

אוקטובר 2019

עבודת קרן אבי חי בתחום סוכני שינוי צעירים

סיכום רפלקטיבי

רגב בן דוד

תוכן העניינים

5.....	מבוא
6.....	תקציר המחקר
5.....	א. קרן אבי חי: שליחות, ותחומי פעילות מרכזיים בישראל
6.....	ב. שיטה
7.....	ג. מה במסמך
8.....	פרק א: 'צעירים' בקרן ובכלל
8.....	א. מאפייני טווח הגיל: 15-30
8.....	ב. סוכני שינוי צעירים ושליחות הקרן
13.....	ג. צמיחת תכניות 'סוכני שינוי צעירים' בקרן אבי חי
15.....	פרק ב: תכניות הקרן לצעירים
15.....	א. מכוונות קדם-צבאיות
15.....	מעורבות קרן אבי חי במכוונות
16.....	מטרות הקרן בשדה המכוונות
17.....	ב. צעירים במסגרת שנת שירות (ש"ש)
17.....	1. השומר הצעיר
18.....	2. התנועה הקיבוצית - 'מפגש' שים'
19.....	3. ארגונים אחרים - 'שינשינוי'
22.....	ג. תנועות נוער
22.....	1. 'הצופים'
23.....	2. 'בני המושבים'
23.....	3. 'השומר הצעיר'
24.....	4. מועצת תנועות הנוער
24.....	ד. סטודנטים בישראל
25.....	1. 'נטועים'
25.....	2. פיוט בקמפוס: 'אומרים שירה' / 'ידידי השכחת!'
25.....	3. 'מסע אל המורשת היהודית'
27.....	פרק ג: השפעות והישגים מרכזיים
27.....	א. 'דרך הרוח מי ידע?': על הקושי לאמוד השפעות
28.....	ב. הישגים מרכזיים
29.....	1. נורמת לימוד בשנת י"ג
30.....	2. יצירת זיקה חיובית לתכנים יהודיים-ישראליים
35.....	3. מיקור-פנים: לקיחת אחריות ארגונית על הנושא

39.....4. סטנדרטים של תכנון.....

39.....5. רתימת מוסדות מדינה וגיוס פילנתרופיה חדשה.....

40.....6. לקיחת חלק ביצירת שינוי בשיח.....

41.....ג. הישגים נוספים של תכניות הסטודנטים.....

41.....1. חיזוק מנהיגות צעירה מקומית בפריפריה.....

42.....2. תיעוד אתרי מורשת יהודית: יצירת ידע והנגשתו תוך פיתוח מודל ייחודי.....

43.....פרק ד: מפתחות להצלחה וחסמים מרכזיים.....

43.....א. מפתחות להצלחה: תובנות מפעילות הקרן בתחום.....

43.....1. יצירת אמון והתאמה בין הפילנתרופיה לארגונים.....

45.....2. משך וסגנון ההשקעה.....

46.....3. תפירת 'חליפה אישית' לארגון.....

47.....4. עבודה במקביל עם דרגים שונים בארגון.....

48.....5. פדגוגיה מותאמת לקהל היעד.....

49.....6. בשלות השדה.....

50.....7. שילוב תנאים ייחודיים בתכניות שנת י"ג (ה-□□□□ □□□□ הישראלי).....

53.....ב. אתגרים וחסמים מרכזיים.....

53.....אתגרים בתחום.....

63.....אתגרים וחסמים ספציפיים של שדות בתחום.....

69.....פרק ה: מבט להמשך - המלצות.....

69.....א. השפעה מצופה בטווח הקרוב כתוצאה מיציאת הקרן.....

70.....ב. אפיקי עשייה והשקעה.....

71.....1. בחירת הפלטפורמות.....

71.....2. איגום משאבים, הפריה הדדית ולמידת עמיתים.....

72.....3. הכשרת מנחים ומומחי תוכן בארגונים.....

73.....4. מבט רב-שנתי.....

74.....5. בוגרי תכניות ותנועות בוגרים.....

74.....6. עמיות יהודית.....

76.....נספחים.....

76.....נספח א | שלבי התפתחות תכניות תחום צעירים.....

78.....נספח ב | רשימת ספרות.....

78.....דוחות הערכה ומחקר על תכניות.....

79.....מסמכים ארגוניים.....

80.....ספרות מחקרית ומקצועית.....

81.....	מרשתת
83.....	נספח ג מרואיינים ומשתתפי קבוצת המיקוד
83.....	מרואיינים
84.....	משתתפי קבוצת המיקוד

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

רגב בן דוד

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

מטרות המסמך

לסכם את עיקרי פעילות הקרן בתחום:

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

עיקרי הממצאים

התפתחות התכניות והתחום

בתוך תחום סוכני שינוי צעירים (סש"צ) בקרן סומנו ארבעה שדות עשייה: תנועות נוער; מכינות

קדם-צבאיות; שנת שירות; סטודנטים. בכל שדה פועלות תכניות שונות. מבחינה ארגונית, תחום זה הלך וצמח תוך זיהוי הצלחות, ניצול הזדמנויות וגישה פילנתרופית אקטיבית. אף שלא היה זה אחד התחומים שהוגדרו לכתחילה על ידי הקרן כאסטרטגיים, הוא התפתח על בסיס בשלות שזוהתה בשטח, ויכולת לזהות את הצורך ולתת סוגי מענה שונים. 'ראש החץ' בתחום זה הייתה הפעילות במסגרת המכינות הקדם-צבאיות מתחילת שנות האלפיים. בעקבות הצלחת מפעל המכינות באופן כללי והטמעת התכנים היהודיים-ישראליים כחלק בלתי נפרד מעולם המכינות, הוצעו תכניות גם למסגרות שנת שירות. עם התבססותן, עלה רצון בקרב כמה תנועות נוער להקדים את המפגש של חניכיהן עם תכנים אלה כבר לגיל העשרה, וכך התפתחו תכניות תנועות הנוער. כמו כן, במקביל לציר התפתחות זה, תמכה הקרן כבר מראשית שנות האלפיים בשלוש תכניות המיועדות לסטודנטים, ובשתיים מהן הפטיקה את התמיכה בתום עשור.

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

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

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

- להפגיש צעירים עם לימוד יהודי ועם חוויות יהודיות במטרה לפתח קאדר של מנהיגים צעירים שעשייתם מעוצבת על ידי ידע יהודי וערכים יהודיים.
- לקדם פיתוח של 'שפה חברתית יהודית' בקרב צעירים, המחזקת את החיבור בין עשייה חברתית וערכים יהודיים.

- לבנות שיתופי פעולה אסטרטגיים עם משרדי ממשלה רלוונטיים ועם שותפים פילנתרופיים על מנת ליצור שדה בר־קיימא.
 - לפתח פלטפורמות אסטרטגיות שיתמכו בתכניות לאחר סגירת הקרן.
- מעבר לניסוח זה, עלו מתוך גורמים שונים בקרן שתי גישות באשר למטרותיה - הגישה המצמצמת והגישה המרחיבה: הראשונה מתמקדת בטיפוח זהות יהודית-ישראלית, והשנייה עוסקת גם בחברה הישראלית, באקטיביזם חברתי ועוד.

הישגים מרכזיים

בבקשנו לאמוד תוצאות והשפעות של התכניות, עומדים בפנינו ארבעה אתגרים לפחות:

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

בהתחשב במגבלות אלו, הצבענו על שישה הישגים מרכזיים:

- **נורמת לימוד בשנת י"ג:** ביסוס הסטנדרט של לימוד זהות יהודית-ישראלית בשנת י"ג, תחילה באמצעות סיוע להתבססות ולפריחה של שדה המכינות (כולל העצמת מועצת המכינות), ולאחר מכן בהתרחבות אל שדה הש"ש.
- **יצירת זיקה חיובית לתכנים יהודיים-ישראליים:** בחלק מהמקרים נרשמו הצלחות נאות בהנחלת תוכני יהדות-ישראלית למשתתפים: טיפוח רגש חיובי, עיצוב תפיסות חיוביות והקניית ידע. לדוגמה, בסקרים שנערכו בשנים 2009-2012 בקרב בוגרי מכינות ממרחק של 6 שנים ו-10 שנים מסיום המכינה, נמצא שבוגרי המכינות נוטים לעסוק בלימוד תרבות יהודית-ישראלית (בפלטפורמות שונות) בשיעור של פי שתיים עד שלוש יותר מאשר בציבור הכללי, ואף יותר מהאוכלוסייה המקבילה מבחינת מעורבות חברתית ותפקידי פיקוד.
- **לקיחת אחריות ארגונית על תכנים יהודיים-ישראליים:** בקרב חלק מהארגונים (כגון התנועה הקיבוצית ו'בני המושבים') נרשמה לקיחת אחריות ומגמה של 'מיקור-פנים'. אף שלא בכל המקרים זה קרה במידה דומה של הצלחה, המגמה מעידה על הפנמת חשיבות העיסוק בנושא מתוך הגופים עצמם ולא 'מבחוץ' או 'מלמעלה'.
- **הטמעת סטנדרטים של תכנון:** בממד הארגוני הנחילה הקרן, במידת הצלחה משתנה, נורמות של תכנון, מדידה והערכה. כמו כן, בכמה מהמסגרות המתאפיינות בעשייה מובהקת, יצרו תכניות הקרן נורמה של למידה, שיח וחשיבה - שיכולה להוות פלטפורמה לתכנים מגוונים.
- **רתימת מוסדות מדינה:** הקרן הצליחה לייצר שיתופי פעולה עם מוסדות מדינתיים כגון הסוכנות היהודית ו'מנהלת הזהות היהודית, וכן להביא לשינוי תקנת הש"ש ולמכרז על תכנית ש"ש, באופן שמגביר את סיכויי קיימות התכניות הללו גם אחרי סיום תמיכת הקרן. בהקשר זה, גם

- חוק המכינות, שעבר ללא סיוע הקרן, מבסס את קיימות שדה המכינות ומצמצם את תלותו בפילנתרופיה.
- לקיחת חלק ביצירת שינוי בשיח: לבסוף, מכלול הפעילות השתלב במגמה כללית של שינוי בשיח הזהות, הכולל חיזוק הזיקה הכללית למסורת (ובפרט בציבור החילוני), עלייה במודעות לתרבות יהדות ארצות האסלאם, וניצני שיח החותר תחת דיכטומיות זהותיות. כל אלה אמנם נוגעים גם לקהלי יעד אחרים, אך ניתן לראות את ביטוייהם גם בקרב קהלי היעד של תחום זה.
- בנוסף להישגים הללו, הקשורים רובם ככולם לתכניות של טרום-גיוס, הצבענו על שני הישגים נוספים של תכניות סטודנטים:
 - חיזוק מנהיגות מקומית צעירה בפריפריה;
 - תיעוד אתרי מורשת יהודית: יצירת ידע והנגשתו תוך פיתוח מודל ייחודי.

מפתחות להצלחה: תובנות מפעילות הקרן בתחום

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

מסגרות ולקראת השירות הצבאי.

חסמים ואתגרים מרכזיים

הצבענו על שמונה חסמים ואתגרים מרכזיים בתחום כולו:

- **החשש מ'הדתה'**: ברבות מהתכניות, בפרט שנת שירות ותנועות נוער, עלו התנגדויות בקרב הציבור החילוני לעיסוק ביהדות, המועצמות לנוכח 'שיח ההדתה'. את מקורות ההתנגדות ניתן לסווג לכמה סוגים: (א) תפיסת היהדות כדת, ולפיכך כ'שייכת לאחרים' וכלא-רלוונטית לחיי האדם החילוני; (ב) זיהוי היהדות עם עמדות 'חשוכות', ולפיכך כלא-רלוונטית לחיי 'האדם הנאור', וכן זיהויה עם קונפליקטים פוליטיים וציבוריים; (ג) חשש ל'מדרון חלקלק', שיוביל מעיסוק במקורות יהודיים להחלת ההלכה על פעילות התנועה; (ד) היצמדות לזהות הישראלית, וספק באשר לצורך להוסיף לה נדבך 'יהודי'; (ה) היצמדות בלעדית לקוטב של 'דמוקרטיה' מתוך המכלול של 'יהדות ודמוקרטיה'; (ו) עובדת קיומם של חניכים לא-יהודים בתנועה, וחשש מהדרתם.
- **קושי עם המתודה הבית-מדרשית שהטקסט במרכזה**: המתודה הטקסטואלית עוררה קשיים והתנגדות בקרב בני נוער, הרגילים לגירויים דינמיים, במיוחד בקרב תנועות נוער ומתנדבי שנת שירות. כמו כן, לא תמיד בני נוער מסוגלים להכיל מסרים מורכבים של זהות.
- **תחרות מול אג'נדות נוספות**: באופן טבעי ומובן, ברוב הארגונים עולם התוכן של יהדות ישראלית מתחרה עם אג'נדות נוספות, אף כאשר הוא מאומץ כאחד מערכי הארגון. מחוץ לעולם המכינות, בחלק מהמקרים ישנו חשש כי ללא התמיכה מאבי חי והמחויבות הנלווית אליה, נושא הזהות היהודית-ישראלית יידחק לתחתית סדר העדיפויות.
- **חסרונות במיקור-פנים**: המגמה המבורכת של 'מיקור-פנים' ונטילת האחריות של הארגונים על התכניות, כגון בתנועה הקיבוצית וב'בני המושבים', אינה נעדרת קשיים משל עצמה, כגון הכשרת מומחי תוכן יהודי-ישראלי בתוך הארגונים וכן הכשרת מנחים, ובפרט במציאות של תחלופת כוח אדם תכופה.
- **עמעום הרשמים בתקופת השירות הצבאי**: עבור משתתפי תכניות שנת י"ג, ובמידה מסוימת גם עבור חניכי תנועות הנוער, תקופת הצבא מהווה מכשול פוטנציאלי משמעותי להמשך התהליכים שהחלו במסגרת התכניות.
- **קושי בגיוס פילנתרופיה ותמיכה ממשלתית**: מבין הגופים הפילנתרופיים שהם בעלי אג'נדה פלורליסטית (לצורך העניין: המאשררים מגוון ביטויים זהותיים יהודיים), אין רבים שבוחרים במבט רוחבי ואסטרטגי על התחום כולו (המתבטא למשל בהגדרת חזון, מטרות ויעדים לתחום שלם, ובפעולה הנוגעת במישרין ובעקיפין בארגונים רבים). מבין הגופים המדינתיים קשה למצוא שותפים בעלי השקפה פלורליסטית.
- **חולשת לימודי היהדות במערכת החינוך הממלכתית**: ישנה חשיבות ברורה לנקודת הפתיחה של משתתפי התכניות, מבחינת זיקה לתכנים יהודיים-ישראליים, עמדות, רגש, ידע ומיומנויות. המשתתפים הללו מתעצבים במידה רבה בחינוך הפורמלי, וישנה ביקורת רבה כלפי מידת הצלחתו בכך.
- **היעדר הטמעה מספקת של נורמות תכנון, הערכה ומדידה**: למעט מספר מקרים, ברוב הארגונים לא הוטמעו באופן מספק הסטנדרטים של תכנון, הערכה ומדידה, שאותם שאפה הקרן להנחיל.

הדברים הללו מקריינים כמובן על הפעילות ועל היכולת ללמוד ממנה ולשפר אותה.

אתגרים נוספים בשדות השונים:

- **מכינות קדם-צבאיות:** חוסר גיוון האוכלוסייה. כיום מגיעות המכינות השנתיות ל-3% מהמחזור השנתי, כמחצית מכך (1,500 משתתפים) במכינות החילונית והמעורבות. המכינות החצי-שנתיות, שאינן מוגבלות בדחיות-שירות של משרד הביטחון ושאינן ממומנות על ידי הקרן, מגיעות לעוד 700 משתתפים, ורובן מכוונות לאוכלוסיות מוחלשות.
- **ש"ש:** הדגש המובהק על עשייה במסגרות אלו מקשה על הנערים והנערות להתמסר ללימודי העשרה ועיסוק בזהות, הן בשל היעדר זמן והן בשל הציפיות שלהם לקבל כלים מעשיים. שנית, תכניות הקרן הציגו חידוש בשניים או שלושה ממדים בבת-אחת: עצם ההשקעה בלימוד העשרתי לש"ש; עצם העיסוק בתוכן יהודי-ישראלי; ובחלק מהתכניות, במפגש שבין מתנדבי ש"ש מקומונות/ארגונים שונים. לנוכח האתגרים, בחלק מהמקומות הדגישו בעיקר את הראשון, וצמצמו את המפגש ואת העיסוק בתוכן יהודי-ישראלי. את ההבדלים בין חניכי מכינות לבין מתנדבי ש"ש, ביחסם לתוכן יהודי-ישראלי, מצאנו כפרי צירוף של שלושה גורמים לפחות: (א) סינון עצמי (selection-self) בהתאם לסגנון אישיות ודימוי עצמי; (ב) ציפיות שאיתן באים המשתתפים לשנה, ובהתאם לכך מידת פתיחותם לחוויות שונות במהלכה; (ג) מידת הפניות מבחינת המסגרת לעיסוק בתכנים האמורים, מידת האינטנסיביות של העיסוק בהם, ובהתאם - הזדמנות ל'גרף למידה' תוך כדי השנה.
- **תנועות נוער:** עבודה עם גופים אידיאולוגיים אורגניים: העבודה עם ארגונים בעלי מטריית פעילות רחבה מאוד, ובעלי אידיאולוגיה מגובשת מצריכה גישה פחות מנהלת ומדקדקת, ויותר מתן קרדיט לארגונים להוביל את מתווה הפעילות.
- **סטודנטים:** האתגר למשך סטודנטים לפעילות לימודית העשרתית, זהותית, תרבותית, כאשר מצד אחד חלקם מחפשים אזור מלמידה, ומצד אחר ישנו היצע רחב של פעילות תרבותית. כמו כן, סטודנטים אינם נוהגים להוציא ממון רב על פעילות תרבותית, ואין תמיכות מדינה רבות לתכניות העשרה לקהל זה.

מבט להמשך לקראת יציאת הקרן

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



”אם הייתי צריכה לבחור דבר אחד - עבודה עם סוכני שינוי צעירים זה אולי הדבר היחיד שהיה צריך לעשות פה.

כי לעבוד עם מנהיגות קיימת ולשכנע אותה שחיבור לזהות יהודית ולמקורות, דיאלוג עם המסורת, זה איום קיומי שלנו פה בארץ - זה מאוד קשה. חינוך זה מה שנדרש: לתפוס את הדור הבא של המנהיגות לפני שהם מגיעים לעמדות השפעה, ולשכנע אותם בנקודות האלה. להתחיל להכניס לתפיסת העולם שלהם, ל-DNA שלהם, את הדבר הזה - זה המפתח לשינוי בחברה הישראלית. וזאת הסיבה שבגינה אנחנו עובדים עם סוכני שינוי צעירים. הקטגוריה היא לא צעירים באופן כללי, אלא סוכני שינוי. [...]

המטרה שלי בעבודה עם סוכני שינוי צעירים היא לגדל את הדור הבא של המנהיגות בחברה הישראלית - מנהיגות פורמלית ולא-פורמלית, פוליטית, עסקית, מגזר שלישי, לא משנה איזו - כאנשים שמרגישים מחוברים לזהות היהודית שלהם, מרגישים עליה בעלות, שיש להם מה להגיד לגביה, שמייצרים מגוון. במטרה שבוגרי התכניות הללו ייצאו ויקדמו שיח, דיאלוג לגבי מה זו יהדות, מה זו זהות יהודית, מה התפקיד והמקום שלה במרחב הציבורי.”

(עובדת הקרן)

מבוא

קרן אבי חי נערכת לסיום פעילותה בסוף שנת 2019, בהתאם להחלטת חבר הנאמנים שהתקבלה בשנת 2005 (אבי חי 2006: 5; 2-13; Fleishman 2010: 2-13; אבי חי 2002: 6-7). כחלק מתהליכי הסגירה, ביקשה הקרן לערוך מחקרי סיכום בתחומי הפעילות העיקריים שלה, ובהם הסיכום המוגש כאן, המתמקד בתחום סוכני שינוי צעירים: פעילות בקרב צעירים ליצירת סוכני שינוי בדור הבא, מגילאי תנועות נוער, דרך שנות שירות ומכינות קדם-צבאיות, ועד לסטודנטים.

מטרות המסמך:

לסכם את עיקרי פעילות הקרן בתחום.
להצביע על הצלחות מרכזיות ועל אתגרים מרכזיים.
להעלות תובנות על הפעילות בשדות הללו, ולהצביע על כיוונים מרכזיים להמשך - לשימושם של ארגונים הפועלים בתחום, גופים פילנתרופיים עתידיים וכן גופים ממשלתיים.

א. קרן אבי חי: שליחות, ותחומי פעילות מרכזיים בישראל

קרן אבי חי הוקמה בשנת 1984, ושליחותה שהוגדרה בתמציתיות ובהירות כבר בימיה הראשונים, כמעט ולא השתנתה עד עצם היום הזה:¹

1. עידוד וטיפול יחסי הבנה, רגישות וזיקה הדדית בין יהודים מכל הזרמים והגישות למסורת.
2. טיפוח הזיקה למסורת בקרב כל חלקי העם ועידוד ההבנה וההערכה למורשת היהודית ולתרבותה, לדיניה, למנהגיה ולערכיה.

הקרן פעלה בעיקר בצפון-אמריקה ובישראל, וכן במדינות חבר-העמים לשעבר (FSU). בכל אחד מהמרכזים תחומי הפעילות של הקרן היו שונים, בהתאם לאתגרים ולתנאים בהם. כ-40% מהשקעות הקרן לאורך השנים בוצעו בישראל, בסך כולל של כ-200 מיליון דולר (לפי ראיונות עם אנשי הקרן ומסמכים ארגוניים). על שני המרכזים האחרים לא נרחיב כאן, וניתן להשלים את המידע עליהם בדוחות השנתיים של הארגון.

בעבודת הקרן בישראל זוקקו עם הזמן, לאור הגדרת השליחות שצוינה, כמה תחומי פעילות מרכזיים

1. בין הנוסח העברי לאנגלי ישנם שני הבדלים, המשקפים הבדלי דגשים ותפיסות ביחס לאתגרי הזהות היהודית בישראל ובצפון אמריקה: ראשית, סדר המטרות הפוך בין שני הנוסחים (ראו באתר המרשתת <https://avichai.org/about-us/mission> לעומת <https://www.avichai.org.il/he/אודות/שליחותנו>, וכמוכן בדוחות השנתיים לאורך השנים); שנית, בעוד הנוסח העברי מדבר על 'טיפול זיקה למסורת', הנוסח האנגלי מדבר על מחויבות לקיום פרקטיקות ואורח חיים: To encourage those of the Jewish faith towards greater commitment to Jewish observance and lifestyle by: increasing their understanding, appreciation and practice of Jewish traditions, customs and laws. [הדגשה לא במקור]. בסיכום שנת 1999 מתייחס יו"ר הקרן הנכנס דאז, ארתור פריד, להבדל העקרוני בין הנוסחים (Avi Chai 2000: 5).

בשולי הדברים יצוין כי בדוח הגדול הראשון שיצא בשנת 1990 ומסכם את חמש שנות הפעילות הראשונות של הקרן, מופיע ניסוח מעט שונה של מטרה זו באנגלית, כאשר את המילים הנוטיות החליפו המילים: towards a more traditional form of... (Avi Chai 1990: 10). הנוסח הקיים עד היום (Avi Chai 1995: 2). הנוסח העברי, כמות שהוא עד היום, מופיע בסיכום הפעילות בשנים 1997-1995 (אבי חי 1998: 2).

שנסובו לפי שלושה יעדים מרכזיים:

1. טיפוח הבנה הדדית בין יהודים בעלי גישות שונות למסורת.
 2. גיבוש מנהיגות חדשה.
 3. עידוד לימודי יהדות.
- לצד אלה פעל תחום רביעי של מחקר ולימוד, ומשנת 2007 הוקם בירושלים 'בית אבי חי' (אבי חי 2002; 2003; 2004; 2006; 2007; 2008) לצורך קידום מטרותיה אלו, פועלת הקרן בחינוך הפורמלי ובחינוך הלא-פורמלי, וכן באמצעי התקשורת ההמוניים: הטלוויזיה, האינטרנט והפרסום (אבי חי 2006: 10).
- בשנים האחרונות הודגשו שישה תחומי עשייה מרכזיים של הקרן בישראל (Fleishman 2011a: 3, 9; Fleishman 2012: 5-6):

1. טיפוח קהילות יהודיות-ישראליות.
2. טיפוח סוכני שינוי חברתי.
3. עידוד תרבות יהודית בציבור הכללי.
4. טיפוח הבנה הדדית.
5. עידוד לימוד יהודי בחינוך הפורמלי.
6. קידום שדה ההתחדשות היהודית.

תחום הצעירים, שלו מוקדש סיכום זה, שייך לקטגוריה של סוכני שינוי, שמכונה באנגלית Jewish Social Change Agents. במובנים מסוימים, החליפה קטגוריה זו את הקטגוריה הוותיקה של 'פיתוח מנהיגות יהודית', כפי שמעיד/ה עובד/ת הקרן:

עצם הנושא של סוכני שינוי, הנטייה שלנו לעבוד עם מנהיגויות או לפחות מנהיגויות פוטנציאליות - זה דבר שמאוד דיבר ומדבר לנאמנים של הקרן. יש פה סוג של נטיות אליטיסטיות - להעדיף לעבוד גם עם מוסדות אליטיסטיים וגם עם קהלים אליטיסטיים. אז עצם העניין שעובדים עם קבוצות קטנות אבל המהוות איזושהי מנהיגות, או לפחות בעלות פוטנציאל מנהיגות - זה כן תמיד שיחק. כמו עלמא, קולות, ממזרח שמש. והמכינות היו שם תמיד כתובנה שיש כאן [עוד פוטנציאל בתכניות צעירים]. [...] זה בעיקר היה ניצול הזדמנויות [...] זה לא שאמרנו 'אנחנו צריכים לעבוד עם עוד צעירים מעבר למכינות', אלא שכל שהתעמקנו וגם גילינו קשרים ועניין, אז הרחבנו את גבולות העניין וההשקעה.²

ב. שיטה

הסיכום המובא כאן נשען על עשרות ראיונות עם אנשי מפתח בארגונים ועם עובדים בקרן אבי חי,

2. המובאות במסמך לקוחות ממספר מקורות: ראיונות על-פה וקבוצת המיקוד (בהן ההדגשות הן מטבע הדברים שלי), מסמכי הערכות התכניות (יצוינו בגוף החיבור לפי התנועה והשנה, הפניה מלאה למחקר ההערכה נמצאת בנספח ב).

על קבוצת מיקוד, וכן על חומרים כתובים: תיאורי התכניות, מחקרי הערכה שנעשו עליהן, מסמכים ארגוניים כגון דוחות שנתיים, דיווחים לחבר הנאמנים ועוד (ראו נספח ב - רשימת ספרות). הראיונות התקיימו בין החודשים ספטמבר 2017-ינואר 2019, חלקם על ידי החוקר גיא ראביד וחלקם על ידי, רובם נערכו פנים אל פנים, למעט מקרים ספורים שבהם נערך ריאיון טלפוני עקב קושי טכני לקיים מפגש. קבוצת המיקוד התכנסה בתאריך 10 באפריל 2018 במשרדי קרן אבי חי בירושלים, ומנתה 13 רכזים/ות ומנהלים/ות בתכניות התחום. במשך כמה שעות דנו המשתתפים, בקבוצות ובמליאה, בסוגיות שונות הקשורות לתכניות, בהובלת גיא ראביד.

את תחום 'סוכני שינוי צעירים' יש למפות לארבעה שדות מובחנים: תנועות הנוער, המכינות הקדם-צבאיות, שנת שירות, סטודנטים. בחלק מהשדות פועלות תכניות שונות במקביל, כפי שיוצג בהמשך. על התכניות השונות נערכו לאורך השנים מחקרי הערכה, ומטרת הסיכום הנוכחי איננה לעסוק בהערכת הישגיהן הספציפיים, אתגריהן או המלצות לגביהן. סיכום זה מתמקד בעיקר בתובנות רחבות, ברמת השדה וברמת התחום כולו.

ג. מה במסמך

סיכום זה כולל חמישה פרקים:

- בפרק הראשון אציג את מאפייני התחום של סוכני שינוי צעירים, הרלוונטיות של קהל יעד זה לשליחות הקרן וכן תיאור היסטורי תמציתי של התפתחות התכניות הללו בקרן ודיון במטרות הקרן במסגרתן.
- הפרק השני מתאר את התכניות הקיימות בארבעת השדות בתחום.
- הפרק השלישי מציג את השפעות התכניות ואת הישגיהן המרכזיים.
- על בסיס הצגת ההשפעות בפרק הקודם, הפרק הרביעי מנתח מפתחות מרכזיים להצלחות, וחסמים מרכזיים.
- הפרק החמישי והמסכם עוסק במבט להמשך. הוא דן בהשפעות המידיות של יציאתה הצפויה של הקרן (היכן שניתן להצביע על כך), ומסיים בהצבעה על אפיקי עשייה והשקעה מומלצים לפילנתרופיה ולארגונים, בנוסף למה שניתן להסיק מהמתואר בחלקים הקודמים.

פרק א: 'צעירים' בקרן ובכלל

א. מאפייני טווח הגיל: 15-30

התכניות הכלולות כיום בתחום 'סוכני שינוי צעירים' (להלן: סש"צ) בקרן אבי חי, פונות בעיקר לגילאי 15-30. הגדרת טווח גילאים זה נוצרה במהלך 'מלמטה למעלה' - היא התבססה על תכניות שקמו במהלך השנים ולאחר מכן אוגדו לכדי תחום אחד, מה שהוליד מבט מחודש על המכלול שנוצר. מבט על אפיון הגילאים הללו בפסיכולוגיה החברתית יספק לנו מסגרת מושגית שתשמש אותנו גם בהמשך. הפסיכולוג אריק אריקסון (Erikson 1968) הציע תאוריה התפתחותית בת שמונה שלבים, שהחמישי והשישי בהם הם גיל ההתבגרות והבגרות המוקדמת. ממשיכו ג'יימס מארסיה (Marcia 1966, 1980) התמקד מתוך תאוריה זו בשלבי גיבוש הזהות ומנה ארבעה שלבים: בלבול או עמימות (diffusion); סגירות מוקדמת (foreclosure), כלומר קבלת מחויבות לזהות ללא חקירה או בחינה; חקירה (moratorium), כלומר בחינה מודעת של אפשרויות זהותיות; והשגת זהות מגובשת (achievement). לבסוף, ג'פרי ארנט (Arnett 2000) מצביע על גילאי 18-25 כשלב התפתחותי הנבדל מגיל ההתבגרות כמו גם מהבגרות המוקדמת, ואותו הוא מכנה 'בגרות בהתהוות' (Emerging Adulthood). לשיטתו, בשלב זה מתרחשת חקירה זהותית ועיצוב אישיות. שלב זה מאופיין בשחרור מהתלות של גיל הילדות ומיתרונות הבגרות מבחינת בשלות רגשית ואינטלקטואלית, מחד גיסא, ובהיעדר מערך המחויבויות של עולם המבוגרים, מאידך גיסא (Arnett 2000: 469). בלשונם של אנתרופולוגים, מאפיינים אלה מצביעים על שלב לימינלי, או ספי (Turner 1967, 1969) - שלבי ביניים מתמשך של מעבר מסטטוס קודם לסטטוס עתידי.

לדברי אשת צוות בקרן, גבולות הגזרה של פעילות הצעירים הם בין הגיל שבו אפשר לדבר עם הנוער במושגי זהות, כלומר סביב גילאי חטיבת הביניים, ועד לשלב הפוסט-סטודנטיאלי ולרוב גם הטרם-משפחתי, כלומר סביבות גיל 35.

מבחינה היסטורית (ועל כך יורחב בהמשך), תכניות הקרן המוגדרות כיום כ'סוכני שינוי צעירים', התחילו משדה המכינות הקדם-צבאיות (גיל 18-19), ובמקביל משדה הסטודנטים (לרוב 21-28). בעקבות המכינות נולדו תכניות שנות השירות (18-19) ותנועות הנוער (שם העבודה איננה ישירה מול החניכים אלא מול דרגי ניהול בינוניים ובכירים, ומהם למדריכים הצעירים ולחניכי התנועות).

כמשתמע מכותרתו, תחום זה אינו מאגד את כל פעילויות הקרן הפונות לילדים ולנוער, אלא רק את אלו הפונות לסוכני שינוי. לדברי עובד/ת הקרן:

"סוכן שינוי בהגדרתי הוא מי שמתוקף תפקידו יש לו אחריות על אנשים אחרים, יכול לשנות משהו בתנאים של מה שניתן להם, בחינוך שלהם. יכול להשפיע עליהם". משום כך, סיכום זה לא יעסוק בעבודתה הענפה של הקרן בחינוך הפורמלי, והיא תזכה לסיכום נפרד.

3. לגופים שונים, הן במחקר על ענפיו המגוונים והן בעשייה החברתית בתחומיה המגוונים, ישנן הגדרות שונות לטווח הגילאים המאפיין 'צעירים'. במקומות רבים טווח זה מתחיל סביב גיל 15, ונמשך עד אמצע שנות העשרים או שנות השלושים.

ב. סוכני שינוי צעירים ושליחות הקרן

הצורך שעליו ביקשו לענות תכניות הקרן בתחום סוכני שינוי צעירים דומה לצורך שהוליד את יתר תחומי הפעילות של הקרן - הפערים הקיימים, לתפיסת הקרן, בזיקתם של יהודים בישראל למורשתם היהודית וביחסים שבין יהודים בעלי גישות שונות למסורת. מכיוון שאין אלה מאפיינים ייחודיים לתחום הסש"צ, לא נידרש כאן לתיאור מפורט שלהם, ונסתפק בהצבעה על עיקרי הדברים:

כפי שמעידים דוחות גוטמן-אבי חי ודוח מכוון פיו על החברה היהודית-ישראלית, מרבית היהודים הישראלים גאים בהיותם יהודים, מקיימים מגוון פרקטיקות הקשורות למסורת היהודית (בעיקר במעגל השנה ובמעגל החיים), ומביעים תפיסות ועמדות המעידות על חשיבות היהדות עבורם. רק מיעוט מהיהודים הישראלים הינו שומר תורה ומצוות, בעוד הרוב מבטא את הזדהותו והשתייכותו היהודית באופנים אחרים. חלק מהיהודים הישראלים מביעים עמדות מסתייגות כלפי עצם השתייכותם היהודית או כלפי היבטים אלה ואחרים ביהדות (לוי, לוינסון וכ"ץ 1993; הנ"ל 2000; קיסר-שוגרמן 2011; Pew 2016). בשנים האחרונות השתרש בשיח הציבורי המונח 'הדתה', המשקף התנגדות של חלק מהציבור החילוני לעיסוק בתכנים בעלי אופי דתי-אורתודוקסי או, להבדיל, בתכנים יהודיים בכלל, ובתורו מעורר בעצמו תגובות מגוונות. קולות שמרניים טוענים שהציבור החילוני איבד את שורשיו ומתנכר לעברו ולעמו, בעוד קולות פרוגרסיביים טוענים שההתנגדות נובעת מהפוליטיזציה של היהדות, מהמונופול האורתודוקסי ומהכפייה הדתית במספר תחומי חיים.⁴

עיצוב זיקתם של ישראלים ליהדות מתבצע בתוך מציאות דיכוטומית ושיח לעומתי, שחלקים נרחבים מהם מניחים זהות 'חילונית' או 'דתית', כפי שמשקף למשל בזרמי החינוך הממלכתי, מקום המדינה ועד לשנים האחרונות.⁵ לצד הכוחות המלבים את הקונפליקט בין שני צדי הדיכוטומיה הזו, קמו יוזמות וגופים ששמו להם למטרה לגשר בין הצדדים (גביון ומדן 2003; דרומי 2005; ראו וינהבר 2007: 103-197 לסקירה), או ליצור מרחב-ביניים שאינם 'דתי' או 'חילוני' (ראו אזולאי 2010; שלג 2010; בן דוד תשע"ו), או בכלל לטעון שהחלוקה הזו אינה נכונה מלכתחילה (בוזגלו 2008; גודמן ויונה 2004; ידגר 2012). קרן אבי חי מילאה תפקיד משמעותי בשלושת הכיוונים הללו.

פעילות הקרן סייעה להיווצרותה ולהתבססותה של תופעת 'היהדות הישראלית', או 'ההתחדשות היהודית', שחלק ממנה הוא תופעת 'השיבה לארון הספרים'. כפי שמציינת נעמה אזולאי (2010: 173-174), אחד המרכיבים המרכזיים בנרטיב של 'השיבה החילונית לארון הספרים' הוא התודעה של ניכוס מחדש, או שיבה לדבר-מה שאבד (במקרה הטוב) או נגזל (במקרה הפחות טוב). הדים לנרטיב זה מצויים גם בדברי המרואיינים במחקר, כגון תיאור/ה של מנהל/ת בבני המושבים כיצד בתנועה

"יש תיעוד לאיך המדריכים היו עם ספר תנ"ך והייתה פרשת השבוע וכו' וזה היה נוכח, והיה טבעי שזה נוכח. גם לחילונים זה לא היה משהו זר [...] הגילוי הזה שזה משהו שהתרחקנו ממנו ושהוא יכולת נאבדת, זה היה בפני עצמו הסיבה

4. אינספור ניתוחים ותיאורים נכתבו על עיצוב הזהות היהודית-ישראלית בדורות האחרונים, על המתחים והעימותים סביבה, על תופעת 'ההתחדשות היהודית', ועל עמדות נוכחיות של הציבור. ראו לדוגמה: שלג 2010; אזולאי 2010; גולדווטר 2015; רוזנר ופוקס 2018.

5. משנת 1953 ועד לשנת 2008, עת הוקם זרם 'משלב', בין היתר בעקבות פרויקטים שבהם תמכה הקרן.

לחשיבות".

על רקע תמונה זו, שאיפת הקרן הייתה לטפח שכבת מנהיגות עתידית המחויבת לזהות יהודית ישראלית בגישה מרחיבה ומכילה, שתתרום להבנה בין החלקים השונים בעם. לדברי עובד/ת הקרן:

אם בחינוך הפורמלי הם יקבלו איזשהו גוף ידע ובחינוך הבלתי-פורמלי, למשל בתנועות הנוער, זה ישוחח עם זה בצורה כלשהי אחר-כך בצורה אחרת, יותר חוויתית - אז אנחנו מאתגרים את הדור הצעיר לשיחה זהותית בגיל יותר מוקדם, שהיא טובה למימוש השליחות של אבי חי. [...] ההשפעה הרצויה: שיהיה יחס יותר אוהד לאוצר התרבות היהודית, ושהוא יהיה מקור השראה אפשרי. [...] המקום של אבי חי בשדה הפעולה לעבר חזון זה: בהסתכלות העגולה, שאומרת שיש רצפים אפשריים.

גם בדבריהם של נציגי הגופים המפעילים את התכניות שבהן מעורבת הקרן, עולות מטרות הקשורות בחלקים השונים בשליחותה:

1. לפתח דור שמכיר מה השורשים שלו (עובד/ת שינשויו)
2. להיות חלק מהארץ מתוך הכרת המקורות (מנהל/ת מכינה)
3. לתת תחושה של בני בית, לפתח סקרנות, נגישות, תחושת שייכות, 'זה שלי' (רכז/ת בשמו"צ)
4. המטרה לדעתי היא להראות שאם יש סוגיות כמו למשל דיון על הכותל או הפליטים, אז ברגע שיש לי טענה מתוך הזהות היהודית, מתוך שפה ותרבות - היא הרבה יותר עמוקה. כי היא הייתה יכולה להיות רק כטיעון הומאני. [...] נקודה נוספת היא שהצד היהודי מהווה גם בסיס לחיבור בין פלגים שונים בחברה הישראלית, אפשר לדבר באותה שפה (עובד/ת מכון הרטמן)
5. חיבור של אדם לעצמו, לערכיו, לעמו. לדעת מי אנחנו. לייצר צעירים אכפתיים ומודעים, שיכולים לקחת אחריות לגורלם ביד' אמות ובחברה (משתתף/ת בקבוצת המיקוד)
6. למה צריך להתעסק בזהות יהודית ציונית: כדי לחבר אותם למורשת תרבותית, להיות מחויבים למפעל הציוני. הצעירים זה מקרה פרטי כי חייב להשקיע בדור העתיד. (עובד/ת מכון הרטמן)
7. מדוע דווקא זהות ישראלית? כי זה המכנה המשותף הרחב. סוגיה מחברת. הרי אם היינו דבקים רק בערכים הומניים, היינו יכולים לעשות זאת גם בברלין. לאו דווקא מנהיגות. זהות יהודית ישראלית זה צורך קיומי. בלי זה אין טעם להמשיך. זה שורשים, בית, משפחה. זה מחזיק אותנו. עניין שברגש. (משתתף/ת בקבוצת המיקוד)

כמה מהמעורבים בעשייה של הקרן הצביעו על המטרה הכפולה, או המניע הכפול ('החיובי' ו'השלילי'), לעיסוק בזהות היהודית-ישראלית: הראשון נעוץ בכך שזוהי זהותם, השתייכותם וזה עולמם התרבותי של המשתתפים; השני הוא 'לעומת' ונעוץ במאבקי הכוח בפוליטיקה הישראלית.⁶

שתי מטרות הפוכות. אחת פוליטית: אם אנו רוצים שתהיה בעלות על היהדות

6. ניתן לדמות זאת לשתי תשובות מדוע ללמוד ערבית - 'יונית' ו'נצית'.

ממקום פלורליסטי, מגוון, וחייבים לעבוד בזה. צריך לעבוד מאד קשה כי אחרת יש גורמים שייקחו את הבעלות על היהדות; השניה דווקא הפוכה, חינוכית: שזה לאפשר לצעירים ונוער ומתבגרים, שיהיה להם סיפור לספר לעצמם - מי הם ולמה הם שייכים. מטרת מעולמות הפוכים. (עובד/ת מועצת המכינות)

הסיבה הראשונה לחשיבות העיסוק בזהות יהודית, שהיא לעומתית וגם פרקטית: כל עוד הסיפור היהודי שזור בתוך הפוליטיקה של מדינת ישראל, אם אוכלוסיה מסוימת לוקחת בעלות על היהדות, ויש לזה השפעה עליו, על החיים שלי ועל הפוליטיקה שלנו - אז אין לנו ברירה. דת ומדינה לא מופרדות, זה רק הולך ומסתעף, ומישהו לוקח בעלות על משהו שהוא גם שלי, ואין לי קול שם. והאחריות שלי היא שיהיה לי קול. סיבת הרגש היא שהזהות היהודית שלי היא חלק בלתי נפרד ממני. זה נשמע קצת ססמאות, אבל זה לא. זה מקשר אותי לדורות הקודמים, לסבתא שלי, לסבא שלי, לאמא ואבא שלי, ואני רוצה שזה יהיה משהו שיעבור לילדים שלי. יש לזה משמעות בלב. (עובד/ת התק"צ)

מדוע לעבוד עם צעירים?

את הבחירה לעבוד עם צעירים ניתן להבין משני כיוונים: בחינת הצורך של צעירים בגילאים אלה לעסוק בזהות יהודית-ישראלית, ובדיקת ההזדמנות שקהל יעד זה טומן בחובו לקידום מטרת הקרן. עמדת הבסיס המובנת כמעט מאליה, גם למשתתפי קבוצת המיקוד, היא כי לכתחילה, ראוי ונדרש להשקיע במטרות אלו בכל שלב משלבי החיים, ובלשונו של אחד ממשתתפי קבוצת המיקוד: "צריך חינוך ספירלי עבור מגוון קהלי יעד, בכל שלב בחיים: גם גיל רך, גם ילדות, גם בני נוער, גם צעירים לפני צבא, בגיל צבא ואחריו". לצד זאת, ניתן כמובן לזהות צרכים ספציפיים והזדמנויות ספציפיות לכל קהל יעד.

מצד הצורך, התחושה הרווחת בקרב המרווינים היא כי מערכת החינוך הפורמלית, ובפרט זו הממלכתית, אינה עונה כראוי על הציפיות שתולים בה לחינוך לזהות יהודית-ישראלית, לטיפוח רגשות ועמדות חיוביים כלפיה, ולהקניית ידע רלוונטי. "בית הספר נכשל", קבעה בפסקנות מנהלת בתנועת נוער; "בית הספר איבד את מקומו בקרב הורים ותלמידים, כבר לא חממה ערכית" הלין מנהל תנועת נוער אחרת; "מערכת חינוך חילונית קלוקלת" טען/ה עובד/ת הקרן לשעבר; ומנהל/ת מכינה סיכום/ה: "החינוך הממלכתי בשבר, בורות בכל תחום, [הבוגרים] נעדרים אוריינות והרגלי למידה". בקרב בוגרי החינוך הממלכתי שבכל זאת חוו מפגש מחודש עם המורשת היהודית, במסגרת-המשך כזו או אחרת, רווחת התפיסה שביטא/ה רכז/ת בצופים:

"יש לנו תרבות עשירה שאנחנו לא מכירים. זה כי גזלו את זה מאיתנו: לימדו אותנו רק תנ"ך בבית הספר, ובצורה לא טובה". יצוין כי לדברי עובד/ת 'שינוי', הפער הוא רחב יותר מזהות היהודית-ישראלית: "לא מכינים אותם להיות אנשים בוגרים, לא על החיים באמת. העיסוק בזהות, או שמגיע מאוחר או שלא מגיע".

לנוכח האתגרים הללו, אנשי תנועות הנוער רואים חשיבות מיוחדת ביצירת תהליך למידה במסגרת החינוך הבלתי-פורמלי:

"מסרים שבאים ממסגרות פורמליות לא מחלחלים, ואילו מסרים מבלתי-פורמלי מחלחלים, זה לא מייצר התנגדויות" (עובד/ת במועצת תנועות הנוער). לדברי עובד/ת הקרן, "עיקר העניין בעבודה עם הגיל הזה הוא לאפשר אופציה נוספת, שלא נשענת על טראומת החינוך הפורמלי. היום גם בתי הספר גילו את המתודה הבית-מדרשית כמתודה מיטיבה - זו שדנה, מאפשרת לכל אחד להציג את עמדותיו, פחות פורמלית, יותר שיחית".

מצד ההזדמנות, אנשי הקרן ואנשי הארגונים תמימי דעים בתחושתם (העולה בקנה אחד עם המחקר הפסיכולוגי שהוזכר לעיל על עיצוב זהות) כי בטווח הגילאים 15-30 מתעצבת זהותו של האדם, ולכן מוצדקת ונדרשת ההשקעה בשלב זה. כפי שצוין לעיל, טווח זה מכיל בתוכו את שלב "הבגרות בהתהוות" (גילאי 18-25, Arnett 2000), שבו מתרחשים תהליכי עיצוב זהות משמעותיים. כפי שנראה להלן, ישנם קולות הטוענים כי קיים מקסום של הזדמנות זו ספציפית בגילאי העשרה המאוחרים, ואולי התנאים המיטביים לכך הם מסגרת חינוכית הוליסטית, כפי שמתקיים בתכניות שנת י"ג (מכינות קדם-צבאיות ושנת שירות). שילוב זה יוצר שלב עיצוב זהות דרמטי, שהשקעה בו מניבה לכאורה 'תשואה' גבוהה. נרחיב על כך להלן בפרק ד, בניית התנאים של תכניות י"ג. קולות אחרים מצביעים דווקא על השלבים המאוחרים יותר בתוך טווח הגילאים האמור, כגון סביב התקופה הסטודנטאלית, כבעלי פוטנציאל להתפתחות ולעשייה משמעותית. כך למשל לדברי עובד/ת מועצת המכינות, הקשור/ה גם לפרויקטים של בוגרי המכינות: "צעירים זה הגיל לעסוק בזהות ובשיפור החברה: מצד אחד הם מספיק מבוססים וקצת פורחים מהקן, ומצד שני עוד לא מתברגנים, עוד אין להם פרנסה ומשפחה. זה הגיל שבו עושים שינוי חברתי בכל העולם. לכן זה חשוב דווקא לצעירים". בדברים הללו ניתן אולי לשמוע הד למהפכות ולשינויים בהיסטוריה שהובלו על ידי סטודנטים. עוד ניתן לראות בדברים אלה הצבעה על בשלות ובגרות מחד, ועל היעדר מחויבויות מאידך. רכז/ת תכנית סטודנטים ציין/ה לגביהם כי "גיל צעיר הוא שלב מעצב בחיים, שבו פתוחים להתנסויות, צומת קבלת החלטות, וזו הזדמנות להשפיע, לפני שיהיה מאוחר מדי". ומנהל/ת ארגון העובד עם צעירים בגילאים שונים תיארה זאת כך: "צעירים הם דור ההווה. גם אם אינם אקטיביסטים, הם בעלי פוטנציאל עצום לפני הקמת משפחות. מוכנים לשאול שאלות, ביקורתיים, נמצאים בשלב של פריצת גבולות ובפתיחות ללמידה". לסיום, אותה דמות ממועצת המכינות הציעה פרשנות שיש בה חיבור מעניין בין נטיות המרדנות והאקטיביזם לבין העיסוק ביהדות: "במכינות זה היה חלק מהאקטיביזם שלהם - זה היה חתרני לחזור ליהדות לפני עשרים שנה".

