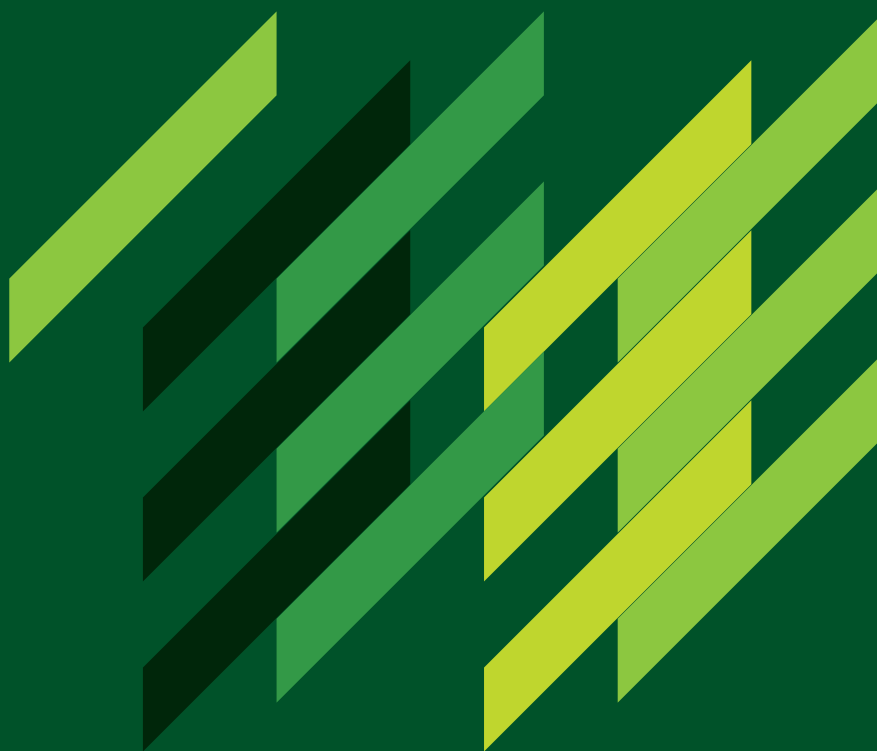


ארבעה מבטים על עבודת קרן אבי חי

בתי המדרש הפתוחים
סוכני שינוי צעירים
קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית
חינוך פורמלי

עורכת: ליאורה פסקל



תוכן העניינים

5	הקדמה ליאורה פסקל
7	צוות החוקרים
11	עבודת קרן אבי חי בתחום בתי המדרש הפתוחים יאיר שלג
15	עבודת קרן אבי חי בתחום סוכני שינוי צעירים: טיפול זיקה ליהדות ולישראליות בקרב מנהיגות עתידית רגב בן דוד
23	עבודת קרן אבי חי בתחום קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית רונן גפר
31	סיפורה של קרן אבי חי בתחום החינוך הפורמלי נורית חמו



חוקרים

ד"ר ליאורה פסקל: ייזום, פיתוח קונספטואלי וניהול הפרויקט
יאיר שלג: בתי המדרש הפתוחים
רגב בן דוד: סוכני שינוי צעירים
ד"ר רוני גופר: קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית
ד"ר נורית חמו: חינוך פורמלי
אלי קלינברגר: ייעוץ סטטיסטי

שותפים

פרופ' אביגדור שנאן, ייעוץ אקדמי
ד"ר אלי סילבר, מנכ"ל הקרן
קארן וייס, משנה למנכ"ל הקרן
אלי קנאי, מנהל טכנולוגיה חינוכית
אפרת שפירא רוזנברג, מנהלת פרויקטים
לימור ויצמן, מנהלת המשרד
עריכה לשונית: הדס אחיטוב

הקדמה

כחלק מתהליכי הסיום והסגירה של קרן אבי חי ישראל בסוף שנת 2019, נערכו בשנתיים האחרונות ארבעה מחקרי סיכום בתחומי הפעולה העיקריים של הקרן:

- **תחום בתי המדרש הפתוחים** - בהובלת העיתונאי והסופר יאיר שלג, ובליוי פרופ' אביגדור שגיא וקארן וייס.
- **תחום סוכני שינוי צעירים** - בהובלת החוקר רגב בן דוד, ובליוייה של אפרת שפירא רוזנברג.
- **תחום קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית** - בהובלת החוקר ד"ר רונן גופר, ובליוייה של קארן וייס.
- **תחום החינוך הפורמלי** - בהובלת ד"ר נורית חמו וצוות חוקרים בכירים מרשות המחקר במכללת לוינסקי לחינוך, בראשות פרופ' איציק גילת, ובליוי של ד"ר אלי סילבר ואלי קנאי.

ארבעת מחקרי הסיכום הרפלקטיבי ביקשו לסכם את עיקרי פעילות הקרן בתחומים השונים, להצביע על הצלחות מרכזיות, לזהות אתגרים בולטים ולנסח תובנות על הפעילות בכל תחום, תוך התוויית המלצות לכיווני המשך - לטובת ארגונים, גופים פילנתרופיים וגופים ממשלתיים שירצו להמשיך בדרך. לראשונה בקרן נעשה כאן ניסיון להתבונן על תחום עשייה נתון מעבר לפרויקט או לתכנית בודדת. במקרים אחדים היה צורך להחליט אילו מן התכניות או הפרויקטים ראויים להיכלל במחקר הסיכום, וההחלטות התקבלו על סמך מספר קריטריונים: הקריטריון הראשון הוא מידת המרכזיות של הפרויקט או התכנית בתחום הפעולה, מבחינת היקף ההשקעה; הקריטריון השני הוא היכולת לזהות תוצאות או השפעות לטווח ארוך בפרויקט, בהלימה לתאוריית השינוי של התכנית; והקריטריון השלישי הוא מידת ההיתכנות למצוא לפרויקט שותפים, אנשי קשר או גורמים בשטח שיכולים לספק מידע בראייה רטרוספקטיבית. לפיכך נדלו מתוך שלל הפרויקטים רק אלה שהיה בהם מי שיכול לספר את הסיפור. התכניות שלא נמצאו להן כתובת רלוונטית לפנייה, לא נכללו במחקר הסיכום.

לצד קריטריונים אלה, שסייעו לנו לחדד ולהגדיר את גבולות מחקרי הסיכום, עמד לפנינו אתגר קונספטואלי ומתודולוגי - להרים את המבט להסתכלות רפלקטיבית על תחום שלם, ולא על תכנית או פרויקט בודד. אתגר זה חייב את צוות המחקר בקרן לשוב להגדרת המטרות של כל תחום ותחום, לבחון אותן מחדש בהתאם למציאות המשתנה של השנים האחרונות לפעילות הקרן, ומכאן לשרטט את גבולות המחקר.

חברי צוות אבי חי ישראל היו שותפים מלאים בכל אחד ממחקרי הסיכום - משלב הגדרת מטרות המחקר, דרך ניסוח השאלות, בחירת החוקרים, אפיון תהליך העבודה ועד קבלת התוצרים. עושר התכניות והפרויקטים שבהם הייתה מעורבת קרן אבי חי, והשונויות הרבה ביניהם, הוביל לגישת עבודה יצירתית באיסוף הנתונים. ניתן לומר כי נעשה במחקרים שילוב בין שיטות וכלים מגוונים לאיסוף נתונים, תוך התבססות על מאגרי מידע, מחקרים ודוחות ההערכה שהקרן ערכה לאורך שנים.



להלן טבלה המסכמת את איסוף הנתונים לפי תחומים:

תחום נחקר	סה"כ משתתפים (בסוגריים מס' הסרבנים)	סה"כ תכניות שנדגמו במחקר הסיכום	מתודולוגיה
בתי מדרש פתוחים	11 (7)	11	איכותנית: ניתוח מסמכים, כתיבת ניירות עמדה
סוכני שינוי צעירים	71 (7)	11	איכותנית: ניתוח מסמכים, ראיונות, קבוצות מיקוד
קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית	116 (6)	15	איכותנית: ניתוח מסמכים, ראיונות, קבוצות מיקוד וכנס שיתוף ידע כמותית: שאלונים
חינוך פורמלי	34 (3)	11	איכותנית: ניתוח מסמכים, ראיונות, קבוצת מיקוד
סה"כ	232 משתתפים (23 סרבנים)	48	

בעקבות תהליך איסוף הנתונים הרחב נערכו בקרן דיונים רבים בשאלה, כיצד לגבש את עיבוד הנתונים ולנתח אותם. אחד מרגעי השיא של הדיונים התרחש במפגש חוקרים ייחודי, אשר נערך בין כל החוקרים השותפים למחקר הסיכום יחד עם צוות אבי חי, בחודש ינואר 2019. במפגש זה הציג כל אחד מהחוקרים אתגר אחד מתודולוגי ואתגר אחד קונספטואלי בעבודת הסיכום שלו, באמצעות מצגת שהוכנה מראש. החוקרים קיבלו טיפים, עצות ורעיונות מועילים להמשך עבודתם, לאור מה שהציגו. לצוות אבי חי הייתה זו הזדמנות ייחודית ללמוד על הדמיון והשוני בין מחקרי הסיכום ועל מהות תהליכי העבודה והקשיים החבויים בה.

לקראת חודש מארס 2019 החלו להתגבש תוצרי הסיכומים - דוחות מלאים עם תקצירי מנהלים. כל אחד מהדוחות עבר כמה וכמה סבבי תיקונים ושינויים. כחלק מהגישה הפתוחה של קרן אבי חי, אפשרנו לכל חוקר לכתוב את מחקרו בשיטה ובסגנון שלו, מבלי לכפות עליהם אחידות, ובלבד שתישמר ההקפדה על איכות והעמקה. עם השלמת התיקונים הועבר כל דוח לקורא חיצוני לצורך קבלת משוב מגורם בלתי תלוי, שלא היה מעורב בתהליך אבל יש לו היכרות מעמיקה עם תחום הפעולה הנחקר.

החוברת שלפניכם היא פרי ההשקעה והמאמץ של כל העוסקים בתחום, ובעיקר החוקרים. בחוברת זו מובאים התקצירים הסופיים של מחקרי הסיכום, שממצאיהם יפורסמו בכנס חגיגי לסיום פעילותה של אבי חי ישראל. אנו מזמינים אתכם לקרוא ולהתרשם מרוחב היריעה, וללמוד מהתובנות והמסקנות הגלומות כאן, לטובת המשך פיתוח תחומי עשייה אלה גם בעתיד, לאחר סגירת הקרן. תודה לכל מי שלקח חלק בתהליך: החוקרים, המלווים, היועצים, הקוראים המגיבים ועובדי הקרן, שהשקיעו מזמנם וממרחם להשלמת התמונה הרחבה.

לסיום, תודתי לפרופ' ג'ואל פלישמון, אשר הגה יחד איתי את הרעיון לביצוע הסיכומים ושימש לי השראה מקצועית בבניית תהליכי העבודה בקרן. תודתי נתונה לחוקרים ששקדו על המחקרים, לצוות אבי חי שאפשר את תהליכי העבודה המשותפים, ולמאות המרואיינים שהשתתפו במחקר הסיכום.

ד"ר ליאורה פסקל

מנהלת תחום מחקר, הערכה ומדידה, קרן אבי חי ישראל

אלול תשע"ט

צוות החוקרים

ד"ר ליאורה פסקל, ייזום, פיתוח קונספטואלי וניהול הפרויקט

בעלת תואר שלישי בחינוך מהאוניברסיטה העברית ותואר שני בהצטיינות בשיטות מחקר, מדידה והערכה מאוניברסיטת תל אביב; בוגרת החוג לחינוך (שיטות הוראה והערכה) והחוג לספרות עברית באוניברסיטת תל אביב; בוגרת בית ספר 'מנדל' למנהיגות חינוכית. בעבר שימשה כחוקרת ומעריכה במשרד החינוך ובמט"ח; ניהלה את המועצה הפדגוגית של מחוז מרכז והובילה להקמת מנהלות חינוך יישוביות. במקביל הובילה את בניית תכנית העבודה של הנהלת משרד החינוך ליישום דוח ועדת דברת ועסקה בהוראה ובהכשרת מורים. מתמחה בתכנון אסטרטגי ובפיתוח מודלים ייחודיים למחקרי הערכה ומדידה, תוך הובלת צוותי חשיבה רבת-חומיים. בשנים האחרונות עוסקת גם במחקר אקדמי בתחומים הבאים: עיצוב זהות יהודית; דתיות ורוחניות בחברה הישראלית. מייסדת ומנהלת תחום מחקר, הערכה ומדידה באבי חי ישראל משנת 2006.

