

# סיפורה של קרן אבי חי בחינוך הפורמלי

סיכום רפלקטיבי

צוות המחקר,  
מכללת לוינסקי לחינוך:

חוקרת ראשית: ד"ר נורית חמו

פרופ' איציק גילת

ד"ר לירון דושניק

ד"ר ציפי בבצ'יק

איתי איפרגן

עוזרת מחקר: רונית חקוק

## תוכן העניינים

5	תקציר המחקר
11	מבוא
11	שיטה
12	מבנה הסיפור וחלקיו
14	פרק א: פרולוג - סיפורה של קרן אבי חי בחינוך הפורמלי
15	א. השאלות הגדולות
15	ב. עקרונות מכוונים
16	ג. התכניות
16	1. 'מבחר'
16	2. 'מעצים - העצמה חינוכית יהודית'
17	3. יהלום (ילדים והורים לומדים)
17	4. 'רביבים'
18	5. 'מורשה'
18	6. 'היסטוריה, מקרא ומה שקרה' - תכנית הלימודים בתנ"ך של יד בן-צבי
19	7. אתר 'מקראנט'
19	8. 'מארג'
20	9. 'תרבות עברית בתל אביב'
20	10. אתר 'תרבות ישראל' (IL)
21	11. אתר 'תמיד אזרחות - אזרחות ודמוקרטיה' וכן פרויקט 'כל ישראל אזרחים'
21	12. 'אוצרות'
22	פרק ב: העלילה - תמות מרכזיות בסיפורה של קרן אבי חי
22	תמה ראשונה: דינמיות
23	תקופה ראשונה (1993-2003): נקודת ארכימדס
23	תקופה שנייה (2003-2008): מכוונות לשלם
24	תקופה שלישית (2008/9-2013): דיוקים ומיקודים
24	תקופה רביעית (2014-2019): חיבורים ואוצרות
25	תמה שנייה: ההקשר
25	פעולת הקרן בהקשר החברה היהודית בישראל (מקרו)
27	פעולת הקרן בהקשר מערכת החינוך הפורמלית בישראל (מיקרו)
31	פעולת הקרן בהקשר של עבודה מול המגזר השלישי
33	תמה שלישית: עולם התוכן
33	הגדרות ותפיסות מכוונות
35	גבולות גזרה
39	מודלים מארגנים של עולם התוכן
41	תמה רביעית: אסטרטגיות פעולה
41	אסטרטגיה ראשונה: פנים לעומת חוץ
42	אסטרטגיה שנייה: אוריינטציה נקודתית לעומת מערכתית

## סיפורה של קרן אבי חי בתחום החינוך הפורמלי: תקציר המחקר

### נורית חמו

וצוות המחקר ממכללת לוינסקי לחינוך:  
פרופ' איציק גילת, ד"ר לירון דושניק, ד"ר ציפי בבצ'יק ואיתי 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', 'יהלום', '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

אסטרטגיה שלישית: התמקדות בחומרי לימוד לעומת התמקדות בסגל ההוראה.....43

אסטרטגיה רביעית: עומק מול רוחב.....45

אסטרטגיה חמישית: כיוון השינוי - מלמעלה-למטה או מלמטה-למעלה.....46

תמה חמישית: הובלה ומנהיגות.....47

מנהיגות בקרב סגל ההוראה והמנהלים.....48

מנהיגות בקרב מובילי תכניות.....52

פרק ג: סוף פתוח - הישגים והשפעות.....55

א. עידוד גישה פלורליסטית וריבוי גוונים.....55

ב. העמקת שיח הזהות.....56

ג. הטמעת פדגוגיה המקדמת למידה רלוונטית ובעלת ערך.....57

ד. פיתוח מקצועי של המורים.....57

ה. שייכות המבוססת על ידע.....58

פרק ד: אפילוג - מבט להמשך.....60

המלצות לכניסת גופים מתערבים למערכת החינוך בישראל.....60

המלצות להתמקדות בתחום זהות ותרבות יהודית.....61

נספחים.....62

נספח מספר 1: הצוות החוקר.....63

נספח מספר 2: תכניות הקרן בחינוך הפורמלי על ציר הזמן.....64

נספח מספר 3: רשימת המרואיינים.....67

נספח מספר 4: מיפוי מיזמי הקרן על פי אסטרטגיות.....70

נספח מספר 5: רשימת מקורות.....71

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 להכלת 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 'לתוכן 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 כתובות' שמארגן את עולם התוכן היהודי במגוון הקשרי משמעות: קשר רב-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 וחזתמן 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 'הדות 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 בירור הזהות - להרחיב את יחידת הזמן המוקדשת לבירור אישי-מקצועי של צוותים חינוכיים, מעורבות בפרשנות, יצירת מחויבות ערכית ושיתופיות 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 שיישאו 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.

## מבוא

בין השנים 1993 ועד 2018 פעלה קרן אבי חי במערכת החינוך הפורמלי בישראל באמצעות תכניות רבות ומגוונות. בהתאם להחלטת חבר הנאמנים שהתקבלה בשנת 2005, נערכת הקרן לסיום פעולתה בסוף שנת 2019, וכחלק מתהליכי הסגירה נערכו ארבעה מחקרי סיכום בתחומי הפעילות העיקריים של הקרן. במסגרת זו פנתה הקרן לצוות מרשות המחקר במכללת לוינסקי לחינוך (ראו פירוט בנספח 1), כדי לשרטט את סיפורה של הקרן בתחום החינוך הפורמלי בישראל, לזהות השלכות ולהצביע על תוצאות מרכזיות של פעולתה בשדה זה. הדוח הרפלקטיבי נכתב בדרך של תבנית נרטיבית, כלומר, כסיפור בעל זיקות וקשרים בין חלקיו השונים. הכלי הנרטיבי מאפשר ליצור זיקות וקשרים פנימיים בתוך אירועים ותהליכים ובאופן זה גם לארגנם במבנה לכיד שמוביל לתובנות חדשות על התופעה המתוארת. הנרטיב מחבר בין מוקדי העשייה הרבים והמגוונים הבאים לידי ביטוי בתכניות השונות, ומאפשר לזהות מאפיינים בתוך הסיפור השלם, המתקבצים יחד ומאורגנים בזיקה לציר המניע. מתוך כלל התמונת העולות מהסיפור מתבהרים הישגי הקרן ומתבררת השפעתה הרחבה על תהליכים של חינוך יהודי בעשרים וחמש השנים האחרונות, אשר מאפשרים מבט-על להצעת כיווני פעולה עתידיים.

## שיטה

הבניית הסיפור הרפלקטיבי נעשתה באמצעות מתודולוגיה איכותנית, שבה יש לחוקר או לצוות המחקר מקום מרכזי בפרשנות הנתונים ובעיצובם הסופי כנרטיב. ניתוח הנתונים כלל ניתוח תוכן הוליסטי והממצאים אורגנו כאמור בתבנית סיפורית. במוקד המחקר נמצאות התכניות השונות שהפעילה הקרן. מתוך שמונה-עשרה תכניות שפעלו בעשרים וחמש שנה, בחרה הקרן שתים-עשרה תכניות שונות שיפורטו בפתח (וכן בנספח 2). הבחירה בהן מייצגת את קשת העשייה ונעשתה גם משיקולי זמינותם של מובילי תכניות בעבר ובהווה, מתוך שיקולים של מרכזיות התכנית לתחום החינוך היהודי וגם בשל היקף ההשקעה של הקרן באותן תכניות. לצורך שרטוט הסיפור אספנו נתונים במגוון כלים מחקריים: (א) דוחות הערכה, דפי עמדה, מידע במרשתת (לרשימת המסמכים ראו בנספח 5); (ב) ראיונות עם מובילי המיזמים בקרן, עם בעלי תפקידים מעורבים, עם מדריכים ומנהלים וכן עם בעלי תפקידים במשרד החינוך (לרשימת המרואיינים ראו בנספח 3); (ג) קבוצת שיח - מפגשים של צוות המחקר עם קבוצה של שלושה בעלי תפקידים מרכזיים בקרן בתחום החינוך הפורמלי: מנכ"ל הקרן והאחראי הישיר לפעילות בחינוך הפורמלי, מנהל טכנולוגיה חינוכית, ומנהלת תחום מחקר, הערכה ומדידה (נספח 3). איסוף הנתונים נועד לענות על השאלות הבאות: מה היה הרקע לכניסת הקרן לשדה החינוך הפורמלי? מה ביקשה הקרן להשיג? באיזה אופן פעלה הקרן לתרגום השליחות בחינוך הפורמלי? מהי הפרשנות לתוכני השליחות? מה אופיו ומשמעותו של ההקשר בו פועלת הקרן? מי מוביל? מהן ההשפעות וההשלכות שיש לעשייה הכוללת הייחודית של הקרן בחינוך הפורמלי?



לכל סיפור יש נקודת התחלה ויש נקודת סוף  
שקבעו לו יוצריו וחולמיו  
וקבעו לו דמויותיו ועלילותיו.  
התחלות וסופים, מה סגור מה פתוח  
מנעד רגשות, שכל ורוח.  
לכל סיפור יש התפתחות מכאן לשם  
שקבעו לו המרחב המקום והזמן  
ובעיקר האדם. גם.  
האומנם?  
לאן?

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.

סיפורה של קרן עשוי לעניין מקבלי החלטות ובעלי תפקידים המזדהים עם מטרת העל של הקרן: החזרת תחושת השייכות והבעלות של הציבור הכללי בישראל על אוצרות הידע והתרבות של העם היהודי, המושתתת על הכרה בריבוי הגוונים והגישות.

ראוי לציין כי לאורך כל שנות פעילותה בתחום, ערכה קרן אבי חי מחקרי הערכה על פעילותה בחינוך הפורמלי, ברם, הסיכום הרפלקטיבי הנוכחי לא נועד להעריך פעולות והישגים ולמדוד החמצות בתכנית זו או אחרת; המטרה היא כאמור לשרטט מבט-על, רפלקטיבי והוליסטי, שיציע תובנות במבט רטרופקטיבי, כפי שהן מנוסחות על ידי מקורות המידע לעיל וכפי שהן עולות מהפרשנות של צוות המחקר. במילים אחרות, המטרה היא להאיר את השפעותיה של פעילות הקרן על שדה החינוך הפורמלי בישראל ברבע המאה האחרונה.

### מבנה הסיפור וחלקיו

סיפורה הרפלקטיבי של קרן אביחי כולל ארבעה פרקים:

**בפרק הראשון, הפרולוג,** תובא הפתיחה לסיפור, שתכלול את חזון הקרן, את ההחלטה לפעול במרחבי החינוך הפורמלי, את השאלות הגדולות, את עקרונות הפעולה וכן את פירוט שתיים-עשרה התכניות שפעלו בחינוך הפורמלי.

**הפרק השני, העלילה,** הוא גוף הסיפור, המסופר מבעד לחמש תמות מרכזיות המארגנות את רכיבי הסיפור, כל פעם מבעד לעדשה אחרת, ועונות על השאלות הגדולות שהוצגו בפרולוג: התמה הראשונה תבחן את סיפור הקרן מבעד לעדשת הדינמיות שלו - התפתחות תהליכים וצמתים אסטרטגיים בהחלטות הקרן לאורך השנים, המעידים על קשב רב וגמישות להקשר שבו היא פועלת; התמה השנייה תבחן את הסיפור דרך עדשת ההקשר - מהם מעגלי ההקשר שבתוכם פעלה הקרן: החברה הישראלית, מערכת החינוך והמגזר השלישי; התמה השלישית תבחן את הסיפור דרך עדשת התכנים - מהן ההגדרות המנוסחות או המשתמעות ל'תוכן יהודי' ומהם גבולות הגזרה שלו; התמה הרביעית תבחן את סיפור הקרן דרך עדשת אסטרטגיות הפעולה - מהם השיקולים ומהם המתחים המנחים את עבודת הקרן, והאם יש בהם תנועה או דיכטומיה; ולבסוף, התמה החמישית תבחן את סיפור הקרן דרך עדשת ההובלה והמנהיגות - מה מקומם של ביטויי מנהיגות בעשייה הכוללת וכיצד פעלה הקרן לטובת מצוינות והעצמה, הן של אנשי השטח והן של מנהלי התכניות.

**הפרק השלישי, סוף פתוח,** מתמקד בהישגים ובוחן משמעות והשלכות לעשייה הכוללת של הקרן. פרק זה מתאר כמה הישגים בולטים:

1. תרומת הקרן להנכחת מגוון הקולות בזהות היהודית בת-זמננו, תוך נתינת מקום לקולות מושתקים כגון זה של המסורת-מזרחי, וכן עיצוב גישה פלורליסטית התומכת בריבוי גוונים בקולקטיב היהודי.
2. הטמעת פרקטיקה של שיח זהות המאפשרת העמקה בתהליכים רפלקטיביים ביחס למשמעותה של הזהות היהודית-ישראלית וביחס לעיסוק בשאלות יסוד של זהות.
3. קידום פדגוגיות של למידה בעלת ערך: הושם דגש על הרלוונטיות ועל האוטנטיות בעולם התוכן היהודי.
4. קידום תהליכים להעמקת פיתוח מקצועי של מורים.
5. העמקת תהליכים להקניית ידע המוביל לתחושת שייכות ובעלות.

**הפרק הרביעי הוא אפילוג,** והוא מתמקד בתובנות ובכיווני המשך אחרי סגירת הקרן, לגופים שירצו

## פרק א: פרולוג - סיפורה של קרן אבי חי בחינוך הפורמלי

שתי נקודות פתיחה מתחילות את סיפורה של הקרן בחינוך הפורמלי בישראל, ושתייהן מתמזגות יחד לשורת הפתיחה בסיפור: נקודת פתיחה ראשונה היא החזון הכללי של קרן אבי חי, המכוון את העשייה שלה בכלל, ומכאן גם את העשייה שלה בחינוך הפורמלי בפרט; ונקודת פתיחה שנייה היא עצם ההחלטה של הקרן להיכנס למרחבי החינוך הפורמלי. מנכ"ל הקרן והאחראי על פעילותה של הקרן בתחום החינוך הפורמלי מציין, כי ההחלטה נבעה מהשליחות החברתית של הקרן השואפת לטפח תחושת שייכות מבוססת-ידע לעם היהודי בכלל ולחברה בישראל בפרט:

*"הקרן סימנה שני ממדים בשליחותה החברתית: האחד הוא רחב וכללי ומתייחס לעם היהודי וליהדות והוא הממד של הדגשת גישות שונות כתשתית לשיח בונה, אבל אני חושב שלמייסדי הקרן ולאנשי הקרן חשוב היה בעיקר ההקשר הייחודי בישראל, מה שהניעם יותר בהמשך, זה היה השליחות השנייה שהיא החיבור של הישראלי למורשת יהודית מגישות שונות לתרבות יהודית".*

נקודת הפתיחה השנייה לסיפור היא כאמור, החלטת מייסד הקרן, מר זלמן חיים ברנסטיין ז"ל ומנהליה, לממש את חזון הקרן ולתרגמו לשפת המעשה במרחבי החינוך הפורמלי. מדובר על מהלך משמעותי שפירושו כניסה למערכת ריכוזית, עניקית ומורכבת ביותר, שבה פועם לב העשייה החינוכית בישראל. חבר צוות הנהלה בקרן מתאר את שיקול הדעת בהחלטה לפעול במערכת החינוך הפורמלי:

*"היה דיון אסטרטגי בקרן בשאלת המקום של החינוך הפורמלי. זאת הייתה תחושה שכך נכון, זאת הייתה אמונה שמבחינה פילנתרופית זה שדה שיהיה לנו טוב להתמקד בו וזו הסיבה שיש השקעה יחסית רבה בתחום הזה של החינוך הפורמלי. אתה מחפש דברים שבהם אתה יכול למנף [...] הבניינים קיימים, המורים קיימים, המערכות קיימות. במערכת החינוך הפורמלית המדינה כבר בנתה. אין לקרן פילנתרופית יכולת לעשות משהו בשכפול המוני. אז היא צריכה איזה שהוא מנוף וכאן היה נראה שיש מנוף".*

ההחלטה האמיצה להיכנס למערכת ריכוזית, שתוארה על ידי אחד מבעלי התפקידים בתכניות הקרן כ"דינוזאור גדול" ושהעשייה בה, באמצעות עמותה מהמגזר השלישי, תוארה כמשימה מורכבת עד כדי כך ש"אף אחד לא יכול לעשות זאת" - יוצרת עניין ומתח בסיפור הייחודי של קרן אבי חי. נחזור לנקודת הפתיחה הראשונה. ה'אני מאמין' החברתי-חינוכי של הקרן מגדיר את רכיבי היסוד של החזון: תחושת שייכות לקולקטיב, חיבור ליהדות ולמורשת, עיצוב שיח בונה, העמקת הפלורליזם כתפיסה ערכית וחברתית, התייחסות להקשר הייחודי של חיים יהודיים בישראל. בהמשך ניווכח כי רכיבי היסוד הללו באים לידי ביטוי בניסוח מטרות העל של התכניות השונות שהפעילה הקרן במהלך עשרים וחמש שנות עבודתה במערכת החינוך הפורמלית. רכיבי היסוד מתפקדים גם כמתווה הנותן

מענה לשאלות הגדולות: 'לשם מה?', 'מה?', 'ואיך?' - העומדות בבסיס העשייה החינוכית ובבסיס התכניות השונות.

### א. השאלות הגדולות

בדוח מסכם שהוגש לחבר הנאמנים בשנת 2012, לבחינת עשייתה של קרן אבי חי בחינוך הממלכתי הפורמלי,<sup>1</sup> מופיעה רשימה של 'השאלות הגדולות' לעשייה בתחום. במבט משולב, למדנו כי קיימת זיקה חזקה בין השאלות שעלו בדוח (המופיעות להלן בסוגריים) לאלו שעלו בתהליך זה הבוחן את פועלה של הקרן בחינוך הפורמלי במבט רפלקטיבי ומסכם. שאלות אלה מנחות כל תכנית לימודים ועומדות בבסיסה של כל למידה:

- **לשם מה? לאור מה פועלים?** ("מהם החזונות והגישות לחינוך יהודי-ישראלי שקיימים במערכת?"; "מהם הצרכים בתחום?").
- **מה טיב ההקשר בו עתידה להתרחש הלמידה?** ("מהי מדיניות משרד החינוך בתחום החינוך היהודי?").
- **מה מאפיין את הקוריקולום, את עולמות התוכן?** ("מהן תכניות הלימודים בתחום?").
- **איך נכון ומתאים להוביל את הלמידה? מהן אסטרטגיות לימוד אפקטיביות?** ("כיצד מיישמים?"; "מהם האפיקים שבהם צריכה הקרן להשקיע?").
- **מי מוביל את התהליך? מה אופיים של ביטויי ההובלה והמנהיגות?** ("מהו מצב כוח האדם המוכשר להוראת החינוך היהודי?").

שאלות אלה יקבלו מענה בפרק הבא, באמצעות כל אחת מחמש התמות הגדולות בסיפורה של קרן אבי חי בחינוך הפורמלי.

### ב. עקרונות מכוונים

חזון הקרן ויישומו במרחב החינוך הפורמלי הונע על פי עקרונות מכוונים, המתחלקים ל-'עשה' ו'אל תעשה'. כך למשל, ההחלטה לתמוך בחינוך הפורמלי במקומות שבהם זוהה חוסר מצד משרד החינוך וכן שאלת ההמשכיות - כיצד ימשיכו לפעול תכניות ומהלכים לאחר סגירת הקרן - הובילו לעיקרון שהתמיכה תהיה לא באמצעות הקצאת שעות במערכת, כפי שמתאר אחד מאנשי הקרן בשיח הקבוצתי: "אנחנו לא מממנים שעות. אנחנו נותנים את כל מה שהממלכה - כלומר משרד החינוך - לא יכולה לתת: בפיתוח תכניות לימודים, בהכשרה, בהתמחות, בליווי". לצד 'לא תעשה' זה, מנוסחים בעיקר עקרונות 'עשה' שהנחו את הקרן והם משקפים את החשיבות הרבה שמייחסת הקרן לתחום זה של החינוך הפורמלי, את האמונה בחשיבות גיוס מנהלים לתחום, ומורים הפועלים מתוך מוטיבציה לפעול ולהשפיע, שהוקנתה להם בהכשרה מקצועית עמוקה. הקרן גיבשה עקרונות פעולה במערכת החינוך, המפורטים באתר הקרן ובדוחות מסכמים (שם):

1. הקרן מאמינה כי מערכת החינוך ומוסדות החינוך הממלכתיים מהווים זירה משמעותית לקידום שליחות הקרן.
2. הקרן שואפת להשפיע על מערכת החינוך ועל גורמים הפועלים בתוכה כדי להעלות את סדר היום שלה לסדר עדיפות גבוה, מבלי להחליש את מערכת החינוך.
3. הקרן שואפת לפעול בבתי ספר בעלי פרופילים סוציו אקונומיים שונים ולעודד מגוון של תכניות

1. סילבר ואחרים, בחינת כיווני עשייה.



חופש ביטוי, מחלוקת ושיח מכבד, תוך קבלת האחר והשוונה. בהערכה שבדקה את התכנית נמצא כי חלו שינויים חיוביים בכל הממדים שנבחנו<sup>6</sup> - הן בקרב תלמידי חטיבת הביניים והן בקרב תלמידי החטיבה העליונה. בין ההישגים: יצירת קבוצה של מנהלים מחויבים ונלהבים, שהצליחו לחולל שינוי משמעותי ומהפכה בבית ספרם. מרבית המנהלים העריכו את חומרי הלמידה, ההדרכה, ההשתלמויות והכשרת המורים כבעלי רמה ואיכות גבוהות.<sup>7</sup> צוהר חדש של יצירה יהודית נפתח בפני מורים ותלמידים רבים; המורים עברו השתלמויות מקצועיות בתחום תרבות ישראל,<sup>8</sup> רכשו תחושת מסוגלות לתת פרשנות אישית לטקסטים מקראיים והעשירו את הידע הפדגוגי שלהם בתחום. לצד זאת, נמצא מחסור בהכשרה דידיקטית המהווה אתגר מרכזי בקרב מורים בוגרי התכניות, הטוענים כי יש בתכנית דגש רב על ידע עיוני לעומת מיעוט הכשרה פרקטית ליישום בתוך מעשה ההוראה.<sup>9</sup> התכנית ממשיכה היום תחת השם 'בארי'.

3. יהלום (ילדים והורים לומדים)

התכנית הוקמה בשנת 1992, ביוזמה מקומית בעיר אשקלון, בעקבות העלייה הגדולה מחבר העמים ומתוך צורך לתת מענה לפער הגדל בין עולמם התרבותי של הילדים ועולמם של המבוגרים, לגשר בין תרבויות ולקשר בין המסגרת החינוכית ה'צברית' לבין בית ההורים. בהמשך התרחבה התכנית ופעלה גם במסגרות החינוך הפורמלי המיועדות לאוכלוסיות ותיקות. הקרן הצטרפה לתכנית ותמכה בה בין השנים 1997-2011. במרכז התכנית היו מפגשי הורים וילדים שהתקיימו בשעות אחר-הצהריים, במטרה ללמוד בצוותא ולעסוק בדילמות ערכיות הרלוונטיות לעולם הילדים וההורים. המתודה המרכזית הייתה קריאה במקורות מתוך ארון הספרים היהודי. התכנית תרמה למיומנויות שיח וליצירת אקלים מיטבי של שותפות בין מורים, הורים וילדים. כמו כן תמכה התכנית, באמצעות עיסוק במקורות רלוונטיים, בהעמקת הזיקה לעם היהודי ולארץ ישראל. זהו הישג מרשים ביחס להקשר שבו פעלה התכנית - אוכלוסיית עולים ברובה, בעלת זיקה רופפת לטקסט היהודי, לעם היהודי ולארץ ישראל.<sup>10</sup> במחקרי הערכה נמצא כי חלו תמורות ושינויים חיוביים בכל הממדים שנבחנו.<sup>11</sup> הישג נוסף שנמצא הוא כי התקיים מנגנון תמיכה וליווי יעיל, מסור ומקצועי מצד מנהל התכנית וצוות המנחים המקצועי שהצליח להעצים את המורים. יחד עם זה, התכנית פעלה מתוך תלות במלווים ובמנחים, דבר שהקשה על מעבר מהנחיה צמודה להובלה עצמאית יותר של התכנית והתכנים על ידי צוות בית הספר.<sup>12</sup> לצד זה, התמודדו המורים גם עם קושי בגיוס ההורים ללמידה בצוותא, ובמיוחד מדובר בהורים מקבוצות שאינן מרכזיות בחברה הישראלית, כגון אוכלוסיית עולים.<sup>13</sup> התכנית לא המשיכה לפעול לאחר יציאת הקרן.

- המותאמות לקהלי יעד שונים.
- 4. הקרן היא גוף יוזם וחדשני המחויב לאיכות גבוהה, ושואף להשפעה על המנהיגות ועל מובילי דרך.
- 5. הקרן תפעל באמצעות שותפים.

החזון והשאלות הגדולות שהוא מציף, במשותף עם ההחלטה לפעול במרחבי החינוך הפורמלי מתוך אמונה בחשיבותו של מרחב זה ובפוטנציאל שיש בו למימוש מיטבי של החזון הטמעתו וביסוסו - כל אלו עומדים בבסיס התכניות השונות שהפעילה הקרן.

ג. התכניות

התכניות, לב הסיפור, יתוארו כאן על פי סדר כרונולוגי, מתחילת תמיכת הקרן ועד הפסקת תמיכתה. בהמשך נחזור אליהן באופן ספירלי ונדגיש בכל פעם היבטים מסוימים, דרך התבוננות בעדשות השונות של התמות שיספרו את הסיפור. לעת עתה יוצגו שתי-עשרה התכניות בקצרה: שנים ומקום, מטרות ודרכי פעולה, הישגים בולטים ואתגרים. סיכום התכניות מופיע גם בנספח 2.

1. 'מבחר'

תכנית זו פותחה על ידי המרכז לטכנולוגיה חינוכית (מט"ח) ופעלה בין השנים 1993-2007. התכנית נוסדה במטרה לפתח תכניות לימודים בתחום של 'תרבות ישראלית-יהודית' בחטיבות הביניים ולהכשיר מורים ללמדן בכיתות. בין הישגיה המרכזיים היה פיתוח שתי תכניות לימוד בגישה רב תחומית ומודולרית,<sup>2</sup> שנתנו מענה לצורך של בתי הספר בתכניות המתאימות לדוח ועדת שנהר. התכניות זכו להערכה מצד גורמים מקצועיים,<sup>3</sup> ולשביעות רצון מצד המורים שהפעילו אותן.<sup>4</sup> במהלך השנים חל גידול במספר בתי הספר שלקחו חלק בתכנית,<sup>5</sup> אך בשלב מסוים התקשתה לעמוד בהיקפים המצופים והתקשתה להתרחב. שינויים רעיוניים ותקציביים במדיניות מערכת החינוך עמדו לה לרועץ וכך גם העובדה שהקרן נמנעה מלממן שעות לימוד בבתי הספר. בנוסף, עלו קשיים בדרך יישום התכנית בבתי הספר ובהשפעתה על ידע ועמדות התלמידים בתולדות ישראל. בעקבות קשיים אלה, החליטה הקרן לסיים את תמיכתה הממושכת ואת השותפות עם מט"ח וצוות התכנית. התכנית לא המשיכה לפעול לאחר יציאת הקרן.

2. 'מעצים - העצמה חינוכית יהודית'

התכנית הופעלה על ידי מכון הרטמן בין השנים 1996-2011 ועיקר עניינה היה הכשרת מורים ופיתוח מקצועי של מנהלים ומורים להוראת לימודי היהדות - מקרא, תושב"ע ומחשבת ישראל. הנחת המוצא של התכנית הייתה כי אין 'יהדות אחת' או דרך אחת להיות יהודי, אלא היהדות שייכת לכולם. בהתאם לכך פותחו חומרי למידה לבתי הספר העל-יסודיים, המבוססים על דיון בסוגיה או בדילמה יהודית שעמדה במרכזם. התכנית הוקמה במטרה לעודד מורים לעסוק בטקסט יהודי ולתרגל עקרונות של

2. קם, יעקב ועשוי; קם, רות המואבייה. וראו פירוט בתמה השלישית בפרק הבא.  
 3. גורן, יהדות כתרבות.  
 4. אורן וניר גל, מבחר.  
 5. מבחר, תקציר 2000; מבחר, דוח 2005.

6. קופרמינץ ורחן, מחקר הערכה.  
 7. שילד ובר-אסולין, סקר מנהלים.  
 8. שור, מגמות.  
 9. רחן ופסקל, הערכת-על.  
 10. קופרמינץ ורחן, מחקר הערכה.  
 11. אטלס, יהלום.  
 12. רחן ופסקל, הערכת-על.  
 13. רחן, הערכת תכניות.

4. 'רביבים'

תכנית זו פעלה באוניברסיטה העברית בירושלים ונתמכה על ידי קרן אבי חי בין השנים 2000-2016, במטרה להכשיר עתודה של מורים מצטיינים להוראת מקצועות היהדות (בעיקר תנ"ך), במערכת החינוך הממלכתית העל-יסודית במדינת ישראל. 15 רביבים מספקת הכשרה אקדמית וחינוכית אינטנסיבית במשך ארבע שנים, ובסופה מקבלים הסטודנטים תואר שני בלימודי יהדות ותעודת הוראה, ומתחייבים ללמד בתיכון ממלכתי ארבע שנים לפחות. בוגרי התכנית הם מורים בעלי השכלה רחבה ועמוקה, המיומנים בהוראה ושואפים לחשוף את תלמידיהם לתרבות היהודית בדרך מעניינת, מאתגרת ובעלת משמעות. 16 תכנית זו השיגה מספר יעדים מרכזיים בהם: שילוב בוגרי התכנית במערך ההוראה והניהול בבתי הספר העל-יסודיים ובמוסדות אקדמיים, וקידום שיח אודות זהות יהודית פלורליסטית במערכת החינוך הממלכתית, תוך יישום דרכי הוראה-למידה משמעותיות ורלוונטיות. 17 בוגרי 'רביבים' מתארים אתגרים וקשיים במינוף התהליך בבתי הספר. חלקם דיווחו גם על הצורך להתמודד עם הפער בין גישות שמרניות ומסורתיות בתרבות הבית-ספרית להוראת יהדות, לבין הגישות הפלורליסטיות שרכשו בתכנית. 18 התכנית ממשיכה אבל לא בתמיכת הקרן.