לסיכום חלק זה, דבריה הבאים של עובדת הקרן (שחלקם הובאו בפתח מסמך זה) מסכמים היטב את הבחירה בקהל יעד של סוכני שינוי צעירים:

אם הייתי צריכה לבחור דבר אחד - עבודה עם סוכני שינוי צעירים זה אולי הדבר היחיד שהיה צריך לעשות פה. כי לעבוד עם מנהיגות קיימת ולשכנע אותה שחיבור לזהות יהודית ולמקורות, דיאלוג עם המסורת, זה איום קיומי שלנו פה בארץ - זה מאוד קשה. חינוך זה מה שנדרש: לתפוס את הדור הבא של המנהיגות לפני שהם מגיעים לעמדות השפעה, ולשכנע אותם בנקודות האלה. להתחיל

להכניס לתפיסת העולם שלהם, ל-DNA שלהם, את הדבר הזה - זה המפתח לשינוי בחברה הישראלית. וזאת הסיבה שבגינה אנחנו עובדים עם סוכני שינוי צעירים. הקטגוריה היא לא צעירים באופן כללי, אלא סוכני שינוי.

איך מגדירים סוכני שינוי צעירים זו גם שאלה טובה. ש"ש למשל, אנשים שאכפת להם, שבווערת בהם אש אקטיביסטית, זה אנשים שככל הנראה ימשיכו אחר-כך לעשות דברים שיש אקטיביזם בבסיסם. חברה שהולכים למכונה, זה אנשים שמבינים שצריך רגע לפני שמתגייסים לצבא, לחשוב למה ולאן אנחנו הולכים. זה אנשים שאפריורי כבר יש משהו בתוכם שמכין אותם. זה לפתוח את 'להיות אליטה' בפני אוכלוסיות שלא נולדו לשם. אלה שלא 'משתייכים לקבוצה הנכונה' יכולים להיות אליטה אם הם מקבלים את ההכשרה הנכונה, ברגע שיש להם את התכונות המנהיגותיות הנכונות.

ואחר-כך בשלב הבא זה תנועות נוער, אם אנחנו יורדים אפילו עוד יותר בגיל. נתקלנו בזה שלפחות עם הש"ש, לשכנע אותם זה כבר קשה, ומפה המחשבה לרדת בגיל אל תנועות הנוער. שיעור ההשתתפות בתנועות נוער בישראל הוא מהגבוהים בעולם. ותנועות הנוער הן הגוף שהכי מחנך לערכים היום בישראל. [...] המטרה שלי בעבודה עם סוכני שינוי צעירים היא לגדל את הדור הבא של המנהיגות בחברה הישראלית - מנהיגות פורמלית ולא-פורמלית, פוליטית, עסקית, מגזר שלישי, לא משנה איזו - כאנשים שמרגישים מחוברים לזהות היהודית שלהם, מרגישים עליה בעלות, שיש להם מה להגיד לגביה, שמייצרים מגוון. במטרה שבוגרי התכניות הללו ייצאו ויקדמו שיח, דיאלוג לגבי מה זו יהדות, מה זו זהות יהודית, מה התפקיד והמקום שלה במרחב הציבורי.

מטרות הקרן בתחום סוכני שינוי צעירים

בשנים האחרונות, מאז גובש כ'תחום סוכני שינוי צעירים', הוגדרו מטרותיו בדיווחים לחבר הנאמנים באופן הבא (Avi Chai 2018):

1. להפגיש צעירים עם לימוד יהודי ועם חוויות יהודיות, במטרה לפתח קאדר של מנהיגים צעירים שעשייתם מעוצבת על ידי ידע יהודי וערכים יהודיים.
2. לקדם פיתוח של 'שפה חברתית יהודית' בקרב צעירים, המחזקת את החיבור בין עשייה חברתית וערכים יהודיים.
3. לבנות שיתופי פעולה אסטרטגיים עם משרדי ממשלה רלוונטיים ועם שותפים פילנתרופיים על מנת ליצור שדה בר-קיימא.
4. לפתח פלטפורמות אסטרטגיות שיתמכו בתכניות לאחר סגירת הקרן.

שתי המטרות הראשונות מבטאות גישות שונות באשר למטרות הקרן - האחת מצמצמת והאחת מרחיבה - ואת שתיהן מצאתי בקרב גורמים שונים בקרן: הראשונה מתמקדת בטיפוח זהות יהודית ישראלית, ורעותה עוסקת גם בחברה הישראלית, באקטיביזם חברתי ועוד. לפער בין הגישות הללו יש גם רקע אידיאולוגי עמוק ואף השלכות מתודולוגיות הנוגעות גם למסמך זה.

במישור האידיאולוגי, ניתן להצביע כאן על מיקומים שונים ברצף שבין שמרנות לפרוגרסיביות, כאשר הקצה הפרוגרסיבי רואה ערך בפעילות למען צדק חברתי, צמצום פערים חברתיים וכלכליים ועוד - פעילות שעשויה להיות לצנינים בעיני בעלי השקפות שמרניות (פליישמן טוען כי מייסד הקרן, זלמן ברנסטין ז"ל, חשש מהאפשרות שמפעלו הפילנתרופי יהפוך לליברלי, כדרך של פילנתרופיות רבות. (Fleishman 2010: 2, 6-7). בראיונות לסיכום זה, גורמים בקרן הניחו על השולחן את הבדלי ההשקפות הללו, למשל בין חלק מעובדי הקרן בישראל לבין חלק מהנאמנים בארצות הברית, בהתייחס לשירות צבאי משמעותי של בוגרי מכינות:

זה יפה, אבל זה סוג של proxy, ביטוי למנהיגות פוטנציאלית של אדם שבאמת לוקח אחריות. זה נותן סוג של עידוד ותקווה שהאדם ימשיך לחפש עמדות כח והשפעה. ומעורבות חברתית? זו שאלה מעניינת. ב-DNA של הקרן, לימוד טקסטים כהרגל, כחלק חיוני של חיי היהודיים-ישראלי, לימוד לשמו - זה בסיסי. רוב השנים, בעולם של בתי המדרש, אמרנו 'לא אכפת לנו מה אתם עושים עם זה' - פשוט שאנשים יגיעו, ילמדו, יאהבו ללמוד, ונקווה שאז זה יהפוך להיות הרגל אישי. ודווקא מהשטח התפתחו התחושות שזה לא מספיק, שצריך לחבר את זה גם ליעדים חברתיים, משהו מעבר ללימוד. אבל מבחינת הנאמנים - לימוד זה מספיק. עד כדי כך שלפעמים כשמתחילים לדבר על יעדים חברתיים, חלק מהנאמנים לא מבינים את זה, מתחילים לדאוג. כי 'יכול להיות שזה לא יעדים חברתיים שאני אישית אסכים איתם'. במסורת שלנו, לימוד תורה זה ערך בפני עצמו, הכל מתחיל משם. וגם מתוך תחושה שאני לא בטוח שנשכים על אילו יעדים חברתיים הם טובים לחברה שלנו בישראל. זה בא מהשטח, ואלינו, בצוות, זה יותר דיבר, אבל בקרב הנאמנים הסיפור הזה קצת במחלוקת.

את המתח בין שתי הגישות מרגישים גם בקרב הארגונים, כפי שעולה מדברי עובד/ת מועצת המכינות בשאלת היחס שבין מטרות הקרן למטרות המכינות: "חופפות וזהות בכל הקשור להתפתחות הארגון [...] עידוד אקטיביזם חברתי הקרן לא מתנגדת, אבל זה לא בערכי הליבה". הדילמות בקרן ובכלל סביב שאלה זו מומחשות היטב בסיפור ששמעתי מפי מנהל/ת מכינה:

הקרן אמרה בשלב כלשהו שנותנים לנו תמיכה, אבל לא מממנים את העובדת הסוציאלית, כי 'אנחנו לא עוסקים ברווחה ובעשייה קהילתית, אלא עוסקים ביהדות'. אני אמרתי להם שבסדר גמור, אבל שעבורי זו היהדות: הדאגה לגר, ליתום ולאלמנה - זה לא ללמוד את זה, אלא לעשות את זה. אני עושה מכינה כדי שיהיה תלמוד המביא לידי מעשה. והם חזרו אליי אחרי תשעה חודשים ואמרו שהיה להם דיון בארה"ב וקיבלו החלטה אסטרטגית שכן, יהדות זה גם עבודה קהילתית, ומחזירים את העובדת הסוציאלית. [...] כשבנו את תקנת המכינות עם משרד החינוך, הכנסנו נושא של עבודה קהילתית והתנדבות. המכינות הראשונות (בנים דתיים) בכלל לא היו בכיוון של זה, אבל משרד החינוך חייב אותן.

כמובן, מעבר להבדלים בין שתי הגישות הללו, קיימות מטרות ערכיות אפשריות נוספות לתכניות,

שניתן להניח שהן מוסכמות על כולם. כך למשל אמרה אותה דמות: "אני רוצה לראות בתוצאות הסופיות אבא אוהב לילדיו ולאשתו".

במישור המתודולוגי והמעשי, העמדות השונות הללו משליכות בין היתר על השאלה מה מודדים בתכניות, ובמקרה של מכינות קדם-צבאיות (שם, כפי שנראה להלן, תמיכת הקרן נוגעת רק לחלק קטן מהתכנית כולה) - האם מתייחסים לשירות הצבאי, למעורבות החברתית והפוליטית בשנים שאחרי השירות, וכדומה? הגישה המרחיבה' מתבטאת למשל בדברים הבאים מפי עובד/ת הקרן:

אותי מעניינות לא רק 'השאלות היהודיות', אלא גם שאלות על היותם סוכני שינוי: 'כמה השירות שלי היה משמעותי' זו שאלה של היותו סוכן שינוי; 'כמה מהם יצאו לקצונה' זו שאלה של לקיחת אחריות על החברה; 'כמה אני מתנדב'... זו הסיבה שהשקענו בהם - בגלל היותם סוכני שינוי, בגלל שאנחנו מאמינים שהם יגיעו רחוק בחיים שלהם. ואם אתה קצין ועושה שירות משמעותי ואחר-כך מתנדב ואחר-כך הולך ללמוד... מה אתה הולך ללמוד - זו שאלה יהודית או לא? [...] אם 70% מהבוגרים של המכינות הולכים להי"ט, אז הם עשו משהו לא נכון, ואנחנו הימרנו על הסוס הלא נכון, וזה הכישלון שלנו.

מכיוון ששתי הגישות קיימות בקרן, בסיכום הנוכחי ניתן ייצוג לשתייהן, ונציג את הממצאים ואת ההשפעות לעתים תוך התייחסות לגישה מצמצמת' ולעתים לגישה מרחיבה'.

ג. צמיחת תכניות 'סוכני שינוי צעירים' בקרן אבי חי

התייחסו הארגוני-פורמלי של 'סוכני שינוי צעירים' בקרן הוא צעיר ומאוחר יחסית. חלק מהתכניות בו הוקמו רק בשנים האחרונות, וכך גם המסגור הארגוני שהכניס את התכניות החדשות וגם כמה מהותיקות לתוך הקטגוריה הקיימת של 'סוכני שינוי', כתחום 'סוכני שינוי צעירים'. חלק מהתכניות החדשות היו פרי ניצול הזדמנויות, ונולדו מתוך הצלחת התכניות הקודמות להן. כדברי עובד/ת הקרן, "התחיל כניצול הזדמנות, עבר ללמידה רצינית של העולם הזה ולפיתוח של מודלים שונים", או במילותיו של עובד/ת אחר/ת בקרן, "אמנם לא הייתה מחשבה אסטרטגית - אבל כן הייתה מחשבה טקטית". ניתן למשל להבין זאת מתוך השוואה בין התהוותו של תחום זה לבין צורת העבודה של הקרן בתחום שהוגדר מלכתחילה כתחום אסטרטגי, כגון החינוך הפורמלי - שהתאפיין בסימון מטרות מוקדם וכלל מאמצים מכוונים ומתואמים, למידה מחקרית ענפה ועוד. אך אין לפרש את הדברים הללו כמפחיתים את ערכו של תחום שש"צ - אלא להפך: יש כאן מקרה בוחן מרתק של צמיחה אורגנית, ניצול הזדמנות, יוזמה ואקטיביות פילנתרופית והצלחה הנובעת מהקשבה צמודה לרחשי השטח.

שניים מבין השדות הנכללים כיום בתחום שש"צ - שנת שירות ותנועות נוער - צמחו בעקבות ההצלחה בשדה המכינות הקדם-צבאיות. בשנת תש"ס (2000) החלה הקרן לתמוך בחמש מכינות קדם-צבאיות, וזאת אחרי שלוש שנים שבהן 'צו פיוס' תמכה באחת מהן. במקביל, באותה שנה ממש הוקם ארגון 'ממזרח שמש', שפעל ופועל לאורך השנים במגוון תחומים, כולל עם סטודנטים, חיילים וש"שינים. זמן מועט לאחר מכן, בתשס"ב (2002), יצאו לדרך גם שתי תכניות לסטודנטים, 'ידידי השכחת?' ו'מסע אל המורשת היהודית'. מכאן החל שדה המכינות לצמוח במהירות, ומתש"ס ועד תשע"ד (2000-2014) הוקמו ונתמכו מכינות נוספות כמעט מדי שנה, עד לשיא של 24 מכינות נתמכות ב'זמנית. עם צמיחת שדה המכינות, דחפו אנשי הקרן לעסוק בתכנים של זהות יהודית-ישראלית גם באוכלוסייה המקבילה

למכינות - נערים ונערות הבוחרים בשנת שירות לפני צבא - ובשנת 2011 אישר חבר הנאמנים תכניות לש"ש (השומר הצעיר, התק"צ ו'שינשינוי'). האפקט המצטבר של תכניות המכינות והש"ש הוליד עניין בקרב תנועות הנוער, שבוגריהן נתקלו בתכנים אלה כאשר הגיעו לשנת י"ג, והן ביקשו להקדים את המפגש עם תכנים אלה לגיל צעיר יותר. כך נוצרו תכניות לתנועות נוער, שאותן אישר חבר הנאמנים בפברואר 2014. בתוך כך, בשנת תשע"ב (2012) הסתיימה תמיכת הקרן בתכניות הסטודנטים 'ידידי השכחת?' ו'מסע אל המורשת היהודית'.

בהקשר הרחב של פעילות הקרן, תכניות הש"ש ותנועות הנוער צמחו בתקופת הישורת האחרונה של הקרן. ההודעה על סגירת הקרן בסוף שנת 2019 יצאה כבר בשנת 2006, ומאז החל בקרן תהליך של היערכות לסגירה זו ויצירת מנגנונים לבחינת תהליכי מיקוד, תעדוף, צמצום תכניות שלא היו בליבת העיסוק או לא ענו על הציפיות, תכנון רב-שנתי, מאמצים לבניית יכולות קיום עצמאי בקרב הארגונים, ועוד. אחת הסוגיות שעלו תדיר על השולחן היא, האם יש מקום לתמוך ביוזמות ובתכניות חדשות בתקופה זו (ראו דוחות Fleishman לתיאור מפורט). תכניות הש"ש ותנועות הנוער נולדו אפוא, עמוק בתוך תהליכי הסגירה של הקרן, והיוו חלק מאותו נתח מצומצם של תכניות חדשות בתקופה זו. זה היה גם כאשר חבר הנאמנים עבר למודל של תכניות תלת-שנתיות במקום חד-שנתיות (Fleishman 2011b: 12; אף שעדיין נדרש אישור מחודש מדי שנה), וגם למודל של 'הובלה בידי צוות' יותר מאשר בידי הנאמנים - שינוי דרמטי לעומת המודל המסורתי והייחודי של אבי חי, שבו הנאמנים לקחו חלק פעיל בהעלאת של יוזמות ובליווי פרטני שלהן (Fleishman 2013: 5).

צוין לעיל כי כ-40% מהשקעות הקרן כולן בוצעו בישראל, בסך כולל של כ-200 מיליון דולר. מתוך סכום זה, בין 8%-10% היו בתחום סוכני השינוי הצעירים.

להלן תמונה כללית של התפתחות השדות השונים בתחום ש"צ בקרן: (לפירוט נוסף ראו נספח א)

תש"ס	תשס"ג	תשס"ו	תשס"ט	תשע"ב	תשע"ה	תשע"ט
2000	2003	2006	2009	2012	2015	2019
תמיכה במכינות עצמן						
מכינות קדם-צבאיות	תמיכה במועצת המכינות					
	'קול עמי'					
שנת שירות	התנועה הקיבוצית					
	השומר הצעיר					
	'שינשינוי'					
תנועות נוער	מועצת תנועות הנוער					
	הצופים					
	השומר הצעיר					
	בני המושבים					
סטודנטים	ידידי השכחת?					
	קרן מלגות קציר, נטועים (ממזרח שמש)					
	מסע אל המורשת היהודית					

תשע"ט	תשע"ה	תשע"ב	תשס"ט	תשס"ו	תשס"ג	תש"ס		
2019	2015	2012	2009	2006	2003	2000		
תמיכה במכינות עצמן							מכינות קדם-צבאיות	
תמיכה במועצת המכינות								
'קול עמי'								
התנועה הקיבוצית							שנת שירות	
השומר הצעיר								
'שינשוני'								
מועצת תנועות הנוער							תנועות נוער	
הצופים								
השומר הצעיר								
בני המושבים								
			ידידי השכחת?					סטודנטים
קרן מלגות קציר, נטועים (ממזרח שמש)								
			מסע אל המורשת היהודית					

פרק ב: תכניות הקרן לצעירים

פרק זה מתאר באופן תמציתי את תכניות הקרן בתחום הצעירים, מבלי לגעת במידת הצלחתן. סדר ההצגה תואם בחלקו את התהליך הכרונולוגי של התפתחות התחום בקרן, שהיה אורגני למחצה: תחילה במכילות הקדם-צבאיות, לאחר מכן בקרב בני ובנות שנת שירות (ש"ש), ואחריהן בתנועות הנוער. הפעולות בקרב הסטודנטים, אף שהיו מן הראשונות בקרן, יובאו לבסוף משום שהן נבדלות מבחינת קהל היעד ומאפייניו.

א. מכילות קדם-צבאיות

לקראת סוף שנות השמונים החלו לפעול בארץ מכילות קדם-צבאיות דתיות, שביקשו להכין את בוגרי החינוך הדתי-לאומי לקראת שירותם הצבאי, ולחזק את זהותם הדתית לפני הגיוס. כעשור לאחר מכן, סביב שנת 1998, קמו המכילות הכלליות (חילוניות) הראשונות (מ.מ.מ. 2006; מ.מ.מ. 2008; אתר משרד החינוך, 'מכילות קדם צבאיות'; הכהן וולף, אמזלג-באהר ויפה-ארגז 2006). הצלחתן, יחד עם הצורך הגובר בהידברות בעקבות רצח רבין, הובילה להקמה של מכילות קדם-צבאיות נוספות, מעורבות, לדתיות וחילוניות יחד. הקמתן נעשתה מתוך שיתוף פעולה עם ראשי המכילות הדתיות הוותיקות, מתוך תפיסה כי ראוי שכל בני הנוער יעברו הכנה וחיזוק לפני הגיוס לצבא⁷ בשנים האחרונות עומד מספר התלמידים השנתי במכילות על כ-3,000, הלומדים בעשרות מכילות, מחציתם במכילות דתיות ומחציתם במכילות מעורבות או כלליות. מדובר בכ-3% מכלל השנתון, אשר על פי נתוני הלמ"ס מונה כ-90,000-100,000 יהודים בכל שכבת גיל בתיכון.⁸ יש לזכור כי מספר המשתתפים במכילות השנתיות מוגבל בהתאם למכסת דחיות-השירות (דח"שים) שמאפשר משרד הביטחון. בשנים האחרונות צמחו, במקביל למכילות הרגילות הפועלות במסגרת שנתית, גם מכילות במסגרת חצי-שנתית, המיועדות בעיקר לנוער מהפריפריה, אשר מאפשרות להם חוויה של מכינה מבלי לדחות את גיוסם בשנה שלמה (אלא רק לגיוס מרץ), והן גם אינן כפופות למכסת הדח"שים.

החל משנת 2009, אחרי שנחקק 'חוק המכילות', החלו המכילות הקדם-צבאיות ליהנות מתמיכה ממשלתית ניכרת (כ-60%-80% מתקציבן). בנוסף, רוב המכילות גובות גם תשלומי הורים, כך שהפילנתרופיה מצופה להחזיק אחוז קטן יחסית מתקציבן. התמיכה הממשלתית היא קריטית לקיומן של המכילות, אך היא ניתנת למכינה חדשה רק אחרי שנתיים של פעילות, ובמהלך השנתיים הללו עליה להישען על פילנתרופיה.

מעורבות קרן אבי חי במכילות

משנת 1998 תמכה הקרן בעקיפין, באמצעות 'צו פיוס', במכינת 'בית ישראל' בירושלים, שהיא מכינה מעורבת לדתיות וחילוניות. בשנת 2000 עבר הטיפול אל הקרן עצמה, והיא תמכה ישירות בחמש מכילות מעורבות: בית ישראל, נחשון, מיצר, אדרת וגליל עליון. המעבר נועד בין היתר לאפשר לקרן להעניק ליווי ארוך-טווח, ובאוקטובר 2001 החליט חבר הנאמנים להגביר עוד יותר את המאמץ ולעודד הקמת

7. בשנת תשע"ו הוענק לרב אלי סדן, מייסד מכינת 'בני-דוד' בעלי (חלוצת המכילות), פרס ישראל למפעל חיים על מפעל המכילות הקדם-צבאיות.

8. נתוני הלמ"ס לשנת 2017 (ראו למשל: לוח 2.19: 'אוכלוסייה, לפי קבוצת אוכלוסייה, דת, גיל ומין, מחוז ונפה', עמ' 1, 3).

מכינות נוספות. הקריטריונים שהוגדרו לתמיכה היו: שמונה שעות לימוד שבועיות לפחות בנושאי יהדות וציונות; צוות מורים מרקע מגוון; שילוב עבודה קהילתית; ויציבות כלכלית (אבי חי 2002: 13; אבי חי 2008: 12). מאז, במשך כעשור, נוספו כמעט מדי שנה מכינות חדשות, עד לשיא של 24 מכינות, בהן כ-1,500 חניכים וחניכות בשנה.

בשנת 2012 החל תהליך יציאה מדורג של הקרן מהמכינות. עד אז תמכה הקרן בכל המכינות המעורבות והכלליות הפועלות במסגרת שנתית - רובן הגדול מעורבות מגדרית, מיעוטן נפרדות (שתיים לבנים בלבד ושלוש לבנות בלבד). בדרך כלל הקרן לא תמכה במכינות החצי-שנתיות, מלבד מעורבותה בהקמת רשת מכינות 'קול עמי', מייסודה של הסוכנות היהודית - מכינות חצי-שנתיות משותפות לישראלים וליהודים מהתפוצות (בעיקר מאוסטרליה ומצפון אמריקה).

רשת מכינות קול עמי פועלת משנת תשע"ג (2012-2013) במסגרת הסוכנות היהודית, ומשנת תשע"ה (2014-2015) היא נתמכת על ידי הקרן. ייחודה הוא הדגש על עמיות יהודית, ובכך שהיא פונה באופן שווה לישראלים וליהודים מהתפוצות. החזון שלה הוא לבסס קשרים בין יהודי הארץ ליהודי התפוצות ולחזק את תחושת הלכידות בין המרכזים, תוך יצירת רצון לפעולה הדדית ומחויבות משותפת לעתיד. הרשת שואפת לכוון מנהיגות משותפת ליהודים, באשר הם, שתפעל להשגת מטרות משותפות. מטרותיה המרכזיות הן העמקת הזהות היהודית-ציונית וחיבורה לעם היהודי ולישראל; חיזוק הקשרים בין צעירים יהודיים מישראל ומקהילות ברחבי העולם; פיתוח תחושת אחריות משותפת לעם היהודי והענקת כלים לעשייה ולמנהיגות חברתית; הכנה נפשית וגופנית לשירות צבאי משמעותי של המשתתפים הישראליים. (דושניק וויסמן, 2017) המכינה הינה חצי-שנתית, האוסטרלים משתתפים למשך שלושה חודשים בלבד בשל פערי לוח השנה, ומשום שרובם נמצאים בישראל כמה חודשים קודם לכן במסגרת אחרת, ואילו הישראלים והצפון-אמריקנים משתתפים למשך התכנית כולה - שישה חודשים.

מעבר לתמיכה פרטנית במכינות וברשת קול עמי, תמכה הקרן בביסוס מועצת המכינות הקדם-צבאיות כארגון-גג של המכינות. המועצה הוקמה בשנת 2008 וחברים בה ראשי רוב המכינות מכל הסוגים. היא מהווה עבורם פורום ומקום לשיח ולשיתופי פעולה. בתחילת דרכה התמקדה המועצה בסיוע פרטני למכינות בהתנהלות מול משרדי ממשלה, ועם השנים היא התפתחה לפלטפורמה לביסוס נהלים וסטנדרטים משותפים, לגיוס משאבים לשדה כולו, לריכוז פעילות של בוגרים, לריכוז השיח והמיון למכינות, וליצירת שיח חינוכי וערכי משותף. בשנת 2015 התמנה עו"ד דני זמיר, מייסד מכינת 'רבי' החילונית, למנכ"ל מועצת המכינות, ובמקביל לכך התעצם ליווי המועצה על ידי הקרן במטרה לסייע לו להתבסס כארגון-גג.

מטרות הקרן בשדה המכינות

מטרות פעילותה של קרן אבי חי בשדה המכינות בשנים האחרונות, כפי שהוגדרו בדיווח לחבר הנאמנים, היו כדלהלן (Avi Chai 2015/6):

1. להמשיך להבטיח הכללת תכנית לימודי יהדות איכותית במכינות חילוניות ומעורבות.
2. להרחיב את מגען ומעורבותן של מכינות עם בוגריהן, בשותפות עם מועצת המכינות.
3. לסייע למועצת המכינות להפוך לפלטפורמה אפקטיבית בחיזוק שדה המכינות הקדם-צבאיות, הן מבחינת האיכות הארגונית והחינוכית של המכינות והן מבחינת גיוס שותפים אסטרטגיים, להבטחת קיומו ארוך הטווח של השדה.

בהתאם לכך יזמה הקרן, כבר בסביבות שנת 2008, הקמת מאגר נתונים של בוגרי המכינות וכן ערכה

סקרים בקרב הבוגרים.

הפער בין 'הגישה המצמצמת' וה'הגישה המרחיבה' בשאלת מטרות הקרן, בא לידי ביטוי באופן המובהק ביותר בשדה המכינות. ראשית, מכיוון שמעורבותה, אחריותה וסמכותה של הקרן מצומצמות בהשוואה לחלק מתכניותיה האחרות (כלכלית, מדובר בכ-10% מתקציב המכינות; תוכנית, מדובר ב-8 שעות שבועיות המהוות בין 10%-20% מהפעילות השבועית; ומקצועית, ניתן לראשי המכינות חופש פעולה נרחב יחסית במסגרת הדיווח הנדרש לקרן). שנית, המכינות הן זירה שוקקת של חינוך לאקטיביזם ולמעורבות חברתית. מכיוון שכך, מתחדד הפער בין מי שרואים בהשפעות המכינה על מעורבותם החברתית של בוגריה לאורך זמן אינדיקציה חשובה גם עבור הקרן, לבין אלה שמבקשים להתמקד רק בהשפעות הקשורות לזיקה למורשת היהודית ולעם.

ב. צעירים במסגרת שנת שירות (ש"ש)

המושג 'שנת שירות' (ש"ש) קיים מאז ימיה הראשונים של מדינת ישראל והוא התבסס כשנת התנדבות ונתינה של מסיימי י"ב, הדוחים את שירותם הצבאי בשנה. כיום יוצאים מדי שנה כ-3,000 מסיימי י"ב לשנת שירות (מ.מ.מ. 2015), מתוך שנתון המונה, כאמור, כ-90,000-100,000 נערים ונערות יהודים בישראל. במשך שנים ארוכות, ועד היום במידה רבה, עמדה במוקד שנת השירות עשייה חברתית, חינוכית ועוד, ולא לימודים. על רקע זה, התכניות ללימודי היהדות לבני ובנות שנת שירות שבהן תמכה הקרן, הן עבור רבים חידוש כפול: בעצם העצירה לטובת לימוד ובעצם התוכן המכוון לתרבות יהודית ישראלית. בתכנית 'שינשינוי' נוסף גם ממד שלישי, של מפגש עם בני ובנות ש"ש ממסגרות אחרות. נרחיב על השפעות התכניות הללו בפרק ד.

בעולם הש"ש קיים מגוון רחב של תכניות, ובהתאם קיימת גם שונות רבה במידת המעורבות של הגוף המשלח, שדרכו מתקבלים התקנים - באיתור המתנדבים, במיונם, בהכשרתם ובליוויים. חלק מהש"שינים מתנדבים במסגרת הגוף המשלח עצמו, כגון בתנועת הנוער; אך מרביתם מתנדבים באופן חלקי או מלא במסגרות אחרות, כגון בתי ספר, פנימיות, כפרי נוער, מועדוניות ועוד. חלק מהגופים המשלחים, למשל בשומר הצעיר, מצמידים לש"שינים מטעמים ליווי והכשרה צמודים לאורך השנה, ואילו בתנועה הקיבוצית - הגוף המשלח הגדול ביותר בישראל, המונה כ-800-1,000 ש"שינים בשנה - לא היה ליווי כזה עד לשנים האחרונות.

תכניות הלימודים לש"ש שבהן מעורבת הקרן, צמחו על בסיס פעילותו של ארגון 'ממזרח שמש' עם קומונות ש"ש ('במחשבה', סביב שנת 2009) ובעיקר בעקבות הרושם החיובי שהתקבל מלימודי היהדות במכינות. במאי 2011 אישר חבר הנאמנים של קרן אבי חי תכניות לש"ש, ובשנת תשע"ג (2012-2103) יצאו לדרך במקביל שלושה מסלולים מגוונים, בין היתר במטרה לבחון מודלים שונים. מטרותיהן הספציפיות של התכניות מפורטות להלן, אך באופן כללי ניתן לומר שהקרן ביקשה לחזק בקרב מתנדבי הש"ש את הזיקה לזהות יהודית-ישראלית, להקנות ידע וכלים, ואף לפעול בקרב המסגרות השולחות להבנת חשיבות הנושא. בהתייחסות כללית לתכניות הללו אמר/ה עובד/ת הקרן:

יש פה אמירה חשובה שמי שמתנדב לשנה יודע שיש שפה יהודית, מבט יהודי על מה שהוא עושה, שיהדות היא רלוונטית למה שעושים. עצם האמירה הזו - לא כל כך משנה אם זה פעם בחודש, פעם בשבועיים, עצם זה שעושים את זה - זו התרומה של מה שעשינו בשנות שירות. אני לא מצפה לראות שהפכנו עולמות, זו לא חוויה טרנספורמטיבית כמו במכינות. וזה חשוב, התוספת הזו.

1. השומר הצעיר

השומר הצעיר (שמו"צ) היא תנועת נוער ציונית-סוציאליסטית שהוקמה בתחילת המאה העשרים באירופה ולקחה חלק פעיל בייסוד קבוצות וקבוצים בארץ ובהקמת מוסדות חינוך ותרבות מובילים בישראל. כיום נמצאים בהנהגת התנועה רבים מחברי תנועת הבוגרים שלה (אתר תנועת הבוגרים של השמו"צ).

תכנית הקרן המיועדת לש"ש של השומר הצעיר התייצבה כיום כחלק ממכלול פעילות התנועה, שמבקש לעצב ולבסס זהות 'יהודית-שומרית'. בתחילת הדרך, כאשר הקרן יצאה לדרך עם תמיכה בשלוש תכניות ש"ש במקביל, הייתה התכנית לשומר הצעיר המודל הקטן ביותר (מספרית) ובעל המורכבות הקטנה ביותר מבחינה ארגונית. בניגוד לתכניות האחרות, בשומר הצעיר האוכלוסייה הומוגנית יחסית, רוב מתנדבי הש"ש מכירים אלה את אלה ואת מדריכיהם כבר משנות התיכון, והמדריכים הם אלה שמעבירים את תכני היהדות. יתרה מכך, לתנועה יש מסורת של לימוד טקסטים, ולפני כמה שנים התחיל בה תהליך פנימי, הדרגתי, של גיבוש 'זהות יהודית-שומרית', מה שיצר בשלות ומוכנות גבוהה לעסוק בתכנים שהציעה הקרן.

התכנית מורכבת ממערכים המועברים לכלל שכבת הש"ש (כמאה משתתפים בכעשר קומונות) והם המרכיב המרכזי בה. תחילה הועבר מערך 'על יהדות ויהודים' במשך כמה ימים מרוכזים, לצד מערכים בנושאים אחרים כגון: 'הגשמה וציונות', 'חברה וכלכלה'. המערך כלל ארבעה 'ימי גרעין' רצופים בקומונה ומיד אחר כך יום משותף עם קומונות נוספות. בנוסף ניתנו שיעורים בודדים לאורך השנה ששולבו בתוך מערכים אחרים (הערכת תחום הש"ש תשע"ה: 12-13 [להלן: הערכת ש"ש תשע"ה]) - מתוך החלטה מודעת לשלב את תוכני היהדות בתכנים רחבים ולא להעמידם כחטיבה נפרדת, כגון שיעור על פמיניזם ביהדות ששולב בתוך מערך על פמיניזם. מסיבה זו הוטמע בשנת תשע"ז (2016-2017) מערך היהדות בתוך ימי הגרעין הכלליים, במיוחד אלה שהתקיימו בתחילת השנה ולקראת פסח. המדריכים עצמם עוברים בתחילת השנה הכשרה להעברת התכנים ומקבלים ליווי לקראת כל אחד מימי הגרעין' במשך השנה.

נוסף על התכנית לכלל השכבה, הוקמה מסגרת וולונטרית, 'בית מדרש חלוצי', המתקיימת בימי שישי אחת לשבועיים לאורך שנת הפעילות. מסגרת זו מאפשרת העמקה ומיועדת ל-15-20 משתתפים, נציגים מהגרעינים השונים המיועדים להוביל את התחום ולשאת את התכנים הללו בחזרה אל גרעיניהם. מטרת התכנית, כפי שהוגדרו בעת היציאה לדרך בשנת תשע"ד, הן כדלהלן (מתוך 'המודל הלוגי')⁹:

1. הקניית ידע וכלים

- ילמדו פרקים נבחרים בהיסטוריה היהודית-ציונית.
- יפתחו נקודת מבט עצמאית ועמדה כלפי סיפור ההיסטוריה היהודית.
- ילמדו את הקשר בין הציונות להיסטוריה היהודית ולמצב הסוציולוגי של העם היהודי בגולה.
- ילמדו את הערך החינוכי של חגי ישראל.
- יפתחו היכרות בסיסית עם מבחר טקסטים מהמקורות ועם השפה המדרשית.

2. שינויים בתודעה

⁹ראו בנספח ב: 'שלוש תכניות של תנועות השומר הצעיר עבור צעירים בשנת שירות: המשגת המודלים', מחבר: מרק ויסמן ואחרים.

- **מרכיב הזהות**
 - ירגישו את היהדות כמרכיב זהותי ("אני חלק מהעם היהודי, מהחברה הישראלית, מהשומר הצעיר").
 - יבינו שהשתייכות לתנועת השומר הצעיר משמעה גם השתייכות רחבה יותר לעם היהודי, שהם מהווים חוליה בהיסטוריה של העם ובעלי אחריות לעתיד העם והתרבות.
 - **המרכיב הרגשי**
 - המפגש עם עולם היהדות יהווה חוויה מתקנת ביחס ללמידת טקסטים מהמקורות.
 - יוסרו מחסומים בפני כניסה לעולם התוכן היהודי; ירגישו בנוח לשהות במרחב של ארון הספרים היהודי.
 - יפתחו עניין, סקרנות, קירבה ויחס חיובי למסורת היהודית.
 - יגלו את הרלוונטיות המתמשכת של הסיפורים והערכים המכוננים של העם היהודי (יציאת מצרים, מתן תורה, מוסר הנביאים וכו').
3. **פעילות בתנועה**
- הגרעין, כקבוצה, יערוך סדר פסח וקבלות שבת.
 - עם הזמן, הטקסים הנערכים בתנועה יהיו יותר מעמיקים ומשמעותיים.
 - הש"שינים יערכו ביחד עם החניכים קבלות שבת בקנים (בסניפים).
 - הש"שים ישלבו תכנים יהודיים מתאימים בפעילות עם החניכים סביב חנוכה, פסח ול"ג בעומר.
 - עם הזמן, התכנים ימוסדו ויפתחו חומרי הדרכה בעזרת מחלקת ההדרכה של התנועה.

2. התנועה הקיבוצית - 'מפגש' שים'

התנועה הקיבוצית (תק"צ) היא מסגרת גג המאגדת תחתיה כ-275 קיבוצים ברחבי הארץ (נכון לתחילת 2019; אתר הקיבוצים, 'רשימת הקיבוצים'), ובין היתר היא הגוף המשלח הגדול ביותר בשדה הש"ש, עם כ-800-1,000 ש"שינים בשנה. מבין שלוש התכניות של הקרן, זה המודל הגדול ביותר מבחינת היקף משתתפיו. מתנדבי הש"ש של התנועה הקיבוצית פזורים בכ-90 קומונות במגוון מסגרות: כפרי נוער, פנימיות חינוכיות וטיפוליות, חוות טיפוליות, מועדוניות לנוער, כפרי גמילה, חוות חקלאיות ועוד (הערכת ש"ש תשע"ה: 11).

תכנית ההדרכה לש"ש היא חלק ממגמה של התנועה הקיבוצית לקחת יותר אחריות על הש"שינים היוצאים דרכה, ובעקבותיה נולדו פעילויות נוספות להטמעת תוכני יהדות ישראלית בתנועה.¹⁰ המפגשים בתכנית מתקיימים אחת לכמה שבועות, כ-10-15 מפגשים לאורך שנת השירות, בתוך מסגרות ההתנדבות. בשנים הראשונות לתכנית, הועברו התכנים על ידי מנחים מארבעה ארגוני תוכן: ממזרח שמש, בינ"ה, המדרשה באורנים ו'מרכז פרדס' מבית השומר הצעיר. מכיוון שכך, המורכבות הארגונית ניכרה בצורך לתאם בין שלושה גופים לפחות עבור כל קבוצה לומדת: התנועה הקיבוצית; מסגרות ההתנדבות (המסגרת המפעילה); וארגוני התוכן (מעבירי הלימוד). יתרה מזאת, בין ארבעת

10. בעקבות התכנית לש"שינים הוקמה בתק"צ מסגרת נוספת הקשורה לקרן אבי חי ('כזה ראה וחדש'), הפועלת לחיזוק המנגנונים הקהילתיים בקיבוצים, והיא נסקרת בסיכום רפלקטיבי אחר.

ארגוני התוכן ניכרו הבדלים בדגשים שהועברו לש"שיניים.

בעקבות המורכבות הנ"ל, ובשל התנגדויות שעלו הן ממתנדבי הש"ש והן ממסגרות ההתנדבות שלהם, החליטה התנועה הקיבוצית בשנת תשע"ז (2016-2017) לקחת אחריות ישירה על תכנית ההדרכה ומינתה אשת תוכן מבינ"ה כמנהלת התכנית. הצוות בנה מודל חדש, שלפיו מלווי הקומונות מטעם מסגרות ההתנדבות יוכשרו להעביר את הלימוד בחלק מהקבוצות (ובאחרות מנחים מבינ"ה). המנחים קיבלו מערכי לימוד להכוונה טובה יותר של התכנים המועברים לש"שיניים.

אלו היו המטרות שהוגדרו לתכנית בתחילת הדרך (מתוך 'המודל הלוגי')¹¹:

• **בקרוב הש"שיניים**

כל מתנדבי שנת השירות של התנועה הקיבוצית ייקחו חלק בלמידה חווייתית ומשמעותית בתחום הזהות היהודית, אשר תקנה להם:

- היכרות עם טקסטים יהודיים;
- הגברת הפתיחות לרעיונות חדשים;
- הרחבה של הגדרת הזהות האישית והתנועתית, מעבר לזהות של "הקיבוצניק", לזהות יהודית-ישראלית-ציונית;
- פיתוח תחושת שייכות ושותפות עם קבוצות אחרות בחברה הישראלית;
- כלים ותוכן להתמודדות עם מצבים עתידיים הדורשים חשיבה ביקורתית, יכולת העמקה וניתוח טקסטים;
- ראייה של היהדות כמקור השראה לעיסוק בסוגיות רלוונטיות בחיים;
- חיזוק ערכים יהודיים ואוניברסליים, כגון: ערבות הדדית, שוויון, מעורבות חברתית, ציונות ואהבת הארץ.

• **ברמה המערכתית**

- התכנית תועבר במלואה בכ-90% מהקומונות שבהן היא מוצעת.
- יתקיימו קשר רציף ותיאום בין מנחה הקבוצה למלווה הקומונה בתוך כל מסגרת התנדבות.
- תתגבש תכנית ליבה שתפרט את התכנים שיהוו את עמוד השדרה הבסיסי של התכנית.
- יתחיל עיסוק בקיימות ובעצמאות הכלכלית התכנית.
- התכנית תהפוך עם הזמן לחלק אינטגרלי של שנת השירות בתנועה הקיבוצית.

3. ארגונים אחרים - 'שינשינוי'

בין המודל המצומצם של תנועת השומר הצעיר, הקטנה ובעלת המסורת ללימוד טקסטים וגיבוש זהות 'יהודית-שומרית', לבין המודל הרחב של התנועה הקיבוצית הגדולה ובעלת המסורת של התנדבות ללא לימוד - גובש מודל ביניים שנועד לארגונים מגוונים מבחינת גודלם והרקע שלהם, בשם 'שינשינוי'. בתכנית לוקחים חלק מדי שנה מאות ש"שיניים (בתשע"ט, למעלה מ-700).

התכנית, שנבנתה יחד עם הסוכנות היהודית, נועדה לספק למתנדבי שנת שירות הזדמנות לעסוק

¹¹. ראו: 'תכנית הלימוד לש"שים בתנועה הקיבוצית [שם זמני]: המשגת המודל', מחבר: מרק ויסמן ואחרים.

בתוכני העשרה, בשאלות של זהות יהודית-ישראלית וסוגיות המעסיקות את החברה הישראלית. מאפיין מרכזי בתכנית היה המפגש בין ש"שינים מארגונים שונים. המשתתפים חולקו לקבוצות הטרוגניות, לעתים גרעינים שונים באותו ארגון ולעתים מתנדבים מארגונים שונים: "אחד הדברים המרכזיים ביותר היה לחבר ארגונים שונים שפועלים בתחום שנות השירות, בעיקר תנועות הנוער, לעשות משהו ביחד. שהעבודה על הזהות תהיה מתוך משהו הטרוגני ולא ההומוגניות של התנועה הספציפית, שהיא עבודה חלקית על הזהות. זה היה המנדט העיקרי של התכנית - החיבור בין זרמים שונים, אנשים שונים, דעות שונות" (עובד/ת התכנית בעבר). עובד/ת אחר/ת הסביר/ה כי בעיני הקרן, ההפריה הזו היא חלק מההיכרות עם החברה הישראלית.

זהו המודל הבינוני מבין השלושה מבחינת היקף משתתפיו, אך בעל מורכבות רבה מאוד מבחינת מבנה הפעילות - הן מפאת השילוב בין ארגונים שונים ששולחים ש"שינים מרקע שונה ובעלי תפיסות שונות, והן מבחינת הגופים מעבירי התוכן. תכנית זו עברה שינויים ניכרים במשך שנות פעילותה הקצרות עד כה, בהתאם למסקנות שעלו ממחקרי ההערכה עליה.

עד לתשע"ט, המפגשים התקיימו בימי ראשון, במרווחים של שבועות אחדים (אחת לשבועיים ועד אחת לחודש), בכמה מוקדים גאוגרפיים ברחבי הארץ, לפי מקומות ההתנדבות של הש"שינים. בשנת פעילות מלאה תוכננו כ-14 מפגשים. בשנתה הראשונה של התכנית, המפגשים כללו שתי משבצות בהנחיית שני ארגונים נפרדים: הראשונה, של מנחי 'פותחים עתיד', התמקדה בכלים לעבודת הש"ש, והשנייה, של מנחי 'ממזרח שמש', התמקדה בשיח יהודי-חברתי ובהיכרות עם היצירה היהודית המזרחית-ספרדית. בעקבות דוחות הערכה והקשבה לתנועות ולארגונים השותפים, עברו בהמשך מהנחה כפולה זו להנחה של מנחה יחיד, שהופעל ישירות על ידי תכנית 'שינשינוי' (בתחילה רבים מהם היו ממאגר המנחים של 'ממזרח שמש'). לאחר שהתברר ממחקרי ההערכה ומהארגונים השותפים שגם מודל זה אינו עונה בצורה מיטבית על הציפיות, עברה התכנית בשנת תשע"ט למודל 'רזה' הכולל שישה מפגשים משותפים ועוד שישה מפגשים נפרדים של כל ארגון בפני עצמו, כאשר הארגונים מקבלים ליווי ותקציב מצוות 'שינשינוי' לבניית המפגשים הללו. מודל משולב זה מאפשר לארגונים לקחת אחריות על חלק מהתכנים, ויחד עם זאת לא לוותר על המפגש המשותף.

לאחרונה, בדחיפת הקרן ובהתאם למטרות שהוגדרו לכתחילה (ראו להלן), שונתה תקנת הש"ש במשרדי הממשלה כך שהיא כוללת היום דרישה לתוכני לימוד והעשרה. כך מתאר/ת עובד/ת התכנית עיסוק בהעשרה, בשונה מ'הכשרה':

כל דבר שלא נותן כלים לעבודה מחר בבוקר עם האוכלוסיה שאיתה הם עובדים בשנת השירות. לדבר על מרכיבי זהות, זהות יהודית-ישראלית, תכנים שקשורים אלינו כאזרחים מעורבים בחברה הישראלית. לא 'איך אני נכנס לבית של הילד שלו אני עושה חונכות ואיך אני מצליח לדבר עם ההורים שלו'. [...] לתת להם כלים כאזרחים. לדבר על חינוך זה לדבר על הסללה, מדיניות כלכלית. הם יעשו לבד את ה'אחד ועוד אחד'. מקבלים הבנה מורכבת יותר של המציאות.

עבור כל אחד מארבעת קהלי היעד הוגדרו מטרות: לצעירים המשתתפים, למשרד החינוך, לגופים המשלחים, ולמסגרות המפעילות את הש"ש (כאשר זה נפרד מהגופים המשלחים).

ביחס למשתתפים, הוגדר כי התוצאה הסופית היא "חיזוק זהותו של הצעיר כאזרח פעיל במדינה וחיזוק הזהות הישראלית-יהודית במהלך שנת השירות". מעבר לכך פורטו שני היבטים, היבט חברתי

והיבט ישראלי-יהודי:

• **בפן החברתי, הצעירים יפתחו:**

- רגישות אחרת (יותר מורכבת, פחות טוב/רע); יכולת לראות נקודת מבטו של האחר.
- יכולת להתבונן על העבודה של עצמם.
- תודעה שיש לשאול שאלות ולחפש תשובות של "מי אני" ו-"מה אני" ביחס לחברה.
- תפיסה של למידה כחלק מהעשייה, שיש ערך באדם לומד.
- תפיסת אחריות כלפי החברה ורצון להיות אזרחים פעילים.
- תפיסה של מסוגלות לעשות שינוי.

• **בפן הישראלי-יהודי, הצעירים:**

- יעסקו במשמעות של היותם יהודים וישראלים החיים במדינת ישראל.
- יפתחו סובלנות ותפיסות פחות סטריאוטיפיות (בשני הצדדים) לגבי דתיים וחילונים.
- יערכו הכרות עם בסיס התרבות היהודית-ישראלית ויכירו בקיומו של ארון הספרים היהודי.
- יפתחו רצון, הבנה ויכולת לגשת לטקסטים יהודיים.
- יתייחסו לעולם התוכן היהודי כמקור השראה לגיטימי לעיסוק בשאלות אישיות וחברתיות.

ביחס למשרד החינוך המטרות נגעו להרחבת תקנת הש"ש הקיימת, כך שתחייב ותממן ימי לימוד לבחירתה של כל תנועה, בפיקוח המשרד.

ביחס לארגוני הש"ש¹² המטרות היו כ:

- ארגונים המשלחים יכירו בחשיבות התכנית ובצורך לאפשר לש"שינים ליווי מקצועי ולמידה במהלך שנת השירות.
- יגדל מספר הארגונים המשלחים ומספר הגרעינים המשתתפים בתכנית לפחות בהיקף שתי תנועות חדשות בשנה.
- הארגונים יגלו יותר מחויבות לתכנית ויותר עמידה אחרי הצהרותיהם.
- הארגונים המשלחים יקחו אחריות מלאה על הלמידה, על ידי אכיפת הנוכחות במפגשי הלימוד, הצגת החשיבות בפני המשתתפים, התייחסות ללימוד כחלק בלתי נפרד משנת ההתנדבות והימנעות מקביעת ארועים מתחרים בימי הלימוד.
- רכזי הש"ש יקבלו הכשרה וליווי בתפקידם, ירכשו ידע ומיומנויות, ילוו את הצעירים באופן מקצועי יותר; יהיו נוכחים בימי הלימוד ויכירו את הנושאים הנלמדים, ויהיו בקשר רציף עם מנהלת התכנית.

לבסוף, המטרות מול המסגרות המפעילות את הש"שינים (כאשר הן נפרדות) היו כ:

- האחראים על הש"שינים בפנימיות, בכפרי נוער ובהוסטלים יכירו בחשיבות הלימודים עבור הש"שינים ויאפשרו להם לצאת ללימודים ולהשתתף בתכנית באופן מלא. בהמשך, יכירו בלימודים

12. יש במטרות התייחסות מקבילה לש"שינים ולבנות שירות לאומי, שהיו בתחילה חלק מהפרויקט. מכיוון שהן כבר אינן חלק מהפרויקט, ויתרנו על ציטוט הדברים המתייחסים אליהן כאן.

