זו. דרושים אנשים ודרושים ותנאים לעבודה. אילו אנשים? אנו צריכים אנשים אמיצים, שרואים בניסיון להתמודד עם המשימה הזו

## אתגר החינוך הממלכתי

חה"כ יולי (יואל) אדלשטיין, יושב-ראש הכנסת ובוגר תוכנית "עמיתית ירושלים" של קרן מנדל



בט' תמוז תש"ג (22.6.1953) התקיימה ישיבה יוצאת דופן במליאת הכנסת. ח"כ שושנה פרסיץ, אשת מפלגת הציונים הכ"ל ליים, עלתה אל דוכן הנואמים והציגה את "חוק החינוך ממלכתי".

היום אולי קשה להאמין, אבל עד אז לעובדה שבבחירות הכלליות הקלפיות מוצבות בבתי הספר היתה משמעות מיוחדת: כיוון שמערכת החינוך היתה פוליטית לחלוטין, למעשה לא היה הבדל גדול בין בחירת מפלגה לכ"נסת לבין בחירת בית ספר. המנהלים והמורים היו מזוהים עם הסיעות השונות, ששמרו בקנאות על עצמאותן לחנך את ילדי ישראל על פי רצון בלבד. כתוצאה מכך בין תוכני הלימודים השונות כמעט ולא היה דבר משותף. במדינה צעירה ומאווימת כמו ישראל, המציאות הזו היתה פשוט מסוכנת מדי. היה זה "סיוט", כלשונה של פרסיץ, "אנדרלמוז סיה ושחיתות המידות. שהביאה אותנו לידי כך שהחינוך לכאורה נשכח מלבנו ומאבקנו היה על נפש הילד, על נפש ההורים, כתבירים העתירים לחוק מפלגה זו או אחרת".

לאחר תהליך ארוך עומעמו המאבקים האלו והוקמה מערכת החינוך הממלכתית, שסימן ההיכר שלה "היה המשותף לכל העם – לא המפלג, לא המפלג, לא המרחיק". כך, במעשה אמין ומרחיקדאות, הצליחו קברניטי המדינה להתגבר על הסכנה שמערכת החינוך תנחית את תפקידיה הלאומי לטובת טיפוח אקסלוסיבי של מעגלי זהות קטנים ומפוצלים. היום, שישים וחמש שנים מאוחר יותר, הסכנה הפוכה: בעולם הגלובלי בו אנו חיים דווקא מעגל הזהות הגדול והרחב ביותר, הכללי-אנושי, הוא שמציב אתגר למערכת החינוך הממלכתית שלנו.

התלמידים והתלמידות שנמצאים היום במערכת החינוך הם כולם ילדי שנות האלפיים. עבורם העולם הוא כבר גלובלי קטן – לא כסיסמא אלא כעובדת חיים. ללא ספק, אחד מתפקידיה המרכזיים של מערכת החינוך הוא להפוך אותם לבני בית בעולם הזה. את צעירינו אנחנו מבקשים להפוך לנהגים בקטר היוזמות והחדשנות העולמית, שמניע את האנר שות אל עבר העתיד. אנחנו מעניקים להם כלים שיקלו על ההתחברות לכל נקודה בג' לובוס, מעודדים את הנגישות למאגרי הידע האוניברסליים ושמהים על כל הישג טכנולוגי גי שהם משיגים. דווקא במציאות הזו, מערכת החינוך הממלכתית חייבת לשמור על תפקיד

# אנשי הנגב לוקחים אחריות

יזמה מהפכנית לטיפול בילדים והדרכת משפחותיהם מעת לידה לאורך שנות התפתחות ברצף הגיל הרך; מרכזי חינוך מתקדמים המעוררים עניין בכל הארץ; פסטיבל תרבות המושך קהל רב; מרפאות ביישובי הפזורה הבדואית; מפעלים כלכליים גם למען אוכלוסיות מוחלשות; תוכניות עירוניות למען רווחתם של בעלי־חיים, ועוד ועוד. כל ההישגים האלו רשומים על שמם של תושבי הנגב, חולמים, מנהיגים יזמים בעלי תעוזה וחזון, שהחליטו לא לחכות עד שהמדינה תטפל בהם. "אנחנו מובילים שינוי בתפיסה", הם מסבירים, "עכשיו התושבים יכולים להגיד: 'אנחנו יכולים לקחת אחריות, לקחת את עצמנו בידיים – ליזום לעשות ולהוביל'". **קובי ליברמן**

המכנה המשותף שלנו זה שינוי תודעתי, מתאר אופיר ליי בשטיין, מנכ"ל איגוד התעשייה הקיבוצית, את חבריו לחדר – מנהיגים מקומיים, יזמים מצליחים ושופתנים מהנגב. "אנחנו לא מחכים שהמדינה תבוא להציל אותנו, אלא יוצרים יוזמות ומובילים שינוי. זו ראייה שמותאמת לצרכים מהשטח, שמומנה את המדינה להצטרף". יונס נבארי, תושב היישוב הברואי חורה, מסכים עם כל מילה: "המדינה היא לא יום, היא פלטפורמה –



אלון פוזרמן | נגה יונג | תמי בוחבוט | יסמין סקס פרידמן | יונס נבארי

שמעוררת יזמות והובלה. כיום מתחילים לקום מרכזי פעילות בקיי בוצים, ונוצרת שפה חדשה של תושבים יוצרים ועושים, שלוקחים מושכות. מבחינת מעורבות המדינה, בתור התחלה אני שואף שהיא לא תפריע, ולאחר מכן אני שמח כשהיא מצטרפת ליוזמות. והיא עושה את זה".

## "דוגמה לכל הארץ"

יסמין סקס פרידמן, חברת מועצת העיר באר־שבע, היא "ילדת באר־שבע ופטריוטית גדולה של העיר", כהגדרתה. היא פועלת רבות בתחום רווחת בעלי־החיים בעיר – בתור אמה גאה ל־16 חתולים ושני כלבים, בין היתר – ומתוך האופוזיציה העירונית היא הובילה למהפך של ממש ביחס לבעלי חיים בעיר, באמצעות תוכנית ומדיניות מסודרת ומפורטת. "מעיר שהייתה גיהנום לבעלי־חיים, עם אפס תקציבים, אני גאה להגיד שעכשיו יש מאתאמת רווחת בעלי־החיים במשרה מלאה", היא מסבירה. "בנוסף, הוגדלו תקציבים לעיקור, נערכים ימי אימוץ קבועים, הוקמו מתקני שתייה והאכלה, פארקים לכלבים, ובקרב עומדת לקום מרפאה חינוך לחיות רחוב וקריית בעלי־החיים". לטענתה, השמועה על היוזמה התפשטה במהירות. "בעקבות ההצלחה של התוכנית והמדיניות, מתקשרים אלינו מכל הארץ כדי לקחת דוגמה", היא אומרת. "מועמדת לראש שות עיר באזור השרון אפילו ביקשה להכניס את התוכנית, כפי שהיא, למצע שלה".

לצד הטיפול בבעלי־החיים, ישנה מצוינות בתחומי טיפול בילדים צעירים. נגה יונג היא פעילה בתחום החינוך לגיל הרך, ומנהלת

אזור הדרום במיזם גיל הינקות של קרן רש"י, האגף למעונות יום ומשפחתונים והג'וינט. יונג פועלת בתחומי ניהול חברתי בקיבוץ רביבים, שאליו הגיעה בשנות ה־20 לחייה, ובתחום החינוך לגיל הרך בכל מרחב הנגב. "אני עובדת במיזם חדשני", היא מסבירה. "לגיל הרך, כלומר מלידה ועד גיל 3, אין 'אבא ואמא' בישראל, למרות שיש הבנה שמדובר בגיל קריטי, מורכב, שיש לקחת עליו אחריות כוללת, למשל בתחומי הבריאות, החינוך וההורות בצורה מתכללת. התפיסה שמאחורי המיזם היא שהרשות המקומית היא זו שצריכה לקחת אחריות כוללתית מתוך אחריות לרווחת האוכלוסייה כולה".

לפי יונג, המהפכה בטיפול בילדי הגיל הרך היא תודעית. "כמעשה שלנו אנחנו לוקחים אחריות על הילדים מהרגע שהם נולדים", היא מסבירה. "מדובר בשינוי חשיבה, זה לא דבר מובן מאליה. צריך ללוות את הילד וההורה וליצור מערכת שמיישמת תוכניות חינוכיות התפתחותיות ויועצת מה קורה בכל רגע נתון".

השאיפה, לדברי יונג, היא ליישם תוכנית כזו בכל הארץ – כאשר הפיילוט נערך בפריפריה. "בפריפריה קל יותר לרכוש משאבים, לחבר ולוותר על האגו – ולבוא מתוך מקצועיות כדי לקבל אחריות", היא מסבירה. "המיזם הזה מדבר לשני הכיוונים – מצד אחד למעלה, אל משרדי הממשלה, ומצד שני אל השטח".

תמי בוחבוט, עובדת סוציאלית ומנהלת תחום גיל הרך בירוחם, מסכימה עם יונג, שאיתה היא פועלת באופן צמוד בקידום עשייה חברתית־חינוכית. "בתחום של החינוך אנחנו טובים", היא אומרת. "אנחנו יכולים להיות מצוינים, ויש עוד דרך לעשות, אבל אני גאה במצב הנוכחי – יש היום ביקורים מכל הארץ של גורמים שמגיעים כדי ללמוד את הדרך שעשינו. הדבר הכי חשוב היה להסתכל על הילדים ועל טובת הילדים". כך בנוים קהילה ובונים עתיד.

המדיניות לגיל הרך בירוחם היא יוזמה מקומית לחלוטין. "החלטנו שאנחנו לוקחים אחריות ברמה המקומית, במקום להגיד 'זה התפקיד של הממשלה, זה ייקח הרבה זמן'", אומרת בוחבוט. "כך, היום אני יכולה להגיד שיש לי תמונה מלאה על מה שקורה גם בגנים הפרטיים הפועלים בגילאים הצעירים כמסגרות פרטיות שהמדינה אינה מפקחת עליהם. לאחרונה בנינו מעונות מפוקחים חדשים ואיכותיים, הבאנו תורמים כדי לסייע כלכלית לאימהות שלא יכולות לממן את שילובו של הילד במעון, ואנחנו תופרים חליפה אישית לכל ילד, לרבות הדרכת ההורים ושירותים התפתחותיים־חינוךיים".

בוחבוט ויונג רואות את המצב עין בעין. "אני מגיעה מעבודה סוציאלית, ואני מכירה את האוכלוסיות שלא צורכות את השירותים הללו – צריך לבוא אליהם", מסבירה בוחבוט, ויונג מהנהנת. "צריך להתחיל את התהליך ההדרגתי והטיפולי לי בתוך הבית", היא מוסיפה. "אני ותמי עובדות צמוד, כל אחת מהכיוון המקצועי

שלה, כדי לעשות שינוי אמיתי בחינוך לגיל הרך בירוחם".

חלק מהגאווה והמבט הישיר של בוחבוט אל המציאות נובע, לדבריה, מההשתתפות בתוכנית של מנדל. "הפסקתי להתבייש בירוחם, במי שאני – בת להורים עולי מרוקו", היא מספרת. "גם הפסקתי לשכנע אנשים לבוא לגור בירוחם. יש אצלנו מערכת חינוך מצוינת, באו אלינו לעשות מחקרים מאוניברסיטת בן־גוריון ומאוניברסיטת בראילן. מי שרוצה ללמוד איך עובדת מערכת חינוך טובה, שלא ייסע לפינלנד – שיבוא לירוחם".

יום תרבות נוסף בנגב הוא אלון פוזרמן, מייסד עמותת "תלמ"א – התוכנית הלאומית למצוינות באנגלית", שמציעה לתלמידי כיתות ד' עד ו' בנגב מדי קיץ חודש של לימוד אנגלית במסגרת בית הספר של החופש הגדול. את השיעורים מעבירים מורים ישראלים לצד מורים מארה"ב שמלמדים בהתנדבות. התוכנית התחילה לפני ארבע שנים בארבע רשויות, והשנה כבר התרחב ל־18 רשויות (בהן אופקים, אשקלון, ירוחם, דימונה, מצפה־רמון, רמת הנגב וכן כפוזרה הברואית), בהיקף של 166 כיתות ו־5,800 תלמידים. התוכנית ממומנת על ידי הרשויות המקומיות (בשילוב תלמ"א) ולא נהנית מתמיכה ממשלתית. תוכנית תלמ"א הוקמה ע"י אלון פוזרמן, תושב אשקלון, בשיתוף קרן שוסטרמן וקרן שטיינהררט.

השינוי בנגב ניכר לא רק בערים. ד"ר עבר אלמועטי אלסייד, רופא ופעיל חברתי מהיישוב הברואי אלסייד, מספר כי הוא ראה את הצורך בתיקון כמו עיניו. "כשהתחלתי לעבוד בתור רופא שיניים ביישוב הברואי חורה, ראיתי שאנשים, בעיקר נשים, מגיעים ברגל מרחק 8 ק"מ מאל־סייד כדי לקבל שירותים רפואיים", הוא נזכר. מדובר במכלול שירותים רפואיים, כשנשים הן האוכלוסייה המרכזית, כמוכן. "חשבת להקים מרכז שירותים רפואיים כוללים ביישוב שלי אל־סייד, והבנתי שאם אני רוצה לעשות את הכל באופן חוקי ובירוקרטי, זה ייקח הרבה זמן. לכן, כיוזמה שלי, בניתי את המבנה הפיזי המהווה את התשתית, ובמקביל סיכמתי עם קופת־חולים לאומית על כניסה למרכז לאספקת שירותים רפואיים מורחבים ומיינים יותר לראשונה ביישוב שלי".

# האקדמיה כמנוע צמיחה

**פרופ' רבקה כרמי, נשיאת אוני' בן־גוריון בנגב**



לפני כיוכל שנים הוקמה אוניברסיטת בן־גוריון כמסוד אקדמי חלוצי ששם לו למטרה להוות את חוד החנית בפיתוח הנגב. לכל אורך שנותיה, מובילה האוניברסיטה יצירתיות ומצוינות במחקר ובמדע, הגושים תרומה משמעותית לפיתוח החברה, לחינוך ולכלכלה.

תפיסת האוניברסיטה כבעלת תפקיד ייחודי בפיתוח אזורי ניכרת בתרומתה לקידום המחקר הרלוונטי לאתגרי פיתוח הנגב. שאיפה זו עוברת כחוש השני בעשייה האקדמית, החל בהקמתם ההיסטורית של המכונים לחקר המדבר ובקידום והכשרת מומחים למקצועות הנדרשים בקהילות הנגב, ועד הקמתו של פארק ההיי־טק בבאר־שבע בשנים האחרונות, מהלך שבו מהווה האוניברסיטה שותפה מרכזית. הצמתו של ידע מתקדם, תוך עידוד היוזמות וההשקעה בתחומי הטכנולוגיה, ההיי־טק והסייבר בקרב חוקרים ובוגרים, הם מנוף לכיסוס של אקדמיסטים הממחבר מחקר אקדמי פורץ דרך עם פיתוח תעשייה וטכנולוגיה מתקדמת מהארץ ומהעולם.

בולטת גם התרומה לחיזוק תחומי הרוח והחברה המאפשרים את פריחתו של השיח האיניטלקטואלי והתרבותי המקומי, בין באמצעות מחקר או דרך הקמת מיזמי תרבות ואמנות בקמפוס ובעיר. האוניברסיטה היא עוגן לקיי דום עומק מחשבה וחיי רוח, ולפיתוחו של מרחב תרבותי, ערכי ומכיל בנגב. הפתיחות כלפי מגוון הקהילות והתרבויות וכיבודן, תוך אחריות חברתית לצמצום פערים, היא ערך ראשון בדרך למימוש תפקידה של האוניברסיטה בנגב. חיזוקו של שיח המעורר מעורבות חברתית נותן רוח גבית למרחב ציבורי מחויב, ומכאן חשיבות רבה לפיתוח מנהיגות אורחית איכותית, באקדמיה וכן מחוצה לה, כפי שבא לידי ביטוי במפעלות קרן מנדל בנגב.

היכולת לשלב עשייה מדעית רב תחומית עם חיי חברה פועמים היא אבן שואבת לאנשי סגל ולסטודנטים רבים, הגם שמשמית השתקעותם של בוגרים בנגב היא משימה מאתגרת בפני עצמה. דוד בן־גוריון אמר כי "חוננות בלתי ממומשים הם חוננות שוא". בימים אלה, אוניברסיטת בן־גוריון בנגב גדלה עם הקמתו של קמפוס חדש רחב ידיים וחדשני, והיא ממשיכה ליצור הודמנויות בתעסוקה ובהשכלה. תרומתה האדירה בולטת בשיפור הכלכלה, המדע, החינוך והחברה – והיא מביאה לקידום הגשמתו של חזון המייסדים בנגב.

המשך בעמוד 31

# בין מדעי הרוח לבין שאר הרוח

מדעי הרוח מצויים במשבר חריף. רבים משוכנעים כי החומר הוא "רוח הזמן". האומנם? מהי בעצם הרוח בימינו ומיהם אנשי הרוח? מהו תפקידם החברתי? מה טיב הזיקה בין מנהיגות והכשרה למנהיגות לבין שאר רוח ולימודי הרוח? | **ישראל שוק**

קשה להתווכח עם הנתונים: מספרם של הלומדים בפקולטות למדעי הרוח בישראל מצוי בירידה מתמדת. בבתי הספר התיכוניים הולך ופוחת מספרם של לומדי ספרות והיסטוריה. בתחרות שבין המסך לבין הספר, נראה כי האחרון נוהל תבוסה. אף שיש הקוראים טקסטים מורכבים בעזרת הטלפון החכם, הולכים ונעלמים ממחוזותינו יודעי הספר במובנו הקלאסי, "העתיק" של הביטוי. שאלנו אנשי הגות ויצירה שאלות קשות: מה טיב הקשר בין רוח ורוח האדם לבין מדעי הרוח? האם בכלל יש תפקיד לאנשי רוח בימינו? האם מנהיגים צריכים להיות בעלי שאר רוח ולעסוק בשאלות שאינן מעשיות?

## חביבה פדיה:

איש רוח אמיתי אינו יכול לסרב לשליחות חברתית

אינטלקטואל אמיתי, איש רוח אמיתי, הוא מי שאינו יכול לסרב לשליחות... אבל לאיש הרוח לא די ברעיונות טובים. הוא זקוק גם לחמלה וגם לאומץ לב



"רוח אלוהים פותחת את תולדות הרוח", אומרת פרופ' חביבה פדיה, חוקרת תרבות ישראל. "הרוח היא עורפות שמרחפת מעל פני כל הדברים. כל מה שתלוי ברוח נתפס כתלוי במילה. בשפה. שהרי העולם נברא במילים. והאדם הראשון שמאוחר כבעל רוח, הוא יוסף, צפנת פענח, בעל החלומות".

ומה את לומדת מזה? "שוו הרוח: היכולת שלה לתווך מסורת וידע מצד אחד והאחריות להתריע בעשר מצד שני מאפיינים את אלה שצולחת בהם הרוח".

לתווך מסורת וידע? כלומר לתווך אמת?

"לאו דווקא. ביהדות המחלוקת הן שבוראות את העולם. ולצד המי שורת, ואפילו כחלק מן המסורת, אני מזהה צמא גדול להתחדשות והצמא הזה ניכר גם בתחומי החומר וגם בתחומי התרבות והרוח. החומר והתרבות כרוכים יחד, כי גם החומר הוא תולדה של מה שהיה פעם מדומיין. אלא שהדומיננטיות של המדומיין הולכת וגוברת".

אולי זה בא על השבון המדומיין? המדומיין הולך ונחלש ככל שהמדומיין לובש פנים ונוף?

"קיים משבר. אני מזהה אותו. הרי הרוח קשורה ביכולת לתמלל, להביע רעיונות דרך מילים. כיום מעמדה של המילה הכתובה הולך ומתערער, יש לאנשים פחות סיבות לפתוח ספר. אבל בישראל יש גם כוחות של התחדשות בתחום הרוח: ישנם 'רוחניקים'. לא כשם גנאי ולא רק בשמאל כפי שחושבים בטעות. כך למשל, אני מזהה ברור השני והשלישי של המתנחלים, אנשים שהלהט אל הארמה

אינו הלהט היחיד ואפילו לא הדומיננטי אצלם, כפי שהיה ברור הראשון. ניכר בהם חיפוש עמוק וממשי אחר משמעות".

איך היית מאפיינת "איש רוח"? הוא חייב להיות אמיץ? "איש הרוח, או ועשיו, הוא מי שמפרש, מתווך, מקרב בין הנשגב לבין הארצי. במובן זה, בהחלט קיימת זיקה הרוקה בין רוח לבין אומץ. זו בעצם נקודת המבחן של איש הרוח: יכולתו לעמוד 'מול המלך'. אינטלקטואל אמיתי, איש רוח אמיתי, הוא מי שאינו יכול לסרב לשליחות.

אולי ההתעדינות היא שיבה למחלוקת לשם שמיים, ולא בבניעה לעידן תעשייתי שמאפיין את כל העולם האקדמי?

"בהחלט! השעבוד למנגנון הקפיטליסטי בעוכרנו. צריך לכונן אמ-נות חברתיות חדשות. אנחנו זקוקים לשיטה אלטרנטיבית, אך טרם הגדרנו אותה".

## גדי טאוב:

הדמיון אמור לאתגר את המציאות, לא לשקף אותה

חברה שיש בה רוח, כלומר יש בה סיפורים ממשיים היא חברה יותר חופשית, מפני שהיא מכירה באפשרויות חיים והתמודדות רבות יותר. זה לא קורה בעולם של פוליטיקלי קורקט



ד"ר גדי טאוב, סופר, פובליציסט ותסריטאי, מתמקד בספרות, בעור לם הקרוב לליבו של הטקסט ויצירת הטקסט. "הזהות היא תופעה שברוח והיא נשמרה תמיד באמצעות הסיפור", הוא אומר. "המסורת היהודית הכריחה את היהודים לקרוא את התורה מדי שנה, לספר את סיפור יציאת מצרים, ובכלל: גם הזהות החדשה, זו שיצרה הציונות, נוצרה ע"י חוגי משכילים שהתבססו על טקסטים, על כתבי עת. היו אלה סופרים והוגים ובלשנים שיצרו מחדש את השפה העברית ודמיינו בעזרתה את העתיד. כלומר, כל המסורת היהודית מאורגנת סביב העברת הסיפור".

ואיפה אתה מזהה את הבעיה?

"יש שתי בעיות: האחת, היעדר טקסטים משותפים גורם לזה שהמחלוקות הפכו ליריבויות ולהחרמות. חלקים שונים בציבור חדלו להי קשר זה לזה. בעבר כולם קראו את אלתרמן או עמוס עוז. היום לא. הבעיה השנייה היא התבססותה של נורמת התקינות הפוליטית בחיי הרוח שלנו ('פוליטיקלי קורקט'). זו גישה שמאמינה שהכי חשוב בתרבות הם שיקולי 'העצמה' ו'החלשה' של קבוצות. כל תכונה וכל מאפיין נתפסים כייצוג, כאופן של הבניה חברתית. לפי הנורמה הזו הדמיון אינו עוד חלופה למציאות אלא הוא מננה את המציאות".

את אומרת שהדמיון הוא מושג חסר משמעות...

"בדיוק. לדמיון אין עוד זכות קיום כאשר הספרות נתפסת כקובעת מציאות ולא, כפי שהייתה תמיד וכפי שהיא צריכה להיות, חלר פה למציאות. זה גורם לחנק של הספרות. נוצרת ספרות מטופשת, שחותרת לשאת חן בעיני התקינות הפוליטית. אנחנו מקבלים טק-סטים מוסרניים שבהם ברור מראש כיצד נכון להיות".

חברה שיש בה רוח ספרותית של ממש, שיש בה מקום לסיפורים "אמיתיים" - היא חברה יותר טובה?

"בוודאי. חברה שיש בה רוח, כלומר יש בה סיפורים ממשיים, היא חברה יותר חופשית, מפני שהיא מכירה באפשרויות חיים והתמודדות רבות יותר. זה לא קורה בעולם של פוליטיקלי קורקט. רבים מאלה שמתארים עצמם כפלורליסטים אינם כאלה. הם משתיקים כל מה שאידיאולוגית אינו מתאיים להם".