5. 'מורשה'

תכנית זו קמה בשנת 2001 ביוזמה של קרן אבי חי לפיתוח רשת של בתי ספר ממלכתיים וממ"ד, שיציעו לתלמידיהם חינוך יהודי מקיף תוך התייחסות לערכיהם ועולמם של ילדים ממשפחות מסורתיות. בשנותיה הראשונות התמקדה התכנית בצורך לפעול לשילוב אוצרות תרבות ומסורת של יהודי המזרח במערכת החינוך.<sup>19</sup> תכנית ההתערבות של 'מורשה' כללה ליווי ארבע-שנתי של בית הספר, בתהליך מעמיק של חינוך לזהות יהודית-ישראלית. מדובר בבדיקה מחודשת של תפיסת החזון של בית הספר, של היעדים הנגזרים ממנה ושל הביטויים לכך בתהליכי הוראה ולמידה דיאלוגיים, מעוגני למידה טקסטואלית, ברוח בית המדרש היהודי. בתוכם ניתן מקום לחג ולטקס, השירה והפיוט. התכנית מיקדה את הדגש בהמשך עשייתה ב'יהדות חברתית',<sup>20</sup> כלומר, בערכים יהודיים-חברתיים היכולים לשמש מכנה משותף רחב למגוון זהויות במרחבי בית הספר. התכנית ליוותה מנהלים, צוותי מורים וגם הכשירה לתלמידים להיות מובילי חברותא בתהליכי הלמידה. בתי ספר שעברו תהליך זה של ליווי מלא, עברו לשלב של ליווי תומך לווייני תוך המשך הפעלה עצמאית של צוות בית הספר. התכנית קירבה את התלמידים לחינוך יהודי,<sup>21</sup> ובמבט-על, עיקר הישגיה הוא בהנכחת מסורות יהודי המזרח בתכנית הלימודים הממלכתית. מאז שנת 2013 פועלת התכנית, עדיין בתמיכת קרן אבי חי, תחת קורת הגג של כ"ח (כל ישראל חברים).

6. 'היסטוריה, מקרא ומה שקרה' - תכנית הלימודים בתנ"ך של יד בן צבי

התכנית הופעלה על ידי יד יצחק בן-צבי ונתמכה על ידי קרן אבי חי בין השנים 2003-2011.<sup>22</sup> התוכנית חרטה על דגלה לימוד בשיטה אינטר-דיסציפלינרית - המקרא כציר מרכזי ללימוד מקצועות נוספים: מולדת, מורשת, לשון, ספרות ופיתוח מושגים. דרך עבודה ודיון על מושגים העולים מן המקרא מתבררות משמעויותיהם לחיי התלמידים ונוצרת הזדמנות לעסוק בסוגיות אקטואליות, מוסריות וערכיות. כמו כן, הוראת החינוך הלשוני והאוריינות באמצעות הטקסט המקראי ובאמצעות פיתוח מושגים מעמיקה את הלימוד.<sup>23</sup> הישג מרכזי של התוכנית, לפי עדויות המורים והצוות,<sup>24</sup> הינו קידום פלורליזם כערך וכעיקרון מנחה הנמצא בבסיס כלל הפעולות והאסטרטגיות: אפשרויות לבחירת דרכי הוראה-למידה מגוונות בתוך ספרי הלימוד, מסורתיות וביקורתיות. עם זאת, יש לציין כי תכנית הלימודים הפורמליות משתנות לפרקים, כך שלעתים, חלק מחומרי הלמידה הפכו לפחות רלוונטיים. התכנית נתנה מענה לפן ההיסטוריוגרפי במקרא, ותכנית הלימודים הנוהגת מתשע"ט למשל,<sup>25</sup> צמצמה סוגה זו, בשל דרישת המפמ"רית המכהנת לבטל את השימוש בספרי לימוד.<sup>26</sup>

7. אתר 'מקראנט'

האתר מומן על ידי הקרן בין השנים 2003-2014 והופעל בשיתוף עם משרד החינוך, מט"ח, סנונית וגשר.<sup>27</sup> האתר נועד לספק טקסטים מקוונים מהתנ"ך, מהמשנה, מהתלמוד והמדרש ופרשנויות קלאסיות. הוא כולל מערכי שיעור, סרטוני וידיאו, משחקים ואמצעים פדגוגיים אחרים, שיכולים לעניין מורים לתנ"ך ותלמידיהם. האתר נותן מענה דידיקטי ופדגוגי למורים לתנ"ך ולתרבות ישראל, וכולל היבטים רבים של תכנון לימודים והערכה.<sup>28</sup> האתר סייע רבות בפיתוח מקצועי של מורים בפן הדיסציפלינרי; נתן מענה לצרכים לימודיים משתנים (תכניות לימוד, עדכון תכניות לימודים, מערכי שיעור וכו'); יצר קהילות לומדות וקהילות שיח, באמצעות ימי עיון ודרך הפורום באתר; פיתח חומרים ללמידה מרובת הקשרים (המקרא באמנות, בספרות, במוזיקה וכו'). ובעיקר - האתר קידם באופן משמעותי את תחום הדעת של המקרא והתחומים הקרובים לו. האתגר העיקרי היה בפן הפדגוגי - בעיקר בכל הנוגע להוראה דיפרנציאלית ועתירת טכנולוגיה, וזאת בהתאם לצרכים המשתנים שעלו, ביחוד בעשור האחרון. האתר קיים וממשיך לפעול גם לאחר יציאת הקרן.

8. 'מארג'

התכנית הוקמה על ידי הקרן בשנת 4002 ומשנת 3102 ועד היום היא פועלת בחסות משותפת של אבי חי

22. יד בן צבי, דוח 2003 (סעיף 9); דוח 2005 (סעיף 11); יד בן צבי, תקציר 2003; יד בן צבי, תקציר 2006; יד בן צבי, תקציר 2008.  
 23. <https://www.ybz.org.il/?CategoryID=725&ArticleID=273#.XB5bo1xvbIU>  
 24. <https://www.ybz.org.il/?CategoryID=725&ArticleID=273#.XSB2GehvbIU>  
 25. [http://meyda.education.gov.il/files/Mazkirut\\_Pedagogit/tanach/TochnitTashat.pdf](http://meyda.education.gov.il/files/Mazkirut_Pedagogit/tanach/TochnitTashat.pdf)  
 26. ראו גם חזר מפמ"ר בעניין זה: <https://edu.929.org.il/news/%D7%97%D7%95%D7%96%D7%A8-%D7%9E%D7%A4%D7%9E%D7%A8-%D7%AA%D7%A9%D7%A2%D7%98>  
 27. אבי חי, יצירה והפצה.  
 28. תכנית הלימודים במקרא, תשס"ג.

14. רביבים, תקציר לנאמנים 1999; תקציר לנאמנים 2000; תקציר לנאמנים 2004; תקציר לנאמנים 2007.  
 15. זיסנוויץ, רביבים.  
 16. אבי חי, גישה חדשה, עמ' 5.  
 17. אבי חי, חינוך יהודי, עמ' 1-2.  
 18. הכהן-וולף וקלינברגר, רביבים.  
 19. מתוך דוחות פרויקט לתכנית 'מורשה' שהוגשו לקרן: מורשה, דוח 2001; 2003.  
 20. מורשה, דוח 2013.  
 21. הכהן וולף, מורשה.



## פרק ב: העלילה - תמות מרכזיות בסיפורה של קרן אבי חי

הפתיח לסיפור מלמד כי עקבותיה של קרן אבי חי במפת החינוך הפורמלי ניכרות והולכות לאורכה ולרוחבה של הארץ. העקבות מספרות סיפור הנע סביב חמישה צירים. כל ציר הוא תמה המשרטטת תמונת נוף בסיפור. התמה הראשונה מספרת את הסיפור דרך עדשת הדינמיות - ההתפתחות והשינוי של התהליכים במרוצת השנים. היא כוללת 'סיפור בתוך סיפור' - סיפור מסגרת ובתוכו ארבע תקופות בעשייתה הכוללת של הקרן בחינוך הפורמלי. התמה הראשונה מציפה את השאלה מדוע חלים שינויים, ומכאן היא מובילה לתמה השנייה, שהיא ההקשר. כאן בולט אופייה הדיאלוגי, המשתף והמשתתף של הקרן עם ממשקיה השונים, בעיקר עם משרד החינוך. תמה זו מאפשרת לראות את הסיפור כסיפור מתפתח המשתנה מתוך רגישות להקשרי הפעולה. כוח ההתפתחות והשינוי והכוח הדיאלוגי שהוצגו בשתי התמות הראשונות, נפגשים בתמה השלישית עם הכוח המארגן והמשמר של עולמות התוכן ושאלת ההגדרות של תוכן יהודי וגבולות הגזרה שלו בתכנית הלימודים הפורמלית. התמה הרביעית עוסקת במדיניות מוצהרת או משתמעת ביחס לאופני הפעולה של הקרן והיא מציגה חמש אסטרטגיות פעולה. התמה החמישית עוסקת בכוח הדוחף והמניע. סיפורה של קרן אבי חי בחינוך הפורמלי מאכלס ביטויים רבים ומגוונים של הובלה ומנהיגות. הקטגוריה החמישית עוסקת אם כך באופן שבו פעלה הקרן להעצמה ולמצוינות הן של אנשי השדה והן של מנהלי התכניות, וזאת בדרך של "איכות מעצימה" - ביטוי שטבע אחד ממנהלי התכניות שרואין כאן.

### תמה ראשונה: דינמיות

בשנת 1993 החלה הקרן להפעיל תכניות שונות במערכת החינוך הפורמלית בישראל. כיוון זה עלה בקנה אחד עם החלטתה האסטרטגית של הקרן לפעול במרחב זה, כדי לממש את שליחותה באופן מלא ורחב יותר. מראשית הדרך ולכל אורכה בלט רצונה של הקרן לשמור על עשייה אוטונומית, על מעורבות גבוהה ועל פעולה בדרך של שיתוף ושיתופיות. בפרספקטיבה היסטורית, מדובר בצעד אמיץ, בהתחשב בכל אתגרי החינוך הכרוכים במערכת ממלכתית, ריכוזית ומסועפת, הפועלת על פי דפוסים ותבניות עבר, ובה בעת נעה ונדה בין רפורמות וקריאות מתמידות לשינוי. על כן, התמה הראשונה מאפיינת את סיפורה של הקרן כסיפור מגוון המתפתח ומשתנה על פני ציר הזמן. השינויים אינם מתבטאים רק בנפח, באסטרטגיות הפעולה, בהקשר או בתכנים; מדובר בשינויים מעמיקים ואיכותיים שהובילו את הקרן בכל אבן דרך לתקופה חדשה. לכאורה, אפשר לראות בשינויים ובהתפתחויות הוכחה לכך שלקרן לא הייתה תכנית סדורה ומאורגנת מעבר להגדרות הכלליות, כפי שמעיד חבר בצוות הקרן:

"זה באמת ניסיון לעשות סדר במה שלא היה כל כך מסודר. בדיעבד מתחילים להכניס היגיון בתוך דברים שלפעמים היו סוג של ניצול הזדמנויות או מי הכיר את מי [...] באופן כללי היכן שזיהינו הזדמנות לפעולה - פעלנו".

היהודית-ישראלית ובית הספר)<sup>38</sup>; וכן את ביסוס למידת עמיתים ותחושה של 'נבחרת' בקרב בתי הספר המשתתפים בתכנית; והעובדה שמודל דומה אומץ על ידי המערכת ברמה הארצית. אתגרי התכנית מצביעים על עמידה בהיקפים המצופים של בתי הספר בתכנית והעמקה בתוכני היוזמות וזיקתם לתכנית הלימודים הרשמית של מקצוע 'תרבות ישראל'.

38. גילת ודושניק, הערכת אוצרות; גילת ודושניק, תפיסות מנהלים אוצרות.

אפקטיבית של שינויים שיהדהדו בכל תחום של חיי בית ספר. הקרן חתרה להעצים את המסרים בתחום ולאפשר שיח ער ודינמי לא רק במסגרת לימודי היהדות, אלא בתחומי הדעת הסובבים אותם, בחינוך הפורמלי והבלתי פורמלי כאחד.

פרשנות הוליסטית נוספת בתקופה זו מתייחסת לא רק להיבט המערכתי-מבני אלא גם לגוונים השונים של הזהות היהודית בחברה הישראלית. מדובר בגישה המעוגנת בשליחות הקרן מראשית דרכה, ומקבלת ביטוי ייחודי ועז באמצעות כינונה של תכנית 'מורשה' המדגישה את הקול המסורתי הנפקד ממערכת החינוך הממלכתית כללית. שילוב אוצרות חכמי המזרח, מתן במה לפיוט כמסורת של יהודי המזרח הם דגשים מרכזיים בתכנית 'מורשה' ומכוונים ליהדות רב-קולית.

תקופה זו הייתה פורה מאוד בתכניות הקרן. במסגרתה נוסד גם האתר 'מקראנט' שנתן מענה עדכני, עשיר ונגיש למכלול הצרכים בתכניות השונות בחינוך הפורמלי. הבנת האפקטיביות של השינויים בעלי אופי מערכתי נראית במבט רטרוספקטיבי כהבנה מוצקה ההולכת ומעמיקה בתקופה זו.

#### תקופה שלישית (2008/9-2013): דיוקים ומיקודים

על רקע משבר כלכלי גלובלי, ובניגוד לתנופת הפיתוח ולנפח המיזמים שפעלו במרחבי החינוך הפורמלי בתקופה קודמת, בתקופה זו חלה ירידה בתכניות חדשות וניכר תהליך של בלימה, התכווננות ודיוק פנימי של הקרן (Fine-Tuning).

קרן אבי חי הקפידה לבחון תדיר את עשייתה וללוות אותה בתהליכי הערכה.<sup>40</sup> בתקופה זו יזמה הקרן מהלך מקיף של בחינה והערכת פעולתה בחינוך הפורמלי, אשר השהה את התנופה והעמיק את הקיים, באופן שהשפיע על העשייה בכלל ועל שתי תכניות מרכזיות בפרט: תכנית 'מארג' ותכנית 'מורשה'. במקרה של 'מארג', הכוונה היא להעמקת תהליכים תודעתיים של משתתפי התכנית ביחס למשמעות זהותם היהודית-ישראלית. מדריך מרכזי בתכנית התייחס לתהליכי התפתחות התכנית ב-2011:

*"בשנתיים האחרונות, מתהווה שינוי הדרגתי במוקדי העבודה של "מארג" מול בתי הספר: לצד הרגל הארגונית-הוליסטית הממשיכה להוות סימן היכר בולט, מתהווה רגל נוספת: הצבת פיתוח הזהות וליבון סוגיות של זהות כמוקד עבודה מרכזי נוסף [...] יצירת שיח זהות רפלקטיבי ומטא-קוגניטיבי, המנתח את האופן שבו המנהלת וצוות ההנהגה מבינים את מושג הזהות, את דרכי החינוך לזהות ואת מרכיבי הזהות היהודית, הציונית והישראלית המצויים במתח זה עם זה, הפכה לעוגן עבודה מרכזי של המנחה מול בתי הספר".*

גם תכנית 'מורשה' בחנה לעומק את שפתה ואת המיקוד. מנהל ומנחה בתכנית כינו תהליך זה "דיוקים של התכנית". בתהליך זה מבקשת התכנית לשים במרכז גם את המאחד והמחבר בקולקטיב היהודי ולהדגיש את הערכים החברתיים ביהדות לצד המשך עיסוק בתוכני יהדות המזרח ובמקומו של היהודי המסורתי בתכנית הלימודים בחינוך הממלכתי. בתקופה זו, כחלק מההתמקדות בקיים וביסוסו, פיתחה הקרן, יחד עם קרן 'פוזן', את האתר 'תרבות ישראל', שנועד לתמוך בהוראת מקצוע הלימוד החדש 'תרבות ישראל ומורשתו' במערכת החינוך הפורמלית.

מצד אחר, מבט-על על עשיית הקרן מלמד כי קיים בהחלט סדר וקו מנחה במה שנתפס כאי-סדר. העיקרון המנחה היה עשייה רב-כיוונית, גמישות, שינוי והתפתחות על פי הצרכים בשטח, ולא היצמדות נוקשה לתבניות. בתוך תמה זו של דינמיות בולטות ארבע תקופות מרכזיות מעין 'סיפור בתוך סיפור' שילך ויתבהר.

עשרים וחמש שנות פעולתה של הקרן בחינוך הפורמלי מתוחמים בין תכניתה הראשונה - 'מבחר', בשיתוף עם מט"ח (1993), לבין תכניתה האחרונה, 'אוצרות' שהחלה בשנת 2016 וחתמה את פרק מיזמי הקרן בחינוך הפורמלי בישראל. בפרק זמן זה ניתן לזהות ארבע תת-תקופות בפעילות הקרן:

#### תקופה ראשונה (1993-2003): נקודת ארכימדס

בתקופה זו הדגש היה על הניסיון לזהות את הנקודה העוצמתית באמצעותה ניתן לחולל שינוי בתחום החינוך היהודי. בתקופה זו מתפרסמים מסקנותיה של ועדת שנהר, 'עם ועולם: תרבות יהודית בעולם משתנה',<sup>39</sup> הממליצות לפעול בערוצים שונים כדי להעמיק ולהרחיב את לימודי היהדות בחינוך הממלכתי, ובכלל זה לפתח חומרי למידה איכותיים, להכשיר מורים, להעניק תיווך רלוונטי ואוטנטי של התכנים, ללמד מתוך גישה בין-תחומית ומתוך תפיסת יהדות רב-קולית ופולורליסטית.

קרן אבי חי, שחרתה על דגלה עשייה יהודית ברוח מכילה ופולורליסטית, מצאה את מסקנות הוועדה כהולמות את תפיסתה, כפי שמציין חבר צוות מוביל בקרן: *"שנהר פשוט נתן לגיטימציה למה שאנחנו כבר ידענו שצריך לעשות"*. בהתאמה, ניסתה הקרן לבחון ערוצים ליישום המסקנות. החיפוש בתקופה זו היה אחר ערוץ משמעותי לשינוי: אם באמצעות חומרי למידה איכותיים ('מבחר'), ואם באמצעות שגרירים משמעותיים במערך הבית-ספרי - העצמת מנהלים ומורים ('רביבים', 'מעצים הרטמן') ואף בשיתוף הורים ('הלום'). דגש מיוחד ניתן על יצירת שייכות למסורת באמצעות חיבור לטקסט הקנוני מארון הספרים היהודי, ובראשו המקרא. בתקופה זו הושקעה חשיבה מקצועית עמוקה על אופני התיווך של התכנים ועל פדגוגיות למידה המקנות ערך מוסף ומשמעות. הכוונה כאן לעקרונות מנחים של הוראה, המחברת את הנלמד לעולמו של התלמיד ולמציאות שמחוץ לכותלי בית הספר, להוראה המזמנת סביבות למידה מגוונות ובכלל זה שילוב טכנולוגיות בהוראה, הוראה התומכת בלמידה בין-תחומית, בלמידה חקרנית ועוד. החיפוש אחר מוקדים שונים שעשויים לחולל את השינוי האיכותי בחינוך יהודי במערכת החינוך הממלכתית הכללית מכשירים בעצם את הקרקע לקראת התקופה השנייה.

#### תקופה שנייה (2003-2008): מכוונות לשלם

שלב חדש בפעילות הקרן היה הרצון להוביל מיזמים שיחוללו שינוי מערכתי בתרבות הבית ספרית ואימוץ גישה מערכתית הוליסטית הכוללת את כל השותפים לעשייה החינוכית - תלמידים, מורים והורים. ההבנה הייתה שיש לשלב בין כל רכיבי העשייה הבית ספרית - תכניות הלימוד השונות, מרחבי הלמידה והחללים הפיזיים של בית ספר, ומבנה הלימודים. מגמה זו באה לביטוי בעיקר בתכנית 'מארג' שביקשה לפעול מתוך ראייה הוליסטית-מערכתית, המקודמת בשדה החינוך כגישה להובלה

<sup>39</sup>. בשנת 1991 נעשתה בנייה לפרופ' עליזה שנהר על ידי שר החינוך לעמוד בראש ועדה שתבדוק את מצבם של לימודי היהדות במערכת החינוך בישראל. מסקנות הוועדה הוגשו לשר החינוך המכהן ב-1994. ראו שנהר, עם ועולם.

<sup>40</sup>. חלק הארי במסד הנתונים לסיפור הקרן בחינוך הפורמלי הוא עשרות דוחות הערכה שיזמה הקרן המתייחסים הן לתכניות ספציפיות והן לתחומים רחבים של עשיית הקרן בחינוך הפורמלי שהוא המוקד כאן, כמו גם בחינוך הבלתי פורמלי ובתחום תקשורת המונים. ראו בנספח 5.

וועדות יזומות, בהקשר של זהות יהודית ותחושת השייכות לישראל ולעם היהודי. כלל התכניות שואפות לממש את שליחות הקרן בעידוד וטיפוח יחסי הבנה, רגישות וזיקה הדדית בין יהודים מכל הזרמים ומכל הגישות, למסורת ישראל ותרבותה.

תקציר היריעה מלהזכיר את כל האסמכתאות המחקריות המנתחות את מאפייני החברה הישראלית והשיח הציבורי בישראל על יהדות וזהות. מתוכן נציין בקצרה מקורות בודדים ונציג תובנות מרכזיות העולות מהם. בכולם מאופיינת החברה היהודית-ישראלית כחברה מקוטבת והשיח הציבורי על יהדות וזהות מאופיין כשיח המתקיים בתוך תבניות חשיבה לעומתיות המעודדות הדרה וניכור של זהויות יהודיות מגוונות. יהודה גודמן ויוסי יונה<sup>43</sup> מצביעים על שלושה מאפיינים מבניים של יחסי הדרה: תפיסה לינארית - לפיה החילוניות החליפה את הדתיות; תפיסה בינארית - לפיה יכול כל יהודי להשתייך לאחת משתי קבוצות: חילונית או דתית; ותפיסה מהותנית, לפיה הזהויות מתקיימות מחוץ לזמן ולהיסטוריה וללא קשר להשפעות ממעגלי זהות אחרים.

כפועל יוצא מכך מתאר אבי שגיא<sup>44</sup> את תופעת ההתייחסות וההתחבטות של החברה היהודית בישראל בשאלות יסוד של זהות ושל תרבות, תוך תנועות מנוגדות ומשלמות בין האתוס העברי החדש המתגבש, לבין האתוסים הישנים שעיצבו את הזהות היהודית לאורך הדורות. שיח הזהות הציבורי מציף שאלות על מקורות הסמכות ומצביע על מבוכה ביחס לשאלות כגון, מה מידת מחויבותה של החברה לעבר ולמסורת; מה משמעותה של מחויבות זו; מהו היחס הראוי בין ערכים פרטיקולריים של התרבות היהודית לבין ערכים אוניברסליים-מודרניים. שגיא (שם) טוען כי המגמות התרבותיות והפוליטיות שהתפתחו בחברה הישראלית, כמו גם הספרות הענפה שהן הניבו, הן אבני דרך במסע הזהות היהודי-ישראלי. מסע זה מחדד את החסר במגוון זהויות יהודיות, ובכלל זה למשל בזהויות שמעבר לבינאריות, כגון זו המוצעת על ידי מאיר בוזגלו ביחס ל'מסורת'<sup>45</sup> מיכה גודמן<sup>46</sup> מציין כי הבניית שיח הזהות היהודית בחברה בישראל נעשה בדפוסים של דוגמטיות מחשבתית, המוליכה לחשיבה פשטנית ולא מורכבת במבנים של או-או.

זה ההקשר הרחב שבתוכו קרן אביחי פועלת ואותו היא שואפת לשפר. הרגישות להקשר זה מתבטאת לא רק בהתכוונות למאפיינים סוציולוגיים יציבים אלא גם בתגובה לאירועים מכוננים כגון גלי העלייה הגדולים מברית המועצות ומאתיופיה אשר שינו את פני החברה; או רצח ראש הממשלה יצחק רבין, אשר טלטל את החברה בישראל והציף שאלות באשר למרקם היחסים בין הקבוצות בה ומקומם של ערכים הומניסטיים ודמוקרטיים בישראל. קרן אבי חי הגיבה לכך<sup>47</sup> ויזמה עשייה חינוכית שבכוונתה לתרום לשינוי פני החברה בישראל. מכאן, שרגישות להקשר היא אחד המוטיבים החוזרים בסיפור הקרן, ואין הכוונה רק לרגישות בנקודת זמן אחת, אלא רגישות מתמדת ודינמית. בשנת 1995, השנה שבה החברה הישראלית הייתה שרויה באבל ובמשבר בעקבות רצח רבין, נוצרה זיקה בין קרן אבי חי למכון הרטמן, כפי שמעיד מנהל תכנית: "הסיפור ביחס למעורבות הקרן הם שזה התחיל הרבה מהאירוע הטראגי של רצח רבין [...] גם איזושהי רפלקציה של העולם החילוני שבעצם ויתרנו על

**תקופה רביעית (2014-2019): חיבורים ואוצרות**

בשלהי התקופה הקודמת ובראשית התקופה האחרונה, נבחנו ביתר שאת זיקות וקשרים בין המיזמים השונים. הקרן החלה לבחון חיבורים אפשריים נוספים עם משרד החינוך, בין גופים מתערבים ואף בין תכנים ויוזמות. תקופה זו עמדה בצל סגירת הקרן, דבר שהשפיע על החלטות ועל הרצון לייצר חיבורים, מתוך דאגה להמשך קיומן של תכניות מרכזיות שיוכלו להמשיך ללכת ולפעול גם ללא תמיכת הקרן. בתקופה זו הקרן השקיעה חשיבה בשימור ההישגים דרך תכניות מרכזיות ודאגה להמשך פעולתן, ובכלל זה המשך פיתוח של תכניות אינטרנטיות התומכות במקצועות הלימוד בחינוך הפורמלי. בהתאם לכך פיתחה הקרן בתקופה זו גם את 'אתר אזרחות' בשיתוף פעולה עם מט"ח, גשר וסנונית. בשלהי התקופה הקודמת ובראשית זו הנוכחית ניסתה הקרן לבחון שיתוף פעולה אסטרטגי עם משרד החינוך בהכשרת מורים להוראת תרבות ישראל. מהלך זה לא צלח כשיתוף פעולה, ומשרד החינוך הוביל אותו בעצמו. חברת צוות מוביל בקרן ציינה כי הושקעה חשיבה גם באפשרות להוביל תכניות בהיקף השקעה מצומצם יותר, מה שהוביל את הקרן לחפש תכנית שתמנף אנרגיות הקיימות בשדה. מכאן נולדה התכנית החותמת את התקופה הרביעית ואת פעולת הקרן בכלל במרחבי החינוך הפורמלי: התכנית 'אוצרות'. מטרת התכנית לתמוך ולקדם יוזמות חינוכיות שבמרכזן אוצרות הרוח והיצירה היהודית מכל הזמנים, אשר צומחות מתוך צורכי בתי הספר ומתוך עשייתם הכוללת. החיבורים הכוללים בתקופה זו, בהתבוננות סמלית ומעשית, הם בין מעשים לתפיסות, בין כיווני פעולה מלמעלה-למטה ולהפך, ובין תפיסות וערכים פרטיקולריים של התרבות היהודית לערכים דמוקרטיים והומניסטיים אוניברסליים.

**תמה שנייה: ההקשר**

התמה השנייה מציעה לראות את תהליכי ההתפתחות וההשתנות שתוארו בתמה הקודמת, כפועל יוצא של רגישות להקשר שבו מתרחש הסיפור. במקרו - ההקשר הרחב והגדול של החברה הישראלית; ובמיקרו - ההקשר המצומצם של מערכת החינוך הממלכתית. הקשר נוסף המחבר ביניהם הוא מרחב הפעולה של המגזר השלישי.<sup>41</sup>

**פעולת הקרן בהקשר החברה היהודית בישראל (מקרו)**

מאפייני החברה הישראלית נוכחים בעוצמה בכל אחת מתכניות הקרן ובאים לידי ביטוי בניסוח המטרות והיעדים ביחס לחברה ולמאפייניה, ולשאיפה לחזק את תחושת השייכות ליהדות ולקולקטיב היהודי. חבר צוות הניהול בקרן מדגיש כי מייסד הקרן "יחס חשיבות מיוחדת למאפייני החברה בישראל". בתהליך ההתערבות נבחן הפער בין הרצוי - זה המנוסח בשליחות הקרן, לבין המצוי - תמונת המציאות בחברה היהודית בישראל. תמונה זו מלמדת על חברה מגזרית, משוסעת, מקוטבת באופן המשפיע על שיח הזהות במרחב הציבורי.<sup>42</sup>

בכל התכניות ניתנים מענים מסוגים שונים לתמונת מציאות זו, ולגילוייה שזוהו באמצעות מחקרים

43. גודמן ויונה, מערבולת הזהויות.  
 44. שגיא, המסע היהודי-ישראלי.  
 45. בחגלו, שפה לנאמנים.  
 46. גודמן, מלכוד 67.  
 47. הקרן תמכה בפעילויות נוספות שלא נסקרות כאן כגון תכנית 'יסודות' שעניינה העמקת יסודות הדמוקרטיה בחינוך הממלכתי-דתי.

41. המונח 'המגזר השלישי' מתייחס למוסדות וולונטריים וארגונים ללא כוונות רווח. הוא שלישי אחרי שני המגזרים הגדולים האחרים בחברה: המגזר העסקי והמגזר הציבורי. מתוך: <https://in.bgu.ac.il/fom/ictr/Pages/Third-Sector-in-Israel.aspx>  
 42. נציין בהקשר זה את מחקרי מכון גוטמן וקרן אבי חי: לוי ואחרים, אמונות; לוי ואחרים, יהודים ישראלים; קיסר שוגרמן, יהודים ישראלים.