- כחלק אינטגרלי ובלתי נפרד משנת השירות.
- מסגרות החינוך הפורמלי והלא פורמלי ישחררו את הש"שינים ללימודים באופן שוטף מבלי שהדבר ייצור קשיים במערכת. בהמשך, יכירו בלימודים כחלק אינטגרלי ובלתי נפרד משנת השירות.
- הרשויות המקומיות הרלבנטיות יראו בש"שינים משאב עירוני, בעל פוטנציאל רב לתרום לעיר, וישתפו פעולה בהפעלת המרכז ובגיוס משאבים שונים לטובתו.

ג. תנועות נוער

במדינת ישראל יש כיום קרוב ל-250,000 חניכים פעילים בתנועות הנוער השונות: 'הצופים' היא התנועה הגדולה ביותר (80,000 חניכים); אחריה, בקרב התנועות הקשורות לקרן, תנועת 'בני המושבים' (35,000), ולבסוף 'השומר הצעיר' (10,000). מעורבות הקרן בתכניות לתנועות נוער הגיעה בעקבות הרושם החיובי שהתקבל מהתכניות לש"ש.

1. 'הצופים'

'תנועת הצופים העבריים בישראל' היא תנועת הנוער הגדולה בישראל כיום, ומתגאה בהיותה תנועת הנוער העברית הראשונה שהוקמה בארץ ישראל בשנת 1919. בתנועה 16 מחוזות, המכונים 'הנהגות', ובהם למעלה מ-200 שבטים (סניפים). בשונה מהשומר הצעיר, מהתנועה הקיבוצית ומתנועת המושבים, הצופים הייתה ועודנה תנועה בלתי-מפלגתית באופן מוצהר (אתר הצופים, 'אודות התנועה'). התכנית לשילוב תכנים יהודיים-ישראליים בפעילות הצופים החלה כשיתוף פעולה בין הצופים ומכון הרטמן, בתמיכת פדרציית ניו יורק בשנת תשע"ד (2013-2014), אליה הצטרפה הקרן כעבור שנה. התכנית כללה שלושה ערוצים: (א) הכשרת רכזי תוכן לנושאי היהדות בתוך הנהגות הצופים; (ב) ימי עיון לבעלי תפקידים נוספים; (ג) מעורבות בבניית תכנים וליווי הנהגות ספציפיות לפי צורך.

במסמך הערכה על התכנית (הכהן וולף 2016) מצוין כי כך הוגדרו מטרות ויעדי התכנית:

התכנית מבקשת לקדם ולהעמיק את העיסוק של תנועת הצופים בשאלות החברתיות, המוסריות והערכיות הנובעות מדמותה של מדינת ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית וליצור תהליך חינוכי רציף התואם את תפיסת ההדרכה ותכניות ההדרכה, זאת במטרה לחזק את היסודות הערכיים של חניכי התנועה בתחומים אלה. לצורך כך מכשירה התכנית רכזים ייעודיים לכלל הנהגות תנועת הצופים, האמורים לרכז את תחום התוכן של יהדות ודמוקרטיה ואת העיסוק בזהות יהודית-ישראלית לאור ערכי הליבה של תנועת הצופים. להכשרה הוצבו מספר יעדים:

1. הקניית ידע שימושי לרכזים בתחומי התוכן של ערכי יהדות ודמוקרטיה כגון יחסי דת ומדינה, חגי ישראל וערכים הקשורים בהם, צדק חברתי וכיו"ב.
2. פיתוח יכולת הבנה וניתוח של סוגיות אקטואליות שונות הקשורות ביהדות ודמוקרטיה.
3. פיתוח פדגוגיות מתאימות לעיסוק בנושא.

13. הצופים פנו תחילה לקרן אבי חי, קיבלו תשובה שלילית, ואז פנו להרטמן ויצאו לדרך. לאחר עבודה נוספת של אנשי קרן אבי חי וקבלת אישור חבר הנאמנים, פנו בחזרה לצופים ואז הצטרפו לתכנית.

4. גיוון דרכי העיסוק של התנועה בתחום דרך פיתוח מתודות ייחודיות, בניית טקסים ועוד.
5. כתיבה וריענון של מערכי פעילות הרלוונטיים לתחומי התוכן.
- אותו מחקר ההערכה מצביע על שלושה מניעים לפיתוח התכנית:

האחד, הרצון לחזק את תהליכי ברור הזהות והידע על הזהות במסגרת החינוך הערכי של תנועת הצופים. [...] מניע שני הוא הזיקה ההדוקה שבין ציונות, אליה מחנכת התנועה לבין יהדות, והשפעת היהדות על חיי הישראלים, באופנים שאינם תמיד רצויים בעיני אנשי התנועה [...] המניע השלישי, הקשור הדוקות לשני, הוא הרצון לשנות את תפיסת היהדות בקרב מדריכי וחניכי התנועה, ולהפוך תפיסה שלילית ופסיבית לתפיסה חיובית ופעילה

בין היתר, מרואיינים במחקר ניסחו כך את ציפיותיהם: (שם)

רוצה לראות בוגר תנועת צופים, שיהיה מטען תרבותי ערכי שיוזע להמשיג אותו, לוקח אחריות על המושג הזה, ומעביר אותו הלאה. שיחשוב טוב איך רוצה לציין את בר המצווה של הילד שלו ולא ילך אוטומטית לבית הכנסת.

אני מדמיין את תנועת הצופים בעוד 10 שנים כתנועה יהודית. הילדים מכירים את הסיפור ההסטורי, כל השושלת, תולדות העם היהודי, דע מניין באת. כשהיה, יהיה, יהיה נוח גם לקבל ולאמץ מסורות ומנהגים.

המגמות הללו עולות גם מתשובותיהם של רכזי התוכן כאשר התבקשו לתאר את ציפיותיהם מהשפעת התכנית בטווח של 5-10 שנים (הכהן וולף 2017):

- הנושא של יהדות ותרבות יהודית צריך להיות נושא שמוטבע בתוך התנועה, בעוד כ-5 שנים כבר לא נצטרך רכזי תוכן אלא זה יהיה חלק מהיום-יום שלנו.
- הכנסת המושג תרבות יהודית ישראלית לחיי היום-יום בתנועה באופן אינטגרלי מהלו"ז הצופי. העשרות מעמיקות לכל הדרגים בתנועה.
- הייתי רוצה לראות מדריכים מדברים יהדות ללא קשר למידת הדתיות שלהם. שירגישו בנוח לדבר את הזהות היהודית מבלי להתנצל עליה ובעיקר לגרום להם להרגיש שייכים.
- שחניכי התנועה מבינים שלהיות חילוני לא עומד בסתירה ללהיות יהודי ושחילוניות היא לא העדר רוחניות.

הכשרת רכזי התוכן כללה מעל מאה שעות השתלמות, שסבבו סביב ארבעה צירי תוכן: יהדות ודמוקרטיה; פדגוגיה של חינוך דמוקרטי; לוח השנה העברי; וחינוך חווייתי. מדי שנה משתתפים בהכשרה מעל עשרה רכזים, בוגרי הצופים או תנועות נוער אחרות, שהינם בעלי תפקיד נוסף בצופים

ובעלי 'אופק תעסוקתי' בתנועה. מבנה התכנית עוצב במטרה לאפשר יישום מידי ככל האפשר של התכנים אל מול לוח השנה העברי והתנועתי (הכהן וולף 2016).

מלבד הכשרת רכזים נערכו כמה 'אירועי שיא' שנתיים להנהגת התנועה, וכמה מה'הנהגות' בחרו לקיים סמינרים בשיתוף עם מכון הרטמן (הכהן וולף 2017). בנוסף, הוכנו כמה ערכות תוכן בנושא לוח השנה הצופי, שהגיעו עד לרמת המדריך והחניכים. לבסוף, עוצבו במסגרת התכנית כמה אירועים בלוח השנה התנועתי, בראשם 'סמינר שירה בנקי' המתקיים סביב ט' באב, בנושא 'מחורבן הבית לתיקון החברה', ומתקיים במכון הרטמן.

2. 'בני המושבים'

תנועת המושבים מאגדת למעלה מ-250 מושבים ברחבי הארץ, הבכור בהם הוא נהלל שהוקם ב-1921. תנועת הנוער שלה, 'בני המושבים', פועלת במושבים ובקיבוצים, ומגדירה את עצמה 'תנועת הנוער של המרחב הכפרי' (אתר תנועת המושבים; אתר בני המושבים).¹⁴ משנת תשע"ה (2014-2015) תומכת הקרן בתכניות שונות בתנועת המושבים ובתנועת בני המושבים, תחת השם 'שריגים', חלק מהתכניות קשורות לתחום הקהילות. המסגרות הפונות אל תנועת הנוער כוללות: (א) בנייה מחדש של תכנית ההדרכה לכלל הגילאים בתנועה, בחלוקה לתקופות המושתתות על מועדי לוח השנה העברי ותוך שילוב רוחבי של תכנים יהודיים-ישראלים; (ב) הכשרה וחשיפה הדרגתית, בשיטת Top-Down, של מעגלים שונים בהנהגת התנועה (צוות המטה, רכזי אזור, מדריכים בוגרים); (ג) הגברת ההתייחסות לקבלות שבת במפעלי הקיץ; (ד) פעילויות לבוגרי התנועה (סטודנטים).

3. 'השומר הצעיר'

מלבד התכניות לש"ש שתוארו לעיל, תמכה הקרן גם בשתי תכניות של השומר הצעיר המיועדות לגילאים צעירים יותר - המסע 'בשביל ישראל' למסיימי כיתות י', ותכנית שנת בר/בת מצווה. בתמיכת הקרן עוצב מחדש המסע למסיימי י', בו לוקחים חלק כ-100-200 משתתפים בשנה, והוא בסימן עלייה לירושלים והיכרות עם הסוגיות המורכבות בה, כמיקרוקוסמוס של החברה הישראלית, וכן בסימן המוטיבים של יציאת מצרים וקבלת תורה. כיום זהו מפעל מושקע ונחשק בתנועה. רכז/ת בתנועה מתארת את השינוי שחל במהות הסמינר:

בשלב הקודם היה סמינר 'לשם שינוי' שעסק בביקורת חברה ('מטריקס', קפיטליזם, 'דיכוי מרמה שלישית'). בניתוח שעשינו הבנו שאנחנו מגדלים חניכים מאוד ביקורתיים, מאוד ציניים, ועם מעט שייכות. שמאל שלא לוקח אחריות. [...] עד כדי כך שצעירים לפני גיוס אמרו 'אין לי אמונה במדינה'. בכל זאת התגייסו, אבל בניכור. איך לבנות שייכות לפני התפתחות הניכור? ביקורת לבדה אינה כלי בונה, לא הופכת לעשייה משמעותית. לבנות שייכות ואחריות - זו המטרה. היהדות היא תמך. [...] המחשבה שלנו הייתה לייצר היפוך - לפתח

14. מזה מספר שנים ישנו מהלך של התנתקות בני המושבים מתנועת הנוער העובד והלומד (להלן גם: הנוע"ל), לאחר שמשנת 1959 פעלו הראשונים בתור 'חטיבת בני המושבים' בתוך הנוע"ל. במהלך שנת תשע"ט הוחלט בבני המושבים על יציאה לדרך עצמאית. לאור חילוקי דעות הן עם הנוע"ל והן עם תנועת המושבים עצמה, עזבו רבים מהחניכים ומאנשי הצוות של בני המושבים ויצרו את 'התנועה החדשה', המשויכת ארגונית בשלב זה לארגון 'השומר החדש'. במסמך זה אנו מתייחסים אל התנועה כ'בני המושבים', כפי שהיה לאורך תקופת הפעילות עם הקרן.

אחריות מתוך תחושת שייכות. מטרת הסמינר הנוכחי היא לפתח שייכות לעם, ואז לפגוש שאלות חברה. הסמינר מחקה את סיפור יציאת מצרים, מתחלקים לשבטים, עוסקים ב'חופש מ' / חופש ל', קודים מכווננים (עשרת הדיברות): איך חברה בוחרת קודים מכווננים? מה צריכים להיות הקודים המכווננים? איך מחליטים עליהם? וסוגיות של פערים בחברה הישראלית. אבל זה אחרי שהם ממש בתוך הסיפור הרגשי של חוויה של יציאה. ואז, כשזה הופך להיות ביקורת, היא באה ממקום של אחריות ולא ממקום של הדיפה.

בנוסף, תמיכת הקרן אפשרה כאמור גם טיפול בשנת המצוות, באמצעות ימי הכשרות לבעלי תפקידים ותקציבים לפעילות. לדברי גורמים בשומר הצעיר, גיל זה ('גיל הצבר', כיתות ז'-ח') נמצא בין השכבה הצעירה, שאיתה עוסקים יותר בחינוך חווייתי, לבין הגיל הבוגר, העוסק בביקורת החברה. בתוכם, מעוצבת שנת המצוות כטקס מעבר מילדות לבגרות, שבמהלכה החניכים בוחרים את צורת מעורבותם. לבסוף, השנה (תשע"ט) החלו להעביר תכנים גם לשכבה הצעירה (כיתות ד-ו), בעקבות עבודת תוכן כוללת שנעשתה במחלקת הדרכה של תוכני יהדות המועברים בכל התנועה.

4. מועצת תנועות הנוער

מועצת תנועות הנוער (מת"ן) קיימת מזה 45 שנה, ומאגדת תחתיה 13 תנועות נוער הפועלות בישראל (ללא ארגוני נוער). הקרן הייתה שותפה לייזום, מימון ובנייה של שני מחזורי תכנית 'גוונים' שיצאו לפועל דרך מת"ן - הראשון, בשנת תשע"ו (2016), היה מיועד למזכ"לים של תנועות הנוער, והשני, בשנת תשע"ז (2017), לרכזים בתנועות. בהמשך לתכניות הללו (ובהמשך לתכנית של מת"ן עם משרד התפוצות, ללא מעורבות הקרן, בנושא יהדות התפוצות), יזמה הקרן, יחד עם הסוכנות היהודית, תכנית בנושא עמיות וזהות יהודית, המכונה 'עמיוניטי'. בתכנית זו לוקחות חלק 11 התנועות היהודיות השותפות במת"ן, והן נדרשו למנות רכז בכיר לנושא שישתתף במפגשי בית המדרש של התכנית ויוביל בניית תכנית הדרכה בנושא זה בתנועתו. במסגרת התכנית מתקיימים בשנת תשע"ט (2019) שבעה מפגשים וסיור לקהילה היהודית בלונדון. באחד המפגשים האחרונים מיועדים להשתתף גם המזכ"לים והרכזים - במטרה לחזק את מעגל השיח בתוך התנועה.

ד. סטודנטים בישראל

בשונה ממעורבותה הגבוהה של הקרן בתחום הזהות היהודית-ישראלית בשנים שלפני השירות הצבאי/לאומי, בכל הקשור לסטודנטים, מעורבות הקרן הייתה ועודנה מינימלית. כך מעידים הדברים הבאים של עובד/ת הקרן:

היו לנו לאורך שנים רצון ותקווה לעבוד עם סטודנטים, וגם צעירים אחרי צבא, אבל קיבלנו החלטה שזה גיל קשה. לא ניסינו באופן שיטתי לפעול אחרי צבא. התכניות שהיו הן ניצול הזדמנויות, יוזמות פרטניות של אנשים מסוימים. עשו את זה יפה מאוד, אנחנו שמחים על כך, אבל זה לא משקף אסטרטגיה שאותה ניסינו להפעיל. כי הרגשנו שברגע שהופכים לסטודנטים, מתחננים, משפחות צעירות - קשה מאוד למצוא זמן להתפנות למסגרות שהן מספיק משמעותיות, שאנחנו נרגיש שההשקעה שווה.

על כך ששדה זה לא סומן כאסטרטגי תעיד בין היתר העובדה שהקרן לא פנתה לאגודות הסטודנטים (לדברי אנשי הקרן). לסטודנטים בישראל כיום מוצעות, מלבד חוגים וקורסים אקדמיים העוסקים ביהדות, כמה מסגרות לעיסוק ביהדות בתוך הקמפוס (כגון 'הלל', בית המדרש 'חברותא' ועוד), ומגוון מסגרות מחוץ לקמפוס.

1. 'נטועים'

ארגון 'ממזרח שמש' הוקם על ידי קרן אבי חי ו'כל ישראל חברים' בשנת 2000 והוא מגדיר את עצמו כיום כ"בית מדרש למנהיגות חברתית [...] בהשראת מורשת יהודי המזרח" (אתר הארגון). מימיו הראשונים פעל הארגון, בין היתר, מול קהלי יעד צעירים, וביניהם קהל הסטודנטים. גלגולה הראשון של התכנית לסטודנטים היה עם קרן מלגות קציר, ומטרתה הייתה הצמחת מנהיגות של צעירים בקבוצות המאוגדות לפי מכללה. התכנית כללה 120 שעות שנתיות, מחציתן הוקדשו ללימוד ומחציתן לעשייה. לתחושת אנשי 'ממזרח שמש' (כפי שהעידו בראיונות), תשומת לב רבה הוקדשה למצב הסוציאלי-אקונומי של המשתתפים, ופחות מדי למנהיגות ולהעצמה. בגלגולה הבא של התכנית, כ'נטועים', עברו מחיבור על רקע שיוך לקמפוס לחיבור על בסיס עיר מוצא או אזור מגורים. הקבוצות הראשונות נפתחו בשנת 2012, בשיתוף עם מרכזי צעירים בעפולה, במגדל העמק ובצפת. מדובר בתכנית בת שנתיים, הנותנת דגש על מנהיגות מקומית ועשייה מקומית, בניגוד לדפוס המוכר של הבאת סיוע 'מבחוץ' מתוך ראיית המקום כ'מוחלש'. מוקד העשייה עבר מהמכללות אל מרכזי הצעירים, שחלקם מנהלים תחת העיריות. בתשע"ט מתנהלות 13 קבוצות, ובהן 200 סטודנטים, במקדים הבאים: צפת, חצור, נהריה, מגדל העמק, טבריה, לוד, בתי-ים, נתניה, קריית גת, אופקים, קריית מלאכי, נתיבות וערד. התכנית נתמכת על ידי המשרד לפיתוח הפריפריה, הנגב והגליל, ולדברי מובילי התכנית, ישנה כוונה לפתוח בהמשך קבוצות נוספות.

2. פיוט בקמפוס: 'אומרים שירה' / 'ידידי השכחת?!'

התכנית, שנקראה בקרן 'אומרים שירה' (בלשון המדרש) וב'הלל' נקראה 'ידידי השכחת?!' (על שם פיוטו של ר' יהודה הלוי) - פעלה במסגרת מרכזי 'הלל' השונים ברחבי הארץ בין שנת תשס"ג לשנת תשע"ב (2003-2012). היא פותחה בבית הלל באוניברסיטה העברית בירושלים, ומשם התרחבה עם השנים לתל אביב, באר שבע, חיפה, וכן למכללות ומרכזים נוספים. מטרתה העיקרית הייתה להגביר את החשיפה של הסטודנטים לעולם המוזיקלי והתרבותי של הפיוט, בדגש על זה של יהודי ארצות האסלאם. התכנית כללה סדנאות לימוד ומדרש פיוטים, בהשתתפות סטודנטים ופייטנים, וכן אירועים חודשיים הפתוחים לכלל הציבור בהשתתפות זמרים מוכרים וכוללים לימוד ומוזיקה. משנת תשס"ז נפתחו תכניות לימוד ייעודיות לזמרים ומוזיקאים, שיצרו בהשראת המקורות וזכו לתהודה רבה (אך אלו אינן נסקרות בסיכום זה משום שאינן תכניות ל'סוכני שינוי צעירים' כהגדרתם בקרן ובמסמך זה).

3. 'מסע אל המורשת היהודית'

התכנית 'מסע אל המורשת היהודית' פעלה משנת תשס"ב ועד תשע"א (2002-2011), ובמסגרתה יצאו 14 משלחות של סטודנטים מתחומי עניין שונים (כגון גיאוגרפיה, צילום, אדריכלות, ארכיאולוגיה, היסטוריה, מדעי היהדות) לאתרי מורשת של קהילות יהודיות ברחבי העולם, למשימות של לימוד, תיעוד ושימור. מטרת התכנית, כפי שהוגדרו (מסע אל המורשת היהודית 2005):

• לקשר סטודנטים למורשתם היהודית באמצעות תיעוד המורשת היהודית והמפגש עם קהילות

יהודיות קיימות ושאינן קיימות עוד.

- לעורר בקרב הסטודנטים עניין ברבדים השונים של ההיסטוריה והמורשת היהודית בזיקה למקום, לתרבות ולהיסטוריה המקומית תוך ניסיון להעשיר ולעדכן את המידע הקיים.
- לעורר בקרב הסטודנטים עניין ורגישות לסיפור היהודי העולה מתוך העיסוק בממצאים הפיסיים וחורג מעבר להם גם לעיסוק בשאלות של זהות וזיכרון ולקיים שיח סביב נושא המורשת היהודית - על כל גווניה.
- לערוך לסטודנטים הכרות עם תחום השימור ההיסטורי ולהעניק להם ידע ומיומנות בסיסית בתחום תיעוד המורשת ההיסטורית.

במסגרת התכנית יצאו משלחות ליעדים כגון: איזמיר בטורקיה, קושיצ'ה בסלובקיה, ברנו במורביה (צ'כיה), סלונקי ויאנינה ביוון, מומביי וקוצ'ין בהודו, אורדיה ויאסי ברומניה, סרייבו בבוסניה, ועוד. בסך הכול יצאו במסגרת 14 המשלחות של התכנית קרוב ל-400 משתתפים (אתר מסע אל המורשת). התכנית הופעלה בתחילה בידי השלוחה הישראלית של איקומוס (International Council on Monuments and Sites), ואז עברה מבחינה ארגונית למרכז זלמן שז"ר. התכנית כללה מספר מפגשי הכנה לאורך הסמסטר, נסיעה של מספר שבועות (לרוב במהלך חופשת הקיץ), והמשך מפגשים לאחר מכן לשם עיבוד החומרים והכנת התוצרים (מאמרים, סרטונים, צילומים, מצגות), עד להצגתם בערבי עיון חגיגיים, יחד עם יוצאי אותן קהילות הנמצאים בישראל. מרבית תוצרי המשלחות נגישים גם כיום באתר התכנית.

פרק ג: השפעות והישגים מרכזיים

בפרק זה ייבחנו התכניות שתוארו בפרק הקודם - על השפעותיהן, הישגיהן והצלחותיהן העיקריות. הדגש הוא בהצבעה על ההישגים בתחום כולו, ולא במבט נקודתי לכל תכנית (למבט נקודתי ראו מחקרי ההערכה שבוצעו לאורך השנים, וראו בביבליוגרפיה). אך בטרם ניגש לאומדן ההשפעות הללו, עלינו להצביע על האתגרים העומדים בפני אומדן שכזה.

א. 'דרך הרוח מי ידע!': על הקושי לאמוד השפעות

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

הסייג הראשון עלה אפוא מדבריו של אחד המעורבים במחקרי ההערכה על תכניות הקרן, שציין בריאיון, כי "בסך הכל מדובר ב־14 מפגשים בשנה. לא מציאותי למפות השפעות. [...] אי אפשר לצפות לשינוי משמעותי מתכנית כה קצרה. זו טעימה". לצד זאת, באותה נשימה ידע החוקר לספר כי המשתתפים דיווחו על למידה משמעותית, גיבוש זהות, בחינת זהות, וכן מדדים נוספים (אף שמדובר בדיווח עצמי, ללא השוואת לפני/אחרי, ולא במדידת השפעה ישירה). מכל מקום, הדברים הללו ישמשו לנו כתזכורת לכך שבסיכום זה נסקרות תכניות במגוון רחב מאוד של אינטנסיביות והיקף, כך שבאופן טבעי ההשפעה המצופה שלהן משתנה בהתאם.

האתגר השני הוא מעשי, ומתחدد באותן תכניות שבהן הקרן עובדת עם שכבת מנהיגות, וההשפעה המצופה על 'משתמשי הקצה' היא באמצעות חלחול התכנים בתוך צירי הארגון. במחקר הערכה על תכנית בצופים צוין כי "שרשרת המסירה' בתנועה היא ארוכה, ביורוקרטית, היררכית" (הכהן וולף 2016), ואחד המעורבים בתכנית ציין בריאיון בישירות:

אני אגיד משהו קצת חריף בהקשר הזה. אני לא בטוח שיש לנו את כלי ההערכה המתאימים כדי לבחון את הדברים שאנחנו רוצים לבחון. בגלל הדינמיקה, בגלל ההיקפים. אנחנו יכולים להגיד מה ראינו, ושרכזי התוכן יתנו את החלק שלהם. אבל יהיה מאוד קשה להעריך מתוך זה בצורה רצינית את ההשפעה. [...] הנה שאלה פשוטה: עשו קבלת שבת בתוך מחנה קיץ - האם זו הצלחה? אני לא יודע, כי אני לא יודע איך קבלת השבת הזו נראתה. אם היא נראתה כמו שכפול אידיולוגי של הגן, עם 'אבא ואמא של שבת', אז אני בכלל לא בטוח שהצלחנו. ואולי התקיים תהליך מאוד משמעותי סביב קבלת השבת, עם דיון עמוק וערכי, שבסופו החליטו לא לעשות קבלת שבת? זו הצלחה נהדרת, כי התקיים הדיון.

קבלת שבת לא הייתה, אבל הדיון על מה המשמעות של שבת בשבילנו, למה אנחנו עושים או לא עושים, איך אנחנו נציין ומה בכל זאת יקרה בערב שישי - הוא דיון סופר-חשוב. אז יוצא שכל היכולת שלנו להעריך ולהגיד מה קרה בסופו של דבר ואיזה ערך אנחנו מייחסים לדבר הזה, היא מאוד מסובכת.

בקבוצת המיידית הוסיף אותו אדם: "אני יכול למשל לשאול כמה השתמשו בערכה כדי למדוד מה קרה. אבל במציאות מאוד קשה לי לדעת מה קורה בין המדריך לקבוצה ברגע שהפעולה מתרחשת: איך זה קרה בפועל, מה החניכים הבינו, מה הם עשו עם זה. אנחנו נשארים עם מקום שאנחנו לא יודעים מה קרה עם הפעילות". בתגובה להערה של משתתפת אחרת בקבוצת המיידית, כי ייתכן לדוגמה שילדים יצאו בחוויה לא טובה, הוסיף אפשרות נוספת - שגם הורים יכולים להתנגד. דברים דומים עלו גם מבני המושבים, שאחד/ת ממנהליה ציין/ה כי בשכבות ט-יב החלו להכניס תכנים בסמינרי ההכשרה, אך "זה רק בסמינר הארצי, ואנחנו לא יודעים למדוד כמה מזה הגיע בחזרה לשוב".

האתגר השלישי והאתגר הרביעי מציבים ביחד את אחד הפרדוקסים של מדידת השפעה בשדה החינוכי והתרבותי: מחד גיסא, יש לבחון תהליכים כאלה לאורך זמן, ומאידך גיסא, ככל שמתרבים הגורמים המשפיעים (וטבעי שיתרבו ככל שחולף הזמן), כך קשה לבודד משתנים ולהצביע על השפעה של גורם אחד דווקא. יש לציין שיש שני פנים, משלימים וסותרים, אף לטענה שלפיה צריך לבחון את השפעת תהליכים חינוכיים לאורך זמן: לעתים תהליכים חינוכיים לוקח זמן להבשיל ולבוא לידי ביטוי (ולכן השפעתם גדלה עם הזמן), בזמן שבפעמים אחרות, ניכרת דווקא השפעה מיידית והתלהבות אשר דועכת עם הזמן. חלקים שונים של הדברים הללו עלו בדברי מרואיינים רבים. למשל, כך אומר/ת עובד/ת 'שינשוני': "כדי שזה יחלחל צריך עוד כמה שנים כדי לראות את ההשפעה [...] ברמה הלאומית צריך עוד לתת לזה זמן [...] כדי לראות השפעה על השיח הזהותי-יהודי-ישראלי - צריך לתת לזה עוד שנים, החברה לא גדלו מספיק". דברים ברוח דומה, אך מפרספקטיבה של הנחיית קבוצה, מביאה/ה מנחה בתק"צ: "הכי קל למדוד 'כולת שיח'... זו הולכת ומשתבחת. [...] הצלחות נוספות הן כמו 'פצצות עומק' בנושא של גיבוש זהות. הן לא נראות. אני לא אראה אותן לעולם. זה חריש רב שנת... והם לא לעיני בהמשך חייהם".

יתרה מכך, בקרב כל הגורמים השונים המעורבים בתכניות - ממובילי התכניות ("קורים הרבה דברים ואי אפשר לדעת מה באמת הביא את ההשפעה" [מנהל/ת מכינה]), דרך אנשי הקרן ("השפעה תמיד יהיה קשה לנו למדוד ולבודד משתנים. [...] אי אפשר יהיה לייחס את זה בלעדית לפרויקטים") ועד למבצעי מחקרי ההערכה ("קשה לזקק ולייחס השפעה לגורם אחד") - ראינו מודעות לכך שגם אם מצליחים למדוד השפעה לאורך זמן, לעתים קשה מאוד לייחס אותה דווקא לתכנית פלונית או לחוויה אלמונית. לכך מתווספת אמירתו של אחד מעובדי הקרן בעבר, כי השאלה מה הייתה השפעתה הסגולית של הקרן, הופכת מורכבת עוד יותר באותן מסגרות (כדוגמת המכינות הקדם-צבאיות) שבהן תמיכתה הכלכלית של הקרן הייתה קטנה לעומת מקורות מימון אחרים.

ובצל הסייגים הללו, ננסה לבחון מה בכל זאת ניתן לומר על ההשפעה המסתמנת של פעילות הקרן בתחום שש"צ.

ב. הישגים מרכזיים

מצאנו שישה הישגים מרכזיים, ואלה הם:

1. נורמת לימוד בשנת י"ג: ביסוס הסטנדרט של לימוד זהות יהודי-ישראלי בשנת י"ג, תחילה

- באמצעות סיוע להתבססות ולפריחה של שדה המכינות (כולל העצמת מועצת המכינות כגוף מתכלל), ולאחר מכן בהרחבת המגמה גם אל שדה הש"ש.
2. **יצירת זיקה חיובית לתכנים יהודיים-ישראליים:** הצלחות לא מבוטלות נרשמו בחלק מהמקרים בהנחלה של תוכני יהדות ישראלית ברמת המשתתפים: בטיפוח רגש חיובי, בעיצוב תפיסות חיוביות ובהקניית ידע.
3. **לקיחת אחריות ארגונית על תכנים יהודיים-ישראליים:** בקרב חלק מהארגונים (ש"ש, תנועות נוער) נרשמה לקיחת אחריות ומגמה של 'מיקור-פנים'. אף שלא בכל המקרים זה קרה במידה דומה של הצלחה, המגמה מעידה על הפנמת חשיבות העיסוק בנושא מתוך הגופים עצמם ולא 'מבחוץ' או 'מלמעלה'.
4. **הטמעת סטנדרטים של תכנון:** בממד הארגוני הנחילה הקרן, במידת הצלחה משתנה, נורמות של תכנון, מדידה והערכה. כמו כן, בכמה מהמסגרות המתאפיינות בעשייה מובהקת, יצרו תכניות הקרן נורמה של למידה, שיח וחיבה - שיכולה להוות פלטפורמה לתכנים מגוונים.
5. **רתימת מוסדות מדינה:** הקרן הצליחה לייצר שיתופי פעולה עם מוסדות מדינתיים כגון הסוכנות היהודית ומנהלת הזהות היהודית, וכן להביא לשינוי תקנת הש"ש ולמכרז על תכנית ש"ש, באופן שמגביר את סיכויי קיימות התכניות הללו גם אחרי סיום תמיכת הקרן. בהקשר זה, גם חוק המכינות שעבר בשנת 2008 (ללא סיוע הקרן) מבסס את קיימות שדה המכינות ומצמצם את תלותו בפילנתרופיה.
6. **לקיחת חלק ביצירת שינוי בשיח:** לבסוף, מכלול הפעילות השתלב במגמה כללית של שינוי שיח הזהות, הכולל חיזוק הזיקה הכללית למסורת (ובפרט בציבור החילוני), עלייה במודעות לתרבות יהדות ארצות האסלאם, וניצני שיח החותר תחת דיכטומיות זהותיות. כל אלה אמנם נוגעים גם לקהלי יעד אחרים, אך ניתן לראות את ביטוייהם גם בקרב קהלי היעד של תחום שש"צ. נרחיב כעת על כל אחד מהם.

1. נורמת לימוד בשנת י"ג

פעילות הקרן סייעה רבות ליצירת נורמה שלפיה תכניות שנת י"ג (מכינות קדם-צבאיות ושנות שירות) כוללות מרכיב של לימוד ועיסוק זהות, בדגש על תכנים יהודיים-ישראליים. כך אומרת עובדת הקרן:

בשנת י"ג אפשר להגיד כהישג שהשיח היהודי נכנס ל-DNA של השנה הזו. בוודאי במכינות, ולדעתי היום גם אם אתה יוצא לשנת שירות, סיכויים מאוד גבוהים שתעסוק בתכנים שקשורים לזהות יהודית. להערכתי הגענו ליותר ממחצית מהש"שינים בארץ, וזה הפך להיות חלק ממה שעושים בשנה הזו. עוד הישג הוא שזה נהיה issue, זה נהיה חשוב פתאום. זה לא בהכרח הישג שלנו, זה 'צייטיגייסט', השגחה, לא יודעת איך לקרוא לזה. תנועות פתאום מצטרפות. ואנחנו השכלנו לענות על הצורך הזה בזמן שהוא עלה, היינו שם, כבר מוכנים לזה.

בנוגע למפעל המכינות, אף שהוא קם ללא תלות בקרן, תמיכת הקרן סייעה לעצב אותו בדמותו

הנוכחית, ובפרט ביצירת הנורמה של לימוד תוכן יהודי בדגש פלורליסטי. תפיסות אלה מיוצגות לדוגמה בדברי עובד/ת הקרן:

מכינות - הצלחה לא שלנו. מזל פילנתרופי [...] היה לנו מזל להיות חלק מהעולם המתפתח הזה. [...] עשינו משהו גדול בצניעות: סייענו לתופעה של התפתחות זירה שהייתה נראית אחרת. [...] היה לנו מקום מבחינת הצבת תנאים לקבלת מענקים מהקרן. זה אולי חיזק נטיות שהיו בין מקימי מכינות חדשות. צריך להקדיש כך וכך שעות ללימודי ציונות ויהדות, וצריך ללמד אותם מתפיסות שונות - זה היה מאתגר יותר לחלקן. [...] אלה תנאים שהפכו להיות חלק מהמאפיינים הברורים, המקובלים והיציבים של עולם המכינות.

תימוכין להשפעת תמיכת הקרן על עיצוב עולם המכינות מגיעים גם מאנשי המכינות עצמם, כדברי עובד/ת במועצת המכינות:

עולם המכינות חולל שינוי בקשר שבין ישראלי חילוני ויהדות/תרבות, לאור מעורבות אבי חי (לימוד, זהות) - חלקם מרכזי. [...] אפרת שפירא־רוזנברג ויוחנן בן יעקב¹⁵ עיצבו את עולם המכינות.

כחלק מביסוס השדה, תמיכת הקרן סייעה, לצד גורמים אחרים, להתבססותה של מועצת המכינות הקדם־צבאיות כמתקללת את שדה המכינות, ומעמידה פלטפורמה לאיגום משאבים ולפעולה מתואמת מול גופי ממשלה, מול בוגרי המכינות ועוד. קיומו האפקטיבי של גוף מתכלל ומרכז כזה מתברר כחשוב להמשך התפתחות השדה.

מעבר לשדה המכינות, אך במידה מסוימת לאור הצלחתו, חל תהליך חשוב של התעוררות הרצון לעסוק בתוכני זהות גם במסגרות הש"ש. הקרן ניצלה שעת כושר זו וידעה להרחיב את הביקוש ולתת לו מענה. ממצב שבו לרוב המכריע של מתנדבי הש"ש אין מסגרות ללמידה ולשיח, כיום, כמחצית מהן מקדישות לכך זמן אחת לשבועיים. "ברור לכול שלש"שינים יש תכנית לימודים. זה חידוש לעומת לפני שש שנים, וזה הישג", אומר/ת רכז/ת בצופים; "ידוע שש"שינים עוברים תהליך חינוכי וערכי זהותי - זו הצלחה", מאשר/ת רכז/ת בתק"צ; עובד/ת הקרן מציין/ת בסיפוק שבעקבות פעילות הקרן, "הושם על סדר היום שש"ש פועל עם תמיכה והרחבת הדעת, לא יכול להיות אחרת"; ואחד/ת ממצבצי מחקרי ההערכה על התכניות מוסיף/ה: "הקרן הגיעה לְמָסָה קריטית מבחינת כיסוי ש"שינים בשנתון. עם הזמן נוצר מצב שיש היום דרישה וציפייה לתכניות ליווי לש"ש, מה שלא היה פעם. וגם התקבל הרעיון שהתכניות הללו יכולות וצריכות גם לכלול תכנים יהודיים, שזה מאוד לא מובן מאליו".

בדברים הללו ניתן לראות עדות להשתרשות הנורמה האמורה, ובשנת תשע"ז (2017), בעידוד הקרן, קיבל הסטנדרט הזה גם הכרה פורמלית ודחיפה נוספת בדמות עדכון תקנת משרד החינוך לגבי ש"ש, שהגדילה את התמיכה הכספית לימי לימוד והעשרה.

¹⁵ יוחנן בן יעקב היה, בין יתר פעילותו, גם הממונה על מכינות קדם־צבאיות במשרד החינוך בין השנים 1996-2012.

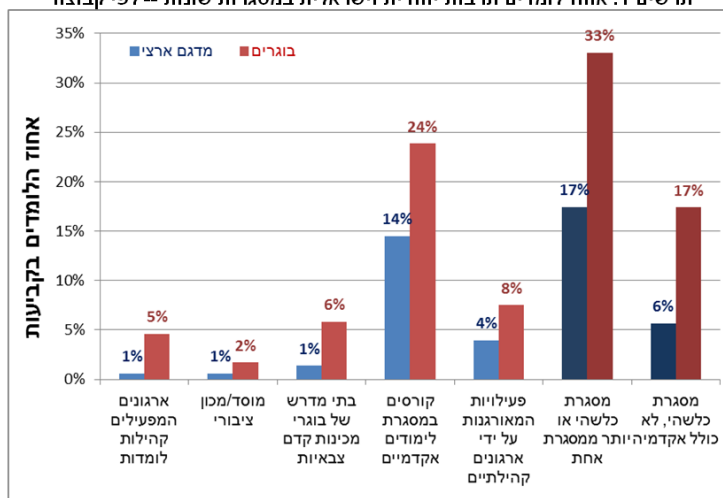
2. יצירת זיקה חיובית לתכנים יהודיים-ישראלים

כפי שצוין לעיל, התכניות שבהן תמכה הקרן נעו בטווח רחב מבחינת מידת האינטנסיביות שלהן, ובהתאם לכך גם מבחינת מטרתיהן והשפעותיהן המצופות. אך במספר לא מבוטל של תכניות ניתן לזהות הצלחות בהשגת המטרות וביצירת זיקה חיובית - רגשית, תפיסתית ומעשית - כלפי זהות יהודית-ישראלית. נמחיש כמה מהצלחות אלו במדדים כמותיים ואיכותניים.

מדדים כמותיים

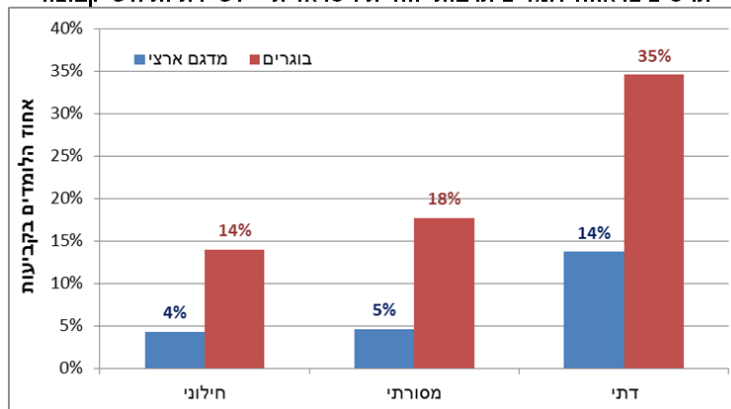
ההשפעה ארוכת-הטווח ביותר שניתן למדוד היא בתחום המכינות, שם נעשו סקרי בוגרים במרחק של 6 שנים ו-10 שנים מסיום המכינה (האחרון שבהם נערך בשנת 2012). אחד הנתונים המרשימים ביותר שעלה מסקרים אלה מלמד כי בוגרי המכינות נוטים לעסוק בלימוד תרבות יהודית-ישראלית בשיעור של פי שתיים עד שלוש יותר מאשר בציבור הכללי. בבדיקה זו נכללו מגוון פלטפורמות כגון לימודים אקדמיים, קהילות לומדות, מכונים ציבוריים ועוד (התרשימים מתוך מכון היזון 2012; אסולין וקלינברגר 2012)

תרשים 1: אחוז לומדים תרבות יהודית-ישראלית במסגרות שונות -- לפי קבוצה

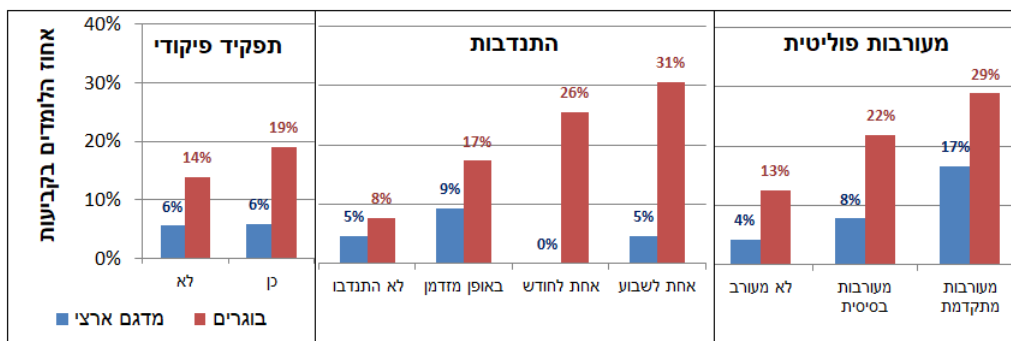


פילוח לפי הזדהות 'מגזרית'/דתית מראה שהפער בין בוגרי מכינה והציבור הכללי הוא פי 3.5 בקרב חילונים ובקרב מסורתיים, ופי 2.5 בקרב דתיים.

תרשים 2: אחוז לומדים תרבות יהודית-ישראלית -- לפי דתיות ולפי קבוצה



מכיוון שיש לבחון אם לא מדובר בקשר סיבתי אלא במתאם (כלומר שמראש מגיעים למכינות אנשים בעלי נטיות מסוימות), ערכו החוקרים השוואה מול האוכלוסייה הכללית תוך 'שליטה' במשתני מפתח כגון מעורבות פוליטית, התנדבות, ותפקיד פיקודי. נמצא שהפער המהדהד נותר בעינו גם בהינתן בידוד המשתנים הללו.



עוד בסקרי הבוגרים, ציינו כשני־שלישים את השפעת המכינה על המוטיבציה שלהם ללמוד טקסטים, ושיעור דומה ציין זאת לגבי היכרות עם טקסטים. בסקרי חניכי המכינות הקדם־צבאיות שנערכו תוך כדי שנת המכינה (בשנים תש״ע-תשע״ב, 2010-2012), ציינו 72% את השפעת המכינה עליהם בהיכרות עם גישות שונות למסורת, ו־55% בהיכרות עם מועדי ישראל. השפעות אלו ראויות לציון במיוחד על רקע הממצא שלפיו מבחינת ציפיות החניכים מהמכינה מלכתחילה, מוטיבציות שקשורות ליהדות אינן מדורגות גבוה: רק 14% דיווחו על ציפייה להיכרות עם גישות שונות למסורת ו־6% להיכרות עם מועדי ישראל (לשם השוואה, 42% ציפו למוכנות לצבא ו־27%-29% לגיבוש השקפת עולם, היכרות עם הארץ ועם החברה הישראלית) (מכון היוזן 2012ב: 3). ממצא זה מעיד אולי על כך שאף שהתמסדה הנורמה של תהליכים אלה ברמת צוותי המכינות, הרי שהחניכים עצמם עדיין אינם מגיעים מתוך המוטיבציה לתהליכים אלה (אך גם ללא התנגדות אליהם).

במחקר ההערכה על התכנית בצופים נערכה בדיקה השוואתית לפני ואחרי, ושם נמצאה בין היתר עלייה משמעותית בקרב רכזי התוכן ביחס להיגדים הבאים (בסולם של 1 עד 7): 'אני מרגיש/ה שאני חלק משרשרת הדורות של העם היהודי' (4.7 <= 6); 'המשמעות של להיות יהודי/ה מעסיקה אותי מאד' (4.3 <= 5.1); 'יש לי משיכה לטקסטים יהודיים' (3.8 <= 5.1); 'אני מרגיש/ה קרוב/ה מאד ליהדות' (3.8 <= 5.1); 'אני מרגיש/ה שטקסטים יהודיים מסוגים שונים הם שלי' (3.8 <= 4.5); 'אני מרגיש/ה שיש לי קשר חזק ליהודים בעולם (מחוץ לישראל)' (2.7 <= 3.7). (הכהן וולף 2017)

במחקרי ההערכה על תכניות הש״ש התבקשו המשתתפים להגיב למגוון היגדים, ובהם: 'הבנתי שהיהדות רלוונטית גם לי'; 'למדתי שיש יותר מדרך אחת נכונה להיות יהודי'; 'הבנתי שהיהדות שייכת לכולם ולאף אחד אין עליה בעלות'; 'גיליתי שטקסטים יהודיים רלוונטיים לסוגיות עכשוויות בחברה הישראלית'; 'התעורר בי רצון לרכוש ידע בנושאים שונים הקשורים לעולם היהדות'; וכיוצא באלה. בחלק מהתכניות ובחלק מהשנים, אחוזי המשיבים בחיוב על ההיגדים הללו היו שני־שלישים ומעלה, בעוד שבאחרות הם היו נמוכים יותר. יש לקחת בחשבון שמבחינה מתודולוגית, המסקנות שניתן להפיק מנתונים אלה הן בעיקר השוואתיות בין תכניות ובין מחוזים, ולא מסקנות אובייקטיביות

מהאחוזים כשלעצמם.¹⁶

ביחס לכל סוגי הנתונים הללו, בתכניות השונות, יש לציין כי מבחינת תחומי ההשפעה השונים של התכניות על המשתתפים, אלו שבתחום הזהות היהודית-ישראלית לרוב לא היו בראש המדרג.¹⁷ ממצא זה אולי אינו מפתיע בהתחשב בכך שמרבית המסגרות הללו (מכינות, ש"ש, תנועות נוער) אינן מדרגות מלכתחילה את טיפוח הזהות היהודית-ישראלית כמטרתן העליונה. יתרה מכך, אף בחלק מהתכניות הספציפיות הנסקרות כאן, ישנן מטרות אחרות הנתפסות על ידי מעבירי התכנים כשוות בחשיבותן ל'מטרות אבי חי' המסורתיות או אף עולות עליהן (שינשינוי תשע"ז: 37; תק"צ תשע"ז: 42; תק"צ תשע"ח: 17; וראו להלן בפרק ד, בסעיף העוסק באתגר של תעדוף בין אג'נדות שונות). ככלל, המיקום היחסי של ההשפעות אינו המדד העיקרי בחשיבותו; אך היכן שלא הוגדרו יעדים מדידים ואין השוואת 'לפני/אחרי', כלומר בהיעדר דרך אחרת לפרש את משמעותם של הנתונים 'האובייקטיביים', ניתן לבחון גם דירוג יחסי זה.

ביטויים איכותניים

ביטוי נוסף, איכותני, להצלחות שנרשמו, הוא דבריהם של המשתתפים עצמם לגבי השפעת התכנית עליהם - ויש כאלה הן מקרב החניכים (ש"ש, מכיניסטים) והן מקרב צוותי תנועות הנוער. המובאות הללו הן אמנם אנקדוטליות, כטבעם של ביטויים איכותניים, אך הן מצויות בכל התכניות והשנים:

עדויות חניכים

- ההבנה שגם אני בתור חילוני יכול להיות יהודי, ומה זה אומר על הזהות שלי בתור ישראלי (ש"ש שמו"צ תשע"ז)¹⁸
- להכיר את הפנים ההומניים של היהדות ולמצוא את הדברים שמעניינים אותי ביהדות (ש"ש שמו"צ תשע"ז)
- להבין שיש כמה דרכים להיות יהודייה. ושאני יכולה להיות יהודייה בדרך הייחודית שלי (ש"ש שמו"צ תשע"ז)
- לגלות על עצמי מחדש על הקשר שלי ליהדות, ועל זה שאפשר לפתח ולקשר את זה להמון נושאים בחיי היום יום שלנו (ש"ש תק"צ תשע"ז)
- לחבר את הזהות היהודית ישראלית שלי עם היותי שינשינית- אזרחית

16. ראו פירוט הממצאים במחקרי ההערכה (ראו נספח ב). כאמור, עורכי המחקרים ציינו שלא הוגדרו על ידי התכניות יעדים להצלחה **על סמך המדדים**, ולפיכך המדדים מאפשרים השוואה בין תחומי תוצאה שונים, בין תכניות שונות ובין מרכזים שונים באותה תכנית, ובין מחזורים שונים, אך לא מסקנות מנתון מסוים 'כשהוא לעצמו'. (שינשינוי תשע"ז: 3; שמו"צ תשע"ז: 3)

17. לדוגמה: בסקרי **המכינות הקדם-צבאיות**, דורגו לפנייהן למשל מוטיבציה לשירות צבאי איכותי; רצון למלא תפקיד פיקוד ומנהיגות; היכרות עם קבוצות, קהילות ורבדים שונים של החברה הישראלית; מוטיבציה לעסוק בפעילות חברתית-קהילתית; ועוד (מכון היזון 2012א: 83-90). חניכי **קול עמי** דירגו בראש הרשימה השפעות כגון פיתוח עצמי, יכולת עבודה בקבוצה ועוד, לפני עמיות (דושניק וויסמן 2017). בתכנית **שינשינוי**, עיקר הערך המדווח על ידי המשתתפים היה במפגש החברתי ובהפוגה שאותם זימנו מפגשי התכנית (שינשינוי תשע"ז: 5; תשע"ז: 15-16), וראו עוד על כך להלן בפרק ד.

