



יעקב עזרא ויזל

דִּלְמָא

קונפליקטים
ודילמות חינוכיות
בחיי היום-יום
של מנהל ומפקח

יעקב עזרא ויזל

דִּלְמָא

קונפליקטים ודילמות חינוכיות
בחי' היום-יום טל מנהל ומפקח

שאנן - המכללה האקדמית הדתית לחינוך
חיפה

Jakob Ezra VizeI

Dilma

**Educational conflicts and dilemmas
in the daily life of a principal and supervisor**

המערכת עשתה ככל יכולתה
כדי לאתר את בעלי הזכויות ולקבל את אישורם
על השימוש בקטעים המצוטטים בספר.

©

כל הזכויות שמורות למחבר
יעקב עזרא ויזל
ישראל
תשע"ח - 2018

גרפיקה, עימוד, עיצוב והבאה לדפוס: מורן כהן ותמי יהושע
עריכת לשון: יפעת פישר

הוצאה לאור

מסת"ב 7-40-7482-965-978 ISBN
שאנן - המכללה האקדמית הדתית לחינוך
רח' הים התיכון 7, קרית שמואל - חיפה

מוקדם ארעייתי

ואל בני משפחתי היקרים

פתח דבר

מיום לידתו ועד יומו האחרון עלי אדמות, מצוי האדם בסבך של דילמות. חייו סובבים על שאלות של מותר ואסור, רצוי ומצוי, טוב או רע, כדאי או לא כדאי. חז"ל היו הראשונים שהציבו לפני האדם את השאלה "איזו היא דרך ישרה שיבור לו האדם". שאלתו של רבי בפרקי אבות פרק ב' משנה א' היא שאלה תמוהה, ושואל על כך "מדרש שמואל" (רבי שמואל די אוזידא זצ"ל): "וכי ביד האדם לבור לו דרך ברצונו וחפצו, ואינו כן, אלא חז"ל למדונו 'בדרך שאדם רוצה לילך בה מוליכין אותו'." (מכות י ע"ב)

במערבולת החיים האדם לא מפסיק להתלבט, וגם לאחר שמצא פתרון וקיבל החלטה, לא תמיד נחה דעתו. אם באדם הרגיל כך, על אחת כמה וכמה באדם שבחר לעסוק בחייו במסגרת החינוכית, בכל תפקיד שימצא בו את מקומו. כאשר בתלמידים ובאנשי חינוך עסקינו, הדילמה קבועה, מצויה, מלווה אותך לכל מקום ובכל שעה.

בתפקידי הרבים במערכת החינוך, חווייתי "דילמות" יום-יומיות, ובחיתי להעלות על הכתב כדי להפיץ בין מחנכים. אם לצורך הזדהות, אם לצורך חיזוק, אם להדרכה בעת מצוא במציאות של "אין מוצא". ייחודן של דילמות אלה, בהיותן חלק מחיי החינוך, לא משלים, לא סיפורים, אלא סיטואציות אמיתיות שאירעו במהלך שירותי במערכת החינוך בישראל.

הדילמות שיובאו לפני הקורא נוגעות לימים שבהם הייתי מנהל ומחנך, לימים שבהם הייתי מפקח ומחנך ובתפקידי האחרון כמחמ"ד ומחנך. דרך הצגת הדילמה נועדה להמליץ על כיוון דרך בתהליך החשיבה עד למציאת הפתרון הרצוי.

חשוב להדגיש כי קיים פער בין התאוריה לעולם המעשה. כאשר עליך לקבל החלטה, לא תמיד עיתותיך בידיך לפתוח את הספרות המקצועית, לעיין בכובד ראש ולהחליט. לרוב, הפתרון הנדרש הוא מיידי ופעמים אף בשליפה מן המותן. לכן האירועים המופיעים כאן עשויים לשמש בעבורכם לא רק חומר קריאה ולימוד, אלא אף אולי "רצפטים" זמינים ונוחים לשימוש. מעין מילון התנהגותי שימושי יום-יומי.

ביום-יום אתם נחשפים לדילמות רבות ומגוונות: דילמות חינוכיות, דילמות

ארגוניות ומנהליות וכדומה. הדילמה היא כלי למנהיג האמורה לשדרג את עבודתו. הדילמה מחייבת אותו לחיות את האירועים, לחוש את הנפשות הפועלות, להיות אמיתי ומסוגל לחשוב בו בזמן על כמה פתרונות. מנהיג הוא מפקד, מנהיג הוא אנושי, מנהיג הוא מי שמנסה ואף טועה, מנהיג הוא בעל תעוזה ומעוף, מנהיג הוא בעל חזון, אך ראשון לכול, מנהיג הוא אדם, כפי שאנו מתפללים מדי בוקר בבוקרו, "לעולם יהא אדם". מנהיגות היא תכונה הנרכשת בעת התנסות ולמידה, מנהיגות היא אחד התפקידים המרתקים ביותר.

תורת

תודה לבורא עולם על שנתן לי את הכוח להתמודד עם עולם חינוכי מרתק וסייע בידי בכל עת. תודה לרעייתי היקרה על שאפשרה לי את הזמן להיות פנוי לעבודה החינוכית. תודה על הדחיפה התמידית בכל פרק בחיי וגם בפרק הנוכחי לכתיבה חופשית. תודה לבני משפחתי היקרים על שלאורך שנות עבודתי תמכו בעובדה שחלקתי את חיי בין המשפחה ובין החינוך. תודה למכללת שאנן על שנאותה להרים את הכפפה ולסייע בידי להוציא מן הכוח אל הפועל את הוצאת הספר. תודה לפרופסור יחיאל פריש העומד בראשה על האישור לפרסם את הספר. תודה לגב' תמי יהושע ולגב' מורן כהן על עיצוב הספר וארגונו. תודה לגב' יפעת פישר על העריכה הלשונית. תודה לכל המחנכים שהיו שותפים לי בקריירה החינוכית הארוכה ושלולי הם, לא היו הדילמות מציאותיות. תודה לכל המנהלים, המפקחים, חברי הנהלת החינוך הדתי ולעומד בראשם, ד"ר אברהם ליפשיץ, על שותפות האמת לאורך כל השנים.

קריאה מהנה ומחכימה,
יעקב עזרא ויזל

דברי נשיא מכללת שאנן

מנהל נכנס לחדר מורים - זו אינה התחלה של בדיחה. זה משפט המפתח בספר הייחודי שאתם אווזים בו. מה מתרחש מאחורי הדלתות הסגורות של חדרי המורים במוסדות החינוכיים למיניהם? על מה מורים משוחחים? מה מטריד אותם? במה הם מתלבטים? האם קיימת ביניהם עזרה הדדית? תחרות סמויה או גלויה? ידידות או איבה?

שאלות נוקבות אלו עומדות בבסיס הספר שאתם אווזים בידיכם, הפעם מנקודת מבטו של המנהל. עם סיום קריאת הספר התשובה העולה בסיכום היא שלמכלול השאלות שהצגנו יש תשובות ולכל דילמה יש פתרון.