העולם היהודי או שהחילונים ויתרו על העולם היהודי". מובילי התוכנית ביקשו להחזיר לבתי הספר את המנדט לעסוק בסוגיות של זהות ולהפוך את תחומי היהדות, הציונות והאזרחות לעמוד השדרה של בית הספר. שאיפתם הייתה להשפיע לא רק על דמות הבוגר הרצוי ותפקודו העתידי כאזרח בישראל, אלא גם על השותפים הטבעיים הנוספים: מורים והורים. מנהלת חט"ב ותיקה בתכנית 'מארג' מציינת:

*"התהליך הקשה והמאתגר של עיסוק מוגבר בסוגיות של זהות ותרבות יהודית עם קהילת ההורים של בית ספר חיזק את שיתופי הפעולה ואת שיח הזהות. [...] כל העת שקדנו על פיתוח תכניות עם פנים וזיקה לקהילה תוך ביטוי לדיאלוג שמתקיים בין אדם, עם, עולם. הצורך שזוהה הוא שהתלמיד אינו מתנהל בחלל ריק. הסיפור הקהילתי משפיע על זהותו של הפרט ולכן ראינו עצמנו מחויבים לחבר את הקהילה לתוך תהליכי הזהות, שעובר התלמיד".*

כאמור, התכניות השונות מבקשות לצמצם תופעות של קיטוב בין חילונים לדתיים על ידי כינונו של חינוך ליהדות כתרבות בגישה רחבה. הקרן מנסה גם לפעול בדרך של הכרה והוקרה של זהויות יהודיות מגוונות. דוגמה לכך היא ההתייחסות למאפייניה של הזהות היהודית בקרב קבוצות עולים, הבאה לביטוי בתכנית 'הלו"ם, או ההתייחסות לזהות היהודי המסורתית הבאה לביטוי בתכנית 'מורשה', שעליה אמר מנהל התכנית:

*"מה מורשה חידשה? שבין הזהות הדתית לבין הזהות החילונית יש זהות גדולה שנקראת מסורתית. שבמובנים רבים יכול להיות שהיא גשר בין הזהויות היותר מקוטבות והיא גם חשפה שמדובר על זהות שהיא נחלתם של רבים בחברה הישראלית, לא מדובר על קבוצה קטנה. מדובר על סדר גודל של בין 03-53 אחוז שמגדירים עצמם ככה. אם אפילו מרחיבים קצת את הספקטרום ומסתכלים על כאלה שמגדירים את עצמם דתיים אבל בפועל מתנהגים כ"דתיים לייט", פחות מקפידים. או חילוניים שמקפידים לא מעט ומלכתחילה באנו עם אתוס שהוא מחבר, שמדבר לכולם. הקריאה שלנו לא הייתה להגיד מעכשיו אל תהיה דתי ואל תהיה חילוני וכולנו מסורתיים. יש פה את כל הקשת, אגב בכל בתי הספר לא רק בממלכת דתי אתה מוצא את כל הקשת".*

פעילות הקרן באמצעות התכניות השונות כיוונה לתת מענה לשיח הציבורי הליניארי, הבינארי והמהותני ולפרום את קשר הקיטוב וההדרה שהוא מבסס. התכניות קראו לשלב בין זהויות דתיות וחילוניות תוך שהצביעו על מכנים משותפים כגון טקסים, חגים, ערכים ועוד. התכניות ביקשו לשרטט קשת רחבה של זהויות יהודיות שנמצאות בין הקצוות דתי-חילוני ועודדו דיאלוגים לבחינת התרבות היהודית והזהות היהודית, כנתונות בהקשר של מקום וזמן, ולא כמהותניות.

פעולת הקרן בהקשר מערכת החינוך הפורמלית בישראל (מיקרו)

החינוך הפורמלי בישראל הוא במידה רבה בבואה של החברה הישראלית, דבר המתבטא בשיח המתקיים בתוכה, במבנה הלימודים ובתכניות הלימודים. מערכת החינוך הממלכתית מתחלקת לתת-מערכות מגוונות: הזרם הממלכתי-כללי (שלימים קיבל את הכינוי 'חילוני'), הזרם הממלכתי-דתי (ממ"ד) והמגזר הערבי. בעשור האחרון הצטרף זרם נוסף, 'הזרם המשלב', כפועל יוצא מתכניות

ומיזמים של המגזר השלישי ובהם קרן אבי חי.

מטרות החינוך הממלכתי בתחום החינוך היהודי והאזרחי מבטאות את ה'אני מאמין' של הקרן בתחום. בשנת תש"ס (2000) אישרה כנסת ישראל תיקון למטרות חוק חינוך חובה במערכת הממלכתית בסעיף 2 לחוק מפורטות מטרות החינוך הממלכתי:

1. לחנך אדם להיות אוהב אדם, אוהב עמו ואוהב ארצו, אזרח נאמן למדינת ישראל, המכבד את הוריו ואת משפחתו, את מורשתו, את זהותו התרבותית ואת לשונו;
2. להנחיל את העקרונות שבהכרזה על הקמת מדינת ישראל ואת ערכיה של מדינת ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית ולפתח יחס של כבוד לזכויות האדם, לחירויות היסוד, לערכים דמוקרטיים, לשמירת החוק, לתרבותו ולהשקפותיו של הזולת, וכן לחנך לחתירה לשלום ולסובלנות ביחסים בין בני אדם ובין עמים;
3. (ללמד את תולדות ארץ ישראל ומדינת ישראל);
4. ללמד את תורת ישראל, תולדות העם היהודי, מורשת ישראל והמסורת היהודית, להנחיל את תודעת זכר השואה והגבורה, ולחנך לכבדם.<sup>48</sup>

תגובת קרן אבי חי לתיקון זה מצביעה על סדר יום משותף:

אין ספק שארבע המטרות כפי שנוסחו בחוק - ולא פחות מכך: עצם היותן הראשונות ברשימת מטרותיו של החינוך הממלכתי בכלל - מספקות "עוגן" רעיוני ומצפן ערכי רב-משמעות לחינוך יהודי, ציוני ואזרחי במערכת החינוך הממלכתית.

בהמשך מנסחת הקרן את תמיכתה במערכת החינוך ואת מיצובה כמערכת מרכזית ורבת השפעה:

דומה שמנסחי המטרות הטיבו לנסח את הצורך ואת ההכרח שבהצגת בסיסי הידע והערכים אשר מערכת החינוך מחויבת להקנות ללומדים בה, אזרחי העתיד של מדינת ישראל. בידי מערכת החינוך מצוי המפתח להתמודדות הנדרשת עם צרכיהם הייחודיים של עם ישראל ושל מדינת ישראל במאה העשרים ואחת ולהתחדשות המתמדת הנגזרת מצרכים אלו. [...] הקרן רואה את בתי הספר בחינוך העברי כמוסדות שמוטל עליהם ללמד את המסורת, את התרבות היהודית-ישראלית ואת נושא האזרחות באופן רחב, מעמיק ורלוונטי לעולמם של התלמידים. דבר זה נכון במיוחד בלימודי המקצועות תנ"ך, מחשבת ישראל, השפה העברית, תולדות עם ישראל, הספרות העברית הקלאסית והמודרנית, גיאוגרפיה ואזרחות - מקצועות האמורים להנחיל לתלמידים בשכבות הגיל השונות ידע בסיסי במסורת ובתרבות היהודית ישראלית וכלים לחיים וליצירה בחברה יהודית דמוקרטית.<sup>49</sup>

הקרן שאפה לצמצם את הפער שתואר לעיל בין הראוי והמנוסח בשליחות הקרן לבין תמונת המציאות במרחבי החינוך הפורמלי. תמה זו של הסיפור העוסקת ברגישות להקשר, מלמדת כי התקיים שיח מתמיד עם התובנות של כלל הוועדות בנושא, ובעיקר המרכזית שבהן, ועדת שנהר, דבר המדגים את הגישה הדיאלוגית של הקרן ואת חשיבותו של ההקשר בעיניה. בשתי התקופות הראשונות ברצף ההיסטורי שנסקר לעיל, עלתה זיקה ברורה לוועדת שנהר והיא הוזכרה לא מעט. העיון בהבנות העולות מפעולתן של כלל הוועדות שפעלו בתחום מופיע גם בתהליך הערכה מקיף של פעולת הקרן

48. תיקון לחוק חינוך חובה - תש"ס.

49. תגובת קרן אביחי לתיקון הכנסת לחוק חינוך חובה - תש"ס.

על מגמות החינוך היהודי במערכת הממלכתית' (2011),<sup>52</sup> אשר מביא לדיון, בין היתר, את השלבים השונים להטמעת תכנית תרבות ישראל במערכת החינוך:

*"יש להשקיע בשנים הבאות במערכת הממלכתית של החינוך היסודי בהכשרת המנהלים, בהכשרה והשתלמויות מורים, בחומרי לימוד ובתוכניות העשרה בתחום".*

השותפות נעשתה אם כן במגוון ערוצי עשייה. מנהלת תכנית 'מבחר' סיפרה כי התוויית ערוצי עבודה עם קובעי המדיניות והבטחת תמיכה והקצאת משאבים ממשרד החינוך, היו חלק חשוב בעבודת הניהול שלה. רבים במשרד החינוך החמיאו לספרי הלימוד שהוציאה הקרן והביעו תקווה כי תימצא להם הדרך לתוך בתי הספר. היו גם מי שפעלו הלכה למעשה בקידום.

היישום החלקי של מסקנות ועדת שנהר על ידי מערכת החינוך לא פסח גם על אופן ההתייחסות לחומרי המידה האיכותיים של תכנית 'מבחר' ועל מימוש הפוטנציאל הלימודי הרב הקיים בהם. ובכל זאת ניתן לראות כי חומרי המידה שפותחו במסגרת 'מעצים' (הרטמן) אומצו על ידי מפמ"רים ושולבו כחלק מתכנית הלימודים המומלצת על ידי המשרד. הוא הדין אף בהתייחס לחומרי המידה שפותחו במסגרת 'מורשה' וחלחלו לתוך הסילבוס הפורמלי הרחב של תרבות ישראל ומורשתו. יתרה מכך - הפעילות ב'מורשה' השפיעה על כינונה של ועדה ממלכתית נוספת מטעם משרד החינוך, 'ועדת ביטון', שבחנה את מידת נוכחותם ומיצובם של אוצרות תרבות המזרח בתכנית הלימודים הפורמלית של מערכת החינוך הממלכתית.

הממשק של הקרן עם משרד החינוך דרך התכניות השונות משרטט כאמור תמונת שביל ההולך ומתרחב. כבר כשתוכנית 'מורשה' החלה לפעול בשנת 2003, התהדקה האחיזה של משרד החינוך בבתי הספר בכל מה שקשור לפיתוח המקצועי של המורים. משרד החינוך הפך לדומיננטי יותר בקביעת תוכני ההשתלמויות וההכשרות וכפועל יוצא מכך - תכניות השתלמות שלא אושרו על ידי המשרד לא זיכו בגמול השתלמות, מה שצמצם את האוטונומיה של בתי הספר בבחירת ההשתלמות ותכניה. בנוסף, הרפורמות החינוכיות הגדולות 'אופק חדש' ו'עוז לתמורה' - מיסדו את מסגרת העבודה של המורים, ולא הותירו זמן פנוי לליווי פדגוגי שלהם. אתגרים אלה הקשו על הרחבת מעגל בתי הספר שחברו לתכנית ואף על המשך הפעלתה בבתי הספר שכבר היו במעגל זה, עד כדי כך שנוצר איום על המשך קיומה. התפתחות זו חייבה את מובילי תכנית 'מורשה' להעלות את רמת הקשר והתיאום עם דמויות מובילות במשרד החינוך לרמה גבוהה. בעלי תפקידים במשרד החינוך שרואיניו כאן מעידים על קשרים "הדוקים וטובים" ומלמדים כי הקרן השכילה לחבור לדמויות מובילות במשרד, שיש להן חיבור טבעי לעקרונות וליעדים של תכניותיה, ובכך הצליחה לבסס את מעמד התכנית במשרד החינוך. כך למשל, הקרן פיתחה מערך קשרים בזיקה לתכנית 'מורשה' עם אגף 'מורשת קהילות ישראל' והעומד בראשו, ואף עם המפקחת על החינוך העל-יסודי בחינוך הממלכתית-דתי. בעזרת קשרים אלו מוצבה תכנית 'מורשה' במשרד החינוך ומכאן ואילך היא פועלת בשיתוף פעולה פורה עם משרד החינוך, ונפתחות בפניה דלתות נוספות, כפי שמעידים מנהל התכנית ובעל תפקיד במשרד, המציינים את ערוצי השיתוף: שיתוף בכתיבת תכנית לימודים, שיתוף במבחר ההשתלמויות למורים. מובילי התוכנית פעלו להגברת מעורבות הפיקוח במחוזות, המפקחים המחוזיים הפכו לשותפים בבחירת המנחים והצבתם. ניתן לומר כי תכנית 'מורשה' קיבלה הכרה מתוקף רמת התיאום הגבוהה והשיתוף

בחינוך הפורמלי שנעשה בשנת 2011,<sup>50</sup> ושימש כמצע להערכת הנעשה ולתכנון עתידי.<sup>51</sup> ההתייחסות המרובה למסקנות ועדת שנהר, העולה בשיחות עם בעלי תפקידים שונים בקרן, מלמדת גם על היחסים המורכבים של הקרן עם משרד החינוך, הנעים על הרצף שבין ביקורתיות נוקבת לשיתופי פעולה. בקצה האחד של הרצף אמר בעל תפקיד בקרן:

*"הייתה לנו ביקורת על כך שהמשרד לא ממש מיישם את מסקנות דוח ועדת שנהר ושזה נשאר באוויר. חשבנו שניתן לעשות הרבה יותר בהכשרת מורים ומנהלים, בפיתוח של חומרי למידה איכותיים ועוד".*

גישה זו הייתה ידועה גם לבעלי תפקידים במשרד, כפי שמעידה אחת מהן בריאיון כאן: "משרד החינוך הוא ממלכה וממלכה היא גוף כבד ואיטי והמסר של אבי חי היה אנחנו גוף זריז ומהיר ביכולת להוציא מסקנות מהכוח אל הפועל". הביקורת מתייחסת אם כן לסדר העדיפויות שקיבל תהליך יישום מסקנות הוועדה, להיקף ההשקעה, לערוצי ההשקעה, לקצב ולהתנהלות, וגם לאי-ההסכמות ביחס לערוץ ההשקעה של הקרן לטובת יישום המסקנות. משרד החינוך רצה לקבל מהקרן מימון של שעות הוראה ואילו הקרן החזיקה במדיניותה לתת "מה שהממלכה לא נותנת", ולכן התמידה בסירובה לאורך השנים לממן שעות מערכת. זו הייתה עמדה עקרונית שנשמרה בקנאות, כפי שעולה מדברי חבר צוות הקרן: "יש קרנות שבוחרות לממן שעות במערכת. הקרן שלנו, כבחירה אסטרטגית, מההתחלה אמרה אנחנו לא מממנים שעות". זהו סירוב מנומק הנשען על שיקול הדעת שהקרן תומכת במה שחסר, ולא נכנסת במקום המשרד. ביקורת על מדיניות זו של הקרן נשמעה מפי בעלת תפקיד לשעבר במשרד החינוך:

*"ב'מבחר' פותחו חומרי למידה מצוינים ואיכותיים העניין הוא שהקרן לא הסכימה לתמוך בשעות הוראה אז היכן יילמדו החומרים המצוינים שהושקעה בהם עבודה איכותית?". גם לדעת מנהל אחת התכניות בקרן היו לכך מחירים: "המקום שהם לא הסכימו לתמוך ולדעתי הם עשו טעות קשה וניסינו לשכנע אותם בזמנו [...] מכיוון שלא היו לתכנית שעות במערכת. אנחנו גם הצלחנו להשיג מקרנות אחרות כסף כדי לתת לבתי הספר שעות במערכת. הייתה גישה שלמה שאומרת שאנחנו [=הקרן] לא מממנים שעות במערכת כי זה התפקיד של משרד החינוך".*

לצד הביקורת עולה השותפות שהלכה והתרחבה בהדרגה ביחסי הדדיות בין הקרן למשרד החינוך, בעיקר בצמתים מרכזיים כגון: יישום מסקנות של ועדות חינוך, הכנסת מקצוע ליבה של תרבות ישראל לתכנית הלימודים, הנפת דגלים חינוכיים-פדגוגיים דוגמת למידה משמעותית ועוד. צמתים אלו אפשרו להצמיח את מטרות הקרן על קרקע פורייה הצמאה לשינוי. הקרן הכירה במציאות הבית ספרית על אילוציה, וניסתה ככל שניתן להתאים את תכניותיה למציאות זו, ויחד עם ניצלה את אירועי השעה והשינויים שלהם נדרשה מערכת החינוך. הקרן הייתה מעורבת בכל השלבים הקשורים בבניית התכניות ויישומן: הקמת צוות היגוי, איתור צרכים, תרגום למטרות לימודיות וחינוכיות, ליווי התוכנית, בחינתה והערכתה. כך הוא לדוגמה מסמך שהוציאה הקרן, 'בין לימודי יהדות וטיפוח זהות:

50. חמו, סוגיות בחינוך.

51. סילבר ואחרים, בחינת כיווני עשייה.

52. מסמך עמדה, קרן אבי חי.



עם מובילים, מרמת מטה ועד למפקחים המחוזיים, הנתפסים כסמכות משפיעה וכשותפים. שותפות עמוקה מקיר אל קיר מתוארת גם בתהליך כינונה של תכנית 'מארג', אשר הפעלתה הורחבה מבעלי עניין במשרד לחינוך יהודי לעבר כלל הפורום המוביל, כפי שמעיד בעל תפקיד בקרן:

*"הגעתי לפגישה עם מפקחים ועם המפמ"רים של משרד החינוך. לא רק עם מפמ"רים שקשורים למקצועות היהדות אלא ממש כל הפורום כולל הפיזיקה, התעמלות, מוזיקה ועוד [...] דיברתי על סינרגיה ועל עשייה רב ממדית הכוללת את כל מה שקורה בבית הספר [...] והם קיבלו את הרעיון, אהבו את התכנית".* ואכן, תכנית 'מארג' הלכה והתרחבה בהצלחה והובילה לביקורו של מנכ"ל משרד החינוך בבתי ספר המיישמים אותה. כך מספרת מנהלת תכנית: "איך שהגעתי לתפקיד, במקביל הגיע מנכ"ל משרד החינוך דאז לבקר בבית ספר של מארג, התאהב אמר אני רוצה את זה בכל מערכת החינוך. [...] הגשתי להם תקציב בהתחלה הם אמרו זה רק ל-3 שנים ובינתיים התחלפו כל מיני בעלי תפקידים. בינתיים המיזמים ממשיכים, זו ברכה".

בתכנית האחרונה שהובילה הקרן, 'אוצרות', ניכר שיתוף פעולה עם המחוז, ללא גוף מתווך, כך שהממשק למערכת החינוך הוא ישיר. הקרן היא שפנתה למחוז תל אביב והציעה שיתוף פעולה, לאור שיתוף פעולה מוצלח בעבר והיכרות עם הנהלת המחוז ועם החזון החינוכי. מערכת החינוך, כגוף ממלכתי ביורוקרטי מסורבל הפועל בקצב אטי, על פי תבניות פעולה מסורתיות, וכפיפותו למערכת הפוליטית ולשר החינוך, מטלטל לא אחת את המערכת בין החלטות המקשות על יישום עקבי ועמוק של גישות חינוכיות. דומה כי מאפיינים אלו הובילו לכך שהסיפורים המצטברים כאן מלמדים על קישורים וחיבורים מסוגים שונים בין מערכת החינוך לבין גוף השייך למגזר השלישי. בחלק מהם יצרה הקרן, באמצעות התכניות השונות שהפעילה, מצבים, הזדמנויות וסביבות למידה שאומצו בהתלהבות על ידי משרד החינוך ונציגיו.

#### פעולת הקרן בהקשר של עבודה מול המגזר השלישי

מעגל נוסף בתמה של ההקשר הוא הממשק של הקרן עם גופים במגזר השלישי, שנובע משאיפת הקרן לשלב ידיים עם גופים שונים החולקים סדר יום משותף בתחום החינוך הפורמלי. ארגונים במגזר השלישי מרבים לשתף פעולה ביניהם, בשלל פעילויות הממוקמות על הרצף הפורמלי והקבוע. בין השאר הם חולקים ביניהם מידע, לקוחות, שימוש במבנה, במשרדים, או בשירותים אדמיניסטרטיביים, וכן הקמה והפעלה של תכניות ויוזמות משותפות.<sup>53</sup> בהקשר זה ניתן לחלק את היוזמות והפרויקטים שבהם מעורבת הקרן לשניים: אלו שנולדו בקרן, גובשו והופעלו על ידה או בתמיכתה (למשל: 'מארג', 'מורשה', 'מבחר', 'אוצרות' ואתרי האינטרנט); ואלה שהקרן הייתה שותפה ליצירתם יחד עם גופים נוספים, בעיקר מהמגזר השלישי (למשל: יהלום, הכשרת מורים בהרטמן, יד יצחק בן-צבי, חלק מאתרי הלמידה באינטרנט, 'רביבים'). בכל סוג התנהלה מערכת מורכבת של שותפות, המתבססת על הגדרת טיב הקשר בין הקרן לגורמים המסייעים, מידת מעורבותה של הקרן, התייחסות לאירועים שהתרחשו בחברה הישראלית וכן לזמנים ממוקמות של משרד החינוך.

כעשור לאחר פרסום מסקנות דוח ועדת שנהר התקיימו תהליכי הערכה במוקדים שונים,<sup>54</sup> על מידת יישום המסקנות במערכת החינוך הממלכתית. הדוחות מצביעים על יישום חלקי ביותר ועל תרומתן המרכזית של עמותות במגזר השלישי ליישום מסקנות הוועדה.

שיתופי הפעולה עם ארגוני המגזר השלישי מתאפיינים בהכרה של הקרן בכוחה, אך גם ביכולת להכפיל כוח בשיתופי פעולה. תכנית 'מבחר' הייתה שיתוף הפעולה הראשון של הקרן עם מט"ח - המרכז לטכנולוגיה חינוכית, שהוא גוף עצמאי לתועלת הציבור אשר נוסד על ידי קרן רוטשילד ('יד הנדיב'), ועוסק בפיתוח תכניות לימוד במגוון תחומי דעת. שיתוף פעולה זה נמשך לאורך שנים רבות (1991-2007) וביטא יציבות והתמדה מצד הקרן. מנהלת תכנית מציינת כי משנתקבלה ההצעה על ידי הקרן והתחילה העבודה על פיתוח דגם ראשוני והלאה, הקרן הלכה והתגלתה כשותף משמעותי לעבודה. בתכניות אחרות הקרן הצטרפה אל פלטפורמה קיימת, כמו למשל תכנית יהלום שהוקמה בשנת 1992 תחת השם 'מעשה אבות סימן לבנים', בהובלת מנהל המחלקה לחינוך בעיריית אשקלון. הצורך שהוביל להקמתה היה הרצון לגבש תודעה יהודית בקרב אוכלוסיות עולים, בעקבות גלי העלייה הגדולה מחבר העמים באותן השנים, שבעקבותיהם קלטה מערכת החינוך אלפי תלמידים דוברי השפה הרוסית. מקימי התכנית עמדו על פער מדאיג, ההולך וגדל, בין תרבות ההורים לתרבות שסופגים ילדיהם במערכת החינוך, וביקשו לגשר על הפערים. בהמשך הוסב שם התכנית ל-'יהלום' (ילדים והורים לומדים), והיא הפכה לעמותה רשומה. לאור ההצלחה, פנה מנהל התכנית למנהל הפרויקטים ומנכ"ל הקרן וחשף אותם לתכנים, והם הפכו שותפים נלהבים לחשיבה ולדרך. התכנית פעלה במימונה ובליוויה של הקרן במשך ארבע-עשרה שנה (1997-2011). גם בתכנית של יד יצחק בן-צבי הצטרפה קרן אבי חי למהלך פדגוגי קיים, ותמכה פיננסית בהפצת חומרי לימוד שפותחו על ידי המכון, שבבסיסם הוראה משמעותית בשיעורי מקרא. בתכנית זו, הקרן הייתה בעיקר משאב כספי ותומך ברוח המיזם, אך הייתה פחות מעורבת בביצוע הלכה למעשה בבתי הספר. יחד עם זאת, מאחורי הקלעים הייתה היכרות ומעורבות גבוהה של אנשי הקרן בכל שלבי התכנית. על אופי המעורבות מעיד בעל תפקיד בקרן:

*"תכניות לוו בוועדת היגוי. זה להיות חלק מוועדת ההיגוי ולראות אם יש דברים שצריך לשים עליהם לב מנקודת המבט של הציפיות והמטרות של הקרן [...] של מה שקורה בשטח [...] גם בפגישות עם האנשים שהיו מעורבים בעניין, גם ביקרתי בבתי ספר [...] ובהשתלמויות".*

שיתופי פעולה הדוקים עוד מראשית הדרך מאפיינים את העשייה במסגרת התכניות מעצי"ם, 'רביבים' וכן את פיתוח התכנים האינטרנטיים של האתרים 'מקראנט', 'אתר אזרחות', 'תרבות ישראל' ואחרים. מנהל לשעבר של התכנית להכשרת מורים במכון הרטמן מעיד כי הצלחת התכנית החינוכית נשענה על קשר משמעותי עם הקרן:

*"אני חושב שאחד המקומות הכי משמעותיים זה מערכת החינוך. ופה [צריך] גם לתת קרדיט לקרן ולשאר הקרנות שתמכו בזה ושתומכות בחינוך. זה תחום שאתה צריך לראות לטווח ארוך".*

53. מתוך מסמך שיזמה קרן אבי חי שעניינו בחינת הקשרים בין גופים במגזר השלישי: רימון-גרנישפן, וילכו שניים יחדיו.

54. כך למשל: ארד ויפה, יהדות כתרבות.

מורים, סביבות למידה חומרי למידה, באוטונומיות ובשיתופיות, בגמישות ובנוקשות מעוגנת מדיניות. במובן זה מציגה הקרן עשייה מורכבת מלאה באתגרים ובהישגים.

### תמה שלישית: עולם התוכן

התמה השלישית מארגנת את סיפורה של קרן אבי חי סביב עולמות התוכן של החינוך היהודי, ומעמידה במרכז את השאלה 'מה?'. סוגיית התוכן של חינוך יהודי היא סוגיה עמומה וסבוכה שכן העולם היהודי בימינו שסוע ומפורד בין גישות שונות ומה שבעבר נחשב למוסכם, נמצא היום במחלוקת. במבט רטרוספקטיבי על עשיית הקרן עולה כי שאלת התוכן היהודי לא נבחנה תדיר באופן רפלקטיבי וסדור. בתמה הראשונה שהציגה התפתחות על פני ציר הזמן ובתמה השנייה שבחנה את ההקשר המורכב שבתוכו פעלה הקרן - הוזכר קיומו של דיון מסוג זה בתהליכי הערכה שיזמה הקרן בתחום החינוך הפורמלי בעיקר בתקופה השלישית, כשהיא כבר התקרבה להשלמת שני עשורים של פעילות במרחבי החינוך הממלכתי.

ניסוח תכנים של תכנית לימודים עשוי להתרחש בשני אופנים מרכזיים אשר בטבורם עומד ידע המעשה - **מלמעלה-למטה**, כלומר, שהידע העיוני התיאורטי מנוסח על ידי מומחי ידע ואנשי הגות ומועבר אל אנשי ההוראה; או **מלמטה-למעלה**, כלומר, שהעוסקים בתחום, ובכלל זה בתי ספר על כל שותפיהם, מנסחים את התכנים החינוכיים. בסיפור הקרן עולה שהכיוון 'מלמעלה' הוא הדומיננטי. לפיכך, כדי להבין את הפרשנות המוצעת לסוגיית עולם התוכן בסיפור הקרן, נפתח בהתייחסות להגדרות של חינוך יהודי בספרות, אליהן התייחסה הקרן, נמשיך להתבוננות בביטויים שונים של עולם התוכן כפי שהם משתקפים בתכניות ובניסיון לאפיין את "גבולות הגזרה" של עולם התוכן היהודי - כלומר את התחומים שאליו הוא מתייחס במסגרת החינוך הפורמלי, וכן ננסה להבין האם יש בסיפור הקרן מודלים המארגנים את הידע כתחום.

### הגדרות ותפיסות מכוונות

בכמה מדוחות ההערכה שיזמה הקרן בשנת 2011 בקשר לסוגיות בחינוך יהודי בקרב מעצבי מדיניות, מופיעה התייחסות להגדרות יסוד מקובלות. כך למשל מציע זיסנווין שלוש הגדרות לחינוך יהודי.<sup>55</sup> (א) ההגדרה הראשונה היא של צבי אדר,<sup>56</sup> הבוחר להדגיש את הנושאים הכלולים בתוכן יהודי: הדת היהודית, אורח החיים היהודי, השפה העברית ושפות יהודיות אחרות, תנ"ך, היסטוריה של העם היהודי. החינוך על פי הגדרה זו הוא בדרך של עיון ולימוד. בפעולת התיווך של התכנים לתלמיד הוא "נעשה יהודי מבחינה תרבותית ונפשית". (ב) ההגדרה השנייה היא של יוסף בנטואיץ',<sup>57</sup> הבוחר להדגיש דווקא את ההיבט הרגשי, את "הזיקה הנפשית החיובית למורשת היהודית". העמדות והרגשות כלפי היהדות ומקומן בזהות האישית של תלמידים ומורים. הוא מצביע על עמדת ניכור כלפי היהדות ומתוך כך מבקש לעצב חוויה אחרת המדגישה את תחושת השייכות לתוכן היהודי בדרך היוצרת 'תודעה יהודית'. (ג) ההגדרה השלישית היא של אליעזר שביד,<sup>58</sup> הבוחר לשלב בין תוכן עיוני לבין תחושת שייכות: שילוב בין התכנים לבין הזיקה הנפשית אליהם. חינוך יהודי הוא אפוא שילוב בין ידע לתודעה,

במסגרת שילוב ידיים עם גופים נוספים הרואים עין בעין את חזון הקרן ויעדיה בתחום החינוך, מצויה תכנית ההכשרה לפרחי הוראה 'רביבים', פרי מאמץ משותף ורב-שנים בין קרן אבי חי, משרד החינוך והאוניברסיטה העברית בירושלים, וכן עם תרומות נכבדות נוספות שאינן מטעם הקרן. מדובר בתכנית להכשרת מורים למקצועות היהדות בבתי הספר העל-יסודיים, אשר נולדה בשנת תשנ"ד כתגובה פדגוגית-חינוכית לדוח ועדת שנהר, אשר חשף, בין היתר, את מצבם העגום של לימודי מקצועות היהדות בשדה החינוך ואת המרחק שבין התלמיד הישראלי הממוצע לארון הספרים היהודי. התכנית מעניקה תואר ראשון במקרא ובחוג נוסף במדעי היהדות וכן תעודת הוראה, המאפשרים לימודי תשתית בחינוך, שיעורי דידקטיקה ופדגוגיה של תחום הדעת והתנסות מעשית בבתי הספר. בוגרת התוכנית ציינה בגאווה את ידיעותיה כבר בהיותה פרח הוראה וזקפה זאת לזכות הלימודים המעמיקים ולתמיכת הקרן.