18. מובאות המצוינות בגוף החיבור לפי התנועה והשנה, כגון זו, לקוחות כאמור מתוך הערכות התכניות. ראו נספח ב להפניה מלאה למחקר ההערכה.

פעילה במדינה (ש"ש תק"צ תשע"ז)

- הדבר החשוב ביותר היה שלמדתי שאפשר להתחבר לצד היהודי שבי גם כשאני בעצם מתחבר לצד התרבותי ולא לצד הדתי (ש"ש תק"צ תשע"ז)
 - המפגש עם מגוון אנשים, ישראלים וחו"לניקים, ומגוון של דעות ואופי של המכניסטים בתוך חיי הקבוצה האינטנסיבית, ואתה מצליח להסתדר איתם וליצור קשרים בין אישיים וחברויות (חניך ישראלי, קול עמי תשע"ז)
 - התחברתי בעיקר למסורת, אבל לא בהכרח מסורת כמו שכתוב, לא הלכתית. לא הפכתי להיות דתי או משהו כזה, אבל כחלק מהזהות היהודית שלי, התחזק בי שחשוב לי להמשיך את המסורת. לציין את קבלת השבת, למשל. לא כאדם דתי, אלא בקטע של חיבור להיסטוריה, לתרבות וליצירה, קשר לערכים יהודיים (חניך ישראלי, קול עמי תשע"ז).
- אף שברוב מחקרי ההערכה לא נעשתה מדידה כמותית השוואתית של לפני/אחרי, בולט שנקודת הסיום הזו רחוקה מלהיות טריוויאלית, כפי שמלמדות עדויות המנחים, כגון: "מבחינת התהליך - כמעט כולם 'יהדות לא מעניינת אותם', 'הדת לא קשורה אלי'. יש תהליך שקורה: פתאום מגלים שיש דברים מעניינים, מדברים בשפה שלי, קשורים לעשייה שלי. ההתנגדות פוחתת" (מנחה בתק"צ, תשע"ז).

עדויות אנשי צוות

- ש"שינים מתחילים להשתמש בשפה. אוהבים את המפגשים. ציטוט ממקור יהודי מדברי הברכה בטקס. [...] מחלחל. רואים שינוי. הש"שינים מבינים כמה יהדות רלוונטית לחייהם (רכז/ת בתק"צ).
- אין שאלה כבר אם תנועת השומר הצעיר היא 'יהודית'. זו הייתה שאלה לאורך שנים. כשזה התחיל, זה נתפס אצל חניכים צעירים ככפייה דתית. עם השנים, זה קורה בקנים, בכל הסמינרים, וזה נהיה 'לא עניין', ואז זה יכול להיות יותר מעמיק: זה מאפשר להעמיק בתוכן עצמו ולא בשאלה מהי הזהות שעוטפת אותו - אם זה יהודי, בודהיסטי, מרקסיסטי וכו'. הרבה שנים התמודדנו עם זה, עד שנהיו שינויים באורחות החיים, החגים והשבתות - בעיקר מצד המדריכים, אבל זה מחלחל הלאה [...] מרגישים את השינוי, הסיפור של קבלות שבת נכנס מאד חזק כחלק מהתהליך, יותר שירים, יותר קטעים מפרשת שבוע. בחלק מהמקומות זה מתפתח להבדלה. אנחנו תנועת הבוגרים, חיים יחד וזה מאד מחלחל. כנ"ל לגבי חגים, שמקבלים יותר נפח [...] הרבה מהסיפור זה לתת פיגומים לתרבות להיבנות (רכז/ת בשמו"צ).
- יש לי תחושת שליחות כלפי הסיפור של התחדשות יהודית. בלי תחושת השליחות, זה פחות משנה אם למדתי בבית מדרש מדרש כזה או אחר, כי יכול להיות שהוא ספציפית לא ישמש אותי לדברים הבאים שאעשה. אבל החיבור לתחושת השליחות, לומר 'זו שפה שחשובה לי' - אלה רגשות שחשובים לי [...] ההתחלה הייתה מול השכבות של הצוותים המרכזיים

והרכזים. עשינו תהליך מאוד מוצלח של שנתיים עם רכזי המועצות, שהשיא שלו היה שב'זמן רכזים' - שזה זמן שבו הם יכלו לקבל איזו החלטה שהם רוצים - הם קיבלו החלטה שזה לא חיצוני להם, שהם רוצים לקחת על זה אחריות, שהם בוחרים להוביל את הדבר הזה. הם קיבלו החלטה דמוקרטית, הצביעו על האחריות שלהם להכניס בתוך המפעלים הקיימים, להעביר את הצוותים שלהם את החוויה הזו (מנהל/ת בבני המושבים).

- השתתפות בתכנית הכניסה חשיבה ורגש עז לחיי, חיבור ליהודי שבי וזה מדהים. (רכז/ת תוכן בצופים, תשע"ז)¹⁹
- שיתוף הפעולה משפיע על לוח השנה של התנועה. על קידום תכני זהות יהודית בתנועה, שחסרים כרגע מאוד (חבר/ת הנהגה בצופים, תשע"ז).
- אין מישהו בהנהגת התנועה שמטיל היום ספק אם צריך להתעסק בתחום (חבר/ת מטה הצופים, תשע"ז).
- כשהבאתי לפני כמה שנים קטע קריאה לפתוח איתו את יום ההכשרה, זה היה מוזר. היום, באופן די גורף, לא תמצא יום כזה שלא מתחיל בטקסטים. זה לא שולי. יש כאן שינוי גישה עמוק של איך ניגשים ללמידה, לשיח לנושא, הבנה אחרת של מושג המחלוקת. להשתמש במקורות הידע שלנו ולא שלנו כדי לעסוק בתכנים שלנו, לא להיות מנותקים. קורים הרבה דברים כאלה, שנלקחים מתוך העיסוק שלנו בשנים האחרונות. ילד לא יידע להגיד 'אני עוסק בזהות יהודית-ישראלית', אבל הוא עוסק בזה. הוא עוסק במידת סדום, 'שלי-שלי', 'שלך-שלך', כשהוא מטייל בחנוכה. הוא שואל את עצמו 'איך אני רוצה לטייל?', עוסק בערכים היהודיים, עוסק בשיטה, סביב מחלוקת (רכז/ת בצופים).
- השתנתה השפה. יהדות כתרבות ולא כדת בולט בשיח של התנועה. כבר לא פונים כאוטומט לרכזי השבט הדתי ומבקשים שיכינו להם טקסט. זה של כולם. פחות פחד ורתיעה לעסוק בתחום. יותר ויותר מסגרות מחליטות וולונטריות לעסוק בנושא (מנהל/ת בצופים).
- קיבלנו תבנית חשיבה שתאפשר לנו, מעבר לתכנים הרגילים בכל חג, תמיד לדבר על ערך הקשור לחג. ברמת ההנהגות - ערכים במועדם הכי תפס, מפגש בין ערך מודרני לערך יהודי. פסח - חירות, פורים - פמיניזם ומגדר, חנוכה - מלחמת אחים. תשעה באב - שנאת חינום (עובד/ת הצופים, תשע"ז).

19. כאן ולהלן, מובאות מדברי אנשי תנועת הצופים שבהם מצוינת שנה (תשע"ז / תשע"ז), לקוחות מתוך הכהן וולף 2016, הכהן וולף 2017 (בהתאמה). מובאות מדברי אנשי תנועת הצופים שבהם לא מצוינת שנה לקוחות מראיונות ומקבוצת המיקוד.

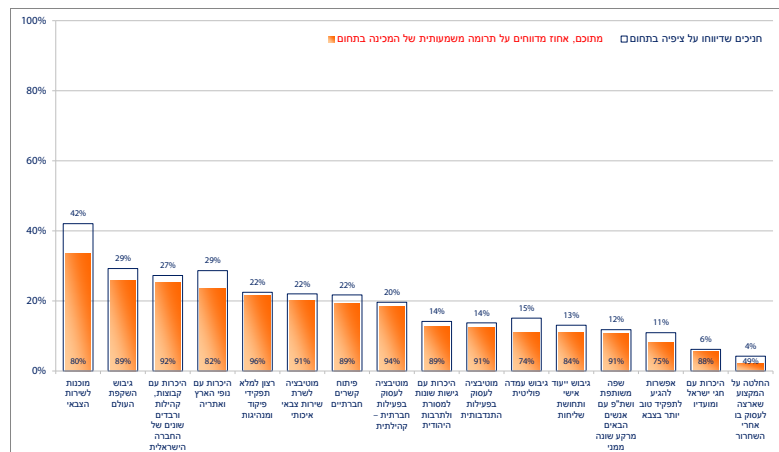
- ברמת מטה, הנהגות - הצלחנו (רמת שכירים, לא תנועת הנוער): יש כאן איזושהי התייחסות, אין כבר התנגדויות, חשוב מאד, אלא אפילו סקרנות. פחד שנעלם - בשני אופנים: שיחזירו אותי בתשובה, ושאני לא מבין כלום בזה. שני הפחדים ירדו, יותר אומץ להתמודד. ויש אפילו תחושה של אחריות. מטיילים בבית הזה באופן נינוח יותר (עובד/ת הצופים, תשע"ו).
- אצלנו [במועצת תנועות הנוער] אין עדין תוכנית הערכה אבל אחד הדברים שהרגשתי שהם הצלחה שאני מקבלת טלפונים מרכזים שהם מחפשים תוכנית ולא בשביל המשאבים. גם העובדה שאני רואה שתנועה מטעם עצמה שמה רכז ויוצרת איתי קשר. אני מרגישה שזה מעין אדוות של השפעה אצלנו. התחלנו בקורס למזכ"לים, אבל זה יצר אדוות לרכזי הדרכה, ואז אדוות בתוך כל תנועה. מתחילה מעין מערבולת טובה מתוך המקום של הרכזים בקהלי היעד. שהם דוחפים למה שקורה (עובדת במת"ן).

העדויות הללו מדברות בעד עצמן בעוצמה רבה, ואינן מובנות מאליהן. ניכר מהן כי רבים ממשתתפי התכניות - חניכים ואנשי צוות כאחד - עברו חוויה חזקה ותהליך עמוק, שבתורם שבים ומעצבים את המסגרות שבתוכן הם פועלים.

מנהיגות ומעורבות בחברה הישראלית

לצד ההשפעות בתחום הזהות, קיימת בקרן כאמור גישה מרחיבה יותר באשר למטרות התכניות, הכוללת גם מטרות הקשורות לחברה הישראלית ולעשייה חברתית. בין המדדים הקשורים לקטגוריה זו ניתן למנות למשל את המענה להיגדים כגון: 'התחזק בי הרצון להיות אזרח מעורב ופעיל בחברה הישראלית'; 'גיליתי נקודות מבט חדשות שלא הכרתי על החברה הישראלית'; 'גיליתי פנים חדשות בזהות הישראלית שלי'. המדדים הללו, שנוספו לשאלונים בשנת תשע"ז (2017), היו לרוב גבוהים יותר מאשר אלו של זהות יהודית-ישראלית (שמו"צ תשע"ז; שינשינוי תשע"ז; תק"צ תשע"ז). בסקרי חניכי המכינות הקדם-צבאיות, נרשמו תוצאות גבוהות להשפעת המכינה בתחומים כגון 'היכרות עם קבוצות, קהילות ורבדים שונים של החברה הישראלית'; 'מוטיבציה לעסוק בפעילות חברתית-קהלית'; 'שפה משותפת ושיתוף פעולה עם אנשים הבאים מרקע שונה ממני'; 'מוטיבציה לעסוק בפעילות התנדבותית' (סקר חניכים תשע"ב: 83-90).

כאמור, חלק מההשפעות הללו תואמות במידה רבה גם את הציפיות שאיתן הגיעו מתנדבי הש"ש וחניכי המכינות לכתחילה. לגבי חניכי המכינות, ניתן להיווכח בדבר אמפירית מהתרשים הבא (מתוך מכון היוזן 2012א: 92), ויש יסוד סביר להניח דירוג גבוה של ציפיות לגבי היכרות עם החברה הישראלית גם בקרב מתנדבי הש"ש, שבוחרים מראש לתרום שנה לעשייה חברתית:



מעבר לעדות עצמית אודות תפיסות, ניתן לבחון במסגרת קטגוריה זו גם נתונים שנאספו מקרב בוגרי מכינות 6 שנים ו-10 שנים אחרי המכינה, ביחס לתחומי עשייה בפועל, כגון: אחוזי התפקידים הפיקודיים בשירות הצבאי בקרב הבוגרים (כשני-שלישים מהבוגרים ומהבוגרות היו בתפקידים פיקודיים, ובין 20%-30% בשני המקרים יצאו לקצונה; מכון היזון 2013א: 27-39, 72-84); תחומי הלימודים האקדמיים (מהם עולה כי הרוב לומדים מדעי החברה, חינוך ומדעי הרוח; שם: 41-42, 86-87); תחומי התעסוקה (הענף המרכזי הוא חינוך, הוראה והדרכה; הנתח הגדול עובד בארגונים פרטיים, לאחר מכן בציבוריים, ולאחר מכן בעמותות; שם: 47-49, 92-94); נתוני התנדבות ומעורבות חברתית/פוליטית (כ-60% מעידים על עצמם שהם עוסקים בפעילות התנדבותית בהיקף כלשהו, כאשר מקרב הבוגרים 10 שנים לאחר המכינה, 22%-25% מתנדבים מדי שבוע; בעוד ש-60%-77% מעידים שאינם מעורבים בפעילות ציבורית/פוליטית, 6%-12% מעידים שהם בעלי מעורבות 'מתקדמת' או 'גבוהה'; בין 4%-15% חיים במסגרת קהילות חיים משימתיות; שם: 50-53, 95-98).

מי שיבקש לפרש לעומק את משמעותם של הנתונים הללו ידרש כמוכן לבחון אם הוגדרו יעדים למדדים אלה, כמו גם להתמודד עם האתגר המוכר של סיבתיות מול מתאם: כלומר, מתי ניתן לייחס השפעה למכינה, ומתי מראש מדובר באוכלוסייה בעלת נטייה למגמות אלו. איננו נכנסים לדיונים אלה במסמך הנוכחי.

3. מיקור-פנים: לקיחת אחריות ארגונית על הנושא

מגמה חשובה שמסתמנת בקרב כמה מהארגונים בתחום היא לקיחת אחריות והובלה בעיצוב תכנים יהודיים-ישראליים. מגמה זו מעידה על הפנמת חשיבות הנושא, ומתבטאת ב'מיקור-פנים' (in-sourcing, כדברי מנהלת בתק"צ) של התכנים גם בחלק מהמקומות שבהם בעבר היה נהוג 'מיקור-חוץ' (out-sourcing) - פנייה לארגוני תוכן חיצוניים.

מידת היישום של מגמה זו משתנה מארגון לארגון, ורלוונטית בעיקר לתנועות הנוער ולתק"צ (בשדה המכינות, העיסוק היה ברובו עצמאי מלכתחילה). היא מתבטאת בין היתר ביישום חלקי או מלא של המרכיבים הבאים: (א) העסקה בתוך הארגון של מנהל/ת לתכנית, בעל/ת מומחיות תוכן או שעבר/ה תהליך הכשרה לכך; (ב) חשיפה מתמשכת והכשרה של אנשים נוספים בארגון; (ג) גיוס, הכשרה וליוי של מנחי תוכן; (ד) גיוס או הקצאה של משאבים ייעודיים לנושא; (ה) הטמעת התכנים בתוך מערכי ומפעלי הארגון.

ניתן להתרשם ממידת הפנמת לקיחת האחריות על הובלת העיסוק בתכנים, מהציטוטים הבאים, של גורמים משדות שונים בתחום:

- חשוב שזה לא יהיה out-sourcing כי שאלות זהות הן שאלות אינטימיות (עובד/ת מועצת המכינות).
- הרבה פעמים אנחנו יכולים למצוא ולהעביר תוכן טוב יותר ממישהו מבחוץ שממש מבין בנושא, כי זה תלוי-הקשר. רוב העשייה שלי היא בלבר את התוכן שמתאים להקשר, שתומך את העשייה, וזה משהו שמאוד קשה להשיג במיקור-חוץ. (רכז/ת בשמו"צ).
- נראה לי שאם בא [מנחה] חיצוני, זה יותר שאלה של מה אני לוקחת ומה אני לא לוקחת - שיחה אינטלקטואלית. זה [שהמדריכים מעבירים את התכנים - ר.ב.] מחייב אותם [את הש"שינים] להיות בזה. זה לא מין אפשרות, 'הנה

האיש שמתעסק ביהדות'... לא. כולנו מתעסקים ביהדות... זה הזהות של כולנו, זה לא איזה משהו שאני לא יודעת אם אני יכולה להיות מומחית אליו, אם אני אבחר. כאילו זה לא תחום עניין, זה תחום זהות (מדריך/ה בשמו"צ, תשע"ה [מתוך דו"חות הערכה]).

- לפני כמה שנים הייתה לנו הכשרה של שנה שלמה עם מכון שיטים, ו'עפתי באוויר', אבל לא הצלחתי לתרגם את זה. החומר לא הוטמע, אני צריכה כל פעם לפתוח את זה מחדש. זה קורה גם כשפוגשים סוציאליזם באופן מקוטע - יש לך קטעים, ציטוטים, פריזמה מאוד צרה. תחושה שלא תדע אם ישאלו אותך ימינה/שמאלה, אין לי שום פרספקטיבה מסביב לטקסט הזה, מתי הוא היה, מי הוא היה. [...] היום התפיסה היא שזה לא הכשרה חיצונית, שבעלי הידע לא הולכים, זה ש[מומחיות התוכן בצוות - ר.ב.], פה, אז אני לא אשתמש בתכנים הללו רק כשיש 'חממה' [פעילות נתמכת הקרן - ר.ב.], אלא גם כשאני עושה מצגת על שוויון ערך האדם. זה לא מישוה שיושב במקום אחר, אני לא צריכה לזכור שהוא שם ושאני יכולה לשאול אותו - זה מישוה שעובר לידי במסדרון, שאני נוסעת איתו הביתה. התפיסה שלנו היא גם להסתכל על דברים שעשינו ושייכנו, ולשאול איך זה ישרת את הבאים בתור: השתמשנו במקורות, עשינו להם תיוג לדברים מתוך היומיום שלנו - אז הכנסנו את זה לחוברת ונתנו להם. אנחנו עסוקים ביצירת מספיק חומרים יציבים שיוכלו לשמש גם את הדור הבא, שאולי יעבור חוויה פחות אינטנסיבית מאיתנו. יצירה של מאגרים נוחים, זמינים וטבעיים (מנהלת בבני המושבים).

- זו הדרך בעיני לעשות מהפכה - שזה לא יהיה להביא את המומחה. וגם הדיוק של איך מביאים את הדברים. השימוש היום הוא לא נפרד, אנחנו עושים שבוע דמוקרטיה, ובלמידה לכך יש גם מקורות, וזה הופך להיות מאד טבעי וזה הרבה יותר רלוונטי לחיים ולאיפה זה פוגש את האנשים ברמה האישית וגם את התנועה (מנהל/ת בבני המושבים).

- בפאזה השניה של התכנית קרה עוד דבר מאוד משמעותי, דווקא בהתעקשות של התק"צ. חוץ מהמנחים של בינ"ה יש קבוצה של מלווי קומונה שמנחים את התכנית לקומונות שלהם. וזה סיפור הצלחה מרגש. בהקשר של הטמעת התכנית וצמצום ההתנגדות או הניכור שהיו לתכנית הזו בקרב המסגרות השונות - זה עשה משהו טוב גם לתכנית, וגם למלווים. הם קיבלו עוד הכשרה שהייתה רלוונטית אליהם, עוד פרספקטיבה להסתכל על התפקיד שלהם, כלים להיות מלווי קומונה, לאו דווקא בעיסוק של הזהות. זה גם יצר יותר מחויבות לתנועה (מנהל/ת בתק"צ).

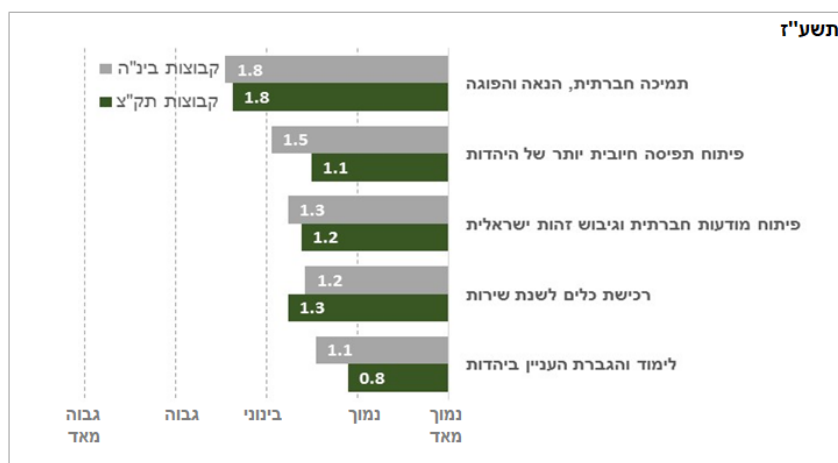
- בתחילה ההנחיה הייתה חיצונית, זה היה תלוש. ואז - החלטה לא לקנות תוכן. נעה באה מבינ"ה, נכנסה כחלק מהצוות. גם הצוות עובר תהליך, משתתף בחשיבה ופיתוח. בעתיד - נוכל להיות עצמאיים. [...] חיבור של צוות הוא המפתח. הייתה קפיצה בעקבות הכניסה של נעה: כל עובד

משמש כרכז אזור (אחראי על 20 קומונות), כבר לא תלוש, אכפת להם (מנהל/ת בתק"צ).

במחקר ההערכה על תכנית הש"ש בשומר הצעיר, שבה נרשמו מדדי הצלחה גבוהים יחסית, הצביעו החוקרים על התנאים המוצלחים לתהליך זה - הקשורים במידה רבה לאופנים שבהם התכנים שזורים בתנועה (מתוך הערכת ש"ש תשע"ה):

ניתן לציין מספר יתרונות שיש למדריכי התנועה ביחס לתפקידם הספציפי כמנחים. הם מוכרים היטב לתנועה ("גדלו" בה), הש"שינים מכירים אותם ונותנים בהם אמון רב, והם מכירים היטב את הש"שינים, אותם הם מלווים במשך כשנה עוד לפני תחילת שנת השירות. לכן, מדובר בקשר עם הקבוצה

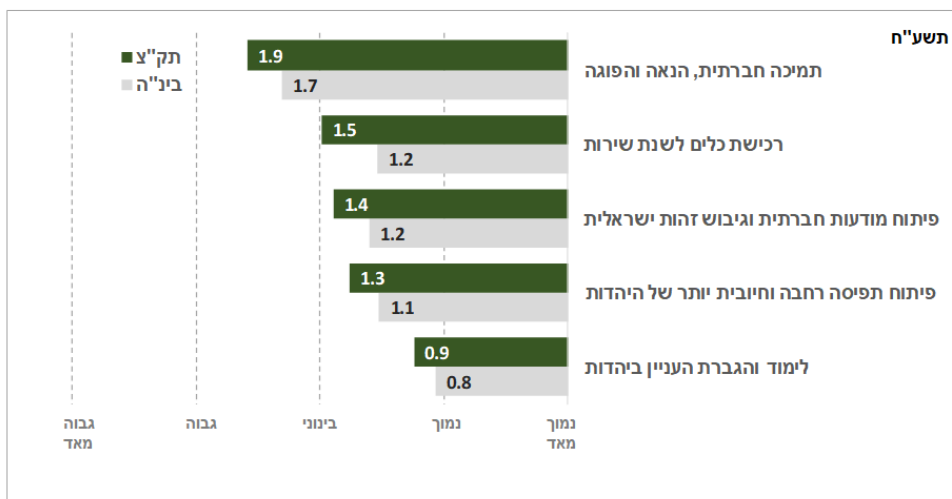
תוצאות ההשתתפות בתכנית מופגש"שים בתחום היהדות ובתחומים אחרים*



* קבוצות תק"צ, N=172; קבוצות בינה, N=136.

הערכות הש"שים את השפעות התכנית בחמישה תחומי תוצאה *

* הציון הממוצע בכל מדד בסולם בן 4 דרגות מ-0 (נמוך מאוד) עד 3 (גבוה מאוד). קבוצות תק"צ, N=171; קבוצות בינה, N=149.

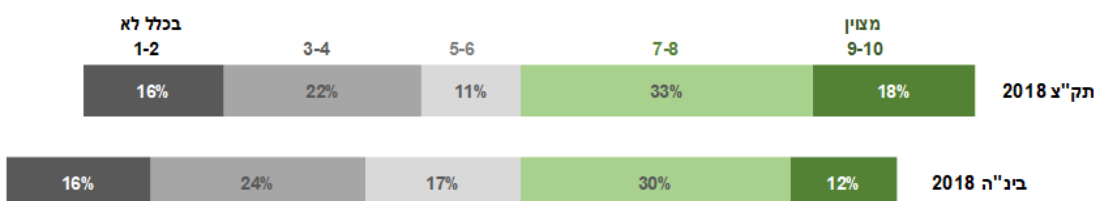


ועם היחידים בתוכה, קשר אישי שמבוסס על אמון שנרכש לאורך זמן. [...]

מדובר בקבוצה אורגנית - גרעין שחבריו מכירים לפחות שנה וחצי או שנתיים לפני הרגע בו מתקיימת התצפית. ניכר שלקבוצה יש רקע של ניהול והתנהלות של דיון. אין צורך לחלק רשות דיבור: הם דואגים בעצמם לכך שכולם ידברו



ושתהיה הקשבה גם כשמישהו קצת 'עילג'. הדיון עמוק ונוגע גם בחוויות אישיות.



מבחינת נורמות ההתנהגות: בתחילת המפגש - מועברת קופסא שלתוכה מוכנסים רוב הטלפונים הניידים. גם כשאחד מהם רוטט - לא פותחים. נראה כנורמה מובנת ומקובלת. יש לא מעט כניסות ויציאות (לדקה או שתיים), אך הן התנהלו בצורה שקטה שלא הפריעה, להוציא מקרה אחד (של ש"ש שהלך לישון - והמדריכים החזירו אותו כי 'לא הולכים לישון באמצע פעולה'), אופי הלימוד מבוסס על שיחה, קריאת טקסטים, בדיקת הבנתם - ושיחה בין המשתתפים. המדריכים - מעודדים שיחה, פותחים בשאלות ומניחים למשתתפים לעסוק בהן. עוקבים אחר מה שעולה בשיחה. כמעט כל המשתתפים לוקחים חלק בשיחה. אין השתלטות. יש כאלה שיודעים יותר ומסבירים, אבל גם הם 'בולמים' עצמם ומאפשרים לאחרים לדבר. כשמישהו טועה או כאשר עולה שאלה בקרב הלומדים, עונים המדריכים והדיון נמשך. בסופו של נושא, המדריכה מסכמת את הסוגיות העיקריות שנדונו. המנחים שואלים ופותחים, ובעת הצורך יודעים גם לסגור את הדיון ולענות. חלק מהזמן מוקדש ללימוד בקבוצות קטנות וכל קבוצה יושבת בחדר אחר. [...] בסופו של היום, התקיים שיח מדרשי בקבוצות, שיח פורה בין המנחה למשתתפים ושיח מעמיק בינם לבין עצמם.

בכל האמור לגבי מנחי תוכן לקבוצות, יש לשים לב ליתרונות היחסיים של מנחים 'פנימיים', כגון הבנה טובה יותר של קהל היעד, היכרות אישית עם המשתתפים, תקשורת ואמון שנבנים גם ממפגשים נוספים - לעומת היתרונות היחסיים של מומחי תוכן 'חיצוניים', בעיקר ברמת ההעמקה בתכנים ולעתים גם בניסיון בהנחיה. בתכנית הש"ש של התק"צ ישנו שילוב של שני המודלים, כאשר התכנים בחלק מהקומנות מועברים על ידי מלווים מטעם מקומות ההתנדבות, ובאחרות על ידי מנחי בינ"ה.

מחקרי ההערכה על התכנית בשנים תשע"ז ותשע"ח (2017-2018) פילחו את מדדי ההשפעה בהתאם לשתי הקבוצות הללו (ראו להלן התרשימים, מתוך תק"צ תשע"ז: 14; תשע"ח: 8). לטעמנו אין די במדגם זה כדי להסיק מסקנות מכריעות, אך מעניין בכל זאת להתבונן בממצאים.

מהשוואה זו עולה כי בשנה הראשונה, מדדי ההשפעה בקבוצות של מנחי בינ"ה היו גבוהים יותר מאשר באלו של מנחי התק"צ - למעט בקטגוריה של 'רכישת כלים לשנת שירות' (חריג זה הוא מובן למדי, הואיל ומנחי התק"צ הם המלווים של הש"שינים ולכן מצוידיים בכלים טובים יותר לשם כך ואולי גם מוכוונים לכך יותר). ההבדלים בין שני סוגי הקבוצות בולטים במיוחד בשתי קטגוריות המדדים 'פיתוח תפיסה חיובית יותר של היהדות' ו'לימוד והגברת העניין ביהדות', מה שאולי מצביע על המיומנות העדיפה של מנחי בינ"ה בתחומים אלה ועל הדגש שהם שמים על כך. עם זאת, בשנה השנייה חלה ירידה (שלא הוסברה בדוח) במדדים של קבוצות מנחי בינ"ה בקטגוריות הללו, שיחד עם עלייה מינורית במדדי קבוצות מנחי תק"צ גרמה להיפוך ביניהן אף בקטגוריות אלה - בדרך להשלמת תמונה גורפת של תוצאות גבוהות יותר בקרב קבוצות מנחי תק"צ.

תמונה זו לגבי שנת תשע"ח השתקפה גם בשביעות הרצון הכוללת של המשתתפים מהתכנית, לאחר שבשנת תשע"ז לא ניכרו פערים משמעותיים בין שני סוגי הקבוצות: (מתוך תק"צ תשע"ז: 22; תק"צ תשע"ח: 5)

בהסתכלות כוללת על השתתפותך בתכנית מפגש"שים במהלך השנה האחרונה, עד כמה את/ה רואה בה ניצול ראוי של זמנך במהלך שנת השירות?

תכנים יהודיים-ישראליים: מוטמע ולא בפני עצמו

היבט אחד המעיד על הטמעת התכנים בתוך פעילות הארגון הוא בהפיכתם לחלק מובנה מהפעילויות הסדירות - ולא פעילות נבדלת. מגמה זו עלתה ממספר מרואיינים, כדבר מצוי ורצוי, ויש להעיר לגביה שלעיתים היא מערימה קשיים על הרצון לבודד משתנים לצורך דיווח לפילנתרופיה ולצורך מדידה והערכה, אשר זקוקות 'לשלוט' על המרכיבים הנפרדים.

- זהות יהודית לא צריכה להיות תחום תוכן בפני עצמו, אלא חלק טבעי ובלתי נפרד מהשפה בכל תחום תוכן (משתתף/ת בקבוצת המיקוד).
- עשינו סיכום שנה ואחד הדברים שהם אמרו זה שהכשלון שלנו הוא שקראנו לתכנית בשם 'שריגים'. הם אמרו: 'אתם כליך מתאמצים שזה יהיה חלק שגור, אז למה מיתגתם באופן מופרד?!'. הם בעטו בזה ממש, 'אנחנו רוצים שזה יהיה חלק ולא מופרד' (מנהל/ת בבני המושבים).
- האם אני רוצה תכנית נפרדת לזהות יהודית? לא, כי יש חשיבות גם למלים ולהמשגה. בדיוק כפי שאין לי תכנית למנהיגות - למרות שזה בדיוק מה שעושים כאן - כך גם בסוגיית הזהות. היא צריכה להיות מוטמעת בכל מה שאנחנו עושים. אני לא רוצה אגף יהודי, אלא שכל אחד באגף ההדרכה ידבר יהודית (מנהל/ת תנועת נוער, משתתף/ת 'גוונים למזכ"לים').
- אנחנו רוצים לפתח רכזי תוכן של יהדות ודמוקרטיה, לא של 'זהות יהודית'.

הכותרת 'רכזי עד"י' לא התקבלה, כדי לראות את היהדות כפריזמה בתחומים השונים בתנועה ולא כתכנית מדף שהופכת לנישה (עובד/ת הצופים תשע"ו).

- רוצה שהיהדות תהיה אחת הבארות שלנו. לא 'יחידה' על יהדות (עובד/ת הצופים תשע"ו).

עוד אמירה מעניינת שעלתה בצופים היא, ש"אנו לא קונים תכנים אלא פרספקטיבה". כלומר, עולם התוכן היהודי-ישראלי אינו מגיע ביחידות בודדות, ואינו נמצא במישור הידע בלבד, אלא הוא תפיסת עולם המזינה את אופן ההסתכלות הרחב ומתבטא בדרכים מגוונות. לדברי מוביל/ה בתנועה, "מכון הרטמן מציעים לי משקפיים, לא תוכן. יותר נעים, כוללני ורחב לאמץ משקפיים". גורם אחר בתנועה הקביל זאת להטמעה של תחום הצמי"ד (צרכים מיוחדים):

התחום דומה לצמי"ד מבחינת הנסיון להנחיל תפיסה כללית (בניגוד לפגיעות מיניות ששם מדובר בהקניית כלים ספציפיים לזיהוי ולהתמודדות). פה לא מדובר על כלי אלא עולם תוכן רחב. וגם זה - לקח הרבה שנים עד שצמי"ד השתלב כמו היום, בתחילה היו גדודים נפרדים (הכהן וולף 2017)

מעניין לציין כי הצד השני של אותו מבט רחב עשוי להיות ביקורת על היותו מדי כוללני, ולא מספיק קונקרטי, וכך ציין גורם בתנועה כי "צריך משהו כמו 'מסמך הקיימות' - עשרה ערוצי פעילות אפשריים ליישום" (הכהן וולף 2017).

4. סטנדרטים של תכנון

הקרן דרשה מהארגונים לבנות תהליך עבודה מסודר כולל תכנון מראש ודיווח תקופתי. עבור חלק מהארגונים, המורגלים בעשייה 'בשטח' ומאופיינים בספונטניות ובדינמיות, זו הייתה דרישה מאתגרת. אך חלקם מדווחים כי בדיעבד, הם שמחים על הכלים החדשים שרכשו, ושהם אף ממשיכים לעבוד בסטנדרטים הללו גם לאחר יציאת הקרן מתכניותיהם. מנהל/ת באחד הארגונים אף סיפר/ה שעדיין קוראים לדוחות הללו 'דוחות אבי חי'.

- זה עבר התפתחות: לראשונה לעשות תכנית עם מישהו חיצוני, תרבות ארגונית זרה ומוזרה, דו"חות. אבל כעת אפשר לברך על זה: עובדים טוב יותר בזכותם, השתנינו בזכותם. יותר מסודרים, מעמיקים. [...] זה לעשות דברים מתוך מחשבה. הבנו שזה קטנוניות לשם שיפור. בזמנו כעסנו, אבל כיום מבינים. [...] התהליך הוא מעניין יותר מהתוצר. זה מדויק ארגונים, משפיע על תהליכי עבודה, וגם על תהליכים אישיים. אנשים משתנים (מנהל/ת בבני המושבים).

- הקרן הצריכה מאיתנו למלא הרבה דוחות, ולאזן את עצמנו לכיוון של מדדים, תפוקות, אפקטיביות (מנהל/ת מכינה).

- הדו"חות אילצו אותנו לחשוב, לעצב שנה (מנהל/ת מכינה).

- זה עוזר לחשוב קדימה, נותן חותמת של מקצועיות, תו איכות. להפוך ממשוהו אינטואיטיבי לממוסד, באמצעות אסטרטגיה, גיוס משאבים,

מחקר. העבודה עם הקרן תורמת להגדרתו של חזון, להגדרתנו כארגון גג. מהתמיכה במחקר עלו תובנות שמשמשות בעיצוב עולם המכינות. זה נותן מרווח נשימה, ראש מעל למים (עובד/ת מועצת המכינות).

- תהליך העבודה עם הקרן מאוד שינה אותנו: מי שֶׁרְנִי לִי־א - ערני להכל. זו הייתה טלטלה ערכית. הוסיף תוכן משמעותי, רוח חסרה. קודם הקיבוצים התרוקנו מאידיאולוגיה, הלך לאיבוד הרבה חומר ורוח (מנהלת בתק"צ).

5. רתימת מוסדות מדינה וגיוס פילנתרופיה חדשה

כפי שצוין בפרק הראשון, חלק מהמטרות שהציבה הקרן לתחום שש"צ לקראת סיום פעילותה, היו "לבנות שיתופי פעולה אסטרטגיים עם משרדי ממשלה רלוונטיים ועם שותפים פילנתרופיים על מנת ליצור שדה ברי־קיימא" וכן: "לפתח פלטפורמות אסטרטגיות שיתמכו בתכניות לאחר סגירת הקרן".

מטרה זו הושגה בחלקה: שותפות עם הסוכנות היהודית בשלושה פרויקטים (תכנית 'שינשינוי', מכינות 'קול עמי' ותכנית 'עמיוניטי' לתנועות נוער באמצעות מת"ן); הצטרפות 'מנהלת הזהות היהודית' לתכנית 'שינשינוי' ולמכינות קול עמי; שותפות משרד התפוצות לתכניות 'עמיוניטי'; מכרז ארצי לתכנית ש"ש במודל 'שינשינוי'; ועדכון תקנת הש"ש של משרד החינוך כך שהיא תכלול תקצוב נוסף עבור תוכני העשרה ותחייב את קיומם. כמו כן, נעשתה עבודת מטה עם משרד התפוצות על כתיבת תקנה למכינות 'קול עמי', אך היא הוקפאה לעת עתה לנוכח ההליכה לבחירות.

בעשור האחרון עשתה הקרן מאמצים להכניס לתמונה גופים פילנתרופיים נוספים. בשנת 2010 יצאה לדרך יוזמת 'פסיפס' הראשונה, שבה הבטיחו הקרן וגופים נוספים מענק התאמה (matching) עבור גופים שיביאו תורמים חדשים, או עבור הגדלה משמעותית של תרומה מצד תורמים קיימים. מאז בוצעו סבב שני וסבב שלישי מוצלחים של היוזמה (ובתוכם 'פסיפס מכינות' שסוכם בהצלחה ובמימוש מלאו הסכום שהוקצה לו; Fleishman 2018: 19; Fleishman 2012: 9; אתר אבי חי, 'פסיפס 3.0').

6. לקיחת חלק ביצירת שינוי בשיח

לבסוף, נבקש להצביע על הצלחה נוספת הבאה לידי ביטוי גם בקרב סוכני השינוי הצעירים, אף שהיא אינה בלעדית לתחום זה. פעילותה של הקרן לאורך העשורים האחרונים בישראל תרמה באופן משמעותי לשינוי השיח בישראל בכל הקשור ליחס למסורת ולהגדרות הזהות היהודית-ישראלית. בין היתר, כוללות ההשפעות הללו נטייה גוברת של חלקים רבים בציבור לקיים זיקה פעילה למסורת היהודית לגווניה, ובפרט ניכרת הנכונות הגוברת בציבור החילוני לעסוק בתכנים אלה. בנוסף, לאחרונה מתחזקים הסימנים לחוסר שביעות רצון מכותרות הזהות המגזריות הנהוגות באופן מסורתי בחברה הישראלית (חרדי / דתי / מסורתי / חילוני), ולחיפוש אחר חלוקות חדשות והגדרות חדשות, דיכוטומיות פחות. התהליכים הללו, אף שהיקפם חורג בהרבה מתחומי המסמך הנוכחי, באים לידי ביטוי גם בתחומי. נביא מספר דוגמאות לכך.

- רואים את השינוי מהזמן שהקרן קיימת. [...] אם אנחנו מסתכלים אחורה, החברה הישראלית הייתה פחות עסוקה ביהדות אלא יותר 'ישראלית'. זה כמו זוג משקפיים: לא לשנות, אלא להוסיף רובד שלא היה קיים (מנהלת מכינה).
- המדינה השתנתה. כשהתחלנו את הסיפור הזה, של דתיים-חילונים,

במחזור הראשון שלנו היו 80% קיבוצניקים (דתיים ולא־דתיים). זה היה אחרי רצח רבין, כולם אמרו 'וואו, דתיים-חילונים, איזה רעיון גדול. אבל לא הבן/בת שלי'. היום אנחנו בסיטואציה אחרת, הייתה פה פריצת דרך. אבי חי נתנה בזה אמון, הצליח לה, הצליח לנו. היו עוד המון דברים שקרו, אבל זה פחות מפיחיד היום. [...] הקרן עשתה הקשבה ודו־שיח, ומאוד הצליחה. קשה לדעת אם היא הצליחה, או החברה הישראלית הצליחה. היא הייתה פקטור משפיע בחברה הישראלית לכיוון של הכיפה השקופה, של יצירת המרחב והרצף, שהוא המתנה הגדולה ביותר שפלורליזם יכול לתת לעולם - שינוי בהקְשָׁנָה. המשגה היא תמיד קיבעון: היא יכולה לתת כלים לפעול בתוך הכאוס, אבל גם מקבעת אותך (מנהל/ת מכינה).

• הישג מדהים באמת. בגלל שהמכינות כל כך מזוהות עם זה [עם הלימוד היהודי - ר.ב.], עצם זה שיש ביקוש וזה יכול להיות מקושר למשהו שהוא קצת מגניב, לעסוק ביהדות, זה כבר שינוי (עובד/ת מועצת המכינות).

אחד הביטויים היצירתיים למגמה זו הוא האופן שבו הגדירו את עצמם חניכי המכינות בשאלת הזהות היהודית. 11%-13% מהמשיבים על הסקרים לא בחרו באחת מההגדרות שהוצעו בשאלון (חרדי, דתי, מסורתי, חילוני) אלא בחרו ב'אחר', וחלקם סיפקו שלל הגדרות אלטרנטיביות משלהם. באופן דומה, אם כי בהיקף נמוך יותר, כאשר נשאלו להגדרת הזהות היהודית של משפחתם (חרדי, דתי, מסורתי, חילוני, מעורב, אחר) בחרו 3%-4% ב'אחר' וסיפקו תיאורים אלטרנטיביים. גם אם רשימה זו אינה ממצא אמפירי שעליו ניתן לבסס תיאוריה, היא בכל זאת נותנת הצצה ל'מעבדת הזהות', או ל'מרחב המשחקי' שקיים עבור החניכים בתחום הזהות היהודית-ישראלית, המשקפים במידה זו או אחרת תהליכים רחבים יותר בחברה הישראלית.²⁰

הגדרות אחרות שרשמו החניכים לזהות היהודית שלהם: אגנוסטי חסידי. אדם מאמין בדרכו שלו. אורתודוקס חדש. אמונה עצמית ואנושית. אני לא מאמינה באלוהים אבל שומרת מסורת. אני לא ממש מתאימה לשום הגדרה-שילוב של הכל. אפיקורס. בהתלבטות / בחיפוש / בבדיקה / בתהליך / בכירור. בין דתי למסורתי. בין חילונית למסורתית לדתייה. בין מסורתי לדתי - בתהליך. בין רפורמי לחילוני. בעלת זיקה רבה לדת ולמסורת (לא אוהבת שמגדירים אותי). בשאיפה להיות דתייה. דת=חוק קהילתי, אם איני מקיים את חוק הקהילה היהודית, משמע, איני יהודי אשמח לפרט ולהסביר את החשיבה. דתי בדרכי שלי. דתי וחוזר בתשובה. דתי לפעמים, מסורתי. דתי לשעבר עם קשר וזיקה למסורת. דתי לשעבר-שואב מכל העולמות (בא ממשפחה חרדית). דתי-רפורמי. דתי, אורתופרקט אמוני. דתי/ה לשעבר. דתי/ת מודרני/ת. דת"ש (לשעבר). דת"שית מחוברת לדת. היהודי החדש. התחלתי דתיה הלכתית, כיום אני לא הלכתית אבל לא חילונית. חוזר/ת בשאלה. חוזר/ת בתשובה. חופשי/ה. חידתי - אני חילונית וחשוב לי הדת היהודית בתרבות והסטוריה של עמי. חילוני מקיים מצוות. חילוני עם ערכים מסורתיים. חילוני עם תרבות יהודית. חילוני

להרחבה אודות תהליכי עיצוב זהויות יהודיות היברידיות בישראל בימינו, ראו בן דוד תשע"ו.

שומר מסורת/תרבות (מכון היזון 2012א: 57, בהשמטות).

הגדרות אחרות שרשמו החניכים לזהות היהודית של הוריהם: אוהב מסורת. אורתודוקס חדש. אתאיסטי יותר מחילוני. בדיוק כמוני. בעיקרון אנו והמשפחה שלי לא מגדירים עצמנו. מסורתי הוא המונח הקרוב ביותר. דתי-קונסרבטיבי. דתי-רפורמי. דתי/ה לשעבר. הוריי דתיים וכל אחיי חילוניים. זה יותר מתשובה בשאלון. חוזר/ת בשאלה. חוזר/ת בתשובה. חילוני מקיים מצוות. חילוני/ת - מסורתי/ת. חילוני/ת - רפורמי/ת. חילוני/ת עם זיקה/אהבה למורשת/תרבות/ מסורת/דת היהודית. חילונים עם זיקה לזרם הקונסרבטיבי. חילוניות עם סממנים מסורתיים. חסידי/ית ציוני/ת. חרדית לאומית. יהודי/ה (שם: 62, בהשמטות).

לבסוף, מלבד חיזוק הזיקה למסורת והניסיונות לעקוף את הגדרות הזהות הדיכוטומיות הישנות, נרשם בשיח היהודי-ישראלי של השנים האחרונות שינוי משמעותי נוסף, המתבטא במודעות גוברת לתרבות יהדות ארצות האסלאם. גם זו מגמה רחבה שפעילות הקרן שיחקה בה תפקיד מכריע, חלקה גם במסגרת תחום הצעירים - בתכניות הסטודנטים. תכניות 'ממזרח שמש' ותכנית 'ידידי השכחת?!', שצמחה ב'בית הלל' באוניברסיטה העברית והתרחבה לקמפוסים ברחבי הארץ, היו חלק חשוב מתופעה זו. חלק ניכר מתהודתה הרחבה של 'ידידי השכחת?!' היה באמצעות העבודה הייעודית עם מוזיקאים וזמרים, ולא דווקא מקבוצות הסטודנטים, אך המהלכים הללו היו שלובים זה בזה.

*

מרבית ההשפעות שעליהן הצבענו קשורות לשלושה מבין ארבעת השדות המרכיבים את תחום סוכני השינוי הצעירים - תנועות נוער, מכינות, ש"ש. שלוש מתרכזים בשנים שלפני הגיוס לצה"ל, ויש ביניהם רצף (פוטנציאלי או ממשי). לפיכך, ניתן לראות בהם מעין 'תתי-תחום' בפני עצמו. כעת נצביע על שני הישגים נוספים, הקשורים לשדה הסטודנטים.

ג. הישגים נוספים של תכניות הסטודנטים

1. חיזוק מנהיגות צעירה מקומית בפריפריה

המודל שפיתחה תכנית 'נטועים' של 'ממזרח שמש', יוצר העצמה של מנהיגות מקומית בפריפריה תוך הצבעה על מקורות החוזקה שלהם, תחת הנטייה המוכרת להביא חיזוק 'מבחוץ'. התכנית התרחבה בתוך שבע שנים משלושה מוקדים לשלושה-עשר (200 סטודנטים), וזכתה לתמיכת המשרד לפיתוח הפריפריה, הנגב והגליל. ישנה כוונה להרחיבה עוד.

המשתתפים מובילים במקומות מגוריהם פרויקטים מתמשכים או קצרי טווח, אשר בהם לוקחים חלק בסך הכול אלפי משתתפים. למשל: עידוד לימודים אקדמיים במגדל העמק; תחרות צילום תמונות מקומיות במגדל העמק; קבלות שבת וציון חגים בקהילה בעפולה; סדנאות תעסוקה הוגנת וסיוע לצעירים בתיבת קורות חיים ובהכנה לראיונות עבודה בעפולה; תחרות סטיקרים עם סלוגנים בעפולה; הפנינג למשפחות צעירות כולל מעגלי לימוד ותחנות ספורטיביות בעפולה; עבודה עם עולים באשדוד; 'מימונה רב-תרבותית' לצעירים באשדוד; קבוצות מיקוד עם סטודנטים מאשדוד בקמפוסים בכל רחבי הארץ; קבלות שבת בבתי הספר היסודיים באופקים; פעילויות לנוער בשיתוף יחידת הנוער

באופקים; שותפות בהובלת פסטיבל יהודי חברתי באופקים; הוצאת ספרי שירה של כותבים מקומיים בבאר שבע. רוב הפרויקטים, אם לא כולם, נעשו בשיתוף גורמי עירייה, ובחלקם נכחו ראשי הערים (ממזרח שמש 2016).