יאיר שלג, חוקר ראשי, בתי המדרש הפתוחים

בוגר הישיבה התיכונית 'מדרשיית נעם' וישיבת ההסדר 'הר עציון'. מאז תום לימודיו בישיבה עובד כעיתונאי, מסאי ופובליציסט בעיתונים וכתבי עת מובילים: 'נקודה', 'כל העיר', 'הארץ', 'ארץ אחרת', ו'מקור ראשון'. בוגר תואר ראשון בהיסטוריה של עם ישראל באוניברסיטה העברית בירושלים. מאז 2003 מכהן כעמית-מחקר במכון הישראלי לדמוקרטיה, בתחום דת ומדינה. מתמחה בחקר הציונות הדתית, הזהות היהודית-ישראלית לגווניה, והמתח שבין ערכי היהדות והדמוקרטיה. מאחוריו שורה של פרסומים בנושאים אלה, ביניהם ספריו: הדתיים החדשים: מבט עכשווי על החברה הדתית בישראל (2000) - על התהליכים בחברה הדתית בישראל לקראת המילניום השלישי; מעברי ישן ליהודי חדש: רנסנס היהדות בחברה הישראלית (2010); ו'רממשגיה הכשרות לנהג הקטרי? הציונות הדתית והחברה הישראלית (2019) - על מקומה המשתנה של הציונות הדתית בחברה הישראלית.

רגב בן דוד, חוקר ראשי, סוכני שינוי צעירים

חוקר, מרצה ומנהל תכניות חינוכיות; עוסק בתחומים של זהויות יהודיות, יחסי יהדות ומדינה בישראל, חינוך יהודי, יחסי ישראל-תפוצות והגות ציונית. מנהל תכניות בית מדרש ב'בית פרת - מדרשה ישראלית', וביצע מחקרים עבור קרן אבי חי וגופים נוספים בשדה היהדות הישראלית. בעל תואר שני במדעי המדינה וראשון בפסיכולוגיה, ובוגר מהתכנית 'אמירים רוח'. תזת המחקר שלו (בהצטיינות) עסקה בזהויות יהודיות בישראל של ימינו. בוגר תכנית המחקר Tikvah Fellowship בניו יורק בשנים 2011-2012.

ד"ר רונן גופר, חוקר ראשי, קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית

מומחה וחוקר בתחומי הדמוקרטיה ההשתתפותית והדליברטיבית ומדיניות ציבורית. שימש כמנהל פיתוח בקרן 'מנדל' ישראל. קודם לכך ייסד וניהל את ארגון 'קול אקטיבי' ואת היחידה לדמוקרטיה השתתפותית במרכז לחינוך קהילתי ע"ש חיים צפורי בירושלים, אשר פיתחה ויישמה שיטות לשיתוף

אזרחים בעיצוב מדיניות ציבורית, ביניהן 'ועידות האזרחים' לסוגיהן, אשר היוו החל משנת 2000 את ההדגמות הראשונות בישראל לתהליכים אזרחיים-דליברטיביים. בשנת 2011 שימש כיועץ לוועדת טרכטנברג, בתחום שיתוף הציבור. מ-2016 מוביל תהליכים משתפים עבור רשויות ממשלתיות ומקומיות, ארגונים וקהילות. בוגר תואר ראשון ושני בפיזיקה ובמתמטיקה בהצטיינות באוניברסיטה העברית; בוגר בית ספר 'מנדל' למנהיגות חינוכית ובעל תואר דוקטור במדע המדינה מהאוניברסיטה העברית. מרצה בתחום התמחותו במכללה האקדמית ספיר, וחבר בקבוצת מחקר 'משילות משולבת' במכון ון ליר בירושלים.

ד"ר נורית חמו, חוקרת ראשית, חינוך פורמלי

מרצה בכירה במכללת לוינסקי לחינוך, ראש תכנית 'מוסמך בהוראה' (M-Teach) במכללה. עוסקת בהוראה ומחקר בתחומים של חינוך ותרבות יהודית, עמיות יהודית (Jewish peoplehood) תודעה וזהות בחברה הישראלית, תכנון לימודים וזהות מקצועית של מורים. מומחית במחקר איכותני. בין תפקידיה הקודמים: ניהול היחידה לחקר החינוך לעמיות יהודית והוראתה בבית הספר לחינוך באוניברסיטת תל אביב; מנהלת תחום תוכן בבית הספר לעמיות יהודית במוזיאון בית התפוצות; ניהול ופיתוח תכניות בשותפות תל אביב-לוס אנג'לס מטעם הפדרציה היהודית; ושותפה-עמיתה למחקר בחיל חינוך בצה"ל בתחומי חינוך וזהות ישראלית-יהודית. ספרים שערכה בתחום החינוך היהודי הפלורליסטי ובתחום השייכות לעם היהודי משמשים תשתית עיונית למחקרי סטודנטים בתארים מתקדמים. המודל המצרפי שבנתה לזהות יהודית בגישה מכילה ופלורליסטית משמש את שדה החינוך, שימש בסיס להערכת יעדיה ופעולתה של תוכנית 'מסע' וכן משמש כתשתית לשיח זהות בתכניות שונות של קרן אבי חי.

תקצירי המחקרים



עבודת קרן אבי חי בתחום בתי המדרש הפתוחים: תקציר המחקר

יאיר שלג

תיאור התחום הנסקר ומטרת הדוח

אחד התחומים העיקריים שבהם בלטה פעילות קרן אבי חי לאורך השנים הוא תחום בתי המדרש הפלורליסטיים - בתי מדרש שאינם מחויבים בהכרח לשמירת מצוות, וגם לא לפרשנות אורתודוקסית מסורתית של מקורות היהדות. ההגדרה של פעילות לימודית מן הסוג הזה כ'בית מדרש', דורשת מינימום של פעילות מבחינת גודל קבוצת הלומדים, מספר המפגשים ואורכם וכן תדירותם. הלימוד במסגרות הללו נעשה לא כהרצאה פרונטלית אלא בשיטת לימוד דיאלוגית שבה שותפים כלל הלומדים, אם בקבוצות קטנות (חברותות) ואם במעגל (מליאה) של כלל משתתפי הקבוצה. מוביל הקבוצה מנחה את הדיון אך אינו 'מלמד' במובן המסורתי של המושג. גם דרך קריאת המקורות מתמקדת בניסיון להבין את המקורות כפשוטם, ולא-דווקא בהתאם לאופן שבו פורשו לאורך הדורות. המשתתפים בבתי מדרש אלה באים ממגוון קבוצות בחברה הישראלית: דתיים וחילוניים, גברים ונשים, פעילים חברתיים וכאלה שמעוניינים בלימוד אינטלקטואלי כשלעצמו. הגיוון בא לידי ביטוי גם במקורות הנלמדים. לכתחילה, המיקוד היה באגדות התלמוד, אבל במשך הזמן התרחבה היריעה גם למקורות מסורתיים מגוונים, כמו טקסטים מן הקבלה והחסידות ואף מקורות מודרניים: מחכמי יהדות המזרח ועד חלוצי העלייה השנייה והשלישית, או חכמי מדעי היהדות, משוררים, סופרים ורבנים בני המאה העשרים.

הדוח מבקש לענות על שאלות בסיסיות הנוגעות לתופעה: הרקע להופעתה; הצרכים שעליהם היא ביקשה לענות בראשיתה, אלה העומדים בפניה היום ואלה שיעמדו בפניה בעתיד הניתן להערכה; קהלי היעד ותוכני הלימוד; ההישגים והבעיות; תרומת קרן אבי חי לתחום, וההמלצות להמשך קיומו ושגשוגו של עולם זה לאחר תום פעילותה של הקרן. במסגרת עבודה זו הופצו שאלונים לכעשרים מובילים בתחום - מנהלי בתי מדרש בעבר ובהווה, אנשי ארגון של המערכת וחוקרים שלה - ובהם נכללו כל השאלות שהוצגו כאן. כתשובה התקבלו אחד-עשר דוחות, שהיו ממקורות המידע הבסיסיים העיקריים לכתובת דוח זה, לצד שני דוחות הערכה מחקריים שנכתבו בעבר על עולם בתי המדרש: האחד נכתב ב-2003 בהזמנת הפדרציה היהודית בניו יורק, והאחר נכתב ב-2006 ביוזמת קרן אבי חי; כמו כן נסמך הדוח על נתונים עדכניים של בתי המדרש המאוגדים במסגרת ארגון הגג 'פנים'. לצד כל אלה עמד ניסיוני כחוקר התחום מעל עשור.



עיקרי הממצאים

- **הצרכים שהולידו את תופעת בתי המדרש:** בראשית דרכם, קמו בתי המדרש בעיקר כתשובה למשבר זהות של האליטה החילונית-אשכנזית, שעוגני החיבור שלה לקולקטיב הישראלי - בעיקר בהובלה ובהגמוניה שלה באתוס הציוני, וכן בהשקפת העולם הסוציאלי-דמוקרטית - הלכו ונסדקו. היהדות הפכה אפוא להיות עוגן חיבור חלופי. צורך משני היה של דתיים ליברלים שהתנגדו להקצנה הדתית הגוברת בעולמה של הציונות הדתית, וביקשו לבטא את דרכם הייחודית גם באמצעות הלימוד.
- הצרכים האלה עדיין קיימים, אבל לצדם נוצרו צרכים ספציפיים יותר, כגון: קהילה מזרחית-פלורליסטית שרוצה לבטא את דרכה הייחודית; אנשים המבקשים לבטא את הזהות המגדרית, המגזרית, או המקצועית שלהם דרך מקורות היהדות, ועוד. כיום, הצורך המרכזי של המובילים בבתי מדרש הוא כללי יותר: הרחבת מעגלי העוסקים בתחום והגעה לשכבות רחבות יותר של החברה הישראלית, מאשר זו של האליטה האשכנזית-ליברלית.
- **תחומי הפעילות:** התגוונות מקורות הלימוד נוצרה בעקבות התגוונות קהלי היעד: מקורות של יהדות מזרחית לקהל מזרחי; מקורות של בני העלייה השנייה והשלישית לקהל של בני תנועת העבודה; מקורות העוסקים בזהות נשית לקהל פמיניסטי; מקורות העוסקים בכלכלה לאנשים שזה מקצועם, וכדומה. דגש מיוחד הושם בעשור האחרון לחיבור זיקה של יוצרים ותחומי יצירה שונים (בעיקר מוזיקה פופולרית, אבל גם אמנות פלסטית, מדיה ותחומים אחרים) למקורות היהדות.
- **ההישגים:** ההישג המרכזי הוא התנעת תהליך שרשרת שבו היהדות חזרה להיות 'מותג' פופולרי בהקשרים רחבים המושכים אליהם קהל, כגון הקמת 'קהילות תפילה' חילוניות, עיצוב טקסי חיים יהודיים חלופיים לא-אורתודוקסיים, וכן חיבור קהלים חדשים, מעבר לקהל היעד המקורי, לעיסוק אינטלקטואלי ביהדות. כמו כן, העיסוק בלמדנות יהודית בעלת אופי פתוח התרחב מבתי המדרש גם למסגרות החינוך המרכזיות של החברה הישראלית: בתי הספר, תנועות הנוער, מכינות קדם-צבאיות, ועוד.