האתר הבולט מכל התכניות האינטרנטיות המיועדות לקהילת המורים ליהדות שזכו לתמיכת הקרן, הוא אתר מקרא-נט, מבית היוצר של מט"ח, ובשיתוף פעולה עם גשר, סנונית וקרן אבי חי. זהו אחד האתרים הוותיקים והמובילים למורים למקרא בחינוך הממלכתי, היסודי והעל-יסודי, אשר עלה למרשתת כבר בשנת תשס"ד (2004), כתגובה פדגוגית לפרסום תכנית הלימודים בתנ"ך של שנת תשס"ג. האתר הציע למשתמשים תכנים עשירים של חומרי למידה והוראה, מאמרי מחקר, מאמרים דידקטיים, פעילויות העשרה מעבר לתכנית הלימודים, אירועים ועוד. שילוב הידיים עם גופים נוספים במגזר השלישי תבע במקרה זה חלוקת תפקידים ברורה ויכולת של הקרן לפעול מתוך הכרה במקצועיות הגופים ומתן אמון בהם אך גם מתוך מעורבות רבה. כך היא נתפסה על ידי בעלת תפקיד ב'מקרא-נט':

*"אין לי ספק שאתר מקרא נט דורש תקציבים, כמו כל דבר [...] אני יודעת שללא תרומות של הקרן וגופים אחרים אי אפשר היה בכלל לחשוב על כל מה שעשינו שם [...] אין הרבה תורמים שמחליטים לעבור דווקא דרך בתי הספר ומערכת החינוך [...] הקרן בעצם אמרה שמערכת החינוך היא המקום להתחיל בו שינוי של איך שאנחנו תופסים את היהדות".*

בתחום האינטרנט תרמה הקרן לפיתוח מגוון אתרים נוספים הנותנים מענה לצרכים במערכת החינוך. אתרי למידה מתוקשבים המספקים מענה עדכני, עשיר ונגיש, לעתים כמענה משלים לצורכי תכניות מסוימות של החינוך הפורמלי, כגון אתר 'תרבות ישראל' שתומך בהוראת מקצועות הלימוד תושב"ע, מחשבת ישראל ותרבות ישראל.

לסיכום, ארגון הסיפור על פי תמת ההקשר מלמד כי הקרן לא ראתה עצמה כמי שפועלת בחלל ריק, אלא להפך; החלל שבתוכו פעלה הקרן - החברה הישראלית ברמת המקרו, החינוך הפורמלי ברמת המיקרו וארגוני המגזר השלישי ברמה משולבת ביניהם - הוא ההקשר הרלוונטי לפיתוח התכניות השונות והוא מעוגן בחזון הקרן המבקשת לפעול במוקדי קושי של החינוך היהודי במוסדות החינוך הממלכתי של מדינת ישראל. הקרן ניצלה הזדמנויות, ברוח הנאמר במדרש שיר השירים רבה (ה, ב): "פתחו לי פתח כחודה של מחט ואני אפתח לכם כפתחו של אולם". בכל הקשור למערכת החינוך הצטיירה לפנינו תמונת נוף מלאה בניגודים: הקרן פעלה מתוך הזדהות ותמיכה ביעדים, אבל גם מתוך ביקורת ואי-הסכמה באשר ליישום הבנות בתחום החינוך היהודי, כנענית לתרבות קיימת במרחבי החינוך הפורמלי, אבל גם כמחוללת של מהלכים שהובילו להבניה שונה ואחרת בתחומי הכשרת

55. ראו בתוך זיסנוויין, מדיניות החינוך; שור, מגמות; חמו, סוגיות בחינוך.

56. אדר, התרבות היהודית.

57. ראו בתוך זיסנוויין, מדיניות החינוך.

58. שביד, חינוך הומניסטי.

*"היה קשה לבחור איזה נושאים נלמד, כשהרעיון היה להתחיל בסיפור המקראי ולהגיע עד ימינו. [נבחרו] שני נושאים: אחד עוסק ב'יחסים בין אנחנו לאחר חיצוני', והסיפור המקראי הוא יעקב ועשו בגלגוליו, והנושא השני, 'האחר בתוכנו', נושא של מחויבות חברתית, שהבסיס הוא סיפור רות המואבייה".*

בתכנית הושקעה מחשבה מעמיקה וידע של מומחים בתחומי היהדות, שעסקו באופן בו משוחח הסיפור המקראי עם נושאים שונים הרלוונטיים לחיי התלמידים והמורים. גם מנהל תכנית שעניינה למידה משותפת של הורים, מורים ותלמידים ציין:

*"הפעילות חייבת להיות רלוונטית למצב הקיומי של המשתתפים שזה לא חידוש גדול, אבל הוא חייב להתחבר למה שהתלמיד לומד בכיתה, הוא חייב לכלול דילמה, עיסוק באיזושהי שאלה ערכית והוא חייב להיות מבוסס על לימוד של טקסטים לא רק דיבור על מה אתה מרגיש ומה אתה חושב".*

דגשי הקרן על אופני התיווך משוחחים עם ההגדרות לעיל ומסכימים עמם: חינוך יהודי לתפיסתה הוא חינוך המבקש ליצור תחושת שייכות ומחויבות לעם היהודי, למדינת ישראל ולתרבות היהודית; ופועל על רקע היעדר זיקה כזאת. בשלב זה, ההתייחסות היא למקצועות היהדות ובראשם מקרא. השאיפה היא לכלול בתוך מקצועות היהדות תכנים רלוונטיים לעולמם של התלמידים. במקצועות שאינם קשורים במובהק ליהדות, נשאלת השאלה האם וכיצד אפשר לקשור אותם ואילו דגשים לתת. שאלות אלו קשורות לגבולות הגזרה של החינוך היהודי ולמבנים המארגנים של הידע, ובכך נעסוק בסעיפים הבאים.

#### גבולות גזרה

בסיפור הקרן בחינוך הפורמלי, העיסוק בתוכני החינוך היהודי וגבולותיו מופיע כהליך מתפתח, הן בדיוני הקרן עצמה והן בתכניות השונות שהפעילה. תמונת הנוף של 'עולם התוכן' היא תמונה מתגוננת ההולכת ומתרחבת. מעיסוק מצומצם בטקסט היהודי ועד הרחבת המבט לעולם הערכי ולעיסוק ביהדות כתרבות הניתנת לפרשנויות שונות. קו התפתחותי זה בא לביטוי במיזמים ותיקים וחדשים. שאלת הגבולות של החינוך היהודי עלתה בתהליכי הערכה שזימנה הקרן, בעיקר בשנים 2011-2012. כך למשל, בדוח הערכה מ-2012 נאמר: "למושג 'חינוך יהודי' עשויות להיות פרשנויות מגוונות המכוונות לפעולות אופרטיביות שונות. מהו חינוך יהודי? האם זהו חינוך לידע דיסציפלינארי מסוים בתחום מקצועות היהדות, למשל תנ"ך, תושב"ע, מחשבת? האם חינוך יהודי הינו חינוך ערכי מעיקרו ועל כן אין לזהותו עם מקצוע מסוים אלא יש להעמיק בהשתמעויותיו בכל תחומי הדעת גם הלא פורמאליים? האם חינוך יהודי הינו חינוך הרואה בתורה 'תורת חיים' או חינוך הרואה את היהדות כתרבות?"<sup>62</sup> השאלה האחרונה מתייחסת לעולם התוכן הרחב המקופל בתווית 'יהדות כתרבות', המקיפה את כל תחומי החיים.

הספרות המחקרית מציעה התבוננות רחבה עוד יותר. כך למשל, היא הטענה של חמו<sup>63</sup> לפיה תכנית הלימודים הכוללת בחינוך הממלכתי היא תכנית בעלת אופי יהודי מעצם העובדה שהיא פועלת

בין לימוד להזדהות. בבסיס שלוש ההגדרות נמצאים שני מושגי יסוד: 'יהודי' ו-'חינוך', והחיבור ביניהם נעשה בתהליך של becoming - גיבוש זהות. ואכן, הגדרות מאוחרות יותר עוסקות בתהליכי גיבוש הזהות. כך למשל שגיא,<sup>59</sup> מבחין בין שלושה רבדים: פעולת זיהוי שהיא תווית שטוחה; פעולת הזדהות רגשית עם ידע, פרקטיקות ועמדות; והגדרת תחומי ההזדהות והבנת משמעותם. גיבוש זהות יהודית הוא אפוא תהליך של הזדהות רגשית המשולבת במטעני משמעות מעולם התוכן היהודי. מתוך שלוש ההגדרות הראשונות לעיל, נראה כי הקרן מתייחסת לשילוב בין הידע לפיתוח הזיקה הרגשית בעיצוב זהות יהודית, אבל הדגש מושם בעיקר על העמדה הרגשית - יצירת זיקה נפשית חיובית, כמוגדר בשליחות הקרן:

*"טיפוח הזיקה למסורת בקרב כל חלקי העם ועידוד ההבנה וההערכה למורשת היהודית ולתרבותה, לדיניה, למנהגיה ולערכיה. היעדים הללו מעוגנים בשתי הבריתות העיקריות בתורה: ברית הבורא עם אברהם וברית הבורא עם ישראל באמצעות משה. קרן אבי חי דבקה בפילוסופיה של הרב אברהם יצחק הכהן קוק זצ"ל, הרב הראשי לישראל בשנים 1291-5391. הפרויקטים של הקרן, שמטרתם לקדם את יעדיה, נעשים בהשראתו וברוח תורתו".<sup>60</sup>*

הקרן אף מרחיבה את גבולות הזיקה הנפשית הרצויה, לא רק למסורת היהודית אלא גם לעם היהודי ולמדינת ישראל: "יצירת מחויבות להמשכיותם של עם ישראל והיהדות, ולמרכזיותה של מדינת ישראל בחיי העם היהודי".

המתווה הרחב שניסחה הקרן, ואשר רכיביו פורטו בתמות קודמות בסיפור, מתייחס לחזון, למטרות העל, לעקרונות הפעולה. במובן זה, הקרן הגדירה את המעטפת הקוריקולרית<sup>64</sup> לתכניות השונות הפועלות מטעמה ובשיתופה. ברם, בניסוח המפורט בשליחות ואף במטרות הנגזרות ממנו, אין מענה ברור לתכנים שיש לכלול בתכנית הלימודים מטעמה ואין די תוכן כדי להתמודד עם השאלה הגדולה הרלוונטית לעשייה בחינוך הפורמלי: מהו חינוך יהודי ומהו התוכן שיוצקים לתוכו? היעדר פירוט מסוג זה מוסבר בכמה סיבות. ראשית, כגוף פילנתרופי, קרן אבי חי לא ראתה כחלק מתפקידה לעסוק בכך (וכך עולה משיחות עם בעלי תפקידים בקרן). שנית, הדגש שנותנת הקרן לחינוך יהודי בהקשר של יצירת זיקה נפשית חיובית, מתמקד באופני התיווך ופחות בתכנים - למידה חווייתית, בינתחומית, רלוונטית ללומד ועוד. שלישית, הנחת המוצא ששררה בקרן, בעיקר בתקופה הראשונה, היא כי חינוך יהודי משמעו בראש ובראשונה העמקה בתוכני מקצועות היהדות המובהקים: המקרא, תושב"ע ומחשבת ישראל.

משום כך, הצורך לפעול בתחום החינוך היהודי תועל יותר לאופני התיווך מאשר לתכנים עצמם. קריאה להכללת הוראה בין-תחומית, לעיסוק בדילמות, לחיבור הנלמד לרלוונטי ולאקטואלי, לנתינת דגש על חוויה, ולמתודות הוראה המאפשרות למידה קונסטרוקטיביסטית. ואמנם, במיזם הראשון והמרכזי של הקרן, תכנית 'מבחר', הגישה הייתה בין-תחומית, אשר העמידה במרכז את המקרא, כפי שמציינת מנהלת התכנית:

59. שגיא, המסע היהודי-ישראלי.

60. מתוך אתר הקרן.

61. מדובר במושג מעולם החינוך מתחום תכנון לימודים וכוונתו לחלק בתכנון לימודים העוסק ברציונל, בתפיסות רחבות של ההוראה והלמידה במטרות-על.

62. סילבר ואחרים, בחינת כיווני עשייה.

63. למשל, חמו, מודעות חלקית.

האופן שבו מוזמן היחיד לשוחח עם עולם זה. הדגש אינו בסמכות רוחנית טרנסצנדנטית אלא בסמכות ארצית, שבה לאדם מקום מרכזי.

ההגדרה המצומצמת לעולם התוכן היהודי מאפיינת את מערכת החינוך הממלכתית בכלל, המזהה חינוך יהודי עם הסילבוסים הפורמליים בתחומי היהדות: מקרא, תושב"ע, מחשבת ישראל וגם תרבות ישראל. ובכל זאת, חלק מתכניות הקרן הציגו הגדרה רחבה יותר, המחילה את החינוך היהודי על נושאים נוספים בחיי בית הספר. כך למשל מציעה תכנית מורשה התמקדות ביהדות חברתית כיסוד מארגן ערכי לפעילויות שונות בחיי בית הספר, בתכנית הלימודים הפורמלית והבלתי פורמלית. את המושג 'יהדות חברתית' טבע מנהל התכנית, יהודה מימרן, בראשית דרכה<sup>64</sup>: "הרשת פעלה במטרה לעצב תפיסה חינוכית כוללת בבית הספר באופן שכלל למידה, חווייה והזדהות עם ערכי היהדות"<sup>65</sup> מדובר כאמור בהגדרה משתנה ומתרחבת: לאחר כחמש שנות פעילותה הדגישה התכנית את הקו המזהה חינוך יהודי בחינוך ערכי, ואת הערכים החברתיים. מנהל התכנית הסביר את השינויים שחלו בתכנית בהתייחס לתכניה ודגשיה:

"נקודת המעבר הייתי אומר שיש בה כמה צדדים. יש בה צד אחד שבסופו של דבר שאתה בא לבית הספר יש בו הרבה זהויות [...] באנו עם אתוס שהוא מחבר, שמדבר לכולם. אז בואו נדבר על המכנה המשותף שהוא רחב מאוד - יהדות חברתית. מתייחסים לערכים בתרבות היהודית כמו: דיני ביקור חולים, השבת אבדה, כבוד לזקן, אחריות כלפי החלש, מדוע שלא נהיה כולנו משותפים באותה מידה, יש פה בסיס שהוא בסיס איתן ושיתוף פעולה מאוד משמעותי שיוצר שפה ויוצר תודעה והוא לא מדייר אף אחד."

ואכן, ציר זה של יהדות חברתית הולך ומתבסס בעולמות התוכן של החינוך היהודי במסגרת 'מורשה'. בדומה לכל תהליך של למידה וחינוך, המושג 'חינוך יהודי' אינו מוגבל רק לידע, אלא כולל גם עמדות ורגשות וביטויים התנהגותיים. כך למשל, התוכן של ערכים חברתיים שנכנס לתכנית 'מורשה' כולל היכרות ולמידה של ערכים מובילים בתרבות ובמורשת היהודית, פיתוח זיקה רגשית אליהם וגם קריאה לפעול ברוח אותם ערכים. התכנית מדגישה את הכלל החשוב 'תלמוד המביא לידי מעשה' - אקטיביזם חברתי הבא לידי ביטוי בפעילויות התנדבותיות, מעורבות חברתית, אחריות, צדק וצדקה. תפיסת היהדות החברתית בבית הספר באה לידי ביטוי גם בדגש על ערכי המשפחה, כיבוד אם ואב, הנכחת זהויות מושתקות - המסורת והמזרחי - כגון ערבי פיוט במערכת החינוך<sup>66</sup>.

הגדרה רחבה יותר של תוכן מופיעה גם בתכנית 'תרבות עברית בתל אביב', המבטאת תפיסה רחבה של עולם התוכן היהודי. התכנית פותחה בשנת 2005 על ידי מנהלת אגף החינוך בעיריית תל אביב וגורמים נוספים, אשר חשו אי-נחת מדמות הבוגר בבתי ספרם וביקשו לעסוק בסוגיות חינוכיות, ערכיות ומקצועיות השאובות מהתרבות וההיסטוריה היהודית. מנהל תכנית לשעבר מציין כי המיקוד בערכים נבע מההקשר התל אביבי ומהפסיפס העירוני הייחודי של העיר: דתי, חילוני, יהודי, ערבי. העיר תל אביב-יפו היא עיר מעורבת, מקוטבת, שסועה ומאתגרת. מטרתם הייתה "להפגיש

בהתאם ללוח השנה העברי על חגיו ומועדיו, וכי הפרהסיה במרחבי החינוך מאכלסת ביטויים רבים של יהדות בהם השפה העברית, הזיקה לישראל כארץ מולדת וכמדינה, עיצוב הזיכרון ההיסטורי הקולקטיבי הבא לביטוי באוריינות מילולית וחזותית, וכמובן מקומה המרכזי של היצירה היהודית לדורותיה.

בניתוח תוכן פרשני של כלל התכניות עולה המקום המרכזי שניתן למדפים 'המסורתיים' של ארון הספרים היהודי הבאים לידי ביטוי בלמידה מעוגנת טקסטית. לצד זאת, הדגש ניתן על אופני תיווך הטקסט בתהליכי ההוראה והלמידה. וכך, בין אם מדובר בחדשנות פדגוגית שעניינה תיווך טקסטית מארון הספרים היהודי בגישה רב-תחומית ובינתחומית, כגון ב'מבחר', ובין אם מדובר בתהליך הכשרת מורים וצוותי חינוך שיובילו לשינוי בתחום החינוך היהודי כגון 'מעצים' של הרטמן - ככולם בולטת ההנחה לפיה תוכן יהודי מקושר למקצועות היהדות. נקודה נוספת שנרצה להאיר עליה היא שהגדרה מצומצמת לתוכן מסיטה את הדגש מתוכן 'יהודי' לכיוון של ידע פדגוגי; כלומר, עיסוק באופנים השונים שבהם נכון וראוי ללמד יהדות. תכנית הרטמן התמקדה בפיתוח מקצועי של מורים שלימדו בפועל מקרא, תושב"ע ומחשבת ישראל. התכנית הדגישה גישות פלורליסטיות לפיהן אין יהדות אחת או דרך אחת בלבד להיות יהודי, אלא היהדות שייכת לכולם, ועודדה בקרב המורים חופש ביטוי, תרגול בעקרונות של מחלוקת ושיח מכבד תוך קבלת האחר והשונה. מעיד מנהל תכנית:

"אין פה יהדות אחת. יש פה אופציות שונות [...] מטרת התכנית לפתח אסטרטגיות למידה חדשות ולתכנן תכנית לימודים לבתי הספר העל-יסודיים, לעודד מורים ותלמידים לעיין ביצירה היהודית, לעשות שימוש בלפחות 03 טקסטים יהודיים שונים ולפתח מורה שיהיה מסוגל לתת פרשנות אישית לטקסטים מקראיים".

גם תכניות נוספות של הקרן הדגישו כי השינוי אמור לבוא דרך תיווך הידע בעוד התכנים שאובים ממקצועות היהדות. כך למשל, התכנים הנלמדים ב'רביבים' הם מתנ"ך מתושב"ע ומחשבת ישראל. מרואיינים בוגרי התכנית ציינו את היכרותם הטובה עם 'תמות מכוונות בארון הספרים היהודי - מימי המקרא ועד הספרות היהודית בת זמננו - לצד ידע פרקטי בשימוש בקורפוסים ומאגרי מידע ותרומם למהלכי הוראה-למידה". קו מנחה זה בא לביטוי גם בחבירה למכון יד בן-צבי, שהציע תכנית לימודים חדשה בתנ"ך לבתי ספר היסודיים הממלכתיים, בליווי ספרי לימוד ומדריכים למורה. העיקרון המנחה היה שלימוד התנ"ך הוא בסיס ללימודי המקצועות האחרים, ויכול להוות עמוד שדרה של תכנית הלימודים כולה - גיאוגרפיה, ספרות, לשון, מדעים, עברית והיסטוריה - באופן שיאפשר להתמודד עם שאלות וערכים הרלוונטיים לחיי התלמידים, כמו אתיקה וזיכרון (מעובד מהאתר של 'יד בן צבי'). תפיסה זו דוגלת בהוראת מקרא בגישה רב-תחומית, כאשר המוקד המזוהה עם תוכן יהודי הוא המקרא. בפיתוח אתר מקראנט הודגש חזונה של הקרן: "הקרן רואה עצמה כמחוללת שינוי בגישה ליהדות כתובות". היעד הוא קירוב אל ארון הספרים היהודי ואל העושר הטמון בו, תוך קיום שיח מתמיד על-אודות הקשריה המתפתחים של הזהות היהודית בארץ ובעולם. אתר זה, יחד עם אתר מפמ"ר תנ"ך המתחדש, הוא האתר המלווה את תכנית הלימודים במקרא לבתי הספר הממלכתיים, ומכאן שתכנון מושתתים על התוכן העיוני של תכנית זו. הנחות היסוד של האתר נשענות על מסקנות ועדת שנהר שהייתה אבן דרך משמעותית בעיצוב תכנית הלימודים במקרא, וככל הנראה גם בשילובם של גורמים נוספים, כדוגמת קרן אבי חי, במאמץ המשותף להטמעת 'יהדות כתובות' במערכת החינוך. הפרשנות המסתברת כאן לתפיסת 'יהדות כתובות' מדגישה את מרכזיותו של עולם היצירה היהודי ובעיקר את

64. יהודה מימרן בראיון על זהות יהודית-ישראלית ועל יהדות חברתית: <http://www.kiah.org.il/he/%D7%97%D7%93%D7%A9%D7%95%D7%AA->

65. מורשה, דוח מרץ 2003.

66. מורשה ומארג, דוח 2017.

שונות, למשל: גינה מקראית, בית מדרש/למידת חברותא סביב חגים ומועדים, חקר הדרשה ועיצוב חדר בריחה, פתגמים וקומיקס. התכנים מגוונים (מקרא, פרשות השבוע, ירושלים, פתגמים, בית מדרש סביב חגים ומועדים, שירי ארץ ישראל); דרכי ההוראה מגוונות (יצירה של התלמיד, למידת עמיתים, חקר, חברותא/מעגל שיח); וכל זאת לצד שילוב מסוים של טכנולוגיה בעיצוב וארגון סביבות למידה<sup>67</sup> ההתבוננות בתכניות דרך עדשת עולם התוכן מגלה מפה רחבה ועשירה, ויחד עם זאת לא תמיד מאורגנת או סדורה דיה באשר למנגנון הקבלה או הדחייה של התכנים. לעתים נראה כי חסר מענה מספק לאופן שבו מתייחס המגוון הנושאי להקשרים הרחבים של זהות ותרבות יהודית. שאלה נוספת היא, האם התוכן היהודי מאפשר ללומד לערוך אינטגרציה בין הנלמד לבין תחושת השייכות שלו לתרבות, למורשת, לעם ולמדינה. במילים אחרות: ההגדרות הרחבות מאפשרות גמישות אבל גם מסתכנות בפזוור, ולכן יש מקום לבנות מודל מארגן לתכנים; סכמה קוגניטיבית שתאפשר ליצור זיקות וקשרים בתוך גופי הידע, להקל על הבנתם והטמעתם וגם על בחינתם באופן ביקורתי.

#### מודלים מארגנים של עולם התוכן

תמונת 'עולם התוכן' בסיפור מלמדת כי לכל תכנית יש מודל או מודלים המארגנים את התוכן, אם כי לא כל המודלים רפלקטיביים ומנוסחים. בדברים הקודמים עסקנו בקצרה בגבולות הגזרה. יש לומר כי אפיונים של היקף מאפשרים לנסח גם את המודל המארגן של התכנים. כך למשל, זיהוי תוכן יהודי עם מקצועות היהדות, מלמד על מודל מארגן דיסציפלינרי הקשור למקצועות הלימוד המקובלים כלימודי יהדות: תנ"ך, תושב"ע, מחשבת ישראל, כמו בתכניות 'רביבים', 'מבחר', 'מעצים', 'יד בן-צבי' ו-'מקראנט'. תכניות המתמקדות בעולם הערכים היהודי דוגמת תכנית 'מורשה', או תכנית 'תרבות עברית בתל-אביב', וכן תכניות המתמקדות בערכים אוניברסליים הקשורים למדינת ישראל כמדינה דמוקרטית כפי שמופיע באתר אזרחות - בכולן המודל המארגן הוא על-תחומי בזיקה ליסוד ערכי. מודל מארגן נוסף מציג מערכת של הקשרי משמעות הנגזרים מתפיסה רחבה של יהדות כתורות: ישראל והזיקה אליה, עולם היצירה היהודי, ערכים פרטיקולריים, היסטוריה וזיכרון היסטורי, אזרחות חיים, כמו למשל בתכניות 'מארג' ו'אוצרות'. המודלים המארגנים השונים מתייחסים גם לאופני התיווך ולא רק לתוכן הנלמד: למידה בין-תחומית, למידת חקר, למידה משמעותית, מעורבות חברתית, למידה בסביבות עתירות טכנולוגיה ואחרות.

עולם התוכן היהודי הוא רחב ומגוון וכולל תחומי דעת שונים. במערכת החינוך הפורמלי, הלמידה נעשית בדרך כלל בזיקה למקצועות לימוד ללא אינטגרציה בין התכנים השונים. היכולת של הלומד ללמוד תוכן זה או אחר ולשייכו לסכמת-גג מארגנת של 'תוכן יהודי', תלויה בפיתוח זהות ותודעה. על חשיבותו של שיח זהות זה התעכבו חוקרים רבים. שיח הזהות מבקש לחבר בין הנלמד לזהות יהודית, אישית וקבוצתית, ומתפקד כמעין מנגנון המחבר בין כל הקשרי המשמעות ומייצר באמצעותם את מפת עולם התוכן של הזהות היהודית. מכאן, ש'חינוך יהודי' צריך לזמן מנגנון מסוג זה. שיח על תודעת זהות צריך לזקק את מאפייניו ביחס לתווית המזהה, ביחס לממד הרגשי וביחס לממד הקוגניטיבי. כך למשל, בחקירת הבלמים ליישומן של ההבנות העולות מוועדות החינוך השונות שהוקמו בתחום החינוך היהודי<sup>68</sup> טוענים יובל דרוור, ודוד זיסנוויין כי למרות התהליך שעברה החברה הישראלית מתודעה של 'שלילת הגלות' ל'טיפוח התודעה היהודית' - טרם הבשילה בה היכולת לפעול לכינונה של

את התלמידים הלומדים במערכת החינוך הממלכתית עם היצירה היהודית לדורותיה, עם הערכים היסודיים המגולמים בה ועם ביטויים חווייתיים ומעשיים של ערכים אלה באורחות חיים יהודיים". הערכים המובילים שעמדו בבסיס התכנית היו: "ערך המשפחה וכיבוד הורים"; "חברות ומנהיגות"; "ואהבת לרעך כמוך"; "ערבות"; "זיקה לעם ולארץ"; "מסורת לצד חידוש"; "אחריות ומעורבות"; "תיקון עולם"; "ערך החיים". ערכים אלו נגזרו מתוך מורכבות העיר ומתוך השאיפה לתת מענה רלוונטי לתלמידים בעיר.

עוד ביטוי מרחיב לגבולות התוכן היהודי מופיע בתכנית 'מארג' המבקשת לראות את היסוד המארגן של חינוך יהודי, ציוני ואזרחי בכל תכניות הלימודים הבית ספריות. מנהלת בית ספר המשתתף בתכנית זו מתארת את התפיסה:

*"חלק מרכזי בעבודה שלנו בצוותים היה לארגן את המבנה ולארוג את הכל יחד. זיהינו מוקדים של אדם, קשר בין עולמות ודרך עם וארץ. כל אחד מהשערים נבחן דרך ערכים מרכזיים של יהדות, ציונות ואזרחות. באופן זה יישמנו את העיקרון של שלם בתוך שלמים"*

כל תחומי הלמידה בבית הספר ובכלל זה תכניות הלימודים הפורמליות ותכניות הלימודים הבלתי פורמליות, כגון טיולים, טקסים, ימי שיא ופעילויות חברתיות אחרות - נבחנו בזיקה לציר המארגן, באמצעות זיהוי ערכים היוצרים מכנה משותף וחיזוקם בטקסטים מכוננים.

גם תכנית 'אוצרות' מעניקה פרשנות רחבה לנושא 'תרבות ישראל', אם כי באופן שונה מזה המוצע בתכנית 'מארג'. מטרתה הן, כפי שמובא במסמך רשמי: "לחבר את התלמידים לאוצרות הרוח והיצירה היהודיים מכל הזמנים וגם לטפח שייכות ואחריות לתרבות ולמורשת היהודית-ישראלית מתוך גישה ערכית וביקורתית". בהתאם לכך פעלה 'אוצרות' במטרה לעודד יוזמות חינוכיות פורצות דרך בתחום תרבות יהודית-ישראלית, שיש להן השפעה על אורח החיים בבית הספר לאורך זמן. היא עודדה יוזמות חדשניות וחווייתיות המחברות לתפיסה החינוכית של בית הספר (היוזמה הבית ספרית נובעת מסדר היום שלו ומהנושאים שאותם הוא מקדם, מכיוון שכך, אלה יכולים להיות מגוונים ונוגעים לתחומים שונים כמו: קיימות, טכנולוגיה, אוריינות, בתי מדרש, מוזיקה וכדומה. מטבע הדברים לכל תכנית האופי והייחוד שלה). היוזמות מבוססות על טקסטים מארון הספרים היהודי, תוך שימת דגש רב על רלוונטיות לימינו ועל עקרונות של למידה משמעותית, כגון למידת חקר, למידה קונסטרוקטיביסטית, למידה רלוונטית ועוד. מנהלת תכנית מתארת תהליך המשרטט גבולות רחבים של מה שעשוי להיכלל בתכנית:

*"אנחנו במחוז הקמנו וועדה לתרבות יהודית ישראלית. במקביל נתבקשנו במשרד לאתר בתי ספר מובילים, והחלטנו שאנחנו יוצרים קבוצה של בתי ספר שמובילים בתחום של תרבות יהודית ישראלית [...] אני חושבת שמה שמיוחד זה שלא אמרנו שזה חייב להיות כל בית הספר, וכל תכנית הלימודים, וכל השנה. אני חושבת שחלוצי היה גם השפע והכמות. לראות שיש המון אפשרויות, שיש שונות, שכל אחד יכול. מבחינתנו חלוצי היה גם שהתחברנו לחזון הבית ספרי וממנו נוצרה יוזמה שמתאימה לבית הספר".*

כשבוחנים את הנושאים של היוזמות השונות נראה כי התכנית מדגישה בעיקר את ממדי התוכן של ערכים ויצירה - עיסוק בטקסטים ממגוון התקופות של התרבות הישראלית-יהודית על פי יוזמות

67. וגם מתוך מיפוי התכנים 'אוצרות' המוצע על ידי גילת ואחרים, מיפוי אוצרות.

68. מופיע בדוח שהוגש לקרן אביחי: חמו (2011). שם. זיסנוויין, מדיניות החינוך; דרוור, שלילת הגלות.

לתרבות נפתחת לתחומים רבים ומגוונים. בחלק קטן מהתכניות היה עיסוק בשיח הזהות כחלק מעולם התוכן ולא כתוצר של למידת תוכן זה או אחר. שיח הזהות הרפלקטיבי מתפקד כתחום תוכן בפני עצמו וכמנגנון המאפשר חיבור ואינטגרציה בין התכנים, באופן המאפשר לצקת משמעות מאורגנת וסדורה לתחום. הוא מופיע בביטויי השונים של סיפור הקרן בחינוך הפורמלי, אבל תובע העמקה והרחבה נוספות.