בנוסף, לדברי מעורבים בתכנית, בבחירות לרשויות המקומיות שהתקיימו בשנת 2018 התמודדו שמונה בוגרי התכנית (גם כאן, כמו לגבי בוגרי המכינות, ישנה שאלת הסיבתיות או המתאם, שבה לא נדון).

2. תיעוד אתרי מורשת יהודית: יצירת ידע והנגשתו תוך פיתוח מודל ייחודי

התכנית 'מסע אל המורשת היהודית' הוציאה במשך עשר שנות פעילותה 14 משלחות של סטודנטים למגוון אתרי מורשת יהודית ברחבי העולם. הסטודנטים, שבאו ממגוון דיסציפלינות, יצרו ידע חדש על אותם אתרי קהילות יהודיות, שאותו הציגו הן לתושבי המקום טרם חזרתם לישראל והן לציבור בישראל, כולל הנגשתו ברשת. נראה שמבין מטרות התכנית, אלו שקשורות לתיעוד הושגו ברמה גבוהה, ועל חלק מהאתרים הללו מהווים תוצרי המשלחות את המידע המפורט והעדכני ביותר הקיים (כהן וכהן 2004: 2). אף שהתכנית נסגרה עקב קשיים בגיוס משאבים להמשך פעילותה, היא העמידה לא רק תוצרים איכותיים אלא גם מודל חדשני וחוייתי לעיסוק בשאלות של זהות יהודית, ישראלית וציונית. אמנם ממחקרי ההערכה המוקדמים נראה היה שהטיפול בפן זה של התכנית פחות מונכח ומובנה מאשר הפן המקצועי-תיעודי (כהן וכהן 2004: 2, 6), אך ייתכן שהדברים השתנו בהמשך, ומכל מקום האפשרות לעשות שימוש מושכל בעתיד במודל דומה נותרת פתוחה.

פרק ד: מפתחות להצלחה וחסימים מרכזיים

בפרק זה אנתח את הגורמים שהובילו להצלחות המרכזיות של פעילות הקרן, שעליהן הצבעתי בפרק הקודם, כמו גם את האתגרים והחסימים המרכזיים הקיימים בפעילות בתחום. מטרת הניתוח היא לתת לגופים אחרים, בשטח ובעולם הפילנתרופיה, מידע עומק כדי שיוכלו ללמוד מהניסיון שהצטבר בתחום, להמשיך בהישגים ולהביא להישגים נוספים. בחלק הראשון אפרט מפתחות להצלחה, ובחלק השני אציין את האתגרים שעמם יש להתמודד בתחום כולו, ובשדות הספציפיים.

א. מפתחות להצלחה: תובנות מפעילות הקרן בתחום

אנו מצביעים כאן על שבעה מפתחות שיכולים לשמש גם בעתיד ארגונים פילנתרופיים:

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

1. יצירת אמון והתאמה בין הפילנתרופיה לארגונים

רבים מקרב בעלי התפקידים שעבדו עם הקרן מתארים חוויה חיובית מאופי העבודה עם הקרן, מעבר לתמיכה הכספית. מרואיינים רבים, מכל שדות התחום, הביעו רשמים נלהבים, גם ממידת האמון שניתן

בהם, איכפייית אג'נדה ומתן 'יד חופשית'; וגם מהליווי הצמוד, ההתייחסות הרצינית לדוחות, הסיוע המעמיק בחשיבה והמנטורינג. נראה שהמרכיב החיובי השלישי שעליו הם מדווחים - קשר קרוב ואישי עם נציגת הקרן שמולה עבדו -- הוא שאפשר לשניים הללו להפוך למשלימים ולא לסותרים. במקרים רבים הייתה מידה רבה של הלימה בין מטרות הארגונים לבין מטרות הקרן, כך שהראשונים לא הרגישו שהקרן כופה עליהם אג'נדה זרה להם, וחשו כי הקרן מאפשרת להם לעשות טוב יותר את מה שרצו לעשות ממילא. להלן מספר דוגמאות:

- אבי חי נתנו המון חופש עשייה. בתנועות נוער, בעיקר באלה שמופעלות על ידי תנועות בוגרים, יש המון הגיונות פנימיים שאותם קשה לתווך ולשקף. [...] ברגע שאתה שם תקציבים, אתה מטפח דברים מסוימים. ברגע שאתה משקיע זמן חינוך, אבל משחרר את המטרות - ולו רק מאפשר שיהיה זמן לעסוק במשהו, אז הוא מאליו כבר משתכלל, צורות החשיבה משתכללות, וכל דור שעובר משהו מפתח משהו משוכלל יותר למי שמתחתיו (רכז/ת בשמו"צ).
- זה עזר מאוד לגבש חזון בעיסוק ביהדות פלורליסטית. ממילא עסקו בזה, אבל אבי חי ריכז ושם בפוקוס. יצר מתודולוגיה לא ספוראדית (מנהל/ת בשדה תנועות הנוער).
- צריך לבנות אמון, לתת יחס. לפתח מודל פילנתרופי שיאפשר לארגונים לעשות את מה שהם יודעים לעשות טוב (משתתפת/ת בקבוצת המיבוד).
- הם מצאו את הדרך לאפשר לנו לבחור מה לעשות, בלי התניות ובלי שנאלץ לשנות את זהותנו (מנהל/ת מכינה).
- זו הייתה הזדמנות לעשות דברים שרצינו לעשות בכל מקרה, רק יותר מעמיק ועם תוצאות (מנהל/ת מכינה).
- זה היה קורה גם לולא הם, אבל הם שמו על השולחן (מנהל/ת מכינה).

הדברים הללו משתקפים היטב גם בדבריה הבאים של עובד/ת הקרן:

אל תצפה לשנות את תפיסת העולם שלהם באמצעות האג'נדה שלך. בתפיסת, הפילנתרופיה לא תצליח באמצעות הכסף לגרום להם לעשות משהו שהם לא היו עושים אחרת. אתה צריך לגרום להם באמצעות הכסף שלך לעשות משהו שהם רוצים לעשות - ושבלי התמיכה הזו היה להם יותר קשה לעשותו.

אחת התוצאות הברוכות לכך היא, שאנשי הארגונים חשו שניתן בהם אמון, ולא בודקים אותם על כל צעד ושעל, והשיח שנוצר עם הקרן היה כן ופתוח, גם לגבי קשייהם. להלן מספר דוגמאות:

- הקרן הציעה הגדרה מאד ברורה, ובכל זאת אפשרה לנו חופש פעולה... העיקר שתעשה מה שהתחייבת... לא אכפת להם מהתדמית שלהם, לא יחסי ציבור, לא ניצול של הארגון ולא קידום האינטרסים שלהם תוך כדי שאנחנו משלמים מחיר (עובד/ת מת"ן).
- הם לא באים לקדם אג'נדה שלהם. הם לא 'דוד מאמריקה' - הם קשובים,

נוכחים, את לא צריכה לעשות רושם בפניהם. הם אנושיים, מוכנים לשמוע על הקשיים וגם דוחקים בכך לעצור, לחשוב, לעבוד לאט (מנהל/ת בבני המושבים).

- לא צריך לייפות או להסתיר. אין פוליטיקה. זה כיף אדיר. גם לא להצליח זה בסדר. [נציגת הקרן] נותנת לי את האומץ לנסות. הרגשתי נוח לומר לה הכל. שיתפתי אותה בקשיים ובכשלונות. עבדנו בפתוחות ובכנות. הם לא מתנהגים כ'בעל המאה הוא בעל הדעה' (רכז/ת בתק"צ).
- הקרן חכמה בכך שאמרה: 'מבינה מה אתם עושים לעומק, סומכת עליכם'. היא הבינה שצריך עזרה בשוטף ולא בפרויקט. גם ברמה המוראלית זה נתן תחושה של אמון. האמון משפיע על רובד הניהול גם ברמת היעילות: פחות התעסקות בדו"חות, אלא לתת את הכסף ו'תעשה את מה שצריך' (מנהל/ת מכינה).

גם בנושא זה ניתן לראות הלימה בין הרשמים מהשטח לבין עדות עובד/ת הקרן לגבי עבודה עם פלטפורמות אורגניות, כגון תנועות נוער:

אתה חייב להתאים את עצמך לתצורת העבודה של הארגון. אתה לא יכול לבוא עם צ'ק-ליסט של איך עובדים. [...] כשאתה בא לתנועות נוער ואתה מנסה להחיל עליה את המודל הזה, זה לא יעבוד. ואז אתה יכול להפסיד את הפרויקט, או להתאים את עצמך לתרבות הארגונית ולסוג העבודה שלהם. [...] זה הצריך מאיתנו בקרן הכנה מקדימה משמעותית של הבנה שאם אנחנו רוצים לעשות את זה, אז צריך ללמוד לשחרר. [...] מתן כבוד ואשראי לשטח, לא לכפות עליהם. הם יודעים מה הם עושים, וצריך לאפשר להם. הם מסרבים לקבל תכתיבים, גופים אידיאולוגיים. ככה הם עובדים, לא יעזור בית דין. אסור לזלזל בדרך שבה הם עובדים.

הדברים מתומצתים היטב במילים אלה של אחד השותפים של הקרן, עובד/ת הסוכנות היהודית, כהמלצה לפילנתרופיה: "בְּחֵר כיוון, קח אנשי מקצוע, ושחרר; לא להסביר להם מה טוב להם." לצד זאת, לחלק מהמוראיינים הייתה דווקא ביקורת על כך שהרגישו יותר מדי פיקוח והתעסקות מוגזמת בדוחות (בין היתר בהתחשב בחלקה היחסי של הקרן במימון, בחלק מהמקרים):

- צריך פחות דו"חות, יותר אמון, הקשבה, שיחות, למידה הדדית (מנהל/ת מכינה).
- ה'כניסה לקישקע' מקשה. גם הנדיב ביותר נותן רק נתח מהתקציב, וצריך לדעת לתת לעבוד. הדו"חות טובים למרות הקושי, אבל אפשר לקצר (מנהל/ת מכינה).
- היו פעמים שהיה לי קשה עם הפרופורציות בין התכניות שהגשנו ושאושרו לבין זמן ההשקעה בכתיבה, בדיבור, בצוותי היגוי. צריך לאזן בין זמן העשייה בפועל לבין זמן הדיבור על עשייה (מנהל/ת בבני המושבים).

דברים אלה מעבירים אותנו אל המרכיב השני, הליווי הצמוד. כאמור לעיל, רבים משותפי הקרן ציינו דווקא לחיוב מרכיבים שונים במעורבות הגבוהה ובליווי הצמוד שלהם זכו מצד אנשי הקרן, ולדוגמה:

- [נציגת הקרן] הייתה מעורבת בכל מה שעשינו, משלב התכנון ועד לביצוע, במיקרו ובמאקרו, והייתה לה השפעה על התוכן ועל הכיוון. הייתה אכפתית, כאילו שהתכנית הייתה שלה. היא הייתה לא שיפוטית, אבל לא היססה להשמיע ביקורת כשצריך. בקיצור - שותפה לדרך (מנהל/ת ארגון).
- זה לא ארגון מול ארגון, אלה אנשים מול אנשים. היא כמו מנטור בשבילי (מנהל/ת ארגון).
- יש תחושה שיש מי שקורא את דו"חות המעקב והבקרה, שחשוב להם לדעת מה אנחנו עושים (מנהל/ת מכינה).
- אבי חי גם שימשה אינטגרטור ודחפה לשיתוף פעולה (מנהל/ת מכינה).

מסתמן כי הליווי המקצועי הצמוד, כמו גם האמון ומתן 'החבל הארוך', נעוצים בקשר אישי-מקצועי חזק, כפי שעולה מדבריהם של רבים מהמראיינים. שמוטיהן של נציגות הקרן שעבדו עם הארגונים שבו ועלו אינספור פעמים, בין היתר באמירות כמו: "אבי חי מבחינתי זו [א]" (כדברי מנהל/ת בשדה תנועות הנוער) או "אבי חי זו [ב'] [...] משמיעה קול הקרן" (מנהל/ת בתנועת נוער). כן פירטו אודות "יחסים נעימים, שפה משותפת, סוג של חבר, התקשרות לא פורמלית של עבודה [...] [א] מביאה את עצמה וגם את רוח אבי חי" (רכז/ת בשדה תנועות הנוער), או "מתה על [ב']". חיבור אישי, שיחה קולחת, כנה וזורמת" (מנהל/ת תנועת נוער).

לחתימת סעיף זה אודות אופי הקשר בין הצדדים, נביא מדברי מנהל/ת מכינה המתארים באופן יצירתי את הבדלי הגישות היסודיים והמשלימים בין הפילנתרופיה לבין ארגוני החינוך:

הקרנות הן מתווכות של פילנתרופים, שהצליחו בעולם הכספי, שהם תחרותיים, בעוד שמי שעוסק בחינוך חייב להיות לא-תחרותי. זה שני עולמות שלא נפגשים. הפילנתרופ רוצה לעשות משהו טוב לעולם, הוא מחפש אנשים טובים, 'בואו תראו לי מה אתם עושים, תראו לי תוצאות'. אבל התוצאות שלי לוקחות עשרים שנה, לא שנתיים... את התיווך הזה בין השפות עושה הקרן. 'קרנות ממאדים, מחנכים מנגה'. אבל שום דבר לא יקרה בלי החיבור הזה בין יששכר וזבולון. וזה צריך להיות חיבור בהסכמה, בהידברות, ברצון ובלמידה הדדית - לא בהנחתות ולא בכניסה לתבניות.²¹

2. משך וסגנון ההשקעה

בשנת 2002 כתב יו"ר הקרן ארתור פריד, כסיכום פעילות הקרן בשנים 2000-2001, כי הקרן "פועלת כ'משקיע ארוך-טווח' ברבים מן הפרויקטים שהיא יוזמת או מפתחת בשיתוף עם ארגונים ועמותות"

21. המונח 'הסכם יששכר וזבולון' מתייחס ליחסים שבין בעלי אמצעים כלכליים לתלמידי חכמים הנתמכים על ידם, ומתבסס על דברי המדרש: "היה זבולון עוסק בפרקמטיא ויששכר עוסק בתורה, וזבולון בא ומאכילו, לפיכך קָדְמוּ עָלָיו" (בראשית רבה ט).

(אבי חי 2002: 6). פריד הוסיף כי בניגוד לנטייה שהייתה בקרן בתחילה, ושרווחת בקרב קרנות רבות, לתמוך לתקופה של 3-5 שנים לכל היותר, "עם השנים הבינו נאמני קרן אבי חי, כי לעתים יש מקום לתמיכה ארוכת-טווח ורבת-שנים כדי להבטיח את קיומם של מוסדות שהם בעלי חשיבות ראשונה במעלה לשם השגת יעדי הקרן" (שם). מדיניות זו נוכחת עד היום בקרב עובדי הקרן, שממליצים בראיונות עמם "לא להיכנס לשלוש שנים וזהו" (עובד/ת הקרן), ומציעים לכל הפחות "מספר-אצבע של שבע שנים, זה מאפשר ניסוי וטעייה, תהליכים פנימיים" (עובד/ת הקרן).

גישה זו משקפת נאמנה את תמיכת הקרן בשדה המכינות, שנמשכה, בחלק מהמקרים, למעלה מעשור וחצי; וכן את התמיכה בתכניות הסטודנטים ('ידידי השכחת?!' ו'מסע אל המורשת היהודית' נתמכו כל אחת במשך עשור, וארגון 'ממזרח שמש', על תכניות הסטודנטים שלו, נתמך לאורך שני עשורים). התמיכה ארוכת הטווח מספקת ביטחון וממד של יציבות, כפי שהתבטא מנהל מכינה: "אני מאמין בפילנתרופיה ארוכת-טווח וקבועה. לא משנה מה הסכום, אבל שיהיה אפשר לבנות עליו, שייכנס לבסיס התקציב". בנוסף, מכיוון שתמיכה ממשלתית במכינות מתחילה כאמור רק אחרי שנתיים של פעילות, הייתה חשיבות מיוחדת לתמיכת הקרן במכינות חדשות בשנתיים הראשונות.

לנוכח מדיניות זו שהוכחה כמוצלחת, הביעו חלק מאנשי הקרן בראיונות צער על כך שתכניות הש"ש ותכניות תנועות הנוער נולדו רק סמוך לסגירת הקרן, ולא התאפשר לעבור איתן תהליך ממושך דומה. מעבר למשך הזמן, היו מרואיינים ספורים שצינו לטובה את תמיכת הקרן לא רק בתכניות ספציפיות, אלא גם בתשתיות הארגוניות העוטפות אותה - גיוס משאבים, תכנון אסטרטגי, שיווק, מדידה והערכה ועוד. מגמה זו הייתה אחת ההמלצות במסגרת תהליך ההיערכות לסגירת הקרן (ראו Fleishman 2011b: 3, 9-11, והשוו 2010: 26 Fleishman), וכך אכן מעיד/ה אחד/ת מעובדי הקרן: "למדנו להקדיש תשומת לב לפיתוח מיומנויות ארגוניות וניהוליות בקרב הנתמכים ואנשי החזון". באחד הראיונות צוינו הדברים הבאים כהמלצה לפילנתרופיה:

דבר ראשון, לקחת ארגונים שעוסקים בזה ולהשקיע בתשתיות. בעולם הפילנתרופי זה אחד מחבלי ההצלחה, וזה משהו שקרן אבי חי עושים. תשתיות ארגוניות ולהשקיע בארגון כארגון ולא רק בפרויקט. לעשות חשיבה לאורך זמן, להשקיע במנהלים ובאנשים, ללמד לעשות הערכה ומדידה, ולא לקבור אותך בדו"חות (עובד/ת מועצת המכינות).

3. תפירת 'חליפה אישית' לארגון

מרואיינים מתכניות שונות, כמו גם מהקרן עצמה, ציינו כי הטמעת התכנים תלויה בהתאמתם לאופי הייחודי של הארגון. בניגוד לתפיסה הרווחת של 'מוצרי מדף', גישה זו מצדדת ב'תפירת חליפה לכל ארגון'. משמעות הדבר היא שאנשי הארגון הם המעבירים את התכנים (ראו לעיל, על 'מיקור פנים'), ומתאימים אותם לעולם הערכי שלהם, לטרמינולוגיה שלהם ואפילו לשפה העיצובית (גרפיקה) שלהם. כך מעידים למשל מרואיינים הקשורים לתכנית בתנועת הצופים משני הצדדים - מצד התנועה ומצד גוף התוכן החיצוני שעובד איתה:

ה'פיצוח' הכי גדול שלנו היה ברגע שעברנו לדבר על לוח השנה הצופי. הפסקנו לדבר על חנוכה והתחלנו לדבר על 'חנוכה דרום' [=טיול תנועתי בחנוכה לדרום

הארץ]. הפסקנו לדבר על פורים והתחלנו לדבר על 'פורימון' [=פסטיבל פורים תנועת]. יש לוח שנה צופי, קורים בו דברים, ועכשיו השאלה היא מה צריך בדברים האלה (רכז/ת בצופים).

הדבר הכי חשוב הוא להבין שאין מוצרי מדף. לי אין צורה אחת ויחידה של יהדות שעליה אפשר לומר 'צריך לשכפל את זה' בתוך התנועה. כל תנועה צריכה להגיע לזה דרך המנטליות, השפה, עולם המושגים והערכים שלה, ולהיות מסוגלת לדבר את זה באופן שטבעי לה. הרי לא חסרים חומרים - כל שיטוט ברשת יוליד אינספור חומרים סביב החגים למשל; הדרך היחידה שבה התנועה תרגיש שזה שלה היא אם יהיו שם המושגים, האנשים, הרעיונות, ואפילו הגרפיקה שלה. כך, כשמדריך משתמש בערכה הזו, הוא לא מרגיש שהוא עושה שימוש במשהו שהוא מצא, אלא במשהו שהוא חלק מהעבודה השוטפת שלו. בעיניי, התובנה הכי חשובה ומרכזית היא להתאים את עצמנו ללוח השנה, למפעלים ולפעילויות של תנועת הנוער. שנהיה כל הזמן במקום שבו הם נמצאים, וגם לאתגר את המקום הזה. הגישה שלי הרבה פעמים הייתה: 'בואו נדבר על למה אתם מחנכים. אלכוהול? בסדר. מתי הזמן הכי מתאים לדבר על שימוש באלכוהול? בואו נדבר דרך פורים. מדברים על מגדר? גם את זה אפשר דרך פורים: בואו נקרא את כל מגילת אסתר דרך עיניים מגדריות. [...] הצעתי לדבר על לוח השנה השבטי. [...] אם לא יהיה קשר בין ה-DNA הארגוני, אם הארגון לא ירגיש שזה חלק ממנו - בסופו של דבר זה יתפוגג (עובד/ת מכון הרטמן).

מגמה כזו קיימת כאמור לא רק בצופים, כפי שתואר לעיל במסגרת הדיון במגמת 'מיקור-הפנים'. אחד הארגונים שכבר צבר ותק ביצירת השפה הפרטיקולרית הזו הוא השומר הצעיר, שנציגו ציין את העובדה הזו כאחד האתגרים על שיתוף פעולה ושיתוף ידע בין תנועות מקבילות:

אחד החסרונות של התנועות הוא שכל אחת היא מאוד סוליסטית: יש לנו המון התנהלות פנימית בלמצוא תוכן, להתאים אותו, לקשר אותו לתהליכים אחרים. התוכן נבנה בתוך הקשר ספציפי ולא תוכן כשלעצמו. 'שאלת היהדות' לא נשאלת ככזו - אלא כגיבוש השכבה, המסע לפולין, גיוס לנח"ל, תכנים שחשוב לנו שהחניכים יפגשו עכשיו. לא שאלות מופשטות. התוכן לא צף בחוסר-הקשר, אלא נבנה ומותאם להקשר התנועתי הספציפי. ולכל תנועה יש רציונל או הגיונות שונים טיפה, וזה יוצר חוסר דיאלוג (רכז/ת בשמו"צ).

חוקר שעסק בהערכת תכניות הקרן הצביע בראיון על כך שהשוני הזה, שיוצר לקרן עבודה רבה, "מתאפשר הודות ליכולתה [של נציגת הקרן - ר.ב.] לתפור חליפה לכל ארגון". הוא הבהיר כי "תכנית של השמו"צ לא יכולה לעבוד בתק"צ. זו לא תכנית מדף, 'take it or leave it', אלא גמישות". אשת הקרן עצמה אישרה כי "צריך לדבר דרך השפה המקומית, לתת לה לפתח את הייחודיות שלה".

4. עבודה במקביל עם דרגים שונים בארגון

אחת השאלות בתכניות הפונות לארגונים גדולים, כגון תנועות נוער, היא באילו דרגים למקד את המאמצים: באופן ישיר עם אוכלוסיית הקצה (חניכים, מדריכים צעירים), ושמה בהנהגת הארגון, או אולי בדרגי הביניים. בעוד תכניות הקרן בשדה המכינות, בשדה הש"ש ובשדה הסטודנטים פנו ישירות למשתתפים, בשדה תנועות הנוער נטתה הקרן לעבוד עם הנהגות ועם דרגי הביניים (במינון משתנה מתכנית לתכנית). באופן לא מפתיע, מרבית המרואיינים המליצו לא לאמץ דרג אחד ולזנוח את היתר: "החכמה היא להיות במספיק מרחבים במקביל" אומר/ת רכז/ת בצופים, ומפרט/ת: "גם רכזי תוכן, גם 'אגף מורחב', גם צוותי הנהגות, גם לייצר ערכות שמגיעות למדריכי שכבה, גם 'סמינר שירה בנקי' מול החניכים ישירות". דברים דומים אומר/ת עובד/ת במת"ן: "יש את ההתלבטות האם 'לתקוף' את הסוגיה מהשטח - מד"צים וכו' - או ללכת גבוה. התשובה היא גם וגם".

חשיבותה של רתימת ההנהגה הבכירה היא לכאורה ברורה - על מנת לייצר אמירה ארגונית חזקה, לסלול את הדרך להמשך המהלך עם הדרגים שמתחתיהם, וגם להגביר את הסיכוי לגיוס משאבים ולפיכך להמשיך קיום התכנית בעתיד. כך בלשונם של המרואיינים:

אנחנו התחלנו מלמעלה למטה: בשביל שמי שיפגוש את בני הנוער בסוף יריגיש בנוח ושלא נצטרך להביא מישהו חיצוני, צריך לעבור תהליך, ועשינו לשם כך תכניות. [...] הרעיון הכללי היה שצריך קודם כל לחבר את ההנהגה, את הצוותים המרכזיים של התנועה - לחוויה, לחשיבות, לשפה. [...] אני רוצה שמי שמוביל אצלנו את תנועת הנוער ירגיש שהאחריות על הזהות היהודית והיהדות כתרבות יהיה משהו שמוביל אותו, כמו מטרות אחרות שיש לנו בתוך החוויה של תנועת הנוער (מנהל/ת בבני המושבים).

כמובן שגם הצעירים. אבל גם ההנהלה צריכה לעשות תהליך 'הכשרת לבבות': שבהנהלת הארגון יהיה תהליך מעמיק, כדי שגם חברי ההנהלה ואלה שמקבלים את ההחלטות הגדולות יהיו רתומים ומחויבים. כך זה מצליח יותר טוב לחלחל למטה. [...] לדעתי חשוב ללכת לדרגים הגבוהים כי כשיש נושאים של זהות יהודית ציונית אצלנו בכל הארגונים זה נושא מאוד טעון. ברגע שחברי הנהלה מגויסים ומצליחים לגבש מסר תנועתי כלפי סוגיות, יש נחת ושלווה והתהליך של הכנסת התכנים לתנועה מתרחש בצורה יותר טובה (עובד/ת מת"ן).

יתרה מכך, עובד/ת הקרן המליץ/ה שהעבודה עם הדרגים הבכירים תהיה "לא משהו חד פעמי - חמישה מפגשים ונסיעה לחו"ל - אלא משהו שכולל גם מנטורינג אחד-על-אחד. שמזכ"ל תנועת נוער יישב עם מישהו אחת לחודש על סדר יום יהודי-ישראלי לתנועה".

לצד הדברים הללו, עובד/ת במועצת המכינות הצביע/ה על פער כיום בטיפול בדרג הביניים במכינות, שהם עתודה למנהלי המכינות הבאים: "ההשקעה הקיימת בתחום הזהות היהודית היא או בחניכים או במנהלים, אבל דרגות ניהול הביניים, המדריכים והרכזים - זה דור שנופל בין הכסאות".

ניתן להניח שבחירתה של הקרן לעבוד עם הנהגות ועם דרגי הניהול הבינוניים תורמת לרתימת הארגונים בטווח הבינוני ולהטמעת התכנים, אך נזכיר שאחד המחירים של מיקוד זה הוא הידיעה המוגבלת באשר למה מגיע בסופו של דבר לרמת המדריך הצעיר והחניך (כפי שתואר לעיל בראש פרק ג).

5. פדגוגיה מותאמת לקהל היעד

מעבר לרזולוציה של אסטרטגיה פילנתרופית ותצורות עבודה ארגוניות, הצלחת תכניות מהסוג הנסקר כאן תלויה במידה רבה בסופו של דבר, גם ביכולתם של מעבירי התוכן בקצה התהליך לעניין את קהל היעד שלהם ולהעביר את התכנים באופן אפקטיבי. נושא הפדגוגיה לא היה במוקד הסיכום הנוכחי, אך ניתן להצביע עליו כתחום שראוי להעמקה בפני עצמו: תכניות הקרן חלשו על אחוז ניכר מתכניות החינוך הבלתי פורמלי שביקש לעניין צעירים בתוכן יהודי-ישראלי ולהנגיש להם ידע מעולם תוכן זה. במהלך שנות הפעילות הצטבר ידע פדגוגי לא מועט מתוך מגוון הניסיונות. כדברי מנהל/ת אחת התכניות, "יש הרבה ידע (know-how) על איך מפתחים דיון בקהל היעד הזה". כדי לתת טעימה מסוג התובנות שעשויות לעלות לגבי נושא זה, נביא כאן מספר דוגמאות ממה שעלה בכל זאת סביב הסיכום הנוכחי.

כדוגמה ראשונה, תובנה שעלתה כמשותפת לרבות מהתכניות (והיא אולי מובנת מאליה לחלק מהעוסקים בתחום, אך לא תמיד מיושמת) היא חיבור התכנים לעולמם של המשתתפים - בין אם לחיי היומיום שלהם, לסוגיות זהות שמעסיקות אותם, או לסוגיות שקשורות לעשייה החברתית שלהם. הדברים הללו ממשיכים את הנאמר בסעיף קודם לגבי 'תפירת חליפה אישית לארגון', אך מתייחסים לרמת המשתתף ולא לרמת הארגון:

אנחנו לא יכולים להגיע וישר לדבר עם החבר'ה על זהות יהודית. לא יכולים. זה יוצר התנגדות ואנטגוניזם. זו הזהות שהכי קשה לדבר עליה, כי אין להם מה להגיד עליה. ואז השקט הזה מתחלף באנטגוניזם או בפוליטיקה זולה של 'הדתיים' ו'החרדים'. אני מנחה את המנחים לא להתחיל עם הזהות היהודית, אלא להתחיל לדבר איתם על זהות אישית, זהות ישראלית, שאלו זהויות שיש להם יותר מה להגיד עליהם, ודרך המפגשים האלה אפשר לתרגל שאלות שקשורות בהבנת זהות, לייצר שיח וגם אמון (מנהל/ת בתק"צ).

[איפיון קהל היעד:] פוסט מודרני; מאוד אדישים לעבר; הריגושים שלהם מתחלפים מאוד מהר. האתגר הוא לפתח רגש חי כלפי התוכן (זה נכון לכל תוכן, אבל יותר ליהדות). דעתניים ומגיעים עם הרבה סטיגמות על היהדות. מעט מאוד ידע, מאוד מנותקים. דור Y קלאסי. אנחנו פונים לחוש המוסרי ומחברים לעשייה החברתית שלהם. זה כל הזמן מהדהד את 'מה אני עושה ולמה, למה אני קומונר'. הם גם מחפשים וגם מחזקים את הבחירות שלהם. מחברים את המושגים היהודיים (למשל קדושה) לערכים חברתיים. לגלות להם את העומק של המעשה שהם כבר עושים. לגבי הניכור, עוברים דרך גדי טאוב ופוסט-מודרניזם, לתת עומק לתחושת הניכור שלהם. כפדגוגיה, זה לתת עומק לחוויה שהם כבר חווים. להפוך אותם לעשירי-אסוציאציות לגבי החוויות שלהם. לכל סמינר יוצרים את הרציונל החינוכי ואת האמוציונל החינוכי - מהו ההגיון הרגשי שדרכו החניכים צריכים לעבור. איך לגייס את הרגש החי בהם כדי להיפגש ולהעמיק אינטלקטואלית, וגם להעמיק רגשית (רכז/ת בשמו"צ).

בדברים האחרונים מקופלים שני עקרונות פדגוגיים במישור הרגש: האחד הוא להתחבר לחוויות

שהמשתתפים כבר מרגישים מראש ולתת להם ביטוי, פשר או עומק; השני, הכללי יותר, הוא להשקיע מחשבה רבה מלכתחילה בתהליך הרגשי-חוויתי שיעברו החניכים, ולא רק במישור הידע. המונח הנהדר שמחדשים בשמו"צ, לצד 'רציונל חינוכי' המוכר, הוא 'אָמוּצִיוֹנָל חִינוּכִי'.

מסקנה נוספת שעולה מהתכניות ומהמראיינים היא חשיבות חויית הוולונטריות, או הבחירה: כאשר משתתפים חשים שנכפה עליהם להשתתף בתכנים - באופן טבעי הם נוטים להגיע עם יותר התנגדויות (ראו גם להלן בדיון באתגרים ובחסמים). בחלק מהמסגרות, תוכני היהדות ניתנים לבחירה אחת מתוך אפשרויות נוספות (כך לגבי 'בית המדרש החלוצי' של הש"שינים בשומר הצעיר, וכך היה באחד מסמינרי המדריכים הבוגרים בבני המושבים); באחרות, היכן שרצו שכל המשתתפים יעברו את התכנים, יצרו בחירה פנימית בין מספר אפשרויות תוכן מקבילות, ובדרך זו העניקו למשתתפים בכל זאת חוויה של בחירה מסוימת (לדוגמה בשינושינוי בשנת תשע"ט).

המלצה שלישית, שהיא מעט טכנית אך עשויה להיות בעלת השפעה תודעתית רבה, היא להתחיל את התכנית עם תחילת השנה אצל הש"שינים. בפועל זה לא תמיד קורה, כי בחלק מהמקומות לוקח זמן להתניע את השנה, לגייס את המנחים, לשבץ אותם, לתאם מועדים בינם לבין הקומונה, ולהתחיל לעבוד. מה שעלול להתרחש במצב כזה הוא שאחרי תקופת הסתגלות למציאות החדשה בתחילת השנה, הש"שינים מתרגלים לציפיות מהם, למשימותיהם ולשגרה שלהם, ואז כאשר מבקשים להכניס דבר-מה נוסף, הוא ייחווה כחיצוני וכזר לשנה שלהם.

רביעית, במשובי תכנית 'שינושינוי' עלתה מהמשתתפים ביקורת עקבית על המתודה של לימוד טקסטים, המנוגדת לרצון הצעירים במתודות חוייתיות (ראו עוד להלן בדיון באתגרים). לנוכח ביקורת זו, ניתן ללכת בדרך של חינוך חוייתי, או לחלופין להתעקש דווקא על לימוד טקסטים מתוך מטרה לתקן מעט את נקודת הפתיחה של יכולת דלה לקרוא טקסט, או בכלל להתמקד במרכיב של הדיון (ראו להלן לגבי שלוש ההצעות).

לסיכום, נראה שקיים ידע רב שאותו ניתן לאסוף בתחום הפדגוגיה ספציפית בתכנים הללו ולקהלי היעד הללו. לדברי עובד/ת הקרן, "כדאי להצביע קדימה על הצורך לרכז את הידע על לימודי יהדות לגיל הזה. איך זה ששבועיים אחרי סיום התיכון הוא פתאום מסתקרן בנושאים שלפני רגע היו שנואים עליו". במסגרת מחקרי ההערכה על תכניות הקרן נערכו אמנם גם סקרי מנחים (שינושינוי תשע"ז; תק"צ תשע"ז; תק"צ תשע"ח) וקבוצות מיקוד עם מדריכים, אך הדגש של מאמצים אלה לרוב לא היה בשאלות של פדגוגיה. זה גם כאמור לא היה המוקד של הסיכום הנוכחי. אך אם יוקדשו בהמשך מאמצים לזיקוק הידע הזה מהמנחים וממנהלי התכניות, בדגש על הפדגוגיה ואופן העברת התכנים ותיוכם - הוא עשוי להיות משמעותי ובעל ערך להמשך התכניות בתחום.

6. בשלות השדה

נראה שבמידה לא מעטה, צמיחת תכניות הש"ש ותנועות הנוער בשנים האחרונות הגיעה על רקע של הבשלה כללית של השדה, שהתבטאה בעיקר בנכונות וברצון לעסוק בתכנים הללו. ניתוח מקיף של התהליכים שהביאו להבשלה זו חורג מגדר סיכום זה, אך ניתן לשער שהם מקיפים היבטים רבים - בהם גם כאלה שאינם נוגעים כלל לקרן, אך גם כאלה שהם אולי תוצאה של פעולתה הכוללת של הקרן,

שקידמה בשיח הציבורי את העיסוק בזהות יהודית-ישראלית.

בשומר הצעיר לדוגמה, החל מהלך כבר לפני עשור של בירור הזהות היהודית-שומרית, שנבחר כנושא שנתי, וצוות ייעודי עשה עבודת חקר יסודית בסיוע מומחי תוכן הקרובים לתנועה, כגון מוקי צור ויריב בן-אהרון. חלק מהרקע לתהליך זה היה משבר, שהיה משותף, לדברי רכז/ת בשמו"צ, לכל תנועות ההתיישבות ותנועות הנוער. בתהליך הלמידה הוא נוצרה התשתית התוכנית שעליה מתבססים התכנים בתכניות התנועה עד היום (ומוסיפים להתפתח, כמובן). העבודה של השמו"צ עם הקרן החלה כזכור רק בשנת תשע"ג (2013), כלומר כשלוש שנים אחרי התנעת התהליך הפנימי (ראיון עם רכז/ת בשמו"צ).

אכן גם גורמים בתנועה הקיבוצית מעידים כי התנועה עברה בשנים האחרונות משבר כלכלי ודמוגרפי, שהוליד צורך בבירור מחודש של ייעוד וחזון התנועה (ראיונות עם מנהלים בתק"צ). לתוך הצורך הזה נכנסו בהצלחה גם התכנים שאותם הציעה הקרן. כך, כחלק מתהליך זה, ותוך כדי העבודה עם הקרן, הוגדר 'מצפן ערכי' שבמרכזו מרכיב הערבות ההדדית, ומסביבו ארבעה מרכיבים נוספים: דמוקרטיה פעילה; יהדות כתרבות; שיתופיות וקהילתיות; ציונות (אתר הקיבוץ, 'המצפן הערכי').²² כמו כן, ושוב בתוך תקופת העבודה עם הקרן, נכלל הנושא של יהדות חילונית/כתרבות כאחת משש מטרות התנועה לחמש השנים הבאות, במסגרת כנס שנערך אחת לחמש שנים (ראיונות עם מנהלים בתק"צ; Fleishman 2018: 16; מזכירות התנועה הקיבוצית 2018).

גם בבני המושבים, במידה מסוימת כמו בשומר הצעיר, ניתן להצביע על אינדיקציה מוקדמת ומעניינת שהחלה שנים אחדות לפני תחילת העבודה עם הקרן. במשך שנים ארוכות, ובאופן התואם את מטרות תנועת הנוער העובד והלומד (שבני המושבים הוגדרו כחטיבה בתוכה), אחת ממטרות בני המושבים הייתה 'בוגר הרואה במסורת ישראל מקור הראיה ולא מקור סמכות'.²³ אך לפני מספר שנים, הוסר הסיפא של המשפט, והנוסח הועמד על 'בוגר הרואה במסורת ישראל מקור הראיה'. כך מספר/ת מנהל/ת בתנועה:

בכל שנה יש סמינר רעיוני אחד לגרעינרים [ש"שינים - ר.ב.]. ואחד לרכזים, שבמסגרתו עסקו בעבר במטרות התנועה. לאלה שבחרו לעסוק במטרה הזו - שחלקם באו מעולם ההתחדשות היהודית, חלקם מסורתיים - מאוד חרה הניסוח. זה כל הזמן הציף את זה בשיח. קיבלו עשרות החלטות של להוריד את זה, אבל כל הזמן אמרו 'אבל מי אנחנו שנחליט? ומי אמור להחליט את זה?'. עד ששנה אחת, לפני 7-8 שנים, רכזת ההדרכה הייתה מישהי שהייתה בעברה אשת צוות במכינה, והבשילו התנאים. עסקנו הרבה ביהדות, וניתחנו את המטרה הזו, ומה גרם לנוער העובד והלומד לנסח אותה ככה, ועשינו תהליך, ובסופו גם הגרעין וגם הרכזים הצביעו שמורידים את זה. הייתה התרגשות גדולה. [...] עשינו סמינר 'מה המגדלור של בני המושבים?', מיפינו את ההיסטוריה של הקמת המושבים, מתוכה הוצאנו ערכים שמתוכם בחרנו חמישה, יחד עם הרכזים. עליהם עשינו לימוד בקבוצה מצומצמת, ואחרי כל לימוד ניסחנו משהו. כך יצאו ערכי הליבה: עבודה, סוציאליזם, ציונות, דמוקרטיה, שוויון ערך האדם.

22. ארבעת המרכיבים לא נכתבו כאן לפי סדר חשיבות מסוים.

23. נוסח זה עדיין מופיע במטרות הנוע"ל, וראו למשל אתר מת"ן, 'הסתדרות הנוער העובד והלומד'.

זהות יהודית נכנס בציונות, וקהילה נכנס בסוציאליזם.

לבסוף, האינדיקציות שעלו בצופים לבשלות קשורות יותר לנכונות לעסוק בסוגיות הנתפסות כפוליטיות. זהו תנאי מקדים מובן לאור המוטיב הממלכתי והא-מפלגתי החזק של התנועה, ואולי גם לא מפתיע (גם אם מצער) שנושאים של זהות יהודית נתפסים (לפחות בתחילה) כשנויים במחלוקת, פוליטיים ומפלגתיים:

[אני] רואה בשבטים יותר שיח ורצון לדבר ולשאול, לעשות מפגש בין שבטים סביב סוגיות כמו עמונה, אזריה. תהליך מאד גדול. כשהייתי [חניך], התנועה הייתה א-פוליטית וא-מפלגתית, והיום התנועה רוצה להכניס שיח פוליטי, נגמר הדבר הזה - רוצים לדבר, לא רוצים להציג משהו חד ממדי. שיח זהות משתלב עם זה, לשאול שאלות קשות ולדבר - שחיתויות, אלאור אזריה, עמונה, כי ההבנה היא שהכל פוליטי, ורוצים לפתח אנשים בוגרים מגובשי זהות, זה מה שהתכנית מנסה לעשות - גיבוש זהות זה חלק ממה שקורה לנו במדינה (צופים תשע"ז).

לסיכום, הואיל ואנשי הקרן יודעים לספר על ניסיונות מוקדמים שלא צלחו, סביב שנת 2008, ליזום פעילות עם אחת מתנועות הנוער (שאינה נתמכת כיום), ניתן לסכם בהשערה שישנם תנאים אובייקטיביים שצריכים להבשיל על מנת שתכניות תיוולדנה ותיקלטנה בהצלחה. אמנם לעולם איננו מחזיקים ביד את כל המשתנים ואת כל התמונה - ומן הסתם הרבה תלוי גם באופן הספציפי שבו דברים נעשים, בפרסונות ועוד - אך מהתבוננות בתחום הצעירים, ובפרט בשדות של מכינות, ש"ש ותנועות נוער, נדמה שקיימת 'רוח הזמן', zeitgeist, שהיא חלק בלתי נפרד מהבנת המתרחש.

7. שילוב תנאים ייחודיים בתכניות שנת י"ג (ה-Gap Year הישראלי)

ראינו לעיל השפעות ארוכות-טווח, בפרמטרים רבים, של שנת המכינה הקדם-צבאית על בוגריה, ובהן גם אלה הקשורות למטרות הקרן. אף שמידת ההצלחה בתכניות הש"ש משתנה מתכנית לתכנית, ניתן להצביע על מסגרות שנת הי"ג כמוקד רחב של תהליכי עיצוב זהות, ולפיכך כבעלות פוטנציאל רב. מדברי המרואיינים, מעיון בהערות התכניות ומתוך הספרות המחקרית, ניתן להעלות מספר השערות על הסיבות לכך, ולסווג מרכיבים אלו לשני סוגים: כאלה שנובעים מהשלב בחיים (לימינליות, 'בגרות בהתהוות', מורטוריום), וכאלה שנובעים ממאפייני המסגרות (ולונטריות, טוטליות, ניהול עצמי, התחלה חדשה, יציאה מאזור הנוחות).

מסגרות שנת הי"ג דומות בחלק ממאפייניהן לתכניות ה-Gap Year בין תיכון לקולג', הרווחות בקרב יהדות צפון אמריקה. באופן סמלי והולם, אלו הם גם אותם ראשי תיבות. בטרם נפרט על המרכיבים הללו, נפתח במובאה מדברי מנהל/ת בתק"צ, המקיפה כמה מהם:

שנת י"ג: גיל מהמם. בעולם אופטימלי, מוטב שהם היו מגיעים לגיל הזה עם התנסות במחשבות הזהותיות. מי מהם שהיה בתנועות נוער אומר שכבר דיברו על זה בתנועות נוער. אבל הם לא באמת התעסקו בשיח הזהותי. זה הגיל. כי זו שנה ראשונה שהם לא במסגרת פורמלית. נכון שהם בתוך מסגרת עוטפת, אבל באופן בלתי נמנע הם מחוץ לבועה שלהם. מחוץ לבית, לישוב,

בלי ההורים והחברים. הם בתוך משהו אחר, שמפגיש אותם עם עצמם ועם החברה הישראלית ב'פגום'. זה הזמן לדבר איתם על הדברים הללו. והמתודה היא מקסימה כי היא נותנת כבוד להם; בבית הספר דוחפים לך חומר, ופה, הדין וההנחיה נותנים להם מקום לחשוב, לעבד ולשאול. ואחר כך הם הולכים לצבא. זה בדיוק השלב של מעבר מתלמידים לאזרחים. הם כבר לא ילדים. זה הלימוד והמעשה שהם כל-כך הדוקים, מה שלא קורה לפני כן, כי לפני כן הם תלמידים, ויש להם בחינות בגרות, ופה זו מן שנה שבה הם יכולים פשוט להתמסר לזה. אני מאוד הייתי רוצה שגיגעו יותר מבושלים לשלב הזה, כי אז אפשר 'לעוף' איתם, לא לעשות משבצת 'מיהו ישראלי', שזה של כיתה ד'. הלוואי שהיו עושים את זה קודם, מפתחים חשיבה ביקורתית ולא קסמאית.

מרכיבים הקשורים לשלב בחיים

- גיל 18-19 הוא חלק משלב ה'בגרות בהתהוות' (Arnett 2000), המאופיין בשילוב ייחודי של בגרות רגשית וקוגניטיבית מזה, והיעדר מחויבויות של 'עולם המבוגרים' (צבא, לימודים, קריירה, משפחה), מזה.
- משתפי שנת י"ג נמצאים בשלב לימינלי בין שלבי חיים (Turner 1967, 1969), המאופיין בהשתחררות מתנאי השלב הקודם (בית ספר, בית), וטרם ייכנסו לתנאי השלב הבא, הם נמצאים בשלב-מעבר, שיש לו מאפיינים ייחודיים וחוויה קולקטיבית חזקה של תהליך המסע והבירור (communitas). שני היבטים משלימים הקשורים לכך הם דינמיות וגמישות, וצומת הכרעות.
- שני המאפיינים הקודמים מזינים את החקירה הזהותית, או 'מוֹרְטוּרְיוּם' בלשונו של מארסיה (Marcia 1966), המתרחשת כאשר הפרט יוצא משלב 'הסגירות המוקדמת' (foreclosure) של הזהות שהוקנתה לו בילדותו על ידי סביבתו, ומברר לעצמו בעצמו את דרכו - אמונותיו והשתייכותו. המורטוריום עשוי להביא ל'זהות מושגת' (achieved identity), אם החקירה הסתיימה במציאה, ולחלופין, לבלבול ועמימות זהותית (diffusion).

דוגמאות מתוך הראיונות להצבעה על מאפיינים אלה:

- גיל 18 הוא חלון זמן נכון, הם מספיק מבוגרים להתמודד עם תהליך חינוכי. כבר מפתחים רגישות מוסרית, ועדיין לא מחויבים. הם פתוחים לעיצוב והשפעה, והיא תישאר לטווח ארוך (עובד/ת מועצת המכינות).
- זוהי שנת מפנה מחוללת שינוי. גיל 18 הוא אחרי פרק, ולא במהלכו. גיל 30 זה כבר מאוחר מדי. פוגשים אותם לפני הטראומה של הצבא, כשהם עדיין פתוחים ללמידה ובית הספר כבר לא מעיק עליהם (מנהל/ת מכינה).
- המכינות הן הזדמנות נדירה. פער זמן בין תיכון לצבא. לא תהיה הזדמנות דומה אחרי כן. וזה במימון נדיב יחסית של המדינה. זה גיל מעצב: הם כבר לא ילדים, ובכל זאת הרבה עבודה עליהם. ובכל זאת הם עוד לא אנשים מבוגרים ומקובעים, אלא עוד ניתן להשפיע עליהם (מנהל/ת מכינה).
- בפער הזה, שבין הסיום במערכת החינוך לבין הכניסה לעוד מערכת, יש

הזדמנות. בגיל 18 יש הזדמנות לפתוח צוהר, לשייכות, לחשיבה ביקורתית, לדבר על זהות ממקום שמאפשר להם לשאול שאלות ופחות תשובות (עובד/ת שינשוני).