מאחורי הדלתות הסגורות של חדרי המורים נמצאים מורים שמסירים את כובע ההוראה וחובשים את כובע האדם שבהם. הם מתיישבים במקום הקבוע שלהם (אלא מה?...), הם נחים לכמה רגעים קלים מהמולת התלמידים (אף שאין זו מנוחה מלאה, כי גם חדר המורים הומה לא פחות...), אבל בכל זאת הם נחים מעט מהמחויבות להיות בשליטה, להיות "המבוגר האחראי", לזכות בכמה רגעים של שקט ושל חסד, להפסיק להיות "שחקן על במה". הם שותים קפה חם ומנחם, מת"דידים, מתיעצים, מתלוננים, מקטרים (ומשחררים קיטור...), משווים (מבחנים, משכורות, שעות עבודה, קבלת זכויות והטבות...), משתפים את הקבוצה כולה, את מקצתה או מורה אחר נוסף בלבד, בתוך מפגן אדיר של רגשות הפורץ מהם - רגשות שהסתירו היטב מעיני התלמידים - שעה קלה קודם לכן: חשש, חרדה, עצב, דחייה, תסכול, דאגה, אבל גם שמחה, אופטימיות ותקווה.

הקליקת הנוצרות מעניינות במיוחד - ותיקים עם ותיקים, צעירים עם צעירים, מורים עם מורים, מורות עם מורות, מורים ומורות המלמדים מקצוע מסוים. אך לעיתים יש זליגה מעניינת בין קבוצה לקבוצה ונוצרות תמיכות הדדיות, חברויות ושותפויות חדשות ולעיתים גם תחרויות סמויות חדשות. אך מעניינת הדינמיקה המשתנה המתרחשת בחדר המורים כאשר המנהל או המנהלת נכנסים אליו... גם אם היחסים של המורים עימו טובים, תמיד ישנו המתח הסמוי באוויר של בעל סמכות שנכנס ומשנה את כל מערך השיחה החופשית ששררה בחדר המורים לפני הופעתו או הופעתה. בעיקר אם כניסה זאת מתרחשת עם סיום ההפסקה. המורים ממהרים לקפל את חפציהם האישיים ולצאת לכיתות, נדמה כי הכול נקטע.

הספר **דילמא: קונפליקטים ודילמות חינוכיות בחיי היום-יום של מנהל ומפקח**, הפרקטי כל כך לכל מנהל ולכל מורה הרוצה להבין את נפש המנהל, מבוסס על גיחות מעין אלו של מנהל ומפקח לתוך הקרביים של חדר המורים, דולה מתוכם סיפורים מן החיים המקצועיים והאישיים של המורים, ומתמודד עם הקונפליקטים שהם מציגים מתוך נקודת מבטו.

הספר תורם להבנת תפקיד המנהל, להליכתו על קו התפר הדק בין נאמנות לצוות המורים שלו ובין המחויבות שלו להנהיג, לנהל, להביא בחשבון שיקולים שהמורים לא מביאים מנקודת מבטם.

מחבר הספר, יעקב ויזל, בוגר המכללה הדתית ליפשיץ שבירושלים, סיים תואר ראשון באוניברסיטה העברית בירושלים ותואר שני באוניברסיטת חיפה במחשבת ישראל והיסטוריה של עם ישראל.

יעקב ויזל החל את דרכו במערכת החינוך בשנת 1972 כמחנך בבית הספר "דוגמא" בירושלים. בין השנים 1972-1975 היה מחנך בישיבה התיכונית "יבנה" בחיפה. בין השנים 1975-1982 שימש מנהל בית ספר ממ"ד "בית יוסף" בעתלית. בין השנים 1981-1989 שימש מפקח כולל בחינוך הדתי במחוז חיפה. בין השנים 1989-2015 שימש בתפקיד מחמ"ד מחוז חיפה וחבר בהנהלת החינוך הדתי וחבר בהנהלת מערכת החינוך במחוז חיפה. הוא עבד לצידם של שלושה מנהלי מחוז, יוסף גולדשטיין, אהרן זבידה ורחל מתוקי ע"ה. בהיותו מנהל בית ספר זכה לקבל פרס חינוך מחוזי ממנהל המחוז ד"ר יוסף גולדשטיין.

כמחמ"ד זכה יעקב ויזל לקבל פעמיים פרס עובד מצטיין ממנכ"ל משרד החינוך. מאז פרישתו כתב שני ספרים בהוצאת מדיה 10 הוצאה לאור בע"מ: "מסע בעולם החינוך" (תשע"ז, 2016) ו"מן המיצר" (תשע"ז, 2017). בעין בוחנת ובאמפתיה גדולה הוא מציג לפנינו את עבודתו כמנהל וכמפקח בשלל סיפורים מרתקים ובמסר המיוחד הצפון בכל אחד מהם.

פרופ' יחיאל פריש,

נשיא המכללה האקדמית הדתית לחינוך שאנן, חיפה

דברי ראש מינהל החינוך הדתי

מנהיגי חינוך יקרים,
ברכות וה' עמכם

למה נסמכה פרשת המנוחה לפרשת הנשיאים? לפי שכשראה אהרן חנוכה הנשיאים חלשה דעתו [...] אמר לו הקב"ה, חייך שלך גדולה משלהם, שאתה מדליק ומטיב את הנרות (רש"י לפרשת בהעלותך).

בהטבת הנרות של אהרן יש תנועה של הבאת העצמי, של הארה, של פריצה ושל יצירתיות. אולי זו עוד סיבה מדוע "שליך גדולה משלהם" משום שההדלקה היא הבאת העולם האישי שלך שיש בכוחה להאיר את העולם. כל זמן שאנו רק "מקבלים" ונשארים מבחוץ, עלול להיווצר נתק. אבל כאשר אנו שותפים, והתורה מתגלית בנו ועל ידינו בכל כלי ההכרה שלנו - אז מתגלה אחדות גמורה שלנו עם התורה, וקשר כזה קיים לעולם בכל זמן ובכל מצב. באותו כיוון נוהגים להסביר את הברכה שנאמרת לאחר העלייה לתורה: "אשר נתן לנו תורת אמת - זו תורה שבכתב, וחיי עולם נטע בתוכנו - זו תורה שבעל פה". תורה שבעל פה, העלאת הנרות, העמל וההתחדשות המתגלים בנו, יוצרים מציאות אחת של "חיי עולם" הקיימים לעולם, מכיוון שהם נטועים בתוכנו.

ר' יעקב ויזל הוא אהרן הכהן של דורנו. הוא בבחינת "שפתי כהן ישמרו דעת ותורה יבקשו מפיהו". המחנך שמאיר ומדליק המנוחה. פריצת הדרך שבה הוביל את צוותי החינוך והניהול נתנה לו את המקום של "שליך גדולה משלהם". העמל, היכולת להתמודד עם מציאות החיים והדילמות שעמדו לפניו יצרו מציאות של "חיי עולם" הקיימים לעולם.

ר' יעקב ויזל ששימש בקודש מנהיג חינוך - מנהל בית ספר, מפקח ומחמ"ד מצטיין, הוא דוגמה ומופת. לא רק במה שהצליח להנחיל ולהוביל בהצבת היעדים ומימושם, אלא בסחף שמשך אחריו את חדרי המורים באישיותו המיוחדת הכובשת ומאירת הפנים.

מתנה גדולה נתן לנו ר' יעקב כשהחליט לאסוף עשרות דילמות חינוכיות שפגש בעבודתו הניהולית והחינוכית. ההיקף הרחב של הדילמות הנוגעות במישורים שונים, המבנה המיוחד שמעלה את הדילמה ונותן כיווני פתרון, החוכמה, הניחוח והרוח הגדולה הספוגה בשליחות חינוכית ברוח החמ"ד בכל אחת מהדילמות - כל אלה מקנים לספר המיוחד, המרתק ובעל ההשראה שכתב ר' יעקב אור מיוחד.