### תמה רביעית: אסטרטגיות פעולה

בתמה הנוכחית נתעכב על ציר עוצמתי ורחב בסיפורה של הקרן בחינוך הפורמלי: אסטרטגיות הפעולה למימוש רכיביו השונים של החזון. "זה באמת ניסיון לעשות סדר במה שלא היה כל כך מסודר. בדיעבד מתחילים להכניס היגיון בתוך דברים שלפעמים היו סוג של ניצול הזדמנויות או מי הכיר את מי..." (חבר צוות מוביל בקרן). ואכן, במבט כולל ולאחור ניתן לומר כי קרן אבי חי נקטה מגוון אסטרטגיות ודרכי פעולה כדי לקדם את חזונה ומטרותיה בתחילת הדרך. בתמה הראשונה ראינו כי האסטרטגיות ודרכי הפעולה נבנו והתגבשו תוך כדי התנסות והפקת לקחים; בתמה השנייה ראינו כי המהלכים התפתחו מתוך הקשר; בתמה השלישית ראינו שינוי והתפתחות גם ביחס לעולמות התוכן הכלולים בשליחות הקרן ומימושם דרך התכניות השונות. במבט רטרוספקטיבי ובתהליך פרשני-מחקרי ניתן לכנס את אופני הפעולה של הקרן לחמש אסטרטגיות מרכזיות המכוונות את דרכי פעולתה במיזמים השונים: מיקוד פנים לעומת מיקוד חוץ; התמקדות נקודתית לעומת אוריינטציה מערכתית; התמקדות בחומרי הלימוד לעומת התמקדות בסגל ההוראה; דגש על איכות לעומת כמות (היקף); וכיוון השינוי - במהלך מלמעלה-למטה (top-down) לעומת מלמטה-למעלה (bottom-up). מיפוי התכניות לפי האסטרטגיות השונות מופיע בנספח 4.

### אסטרטגיה ראשונה: פנים לעומת חוץ

האסטרטגיה הראשונה מתייחסת למרחב שבו מתרחש השינוי - בבית הספר או מחוצה לו. אף שלכל התכניות מטרה דומה, להשפיע על תהליכי הוראה ולמידה איכותיים בתחום החינוך היהודי, הן נוקטות דרכי פעולה שונות. בחלקן השינוי המרכזי מתרחש מחוץ לבית הספר, באמצעות מפתחים מומחים, כגון חומרי הלמידה האיכותיים המפותחים במט"ח, או פיתוח מקצועי של פרחי הוראה וסגל הוראה באוניברסיטה העברית ('רביבים') ומכון הרטמן ('מעצים'), פיתוח סביבות למידה במרשתת. לעומתם, יש מיזמים המכוונים ישירות לעשייה החינוכית, ומתרחשים בתוך המרחב הבית ספרי ועל ידי הצוות הבית ספרי ('מורשה', 'מארג', 'הל"ם', 'תרבות עברית בת"א', 'מעצים'). לאסטרטגיה זו של פנים לעומת חוץ נקשרת מדיניות העקבית והמוצהרת של הקרן, בדבר חוסר המוכנות לתמוך באמצעות הקצאת שעות.

דרך אסטרטגיה זו ניתן להתבונן בשינויים ובהתפתחויות בעשיית הקרן בחינוך הפורמלי. כך למשל, בתקופה הראשונה היו יותר מאפיינים של 'חוץ' - תכניות שפותחו בחוץ והובאו אל תוך בתי הספר, כמו שעולה מדבריה של מנהלת תכנית 'מבחר': "היינו בין הראשונים שבאנו ואמרנו, 'אוקיי, לא סתם דפים, אנחנו נותנים חומר, קורסי השתלמות והדרכה בשדה'". מעל שנתיים הוקדשו לכתיבה ועריכה של כל ספר לימוד, אשר הוגדר 'מקראה מפעילה'. הספרים פנו ישירות לתלמידים וזימנו להם מגוון טקסטים והנחיות לפעילויות. 'המדריך למורה' שליווה את הספרים הציע למורים מהלכי למידה מפורטים לשנת לימודים שלמה. כמו כן התכנית הציעה השתלמויות מרוכזות למורים (לרוב מחוזיות) והדרכה המלווה את המורים בבתי הספר. תפיסת עולם זו של פיתוח חומרים איכותיים והבאתם אל בתי הספר, הייתה הקו המנחה לדברי אותה מנהלת: "מדריכים למורה, ימי השתלמות, והנחיה צמודה

אותה תודעה, כיוון שהיה חסר בתכניות אותו מנגנון שיקנה את תחושת השייכות של החילוני לתרבות היהודית, וכי המערכת לא השכילה לתרגם את התודעה היהודית ללימודי יהדות. המחקר בתחום מתייחס אל אותו גורם-על שעשוי לפעול על המוטיבציות להעמקת הידע בתחום הזהות היהודית - בירור משמעות הזהות ולא בדרך של "אנציקלופדיית ידע בלי נשמה"<sup>69</sup>. מנהלת בית ספר המשתתף בתכנית 'מארג' מציינת:

"שאלת השייכות והזהות היהודית, הציונית והאזרחית עלתה בעיקר כתוצר לוואי של לימוד תכנים או ביחס לאירועים בלוח השנה ואילו על ידי המהלכים שמארג הובילה שמנו את שאלת הזהות במרכז הבמה על ידי דיון מעמיק, מושכל, חוויתי ומשמעותי שבאמצעותו יגדיר התלמיד את זהותו וכך גם כל חברי הקהילה הבית-ספרית". גם מנהלת תכנית אחרת מציינת בהקשר של עולם התוכן את שיח הזהות ואת מקומו וקובעת: "לא כל שיח בתחום החינוך היהודי הוא שיח זהות".

ומדריך מרכזי בתכניות הקרן מתאר:

"בשנים הראשונות של 'מארג', המוקד בעבודת המנחים בבתי הספר לא היה מוקד של פיתוח זהות יהודית, זה משהו שהתפתח והתגלגל עם השנים ולכן אין ספק שנקודת המוצא של קרן אבי חי פה הייתה מאוד משמעותית".

לסיכום, מתוך הסיפור השלם עולה התמה של עשייה המונחית על ידי תפיסות באשר לעולם התוכן היהודי. חלק מהתפיסות רפלקטיביות ומאורגנות וחלקן לא. אופיו המתפתח של עולם התוכן היהודי בתכניות השונות מלמד כי בין אם מדובר באתגר מנוסח ומודע ובין אם מדובר באתגר העולה בפרשנות כאן - זהו אתגר המתלווה לעשייה לאורך השנים. ראינו כי בשליחות הקרן הוצבו הלבנים הגדולות של התכנים, וטענו כי פעולה במרחבי חינוך פורמלי תובעת מיפוי נושאי, היינו פירוק הלבנים הגדולות לתכנים ברורים של נושאים, מושגי יסוד ומיומנויות. מהדברים עולה כי הקרן ראתה את תפקידה בהגדרה של מטרות-על רחבה וכוללנית, כאשר המענה לשאלת התכנים הממוקדים ניתן דרך ניתוח תוכני המטרות, היעדים והנושאים שבהם עסקו כלל מיזמי הקרן. בניתוח תוכן מסוג זה עולה מכנה משותף לכל המיזמים: הרצון להעמיק את השייכות מבוססת הידע של יחידים ושל קבוצות לתרבות היהודית לגווניה (בחלק מהמיזמים גם לחברה האזרחית בישראל). בכולן, העיסוק בשייכות ובמשמעות נגזר מסוגיות של זהות. מקום מרכזי בתכניות ניתן לעיסוק בטקסטים מכוננים מארון הספרים היהודי - המקרא, תושב"ע ומחשבת ישראל, אבל הפרשנות ל'מה? הולכת ומתרחבת וכוללת עיסוק ביצירה היהודית לסוגיה, באורח החיים היהודי הבא לביטוי בחג ובמועד ובמנהגים, בערכים מובילים כגון פלורליזם, האשכול של ערכים חברתיים בהם אזרחות במדינה דמוקרטית. העיסוק בישראל ובמקומה בזהות היהודית מתייחס לישראל כארץ, כמולדת וכמדינה, כאשר הדגש הוא החיים במדינת ישראל. תחום תוכן נוסף הוא היסטוריה יהודית וזיכרון היסטורי. פרופיל התכנים מלמד על תפיסה רחבה המאורגנת בזיקה למודלים שונים כגון מודל הלמידה הדיסציפלינרי של מקצועות היהדות, מודל על-תחומי בזיקה ליסוד מארגן ערכי של יהדות חברתית ומודל רחב של יהדות כתרבות, שבו הפרשנות

69. צמרת, ניסיון שנכשל; ראו אצל חמו, סוגיות בחינוך.

שעות, יכול להיות שפה ושם ב'פיילוטים' [...] אם אנחנו עובדים עם תכנית אחת, שהיא לא מעוגנת בשעות מקצוע, אם אנחנו שולחים איזושהי תכנית לשעת מחנך והמחנך או המחנכת הזו יוצאת לשבתון או לחופשת לידה ואם היא ריכזה את צוות המורים אז הכול מתפרק, היו תופעות כאלה. אי אפשר לעבוד ככה. זאת אומרת אנחנו לא יכולים להרשות לעצמנו את ה"לוקסוס" הזה, ומהמקום הזה יצרתי את התפיסה של אנחנו חייבים לעשות את המרב כדי שהעניין יחדור לאורכו ולרוחבו של בית הספר. בית הספר בכל הווייתו או במירב הווייתו."

מתוך התפיסה הנקודתית התפתחו תובנות של חינוך יהודי בגישה מערכתית, המחולל שינוי מהותי. תפיסה מערכתית הוליסטית מתייחסת לשיתוף הורים, מורים, תלמידים ושותפים אחרים בשדה החינוך, אבל בעיקר מתייחסת ליכולת לבחון את המופעים השונים המצופים בתחום הלימוד בכל התרבות הבית ספרית, כלומר, כלל רכיבי תכנית הלימודים במובנה הרחב. באופן זה נהגתה ונרקמה תכנית 'מארג' שנועדה לפעול בתחום החינוך היהודי הציוני והאזרחי על כלל בית הספר, ולהשפיע על מערכת החינוך כולה דרך הפצת מודלים של בתי ספר שקיבלו את האות, עריכת כנסים והפצת כלים ודרכי עבודה כתרומה לכלל המערכת. מובילי התכנית האמינו ביכולת של המערכת הבית ספרית הרחבה - הנהלה, מורים והורים - ליצור מערכת חויות רב-שכבתית, בין-תחומית ורב-ממדית, הנובעת מתוך חזון ברור ומוכר ומתוך יחסי גומלין בין התכניות הפורמליות לתכניות הבלתי פורמליות, ובין בית הספר לקהילה. 'מארג' מבוססת על המטפורה הפרקטלית, שביסודה עקרון הדמיון העצמי, כלומר, שהמבנה הבסיסי של הצורה המרכזית חוזר ומשתקף בכל חלק שלה. העבודה על פי המטפורה הזאת מדגישה את הדמיון בין השלם וחלקיו ומגבירה את האחדות, האחדות והלכידות בבית הספר.

#### אסטרטגיה שלישית: התמקדות בחומרי לימוד לעומת התמקדות בסגל ההוראה

האסטרטגיה השלישית מתייחסת לשאלת מחולל השינוי - האם דרך שיפור חומרי הלמידה ותוכני הלימוד או דרך שיפור איכות כוח האדם - המורה, המנהל, רכז התחום - הנתפסים כסוכני השינוי המשמעותיים ביותר בשדה החינוך. במסגרת תכנית 'מבחר', למשל, פותחו חומרי למידה איכותיים שעסקו בעיקר בשני ערכים מרכזיים: ישראל והעמים העוסק ביחסים בין אנחנו לאחר החיצוני, דרך הסיפור המקראי של יעקב ועשיו וגלגוליו; ומחויבות חברתית העוסק האחר בתוכנו, ומוביל למחויבות חברתית, דרך סיפור רות המואבייה. חומרי הלמידה שפותחו בחנו בין היתר את הסיפורים המקראיים המכוננים לאורך תקופות מרכזיות בתולדות העם היהודי - תקופת המקרא (מימי האבות ועד השופטים), ימי בית ראשון ושני, המשנה והתלמוד, ימי הביניים, תקופת ההשכלה והתחייה, ומדינת ישראל. המורה היה רשאי להחליט על הרצף הלימודי על פי שיקול דעתו, ולא ללמד בהכרח את כל התקופות על פי הרצף הכרונולוגי: "מה שכן אמרנו למורים כבר אז, שזו תכנית מודולרית לגמרי. הדבר היחידי שחייבים ללמד זה הבסיס המקראי [...] יש לכם סרגל זמן, תבחרו, תלכו לאן שאתם רוצים".

במנעד שבין התמקדות בחומרי למידה להתמקדות באיכות ההוראה, נמצאות התכניות שפיתחו תכנים אינטרנטיים ('מקרא-נט', 'תרבות IL' וכן 'אתר אזרחות'), שכן האתרים הללו לא מכילים רק חומרי למידה אלא יש בהם קבוצות דיון ותמיכה במורים עצמם, ויש הקשבה למורים ולדעותיהם. בנוסף, הועברו למורים השתלמויות רבות בראשית דרכו של האתר 'מקרא-נט'. אין ספק כי מדובר בפיתוח סביבות למידה המבקשות להנגיש חומרים, אך הן תומכות גם בתהליכים דיאלוגיים ומסייעות בסופו של דבר למטרת הקצה - פיתוח האדם, המורה, התלמיד.

דוגמה אחרת לאסטרטגיה זו באה לידי ביטוי בתכנית 'מעצים' של מכון הרטמן, שכבר בראשית הדרך

בשדה - אלו שלושה רכיבים שבלעדיהם לא ניתן והם היו לאורך כל הדרך". מאוחר יותר התכנית הציעה גם השתלמות בית ספרית.

בצד דוגמה זו הממוקמת בקצה של ה'חוץ', נמצא בדוגמאות אחרות מיוננים שונים: כך למשל, ב'מעצים' ואף ב'רביבים', התחיל תהליך ההכשרה מחוץ לבית הספר אבל נעשתה חשיבה מעמיקה כיצד ישולבו המשתתפים בהכשרה לחינוך יהודי במוסדות החינוך בעתיד. ההכשרה נעשתה מחוץ להקשר הבית ספרי של המשתתפים, על ידי מומחים שמחוץ לבית הספר, אבל ההקשר הבית ספרי היה נוכח. הכשרת המורים שילבה ידע עיוני וידע פרקטי פדגוגי, ונעשתה בגישה של לימוד סוגיה או דילמה יהודית. ההכשרה התמקדה במנהלים, במורים ובתכניות הלימודים גם יחד, מתוך מחשבה שאלו יוכלו להוביל את תחום לימוד מקצועות היהדות בבתי הספר, יעוררו את הצורך בנושאים אלה ויהוו את חוד החנית לשינוי כולל. דרך פעולות אלה קיוו מובילי הקרן להתגבר על החסרים הקיימים במערכת החינוך הפורמלית. הם ביקשו לתת בידי המערכת הפורמלית כלים איכותיים להוראת התרבות יהודית בגישה פלורליסטית, לפתח בקרב מורים ותלמידים תחושת שייכות לתרבות הישראלית והכרות עם מנהיגיה וליצור שיח בונה בין המורים ובין התלמידים בחברה הישראלית.

צעד נוסף לתוך העשייה הבית ספרית נעשה בתכנית 'תרבות עברית בתל אביב', שבה העיקרון המנחה היה עבודת עומק עם מנהלים בהקשר של טיפוח זהות יהודית ישראלית מנקודות מבט שונות. המנהלים הוזמנו לבחור דרך המתאימה בעיניהם להטמעת התכנית בבית ספרם, באופן ההולם את חזון בית הספר. בדומה ל'מעצים', השלב הראשון היה מיפוי ואיסוף מידע מכל מנהל על המתרחש בפועל בבית ספרו בהקשר של זהות יהודית, ובניית תהליכים ספירליים עם יסודות מארגנים במטרה למצוא חיבורים והקשרים חדשים. בקצה השני של הסקלה נמצאות התכניות 'מורשה', 'מארג' ו'אוצרות', שבהן ישנה אוריינטציה ברורה של 'פנים'. כל תהליך ההכשרה והעשייה נעשה בתוך בתי הספר.

#### אסטרטגיה שנייה: אוריינטציה נקודתית לעומת מערכתית

יש תכניות המבקשות לאתר נקודת ארכימדס ולטפל בה, כגון חומרי למידה ('מבחר'), סביבת למידה ('מקרא-נט', 'תרבות IL') הכשרת מורים ('רביבים'); ויש תכניות המרחיבות את המבט למערכת כולה, כגון 'מארג', 'מורשה', 'תרבות עברית'. כפי שציין מנכ"ל הקרן, לא הייתה לקרן אסטרטגיה אחת נבחרת אלא מגוון המבטא רצון לנצל הזדמנויות לפעול ולשנות בכמה זירות. יש לציין כי גם תכניות שטיפלו נקודתית בתחום מסוים, קיימו זיקה לרכיבים נוספים בעשייה החינוכית הכוללת. כך למשל, תכניות שעסקו בפיתוח חומרי למידה נתנו דעתן גם על אופי התיווך והכשרת המורים בהתאם; או תכניות שעסקו בהכשרת פרחי הוראה מצטיינים בתחום החינוך היהודי, נתנו את הדעת להשתלבות פרחי ההוראה בתוך מערכת החינוך.

אסטרטגיות פעולה נקודתיות נתנו לרוב מענה ישיר למסקנות ועדת שנהר, כפי שתואר בחלקי הסיפור השונים. חבר צוות בקרן לשעבר, התבונן במבט רטרופקטיבי וביקורתי על עשייה המבטאת שינוי נקודתי, דוגמת תכנית 'מבחר':

"לדעתי, מנקודת המבט של קרן אבי חי, תכנית 'מבחר' היא תכנית מצוינת, מאתגרת, רב תחומית במובן הטוב של רב-תחומיות ובו זמנית זו תכנית שגויה מאוד. שגויה במובן זה שלא היה ברור איפה מלמדים אותה, ועם אילו משאבים מלמדים אותה. זאת אומרת זו הייתה תכנית שלא התלבשה אחד לאחד על מקצועות הלימוד של יהדות בבתי הספר. כנראה שהייתה איזושהי אמירה לא מחויבת בחוזה של אנשי משרד החינוך שהיו שם שהתכנית תקבל הקצאה של

*"הפעילות חייבת להיות רלוונטית למצב הקיומי של המשתתפים שזה לא חידוש גדול, הוא חייב להתחבר למה שהתלמיד לומד בכיתה, הוא חייב לכלול דילמה, עיסוק באיזושהי שאלה ערכית והוא חייב להיות מבוסס על לימוד של טקסטים לא רק דיבור על מה אתה מרגיש ומה אתה חושב".*

#### אסטרטגיה רביעית: עומק מול רוחב

האסטרטגיה הרביעית מתייחסת לדילמה, האם להשקיע בתכנית לעומק הדורשת חשיבה על כל פרט ופרט, כולל השקעת משאבי זמן, כסף ומומחיות, מתוך רצון שהתכנית תתפקד כמגדלור המשפיע למרחוק, או שעדיף לבנות תכנית שתכוון לקהלי יעד רחבים יותר ותאפשר לממשה בבתי ספר רבים ככל שניתן ('מגדלור' מול 'ים'). במילים אחרות, השאלה היא מה מוטת ההשפעה שיש לתכנית במימוש יעדי הקרן. דוגמה מובהקת לתכנית 'עומק' היא תכנית 'מבחר' וגם 'רביבים' היוקרתית, שבה היקף ההשקעה של הקרן היה רב. ב'רביבים' מדובר היה בקבוצה איכותית ומצומצמת של 12-20 סטודנטים נבחרים בכל מחזור, הלומדים לתואר ראשון בתכנית ללימודי יהדות ובחוג למקרא. כאן בהחלט החשיבה הייתה על הקמת 'מגדלור' של מורים איכותיים, שיעבירו הלאה את תפיסת העולם במעגלי השפעה רחבים. הסטודנטים בתכנית זכו למלגת לימודים מלאה וכן מלגת מחיה לכל ארבע שנות הלימוד בתכנית. הם נדרשו, בנוסף על הלימודים העיוניים וההתנסות בבתי הספר, גם תכנית מקיפה הכוללת סיורים לימודיים, ביקורים במופעי תרבות, בסביבות למידה מוזיאליות ועוד. הפירוט כאן נועד להדגים את העומק וההתעכבות על פרטים שונים בתהליך ההכשרה ליצירת 'המורים הטובים' ללימודי יהדות בבתי הספר. מדוחות ההערכה עולה כי יעדי העומק הושגו באופן חלקי. בוגרי התכנית השתלבו ברובם בבתי ספר סלקטיביים ומבוססים ויעדי התכנית הושגו יותר ברמת בית הספר מאשר ברמת הלומדים (לא נמצא הבדל בהערכת תלמידים את המורים בוגרי 'רביבים' לעומת אחרים). ובכל זאת, בדוחות הערכה תקופתיים בשנת 2015 נמצא<sup>73</sup> כי התכנית אכן הכשירה מורים בעלי ידע עשיר ועמוק בתחומי היהדות, המחויבים לחינוך בכלל ולחינוך לערכים בפרט.<sup>74</sup> סוגיית העומק והשפעתו נותרה בכל זאת על-כנה. ואולי נדרש טווח זמן ארוך יותר להערכת משמעות הלמידה והשלכותיה. גם בתכנית 'מורשה' עלתה התלבטות כזאת. בראיון עם חברת צוות בתכנית היא מציינת:

*"הקשר הישיר שלי הוא לא עם הקרן. אמנם היו לנו כמה מפגשים בקרן וגם נפגשנו עם X (חבר צוות מוביל) היו מפגשים טובים. הוא האיר את עינינו הרבה פעמים בכל מיני צמתים. אני זוכרת שלפני כמה שנים שוחחנו אתו על מובילי חברותא. הוא דיבר אתנו על איך אפשר להרחיב את התכנית, דיבר על מסות".*

תכנית 'מארג' ביקשה להשפיע באופן מערכתי על חינוך יהודי, ציוני ואזרחי בישראל וגם היא נבחנה בהקשר של עוצמה והיקף, על הרצף שבין עומק לרוחב, כפי שמעיד חבר צוות בקרן:

*"מה הפילנתרופיה יכולה לעשות? היא יכולה לייצר איי איכות, היא יכולה לייצר מודלים, היא יכולה לייצר מגדלורים שיהיו משמעותיים ולדבר הזה יש הרבה מאד כוח. זו הייתה עמדתני וביקשתי גם מהפילנתרופים השונים שפגשתי וגם*

החלה לפתח חומרי למידה לשכבות גיל שונות. חומרי למידה אלה אומצו בהמשך על ידי מפמ"רים של תרבות ישראל ומחשבת ישראל, ומשמשים עד היום את בתי הספר. גם השותפות עם יד בן צבי מבטאת עיקרון זה - עיקר התכנית הוא פיתוח של מערכי שיעור למורים וחומרי למידה לתלמידים והיא ניתנת לבתי הספר ללא תשלום. עם זאת, תכנית 'מעצים' עסקה גם בפיתוח אישי ומקצועי של המורים, שלימדו בפועל מקרא, תושב"ע ומחשבת ישראל. מתוך ממצאי דוח ההערכה<sup>75</sup> עולה כי התכנית עודדה מורים לטפח מערכת ערכים יהודיים בבתי ספר ממלכתיים ולצייד את התלמידים בבסיס איתן לגיבוש יחסם למורשת היהודית. המורים בדוח דיווחו על יחס חיובי יותר של תלמידים כלפי מורשת יהודית באמצעות תכנית 'מעצים' שפותחו בתמיכת הקרן. נמצא שינוי בדפוסי השיח של התלמידים, ביכולתם לנהל דיונים משמעותיים ורלוונטיים לחייהם במדינת ישראל בהקשר למורשת ישראל. מעיד מנהל תכנית:

*"קודם כל זה פתח להם צוהר למקום חדש מאוד. למקום שהם לא הכירו. לשפה שהם תמיד חשבו שהיא שפה מסוימת ופתאום גילו שהיא אחרת ושזה לגמרי שם בתוך המערכת. כלומר, זה שם גם מובנה מבחינת סילבוס וספרי לימוד. היום ספרי הלימוד של מכון הרטמן ב'ז' זה בערך 05 אחוז מהשוק. אז אתה אומר זה משהו שאתה יודע שהוא שם".*

'מעצים' פעלה לשנות את הגישה של המורים ללימודי היהדות תוך עיסוק בתכנים רלוונטיים ליהודי-ישראלי מודרני, ובה בעת לפתח פילוסופיה אישית של המשמעות בלהיות יהודי בעולם מודרני, לאמץ גישה פלורליסטית פתוחה וגמישה ולגבש תחושת שייכות לעולם היהודי. בתווך של המנעד שבין חומרים ואדם נמצאת תכנית יהל"ם. אמנם נקודת המוצא שלה היא טקסטים מארון הספרים היהודי אבל במהותה היא יצרה מרחב גדול לשיח בין הורים וילדים על הטקסט. השילוב הגמיש והיצירתי של תכנים יהודיים מארון הספרים היהודי העניק לדיון עומק וחיבור לחוויה קולקטיבית רחבה, ואף נתן מקום לשאלות "גדולות" ולנושאים שאינם מקבלים מרכזיות בדרך כלל. מדוח הערכה<sup>76</sup> עולה כי "הגישה הזורמת" של יהל"ם הותירה מקום נרחב ליצירתיות של רכזים ושל מורים לייצר ולהפעיל לפי צורך ולפי דרישה מפגשי הורים ותלמידים, הרצאות חיצוניות, פעילויות בקהילה ופרויקטים עשירים ומגוונים. עוד עולה מתוך הדוח כי מורי התכנית שילבו, בנוסף לחומר לימודי שהוכן והופץ על ידי הצוות, חומרים ייחודיים מהפרטואר הפדגוגי-יצירתי שלהם: שירים, הקלטות, תמונות, סיפורים, ועשו שימוש בחומרים אותנטיים ורלוונטיים לחיי המשתתפים תוך נגיעה וחשיפה של תכנים אישיים עמוקים ומרגשים. מהריאיון עם מנהל התכנית ניכר כי מטרת התכנים להאיר את הלב, לעורר את הנשמה, לעודד את התלמידים להיות בני אדם טובים יותר. במישור ראשון, התכנית היוותה פלטפורמה של למידה בצוותא, הורים וילדים; במישור שני התכנית העשירה את שיעורי המורשת והחגים; ובמישור שלישי התכנית עודדה למידה חוץ-כיתתית. המורים שהשתתפו בתכנית וראיינו בדוחות הערכה,<sup>77</sup> ציינו לשבח את התכנית והעידו כי היה בה מקום עשיר ליצירתיות ולגמישות, וכי התאפשר להם לעשות שימוש בחומרים שהופצו על ידי יהל"ם ולעבד אותם לפי הבנתם, כך שיהיו אותנטיים, רלוונטיים ומותאמים ללומדים. כך מעיד מנהל תכנית בריאיון:

70. רחן ופסקל, הערכת-על.

71. רחן, הערכת תכניות.

72. אצל רחן (שם) וכן: קופרמינץ ורחן, מחקר הערכה; אטלס, יהל"ם.

73. שילד ואחרים, רביבים.

74. הכהן-וולף וקלינברגר, רביבים.



**אסטרטגיה חמישית: כיוון השינוי - מלמעלה-למטה או מלמטה-למעלה**

כיצד מתחולל השינוי? האם הוא מתחיל מלמעלה, על ידי מקבלי ההחלטות המנסחים מטרות, או שהוא נולד מתוך הצרכים והמוטיבציות בשדה?

גם כאן מדובר בתנועה ולא בדיכויטומיה נוקשה. בעת שפותח התוכן האינטרנטי בתכנית 'אזרחות', בשיתוף פעולה של הקרן עם מט"ח, נקודת המוצא הברורה הייתה התאמה לתכנית הלימודים באזרחות, על יעדיה ותכניה, ועל כן אפשר לסווג תכנית זו כבאה מלמעלה למטה. ובכל זאת, התכנית מזמנת תהליכים דיאלוגיים והדדיים המאפשרים הצמחה של ידע אישי.<sup>76</sup> הוא הדין גם באתרי האינטרנט שהוזכרו לעיל, ביחס לאסטרטגיית המיקוד: האתרים 'מקראנט' ואתר 'תרבות ישראל' כוללים התייחסות ברורה לסילבוס הפורמלי בתכנית הלימודים במקרא ובתרבות ישראל ולכן הדגש בהם הוא על מה שכיוונו מעצבי המדיניות ומקבלי ההחלטות במשרד החינוך. יחד עם זאת, גם בהם יש התייחסות לתהליכים דיאלוגיים צומחים.

אוריינטציה שונה צמחה אמנם מן הסילבוס הפורמלי, אבל הסיטה את הכיוון מלמטה-למעלה בתכנית 'אזרחות'. בעלת תפקיד במחוז העידה על הקרן כגוף שאפשר צמיחה של קוריקולום מהשדה:

*"כשהקרן פנתה לבדוק אפשרות שיתוף עם המחוז אז האמת שאני קפצתי על זה ואמרתי 'בודאי, מתאים לי'. [...] כי אנחנו מחוז שמוביל יזמות וחדשנות ולא רק ככותרת. הנושא כן היה בתכנית העבודה, בואי נגיד ככה, אבל בכיוונים אחרים. אבל כדי להניע תכנית כזאת של יזמות וחדשנות את צריכה להציע רעיון, את צריכה להציע משאבים, את צריכה להציע תמיכה לבתי הספר, ליווי וגם יצרנו קהילה מכל בתי הספר שבתכנית. נדרש איגום משאבים [עם הקרן] [...] קשה לי להאמין שזה היה קורה בצורה כזאת מוצלחת ללא זה [...] זה שהקרן לא פעלה בתכנית מובנית דרך המשרד מלמעלה עם שעות, אפשר הרבה יותר גמישות ובאמת לדברים מיוחדים להתפתח [...] דווקא הגמישות ושאפשר ללכת על משהו אחר היו הדברים המיוחדים שאהבתי בקרן, ושגרמו לי לרצות לעבוד גם איתה. אלה הם ערוצים שונים. הערוץ המקצועי של המשרד הוא מצוין והקרן ייצרה לי עוד ערוץ פעולה. ולהפך, יכולנו לחבר שני דברים ביחד".*

הדברים כאן מתייחסים לנטייה הקיימת בקרב מורים לפעול בגישה פרגמטית, ולהיצמד לנדרש בסילבוס הפורמלי.<sup>77</sup> לפיכך, העובדה שהקרן עודדה אוטונומיה ויצרה מרחב פעולה הצומח מתוך צורכי השדה, נתנה דחיפה ותנאים אופטימליים.