אתגרים

- **פריצת מעגלי ההשפעה:** עולם בתי המדרש פרץ כאמור את מעגליו המקוריים, אבל עדיין אינו מצליח להגיע לכלל החברה הישראלית, בוודאי שלא בקרב הלומדים המבוגרים (שלימודם וולונטרי ואינו חלק ממסגרות החינוך הפורמליות). גם חלקים מן הלומדים המקוריים מרגישים מיצוי.
- **התמודדות עם ההקצנה:** בצד התפתחות היהדות הפלורליסטית, שבתי המדרש הם חוד החנית האינטלקטואלי שלה, החברה הישראלית חוותה בעשורים האחרונים תהליך כללי של התחזקות העולם הדתי והמסורתי, המקביל באופן כללי לתהליך העולמי של חזרה לדת. בתהליך הכולל הזה, הגרסה השמרנית, הפופוליסטית, ולעתים קרובות גם הפונדמנטליסטית של היהדות, עדיין פופולרית בהרבה מהגרסה הפלורליסטית.
- **גיוס כספים:** המימון היהודי-אמריקני לבתי המדרש הולך ודועך, כפי שמעידה עצם העובדה של סגירת קרן אבי חי, וכן מתוך רצון של תורמים מארצות הברית להשקיע יותר במצוקות קהילתם שלהם. זאת בשעה שהפילנתרופיה הישראלית ותמיכת המדינה עדיין מעטות ולא מצליחות להדביק את הצרכים.
- **חוסר יעילות:** יש מקרים לא מעטים של כפילויות בין בתי מדרש שהדגשים שלהם דומים: דגש על חומרים פמיניסטיים, מזרחיים, טקסטים חלוציים, ועוד. במצב של שפע, אין בכך כל בעיה,

- אבל בהינתן מצוקה כלכלית של התחום, לעתים קרובות קורה שהתמיכות ניתנות לפי הכריזמה וכושר השכנוע של ראש בית המדרש, ולא לפי ראייה כוללת של מפת הצרכים.
- **נטייה להימנע מעימות:** השאיפה לקונצנזוס של מובילי התחום (גם כדי לזכות בתמיכה כלכלית, מצד המדינה או הפילנתרופיה) פוגעת ביכולתו להיות משמעותי מבחינה ציבורית. כלומר, כדי שמוסד, או תהליך אינטלקטואלי, יהיה משמעותי מבחינה ציבורית, עליו להיות נוכח בשיח הציבורי הרלוונטי לתחום עיסוקו. לעולם בתי המדרש הפלורליסטיים אמורה אפוא להיות נוכחות דו-ראשית בשיח הציבורי בישראל: להשמיע אמירה כלפי קיצוניות דתית המפרשת את היהדות באופן פונדמנטליסטי, ולהשמיע אמירה כלפי קיצוניות חילונית, הרואה בעצם העיסוק ביהדות סוג של 'הדתה', ועל כן מתנגדת לו. בפועל, עולם בתי המדרש אינו מהווה גורם מרכזי בשתי הזירות גם יחד; ככל הנראה, הסיבה לכך היא החשש מפגיעה בתקציבים ממשלתיים (בקואליציות שבהן החרדים, והאורתודוקסים בכלל, הם גורמים מרכזיים), או אובדן תמיכה בקרב ציבור חילוני, שממילא מרגיש מותקף. אבל גם אם הסיבות הללו מובנות, הן הופכות את בתי המדרש לשחקן משני בזירה הישראלית. אם בתי המדרש ייאבקו על דרכם הייחודית מול שני הקצוות הנגדיים, אולי יאבדו את תמיכת אותו חלק התומך בקצוות, אבל יהיו הרבה יותר רלוונטיים למרכז הישראלי הגדול.

תרומת הקרן לתחום

תרומתה המשמעותית של קרן אבי חי לתחום אינה בעצם יצירת הצורך (שהגיע כאמור מן השטח, ולכן היה ועודנו משמעותי), אלא הדחיפה שהיא נתנה להיצע, להיקפים ולמגוון. כמו כן נודעה חשיבות רבה לתמיכה ארוכת השנים בכמה בתי מדרש משמעותיים - אלול, קולות, תהודה, עלמא, ממזרח שמש, ו'במדבר' ועוד - וכן לליווי הכולל של התחום דרך משובי מחקר, שיווק, יצירת 'ספריית תכנים' משותפת (אתר מדרשת), ובטיפוח קאדר של מנחי קבוצות. כל אלה היו ועודם מרכיבים חיוניים להצלחה.

המלצות עתידיות

עיקר ההמלצות מתמקד בצורך להתאים את תוכני הלימוד לצרכים הקיימים ממילא של החברה הישראלית בכלל (אותם צרכים שלעיסוק ביהדות יש מבחינתם רלוונטיות), ושל קבוצות ספציפיות בתוכה - במקום לצפות שהקהל יגיע לפעילות בתי המדרש בגלל עצם חשיבות העיסוק ביהדות. כאלה, למשל, הם הצרכים של חוגים רחבים בחברה הישראלית להתמודד עם משברי המשפחה, הקהילה והלאום; לתת תוכן יהודי למעגל השנה ולטקסי החיים; להתמודד עם משברי הטכנולוגיה, עם 'תרבות המסכים' ו'תרבות הרייטינג'; ולהעניק ביטוי יהודי לזהות ייחודית מבחינה מגדרית, מגזרית, נטייה מינית, מקצועית וכד'.

בתי המדרש השונים, הקיימים ואלה שיוקמו בעתיד, צריכים לארגן את פעילותם על בסיס תכנית אסטרטגית שתמפה את הצרכים שהוצגו בפסקה הקודמת, ותנסה לתת להם תשובות. הכיוון המרכזי צריך להיות הבחנה בין בתי מדרש מרכזיים שימומנו על ידי המדינה, כשכל אחד מהם מתמקד באחד הצרכים שהוזכרו קודם; לבין בתי מדרש ופעילויות לימוד מקומיות, שימומנו בשיתוף פעולה בין הארגון המקיים, הרשות המקומית, והתלמידים עצמם.

תכנית אסטרטגית כזו צריכה להיווצר על ידי דיאלוג בין המדינה (באמצעות יחידה ממלכתית שתוקם לעיסוק ב'התחדשות יהודית', שבתי המדרש במרכז), וארגון הגג של ארגוני היהדות הישראלית. חלק מהתכנית צריך להיות גם מציאת דרכים לגיוסה של פילנתרופיה למימון התחום, בדגש מיוחד - אם כי לא בלעדי - על פילנתרופיה ישראלית.

עבודת קרן אבי חי בתחום סוכני שינוי צעירים: טיפוח זיקה ליהדות ולישראליות בקרב מנהיגות עתידיה: תקציר המחקר

רגב בן דוד

קרן אבי חי נערכת לסיום פעילותה בסוף שנת 2019, בהתאם להחלטת חבר הנאמנים שהתקבלה בשנת 2005. כחלק מתהליכי הסגירה, ביקשה הקרן לערוך מחקרי סיכום בתחומי הפעילות העיקריים שלה, ובהם הסיכום המוגש כאן, המתמקד בתחום סוכני שינוי צעירים: פעילות בקרב צעירים ליצירת סוכני שינוי בדור הבא, מגילאי תנועות נוער, דרך שנות שירות ומכינות קדם-צבאיות, ועד לסטודנטים. מבחינת תחומי הפעילות של הקרן, תחום זה שייך לקטגוריה של סוכני שינוי (Jewish social change agents), שבמובנים מסוימים המשיכה/החליפה את הקטגוריה הקודמת של 'פיתוח מנהיגות יהודית' (שהייתה אחד משלושת תחומי הפעילות המרכזיים של הקרן עד לפני כעשור).

מטרות המסמך

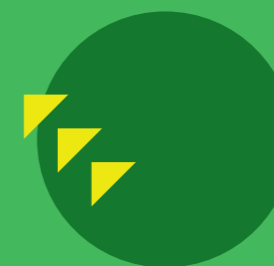
לסכם את עיקרי פעילות הקרן בתחום:

- להצביע על הצלחות מרכזיות ועל אתגרים מרכזיים.
- להעלות תובנות על הפעילות בשדות הללו, ולהצביע על כיוונים מרכזיים להמשך - לשימושם של ארגונים הפועלים בתחום, גופים פילנתרופיים עתידיים וכן גופים ממשלתיים.
- הסיכום נשען על עשרות ראיונות עם אנשי מפתח בארגונים ועם עובדים בקרן אבי חי, על קבוצת מיקוד, וכן על חומרים כתובים: תיאורי התכניות, מחקרי הערכה שנעשו עליהן, דוחות שנתיים, דיווחים לחבר הנאמנים ועוד. הסיכום מתייחס לתחום כולו, ופחות לתכניות הספציפיות שעליהן נערכו מחקרי הערכה והוגשו המלצות.

עיקרי הממצאים

התפתחות התכניות והתחום

בתוך תחום סוכני שינוי צעירים (סש"צ) בקרן סומנו ארבעה שדות עשייה: תנועות נוער; מכינות קדם-צבאיות; שנת שירות; סטודנטים. בכל שדה פועלות תכניות שונות. מבחינה ארגונית, תחום זה הלך וצמח תוך זיהוי הצלחות, ניצול הזדמנויות וגישה פילנתרופית אקטיבית. אף שלא היה זה אחד התחומים שהוגדרו לכתחילה על ידי הקרן כאסטרטגיים, הוא התפתח על בסיס בשלות שזוהתה בשטח, ויכולת לזהות את הצורך ולתת סוגי מענה שונים. 'ראש החץ' בתחום זה הייתה הפעילות



הישגים מרכזיים

בבקשנו לאמוד תוצאות והשפעות של התכניות, עומדים בפנינו ארבעה אתגרים לפחות:
 (א) כפי שטען אחד מחוקרי תכניות הקרן, ייתכן שחלק מהתכניות הן קצרות מכדי שנוכל לצפות לראות השפעה בעקבותיהן; (ב) מבחינה מעשית, לא תמיד ניתן למדוד במדויק תפוקות או פעילות בשטח, וזאת במיוחד כאשר עובדים עם דרגי ניהול; (ג) באופן עקרוני יותר, השפעותיהן של תכניות חינוכיות העוסקות בזהות צריכות להימדד לאורך זמן, וזאת משום שלוקח למסרים זמן לחלחל, וגם להפך - לעתים ההשפעה הדרמטית בהתחלה דווקא מתעמעמת ודועכת עם הזמן; (ד) לבסוף, דווקא כאשר בוחנים שינויים ממרחק של זמן, קשה מאוד לבודד משתנים ולהצביע על גורמים ספציפיים שהביאו לשינוי.

בהתחשב במגבלות אלו, הצבענו על שישה הישגים מרכזיים:

- **נורמת לימוד בשנת י"ג:** ביסוס הסטנדרט של לימוד זהות יהודי-ישראלית בשנת י"ג, תחילה באמצעות סיוע להתבססות ולפריחה של שדה המכינות (כולל העצמת מועצת המכינות), ולאחר מכן בהתרחבות אל שדה הש"ש.
 - **יצירת זיקה חיובית לתכנים יהודיים-ישראליים:** בחלק מהמקרים נרשמו הצלחות נאות בהנחלת תוכני יהודית-ישראלית למשתתפים: טיפוח רגש חיובי, עיצוב תפיסות חיוביות והקניית ידע. לדוגמה, בסקרים שנערכו בשנים 2009-2012 בקרב בוגרי מכינות ממרחק של 6 שנים ו-10 שנים מסיום המכינה, נמצא שבוגרי המכינות נוטים לעסוק בלימוד תרבות יהודית-ישראלית (בפלטפורמות שונות) בשיעור של פי שתיים עד שלוש יותר מאשר בציבור הכללי, ואף יותר מהאוכלוסייה המקבילה מבחינת מעורבות חברתית ותפקידי פיקוד.
 - **לקיחת אחריות ארגונית על תכנים יהודיים-ישראליים:** בקרב חלק מהארגונים (כגון התנועה הקיבוצית ו'בני המושבים') נרשמה לקיחת אחריות ומגמה של 'מיקור-פנים'. אף שלא בכל המקרים זה קרה במידה דומה של הצלחה, המגמה מעידה על הפנמת חשיבות העיסוק בנושא מתוך הגופים עצמם ולא 'מבחוץ' או 'מלמעלה'.
 - **הטמעת סטנדרטים של תכנון:** בממד הארגוני הנחילה הקרן, במידת הצלחה משתנה, נורמות של תכנון, מדידה והערכה. כמו כן, בכמה מהמסגרות המתאפיינות בעשייה מובהקת, יצרו תכניות הקרן נורמה של למידה, שיח וחשיבה - שיכולה להוות פלטפורמה לתכנים מגוונים.
 - **רתימת מוסדות מדינה:** הקרן הצליחה לייצר שיתופי פעולה עם מוסדות מדינתיים כגון הסוכנות היהודית ומנהלת הזהות היהודית, וכן להביא לשינוי תקנת הש"ש ולמכרז על תכנית ש"ש, באופן שמגביר את סיכויי קיימות התכניות הללו גם אחרי סיום תמיכת הקרן. בהקשר זה, גם חוק המכינות, שעבר ללא סיוע הקרן, מבסס את קיימות שדה המכינות ומצמצם את תלותו בפילנתרופיה.
 - **לקיחת חלק ביצירת שינוי בשיח:** לבסוף, מכלול הפעילות השתלב במגמה כללית של שינוי בשיח הזהות, הכולל חיזוק הזיקה הכללית למסורת (ובפרט בציבור החילוני), עלייה במודעות לתרבות יהדות ארצות האסלאם, וניצני שיח החותר תחת דיכטומיות זהותיות. כל אלה אמנם נוגעים גם לקהלי יעד אחרים, אך ניתן לראות את ביטוייהם גם בקרב קהלי היעד של תחום זה.
- בנוסף להישגים הללו, הקשורים רובם ככולם לתכניות של טרום-גיוס, הצבענו על שני הישגים נוספים של תכניות סטודנטים:
- חיזוק מנהיגות מקומית צעירה בפריפריה;
 - תיעוד אתרי מורשת יהודית: יצירת ידע והנגשתו תוך פיתוח מודל ייחודי.