## משה הלברטל:

הייתי רוצה שכל מי שיציע משהו בפוליטיקה ידבר על זה יותר מחמש דקות

כאשר מתקבלת הכרעה במדיניות מיסוי למשל, למדעי הרוח יש תפקיד ממשי. בסופו של דבר מוטלת לפתח שאלה על טיב הצדק החלוקתי שאתה אוהז בו



"אני מסכים שצריך להבחין בין מדעי הרוח לבין הרוח עצמה", אומר פרופ' משה הלברטל, מרצה למחשבת ישראל ולפילוסופיה באוניברסיטה העברית בירושלים וחבר סגל בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית. "יש פער גדול בין מדעי הרוח באוניברסיטאות לבין הרוח בכללה. לצעירים יש עניין אדיר בשאלות של מדעי הרוח: במספרי זיקה, ביהדות, בפילוסופיה. יש תסיסה של ממש. אי אפשר להגיד על הנוער הישראלי ועל הישראלים בכלל שכל מה שמעניין אותם זה קריירה. פריחת המכינות, הנוהג לטייל, לצאת לשנת שירות. הישראלים אינם ממהרים ללמוד ולהיכנס למסלולי 'קריירה'. להפך. במונחי איריאליזם, חיפוש משמעות וכמיהה למפגש, שיחה והעמקה הרורות העכשוויים אינם נופלים בשום מובן מדרות קורמים. לכן יש מקום לשאלה מדוע האוניברסיטאות אינן מצליחות לרתום את הפאטוס הזה, את הצמא לרוח, לטובת 'מדעי הרוח'".

איך היית מאפיינת מנהיגות בפרט?

"ניסיון לברר את ערכי היסוד שלנו בשאלות אתיות ופוליטיות, בשיחה ערה עם מחשבתם של אנשים שהתמודדו עם השאלות הללו, שמתמודדים עם השאלות הללו ושאלנו מצויים עימם בריאלוג. למשל, כאשר דנים בדמוקרטיה מבחינים שהיא נותנת לכל אדם משקל שווה בהשפעה על החלטות שבמובנים מסוימים יקבעו את גורלם. במובן זה הדמוקרטיה היא ביטוי עמוק לכבוד האדם. לכל אחד יש משקל שווה בהכרעה. לכן מדעי הרוח חיוניים בדמוקרטיה".

כי הם חושפים את האדם לרפרטואר של אפשרויות שמאפשר לו לבחור מתוך הבנה עמוקה של משמעותן של החלופות השונות? "כן, מדעי הרוח חשובים כדי לאפשר לאזרח לממש את האחריות שלו באופן עמוק. שיבין מגמות, קשת אפשרויות וכיוצא באלה. אבל לא רק זה. אחת הבעיות בדמוקרטיה הישראלית היא הסקטוראליות שלה. לחשיבה סקטוראלית אין ולא יכולים להיות עקרונות, הש קפת עולם כללית וערכים. כי ערכים חייבים להיות ברי הכללה".

הינך מונחה רוח פירושו הינך לערכים, לחשיבה כללית?

"לא רק זה. דמוקרטיה היא שלטון בעזרת שכנוע. כלומר זו פרו-צדקה בלתי אלימה להתמודדות עם חילוקי דעות. לכן, יש לטפח אזרחים שיגנו על 'שלטון בעזרת שכנוע', שיפתחו חסינות בפני מניפולציות. דמוקרטיה תלויה ביכולת של אזרחים לשקול טענות".

אני מבין שדרושה לנו לוגיקה. כלומר יכולת לזהות מניפולציות, יכולת התחקות אחרי בשלים לוגיים ומלכודות פסיכולוגיות אבל לשם מה שירה, ספרות, היסטוריה?

"הרוח זה עיסוק בשאלות הקיום האנושי מנקודות מבט שונות. פי-לוסופיות, ספרותיות, אמנות, היסטוריה, מדעי החברה. זה מכלול שלם של יצירת האדם, לרבות חשיפה לצורות חיים שונות. יותר מזה: משעה שאנחנו מעוניינים גם בזוהר, בשעה שאנחנו מבקשים להעמיק זווה, הרבר כרוך במפגש עם זהויות אחרות. מה התפקיד שלנו כמורים למדעי הרוח? לפרוס את עולם היצירה על כל גווניו, בפיוט, במדרש, בחקר ההיסטוריה, באמנות, בפילוסופיה".

## יהודה ליבס:

עולם הרוח הוא זה שיכול לשחרר את האדם מאותו 'כאן ועכשיו' שכוכל אותו

אנחנו בטוחים בעולמנו, וחושבים "זה מה שיש". דרך הלימוד נחשפים לכל כך הרבה אפשרויות, לשונות, תרבויות וצורות חיים אחרות. האפשרויות הללו יש בהן מרכיב של שחרור



מדעי הרוח הולכים ומשנים את טיבם, אומר פרופ' (אמריטוס) יהודה ליבס, חתן פרס ישראל לחקר מחשבת ישראל. אני מבקש להיזהר מהכללות, הוא אומר, אבל דומני שיש לאנשים קצת פחות כבוד לרוח, ליצירה האנושית, לסובייקט כפי שהוא תופס את עצמו. אתה מתכוון ל"שיח הזהויות", "השיח הפוסט-מודרני"? "כן. אני מתכוון בדיוק לזה. אני מתכוון בעיקר למילה הזאת, שיה.



## מרכז הרוח בהר הצופים

בית ספר ג'ק, ג'וזף ומורטון מנדל ללימודים מתקדמים במדעי הרוח

בית ספר מנדל ללימודים מתקדמים באוניברסיטה העברית מעלה רב-קרן מדעי הרוח בסביבה האקדמית הישראלית, יוצר מרחב לשיח רב-תחומי אמיתי, תומך ביצירת סביבה יוצרת הגות והופך את מדעי הרוח באוניברסיטה העברית לאבן שואבת לחוקרים צעירים מכל רחבי העולם. ביה"ס מציע מסגרת לכ-200 חוקרים והוגים מתחומים שונים במדעי הרוח - מסטודנטים מצטיינים לתואר שני ודוקטורט ועד לפוסט-דוקטורנטים וחוקרים בכירים בפקולטה. הם מתכנסים כולם בבניין מנדל המרווח, ונהנים מסביבת עבודה משותפת ומפורה, אינטלקטואלית וחברתית. כך מכשיר בית הספר את דור החוקרים הבא במדעי הרוח, תוך שהוא יוצר בבית הספר קהילה אקדמית פעילה ותוססת, רבת-תחומית ורב-גילאית, שבמסגרתה נפגשים מורים ותלמידים ועובדים יחד, זה לצד זה, במשך פרקי זמן ממושכים.

# "אנחנו חולקים יהדות"



בין הממלכתי לדתי. תלמידים חילוניים ודתיים לומדים ביחד צילום אילוסטראציה: שאנל גולן



ליסה לוי



אמירה פרלוב



רות להבי

רים הנפרדים לשני הצדדים עם הדגשים הזהותיים שלהם, במרחב הציבורי היהדות היא לא 'של דתיים'. אז נדבר בהחלט על חגים עם כולם, אבל בפסח במרחב המשותף יערכו דיונים, כמו למשל 'מה זה חירות?'

ליסה לוי, מנהלת לשעבר בבית הספר 'יחד' במודיעין - וכיום מנהלת הכשרת מנהלי חינוך במכון 'אבני ראשה' - מקפידה לציין שבת-ישראל משלבים, על אף יתרונם הגדול, אינם בשביל כולם. 'הרב מיכאל מלכיאור, בתקופתו כחבר כנסת, קידם ודחף את החוק של בתי-הספר המשולבים ובזכותו יש היום הכרה ממשלתית בחשיבות שלהם', היא מספרת. 'עם זאת, אנשים שהם במגננה מאוד גדולה על הזהות שלהם, או אנשים שלא רואים ערך בריבוי דעות ואמיתות, לא יכולים להיות מספיק פתוחים לשיח עם האחר - ולא משנה אם הם חילוניים או חרדים. אבל אדם שאומר, 'אני חילוני ממש אבל יהדות היא ערך תרבותי עבורי', או 'אני דתי ממש אבל חושב שהילד שלי צריך להיות פתוח לדעות אחרות' - זה בשבילי."

## "פעילות שונה, חוויה דומה"

האווירה בבית-הספר, עם זאת, מייצרת אתגרים יומיומיים. 'לא מטאטאים קונפליקטים', מסבירה ליאת בר שישת, מנהלת בית-הספר 'קרוב' ביישוב נחם - שהוא גם משלב וגם אנתרופוסופי. 'למשל, מה קורה כשילד חילוני מביא ממתק לא כשר לכיתה? איך המורה אמור להתמודד עם זה? מתמודדים מתוך שיה, מתוך דיבור. חושבים על זה יחד ומחליטים מה נכון שיהיה. בבית-הספר שלי יש מורה חרדית, מורה ערבייה, מורים חילונים, אנשי ימין ואנשי שמאל, הכול. הילדים לומדים להכיל אחד את דעותיו של האחר, לצד זהותם האישית ודעותיהם - כי זה כבר נמצא בחדר מורים'. השילוב הזה כולל בתוכו גם הכרה בשוני. 'יש את זמני הנפרד', מספרת בר שישת. 'ילדים דתיים יתפללו בבוקר, וילדים חילוניים יעשו שיח שכולל שיתוף חוויתי שיפתח בשיר ובדקלום ויינעל בריטואל דומה, כדי שתהיה להם חוויה דומה. אבל מלבד השיעור

"אנשים לא צריכים להיבהל מזה שיש דעות אחרות משלהם", מסבירים בבתי-הספר המשלבים, שבהם לומדים ביחד תלמידים חילוניים ודתיים באותה מסגרת חינוכית. "זה מאוד חשוב לחברה בריאה - וחבל שאיבדנו את היכולת להתווכח ויכוח טוב ונוקב על עקרונות, מתוך ראייה של ערכים משותפים". ארבע מנהלות מספרות על החזון של השילוב, ועל חיי היום-יום שלו: עם דיאלוגים ליד תפילות, ודף גמרא לצד שיר של יהודה עמיחי | **טלי פרקש**

חשוב לנו שכל הילדים יהיו בני בית ביהדות ושילד חילוני יוכל לפתוח דף גמרא ולהרגיש שזה שלו, גם אם הוא חווה את היהדות שלו אחרת", מסבירה ליאת בר שישת, מנהלת בית-הספר המשלב "קרוב" ביישוב נחם, וממחרת להוסיף: "אבל טקסטים יהודיים זה לא בהכרח טקסטים

דתיים - גם יהודה עמיחי וא"ד גורדון זה יהודי". בתי-ספר משלבים - כלומר, בתי-ספר שבהם לומדים ביחד חילוניים ודתיים - מאתגרים את תפיסת המנהלות הנפוצה בחברה הישראלית. האם יש להם סיכוי, אל מול הרעה הרווחת? הצבנו את השאלה הזו למנהלות בעבר ובהווה של בתי-ספר משלבים - ביניהן גם יוזמת הפורמט - והן הסבירו למה חממות חינוכיות כאלה מסייעות לגשר על הפערים והקיטוב בין הקבוצות, ואיך אפשר לחיות ביחד גם כשונים, כבר מגילאי הגן.

הסיפור של אמירה פרלוב, מנהלת בית-הספר "מעיינות" כפר אדומים, הוא סיפור ישראלי כפי שחוו אותו רבים. "גולדתי על הגדר", היא אומרת בחיך. "גולדתי במשפחה חילונית, שנסעו בה בשבת לים ושלחו אותי לחינוך ממלכתי - אבל היה גם קידוש, וסבתא דתייה, וכל מיני חלקים מסורתיים כאלה. יש לעירוב הזה משמעות מאוד גדולה בהבנה שלך את המציאות". הצורך בחינוך המשלב, לטענתה של פרלוב, הוא רב. "במדינת ישראל יש חינוך ממלכתי או ממלכתי דתי", היא מסבירה. "הילד מגיע לגיל חמש, ואז שמים גיליוטינה על הצוואר של אמא ואבא ואומרים: תחליטו, אתם ממלכתיים או ממלכתיים דתיים? ב-1951, כשעבר חוק החינוך הממלכתי, אני מניחה שמה שעמד לנגד עיניהם של המחוקקים היה לעבור מחינוך מפלגתי של זרמים לחינוך ממלכתי. מה שקרה הוא, שבמשך השנים ההפרדה בין שני הזרמים דחפה כל צד למובקה יותר ויותר גדולה, וכל המערכת עוברת הקצנה. בחינוך הדתי בורקים כל הזמן מי דתי מאוד ומי דתי-לייט, אבל גם אצל החילוניים יש תופעות של אנטי-דתיות - כמו למשל מנהלת המצפון שאמרה לי: 'אנחנו לא מכניסים תנ"ך לבית-הספר'. חבל שהתנורה היא לקצוות".

## "אין עגלות מלאות ועגלות ריקות"

מי שהקימה את בית הספר קשת בירושלים, בית הספר הראשון המשותף ל-30 תינים ולחילוניים, שבהשראתו פותח מודל השילוב לזרם מגוון המונה כיום כ-30 בתי-ספר ברחבי הארץ, היא רותי להבי, חברת סגל בבית ספר מנדל למנהיגות חינוכית ומרצה לחינוך. "הגעתי לבית ספר מנדל למנהיגות חינוכית עם הרגישות של הקמת בית-ספר משותף לדתיים ולחילוניים מתוך תפיסה של שני הצדדים יש הרבה מאוד מהמשותף בערכים", היא מספרת, "גם אם אלה דתיים ואלה חילוניים - זה לא סיבה מספיק טובה להפריד ביניהם".

השילוב הזה הוא, לטענתה, טבעי. "אנשים לא צריכים להיבהל מזה שיש דעות אחרות משלהם", היא אומרת. "זה מאוד חשוב לחברה בריאה. חבל שאיבדנו את היכולת להתווכח ויכוח טוב ונוקב על עקרונות, מתוך ראייה של ערכים משותפים. בחינוך משותף אין רצון לנכס את הדת והמסורת או לטעון שיש רק דרך אחת לממש אותן, ולדבר במונחי עגלות מלאות ועגלות ריקות - אנחנו חולקים יהדות, ויש לנו דרכים שונות לבטא אותה. 'ארוון הספרים היהודי', כמו שאוהבים לקרוא לו, לא שייך באופן בלעדי לאף אחד מהצדדים".



אני רוצה לחזור להבחנה של חברי זלי גורביץ', בין שיח לבין שיחה. רואה יותר ויותר שאנשים מכתבים מראש קטגוריות. הולכים מסביב. במקום להקשיב לטקסט ולמחברו מקשיבים ל'אג'נדה', לסדר יום מוכתב. אני רוצה לחזור אל הרוח האנר שית, אל השיחה".

איך משיבים לשאלה "למה בכלל לעסוק במדעי הרוח?" התשובה הראשונה שלי היא 'ככה'. אגב, 'אדם' ו'ככה' הם אותו דבר בגימטריה. אני למשל לא הלכתי למדעי הרוח בגלל שזה חשוב, אבל אני יכול להסביר, לאחר מעשה, מדוע זה חשוב. תרבות, שפה, זה מה שיש לנו בעולם. האדם הוא חי מרבר, הוא שילוב של לוגוס ומיתוס. אין לבני אדם דרך אחרת להתקשר אל העולם וזה אל זה. בעולם שלי, העולם של מדעי היהדות, ככל שהולכים אחורה מגלים עוד אפשרויות, מגלים עולמות עציר מים ועשירים. בלימוד של לשונות אחרות מגלים יותר ויותר אפשרויות. אפשר להגיד שעולם הרוח הוא זה שיכול לשחרר אותך. תתבוננו למשל ברפוס הביטוי השגור 'איך אפשר להגיד את זה בשנת 2018'. כאילו הזמן חייב לקבע אותך בצורת ביטוי מסוימת וברוך מחשבה מסוימת. עולם הרוח פותח אותך לעולמות אחרים. לכן אני משתמש במושג 'שחרור'."

תוכל להעמיק בויקה שבין חקר הרוח לבין המושג "שחרור"? "אנחנו בטוחים בעולמנו, וחושבים 'זה מה שיש'. דרך הלימוד נחשפים לכל כך הרבה אפשרויות. לשונות אחרות ותרבויות אחרות וצורות חיים אחרות. האפשרויות הללו נותנות הרגשה של שחרור, מפני שעולמות אחרים ועמוקים נפרשים לנגד עיניך ואז אתה כבר אינך יכול לומר, 'ככה זה ולא יכול להיות אחרת'."

אתה חושב שלאנשי רוח יש תפקיד חברתי? "אגיד זאת הפוך: זה יהיה יפה אם לאנשים שממלאים תפקיד חברתי יהיה מסד רוחני. עולם הרוח קשור במפורש גם לידע. הוויקיפדיה איננה יכולה להתקיים את מקומו של האדם היודע. דוד בן-גוריון רדש מאבי בתוקף לתרגם לעברית את כל כתבי אפלטון, וכך היה. מזה לא נובע שאדם יכול להיות בן בית ביותר מעולם אחר, אבל אסור שיהיה זר גמור לכל שאר העולמות. הייתי רוצה שמנהיגים יהיו בעלי מסד רוחני. ראשית, כדי שיהיה לי על מה לדבר אתם, ושנית, מפני שהתרבות העכשווית יש בה משהו שטוח".

## פילוסופיה למהנדסים

על תוכנית מנדל למדעי הרוח בהנדסה באוניברסיטת תל אביב

תוכנית מנדל למדעי הרוח בהנדסה באוניברסיטת תל אביב היא יוזמה חדשה וייחודית, שמתעדת לשנות את פני לימודי ההנדסה ושל דור המהנדסים הבא בארץ. התוכנית מאפשרת לכעשרים תלמידי הנדסה מצטיינים בכל שנה להשתתף במגוון רחב של קורסים בפקולטה למדעי הרוח. מדובר בקורסי סים בהיסטוריה, בפילוסופיה ובספרות, שחלקם נבנו במיוחד עבורם והותאמו לתחומי העניין שלהם - כמו פילוסופיה של הטכנולוגיה או עולמות וירטואלים.

תפיסת העולם של קרן מנדל גורסת, שקורסים כאלה יחשפו את אותם המהנדסים, תלמידי התואר הראשון בשלבים מוקדמים מאוד של הכשרתם, לתחומי עניין רבים ויצרו דיון במטרות ובי ערכי לימודיהם ועבודתם. העיסוק במדעי הרוח, על פי מנדל, אינו אך ורק בגדר רכיבת ידע, אלא מהווה מצע לחיים, של מנהיגות בתחום - מנהיגות ערכית, סקרנית, מודעת לסובב אותה ומוקדשת לא רק ליעיל, אלא לטוב ולמיטיב.

# בית הספר של העתיד

“אנחנו נמצאים בעיצומה של מהפכה – ההתפתחויות הצפויות בתחום הטכנולוגיה החינוכית ישנו את מערכת החינוך המסורתית”, מסבירים במטח, המרכז לטכנולוגיה חינוכית ■ בעולם שבו ילד מבלה בממוצע שלוש שעות וחצי ביום מול מסך, והנגישות שלו לידע של המורה היא רבה, עולם החינוך לא יכול להישאר מאחור – ולכן הם מפתחים ספרי לימוד דיגיטליים עשירים במדיה וזמינים מהסמארטפון, לצד מערכות לימוד שמתאימות לכל תלמיד את קצב הלימוד שמתאים לו ■ “הטכנולוגיה היא כלי לצמצום פערים”, הם מסבירים, “בעזרתה התלמידים יכולים ללמוד ממורה שרחוק ממנו פיזית” | **יובל גמליאל**

התלמידים שנכנסו השנה לכיתה א' יסיימו את לימודיהם במערכת החינוך בשנת 2030 – ולאף אחד אין באמת מושג כיצד ייראו חיינו באותו עשור”, מספר גיא לוי, המנהל הפדגוגי של מטח (המרכז לטכנולוגיה חינוכית). “אנחנו רק יודעים שזה ייראה אחרת, והשאלה היא האם מערכת החינוך צריכה ללמוד את אותה תוכנית לימודים שנלמדת עשרות בשנים – או לחלופין להכין תוכנית לימודים חדשה שתכין את התלמידים לעולם המחר”.

## העתיד הוא בסמארטפון

ואכן, במטח לא קפאו על השמרים – והשיקו לפני 12 שנה את סביבת “אופק”, שהיא מערכת תוכן דיגיטלי לבתי-ספר המשלבת ניהול למידה. במסגרת אופק, המורים יכולים לראות שונה לתת לתלמידים משימות דיגיטליות במחשב, כחלק מתוכנית הלימודים. “בהתחלה מרבית המורים נרתעו מהשינוי, ולא ידעו כל כך להתנהל עם המציאות החדשה”, מספר לוי. “אך עם הזמן, כמו כל שינוי טוב, המערכת הוטמעה בהצלחה בבתי-הספר – וכשנכנסו מקרנים ומחשבים לכיתות, החלו לשלב בשיעורים קטעי מדיה, סימולציות ואנימציות, מה שהפך אותם למעניינים הרבה יותר עבור התלמידים”.

שנתיים אחר כך, בשנת 2008, פעלה המערכת כבר ככאלה בתי-ספר, וכיום היא פועלת בכל בתי-הספר במדינה, כאשר במהלך השנים נוסף לה נרדף נוסף: הספרים הדיגיטליים. “למעשה בתי-הספר החלו לרכוש במשולב ספרי לימודי מודפס סים לצד דיגיטליים”, מוסיף לוי. “על הספר הדיגיטלי אפשר להוסיף שכבות מולטימדיה אינטראקטיביות, כמו סימולציות ואנימציות, באופן שממש מעורר לחיים את הספר, שבלעדיהן יכול להיות מאוד יבש וטכני”.

למה חשוב לכם לשלב בין ספרים מודפסים לדיגיטליים? “הלמידה המשולבת יוצרת פדגוגיה טובה יותר. ישנם מחקרים שמראים כיצד קריאה ממסך וקריאה מספר מפעילות אזוריים שונים במוח, וככל שיותר אזוריים מוחיים עובדים תוך כדי הלמידה, כך נוצרים קשרים יותר עשירים והלמידה יותר מעמיקה. לכן, בבית-הספר היסודי ספרי הלימוד יישארו לצד רכי למידת קרוא וכתוב וגם לצורך פיתוח יכולות מוטוריקה של כתיבה בעיפרון, כי יש לכך השפעה על היכולות הקוגניטיביות של הילדים. לצד זאת, בכיתות ה-1-2 אנחנו מנסים כבר שלוש שנים לעצור את הפיתוח של ספרי לימוד חרשים מודפסים, ומתמקדים בפיתוח קורסים דיגיטליים ברשת שאליהם ניתן להתחבר גם דרך המחשב וגם דרך אפליקציות בסמארטפון. לשם העתיד הולך”.

לוי מציין עוד כי בשנים האחרונות שוקדים במטח על פיתוח מערכת למידה ארפיטבית – כלומר, כוונת המותאמת לכל תלמיד – במקצועות המתמטיקה, העברית והערבית. “המורים לא יכולים להעניק ל-40 תלמידים בכיתה את המיקוד הדרוש לכל אחד ואחת מהם באופן הלמידה, ומערכת הלמידה הארפיטבית אמורה לתת לזה פתרון”, הוא אומר. “כאשר היא תוטמע במערכת החינוך היא תאפשר לכל ילד ללמוד בקצב שלו ובאופן

התלמידים שנכנסו השנה לכיתה א' יסיימו את לימודיהם במערכת החינוך בשנת 2030 – ולאף אחד אין באמת מושג כיצד ייראו חיינו באותו עשור”, מספר גיא לוי, המנהל הפדגוגי של מטח (המרכז לטכנולוגיה חינוכית). “אנחנו רק יודעים שזה ייראה אחרת, והשאלה היא האם מערכת החינוך צריכה ללמוד את אותה תוכנית לימודים שנלמדת עשרות בשנים – או לחלופין להכין תוכנית לימודים חדשה שתכין את התלמידים לעולם המחר”.

אולם תלמידי כיתה א' שלוי מדבר עליהם ודאי התרגשו מאוד כאשר פסעו לראשונה בשיעור מערכת החינוך, עם ילד קוט, ספרי לימוד, מחברות וקלמר. אלא שכפי שהוא מסביר, ייתכן שכאשר התלמידים הללו יסיימו בעוד 12 שנה את לימודיהם ויזכו בתעודת בגרות, הם ימצאו את עצמם בשוק עבודה שונה מאוד מזה של העשורים האחרונים. עם התגברות מהפכת הטכנולוגיה בחיינו, אף אחד אינו יודע כיצד ייראה העולם בשנת 2030: האם ניסע במכוניות אוטונומיות, ואולי אף מעופפות? האם המחשב יחליף לגמרי את הכתיבה על דף ועיפרון, כשם שהפירוסיים ונוצות הריו נעלמו מהעולם? ומה יהיו בעצם מקצועות העתיד, שאליהם צריכה להכין המערכת את בוגריה?