גישה זו, של מתן מרחב לקוריקולום הצומח מתוך השדה, מופיע במסמכים שונים של הקרן. כך למשל במסמך 'חינוך יהודי, ציוני ואזרחי במערכת החינוך הממלכתית' (2010) נכתב:

*"עקרונ מהותי בכל הנוגע לחינוך היהודי, הציוני והאזרחי הוא כי "הרשות נתונה" (ואולי נכון לומר: החובה קיימת) לכל בית ספר לממש את עשייתו תוך התמקדות במאפיינים, בצרכים וברצונות הייחודיים של קהילת היעד שלו. אנו רואים את בית הספר פתוח למגוון דעות והשקפות, ביחסו החיובי לזכויות*

*מאתנו - צניעות. אל תדברו גבוהה גבוהה על שינוי חברתי וכולל וכאלה, לא, אנחנו לא יכולים לעשות את זה. איי איכות נעשה..."*

ההתלבטות של הקרן בשאלת היחס בין העמקה והרחבה, התקבלה לעתים בביקורת. בריאיון עם אנשי מערכת החינוך עולה כי ביחס לחומרי הלמידה שפותחו בתכנית 'מבחר', ביכרו מנהלי התכנית איכות על פני הפצת חומרי הלמידה:

*"היו מורים ומנהלים שרצו לרכוש את ספרי הלימוד ולא להשתתף בהשתלמות מורים נלווית אבל לא הסכימו למכור להם. התעקשו לכרוך זאת יחד. זה אמנם מתוך רצון להפעיל את זה באופן הכי טוב שאפשר אבל הם גם החמיצו קהל..."*

גם בדוח ההערכה התקופתי של תכנית 'מארג'<sup>75</sup> עלתה סוגיה זו. הדוח מציין כי 'מארג' נועדה לשפר את מיצובו של החינוך היהודי-ציוני אזרחי במערכת החינוך העברית הממלכתית, מתוך הנחה שדרושה לשם כך מסה קריטית של השפעה. ברם, מוסיף הדוח, ניכרת התחבטות ברמת מובילי התכנית והיא מחלחלת גם לשטח - באיזו דרך אמורה התכנית להשיג את המיצוב המשופר, האם על ידי פיתוח מספר מוגבל של בתי ספר מצוינים; או על ידי השגת מסה קריטית של בתי ספר. לכל אחת מהגישות חוזקות וחולשות. בפועל, תכנית מסוגה של 'מארג' התקבלה כתכנית איכותית אך תובענית מאוד, וכפי שמציינת בעלת תפקיד במשרד החינוך "היו שרצו מאוד אבל האינטנסיביות והתובענות הרחיקו אותם". מאידך, אחת התרוממות המרכזיות של התכנית, כפי שמופיעה בדוח הערכה (שם), היא המיתוג והיוקרה של בית הספר המתייחד בחינוך ערכי בתחומי היהדות, הציונות והאזרחות.

76. בהמשך למידע באתר [/https://www.civic.cet.ac.il/about](https://www.civic.cet.ac.il/about)

77. למשל: לוי, גישות קוריקולאריות.

75. סבר, מארג.

בהוראת מקצועות היהדות, שיתפקדו כראשי חץ במערך הבית ספרי. כך גם הייתה תכנית 'מעצים' של מכון הרטמן. 'מנהיגות אותנטיות' מכוונת לא לדרך ההובלה אלא לאופייה - מנהיגות השואבת מנביעה פנימית וממחויבות ערכית בהקשרים מקצועיים ואישיים. לפיכך נקשרים שני המאפיינים יחד שכן מנהיגות מבוזרת אינה סוג של כוח שמפעיל המוביל על אחרים, אלא מה שפיטר גרון (Peter Gronn)<sup>79</sup> מתאר: "תכונה מתהווה של קבוצה או רשת של יחידים", שבתוכה "מאגמים" החברים את מומחיותם. לכך כיוונו תכניות שונות של הקרן להכשרת סגלי חינוך (כגון 'רביבים', 'מעצים', וגם תכניות אינטרנטיות כגון 'מקראנט' ו'תרבות IL', המציעות פלטפורמה ליצירת רשת של מומחיות). מנהיגות מבוזרת מעודדת מספר רב יותר מהמקובל של אנשים המעורבים בפעילות מנהיגותית. הקבוצה שבמסגרתה מתפתחת הפעילות המנהיגותית אינה מוגבלת לקבוצה מצומצמת של אנשים המחזיקים בתפקידים פורמליים. וכך, החתירה בתוך רבות מהתכניות וביחס הקרן כלפי הנהלות התכניות, הייתה לבניית מוקדי הובלה ולבניית פעולה איכותית אותנטית.

#### מנהיגות בקרב סגל ההוראה והמנהלים

בתכניות הקרן ניתן לזהות הכרה בערך הרב שיש לעובדים במערכת החינוך - סגלי ההוראה והניהול בבתי הספר - למימוש חזון הקרן. מאמץ ניכר הושקע בפיתוח הרמה המקצועית של אנשי החינוך ובטיפוח מובילות בתחום החינוך לתרבות יהודית-ישראלית, בשאיפה כי אלה יהפכו לכוח יוזם ומשפיע בתוך בתי הספר ואף מעבר להם - בבתי ספר אחרים ובזירות חינוכיות נוספות. במהלך השנים והתכניות, השאלות את מי לטפח כמנהיג ומה יהיו מקורות מנהיגותו, קיבלו תשובות שונות. בתכניות 'מבחר', 'יהלום' ו'רביבים' - תכניות אשר מסגרת העיסוק שלהן בתרבות יהודית-ישראלית מתוחמת במרחבי פעילות ומקצועות מסוימים - המורים הם היעד המרכזי להעצמה מנהיגותית משום שהם אלה המצויים בקשר ישיר עם התלמידים, אמונים על תיווך התכנים וחומרי הלימוד שמציעה התכנית, ואחראיים על השגת המטרות. כפי שעולה מתוך תקציר מנהלים סיכום מחקר<sup>80</sup>:

"צריך לזכור כי הדני"א של מוסד בית הספר הוא הלמידה/הוראה כשסוכני הפעילות הזו הינם המורים. אשר על כן יש לחזק את מערך הכשרת המורים שבכוחה לגרום לאנשים צעירים בעלי איכות אישית גבוהה להשתלב בבתי הספר ולהעמיק את הזהות היהודית של התלמידים באמצעות מודל אישי והוראה משמעותית. במציאות הנוכחית דרושים משאבים על מנת למשוך צעירים ראויים למערכת החינוך ותנמיכה נוספת בהחלט תסייע ובכך תשפיע על איכות האנשים איתם באים התלמידים במגע. כפי שאמר אחד המנהלים: בסוף, כשהדלת נסגרת, הם (התלמידים) נשארים עם מי שבפניהם אז כדאי לעשות הכול כדי שהוא יהיה הכי טוב שאפשר".

התכניות 'מעצים', 'תרבות תל אביב', 'מורשה', 'מארג', ו'אוצרות' מרחיבות יחסית את העיסוק בתרבות יהודית-ישראלית אל מגוון מרחבים בית ספריים. הדגש ניתן על המנהל ועל מנהיגות הביניים בבית הספר. בשתי התכניות הראשונות הטמעת התכנית מתחילה במנהל, אשר נתפס כמנהיג פדגוגי שאחראי על גיבוש חזון בית ספרי, על הגדרת יעדים וקידומם, על פיתוח מקצועי של מורים, על

האדם והאזרח ולחיים בחברה דמוקרטית, בזיקתו לתרבות העולם וביחסו החיובי להתפתחות המדעים".

חמש האסטרטגיות שזוהו לעיל תוארו כתנועה בין שני מוקדים, כדי להצביע על ההתלבטויות והשיקולים השונים שהנחו את עשיית הקרן בתחום החינוך הפורמלי. כך תיארה מרואיינת שמילאה תפקידי מפתח במשרד החינוך (ראש אגף מורשת, מפמ"ר מחשבת ישראל, מרכזת תכנית "תרבות ישראל"):

"אני חושבת שהקרן בעשייתה הוכיחה שהיא פועלת לטובת חינוך פלורליסטי בדרכים שונות: גם כתיבת תכנית לימודים, גם הכשרה, גם התערבות בית ספרית וכו', היא כן גיוונה את סך כל הפעולות שלה ואני חושבת שאנחנו עדיין בתוך המסע הזה, אני נורא מצטערת שהקרן נסגרת מהבחינה הזאת [...] אני רוצה להגיד מבחינתה של הקרן, שאני כן חושבת שהיא פעלה נכון מבחינת הפיזור דווקא, של האנרגיות שלה. יכול להיות שאם היא הייתה הולכת רק על דבר אחד אז היא הייתה מצליחה לשכלל יותר את ההצלחה, אבל את יודעת, זה קצת ניסוי וטעייה. כמו תכנית 'מבחר', שהושקע בה המון, אי אפשר לתאר כמה אני פשוט הייתי כל כך מעורבת, אני יודעת דבר דבר שקרה שם וכמה הם ניסו והכול, את מסתכלת בדיעבד אז את אומרת אבל זה לא צלח, כי עובדה שלא מלמדים היום את תכנית 'מבחר'. השאלה אם נכון להגיד שלא היה צריך לפתח, לא היה צריך לפתח באופן הזה - נכון לאז זה היה הדבר הכי נכון שיכול היה להיות. הדבר השני, כמה זה באמת משפיע ממש על תכנית בית הספר, על האני מאמין, על ערכים וכו' וכו', אני חושבת שיש תכניות של הקרן שאכן עשו את זה, כמו למשל תכנית 'מארג'. נכון לעכשיו או לפני שנה (כשפרשתי ממשרד החינוך) אני חושבת שכן, שזו תכנית שעשתה שינוי. זה מה שאנחנו רוצים, שינוי".

עדויות אלה מלמדות שלצד עקרונות בלתי מתפשרים ומדיניות מוצהרת ועקבית, כמו לא לתקצב שעות הוראה - התאפיינה עבודת הקרן בגמישות ותנועה ההולמת צרכים ומוטיבציות מהשטח, ודבקות במטרות השליחות שמתממשות בדרכי פעולה שונות (ראו בנספח 4 סיכום האוריינטציה המרכזית של כל אחת מהתכניות).

#### תמה חמישית: הובלה ומנהיגות

התמה החמישית עוסקת בשאלה 'מי?' - מיהם השחקנים הראשיים, בעלי התפקיד המרכזיים, המובילים את התכניות בשדה וכיצד התכניות מעצימות אותם למנהיגות. בעלי התפקיד נמצאים בשני מוקדים - במוקד האחד סגל החינוך וההוראה ומנהלי בתי הספר; ובמוקד האחר מנהלי התכניות מטעם קרן אבי חי. בשני המוקדים הושקע מאמץ לטיפוח איכויות של הובלה ומנהיגות. בקרב סגל החינוך וההוראה הודגשו שני סוגי מנהיגות - מנהיגות מבוזרת ומנהיגות אותנטית. 'מנהיגות מבוזרת'<sup>78</sup>, משמעה כינון מוקדי הובלה שונים בתוך המערך הבית ספרי. לדוגמה, מיזם 'רביבים', שביקש להכשיר מורים-מנהיגים

79. אבני ראשה, מנהיגות.

80. שור, מגמות.

78. גרינשטיין ואדי-רקח, מנהיגות מבוזרת.

שלנו במארג ל"תוצרים" תמכה בהתפתחות המקצועית של המורה. היום הוא פדגוג חינוכי שיועד גם לפתח תכניות לימודים. התוצר הוא תכנית לימודים. ד' למשל יצרה ממש מהפכה תודעתית שיווקית לתכנית. היא הצליחה לייצא תכניות שהם פיתחו בבית ספרה למשל ביחס לסמלים ביהדות (סמל המנורה) גם למוסדות חינוך בעולם בגרמניה ובאוקראינה. זה מסר גם למורים: תתכננו אתם יכולים. לא חייבים לצרוך חומרים שמתפתחים מחוץ לבית הספר. קחו עופו, קחו כנפיים. המנהלות אמרו לי במפגש: התכנית בונה מנהיגים".

ברבות מהתכניות הושקע מאמץ לאיתור וטיפוח מנהיגות המובילה שינוי ומקדמת את החינוך לתרבות יהודית-ישראלית מתוך נביעה פנימית ומחויבות ערכית בהקשרים מקצועיים ואישיים. ההתעכבות על תהליכים אותנטיים כללה מהלכים שביקשו לראות הירתמות והובלה הנובעת מתוך תהליכים פנימיים של בירור זהות, של הסדרת התחום ושל תחושת שליחות באשר לחשיבות הנושא ולמשמעות העמוקה שהוא נושא אתו לפרט ולקבוצה בישראל בכלל ובמערכת החינוך בפרט. ברבות מהתכניות, תנאי הכרחי, גם אם לעתים לא מספיק, היה הצטרפות מתוך זיהוי של צורך מקצועי או עניין וסקרנות ראשוניים, או מתוך מוטיבציה פנימית אישית. רבות מהתכניות הזמינו את המשתתפים במהלך העבודה לתהליך של בירור ערכי אישי על מהי תרבות יהודית-ישראלית בעיניהם ומהו החינוך הראוי אליה, ומהי מידת הקשר של אלה למעגלי השייכות והזהות שלהם. השאיפה הייתה לאתר ולטפח מנהיגות הפועלת מתוך מחויבות ערכית. מנהל תכנית לשעבר ב'מעצבים' התייחס אל החשיבות והאתגר בטיפוח תחושת השייכות והבעלות לתרבות היהודית בקרב מנהלים ומורים:

"אני חושב שהדבר היותר גדול ויותר משמעותי וגם היותר קשה מהרבה בחינות זה תחושת השייכות לעולם היהודי. את התחושה שאתה גם שייך לזה ושזה שלך ושלכל אחד יש זכות להיות פרשן של התרבות היהודית. שזה משהו שמאוד נוגד את החברה הישראלית שהדתיים הם היהודים האותנטיים ואם הרב אמר אז מי אני שאני אגיד אחרת. לא אם אתה בעל ידע ואם אתה יודע ואם אתה מרגיש שזה שלך אז בטח שאתה יכול להגיד. והרבה פעמים זה היה החלק היותר קשה של לתת לאנשים את הביטחון ואת היכולות להגיד כן, אני פרשן של העולם היהודי כמו כל אחד אחר או כשאני קורא את הפרשנות הזאת של מכון הרטמן או של התנועה הרפורמית או של התנועה הקונסרבטיבית שהן תנועות לא מרכזיות עדיין בחברה, אני מקבל את הפרשנות שלהם ואני רוצה שזאת תהייה הפרשנות שלי ולא פרשנות אחרת. אז אלה הדברים שבעצם הובילו אותנו במהלך הזה ופה הם באמת השתלבו דרכינו עם קרן אבי חי. כי אני חושב שזה תאם בדיוק את המטרות שלהם מהבחינה הזאת. ולכן הם נכנסו בצורה מאוד משמעותית ותמכו בכל נושא הכשרת המורים כתיבת ספרי לימוד. בעצם זה יצירת התשתיות שמאפשרות לבתי ספר לקחת בחזרה את הבעלות על תחום היהדות."

'רביבים' זיהתה את לימוד המקרא והשטחים הקרובים לו כהזדמנות לשיח חינוכי, ערכי ותרבותי מטפח זהות, וראתה ביהדות תחום דעת חוצה דיסציפלינות במערכת החינוך בישראל. בהתאם לכך, גובשה תפיסה הוליסטית-אינטגרטיבית להוראה בתכנית: לימוד מקצועות היהדות, ושילוב לימודי

התוויית התהליכים הלימודיים, על התכלול שלהם ובחינת איכות ומימוש. ב'מורשה' ו'מארג' נבנים מוקדי מנהיגות פנים-בית-ספריים נוספים - אם על ידי פנייה למורים במקצועות מסוימים, ואם למנהלים או לצוותים חינוכיים. בכולם המוביל הוא שחקן פנים בית ספרי ואותו התכניות מבקשות להעצים כמוביל תחום התרבות היהודית-ישראלית, בנוסף על היותו מורה או מחנך. ב'מארג' הפנייה היא לכתחילה להנהגה בית ספרית המשלבת בין מנהל לצוות רב תחומי, וב'מורשה' ו'אוצרות' הפנייה אל מנהיגות ביניים הנתמכת על ידי מנהל.

'מעצבים' של הרטמן ראתה במנהלים סוכני השינוי המשמעותיים בבתי הספר, ואפשרה לכל אחד מהם לתרגם את מקצוע היהדות לפרקטיקות הוראה רלוונטיות על פי הבנתו ועל פי תפיסת עולמו. נראה כי תכנית זו אכן חוללה מהפכה בלימודי היהדות במערכת החינוך הפורמלית, כפי שעולה מתוך הריאיון עם מנהל התכנית לשעבר:

"אני חושב שמבחינת מערכת החינוך עשינו מהפכה גדולה בלימודי היהדות באמת. גם בעצם זה שעכשיו הם קיימים. גם אני מאוד מאמין במורים ומחנכים ובחינוך. לא הייתי אף פעם ממש מורה או מחנך אבל אני מאוד מאמין בזה. ואני חושב שפתחנו מקום חדש להרבה מנהלים ומורים שהם העבירו את זה לתלמידים שלהם. אחת הציטטות שאני הכי זוכר מאחד המנהלים הכי ותיקים והכי מרשימים שלנו, שהוא אמר את המשפט: בתור מנהל בית ספר זה נתן לי שפה יהודית לכל מה שאני מאמין בו. כלומר פתאום זה לא היה רק ערכים משמעותיים. זה היה ממש נטוע בתרבות שלו. והוא תמיד אומר 'אני איש חילוני לגמרי ואין בי אמונה ולא כלום. אבל פתאום יכולתי להגיד בדיוק את אותם הדברים רק מתוך התרבות שלי ולא בתור איזה משהו אוניברסאלי שהוא לפעמים קצת תלוש גם כן'. אז זו דוגמה אחת [...] אין פה יהדות אחת. יש פה אופציות שונות. אז אני חושב שמהבחינה הזאת עשינו שינוי מאוד מאוד גדול."

בהזמנה הפתוחה יחסית של חלק מן התכניות ללוות מנהל או מנהיגות ביניים לבחינת הקשרים וההתאמה של התכנית לבית הספר ולעיצוב התכנית ברמה הבית ספרית - נכלל טיפוח כישורי מנהיגות. הליווי כלל תהליך מדורג מאוד של איתור מנהיגות ביניים בית ספרית והצמחתה, שהולכת ומקבלת על עצמה פיתוח, הטמעה והובלה של התכנית הבית ספרית. לעתים קרובות, המהלך כלל מינוי בעל תפקיד והקמת צוות/פורום ייעודי, שלא היו קיימים קודם לכן. מנהלת תכנית 'מארג' מספרת על מנהלים שציינו בפניה כי התכנית סיגלה להם ראייה מערכתית של בית הספר וחיזקה בהם מאפייני הובלה ומנהיגות בכלל:

"לא מזמן קיימנו מפגש שבו לקחו חלק מנהלים שסיימו תקופת עבודה עם מארג - את מכירה את כולם. ל' שקיבלה בית הספר של נ' וד', מנהלים מכהנים והיום חלקם גם בצוות 'מארג'. שאלו את שאלת ההשפעה. מה שהשתנה זה דפוסים של חשיבה ומכאן גם דפוסים של התנהגות. זה גם בדפוס ההובלה והמנהיגות. אם בעבר מנהלים הובילו באופן מרכזי את בית-ספרם - ניהול בדגם הייררכי או בדגם של קבוצות נבחות כגון בזיקה לשכבת גיל או בזיקה למקצוע לימוד - היום בעקבות התכנית המארגית יש חשיבה על איך הכול מתחבר יחד - מה יוצר קהילה בסדר גודל של 001 מורים ו-0051 תלמידים. אין ספק שהדרישה

שעסקה בעולם התוכן עלתה שאלת האותנטיות. היעדר שיח זהות פנימי הקורא למורים להשתנות ולבחון לעומק תפיסות מכוונות והשתלבותן יחד במודל מארגן - עשוי לייצר קשיים בהובלה אותנטית, כפי שמוסיף ומציין מדריך בתכנית:

"או מה קורה כאשר התפיסות הרחבות, הפלורליסטיות של קרן אבי חי ושל מארג באופן ספציפי נפגשות למשל עם גישות שאינן מגובשות שיושבות על חתרנות והתנגדות למשל: תפיסה שאומרת אנחנו חילוניים, אנחנו בית ספר חילוני ומה לנו ולזה כי יהדות זה דת, כי יהדות זה פרקטיקות דתיות, כי יהדות זה תפילה אמונה וכן הלאה, אז מה לנו ולזה, מה אתם רוצים פה בכלל. אז מה שאני רוצה לומר בדוגמאות האלו זה שההשפעה של הקרן הייתה לא רק ביוזמה הזאת לייצר קבוצת בתי ספר מובילים וכן הלאה, אלא ההשפעה של הקרן הייתה בכניסה לדיון עומק עם מנהלות וצוותי ההנהגה הבית ספריים על השאלה מהי המשמעות של זהות יהודית. קודם כל אצל אנשי החינוך עצמם, מה המשמעות של זה עבורם וכתוצאה מזה גם לייצר תנועה להיבטים החינוכיים, הפדגוגיים."

מנהלת המחוז בו פועלת תכנית 'אוצרות' משרטטת מאפיינים של הובלה אותנטית כמאפיין של עשייה במסגרת הקרן ובהשראתה:

"החוויה החזקה שלקחתי איתי מהסיפור הזה [שיתופה בתכלול התכנית "תרבות עברית" במסגרת תפקיד אחר] היא תכנית משמעותית שראיתי איך היא משפיעה על מנהלים בתל אביב, שהם אנשים לעתים ציניים, לעתים [...] ואני זוכרת את התגובות שלהם, שהן היו באמת תגובות נהדרות והם באמת התמסרו לתכנית. אז אני חושבת שזה היה גורם מאוד משמעותי בהחלטה שלי להוביל את הנושא הזה בהמשך כשכל החינוך העל יסודי נכנסו לתכנית בארי [בתפקיד אחר שמילאה ברשות אחרת, ללא תמיכת קרן אבי חי] [...] ואחרי זה הגעתי לניהול המחוז [...] ובאופן טבעי זה המשיך. אני מאמינה שזה נושא שחשוב מאוד לקדם אותו. כי זה ההיסטוריה שלנו וזו הזהות שלנו ולצד כל החתירה להישגים לימודיים אני רואה לתרבות היהודית ישראלית חשיבות מאוד גדולה. ועשינו פה דברים מאוד יפים במחוז סביב זהות יהודית-ישראלית [...] וכשהקרן פנתה לבדוק אפשרות שיתוף עם המחוז אז האמת שאני קפצתי על זה ואמרתי 'בוודאי, מתאים לי'. דרך התכניות של הקרן הם הרוויחו שהצטרפתי למעגל שלהם. אני הייתי איש חינוך שעסק בתחומים מסוימים, וברגע שנשאבתי גם לנושא הזה הייתה לי מוטיבציה לקדם אותו. ראיתי את זה קורה במעגלים שונים - של מנהלי בתי הספר, של מורים [...] ונוצרות אדוות נוספות."

ניכר כי התכניות הצליחו להעמיק את העניין של אנשי חינוך בתרבות יהודית-ישראלית, לחזק את תחושת השייכות אליה, ולהעצים את תחושת המחויבות לעסוק בה.

#### מנהיגות בקרב מובילי תכניות

מוקד נוסף של הובלה הוא כאמור בטיפוח מנהלי המיזמים השונים שהפעילה הקרן. מה סוד ה'איכות המעצימה', בלשון המנהלים? כמה מנהלי תכניות מספרים ומעידים:

תשתית בחינוך והתנסות קלינית בהוראה החל מתחילת התואר, כדברי המנהל החינוכי:

"אחד המאפיינים הייחודיים של הכשרת המורים בתכנית 'רביבים' היא האמונה שפרחי הוראה יכולים ללמוד הרבה מאוד מהתנסות בהוראה. ההתנסות מזמנת להם למידה על הוראת תוכן בצורה מעניינת ומשמעותית, על החיים התוססים בבית הספר, על האתגרים המגוונים העומדים בפני מורים ועל הסיפוק הרב הטמון במקצוע ההוראה. בהתאם, תלמידי 'רביבים' מתחילים להתנסות בהוראה מונחית במסגרת של חצאי כיתות כבר בשנה השנייה ללימודיהם בתכנית."

כלומר, בוגרי 'רביבים' מצופים להיות מורים איכותיים הן ברמת הידע הדיסציפלינרי שלהם, הן בוורסטיליות של הידע בתחומי היהדות וביכולת לקשרו לתחומי דעת נוספים (רב-תחומיות ובין-תחומיות), ואף להיות מומחים בתחום התיווך הפדגוגי באופן שיוביל ללמידה משמעותית. גיבוש זהות מורכבת מסוג זה אמור היה לציידם באיכויות להובלת תהליכי עומק ושינוי בתחום לימודי היהדות בבתי הספר שבהם ישתלבו. גם במקרים שבהם לא נוצרה תחושת מסוגלות ברורה וגבוהה בכל התחומים של הזהות המקצועית, נוצרה יכולת רפלקטיבית ומודעות להצביע על חוסרים ואף זה הישג. כמה מבוגרי התכנית שרואיינו בסיפור כאן חווים את מומחיותם בעיקר בתחומי היהדות ופחות בתחומי חינוך ופדגוגיה:

"זה חשוב לעוד מקצועות שאני מלמדת. בסופו של דבר אני מלמדת גם שיעור חינוך, גם כישורי חיים [...] על זה פחות עבדנו ברביבים".

ממצא זה מתיישב עם ממצא מדוח הערכה של הקרן<sup>81</sup> לפיו בוגרי 'רביבים' משבחים את תהליך ההכשרה שעברו, אך מעידים כי אינם חשים מקצועיים מספיק ביכולתם לתת מענה לתלמידים בעלי לקויות למידה, בעיות התנהגותיות וכיתות הטרונותיות. התביעה העצמית לעשייה ממקום של העמקה, מצוינות ו שליטה, היא תביעה של אנשים בעלי איכות מנהיגותית או בעלת פוטנציאל להנהגה בשדה החינוך. תהליכי בירור אישי מאפיינים כמה מהתכניות. לגבי 'מארג' מעיד מדריך מרכזי בתכנית לשעבר:

"קרן אבי חי בכלל ומארג בפרט מביאים לבתי הספר תפיסות מסוימות של תרבות יהודית, אבל מה קורה אם בתוך בתי הספר מצד המנהלות ומצד מורות שהן חברות בצוותי ההנהגה, יש תפיסות אחרות, בין אם תפיסות שמצמצמות את המונח זהות יהודית להקשרים יותר מסורתיים, אפילו דתיים ואפילו אורתודוקסים. לא בגלל שהמורות מנהלות חיים אורתודוקסים אלא משום שבתפיסתן זהות יהודית וחינוך לזהות יהודית משמעו לדבר על לחוות את האמונה באל או לעסוק בפרקטיקות דתיות או להביא את הרב לבית הספר או כן מה ששמעתי לא מעט, כן הנה יש לנו פה בנות שירות שמלמדות את הילדים וכן הלאה".

בדברים אלה משתמע חשיבות ה-being ולא רק העיסוק האינטנסיבי ב-doing. בתמה השלישית

81. הכהן-וולף וקלינברגר, רביבים.

משמעות מאוד גדולה כי גם פה למעשה יכולתי להתרשם מכל התשתית המופלאה של קרן אבי חי. כשאני מדברת על תשתית מופלאה זה אומר שלא חשוב מה הנושא שעסקת בו - יכול להיות נושא של הערכה, או אדמיניסטרטיבי - תמיד התהליכים של העומק של העבודה היו מרשימים בצורה בלתי רגילה. מה עוד שאני באה ממערכת של משרד החינוך עם עבודה בינונית אז המעבר למגזר השלישי לקרן שפועלת על פי סטנדרטיים אמריקאיים ארגוניים הייתה חוויה לכשעצמה. פרט לכך הליווי של א', [מנכ"ל הקרן] מאוד משמעותי. המחויבות והמקצועיות והמילה הטובה, והדבקות והפרטנר בכל נקודה לחשיבה [...] אני אתן לך אפילו דוגמה. כבר היה ברור שהקרן סוגרת את שעריה ב-2002, אז הדגישו תהליך של העצמת יכולות מצד אחד ומצד שני השקיעו מאמצים למצוא שותפים אסטרטגיים או למצוא להם בית. אז את רואה גם בתהליך זה של סיום את החשיבות בהעצמת היכולות. הסיום לווה בתהליך של חשיבה, בתהליך של היוועצות של כל אחד איזה גוף יכול לסייע לו. תמיד כעקרון אתי, אף פעם לא כפו. לאורך כל הדרך אמרו אוקיי יש לך עכשיו 3 יועצים ארגוניים, תפגשי ותבחרי. זה היה כאסטרטגיה ניהולית" (מנהלת תכנית 'מארג').