**בהוקרה ובהערכה רבה,
אברהם ליפשיץ,
ראש מינהל החינוך הדתי**

תוכן העניינים

5	פתח דבר.
7	דברי נשיא מכללת שאנן
9	דברי ראש מינהל החינוך הדתי.
13	חלק א: כמנהל בית ספר
14	ויעש כן אהרן.
16	את לא איחרת, אנחנו התחלנו בזמן.
19	מטאטא חדש מטאטא טוב.
21	אני המילה האחרונה.
25	היזהרו בבני עניים.
28	עלייה קולטת עלייה.
32	איפה ואיפה.
35	טיול ב"הכשר".
38	מנהל - מורה?!
42	מורה הוא אדם.
47	חלק ב: כמפקח כולל
48	המגירה התחתונה
51	לא כל "קול באישה ערווה"
55	עבודתו מחנכת (יומא יב:).
58	"סלסילון" טיפות.
61	הערכת מורה בשיעור.
63	שנה כיוון.
66	כוס ה"תה" הנשכח.
68	הרב המלמד.
71	הברזייה.
74	הדרכה מחוזית ייחודית

חלק ג: כמחמ"ד (מפקח חינוך ממ"ד) 79

81. מול ולא נגד

84. המורה לפיזיקה

87. תורה מונחת בקרן זוית

90. הקונגרס הציוני

93. והייתה ה"קשת" לכם

99. תנועת ארבע האימהות

103. המורה וההורה - מי קודם?

109. לא נעים לראות בית ספר סגור

115. "עלייה וקוץ בה"

121. דע מי אתה

סוף דבר 127

חלק א': כמנהל בית ספר

תפקידי הראשון במערכת החינוך לאחר שנות הדרכה חינוך והוראה היה ניהול בית הספר הממ"ד בית יוסף בעתלית. באותם הימים, תהליך ההכשרה לתפקיד התקיים לאחר בחירתי למנהל וגם זאת רק בזמן קצר של שלושה שבועות בלבד. לתפקיד נבחרתי בהתראה קצרה ובמינוי, המכרז בא לאחר שנה. עם נתונים אלה התחלתי את תפקידי הרציני הראשון במערכת החינוך.

יש האומרים כי תפקיד המנהל הוא הרציני ביותר במערכת החינוך, כי הכול מוטל עליו וממנו מצפים להיות ה"קטר החם" הגורר את הקרונות במעלה ההר, המניע את הבעירה והדואג לשמירת ה"חום" דרך קבע.

ויש האומרים כי בכל תפקיד במערכת העובד הוא הנותן את הפרשנות לתפקידו וקובע את משמעותו.

במשך שבע שנים עמדתי בראש המערכת, למדתי את תפקיד המנהל מקרוב, מתוך התנסות יום-יומית וחוויתי חוויות שנחרתו בליבי עד היום.

זוכר אני את ההתרגשות של יומי הראשון כמנהל, ואת הרגשות המעורבים של יומי האחרון כמנהל. במהלך השנה לאחר תום תקופת הניהול, היה לי קשה לנסוע ברכבי על כביש החוף שממנו נשקף בית הספר (נסעתי בכביש מספר 4).

היו חסרים לי קולות התלמידים וצחוקם, רעש ההפסקות, צלצול הפעמון ועוד סמלים המאפיינים את בית הספר.

אכן כן, תפקיד המנהל הוא חוויה מיוחדת המעצימה את האדם, המרחיבה את סמכויותיו, המעניקה לו פרספקטיבה רחבה ואחרת, כפי שאומר השיר הידוע: "מה שרואים מכאן לא רואים משם".

ויעש כן אהרן

כל אדם חקוק בזיכרוננו יומו הראשון: היום הראשון בכיתה א'; היום הראשון בחטיבת הביניים; היום הראשון בישיבה; היום הראשון לשירותו הצבאי; והיום הראשון במקום עבודתו.

ככלל יש לראשוניות טעם מיוחד, הרגשה של חוויה חד-פעמית, משהו בלתי ניתן להגדרה, המעביר בך זרמים של התרגשות, של יראה, של חדשנות. יש בראשוניות את הרצון לעצור את הזמן מלכת ולא לתת לתחושות להתפוגג.

יש את הרצון "לחוות" בהמשך את היום הראשון, כפי שנאמר אצל אהרן הכהן "ויעש כן אהרן", מפרש רש"י: מלמד שלא שינה, כלומר כל יום חש בעבודתו כאילו זהו יומו הראשון. בתחושה זו הגעתי לבית הספר ליומי הראשון כמנהל, שבועיים ימים בלבד לפני פתיחת שנת הלימודים. כולי אומר חג, גם בלבוש וגם בהרגשה ובציפייה.

את פניי קיבלו לא שטיח אדום, לא טורי תלמידים המנפנפים בדגלונים לכבוד ה"אישיות החשובה" המגיעה אי משם, לא חדר מורים נרגש ומצפה, אלא מציאות עגומה של שביתה ברשות המקומית ועובדיה.

נכנסתי לחדר המנהל אז, צריך "פיו" שהיה צריך אסבסט ישן ועלוב, והתמונה שהתגלתה לנגד עיניי גרמה לי לפיק ברכיים ולתחושת עצבות גדולה. במרכז החדר הייתה ערמה ענקית של ספרי לימוד (אולי הכנה למדורת ל"ג בעומר?!) שהוחזרו בתום שנה ל"ה הקודמת ועדיין לא הוכנו לקראת חלוקה לתלמידים לשנה החדשה הממשמשת ובאה.

את פניי מקבלות שתי הדמויות החשובות ביותר עבור כל מנהל בתקופה זו של השנה בפנים חמוצות וחשדניות, יונה דוידסקו ז"ל, מזכירתי הנאמנה, ורבי מרדכי כהן ז"ל אשר על הבית, ה"שמש" במונחים של אז ו"אב הבית" במונחים של היום. תמונה זו מחקה במחי יד את תחושת החגיגות שאיתה יצאתי לדרכי עם שחר בברכת הצלחה של הרעייה הנאמנה.

הדילמה



על סיטואציה שכזו לא חלמתי בחלומי הפרוע ביותר שזו תהיה קבלת הפנים ביומי הראשון כמנהל. דמיינתי לעצמי חדר מנהל מצוחצח, כיסא מנהלים הדור וקטיפתי, מערכת טלפונים משוכללת וזר פרחים על השולחן המהגוני לקבלת פנים.

חלומות לחוד ומציאות לחוד, מאיגרא רמא לבירא עמיקתא. אין לך זמן למחשבות, תכנונים וכדומה, כי הדמויות מביטות בך מחד גיסא בחוסר

אונים, ומאידך גיסא בדריכות ובציפייה, לראות כיצד הנער היולד ינהג. האם יפנה לאחור וייסוג מן התפקיד, האם ינסה להיאחז בקרנות המזבח או שמא יפנה וישאל מה עושים?!
אין קול ואין עונה, אין למי לפנות ואין את מי לשאול, אתה לבד בשטח, הרשות בשביתה, הפיקוח ללא מענה ואתה בשדה הקוצים שנקלעת אליו במקרה או שלא במקרה.