במסגרת המכינות הקדם-צבאיות מתחילת שנות האלפיים. בעקבות הצלחת מפעל המכינות באופן כללי והטמעת התכנים היהודיים-ישראליים כחלק בלתי נפרד מעולם המכינות, הוצעו תכניות גם למסגרות שנת שירות. עם התבססותן, עלה רצון בקרב כמה תנועות נוער להקדים את המפגש של חניכיהן עם תכנים אלה כבר לגיל העשרה, וכך התפתחו תכניות תנועות הנוער. כמו כן, במקביל לציר התפתחות זה, תמכה הקרן כבר מראשית שנות האלפיים בשלוש תכניות המיועדות לסטודנטים, ובשתיים מהן הפסיקה את התמיכה בתום עשור.

	2018	2015	2012	2009	2006	2003	2000
מכינות קדם-צבאיות	מכינות פרטניות						
	מועצת המכינות						
שנת שירות	קול עמי						
	התנועה הקיבוצית						
	השומר הצעיר						
תנועות נוער	שינשינוי						
	מועצת תנועות הנוער						
	הצופים						
	השומר הצעיר						
סטודנטים	בני המושבים						
	ידידי השכחת?						
	קרן מלגות קציר, נטועים (ממזרח שמש)						
	מסע אל המורשת היהודית						

תכניות הש"ש שאושרו על ידי חבר הנאמנים בשנת 2011 ויצאו לדרך בשנת 2012, ותכניות תנועות הנוער שאושרו שלוש שנים לאחר מכן (בשנת 2014 ויצאו לדרך בשנת 2015) - צמחו למעשה בתקופת הישורת האחרונה של הקרן, עמוק בתוך תהליכי סגירתה, וכחלק מנתח מצומצם של יוזמות ותכניות חדשות לתקופה זו.

בשנים האחרונות, מאז הוגדר ס"צ כתחום, הוגדרו מטרותיו באופן הבא:

- להפגיש צעירים עם לימוד יהודי ועם חוויות יהודיות במטרה לפתח קאדר של מנהיגים צעירים שעשייתם מעוצבת על ידי ידע יהודי וערכים יהודיים.
 - לקדם פיתוח של 'שפה חברתית יהודית' בקרב צעירים, המחזקת את החיבור בין עשייה חברתית וערכים יהודיים.
 - לבנות שיתופי פעולה אסטרטגיים עם משרדי ממשלה רלוונטיים ועם שותפים פילנתרופיים על מנת ליצור שדה בריקיימא.
 - לפתח פלטפורמות אסטרטגיות שיתמכו בתכניות לאחר סגירת הקרן.
- מעבר לניסוח זה, עלו מתוך גורמים שונים בקרן שתי גישות באשר למטרותיה - הגישה המצמצמת והגישה המרחיבה: הראשונה מתמקדת בטיפוח זהות יהודית-ישראלית, והשנייה עוסקת גם בחברה הישראלית, באקטיביזם חברתי ועוד.

מפתחות להצלחה: תובנות מפעילות הקרן בתחום

מתוך ניתוח ההישגים הללו, אנו מצביעים על שבעה מפתחות או מרכיבים התורמים להצלחה:

- **יצירת אמון בין הפילנתרופיה לגופים המפעילים:** בין היתר, אמון זה הושג וטופח באמצעות חיבורים לגופים המעוניינים להגשים את המטרות הללו מלכתחילה, ובאמצעות קשר אישי עמוק.
- **משך וסגנון השקעה:** השקעה לאורך זמן (שבע שנים לפחות), מאפשרת ניסוי, טעייה ושיפור. יתרה מכך, מוטב שההשקעה תהיה לא רק בתכנית ספציפית אלא גם בתשתיות הארגוניות העוטפות אותה (כגון גיוס משאבים, תכנון אסטרטגי, שיווק, מדידה והערכה), בכדי לאפשר קיימות לאורך זמן.
- **תפירת 'חליפה אישית' לארגון:** התאמת עולם התוכן לשפתו של הארגון המפעיל תוך עבודה צמודה עם אנשי הארגון והקשבה לצרכיהם ולשפתם, והטמעת התכנים ככל הניתן בתוך מסגרות פעילות קיימות.
- **עבודה במקביל עם דרגים שונים בארגון:** גיוס ההנהגה, הכשרת דרגי הביניים, ולכלל הפחות יכולת מעקב אחר מה מגיע לשטח.
- **פדגוגיה מותאמת לקהל היעד:** עיקרון שלכאורה הוא מובן מאליו, אבל לא תמיד מיושם. הסיכום הנוכחי לא התמקד בפדגוגיה, ולצד הצגת מספר דוגמאות שעלו, מודגש הערך הפוטנציאלי בהמשך חקירה זאת.
- **בשלות השדה:** חלק לא מבוטל מההצלחה הוא פרי הבשלה של נכונות ורצון לעסוק בתוכני יהדות ישראלית. הבשלה זו תלויה בתהליכים רחבים שחלקם חורגים מתחומי סיכום זה (וחלק מהם הוא אולי תוצאה ישירה ועקיפה של מכלול פעילות הקרן).
- **שילוב תנאים ייחודיים בתכניות שנת י"ג:** תנאים אלה קשורים בחלקם לשלב בחיים, וחלקם לאופי המסגרות: שילוב של בגרות קוגניטיבית ורגשית עם היעדר מחויבויות 'של עולם המבוגרים' (צבא, לימודים, עבודה, משפחה); העובדה שזו מסגרת וולונטרית, וגם טוטלית (מקיפה), וכן מסגרת ששמה דגש רב על ניהול עצמי; ההיחשפות לדברים חדשים ולעיצוב זהות קשורה בין היתר ביציאה מהבית ומאזור הנוחות; תודעה של צומת מכריע בחיים, בין היתר מפאת המעבר בין מסגרות ולקראת השירות הצבאי.

חסמים ואתגרים מרכזיים

הצבענו על שמונה חסמים ואתגרים מרכזיים בתחום כולו:

- **חשש מ'הדתה':** ברבות מהתכניות, בפרט שנת שירות ותנועות נוער, עלו התנגדויות בקרב הציבור החילוני לעיסוק ביהדות, המועצמות לנוכח 'שיח ההדתה'. את מקורות ההתנגדות ניתן לסווג לכמה סוגים: (א) תפיסת היהדות כדת, ולפיכך כ'שייכת לאחרים' וכלא-רלוונטית לחיי האדם החילוני; (ב) זיהוי היהדות עם עמדות 'חשוכות', ולפיכך כלא-רלוונטית לחיי 'האדם הנאור', וכן זיהויה עם קונפליקטים פוליטיים וציבוריים; (ג) חשש ל'מדרון חלקלק', שיוביל מעיסוק במקורות יהודיים להחלת ההלכה על פעילות התנועה; (ד) היצמדות לזהות הישראלית, וספק באשר לצורך להוסיף לה נדבך 'יהודי'; (ה) היצמדות בלעדית לקוטב של 'דמוקרטיה' מתוך המכלול של 'יהדות ודמוקרטיה'; (ו) עובדת קיומם של חניכים לא-יהודים בתנועה, וחשש מהדרתם.
- **קושי עם המתודה הבית-מדרשית שהטקסט במרכזה:** המתודה הטקסטואלית עוררה קשיים והתנגדות בקרב בני נוער, הרגילים לגירויים דינמיים, במיוחד בקרב תנועות נוער ומתנדבי שנת שירות. כמו כן, לא תמיד בני נוער מסוגלים להכיל מסרים מורכבים של זהות.

- **תחרות מול אג'נדות נוספות:** באופן טבעי ומובן, ברוב הארגונים עולם התוכן של יהדות ישראלית מתחרה עם אג'נדות נוספות, אף כאשר הוא מאומץ כאחד מערכי הארגון. מחוץ לעולם המכינות, בחלק מהמקרים ישנו חשש כי ללא התמיכה מאבי חי והמחויבות הנלווית אליה, נושא הזהות היהודית-ישראלית יידחק לתחתית סדר העדיפויות.
- **חסרונות במיקור-פנים:** המגמה המבורכת של 'מיקור-פנים' ונטילת האחריות של הארגונים על התכניות, כגון בתנועה הקיבוצית וב'בני המושבים', אינה נעדרת קשיים משל עצמה, כגון הכשרת מומחי תוכן יהודי-ישראלי בתוך הארגונים וכן הכשרת מנחים, ובפרט במציאות של תחלופת כוח אדם תכופה.
- **עמעום הרשמים בתקופת השירות הצבאי:** עבור משתתפי תכניות שנת י"ג, ובמידה מסוימת גם עבור חניכי תנועות הנוער, תקופת הצבא מהווה מכשול פוטנציאלי משמעותי להמשך התהליכים שהחלו במסגרת התכניות.
- **קושי בגיוס פילנתרופיה ותמיכה ממשלתית:** מבין הגופים הפילנתרופיים שהם בעלי אג'נדה פלורליסטית (לצורך העניין: המאשררים מגוון ביטויים זהותיים יהודיים), אין רבים שבוחרים במבט רוחבי ואסטרטגי על התחום כולו (המתבטא למשל בהגדרת חזון, מטרות ויעדים לתחום שלם, ובפעולה הנוגעת במישרין ובעקיפין בארגונים רבים). מבין הגופים המדינתיים קשה למצוא שותפים בעלי השקפה פלורליסטית.
- **חולשת לימודי היהדות במערכת החינוך הממלכתית:** ישנה חשיבות ברורה לנקודת הפתיחה של משתתפי התכניות, מבחינת זיקה לתכנים יהודיים-ישראלים, עמדות, רגש, ידע ומיומנויות. המשתתפים הללו מתעצבים במידה רבה בחינוך הפורמלי, וישנה ביקורת רבה כלפי מידת הצלחתו בכך.
- **היעדר הטמעה מספקת של נורמות תכנון, הערכה ומדידה:** למעט מספר מקרים, ברוב הארגונים לא הוטמעו באופן מספק הסטנדרטים של תכנון, הערכה ומדידה, שאותם שאפה הקרן להנחיל. הדברים הללו מקרינים כמובן על הפעילות ועל היכולת ללמוד ממנה ולשפר אותה.