"הקרן העניקה לי ליווי קבוע [...] שהיו לו מספר עוגנים. הקרן כמקור שאפשר להיוועץ בו וכמקור שיש לו סטנדרטים גבוהים. זאת אומרת זה ברור שצריך לעמוד בלוחות זמנים שהתחייבנו אליהם, שיש ירידה לפרטים. כל הדברים האלה אני רואה אותם כדברים חיוביים כי זה יוצר סטנדרט גבוה [...] ירידה לפרטים, מחקר הערכה, אבל שמשאירים אותנו בסוף מאד מוגנים [...] הרגשתי שמבחינה מקצועית מאד נתנו כבוד למה שאנחנו עושים, זה היה קשר מעצים [...] ואני חושבת שהוא גם מילא אותנו בהרבה שמחת עבודה [...] זהו קשר עם גוף שהנושא באמת מעניין אותו [...] אתה צריך להוכיח את עצמך. אתה לא יודע אוטומטית שתמשיך [בתמיכת הקרן] לשנה הבאה. זה תלוי במה יקרה ואם מישהו יאשר את זה. כשאתה יודע שאתה נמדד, נבדק, שאתה גם צריך להסביר את עצמך, זה מעורר לעשייה [...] התחושה שלי שהקרן משדרת משהו פלורליסטי ורחב שיכול לגעת גם, גם, גם וגם. וככה גם בעיני צריכה להיות קרן. כי אחרת זה הופך להיות משהו מאוד סגור, מאוד סיסטמטי. כשאני מדברת במחוז על יזמות וחדשנות אז אני רוצה לאפשר למנהלים לפרוץ גבולות, אני לא רוצה להיות צמודה לדבר אחד. אז אני חושבת שזה דווקא החוזק של קרן לעומת גופים אחרים, שמכוונים יותר לדבר אחד. אני לא אוהבת במגזר השלישי כשבעל הדעה הוא בעל המאה וכשאנשים שהם לא תמיד בעלי השכלה חינוכית, אבל באים עם רעיונות ורוצים להלביש אותם על המערכת החינוכית בלי שום קשר אם יש לזה מקום או אין לזה מקום. כל מיני תכניות כאלה מעוררות בי התנגדות גדולה כי לכל מקום הרבה פעמים מתאים משהו אחר וצריך לזכור שיש תכנית לימודים מסודרת. אני מצפה מהמגזר השלישי להתגמש וללכת לכיוונים נוספים ואת זה אני חוויתי עם הקרן, אולי אחרים חוו משהו אחר. החוויה שלי מקרן אבי חי היא מחד התנהלות מקצועית ומוקפדת ומצד שני התנהלות נעימה ולא

"תמיד אני אהבתי אתגרים, וזה היה החלום שלי דרך אגב לעסוק בתחום הזה [...] לפתח תוכנית בתחום היהדות בחינוך הממלכתי, אבל משהו שונה מכל מה שעשו ועושים, לנסות לעשות זה ברוח אחרת [...] הוגשם לי חלום. אני אסירת תודה לקרן עד עצם היום הזה. עם כל התסכולים והקשיים, זו הייתה חוויה בלתי רגילה, נפלאה, והאנשים שם הם פשוט יוצאי דופן. ואני חושבת, שעם כל הקושי זה ממש לא היה לשווא והייתי הולכת בחדווה, ממש מתחילה מהתחלה. אני זכיתי ש"קרן אבי חי" 81 שנה ליוותה אותי. העבודה עם הקרן היא אחת המתנות הכי יפות שקיבלתי בשנות עבודתי [...] באמת אנשים רציניים מכל בחינה, אין לי מילים אחרות. רציניים, אמפתיים, תומכים. וגם תובעניים, בהחלט, ובצדק - משקיעים כסף והם רוצים לראות תוצאות [...] הם בעיקר גורם מממן, אבל אני רואה בהם גורם פדגוגי, אולי זאת לא המילה הנכונה, אבל גורם מאוד מעורב, במובן הטוב של המילה. כלומר, גורם מאוד מקדם מבחינת הנושא, מעבר לכסף [...] נציגי הקרן יושבים בוועדה המלווה, מלווים הכל ומעורבים לפני ולפנים. היו לנו יועצים מדעיים לכל, בכל נושא" (מנהלת תכנית 'מבחר').

"קודם כל אני חייב להגיד פה דברים לזכות הקרן. הרבה פעמים אתה רואה קרנות שאו שהן מהר מציבות יעדים מדידים לשינוי ואתה מתחיל שיח שהוא שיח לפעמים שיש לו נטייה קצת יחצ"נית, אני אקרא לזה ככה. המציאות היא נורא מורכבת, ההשפעה תמיד יש לה עליות וירידות. הקרן הייתה שותפה אמיתית. מה שנקרא אל תציב לנו רק את המצב של הכל נפלא, אל תראו לנו תוצאות כדי שאנחנו נמשיך להשקיע. אנחנו אתכם, זו השקעה אסטרטגית, אנחנו מתעניינים, אנחנו מלווים, אנחנו אכפתים ואנחנו רוצים שהאמת תהיה נוכחת [...]. דברו על הקשיים, תשימו יעדים מאוד ברורים, תעריכו אותם. בואו נראה אם יש התקדמות או אין, אבל אנחנו לא במקום שאנחנו כל הזמן עם חרב שאם לא תעמדו באיזשהו יעד נורא ספציפי אז יכול להיות שנפסיד או משהו כזה. לקרן יש איזשהו אורך רוח, רצינות, שותפות מקצועית שזה באמת נדיר והלוואי וקרנות רבות היו לומדות מאופן ההתנהלות הזו. אפשר לשים הכול על השולחן כולל גם הקשיים. זו איכות מעצימה שבאה ויש בה הרבה מקצועיות. אפילו ענווה. צריך פה ענווה כדי להבין שזה לא הוקוס פוקוס. אנחנו לא קוסמים שבאים ומפזרים אבק קסמים. זו מערכת שיש לה המון אילוצים. מצד שני, הקרן כן רצתה שהיעדים יהיו ברורים, מוגדרים ומדידים גם. זה היה שיח של אמת, של שותפות [...] הדוחות של הקרן הם דוחות שהם מצד אחד ארוכים ומקיפים ומצד שני זה דוח שאתה יודע שקוראים בו כל מילה אז אתה חייב לדייק. יש פה איזשהו דפוס שבעיניי הוא באמת ברכה והוא מקצועי מאוד ולי זו הייתה זכות במשך כל כך הרבה שנים לעבוד מול קרן שאתה פשוט הרגשת שיש לך מישהו שהוא מתייחס במקום לדרוש, בשותפות (מנהל תכנית 'מורשה').

"מהתחלה עד הסוף. גם בתכנית וגם זה המפגש הבין אישי שגם לו הייתה

כפייתית ולא פקודתית" (מנהלת תכנית 'אוצרות').

## פרק ג: סוף פתוח – הישגים והשפעות

חמש התמות הגדולות שתוארו בפרק הקודם סיפרו את סיפורה של קרן אבי חי בחינוך הפורמלי במבט רטרוספקטיבי, ושילבו בתמונת הנוף גם אתגרים, הישגים והצלחות. ניתן לסכם כי מוקדי ההשפעה של הקרן הם העצמת השיח הרב-קולי בתוך הזהות היהודית; חבירה לקריאה לבחון ולפעול לטובת תודעה יהודית מבוססת ידע; תרומה לפדגוגיות של דיאלוג ולפיתוח מקצועי; והעמקת תחושת השייכות. אתגרים וקשיים שונים, כגון בפיצוח שאלת התכנים או התלבטות באשר לאסטרטגיית הפעולה המצליחה, ויתור על קהלים רחבים בשל ההקפדה על איכות וניקיון - כל אלה הם חלק מהסיפור הרחב. כך או כך, ניתן לקבוע בבירור כי הקרן הטביעה את חותמה על החינוך היהודי-ישראלי בארץ. העדויות שנאספו כאן מספרות על עשייה ענפה, מגוונת ובעלת השפעה במספר מוקדים מרכזיים:

### א. עידוד גישה פלורליסטית וריבוי גוונים

הקרן ביססה את תפיסתה הפלורליסטית של יהדות רבת פנים השייכת לכולם; חיוב הגוונים וריבוי הקולות בזהות היהודית. גישתה זו היא הזמנה להיכרות, העמקה ודיון בגוונים השונים כערך מוביל. נושא זה עולה כציר מארגן בכל התכניות, ומוזכר בעוצמה גבוהה בקרב השותפים השונים לרוחב כל התכניות ולאורך כל הדרך. בכולן שולבה גישה זו כמטרת-על ותורגמה לפרקטיקות שונות של הוראה ולמידה. בכולן פעלה הקרן כשותפה לקריאה שעלתה מטעם קברניטי משרד החינוך, לחזק את תחושת הבעלות והשייכות לאוצרות התרבות היהודית בקרב הציבור היהודי. זאת, תוך דיון עדכני וביקורתי ומציאת הרלוונטיות והאותנטיות של הקולות השונים בעם היהודי ובתרבות היהודית-ישראלית (דגש מיוחד בתכניות 'מארג', 'תרבות עברית'). בתחום היהדות החברתית ובתחום מורשת יהדות המזרח, הייתה עבודת הקרן חלוצית, כפי שמתאר מנהל תכנית:

"זה היה מאוד פשוט כי זה היה שאלות שהעסיקו גם את הקרן וגם אותנו [...] חשוב שאדם יזהה מצד אחד זו הזהות שלי ומצד שני יש לי אחריות חברתית וישב ביניהם. זה נמצא לא רק בהיבטים החברתיים בהווה זה גם חלק מהזהות שלי מהעבר. זה מרחיב את המשמעות של מה זה להיות יהודי. אנחנו פועלים הרי בשני הזרמים בבתי הספר ואת הנושא המסורתי משלבים בשני הזרמים בהיקפים עצומים. יש לנו בתי ספר ממלכתיים דתיים שרוב התלמידים הם מסורתיים, חלקם אגב חילוניים. גם בממלכתי דתי שילד עשה משמרות זהב, לא הוא והרבה פעמים גם לא צוות המורות לא חיבר את זה עם 'ונשמרתם מאוד לנפשותיכם' שזו המצווה מספר אחת ביהדות. ילד עושה משמרות זהב ובכלל לא מחבר את זה בזהות שלו. לא בממלכתי דתי ולא בממלכתי. זה חשף עוד צרכים שעלו מהשטח. היו היבטים נוספים שבהם נתנו מענה לזהות זו כי הזהות הזו ברובה לפחות בהתחלה, היום כבר יש שינוי וצריך לדעת את זה. היום הזהות הזו מקיפה זהויות היבטיות רבות. פעם זה היה הרבה יותר מובהק ואז גם היה חסר ביטויים, אפרופו וועדת ביטון, אנחנו היינו שם לפני 51 שנה ואמרנו בואו נכניס פיוט, מנהגים, לא יכול להיות שילד לא ירגיש בנוח לשתף".

בהתנהלות הקרן כלפי מנהלי התכניות ניכרת אוריינטציה התפתחותית. הקרן אמנם בחרה מראש מנהלי תכניות בעלי כישורים מנהיגותיים ומומחיות רלוונטית בתחום המבוקש - חינוך לתרבות יהודית-ישראלית, וביססה את הקשר עמם על שותפות לחזון ואכפתיות לקידומו. אך עדיין, נראה שהיא פעלה להעצים ולשכלל את כישורי המנהלים ולהיות להם כוח מדרבן. היא אפשרה לתכניות מרחב פעולה עצמאית, התנסות, חשיבה והתלבטות. בד בבד, היא דרשה תכנון, דין וחשבון וביקורתיות כלפי פערים בין תכנון לביצוע, ומתן פתרונות ושיפור. במילים אחרות, היא דרשה מהמנהיגות למידה מתמשכת. היא התאפיינה בהוגנות - תובענות לאיכות, למסירות והקפדה ארגונית ויחד עם זה הייתה זמינה בכל עת לסייע, לתמוך ביוזמות ולנהל דיאלוג. לא אחת תיארו מנהלי תכניות את הקשר עם הקרן כחווייה משמעותית של צמיחה מקצועית-אישית.

אחד הגורמים המשמעותיים להעצמה היו אנשי הצוות בקרן עצמה, מנהלי הפרויקטים, שליוו באופן אישי את מנהלי התכניות, ומעניין שגם בתוך המעגל המצומצם של הקרן עצמה, גם להם הייתה חוויה דומה של גיבוי ותמיכה מההנהלה, כפי שמעיד מנהל פרויקטים לשעבר על מהלך שהוביל ועל הגיבוי שקיבל ממנכ"ל הקרן:

"עכשיו הגיע רגע מאד מעניין, א' היה איתי (חבר צוות ניהול בקרן). אם לא התמיכה שלו לא הייתי מתקדם. צריך להזכיר את זה, זה היה שיגעון שלי אבל זה היה נשאר בגדר שיגעון אם הוא לא היה תומך בזה. אני לא בטוח שהוא ידע בדיוק במה הוא תומך אבל הוא תמך וזה נתן לך, זה הרוח במפרשים, שיש לך את העמוד שהוא גם מנכ"ל שמוכן ללכת אתך וללכת לכל פגישה אתך ולהתחיל לשכנע פה כל מיני אנשים סקפטיים וכולי זה... זה באמת היה מדהים".

כמה יסודות בסיס של חינוך איכותי מקופלים כאן: תרבות ארגונית של תמיכה והעצמה, המודל האישי, הסקרנות, ההתלהבות, האמון והשליחות. ובכל זאת מעניין לציין כי במפגשי קבוצת השיח, צוות מובילי הקרן בחרו לא אחת להתבונן על סיפור עשייתם בחינוך הפורמלי בעין ביקורתית ובמיקוד בנקודות שבהן לא עשו די או לא עשו נכון במערכת החינוך. ואולי חלק מההובלה האיכותית היא התביעה העצמית המתמדת לשינוי ולשיפור ולתנועה לקראת האתגר הבא.

כשמונה שנים לאחר ניסוח הבנות אלה בדוח הערכה ניתן לקבוע כי שיח הזהות נמצא במקום מרכזי יותר. בשתי תכניות רחבות היקף ('מארג', 'מורשה') חלו שינויים בנושא זה. שיח הזהות עוסק בשאלות רפלקטיביות, שהן בעלות חשיבות ראשונה בהבניית זהות הנשענת על תהליכי עומק של למידה קונסטרוקטיביסטית עם התרבות היהודית וביצירת חיוניות לשיח זהות בחברה בישראל. התמה שעסקה בהובלה ותיארה את אותנטיות העשייה, התמקדה גם בעדויות מגוונות המדגישות את קיומו של שיח המאפשר הבניה של משמעות, לאט ולעומק. הקרן פעלה בתחום זה לא כפורצת דרך אלא כגורם נוסף המעלה על סדר היום את הצורך לקיים שיח זהות, כיחידה נושאית מרכזית הכוללת תכנים ומיומנויות ייחודיים.

### ג. הטמעת פדגוגיה המקדמת למידה רלוונטית ובעלת ערך

המוקד השלישי הוא שכלול והעמקה של פדגוגיות איכותיות, והעדפת גישות הוראה המקדמות למידה משמעותית ובעלת ערך, רלוונטית ואותנטית שבהן מעורב היבט חווייתי ולא רק שכלתני, למידה המובילה לעשייה. למידה בעלת ערך לענייננו עוסקת בזהות היחיד והקבוצה. התכניות השונות תרמו להטמעת למידה חווייתית הממוקדת בלומד ובמוטיבציות הלמידה תוך תיווך על ידי מגוון פרקטיקות פדגוגיות המעודדות דיאלוג: מעגלי שיח, חברותות, סביבות למידה מגוונות ומתוקשבות המעודדות אוריינות יהודית. מנהל תכנית מדגיש בדבריו את חשיבותן של פרקטיקות פדגוגיות התורמות ללמידה בעלת ערך:

*"ועוד פעולה שעשינו שאגב היא היום מאוד דומיננטית כי היא עלתה על צורך נורא דחוף. שאם רוצים שזה יהיה משמעותי גם צריך לשנות את הפדגוגיה. לשנות לא די בזה שאתה מביא תכנים חדשים ותודעה חדשה אתה גם צריך לחדש את הפדגוגיה באופן כזה שיהיה הרבה יותר משמעותי לתלמידים [...]. כל הסיפור של חברותא, למידה דיאלוגית, למידת בית מדרש. להפוך את הלמידה למקום של שיח משמעותי. וזה פגש צורך מאוד משמעותי בתוך בתי הספר שבאיזשהו מקום צמאים להתחדשות פדגוגית, לשיח חדש משמעותי עם התלמידים, שיח שחוצה מורים הורים ותלמידים. לקחת את הסיפור של זהות ולשים אותו כמצע נפלא ליצירת מעגלי שיח בתוך בית ספר ולבירור עמדות ואז פתאום אתה נותן לילדים את האפשרות לדבר על הזהות הפרטית שלהם ולא כל הזמן לגרום למצב שבו מישו חיצוני יספר לך על הזהות היהודית שלך."*

מענים לסביבות למידה לתלמידים נבחנו ברצף רב-גילי מהיסודי ועד העל-יסודי. כך למשל, אתרי האינטרנט נתנו תחילה מענה לתלמידי כיתות על-יסודי ומוריהם, אך כיום נראה כי גם תכנים לבית הספר היסודי קיבלו מקום של כבוד באתרים. מהלך זה מלמד על פתיחת מניפת האפשרויות מצד הקרן והגעה אל קהל תלמידים רחב יותר. הקרן בפעולתה תמכה במנהיגות בית ספרית של מנהלים ובעלי תפקידים ותמכה באופן ניכר ומודגש גם במובילות של המורים עצמם. בדרך זו היא הובילה ללמידה בעלת ערך גם בקרב המורים עצמם, כפי שהעידו על כך אנשי שטח שונים שראיינו כאן.

### ד. פיתוח מקצועי של המורים

הישג נוסף של הקרן הוא תרומתה בפיתוח מקצועי של סגלי הוראה. בחלק הארי של התכניות ניתנה

ואמנם, תכנית 'מורשה' היא מהישגיה הבולטים של הקרן. מסורות הפיוט של יהדות המזרח נכנסו לספרי הלימוד בשיתוף פעולה הדוק עם אגף מורשת, והקריאה לשילוב אוצרות הרוח של יהודי המזרח הלכה והתעצמה בתכנית הלימודים הממלכתית הכללית. במקרה זה, ללא ספק השפיעה הקרן על המהלכים שהובילו את משרד החינוך להקים ועדה לבדיקת נוכחות יהדות המזרח ומורשתה בתכניות הלימודים (ועדת ביטון בראשות המשורר ארז ביטון). במובן זה, קריאתו של יוסף המקראי 'אֶת אֶחָי אֲנִי מְבַקֵּשׁ' (בראשית לז, טז) - הועצמה והגיעה לקריאה הגדולה יותר: 'עוֹד אֲבִי חַי' (שם, מה, ג). בעשותה כך, דרך המיזמים השונים, תרמה קרן אבי חי לתופעת הרנסנס היהודי בשלושת העשורים האחרונים בישראל, גם במרחבי החינוך הפורמלי.

### ב. העמקת שיח הזהות

הקרן ביססה גם פרקטיקה של שיח וכוננה עיסוק בשאלות יסוד של זהות. בתכניות מרכזיות כמו 'רביבים', 'מעצים', 'מורשה' 'הל"ם' ובעיקר 'מארג', ניתן דגש מרכזי לעיסוק הרפלקטיבי בשאלת המשמעות שיש לעובדת ההשתייכות לתרבות היהודית ולעם היהודי. מוקד זה עוסק בשאלות 'לשם מה? ו'מה? בתמות השונות ובעיקר בתמת התוכן, הודגש הצורך לבחון בכל נושא שנלמד את הקשרו לזהות היהודית-ישראלית. מבחינת ציר הזמן מדובר במוקד מתפתח. בשלהי התקופה השנייה ובעיקר בתקופת הזמן השלישית, ניכרת השתהות ובחינה מקיפה של הקרן את עשייתה. הקריאה לעיסוק בשיח זהות היא חלק ממסקנות אותה הערכה על פעולת הקרן בחינוך הפורמלי.<sup>82</sup> בין היתר:

*"אחד הצרכים בשרטוט האופק לחינוך יהודי הוא בזיכוך השיח אודות "תודעה יהודית". כשבוחנים את שפת הוועדות השונות מגלים שיח על תודעה יהודית שפירושה הוא בעיקר בממד הרגשי והיא מכוונת לביטויים של הזדהות ויצירת זיקה חיובית לתחום. כיצד יוצרים זאת? התשובה הניתנת היא באמצעות ידע וחוויה. בפסיכולוגיה ההתפתחותית והחברתית תודעת שייכות אתנית-קבוצתית היא תהליך התלוי בנרטיב האישי ובצמתים המזמנים שאלה בנוגע למשמעות השייכות. תודעה היא מצב הנע מרפלקטיביות חלקית לרפלקטיביות עמוקה והיא הרוכזת העמוק של זהות. תודעה אינה בבחינת הזדהות רגשית בלבד, אלא היא תודעה מושכלת ואקטיבית. בחינוך בכלל ולא רק בהתייחס לחינוך יהודי, קיים מבנה לימודים המכוון למידור ולמובחנות כשהנחת היסוד הרעועה היא, שאת האינטגרציה יערכו התלמידים בהדרגה. אחת הביקורות על הלמידה המסורתית בדגם זה היא שתהליך החיבור לא מתקיים דיו ולא כראוי גם בקרב בוגרי המערכת. השיח אודות למידה אותנטית ובינתחומית שהודגש בוועדת שנהר כיוון לבעיה מסוג זה בחינוך יהודי. לא רק חסכי ידע, אלא בעיקר הבניית ידע רב המתווך במוקדים שונים של הלמידה לתוך הסכמה המארגנת של חינוך יהודי. למרות השיח ארוך השנים על הצורך לעסוק בתודעה ולא רק בידע, עדיין עסוקים בנושאי לימוד ובפעילויות חווייתיות ולא בוחנים כיצד מבנים הלומדים את המידע הכללי והופכים אותו לידע אישי בעל משמעות לשאלה: מה זה בעצם להיות יהודי? מה זה להיות חלק מעם יהודי?"*

אם אינך שומר מצוות? החילוני היה עומד נבוך. היום מציעים בעלות מחודשת. יש ערך ללימוד. זה עולם תרבות שלם שיש לו מקום. מתבססים היום מתוך ידיעה ומתוך למידה. למידה המובילה לשייכות [...] אין ספק שאבי חי תרם להתבססות השיח של גוונים שונים ביהדות כך שחיים היום בשקט יותר את הקונפליקטים".

בסיפא של הדברים מקופלת ביקורת דקה על המשך קיומם של הקונפליקטים, אבל "חיים היום בשקט יותר". במובן זה מהדהדים גם דבריה של מנהלת בית ספר שהובאו כאן: "תלמידי חכמים מרבים שלום בעולם" - לא שלום מתוך אחידות אלא דווקא שלום מתוך שלם, מתוך ריבוי קולות וגוונים. ההכרה בגוונים מחזקת דווקא את היכולת לחוש חלק מעמיות יהודית (Jewish peoplehood), להרגיש שייכות לעם היהודי ולהבין כי הוא מכיל פסיפס של זהויות וגוונים.

הדעת לאיכות ההוראה של המורה והעצמתו. המורה הוזמן ליזום ולפתח תכניות לימודים בתוך ההקשר שבו הוא פועל. התייחסות זו מכבדת את מקצועיות המורה. הקרן תמכה ויזמה פיתוח מקצועי של פרחי הוראה (Pre-service) ושל מורים בפועל (In-service). גם כאן מדובר בתהליך התפתחותי שבו הלכה וגברה הבנת מקומו המרכזי של המורה בתהליכי ההוראה והלמידה.

מדוחות הערכה ומרשמים העולים מהשטח, מציינים מורים ומנהלים, ראשי ארגונים וקובעי מדיניות במשרד החינוך את השינוי החיובי שחל ביחס לחינוך היהודי ישראלי במסגרת החינוך הממלכתי בעשור האחרון. ביטויים שונים להצלחה מתבלטים בתחום הפיתוח המקצועי: תכנית ההכשרה 'מעצים' למנהלים ולמורים של מכון הרטמן הוכרה על ידי משרד החינוך כתכנית דגל להכשרת מורים בתחום של תרבות ישראל והמשרד מממן שכר לימוד של המשתתפים בה. כמו כן, משרד החינוך נכנס כשותף הן לתכנית 'מארג' והן לתכנית 'בארי' של מכון הרטמן. בנוסף, הקצה המשרד שעות הוראה לתרבות ישראל. בעניין זה של פיתוח מקצועי ותרומת הקרן בתחום, ראוי לציין כי בעקבות המחקר של הקרן,<sup>83</sup> שממנו עלה הצורך בהתמקצעות של מורים מכהנים, בחנה הקרן במהלך 2013, יחד עם משרד החינוך וגופים נוספים, יוזמה להקמת מסלולי פיתוח מקצועי למורים, הן כהרחבת הסמכה להוראת המקצוע 'תרבות ישראל' והן במסגרת תארים מתקדמים. בסופו של דבר המשרד בחר שלא להתקדם במסגרת זו, אבל לאחר מכן יזם בעצמו מהלך של הרחבת הסמכה למורים מכהנים במקצוע 'תרבות ישראל'. בקרב המדריכים ל'תרבות ישראל' מטעם משרד החינוך ניתן למצוא אנשים שרכשו את התמחותם באחת מתכניות הקרן. בתחום פיתוח סגלי הוראה יש להצביע על כך כי מספר תכניות פועלות לפיתוח סגלי הוראה בתחומי היהדות. אסטרטגיית הפעולה הזאת גורסת שכל שינוי בבית הספר יתרחש הודות למחויבותם של המנהל ושל הצוות המוביל. כדי לגייס מחויבות כזאת יש להכשיר את סגל ההוראה באחד משני המודלים: הכשרה אקדמית מרוכזת במתכונת של תכנית לימודית דו שנתית, או הכשרה בדרך של 'חדר מורים לומד' בהשתלמות שנתית בבתי הספר.

הקרן השפיעה על תהליכים כוללים של פיתוח מקצועי. בחלק מהם הייתה עשיתה חלוצית - כגון בשילוב התנסות בשדה כבר במהלך לימודי התואר הראשון בתכנית 'רביבים'; ובתכניות אחרות היא הדגימה פיתוח מקצועי מורכב של המורים שמתמקד לא רק בהעמקה דיסציפלינרית, אלא בכלל ההיבטים של זהות מקצועית.

## ה. שייכות המבוססת על ידע

הישג חמישי של הקרן שניתן לראותו כתוצאה של שלושת מוקדי ההשפעה האחרונים, הוא חתירתה ליצירת תחושת שייכות המבוססת על ידע. הקרן עודדה תכניות המציפות מחלוקות ערכיות וסוגיות חינוכיות הכרוכות בהוראת המסורת והתרבות היהודית ישראלית; ותכניות המעדיפות את השיח המחבר והמאחד על פני השיח המפלג והדיכוטומי. היא תמכה ופיתחה תכניות המשלבות בין ערכים מובילים בתרבות היהודית לערכים אוניברסליים כגון חירות, כבוד האדם, חקר האמת ועידוד הביקורת. הקריאה לשיח רב-קולי בזיקה לתרבות היהודית, בסביבות למידה המעודדות פדגוגיות של דיאלוג, יצרו אנרגיה שפעלה במרחבי החינוך הפורמלי ואפשרה לשותפים השונים להגדיר באופן מושכל את משמעות שייכותם. מנהלת תכנית מרכזית בקרן סיכמה ואמרה:

"עכשיו אפשר לומר שהמטאפורה של היהודי החילוני העומד נבוך נוכח "העגלה הריקה" אינה תקפה. פעם טענו דתיים שומרי מצוות: איזה ערך יש ללימוד שלך

.83. סילבר ואחרים, בחינת כיווני עשייה.



(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 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 את הזיקה ביניהם. בחינוך הפורמלי מדובר בהתייחסות לאופן שבו נארגים עולמות התוכן של תרבות יהודית בתכנית הלימודים הכוללת.
- בעניין זה מומלץ למנף את תהליך בירור הזהות - להרחיב את יחידת הזמן המוקדשת לבירור 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; ואוטנטיות - 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 השינוי המשמעותי 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, איפשרה קשת רחבה של השותפים השונים למעשה החינוכי ולכן מסתברת כהנחת יסוד משמעותית בכל עשייה עתידית בחינוך לזהות ותרבות יהודית.
- התמדה והמשכיות - 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 אינה 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.

## פרק ד: אפילוג - מבט להמשך

הסיפור תם אך לא נשלם. מה ניתן ללמוד מסיפורה של קרן אבי חי בחינוך הפורמלי? שתי עדשות שימשו אותנו בסיכום זה: עדשה רחבה הבוחנת את משמעויות כניסתו של גוף פילנתרופי מהמגזר השלישי למערכת החינוך הפורמלי; ועדשה ממוקדת המתייחסת להבנות העולות במימוש חזון ייחודי מסוג זה. הבסיס לבחינה היה המידע הרב שנאסף ממרוואיינים שונים, בהם בעלי תפקידים במשרד החינוך, מנהלי מיזמים שונים שהפעילה הקרן, בעלי תפקידים בחינוך יהודי וכן מתוך הפרשנות של צוות המחקר לנתונים שנאספו. נפתח בהמלצות והצעות כלליות שכוחן יפה לגופים מתערבים מסוגים שונים, ובהמשך נתייחס להבנות והצעות המתייחסות לחינוך יהודי בישראל.

המלצות לכניסת גופים מתערבים 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 יש סיכוי רב יותר להצליח. כך למשל, השקעה במורה בהקשר בו 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.
- איתור איכות, שימור איכות, טיפוח איכות. מומלץ ללמוד מדרך פעולת הקרן על תהליך מיטבי של איתור גופים ואנשים בעלי איכות קיימת וחבירה אליהם, תוך דאגה לטיפוחה וקידומה של איכות זו, ודרבון למידה מתמשכת בקרב מנהלי התכניות.
- בדומה לקרן אשר נתנה דגש על תהליכי הערכה לתכניותיה השונות, כדאי ומומלץ לבחון באופן מתמיד את האופן בו פועל הגוף כארגון לומד. מומלץ לקרן פילנתרופית להעמיד מחקר שילווה, יתעד וינתח מקרי הצלחה ולחלופין, החמצה, של התכניות ויבחן את השפעתן וחזותמן 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 הסכמה, קושי וטעות, והביעה אמון ותמיכה. כל אלו יוצרים מרחב מקצועי ענייני המאפשר צמיחה, התפתחות וביטחון לפעול.
- מאפיין נוסף שזכה להערכה בהתנהלות הקרן היה הגינות. 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 זו של מפגשים סדירים וליווי קבוע נוצר היחס האישי וההבנה לעומק של המיזמים, ואנשי הקרן גילו מעורבות ושינופיות 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

## נספחים

נספח מס' 1: הצוות החוקר

נספח מס' 2: תכניות הקרן בחינוך הפורמלי

נספח מס' 3: רשימת המרואיינים

נספח מס' 4: מיפוי מיזמי הקרן על פי אסטרטגיות

נספח מס' 5: רשימת מקורות

## נספח מספר 1: הצוות החוקר

סיכום זה של עבודת הקרן בתחום החינוך הפורמלי התבצע על ידי צוות חברי סגל ממכללת לוינסקי לחינוך, בעלי ניסיון בהערכת מיזמים בתחום החינוך הפורמלי כולל תכניות התערבות; בעלי מומחיות במחקרים איכותניים וכמותיים; מומחים בתחום דעת של תרבות ישראל ומומחה בניתוח אתרים. חברי הצוות:

ד"ר נורית חמו מרכזת המיזם, מרצה בכירה בסגל המכללה, ראש תכנית 'מוסמך בהוראה' (M-Teach) 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. ד"ר לירון דושניק מרצה לחינוך בשיטות מחקר וחברה ברשות המחקר, ההערכה והפיתוח במכללה. מומחית במחקר איכותני. בעלת ניסיון בביצוע מחקרי הערכה של תכניות בתחום החינוך. איתי איפרגן דוקטורנט, מדריך פדגוגי להוראת המקרא בבתי הספר היסודי ומרצה בחוג למקרא במכללת לוינסקי לחינוך. יזם של הכשרות ייחודיות ושל קורסים ותכניות לימודים במקרא. תחומי מחקריו מתמקדים בספרות הנבואה המקראית ובעולם המחשבה הדתית בה. ד"ר ציפי בבצ'יק אשת חינוך וחוקרת. מנהלת מרו"ם - מרכז העשרה לתלמידים מחוננים ומצטיינים באשדוד. מרצה בחוג לספרות במכללת לוינסקי לחינוך, בתכנית המצוינות רג"ב (ראש גדול בהוראה) ומנחה אשכול מורים ואשכול מדריכות בתכנית 'מהלך השקפה' - מורים מובילים' של משרד החינוך בשיתוף מרכז מיטיב, הבין-תחומי בהרצליה. פרופ' יצחק גילת (יועץ וחוקר כמותי): ראש רשות המחקר במכללת לוינסקי לחינוך, מרצה לפסיכולוגיה ולשיטות מחקר, בעל ניסיון בהערכת תכניות בתחום החינוך הפורמלי, בקיא בשיטות מחקר כמותיות ואיכותניות.