התנצאה

בחיי האדם יש מצבים שבהם רגע אחד הוא קריטי ומאפיל על הכול. ידעתי כי הרגעים האלה הם מבחן חיי האמיתי. אתה המנהיג וממך מצפים לפתרונות. כך זה בחיי הקרב, פתאום הכול מביטים בך ומצפים למוצא פוך. החלטה אחת ומהירה, האמורה לקבוע את גורלך לשבט או לחסד, הצלחת - זכות, לא הצלחת - הפסדת והחמצת את הזדמנות חיך. הדרך שבחרתי בה לפני כארבעים שנה הייתה בלי הכוונה ומתוך אינסטינקט. בחיך נסוך על פני, ברוגע ובנעימות בירכתי את העובדים בברכת בוקר טוב, הצגתי את עצמי, הפשלתי את שרוליי וכרעתי על ברכיי כדי להתחיל ללקט ולמיין את הספרים לקראת חלוקתם במועד הקרוב ביותר. חלפו להם כמה דקות קצרות, עד אשר חלף ההלם וכן רגע הצטרפו אליי ללא אומר אנשי המנהלה לסייע בהיערכות. מזכירתי יונה ע"ה שהייתה מבוגרת ממני בהרבה שנים, אישה חכמה, משכילה ובבונה, אמרה לי בסוף היום: "אילו הייתי יושבת בכיתה לימוד, בסדנת מנהיגות ומוצגת לפניי דילמה שכזו, לא בטוחה כי הייתי חושבת כך לנהוג". למחרת הצוות החינוכי והעובדים התגייסו התגייסות מלאה למרות השביתה להיערכות לפתיחת שנת הלימודים. יום פתיחת שנת הלימודים היה יום חג, לא הורגש כי רק לפני שבועיים הייתה שביתה ברשות וזכיתי בהכרה כמנהל.

המלצה

כאשר הינך נקלע למציאות בלתי מתוכננת אך מוכתבת, שלוט בעצמך, אל תסגיר כלפי חוץ מה מתרחש בקרבך. זרום עם המצב, הפך קור רוח ותחושת ביטחון בהחלטה (גם אם לאחר זמן יתברר כי הייתה שגויה), התפלל לבורא עולם שיצליח דרכך ופעל בתבונה. אתה במבחן תמידי ומתמשך.

את לא איחרת, אנחנו התחלנו בלואן

אחת המחלות של עובדים ולא פחות מכך של עובדי הוראה היא מחלת האיחורים והחיסורים. כל מנהל מצוי יודע כי ערב יום הלימודים או בו ביום בין השעות 08:00-06:00 הוא עשוי לקבל שיחת טלפון, שבה מישהו או מישהי מצוות ההוראה, או גם וגם, מודיעך כי אין באפשרותו להגיע מחר או הבוקר ליום עבודה. הסיבות כבר אינן חשובות, כי באותו רגע מתחיל אצל המנהל מרוץ נגד הזמן למציאת ממלא מקום. מציאות זו עד כמה שהיא מקשה היא לגיטימית. אך מה יעשה המנהל ויש בבית ספרו עובדי הוראה (עו"ה) המגיעים ליום עבודה, אך מקפידים לאחר ובהתמדה בלי להתנצל כלל.

המציאות שאני מדבר עליה הייתה בשנות השבעים ביישוב עתלית, יישוב שנתפס באותם הימים כמקום מרוחק מיישוב, התחבורה אליו קשה (אפילו ראש המועצה הידוע של היישוב פסח גרופר ז"ל היה קופץ מהרכבת כי לא עצרה בתחנה המקומית אלא לעיתים רחוקות) ולרוב משתמשים בטרמפים. הייתי בין היחידים שהגיע לבית הספר ברכבו הקטן "חיפושית", ולתוכו נדחסו חמש מורות כאשר אחת שכבה על ברכי המורות במושב האחורי.

זכורני מנסה לשכנע מורות לנסוע ללמד בעתלית כאשר אני הוא זה שהתחייב להסיען. בקרב הצוות "נתפסו" שתי מורות כמאחרות כרוניות, והבנתי שזו כבר מצוות אנשים מלומדה.

הדילמה



אז עתלית לא הייתה מקום אטרקטיבי לעו"ה, לא הייתה נהירה לעבודה ביישוב. היה קשה מאוד לשכנע מורות צעירות, אימהות לילדים, לבוא ללמד ביישוב בתנאים ההם.

כל מורה שהסכימה להגיע בירכתי אותה "אחותנו את היי לאלפי רבבה". איך אני יכול לנזוף בה כאשר היא מאחרת, זאת אחרי שטרחה להגיע ממרחק?

לעומת זאת, לא הייתי יכול לאטום את אוזניי מלשמוע את דברי שאר אנשי הצוות, המסתודדים בחדר המורים ומדברים על איפה ואיפה. מאז ומעולם השתדלתי להיות איש ישר, המחפש את היושר בין אדם לחברו, על אחת כמה וכמה בין אנשי חינוך האמורים לבטא מודל של מוסר ויושר לצד הנהגה ודוגמה אישית.

זוכר אני בעת היותי מפקח צעיר באחת מישיבות מנהל המחוז, ד"ר יוסף גולדשטיין, את אחד המפקחים המגיע באיחור לישיבה במשכנו הראשון

של משרד החינוך במחוז חיפה, ברחוב סנט לוקס 7. מנהל המחוז הביט בו לשנייה קלה ואמר, "אתה לא איחרת, אנחנו התחלנו בזמן". ההערה שנאמרה בשלוות נפש, פגעה בול והעבירה מסר לכלל המפקחים, כאן לא מאחרים. התייחסותו של מנהל המחוז בקור רוח לימדתני, כי לכל בעיה יש פתרון ולא תמיד העונש הוא הפתרון. אם כן, מה עושים? לא פעם ולא פעמיים הערתי על כך ולא עזר הדבר. הבנתי, כי אני נמצא בעין הסערה וכל העיניים מופנות אליי מדי יום ביומו, כיצד יצא המנהל הצעיר מן הבור?!

התנצאה: 1

התלבטתי מאוד, היה לי ברור כי החלטתי תפגע במורות, הדבר יסב להן נזק וייצור אווירה מתוחה בחדר המורים, אווירה שהשקעתי רבות כדי לבנותה.

נזכרתי בעת היותי סטודנט להוראה בסמינר הדתי למורים ע"ש הרא"ם ליפשיץ בירושלים, המחנך שלי, שלמה (פריץ) גולדשמיט ע"ה, החדיר בנו את המימרה: אתה מחנך ילדי ישראל, מחנך מורים והורים, אתה לא לשכת הסעד ולא לשכת הרווחה.

חזרתי והתרעתי לפני הצוות החינוכי כי אנקוט צעדים לא שגריים. ידעתי כי הפגיעה הישירה בכיסו הפרטי של המורה תשיג את התוצאה, וכך היה. למחרת קבלת ההחלטה, בחנתי. אחת מאותן המחנכות המאחרות שוב איחרה. עם הצלצול לשיעור הראשון נכנסתי לכיתה והחלתי ללמד. חלפו כמה דקות, הדלת נפתחה והמורה בפתח. עוד טרם פצתה את פיה לומר את דבריה לאומה, הצצתי בשעוני והודעתי כי השיעור השני מתחיל בשעה 09:00.

בלי אומר ודברים, הבינה את הרמז בדבריי, סגרה את דלת הכיתה ופנתה אל חדר המורים. בסופו של אותו חודש הורדתי לה שעת הוראה אחת ממשכורתה.

התנצאה: 2

מורה זו חדלה מאיחוריה. בחדר המורים נקלט המסר, רוב הצוות התלכד מאחורי החלטתי, בירך אותי על כך וראה זה פלא, פסקו להם האיחורים כלא היו. יש פעמים שמהלך אחד משפיע לטווח ארוך, אך יש לזכור שאי אפשר לחזור על אירוע כזה כמה פעמים כי ה"עוקץ" יפוג עם הזמן.



החלטה

כאשר אתה מקבל החלטה לא פופולרית, עמוד מאחוריה באומץ, כי אחרת הפופולריות שלך תיפגע. החלטת ופעלת, הגן על עמדתך הן מן הפן המקצועי והן מן הפן הערכי והמוסרי. ל"ראשוניות" יש משמעות לטווח ארוך.