- חייבים לעצור ולשאול שאלות על זהותך לפני שאתה נזרק לצבא. יש להם בוסריות של חשיבה וגם גמישות מחשבתית. מסוגלים להכיל שינויים. מביאים רוח שטות ואנרגיות טובות (עובד/ת במכינה).
- אם רוצים לעשות שינוי מהותי, צריך לעשות זאת בגיל שהשינויים כל הזמן קורים (עובד/ת שינשוני).
- בגיל הצעיר השינוי משמעותי יותר, ובר קיימא. זהו צומת התפתחותית קריטית, שבה הצעיר בונה את זהותו המובחנת מסביבתו, מחפש דרך ושואל את עצמו שאלות. זה הזמן ליצירת שינוי (מנהל/ת מכינה).
- זה גיל של שינוי דרמטי: לקבל החלטה - וכל החיים ישתנו (מנהל/ת מכינה).
- צעירים זה הגיל לעסוק בזהות ובשיפור החברה: מצד אחד הם מספיק מבוססים וקצת פורחים מהקן ומצד שני עוד לא מתברגנים, עוד אין להם פרנסה ומשפחה. זה הגיל שעושים שינוי חברתי בכל העולם. לכן זה חשוב דווקא לצעירים (עובד/ת מועצת המכינות [הובא גם לעיל]).
- מורטוריום הוא שלב שהחברה מחויבת לתת לאדם: הוא עוד לא מחויב, ויכול לבחון מה הוא כן ומה הוא לא. זה מתאפשר בגיל הזה, אפשרות טובה ואמיתית לחקירה (מנהל/ת מכינה).²⁴

מרכיבים הקשורים למאפייני מסגרות הי"ג

1. ישנה חשיבות לכך ששנת הי"ג היא מסגרת בחירה (וולונטרית). זהו מצב שונה מהמסגרת הבית ספרית שאליה השתייך התלמיד ב-12 השנים שלפני כן; ושונה מהמסגרת הצבאית שאליה ייכנס מיד לאחר מכן למשך שנתיים וחצי לפחות. במידה מסוימת היא שונה גם מיתר המסגרות שמצפות לו - עבודה, לימודים ומשפחה, שלגביהם ישנה ציפייה חברתית ברורה. גם אם בכל אחת מהתחנות יש ליחיד בחירה בין אפשרויות, בשנת י"ג, עצם הבחירה להשתתף במסגרת זו היא יוזמתו של היחיד. לתודעת עצמאות זו עשוי להיות תפקיד חשוב בפתיחות התודעתית שבה הוא ניגש לחוויות שונות. ייתכן שגם הזמן הקצוב, והנוכחות הברורה של המסגרת הצבאית הממתנה באופן, מזינות את תחושת הדחיפות והרצון לעבור דברים משמעותיים כל עוד קיים 'חלון הזדמנות וולונטרי' זה. נראה סביר לשער שמרכיב הוולונטריות מסביר הרבה מהפער המבלבל בין ההתנגדות החריפה של תלמידי תיכון רבים ללמידה - לבין הסקרנות והצמא שהם מבטאים ללמידה במכינה, שבועות בודדים לאחר סיום חוק לימודיהם.
2. מסגרות הש"ש הן מקיפות כול (טוטליות והוליסטיות), כלומר עוטפות את הש"ש 24 שעות ביממה, שבעה ימים בשבוע. מאפיין זה מאיץ במידה רבה את כל התהליכים העוברים על המשתתפים - החברתיים, הזהותיים ועוד. בחלק מהמקרים, המשתתפים גם מקבלים ליווי, תמיכה וייעוץ מצוות

24. דמות זו כתבה את עבודת המחקר שלה במסגרת התואר השני על התהליך הזהותי במכינות, ומכאן אולי מודעותה לשפה התאורטית.

המסגרות בכל אותם תחומים.

3. המסגרות הללו גם נשענות במידה רבה על ניהול עצמי, במטרה לפתח אחריות אישית בקרב המשתתפים. גם כאן זהו מאפיין חריג לעומת המסגרות הקודמות והבאות ברוב המקרים.²⁵ מאפיין זה עשוי להשפיע רבות על האופן שבו מתנהלים המשתתפים ובפתיחות שלהם לחוות ולהתעצב, מתוך עקרון מוכר של השפעה בין הציפיות לבין ההתנהגות ('אפקט פיגמליון').
4. היבט נוסף וקשור לקודם הוא ההתחלה החדשה שמספקת לעתים מסגרת שנת הי"ג למשתתפים - המאפשרת להם לצאת ממשבצות חברתיות ותודעתיות שבהן התקבעו במשך שנים של השתייכות למקום מגורים, למוסד חינוכי ו/או למסגרות בלתי-פורמליות.
5. יציאה מאזור הנוחות: במסגרת שנת הי"ג יוצאים המשתתפים מהבתים שבהם גדלו ומסביבת חייהם המוכרת, מה שמאתגר אותם ומניע תהליכי בירור זהותיים, מפגיש אותם עם סביבה חדשה ועם חלקים שונים בחברה הישראלית, ומאפשר להם לבחון במידה מסוימת של ריחוק את הזהות שהוענקה להם על ידי סביבתם.

דוגמאות לכך מהראיונות ומהמסמכים:

- עד גיל 18 אין פניות: נמצאים במסגרות מחייבות, אבל לא 24/7. כך גם אחרי הצבא - נכנסים למסלולי השכלה / משפחה / מקצוע (עובד/ת מועצת המכינות).
- לכאורה אפשר היה לעשות מכינה לחיים אחרי הצבא. אבל בגלל הדחיה של הצבא יש קצת תחושת שחרור (מנהל/ת מכינה).
- מכינה או שנת שירות היא שנת חופש מחשבה. אתה כבר לא חייב בית ספר, עוד לא חייב צבא, וזו הזדמנות נפלאה לעסוק בעצמך. לצבוע את זה קצת ב'אני תורם לחברה', אבל בגדול זה עיסוק ב'אני', 'איפה אני בעולם הזה, מה הייתי רוצה לתת לעולם הזה, מה העולם הזה נותן לי'. שאלה נפלאה (עובד/ת הקרן).
- כדאי להצביע קדימה על הצורך לרכז את הידע על לימודי יהדות לגיל הזה. איך זה ששבועיים אחרי סיום התיכון הוא פתאום מסתקרן בנושאים שלפני רגע היו שנואים עליו (עובד/ת הקרן [הובא גם לעיל]).
- יש אלמנט מעט פרדוקסאלי, מאחר שמדובר בתכניות לימוד, בהן קיימת חובת השתתפות, אשר ניתנות במסגרת שנת התנדבות, שהש"שינים לוקחים על עצמם מתוך בחירה. בנוסף, יש לזכור שכל הש"שינים זה עתה סיימו 12 שנות לימוד במערכת חינוך צנטרליסטית וסמכותית. על כן, הם מצפים לשנה, בה יעסקו בפעילות שאותה הם בחרו לעצמם, וזאת בטרם כניסתם לשירות במערכת הצבאית, שגם היא מתאפיינת בסמכותיות ומעט

25. בבית הספר, ישנם מעטים המתרגלים ניהול עצמאי באמצעות מוסדות כגון מועצת תלמידים ודומיהם, אך ברוב המכריע של הזמן, עבור הרוב המכריע של התלמידים, החוויה היא סבילה בעיקרה; בצבא, רבים ממשתתפי שנת הי"ג יהיו בשלב כלשהו בתפקידים פיקודיים, אך החוויה הראשונית בצבא היא כמוזן הפוכה מכך.

הזדמנויות לבחירה חופשית. לכן, קיימת רגישות אצל חלק מהגורמים סביב הדרישה לחייב לימוד זה ועולה הצורך לספק תכניות שתהיינה מושכות ולשביעות רצונם של המשתתפים (מתוך הערכת תכניות ש"ש תשע"ה).

- אחד הגורמים הוא החינוך הפנימייתי: כלל האישייות בתוך התהליך, על כל רבדיה (פיזי, מנטלי, רגשי, חברתי). אנשים נפתחים לתהליכי שינוי אישיים ותפיסתי, עיצוב אישיים, גיבוש תפיסת עולם וזהות. בונים עמוד שדרה, יכולות, אחריות, התבגרות. זה גיל שהוא שלהי תהליך ההתבגרות. גם יוצאים מהבית. נכנסים לאקטיביות חברתית (מנהל/ת מכינה).
- שנת יציאה מהבית היא משמעותית לגיבוש זהות. לראשונה יש מפגש עם ישראל, עם קבוצת השווים. זוהי 'שנת זהות' (מנהל/ת בסוכנות היהודית).
- המיוחד בגיל הזה הוא שאתה פתוח לחפש ולהקשיב. כשאתה נתקל בחלקים של החברה הישראלית שאתה לא מכיר (ואתה נתקל בהם לחלוטין בתור ש"ש), זה נותן לך פתח להכיר טוב יותר גם את הבית שלך - מאיפה באת. לגלות מה הערכים שלך, ולא של ההורים שלך. לא רק לדקלם את מה שלמדתי בבית ובתנועת הנוער. להגיד רגע 'סטופ', עם מה אני מסכים ועם מה לא? מה שלהם ומה שלי? מה אני רוצה לקחת ומה אני לא רוצה לקחת? (עובד/ת שינשנוי).

ב. אתגרים וחסמים מרכזיים

לאחר שהצבענו על מפתחות להצלחה, נצביע בחלק זה על קשיים שונים שבהם נתקלה עשיית הקרן בתחום, קשיים שמייצגים אתגרים אשר יעמדו, להבנתנו, בפני כל עשייה נוכחית ועתידיה בתחום. נפתח בהצגת אתגרים רחבים, החלים על התחום כולו או רובו, ונעבור לאתגרים נקודתיים בשדות השונים. הדברים הללו מתייחסים הן לנקודת מבטה של הפילנתרופיה והן לזו של הארגונים. חלק מהם ניתן אולי 'לפצח' בהינתן די מחשבה, משאבים וזמן, וחלק הם חסמים רחבים שבהם יש להתחשב ושאותם יש לעקוף או לפצות עליהם בדרכים אחרות.

אתגרים בתחום

1. **החשש מ'הדתה'**: ברבות מהתכניות עלו התנגדויות בקרב הציבור החילוני לעיסוק ביהדות, המועצמות לנוכח 'שיח ההדתה'. תגובה זו נוכחת במיוחד כאשר העיסוק בתכנים 'נכפה' על המשתתפים ואינו וולונטרי.
2. **קושי עם המתודה הבית-מדרשית שהטקסט במרכזה**: המתודה הטקסטואלית עוררה קשיים והתנגדות בקרב בני נוער, הרגילים לגירויים דינמיים. כמו כן, לא תמיד בני נוער מסוגלים להכיל מסרים מורכבים של זהות.
3. **תחרות מול אג'נדות אחרות**: באופן טבעי ומובן, ברוב הארגונים עולם התוכן של יהדות ישראלית מתחרה עם אג'נדות נוספות, אף כאשר הוא מאומץ כאחד מערכי הארגון. בחלק מהמקרים ישנו חשש כי ללא התמיכה מאבי חי והמחויבות הנלווית אליה, נושא הזהות היהודית-ישראלית יידחק לתחתית סדר העדיפויות.
4. **חסרונות במיקור-פנים**: המגמה המבורכת של 'מיקור-פנים' ונטילת האחריות של הארגונים על

- התכניות אינה נעדרת קשיים משל עצמה, כגון הכשרת מומחי תוכן יהודיים־ישראלי בתוך הארגונים והכשרת מנחים, ובפרט במציאות של תחלופת כוח אדם תכופה.
5. **עמעום הרשמים בתקופת השירות הצבאי:** עבור משתתפי תכניות שנת י"ג, ובמידה מסוימת גם עבור חניכי תנועות הנוער, תקופת הצבא מהווה מכשול פוטנציאלי משמעותי להמשך העיסוק בנושאים הללו ולהמשך התהליכים שהחלו במסגרת התכניות.
6. **קושי בגיוס פילנתרופיה ותמיכה ממשלתית:** מבין הגופים הפילנתרופיים שהם בעלי אג'נדה פלורליסטית (לצורך העניין: המאשררים מגוון ביטויים זהותיים יהודיים), אין רבים שבוחרים במבט רוחבי ואסטרטגי על התחום כולו (המתבטא למשל בהגדרת חזון, מטרות ויעדים לתחום שלם, ובפעולה הנוגעת במישרין ובעקיפין בארגונים רבים). מבין הגופים המדינתיים קשה למצוא שותפים בעלי השקפה פלורליסטית.
7. **חולשת לימודי היהדות במערכת החינוך הממלכתית:** חולשה זו משפיעה על נקודת הפתיחה של משתתפי התכניות בתחום מבחינת זיקה לתכנים יהודיים־ישראליים, עמדות, רגש, ידע ומיומנויות...
8. **היעדר הטמעה מספקת של נורמות תכנון, הערכה ומדידה:** למעט מספר מקרים, ברוב הארגונים לא הוטמעו באופן מספק הסטנדרטים של תכנון, הערכה ומדידה, שאותם שאפה הקרן להנחיל. הדברים הללו מקרינים כמובן על הפעילות ועל היכולת ללמוד ממנה ולשפר אותה.
- ובהרחבה:

1. החשש מ'הדתה' - התנגדויות לעיסוק ביהדות בציבור החילוני

העיסוק בתכנים יהודיים־ישראליים בקרב קהלי היעד של חלק מהתכניות מעורר פעמים רבות הסתייגות ואף התנגדות, מקרב הש"שינים עצמם ומקרב אנשי הצוות בתנועות הנוער. מנחי התוכן מרגישים היטב התנגדות זו, ומדווחים עליה. ההתנגדות באה מכמה מקורות: (א) תפיסת היהדות כדת, ולפיכך כ'שאיכת לאחרים' וכלא רלוונטית לחיי האדם החילוני; (ב) זיהוי היהדות עם עמדות 'חשוכות', ולפיכך כלא רלוונטית לחיי 'האדם הנאור', וכן זיהויה עם קונפליקטים פוליטיים וציבוריים; (ג) חשש ל'מדרון חלקלק', שיוביל מעיסוק במקורות יהודיים להחלת ההלכה על פעילות התנועה; (ד) הסתפקות בזהות הישראלית, והטלת ספק באשר לצורך להוסיף לה נדבך 'יהודי'; (ה) היצמדות בלעדית לקוטב של 'דמוקרטיה' מתוך המכלול של 'הדות ודמוקרטיה' (וזאת מן הסתם בעקבות ויתור על 'הדות' מסיבות כגון אלו שנמנו לעיל); (ו) עובדת קיומם של חניכים לא־יהודים בתנועה, וחשש מהדרתם. ההתנגדויות הללו נטו להחריף כאשר למשתתפים הייתה תחושה שתכנים אלה נכפו עליהם 'מלמעלה' או 'מבחוץ', ללא אפשרות בחירה. כמו כן, שיח ה'הדתה' הציבורי הגביר את הרגישות של המשתתפים ושל הורי החניכים לנוכחות של תוכן יהודי בתכניות. כמענה אפשרי לאתגרים הללו, בשני מקרים לפחות, המליצו מנחים בתכניות ש"ש שונות להקדיש זמן לעיסוק ספציפית בזהות יהודית חילונית - בין אם כמימוש מטרות העל ובין אם כצעד טקטי להפגת חששות:

- לדעתי, כדאי לעסוק יותר ביהדות החילונית - לחזק את הזהות החילונית של רוב הש"שינים, כדי שיהיה אפשר ללמוד גם תכנים מסורתיים יותר, בלי לחשוש מ'החזרה בתשובה' (מנחה שינשוני תשע"ז)
- בעיני העיסוק בזהות יהודית חילונית הוא חשוב אולם יש להתמקד בו בהתחלה על מנת להניח תשתית יסודית ולאחר מכן לחזור אליו במתודות

בנושאים האחרים (מנחה תק"צ תשע"ז)

להלן דוגמאות למגוון ההתנגדויות הללו, מתוך דברי מרואיינים ומתוך מחקרי ההערכה על התכניות:

'לא רלוונטי'

- אנשים לא רוצים להתעסק עם יהדות - זה חופר, לא רלוונטי, למי יש זמן, לא שלי. של החרדים (חבר/ת מטה הצופים תשע"ז).
- [במענה לשאלה 'מה היה הדבר החשוב ביותר עבורך, במפגש שלך עם תכנים הקשורים לזהות יהודית-ישראלית?'] כלום ואני לא יהודי ישראלי אני אדם יקומי (ש"ש תק"צ תשע"ז).
- [כנ"ל] אני חושב שזה לא קשור ולא צודק. אתם פשוט טועים בכל דבר שהעברתם לנו השנה. במקום להתעמק בזהות יהודית-ישראלית בואו נתעמק בריבוי דעות ותרבויות בחברה (ש"ש תק"צ תשע"ז).
- לא אוהבת את מגמת החזרה ליהדות וכפיית התוכן היהודי בכל דבר. כאחת שלא מאמינה באלוהים ובקונספט של דת שאין בו צורך בעיניי (ש"ש שמו"צ תשע"ז).

חשש מכפייה דתית

- אם מביאים היום טקסט מהמשנה, התגובות הן חשדניות: 'מה קורה פה?', 'מה אתם רוצים, שנעשה עכשיו טיולים שומרי שבת?' (רכז/ת בצופים).
- כשחוזרים מטיול בשבת מאוחר כי שומרים שבת עבור חניכים דתיים, יש הורים שלא אוהבים את זה (צופים תשע"ז).
- ההתנגדויות קיימות כשאנשים חושבים שעושים עליהם מניפולציה. בשנייה שהם מבינים שזה לא מניפולציה, הם זורמים, נכנסים לזה בקלות. אין לי בעיה להקשיב לכל טקסט, לחשוב, אפילו ללכת לשמוע רבנים - כל זמן שאף אחד לא מנסה לעשות עליי פה איזה 'קטע'. זה לוקח זמן, לגרום לאנשים להבין שאין לי שום אינטרס חבוי. 'אין מניפולציה' זה אומר שאני לא משנה עכשיו את איך שנראים המפעלים של תנועת הצופים. זה יושב על הסיפור של האמון והמניפולציה, אולי יותר רגשי מאשר שכלתני (רכז/ת בצופים).
- יש הרבה רתיעה מהעיסוק בזהות יהודית. זה נתפס כמרחק קטן מכפייה דתית. המדינה עשתה שירות רע בעניין הזה. גם 'קבלת שבת' הפך להיות שם קוד לכפייה דתית. מושג טעון מאד. אנשים נסגרים ונאטמים. לכן נערכים לקראת המחנ"ק [מחנה קיץ - ר.ב.] - שירון ואקורדים והצעות לפעולות - המדריכים יכולים לעשות עם זה מה שהם רוצים. 'פעילות למחנה לשישי בערב'. שבת חברתית-תרבותית, לא דתית. אפשרויות שונות לציין ולחגוג. איפה שאנחנו לא זהירים, נסוגים אחורה (צוות מוביל, צופים תשע"ז).

• בכל הנוגע לתרבות יהודית, יש חשש גדול מחזרה בתשובה. גם בתוך הצוות שלנו יש קונפליקטים רבים ביחס לזה, יש פחד להגיד 'יהודי'. אנשים נרתעים. יש פה אנשים שקשה להם עם זה. ההתנגדות נובעת ממקורות שונים, או איום על הזהות (ישר רואים את האוטובוסים שלא נוסעים בשבת, כשרות וכו') או מתוך תחושת אי רלוונטיות. יש המסתכלים על רכזת התוכן כמי שמייצגת את 'אלה שמחזירים אותנו בתשובה' (ראש הנהגה, צופים תשע"ו).

• יש פה צוות מאד קיצוני בדעותיו. יש ספקטרום אבל יש התנגדות בסה"כ לעצם הרעיון שמקצים רכז לזהות יהודית. אנטגוניזם. חשד מה המניעים של תנועת הצופים - אם יש תורם גדול שנותן לזה כסף, מיסיונריות (רכזת תוכן, צופים תשע"ו).

קושי עם מסרים יהודיים שמרניים

• משתתפת אחרת [בקבוצת מיקוד עם המדריכים/מנחים בשמו"צ - ר.ב.] ביטאה צורך דומה, בהוספת תוכן שמתמודד עם הביטויים של היהדות בחברה כיום, מכיוון, שלדבריה, קיים פער בין מה שלמדו במערך על היהדות, כחדשנית ופורצת דרך, לבין תפיסות הקיימות בחברה על היהדות, כשמרנית ואפילו חשוכה. משתתפת נוספת העלתה תכנים ביהדות שהש"שינים לא מסכימים איתם ויש מקום לחשוב על דרכי התמודדות גם עם תגובות אלו במסגרת מערך הלימוד: 'בקבוצה עולות גם סוגיות, שלנו [המדריכים] קשה איתן כחילוניים, כשמאלנים [הביאה כדוגמא אמונה דתית ומקומה של האישה ביהדות]... נראה לי הכרח לעבור גם דרך זה' (הערכת תכניות ש"ש תשע"ה).

התמקדות ב'ישראליות' או בדמוקרטיה

• ככל שהמדינה שלנו עוברת תהליך הדתה כך לתחושת החניכים החילוניים ומרכזי השבטים מתרחקים מהיהדות ותופסים את דגל הדמוקרטיה (בלבד) בשתי הידיים, אני מסתובבת בתחושה שאת החיבור ליהדות והמסורת כופים עלינו ועל התלמידים עכשיו כשבנט שר חינוך ומשנה את התכנים, ולכן לתנועת הצופים אין סיבה להכנס לשם, לצד זאת אני מציינת שאני מהנהגת תל אביב יפו, משבט צפון, בו מורגש האנטי לכל הנושא ואולי יש מקום לחיבור מחדש (סקר הנהגה, צופים תשע"ז).

• העניין הבסיסי בעיני הוא שבמדינת ישראל זה מספיק להיות ישראלי יהדות היא דת ולכן יש הרבה אנטגוניזם ליהדות. הרגשה של כפייה בהתעסקות בתכנים שקשורים ליהדות. יש תווית על יהדות שהיא הופכת לכפייה. הקהל הישראלי מתעלם מהיהדות (מנהל/ת מכינה).

• הרבה יותר קל לדבר על פריפריה ושוויון הזדמנויות. זה משותף לכולם, קל להתחבר לזה. כשזה נוגע ליהדות, לא כולם מתחברים לזה ויש רתיעה (צופים תשע"ז).

- רוב הש"שינים קיבוצניקים. יש להם ציניות ויחס ליהדות... [שלילי]. לו ידעתי זאת קודם - זה היה מקל עלי. הם 'קופאים ומשתתקים' מול יהדות. לו ידעתי על הרגישות - הייתי מתייחס לנושא הזה מוקדם יותר [בתהליך], פחות דוחק אותם לפינה. היום, אם אביא את הרמב"ם, ואומר שאני הולכת לדבר על 'צדק חברתי' - יהיה בסדר. לא יהדות! החברה הישראלית - כן (מנחה תק"צ תשע"ז).

רב־תרבותיות בארגון

- היהדות היא דת מרתקת שאפשר ללמוד ממנה הרבה. עם זאת, צריך להיזהר בהתעסקות בנושא משתי סיבות - הראשונה היא תחושת הכפייה הדתית שעלולה להיווצר, והשנייה כמו שציינתי היא ההתנגשות עם ערך הרב תרבותיות והצופים לכל. יש בעייתיות בלתת לדת היהודית מקום גדול יותר מלדתות אחרות בתוך השיח שלנו ובתוך השבטים, ויש סכנה גדולה להדרה וליצירת תחושת חוסר שייכות וזרות ללא יהודים ואף לחילונים (חבר/ת הנהגת הצופים תשע"ז).
- יש לנו חניכים לא יהודים בשבט, יש עניין לדבר על התנגשות בין זהויות, ולדבר לא רק על פסח אלא על עיד אל אדחא וכו' (צופים תשע"ז).

השפעת 'שיח ההדתה'

- ...נגיד הסיפור של שיחה ההדתה שנאמר עלינו: הייתה איזו מקריות של הסיפור עם המכנסיים, וגם שמזכ"ל התנועה הצטלם עם השר אורי אריאל בתפילת הגשם (בעודו לובש פליז עם סמל של בני המושבים), וגם פרסמנו באותו זמן את בתי המדרש, והתחילו לצעוק עלינו²⁶ (מנהל/ת בבני המושבים).
- זו לא שפה טבעית לצופים, ולהפוך אותה למשהו טבעי ולא חיצוני זה אתגר מתמשך, כי גם כל הזמן קורים דברים מבחוץ: אנחנו באים, והחבר'ה בסוף הבינו שזה לא משהו זר להם, אלא משהו טבעי, ואז ליאור שליין בערב אחד יכול להרוס לי עבודה של חצי שנה, כי כל מי שלא היה בתוך שיח הזה אז עכשיו הוא בענייני 'הדתה' (עובד/ת מכון הרטמן).

וולונטריות

- הסיפור של הבחירה: מי שלא נתפס - עוד יותר מתרחק. במחלקת מפעלים אצלנו יש אנטי לדבר הזה, כי זה נכפה עליהם ולא בחרו בזה (מנהל/ת בבני המושבים).
- יש אלמנט מעט פרדוקסאלי, מאחר שמדובר בתכניות לימוד, בהן קיימת חובת השתתפות, אשר ניתנות במסגרת שנת התנדבות, שהש"שינים

26. 'הסיפור עם המכנסיים': בקיץ תשע"ז (2017), בעקבות הנחיה של התנועה לבוא לטיולי הקיץ במכנסיים מתחת לברך, פורסמו ברשתות החברתיות (ובמעורבות 'הפורום החילוני') תלונות זועמות של הורים לחניכים על כך שלטענתם הדבר נבע משיקול של 'צניעות' כחלק ממגמת הדתה.

לוקחים על עצמם מתוך בחירה. [...] לכן, קיימת רגישות אצל חלק מהגורמים סביב הדרישה לחייב לימוד זה (הערכת תכניות ש"ש תשע"ה [הובא גם לעיל]).

- לשקול לשלב בתכנית מתודות ואלמנטים שיעצימו את תחושת הבחירה: למשל, בחירה בתחילת יום בין 3 שיעורים, בחירה קבוצתית של תמונה לאורך השנה וכו' וכו'... דור הפייסבוק רגיל לצרוך תכנים מתוך אשליית שליטה (מנחה שינשוני תשע"ז).

לסיכום: לצד ההצלחות שתוארו לעיל, יש להביא בחשבון התנגדויות לא מעטות לעיסוק בתוכני זהות יהודית-ישראלית בציבור החילוני, ולהערכת התנגדויות תישארנה, במידה זו או אחרת ובצורה זו או אחרת, גם בטווח הארוך. ההתמודדות איתן צריכה להיעשות באופן רגיש ומודע. כמו כן, ראוי לציין שמפאת ההבדלים במחקרי ההערכה בין התכניות השונות, אין בידינו אותם סוגי נתונים לגבי חניכי המכינות כפי שיש לגבי הש"שינים ולגבי הצופים. בכל זאת, נדמה כי ההתנגדויות שראינו רווחות בעיקר בש"ש ובתנועות הנוער, ופחות במכינות - וראו על כך דיון להלן, בסעיף המוקדש לאתגרים של תכניות הש"ש.

2. קושי עם המתודה הבית מדרשית שהטקסט במרכז

במשובי תכניות הש"ש (בעיקר 'שינשוני' ותק"צ) עלתה ביקורת עקבית על ריבוי השימוש בלימוד טקסטים ועל היעדר המתודיקה החווייתית, כפי שניסח בתמציתיות ש"ש בתק"צ: "כשזה חווייתי - זה מוצלח. כשטקסטים - לא. שיהיה חווייתי" (הערכת תכניות ש"ש תשע"ה). אך אין תמימות דעים בקרב העוסקים בתחום בסוגיה זו: חלקם סבורים שצריך אכן להישמע לביקורת זו ו"להביא פחות טקסטים בכל מפגש; לקיים בכל מפגש איזון נכון בין מתודות קלילות, שמייצרות גם גיבוש בקבוצה, לבין טקסט שדורש דיון מעמיק" (מנחה 'שינשוני' תשע"ז), אחרים סבורים ש"צריך להתעקש שיהיו טקסטים במערכי התכניות, ורק אחר כך 'פירוטכניקה', למרות הנטייה הטבעית של בני הנוער" (משתתף/ת בקבוצת המיקוד), ויש מי שגורס בכלל כי "הכלי המרכזי של המנחה הוא המנחה עצמו. אחר כך מתודות, מה שאתם רוצים. אני לא אדם של פירוטכניקה, המערכים שלי הם טקסטים ודיון. אם רוצים קטעי יוטוב, שירים וכו' - אין בעיה, אבל ה-issue המרכזי הוא הדיון, השיחה המשמעותית" (מנהל/ת בתק"צ).

במכינות הקדם-צבאיות אתגר זה נוכח הרבה פחות, בין היתר משום שהחניכים יושבים ולומדים חלק ניכר מהשבוע שלהם, וגם בחרו במודע במסגרת שהלימוד הוא חלק ניכר ממנה. גם בשומר הצעיר דבר זה לא עלה כקושי, אולי גם כי בתנועה יש נורמה של לימוד טקסטים. חלק מהמוראיינים ייחסו ביקורת זו של מרבית הש"שינים (כזכור, תכניות שינשוני והתק"צ מקיפות למעלה מ-90% ממשנתפי תכניות הש"ש של הקרן) לכושר הריכוז הנמוך של 'דור המסכים', הרגיל לגירויים מהירים. השערה מעניינת אחרת, הקשורה לאפשרות היישום המעשי של מה שנלמד, עולה מדברי מנחה בתכנית שינשוני (תשע"ז) כי "הש"שינים היו מעוניינים ביותר מתודות שיוכלו לקחת לפעילות שלהם בקומונות". היבטים נוספים נידונים להלן, בסעיף אתגרי תכניות ש"ש.

אתגר נוסף ביחס לגילאים הללו, שעלה בדברי מדריך בשמו"צ, עשוי להיות בשלותם של בני נוער להכיל תשובות מורכבות. הדינמיות הזוהית והפתחות לשאלות, שתוארו לעיל, לא דווקא באות בחבילה אחת עם נכונות לקבל תשובות מורכבות.

זה קשה לילדים בגיל הזה לפגוש שאלות זהות מורכבות. זה לא מה שהם רגילים לעשות ביומיום. אני חושב שהשאלה הזאת של היהדות... רוב האנשים נתקלים בה, אם בכלל בחיים, אחרי הצבא אולי. כאילו כשהם בהודו או משהו. זה לא שאלה שבהכרח ילדים בני 18 לפני גיוס בכלל שואלים את עצמם. וזה קשה לשאול את זה (מתוך קבוצת מיקוד עם מדריכי השומר הצעיר, הערכת ש"ש תשע"ה).

מלבד שאלת הבשלות הקוגניטיבית והזהותית, יש גם לזכור כי בכל הקשור לתכניות שנת י"ג, מיד בסופה מתגייסים המשתתפים לצה"ל. כהתרשמות ספּוֹרְדִית ולא־דווקא מייצגת, נראה שחלק מהמכנינות מתאפיינות במסרים אידיאולוגיים ברורים מאוד לפחות בחלק מהתחומים, והדבר אולי קשור ל'חוסן אידיאולוגי' שהן מבקשות להקנות לחניכיהן לקראת השירות הצבאי.

3. תחרות מול אג'נדות אחרות

לגופים אורגניים כגון תנועת נוער יש אג'נדות מרובות, המיוצגות לרוב ב'ערכי הארגון'. גם כאשר נושא הזהות היהודית-ישראלית נכנס לרשימה זו - הוא נמצא במתח מתמיד מול נושאים אחרים, חשובים לא פחות (ואולי יותר) לאנשי הארגון. על אחת כמה וכמה הדבר נכון כשמדובר בתוכן יהודי 'זה מקרוב בא', וצריך להתמודד גם עם חשדנות כלפי המסרים החדשים (עם כל המטען הנפיץ הנלווה להם, כמתואר לעיל), וגם עם מסרים ותיקים ושגורים בארגון, ומערכים קיימים ומוכחים המנחילים אותם.

אחת הדרכים שבהן תנועות מקיימות את האג'נדות המרובות הללו היא רכזי תוכן ייעודיים, ואכן תמיכתה הכספית והרעיונית של הקרן סייעה בחלק מהמקומות להציב רכזים כאלה לתחום של זהות יהודית-ישראלית. בכך ובאמצעים נוספים ביקשה הקרן להציב נושא זה על השולחן ובסדר העדיפויות הארגוני. עם זאת, ובמיוחד לאור העובדה שתכניות תנועות הנוער הן צעירות ולא הספיקו לצבור ותק משמעותי, לא ברור מה יהיה מקומו היחסי של הנושא בתעדוף האג'נדות בחלוף הזמן. מלבד תנועות הנוער, בשדה המכנינות, העיסוק בזהות יהודית-ישראלית נמצא במקום נמוך מלכתחילה בציפיות המשתתפים, בהשוואה להכנה לשירות הצבאי ולמטרות אחרות (ראו לעיל בפרק ג); בשדה הש"ש, עיסוק זה נמצא בצל המיקוד בעשייה ובמשימה החברתית (ראו להלן).

- בתנועה יש המון סדרי עדיפויות. עכשיו יש מחאות נשים - אז הכוחות במחלקת הדרכה מופנים לרכזי פמיניזם. הרבה שנים יש תנועות של על מה שמים עכשיו את הכח. [...] ההצטרפות של אבי חי עיגנה את זה בסדר העדיפויות. גם תקציבית, כי זה מפנה מישוה שמתעסק עם זה, וגם עוגנים בלו"ז. כשהיא תצא, יהיה יותר מורכב מול רצונות להדגיש דברים אחרים (רכז/ת בשמו"צ).
- זהות יהודית-ישראלית זה לא 'סקסי' כמו ילדים עם צרכים מיוחדים, זה לא נוער בסיכון (רכז/ת בצופים).
- האם להשקיע עוד בפיתוח זהות וכו' בזמן של אלימות וכו'? זה הדחוף? [...] אצלנו זהות יהודית היא רק אחד מסט ערכים, לא עיקר כמו הרטמן, בינ"ה וכו' (מנהל/ת בצופים).
- לימוד והעשרת ש"ש - זהות יהודית ישראלית. לו היו שואלים אותי לא

הייתי בוחרת בזה. זה נבע כי הציעו. זה נושא לעסוק בו, אבל לא הראשון במעלה. [...] לא הייתי בוחרת בה לו היה הדבר בידי. מנגד, אם זה או כלום - אז זה. [...] אולי הייתי מתמקדת יותר במגדר, כלכלה וחברה, ופחות בזהות יהודית (רכז/ת בצופים).

- אני אדם מאד פוליטי, ובראיית המצב כמו שאני קוראת אותו, מתוך התייחסות פשטנית - האינסטינקט שלי בתחילת הדרך אמר - זה לא הדבר הכי דחוף עכשיו, במאזן הכוחות הנוכחי בחברה הישראלית כשדמוקרטיה הפכה למין עלה תאנה שמשתמשים בו, היו לי דגלים אחרים כמו דמוקרטיה ליברלית, ערכים אוניברסליים. [...] ככל שהתקדם התהליך החיישנים שלי נרגעו וניתן לומר שיש עשייה בזירה הזאת שמצליחה לייצר טון או קול אחר בתוך המרחב הזה שיכולה להיות אחיד ושחור (מנהלת בצופים תשע"ז).

הדברים הללו משתקפים גם במחקר ההערכה על התכנית בצופים, שם התבקשו משתתפי התכנית לדרג את חמשת תחומי הליבה של התנועה, ותחום 'זהות יהודית ישראלית' דורג אחרון בחשיבותו (לפניו, לפי הסדר: אחריות חברתית, כישורי חיים, צופיות ודמוקרטיה) (הכהן וולף 2017).

לדברי מנהל/ת בבני המושבים, אין כל בעיה ב'נדידה' של מרכז הכובד התנועתי בין אג'נות שונות עם הזמן, משום שזה מתרחש באופן מחזורי או בהתאם לנושאים שנמצאים על סדר היום הציבורי, וממילא כל 'פוקוס' כזה שניתן לנושא אחד מטביע את חותמו על שגרת הפעילות לאורך זמן:

המתח תמיד הוא שכתנועת נוער יש לנו המון מטרות, המון מגמות, כשמדברים על החברה הישראלית. אחת מהן היא זהות יהודית, יהדות מתחדשת, נקרא לזה 'להעמיק את השורשים'. במבט קדימה השאלה היא איך שומרים על האיזונים ואיך הם לא פרסונליים. חוויית הלמידה שאנחנו עברנו הייתה מאוד מתוקצבת, רכות בתנועה נשלחה ללימודים יום בשבוע. זה לא ייעלם ככל שנצליח למסד מאגרי מידע, תכניות עבודה, חומרים זמינים, מסורות יותר מבניות בתוך הסמינרים. לדוגמה, בנינו דברים לסמינרי ט' שיישאו למשך שנים. השאלה היא בתהליכי העומק, ובאיזונים מול דברים אחרים.

המעריכה [מטעם הקרן] שאלה אותי למה דווקא יהדות, ולא קיימות. אמרתי לה שהיה קיימות ועוד יהיה קיימות. למגמות החזקות יש דינמיקה של המשכיות וספירליות. יהדות לא המצאנו עכשיו, חוויית את זה בתפקידים קודמים. יהיה שלב שבו זה לא יהיה כל כך אינטנסיבי כמו עכשיו, אבל יהיה שלב לאחר מכן שבו זה יחזור. כשם שהיה בעבר יהדות. מטבע הדברים, בשנים של התנעה יש הרבה השקעה, ואחר כך זה נכנס במינון קבוע כלשהו. אז צריך לבחון מה נשאר בתור 'הקבוע'. הדברים הללו יחזרו, בוודאות. יש דברים שיתייצבו, 'תדודות' שעוברים בכל שנה, ללא קשר אם זו מגמה או לא מגמה.

במקרה של תכנית 'שינשוני', העיסוק בזהות יהודית-ישראלית היה במידה מסוימת 'קורבן ההצלחה' (החלקית) של התכנית: אם בתחילת הדרך לא היה נהוג כלל לערוך לימודי העשרה ל"שינשוני", בזכות התכנית הנורמה הזאת השתרשה אך משעה שזה קרה, הבליטו הארגונים נושאים אחרים שבהם היו מעדיפים לעסוק (שינשוני תשע"ז: 6):

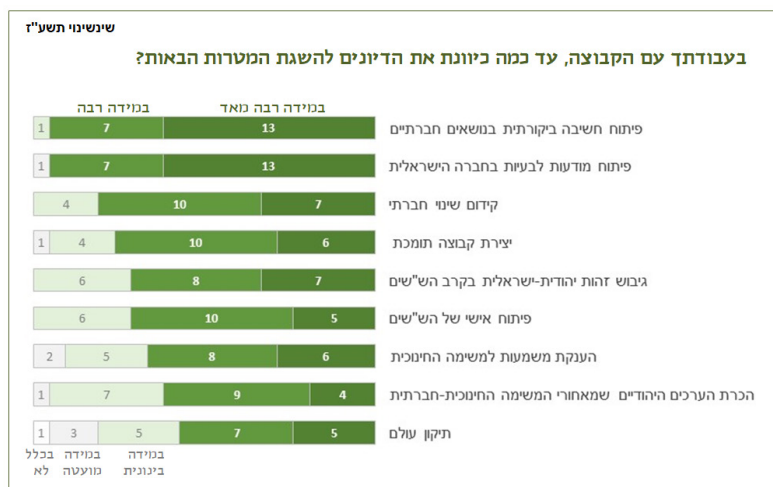
- מצד אחד, ולא מעט בזכות הפעילות הנרחבת של 'שינשוני', נראה שמאד

ברור היום שצעירים המתנדבים לשנת שירות אינם רק עובדים, אלא גם לומדים. היום קיימת מעין 'אקסיומה', שבמהלך שנת השירות מתקיימים גם ימי לימוד, תפיסה שלא הייתה קיימת לפני חמש שנים, כשהתכנית יצאה לדרך.

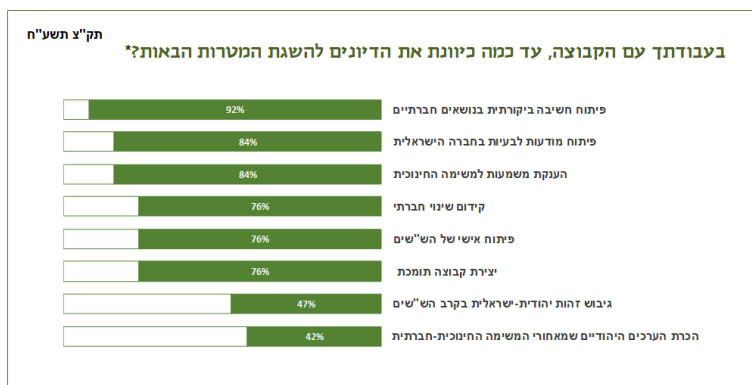
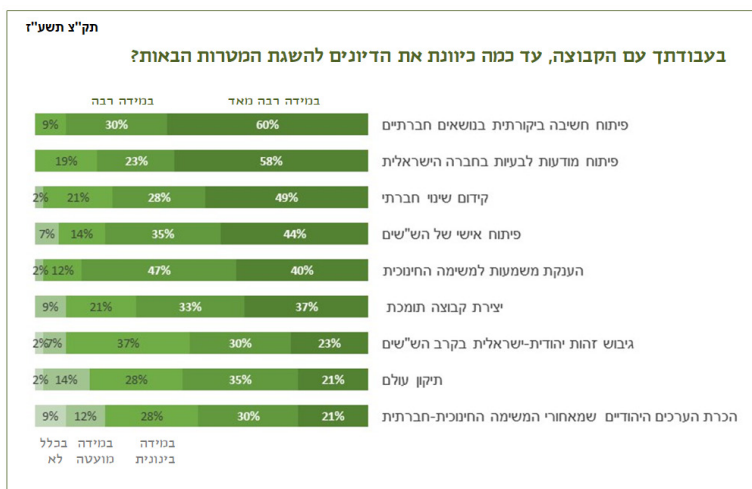
- מאיך, הוצגו מספר תופעות ומגמות אשר מקשים על פועלה של התכנית וביניהן:

- דרישה הולכת וגוברת מצד התנועות המשלחות לתכניות ליווי פנימיות, המותאמות אליהן באופן מיוחד.
- ההבנה כי זהות יהודית מהווה רק אחד מתחומי הלימוד המבוקשים על ידן והוא אינו היחיד.
- העלייה בהיקף התמיכה הכספית ('התקנה') שמקבלות התנועות ממשד החינוך עבור כל ש"ש הפך את ה'לימוד חנ"ם' שמציעה 'שינשוני' לתמריץ פחות חזק והפחית את מידת המחויבות שלהן לתכנית.

לבסוף, ובאופן מעניין, בבדיקה עם מנחי התוכן בתכניות 'שינשוני' והתק"צ עלה כי אף בקרבם, המטרות 'הקלאסיות' של זהות יהודית-ישראלית לא דורגו בראש סדר העדיפויות. עורכי מחקר ההערכה מצאו כי מטרות העבודה העיקריות של המנחים נוגעות לפיתוח תודעה חברתית בקרב הש"שנים (שינשוני תשע"ז: 37). באשר להערכת תחומי הצלחתם, ואף שיצירת קבוצה תומכת לא הופיעה בראש דירוג המטרות, "מרבית המנחים ראו את עיקר הצלחתם בתהליך הקבוצתי שהובילו, בלכידות ופתיחות, ובאווירה הטובה שיצרו," וזאת בדומה להערכת הש"שנים עצמם (שם: 37-38). לגבי תכניות התק"צ אין בידינו חלוקה פנימית לפי מנחי בינ"ה ומנחי תק"צ, אך התמונה הכוללת ברורה, וגם תואמת את דירוג ההשפעות כפי שדווחו על ידי הש"שנים.²⁷ (התרשימים מתוך שינשוני תשע"ז; תק"צ תשע"ז; תק"צ תשע"ח)



27. ראו לעיל בפרק ג, סביב הערה 13.



* אחוז המשיבים שסימנו את שתי הדוגות הגבוהות ביותר ("במידה רבה" או "במידה רבה מאד"), בסולם בן 5 דגות; N=38.

4. חסרונות במיקוריפנים

בפרק ג צוינה ההצלחה של מיקוריפנים - לקיחת אחריות של הארגונים עצמם על הנושא. אך מגמה זו, על כל יתרונותיה, מוליכה שורה של אתגרים, ובראשם יצירה של מוקדי ידע בתוכן יהודי-ישראלי בתוך ארגונים שלפני כן לא עסקו בעולם התוכן הזה, ובחלק מהמקרים לא עסקו כלל בלמידה. אכן, רכז באחת התנועות ביקר מגמה זו באמרו: "בהנהלה חושבים שהידע צריך להיות פה, לא תלויים בגורמים חיצוניים. להכשיר, לנהל לבד. להמציא את הגלגל. 'נלמד ונהפוך לעצמאיים'. לי קשה עם זה. זה אובדן משאבים. אי אפשר להיות טוב בכל."

הארגונים נדרשים למשימות של פיתוח תוכן והעברתו. לפיתוח התוכן נדרש מספר מצומצם של בעלי מומחיות ואילו להעברת התכנים נדרש מספר גדול יותר של מנחים בעלי רמת בקיאות בינונית. בתחילה שכרו חלק מהארגונים את שירותיהם של ספקי תוכן חיצוניים, שזו מומחיותם; תהליך 'מיקוריפנים' נועד כאמור לאפשר דיוק של התכנים להקשרים הארגוניים והתאמה לשפת הארגון, אך הוא מצריך התמודדות עם פער הידע. בחלק מהמקומות (בני המושבים, התק"צ), מרכיב אחד בהתמודדות היה גיוס אשת תוכן לשורות הארגון, שתספוג בשורתיו את שפת הארגון ותסייע לו מבפנים לייצר תכנים מותאמים. בתק"צ, רכזת התכנית הכשירה בנוסף לכך גם מנחי תוכן מקרב מסגרות ההתנדבות

של הש"שינים, באמצעות פיתוח מערכי שיעור, קיום מפגשי הכנה, וליווי לאורך השנה.

למודל זה יתרונות רבים, אך עם סיום תמיכת הקרן, המשך העסקתן של מומחיות התוכן מותנית בגיוס כספים ייעודיים ממקורות אחרים (מה שמסתמן, נכון לזמן כתיבת שורות אלה, שיקרה בחלק מהמקומות אך לא בכולם). באשר להכשרת המנחים, נכון להיום יש תחלופה גבוהה ומנחים אינם משמשים בתפקיד זה בדרך כלל יותר משנתיים, כך שממילא יש צורך במנגנון קבוע של הכשרה כמעט מדי שנה - שלפחות ייסודו מצריך מומחיות 28 במציאות של תחלופה גבוהה, וללא מוקד ידע מובהק בתהליך ההכשרה, לא ניתן לצפות שרמתם של המנחים תהיה גבוהה במיוחד. בהיעדר הכשרה מספקת, כפי שהביע אחד ממומחי התוכן שעבד עם הארגונים, יש חשש שמנחים יטו "לברוח למשהו שהם מכירים... זה עשוי להיות נפילה לקלישאות, למשל קבלת שבת כמו בגן. אם אדם קיבל כלים, אבל לא הצליח להבין מה הופך את הפעילות למוצלחת, הוא יחזור למה שהוא מכיר".

מרוויינים אחדים הציפו את הצורך בשיפור ההכשרה למעבירי התוכן בתכניות, והעלו הצעות כגון הכשרת מרצים למכינות, לימודי תעודה של 'מנחה בתי מדרש עם צעירים', או מאגר מנחים/מרצים. אחד ממבצעי מחקרי ההערכה הציע לחשוב על תחלופת כוח האדם ועל הכשרתו המחזורית כמו על מעגל החיים השנתי של תנועות נוער: "להשקיע בפיתוח תכניות הכשרה ומערכי לימוד, לקחת בחשבון מראש שיבואו לשנה שנתיים, לא יותר".

במבט רחב יותר, מעבר לאתגר של ביצוע המשימה, ראוי שתוקדש מחשבה לשאלה איך ייראה שדה הכשרת המנחים בעידן מיקור הפנים (אם אכן תימשך מגמה זו): איזה שימוש ייעשה במתודולוגיה שהתפתחה במשך שלושה עשורים בבתי המדרש הפלורליסטיים? איזה שימוש ייעשה במנחים שהעמידו בתי המדרש הללו? איזה סוג קשר יהיה בין הארגונים העושים כעת את צעדיהם הראשונים? הגורמים הפועלים בשדה יידרשו למצוא את האיזונים הנכונים בין המענים הספציפיים לצורכי הארגונים השונים לבין איגום משאבים ושיתוף ידע (ראו עוד על כך בפרק הבא).

בשולי הדברים הללו יש להעיר על השפעת תהליכים אלה על המוסדות הוותיקים בתחום היהדות הישראלית. עובד/ת הקרן ציין/ה בריאיון כי "זה מעמיד את הקרן במקום לא נוח מול ארגוני תוכן". הכוונה היא לארגונים שצמחו לאורך שנים, בין היתר במטרה לספק שירותי תוכן יהודיים-ישראלי, חלקם הגדול בתמיכת הקרן, וכעת מוצאים ש'עוקפים' אותם. ניתן לומר כך על הקמת תכנית שינוי וגיוס מנחים באופן עצמאי על ידה במקום דרך ארגוני התוכן (כפי שאכן היה בתחילה, עד שהתקבלה החלטה על שינוי, לאור מחקרי ההערכה), וגם לגבי היבטים רבים במגמת 'מיקור הפנים'.

לבסוף, נציין אתגר נוסף, שגם בו תכנית 'שינוי' הייתה 'קורבן' ההצלחה של עצמה: עם לקיחת האחריות על ידי הארגונים, עולה גם ציפיותם שתכנית ההכשרה וההעשרה תהיה תפורה למידותיהם, וכך פוחתת נכונותם לקחת חלק בתהליך ממושך הכולל גם ארגונים אחרים (שינוי תשע"ז: 6).

5. עמעום הרשמים בתקופת השירות הצבאי

בפני תכניות תנועות הנוער, הש"ש והמכינות (המהוות, כאמור, את עיקר התחום) עומד אתגר גדול בשימור הצלחותיהן בשנים שאחרי סיומן: תקופת השירות הצבאי המגיעה מיד אחריהן. אין ספק

28. להתייחסות לתחלופה ולשביעות רצון המנחים מתנאי העסקתם, ראו: שינוי תשע"ז: 46-47; תק"צ תשע"ז: 53-54; תק"צ תשע"ח: 23. ראוי לציון שנרשם פער משמעותי בין מנחי תק"צ לבין מנחי בינה: הראשונים היו שבעי רצון (87%-91% השיבו 'במידה רבה' או 'רבה מאוד'), והאחרונים הרבה פחות (25%-30%). מנחי שינוי איך הם הביעו שביעות רצון גבוהה (19 מתוך 21 השיבו 'במידה רבה' או 'רבה מאוד').