## נספח מספר 2: תכניות הקרן בחינוך הפורמלי על ציר הזמן

שם התכנית	התחלה	סיום	תיאור
'מבחר'	1993	2006-2007	תכנית לימודים שפותחה במרכז לטכנולוגיה חינוכית (מט"ח) במטרה להורות את התרבות וההגות היהודית בחטיבות הביניים במגזר הממלכתי.
'מעצים' - העצמה חינוכית יהודית במכון הרטמן	1996	2010-2011 התכנית ממשיכה היום תחת השם 'בארי'	תכנית להכשרה ולתמיכה למורים בכיתות, שנועדה לרענן את לימודי היהדות בבתי הספר התיכוניים הממלכתיים. מכון הרטמן פיתח חומרי לימוד והציע תכניות העשרה למנהלים, קורסי הכשרה אינטנסיביים למורים ליהדות ותמיכה פדגוגית למורים בבתי הספר.
יהלום - ילדים והורים לומדים	1997	2011	תכנית שמטרתה לקדם לימוד בצוותא של הורים וילדים בנושאים בעלי זיקה למקורות יהודיים, במסגרת בתי הספר היסודיים וחטיבות הביניים של החינוך הממלכתי. יהלום החלה כתכנית של מפגשי הורים וילדים אחרי שעות הלימודים בבתי ספר שבהם יש אחוז ניכר של עולים חדשים, אך בהמשך היא התרחבה לתכניות דומות גם לאוכלוסיות ותיקות.
רביבים	2000	2016 התכנית ממשיכה לפעול ללא תמיכת הקרן	תכנית להכשרת עתודה של מורים מצטיינים באוניברסיטה העברית, להוראת מקצועות היהדות במערכת החינוך הממלכתית העל-יסודית במדינת ישראל. רביבים מספקת הכשרה אקדמית וחינוכית אינטנסיבית במשך ארבע שנים, ובסופה מקבלים הסטודנטים תואר שני בלימודי יהדות ותעודת הוראה, ומתחייבים ללמוד בתיכון ממלכתי ארבע שנים לפחות. בוגרי התכנית הם מורים בעלי השכלה רחבה ועמוקה, מיומנים באומנות ההוראה ומוכשרים לחשוף את תלמידיהם לתרבות היהודית בדרך מעניינת, מאתגרת ובעלת משמעות.
מורשה	2001	2013 התמזגה עם כ"ח ומארג - ראו בהמשך	יוזמה של קרן אבי חי לפיתוח רשת של בתי ספר ממלכתיים וממ"ד, שיציעו לתלמידיהם חינוך יהודי מקיף תוך התייחסות לערכיהם ועולמם של ילדים ממשפחות מסורתיות. במתווה המלא של התכנית (ארבע שנים), בית הספר עובר תהליך מעמיק של הטמעה ויישום חינוך לזהות יהודית-ישראלית, תוך מעורבות מלאה של מלווי התכנית, הכוללת בדיקה מחודשת של החזון והיעדים; קידום הוראה ושיח דיאלוגים ברוח בית המדרש היהודי; חידוש מקומם של החג והטקס ובתוכם השירה והפיטו בקרב קהילת בית הספר כולה; פיתוח מנגנונים קהילתיים חברתיים, ברוח הערכים החברתיים ביהדות; חידוש תכניות לימוד הנותנות מענה למגוון הזהויות העשיר במרחב בית הספר; בניית צוותים מובילים והכשרת מורי בית הספר להובלת התחום באופן עצמאי. בשלב השני עוברים בתי הספר שעברו הטמעה, לפעול באופן עצמאי, ובליווי תכנית מורשה בתחומי הכשרה ופיתוח צוות.

שם התכנית	התחלה	סיום	תיאור
'היסטוריה, מקרא ומה שקרה' - תכנית הלימודים בתנ"ך של יד בן-צבי	2003	2011	תכנית לימודים בתנ"ך לכיתות ד', ה', ו' בבתי ספר הממלכתיים היסודיים הממלכתיים. במרכז הלימוד נמצא הטקסט התנ"כי שמשמש בסיס ללימודי מקצועות נוספים - גיאוגרפיה, ספרות, מדעים, עברית והיסטוריה. במסגרת התכנית פותחו ספרי לימוד ומדריכים למורה.
אתר מקראנט	2003	2014 האתר ממשיך בפעולתו	אתר אינטרנט ומקורות מידע מקוונים לתמיכה בהוראת המקרא. האתר מופעל בשיתוף עם משרד החינוך, ופותח במשותף על ידי מט"ח, סנונית וגשר. האתר מספק פרשנויות קלאסיות וטקסטים מקוונים מהתנ"ך, מהמשנה, מהתלמוד ומהמדרש. הוא כולל מערכי שיעורים, סרטוני וידיאו, משחקים ואמצעים אחרים למורים לתנ"ך ולתלמידיהם.
מארג	2004	2013 התמזגה עם כ"ח ומורשה - ראו בנפרד	תכנית 'מארג' שיזמה קרן אבי חי נועדה להוביל מצוינות בלימודי יהדות, ציונות ואזרחות במערכת החינוך הממלכתית. התכנית מסייעת לקהילות בית הספר ומלווה אותן בתהליך בירור זהותן היהודית, הציונית, האזרחית והדמוקרטית. התכנית פועלת באופן מערכתי ומבקשת ובונה את תרבות בית הספר סביב יסוד מארגן של יהדות ציונות ואזרחות. מטרת המיזם היא לפתח גוף המונה כמה בתי ספר אשר יקבלו על עצמם את תכנית מארג המלאה, ויהוו כוח משפיע לסביבתם.
תרבות עברית בתל אביב	2005	2012	מיזם שפעל בתמיכה משותפת (matching) של קרן אבי חי ועיריית תל אביב-יפו, שנועד לקדם את לימודי היהדות במערכת החינוך בעיר. התכנית התבססה על גישה תהליכית ורב-שלבית לעבודה בבתי הספר: הכשרת מנהלים בהשתלמות שנתית ועבודה של מנחי התכנית בחדרי מורים בליווי צוותים, לדיון בשאלות ערכיות וזהותיות, במטרה להוביל תכניות בית ספריות ייחודיות בתחום התרבות היהודית
אתר תרבות ישראל	2011	2016 אתר פעיל	אתר המיועד לציבור הרחב ולקהל המורים והתלמידים במקצוע 'תרבות ישראל ומורשתו' וכן 'מחשבת ישראל' ו'תורה שבעל פה'. האתר הוקם ביוזמתה של קרן פוזן לקידום היהדות כתרבות, ואליה הצטרפו גם קרן אבי חי ומכון הרטמן, יחד עם מט"ח.
כ"ח מארג-מורשה (לשעבר תכנית נפרדות)	2013-2014	2017-2019	בעקבות המיזוג של מארג בתוך כ"ח, שולבו יחד תכניות 'מארג' ו'מורשה'.
אתר 'תמיד' אזרחות	2015	2017 אתר פעיל	אתר שפותח במשותף על ידי מט"ח, סנונית וגשר, במטרה לטפח את החברה הישראלית כחברה פלורליסטית, רב-גונית ושוויונית, ולקדם תשתית שתאפשר שיח אזרחי של שותפות בין דתיים לחילונים בישראל. המיזם פועל לפיתוח, לשיפור ולקידום לימודי האזרחות בישראל בדגש על הסביבה הווירטואלית, על מנת להשתמש בתוכני הלימוד כגשר לקירוב בין יהודים, חילונים ודתיים.

### נספח מספר 3: רשימת המרואיינים

מראיין	הגדרת תפקיד	הערות
<b>מנהלי תכניות בקרן אביחי</b>		
גיא גרדי	מנהל תכנית מורשה	מנהל בפועל מנהל קודם - ד"ר יהודה מימרן
שוקי אלחדד-יניב	מנהלת תכנית מארג	מנהלת בפועל מנהלת קודמת- רחל פרג
דרק פרלמן	מנהל תכנית יהל"ם	
מתיה קם	מנהלת תכנית מבחר	לשעבר
שרה קוך	מנהלת אוצרות	
הראל גוטשטיין	מנהל תרבות ישראלית בתל אביב	לשעבר
דני אלעזר	מנהל הכשרת מורים בהרטמן	לשעבר
מרים בלומנטל	ראש צוות מקרא וראש מערך התוכן במיזם 929	התקיים כראיון קבוצתי יחד עם תמר רבי ונויה שגב- שתי מפתחות תוכן ומדריכות של אתרי האינטרנט
<b>בעלי תפקידים בקרן אבי חי</b>		
דני דניאלי	מנהל יוזמות חינוכיות בקרן	לשעבר
שיח קבוצתי - צוות אבי חי אלי סילבר, ליאורה פסקל, אלי קנאי	בעלי תפקידים מכהנים (בהתאמה): מנכ"ל הקרן, מנהלת מדידה והערכה בקרן, מנהל תקשוב יוזמות ופרויקטים בקרן	התקיימו שלושה מפגשי שיח קבוצתי

שם התכנית	התחלה	סיום	תיאור
אוצרות - מחוז תל אביב	2016	2019	תכנית הפועלת במחוז תל אביב משנת הלימודים תשע"ו, במטרה לקדם יוזמות חינוכיות בתחום התרבות היהודית-ישראלית, אשר צומחות מתוך בתי הספר, ואשר שואפות להעמיק את ההיכרות עם אוצרות הרוח והיצירה היהודיים מכל הזמנים, לצד נאמנות לערכים דמוקרטיים והומניסטיים אוניברסליים.

מראיין	הגדרת תפקיד	הערות
תמר רבי	מדריכה	פיתוח תוכן יהדות והדרכה במוזאונים בירושלים
רעות פוקס	בוגרת רביבים ואחראית השתלמויות לבוגרים	
נני רייזברג	מנהלת בית ספר בתכנית מארג (אלון כפר סבא)	מנהלת ב"ס מארג
דודו שרבי	מנהל עירוני ג' מודיעין	מנהל ב"ס משלב בוגרי הרטמן
מורן יונה	רכזת תיכון ברעות	בוגרת הרטמן
שושי פרץ	מדריכה במורשה וחברת צוות ניהול, מלווה ומכשירה מדריכים	מורשה
ציפי עדן	חברת צוות ניהול מורשה	מורשה
פאני ברזילאי	מדריכה באוצרות	אוצרות
רותי וייס	מנהלת ב"ס קרול פ"ת בעלת יוזמה בתכנית אוצרות	אוצרות
יהודית ביטון	בעבר ניהלה ב"ס שהשתתף בתכנית מארג	
יהודית ביטון	מנהלת מקיף ד אשדוד	הרטמן
טלי חפץ	מנהלת חט"ב כפר סבא	מארג

מראיין	הגדרת תפקיד	הערות
<b>בעלי תפקידי הובלה בחינוך יהודי - משרד חינוך, אקדמיה ומגזר שלישי</b>		
יובל אוליסטון	מורה ומנהל לשעבר בבתי ספר שבהם פעלה תכנית מורשה מנהל כיום את אגף מורשת במשרד החינוך	נבחר כבעל תפקיד מרכזי שהשיח עמו יכול לבחון את ההתייחסות לפועלה של קרן אבי חי וגם כ'איש שטח' המכיר את התכנית
חיה שיטאי	מנהלת מחוז תל אביב בעבר: מעורבת בתכנית 'תרבות עברית' כמנהלת מרכז פסג"ה ת"א מעורבת בהכנסת הרטמן לחטיבות העליונות כמנהלת אגף חינוך במודיעין	
רוני מגידוב - מפמ"ר תנך	מפמ"ר תנך לשעבר	מרצה ברביבים ומדריכה פדגוגית
ד"ר צילה מרון-אילן	מפמ"ר לשעבר של מחשבת ישראל ראש תכנית תרבות ישראל לשעבר וראש אגף מורשת לשעבר במשרד החינוך ראש אגף מורשת לשעבר	
<b>אנשי שטח</b>		
עקיבא המאירי	בוגר רביבים	
רחל בורובסקי	בוגרת רביבים	כיום: מדריכה פדגוגית בתכנית רביבים ומפתחת תכנים במט"ח
אוהד דוד	מדריך לשעבר בתכנית מארג	הדריך גם בתכנית תרבות עברית בת"א כיום עוסק באקדמיה בזהות ותרבות יהודית
איימי כץ	מדריכה ואחראית על פיתוח תוכן באתר מקראנט	
נויה שגב	מדריכה	פיתוח תוכן מקראנט והכשרות מורים לחינוך יהודי

**נספח מספר 4: מיפוי מיזמי הקרן על פי אסטרטגיות**

כיוון השינוי: מלמעלה / למטה מלמטה למעלה	העדפת / עומק העדפת רוחב	מיקוד בחומרי לימוד / מיקוד בסגל הוראה	מיקוד נקודתי / מיקוד מערכתי	מיקוד / פנים / מיקוד חוץ	אסטרטגיה
					תכנית
מלמעלה למטה	עומק	בחומרים	נקודתי	חוץ	מבחר
דו-כיווני	עומק	אדם וחומר	נקודתי-מערכתי	חוץ עם תנועה פנימה	מעצים - הרטמן
מלמטה למעלה	רוחב	אדם	נקודתי	פנים	יהלום
מלמעלה למטה	עומק	חומר	נקודתי	חוץ	רביבים
דו-כיווני	עומק	אדם	מערכתי	פנים	מורשה
דו-כיווני	עומק	אדם	נקודתי-מערכתי	פנים	יד בן-צבי
מלמעלה למטה	רוחב	חומר	נקודתי	חוץ	מקראנט
מלמטה למעלה	עומק	אדם	מערכתי	פנים	מארג
מלמעלה למטה	רוחב	חומר	נקודתי	חוץ	אתר ת.ישראל
מלמטה למעלה	עומק-רוחב	אדם	מערכתי	פנים	תרבות עברית
מלמעלה למטה	רוחב	חומר	נקודתי	חוץ	אתר אזרחות
מלמטה למעלה	רוחב	אדם	נקודתי-מערכתי	פנים	אוצרות

**נספח מספר 5: רשימת מקורות**

תקצירי מנהלים של דוחות תקופתיים	
יד בן צבי, דוח 2003	יד בן צבי, דוח שנתי, ספטמבר 2003
--, דוח 2005	יד בן צבי, דוח שנתי, ינואר 2006
--, דוח 2007	יד בן צבי, דוח שנתי, דצמבר 2007
--, דוח 2009	יד בן צבי, דוח שנתי, אוגוסט 2009
יהלום, דוח 2000	יהלום, דוח שנתי, אפריל 2000
--, דוח 2004	יהלום, דוח שנתי, אפריל 2004
--, דוח 2007	יהלום, דוח שנתי, ינואר 2008
מארג, דוח 2008	מארג, דוח שנתי, ינואר 2008
--, דוח 2013	מארג, דוח שנתי, ינואר 2013
מבחר, דוח 2003	מבחר, דוח תקופתי, אפריל-אוגוסט 2003
--, דוח 2005	מבחר, דוח תקופתי, ספטמבר-דצמבר 2005
מורשה, דוח 2001	מורשה, דוח תקופתי, מרץ 2001
--, דוח 2003	מורשה, דוח תקופתי, מרץ 2003
--, דוח 2013	מורשה, דוח תקופתי, ינואר 2013
מורשה ומארג, דוח 2017	מורשה ומארג, דוח שנתי, דצמבר 2017
מכון הרטמן, דוח 1997	מכון שלום הרטמן, דוח שנתי, מאי 1997
--, דוח 2002	מכון שלום הרטמן, דוח שנתי, פברואר 2002
--, דוח 2005	מכון שלום הרטמן, דוח שנתי, פברואר 2005
--, דוח 2007	מכון שלום הרטמן, דוח שנתי, ינואר 2008
רביבים, דוח 2002	רביבים, דוח תקופתי, אפריל 2002
--, דוח 2003	רביבים, דוח תקופתי, דצמבר 2003
תקצירי מנהלים של דוחות תקופתיים	
אוצרות, תקציר 2015	אוצרות, תקציר מנהלים, אוקטובר 2015
--, תקציר 2016	אוצרות, תקציר מנהלים, ספטמבר 2016
--, תקציר 2018	אוצרות, תקציר מנהלים, ינואר 2018
יד בן צבי, תקציר 2003	יד בן צבי, תקציר מנהלים, ספטמבר 2003
--, תקציר 2006	יד בן צבי, תקציר מנהלים, ינואר 2006
--, תקציר 2008	יד בן צבי, תקציר מנהלים, ינואר 2008

מחוז ת"א, קהילות לומדות ויוצרות	משרד החינוך, מחוז תל אביב - תרבות יהודית ישראלית יוצרת עתיד, קהילות לומדות ויוצרות - "אין התורה נקנית אלא בחבורה", תלמוד בבלי, מסכת ברכות, דף ס"ג. פרויקט חממ"ה - חינוך מחוזי יוזם ויוצר ממקורות העבר. הורים לומדים, הצעה לקרן אבי חי 2015
סילבר ואחרים, בחינת כיווני עשייה	אלי סילבר, ליאורה פסקל, עליזה קורב ואפרת שפירא-רוזנברג, בחינת כיווני עשייה במערכת החינוך הממלכתי (לא דתית) במגזר היהודי: תקציר מנהלים, מוגש לקרן אבי חי, 2012
קם, יעקב ועשיו	קם, מ', ישראל והעמים דרך סיפור יעקב ועשיו, תל אביב: המרכז לטכנולוגיה חינוכית (מט"ח) 1996
קם, רות המואבייה	קם, מ', מחויבות חברתית דרך סיפור רות המואבייה, תל אביב: המרכז לטכנולוגיה חינוכית (מט"ח) 1996
שילד ובר אסולין, סקר מנהלים 2011	שילד, ג' ובר-אסולין, מ', סיכום סקר מנהלים בנושא - יהדות, מוגש לקרן אבי חי. מכון היזון 2011
שילד ואחרים, רביבים	שילד, ג', אסולין, מ', לוטן, א', פסקל, ל', מחקר הערכה על תכנית רביבים, תקציר מנהלים לקרן אבי חי 2009
תרבות עברית, מצגת	תרבות עברית בעיר עברית, מצגת לפרויקט תרבות עברית, דצמבר 2008
<b>דוחות מחקר והערכה מחוץ לקרן</b>	
אבני ראשה, מנהיגות	אבני ראשה (אתר): סקירת מאמרים בתחום המנהיגות, 2003 <a href="http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/12.aspx">http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/12.aspx</a>
אורן וניר גל, מבחר	אורן ר' וניר גל ע', תכנית 'מבחר' - דו"ח הערכה לשנים תשס"ד-תשס"ה, מוגש לקרן אבי חי 2005
אטלס, יהלום	Atlas, Shalom, Yahalom Final Evaluation Report, May 4 1999
בן אבות ורש, יהלום	בן אבות אהרון ורש נורה, הערכת פרויקט יהלום (ילדים-הורים לומדים), דו"ח סופי, המכון לחקר הטיפוח בחינוך, האוניברסיטה העברית בירושלים, אוגוסט 2003
גילת ואחרים, מיפוי אוצרות	יצחק גילת, לירון דושניק, ונגרוביץ נ', מיפוי יוזמות חינוכיות בתכנית 'אוצרות', מוגש לקרן אבי חי 2017
גילת ודושניק, הערכת אוצרות	יצחק גילת ולירון דושניק, הערכת תכנית 'אוצרות', מוגש לקרן אבי חי 2017
גילת ודושניק, תפיסת מנהלים אוצרות	יצחק גילת ולירון דושניק, תפיסת מנהלים ומורים את תכנית 'אוצרות', דוח הערכה, מוגש לקרן אבי חי 2018

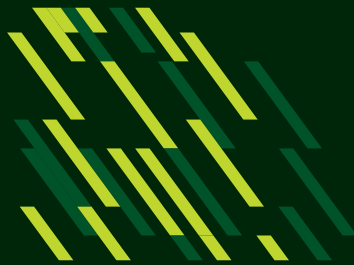
יהלום, תקציר 1996	יהלום, תקציר מנהלים, דצמבר 1996
--, תקציר 1998	יהלום, תקציר מנהלים, מאי 1998
--, תקציר 2001	יהלום, תקציר מנהלים, מאי 2001
--, תקציר 2004	יהלום, תקציר מנהלים, מאי 2004
--, תקציר 2008	יהלום, תקציר מנהלים, ינואר 2008
מארג, תקציר 2004	מארג, תקציר מנהלים, ינואר 2004
--, תקציר 2007	מארג, תקציר מנהלים, פברואר 2007
--, תקציר 2013	מארג, תקציר מנהלים, פברואר 2013
מבחר, תקציר 2000	מבחר, תקציר מנהלים, ינואר 2000
--, תקציר 2003	מבחר, תקציר מנהלים, ינואר 2003
--, תקציר 2006	מבחר, תקציר מנהלים, ינואר 2006
מ' הרטמן, תקציר 1996	מכון שלום הרטמן, תקציר מנהלים, מאי 1996
--, תקציר 2002	מכון שלום הרטמן, תקציר מנהלים, ינואר 2002
--, תקציר 2005	מכון שלום הרטמן, תקציר מנהלים, מאי 2005
--, תקציר 2008	מכון שלום הרטמן, תקציר מנהלים, ינואר 2008
רביבים, תקציר 1999	רביבים, תקציר מנהלים, מאי 1999
--, תקציר 2002	רביבים, תקציר מנהלים, מאי 2002
--, תקציר 2004	רביבים, תקציר מנהלים, ינואר 2004
--, תקציר 2007	רביבים, תקציר מנהלים, פברואר 2007
<b>מסמכי הקרן, הצעות לתכניות וחומרי לימוד של התכניות</b>	
אבי חי, גישה חדשה	מסמך הקרן: "גישה חדשה להכשרת מורים למקורות ולמורשת היהודית באוניברסיטה העברית" (תשנ"ט, עמ' 5)
אבי חי, דוח יסודות	קרן אבי חי, דוח סופי - הערכת תכנית יסודות - שנה ראשונה, 23 באפריל 2018
אבי חי, דוח מבחר	קרן אבי חי, תקציר דו"ח הערכת תכנית מבחר, ינואר 2006
אבי חי, חינוך יהודי	מסמך הקרן: "חינוך יהודי, ציוני ואזרחי במערכת החינוך הממלכתית" (תשע"ב, עמ' 1-2)
אבי חי, יצירה והפצה	מסמך הקרן: "Creating and Disseminating Israeli Jewish Culture to the General Public, Jan 2017"
היסטוריה, מקרא ומה שקרה	יד בן צבי [חש"ד] שאלון על ספרי הלימוד: היסטוריה, מקרא ומה שקרה

הכהן-וולף, מארג	חנה הכהן-וולף, הערכת האפקטיביות של תכנית מארג, דוח מחקר המוגש לקרן אבי חי, 2012
הכהן-וולף, מורשה	חנה הכהן-וולף, האפקטיביות של רשת מורשה, דוח מחקר המוגש לקרן אבי חי, 2011
הכהן-וולף וקליינברגר, רביבים	חנה הכהן-וולף, קליינברגר, א' (2015). תכנית רביבים - דוח הערכה מסכם, תקציר ממצאים מוגש לקרן אבי חי, 2015
זיסנווין, מדיניות החינוך	דוד זיסנווין, 'מדיניות החינוך היהודי בישראל מימי היישוב ועד ימינו', יובל דרור, דוד נבו, ורנה שפירא (עורכים), תמורות בחינוך: קווים למדיניות החינוך בישראל לשנות האלפיים, תל אביב: רמות, 2003, עמ' 151-161
זיסנווין, רביבים	Zisenwine, David, The Revivim Program – A preliminary Evaluation for the Avi Chai Foundation, July 28, 2003
חמו, סוגיות בחינוך	נורית חמו, סוגיות בחינוך יהודי בקרב מעצבי מדיניות במשרד החינוך. דוח מחקר מוגש לקרן אבי חי, 2011
מנדל, גישה חדשה	האוניברסיטה העברית בירושלים, מרכז מנדל להמשכיות יהודית, גישה חדשה להכשרת מורים למקורות ולמורשת היהודית באוניברסיטה העברית, שבט תשנ"ט - דצמבר 1999
סבר, מארג	ריטה סבר, תכנית מארג - פיילוט: דו"ח הערכה, מאי 2007
קופרמיניץ ורוזן, מחקר הערכה	קופרמיניץ, ח' ורוזן י', מחקר הערכה לבחינת השפעת תכניות הנתמכות ע"י קרן אבי חי, דוח הערכה מסכם 2007
רוזן ופסקל, הערכת-על	רוזן, י' ופסקל, ל', הערכת-על של תכניות בחינוך הפורמאלי בתמיכת קרן אבי חי (2010-1995): ממצאים עיקריים ממחקרי הערכה והמלצות, מוגש לקרן אבי חי 2011
רוזן, הערכת תכניות	רוזן. י', דוח הערכת תכניות -יהלום, מורשה ומעצים הרטמן, מוגש לקרן אבי חי 2007
רימון גרינשפן, וילכו שניים יחדיו	הילה רימון גרינשפן, וילכו שניים יחדיו - הלכך נועדו? דוח המוגש לקרן אבי חי 2016.
שור, מגמות	שור, פ', בין לימודי יהדות וטיפוח זהות: על מגמות החינוך היהודי במערכת הממלכתית, סיכום מחקר מטעם קרן אבי חי 2011
שיטאי ואחרים, תרבות עברית	שיטאי, חיה, ברזילי אריאלה, גבאי עופר אדוה, הערכת תחום תרבות עברית במרכז פסג"ה ת"א-יפו תשס"ז, 2007
תכנית הלימודים במקרא, תשס"ג	משרד החינוך, תכנית הלימודים במקרא למערכת החינוך הממלכתית: מגן הילדים עד כיתה י"ב, ירושלים תשס"ג

<b>ספרות מחקר</b>	
אדר, התרבות היהודית	צבי אדר, 'התרבות היהודית כתרבות מחנכת', י' יונאי (עורך), תכנים יהודיים בחינוך הממלכתי- סדרת תעודות, ירושלים: משרד החינוך והתרבות, 1970, עמ' 127-132
ארד ויפה, יהדות כתרבות	ארד, ע', יפה, מ', יהדות כתרבות - עשור לוועדת שנהר, ירושלים: פוזן 2003 <a href="https://www.nevo.co.il/law_html/law103/chinuch2003-11-11.htm">https://www.nevo.co.il/law_html/law103/chinuch2003-11-11.htm</a>
בוזגלו, שפה לנאמנים	מאיר בוזגלו, שפה לנאמנים: מחשבות על המסורת, ירושלים: כתר 2008
גודמן, מלכוד 67	מיכה גודמן, מלכוד 67, תל אביב: דביר 2017
גודמן ויונה, מערבולת הזהויות	יהודה גודמן ויוסי יונה (עורכים), מערבולת הזהויות: דיון ביקורתי בדתיות ובחילוניות בישראל, תל אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד ומכון ון-ליר, 2004
גורן, יהדות כתרבות	דליה גורן (עורכת), יהדות כתרבות: קטלוג לחומרי למידה, ירושלים: פוזן 2003
גרינשטיין ואדי-רקח, מנהיגות מבוזרת	יעל גרינשטיין ואודרי אדי-רקח, 'מנהיגות מבוזרת בראי שיתוף מורים בתהליכי קבלת החלטות', מנדל-לוי נ' ובזו-שוורץ מ' (עורכות), עושים בית ספר: ידע מעשי על מנהיגות פדגוגית, ירושלים: מכון אבני ראשה 2016
דרור, שלילת הגלות	יובל דרור, 'מ"שלילת הגלות" ל"טפוח התודעה היהודית", פנים, 24 (2003), עמ' 59-69.
חמו, מודעות חלקית	Chamo, N, 'On the partial awareness of 'Judaism' in the curriculum of secular State Education in Israel,' International Journal of Jewish Education Research, 6 (2013), pp. 29-67
לוי, גישות קוריקולאריות	לוי, ל', 'גישות קוריקולאריות של סטודנטים להוראה ומורים מתחילים: חקר מקרה של הכשרת מצטיינים להוראת מקצועות היהדות', עבודת דוקטור, אוניברסיטת בר אילן 2018
לוי ואחרים, אמונות	שלומית לוי, חנה לוינסון, ואליהוא כ"ץ, אמונות, שמירת מצוות ויחסים חברתיים בקרב יהודים בישראל, ירושלים: מכון גוטמן, 1995
לוי ואחרים, יהודים ישראלים	שלומית לוי, חנה לוינסון, ואליהוא כ"ץ, יהודים ישראלים: דיוקן. אמונות, שמירת מסורת וערכים של יהודים בישראל 2000, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה וקרן אבי חי 2002
משרד החינוך, תיקון	משרד החינוך - תש"ס, תיקון לחוק חינוך חובה



צמרת, ניסיון שנכשל	צבי צמרת, 'ניסיון שנכשל: זלמן ארן והתודעה היהודית' בתוך: ערכים וחינוך לערכים סוגיות בהשתלמויות מורים. ירושלים 1999, עמ' 345-356.
קיסר־שוגרמן, יהודים ישראלים	קיסר־שוגרמן, איילה, יהודים ישראלים: דיוקן. אמונות, שמירת מסורת וערכים של יהודים בישראל, 2009, ירושלים: מרכז גוטמן, המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2011
שביד, חינוך הומניסטי	אליעזר שביד, חינוך הומניסטי-יהודי בישראל תכנים ודרכים תל-אביב: הקיבוץ המאוחד 2000
שגיא, מסע יהודי-ישראלי	אבי שגיא, המסע היהודי-ישראלי: שאלות של תרבות ושל זהות, ירושלים 2006
שנהר, עם ועולם	עליזה שנהר, עם ועולם: תרבות יהודית בעולם משתנה. המלצות הוועדה לבדיקת לימודי היהדות בחינוך הממלכתי, ירושלים: משרד החינוך התרבות והספורט 2004



ועד אבי  
נחש חי  
2019 - 1986

עד כאן  
והלאה  
חוגגים את העבר, מביטים אל העתיד