מטאטא חדש מטאטא טוב

יש ביטוי עממי השגור בפי כול: "מטאטא חדש מטאטא טוב". כידוע, כל בעל תפקיד המגיע למקומו מביא עימו חידושים ושינויים. ויש מן "המהדרין" המקפידים "לנקות את השולחן" של קודמיהם ואף "לבטל" את העשייה. צוות המורים אינו אוהב בלשון המעטה "שינויים" כל שני וחמישי. מטבע הדברים לא פשוט להסתגל ולהתרגל כל פעם מחדש ל"שגעונות" של המנהל. יש עובדי הוראה הנכנסים לחדרות כל פעם כשמכריזים על פרויקט זה או אחר. מה לעשות? אבל כמנהל צעיר, הרעיונות והיוזמות, החידושים והשינויים בערו בי ורציתי להגשימן בכל מחיר.

כיצד אתה משכנע צוות מורים "להשתגע, להתפרע ולצאת מן הקופסה עימך"? עז היה רצוני להעלות על המפה את בית ספרנו ואת היישוב כולו. למדתי כי שינוי ניכר בתהליכי הוראה-למידה מתוך התאמה לאוכלוסייה ולקהילה, עשוי להביא לידי שינוי התדמית המיוחל ולהעלות את קרנו של בית הספר. עם צוות הניהול המצומצם הגינו רעיון "חדשני" במונחים של אז: הקמת "מרכזי למידה" לפי מועדי השנה על פי הגישה של למידה רב-תחומית, חווייתית וחדשנית בהתאמה לכיתות א-ו.

הדילמה



כיצד מגייסים את הצוות כולו לרעיון, ללא אווירה של מתח, מתוך רצון כן ואמיתי להיות שותפים בשינוי. הבאתי לישיבת המועצה הפדגוגית הצעה מסודרת הכוללת הצגת הנושא, חלוקת תפקידים, לוחות זמנים להפעלת המרכזים ודרכים לגיוס משאבים לטובת הפרויקט. ועדיין שאלתי את עצמי כיצד מכניסים "נשמה" לתהליך, ויוצרים אווירה של שותפות מתוך רצון וכנות ולא מתוך כפייה ואי נוחות.

התוצאה



"הדוגמה האישית" אין כמותה כדי לחבר אליך צוותי הוראה. השנה הייתה "שנת שמיטה" והתקבלה החלטה פדגוגית על הקמת מרכז למידה שיעסוק בהוראת הנושא "השביעית". נקודת המוצא הייתה כי יש תלמידים במערכת החינוך הזוכים במשך שתיים עשרה שנות לימוד להתמודד פעם

אחת עם הנושא. זו הזדמנות חד-פעמית שאסור להחמיצה, ויש ליצור חוויית למידה אשר תיחרת בזיכרונם של התלמידים והמחנכים כאחד. החלטתי לעבור ממצואות של מקבל החלטות למצואות של מוציא לפועל באופן ישיר ולהיות שותף בהכנה ובהיערכות עם הצוות כולו. במשך שבועות עבדנו לילות כימים על הכנת המרכז. זוכר אני את עצמי משתרע על רצפת הכיתה, חותך וגוזר כרטיסיות למידה, צובע, מקשט, מדביק ותולה. ההתלהבות גברה מיום ליום ככל שהתקרב מועד הפתיחה החגיגית של המרכז. ההתגייסות הייתה מושלמת, כמה מבני הזוג של הצוות התגייסו והשתלבו במהלך המרכז. התוצאה הייתה מדהימה, הוקם מרכז למידה מפואר במונחים של אז. בית הספר לבש חג, המורים היו בעננים, בית הספר פתח את שעריו לביקור של עמיתים, מפקח בית הספר הביא עימו את צוות מנהליו לסיור לימודי. הייתה זו תחושה מיוחדת במינה. המרכז העלה אותנו כמה מעלות בתפיסה ובגישה החינוכית. תהליכי הלמידה וההוראה בכיתות האם שודרגו בזכות הנלמד בבניית מרכזי הלמידה. דרך זו הפכה להיות אחד מעוגני הלמידה, או כפי שזה מכונה כיום, ההישג הניכר בכל התהליך. הרווח הנוסף היה הורדת מפלס החרדות מתהליכי שינוי בקרב הצוות החינוכי והמינהלי.

המלצה

שינוי זו מילה ידידותית ולא אויבת, אם אתה חלק מהשינוי. מיקומך בתהליך הוא קריטי. היושב בחיבוק ידיים מסמן סגירות, הפורש את ידיו מסמן פתיחות ונכונות. קבע עוגנים המקובלים על כולם, ידידותיים לביצוע ומדידים.



אני האילה האחרונה

לא מעט בתי ספר היו מורכבים מצריפי "פיו", כך כונו אז צריפי האסבסט הישנים, וכזה היה מבנה בית הספר בית יוסף בעתלית שניהלתי אותו. מבנה כלל לא ידידותי, לא נעים ללמוד בו לא בקיץ החם ולא בחורף הקר. באותם הימים ובאותם מקומות הכול התקבל בהבנה ובאהבה. ידענו כי ביום מן הימים גם תור בית ספרנו יגיע לשדרוג. המקום היה עלוב, אך בתוכו שרתה אווירה חמה שהחליפה את תחושת הדלות.

(אסבסט הוא חומר סיבי הידוע כמסרטן ודאי בבני אדם. חשיפה לאסבסט משפיעה על תפקוד מערכת החיסון וגורמת למגוון מחלות נשימה, כמו סרטן הריאות).



קריית חיים. צילום: תמי יהושע.

ויהי היום....

משרד החינוך החליט להחליף את הצריפים במבנים חדשים ובהם בית ספרנו. עצם ההחלטה ריגש אותנו מאוד וחשבנו על היום שבו נקבע את המזוזה הראשונה בחנוכת הבית.

כידוע הליך מורכב כזה מחייב שותפות עם הרשות המקומית שהמבנה שייך לה מבחינה חוקית. לתומי חשבתי כי לתכנון הפנימי של המבנה יש משמעויות פדגוגיות, חשיבה על תפיסות עולם, על חדשנות בחינוך, על התאמות המבנים לצורך החינוכי ולא התאמת הצורך החינוכי למבנה.

המשמעות הייתה שיתוף פעולה הדוק בין המשולש: משרד החינוך, הרשות המקומית והקהילה. כבר אז הנהגנו בבית ספרנו תוכנית שנקראה שילוב הורים, ובקיצור "שה"מ". (תוכנית זו הקדימה בשנים את תוכניתו הנוכחית של ראש מינהל החינוך הדתי, הרב ד"ר אברהם ליפשיץ, לחיבור ההורים ללמידה בית ספרית).

אלא מאי, לא כל מה שהעין רואה והלב חומד, המבצע מבין. המחשבה של ראש המועצה אז לא הייתה על תוכנו של המבנה ועיצובו בהתאם, אלא על הפוליטיקה המקומית. כיצד יצליח בעזרת הבנייה להיבחר מחדש לקדנציה נוספת. בעבודתנו החינוכית אנחנו נדרשים לא אחת לחשוב על שיתופי פעולה במציאות של ניגוד אינטרסים. לא מה שאתה חושב גם האחר חושב. ראש המועצה חשקה נפשו לבנות מבנה חדש שחזיתו פונה לכביש מספר 2, כביש החוף החולף בסמוך ליישוב, למען יראו כולם את ההתחדשות ביישוב, ואולי ישקול מי מן החולפים בשעטה מצפון לדרום או מדרום לצפון להגר ליישוב. במהלך כל ההיערכות לבנייה התעקשתי לקבל את תוכניות הבנייה כדי להתרשם מהן ונענית בשלילה, הבנתי כי כנראה הוא מעוניין להסתיר ממני דבר מה. לא התאפקתי ויצרתי קשר עם כל מנהלי האגפים במשרד החינוך כדי שיאפשרו לי לראות איזה בית ספר עומדים לבנות לנו.