אתגרים נוספים בשדות השונים:

- **מכינות קדם-צבאיות:** חוסר גיוון האוכלוסייה. כיום מגיעות המכינות השנתיות ל-3% מהמחזור השנתי, כמחצית מכך (1,500 משתתפים) במכינות החילוניות והמעורבות. המכינות החצי-שנתיות, שאינן מוגבלות בדחיות-שירות של משרד הביטחון ושיאין ממומנות על ידי הקרן, מגיעות לעוד 700 משתתפים, ורובן מכוונות לאוכלוסיות מוחלשות.
- **ש"ש:** הדגש המובהק על עשייה במסגרות אלו מקשה על הנערים והנערות להתמסר ללימודי העשרה ועיסוק בזהות, הן בשל היעדר זמן והן בשל הציפיות שלהם לקבל כלים מעשיים. שנית, תכניות הקרן הציעו חידוש בשניים או שלושה ממדים בבת-אחת: עצם ההשקעה בלימוד העשרתי לש"ש; עצם העיסוק בתוכן יהודי-ישראלי; ובחלק מהתכניות, במפגש שבין מתנדבי ש"ש מקומונות/ארגונים שונים. לנוכח האתגרים, בחלק מהמקומות הדגישו בעיקר את הראשון, וצמצמו את המפגש ואת העיסוק בתוכן יהודי-ישראלי. את ההבדלים בין חניכי מכינות לבין מתנדבי ש"ש, ביחסם לתוכן יהודי-ישראלי, מצאנו כפרי צירוף של שלושה גורמים לפחות: (א) סינון עצמי (selection-self) בהתאם לסגנון אישיות ודימוי עצמי; (ב) ציפיות שאיתן באים המשתתפים לשנה, ובהתאם לכך מידת פתיחותם לחוויות שונות במהלכה; (ג) מידת הפניות מבחינת המסגרת לעיסוק בתכנים האמורים, מידת האינטנסיביות של העיסוק בהם, ובהתאם - הזדמנות ל'גרף למידה' תוך כדי השנה.

- **תנועות נוער:** עבודה עם גופים אידיאולוגיים אורגניים: העבודה עם ארגונים בעלי מטריית פעילות רחבה מאוד, ובעלי אידיאולוגיה מגובשת מצריכה גישה פחות מנהלת ומדקדקת, ויותר מתן קרדיט לארגונים להוביל את מתווה הפעילות.
- **סטודנטים:** האתגר למשוך סטודנטים לפעילות לימודית העשרתית, זהותית, תרבותית, כאשר מצד אחד חלקם מחפשים אזור מלמדה, ומצד אחר ישנו היצע רחב של פעילות תרבותית. כמו כן, סטודנטים אינם נוהגים להוציא ממון רב על פעילות תרבותית, ואין תמיכות מדינה רבות לתכניות העשרה לקהל זה.

מבט להמשך לקראת יציאת הקרן

מבלי להתיימר לנבואות, הרושם הכללי הוא כי בשדה המכינות הקדם-צבאיות ההתאמה לעקרונות פעילותה של הקרן מוטמעת בתוך ה-DNA הארגוני, דבר שלא ישתנה במהרה גם אחרי סגירת הקרן; בשדות הש"ש ותנועות הנוער נעשו צעדים ראשוניים מבטיחים אך לא ניתן הזמן הדרוש לבסס את התכניות ולהעמיד אותן על רגליהן באופן עצמאי, כך שבחלק מהמקרים יש סימני שאלה על המשך פיתוחן וקיומן, ובמקרים אחרים יש סימנים מעודדים להמשכיות; בשדה הסטודנטים הקרן החליטה שלא להשקיע כבר לפני שנים אחדות.

אפיקי עשייה והשקעה נוספים

מטרת תיאור וניתוח התכניות במסמך זה היא, בין היתר, לאפשר למשקיעים פוטנציאליים ולגופי עשייה לבחור אם וכיצד להמשיך (ולהרחיב) את ההשקעה באפיקים הקיימים. מלבד הדברים הללו, נדגיש מספר היבטים:

- **איגום משאבים, הפריה הדדית ולמידת עמיתים:** יצירת פלטפורמות שיאפשרו לעוסקים בתחום זה ללמוד ולהתפתח, מתוך הבנה שהידע נוצר אצלם ('שולחן עגול' במקום 'שולחן ערוך').
- **הכשרת מנחים ומומחי תוכן בארגונים:** נעשה מיפוי ראשוני של צרכים לרכזי התוכן ומובילי התכניות, וניסיון למצוא או ליצור תכנית הכשרה מותאמת. באשר להכשרת מנחים, מומלץ להישען על הידע המקצועי שנוצר בעשורים האחרונים בבתי המדרש הפלורליסטיים.
- **מבט רבי-שנתי:** במצב הנוכחי נדרש צעד קדימה בדמות בניית רצף חינוכי בתחום התוכן היהודי-ישראלי לאורך שנות הפעילות בתנועת הנוער ועד לשנת י"ג.
- **בוגרי תכניות ותנועות הבוגרים:** ראשית, מומלץ להמשיך למנף את ההשקעה הקיימת בתכניות באמצעות השקעה נוספת בבוגריהן. בנוסף, מוצע לבחון אפשרות של פעילות עם תנועות בוגרים של תנועות נוער.
- **עמיות יהודית:** מסגרת מושגית ורעיונית שעשויה להיות רלוונטית וכיום אינה דומיננטית בתחום. בפרט, ניתן לעבוד עם תנועות-אחיות לתנועות הנוער בישראל.



עבודת קרן אבי חי בתחום קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית: תקציר המחקר

רון גופר

קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית היא תחום חדש יחסית בעולם היהדות הישראלית, ועל אף עול-ימיה היא הפכה, בתוך זמן קצר יחסית למשך תמיכת קרן אבי חי בה, לתחום עשייה משמעותי בכל מקום בו היא פועלת. העשייה הענפה של תחום הקהילתיות והישגיו מבוססים על פיתוח והעצמה של מנהיגות מקומית ועל ערכים, עקרונות פעולה, כלים ושיטות עבודה שפותחו על פי תפיסת העולם השיתופית והמצמיחה של קרן אבי חי.

כחלק מתהליך סיום עבודתה, החליטה קרן אבי חי להעריך ולסכם באופן רפלקטיבי את פעילותה בתחומי עיסוקה השונים. את סקירת תחום קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית (להלן: 'תחום קהילתיות') החליטה הקרן לערוך באופן שיתופי, כלומר, תוך שיתוף מובילי התכניות המקומיות שנתמכו על ידי הקרן: התכניות החברות ברשת 'ניצנים', תכנית בי"ת, גווי ירושלים של החברה למתנ"סים, תכנית 'שריגים' בתנועת המושבים ותכנית 'כזה ראה וחדש' בתנועה הקיבוצית.

מטרת התהליך היא לחולל חשיבה רפלקטיבית על הישגים ואתגרים בתחום, ולזהות פרקטיקות מובילות הפועלות בשטח. במסגרת זו, ביקשנו לתאר את העשייה בשטח של תחום קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית, לאמוד את הצלחותיו וחידושו, לעמוד על אתגרו ולנסח עבורו המלצות לעתיד. מהלך זה בוצע תוך התייחסות למטרות הקרן בתחום זה, וכן למטרות התכניות. בכך, מבקשת קרן אבי חי להשאיר אחרי סגירתה תשתית פעולה וחשיבה למובילי התכניות בהווה, לבעלי עניין, תורמים וכדומה בעתיד.

המהלך והשיטה של הסיכום הרפלקטיבי הורכבו מכמה חלקים, אשר לכל אחד מהם מטרה משלו ויחדיו הם משלימים תמונה רחבה של מקורות מידע, ניתוח והסקת מסקנות. השלב המקדים כלל מיפוי, סקירת דוחות הערכה ומסמכים והקמת ועדת היגוי; שיא התהליך היה הכינוס 'מדברים קהילתיות' בו השתתפו קרוב ל-100 ממובילי התכניות היישוביות מכל הארץ; בסיום נערכו ראיונות עם ראשי רשויות מקומיות ואזוריות וקובעי מדיניות בתחום, וכן התכנסו שתי קבוצות מיקוד של מנהלי מתנ"סים השותפים לתכנית בי"ת ומנהלי תחום החינוך ברשות אחת, וסדנה לצוות קרן אבי חי. סך הכול רואיינו בתהליך זה 31 אנשים (לא כולל המשתתפים בכינוס).

אופן התפתחותו של תחום הקהילתיות בקרן אבי חי מייצג מאמץ של הקרן למנף יכולות והישגים שלה מזירות פעולה אחרות, ולנתבם אל הזירה הקהילתית-מקומית. מטרת העל של הקרן בתחום זה



היא לטפח קהילות דינמיות המספקות לחבריהן מגוון עשיר של הזדמנויות לחיים בעלי עוגן יהודי-ישראלי. במסגרת זו פועלות תכניות המקדמות מחויבות הדדית גבוהה של חבריהן ואיכויות קהילתיות נוספות.

תחום קהילתיות התפתח בקרן אבי חי באופן דינמי ולאורך כמה שנים, תוך ניצול הזדמנויות לשיתופי פעולה. עם מיצובו כ'תחום', נעשתה גם פנייה ישירה אל הקרן להצטרף למהלך. בכל מהלכי ההצטרפות של יישובים, מועצות אזוריות וארגוני גג קהילתיים (החברה למתנ"סים, תנועת המושבים, תנועת הקיבוצים), דאגה הקרן ליישם ואף להתנות את תמיכתה בקיום תפיסתה להקמת תכניות בנות-קיימא, באמצעות יצירת שותפות מלאה עם המנהיגות המקומית, כולל בתקצוב התכנית; בהקמת ועדת היגוי מקומית שמטרתה להוביל את השותפות המקומית; בעמידה על הצורך בתכניות עבודה מבוססות יעדי תוצאה ומיפוי מקדים של הצרכים בשטח; ובביסוס התכניות על סוכני שינוי, פעילים ומתנדבים שיוכשרו לכך.

התכנית הראשונה שהקרן תמכה בהקמתה היא תכנית 'עולמות' שפעלה בנצרת עילית החל בשנת 2004. בהמשך, התפתחו שתי תכניות יישוביות נוספות ביוזמה מקומית: זי"ת במועצה האזורית עמק חפר וזיק"ה במועצה המקומית גן יבנה. לימים הצטרפו תכניות אלה כתכניות יישוביות במודל 'ניצנים'. במקביל, התגבשה תכנית בי"ת - בתי יוצר יהודיים קהילתיים, בשותפות עם החברה למתנ"סים, שהופעלה בחמישה מתנ"סים והורחבה לשמונה נוספים. מתוך תכנית בי"ת צמחה תכנית 'גווי ירושלים' הפועלת כיום בשמונה מינהלים קהילתיים בירושלים. לאורך השנים נוסדו תכניות יישוביות נוספות שהצטרפו לרשת 'ניצנים' - תכנית 'חיבורים' בחולון, תכנית 'עיינות' ברמת הגולן וכן תכניות באבן יהודה, בבנימינה-גבעת עדה, במועצה אזורית חוף הכרמל, במעלה יוסף, בעמק המעיינות ובחוף השרון. עמותת 'ניצנים' הוקמה ב-2013 על מנת לתמוך מקצועית בעבודתן של התכניות היישוביות ולעודד את הקמתן של תכניות נוספות, וכיום היא מאגדת אחת-עשרה רשויות. בהמשך הוקמה תכנית 'כזה ראה וחדש' של התנועה הקיבוצית (2014) ותכנית 'שריגים' של תנועת המושבים (2015), ומטרתן לקדם קהילתיות יהודית-ישראלית במושבים ובקיבוצים.

קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית בנויה על קידום העשייה בשתי רמות: פיתוח תשתיות ויצירת תכנים. ברמת התשתית, פועלת ועדת היגוי בה חברים נציגים מהקרן, מהגוף המאגד ומוביל את התכניות, מתושבים ומבעלי תפקיד מהיישוב, ובראשה עומד בדרך כלל ראש/ת הרשות או סגנו. לכל תכנית יישובית קיים צוות מקצועי מצומצם הפועל יחד עם מתנדבים רבים.

ברמת התוכן, קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית כוללת כמה מרחבי תוכן המשלבים תכנים יהודיים-ישראליים וצורות פעולה ומתודולוגיות: לוח השנה העברי (חגים ומועדים); מעגל החיים (תחנות בחיים - גיל מצווה וכדומה); המרחב הציבורי המשותף (כגון קבלות שבת); לימוד משותף (כגון בתי מדרש); תרבות מקומית (למשל 'מקורוק'); מערכת החינוך הפורמלית והבלתי פורמלית (הכשרת מורים, הכשרת רכזי נוער); מעורבות חברתית ברוח ערכי היהדות (כגון 'סיירת אור'); דיאלוגים בין קבוצות בעלות תפיסות יהדות שונות (קבוצות שיח של חילונים ודתיים); הכול יהדות-ישראלית (שילוב התכנים בפעילויות של ארגונים, ומיזמים אחרים ביישוב) וכן הכשרת פעילים, מתנדבים ובעלי תפקידים.