כאן נכנס לתמונה מטח – אחד הגופים המשפיעים ביותר על מערכת החינוך הישראלית, שמאז הקמתו בתחילת שנות ה-70 הוציא לאור מעל 1,400 ספרים מודפסים ומעל 1,000 ספרי דיגיטליים, וכן פיתח ובנה מאות אתרי אינטרנט והכשיר עשרות אלפי מורים. “במרבית המדינות המערביות המורים נמדדים בהספק התוכן שאותו הם הצליחו ללמד”, מסביר לוי, בוגר בית ספר מנרל למנהיגות חינוכית ואחד מתשעת בוגריו שנמצאים בעמדות מרכזיות במטח. “לעומת זאת, יש מדינות – כמו פינלנד ושבדיה – שבהן אין עומס של נושאי לימוד,



המערכת מתאימה את עצמה ליכולות התלמיד. מתוך סרטון הדרכה של מטח



צילום: תומר חזקני

חווית לימוד וירטואלית. כיתה לימוד של מטח

הם רחוקים ממנו מבחינה פיזית. הם יכולים לקבל שיעורים אישיים, בקבוצות קטנות, באמצעות חונכות וירטואלית – וכך לפי גוש חונכים צעירים וסטודנטים מצטיינים מכל רחבי הארץ שמשמשים מודל לחיקוי. מטח מפגיש את התלמידים והמורים עם תכנים בתחומי הרוח והחברה, שפות – עברית, ערבית ואנגלית – מתמטיקה ומדעים, ומאפשר להם ללמוד גם בצורה עצמאית. את מאמינה שנפסיק לראות את הילקודים הכבדים על הכתפיים של התלמידים? “בקרוב התלמידים ייפדרו מהילקוד הכבד עם הספרים המודפסים. יש היום אלפי תלמידים שלומדים באמצעות ספרים דיגיטליים, וכל ספרי הלימוד החדשים שלנו מפותחים גם במהדורה דיגיטלית משולבת מדיה עשירה. בצורה הזו, התלמיד יכול ללמוד מכל מקום – כולל מהסמארטפון שצמוד אליו – מתוך הבנה שאופני הלמידה ועולמות התוכן משתנים. כיום אנחנו משתמשים רבות ברשתות החברתיות, וכי

שאנו עולים בווטסאפ עם הודעה על מרתון הכנה לבגרות, תוך 48 שעות נרשמים אלפי תלמידים”.

## כיצד ייראה לתפיסתך בית הספר בעתיד?

“בתקופה האחרונה אנו בוהנים כיצד ייראה מבנה בית-הספר העתיד, ובין היתר עולות הצעות לצמצום מספר ימי הלימוד בכיתות ומתן יום או יומיים ללימוד באמצעות קורסי בחירה וירטואליים. מתחילה מהפכה שקטה בנר שא. אנחנו עוקבים אחרי מהפכות חינוכיות דומות בעולם, אחרי תפיסות חינוכיות מתהוות, ומעוררים הענקת אפשרות לתלמידים להיות מעורבים בתהליך הלמידה. בבית-הספר מסייעים למורה להתמודד עם פערים בין תלמידים תוך מתן כלים לעבודה לימודית פרטנית מול קבוצות שונות בכיתה, והתהליך הזה מאפשר להגיע לרמות שונות ובהתאמה שפתית ותורבתית לאוכלוסיות השונות – מגזר חרדי, דוברי ערבית, תלמידים מחוננים ותלמידים בעלי לקויות”.

## מה בנוגע לבחינות הבגרות – הן הולכות להשתנות?

“העידן הדיגיטלי ישפיע גם על צורת ההיבחנות, ואנחנו עדים כבר היום לשינוי במתכונת שלהן והפיתוח למתקשבות. בצורה זו נוכל לשלב שאיכות חקר, פתרון בעיות, סימולציות, מפות דיגיטליות אינטראקטיביות ואלמנטים ויזואליים. לטעמי, אם נשנה את צורת ההיבחנות, תשתנה יחד איתה גם צורת ההוראה והלמידה”.

אחד האחרים למהפכה השקטה של מטח בפיתוח והטמעת המערכות הדיגיטליות המתקדמות הוא מנהל מחלקת הווידאו גידי יהושע, בוגר בית ספר מנרל למנהיגות חינוכית. “מטח הוא גוף שהתחיל בכתיבת ספרי לימוד מודפסים בתחילת שנות ה-70”, הוא אומר, “אבל מאז העולם השתנה, וכיום ילד ישראלי נמצא שלוש שעות וחצי ביממה מול מסך, כשמדי דקה עולות לרשת מכל רחבי העולם 400 שעות של וידאו. שפת המדיה הפכה לשפת האם החדשה של ימינו. העברת ידע היא אופן הלימוד המסורתי בבתי-הספר, אבל המורים של היום כבר לא שולטים על הידע – כי ניתן למצוא אותו בקלות במאגרי מידע עצומים ברשת. מטח זיהה זאת, והבין שהדרך הטובה ביותר להגיע להבנה ולמידה בעולם החדש היא דרך הכלים שהתלמידים היום מכירים ומבינים, כמו מדיה, גיימינג וסרטים”.

## יש דוגמאות לכך?

“כמובן. למשל, ‘פרויקט אפסילון’ ללימודי פיזיקה ומדעים בדרך של הרפתקאות ומשחק, שבו לקחנו שלוש מנחות צעירות ומגניבות שמציגות סרטוני מדע אטרקטיביים ומשעשעים. כך, בסרטון שבו רצינו להסביר מהי מהירות הקול בצורה חווייתית, פיזרנו 50 ילדים על פני שטח באורך קילומטר בעמק חפר, עם דגלים בידיים. בתחילת הניסוי ירינו בתותח, והילדים הרימו את הדגלים כאשר הם שמעו את קול הירי – ודרך זה הם לומדים מהי מהירות הקול. דוגמה טובה נוספת היא פרויקט שנקרא ‘אתגר 5’ שבו יש 150 סרטונים של שיעורים מצולמים, חלקם אינטראקטיביים, ללימוד מתמטיקה ברמת 5 יחידות. בסופו של יום, התלמידים רוצים ללמוד – ואם האריזה מספיק יפה

שלו. אם, למשל, יש תלמיד שיכול ללמוד את נושא השברים בחשבון תוך שלושה ימים, הוא לא יצטרך לחכות לשאר הכיתה – המערכת תזהה את ההצלחה שלו, ותיתן לו דברים יותר מתקדמים. במקביל, המערכת תזהה גם תלמיד שמתקשה בחומר, שלוקח לו יותר זמן, ותתאים את עצמה אליו. כך כל תלמיד ילמד בקצב שלו. בנוסף, למידה ארפיטבית תאפשר לטפח נקודה שהיא קריטית בחינוך – מוטיבציה. המוטיבציה היא אישית, והיא מגיעה כאשר התלמיד מצליח ומקבל משוב על ההצלחה שלו. המערכת הארפיטבית תקדם תלמידים אישיים יותר עם הצלחות לאורך כל הדרך, וזה יגביר את המוטיבציה שלהם להצליח, וכך יסייע להם להצליח בלימודים”.

## גילה בן הר, מנהלת מטח: “יש היום אלפי תלמידים שלומדים באמצעות ספרים דיגיטליים. בצורה הזו, התלמיד יכול ללמוד מכל מקום – כולל מהסמארטפון שצמוד אליו – מתוך הבנה שאופני הלמידה ועולמות התוכן משתנים”

## מתי להערכתך המערכת תהיה מוכנה?

“אני מקווה שתוך שנתיים. היא תשנה באופן מהותי את האופן שבו תלמידי דים לומדים כיום מפני שבין השאר היא תאפשר גם לזהות תפיסות מוטות עות של תלמידים ולעבוד עליהם ברמה קבוצתית בכיתה. זה הולך לשנות בצורה דרמטית את צורת ההוראה משום שהמורים יוכלו ללמוד פחות את התוכן ויותר את אופני הלמידה”.

## תרבות ישראלית בטכנולוגיה עתידית

מי שמנהלת את מטח ביד רמה מזה 15 שנה היא גילה בן הר, אשת חינוך ותיקה ובוגרת המחזור הראשון של בית ספר מנרל למנהיגות חינוכית. לפי בן הר, מעבר לכל יתרונותיה הלימודיים, הטכנולוגיה שאותה מפתח ומטמיע מטח תתרום גם לצמצום הפערים החברתיים במדינה. “בעולם החינוך קיימים פערים גדולים הנובעים מפערים כלכליים וחברתיים”, היא מסבירה. “אנחנו יכולים לראות את ההבדלים האלה כבר בגיל הרך, והטכנולוגיה היא כלי לצמצום הפערים ולהנגשת המורים הטובים ביותר לתלמידים – באמצעות סביבות לימוד מקוונות, תוכן דיגיטלי איכותי, קורסים וירטואליים לתלמידים, שילוב של “מציאות מדומה” (Virtual Reality) וצ'אט בוטים (תוכנות המדמות שיחות עם בני-אדם). תיכון וירטואלי חונך כות וירטואלית – הכל בהתאמה לרמות השונות ולסגנונות הלימוד”.

## איך הטכנולוגיה תורמת לצמצום פערים בין פריפריה למרכז?

“התלמידים יכולים ללמוד מהמורה המומחה הטוב ביותר בתחומם, גם אם

# חלוקת הארץ, בצדק

מרדכי כהן היה מהפכן בן 29 מחצור הגלילית כשהתקבל לבית ספר מנדל למנהיגות חינוכית. שם הוא פגש את מיכאל ביטון, לימים ראש העיר ירוחם ואת ערן דורון, לימים ראש מועצת רמת הנגב. 20 שנה אחרי, כמנכ"ל משרד הפנים, הוא מחלק מחדש את גבולות הרשויות ומשדך בין ערבים ויהודים, חרדים וחילונים, בשם צדק חלוקתי. "העתיד של הדמוקרטיה הישראלית הוא בהפלת החומות" | קובי ליברמן

רק לפני כמה שנים היתה ירוחם עיירת פיתוח קשת יום, שבשכיל להחזיק את מערכת הרווחה הקורסת שלה נדרשו ראשיה להתחנן בכל שנה לנדרבות ממשרדי הפנים והאוצר בירושלים. הקונציה של ראש העיר הממונה עמרם מצנע אמנם היתה בגדר כדור הרגעה, אבל גם הוא לא הצליח לפתור את הבעיה מהשורש. ירוחם היתה עיירת פיתוח ללא עתיד. אבל כמו באגרות, ברגע של מול כשהכוכבים מסתדרים בשמיים, נפגשו שלושה בוגרי בית-ספר מנדל למנהיגות חינוכית בצומת דר-כים שהביאו לשינוי המיוחל. ירוחם בחרה לראשות העיר בנבן המקום, מיכאל ביטון, קצין גולני ובעל תואר שני בניהול מהאוניברסיטה העברית; ערן דורון התמנה להיות ראש המועצה המקומית רמת הנגב; ולצד, התמנה למנכ"ל משרד הפנים מרדכי כהן. הזרעים נרעו כששלושתם נטלו חלק בסמינר בסורבון של יחידת בוגרי מנדל, האמונה על המשך ההתפתחות המקצועית של משתתפי התוכנית.

השלושה הבינו שזה הזמן ליישם את התפיסה שמאחורית את שלושתם, צדק חלוקתי, כזה שיגדיל את העוגה הכללית וייצר עתיד טוב יותר לתושבי הדרום. במהלך משולש הם העבירו את עיר הבה"דים לשיוכה המוניציפלי של ירוחם, שרטטו מחדש את קווי החלוקה בין רשויות הנגב ומה שיותר חשוב – התחילו לטוות פרויקטים של שיתופי פעולה בין הרשות האזורית הקיבוצית בעיקרה ובין עיירת הפיתוח, מהלך שעד אז נחשב לכוזה שלא יעלה על הדעת.

היום, מסכמים שלושתם בסיפוק, כל הרשויות עומדות על תקציב מאוזן. ומה שיותר חשוב, יש להם בתי ספר משותפים לנוער בסיכון והם חונכים עכשיו מעונות יום לילדים ופעוטות, הכל בשיתוף פעולה ומתוך מחשבה של טובת הכלל.

מבחינת מיכאל ביטון זה התגשמות חלום. הוא יסיים את עשר השנים שהוא עומד בראש עיריית ירוחם מתוך ידיעה שבקופתה יש מיליונים רבים שמבטיחים את עתידה ושגשוגה. מכאן הוא ממשיך הלאה, לפוליטיקה הארצית. "העתיד של ירוחם כבר מובטח, עכשיו צריך להמשיך הלאה", הוא אומר בסיפוק.

## ליווי לכל ראש עיר

"המפתח לשינוי זה ההון האנושי", קובע מרדכי כהן, המנכ"ל העומד בראש משרד הפנים. "היום זה כבר ברור מאליו, אבל רק לפני כמה שנים כולם עוד דיברו על איריאולוגיות ותפיסת עולם. מתחילת הדרך המטרה הייתה לקדם צדק, שוויון הזדמנויות ולצמצם פערים. ליצור חברה ראויה. מאז עברנו כברת דרך. אנחנו כעת בתקופת משבר עם פוליטיקת ההווה. מעידן של הדרה של ציבורים עברנו לקיצוניות השנייה: הווה הפכה למהות, במקום לאמצעי". כהן זיהה את הבעיה, פערים כלכליים-חברתיים בין מקומות יישוב.



מונכ"ל משרד הפנים, מרדכי כהן



ראש המועצה המקומית ירוחם, מיכאל ביטון

"הפער בין הרשויות הוא בלתי נתפס", הוא אומר. או איך מייצרים יותר שוויון ויותר דמוקרטיה? "צריך כמוכן להגדיל משאבים לאוכלוסיות מוחלשות. ובאמת, הכפלנו את התקציב לרשויות המורחשות ל-7 מיליארד שקל. אבל לא רק הגדלנו, גם מיקרנו: לדרור זים, לערבים, לבדואים, לצפון. עזרנו לכל מי שמוחלש".

אבל כסף הוא לא הפתרון לכל. שכבה נוספת, היא השבחת הון אנושי. משרד הפנים פתח בתוכנית הכשרת צוערים לשלטון המקומי: צעירים מהפריפריה, שמשלבים לימודים באקדמיה עם פיתוח מנהיגות מוניציפלית, ואח"כ עוברים השמה בתוך האוכלוסיות המוחלשות בפריפריה. מאות כבר סיימו, ועוד מאות בדרך.

והמשרד לא הסתפק בזה. נפתחה תכנית להשבחת המנהלים הקיימים, "מקום" שמה, ובמקביל תכנית נוספת, בשיתוף האוניברסיטה העברית, שבה ראשי רשויות ילוו על ידי המשרד במשך השנה הראשונה לכניסתם לתפקיד. "הם יקבלו סט של כלים – גם למידת החומר וגם כלים ניהוליים", אומר כהן. "השנה הראשונה היא קריטית, בהגדלת מקורות הכנסה, השבחת היכולות הניהוליות, עבודה מול הממשלה, מול המגזר השלישי, ובשיתוף התושבים".

## תכנית האשכולות

רק אז פנה מרדכי כהן ללב הבעיה – הפערים הבלתי נסבלים בין רשויות עשירות ועניות.

"הבנו שהמפתח הוא בשיתופי פעולה בין רשויות", הוא מסביר. "זה היה אגב תרגיל העבודה הראשון שלי במנדל, שיתופי פעולה אזוריים. הקמנו חמישה אשכולות כפיילוט. שלושה בצפון ושניים בדרום, ובקרוב נהיה 14 אשכולות גיאוגרפיים. למעלה ממחצית מהרשויות".

הרעיון פשוט: צוות מקצועי מצומצם, שמייצר ערך כלכלי וחברתי מוסף: שימור והגנת הסביבה, טיפול בפסולת ברמה האזורית, פתרונות באוכלוסיות בסיכון, אשכולות מדע וטכנולוגיה בחינוך. כל זה מתבצע תוך שיתוף פעולה בין רשויות שכנות, כשבכל אשכול יש מגוון אוכלוסיות – יהודים וערבים, חילונים ורתיים.

בגליל המזרחי הוקם לדוגמה מערך של פיתוח מצוינות מדעי-טכנולוגי עם מכללת תל חי, לכולם, ליהודים ולערבים. וכנ"ל עם צרכים מיוחדים ופיקוח וטרינרי. יש אשכולות שהלכו על פיתוח תיירות ויש כאלה שהלכו על דיגיטציה מוניציפלית (הנגב המזרחי עם חברת סיקסו). הרעיון הוא פיתוח כלכלי, לא רק הגדלת הכנסה. אחרי הקמת האשכולות פנה משרד הפנים לתקן עיוותים בגבולות המוניציפליים. "יש אי צדק היסטורי בגבולות ובמקורות הכנסה", מסביר כהן. "במבחן התוצאה הגענו עד הלום עם אי צדק חלוקתי משווע. לא היה מנוס מלחלק מחדש. עד אז היו ועדות אד הוק שטיי פלו בסכסוכים, שהרשויות העלו בפני "הנציב העליון", שר הפנים. "השר גרעון סער הבין ראשון את הבעיה והוביל פיילוט בדרום. 3

מהפכה מבפנים. ירוחם



ועדות הוקמו שכיסו כמעט את כל הדרום. כולם עברו לתפיסה של צדק חלוקתי. כך הגדלנו מקורות הכנסה, הכללנו מתקני צבא, חילקנו הכנסות למועצות הברואיות ועוד. עשינו בתנאי מעבדה טובים צדק חלוקתי. חילקנו את הארץ לשישה אזורים של ועדות גיאוגרפיות קבועות, שמטרתן איננה עוד כיוון שריפות אלא תכנון ארוך טווח לטובת הכלל. הצגנו בפני השר דרעי את העבודה. אחרי 3 שעות דיון הוא קיבל החלטה – הולכים עד הסוף".

## ירוחם נמשל

כהן מצביע בסיפוק על 150 מיליון השקלים שכבר זורמים מהארנונה של נתב"ג לרשויות שמיסבי, שמשוועות לתקציבים, ערים כמו לוד ורמלה, ששנים קיבצו נדרבות מהממשלה וקעת יכולות להתחיל לבנות לעצמן עתיד טוב יותר. גם חברת "רפאל" בצפון, תתחיל להורים בקרוב תקציבים נאים לקריית ים ולעכו, שני יישובים משוועים לתקציב. "זה צדק חלוקתי", אומר כהן. אבל ירוחם תמיד תהיה מבחינתו הדרוגמה הראשונה. "גם אם מגיע אדם מוכשר בצורה יוצאת דופן כמו מיכאל ביטון לעיר כמו ירוחם, שעושה הכל נכון, הוא לא יכול לפתור דבר ללא מקורות הכנסה. באמצעות הוועדה הגיאוגרפית, הגדלת שטח השיפוט ומקורות הכנסה הנוספים – וקעת גם החלטת הממשלה לירוחם שעברה בחודש שעבר – היום ירוחם נמצאת במקום אחר לגמרי".

מיכאל ביטון ומרדכי כהן חולקים גם אותה תפיסת דמוקרטיה, שיונקת משיטת הבחירות הישירה שקיימת בישראל רק בכל הקשור לבחירת ראשי רשויות. "הקשר בין ראש הרשות לבין האזרח שבחר בו הוא ישיר, ברור ומוחשי", אומר כהן. "אבל מאידך צריך להיזהר מחולשות כמו שחיתות ציבורית ומערכת לא מאוזנת בין פקידות חלשה ונבחרים חזקים.

"לכן יש לבחון מחדש בכל רגע את הדמוקרטיה המקומית. אבל צריך לזכור שבאמצעות האשכולות נופלות המחיצות בין יהודים וערבים, בין עיירות פיתוח וקיבוצים. זו הבשורה הדמוקרטית במובן הכי עמוק. לתושב בחצור הגלילית יש אינטרס משותף עם טובא ונגריה ועם קיבוץ איילת השחר, והאינטרס הזה גובר על כל ההבדלים ביניהם. כששני הילדים הולכים לפעילות מדעית ביחד או לכיתת צרכים מיוחדים ביחד, זו החברה החדשה, נטולת המחיצות. זה העתיד של מדינת ישראל".

## המהפך של אילת

"אני בא מתחום החינוך הבית ספרי", מספר ראש עיריית אילת, מאיר יצחק הלוי. "תמיד עסקתי בעשייה חינוכית. כשנכנסתי לתפקיד ראש העיר, ב-2003, חשבתי לפתח מנהיגות מקומית דווקא כי אילת היא עיר קצה, ולכן היא צריכה להשקיע בפיתוח המשאב האנושי שלה, כדי לא להישען על אוכלוסיות יבוא. הבנתי שפיתוח מנהיגות קהילתית מקומית הכרחי למען עתידה של אילת, מכיוון שמי שיבשיל כעת, הוא זה שיובייל וינהיג את העיר בעתיד.

"פניתי לקרן מנדל ב-2008 עם הצעה, לפיתוח מנהיגות קהילתית באילת. זה היה פורץ דרך בעת ההיא. רוב היישובים הביטו החוצה בניסיון לייבא אוכלוסייה ומנהיגות מבחוץ. מנדל עשו עבודת חריש עמוקה ואיתרו את כל מי שיושבים בצמתים חברתיים ותרבותיים מרכזיים בעיר, והזמינו את הטובים ביותר להשתתף בסדנאות שלהם. זאת בריוק היתה החוכמה – לאתר ולזהות את הפוטנציאל המנהיגותי הקהילתי והחינוכי, זו האיותית, ולטפח יכולת לחשיבה אסטרטגית, כדי שתהיה שותפה להנהגת העיר.

"היום יש בעיר אילת רשת יציבה וחזקה של מנהיגות מקומית. כולם שותפים בה: יור ועד הורים לצד אחראי ההדרכה בבית מלון מרכזי, חבר מועצת עיר לצד מנהל חברה גדולה. כולם ביחד, בעידודנו, לוקחים אחריות ומנהיגים את העיר. וזה כיוון שאני ממליץ לכל עיר לקחת – כי רק כך ניתן לשרד באופן משמעותי את המנהיגות המקומית, בכל יישוב בארץ. האם זה ררש ממני משאבים? כן, בוודאי. אבל הפירות עולים לאין ערוך על ההשקעה".

## חזון חדש

רוביק דילוניץ', ראש עיריית באר שבע

מדינת ישראל חגגה לא מכבר שבעים שנים להולדתה. מדינה קטנה עם סיפור גדול, סיפור של אנשים. חולמות וחולמים. מייסדי המדינה יצרו חזון מעורר השראה והצליחו, בתשוקתם היוקדת, להגשים את הבלתי צפוי ולעיתים אף את הבלתי אפשרי.

עם המבט אל עבר העתיד, לקראת שנת ה-100 למדינתנו האהובה, הגיע הזמן, לטעמי, להציב אתגר חדש, שיבסס אסטרטגית את מעמדה וליצור איוון נכון יותר בין גיאוגרפיה לרמוגרפיה.

או מהו באמת אותו חזון, שישנה את אופייה של ישראל, יצמיח את כלכלתה וייצור שוויון אמיתי בין אוכלוסיותיה השונות? פיתוח הנגב! אינני מתכוון רק להשקעות מסיביות של תקציבים, כי צריך לומר ביושר, שבמהלך השנים האחרונות מושקעים משאבים ממשלתיים רבים בתשתיות ובפרויקטים בבאר שבע ובנגב. אני מדבר על חזון חדש, אמירה ממשלתית ברורה, שתוביל לשינוי סדרי עדיפויות: הנגב כאזור הביקוש הבא של מדינת ישראל.

לקחת את חבל הארץ שמהווה למעלה מ-60% משטחה של המדינה, אבל חיים בו רק 8.5% מאוכלוסייתה ולהפוך אותו לאטרקטיבי ביותר, בכל תחומי החיים, ליצור בו הודמנויות שימגנטו וישאבו אליו צעירות וצעירים ולשים אותו במרכז, לא רק בארץ, אלא בעולם כולו.

הנגב יכול להיות מרכז ידע בינלאומי שממנו תצא בשורה לאנושות כולה. במי זה תלוז? רק בנגב אם ממשלת ישראל תחליט היום, שבשנת המאה הנגב יהיה הדבר הבא, זה יקרה. דרושה מנהיגות בעלת חזון, אומץ ויכולת קבלת החלטות.

"...וגם הנגב עוד יהיה פורח". ראש הממשלה הראשון, מייסד המדינה, חלם על כך. כעת מישהו צריך לממש את זה!



# היום יותר מתמיד: חינוך

נפתלי בנט, שר החינוך

“להשקיע באנשים שיש בהם הרוח, הכוח, והשאיפה לשנות את העולם” (מורט מנדל)



אין חולק על חשיבותו של החינוך בחברה האנושית, וחיוניותו מובנת מאליה. הצ'חתם של בני האדם לפעול יחד בחברה וללמוד איש מרעהו היא הבסיס לליכולות

שלנו להגיע להישגים, מקודמיו ומוסיף עליהם. החינוך הוא הכלי המרכזי להעברת המורשת התרבותית וליצירת זהות משותפת. היום יותר מתמיד ההכרה בחשיבות החינוך וההתירה למצוינות הן צו קיומי של מדינת ישראל. החברה שלנו עשירה בכישורונות, והמשימה היא השקעה בהון האנושי. השקעה בחינוך היא הטובה ביותר לעתידה של מדינת ישראל. זוהי הסכמה כללית, שהחינוך הוא ממשיר לאומי רבי-עוצמה.