הלחץ הועיל וסוף סוף נקבעה ישיבה בבית הספר עם ראש הרשות (משום כבודו וז"ל לא אנקוב בשמו). ראש הרשות הגיע למפגש עם גלילי נייר של תוכניות המבנה, ומה נדהמתי כי כאשר פתח את התוכניות, התברר שהביא בטעות את תוכניות השופכין של היישוב. לא ידעתי אם לצחוק או לבכות, אבל חשתי כי שלא במכוון ראה בנו בחינוך הדתי את "ביב השופכין" של היישוב. סיטואציה בלתי נעימה זו העלתה את חמתי ושפכתי את ליבי לפני הצוות ולפני מפקחי הישיבה.

הדילמה



שותפות יש בה מן החיוב ומן השלילה, יש בה יתרונות ויש בה חסרונות. ישנם שותפים שאפשר לבחור בהם, אך ישנם שותפים שאין ברירה ואתה חייב לחיות איתם, איתך או בלעדיך. (כפי שנהוג לומר "משפחה לא בוחרים").

התלבטתי מאוד ביני לבין עצמי ולאחר מכן שיתפתי גם את הצוות עצמו. האם ללכת "ראש בראש", יהיה מה שיהיה, או ללכת לניסיון של פשרה, גם כן במחיר של יהיה מה שיהיה.

הבנתי את האבסורד ואת התעקשותו של ראש המועצה. חששו היה כי יצטרך לעשות שינויים מתחייבים ועלות השינויים הייתה שאלה מהותית

מאוד בהתנהלות הרשות. היכן התגלתה הבעיה? התברר שכיוון המבנה וכיתות הלימוד הוא לצד השמש (מזרח), כך שבמשך כל שעות היום קרני השמש יסנוורו את המורות והתלמידים ויקשו על הלמידה. בעידן ההוא לא היו "מזגנים" ולא הביאו בחשבון מידע בעייתי זה, והבנתי את ה"בורך" של הרשות והקשיים הנלווים. יתרה מזו, היה ברור שמיד בתום הבנייה נצטרך לשוב ולהיאבק כדי להתקין צילונים בכל הכיתות, כאשר היה אפשר למנוע זאת, בבחינת "סוף מעשה במחשבה תחילה".

מה עושים? ראשית כול כינסתי את ועד ההורים כדי לעדכןם ולהנמיך להבות. פרויקט כזה לא מתרחש בכל שנה וחבל לפספס הזדמנות זאת. חיפשנו דרך לרצות את ראש המועצה ולצרפו לקהילת בית הספר. הימים היו ימי סוף שנת הלימודים השלישית להיותי מנהל במקום והתכווננו למסיבת סיום השנה.

בהמלצת הצוות הוחלט להפוך את האירוע גם להצדעה לראש המועצה, לכבדו ולהוקירו ולתת לו תחושה של אחד מאיתנו. השנה הייתה תחילת שנת השמונים, ימי עליית יהודי אתיופיה לארץ ישראל. ביישוב עתלית הוקם מרכז קליטה ותלמידי העולים למדו בבית ספרנו.

מציאות חדשה שחייבה למידה, היערכות וקליטה נכונה גם מצד הרשות, גם מצד בית הספר וגם מצד הקהילה שעדיין רובה היה ב"חבלי קליטה" עצמית מאז עלותם ארצה מארצות המגרב.

כל זה הובא בחשבון לקראת האירוע וכוונתנו הייתה לצאת מהערב החגיגי בתחושת אחדות ושותפות אמת.

הפתרון

מסיבת הסיום השנתית של בוגרי כיתות ח' (באותם ימים עדיין היו בתי ספר יסודיים א-ח, לפני עידן הרפורמה והמעבר לחטיבות ביניים) הייתה לחגיגה יישובית שהוזמנו אליה כלל אנשי הקהילה ועובדי הרשות.

ראש המברכים והמבורכים היה ראש המועצה שקרן מאושר והיה ניכר כי זה זמן רב לא עמד ונאם לפני קהל כה גדול וגם אוהד.

ההורים של הקהילה האתיופית קודמו בברכה וכובדו על ידי כל הקהל וראש הרשות וזכו לתהילה.

הענקנו לראש המועצה שי חגיגי, לוח קיר ובו ברכה להצלחה, ובא לציון גואל.

מובן שלאחר מכן שותפתי ב"סודות" מתוך החדר, זומנתי לחדרו והתוודעתי לתוכניות הבנייה. לא היה אפשר לשנות הרבה כי קצב ההתקדמות היה

מואץ והייתה חסרה הגמישות של ימינו להרהר שנית ולערער שוב. שנה לאחר מכן זכינו להיכנס למבנה החדש. בהיערכות לקראת המעבר למבנה החדש אנשי הצוות שאלו אותי כיצד נדאג כי המבנה החדש יישאר חדש כפי שקיבלנוהו, וכך עניתי לצוות: כל זמן שהתלמידים ירגישו כי זהו ביתם הפרטי, הם יתייחסו אליו בהתאם. בתום תקופת הניהול העברתי למנהלת החדשה בית ספר חדש כפי שקיבלתי, כי הבענו אמון בתלמידים והם ידעו להעריך זאת.

המלצה

בפרקי אבות פרק ב' משנה ג' אנו למדים: "הוו זהירים ברשות, שאין מקרבין לו לאדם אלא לצורך עצמן. נראים כאוהבין בשעת הנאתן, ואין עומדין לו לאדם בשעת דוחקו". כמה חכמים היו חכמינו ז"ל, וברוח זו למד ללכת בין הטיפות להיות רצוי בעיני הרשות ומרוצה מהם, וכך תרוויח. קח אוויר, וחפש אחר פתרונות לפני שתכריז על מלחמה. ברוב המקרים זה מצליח.



היזהרו בקני עניים

כמנהל צעיר דגלתי כל העת בעשייה ובהתחדשות. לשפר ולשנות תדמית של קהילה, של מערכת ושל תלמידים. בתקופה זו בתי הספר ביישוב (מ"מ וממ"ד) היו מאוכלסים בתלמידי כיתות א-ח וניצני הרפורמה עדיין לא הגיעו לפריפריה.

הכוון הבוגרים היה לאחר כיתה ח', כאשר הבחירה היחידה לתלמידיי הייתה בית הספר הממ"ד האזורי בניר עציון. במועצה האזורית בחוף הכרמל היו מסגרות חינוכיות ממלכתיות שקרצו גם לבוגרי בית ספרנו.

אחת הייתה מטרתנו שהבוגרים ימשיכו במסלולי החינוך הדתי. לקראת סיום המחזור הראשון בניהולי, הגיעה אליי תלמידה מבריקה שחשקה נפשה להמשיך באחת האולפנות הטובות במחוז. כמה גדולה הייתה גאוותי על הרצון, ואמרת לעצמי שזהו המבחן הראשון שתוצאותיו ישפיעו על האחרים.

שאלתיה היכן היא מעוניינת ללמוד, והיא ענתה לי שהיא מעוניינת ללמוד באולפנת סגולה בקריית מוצקין. המשמעות הייתה ללמוד בתנאי פנימייה מחוץ לבית. משפחתה של התלמידה הייתה קשורה לבית הספר, האב היה אב הבית, והאם עובדת עירייה.