עיקרי הממצאים

התוצרים שהניב מהלך הסיכום הרפלקטיבי נותחו ואורגנו בקטגוריות: הגדרת התחום, חידוד ייחודיותו,

זיהוי האסטרטגיות להצלחתו וכן הצבעה על האתגרים העומדים בפניו. קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית היא מגמה ועשייה מתמשכת של יחידים, משפחות וקהילות, החותרות לניהול חייהם על פי ערכים יהודיים-ישראליים ומייצרות תחושת גאווה מקומית והשתייכות מחודשת ומעודכנת ליהדות כמסורת וכתרבות השייכות לכולם.

מאפייני מגמה זו הם:

1. הישענות על שני בסיסי ידע ועשייה: בינוי קהילתי ותוכן יהודי-ישראלי
2. מתן כבוד ומקום לפרשנויות ולקבוצות שונות בחברה
3. התחברות לרצונות ולכמיהות קהילתיות כפי שהן עולות מן השטח
4. מתן אפשרות ליחיד לעסוק בחיפוש אחר זהותו
5. יצירת 'יחד' קהילתי המעוגן בתרבות יהודית-ישראלית, הכולל חוויה, שיח ולימוד
6. חיבור למעגל החיים ולמעגל השנה היהודי-ישראלי

הגדרת 'קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית'

העשייה הקהילתית היהודית-ישראלית המקומית נבדלת מכל עשייה בעולם היהדות הישראלית או בתחום הקהילתי בכמה אלמנטים: היא מעודדת עיסוק בזהות אישית, משפחתית וקהילתית; עיסוק המתרחש תוך חוויה של reclaiming - 'דבר שהיה שלנו' ועתה אנו פועלים כדי להשתייך אליו מחדש, תוך פרשנות מחודשת על יהודיות-ישראלית. החוויה של 'בעלות מחדש' מתבססת על לימוד וטקסט, כמו רבים לפנינו, תוך פרשנות חדשה והעשרה עם טקסטים עבריים וישראליים, וחיבור ללוח השנה ולמעגל החיים האישי. ולבסוף, כלי השיח והדיאלוג שהתפתחו במסגרת העשייה בתחום הם בעלי פוטנציאל טבעי לחיבור בין קבוצות וקהילות מגוונות בחברה הישראלית.

הצלחות בתחום

הסיכום הרפלקטיבי הצביע על כמה מדדים לבחינת ההצלחות בתחום. ראשית, מעמד התכנית ביישוב, ביחס לפעולות אחרות בו וביחס לתחום הקהילתי וכן ביחס לשותפות המועצה/עיר/יישוב במימון התכנית. מדד נוסף הוא היווצרותן של 'מסורות' יישוביות המעניקות ייחודיות וגאווה מקום; היקף השתתפות התושבים בפעילויות הוא מדד נוסף - יש תכניות שבהן מגיעים לאלפי משתתפים. מידת הפעלת מתנדבים בפעילויות גם היא מעידה על הצלחה ותחושת השתייכות, ויש כמה מאות מתנדבים כאלה, המופעלים על ידי הצוות המקצועי המצומצם של התכנית. מדד נוסף הוא ההשפעה החברתית והקהילתית על תחומים אחרים הפועלים ביישוב, וכן מידת הנוכחות החיובית בשיח ובמרחב הציבוריים. השותפים לעשייה הענפה מנסחים את מטרתם ותוצאת פעולתם כרצון להיות בני-בית בתרבות היהודית-ישראלית, ונוסח זה משקף יעדים ברמה קהילתית, משפחתית ואישית, הניתנים לתרגום למדדי הצלחה. חלק מן התכניות היישוביות פועלות גם במערכת החינוך הפורמלית והבלתי פורמלית ביישובם. מדד אחרון להצלחה, הוא הדמיון בין התכניות היישוביות בפרקטיקה דומה, דבר שבא לידי ביטוי בכינוס אבי חי ובניתוח כלל חומרי הסיכום הרפלקטיבי. יש לייחס עובדה זו לעבודתה השיטתית של קרן אבי חי בבואה להקים ולפתח תכניות יישוביות.

אסטרטגיות להצלחה (best practice)

זיהוי האסטרטגיות העיקריות להצלחתה של הפרקטיקה, הוא אחת המטרות והתוצאות העיקריות של מהלך הסיכום הרפלקטיבי. האסטרטגיה הראשונה שזוהתה כחשובה ביותר בעיני השותפים לעשייה

המייצג קבוצה אחת, קהילה אחת מני-רבות, לבין המושג 'קהילתיות' המייצג תופעה רחבה של כלל התכניות היישוביות מטעם קרן אבי חי, השוקדות על פיתוח מודלים מגוונים של קהילתיות יהודית-ישראלית. הגיוון הוא סוד כוחו וייחודו של התחום אך הוא גם הסיבה לקצב ההתפתחות האטי והפרישה הארצית המצומצמת. כדי לאפשר את החופש לכל תכנית לעצב לעצמה זהות ייחודית ויחד עם זה להישאר חלק מתנועה גדולה, יש צורך להקים מסגרת ארצית שתאגד את כלל התכניות לתנועה אחת, ותהווה "בית זהותי". במובן זה, החלטת קרן אבי חי להקים את עמותת 'ניצנים' הייתה צעד נכון בכיוון זה, והמשך קיומה של העמותה הכרחי.

סוגיה שנייה עוסקת בהתמודדות עם קונפליקטים ועם סוגיית הזרמים ביהדות. בתכניות התפתחו במשך השנים כלי שיח ודיאלוג, אשר יכולים להיות מנוצלים להרחבה ולטיפול בנושאים נוספים. על כן, מוצע כי כלי השיח הללו ישמשו את התכניות בניהול שיח על סוגיות חברתיות, ובפרט על עיצובו של המרחב הציבורי המשותף בהקשרי דת ומדינה, אשר ברמה המקומית, בניגוד לרמה הארצית, יכול למצוא פתרונות. במובן זה, לתכניות עשוי להיות תפקיד משמעותי וחיוני בעיצוב המרחב הציבורי המשותף בחברה הישראלית.

סוגיה שלישית עוסקת באתגר הקהילתיות ומעבר מהון אנושי להון חברתי. רשתות חברתיות הן רכיב משמעותי בהגדרה ובפעולה של הון חברתי. בהתאם, מוצע כי המושג 'הון חברתי' יוכנס באופן מפורש לתכניות העבודה ביישובים ובעמותת 'ניצנים', והפעילויות השונות ייבחנו לאור יכולתן לקדם אותן, ואף מוצע לייצר מדד מקומי הבוחן זאת.

סוגיה רביעית עוסקת ביצירת שותפויות, בהכשרת מנהיגות והתבססות על כוחות פנימיים. אנו ממליצים על העמקת השימוש באסטרטגיות מצליחות אלה בשני אופנים. האחד, על ידי בחינה מעמיקה של השותפויות הקיימות והשקעה במצליחות מביניהן וכן פיתוח שותפויות חדשות. השני, על ידי הגדלה משמעותית של דרך הפעולה הביזורית והמעצימה שבה פועלת התכנית, עד כדי יצירת 'תאי מתנדבים' כמעט עצמאיים בשטח. שיטות אלה עשויות להבטיח את המשך קיומן של התכניות היישוביות גם לאחר סגירתה של קרן אבי חי.

סוגיה חמישית עוסקת בצורך להגדיל את היקפם של תהליכי שיח פנים אל פנים. אלה יוכלו להתממש יותר עם הרחבת נושאי השיח מעבר לתוכן היהודי-ישראלי, תוך שימוש בתשתית הקהילתית שנוצרה עבור מטרות קהילתיות נוספות, ותוך הבאה של ערך מוסף יהודי-ישראלי.

סוגיה שישית ואחרונה עוסקת בקהילת מעשה ארצית של קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית, והיא נבדלת מסוגיית הקמתה של מנהיגות ארצית המוזכרת בסוגיה הראשונה. חלק ניכר מן הפרקטיקות הידועות של קהילות מעשה מתרחשות במסגרת הקשרים המקצועיים המאורגנים על ידי קרן אבי חי ועמותת 'ניצנים'. למרות העשייה הקיימת, נראה כי מלאכה זו טרם הסתיימה. ל'ניצנים' עשוי וצריך להיות תפקיד מרכזי בהתארגנות מקצועית ארצית בסגנון של קהילת מעשה הפועלת כרשת מקצועית מבוזרת בתחום. בנוסף, ייתכן כי דווקא הקמתה ותחזוקתה של קהילת המעשה הארצית, יכולה לשמש פתח להשקעה מחודשת של קרנות פילנתרופיות נוספות בתחום, לאחר סגירתה של קרן אבי חי.

לסיכום, ניתוח המטרות שנוסחו לתחום הקהילתיות ואושרו על ידי חבר הנאמנים של קרן אבי חי, מצביע על הישגי התחום כסיבה לגאוה. המטרה לפתח מגוון מודלים של חיים יהודיים-קהילתיים הושגה במלואה, מכיוון שהמודלים השונים שפותחו בתחום הקהילתיות מכסים את כל צורות ההתיישבות בישראל, במרכז ובפריפריה. ובכל מקום שהן פועלות הן משמעותיות, בעלות היקף רחב והפכו לחלק בלתי נפרד מחיי היישוב. המטרה להשפיע על התרבות ועל החינוך, הפורמלי והבלתי פורמלי, הושגה באופן כמעט מלא - התכניות היישוביות משפיעות על החינוך הלא-פורמלי ובחלקן

בתחום היא מתן מקום מרכזי ליצירת שותפויות בכל רמות העשייה והפעולה (בעלי תפקיד ברשות מקומית, בעלי עניין ברמת המקומית, "משוגעים לדבר", פעילים ומתנדבים). כמו כן, נראות בשיח הציבורי כאסטרטגיה של שותפות, בין התכניות לבין הרשות.

האסטרטגיה השנייה זוהתה כהכרה ועידוד של ריבוי הגוונים והגישות ליהדות-ישראלית. ההכרה ברב-גונית היא נשמת אפן של התכניות היישוביות של קרן אבי חי. הן ביחס ליהדות-ישראלית, והן כתפיסה קהילתית של ריבוי הגוונים, וגם כדרך להגיע לקהלים חדשים ולעקוף את הסוגיה הנפיצה של הזרמים ביהדות.

אסטרטגיה שלישית להצלחה היא המכוונות וההקשבה לקהילה ולרצונות והצרכים העולים מן השטח. עבודת התכניות היישוביות מבוססת על מיפוי רצונות וצרכים רלוונטיים המתורגמים לפעולה התואמת את אופי המקום, בהתאם לתפיסת השותפות של אבי חי. אסטרטגיה מצליחה זו התבססה במידה רבה על הכשרת מובילי התכניות בתחילת דרכם על ידי הקרן, ועל דרישותיה לגבש תכניות עבודה מבוססת-מיפוי.

אסטרטגיה רביעית להצלחה היא הסתמכות על חוזקות, משאבים וכוחות מקומיים, כמפתח להמשך קיום התכנית היישובית והתפתחותה. ה'מוצר' של יהדות-ישראלית אינו מוצר מדף שניתן לצרוך מגורמי חוץ, אלא איכותו תלויה במידת האוטנטיות שלו בקהילה ספציפית. כל התכניות החלו את דרכן בסיוע כוחות חיצוניים אך עם התפתחותן והתבססותן הן החלו להישען יותר ויותר על כוחות מקומיים שאותם הן מכשירות לצורך כך, כמפתח לקיימות שלהן בעתיד.

אסטרטגיה נוספת היא עידוד תהליכי חיפוש זהות ויצירת שייכות אישית, קהילתית ומקומית, והיא מתחברת לצורך עכשווי של אנשים לברר את זהותם באופן קהילתי בפרט.

בנוסף לאסטרטגיות המצליחות לעיל, זוהו גורמים חיצוניים המשפיעים על הצלחת התכניות: פראקטיקות של גורמים המקדמים קהילתיות יהודית-ישראלית, ובמיוחד לאחר פניית קרן אבי חי אליהם, וכן אופי המעורבות השיטתית והמעצימה שהקרן העניקה להם. הגורם השני הוא חלון הזדמנויות קהילתי-חברתי, כמו למשל, הגירה שלילית של תושבים מן העיר אשר האיצה תהליכים של זהות ושייכות ובכך העצימה את הצורך בתכנית. גורם חיצוני שלישי שזוהה כמשפיע הנו חוסר המעורבות של המדינה בנושא הזהות כמאפשר את מעורבות הרשויות המקומיות.