על מנת להבטיח את החזון החינוכי ואת עתיד החינוך עומדות בפנינו משימות רבות: שוויון הזדמנויות בחינוך לכלל אוכלוסיית ישראל והכנתו לחיי החברה והתעסוקה העתידית בישראל; מיצוי הפוטנציאל של כל תלמיד; פתיחת אופקים של התלמידים תוך הכנתם לרכישת השכלה גבוהה והשתלבותם בחברה ובמשק מתקדם; פיתוח לימודי הליבה לכל הילדים; לימוד אורחות וחינוך לאורחות; קליטת עלייה וקיבוץ גלויות שהוא יסוד ערכי מהמעלה הראשונה בקיומה של מדינת ישראל; הטיפול בתלמידים בעלי צרכים מיוחדים המצריכים משאבים רבים.

מדי יום אנו בונים יסודות לבניין החינוך ומשקיעים משאבים רבים ברמת ההוראה ובמורדם. בני הנוער מצטיינים בכל הכוחות הרדודים שיש לבניין ויצירה מתוך התלהבות, מסירות וחלוציות, ואנו רואים בכך את ההמשך הטבעי לבניין הארץ. עלינו לתת את מיטב מרצנו בהשקעה במשאבי חינוך בבני הנוער. הם הח' לץ ההולך לפני המתנה. אני זוכה לפגוש כמעט מדי יום את בני הנוער שלנו לאלפיו ורבותיהו, ומתחזקת בי האמונה כי הם תקוות האומה.

פעילות, בהתייעצות עם מינהל חברה ונוער במשרד החינוך ועם מועצת ארגוני הנוער הוחלט להעמיק ולהרחיב לקהלי יעד נוספים, הפועלים במרחב הבלתי-פורמאלי. השנה נפתח המחזור השלישי של התוכנית, וקבוצת המשתתפים מונה 24 בעלות ובעלי תפקידים בכירים במסגרת חינוך בלתי פורמלי מרחבי הארץ. נמצאים כאן השנה, ונמצאו בשנים הקודמות, נציגי “הצופים”, “בני עקיבא”, “אריאל”, “עזרא”, האיחוד החקלאי, “אג'אל” (החטיבה הערבית ב”שומר הצעיר”), נוער “קדימה”, נוער “לתת”, “מרכז מעשה”, “אחרי”, “נוער איגי (ארגון גון הנוער הגאה)”, “השומר החדש”, “בני-ה”, ארגון סח”, חוגי הסיירות של קק”ל ועוד. לתנועות וארגוני הנוער יש תפקיד חשוב במאמץ להנך לערכים ולחיוווק הזהות, וכן לטובת הכרת וקבלת האחר ושאיפה לצדק חברתי – והתוכנית נועדה כדי לסייע להם לבצע זאת.

מיקי נבו, מנהל התוכנית: “אנשים צומחים היום במסלולי מנהיגות שמוגבלים לקהילה שלהם – ואנחנו רוצים לסייע להצמחת המנהיגים החברתיים למקום של אחריות וערבות לכלל החברה”

היכולת להיות יחד במרחב חיים משותף, לצד החוסר בשוויון הזדמנויות, הם מבחינתנו מהאימים העיקריים על קיומה הערכי של החברה בישראל”, הוא אומר. “מערכת החינוך הפורמלית, שבנויה מלכתחילה מבחינה ארגונית על הפרדה בין הקהילות השונות, מתקשה להתמודד עם אתגרים אלו. ילד ביישוב מחזוק מוגדר על ידי החברה הישראלית עוד בהיותו צעיר כאלוה ומצפים ממנו להצליח, ולעומת זאת מילדים ונערים ביישובי הפריפריה החברתית המוחלשים מצפה החברה להרבה פחות. ואם אותם ילדים ישאפו להנהיג, אז החברה תבחר לו שאחריותו מוגבלת לקהילתו ולקהילות הרומים לו בלבד.”

## “להכיר את החברה הישראלית לגווניה”

קשה שלא להשתאות מעצם קיבוץ נציגי הקהילות השונות בישראל לחדר אחד, מה שמוליד שי' תופי פעולה רבים ומגוונים שלא היו יכולים לקרות אחרת. על אחד משיטופי הפעולה הללו מספר ווהאבי נאטור, מנהל מחלקת הנוער בעיריית קלאנסווה. “לפני שבוע, למשל, התקיים בהתנחלות קרני שומרון ‘טורניר האחרות’ – טורניר כדורגל יהודי-ערבי לזכר שלושת הנערים נפתלי פרנקל ז”ל, גלעד שאער ז”ל ואייל יפרח ז”ל”, הוא מספר. “השתתף שם מדרוך נוער שלנו, למרות שהיו לו לבטים והששות – אבל אני אישית תמכתי בו ורחפתי אותו לזה.”

אתה מרגיש שהתוכנית משנה את ההשקפות של המשתתפים? “זה כרוך שישינוי בתפישה של המשתתפים בשל המתרחש בכיתה. כבר במהלך המפגשים הראי שונים אנחנו מרגישים את ההשפעה הגדולה של הכרת האחר, על דעותיו ומכאוביו”. משתתף אחר בתוכנית, שמגיע מצד אחר של המפה הפוליטית, הוא דוד שמחון, סגן מוכ”ל תנועת בני עקיבא – וגם הוא מספר על העשייה הרבה שנולדה מתוך המפגשים. “התוכנית פותחת את הראש להכיר את שלל הכוחות הפועלים בקרב בני הנוער – יהודים דתיים וחילוניים, וערבים”, הוא אומר. “זה נותן לי מבט רחב על השחקנים האחרים הפועלים במגרש הזה. למשל, אחרי שנפגשתי עם הנציג של הציבור הערבי, היו לי תובנות חדשות והבנה שהמשימה דורשת שותפות. המפגשים יצרו שיתופי פעולה שלא היו קורים לפני כן – למשל, הזמנתי את תום פרוחי, חברי לקבוצה שהוא מנהל מכינת מעשה בגליל ומכינת מעשה בנגב, להרצות בפני פעילי בני עקיבא על החוויה שלו כילד מקריית-שמונה. בנוסף, הבאתי את חברתי לתכנית לוטם גל, מנהלת מחלקת הנוער בעיריית מודיעין, לדבר בפני פעילי בני עקיבא על עבודה נכונה מול הרשויות המקומיות. זה לא היה קורה ללא ההיכרות המוקדמת בתוכנית מנדל”.

עבור עופר יהודה, מנהל מרכז הדרכה של “איגי” (ארגון נוער גאה), תרומתה של התוכנית הוא בעצם קיומה ובשיח המגשר והפתוח שמתנהל בין הנוכחים. “במעגל של הקבוצה פגשתי אנשים שלא הייתי פוגש במקום אחר”, הוא מסביר. “כשאתה מדבר עם האנשים האחרים במעגל הקבוצתי, אתה מגלה איך הם תופסים אותך מבחינה סטריאוטיפית – ובסוף שניכם מגמישים עמדות על מנת להבין ולהכיל אחד את השני. כל השיח עם דוד מבני עקיבא היה מאוד מעניין עבורי, וגם עם רנא אל זידאן ממרכז מעשה שמגיעה מהמגזר הדרוזי”. ואל זידאן מוסיפה: “המפגשים לא משנים את העמדות שלנו, אבל הם מרחיבים את הזהות שלנו”.

שירה קנת-כרמון, רכות הדרכה בתנועת הצופים, מסכימה. “המפגשים מאוד משמעותיים”, היא מספרת. “אין תחליף למפגש הזה בין הארגונים, כפי שקורה – ויש לכך תוצאות: בכל דבר שאני נוגעת היום אני מכניסה את השיח הזה של הכרת האחר, שהתוועדתי אליו דרך התוכנית”. “השאלה הראשונה שאני שואל בכיתה היא ‘מי משלם את מחיר זהותך?’ מספר מיקי נבו, מנהל ומנחה התוכנית. “לאורך כל התוכנית ניתנת לנו האפשרות לטלטל את העמיתים שלנו באיזור הנוחות שלהם ומאזור הנוחות שלהם. והשאלה השנייה שאני שואל היא: ‘איו מדינה ראוי שתתקיים כאן – חברת קנטונים, נפרדת לכל קהילה ומגזר, או חברה שיש בה חיפוש המשותף?”



מייצרים שיתופי פעולה. מנהיגי הנוער בישראל, תוכנית מנדל למנהיגות נוער



# מנהיגי הנוער נכנסים לחדר

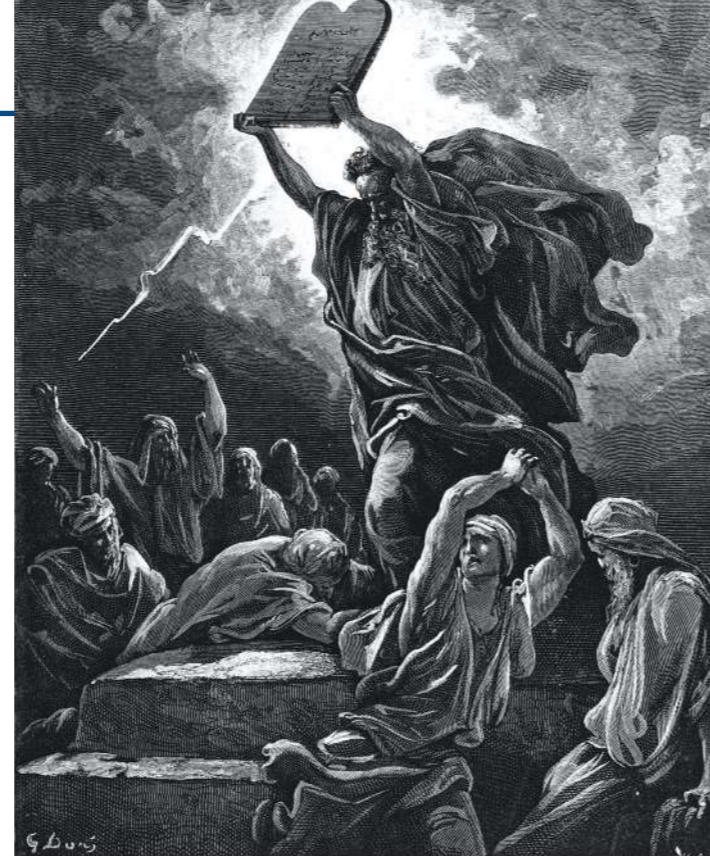
הם מדברים על מה ששותף מה שמפריד ומה שכואב; על העתיד הנבנה מהווה, מבלי לשכוח את העבר. “במפגש הראשון, השאלה הראשונה שהם נשאלים היא לא ‘מהי זהותך’, אלא ‘מי משלם את מחיר זהותך?’ והשאלה השנייה: ‘איזו מדינה ראוי שתתקיים כאן, חברת קנטונים, נפרדת לכל קהילה ומגזר, או חברה שיש בה חיפוש המשותף?’ מספר מיקי נבו, מנהל תוכנית מנדל למנהיגות נוער, שבה משתתפים 24 צעירות וצעירים בתפקידים מובילים בתנועות וארגוני הנוער בישראל. הם מכירים לעומק, פוגשים דעות שונות ומנסים לבנות מבט משותף על החברה בישראל. “זה לא משנה את הזהות אבל זה מרחיב את העמדות שלנו”, אומרת אחת המשתתפות | יובל גמליאל

לדיון הזה הם מגייסים את מגוון הכלים שהם מכירים ממרחב הפעור לה של תנועות וארגוני הנוער, מסגרות חינוך בלתי-פורמאלי ביש-ראל המשפיעות על מאות אלפי ילדים בני נוער וצעירים מדי שנה. התכנית קמה לפני שלוש שנים ביוזמת איש צוות מכון מנדל למנהיגות פרוץ מרכזי ניסן ז”ל, בשותפות עם מועצת תנועות הנוער, ויועדה במקור לבעלי תפקידים בכירים בתנועות הנוער; לאחר שנת

ום חמישי, 9 בבוקר, מכון מנדל למנהיגות בבית האומות בירוש' לים. בקרוב תחל הפעילות השבועית בתוכנית מנדל למנהיגות נוער המיועדת למובילי מסגרות החינוך הבלתי-פורמאלי ביש-ראל – וזה כנראה אחד המקומות היחידים בארץ שבהם יכולים לשבת ביחד צעירים וצעירות המייצגים קהילות ושסעים בחברה בישראל (דתיים וחילוניים, יהודים וערבים, עמדות ימין ושמאל).

# על מנהיגות ולמידה

**"מנהיגות אפשר ללמוד, אך אי אפשר ללמד", אומר דני בר-גיורא, מנהל בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית. אז איך מלמדים מה שאי אפשר ללמד? מה עושים בהיעדר נוסחה למנהיגות, או הוראות מדויקות מה כדאי לעשות וממה כדאי להימנע? "אנו עושים מאמץ גדול ליצור תרבות ואקלים ארגוני שיתמוך בתהליך הלמידה של המנהיגות", הוא מסביר | כ. אבי, חבר סגל קרן מנדל - ישראל**



משה רבנו עם לוחות הברית, מתוך איורי התנ"ך של גוסטב דורה

ברייאיי של התוכניות שלנו נוהרים אפוא מלהגדיר "מנהיגות" ולנסחה. הן מציירות את הבאים בשעריהן בארגו כלים מושגי, תיאורטי ומעשי והמושגות לבוגריהן הוא היכולת לתרגם באמצעותו את חזונו לעשייה ראויה. פרופ' שלמה (סימור) פוקס, נשיאה הראי

אנחנו מצפים ממנהיג שמעשיו ייעשו מתוך רוחב ראייה ובקיאות במתרחש, מעוגנים בערכים המקובלים על רובנו. אנחנו רוצים שפ' עולותיו ייתנו לנו תקווה ונחמה ועידוד, שנהיה גאים בו ובמורשתו, אבל לא נופתע לגלות בו סתירות. "כל הגדול מחברו יצרו גדול הימנו" אמרו חכמינו, ויש לנו גם היכולת להכיל את נכונותו לשבור כללים, למעורר לפעמים, להערים, לתחבל, ללקות בחולשת הויתרון ולעתים לזכב. מורנו המנוח, פרופ' מרדכי ניסן, לימדנו פרק בפ' סיכולוגיה של המוסר והציג לפנינו תובנה הסותרת את התיאוריות הפילוסופיות הקלאסיות שהציגו אריאל מוסרי נשגב: בניגוד לה' נחיה הפילוסופית, לכולנו יש נטייה יומיומית לעשות פשרות כאלו ואחרות, לעגל פינות, לעבור על צווים למיניהם ולהנמיך את רף המידות הטובות. גם יכולתנו לחשוב ולשקול דלת'שימוש - לפחות לפי מחקריהם של חתן פרס נובל פרופ' דניאל כהנמן ועמיתו המנוח פרופ' עמוס טברסקי. כולנו, לפי גישתו של פרופ' דני, עשויים להנהיג - אין זו סגולה מולדת של יחידים. "מנהיגות היא שילוב בין אומץ לצניעות". ד"ר אלי גוטליב, מנהל מכון מנדל למנהיגות, אומר: "היכולת להבין מה הגבולות שלך ומצד שני להיות אמיץ מספיק ולחשוב שאתה מסוגל לשנות את המציאות".

מה שמייחד את הנלמד בתוכניותינו מהחומר הנלמד באוניברסיטאות ובמכללות הוא הצמידות ההדוקה לנעשה בפועל, בין קפלי השטח לאחורי הקלעים של חדר המורים ולמסדרונות משרד החינוך. אי ננו דנים בשמועות. איננו עוסקים בהתלהבות ההמונים מהמנהיג או בכוח שהם מגלים כלפיו. איננו הולכים שבי אחר הרטוריקה. אנו מעריכים את הדברים לפי העשייה. אנחנו מכבדים נתונים ומתעניינים בתאוריות: הכל בעין ביקורתית. אנחנו ספקניים ביחס לדרג' מות ולנוסחאות, חושדים גם בחוקרים גדולים ובעלי מוניטין. איננו



חנה סנש

מנחם בגין

יאנוש קורצ'אק

לאה גולדברג

ד"ר מרטין לותר קינג

**ד"ר יהודה בן-דור, דיקן ומרצה לפילוסופיה ולמחשבת ישראל בבית הספר למנהיגות חינוכית: "מנהיג ראו פועל מתוך אחריות כלפי האנשים שעל טובתם הוא מופקד. מנחה אותו תפיסת טוב מבוררת, רחבה ומעמיקה, לרבות בירורם של סימני השאלה שאינם פתורים לו"**

מקבלים את השגור בנושא זה כמובן מאליו. בסוגיות רבות הנסוכות על מנהיגות מתגלעות בינינו מחלוקות חריפות - אך יש גם הסכמה רחבה: החשיפה למגוון גישות ולשלל השקפות מחדרת את הדיון ומעשירה את מיומנויות הביקורת, מגבירה את יכולת ההכלה ומ' רחיבה את קשת הפתרונות ודרכי ההתמודדות שעומדות לרשותנו. מורט מנדל, שהקים את הקרן הנושאת את שמו ואת שם שני אחיו שותפיו, אהב לצטט את אמירת ירדו פרופ' ורוך ג. בניס, מחלוצי לימודי המנהיגות: "מנהלים עושים את הדברים נכון. מנהיגים עו' שים גם את הדברים הנכונים".

מנהל מצוין יהיה יעיל יותר כש'רשותו תפיסת חזון ברורה וארגו כלים איכותי, מנהיג מוצלח ירחיב את השפעתו ויטיב את פעול' תו כש'רשותו יכולת ניהולית יעילה וכישרון משילות. אלה רב' רים שאפשר לפתח, גם בעקיפין; רוחב הראייה ודיוקה, מידתיות, בהירות הניסוח, רתיעה מקלישאות ופתיחות לתפיסות אחרות מש' לנו תמיד ראויים לטיפוח, אף אם התוצאה נשאת בגבולות הניהול

שון של הקרן בישראל ומכונן דרכה, ביסס את תוכניות ההכשרה כך שיביאו את בוגריהן להגדיר היטב את תפיסות החזון שלהם ולברוק אותן נוכח מציאות שאינה חדלה להשתנות. פוקס הגדיר את המנהיג המקצועי כמי שמחוייב לתפיסת חזון ברורה ומגובה עובדות לקידום הקהילה שהוא פועל בה; עליו להבין באופן יסודי את החזון המנחה אותו ולרדת לייצגו על כל היבטיו, להכיר את החלופות לו ולנמק את יתרונותיו עליהן, כמו גם לרדת את המחירים הכרוכים ביישומן.

## "אין נוסחה למנהיגות"

פרופ' דויד דרי, מבכירי חוקרי המינהל והמדיניות הציבורית ומ' וותיקי המכון, המשמש מנהל מרכז מנדל למנהיגות בצפון, כותב: "הצורך במושג 'מנהיגות' - מושג שמובנו חורג מציון תפקיד, דרגה או מידת הצלחה במילוי תפקיד כלשהו - עולה לא כשבהצלחה או בכישלון עסקי, אלא באופן שאדם פועל ועושה, כל אדם בכל מעמד או תפקיד. מנהיגים נעשים כאלו בעשותם מעשי מנהיגות. אין 'נוסחה למנהיגות', אין 'תכונות מנהיגות' - יש תרגול בעשייה החורגת מהמוכר ומהבטוח מתוך רצון להיטיב".

צילומים: צילום אי-פי, מייכא גולדמן, לעמ, טטי



מהמטח גנדי ליד נול הטורוויה



בן-גוריון עומד על הראש

# הייטק בעוספייה, חוסן בבית-שאן

החלום של פרופ' דויד דרי הוא להקים אקדמיה בנצרת, "כמו פרינסטון לניו-ג'רזי". עד אז, מנהל מרכז מנדל למנהיגות בצפון מכנס ביחד יהודים וערבים, ומשם הם יוצאים כדי לשפר את כל אחד את הקהילה שלו: ליצור משרות הייטק לדרוזיות, להפוך את שפרעם לעיר נופש, ולהציל את בית-שאן מרעידת האדמה הבאה. "מנהיגות היא מנהיגות היא מנהיגות", הוא אומר, "היא לא מסתפקת במה שיש, אלא פועלת כדי לשנות" | קובי ליברמן



פרופ' דויד דרי

החלום של פרופ' דויד דרי הוא שמשכן הקבע של בית הספר למנהיגות של מנדל ייבנה ליד נצרת. "זה יהיה כמו פרינסטון לניו-ג'רזי", הוא קובע בחיך - ועל סמך הרקורד שלו ברור למדי שמדובר בחיך ניצחון מלא ביטחון.

דרי, מנהל מרכז מנדל למנהיגות בצפון, הוא מבכירי חוקרי המינהל והמדיניות הציבורית בישראל. תחנות חייו כמו נלקחו מסיפור ישראלי מושלם: נולד במ"ר וקוק, עלה לארץ בגיל צעיר, ילדות בנתניה, צנחן בקרבות ברצועה בששת הימים, תארים ראשון ושני באוניברסיטה העברית בירושלים, דוקטורט בכרמל שבקליפורניה, מרצה אורח בהרווארד, ראש המחלקה בעברית, מקים בית-הספר למדיניות ציבורית וניהול, מכללת ספיר - ולאורך שנים רבות בבית ספר מנדל למנהיגות חינוכית. כך שכשהוא מקים בעיני רוחו פרינסטון בגליל, אי-אפשר שלא לקחת את זה ברצינות.

כשהוא נכנס לפני כשנתיים בפעם הראשונה למשרדי מרכז מנדל למנהיגות בצפון, אז ביקנעם, הרגיש ש"זה לא זה". בניין משרדים מנוכר וחסר ייחוד, בלי ספרייה, בלי קפטריה. ההפך מבית-ספר, ההפך ממוסד אקרמי. אבל אלו עוד היו הבעיות הקטנות. הבעיה הגדולה הייתה השאלה: מה מנדל צריכים בכלל לעשות בצפון? סניף בפריפריה? הרי זה מנוגד לתפיסתם שלפיה התייחסות לפריפריה ככזו מולידה מציאות של פריפריה, פערים ובעיות.

"ייהיית ארבעה מאפיינים חשובים לאזור הצפון", הוא נזכר. "מצב סוציאקונומי נמוך, רשויות שמנהלות לרוב בצורה לא מקצועית, מחסור בהון חברתי (ולכן גם יחסי הדריות, סולידריות ואמון לא מפותחים), ותרבות עוני שמלווה בציפיות נמוכות. לזה אפשר להוסיף גם מאפיין חמישי - פערים גדולים מאוד בין היישובים הח"רשים, כמו כפר ורדים, לכלל השאר. ומכיוון שכל הפעילות של מנדל היא עבודה עם אנשים - הבנתי שאנחנו נבעיה, אין עם מי לעבוד."

אז מה ניתן לעשות?

"התשובה שנתתי, ושממנה נגזרה הפעילות, היא: לייצר מנהיגות, שדרך דוגמה אישית תייצר אחריות וציפיות בקהילה. מנהיגות היא מנהיגות היא מנהיגות. היא לא מסתפקת במה שיש, אלא פועלת כדי לשנות. אין דבר כזה מנהיגות אזורית או מקומית, ולא משנה באיזה תחום היא עוסקת. אני לא מכיר בהבחנה בין מרכז לפריפריה. לכן, הדרך לעזור לפריפריה היא קודם כל להוציא ממנה את התפ"ס העצמית של פריפריה - באמצעות הבאת המרכז לפריפריה. לכן פתחנו תוכנית לימודים מלאה, עם מלגות, כמו בירושלים.

אחד המאפיינים הבולטים של הרכב האוכלוסייה בצפון הוא האחוז הגבוה של ערבים, שמהווים מעט יותר ממחצית התושבים בגליל.

בנוסף, חלקם של היישובים הערביים בקרב היישובים שהפרופיל הסוציאקונומי שלהם נמוך, גדול מאוד. במרכז מנדל למנהיגות בצפון, כמו במוסדות אחרים, היה מקובל לעודד השתתפות ערבים, בין שעל ידי פקטור מעורר ובין שבאמצעים אחרים. במנדל העי"ר דוד נעשה באמצעות תוכניות ייעודיות ליישובים, כמו לשפרעם למשל. פרופ' דרי ביטל את התוכניות הייעודיות מיד עם כניסתו לתפקיד. "אני לא עושה הנחות לאף אחר", הוא אומר. "אצלנו אין פקטור או הנחות בקבלה, לאף אחר. אבל בתהליך הלמידה עצמו יש בהחלט סיוע."

יהודים וערבים לומדים ביחד?

"בהחלט. הוהירו אותי עם כניסתי לתפקיד שזה יביא לפיצוץ, וששום דבר לא יעבוד. זימנתי עשרה בוגרים של בית הספר למנהיגות חינוכית מהצפון, ערבים ויהודים, והייעוצתי איתם אם לייצר קבוצות מעורבות. הרוב הגדול אמרו - בשום אופן לא. אסור לערב. כל אירוע יוביל לפיצוץ ואי-אפשר יהיה להתרכז בלימוד. אבל התעקשתי. כי אם יש סיכוי לחיים פוריים בצפון, זה רק אם יהודים וערבים יכירו אחד את השני, ישתפו פעולה ויהיו ביחד."