במונחים של אז לא הייתה לבית הספר יועצת וההכוון היה בידי המחנך והמנהל. יצרנו קשר עם האולפנה והתלמידה זומנה ליום מבחנים וראיונות. התלמידה הייתה מהטובות בלמידה, בעלת מידות וצנועה. בעלת כישורים ייחודיים, במסיבת הסיום הייתה כוכבת וגנבה את ההצגה.

ציידנו אותה בתעודות והמלצות חמות והיא יצאה לדרך. הייתי כל כך בטוח בעצמי ובתלמידה, ושאלת קבלתה מבחינתי הייתה טכנית בלבד.

למחרת המבחנים והראיונות היא הגיעה בבוקר ללימודים ופניה נפולות. הבנתי מיד כי אירע דבר מה ששיבש את תוכניתיי. שאלתיה מה קרה? האם המבחנים היו קשים? אולי רמת הלימודים בבית ספרנו לא ענתה על הרמה הנדרשת באולפנה? שמא הופעתה, נימוסיה והליכותיה לא היו מתאימים? והיא ענתה לי בזו הלשון: "ראש האולפנה אז (משום כבודו לא אנקוב בשמו) בריאיון האישי אמר לי בסיום דבריו כי אני איני מתאימה לאולפנה."

האדרנלין החל לעלות בגופי, הייתי חייב להתאפק ולא להתפרץ לפני התלמידה, כי זו הייתה הרגשתי באותו הרגע.

כל שאמרת לי להסתכם במשפט אחד נדוש: "זה לא נורא, יהיה בסדר, אני אדאג לך". התלמידה הייתה בוכייה ונבוכה ובהרגשה זו נכנסה לכיתתה ליום לימודים נוסף.

בעת ההפסקה לא התאפקתי, נכנסתי לחדר המורים, ולפני הצוות כולו התפרצתי בזעם, הייתכן דבר כזה? כל הדחייה של התלמידה הסתכם במשפט של אי רצון

לקבלה: "אינה מתאימה לאולפנה". על בסיס מה הדבר? האם עיני המחנכים סומות באפלה? וכי אנחנו לא חינוכו אותה מקרוב והכרנוה במשך שמונה שנים? כאמור לעיל, הייתי מנהל בתחילת דרכי, לא מוכר בסביבה החינוכית המחוזית, במונחים של ימינו "לא ספרו אותי ואותנו ממטר". עתלית הייתה מקום מעבר לנהר הסמבטיון עבור קריית מוצקין של אז, מי שמע על המקום.

הדילמה



האם להרים ידיים ולהבין כי אכן קיים פער ניכר בין החינוך בערים לחינוך בפריפריה? במשך שנתיים הייתי מדריך בפנימייה לתלמידים מחוננים בעין כרם בירושלים. פגשנו שם בנערים שהגיעו משכונות ומיישובי מצוקה ושובצו עם תלמידים ירושלמים ויכלו לה, במה זה שונה מכאן? אמרת חז"ל "היזהרו בבני עניים כי מהם תצא תורה" עמדה לנגד עיניי. גם לכבוד העצמי שלי, של המחנכים ושל הקהילה היה משקל בחשיבה על הצעד הבא. ויותר מכול, הכאב האישי והאמיתי של התלמידה עצמה נגע מאוד לליבי. שיתפתי בהתלבטות גם את הצוות הבכיר, שוחחתי עם ההורים לוודא את מידת נחרצותם כי בתם תלמד באולפנה. לאחר שהייתי בטוח בצדקת דרכי החלטתי להשיב מלחמה שערה.

התוצאה



לאחר שהשתכנעתי וקיבלתי את ברכת הדרך ממזכירתי הנאמנה והחכמה (רוח גבית חיובית), ביקשתי לשוחח עם ראש האולפנה. ראש האולפנה היה מוכר כדמות חינוכית חשובה, ומי אני הקטן שאצליח להשפיע עליו. הצגתי את עצמי וביקשתי להבין מדוע נדחתה בקשת התלמידה. הרגשתי בקולו כי אין לו חשק לשוחח איתי, כי אני לא שייך למגרש שלו, מי אני כי אטרידו בשאלה כה פשוטה. מבחינתי שאלה זו עבור התלמידה הייתה שאלה של חיים או מוות. הוא ניסה לדחות אותי בהלוך ושוב: "נרשמו בנות רבות ואנחנו בוחרים את הטובות שבהן. תנסה אולי בסוף חופשת הקיץ, אולי ייוותרו מקומות פנויים". הבנתי כי לא ירד לסוף דעתי ולא הבין את משמעות מאבקי חסר הפשרות, בשאלה "כה פשוטה" כביכול בעיניו. בשלב מסוים לא יכולתי להתאפק והעברתי הילוך שהיה מלווה בטונים

צורמים, עד כדי איומים שאלך עם דילמה זו עד שר החינוך. (לא נראה לי כי איום זה השפיע עליו כלל).

כמוצא אחרון נקטתי גישה של יהודה לפני יעקב אבינו ע"ה באמרו: "אנכי אערבנו מידי תבקשנו". הצעתי לראש האולפנה לקלוט את התלמידה כאילו היא בתי (לנו נולדו ב"ה רק בנים), ואני מקבל עליי אחריות ללימודיה עד סוף כיתה י"ב. במידה שיתברר במהלך השנה כי אכן אינה ראויה למקום, אני אישית אדאג להעברתה.

או משום שרצה להיפטר מ"הנודניק" הזה או משום שהאמין לי, הסכים לבקשתי ולהצעת.

למחרת היום חזרתי לבית הספר עם הבשורה הטובה לשמחת כולם, התלמידה והוריה והצוות החינוכי.

בעצם הימרתי כאן על כבודי האישי וגם על יוקרתי ויוקרת בית הספר. אמונתי בה הייתה כה גדולה, ולרגע לא היה לי ספק שתצליח. התלמידה סיימה כיתה י"ב באולפנה בהצטיינות. בשירות הלאומי היא נשארה באולפנה כמדריכה (במקרה בכיתתה של אשתי שהייתה מחנכת).

כל אחיותיה המשיכו בלימודים במסגרת האולפנה ובנו בתים בעלי אורח חיים דתי לתפארת מדינת ישראל, שברנו את תקרת הזכוכית ופרצנו קדימה.

והחשוב מכול, בשנת הלימודים תשע"ו היא זכתה להיות אחת ממורי המאה של מינהל החינוך הדתי, כאשר אני כגמלאי הייתי בוועדת הבחירה ונמנעתי מהצבעה. היא נבחרה ברוב קולות וזכיתי להעניק לה עם ראש המינהל, הרב ד"ר אברהם ליפשיץ, את תעודת ההוקרה בנוכחות בני משפחתה.

היש גאווה גדולה מזו?

בטקס קבלת התעודה אמרה לי "אני כאן בזכותך, כי אתה האמנת בי לכל אורך הדרך".

החלצה



אם אתה מאמין בדבר ומאמין בצדקתך, לך עם זה עד הסוף ללא היסוס, והכול בדרכי נועם.

על זה נאמר "שלח לחמך על פני המים, כי ברוב הימים תמצאנו". לפעמים בחינוך קוטפים את הפירות לאחר שנים רבות.

עלייה קולטת עלייה

זה היה בשנות השמונים, ראשוני העולים של יהדות אתיופיה החלו להגיע ארצה. במוצאי שבת קיבלתי הודעה כי הלילה בחצות יגיעו יהודים מאתיופיה למרכז קליטה הנפתח ביישוב עתלית בסמוך לבית ספרנו על רקע "מבצע משה".