האתגרים

בד בבד עם ההצלחות, זוהו גם האתגרים בתחום. האתגר הראשון הוא השאיפה לאיזון ושוויון בין קבוצות וגישות שונות ליהדות-ישראלית. היבט זה כרוך ברצון בהכרה ובתמיכה של המדינה בקהילתיות יהודית-ישראלית מקומית וחלוקה שוויונית של תקציבים ממשלתיים. צעד נוסף שיכול לדחוף את התחום הוא הקמת רשת מנהיגות ארצית לתמיכה מקצועית לעוסקים בתחום. רצון זה כרוך בהקמתה של 'קהילת מעשה' (community of practice) - קהילת אנשי מקצוע החולקים ביניהם ידע ותובנות לשיפור העשייה, וכן בגיבושה של הנהגה ארצית. חלק מן התכניות שואפות להגביר את כניסתן לזירת החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי. אתגר נוסף הקשור לחינוך הוא רתימת הדור הצעיר למעורבות והובלה. בהסתמך על המרכיב הקהילתי שבבסיס התכניות היישוביות, ניתן לציין אתגר של הצטרפות למגמת ההתחדשות הקהילתית בחברה הישראלית, ללא ויתור על החתירה לעיצוב זהות יהודית-ישראלית מקומית. לסיים, זוהו אתגר הגדלת מספר היישובים העוסקים בזהות יהודית-ישראלית.

סוגיות לדיון והמלצות לעתיד

הסוגיה הראשונה עוסקת בהבחנה בין זהויות של קהילתיות לבין קהילת זהות - בין המושג 'קהילה',

אף משפיעות על החינוך הפורמלי, ועסוקות בדיון בשאלה מה הערך המוסף שלהן לזירה זו. מטרות קרן אבי חי העוסקות ברשת הקשרים הארצית בין התכניות היישוביות ומוביליו לא הושגו. למרות זאת, ניכר הרצון לכך ונוסח על ידי העוסקים בתחום, ואף הבשילו התנאים והתשתיות להקמתה של התארגנות ומנהיגות ארצית לתחום, בין היתר על ידי התשתית שהונחה על ידי עמותת 'ניצנים'. כמו כן לא הושגה המטרה של פיתוח שותפים אסטרטגיים, מתוך מוסדות המדינה ומחוצה לה, לצורך הכרה ותקצוב התחום. מהלך ארצי זה, על כל מטרותיו, יצטרך להתרחש ללא עזרתה ומעורבותה של קרן אבי חי, וכך גם הגדלת מספר היישובים המצטרפים לקהילתיות יהודית-ישראלית מקומית. בתוך זמן קצר בלבד הניחה קרן אבי חי תשתית איתנה להקמת 'תחום קהילתיות' ופעולתו. במובנים של קיימות התחום, ייתכן שזה זמן טוב "לעזוב את היד ולתת לילד ללכת לבד". התשתיות שהוקמו ופועלות הן גדולות ומעמיקות וימים יגידו מה תהיה תרומתן ברמת היישובים וברמה הארצית.



סיפורה של קרן אבי חי בתחום החינוך הפורמלי: תקציר המחקר

נורית חמו

וצוות המחקר ממכללת לוינסקי לחינוך:
לירון דושניק, איציק גילת, ציפי בבצ'יק, איתי איפרגן
עוזרת מחקר: רונית חקוק

רקע, שיטה, מבנה

בין השנים 1993 ו-2018 פעלה קרן אבי חי במערכת החינוך הפורמלי בישראל באמצעות תכניות רבות ומגוונות. בהתאם להחלטת חבר הנאמנים שהתקבלה בשנת 2005, נערכת הקרן לסיום פעילותה בסוף שנת 2019, וכחלק מתהליכי הסגירה נערכו ארבעה מחקרי סיכום בתחומי הפעילות העיקריים של הקרן. במסגרת זו פנתה הקרן לצוות מרשות המחקר ממכללת לוינסקי לחינוך, בבקשה שישרטט עבורה את סיפור הקרן בתחום החינוך הפורמלי בישראל.

מטרות הסיכום:

- לזהות תמות מובילות בסיפור הקרן.
- לזהות השפעות והשלכות של פעולת הקרן על החינוך הפורמלי בישראל.
- להציע מבט על לכיווני פעולה עתידיים.

המסמך בנוי כנרטיב רפלקטיבי, המבוסס על מתודולוגיה איכותנית. המושא המחקרי מתייחס לשתיים-עשרה תכניות שונות (מתוך שמונה-עשרה) שהפעילה הקרן בחינוך הפורמלי, במהלך רבע מאה: 'מבחר', 'מעצים', 'הלו"ם', 'רביבים', 'מורשה', 'מקרא יד בן-צבי', אתר מקראנט, 'מארג', 'תרבות עברית בת"א', אתר תרבות IL, אתר אזרחות, 'אוצרות'. הנתונים נאספו מתוך דוחות תקופתיים, דוחות הערכה, דפי עמדה, מידע במרשתת, ראיונות עם מובילי המיזמים בקרן, בעלי תפקידים מעורבים, מדריכים ומנהלים וכן בעלי תפקידים במשרד החינוך. כן נאספו נתונים במפגשים קבוצתיים עם שלושה בעלי תפקידים מרכזיים בקרן: מנכ"ל הקרן והאחראי הישיר לפעילות בחינוך הפורמלי; מנהל טכנולוגיה חינוכית; ומנהלת תחום מחקר, הערכה ומדידה. איסוף הנתונים נועד לענות על השאלות: מה היה הרקע לכניסת הקרן לשדה החינוך הפורמלי? מה ביקשה הקרן להשיג? באיזה אופן פעלה הקרן למימוש שליחותה בחינוך הפורמלי? מהי הפרשנות לתוכני השליחות? מה אופיו ומשמעותו של



ההקשר שבו פעלה הקרן? מי מוביל? מהן ההשפעות וההשלכות שיש לעשייה הכוללת הייחודית של הקרן בחינוך הפורמלי?

העלילה - תמות לארגון הסיפור

1. התמה הראשונה בוחנת את סיפור הקרן מבעד לעדשת הדינמיות שלו. שינוי והתפתחות של תהליכים וצמתים אסטרטגיים בהחלטות הקרן לאורך השנים מעידים כי הקרן פועלת כגוף לומד הבוחן תדיר נתיבים למימוש אופטימלי של תפיסתו וחזונו, רגיש לתמורות וער לבחינת הזדמנויות. בתוך כך בולטות ארבע תקופות: התקופה ראשונה מתאפיינת בחיפוש אחר ערוץ פעולה משמעותי למימוש שליחות הקרן, ותחת ההמלצות של 'ועדת שנהר', ובמהלכה נבחן מצב לימודי היהדות בחינוך הממלכתי הכללי (פיתוח מקצועי, פיתוח חומרי למידה, פיתוח תכניות בינתחומיות); התקופה השנייה מאופיינת בתפיסה הוליסטית שבה הקרן חתרה לשיתוף רחב של כלל השותפים בחינוך, ולהשפעה כוללת על תרבות בית הספר וכן להכללת מגוון הזהויות בחברה היהודית בישראל. התקופה השלישית מאופיינת בהתבוננות פנימה, השהיה וחשיבה על המשך העשייה, על רקע המשבר הכלכלי העולמי ב-2008; התקופה הרביעית מתאפיינת בחיבורים ושיתופי פעולה לקראת סגירה עתידית של הקרן ורצונה לשמר הישגים ולאפשר לתכניות להמשיך בלעדיה.
2. התמה השנייה בוחנת את הסיפור דרך עדשת ההקשר שבתוכו פעלה הקרן: החברה הישראלית (הקשר מקרו); מערכת החינוך (הקשר מיקרו); וארגוני המגזר השלישי. התמה מצביעה על האופי הדיאלוגי של הקרן ועל רגישותה להקשר המניע אותה בפעולות שונות. פעילות הקרן בהקשר המיקרו (מערכת החינוך) מאופיינת בתנועה אוקסימורונית: מצד אחד אוטונומיה ומצד אחר שיתוף פעולה עם משרד החינוך. התנועה יוצרת זיקה מורכבת והדדית. הפעילות עם המגזר השלישי מבטאת את אחד מעקרונות הפעולה החזקים של הקרן - שיתופי פעולה המקדמים את מטרותיה ומובילים לכינון המשותף של תכניות נוספות בחינוך הפורמלי.
3. התמה השלישית בוחנת את הסיפור דרך עדשת התכנים: מהן ההגדרות המנוסחות והמשתמעות ליתוכן יהודי ומהם גבולות הגזרה של העשייה. התמה מצביעה על דגש חזק של הקרן על יצירת זיקה חיובית למסורת, לתרבות לישראל ולעם היהודי, על חשיבה על תוכן פדגוגי שיקדם למידה בעלת ערך, ועל הנחת מוצא שאפשר לצאת ממקורות ישראל אל דיסציפלינות שונות ולמצוא בהם רלוונטיות ושייכות. המודלים המארגנים את הידע נבנים בתהליך פרשני מכלל התכניות ודרך פעולתן. הם כוללים כאמור ארגון תכנים במסגרת הדיסציפלינארית של מקצועות היהדות, מודל של 'יהדות חברתית' המציע יסוד מארגן בזיקה לאשכול ערכים חברתיים, ומודל של 'יהדות כתרבות' שמארגן את עולם התוכן היהודי במגוון הקשרי משמעות: קשר רבי-ממדי לישראל, היסטוריה, שפה עברית, לוח השנה העברי, מעגל חיים, סמלים וטקסים ועולם היצירה היהודי. התמה מצביעה על הגדרה הולכת ומתרחבת של עולם התוכן לאורך השנים והתייחסות לשיח זהות כמנגנון המחבר בין הזיקה הרגשית לבין ידע ומעשים.
4. התמה הרביעית בוחנת את סיפור הקרן דרך עדשת אסטרטגיות פעולה - מהם השיקולים ומהם המתחים המנחים את עבודת הקרן, והאם יש בהם תנועה או דיכוטומיה. בהתאם לכך מוצגות חמש אסטרטגיות המכילות תנועה בין קצוות: מיקוד פנים לעומת חוץ - היכן מתרחשת התכנית, בתוך בית הספר או מחוצה לו; אוריינטציה נקודתית או מערכתית - האם התכנית מכוונת להשקעה ספציפית כגון פיתוח מקצועי של פרחי הוראה, של סגל בית הספר, פיתוח חומרי למידה או לשינוי רחב היקף בכל תרבות בית הספר / בכל קהילת בית הספר / בכל מערכת החינוך. אסטרטגיה

שלישית בוחנת את ההתמקדות בחומרי לימוד לעומת פיתוח מקצועי של המורה, כסוכן שינוי מרכזי. האסטרטגיה הרביעית בוחנת העדפת אליטיזם, 'מגדלור' שיאיר לעולם; או 'ים' רחב היקף המגיע למסה רחבה של נמענים. האסטרטגיה החמישית בוחנת את כיוון השינוי - האם התכנית הגיעה מלמעלה אל השטח (top-down) או שהיא צמחה מתוך השדה עלה (bottom-up).

5. התמה החמישית בוחנת את סיפור הקרן דרך עדשת ההובלה והמנהיגות ומתעכבת על האופן שבו פעלה הקרן לטובת מצוינות והעצמה, הן של אנשי השטח והן של מנהלי התכניות מטעם קרן אבי חי. בשני המוקדים הושקע מאמץ של טיפוח איכויות הובלה ומנהיגות. לגבי סגלי החינוך וההוראה הודגשו שני גוונים של מנהיגות - מנהיגות מבוזרת ומנהיגות אותנטית. בהתנהלות הקרן כלפי מנהלי התכנית ניכרת אוריינטציה התפתחותית. אמנם לכתחילה נבחרו לניהול התכניות מנהלים בעלי כישורים מנהיגותיים ומומחיות רלוונטית, אך הקרן ביססה את הקשר עימם על שותפות לחזון והתמסרות לקידומו. במקביל פעלה הקרן לשכלל את כישורי המנהלים ולהוות להם כוח מדרבן. לא אחת תיארו מנהלי תכניות את הקשר עם הקרן כחוויה משמעותית של צמיחה מקצועית-אישית.