שעבור רבים מבוגרי התכניות (כמו עבור כל בני גילם), השירות הצבאי יהיה זירה למימוש ערכיהם, להיחשפות לחלקים נוספים בחברה הישראלית, לחיזוק רגשות ההשתייכות לחברה, למדינה ולעם. אך במשך תקופה ממושכת זו, שנתיים וחצי ומעלה, לרוב המוחלט של החיילים לא תהיה כמעט פניות לעסוק בתכנים של זהות יהודית-ישראלית כפי שחוו במסגרת התכניות. יתרה מכך, למערכת הצבאית ישנם מסרים משלה ודרכי התנהלות, שאינם מאפשרים בהכרח, או מעודדים את המשך התהליכים שהחלו טרום הצבא. "הצבא קצת מוחק דברים", טוען מנהל במכינה, ואחד אחר מוסיף שהצלחות נמדדות רק אחרי הצבא, אך "קשה לפענח את השירות הצבאי; הוא גודע תנופה".

חלק מהמאפיינים שהוזכרו בחלקו הראשון של פרק זה כתומכים בתהליכים הזהותיים בשנת ה"ג, עלולים לפעול כאן דווקא נגד אותן השפעות: הצעירים מושפעים מחדש ממסרים חזקים בתוך מסגרת חובקת-כול, ואותה דינמיות זהותית עצמה עשויה לעמעם (אם לא יותר מכך) את הרשמים הקודמים.

בעבר תמכה הקרן בפרויקטים לחינוך יהודי-ציוני בצה"ל, כדוגמת אלה של 'שורשים' ושל 'בית מורשה' (בשלהי שנות התשעים ותחילת שנות האלפיים - ראו במסמכי סיכום שנות הפעילות הללו). מזה זמן מה שהיא אינה עושה זאת, ולדברי אחת מעובדות הקרן, אכן מוטב שהפילנתרופיה לא תיכנס לצבא, ושהצבא לא יפריט את תוכני החינוך הזהותי. עם זאת, לאחרונה נראים ניצנים ראשונים של פעילות המשך ברוח התכניות מצד בוגרי מכינות ו"ש" בתקופת השירות הצבאי שלהם, אך לא כחלק מהמסגרת הצבאית - למשל בזמן פרק-המשימה של גרעיני נח"ל, ובהזדמנויות נוספות. ייתכן שיוזמות כאלו עשויות לסייע במידת-מה לשמור על גחלת של רצף חינוכי-זהותי גם במשך הפרק הצבאי.

6. קושי בגיוס פילנתרופיה ותמיכה ממשלתית

נקודה שעלתה מקרב אנשי הקרן ואנשי הארגונים כאחד היא מיעוט הגורמים הפילנתרופיים הפועלים בתחום היהדות הישראלית, ובפרט בתחום הצעירים, מתוך גישה אסטרטגית ופלורליסטית. ראייה שכזו מתבטאת למשל בהגדרת חזון, מטרות ויעדים לתחום שלם, היא עשויה בהתאם לכלול מחקר על התחום כולו, ומתבטאת בפעולה רוחבית (בין אם במספר רב של גופים פרטניים או באמצעות מסגרות-גג). אג'נדה פלורליסטית, לפחות כפי שבאה לידי ביטוי בקריטריונים של הקרן (ונראה שהדבר תואם את תפיסת העבודה הרווחת גם בארגונים), נעוצה באשרור מגוון ביטויים זהותיים יהודיים.

לתחושת רבים מאנשי העשייה בארגונים, התחום אינו משופע בקרנות פילנתרופיות או בתמיכות ממשלתיות ממילא, ולא כל שכן כאלו שמחויבות לאג'נדה פלורליסטית ולמבט רחב כאמור. כפי שתואר לעיל, הקרן פעלה בשנים האחרונות בניסיון לגייס תמיכה מפילנתרופיה חדשה וכן מגופים ממשלתיים. אחד האתגרים במציאות הישראלית הוא למצוא שותפים המחזיקים בהשקפה פלורליסטית ביחס ליהדות, או לכל הפחות מוכנים לתמוך בתכניות בעלות אופי כזה. השותפות עם הסוכנות היהודית הניבה שלושה פרויקטים, שלאחד מהם הצטרפה לאחרונה, בברכת הקרן, גם מנהלת הזהות היהודית. כמה מהמוראיינים הביעו חשש שעם יציאת הקרן, ייכנסו לתחום גורמים בעלי אג'נדות שונות מזו של הקרן, ואולי עם הזמן יטו בהתאם את אופי התכניות.

יש לציין כי המאמץ מצד הקרן לגייס שותפים פילנתרופיים חדשים היווה שינוי גישה בהשוואה לשנים שלפני כן, שבמהלכן "אחרים העדיפו לא להיכנס כי אבי חי כבר שם, והקרן לא התאמצה לשתף", כדברי עובד/ת הקרן לשעבר. על מגמה זו - נטייה ליזום פרויקטים שבהם היא המממנת היחידה או המרכזית - הרחיב פליישמן בדוח הראשון על ההיערכות לסגירת הקרן (2010: □□□□□□□□). הוא הצביע על מספר גורמים לה, וביניהם עצם יכולתה של הקרן להתנהל יחסית ללא שותפים (עד ההחלטה על סגירה); השקעת האנרגיה הנדרשת לשם מציאת שותפים וסכנת ההתפשרות

האידיאולוגית הכרוכה בהתערבותו של גורם נוסף (כדברי יו"ר הקרן המובאים שם); הזיהוי של תכניות רבות כ'תכניות אבי חי' - מה שעשוי לגרום למממנים אחרים שלא לרצות להיכנס אליהן. יש לציין שבשנים שלאחר מכן נעשה מאמץ מודע ומוצלח בחלקו לגייס שותפים פילנתרופיים וממשלתיים, שגם בהם מכיר פליישמן, ועל כך ראו בפרק הבא. מכל מקום, ניתוח זה רלוונטי גם להבנה אילו מכשולים היה על הקרן לעבור באותם מקומות שבהם הצליחה בכל זאת לייצר שיתופי פעולה, וגם כמובן לשימושם של גורמים עתידיים שיבקשו לפעול בתחום.

7. חולשת לימודי יהדות במערכת החינוך הממלכתית

התכניות המבקשות לעסוק בזהות יהודית-ישראלית מושפעות כמובן מהרקע המוקדם של משתתפיהן בתחום זה, ובדברנו על תנועות נוער ושנת י"ג - עלינו לזכור כי יש משקל רב למערכת החינוך הפורמלית הקודמת להן. לתחושת רבים בתחום, מערכת החינוך הממלכתית אינה מספקת כיום בסיס נאות לעיסוק בזהות - לא ביכולת הבנת טקסטים, לא בידע בתולדות העם ובכתביו, לא בזיקה רגשית חיובית כלפיהם ולא בסקרנות כלפיהם. "הידע על החגים הוא מהגננות, זו אינפנטיליזציה של העיסוק בחגים", מלין גורם בתנועת הצופים (הכהן וולף 2016), ועובד/ת 'שינשוני' מדגישה/ה כי "השיח צריך להיות מגיל צעיר כדי שיהיה שיח מורכב בגיל שמונה-עשרה".

כפי שצוין בפתיחה, לקרן פעילות ענפה בתחום החינוך הפורמלי, במטרה לשפר תמונה זו, והיא אינה נסקרת במסגרת סיכום זה אלא בסיכום נפרד. מכל מקום, במבט אסטרטגי על תחום הצעירים, נראה ברור שהחינוך הבלתי-פורמלי ותכניות שנת י"ג אינן אמורות ואינן יכולות להחליף את מערכת החינוך הפורמלית, וממילא הן תוכלנה להיות אפקטיביות יותר ככל שמערכת החינוך הפורמלית תהיה אפקטיבית יותר.

8. היעדר הטמעה מספקת של נורמות תכנון, הערכה ומדידה

אחד הצירים בעבודת הקרן עם הארגונים היה הניסיון לשפר נורמות של תכנון, הערכה ומדידה בקרבם. לצד ההצלחה החלקית שהוזכרה לעיל, נותרה עוד עבודה רבה. הארגונים הם ברובם ותיקים וגדולים, ואת דרכי התנהלות שלהם לא ניתן לשנות בקלות. הדברים נכונים בפרט בהינתן משך העבודה הקצר יחסית שהתאפשר בחלק מהמקרים (ש"ש ותנועות נוער). עם זאת, הם רלוונטיים גם בשדה המכינות הוותיק, כפי שהיה למשל עם ההחלטה שלא להמשיך עם סקרי המכינות והבוגרים, לאחר שהגיעו למסקנה שהמכינות אינן עושות שימוש מיטבי בכלי זה. כך לדברי חוקר/ת שעסק/ה בתחום:

סקרי הבוגרים לא היו מסוג מחקרי ההערכה שהקרן עושה ושבהם אוספים נתונים 'קשים' שיכולים ללמד על אפקטיביות בהשגת מטרות מוגדרות היטב. אלא הסקרים היו חלק מההשקעה של הקרן במכינות - כלי חינוכי שבא ללמד אותן לבדוק את עצמן, לשאול שאלות: מה המטרות שלנו? האם אנחנו משיגים אותן? איך נראים הבוגרים? האם זה תואם את מה שהיינו מקווים לראות? איך זה משפיע על תכנית העבודה שלנו? ללמד אותם לשבת מול הנתונים, לפענח ולפרש אותם, לעשות את הדרך מלשאל שאלה, דרך איסוף הנתון, לפרש אותו ולשנות מדיניות בעקבות זאת. עד כמה זה עבד? קשה לומר. אבל הייתה תחושה של אכזבה בקרן מהפרויקט של לעורר את המכינות לפעול בצורה הזו. לא נראה שהגענו להצלחה כבירה. זו גם הסיבה שזה הופסק.

**

אתגרים וחסימים ספציפיים של שדות בתחום

מלבד שמונת האתגרים הכלליים שתוארו זה עתה, וחלים על רוב או כל שדות התחום, נצביע עתה בתמציתיות על אתגר מרכזי אחד או שניים בתוך השדות ספציפיים, כפי שעלה מדברי המרואיינים וממסמכי ההערכה.

9. מכינות קדם-צבאיות: חוסר גיוון האוכלוסייה

לנוכח התחושה הרווחת בדבר הצלחתן הגדולה של המכינות, היו מבין המרואיינים שהעלו את שאלת היקף הנגיעה שלהן באוכלוסייה (חלק התייחסו לכך כ'טענת האליטיזם'). כפי שצוין לעיל, כיום משתתפים במכינות השנתיות כ-3% מכלל שכבת הגיל במגזר היהודי, ובכל הקשור למכינות אלה, ישנה מכסה של דחיית שירות (דח"ש) המוגדרת על ידי משרד הביטחון. לדברי אנשי המכינות, יש עודף ביקוש משמעותי לדח"ש, ועל כל מקום פנוי מתמודדים 5-10 מתעניינים.

כמתואר לעיל, לצד המכינות השנתיות קמו בתמיכת הסוכנות היהודית מכינות חצי-שנתיות, 'מכינות אופק', המיועדות לאוכלוסייה מוחלשת יותר.²⁹ אלו מאפשרות למשתתפיהן להתגייס בחודש מרץ של שנתון הגיוס המקורי שלהם, ולכן אינן מוגבלות במכסה של משרד הביטחון. מפעל זה הוא בן פחות מעשור, ומספר המשתתפים בו נמצא בגדילה מתמדת, ועומד נכון להיום על כ-700 - כלומר בשיעור של כמחצית מחניכי המכינות השנתיות הלא-דתיות (זרחוביץ' 2018). הקרן אינה תומכת במכינות החצי-שנתיות, והן גם אינן חברות במועצת המכינות. כפי שניתן לראות, מפעל 'מכינות אופק' נותן מענה לשאלת האליטיזם, אך לעת עתה עדיין אינו מייצר פריצה מספרית משמעותית מבחינת היקף הנגיעה. ככל שיתפתח תחום זה, תתחדד השאלה בדבר היחס בין שתי קבוצות המכינות (וראו זמיר 2017). מבחינת עולם התוכן שבו עסקה הקרן, יש לבחון איזה סוג עיסוק מתאים לאופי מכינות אלה.

10. ש"ש: מוכוונות יתר לעשייה; חידוש כפול ומשולש; היעדר שיח בין הגופים

האתגר הספציפי הבולט ביותר של תכניות הש"ש הוא שהמסגרות מוכוונות לעשייה החינוכית והחברתית של הש"שינים, ועל רקע זה נתפס העיסוק בזהות כשולי במקרה הטוב, וכזר במקרה הפחות טוב. נרחיב על כך מיד.

אתגר שני נעוץ בכך שתכניות הקרן הכניסו למעשה חידוש בשלושה ממדים שונים בו-זמנית: ראשית, בעצם הפורמט של ימי למידה והעשרה לש"שינים, בתחומים שאינם קשורים באופן ישיר לעשייה; שנית, בעיסוק בזהות יהודית-ישראלית, בהשוואה לתכנים שאותם ציפו הש"שינים לפגוש בשנת השירות שלהם; שלישית, במפגש בין קומונות שונות ובין תנועות וארגונים שונים, המהווה חריגה משגרת שנת השירות. ההיבטים השונים בחידוש משולש זה באים לעתים זה על חשבון זה, ומובילי התכניות נדרשו לתעדף ביניהם. נרחיב גם על כך.

אתגר שלישי הוא במבט רוחבי: אין כמעט פורום משותף לחשיבה ולעשייה בין מסגרות שנות השירות השונות. חסר סוג השיח המתאפשר, לדוגמה, במועצת המכינות, ושהוליד בין היתר את 'חוק המכינות',

29. רשת מכינות קול עמי גם כן פועלת במתכונת חצי-שנתית, אך אינה מוגדרת כמכוונת לאוכלוסיות מוחלשות, וראו אודותיה לעיל.

החלפת רעיונות וגם קידום אמירות ציבוריות משותפות. במילים אחרות, כל עוד הגופים המשלחים לש"ש עובדים כל אחד בפני עצמו, אין כאן ממש 'שדה' (וראו ההמלצות בפרק הבא).

נרחיב על שני הראשונים.

מוכוונות לעשייה

למאפיין זה עלו מספר היבטים קשורים, הן מדברי הש"שינים והן מדברי מנחיהם. היבט אחד הוא מחויבותם הגבוהה למסגרת העשייה, המתבטאת הן בדרישות המסגרת מהם (חיצונית) והן במחויבות הרגשית שלהם כלפיה (פנימית). מנחי הלימוד נטו לציין כאחד מגורמי הקושי הרווחים את "ריבוי המשימות והדרישות מהם בשנה הזו", "הקושי של הקומונה להתפנות קוגניטיבית מלחצי ועומסי היום", "חשיבות יתר למשימה", "קשה להם לשים את ה-cut על המסגרת של המשימה", וכדומה (מנחי תק"צ תשע"ז).

היבט נוסף וקשור הוא עמדתם העקבית של הש"שינים כי בתכנים המועברים להם הם מחפשים הכשרה ולא העשרה. מסר זה עלה בכל אחת מהתכניות ובכל אחת מהשנים, גם אם במינונים משתנים, ולהלן מספר דוגמאות:

- הש"שינים הרבה יותר מתחברים לפותחים עתיד ומרגישים נתרמים. זה מאתגר אותם מחשבתית, רלוונטי לשטח. הם מצליחים להפיק מזה שאלות. למשל: דיברו שם על פערים חברתיים ולימודיים. [...] בממזרח שמש - זה לחפור פנימה, להביע דעות, להתמודד עם תכנים לא פשוטים, דיוני עומק (רכז גרעין/נציג תנועה משלחת, שינשוני תשע"ה).
- אני חושב שהתכנים מאוד חשובים ומדברים המון לנוער בגיל שלנו. אבל את הקישור לשנת השירות - אני לא רואה. הנושאים חשובים אבל לא מתקשרים לעשייה בכפר (משתתף בתכנית התק"צ, תשע"ה).
- חושב שמי שעושה שנת שירות בישראל, מתנדב, טבעי שיקבל משהו יותר מעשיר ממה שמקבלים בבתי הספר על יהדות. יחד עם זאת, אני מרגיש שהתוכנית לוקה בחסר ולא הייתה מספיק רלוונטית, אמיתית ומעניינית. זה לא הצליח מספיק להתחבר לחיינו... אנחנו פועלים בעומס וחשוב שהתוכנית תהיה רלוונטית לחיים ולגרעין (משתתף בתכנית השומר הצעיר, תשע"ה).
- הייתי אולי מוסיפה פעולה או שיחה על איך אנחנו, כמדריכים, כש"שינים, שמעבירים לנוער דברים - מה אנחנו יכולים להעביר לנוער מבחינת היהדות (משתתפת בתכנית השומר הצעיר, תשע"ה).
- במסגרת שבה אני נמצאת [פנימייה לנוער עבריין] - התכנים לא תואמים את העבודה והמקום. זה מעניין. טיפה התרעננות, אבל אין לי זמן ומקום להתעסק בדברים שלא קשורים (משתתפת בתכנית שינשוני, תשע"ה).
- הייתי שמחה ליותר עצות מעשיות... ויותר מקום לשיתוף חוויות מחיי היום יום בין הש"שינים והקומונות השונות (משתתפת בשינשוני תשע"ו).
- הנושאים לא היו רלוונטיים לש"ש שלנו ולא תרמו לנו דבר (משתתף/ת

בשינשוני תשע"ו).

- להוריד, אין פנאי נפשי ופנאי כללי לארוע הזה. חוץ מזה לא הלכתי למכינה הלכתי לשנת שירות (משתתף/ת בתק"צ תשע"ז).

מרואינים ומשתתפים רבים התייחסו במישרין או בעקיפין לטענה שלפיה מתנדבי ש"ש הם 'אנשי doing', וחניכי מכינות הם 'אנשי being' (או studying): חלקם ביקשו לדחות סברה זו, חלק אימצו אותה במלואה או בחלקה, ובכל מקרה ניכר שהיא רווחת בשיח. נראה שההבדלים בפועל בין מכיניסטים לבין ש"שינים, בכל הקשור לעיסוק בזהות יהודית-ישראלית, הם פרי צירוף של שלושה גורמים לפחות: (א) סינון עצמי (self-selection) בהתאם לסגנון אישיות ודימוי עצמי; (ב) ציפיות שאיתן באים המשתתפים לשנה, ובהתאם לכך מידת פתיחותם לחוויות שונות במהלכה; (ג) מידת הפניות מבחינת המסגרת לעיסוק בתכנים האמורים, מידת האינטנסיביות של העיסוק בהם, ובהתאם - הזדמנות ל'גרף למידה' תוך כדי השנה.

- **משפט שאני סולדת ממנו אבל חושבת שלאורו אנשים מחליטים לאן ללכת:** 'מכיניסטים הולכים לחפור, עושים 80% בשביל עצמם ו-20% בשביל החברה, וש"ש 80% בשביל החברה ו-20% בשביל עצמם'. זה משפט שמנהל את כל הסיטואציה. מראש אנשים מכוונים כך ש'החפרנים' ילכו למכינה, ו'אנשי השטח המעשיים' ילכו לש"ש. אבל זה לא בהכרח נכון. לדעתי, שתי האוכלוסיות, כל מי שמתעסק בחינוך, חייב ללמוד את הפרספקטיבה של בפנים ובחוץ. כל מי שעוסק בחינוך חייב לתרגל את העיניים להיכנס לנעליים של מישהו אחר, לראות את האחר, לעשות את ה'zoom-out' וזה 'zoom-in', ואז השאלה באילו מיוננים. במכינות אפשר לעשות את זה יותר כי המסגרת מאפשרת יותר. ש"ש אחת לשבועיים - בוודאי שיכולים להכיל את זה. אבל אני מכירה ש"ש (בינ"ה, 'החלוץ') שיש להם יום לימודים מלא. כלומר, זה פשוט לקבל החלטה, מצד הארגונים. אם התק"צ הייתה אומרת למסגרות: 'חבר'ה, הש"ש שלכם יום בשבוע לומדים' - לא הייתה עם זה בעיה. אבל הם היו צריכים לעמוד על זה, מאוד מורכב לעשות שם שינויים (מנהלת בתק"צ).

- [בש"ש] הרבה התנגדות לדיונים בקבוצה כי 'חפרנו, חפרנו, יאללה, שחררו'. הם ממצים דיון בשתי דקות, 'סבבה, הבנו, הלאה'. **במכינות באים במוכנות לזה; כשאתה בא לש"ש באת 'לעשות', לטרוף את העולם.** כמה שפחות שעות שינה, לפגוש כמה שיותר אנשים, להשפיע על כמה שיותר אנשים - אתה לא רוצה לשבת ולחפור. תכני ההעשרה וההכשרה באמת משעממים אותם כי זה לא מה שהם באו לעשות. לכן גם המנחים שלנו היום צריכים, גם בתוך יחידה של שעה וחצי, להשתמש במתודות כדי להזיז אותם, כי אחרת אין עם מי לדבר. ההבדל בין מכינות לש"ש תמיד יהיה קיים בין ה'doing' ל-'being' (עובד/ת שינשוני).

- לש"ש, זה לא מה שהם באו לעשות. למכינה לא ייכנס מישהו אם הוא לא רוצה ללמוד - אין לו מה לעשות שם. הם מבינים שזה לימוד שונה מבית הספר, מצליחים לראות עניין כשאין את המבחנים. מערכת החינוך

ממאיסה את הלימוד על התלמידים. מי שמגיע לש"ש ומחזיק בקושי הזה - בועט במערכת החינוך בזה שהוא לא רוצה ללמוד במהלך הש"ש. לא סתם זה לא מה שהם באו לעשות - הם באמת לא רוצים ללמוד [...] במכינה הם מגיעים ללמידה שהיא אחרת, מאוד שונה מאיך שהם למדו עד היום בבית הספר. זה קשה לכולם, והם מתמודדים עם הקושי כל הזמן (עובד/ת שינשוני לשעבר).

- בעיקר בתחילת השנה, חשוב להם לעשות רושם: 'באתי לעבוד, לעשות שינוי! אל תבלבלו לי את המוח... רוצה לעזור לאחרים, לא לעבור תהליכים...' היום - הרבה פחות. היום הם מבינים שאינם יכולים לעשות שינוי בחוץ אם לא יעשו שינוי בפנים, כפרטים וכקבוצה (מנחה תק"צ תשע"ז).
- הם באים לשנת שירות ורודפים אחרי הזמן. עסוקים מאוד. ואז אנחנו מפסיקים ליום, לחמש-שש שעות, ואומרים: 'זה בשבילכם', אבל הם לא מרגישים שבאים למען עצמם... אומרים: 'לא באנו לכאן לעשות מכינה! רוצים לעשות בשטח'... (רכז גרעין/נציג תנועות משלחות, שינשוני תשע"ה).
- לא צריכים את זה. זה לא עוזר בכלום. אני לא יוצאת עם תוכנות, זה לא מוסיף לידע הכללי. כלום. באנו לפה לעשות דברים אחרים, לא ללמוד את זה. אם הייתי רוצה ללמוד אז הייתי הולכת למכינה (משתתפת בתכנית התק"צ תשע"ה).
- בחרתי תוכנית בכפר נוער ולא במכינה. אם הייתי בוחר במכינה - אז לא הייתה לי בעיה... (משתתפת בתכנית התק"צ תשע"ה).

חידוש משולש

כאמור, בחלק מהמקומות הביאו תכניות הש"ש חידוש הן בעצם קיומם של ימי למידה להעשרה, הן בעיסוק בזהות יהודית-ישראלית, והן במפגש בין קומונות ובין ארגונים שונים (האחרון בעיקר ב'שינשוני'). אך לא תמיד ניתן היה להרוויח את שלושת ההיבטים, ובמידה מסוימת נדרשו מובילי התכניות לדרג את חשיבותם היחסית.

במחקרי ההערכה של 'שינשוני' דיווחו המשתתפים בבירור כי עיקר הערך של התכנית עבורם היה בתמיכה החברתית והשיתוף, וכן בהנאה ובהפוגה (שינשוני תשע"ו: 5; שינשוני תשע"ז: 15-16). מרכיבי ההעשרה דורגו נמוך יותר, ומרכיבי היהדות נמוך עוד יותר. את התמונה הזו משקפים היטב דבריה של אחת המשתתפות בתשע"ו, שבמענה לשאלה במשוב מה יש לדעתה לשנות, השיבה: "את התוכן! כי מפגש עם שאר הקומונות בנושאים רלוונטיים יכולים להיות משמעותיים".

כאשר בוחנים את החידוש בתוכן ובמפגש, מובן כי כל אחד מהם מצריך השקעת אנרגיה מהמשתתפים: כאשר פורום המשתתפים הוא שגרתי, הנושא הנידון יכול להיות במרכז העיסוק; אך כאשר פורום המשתתפים עצמו אינו שגרתי, טבעי שהמשתתפים יעסקו בו, והסיכויים שיפנו את משאביהם לעיסוק בתוכן פוחתים דרמטית. מדברי עובד/ת התכנית לשעבר ניכר האתגר הנובע משילוב של קבוצותיות ("הם צריכים להתחבר לעוד קבוצה חדשה שלתוכה מכניסים אותם, וגם ככה קשה להם להתחבר לקבוצה של הקומונה שלהם"), שיח על זהות יהודית ("הם מגיעים מראש עם התנגדות, עם חוסר רצון

לפתוח את המקומות האלו"), ומתודה של טקסטים ("שהם בהתנגדות אליהם"). על השניות באשר לחשיבותם היחסית של מרכיבים אלו ניתן ללמוד עוד מדבריו/ה:

בלי לשבת פעם בשבועיים ולהכיר לעומק אנשים שונים ממך, שעושים דברים אחרים - אין הצדקה לתכנית. אבל גם בלי הזהות היהודית אין לה הצדקה, כי אחרת כל ארגון עושה את ההכשרה שלו לש"ש. [...] זה קשה כי מן הסתם, לתת להם את התכנים של הזהות היהודית, בתוך המסגרת שבה הם נמצאים, זה המקום החשוב. ומצד שני, אתה לא יכול לעסוק בזהות יהודית רק מתוך המשבצת או הקופסה הדומה לך, כי אין בזה שום חידוש. את זה אנחנו עושים בבתי הספר, ולא משנה אם זה נקרא כך או לא. כדי באמת לעסוק בזהות היהודית שלך, אתה חייב לעשות את זה עם מראות. אבל לא בטוח שחייבים להשיג את המראות האלו דרך מישהו שיושב איתך בקבוצה. אולי להביא אנשים שונים ממך, אולי מפגשים חד-פעמיים. גם יכול להיות שאם נשב ביחד לאורך זמן, ולא בהכרח נערים עוד קשיים של טקסטים, אלא נדבר על המקומות האישיים שלנו, איך אנחנו תופסים דברים - אז אולי כן אפשר להגיע לזה.

כמה ממנחי התכנית דיברו בשבח ההרכב ההטרוגני, ולדוגמה:

- ההרכב הזה הכרחי לתהליך הלמידה, כי לומדים על הרכב החברה הישראלית. הגיוון מאפשר הסתכלות פנימה והחוצה. לא סגורים בתוך עצמם. כשבקבוצה יש חבר'ה מאופקים, משלומי - אי אפשר לדבר על אתיופים... ההפרדה: 'הם' / 'אנחנו' - לא אפשרית. הם = אנחנו... (מנחה שינשוני תשע"ז).
- בעבר היו גם 'אחריי!'. הם היו מיעוט. בולט. חסרה לי ההטרוגניות שמחוללת פלאים. מפגישה עולמות. 'אחריי!' פרופיל סוציו-אקונומי שונה. ב'צופים' מעלים גרה... הומוגני. מבינים את עצמם... שבת... נישואים במשפחה - זה לפעמים מוליד עיוותים. ברצינות. יש סממני פשיזם בקליקה הסגורה, עם אידיאולוגיה חזקה, גאוות יחידה... נוכחות 'אחריי!' הכניסה עומק תהליכי רגשי ותרבותי לקבוצה. הרחיב את השיח. היוזי מהמקום (מנחה שינשוני תשע"ז).

כאשר נשאלו מנחי התכנית לגבי מידת השונויות בתוך הקבוצות, נטו רובם להשיב שהיא הייתה מתאימה (שינשוני תשע"ז: 24); כאשר נשאלו הש"שינים עצמם לגבי סוגי שילובים שונים, הם נטו להעדיף לימוד עם קומונות שונות מאותה תנועה, או עם ש"ש מתנועות או קומונות שונות העוסקים באותו סוג התנדבות - כאשר האפשרות 'עם הקומונה שלי בלבד' דורגה אחרונה מבין שש שהוצעו (הערכת ש"ש תשע"ה: 58). אך בפועל היו גם אתגרים לא מעטים, באופן טבעי, וכפי שמעיד/ה עובד/ת התכנית לשעבר, "זה היה מצד אחד מקסים שהם ישבו ביחד והכירו אחד את השני, ומצד שני היו שם פערים לא הגיוניים לעבודה בתוך קבוצה".

מעניין לראות, לבסוף, שבפורמט הנוכחי של התכנית (בתשע"ט), צומצמו מאוד גם ההיבט המשותף (שישה מפגשים משותפים לארגונים השונים ושישה מפגשים פנימיים של כל ארגון) וגם הנגיעה בתכנים יהודיים-ישראלים, כפי שמעיד/ה עובד/ת בתכנית:

מאחר ויש לי רק שישה מפגשים, המטרה שלי היא לסקרן אותם, לפתוח להם את האופקים ולעודד אותם לחקור, לדרוש, ללמוד, לשאול, ולמצוא אנשים שדרכם הם יוכלו לעשות את זה. [...] חלק ממה שאנחנו רוצים לעשות זה לגרום להם להתמודד עם המילה הכתובה, הטקסט, כי הם לא יודעים לקרוא טקסט - יהודי או לא. וגם להראות להם שיש חיבור, ויש מה לקחת, ויש לנו מקורות. תסתכלו על זה כיהדות כתרבות או כדת, אבל יש לכם מטען כלשהו, אז תבינו מהו. [...] [לגבי מקומן של מטרות אוריינות יהודית: - ר.ב.] אין הרבה עיסוק. יש חשיפה לתכנים של זהות יהודית, לעולם היהודי ולספרים, אבל לא נראה לי שמצפים למשהו שמעבר לחשיפה. גם התכנית לא באמת מאפשרת את זה, וגם מהדו"חות הקודמים עולה שההתעקשות להתמקד בתכנים טקסטואליים יהודיים גרמה רק ל'אנטי'.

כך, המפגש הראשון עם טקסט יהודי מתרחש רק במפגש המשותף השלישי, לאחר שהראשונים עוסקים בש"ש כסוכני שינוי, ובזהויות בחברה הישראלית.

11. תנועות נוער: עבודה עם גופים אידיאולוגיים אורגניים

לדברי אנשי הקרן, תנועות הנוער הציבו בפניה באופן החד ביותר את אתגר העבודה עם גופים אידיאולוגיים גדולים, בעלי אג'נדות מבוססות ומרובות, ובעלי שפה פנימית מובהקת. מאפיינים אלה הצריכו צורת עבודה אחרת מכפי שהקרן הייתה רגילה מול גופים קטנים יותר, חדשים יותר, ממוקדים יותר או כאלה שנסמכים יותר מבחינה כלכלית על תמיכתה. ביטויים לאתגר זה עלו משני צדי הקשר, ולדוגמה:

אין לנו שותפים פילנתרופיים ישירים שעוסקים בתוכן. הקרן די יוצאת דופן בזה שאנחנו מחויבים אל מול גורם חיצוני שהוא מחוץ לשיח התנועתי. צריך להתאים את הקודים. [...] אין סתירה, אבל הכסף זר ומכניס קודים אחרים. [...] בתנועות נוער, בעיקר באלה שמופעלות על ידי תנועות בוגרים, יש בהן המון הגיונות פנימיים שאותם קשה לתווך ולשקף. הקודים המשימתיים, המדדים והמטרות משקפים מטרות פנימיות. אבי חי נתנו לנו ממש חופש. אם הם היו מכתיבים לנו שקבוצת בית המדרש צריכה להיות וולונטרית ולא בימי משלחת, אפילו אם רק היו ממליצים על זה, זה כבר היה מפר את קדושת ה... את חופש הגמישות שלנו. בתנועות בוגרים ובתנועות נוער, אחד החסרונות הוא שלא יודעים לעבוד עם גורמים אחרים, ומאוד מקדשים את המחשבה הפנימית שלהם. הם מפסידים מזה, אבל גם מצליחים ליצר מזה הרבה דברים ייחודיים (רכז/ת בשמו"צ [הובא בחלקו גם לעיל]).

עבודה עם פלטפורמות אורגניות [...] אתה חייב להתאים את עצמך לתצורת העבודה של הארגון. אתה לא יכול לבוא עם צ'ק-ליסט של איך עובדים. שזה מה שהיינו עושים: היה צ'ק-ליסט של איך נכון לעבוד, וזה הצליח מאוד עם העמותות שאיתן עבדנו, אז התאהבנו במודל. וכשאתה בא לתנועות נוער ואתה מנסה להחיל עליה את המודל הזה - זה לא יעבוד. ואז אתה יכול להפסיד את

הפרויקט, או להתאים את עצמך לתרבות הארגונית ולסוג העבודה שלהם. [...] זה הצריך מאיתנו בקרן הכנה מקדימה משמעותית של הבנה שאם אנחנו רוצים לעשות את זה, אז צריך ללמוד לשחרר. [...] מתן כבוד ואשראי לשטח, לא לכפות עליהם. הם יודעים מה הם עושים, וצריך לאפשר להם. הם מסרבים לקבל תכתיבים, גופים אידיאולוגיים. ככה הם עובדים, לא יעזור בית דין. אסור לזלזל בדרך שבה הם עובדים (עובד/ת הקרן [הובא בחלקו גם לעיל]).

המאפיינים הללו תוארו לעיל בסעיף שהציג את האמון הנדרש בין הפילנתרופיה לארגונים - ובתחום תנועות הנוער הם התבטאו כאמור במלוא עוזם.

12. סטודנטים: לקבוע 'עתים לתורה'

בשדה הסטודנטים, פעילות הקרן חלשה כאמור על נפח קטן בהרבה מתוך כלל העשייה בתחום הזהות היהודית-ישראלית, בהשוואה לפעילותה בשדות תנועות הנוער ושנת י"ג. ככלל, תכניות לסטודנטים נהנות אמנם לכאורה מקהל יעד מוכוון ממילא ללמידה (וראו לשם השוואה את הדיון בקשיים בשדה הש"ש), אך פה גם טמון קושי: הן במשיכת סטודנטים ללמידה נוספת על הלימודים שבהם הם מחויבים, כאשר במקרים רבים הם יחפשו בשעות הפנאי שלהם דווקא אוורור מהלמידה, והן בתחרות עם מסגרות תרבות והעשרה רבות הפונות לקהל יעד זה. מבחינת מימון, סטודנטים רבים חיים בצמצום יחסי ואינם נוהגים להוציא ממון רב על פעילויות תרבות והעשרה, ומן העבר השני גם אין תמיכות מדינה רבות לתכניות העשרה לסטודנטים (שנתמכים ממילא בשכר הלימוד המסובסד), למעט נושאים ספציפיים המקודמים על ידי משרדי ממשלה שונים. רבות מתכניות בתי המדרש הפלורליסטיים, שבחלקם תמכה הקרן, פונות דווקא לקהל מבוגר יותר, פוסט-סטודנטילאי, אולי בין היתר בשל האתגרים הללו (כך רבות מתכניות בתי המדרש אלול, עלמא, קולות ועוד).

בבחינת התכניות הספציפיות שבהן תמכה הקרן, 'מסע אל המורשת היהודית' היה אמנם משמעותי למשתתפים, יצר גופי ידע חדשים ופיתח מתודולוגיה חדשנית, אך לא מונף דיו, ובמבחן התוצאה לא הצליח לגייס מימון להמשך פעילותו. גם אם אין בעובדה זו כדי להעיד שהמודל אינו נכון, ואולי בעתיד עוד יזכה לתחייה מחודשת, הרי שבמציאות שבה פעל, זו הייתה התוצאה המצערת. התכנית 'ידידי השכחת?!' התפתחה והשיגה תהודה נרחבת והשפעה ציבורית גדולה בהצבת הפיוט במרכז התרבות המוזיקלית היהודית-ישראלית, אך זה היה בעיקר כאשר הפרויקט פנה מקהל היעד של סטודנטים לזה של מוזיקאים וזמרים. הפעילות המקומית והמתמשכת עם סטודנטים נדחקה אפוא הצידה, במה שאולי העיד על העדר תהודה מספקת, או לפחות על הזדמנויות קורצות יותר בעיני מובילי התכנית. גם פרויקט זה לא המשיך אחרי סיום תמיכת הקרן. תכנית 'נטועים' היא היחידה מבין השלוש שעוד נמשכת כיום ואף מוסיפה להתרחב, כפי שתואר לעיל. מחקר ההערכה הבודד שנערך על התכנית, בשנת תשע"ז (2017), השכיל לבדוק מגוון מדדים בתחילת ובסיום התכנית, אלא שהתוצאות לא תמיד העידו על ההשפעה המצופה, ובחלק מהמדדים נרשמה דווקא ירידה (זלצר-זובידה תשע"ז).³⁰ הערכה

30. כגון במדדים: 'אני נהנה ללמוד טקסטים יהודיים', 'בעתיד הייתי רוצה ללמוד יותר ולהרחיב את הידע שלי ביהדות', 'אני שבע רצון מעיר מגוריי', 'אני מרגיש שיש לי כלים להתמודד עם האתגרים בעיר בה אני מתגורר', 'לעיר מגוריי יש הרבה מסורות ומנהגים מעניינים'. במדד 'אני מעוניין לתרום לעיר שלי' נרשמה ירידה מזעריה, שמן הסתם אינה מובהקת מבחינה סטטיסטית, אך בוודאי אינה העלייה שהייתה מצופה לאור מטרות התכנית. (זלצר-זובידה תשע"ז)

בודדת אינה מדד מספיק כמובן כדי להעיד על איכות תכנית, ונראה שהיא זוכה להתלהבות ולהצלחה, אך ייתכן שנדרשים שיפורים במבנה התכנית ובאופן יישומה. מכל מקום, תכנית זו מכוונת ספציפית להשפיע על קהל הסטודנטים בפריפריה, וגם אם היא עושה ותעשה זאת בהצלחה מרובה, הרי שזהו רק חלק מהשדה כולו.

פרק ה: מבט להמשך – המלצות

פרק זה מתמקד במבט קדימה - יציאת הקרן והתקופה שלאחריה. בחלקו הראשון מובאות הערכות על ההשפעה המידית והמצופה של יציאת הקרן על התכניות, ובחלקו השני נצביע על מספר אפיקי עשייה והשקעה מומלצים, מתוך מה שעלה במסגרת סיכום זה.

א. השפעה מצופה בטווח הקרוב כתוצאה מיציאת הקרן

בקרב אנשי הקרן עצמה, התחושות באשר ליציאתה הקרובה של הקרן משתנות משדה לשדה. ביחס לתכניות הוותיקות, בעיקר המכניות, יש תחושה של יציבות ומידה של ביטחון בכך שהעשייה החיובית תימשך גם אחרי יציאת הקרן. ביחס לתכניות החדשות, תנועות הנוער והש"ש, יש תחושת החמצה על יציאה מוקדמת מדי, לפני שהתכניות הספיקו לעמוד על הרגליים. "אנחנו יוצאים מוקדם מדי", העיד גורם בקרן, וסקר: "[בתנועות הנוער] יש אנשים מחויבים בהנהגה אבל אחרים שלא; [בתק"צ] עכשיו מעבירים את השרביט לביני"ה, והדבר הנכון היה להשאיר את זה אצל התק"צ; בשינשוני אני מרגיש שהסוכנות לא תוותר; העברת הסמכות למת"ן להוציא קול קורא הייתה מהירה בגלל הסגירה. במכניות יש תחושה שה-DNA חזק מספיק. שיח בין ראשי מכניות ערכי, יהודי. אני בטוח שישאר גם אחרינו".

התשובה לשאלה כיצד נערכים הארגונים ל"יום-שאחרי", משתנה מגוף לגוף. נכון לזמן כתיבת שורות אלה, בתק"צ לא ברור באיזה היקף ובאיזה אופן תמשיך התכנית; בבני המושבים מגייסים מקרנות אחרות משאבים להמשך הפרויקט; בצופים הגדירו נע"ת (נוסף-על-תפקיד) של תוכן יהודי-ישראלי לבעלי תפקיד קיימים, עם סיום מימון בעלי התפקיד הייעודיים בשכר - והביעו תקווה מסויגת שיצליחו לעמוד במשימה זו. גם מקרב מנהלי המכניות עלו התייחסויות מגוונות, החל מכאלה שדיווחו שהצליחו למצוא תמיכה חלופית בהשקעה סבירה ועד כאלה שמדווחים שהם עדיין מתמודדים עם אתגר זה.

אחד התיאורים המגויסים והאופטימיים לגבי ההמשך נמצא בדברים הבאים של מנהל/ת בבני המושבים:

עוד לא סיימנו עם יהדות. יש אמנם דברים שכבר דורשים היום פחות השקעה מאשר בהתחלה. לדוגמה, עם הרכזים אמשך את התהליך גם כשלא יהיה כסף, כי גם לא אצטרך הרבה. יש רווח בלהביא מרצים מבחוץ, זה יותר 'סקסי', יותר מעניין, אבל אני עושה בצורה יותר מדויקת את מה שצריך לעשות, שזה החיבורים הטבעיים. גם ככה מדברים על דמוקרטיה בשבוע דמוקרטיה, או על שוויון ערך האדם, אז אם נותנים לזה בסיס היסטורי רב-דורי שמנכיח את זה למשל לשאלה של מה זה עם נבחר, זה מחבר את זה לשרשרת, לזהות היהודית, ולא צריך להביא מרצה מבחוץ. זה אולי יהיה פחות חווייתי, ואולי יִשָּׁחַק, אבל החיבור יקרה בצורה יותר טבעית. ואנחנו יודעים עכשיו יותר בקלות למצוא את האנשים, זה לא דורש ממני הרבה כסף או משאבים. הדיוק של להביא את זה לדברים שאנחנו צריכים ולהכניס את זה בצורה יותר מדויקת וטבעית עושה לזה הרבה טוב. וזה המטרה בסוף: שכשאנחנו מדברים על שוויון ערך האדם, אז לדבר גם בפריזמה של זה, וכנ"ל דמוקרטיה, מערך חברות וכו'. מה שמעניין אותי לגבי הדור הבא זה השאלה אם מי שעבר את 'החממה' ויחליף את הדמויות

הנוכחות, האם עבר מספיק בשביל להעביר את זה בעצמו. לכן הטריד אותנו כל הזמן שזה יהיה גם תהליך רגשי וגם של שימור ידע. [...] בבני המושבים זה יותר קל, כי היו מלכתחילה יסודות: תמיד היו קבלות שבת, ותמיד היה הדימוי של יוסי יפה [מראשי חטיבת בני המושבים בעבר - ר.ב.] מחזיק ספר תנ"ך, וכו'. הקרקע הייתה קיימת, זה לא שהתחלנו מאפס, וזה לא ייעלם כשלא יהיה כסף. זה חיזק מאוד את מה שהיה דרוש חיזוק. יכול להיות שתהיה קצת נסיגה אחורה, אבל זה לא ייעלם. שדרגנו את הכלים שיש לנו לעשות את זה. מה שהשתדרג זה שפה, המודעות, תחושת השליחות כלפי זה.

לצד זאת, ממספר מרואיינים עלה אתגר התעדוף מול אג'נדות אחרות של הארגונים (ראו לעיל), למשל באמירה "ההצטרפות של אבי חי עיגנה את זה בסדר העדיפויות. גם תקציבית, כי זה מפנה משהו שמתעסק עם זה, וגם עוגנים בלו"ז. כשהיא תצא, יהיה יותר מורכב מול רצונות להדגיש דברים אחרים. עד עכשיו לא יכולנו כי היינו מחויבים גם תקציבית, אי אפשר היה להיזי את זה יותר מדי בסדר העדיפויות. ועכשיו זה יוכל לזוז, לחזור, להשתנות" (רכזת/ת בשמו"צ [הובא בחלקו גם לעיל]). דברים חדים אף יותר עלו מדברי רכז/ת בצופים, שלפיהם:

תנועות נוער עובדות במחזור של שנה. כל מה שקרה - יש לו תוקף לאותה שנה. אם אתה רוצה שמהו יקרה שנה אחרי כן - תישאר שם. ואם נשאר את השנה שאחרי, ולא נשאר את השנה השלישית - אז לא יקרה כלום בשנה השלישית. הילדים מתחלפים, מרכזים מתחלפים, השכבה המובילה אמנם נשארת לאורך יותר זמן, אבל הדברים שמעסיקים אותנו מושכים לכל הכיוונים. אין שום דרך לעבוד עם מערכת כמו תנועת נוער ב'טינג, נגענו בהם' וללכת.

גם אם סבורים שטענה זו חזקה מדי, ומאמינים שניתן להטמיע תכנים גם לתקופה שאחרי יציאת הקרן - עדיין יש לזכור שמרבית התכניות הללו לא צברו ניסיון וותק מספקים לשם הטמעתן. בהערכת התכנית בצופים תשע"ז, לדוגמה, אכן עלה כי רכזי התוכן שעברו את ההכשרה מצפים עדיין לסיוע רב מאוד של גוף התוכן שליווה אותם, מכון הרטמן, בהטמעת התכנית בתנועה (הכהן וולף 2017).

באשר למכינות, התחושה הרווחת היא כאמור כי השדה מבוסס מספיק והנורמות מוטמעות בו. לצד זאת, עלו קולות גם בקרב הקרן וגם בקרב מספר אישים בשדה, המצביעים על דעיכה של חלק ממאפיינים אלו. לדוגמה, עובד/ת מועצת המכינות התייחס/ה לגיוון הזהותי בקרב סגל המרצים, והביע/ה "חשש אמיתי שהרגלים אלה ייעלמו יחד עם היעלמות קרן אבי חי". לדברי חלק מהמרואיינים, השינוי עלול לבוא למשל מתוך כך שגופים לא-פלורליסטיים יציעו להעביר תכנים בלא תשלום, או בתשלום נמוך. עם זאת, יש לציין כי מנהלי מכינות שאותם שאלנו על תרחיש כזה דחו אותו בטענה שאופי הלימוד והמרצים מעוגן היטב במסורת המכינות שלהם.³¹

*

בבואנו להעריך את ההשפעות הצפויות מסגירת הקרן, אנו זוכרים את דברי רבותינו ז"ל בגמרא:

31. בשולי הדברים הללו יש להזכיר כי לפחות חלק מהמרצות והמרצים במכינות מגיעים בעקבות פניות ישירות מחניכות וחניכי המכינות, כחלק ממגמת הניהול העצמי.

"אמר רבי אבדימי דמן חיפה, מיום שחרב בית המקדש ניטלה נבואה מן הנביאים וניתנה לחכמים. [...]
 אמר רבי יוחנן, מיום שחרב בית המקדש ניטלה נבואה מן הנביאים וניתנה לשוטים ולתינוקות" (בבא
 בתרא יב, ע"א-ע"ב). בחרתי לפיכך לנקוט בפרק זה גישה זהירה בשלושה מובנים: ראשית, בהתמקדות
 בהשפעות בטווח הקרוב ולא הרחוק; שנית, בהסתמכות רבה על דברי המרואיינים - בין מאנשי הקרן
 ובין מאנשי הארגונים; שלישית, בהתמקדות בהצבעה על כיוונים לעשייה ופחות בתחזיות לעתיד.
 ככלל, התרשמתי כי אכן קיים מדרג ברור של מידת המושרשות וההטמעה של תוכני הקרן בין השדות
 השונים, כפי שתואר לאורך מסמך זה וכפי שתומצת בדברי הגורם בקרן, בראש הסעיף הנוכחי. סברה
 הגיונית היא כי עתיד התכנים בכל אחד מהם, בימים שאחרי הקרן, יושפע ממידת ההטמעה הקיימת;
 אך יש להביא בחשבון את מגוון ההשפעות החיצוניות על כל אחד מהשדות, שעשויות לשנות במידה
 ניכרת את התחזיות. מכל מקום, תחת נבואות בעלמא באשר לעתיד התחום, נצביע על כיווני עשייה
 שיישומם עשוי לקדם את תמונת העתיד שאליה שאפה הקרן.

ב. אפיקי עשייה והשקעה

ההמלצות לבחירת אפיקי השקעה ועשייה מתבססות על מגוון רחב של משתנים, על אסטרטגיה
 של פילנתרופיה ועשייה, על השקפות עולם חינוכיות בסוגיות שונות (כגון בין חינוך פורמלי לבלתי
 פורמלי, בין מתמשך והדרגתי לבין חווייתי וקצר-מועד וכדומה), על העדפות למינוף הצלחות או דווקא
 להתגייסות להתמודדות עם חסמים, ועוד כהנה וכהנה משתנים. מכיוון שמדובר גם בהשקפות עולם
 וגם בתחומי עיסוק רחבים, מובן שאין זה מתפקידו של מסמך זה לדון בגישות השונות הללו ולהשוות
 ביניהן, לא כל שכן להכריע ביניהן.

עבור מי שמגיעים עם עמדות מגובשות בשאלות הללו, ומעוניינים לפעול בתחום סוכני שינוי צעירים,
 יש לדעתנו במה שהובא עד כה בסיכום זה - תיאורי התכניות (פרק ב), הישגיהן (פרק ג) וניתוח
 המפתחות להצלחה כמו גם האתגרים והחסמים (פרק ד) - די חומר כדי לתמוך בבחירה מושכלת
 באילו שדות וכיוונים לפעול.