## אופטימיות ורצון ללמוד

המסגרת האופטימית הזו תמיד נשמרת?

"אנחנו משתמשים במתח ובמציאות על מנת ליצור דיון ובוחרים אנשים שמראש מעוניינים בקשר אחד עם השני ושמה שמאחר אותם זו האופטימיות והרצון ללמוד אחד מהשני ולשתף פעולה."

אחד התרגילים בסדנה הוא צפייה ביחד בסרט עם תכנים שעורקים במנהיגות, כמו "אריז ברוקביץ'", או "האיש המסוכן ביותר באמריקה", על חושף מסמכי הפנטגון דניאל אלסברג. דרי מתמוגג משמחה כשהוא מספר כיצד משתתפים בסדנה נפגשו מיוזמתם לצ"פיה משותפת - דתי מבית-שאן ביחד עם דרוזיות וחילונית מחיפה. הפלת המחיצות, זה הבסיס לבניית נקודת מבט משותפת.

הוא מספר על משתתפת מעוספיה, דרוזית דתייה, שמוצאת במנדל סביבה תומכת שמחזקת את הניסיון שלה לשנות את המציאות בסביבתה הקרובה ולייצר מקומות עבודה בהייטק דווקא לאוכלוסייה הכי מאתגרת - נשים דרוזיות דתיות, תוך ניסיון לעקוף את כל האיסורים מבלי להתעמת עם מגבלות הדת. "הדבר המרגש ביותר הוא לראות דווקא ערבים ודרוזים, שבאים מרקע מסורתי, ומעזים לחלום ולפנטז ולהגשים - מבלי לבעוט במסורת."

מרכז מנדל למנהיגות בצפון, שכיום שוכן בתוך מכללת אורנים בטבעון, יתקבצו בתחילת שנת הלימודים הבאה 20 נבחרים. כל



יעל בן מויאל ונאדיה קתאנה, עמיתות במרכז מנדל למנהיגות בצפון

## בחזרה לגליל של תקופת המשנה

ד"ר יערה בר און, נשיאת מכללת אורנים, על הרב-תרבותיות

"הגליל יכול להיות מרכז התרבות הישראלית המתונה, התוססת, רבת-הפנים, כפי שהיה בתקופת המשנה", אומרת ד"ר יערה בר און, נשיאת מכללת אורנים, היסטוריונית ובוגרת בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית. "בצפון חיים אחת ליד אחיותיה אוכלוסיות שונות, חרדים לצד חילונים, ערבים, דרוזים וברואים. כולם לומדים ביחד, חיים ביחד. המרחק מהמרכז מאפשר שותפות וצניעות ביחד."

אז איפה הסכנה?

"יש חשש מהסתגרות בתוך הקהילה - קיבוצים בתוך גדר, ערבים בכפר, גטאות של חרדים. אבל כיום הדינמיקה הפוכה: יש התמוגגות של קהילות, בניגוד למה שקורה בפוליטיקה הגבוהה. עולים וותיקים, יוצאי אתיופיה, ערבים וברואים, וכולם חיים ביחד, לומדים ביחד. אוכלוסיות נפתחות מבלי לוותר על זהותן."

השתלבות שמבירה בשונות?

"כזו שמקבלת את השונות כערך. מקום מרובה תרבויות (והגליל תמיד היה מרובה תרבויות), שחיכוכת לחיות ביחד, אחת עם האחרות. ויש גם הגירה שלילית שמייצרת תחושת איום. אבל הדינמיקה היא לכיוון של רב-תרבותיות."

מה הבסיס של הרב-תרבותיות הזו?

"כבוד למסורת. בניגוד לתל-אביב, עיר לבנה בלי ארכיאולוגיה וללא עבר, וגם בניגוד לירושלים, שבה אנחנו גמדים על כתפי ענקים. בצפון, לעומת זאת, הכבוד למסורת הוא הבסיס לרב-תרבותיות, וכל אחד מביא את המסורת שלו אל הדבר הכללי. כבר את בית הורדך."

קשה לנהל מכללה רב-תרבותית?

"אין בית תפילה באורנים. אבל יש התחשבות בכל הצרכים שמאפשרים לכולם לבוא. יש מוזות. הונו את טקסט סיום שנת הלימודים בגלל הרמדאן. יש לא מעט בעיות, אבל ליבונן נעשה בדרך של כבוד לשפה, למנהגים. בסעודת איפתר או בסיגד האתיופי כל המכללה חוגגת. כולם מכבדים כולם, וזה לא מאולץ."

## פרופ' דויד דרי: "אני לא מכיר בהבחנה בין מרכז לפריפריה. לכן, הדרך לעזור לפריפריה היא קודם כל להוציא ממנה את התפיסה העצמית של פריפריה"

אחד מהם יקבל מלגת לימודים שתאפשר לו להתפנות לשנת לימודים מלאה. כשהוא יסיים אותה ויחזור לחיים האמיתיים, הוא ישוב עם כלים שמאפשרים לו לממש את חלומותיו, וכן, גם עם לא מעט קשרים שנוצרים בשל ההשתתפות לקבוצה הזו של מאות בוגרי מנדל, שנמצאים בצמתים רבים וחשובים במדינה.

## "מגשימים את החלום"

"בשפרעם נמצא בעוד כמה שנים ענף תיירות פורח", אומר דרי. "זאת עיר יפה, במיקום מעולה ועם הרכב אוכלוסייה מגוון שיש לה המון להציע. ובזכות בוגרת שלנו, שהי פרויקט שלה הוא פיתוח חיי תרבות ויצירה בעיר שלה, תהפוך שפרעם למוקד תיירותי מרכזי, כולל פארקים שיפתחו שם, שהם פרויקט של בוגר אחר שלנו. בוגר אחר שלנו יצר תוכנית לפיתוח והעמקת התודעה לבנק הרגעי מות של מה עצם ולהורדת הבורות בנושא, ובוגר אחר עבר מהשומרון לנהל בית-ספר בבית-שאן, והוא בונה שם דגם חדש של בית-ספר קהילתי ששומר את ההבחנה בין חינוך פורמלי ובלתי-פורמלי. וישנם גם פרויקטים משותפים, כחלק מהתרגילים הפנימיים שלנו: ארבעה בוגרים לקחו על עצמם פרויקט לבדיקת מוכנות בית-שאן למקרה של רעידת אדמה, וקבוצה אחרת שלנו התבקשה על ידי ח"כ מוטי יוגב, יו"ר תתי-הוועדה לנושא שירותי הבריאות בצ"פון, לסייע בבדיקת המצב - ויצרו נוסחה שתאפשר למאות אלפי ישראלים לקבל בריאות טובה יותר. אנחנו מזהים את התלמידים שלנו שיש להם פוטנציאל, ומסייעים להם להגשים את החלום."

# רוח מזרחית חדשה

"הקול הספרדי של היום רוצה לקבל את המגיע לו", מסבירות דמויות בולטות במאבק למען שוויון בין אשכנזים למזרחים. "הקול החדש אומר שאמנם נעשו טעויות גדולות – אבל הגיע הזמן לתקן, בעזרת מסרים חיוביים, מעצימים ולא מתקרבים". המאבק הזה למען השוויון מתנהל היום בזירות חדשות לגמרי: בספרי ההיסטוריה, במוסדות להכשרת מורים, באקדמיה ובבתי המדרש | **נעם פול**



רותם כהן כחלון



ד"ר יהודה מיסרון



ד"ר אהרון כהן

צילום: פרומו הפקות חוכן

היו הרבה מאבקים בין רתיים לחילונים סביב הנסיעה בכביש בר-אילן ופתיחת החנויות בשבת. "לא מצאתי את עצמי במאבק הרתי-חילוני הזה, ולא הבנתי למה", הוא אומר, ומסביר שב-קהילה שבה הוא גדל שמו דגש על ערכים של בין אדם לחברו ועל פערים חברתיים וצדק חברתי, ולא רק על סוגיות כמו הפרדת בשר וחלב או נסיעה בשבת. "אצלנו בבית היה עיסוק רב ב'אני', בחולה ובקוץ", הוא מסביר. "לכן פיתחתי את מה שנקרא היהדות החברתית – אני מול העני והחולה ולא מול תופעת העוני ומערכת הבריאות". מבחינתו של מימון, המטרה הייתה לקחת את הערכים שעומדים בבסיס המצוות שבין אדם לחברו, ולהרחיב למציאות של ימינו. "היהדות למעשה לא באמת עשתה את המעבר מהגולה למדינה", הוא מסביר. "התנהגויות קהילתיות, כמו גמילות חסדים וצדקה, הן חלק ממצוינות של גולה. היהדות לא באמת עסקה בשאלות כמו איך צריכה להראות החברה הישראלית, מהי מדיניות הרווחה הרצויה למדינת ישראל ומה השילוב הנכון בין יהדות למדינה. הרעיון שלנו היה לבחון את המציאות החברתית גם מבעד לעיניים של המסורת היהודית". החשיבה הזו, מסכם מימון, קשורה לשורשי המורחיים. "ביהדות ספרד לא מסתכלים על האדם אם הוא חובש כיפה או לא, מבחינתו הסיפור הוא כלל ישראל ועם ישראל", הוא אומר. "החלוקה לדתי או חילוני היא חלוקה אירופית, זה לא היה קיים ביהדות ספרד. כיום יש הרבה זרמים, אבל אין יהודי – היהודי נעלם, ואנחנו רוצים להחזיר אותו. יהדות מתונה מכילה פחות שואה, והיא פחות שנויה במחלוקת בנוגע לסוגיות כמו שירות בצה"ל, עבודה, יחס למדינה או יחס לנשים – כל מה שחוצה את החברה שלנו. המטרה היא להכניס את הערכים האלה לשיח המתחדש ולעשות את השינוי".

את הלק האדום ואת צמידי הזהב, וניסתה שלא למשוך תשומת לב. רק אחרי שהשתחררה היא הבינה שמשוהו שם לא היה הגיוני. "איך יכול להיות שלא ראיתי אנשים שרומים לי בתפקידים חשובים?" היא שואלת. "למה החברים שלי, המורחים והאתיופים, צריכים להיות נהגים או לשרת באפסנאות?" כשלמדה באוניברסיטה לפני כחמש שנים, כהן כחלון החליטה לעשות מעשה. "לב-שתי חולצה שכתוב עליה מצד אחד 'כמה מרצים מזרחים יש לך?' היא מספרת, 'ומהצד השני היה כתוב 'רק 9% מהסגל האקדמי מזרחיים. 1% נשים. מה הסיי' כוי שלי'". המהאה הכתה גלים וקשרה אותה יחד עם בעלי אג'נדה דומה מרחבי הארץ. "מי שזועק את השיח המזרחי ומדבר על עוולות ופערים זה לא אנשים שנמצאים בפריפריה ומרוויחים 5,000 שקל בחודש", היא מסבירה. "אין להם זמן לזה. מי שיש לו פריבילגיה, הוא זה שמדבר. מכיוון שאני הצלחתי, אני מרברת בשביל אחרים. מי אני שאצליח ולא אסתכל אחורה? אני לא מצליחה להבין מזרחים שהצליחו ולא דואגים לאחים שלהם". עם זאת, כהן כחלון מבחינה במגמת שינוי. "הנושא הזה מתחיל לחלחל", היא אומרת. "אנחנו מגיעים להרבה מאוד עמדות מפתח וחושפים את הפערים".

## היהדות החברתית החדשה

אחד ממשברי הזוהר הגדולים ביותר של היהדות הגיע לאחר רצח רבין, כשנוצר קיטוב גדול בין רתיים וחילונים – ור"ר יהודה מי-מון, בוגר בית ספר מנרל למנהיגות חינוכית ומנכ"ל "כל ישראל חברים", הבין שמשוהו חייב להיעשות. הוא הקים את "ממזרח שמש" – בית מדרש למנהיגות חברתית שמתמקד פעילים ומנהיגים חברתיים לעשייה חברתית ברוח מסורת ישראל ובהשראת מורשת יהודי המזרח. "ההקמה של 'ממזרח שמש' הייתה אחרי תהליך של הבשלה במחשבה", הוא מספר. "הבנתי שיש שני אתגרים שאיתם צריך לה'תמודד: האתגר של הזהות היהודית במדינת ישראל והתמודדות עם מתחים, והיעדר קולה של יהדות ספרד בסיפור הזה. רציתי להביא את האור של המזרח ולתקן את היהדות, שנתפשה אז כקיצונית, מחמירה ומסתגרת, כזו שלא עוסקת בשאלות חברתיות ובערכים חברתיים". מאז, הוא מסביר, חל שינוי. "בשנים האחרונות החברה החרדית, החילונית ואפילו הציונית-דתית נמצאות בחיפוש של זהות חדשה", הוא אומר. "כאן היהדות הספרדית יכולה לשחק תפקיד חשוב, מכיוון שיש לה בעלי ברית בכל אחת מהזהויות האחרות. אנשים היום פחות מתביישים בזהות שלהם, ויש העצמה של הזהות המסורתית. יותר ויותר אנשים מגדירים עצמם כמסורתיים ומבינים שזו לא ברירת מחלל אלא זהות שעומדת בפני עצמה. יש כאן תהליך של לימוד, חיפוש, העצמה והסתגלות, שמוכיח את עצמו בשטח: בוגרים שלנו הלכו לעבוד עם נוער בסיכון והקימו ישיבה תכונתית חברתית. הצלחנו לתקן ולא מעט את הסיפור היהודי, שרבים לא ידעו עד כמה הוא מחובר לפן החברתי". כשמימון מספר על הרקע לעשייה שלו, הוא נזכר שבשנות ה-80

וגיית הפערים בין היהודים שמוצאם מצפון-אפריקה, מתימן ומאסיה לבין אלה שמוצאם בעיקר מאירופה מלי-וזה אותנו מאז קום המדינה ומסרבת לגווע, אך הדיון בנו-שא השתנה לאורך השנים. כיום ישנם לא מעט ישראלים שמבקשים למחוק מהלקסיקון את המושגים "אשכנזים" ו"מזרחים" ולהעלים הבחנות ואפילו על רקע עדתי, כשמנגד יש מי שמתאמר צים לשמר את התרבות המזרחית ולהעלות על סדר היום את השיח המזרחי החדש, שהחליף את השיח הציוני הוותיק.



ראשית ההתיישבות בשדרות, שנות המישור

"הקול הספרדי של היום זה קול שרוצה להשתלב ולהיות חלק מעם ישראל, ממדינת ישראל, רוצה לקבל את המגיע לו בשוויון מלא על פי עקרונות השוויון והצדק", מסביר ההיסטוריון ד"ר אהרון "ארה"ל" כהן, בוגר בית-ספר מנרל למנהיגות חינוכית. "הקול" הוא משנות ה-50, שהיה אמיתי ואוטנטי אמר שבשנים ההן הייתה הדרה של האוכלוסיות המזרחיות בארץ, שנשלחו במכוון לפריפריה. הקול החדש אומר די למה שהיה, נעשו טעויות גדולות – אבל הגיע הזמן לתקן, בעזרת מסרים חיוביים, מעצימים ולא מתקרבים".

## "החלוצים החדשים"

ד"ר כהן עלה ממרוקו בשנת 1963, ומאז מתגורר בשדרות. הוא הקריש את הדוקטורט שלו, כמו גם מחקרים רבים נוספים שכתב, להיסטוריה של עיירות הפיתוח ושל אותן הקהילות שיושבו בהן. המסר שלו כיום, כמורה וכמחנך, הוא הרחבת מושג "החלוצים". "בהיסטוריוגרפיה הישראלית, החלוצים היו מתיישבי גיר עם והגיי-תה", הוא אומר. "מגיע להם התואר הזה, ומגיעים להם הכבוד וההע-רכה שהם מקבלים. אבל היו גם חלוצים אחרים שהתיישבו באותם האזורים, בין היתר בנגב ובגליל, והם לא זכו לעשירית ההכרה. זה



בית מנחת בטולדו, יהדות מפורצת ומתונה

# "לומדים על חיים משותפים"

תלמידים יהודים וערבים, זה לצד זה, בכיתה אחת, לומדים ביחד בעברית ובערבית - כך נראית שגרת הלימודים בבתי הספר הדו-לשוניים בישראל. מה שהחל כיוזמה של הורים שרצו לשנות את המציאות דרך חינוך משותף, הפך למפעל מצליח המשלב אלפי תלמידים ברחבי הארץ, שמנסים להפוך את החזון למציאות. וגם כשהעולם שמחוץ לבית הספר כולל מתיחויות ואלימות על רקע לאומי, הם לא מנסים להסתיר את השסעים, אלא להתמודד איתם: "במקומות שבהם אנשים אחרים 'בואו לא נדבר על זה כדי להישאר חברים', אנחנו אומרים 'בואו נדבר על זה כדי להישאר חברים' | מיטל ר. פישמן

בתי הספר והגנים הדו-לשוניים ברחבי הארץ - בכפר קרע, ביפו, בחיפה, ובכית ברל. "הרעיון הוא שזו מסגרת הוליסטית לחיים משותפים", מסביר אלעזר, בוגר בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית. "הילדים לא רק לומדים על החיים המשותפים, הם גם מקיימים אותם, בין היתר על ידי השתתפות בפעילויות לימודיות והווייתיות משותפות, שמשלבות ילדים והורים. אלו פעילויות קהילתיות רחבות ומאורגנות ולא רק לתלמידי בית הספר, כך שהשפעה על הקהילה רחבה הרבה יותר. היום לומדים כ-1,800 תלמידים ברשת בתי הספר, שסביבם כ-8,000 חברי קהילה".

## "מסכימים שלא מסכימים"

בתי הספר הדו-לשוניים של יד ביד מוכרים על ידי משרד החינוך ועובדים על פי מודל של אוריינות רב-תרבותית. כל בתי הספר והגנים פתוחים לכל שכבות האוכלוסייה, ללא דרישות או עמידה במבחנים. ככיתות היסודיות הלימוד מבוסס על הוראה משותפת - כלומר, שני מורים, ערבי ויהודי, מלמדים ביחד בשתי השפות, ללא יחס מועדף לאחת מהן.

אלעזר, שנכנס לתפקיד בעמותת לפני פחות מחצי שנה, הגיע לעולם החינוך בכלל מתחום ההייטק - הוא עבד בתור מנהל כספים בחברת שהייתה מחלוצות טכנולוגיית הווייפי, אך לאחר שבע שנים החליט לעשות שינוי דרמטי בחיים ועבר לתחום החינוך. הוא למד בבית הספר מנדל למנהיגות חינוכית, הצטרף לקבוצת הורים שהקימה בית ספר משותף לרשתים ולחילונים ולאחרונה סיים את תפקידו כסגן נשיא מכוון ה"ברור לי שאנחנו הולכים נגד הזרם, ויצרים משהו חדש בתוך החברה הישראלית, ושוה רבר מורכב וקשה", הוא מספר. "אנחנו כל הזמן צריכים להתמודד עם השאלה של הרב-תרבותיות -

איך יוצרים איוונים בתוך בתי הספר ואיך מקפידים על שוויון בין התרבויות, כשברור שיש פה רוב יהודי ומיעוט ערבי. אנחנו רוצים ליצור מקום שהשוויון בו הוא ברור".

גם אריק ספורטה, מנהל בית הספר התיכון "מקס רייז" בירושלים מזה שמונה שנים, לא הגיע מרקע של חינוך: הוא בוגר של מחלקת הצילום באקדמיה בבצלאל, ובמשך שנים הוא עבד בתעשיית הקולנוע והדוקומנטרי - עד שהחליט לעשות שינוי. ספורטה למד במשך שנתיים בתכנית מנדל למנהיגות חינוכית צעירה בפריפריה מחזור ב', שמתפתח תהליכי שינוי בחברה הישראלית, בין היתר באמצעות החינוך, ואחרי מספר שנים בתפקידים שונים בתחום החינוך הגיע לניהול "מקס רייז".



קהילה שמייצרת שינוי. בית הספר "מקס רייז" בירושלים

ירושלים ומהסביבה, ולומדים בשתי השפות, עברית וערבית, גם את מקצועות הליבה וגם מקצועות מורחבים דוגמת אמנות, תיאטרון, מדעים, תקשורת ותרבות הדת. בנוסף, ישנן שיעורים שבועיים של דיאלוג, שלא פעם מעורר סערות ומחלוקות. שיעור הזכאים לבגרות בבית הספר התיכון הוא 80%, בין הגבוהים בעיר - וגם בשל כך אין זה מפתיע שישנה רשימת המתנה לרישום לבית הספר, גם בקרב האוכלוסייה הערבית וגם היהודית.

או איך הצליח המודל הייחודי הזה לצמוח ולהצמיח עוד ארבעה מוסדות לימוד דומים ברחבי הארץ? "אלו לא רק בתי ספר, מדובר ברשת חינוכית שנבנו סביבה קהילתית", מסביר אלעזר, שעמותת יד ביד שבה הוא משמש כמנכ"ל, סייעה להקים ולקיים את רשת

# "ומקיימים אותם"



כבר מגיל קטן. בית הספר הדו-לשוני בכפר קרע

באוירה של היום בית ספר דו-לשוני יכול להישמע כמו בועה, בייחוד בירושלים. "אני לא מוכן לקבל את ההגדרה בועה - אני מעדיף חממה. חממה זה מקום שמצמיח, שנותן לתנאי החוץ להיכנס פנימה בתנאים מבוקרים. כשצמח גדל בחממה, יוצאים ושותלים אותו בעיר. אנחנו לא מתעלמים מהחוץ, אנחנו עושים את זה בצורה שמאפשרת שיח בין אנשים. יש יותר שיח אצלנו מאשר בבתי הספר הדו-לשוניים, דווקא בגלל המגוון. אני חושב שהמניע הראשוני של ההורים לרשום את הילדים שלהם לבית הספר הוא שונה. באוכלוסייה הערבית המניע הוא בעיקר הרצון להשתלב בחברה הישראלית, ואצל היהודים הרגש הוא על חיים משותפים והיכרות עם האחר".

מה לגבי חופש הביטוי, דעות לא מקובלות?

"אנחנו מאפשרים קודם כל שיח. כמוכן שיש גבולות של מה אפשר להגיד ומה לא, אבל ממקום שבו אסור לבטל את דברי האחר. אנחנו רואים תלמידים שמגיעים מחטיבת ביניים לכיתה ט', וההתנהגות הפנימית שלהם מתגבשת. לכן פיתחנו את שיעורי דיאלוג. המורים שלנו עוברים הכשרה של מנחי קבוצות, והם מעבירים שעות חינוך דיאלוגי".

דני אלעזר, מנכ"ל "יד ביד":  
"בתי הספר הדו-לשוניים נמצאים בתוך המציאות, והמציאות לא פשוטה, אבל הרעיון שלנו הוא שיוצרים כל הזמן דיאלוג. כל נושא, אם זה מלחמה בעזה או מתיחות בירושלים, פתוח לדיון"

## "לא מובן מאליו שזה קיים"

קולות דומים נשמעים גם בכפר קרע. "האתגר שלי היה לקום כל בוקר ולעשות משהו שהוא לא מובן מאליו - לא מובן מאליו שביתי הספר קיים, לא מובן מאליו שיהודים וערבים באים לבית הספר ולא מובן מאליו שהם רוצים ללמוד בו", אומר ד"ר חסן אגבאריה, בוגר בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית מחזור ה', מי שעד לפני חצי שנה ניהל את "גשר על הוואדי", בית הספר הדו-לשוני של רשת יד ביד בכפר קרע, וזהו בית הספר היחיד בארץ שנמצא בתוך יישוב ערבי ולומדים בו תלמידים יהודים. "גשר על הוואדי", שבו לומדים תלמידים מגיל טרום חובה ועד כיתה ו', הוקם בשנת 2004 על ידי הורים ערבים ויהודים מהאזור שביקשו לנסות לגשר על הפער והמתיחויות, בייחוד לאחר מהומות אוקטובר 2000 בוואדי ערה. "בהתחלה הייתה אופוריה גדולה לגבי בית הספר", נזכר אגבאריה. "זה לא מובן מאליו להקים בית ספר ולמקם אותו ביישוב ערבי. הייתה גם התלבטות גדולה, אנשים שחשבו שזה התאבדות".

אגבאריה החל לנהל את בית הספר שש שנים לאחר מכן, וכיהן בתפקיד במשך שמונה שנים. "כשאני הגעתי היו בבית הספר מאה תלמידים, מתוכם רק 15 יהודים", הוא מספר. "היום יש שם 350 תלמידים, מחצית מהם ערבים ומחצית יהודים".

מתיחות ביטחונית משפיעות על בתי הספר?

"בוודאי, אבל במקומות שבהם אנשים אחרים אולי אומרים 'בואו לא נדבר על זה כדי להישאר חברים', אנחנו אומרים 'בואו נדבר על זה כדי להישאר חברים'. התלמידים שסיימו את בית הספר הם היום אנשים מודעים, משכילים ובעלי מודעות פוליטית. הם בהחלט אנשים עם אופי".