השפעות מרכזיות

פרק זה מתאר חמישה הישגים בולטים:

1. תרומת הקרן להנכחת מגוון הקולות בזהות היהודית בת ימינו. מוקד ההשפעה של הקרן כאן מתייחס לביסוס והרחבה של תפיסת היהדות כרבת-פנים: פלורליסטיות, ריבוי גוונים וקולות, ועל כן ערך מוביל בתכניות השונות הוא הזמנה להיכרות, העמקה ודיון בגוונים השונים. בתחום היהדות החברתית ובתחום מורשת יהדות המזרח קיבלה עשיית הקרן משמעות חלוצית. דרך המיזמים השונים, תרמה הקרן לרנסנס יהודי בשלושת העשורים האחרונים בישראל, גם במרחבי החינוך הפורמלי.
2. העמקת תהליכים רפלקטיביים ביחס למשמעותה של הזהות היהודית-ישראלית ועיסוק בשאלות יסוד. הדגש הוא על פרקטיקה של שיח, דיאלוג ושאלת שאלות. מוקד זה עסק בשאלה 'לשם מה?' וגם בשאלת ה'מה?'. ההישג הוא בחידוד הצורך לבחון בכל נושא שנלמד את הקשרו למפת הזהות היהודית-ישראלית.
3. קידום פדגוגיות למידה שבמרכזן בחינת הרלוונטיות והאותנטיות של התרבות היהודית לשותפים השונים בשדה החינוך הפורמלי. מוקד זה קשור אף הוא בפרקטיקות ומתייחס לשכלול והעמקה של פדגוגיות איכותיות, התורמות ללמידה משמעותית ובעלת ערך. בלמידה משמעותית נהוג להתייחס לכך שהיא מערבת היבט חווייתי ולא רק שכלתני. בלמידה בעלת ערך נהוג לבחון את האופן שבו הלמידה הרגשית והשכלתנית מובילה לעשייה. התכניות השונות תרמו להטמעה של למידה חווייתית הנותנת דעתה ללומד ולמוטיבציות למידה ולתיווך במגוון פרקטיקות פדגוגיות המעודדות דיאלוג.
4. פיתוח מקצועי של המורים, סוכני השינוי בשטח. הישג נוסף בשדה החינוך הפורמלי מתייחס לתרומת הקרן בפיתוח מקצועי של סגלי הוראה. בחלק הארי של התכניות ניתנה הדעת לאיכות ההוראה. המורה נקרא ליזום ולפתח תכניות לימודים בתוך ההקשר בו הוא פועל. התייחסות מסוג זה למורה היא התייחסות מעצימה המכבדת את מקצועיות המורה. הקרן תמכה ויזמה בפיתוח מקצועי של פרחי הוראה (Pre-service) ושל מורים בפועל (In-service). גם כאן מדובר בתהליך התפתחותי שבו דגש הולך וגובר בהבנת מקומו המרכזי של המורה בתהליכי ההוראה והלמידה.

5. העמקת תהליכים להבניית ידע המוביל לתחושת שייכות ובעלות. כתוצאה מארבעת מוקדי ההשפעה לעיל, נוצרת תחושה של שייכות מושכלת. הקרן עודדה תכניות המציפות ומתייחסות למחלוקות ערכיות ולסוגיות חינוכיות הכרוכות בהוראת המסורת והתרבות היהודית-ישראלית ולקידום שיח מחבר ומאחד על פני שיח בינרי ומפלג. פותחו ונתמכו תכניות המשלבות בין ביטוי התרבות היהודית וערכים מובילים בה, לבין ערכים אוניברסליים כגון חירות, כבוד האדם, חקר האמת ועידוד הביקורת. כל ההישגים יחד - העמקת השיח הרב-קולי בזיקה לתרבות היהודית, השיח על משמעותה של הזהות היהודית-ישראלית וסביבות הלמידה המעודדות פדגוגיות דיאלוגיות - יצרו אנרגיה שפעלה במרחבי החינוך הפורמלי ואפשרה לשותפים השונים להגדיר באופן מושכל את משמעות שייכותם.

כיווני פעולה עתידיים

חלק זה מתמקד בתובנות ובכיווני המשך אחרי סגירת הקרן, והמלצות לגופים שירצו להשפיע על החינוך הפורמלי בתחום התרבות היהודית. המלצות אלה נחלקות לשניים: דגשים לכניסת קרן פילנתרופית במרחב החינוך הפורמלי בכלל; ודגשים לעשייה עתידית בתחום החינוך היהודי בחינוך הפורמלי, בפרט.

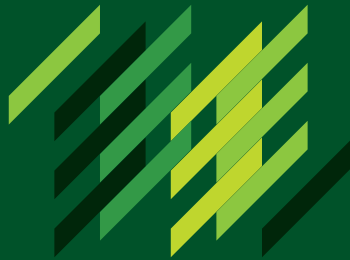
המלצות לכניסת גופים למערכת החינוך בישראל:

- ארגון המבקש לפעול במערכת החינוך בישראל צריך לגייס ידע עמוק על הבניית תהליכי שינוי במוסדות חינוך בכלל וידע ביחס למערכת החינוך הפורמלי בישראל, בפרט. ידע מקדים מסוג זה מייעל את אופי ההשקעה במיזמים שלהם סיכוי רב יותר להצליח. כך למשל, השקעה במורה בהקשר שבו הוא פועל עדיפה על פני השקעה בפיתוח חומרי למידה על ידי מומחים מחוץ להקשר הבית ספרי. ובכל מקרה, המיקוד בחומרי למידה מזמין השקעה בפיתוח חומרי למידה מקוונים ובהקמת אתרי אינטרנט נוספים.
- מומלץ ללמוד מדרך פעולת הקרן על תהליך מיטבי של איתור גופים ואנשים בעלי איכות קיימת וחבירה אליהם, תוך דאגה לקידומה ולטיפוחה של איכות זו, ודרבון למידה מתמשכת בקרב מנהלי התכניות.
- בדומה לקרן אשר נתנה דגש לתהליכי הערכה בתכניותיה השונות, כדאי ומומלץ לבחון באופן מתמיד את האופן שבו פועל הגוף כארגון לומד. מומלץ לקרן פילנתרופית להעמיד מחקר שילווה, יתעד וינתח מקרי הצלחה והחמצה של התכניות ויבחן את השפעתן וחותמן על מערכת החינוך בישראל לאורך שנים.
- ניתן ללמוד מהקרן כיצד לטפח בעלי תפקידים במערכת החינוך: הקפדה בלתי מתפשרת על איכות יחד עם הכלה, סבלנות, מעורבות וגמישות. הקרן העמידה ציפיות גבוהות ודרשה מהגופים לעמוד בנורמות של תכנון, בקרה, מתן דין וחשבון, הערכה סביב עמידה בתכנון; ויחד עם זאת גילתה פתיחות להתנסות ושינוי, הכילה אי-הסכמות, קושי וטעות, והביעה אמון ותמיכה. כל אלו יוצרים מרחב מקצועי וענייני המאפשר צמיחה, התפתחות וביטחון לפעול.
- מאפיין נוסף שזכה להערכה בהתנהלות הקרן היה ההגינות. תחושת הגינות נוצרת כשארגון תומך מבין את הפער בין הרצוי למצוי, בעיקר בתהליכים חינוכיים. כדאי לבחון את הדרישה לתכנון ליניארי פרי-אקטיבי (המונע על פי מטרות קבועות המנוסחות מראש) של התכניות, לעומת אופיין הדינמי והמסתעף, ואף לבחון כיווני התפתחות לא-מדידים של תכניות, כגון העמקה, בהירות ודיוק בנוסף להתפתחות כמותית כגון הרחבה וגדילה.

- גם ברמה הארגונית ניתן ללמוד מפעולת הקרן, אשר יצרה מעטפת תומכת של אנשי מקצוע לכל מיזם ומיזם. בדרך של מפגשים סדירים וליווי קבוע נוצר היחס האישי וההבנה לעומק של המיזמים, ואנשי הקרן גילו מעורבות ושיתופיות לאורך כל הדרך. זוהי דוגמה כיצד לפעול נכון כגוף מאורגן בעל נורמות עבודה מחייבות, וחלוקת עבודה הנעשית בתשומת לב. יציבות המבנים התומכים מצד הקרן יצרה תשתית איתנה לתהליכי השינוי ותרגום הרעיונות התיאורטיים למעשה (הדבר נכון גם לקשר קרן-תכנית וגם לקשר תכנית-בתי ספר).

המלצות להתמקדות בתחום זהות ותרבות יהודית

- בתחום החינוך היהודי מומלץ להתייחס באופן רפלקטיבי ולנסח באופן ברור את הנחות היסוד המכוונות את עולמות התוכן של תרבות יהודית-ישראלית. בהקשר זה, רצוי למפות מודלים מארגנים לתוכן ולהתייחס אליהם - מודלים ממוקדים ומצומצמים המתייחסים לתחומים של תנ"ך תושב"ע ומחשבת ישראל, ומודלים רחבים יותר הממוקדים בציר מסוים החוצה תחומי תוכן רחבים, כגון ההיבט הערכי או היחס ליהדות כתרבות. חינוך הוא במהותו תחום פרקטי התובע תרגום של מטרות-על לתהליכי הוראה למידה והערכה. עיסוק בתרבות ישראל תובע כאמור פירוק ומיפוי כדי להתאימו למאפייני המערכת.
- כהמשך לכך, מומלץ לנסח הנחות יסוד הנשענות על הגדרת 'יהדות כתרבות', לא רק בהיבט הרוחב של התחומים הנכללים במודל, אלא גם בבחינת הזיקה ביניהם. בחינוך הפורמלי מדובר בהתייחסות לאופן שבו נארגים עולמות התוכן של תרבות יהודית בתכנית הלימודים הכוללת.
- בעניין זה מומלץ למנף את תהליך ברור הזהות - להרחיב את יחידת הזמן המוקדשת לברור אישי-מקצועי של צוותים חינוכיים, מעורבות בפרשנות, יצירת מחויבות ערכית ושותפות רעיונית. העמקת שיח הזהות תתרום לרלוונטיות - הנשענת על מוטיבציות פנימיות שבה הלומד בוחן כל העת את משמעות הידע לעולמו; ולאונטיות - הפועלת על מוטיבציה חיצונית, אבל מרחיבה את עולם המשמעות של הלומד.
- הקרן יכולה לשמש מודל בדגש שהיא נתנה על פיתוח מקצועי של אנשי החינוך, מתוך הבנה שהמורה הוא סוכן שינוי משמעותי לקירוב התלמידים לתרבות היהודית. זהו תחום שהתגלה כמרכזי על ידי אנשי השטח ולכן מוצע להתייחס ליכולת המקצועית של המורה לשזור את העיסוק בחינוך יהודי בתוך הזהות המקצועית שלו, מעבר לנגיעתה הראשית של תרבות יהודית-ישראלית בהקשרים אישיים של המורים.
- הגישה הפלורליסטית לזהות ותרבות יהודית שהייתה דגל מרכזי בעשיית הקרן, יצרה תשתיות רחבות ומגוונות לפעולה, אפשרה קשת רחבה של השותפים השונים למעשה החינוכי ולכן מסתברת כהנחת יסוד משמעותית בכל עשייה עתידית בחינוך לזהות ותרבות יהודית.
- ההתמדה וההמשכיות - בכל תהליך שינוי הכרוך בגופים מתערבים עולה השאלה מהן האנרגיות שיישארו בשדה לאחר עזיבת הגוף המתערב. מערכת חינוך היא מערכת דינמית הנמצאת בשינוי מתמיד. תלמידים פוקדים את המערכת לזמן קצוב ועוזבים וסגלי הוראה אף הם בתנועה. במצב מסוג זה נראה כי השאלה הראויה איננה מה יישאר, אלא איזו אנרגיה איכותית וחדשה מהזן של קרן אבי חי, שפעלה במערכת החינוך הישראלית במשך עשרים וחמש שנה, תחליף ותיקח את הלפיד במרוץ השליחים הזה.



www.avichai.org.il/he/node/157

קרן אבי חי, רחוב המלך ג'ורג' 44 ירושלים

WWW.AVICHAI.ORG.IL