עבור מי שמבקשים בכל זאת הצעות קונקרטיות והצבעה נוספת על כיוונים מומלצים, מעבר לדברים
 שהובאו בפרקים הקודמים, בחלק זה מרוכזות אמירות ומחשבות לגבי מספר כיווני עשייה. כיוונים אלה
 ממשיכים בחלקם עשייה קיימת, וחלקם חדשים; חלקם עלו ישירות כהמלצות מתוך דברי המרואיינים,
 וחלקם הם פרי תובנות שנאספו מבין השורות; חלקם מרכזיים לתחום, וחלקם פריפריאליים. כל אחד
 מהם יוכל לקדם את התחום, אך מכיוון שאין ברצוננו לחזור כאן על כל מה שנאמר לעיל במסמך זה
 (וכן מפאת מגוון השיקולים וההשקפות המשפיעים על תחום רחב שכזה, כאמור לעיל), אין לראות
 בחלק זה הצגה של סדר חשיבויות בהשוואה לכיווני עשייה אחרים שנסקרו במסמך.

1. בחירת הפלטפורמות

במרוצת שנות פעילותה עבדה הקרן בצורות מגוונות, ואף בתוך תחום סוכני שינוי צעירים עצמו פעלו
 אלו לצד אלו תכניות המופעלות על ידי ארגונים שהוקמו בתמיכה עיקרית של הקרן (כגון 'נטועים'
 מבית 'ממזרח שמש', ובמובן אחר גם שינשוני); ארגונים קטנים שבהם הקרן תמכה באחוז לא גדול
 מתקציבם (כגון מכינות); ארגונים ענפים שבהם הקרן מקדמת תכניות ספציפיות (תנועות נוער); ועוד.
 לכל אחד מהמודלים הללו ישנם יתרונות וחסרונות, וקשה להמליץ באופן גורף על מודל זה או אחר.
 כאשר נשאלו אנשי הקרן בכל זאת מה הם ממליצים לבאים אחריהם, הציע/ה אחד/ת מהם בחירה
 מושכלת בין שתי אפשרויות, בהתאם לנטיית-לבה של הפילנתרופיה: "אם הוא שונא סיכון - שילך

למכינות ויהווה אסטרטג, שיבחר שם תחום; אם הוא אוהב סיכון - תנועות נוער. זה שדה מעניין, מורכב". לדברי גורם אחר בקרן:

יש מחקר של גד יאיר על חוויות משנות־חיים,³² מי היו הדמויות ששינו לך את החיים. מדובר שם בצורה מאוד מובהקת על החינוך הבלתי־פורמלי, ובעיקר תנועות הנוער. המדריך שהיה לי בתנועות הנוער, או מדריך ג'ודו שהיה לי. ויש בעולם הזה עוד הרבה מה לעשות. אלה פלטפורמות קיימות. הן אניות מלחמה, הן מאוד מסורבלות, הן מאוד איטיות, אבל הן חותרות למטרה. ולכן ההשפעה עליהן או ההטמעה בהן היא איטית, היא לא 'זבנג וגמרנו', אבל היא לטווח ארוך. כלומר, להזיז את האנייה ממסלולה, ברגע שהטמעת משהו - הוא קשה, ולכן יש שם יתרונות עצומים בעיניי. ברגישות ובנחישות, בלהמשיך את הדבר הזה שיחלחל. לעומת זאת, המכינות הן ארגונים מאוד שבריריים. כל אחת עמותה בפני עצמה, תלויה בין היתר גם בפילנתרופיה. ההמלצה שלי לפילנתרופיה היא להיכנס לתחום, ולעזור למכינות לא לסטות מה־DNA (בהנחה שזה נכנס ל־DNA). הם צריכים את הפילנתרופיה, הם צריכים 'כלבי שמירה' חיצוניים. הם צריכים את השיחה המשותפת, שהם לא יודעים לעשות לבד כי הדחוף תמיד יותר מידי מהחשוב. ואותו דבר עם הש"ש, שם זה בעיניי עוד התחלתי, וצריך לחזק את זה. עצם זה שזה נכנס בעיניי זו בשורה, אבל באותה מידה שזה נכנס זה יכול גם לצאת, כי זה עוד לא מוטמע.

2. איגום משאבים, הפריה הדדית ולמידת עמיתים

נראה שאחד התפקידים המרכזיים שאותם מילאה הקרן, בתור פילנתרופיה אסטרטגית המביטה על 'שדות' או 'תחומים' ולא רק על ארגונים בודדים, הוא יצירת 'שדה' באמצעות עידוד התקשורת בין גופים מקבילים. זהו כיוון שיש להמשיכו ולעודדו, ואף ליצור אותו במקומות שבהם אינו קיים עדיין. כיוון זה עשוי להתבטא באיגום משאבים, בלמידת עמיתים ובהפריה הדדית - שבין היתר מעצימה גם את המשתתפים בפורום ומחזקת אותם כסוכני שינוי בתוך ארגוניהם־שלהם. בהתאם למדיניות של מתן קרדיט מצד הפילנתרופיה לארגוני העשייה (כפי שתואר לעיל), ניתן לחשוב על הכיוון המתואר כאן כ'שולחן עגול' במקום 'שולחן ערוך', דהיינו פורום להתייעצויות, ולא סט הנחיות לביצוע.

ישנן דוגמאות מוצלחות לכך ברשת בתי המדרש, בשולחן בתי המדרש ב'פנים', ולאחרונה גם בתחום הקהילתיות היהודית־ישראלית וכן ב'פורום המרחב הכפרי' (לדברי עובדת הקרן). בשדה המכינות השיח הזה מתקיים במידה רבה באמצעות מועצת המכינות, וכן מתקיימים מפגשים למדריכי המכינות; בין מסגרות הש"ש ותנועות הנוער ישנו פוטנציאל לכך באמצעות הפלטפורמה של מועצת תנועות הנוער. בשנת תשע"ז (2017) היה ניסיון התחלתי של הקרן להציע מסגרת של למידת עמיתים לרכזי התוכן היהודי בתכניות השונות (לא רק בתחום שש"צ), שלא צלח מסיבות שונות (ראו גם להלן בסעיף הכשרת מומחי תוכן ומנחים). ייתכן שהתכניות הנוכחיות במת"ן, 'עמיוניטי' ותכנית יהדות התפוצות עם משרד התפוצות, תסייענה אף הן ליצירת שיח חוצה־תנועות.

כך התייחסו כמה מהמרוואיינים להיבטים שונים בכיוון זה:

- אנחנו צריכים לכתוב את התורה שנכתבת כאן בכל מיני קהילות. לא מתוך אחידות, לכל גוף יש את הצבע והקול שייחודיים לו. אנחנו צריכים לחשוב איך אנחנו לוקחים את כללי הזהב של איך אנחנו ניגשים לכל מקום. צריכים ליצור כמה כללי אצבע. ברור שהם יהיו פחות תוכניים, כל ארגון יקח את העיסוק בזהות למקום שלו, אבל השאלה היא איך אנחנו לא מתחילים הכל מאפס, אלא יש דברים משותפים (עובד/ת מכון הרטמן).
- לעבוד על פלטפורמות אינטרנטיות וטכנולוגיות שמחברות ויוצרות רשת של עשייה, של דוגמאות לפעילויות, של פורומים שיכולים לדון, קבוצות וואטסאפ, מפגשים וירטואליים. הפילנתרופיה צריכה לשים משאבים על החיבורים, על הקישוריות. להקים אתר של מאגר פעילויות ורעיונות, שיח בוגרים, שיח ש"שינים, אלבומי תמונות, מאגר שמות והמלצות על מרצים. כמו שבנו את אתר 'מקראנט' למורי תנ"ך, או את אתר 929, אני הייתי רוצה לראות כזה לתחום של זהות יהודית-ישראלית בקרב צעירים. זה יקר להרים דבר כזה - צריך מישהו שינהל את התוכן הדיגיטלי, את השיווק, את ההפצה, את התחזוקה. זה מתאים לפילנתרופיה כי את זה מועצת המכינות לא תקים, התק"צ לא יקים - אלא מישהו שיסתכל מלמעלה (עובד/ת הקרן).
- היה לנו שלב שבו חשבנו איך אפשר לייעל את החוויות והלימוד במכינות. זה קצת בלגאניסטי, נשען על דמויות של מורים, מנחים, צוות, כל אחד מחליט מה שבא לו, מה שמעניין אותו. יש בזה משהו יפה, מושך וחיובי, ובכל זאת צריך לפחות לשאול אם יש איזושהי תורה שאנחנו רוצים להעביר פה, אם יש core curriculum. דוֹבֵר בתקופה מסוימת על מועצת המכינות, סדנאות לראשי מכינות, סביב סוגיות של תכני לימוד (עובד/ת הקרן).

יש לציין כי הדעות חלוקות לגבי חלק מהפורומים האפשריים, כגון פורום י"ג כולל (ש"ש ומכינות), וכן לא נראה שהמרוואיינים רואים צורך או ערך במפגש בין מסגרות לפני-צבא ואחרי-צבא (למעט בתוך אותה מסגרת עצמה, כגון בוגרי תנועות נוער / ש"ש / מכינות עם חניכיהן). כמו כן, רכז באחת מתנועות הנוער הסתייג מעצם המסגרת של למידת עמיתים, באומרו שמניסיונו בפורומים כאלה, "כל אחד עסוק בלהראות כמה הוא מוצלח ועשה. אני לא מתחבר לאירועים האלה, גם כשאנחנו עושים את זה בתוכנו". אני סבור שהתופעה שעליה הוא מצביע קיימת, כמובן, אך שניתן להתגבר עליה, בפרט בקבוצה שנפגשת לאורך זמן, ולא נותרת רק בשלב ההיכרות, הגישושים ו'עשיית-הרושם' הראשוניים.

3. הכשרת מנחים ומומחי תוכן בארגונים

המגמה החיובית שראינו, של לקיחת אחריות מצד הארגונים על העיסוק בזהות יהודית-ישראלית, יכולה ללכת צעד קדימה, אף שזה עוד רחוק מלהיות מושלם, ברכישת כלים לעשות זאת באופן עצמאי. לשם כך נדרשת, כפי שצוין לעיל, הכשרה של אנשי תוכן בשני מעגלים: מומחי התוכן במטה הארגון, ומנחי התוכן במורד 'שרשרת המסירה'. הראשונים הם מוקדי הידע עבור האחרונים, המתווכים את התוכן ל'משתמשי הקצה', דהיינו החניכים.

צורך זה נוצר וזוהה רק זמן קצר לפני סגירת הקרן, וטרם נעשו ניסיונות משמעותיים למצוא לו

פתרונות. מבחינת מובילי התכניות, בשנת תשע"ז (2017) נערך ביוזמת הקרן מיפוי צרכים והיה ניסיון לגבש מודל להכשרה תוך-כדיית-פקיד ('on-the-job training'), אך הוא לא קרם עור וגידים (ראו בן דוד תשע"ז). זירה זו עודנה פתוחה, ומזמינה יוזמות והשקעה. כמו כן, יש היגיון רב בחיבור המענה לצורך זה עם עקרון איגום המשאבים ולמידת העמיתים שתואר בסעיף הקודם, כלומר על ידי מנגנון משותף של הכשרת אנשי תוכן (גם אם בנפרד למובילי התכניות ובנפרד למנחים).

באשר למנחים, כפי שצוין לעיל, לכל אחת משתי קבוצות המנחים הקיימות בתכניות הקרן כיום - מנחים המגיעים מארגוני תוכן, ומנחים המגיעים מהתנועות עצמן - ישנם יתרונות וחסרונות יחסיים. הראשונים עברו לרוב הכשרה מסודרת בעולם התוכן היהודי-ישראלי, אך אינם מכירים מספיק את קהל היעד; האחרונים מכירים מצוין את קהל היעד, אך חסרי רקע וניסיון בהנחיית לימוד בכלל ובתוכן יהודי-ישראלי בפרט.³³ מי שיבקש לגבש קאדר של מנחי בית מדרש לצעירים ולעסוק בהכשרתם, ייתכן שימצא עניין במתודולוגיה שפותחה בשלושת העשורים האחרונים בבתי המדרש הפלורליסטיים (ראו למשל ורטה 2008; ורטה 2010), ובקורסי מנחים כגון אלו של המדרשה באורנים ושל מרכז יעקב הרצוג (לימודי תעודה בהיקף של 300-500 שעות אקדמיות) ואלו של בית מדרש אלול, של בינ"ה, של גשר ושל ממזרח שמש (הכשרות ללא תעודה, בהיקף של 40-200 ש"א) (להרחבה ראו בן דוד תשע"ז: 14-15).

לבסוף, בעיצוב מודל ההכשרה והתעסוקה של המנחים ראוי לקחת בחשבון ששאלת היקף התעסוקה היא משמעותית למנחים בתכניות הקרן (לצד גובה השכר, כמובן), והיקף נמוך עשוי להוביל לתסכול. מנחים העובדים ממילא עם הקומונות היו מרוצים מתנאי העסקתם, ייתכן שמשום שעבורם מדובר בתוספת לעבודתם במקום; ביחס למנחים 'החיצוניים', נראה שיש צורך ביצירת היקף תעסוקה סביר כדי שיוכלו להתפנות במידה נאותה לעיסוק זה - כפי שקורה למשל עם חלק ממנחי בינ"ה בתק"צ, המלווים מספר קומונות בשנה (עד שיא של שש).

4. מבט רב-שנתי

חלק מהיעדרו של מבט אסטרטגי על התחום מתבטא בהיעדר תהליך מובנה ורב-שנתי עבור המשתתפים. במידה רבה, עצם האפשרות לתהליך כזה (בחינוך הבלתי-פורמלי) נולדת עם כניסת התכניות לתנועות הנוער, ויצירת ההיתכנות לרצף חינוכי עד שנת י"ג (ואז אולי גם המשך לאחר מכן - ראו דיון לעיל באתגר של תקופת השירות הצבאי). גורם פילנתרופי או מתכלל שייכנס ללוות את התחום ויסייע לגבש מבט רב-שנתי כזה, יוכל לקדם את התחום רבות.

מבחינת המצב הקיים, ברוב המקומות אין תשתית נאותה לתהליך רב-שנתי הדרגתי בתחום הזהות היהודית-ישראלית, כפי שמעיד/ה רכז/ת בשמו"צ:

יש הסתכלות רב-שנתית, אבל לא דווקא בתחום היהדות. מכיתה ט' כל התהליכים מחושבים, בנושאים שונים. ט' מד"צים, י' שייכות לעם, י"א פולין, י"ב חברה, גם בתוך ש"ש יש. מד' עד ט', יש פחות. יש הגיון שד"ו-ו' חוויתי, וז' ח' הכנה ללקיחת אחריות. עכשיו יש במחלקת הדרכה תהליך של כמה שנים של פיתוח פדגוגיה של רציונל שנתי מד' עד י"ב. בשנה שעברה לקחנו

33. סקרי המנחים שנערכו על תכניות הקרן מעידים כי חלק מהמנחים 'הפנימיים' רחוקים מהצבת התוכן היהודי-ישראלי בראש סדר העדיפויות שלהם, וחלקם אף מסתייגים ממנו. התייחסנו לעיל לכמה היבטים בגישות המנחים, ולהעמקה ראו סקרי המנחים בתוך: שינויי תשע"ז; תק"צ תשע"ז; תק"צ תשע"ח.

את ד'-ו', השנה ניקח את ז'-ח' וכן הלאה, ומפתחים מערכים שונים לכל גיל. ספציפית ביהדות החלטנו שהציר שנפתח כל שנה יהיה לוח השנה העברי - איך מתייחסים לכל חג באופן שונה בכל שנה.

כדוגמה נוספת, עדכונה המקיף של תכנית ההדרכה בבני המושבים כולל את הרעיון של נגיעה ספיקלית בתכנים במשך השנים והגדילה בתנועה. עם זאת, המערכים בתכנית החדשה נכתבו תוך שיתוף גורמים רבים מקרב מדריכי ובוגרי התנועה - ובאופן טבעי רובם אינם מוכשרים להכניס תכנים יהודיים-ישראליים ברמה נאותה. הכיוון הנוכחי מתואר כך במילותיהם של אנשי הקרן:

המקום של אבי חי בשדה הפעולה לעבר חזון זה: בהסתכלות העגולה, שאומרת שיש רצפים אפשריים. אני רוצה להכניס פנימה גם את הרצף של הצבא, אבל הוא מבחינתי אקסטרטוריה לפילנתרופיה. היא יכולה לאתגר את הצבא בתכנים, אבל אסור לה להיכנס לצבא. [...] לא רק שיש פה תחום, אלא שיש בו אפשרויות לרצפים מסוימים. זה לא אינדוקטרינציה של 'בגן תלמד כך, ב'א' תלמד כך, בפעילות החוגית תלמד כך'. אלא בשיח שנוכח כל הזמן, מכיוונים שונים ובתכנים אחרים (עובד/ת הקרן [הובא בחלקו גם לעיל]).

נדרשת תורת שינוי, הבנה שיש כאן טווח גיל מעצב, מכוון, מאוד משמעותי, שאפשר להשפיע בו. כאן צריך מבחינת פילנתרופיה אורך רוח, משאבים, וגם יכולת להסתכל על מסגרות שונות. [...] יש כאן אפשרות להשפיע על הרצף החינוכי, שזה חלק מהדבר המושך אבל גם מאתגר, לבנות רצף חינוכי שהוא אמיתי ולא רק תיאוריה. חלק מחינוכי תנועות הנוער אנו פוגשים בשנות שירות, במכינות וגם הלאה (עובד/ת הקרן).

5. בוגרי תכניות ותנועות בוגרים

ככל שהתכניות בתחום הטרומ-צבא תלכנה ותתבססנה, יגבר הפוטנציאל לעבודה עם בוגריהן לאחר השירות הצבאי. כבר כיום ישנו רצון בולט בקרב חלק מתנועות הבוגרים (בעיקר בשמו"צ) לקיים שיתוף פעולה עם אבי חי, וייתכן שמגמה זו תגדל בהתאם להצלחת התכניות הקיימות.

יש להבחין בין קהל היעד של בוגרי תכניות הקרן, לבין תנועות בוגרים. בוגרי תכניות הקרן, גם אם אינם במסגרת מאורגנת של תנועות בוגרים, הם קהל יעד כדאי ומומלץ ופנייה אליהם ממנפת השקעה קודמת ולכן עשויה להניב תשואה גבוהה יחסית להשקעה הנוספת הנדרשת. ארגונים רבים בעולם עסוקים בשנים האחרונות בטיפוח רשתות בוגרים ובריכוז הידע הנצבר בתחום זה (ראו לדוגמה Schusterman 2015). בשדה המכינות, מוקדשת תשומת לב לא מעטה לכך, וקיימים כבר מיזמים של בוגרי מכינות כגון בית מדרש, ארגונים חברתיים ועוד. חלק מהעשייה הזו נעשית באמצעות מועצת המכינות (ובתמיכת קק"ל), וחלקה על ידי המכינות באופן פרטני.

לתנועות הבוגרים הממוסדות - כגון (בנוסף לשמו"צ) המחנות העולים, דרור ישראל, תנועת תרבות - ישנה מסגרת ברורה של מפגשים, למידה ועשייה. לגביהן אומר/ת רכז/ת בשמו"צ:

תנועת הבוגרים שממשיכה לאורך שנים היא השקעה מאוד טובה, בטח שבזוהות יהודית. יש המון פתיחות וקרקע שאפשר להזין אותה. [...] הם כבר בחרו בעיסוק בזוהות יהודית ישראלית והם סוכני תרבות. רבים מהם אף בנו קהילות שנשענות על תוכן יהודי. [...] זה פיתוח של קהילות מתחדשות שצמאות למשאבים של התוכן. בוגרים זה מסד להמון תוכן, בתי מדרש וכו'... חברי תנועת הבוגרים חיים את חייהם ומבססים את התוכן על מה שהם עוברים. הבוגרים הם אלה שמחזיקים את תנועות הנוער. אם אני עם הגרעין עושה חג וקבלת שבת כהתקבצות אני גם אעביר את הדברים הלאה.

יצוין כי נעשה בעבר ניסיון של הקרן לעבוד עם פורום GRJ - 'קבוצות מחדשות יהדות' (groups renewing Judaism), המורכב מתנועות הבוגרים שהזכרו לעיל. הקרן תמכה במיזם יחד עם פדרציית ניו יורק, אך התמיכה לא נמשכה עקב פערים בציפיות ובתקשורת. ייתכן שאם תהיה נכונות לעבודה משותפת ויתואמו הציפיות משני הצדדים (התנועות והפילנתרופיה), ראוי יהיה בעתיד לבחון מחדש מיזמים כגון זה.

6. עמיות יהודית

לבסוף, נציב על השולחן כיוון עשייה שאינו תופס היום מקום מרכזי בתחום הצעירים, אך יש בו כבר התחלות, וייתכן שהוא טומן בחובו הזדמנויות רעיוניות וחומריות כאחת - נושא העמיות היהודית. בקרן אבי חי היו כמה פרויקטים תחת כותרת זו, אך היחיד מביניהם שקשור לתחום שש"צ הוא מכינות 'קול עמי'. ראשית, מבחינה רעיונית, הפרספקטיבה של עמיות יהודית מציעה מסגור אפשרי לעיסוק בזוהות יהודית עבור ישראלים, הן מבחינה פדגוגית במענה אפשרי לשאלה 'מדוע נצרך המונח 'יהודי' מעבר למונח 'ישראלי?', והן מבחינת השפעות העיסוק ביהדות התפוצות והמפגש איתם, ושאלת ההזדהות של ישראלים כיהודים (ראו בן דוד והכהן וולף, תשע"ט). במילותיו/ה של עובד/ת הקרן, המסבירים מדוע ראוי להיכנס לתחום של עמיות ויהדות התפוצות:

אנחנו הרי יודעים שישאלים חיים תקופה בחו"ל ופתאום נהיים יהודים. בין אם הם עובדים במחנה קיץ, אם הם שליחים, או נוסעים לרילוקיישן. מתחברים לקהילה, מבינים, וכשחוזרים לארץ מחפשים קהילה. למה זה ככה? כי עושים 'הזרה': כשאתה פוגש מישהו אחר, את ההתמודדות שלו והצרכים שלו, ואחר כך קל לך לקחת את זה אל עצמך. החלוקה הדיכוטומית בין 'עמיות יהודית' וקשר ישראל-תפוצות לבין זהות יהודית-ישראלית - היא חלוקה מלאכותית. דרך חשיפה של צעירים חילונים לסיפור של יהדות התפוצות ולמודל של יהדות התפוצות, יהיה להם הרבה יותר נוח לשאול את השאלות של 'מה זה אומר לגביי? מי אני, מה אני? עברית זה מספיק? לוח שנה עברי שלא אני בחרתי אבל אני מתנהל לפיו, זה מספיק? נראה לי שהגיעה העת לחבר בין התחומים האלה.

מבחינה מעשית, עם הכניסה לעבודה עם תנועות הנוער בישראל, ובהינתן שלחלקן כבר יש 'תנועות' אחיות' (כגון הצופים עם 'הודה הצעיר', הנוע"ל עם 'הבונים דרור'), וכן שישנן תנועות נוער יהודיות רבות ברחבי העולם היהודי - ייתכן שמתבקש לעבוד בתחום זה במבט רחב, כפי שמציעה עובדת הקרן. באופן קונקרטי ועכשווי (אם כי זה עשוי להשתנות במהרה), כיום מקצה ממשלת ישראל באמצעות

משרד התפוצות סכומי כסף לא מבוטלים לפרויקטים של עמיות יהודית. אין לדעת אם משרד זה יוסיף להתקיים, או מה יהיו משאביו ומדיניותו. אך ייתכן שיימצאו משאבי מדינה לכך, וייתכן גם שניתן יהיה לשלב כוחות מוסדיים ופילנתרופיים לתחום זה, למשל באמצעות מחלקת השותפויות של הסוכנות היהודית, וגורמים פילנתרופיים מגוונים.

נספחים

נספח א | שלבי התפתחות תכניות תחום צעירים

שדה	מכינות	שנות שירות	תנועות נוער	סטודנטים
שנה				
תש"ס 2000	התחלת תמיכה של הקרן ישירות במכינות פרטניות (5 ראשונות: בית ישראל, נחשון, מיצר, רבין, גליל עליון; כ-150 חניכים)			הקמת 'ממזרח שמש'
תשס"א 2001	6 מכינות (כ-200 ח')			
תשס"ב 2002	8 מכינות			תחילת 'מסע אל המורשת היהודית': איזמיר
תשס"ג 2003	9 מכינות (מעל 300 ח')			'מסע': קושיצ'ה; תחילת 'ידידי השכחת'
תשס"ד 2004	10 מכינות			'מסע': מורביה
תשס"ה 2005	10 מכינות			'מסע': אורדיאה, סופיה
תשס"ו 2006	13 מכינות (כ-400 ח')			'מסע': סלוניקי
תשס"ז 2007	17 מכינות (כ-600 ח')			'מסע': מומביי, יאסי, גאורגיה
תשס"ח 2008			ניסיון ראשוני ולא מוצלח לקבל הצעה מ'המחנות העולים'	'מסע': דברצן
תשס"ט 2009	התנעת מאגר נתוני חניכי ובוגרי המכינות	תחילת עבודה של ממזרח שמש עם מכינות		'מסע': קוצ'ין, צ'רנוביץ

שדה שנה	מכינות	שנות שירות	תנועות נוער	סטודנטים
תש"ע 2010	19 מכינות (כ־800 ח')			'מסע': סרייבו
תשע"א 2011	20 מכינות (כאלף ח')	מאי: חבר הנאמנים מאשר תכניות ש"ש לשלוש שנים		שנה אחרונה ל'מסע אל המורשת היהודית': קרפטים?
תשע"ב 2012	22 מכינות (מעל אלף ח')			שנה אחרונה ל'ידידי השכחת'
תשע"ג 2013	22 מכינות. תחילת תהליך יציאה מהחמש הראשונות. הפסקת שאלוני חניכים.	תכניות ש"ש יוצאות לדרך. שמו"צ בהנחיה פנימית; שינשוני בהנחיה כפולה: משבצת 'פותחים עתיד' ומשבצת ממזרח שמש; תק"צ עם 4 ספקי תוכן		
תשע"ד 2014	24 מכינות (כ־1,500 ח')	אישור חבר הנאמנים לשלוש שנים נוספות	פברואר: חבר הנאמנים מאשר תכניות לתנועות נוער	
תשע"ה 2015	חילופי גברי במועצת המקד"צ, הגברת עבודה עם הקרן	הערכה ראשונה [על שלוש התכניות].	תכניות תנועות נוער יוצאות לדרך. הצופים באמצעות מכון הרטמן, בתמיכה של פדרציית ניויורק. תקן לרכזי תוכן בהנהגות. שמו"צ: פיילוט מסע מסיימי י' לירושלים	

שדה שנה	מכינות	שנות שירות	תנועות נוער	סטודנטים
תשע"ו 2016	20 מכינות. השלמת תהליך יציאה מהראשונות	תק"צ: פיילוט להכשרת מלווי קומונות להנחיה. הערכה שנייה [שמו"צ + שינשינוי]	בני המושבים: עבודה מול הצמ"ר מת"ן: 'גוונים' למזכ"לי תנועות נוער	
תשע"ז 2017	השלמת יציאה ממכינות נוספות. מכינה חדשה אחרונה (שמו"צ)	שמו"צ הטמעת תכני היהדות בכלל ימי הגרעין (במקום מערך נפרד). שינשינוי: מתחלף מנהל, יחידת תוכן אחת במקום שתיים, שינשינוי מפעילה מנחים ישירות. הצטרפות מנהלת הזהות היהודית. תק"צ: כניסת מנהלת חדשה, הכשרת מלווי קומונות להעביר תכנים, עם תגבור מנחי בינ"ה. הרחבת תקנת שנות השירות ע"י משרד החינוך. הערכה שלישית [שלוש התכניות]	שמו"צ: שדרוג שנת מצוות והתבססות מסע בשביל ישראל בני המושבים: חממות מת"ן: 'גוונים' לרכזי תנועות נוער; מינוי רכזת תוכן יהודי במשרה חלקית	
תשע"ח 2018	11 מכינות נתמכות. השלמת יציאה ממכינות נוספות	הערכה רביעית [רק תק"צ] שינשינוי: מינוי מנהלת חדשה	בני המושבים: חממת רכזים; עדכון תכנית ההדרכה התנועתית; בתי מדרש מגשימים. שמו"צ: המשך התמיכה; הצופים: המשך התמיכה	

סטודנטים	תנועות נוער	שנות שירות	מכינות	שדה שנה
	מת"ן: תכנית עמיוניטי. שמו"צ: תכנים לשכבה צעירה	שינשיוני: מודל חדש 'ורזה'	השלמת יציאה ממכינות נוספות	תשע"ט 2019

משלחות 'מסע אל המורשת היהודית'

יעד	תאריך	משתתפים	פרטים
איזמיר	2002?	14	
קושיצ'ה	אוג' 03	24	נוב' ערב עיון
מורביה	אוג' 04	28	נוב' ערב עיון
אורדיאה	אוג' 05	30	נוב' ערב עיון
סופיה	אוג' 05	27	דצ' ערב עיון
סלוניקי	אוג' 06	26	נוב' ערב עיון
מומביי	פב' 07	28	יוני ערב עיון
יאסי	אוג' 07	30	דצ' ערב עיון
גאורגיה	אוג' 07	25	דצ' ערב עיון
דברצן	אוג' 08	28	דצ' 2 ערבי עיון
קוצ'ין	פב' 09	30	מאי+יוני 2 ערבי עיון
צ'רנוביץ	אוג' 09	31	
סרייבו	2010		
קרפטים	2011		

נספח ב | רשימת ספרות

דוחות הערכה ומחקר על תכניות

מכינות קדם-צבאיות

- דושיניק, לירון ומרק ויסמן (2017). הערכה של המכינה 'קול עמי' בשנת תשע"ז. יוני 2017.
- מכון היוזון (2013א). מידע על בוגרים במכינות קדם-צבאיות בתמיכת קרן אבי חי תשע"ג. יולי 2013.
- (2013ב). השוואה שמונה שנתית.
- (2012א). מידע על חניכים במכינות קדם-צבאיות בתמיכת קרן אבי חי תשע"ב. מאי 2012.
- (2012ב). מאגר מידע על חניכים ובוגרים במכינות קדם צבאיות: סיכום נתונים שנאספו בשנים 2010-2012.
- אסולין, מוטי ואלי קלינברגר (2012). השתתפות במסגרות של לימודי תרבות יהודית-ישראלית בקרב בוגרי מכינות ובקרב כלל האוכלוסייה.
- הכהן וולף, חגית, חיה אמזלג-באהר ודגנית יפה-ארגז (2006). המכינות הקדם-צבעיות לקידום האחדות בישראל: מחקר הערכה, ירושלים: מתווה.

ש"ש

- הערכת תכנית מפגש"שים: מפגשי העשרה בנושא מעגלי זהות, תשע"ח. מחבר: מרק ויסמן. 26.7.2018.
- סקר ש"שים תשע"ז: מערך הלימוד 'על יהדות' המועבר במסגרת ימי הגרעין בתנועת השומר הצעיר. מחבר: מרק ויסמן. 29.9.2017.
- הערכת תכנית מפגש"שים: מפגשי העשרה בנושא מעגלי זהות, תשע"ז. מחברים: מרק ויסמן ואביטל שלנגר. 13.9.2017.
- הערכת תכנית 'שינשינוי': דו"ח תשע"ז 2017. מחברים: מרק ויסמן ואביטל שלנגר. 31.8.2017.
- סקר ש"שים תשע"ו: תכנית 'שינשינוי'. מחבר: מרק ויסמן. 17.8.2016.
- סקר ש"שים תשע"ו: עוד נמשכת השלשלת, מערך הלימוד 'על יהדות' של תנועת השומר הצעיר. מחברים: מרק ויסמן ואביטל שלנגר. 15.8.2016.
- הערכת תחום הש"שים בקרן אבי חי תשע"ה: תכנית 'שינשינוי', הכשרה רעיונית בתנועה הקיבוצית, מערך הלימוד 'על יהדות' בתנועת השומר הצעיר. דו"ח סופי. מחברים: מרק ויסמן ואביטל שלנגר. 29.9.2015.
- 'תכנית הלימוד לש"שים בתנועה הקיבוצית [שם זמני]: המשגת המודל'. מחבר: מרק ויסמן, בהשתתפות: ל' ברנד, ס' איילון, ע' גוט, א' שפירא-רוזנברג, ל' פסקל. גרסה 3: 15.10.2013.
- 'שלוש תכניות של תנועות השומר הצעיר עבור צעירים בשנת שירות: המשגת המודלים'. מחבר: מרק ויסמן, בהשתתפות: א' שפירא-רוזנברג, ע' בן-עמי, ש' אברג'ל, י' מועלם, ל' פסקל. גרסה 9.8.2013.
- 'תכנית שינשינוי, מרכזי הכשרה ולמידה לצעירים בשירות: המשגת המודל'. מחבר: מרק ויסמן, בהשתתפות: ד' זקס, א' שפירא-רוזנברג, א' אהרוני, ל' פסקל. גרסה סופית: 4.8.2013.

תנועות נוער

- הכהן וולף, חגית (2017). 'תחום זהות יהודית ישראלית בתנועת הצופים: דיווח הערכה תשע"ז'.

ספטמבר 2017, אלול תשע"ז.

-- (2016). 'התכנית לרכזי תוכן בתנועת הצופים: דיווח הערכה תשע"ו'. דצמבר 2016, כסלו תשע"ז.

סטודנטים

הכהן וולף, חגית, חיה אמזלג-באהר, דגנית יפה-ארגז, דקלה מארק (2006). 'בית הלל בישראל: דיווח הערכה'. דצמבר 2006, כסליו תשס"ז. טיוטא להתייחסות
כהן, עינת ואריק כהן (2004). 'מסע אל המורשת - דוח הערכה לשנת 2004', מקוצר
זלצר-זובידה, אביבה (2017). 'משובי סוף שנה: תכנית נטועים'. אוקטובר 2017 [מצגת]

כללי

Fleishman, Joel L. (2018). The Saving Remnant is Shining Bright, Its Fire Now Spreading Renewing Light: Year Seven Report on the Concluding Years of the AVI CHAI Foundation. May 2018.

-- (2015). *New Uncertainties – and Opportunities – as the End Approaches: Year Six Report on the Concluding Years of the AVI CHAI Foundation. July 2015.*

-- (2013). *Sunset Approaching More Rapidly than it Seems: Year Five Report on the Concluding Years of the AVI CHAI Foundation. November 2013.*

-- (2012). *Some Strategies Beginning to Pay Off... And Promising Hints of Others, Like Early Glimpses of the Dawn: Year Four Report on the Concluding Years of the AVI CHAI Foundation. October 2012.*

-- (2011a). *Shifting the Spend-Down into High Gear: A Foundation Begins Implementing its Strategy: Year Three Report on the Concluding Years of the AVI CHAI Foundation. November 2011.*

-- (2011b). *Gearing Up to Spend Down: A Foundation in the Midst of Paradigm Shifts. Year Two Report on the Concluding Years of the AVI CHAI Foundation. February 2011.*

— (2010). *First Annual Report to the AVI CHAI Foundation on the Progress of its Decision to Spend Down*. April 4, 2010.

בן דוד, רגב (תשע"ז). 'מובילי תרבות ויהדות ישראלית בקהילה: מיפוי הצרכים העולים מהשטח, היצע התוכניות הקיים, והמלצות', מוגש לקרן אבי חי.
מסמכים ארגוניים

דוחות שנתיים קרן אבי חי

Avi Chai (2005). *2004 Annual Report*.

— (2000). *1999 Annual Report*. October 2000.

— (1995). *1984-1994: The First Decade*. March 1995.

— (1990). *The First Five Years*. June 1990, Sivan 5770. [Also including: 'Supplement: June 1990 – May 1992']

אבי חי (2008), 2007: דו"ח שנתי. נובמבר 2008.
 -- (2007). 2006: דו"ח שנתי. נובמבר 2007.
 -- (2006). 2005: דו"ח שנתי. אוגוסט 2006.
 -- (2004). 2003: דו"ח שנתי. ספטמבר 2004.
 -- (2003). 2002: דו"ח שנתי. ספטמבר 2003.
 -- (2002). 2001-2000: דו"ח שנתי. יולי 2002.
 -- (1998). 1997-1995. ינואר 1998.

שוניות

Avi Chai (2018), *Inspiring Jewish Social Change Agents, Report to the Board of Trustees*, January 2018

— (2015/6), *Inspiring Jewish Social Change Agents*

בית הלל (2012), סיכום פעילות שנה"ל תשע"ב של פרויקט 'ידידי השכחת' ממזרח שמש (2016). 'ריכוז פרויקטים מעשיים בנטועים' מסע אל המורשת היהודית (2009). 'ידיעון מספר 3'. ספטמבר 2009, אלול תשס"ט. נגיש באתר התכנית.
 -- (2009). 'ידיעון מספר 2'. אפריל 2009, ניסן תשס"ט. נגיש באתר התכנית.

- (2008). 'ידיעון מספר 1'. ספטמבר 2008, אלול תשס"ח. נגיש באתר התכנית.
- (2007). 'דו"ח תקופתי: 1.1.06-5.1.07'.
- (2005). 'מטרות הפרויקט - נוסח חדש ומתוקן'
- מזכירות התנועה הקיבוצית, 'תכנית העבודה לשנת 2018: מטרות, יעדים ותקציב'. אתר. <http://www.kibbutz.org.il/> (אוחזר 22.2.2019)
- משרד החינוך (2017). 'מבחנים לתמיכה של משרד החינוך באחזקת מתנדבי שנת שירות והפעלתם', תקנה תקציבית 46-04-08, כ"ז בחשוון תשע"ח, 16 בנובמבר 2017. קישור (אוחזר 22.2.2019): <http://www.justice.gov.il/Units/Tmihot/Tavhinim/Tavhinim/Test25.12.17.pdf>

ספרות מחקרית ומקצועית

- Arnett, Jeffrey J. (2000). "Emerging Adulthood: A Theory of Development from the Late Teens Through the Twenties," *American Psychologist* 55, pp. 469-480.
- Erikson, Erik H. (1968). *Identity: Youth and Crisis*, New York: Norton.
- Marcia, James E. (1980). "Identity in Adolescence", in J. Adelson (ed.), *Handbook of Adolescent Psychology*, New York: Wiley, pp. 159-187.
- (1966), "Development and Validation of Ego-Identity Status", *Journal of Personality and Social Psychology* 3, pp. 551-558.
- Pew Research Center (2016), "Israel's Religiously Divided Society," URL: <http://www.pewforum.org/files/2016/03/Israel-Survey-Full-Report.pdf>
- Schusterman Foundation (2015). *Alumni Playbook*. Online version: <https://www.schusterman.org/playbooks/alumni/>
- Turner, Victor (1969). "Liminality and Communitas," in *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure*, Chicago: Aldine Publishing.
- (1967). "Betwixt and Between: The Liminal Period in Rites de Passage," in *The Forest of Symbols: Aspects of Ndembu Ritual*, Ithaca, NY: Cornell University Press.

אזולאי, נעמה (2010). 'עברים אנו ואת לבנו נעבוד': תנועת ההתחדשות היהודית במרחב החילוני בישראל, חיבור לשם קבלת תואר דוקטור, רמת-גן: אוניברסיטת בר אילן.

בוזגלו, מאיר (2008). שפה לנאמנים: מחשבות על המסורת, ירושלים: כתר.

בן דוד, רגב (תשע"ו). 'זה לא מפגש בין דתיים וחילונים': זהויות יהודיות היברידיות באוכלוסיה הטרוגנית - מקרה בוחן משדה ההתחדשות היהודית בישראל, עבודה לתואר מוסמך, רמת-גן: בר-אילן.

בן דוד, רגב וחגית הכהן וולף (תשע"ט). תכניות מפגש ישראל-תפוצות: מיפוי וניתוח, ירושלים: מרכז ספיר.

גביון, רות, ויעקב מדן (2003). מסד לאמנה חברתית חדשה בין שומרי מצוות וחופשיים בישראל, ירושלים: קרן אבי חי והמכון הישראלי לדמוקרטיה.

גודמן, יהודה, ויוסי יונה (עורכים) (2004). מערבולת הזהויות: דיון ביקורתי בדתיות ובחילוניות בישראל, תל-אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד ומכון ון-ליר.

גולדווטר, קלייר (2015). המדריך הירוק: מדריך לתרומה חכמה - התחדשות יהודית בישראל, (עריכת גרסה עברית: ג. ראביד), Jewish Funders Network.

דרומי, אורי (עורך) (2005). שבת אחים: יחסי חילונים-דתיים: עמדות, הצעות, אמנות, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

וינהבר, בת-חן (2007). החברה ההסדרית: ארגוני החברה האזרחית, נסיונות לשוב השסע הדתי-חילוני, חיבור לשם קבלת תואר דוקטור, רמת-גן: אוניברסיטת בר-אילן.

ורטה, יורם (עורך) (2010). מסכת חיים: 20 שנה למדרשה באורנים, טבעון.

-- (עורך) (2008). לימוד הלימוד, טבעון וירושלים: המדרשה באורנים ומכון מנדל.

יאיר, גד (2006). מחוויות מפתח לנקודות מפנה: על עוצמת ההשפעה החינוכית, ספרית פועלים.

ידגר, יעקב (2012). מעבר לחילון: מסורתיות וביקורת החילוניות בישראל, ירושלים: מכון ון ליר והוצאת הקיבוץ המאוחד.

לוי, שלומית, חנה לוינסון, ואליהוא כ"ץ (2002), יהודים ישראלים: דיוקן. אמונות, שמירת מסורת וערכים של יהודים בישראל 2000. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה וקרן אבי חי.

-- (1993), אמונות, שמירת מצוות ויחסים חברתיים בקרב היהודים בישראל, ירושלים: מכון גוטמן למחקר חברתי שימושי.

מרכז המחקר והמידע של הכנסת (2015). שנת שירות - הסדרה ותקצוב. כתיבה: עדו אבגר. 21 ביולי 2015.

-- (2008), מכינות קדם-צבאיות: מסמך עדכון, כתיבה: יובל וורגן, 25 במרס 2008.

-- (2006), מכינות קדם צבאיות, מוגש לוועדת החינוך, התרבות והספורט, כתיבה: יובל וורגן, 31 ביולי 2006.

קיסר-שוגרמן, איילה (2011). יהודים ישראלים: דיוקן. אמונות, שמירת מסורת וערכים של יהודים בישראל, 2009, ירושלים: מרכז גוטמן, המכון הישראלי לדמוקרטיה.

רוזנר, שמואל וקמיל פוקס (2018). יהדות ישראלית: דיוקן של מהפכה תרבותית. דביר והמכון למדיניות העם היהודי.

שלג, יאיר (2010). מעברי ישן ליהודי חדש: רנסנס היהדות בחברה הישראלית, ירושלים: המכון

הישראלי לדמוקרטיה.

מרשתת

- http://old-www.kibbutz.org.il/cgi-webaxy/item?tnua__ אתר הקיבוצים, 'רשימת הקיבוצים'.
(אוחזר 17.2.2019) dover_110518_kibbutzim
- אתר הקיבוץ, 'המצפן הערכי'. <http://www.kibbutz.org.il/he/sh/sh-article> (אוחזר
22.2.2019)
- אתר מועצת תנועות הנוער, 'מי אנחנו?'. <http://www.tni.org.il/page.asp?id=7308&cat=1&cn=1>
- אתר 'מסע אל המורשת היהודית'. <http://www.jewish-heritage.org.il/default.aspx>
- אתר משרד החינוך, 'מכינות קדם-צבאיות'. <http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Noar/TechumeiHaminhal/ChinuchChevrathi/mechinot.htm>
- אתר קרן אבי חי. <https://www.avichai.org.il>
- אתר תנועת הבוגרים של השומר הצעיר. <http://hashomrim.org.il/about-us>
- אתר תנועת המושבים. <http://www.tmoshavim.org.il>
- אתר תנועת הצופים. http://www.zofim.org.il/magazin_item.asp?item_id=401971216144
- ', 'הסתדרות הנוער העובד והלומד'. <http://www.tni.org.il/page.asp?id=7362&cat=1&cn=2>
- אתר <http://www.grj.tikkun.org.il> /GRJ. (לא עודכן בשנים האחרונות)
- זרחוביץ, עמרי (2018). 'מכינות קדם צבאיות: מפעל ציוני, מועדון סגור או חממה למנהיגות?', גלובס,
17.5.2018. <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001234391> (אוחזר 24.2.2019)
- זמיר, דני (2017). 'הביקוש העצום למכינות הקדם-צבאיות נותר ללא מענה', TheMarker, 7.5.2017.
<https://www.themarker.com/wwwMobileSite/opinion/1.4072178> (אוחזר 24.2.2019)

נספח ג | מרואיינים ומשתתפי קבוצת המיקוד

מרואיינים

שם	תפקיד	ארגון
ד"ר אלי סילבר	מנכ"ל	קרן אבי חי
קארן וייס	משנה למנכ"ל	קרן אבי חי
ד"ר ליאורה פסקל	מנהלת תחום מחקר, הערכה ומדידה	קרן אבי חי
אפרת שפירא-רוזנברג	מנהלת פרויקטים וממונה על תחום הצעירים	קרן אבי חי
ד"ר מרק ויסמן	חוקר חיצוני	
דני דניאלי	לשעבר משנה למנכ"ל הקרן	
דני זמיר	מנכ"ל	מועצת המכינות הקד"צ
תמר זעירא	סמנכ"לית	מועצת המכינות הקד"צ
נפתלי דרעי	מזכ"ל	מועצת תנועות הנוער
שלומית רונן	סמנכ"לית חינוך	מועצת תנועות הנוער
אבישג דיין	רכזת התכנית	מועצת תנועות הנוער
קלי כהן	מזכ"ל	תנועת הצופים
טל לוין	רכזת מיון והכשרות ש"ש	תנועת הצופים
דני לויט	מנהל האגף לחינוך	תנועת הצופים
שירי ארדיטי נחום	מזכ"לית	תנועת בני המושבים
עינב לוצאטו	רכזת תכנית שריגים	תנועת בני המושבים
איתי זיידנברג	מזכ"ל	השומר הצעיר
סשה בלבין	רכז ש"ש	השומר הצעיר
אילן גזית	מזכ"ל	המחנות העולים
יניב מזומן	ראש המכינה	מכינה קד"צ מיתרים לכיש
אוהד שמאמה	מנהל המכינה	מכינה קד"צ מיתרים לכיש
יובל לינדן	ראש המכינה	מכינה קד"צ בינה
ניר ברודא	מנהל הישיבה	מכינה קד"צ בינה
יובל כאהן	לשעבר ראש המכינה	מכינה קד"צ בני ציון
אביב ברדיצ'ב	לשעבר מנהל חינוכי	מכינה קד"צ בני ציון
אייל לוי	ראש המכינה	מכינה קד"צ גל
אפרת טרונך	מנהלת המכינה	מכינה קד"צ גל
יוסי ברוך	ראש המכינה	מכינה קד"צ גליל עליון

שם	תפקיד	ארגון
צח שמואלי	מנהל המכינה	מכינה קד"צ גליל עליון
שמקו (שמעון) אל עמי	ראש המכינה	מכינה קד"צ תל"ם
עידן סביון	מנהל המכינה ביפו	מכינה קד"צ תל"ם
אלי ברקת	משנה למנכ"ל כי"ח	ממזרח שמש
עירית ראש שטרית	מנהלת תכניות	ממזרח שמש
אלון פרידמן	מנכ"ל	הלל ישראל
נתי שצ'ופק	סמנכ"לית תוכן	הלל ישראל
חנה הולנד	לשעבר מנהלת	מסע אל המורשת היהודית
רם שואף	לשעבר איש צוות	מסע אל המורשת היהודית
דנה זקס	מנהלת אקטיביזם חברתי	הסוכנות היהודית
ד"ר גבי אסם	מנהלת אגף חינוך ומשימות	התנועה הקיבוצית
עילם בר לב	לשעבר מנהל מדור ותכנית "כזה ראה וחדש"	התנועה הקיבוצית
דבי ברא"ס	מנהלת מדור פיתוח תכניות וקידום קשרי חוץ	התנועה הקיבוצית
נעה שנער	מנהלת תוכן תחום העשרת ש"ש	התנועה הקיבוצית
לירז ברנד	רכז ש"ש / מפגשים	התנועה הקיבוצית
אפרת אהרוני	מנהלת התכנית לשעבר	שינשינוי
עטרה בן-אבו	מנהלת התכנית	שינשינוי
אלון מור	מנהל חינוך חווייתי	תכנית בארי (מכון הרטמן)
הושע פרידמן-בן שלום	ראש המכינה	בית ישראל
עומר זוננשטיין	רכז	תנועת הצופים
קרן חזן	רכזת הדרכה	בני המושבים

משתתפי קבוצת המיקוד

שם	תפקיד	ארגון
אבישג דיין	רכזת התכנית	מועצת תנועות הנוער
תמר זעירא	סמנכ"לית	מועצת המכינות הקד"צ
יוסי ברוך	ראש מכינה	מכינה קד"צ גליל עליון
יניב מזומן	ראש המכינה	מכינה קד"צ מיתרים לכיש
מימי לקס	מנהלת	מכינות קול עמי
ירדן פריימן	מנהל פעילות חינוכית	מכינות קול עמי



ועד אבי
ואח חי
2019 - 1986

עד כאן
והלאה
חוגגים את העבר. מביטים אל העתיד