# בשבח האיפוק וההשקיה

ד"ר אימון אגבאריה, חבר סגל הפקולטה לחינוך של אוני' חיפה ושל בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית

הציפיות ממנהיג הן תמיד תלויות הקשר. במי ציאות שבה הגזענות גואה, האפליה מתמסרת וערכים דמוקרטיים נתפסים כאיום, הציפיות ממנהיגות חינוכית/חברתית בישראל הפכו להיות סותרות: להוביל, מבלי לנקוט עמדה; להבין את האחר, מבלי לגלות אחריות או הזדהות כלפיו; להיות דוגמה אישית, אבל להיות מזוהה; ולא לגר את המערכת, אבל להיות תמיד בעדה, אם לא חלק ממנה. במי ציאות זו, התכונות לפיתוח מנהיגות בקרב מנדל מנסות לסייע לעמיתים בהן לחדר את הזהות המנהיגותית, לדייק את נקודות הכניסה שלהם לשרה המקצועי ולהבין מה מניע אותם, מה מטריד אותם ומה אופק הפעולה שלהם.

בהקשר הישראלי מרובה המתחים, מלאכה זו הופכת להיות עדינה ומורכבת במיוחד. הקוני פליקט הפלסטיני-ישראלי מציב אתגרים ור-גישויות. אבל ההכרה, שהמפגש בין העולמות של המנהיגים היהודים והערבים הפלסטינים בישראל, על מגוון העדות בתוכם, הוא מר-כיב חזק בפיתוח ובהכשרה של מנהיגים אלה - הביאה את קרן מנדל לחתור לכינון מפגש משמעותי ביניהם ולפעול לקידום יוזמות משמעותיות בחברה הערבית.

המפגש בין שתי החברות, הערבית והיהודית, בתכניות מנדל מאפשר לעמיתים בהן לת-רגל את אחד המצרכים הנדרשים בישראל: איפוק. בשעה שפוליטיקאים מייצרים הפחדה, שנאה, שיסוי ועדריות, תכניות אלה מייצרות השהיה, ריסון עצמי ומתינות. בהשהיה שמר ענקת להם, הם מכירים לא רק אחד את השני אלא גם מתאפשר להם לבחון את מכלול ההנחות המוקדמות שבבסיס תפיסת עולמם.

אני לא משלה את עצמי. קרן מנדל היא קרן יהודית במהותה ובמטרותיה. אכן, לא פשוט עבורי כפלסטיני וכמוסלמי להימנות על חברי הסגל בה. עבורי ועבור הקרן זהו מבחן יום יומי לגבולות ההכרה, לחופש הבי-טוי, הפלורליזם, ההכלה והאיפוק. אולם אני מאמין, שגם מעמדה זו ביכולתי לתרום ולו במעט, לפיתוח דור חדש של מנהיגים, פלס-טינים ויהודים, משמאל ומימין, בשדה החינוך והחברה. דור חדש, שניח עקרונות רעיוניים ויסודות ארגוניים לכינון מציאות עתידית חדשה של שלום, שוויון והכרה בין שני העמים. קרן מנדל מסייעת לדור הזה לרכוש שפה של אפשרויות, של חשבון נפש, ושל תיקון עולם. אני מאמין ביכולת הדור הזה להוביל אחרי תלמידים, מורים, מנהלים ויוזמי חינוך למקום של כולם תחת שמש נדיבת חיים ותקווה.

# מעצבים תרבות

ישראל בת שבעים, אבל פניה של התרבות היהודית והישראלית עוד נתונים במחלוקת קשה. מי מחליט אילו ספרים אנחנו קוראים (ואילו לא)? מי קובע אילו משוררים יתנוססו על השטרות (ומי לא)? מי בוחר אילו הצגות עולות? וסרטים? מי שמנסים להשפיע על עיצוב התרבות המשותפת הם סוכני התרבות היהודית-ישראלית, שמתכנסים בתוכנית מנדל למנהיגות בתרבות יהודית וחושבים יחד אך לקחת אחריות על פיתוח מרחב תרבותי שנותן פנים וקול לגוונים השונים בחברה הישראלית - מבלי לוותר על הביחד | נעם פול



מחפשת שפה פנימית חבויה. ד"ר רות קלדרון

מפגש עמיתית תוכנית מנדל למנהיגות בתרבות יהודית

צילומים: גיל יוחנן

## "ועדות מחליטות מי יקבל פרס ומי יתנוסס על שטרות ומי יזכה לשם רחוב. כשיש תת ייצוג לנשים או למזרחים בוועדות, אין משוררים מזרחים על שטרות"

ומהצד הישראלי - תמיד רואים כי את החרדית. אני נדרשת להבקיע שערים משני הכיוונים, מבלי לוותר על אף צד".  
נטע מיזלס, אמן ומנהל "המפעל", מרכז תרבות ואמנות בירושלים: "השאלה היא שאלת השער ולא שאלת השוער. מה יש מאחוריו ומה המשמעות של להישאר בחוץ. כך בעולם האמנות, על כל תפקיד שיש בו, מהצרכנים ועד האמנים, האוצרים והמנהלים. אם כל המסגרת הזו מבטאת ערכים שהם בעייתיים עבורך ואתה רוצה לעשות משהו אחר, אתה בכעיה. כי אתה בחוץ ולא מזמינים אותך פנימה".  
"אני חווה את זה מאוד חזק עכשיו, כי הפכתי לשומר סף ואני מרגיש את האחריות והמורכבות בעוצמה. ברגע שפתחת מרחב חדש ואתה אחראי על קיומו, פיתחת והגדרת זהות חדשה".

## המורה כשומר סף

ענבל רון: "מערכת החינוך גם היא שומר הסף, שמתפקדת בעצם כשומרת ההגמוניה. היא מחלקת את כרטיס הכניסה, תעודת הבגרות - לשם מכוונים המשאבים בעוד שהכנסים התרבותיים מופקרים. זה מונע מילרדים רבים את כרטיס הכניסה ומשאיר אותם בפריפריה. לא בהכרח זו הגיאוגרפיה. אין להם דרך אחרת להתנייד חברתית. להיחשף לתרבות. יש כאן הפקרות ומעילה במשימת החינוך".  
מיזלס: "לא מדובר רק בלעשות יותר, זה בעיקר לעשות את זה אחרת". מיזלס ציון, מנהל התוכנית, מציע לעמיתים פרספקטיבה נוספת: "החברה עוברת שינוי אינטנסיבי. כבר אין קבוצת רוב 'נורמלית', ושאלת הייצוג היא חלק מזה. אבל צריך לדעת להנהיג בתוך השינוי, וזה אומר להבין שיש חסך של דמיון. אנחנו לא יודעים לאן אנחנו הולכים, לא מסוגלים לדמיין את העתיד. איזה סוג קהילות או בתי ספר או מוסדות תרבות מבשר העתיד? כבר נפרדנו מהשטרות הישנים, אבל לאן אנחנו חותרים? נדרש להציג חזון חדש, לדמיין יחד מציאות אחרת. אבל נדרש דבר מה נוסף: התמודדות עם החרדה האישית והקהילתית שאני הולך לאבד משהו בשינוי. אם הישראלי ליות שלי משתנה, אז מי אני ומה מקומי? חלק מהמנהיגים מלבים פחדים, וחלק מכיר בפחד ושואל איך אנחנו הולכים הלאה ולאן".  
קלדרון מסכמת: "הזכות להכיר ולעבוד עם העמיתים הללו, והמאמץ לעזור לכל אחד ואחת מהם להשתכלל ולהעמיק, הם עבוי מקום של לימוד ושל אופטימיות. כשאני שומעת אותם אני יודעת שאפשר גם אחרת".

לכתיבה זה מול זה - ואת זה אפשר לעשות בין כל דבר לכל דבר".  
תמר מאיר, מייסדת בית המדרש הקהילתי "כולגה", סופרת, חוקרת ורבנית: "כשאני למדתי באולפנא, קיבלתי דף מקורות, לא מקורות אמיתיים. דף גזר, ללא קונטקסט. ואני עושה עכשיו עם תלמידותי מהלך הפוך. גם כשאני מלמדת סיפור חז"ל, אני מלמדת עם דף הגמרא. זו תנועה אחרת שהולכת קדימה, למקורות הראשוניים. בלי נגישות למקורות, מבלי לפתוח את הגמרא ולהרגיש שזה שלך - אוצרות התרבות לא נגשים לך".  
"אני רוצה לחזור לשאלה של פוליטיקת הזהויות, שעלולה להיות גם שיח משתיק", אומר דני אדמסו, מנכ"ל ארגון היל"ה ומנכ"ל מייסד "המרכז למורשת יהדות אתיופיה". "ממקום של מיעוט אני אומר - הגידור נועד להשתיק. אתן לכם דוגמה: מגיעים עשרה מועמדים לעבודה, או עשרה תסריטים לבחירה. ברור שהבחירה תהיה במה שמדבר וקרוב אליך. אבל אנחנו לא יכולים לדמיין שני אנשי סגל אתיופים. אם יש מהנדס אתיופי אחד, זה מספיק. מגיע אחד, זה טוב. מגיעים שניים - זאת כבר בעיה. ולכן יש משמעות למי שבוחר. אדם בוחר במי שמכיר ונוח לו. אבל אם היה בוחר במי שמתווכח איתו - זה כבר היה אתגר מסוג אחר. בתסריטים בוחרים סרט אחד אתיופי. והמכסה היא לא על פי איכות. הנבחר זה ה'וי' שעשינו. כל זה נובע בעיני מהפחד מפני השינוי".

קלדרון: ואיך אתה רואה את התפקיד שלך בחברה?  
אדמסו: "אני מנסה להביא את המרחב של אפריקה לתרבות הישראלית".  
קלדרון: המלחמה היא גם על משאבים?  
טביבי ברקת: "השאלה הגדולה היא מהם מקורות המימון. יש ציבורים שתמיד יש להם מממנים, ויש כאלה שלא".  
"אתם לא מדברים על שוערים אלא על שומרי סף. ואילו אנחנו אנשי הגבול", מדייקת ענת חפץ, המנהלת הקהילתית של קיבוץ נירים שעל גבול עזה וממקימי "התנועה לעתיד הנגב המערבי".  
"אנחנו כאן בחדר הזה מגיעים מעולמות שונים, ממרחבים אחרים. כל אחד מאיתנו מוביל בתחומנו, ולכן יש לנו היכולת להיות הליקטורים או עורכי התוכן. לפעמים מרגיש כאילו לוקנו לכאן כמו לתוכנית ריאליטי, כולל האתיופי והרתייה. אבל זה גם מה שמאפיין ש לנו פרספקטיבה. ככה יוצרים שפה משותפת".  
מלכי רוטנר, בעלת טור חרדית: "בקהילה החרדית אני בין שומרי סף משני כיוונים: מהצד החרדי, כאישה, אסור לי להגיע לארון הספרים,

וגברים, מזרחים ואשכנזים, כרעיונות לוועדה הבאה. זו פעולה שבאה להכיר לציבור גם משוררים אחרים, נוסף על סדרת המשוררים שמעטרת את השטרות החדשים של בנק ישראל".  
רגב בן דוד, ראש בית המדרש הגבוה במדרשת עין פרת שביישוב אלון: "בשיח התרבות נהוג לדבר על מה איכותי ומה לא איכותי. אבל יש גם 'איכותי אחר', זה האיכותי שלא גדלת עליו. ולכן יש אמת בדרישה לשים לב לשאלת הייצוג. אי אפשר לבטל את שיח האיכות, אבל יש לבחון את האיכות במגוון קבוצות הזהות בחברה ולא רק במסגרת קבוצת הייצוג המקובלת".

רחל קשת, יוצרת תיאטרון פרינג' המתגוררת בהתנחלות תקוע: "החלטתי שלא ליטול חלק בפוליטיקת הזהויות. לא רוצה להרגיש מקופח, לא מוכנה להיות חלק מהשיח הזה: האם אני עושה תיאטרון פרינג' כי לא נתנו לי להיכנס לתיאטרון הפרטוארי? למה אין אנשים עם סוג האמונה שלי ואורח החיים שלי שם? אולי דווקא משום שאף פעם לא הייתי נתמכת ובאמת שייכת - יש לי החירות לעשות את היצירה שלי. לא נתנו לי להיכנס, אז הקמתי תיאטרון משלי והבאתי קהל".

אורי כהן, מנכ"ל ומייסד "מסע ישראלי" לחינוך יהודי, ציוני וישראלי: "החשש הוא שנהפוך לחברה עוד יותר שבטית ומפולגת, כי כל אחד יהיה עסוק בחלקת אלוהים הקטנה שלו. החשש שלי הוא, שהחברה הישראלית מפחדת לגעת בעומק בוהות היהודית והציונית. חילונים לא נוגעים ביהדות, כי 'זה של הדתיים והחרדים', והשמאל מוותר על הציונות 'כי זה של הימין' ובמצב כזה אנחנו נותרים חלולים".

## בית המדרש כשומר סף

במסגרת התוכנית עוסקים העמיתים גם בשיתוף ביוזמות ובעשייה הציבורית שלהם, ומזמינים שיח ביקורתי זה מזה. הדינמיקה המשותפת בין חברי הקבוצה מפרה ומייצרת יוזמות חדשות ושיתופי פעולה. המגוון בו עוסקים העמיתים גדול: חינוך ושינוי חברתי, פי תוח קהילות ויצירות תרבות, וגם מודלים חדשים של עולם הלימוד היהודי.  
בן דוד: "אצלי לומדים טקסטים מודרניים לצד המסורתיים, וגם את המסורתיים קוראים במגוון אופנים. בעיני זה מהותי. לא הייתי מפחד מהמילה 'להשוות'. כשאומרים 'איך אתה יכול להשוות', אני לא מתרגש. יש הברל בין לומר 'זה שווה לזה' לבין להעמיד אותם



בית ש"י עגנון, ירושלים

ד"ר רות קלדרון, ח"כ וסגנית יו"ר הכנסת מטעם מפלגת "יש עתיד" בשנים 2013-2015, בוגרת בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית, יוצרת ופועלת למען קידום תרבות עברית, ישראלית ויהודית במרחב הציבורי בארץ ובעו"ל. במהלך שנות עבודתה קלדרון הקימה את בתי המדרש "אלול" בירושלים ו"עלמא", בית מדרש לתרבות עברית בתל אביב. מחקרה האקדמי ואהבתה הגדולה הוא התלמוד, בעיקר השפה הפנימית שלו, זו החבויה, שעומדת בבסיסו.

אבל קלדרון מנסה למצוא גם את השפה הפנימית, החבויה, שעושה את התרבות הישראלית. זאת שקובעת את אורחות חיינו. מכריעה את טעמינו. היא עושה את זה, בין השאר, עם קבוצה של 15 סוכני תרבות מכל גוני החברה הישראלית, בפגישה שבועית במכון מנדל למנהיגות בירושלים. המכנה המשותף שלה הוא עיסוק בתרבות יהודית במובנה הרחב. במבט ראשון הקבוצה נראית כמו תמונה סטריאוטיפית של החברה הישראלית, אך כל אחד מהם מייצר שילובים שפורצים את גבולות הדימוי: שחקנית פרינג' מתנחלת, משורר ממוצא אתיופי, מייסדת בית מדרש לפיוט, רבנית פמיניסטית, פעילה חברתית חרדית, וכיצא באלה.

מטרת המפגשים היא לשכלל את החזון של כל אחד מהמשתתפים מחד, ולפתח שפה מקצועית משותפת מאידך. איך עושים זאת? באמצעות עיסוק בסוגיות המרכזיות של הזהות היהודית בישראל ובפיתוח והעמקה של קולות ורעיונות חדשים בשיח, שבמובנים רבים הפך מקוטב וחד ממדי. פעמים רבות עולה השאלה של "שוערי התרבות" והשפעתם על החברה הישראלית. השיח הציבורי סוער סביב שאלות של ייצוג ומוקרי כוח. שאלנו את העמיתים כיצד הם חווים את המתחים הללו ומגיבים אליהם.  
"לתרבות הישראלית יש למשל שער שמתחיל בוועדות", מאבחנת חלי טביבי ברקת, מנהלת "בית הלל" באוניברסיטה העברית ויוזמת תרבות: "שם יושבים האנשים שמחליטים מי יקבל פרסים ורמותו של מי תתנוסס על השטרות ומי יזכה לקבל שם רחוב. כשהוועדות נמצאות בתת ייצוג של קבוצה מסוימת באוכלוסייה, נשים למשל, או מזרחים, יש תת ביטוי. למשל, משוררים מזרחים על שטרות. מדוע זה קורה? מכיוון שאדם מכיר את הדומים לו".  
"אנחנו, כסוכני תרבות, חייבים לוודא שיש איוונים נכונים ושאינו נוצר פסיפס תרבותי. בבית הלל עיצבנו שטרות חדשים, עם נשים

# "החרדים הם הזדמנות למנהיגות אזרחית"

זה קורה לאט, בלי שחלקנו מרגישים, אבל יותר ויותר חרדים משתלבים בשוק העבודה – ולא רק בעבודות מסורתיות שלא מצריכות הכשרה מיוחדת, אלא בתפקידים מורכבים, שפעמים רבות יש מאחוריהם חזון חברתי. משה פרידמן, ציפורה גוטמן ואלי מורגנשטרן מוכיחים שלפעמים כל מה שצריך זה פתיחות להכיר ולזהות את העוצמות אצל השונה, במקום דעות קדומות | נעם פרל



יש המון חרדים עם דרייב להצטיין ולהצליח. "קמא טק"

צילום: שיר סטיין

כרות בירושלים במשך שנים רבות, אבל היה לו תחביב נוסף: הוא אהב לצלם תמונות וסרטונים. הבעיה: פרידמן לא ידע איך עורכים את הווידאו מבלי להשתמש בתוכנות עריכה מסובכות ומקצועיות. אחרי שחשב ארוכות על הנושא עלה לו רעיון: לפתח כלי פשוט לעריכת וידאו אונליין. אפילו שם היה לו: "קליפופ".

פרידמן החל להגיע לכנסים וניסה ללמוד את התחום ובמקביל לעניין משקיעים. מהר מאוד הוא הבין שזה לא יהיה קל. "כל מי שנתקלתי בו היה מאותו טיפוס: חילוני, ממרכז הארץ, בוגר יחידות מסוימות בצבא, בוגר מוסדות אקדמיים מסוימים. הבנתי שאני, כחרדי, יוצא דופן, ולכן הסיכוי שלי להצליח נמוך מאוד. זה ממש כמו מועדון סגור אליו לא קיבלת הזמנה", הוא מספר.

לאחר שכל מי שפגש אמר לו בנימוס "תוותר", פרידמן הבין מהי המשימה הגדולה העומדת בפניו: לסלול את הדרך עבור חרדים כמוהו שמתעניינים בתחום. פגישה מקרית גילתה בפניו כי יש תוכנית מנהיגות שמטרתה לסייע ליוזמים חברתיים חרדים שרוצים לקדם יוזמות חברתיות. במהלך התוכנית במסגרתה פגש פרידמן את המייסד, הוא רכש מערכת קשרים וכלים לקדם את המיזם החברתי עליו חשב "מסלול החיים שלי היה ללמוד תורה, ולצמוח ולגדול בישראל, בטח כבן למשפחה ממנה הגעתי ולמוסדות החינוך בהם התחנכתי, אבל כאשר נחשפתי לעולם הסטארט-אפים, והבנתי את העוצמה הייחודית של ישראל כאומת ההייטק, הבנתי שיש לי כאן הזדמנות לעזור לאנשים להתפרנס בכבוד, לימוד התורה הוא הערך העליון בעיני אך יש לי כאן הזדמנות נדירה ושליחות: לעזור לצעירים וצעירות חרדים להיכנס לתחום ההייטק ולהתפרנס בכבוד, מהלך שיכול להשפיע לטובה על פרנסתם של אלפי משפחות חרדיות, על ההייטק הישראלי, ואף על חוסנה של כלכלת ישראל", הוא מספר.

כך הוקם "מאיץ הסטארט-אפים" החרדי הראשון: "קמא טק". מדובר בגוף שמספק לחרדים הכשרות טכנולוגיות בעזרת שיתופי פעולה פוריים עם חברות ענק כמו פייסבוק, גוגל, סיסקו ומייקרוסופט, מכשיר אותם להיות אנשי סייבר ומתכנתים, וגם עוזר ליוזמים.

## משה

### פרידמן: "אנשים

#### מאוד בכירים וחברות ענק

#### פתחו ידיים ועוזרים לנו מכיוון שזו

#### משימה לאומית של ממש. לסייע

#### לחרדים להיכנס לשוק העבודה זו שאיפה

#### של כולנו. בעבר, המסגרות שדאגו לכך

#### היו מבודדות אותם. אנחנו עושים הפוך:

#### "אנחנו מצוותים אותם למקומות

#### העבודה הגדולים והמובילים

#### ביותר"

מות: עולם מלא משמעות עמוקה: תורה ורוחניות, משפחה, קהילה וחסד, ערכים ומסורת. היינו – ועודנו – מוכנים לשלם מחיר גבוה על מנת לא לאבד הוויה זו. אבל הזמנים משתנים, והיום יש הבנה, שעל מנת לקיים את הקהילה ואת אותה השליחות, כמו גם את הקיום הפיזי, וכדי לדאוג לדורות הבאים ולקיום המשותף כאן – עלינו לקחת על עצמנו אתגרים נוספים. ולהכשיר את האנשים שיתמודדו עם משימות אלו".

לצד הנתונים הכלליים, ישנם סיפורים אישיים של מי שמוכיחים כי אפשר לנצח את המגמה, אנשים שמשפיעים על הקהילה החרדית ועל החברה הישראלית כולה ומוכיחים שלא באמת משנה היכן גרים ומה לובשים – צמיחה ולקחת אחריות אפשר לייצר בכל מקום.

אחת הדוגמאות הוא משה (מוישי) פרידמן. הוא גדל בירושלים, בן למשפחה חרדית רבנית מיוחסת, התחנך בישיבות הגדולות והמכוברות

יש המון עזרה הדדית. משה (מוישי) פרידמן



צילום: שיר סטיין

"אנחנו מכשירים נשים וגברים, ועוזרים להם לפתח את הרעיונות שלהם. מצוותים אליהם אנשי מקצוע ועוזרים להם לפתח תוכנית עסקית, תוכנית שיווק, לגייס כספים וכל מה שצריך", הוא מסביר. "יש אנשים כל כך יצירתיים בקהילה החרדית, אבל הם לא תמיד יודעים מה זה להיות יום. על פי האידיאל החרדי, הדבר הכי גדול הוא לקיים מצוות ולהיות ירא שמיים. אין חשיבה על קריירה, הגשמה עצמית וכסף. העבודה היא כלי לפרנסה וההגשמה העצמית הטובה ביותר היא ללמוד תורה. לצד זה, יש לא מעט חרדים שמכירים בערך לימוד התורה אבל עדיין רוצים לעבוד, ולהשתכר בצורה מכובדת. יש להם דרייב להצליח ולהצטיין".

פרידמן מזהה שינוי בחברה החרדית. לפני 40-50 שנה הקהילה החרדית הייתה קטנה יותר והיתה משימה של תחיית עולם התורה שחרב בשואה, הוא אומר. "מאז, האוכלוסייה החרדית גדלה מאוד, וזוהי שהיה נכון לקהילה קטנה כבר לא בהכרח נכון לקהילה של מיליון איש. יש אנשים שאינם מסוגלים ללמוד תורה כל היום, אבל הם כן רוצים להיות אנשים חרדים יראי שמיים לצד פרנסה בכבוד ולצד תרומה משמעותית לחברה – ועכשיו יש מסגרת חרדית תומכת שמאפשרת את הדברים האלה".

## "בין חיי מעשה לחיי דעת"

גם צפורה גוטמן היא בת למשפחה רבנית מכובדת. היא בעלת תואר ראשון ושני (פסיכולוגיה ומדיניות ציבורית) ובוגרת בית ספר מנדרל למנהיגות חינוכית. גוטמן הקימה ועמדה בראש "מרכז עדי", בית ספר לנערות במצבי סיכון ומצוקה בבני-ברק. התפקיד נתן לה השקפה רחבה על הקהילה החרדית. היא מספרת על נערות חרדיות שפיתחו ספקות כלפי הציבור החינוכי והמנהל.

הדרך לשם לא הייתה קצרה: "אני עוסקת שנים ביזמות חברתית בקהילה החרדית ורציתי לעשות יותר", מספרת צפורה. "הצטרפתי לתוכנית ללימודים משמעותיים של שנתיים במנדרל, ושם יכולתי להתפנות מהשגרה ולפתח את הפרויקט החברתי הזה. היה לי קשה להתנתק כליל מחיי מעשה ולעבור לשנתיים של חיי דעת, אבל קיבלתי את ההזדמנות להתבונן פנימה ולדייק את עצמי, להבין מי אני ומה המעשה שאני רוצה לעשות. כך קיבלתי השראה לכפר הנוער". צפורה החליטה לתרגם את המתנה שקיבלה – הזכות לגלות את עצמה במרוחק – לנערות בסיכון. מכיוון שהיא מגיעה מעולם הפסיכולוגיה ועובדת עם נערות בסיכון כבר תקופה ארוכה, היא זיהתה את הצורך במסגרת חוץ-ביתית וקהילתית לנערות, שתאפשר תקור פה של החלמה, פיוס ובחירה אם לחזור לקהילה – ובאיוזה שלב.

מדובר בכפר ראשון מסוגו בארץ לנערות חרדיות הנתונות במצב מסכן חיים, אלה שלא מוצאות את מקומן במסגרות הפורמליות ונמצאות בסיכון לנשירה לרחוב. הכפר מהווה מרחב מוגן, אי של שלווה בחייהן. "מטרת כפר הנוער היא לא להרחיק, אלא לקדם החלמה מרחוק, בטבע, בלי הלחץ החברתי", היא מסבירה. "אנשים אומרים לי שהמעשים שאני עושה הם פורצי דרך, אני לא רואה את זה כך, אני מרגישה שאני עושה רבולוציה אבל בתוך אבולוציה ותו לא".

פורץ דרך נוסף הוא אלי מורגנשטרן, כיום רפרנט תחבורה באגף



הקימה כפר נוער לנערות חרדיות בסיכון. צפורה גוטמן

צילום: יריב ויינברג

התקציבים במשרד האוצר. מורגנשטרן מספר כי לא למד מתמטיקה עד שהיה בן 28. הוא ידע ארבע פעולות חשבון פשוטות בלבד, מה שהספיק לו כדי להבין שהוא אוהב מספרים. הוא לא יוצא דופן, אגב: אחוז הסטודנטים החרדים במוסדות להשכלה גבוהה בארץ נמוך משמעותית מאחוז החילונים. על פי דו"ח הלמ"ס שיצא בשנת 2017, שיעורם של החרדים בקרב כלל הסטודנטים היהודים בשנים 2010-2016 גדל אומנם, אבל השינוי היה מ-1.8% ל-4.2%.

המסע של מורגנשטרן החל בהיכרות עם תוכנית מנדרל לפיתוח מנהיגות בקהילה החרדית של מכון מנדרל למנהיגות. עוד במסגרת התוכנית החל את לימודיו באוניברסיטה העברית בתחומי הכלכלה והמדע המדינה. המסע כלל כתיבת פרויקט של "הלבנת" עסקים קטנים בחברה החרדית, כך שיצטרפו לכללי השוק מבחינת מיסוי, תקינה ובטיחות. במהלך הלימודים התחנך לו שהוא רוצה להשתלב במגזר הציבורי, בתפקיד עם שליחות, וכך הגיע למשרד האוצר.

"באגף התקציבים אני החרדי היחיד שהוא בתפקיד כלכלן, ואני דמות קצת חריגה בנוף, האגף עושה הרבה מאוד מאמצים על מנת לגייס עוד חרדים לתוך הצוות. זה לא קל מכיוון שאין הרבה חרדים שסיימו לימודי כלכלה ורוצים לעבוד במגזר הציבורי", הוא אומר. מורגנשטרן מספר שהחידק הציבורי מלווה אותו כבר תקופה ארוכה. כה מכיוון שהוא מבין שבמקום להתלונן, יש לו אפשרות לנסות להשפיע. "כבר שלא כל החרדים גדלים עם שאיפה לפתח קריירה, אבל אני בחרתי לצאת לעבודה ואין ספק שלא הייתי מגיע לכאן אלמלא תחושת השליחות. השכר במגזר הציבורי נמוך יותר, העבר דה מאתגרת ודורשת הרבה שעות, אבל זו הסיבה שאני קם בבוקר. לא הייתי רוצה לעבוד בתפקיד שבו אין את התחושה הזאת, ואני מאוד אשמח לראות עוד אנשים חרדים בתפקידים אחרים ציבוריים".

## "למצוא גשר משותף"

נעמי פרל מסבירה ש"הקהילה החרדית היא קהילה מדהימה עם אוצרות אנושיים, יומות, מנהיגות, חום אנושי בלתי רגיל ונכונות להתמסר לאידיאלים רוחניים. למרבה הצער, רוב הציבור הישראלי רואה בהם נטל, טפיל חשוך, גועז ונבער. אני התחלתי להרגיש שצריך לתווך בין הגורמים על מנת למצוא גשר ולעבוד יחד למען עתיד משותף".

לדבריה, אחד, אפשר לחוש ברוחות של סובלנות ושינוי ביחסים בין הקהילה לחברה, ברוח 'נאום השבטים' של הנשיא ריבלין. ומאידך, ישנה תנועה מנוגדת, של חרדה מהחרדים, ניכור, חשדנות וביטויי איבה חריפים. "במקום הזה, של לתת משקל לתנועה הפועלת למען עידוד השגשוג של כל קהילה, לצד האחזיות לקיום המשותף – קרן מנדרל ממלאת תפקיד מכריע בחברה הישראלית".

"החברה החרדית צריכה לקחת אחריות על אתגרים שצומחים בתוך הקהילה ולשאת יחד עם כולם את האלונקה הכללית. כחלק מהתהליך הזה, היא אף מציינת איוונים ובלמים למודרנה, לפוסט-מודרנה ולצרכנות הגואה. הפשטות, הצניעות והנאמנות הללו הם ערכים עמוקים שנתנים ערך מוסף עצום לפסיפס הישראלי. אנחנו רגילים לחשוב ששמן זה מישוה שנחשב פחדן, מיושן, שמפחד לצאת מהמסגרת אבל אנחנו מציינים תפיסה אחרת של שמרנות מבחירה

# ישראל, עונה שנייה



כיתת אולפן בשנות ה-50

צילום: דוד רובינגר

ראויה ומוכנים להסתכן בהליכה מעבר למחשבה ולעשייה הקונבנציונלית, לשהות באזור המבוכה, הקושי, הלא נודע והזר, מבלי לברוח ממורכבותה ומסכנותיה, ליצור ערכים ודרכים ולהביא אותם אל המציאות באופן משכני נע ובר ביצוע. אלה אנשים בעלי עומק וכוח עשייה, שלעולם לא מפריי דים בין ה"איך?" ל"לשם מה?" אלה אנשים המשלבים את אשר כמעט בלתי ניתן לשילוב: שאר רוח, רוחב יריעה ויכולת להוביל שינוי בשטח.

מה הסיפור שסיפרו לך אבותיך ומחנכך על משמעות היותך ישראלי? מה הסיפור שאתה מספר לעצמך, לחניכך ולילדיך על היותנו ישראליים? אם יש פער בין התשובות לשתי השאלות הראשונות, כיצר אתה מסביר זאת?

מה מוליד ההשתתפות בתרגיל מעין זה? כפי שהעיד אחד העמיתים: "הס' טריאוטיפי במונחים רבים הוא נחלת כולנו. הסיפורים הישראליים שלנו משיקים הרבה יותר ממה שסיפרנו לעצמנו. ואולי זה הסיפור כולו".

המשך מעמוד 5

## אתגר החינוך הממלכתי

חשוב נוסף: העמקת ידיעות התלמידים במורשת הלאומית המיוחדת אותנו, שימור הנכסים ההיסטוריים המכוננים שלנו וחתירה לפיתוח החזון העולה מהם.

לאחר שבעים שנות עצמאות ישראלית נודע למערכת החינוך הממלכתית תפקיד כפול: עליה להיזהר מלהתנפץ אל השבטיות מחד, ומלהתפוגג אל האוניברסליות מאידך. רק בדרך זו תוכל להצמיח דור חדש של מנהיגים שרגליהם מוצבות עמוק בחברה הישראלית – על כל גווניה, וראשם עסוק בתיקון העולם – על כל מרחביו.

ישראל התברכה באנשי חינוך מעולים, שראויים יותר מכל למשימה שהפקדנו בידיהם. בהצלחה!

# על מנהיגות ולמידה

המיטבי. המפגש עם הגיונות אחרים וההתעמקות בהם, מפריס את החיבה. העיון המשותף בשאלות האדם הגדולות, ההיכרות עם מערכות חינוך וחברה מורכבות, ההתבוננות בדרכי ההתבוננות למיניהן פותח חים אפשרויות חדשות בהתמודדות עם סוגיות סבוכות. הדרכון למי צוינות, לימוד יסודי של נושאים הנמצאים בחזית הידע, ועיון מחודש וביקורתי במקורות – נוסכים השראה. "מנהיג ראוי פועל מתוך אחריות כלפי האנשים שעל טובתם הוא מופקד", מגדיר זאת ד"ר יהודה בן-דוד, דיקן ומרצה לפילוסופיה ולמחשבת ישראל בבית ספר מנדל למנהיגות חינוכית: "מנחה אותו תפיסת טוב מבוררת, רחבה ומעמיקה, לרבות בירורם של סימני השאלה שאינם פתורים לו".

## "הסוד טמון באנשים"

גם היכרות קרובה שנוצרת בין העמיתים לבין עצמם, כולם משכילים, מקוריים, עם דחף יזמי וניסיון משמעותי בתחומיהם, וכינים לאנשי מפתח בצמתים ארגוניים שהשפעתם מכרעת, מקדמת את יכולתם לחולל שינויים ושיפורים ולממש את מטרותיהם. הגדרה מאירת עיניים למנהיגות יש בפי דני אדמסו, פעיל חברתי ועמית בתוכנית מנדל למנהיגות בתרבות יהודית: "מנהיגות היא קבלת אחריות של האדם על מעשיו וערנות לכך שלהכרעותיו ולמעשיו יש גם השלכות על אחרים זולתו".

אפשר שבטופו של דבר הרוגמה האישית היא המכרעת. הנה אחד מסיפוריו האישיים של מורט מנדל, המופיע בספרו "הסוד טמון באנשים": במהלך מלחמת העולם השנייה כששירתתי בצבא האמריקני, הוצבתי פעם כאחראי להעברת חמישה עשר חיילים אמריקנים פצועים מבית חולים צבאי בממפיס, טנסי, לבית חולים אחר בדרום. כמה שעות אחרי שעזבנו ברכבת את ממפיס, עצרנו בתחנה בעיירה בדרום העמוק ועמדנו להיכנס למסעדה ברשת פרדי הארווי לאכול צהריים, כשהמארח עצר אותנו בכניסה. הוא לא היה מוכן להכניס כמה מהחיילים בקבוצה, אפרואמריקנים, למסעדה הזו ששירתה לבנים בלבד. הבחנתי בשולחן ארוך שם בפנים שסביבו ישבו ואכלו כעשרה אסירים גרמנים, לבושים מדים שהכתובת הגדולה "שבווי מלחמה" מתנוססת בגבם. התנגדתי בכוח לאפליה המכוערת הזאת, אך לשווא. לבסוף הוצאתי את כל החיילים שלנו החוצה, לקחתי את תלושי המזון שלנו וקניתי כריכים מרוכל שדוכנו עמד ברחוב סמוך. אכלנו את ארוחת הצהריים בעמידה בחוץ.

לא קלטתי את זה אז, אבל קרוב לוודאי שהייתה זו ההחלטה המינהיגית הראשונה שלי. בקורס קצינים לימדו אותי את חשיבותה של נוכחות פיקודית ואת החובה לשרת תמיד את צורכי הפקודים שלך לפני שאתה רואה לעצמך. ואולם ההכרעה שלי באותה תחנת רכבת דרומית נבעה מכך שהיה לי ברור מאוד שמה שקרה לא היה הוגן ולא היה צודק. הייתי חייב להתקומם על כך. שום החלטה אחרת לא הייתה עולה על דעתי.

אלפי ספרים נכתבו על מנהיגות. לעתים קרובות הם מתמקדים בכמה רכיבים בסיסיים: חזון, להט ויושרה, בין השאר. מה שרוב הספרים והשיעורים האלה מחמיצים תדיר הוא מה שהכרחי למנהיגות לא פחות מיכולת אינטלקטואלית וממוסר עבודה: האמונה שכל אחד מאיתנו יכול לחולל שינוי חיובי ורב עוצמה באחרים ובחברה. עליך להאמין בכוחו של היחיד.

כמה מהסוגיות החברתיות בעולם מעוררות בנו ייאוש משום שאנחנו חושבים שאין דרך לתקן אותן. במקום לחשוב "כן, אני יכול", לעתים קרובות מלמדים אותנו, "לא, אין ביכולתי".

האמת היא שאתה יכול להיות כל מי שאתה רוצה להיות. כן, אתה זקוק לחומר הגלם לעבודה – לכוח האש האינטלקטואלי ולערכים, ללהט ולמוסר העבודה כדי לעשות משהו עם עצמך. אבל המנהיגות מתחילה כשאתה אומר, "כן, אני יכול".

# אנשי הנגב לוקחים אחריות

עד אותה נקודה, אומר ד"ר אלמועטי אלסייד, המצב היה שונה מאוד. "היה קרוואן של קופת-חולים כללית, עם רופא ואחות עד 4 אחרצהריים, בלי ימי שישי", הוא מספר. "צריך להבין שבחברה הברואית הגברים יכולים לנסוע ליישוב אחר כדי לקבל שירות, אבל הנשים אינן ניידות. לכן, ביקשתי מקופת חולים לאומית שירותים של רפואת משפחה, נשים, אולטרסאונד, עור, אורתופד ורפואת ילדים בשעות שנוחות לבעלי משפחות, כך שיוכלו לצרוך וליהנות מהשירותים. כיום מנהל הסניף והאחות הקבועה הם דוברי ערבית, מה שמנגיש את המקום גם מבחינת שפה. בנוסף, קופת-החולים הסכימה לספק שירות 'שבת חלב', גם בלי תחנה של משרד הבריאות".

זו, לדעת ד"ר אלמועטי אלסייד, הדרך להזיז דברים. "המרכז הרפואי שלנו באל-סייד הוא הוכחה לאחריות אורחית", הוא מסביר. "קודם כאמור יצרתי תשתית על ידי כך שהקמתי את המרכז, ואז הבאתי מיוזמתי את השותפים. מבחינתנו, רפואת ילדים ומשפחה זה צורך קיומי. אני רוצה שירות טוב לפחות כמו בבאר-שבע – ובגלל השירות הטוב, עוד ועוד תושבים מתחילים לצרוך את השירותים".

## "נחשף בפנינו עולם שלם"

"במשך 70 שנה מהקמת המדינה, אף אחד לא מתכנן בצורה מובנית רציפה ושיטתית תוכניות עבור האוכלוסייה הברואית, מרבית הזמן מכבים שריפות", מס' ביר יונס נבארי, תושב היישוב חורה, שהוא גם יום ומפתח פרויקטים חברתיים כלכליים ותיירותיים. "לכן, הבנו ביישוב שלנו שהזימות צריכה לבוא מהשטח, ושינוי שפה וחשיבה. היום אנחנו לא רוצים שיעזרו לנו, אנחנו יכולים להוביל את הרברים בעצמנו. כאן רואים את התכנים של הלמידה שעברתי בתוכנית מנדל למנהיגות מקומית בוואדי אל-חליל, בשותפויות שאנחנו יוצרים כתפיסת עולם, בקשרים שאנחנו טווים כבסיס להובלת שינוי. יש לנו קשר עם המועצה המקומית בני שמעון, יש מכינה בקיבוץ רחומה, יש בית-ספר במרכז ג'ז אלון. לפני כמה שנים לא חשבנו שדברים כאלו יקרו, אבל בתוכנית לימדו אותנו להגיד 'גם אני יכול, גם אני מסוגל'. היום אפשר להגיד שהרמנו את הראש מעל המים, ואנחנו לא מוכנים לחזור ולהוריד אותו – כי נחשף בפנינו עולם שלם".

לדברי נבארי, במגזר הברואי עדיין לא הצליחה לקום מנהיגות חוצת קהלים מקומית ואמיצה, "כמו שמסוגלת לבוא בדרישות מהמשלה, ובמקביל להגיד באומץ לקהילה המקומית – אתם נושאים באחריות על עצמכם". לכן, הוא מסביר, הרשויות בחורה החליטו להתמקד בפיתוח כלכלי. "ראינו, למשל, שהארוחות החמות שמגיעות לבתי-הספר לא מתאימות לילדי המגזר, ולכן הק' מנו קייטרינג המעסיק כ-40 נשים חר'הוריות מחורה", הוא מספר. "יש מחסור בתחבורה ציבורית ויש בעיה בניידות של הנשים, ולכן במקום להוציא אותן לעבוד – הבאנו את העבודה אליהן. התפקידים התהפכו: המשרד הממשלתי הפך להיות צרכן, והנשים הן ספקיות. הקייטרינג גם משקיע בנשים, בהיכטים כמו השלמת לימודים, השגת תואר אקדמי וסיוע לילדים מחוננים".

נבארי ליווה בין היתר גם הקמה של מרכז שירות טכני של בזק בחורה, ואת השקת מרכז ריאן לקידום התעסוקה של האוכלוסייה הברואית. "כיום, גורמים מכל הארץ באים ללמוד על נושא התעסוקה אצלנו בחורה", הוא מספר, "כדי לייצר ממנו אב טיפוס לתוכניות בכל רחבי הארץ". נוסף על כך, נבארי הקים וניהל את פרויקט "ואדי עתיר" – מתחם המאגד בתוכו חינוך אקולוגי וסביבתי, עם מרכז מבקרים ופעילות חינוכית לצעירים. "הפונקציות הכלכליות של הפ' רויקט הן גידולי צאן, שממנו מכינים גבינות ומוצרי חלב לכל המגזר, וכן פשר לא מעובד, צמחי מרפא וקו מוצרי קוסמטיקה שנמכר ברחבי הארץ", הוא מספר על המיזם שמעסיק כיום כ-30 איש. "יש עובדים מהרבה יישובים באזור, כולל עובדים יהודים. זה פרויקט אזורי וחוצה מגדרים".

המנהיגים החברתיים של הנגב יודעים שכל יוזמה נעשית עם הרבה מאבק. "זו ראייה שמותאמת לצרכים של הקהילה", מסכם אופיר ליבשטיין. "המנהיגים המקומיים באים מהשטח, ומזמינים את המדינה להצטרף. נוצר אצלנו כאן בנגב היפוך תודעתי, תפיסתי וחברתי". לוקחים אחריות משנים ומובילים.



עמותת "כוונים", שנוסדה על-ידי שני בוגרים של בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית, גידי צור ואיילת שופטי, מכשירה צעירים עם צרכים מיוחדים להשתלבות בחברה. מה שהחל לפני כ־15 שנה כחלום, הפך כיום לעמותה שמונה 250 חניכים בגילאי 10-40, עם צרכים מיוחדים שונים, שהם בעלי פוטנציאל להשתלבות בקהילה. "חשבנו להקים מסגרת שמבוססת על לימודים, עבודה קהילתית וחיי שיתוף יומיומיים בקומונה עם בני אותו הגיל", מסבירים צור ושופטי, "ולחבר את הבוגרים למקומות שבהם



פעילות חברתית של עמותת "כוונים". צילום: "עמותת כוונים"

הם יוכלו להפוך ממקבלי שירות בקהילה, לנותני שירות לאוכלוסיות אחרות" | **ליאת זנד**

## "להוציא מהמוסדות, להוציא מבית ההורים – ולשלב בחברה"

אחרי שעלה הרעיון הראשוני, צור ושופטי כתבו תוכנית למכירת נה עבוד נוער עם צרכים מיוחדים – והתוכנית הזו אומצה על-ידי "ג'וינט ישראל – אשלים" כתכנית בעלת יכולת יישום ושכפול. לפי צור, השורשים הרעיוניים של המכירה הזו נטועים בשנות ה-90, כשהחלה מגמה של יציאה של צעירים מחברת הצרכים המיוחדים אל תוך המערכת הרגילה. בהמשך, לפני כעשור, התחילה מגמה של שילוב של צעירים אלו בקהילה, במטרה להעלים לאט לאט את הפיתרון של שהות במוסד או הישארות בבית ההורים. "המכירה היא קומונה שיקומית", הוא מסביר. "מצד אחד, מתקיים כאן עניין ההגשמה, ומצד שני קיים העניין השיקומי האישי – אנחנו מכשירים אותם למגורים בקהילה. זה נובע גם מכך שהחברה הישראלית הרבה יותר מתקדמת ובריאה כיום, ומסוגלת להיות פתוחה לקליטה של הצעירים הללו".

בהתחלה, סיעה העמותה לעשרה חניכים. "חיפשנו כאלה שהם ובני משפחותיהם יהיו בשלים לכך, וירצו להיענות לאתגר במסגרת חיים בקבוצה", מספר צור. "בעבר לא חזרו אחרי הקהל הזה, והם חיו במסגרות שהיו קיימות עבורם – אבל היום יש הרבה יותר אפשרויות, וזה מעיד על תפיסת החוסן של החברה כולה".

ואכן, הגידול הוא מרשים: כיום מונה העמותה, שפעילה בצפון הארץ, לא פחות מ־250 חניכים בגילאי 10-40, ובהם כאלו הסובלים מבעיות מוטוריות ומוגבלויות חושיות, וכן נפגעי ראש, אוטיסטיים בתפקוד גבוה, בעלי תסמונות נדירות וכל מי שיש לו פוטנציאל להשתלבות בקהילה. העמותה מעסיקה כ־60 אנשי צוות במקצועות החינוך, השיקום, הטיפול הפרה־רפואי, התחזוקה והמנהלה. בנוסף פועלים במסגרתה כ־70 מתנדבים – צעירי שנת שירות מהצופים, אנשים מבוגרים וכן ועד מנהל מלווה, שעוורים להעניק שירות ברמה גבוהה ולחזור לפיתוח תוכניות עם הג'וינט, עם משרד הרווחה, עם הביטוח הלאומי, עם משרד החינוך, עם קרנות פיתוח ועם קרנות תומכות. בזכות כל אלה, מאות בוגרים סיימו את ההכשרה בעמותה ומשולבים בקהילה.

הבעיה של ילד עם צרכים מיוחדים היא המגבלה של ההתנהגות, מפני שאוניברסיטת החיים לא קיימת עבורו", מסביר גידי צור, מנהל עמותת "כוונים". צור גם ייסד את העמותה ב־2003, ביחד עם איילת שופטי – שאותה הכיר במכללה האקדמית לחינוך "אורנים", אחרי ששניהם סיימו את הכשרת בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית, בשני מחוזות שונים. "הייתי צריכה להכין את פרויקט הגמר שלי במנדל", מספרת שופטי. "מכיוון שלגידי היה ניסיון בעבודה עם בני-נוער, ומכיוון שאני עצמי עם צרכים מיוחדים, עלתה המחשבה על הקושי של בני-נוער כאלו". צור ושופטי זיהו מצב שיש לפתור. "עד אז, צעירים עם צרכים מיוחדים סיימו בתיכון משולבים, מבלי שהייתה להם מסגרת המשך כמו צבא או שירות לאומי – וכך הם פשוט חזרו לבית ההורים, לחוסר מעש ולמחסור חברתי", מסבירה שופטי. "החשייה בה המשותפת שלנו הייתה להקים תוכנית שבנויה במתכונת של המכינות הקדם-צבאיות. חשבנו להקים מסגרת שמבוססת על לימודים, עבודה קהילתית וחיי שיתוף יומיומיים בקומונה עם בני אותו הגיל, ולחבר את הבוגרים למקומות שבהם הם יוכלו להפוך ממקבלי שירות בקהילה, לנותני שירות לאוכלוסיות אחרות. את כל זה רצינו לשלב עם לימודי הכנה ללימודים גבוהים, שיתנו להם דחיפה להמשך החיים. האמנו שכל זה יתקיים עם הלימוד של חיים יחד בקבוצה".

### "הגשמה לצד שיקום"

כך, עמותת "כוונים" רצתה ליצור גוף שייכן צעירים בעלי צרכים מיוחדים לחיים עצמאיים. "איילת ואני עבדנו יחד על תוכנית הניכיה של צעירים על ידי בוגרי מנדל", מסביר צור. "היה לי הרבה ניסיון עם בני נוער – ניהלתי באורנים אגף צעירים שכלל מכינה, והייתה גם תכנית לנוער בפריפריה, 'תנופה', שהכשירה צעירים להשלים בגרויות במקביל לשירות הצבאי. כמו כן, ניהלתי עוד קודם לכן במשך שנים רבות מסגרות של צעירים עם נכויות".

## "מגיע להם חינוך בדיוק כמו לילדים שלי"

הבעיות הכלכליות, חרדת הגירוש ומצוקת הזרות מקשות על חייהם של העובדים הזרים ומבקשי המקלט בישראל, ופוגעות בסיכויים של ילדיהם – שמרגישים ישראלים לכל דבר – לזכות בחינוך הולם. שלוש נשים החליטו לעשות מעשה, כדי להגשים את חזון החינוך השווה לכל אדם בישראל באשר הוא אדם. "אנחנו צריכות לתת לילדים האלה את הביטחון הבסיסי שלכולנו הוא מובן מאליו", הן מסבירות | **קובי ליברמן**



מעון ילדי עובדים זרים ברחוב סלמה, תל אביב

צילום: גגה מורח

וות המייסד של בית-הספר "החדש" בחולון, המתמקד קד בהייטק ובלמידה מבוססת פרויקטים. "כששאלתי את עצמי מה הלאה, ניסיתי להבין מה הכי חשוב בעיר שלי, שיכול להביא לידי ביטוי ידע שהתחלתי לצבור בחינוך, וגם במשפט", היא מספרת. "הבנתי שהכל מתנקז לאוכלוסיית מבקשי המקלט ומהגרי העבודה". באותה תקופה, עמותת "לשוכע" נענתה לקריאה לפתוח גנים שנועדו להחליף את המסגרות הפיראטיות שבהן שהו ילדי הזרים, ולספק לילדים הללו מענה הולם, מכבד ומפתח. "המטרה היא לתת כל מה שאפשר לחלום לכל ילד, לא חשוב מאיפה הוא בא", היא אומרת. "הילדים לא חלק מוויכוח פוליטי – אני רוצה בשבילם מה שאני רוצה לילדה שלי, לא פחות".



קארן טל

אך מייצרים חינוך, כששאלה של גירוש מרחפת מעל הראש? לא בקלות. "יש חרדה יומיומית", מספרת יעל בונה לוי, מנהלת מעון לילדי עובדים זרים בדרום תל-אביב. "אנחנו מבליים הרבה זמן עם הילדים, אז יש לנו המון אחריות, ואנחנו צריכים להיות מעורבים עם המשפחה והקהילה ככל שאנחנו יכולים". הזכות לחינוך בסיסי אולי נראית מובנת מאליה לרובנו, אך עבור ילדי אורחים זרים היא הייתה במהלך השנים נושא למאבק עיקש. הדרך של ילדי הזרים לקונצנזוס החינוכי היא מלאת אתגרים, מהמורות וגם הצלחות משמעותיות – כפי שאפי' שר ללמוד מסיפורן של שלוש נשים.

### "המבט שלהם היה מושפל"

בונה לוי, שנחשפה לנושא הפליטים גם במסגרת סמינר על עלייה הגירה ופליטות שהתקיים בשנה שעברה ביחידת בוגרי מנדל ונועד להקנות לבוגרי מנדל ידע וכלים בהובלת שינוי בקרב אוכלוסיות אלה, מספרת על הורים קשובים מאוד שמטפחים את החינוך של ילדיהם. "הגדרנו מטרות במעון: להיטיב עם התינוקות והפעוטות, להעניק ניחוח מסגרת התפתחותית תקינה ובטוחה מבחינה נפשית, רגשית והתפתחותית ולספק צרכים בסיסיים לצד מזון בריא ועשיר", היא מספרת. "אנחנו מפגינים אמפתיה לכל ילד ולתרבות שלו".

### "הסתכלות רחבה על סוגיה ציבורית"

עורכת-הדין ענת בן דור היא מייסדת ומנהלת הקליניקה לזכויות פליטים בפקולטה למשפטים באוניברסיטת תל-אביב והיא בוגרת חזון ז' של בית-ספר מנדל למנהיגות חינוכית, שבה קיבלה "בעיקר הסתכלות רחבה יותר על סוגיות ציבוריות". בהתאם לכך, במסגרת התוכנית הקלינית, פליטים ומבקשי מקלט מקבלים ייצוג ללא תמורה במגוון סוגיות הנוגעות למעמד שלהם.

כשהיא שאלת על סוגיית ילדי הזרים, בן דור נזכרת במקרה של הפרדת ילדי מבקשי המקלט ממערכת החינוך באילת. "בזמנו הייתה בעיר אוכלוסייה של מבקשי מקלט, בעיקר מדרום סודן, שעברו במ' לונות", היא מספרת. "מלבד שני ילדים, העירייה לא רצתה לשלב אותם במערכת החינוך". הורי הילדים פנו לארגוני זכויות האדם המטפלים במבקשי המקלט, בתחושה של השפלה – משום שהילדים מופרדים מבני גילם. בעזרת עו"ד יונתן ברמן מהמוקד לפליטים ומהגרים ועו"ד יעל כפרי, מומחית לדיני חינוך, נעשתה פנייה לעיריית אילת ולמשרד החינוך. "אחרי שסורבנו, הגענו לבית-המשפט בבאר-שבע", מספרת בן דור. "פסק הדין המשמה, שניתן ב־2012, קבע שצריך לשלב את הילדים במסגרות חינוך ממלכתיות רגילות".

קארן טל ניהלה בין השנים 2005 ל־2011 את קמפוס ביאליקירוגוין בדרום תל-אביב – מוסד חינוכי רב-לאומי ורב-תרבותי, הכולל ילדי מהגרי עבודה ופליטים מ־48 מדינות שונות. בתקופת כהונתה זכה בית-הספר לפרס החינוך הארצי, במעמד נשיא המדינה דאז שמעון פרס ושר החינוך דאז גרעון סער. "כשהגעתי לבית-הספר, רציתי להכיר את הילדים, ולכן בכל בוקר עמדתי בשער ובירכתי אותם לבוקר טוב", היא מספרת. "שמתי לב שחלקם נכנסים עם מבט מורשפל ולא מחזירים ברכה במאור פנים. כדי לגלות את הסיבה, הש' תמשנו בכלי שקיבלנו מפרופ' רמי בנבנישתי, ובאמצעות ראיונות עומק גיליתי שיש בבית-הספר 128 ילדים המועמדים לגירוש ואין להם סטטוס. הבנתי שהמושג 'להעניק מוגנות לילד' קיים לא רק במובן הצר – אם אין לילד קורת גג קבועה, מה הטעם ללמד אותו שירים או משוואה עם שלושה נעלמים?"

בתור בוגרת בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית, טל אומרת כי "בשלב ההוא, אם להשתמש בשפה של מנדל, קודם כל עשינו המ' שגה – זיהינו את המניע ואת הצמתים המרכזיים. לאחר מכן חת' מת' על סוג של חוזה מול הילדים בבית-הספר, שבו הצוות מבטיח להפוך עולמות שבילים במטרה להסדיר את המעמד שלהם, להוות קול ושופר עבורם – ובתמורה הילדים מבטיחים להתנהג כמו בני אדם, גם במקום בו אין בני-אדם, ולשאוף להצלחה". המאבק נשא פרי כשב־2006 עברה בכנסת החלטה להסדרת המעמד של חלק מהילדים, ובהמשך התקנות כללו עוד ועוד ילדים.

יעל בונה לוי הגיעה לתפקידה הנוכחי אחרי מסלול מעניין במיוחד. היא בעלת תואר ראשון ושני במשפטים ובוגרת המחזור השלישי של בית-ספר מנדל למנהיגות חינוכית, שלקחה חלק בהקמת בית-הספר הדמוקרטי בכפר-סבא, אותו גם ניהלה, וכן הייתה חלק מהצ'י



צילום: לע"מ Einat Anker



צילום: לע"מ Moshe Milner



צילום: לע"מ Moshe Milner



צילום: לע"מ Kobi Gideon



צילום: לע"מ Amos Ben Gershom



צילום: לע"מ Haim Zach



צילום: לע"מ Amos Ben Gershom



צילום: לע"מ Mark Neyman



צילום: לע"מ Mark Neyman

# בישראל זה לפני הכל

# להשקיע



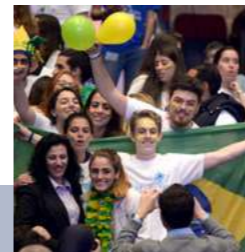
צילום: לע"מ Amos Ben Gershom



צילום: לע"מ



צילום: לע"מ Haim Zach



צילום: לע"מ Amos Ben Gershom



צילום: לע"מ Amos Ben Gershom



צילום: לע"מ Amos Ben Gershom



צילום: לע"מ Kobi Gideon



## מנהיגות חינוך וחברה - תוכניות הקרן בתשע"ח

### מרכז מנדל למנהיגות בצפון

#### תוכנית מנדל למנהיגות חברתית

תוכנית חד-שנתית במתכונת שבועית מלאה, המיועדת להכשרת קבוצת מנהיגים איכותית, שתפעל ותיזום על בסיס ערכים וחזון, ותוביל לשיפור ניכר באיכות החיים של תושבי הצפון כולם.

#### תוכנית מנדל למנהיגות אזרית בצפון

תוכנית חד שנתית של יום בשבוע, להכשרת מנהיגים בעלי חזון, היוזמים ומובילים שיניו ומבקשים לתרום מכישרונם וממרחם לקידום חברה טובה וראויה יותר באזור הצפון, כל אחד מהם במעגלי הפעולה וההשפעה שיבחר.

### מרכז מנדל למנהיגות בנגב

#### תוכנית מנדל למנהיגות מקומית בירוסם וברמת הנגב

הכשרת קבוצת מנהיגים איכותית שתשכיל לפתח ולקדם יחד את האזור, ותפעל לשיפור תחומי החיים השונים בירוסם ובסביבתה, ובשישוי המועצה האזורית רמת הנגב.

#### תוכנית מנדל למנהיגות מקומית באילת-אילות

הכשרת קבוצת מנהיגים איכותית שתפעל לשיפור העיר אילת וחבל אילות, בתחומי חינוך, חברה, תרבות ותיירות.

### מכון מנדל למנהיגות

#### תוכנית מנדל למנהיגות חינוכית בצה"ל

מטרת התוכנית לסייע למפקדי צה"ל לפתח את זהותם כמחנכים ואת עבודתם הפיקודית, לאור תכליות העשייה החינוכית בצה"ל.

#### תוכנית מנדל לפיתוח מנהיגות בקהילה החרדית

מטרת התוכנית לפתח מנהיגי חינוך וחברה בקהילה החרדית, המחויבים לפעול למען שגשוגה של הקהילה ושל החברה הישראלית כולה.

#### תוכנית מנדל למנהיגות נוער

מטרת התוכנית להגדיל את השפעתו החברתית של החינוך הבלתי פורמלי בישראל על ידי העצמת מנהיגי תנועות נוער, ארגוני נוער ומנהלי יחידות נוער, ופיתוח היכולת שלהם להתמודד עם האתגרים החינוכיים והחברתיים בחברה בישראל.

#### תוכנית מנדל למנהיגות בתרבות יהודית

מטרת התוכנית לטפח מנהיגים בעלי חזון שיש בהם הרוח והיכולת להגביר את ידיעתם, עניינם ומעורבותם של ישראלים - כיחידים וכקהילות - בתרבות יהודית.

### בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית

מטרת בית הספר להעשיר את מערכת החינוך בישראל במנהיגים מונחי חזון בעלי תחושת שליחות, מחויבות וחוכמת מעשה. לבית הספר - תוכנית הדגל של קרן מנדל-ישראל - מתקבלים מדי שנה כעשרים עמיתים בעלי יכולת ניהולית מוכחת, כישורים אינטלקטואליים גבוהים ומחויבות להוביל שינוי למען שיפור המציאות החברתית והחינוכית בישראל. אורך התוכנית שנתיים, בהיקף שבועי מלא, והמועמדים אליה נדרשים לעבור תהליך מיון קפדני. בית הספר הינו מיזם משותף של קרן מנדל-ישראל ומשרד החינוך.

### יחידת בוגרי מנדל

יחידת בוגרי מנדל יוצרת אפשרויות ללמידה ולהתפתחות מקצועית עבור בוגרי מנדל, שמטרתן: פיתוח והקניה של ידע וכלים במנהיגות וניהול; בירור החזון האישי; שותפות בהרחבת מעגלי ההשפעה; ניהול ופיתוח תשתיות ייחודיות ללמידת הבוגרים; הבניית קהילה מקצועית. בין התוכניות בתשע"ח: סמינר בשיתוף אוניברסיטת דיוק על פילנתרופיה ומדיניות ציבורית, קורס הכשרת דירקטורים, קורס ניהול 'חכמת המעשה', שולחן עגול על עתיד החינוך הטכנולוגי, ייעוצים אישיים, הנחיית קבוצות ועוד.

## קרן ג'ק, ג'וזף ומרטון מנדל-ישראל משקיעה באנשים בישראל

קרן מנדל חרתה על דגלה את השאיפה לתרום לשגשוגה של מדינת ישראל ולשפר את איכות החיים של תושביה. מתוך אמונה שמנהיגות יוצאת דופן היא המפתח לקידום החברה, מובילה הקרן תוכניות הכשרה למנהיגות חינוכית וחברתית, ומטפחת מצוינות בתחום לימודי היהדות, התרבות היהודית ומדעי הרוח בכללותם, במוסדותיה שלה ובמוסדות נוספים.

**"מפעלנו הפילנתרופי מתאפיין במחויבותנו להשקיע באנשים שיש להם את הרוח, הכוח והשאיפה לשנות את העולם."**

ג'ק, ג'וזף ומרטון מנדל



### איך משקיעים באנשים?

- פיתוח מנהיגות - להשקיע במנהיגי ארגונים ללא-כוונת-רווח, כדי להעצים את השפעתם על החברה האזרחית.
- ניהול מוסדות ללא-כוונת-רווח - לטפח מצוינות בניהול מלכ"רים ובניהול ארגוני המגזר הציבורי.
- מדעי הרוח - להשיב את מדעי הרוח למעמדם כתשתית לשאיפות ולתקוות של בני האדם.
- החיים היהודיים - לסייע לבני הדורות הבאים להישחף ליפי המורשת התרבותית והדתית היהודית, להקים קהילות יהודיות תוססות, ולדאוג לשגשוגן.
- התחדשות עירונית ופיתוח קהילות - לתמוך בהתחדשות עירונית ובפיתוח קהילות, כביטוי למחויבותנו לחברות צודקות, סובלניות ודמוקרטיות.





צילום: לע"מ Amos Ben Gershom



צילום: לע"מ Moshe Milner



צילום: לע"מ Moshe Milner



צילום: לע"מ Kobi Gideon



צילום: לע"מ Amos Ben Gershom



שירה הבטאם שאטו מנהלת אגף הון אנושי במשרד לשירותי דת



ד"ר חפצי זוהר סגנית ראש העיר באר שבע, מחזיקה בתיק החינוך והרווחה



מוהנא פארס מנהל אגף תוכניות לאומיות מערכתיות במשה"ח



יונית נעמן משררת, מעורבות כתב העת 'העוקץ'



משה פרידמן מנכ"ל קמא-טק

# בישראל

# להשקיע באנשים



צילום: לע"מ Haim Zach



צילום: לע"מ Einat Anker



צילום: לע"מ



צילום: לע"מ Haim Zach



מרכי כהן מנכ"ל משרד הפנים

בוגרי תוכניות קרן מנדל



מיכאל ביטון ראש המועצה המקומית ירוחם



נעמי פרל מנהלת תוכניות מנדל לפיתוח מנהיגות בקהילה החרדית



נילה בן הר מנכ"לית, מטח - המרכז לטכנולוגיה חינוכית



דני אלעזר מנכ"ל יד ביד - מרכז לחינוך יהודי ערבי בישראל

## יחידות קרן מנדל-ישראל

### מרכז מנדל למנהיגות בצפון

המרכז הוקם על-ידי קרן מנדל בשנת 2013, במטרה לתרום לפיתוח ולשגשוג של אזור הצפון. בליבת העשייה של המרכז עומדות תוכניות לפיתוח יזמות ומנהיגות חברתית ולקידום מנהיגות אזורית, שמטרתן ליצור מרחב למידה ועשייה שבו יוכלו המשתתפים לברר את השקפת עולמם, לגבש ולקדם רעיונות ומיזמים במישור המקומי והאזורי, וכן מחוצה להם. בד בבד עם העצמתם וחיזוק יכולתם לפעול מחוץ לגבולות המוכר והבטוח לצורך מימוש חזונם. בתוכניות המרכז משתתפים בעלי תפקידים בשירות הציבורי, בשלטון המקומי ובמגזר השלישי, לצד פעילים חברתיים שיש להם עניין לקדם רעיונות ומיזמים חדשניים, מקומיים ואזוריים, לשתף פעולה ולתרום לטוב הציבורי.

### מכון מנדל למנהיגות

מכון מנדל למנהיגות הוקם על-ידי קרן מנדל ומשרד החינוך בשנת 1990. המכון מוביל מגוון תוכניות לפיתוח מנהיגות חינוכית וחברתית, שמטרתן לתרום לשגשוגה של מדינת ישראל על כל קהילותיה. המשתתפים בתוכניות מגיעים עם רקע מקצועי מגוון במגזר הציבורי, במיזמים חברתיים, בארגונים ללא כוונות רווח ובצה"ל. בתקופת לימודיהם במכון מחדדים עמיתות התוכניות את חזונם, תוך לימוד קבוצתי ואישי של הגות ומעשה מן העבר והווה. לצד הלימוד התיאורטי העמיתים מתרגלים דרכי עבודה ומחשבה שישיעו להם בהקמה ובהנהגה של מוסדות חינוך וחברה.

### מרכז מנדל למנהיגות בנגב

מרכז מנדל למנהיגות בנגב הוקם על-ידי קרן מנדל בשנת 2005. חזונו לשפר את איכות החיים של תושבי הנגב באמצעות פיתוח מנהיגות מקומית יוזמת, מחוללת שינוי, המבוססת על ערכים וחזון. תוכניות ההכשרה למנהיגות יישובית ואזורית הינן מוקד מרכזי בפועלו של המרכז, מתוך מחויבות לחזק את המנהיגות הפועלת לביסוס צמיחה ושגשוג, ביישובים ובאזור, ולסיוע בפיתוח ומינוף ההזדמנויות במרחב הדרומי, לרווחת תושבי הנגב ומדינת ישראל. משנת 2015 התוכניות היישוביות נערכות במתכונת אזורית בכדי להרחיב את גיוון המשתתפים ואת יכולת ההשפעה של ההכשרה למנהיגות באתגרי פיתוח המרחב.

### בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית

בית הספר הוקם בשנת 1992, כמיזם משותף של קרן מנדל עם משרד החינוך, כדי להעשיר את מערכת החינוך במנהיגים בעלי חזון לשיפור החברה הישראלית. משימתו של בית הספר להעשיר את מערכת החינוך בישראל במנהיגים מונחי חזון, שיש להם השאיפה, המחויבות וחוכמת המעשה הדרושים כדי לשפר את החברה הישראלית. עד היום סיימו את התוכנית כ-400 עמיתים ועמיתות, שהשתלבו בתפקידי מפתח במערכת החינוך, ניהול בתי ספר, וארגונים חברתיים שונים. רבים מהם כמנהלי בתי ספר, כמשרתי ציבור בעמדות מפתח במשרד החינוך ובמחלקות חינוך ברשויות מקומיות, ובארגונים חינוכיים וחברתיים שונים.

### יחידת בוגרי מנדל

יחידת בוגרי מנדל מקיימת קשר מקצועי מתמשך עם כ-400 בוגרי מנדל בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית ועם בוגרי מנדל נוספים, במטרה להעצים את השפעתם המיטיבה על מערכות החינוך והחברה בישראל ובתפוצות. יחידת בוגרי מנדל ממשיכה את תהליכי ההכשרה של תוכניות הקרן, מגישה לבוגרים תהליכי התפתחות פרופסיונלית ארוכי טווח וידע חדשני בתחומי מנהיגות וניהול היחידה ומעודדת היועצות ושותפות מקצועית מתמשכת בין הבוגרים ועם הבוגרים, כקהילה מקצועית המחויבת לטובת הכלל.

## מדעי הרוח, יהדות, תרבות וחברה - מיזמים עם מוסדות אחרים

### קמפוס ג'ק, ג'וזף ומרטון מנדל בצלאל אקדמיה לאמנות ועיצוב, ירושלים

קמפוס מנדל החדש של בצלאל, הנבנה במרכז ירושלים, יהיה קמפוס חדשני ומעורר השראה, שיתרום להרחבת הפעילות של בצלאל, ולהחייאת מרכז העיר ירושלים, בפעילות סטודנטים תוססת.

### מכון ג'ק, ג'וזף ומרטון מנדל למנהיגות חברתית אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

קידום מנהיגות חברתית במגזר השלישי בכלים ניהוליים מתקדמים. בלב המכון: **תוכנית מנדל MBA במנהיגות חברתית** - תואר שני במינהל עסקים, במגמה למנהיגות חברתית. התוכנית זכתה לאקרדיטציה בינלאומית.

### לונדע - מוזיאון הילדים של באר שבע ע"ש ג'ק, ג'וזף ומרטון מנדל עיריית באר שבע

מתקני משחק לימודיים וחוויתיים לכל המשפחה, שבאמצעותם נחשפים הילדים לנושאים רבים ומרתקים, בהם: ניהול משאבי זמן, מזון, תקשורת בינאישית, תרבויות שונות, אמנות, מערכת השמש והתכונות הייחודיות של כדור הארץ.

### מרכז ג'ק, ג'וזף ומרטון מנדל לחדשנות ירוחם, מטח - המרכז לטכנולוגיה חינוכית

המרכז, יפתח פתרונות חינוכיים חדשניים מבוססי טכנולוגיה פורצת דרך, לקידום מערכות החינוך בישראל ובעולם. מיזם משותף של קרן מנדל, המרכז לטכנולוגיה חינוכית, MindCET מ.מ. ירוחם וקרן ירוחם.

### בית ספר ג'ק, ג'וזף ומרטון מנדל ללימודים מתקדמים במדעי הרוח האוניברסיטה העברית בירושלים

בית הספר מעודד מצוינות ומפגש בין-תחומי של מדעי הרוח והיהדות. בבית הספר פועל **מרכז מנדל סכוליון למחקר בין-תחומי במדעי היהדות**, במסגרתו מעניקה הקרן מלגות לתלמידי תואר שני, דוקטורט ובת-דוקטורט, וכן מענקי מחקר לקבוצות בין-תחומיות של חוקרים.

### המכון למדעי היהדות ע"ש ג'ק, ג'וזף ומרטון מנדל האוניברסיטה העברית בירושלים

הוראה ומחקר במדעי היהדות, וחקר קהילות יהודיות ברחבי העולם.

### האגף לאמנות ותרבות יהודית ע"ש ג'ק, ג'וזף ומרטון מנדל מוזיאון ישראל

האגף מציג את סיפורן של קהילות ישראל ברחבי העולם, מימי הביניים ועד ימינו, ומציג את העושר התרבותי ומגוון החיים היהודיים כפי שמשתקפים בחפצי קודש וחול.

### תוכנית מנדל למדעי הרוח בהנדסה אוניברסיטת תל אביב

כמה עשרות תלמידי הנדסה מצטיינים, מדי שנה, ילמדו קורסים במדעי הרוח וידונו במטרות ובערכים אשר יכינו אותם למנהיגות חדשה מסוגה בתחום ההנדסה.

## קרן מנדל גאה בתוכניות העבר

### במכון מנדל למנהיגות

- תוכנית עמיתי ירושלים
- תוכנית מנדל לדוקטורנטים מצטיינים בחינוך
- תוכנית מנדל לסגל הבכיר במשרד החינוך
- תוכנית מנדל לסגל הבכיר במשרד הרווחה
- תוכנית מנדל לסגל הבכיר במשרד הקליטה
- תוכנית מנדל לפיתוח מנהיגות חינוכית צעירה בפריפריה
- תוכנית לעתודה הניהולית לסוכנות היהודית
- תוכנית מנדל לסגל בכיר בביטוח הלאומי

### במרכז מנדל למנהיגות בצפון

- תוכנית מנדל למנהיגות מקומית בעפולה
- תוכנית מנדל למנהיגות מקומית באקה אל-גרבייה
- תוכנית מנדל למנהיגות מקומית במגדל העמק
- תוכנית מנדל למנהיגות מקומית בכפר קרע
- תוכנית מנדל למנהיגות מקומית בטירה

### במרכז מנדל למנהיגות בנגב

- תוכניות מנדל למנהיגות מקומית בבאר שבע
- תוכנית מנדל למנהלי מחלקות הרווחה בנגב
- תוכנית מנדל למפקחי בתי ספר במחוז דרום של משרד החינוך
- תוכנית מנדל לעתודה ניהולית למנהלי מתנסים בחברה הבדואית בנגב
- תוכניות מנדל למנהיגות קהילתית ברהט וסביבתה
- תוכנית מנדל למנהיגות חברתית באופקים
- תוכנית מנדל להכשרת מנהיגות עתידית בערד
- תוכנית מנדל לפיתוח מנהיגות קהילתית באילת
- תוכנית מנדל למנהיגות צעירה בנתיבות



בניית בית הקבע של קרן מנדל בירושלים



**מנדל MANDEL**

קרן ג'ק, ג'וזף ומורטון מנדל  
Jack, Joseph and Morton Mandel Foundation

**קרן מנדל  
משתתפת בשמחת  
תושבי המדינה והעם היהודי  
במלאת 70 שנה  
לעצמאות ישראל**



**ברכות לבוגרי מנדל  
ולעמיתי תוכניות המנהיגות שלנו  
המקדמים את החינוך והחברה בישראל**

**בימים אלה החלה בניית בית הקבע שלנו  
בירושלים, בירת ישראל  
כביטוי למחויבותנו ארוכת הטווח  
לשגשוגה של המדינה**