במונחים של אז, זו הייתה ידיעה מרעושה שגרמה לנו נדודי שינה רבים. היה ברור כי יש צורך להיערך לקליטתם ולסייע לרשות המקומית ולמרכז הקליטה.

מיד לאחר קבלת הידיעה, הזעקתי את אנשי הצוות בצו שמונה וביקשתי מהם להגיע לבית הספר ולהביא עימם מכל הבא ליד. ההתארגנות הייתה מהירה, הצוות הגיע והביא עימו בגדים, שמיכות ומצעים, דברי מאכל, מרק חם ומשחקים והצטרף לרוח התנדבותית ששררה ביישוב כולו.

ההתרגשות הייתה רבה עם בואם של העולים, רבים מאיתנו הזילו דמעות בראותנו התגשמות חזון הנביאים "וקיבצנו יחד מארבע כנפות הארץ לארצנו" לנגד עינינו. בשעת ליל מאוחרת לאחר הקליטה הראשונית, השמחה וההתרגשות, נסענו איש איש ורשמיו עימו לביתו.

למחרת היום התעוררנו למציאות חדשה שלא הוכנו כלל לקראתה. ביום ראשון הגיעו לבית הספר נציגי משרד החינוך, נציגי מרכז הקליטה והסוכנות ואנשי מקצוע מתחום הרווחה.

כולם באו לסייע, אך טרם הבנו את גודל המשימה הצפויה לנו כאנשי חינוך. הודיעו לנו כי כולם ישהו במרכז הקליטה כמה שבועות עד תום תהליכי הקליטה, ולאחריו ייקלטו התלמידים בבית הספר בכיתות קלט.

לא ידענו דבר על העלייה הנוכחית ועל העולים. ידענו רק דבר אחד, שצריך לשנס מותניים ולהיערך כראוי כדי לזכות בקליטת עלייה ראויה לשמה.

דא עקא, היה צריך להביא בחשבון מי האוכלוסייה הקולטת. את היישוב עתלית הקים הברון רוטשילד ויש לו היסטוריה נפלאה ולו בזכות מחנות המעפילים השוכנים במקום.

בשנת 1952 הוקמה בעתלית מעברת עולים של כ-200 משפחות יוצאות עיראק וצפון אפריקה. בו בזמן החלו בהקמת שיכונים עבור תושבי המעברה. בשנת 1955 הוכרז על חיסול המעברה עם מעבר תושביה למגורי קבע בשיכונים.

ביישוב אז היו שני בתי ספר: האחד ממלכתי "גלי עתלית" שהיה מיועד לתושבי עתלית הוותיקה, והשני בית ספרנו "בית יוסף" שהוקם עבור העולים החדשים תושבי המעברה כי הם הקפידו לשלוח את ילדיהם לחינוך דתי ומסורתי.

קהילה זו בשנות השמונים הייתה אמורה לקלוט את העולים החדשים על פי החלטת הממשלה והרבנות הראשית, כי ילדי העולים מאתיופיה חייבים ללמוד בחינוך דתי כדי לזכות בהכרה כיהודים על רקע "הגיור לחומרה".

ידוע הוא, כי עולים נשארים עולים כל ימי חייהם, גם כאשר הם כבר מעורים בחברה, הרומני נשאר רומני, התימני נשאר תימני, המרוקאי נשאר מרוקאי, וכן גם העולה מאתיופיה. רוב משפחות בית הספר עדיין היו בחבלי קליטה, נתונות למצוקות היום, מצוקת פרנסה וגידול ילדים. הן טרם סיימו את תהליכי הקליטה העצמיים ופתאום הן נדרשו לקלוט אחרים. נחשפנו לקשיים תרבותיים, חברתיים, קשיי שפה ויותר מכול לפער הגדול שבין חיי העולים באתיופיה למציאות בארץ ישראל.

הדילמה



כיצד נערכים לקליטה מיטבית, כאשר המדינה עצמה נתונה לקשיי עצמאות, לתהליכי בנייה והתפתחות בקצב מואץ. מערכת החינוך עצמה לומדת את הנושא, כי לרובנו הכול חדש מבראשית. האם עולים מסוגלים לקלוט עולים?!

התוצאה



קבעתי ישיבת מועצה פדגוגית שנערכתי אליה לאחר שאספתי, קיבצתי וליקטתי נתונים וחומר מכל הבא ליד. ראשית החלטנו כי אנחנו עצמנו צריכים ללמוד ולהכיר את העדה על מאפייניה, סגולותיה ויכולותיה. הוחלט לזמן אנשים מקצועיים המכירים את העדה להרצות לפנינו ולזקק את הידע הראשוני הדרוש לקליטה. בד בבד רכשנו ספרות מקצועית וסיפורית ששפכה אור על יהודי אתיופיה, על אורח חייה, על מנהגיה ועל מאפייניה הייחודיים. שלב שני היה הכנת ההורים לקראת הקליטה. הדבר היה לא פשוט, כמו היום כן גם אז, הם שאלו שאלות קשות, כגון מדוע דווקא אנחנו, למה לא לקלוט בחינוך השכן והחזק. שאלות של תרבות והתערות תרבותית וחברתית. לא לכל השאלות היו תשובות. האמת היא הדרך הנכונה. לא הסתרנו את הקשיים העתידיים והבטחנו לעשות כל מאמץ כדי שתלמידי בית הספר לא ייפגעו. בדרך כלל בסיום החגיגה אתה נשאר לבד בשטח ותפקידך לתת את המענה הרצוי בזמן ובמקום, כי לשם כך נבחרת לנהל את בית הספר.

השלב השלישי והקשה מכולם היה הכנת התלמידים לקראת קליטת חבריהם החדשים. המשימה הייתה כפולה, להכין את התלמידים הקולטים ובו בזמן להכין את התלמידים הנקלטים. אלו ואלו ילדי ישראל ולכולם יש לנו מחויבות. הסתייענו בניסיון של מחנכות ואנשי מקצוע. סיפרנו לילדים על חשיבות הקליטה של עולים לחיזוק מדינת ישראל. נעזרנו בהורים שסיפרו לילדיהם על קשיי קליטתם ועל החשיבות להיות קולטים. הפכנו את הקליטה למשימה לאומית, לזכות ולכבוד על שבחרו דווקא בנו להיות הקולטים.

הוקם צוות קליטה בית ספרי שעסק בהכנות ברמה ארגונית, תכנונית, חברתית וערכית.

צוות זה הגיע אל מרכז הקליטה ובסיוע מתורגמנים נוצר קשר ראשוני וחשוב עם ההורים שהיו שרויים עדיין ב"טראומה" שעברו במסע הארוך מאתיופיה לארץ ישראל. נחשפנו לסיפורים קשים על הדרך מאתיופיה לארץ ישראל, על הורים שלא עמד להם כוחם במסע הארוך ונפטרו בדרך, על ילדים שאיבדו את הוריהם או אחים ואחיות. על סבל רב שסבלו ועל יכולת עמידה פיזית ורוחנית גבוהה, בזכות האמונה בבורא עולם.

התהליך הארוך שעברנו הפך אותנו למקצועיים ובעלי יכולות להקניית תהליכים לבתי ספר אחרים.

יצרנו עוגני חוזק לחיזוק הצוות במשימה החשובה. יש לציין שבית ספרנו לא היה גדול, אלא מנה כ-200 תלמידים שהיו צריכים לקלוט קרוב למאה ילדים על כל המשתמע מכך.

כולם התגייסו למאמץ הלאומי והבית ספרי. מורים השקיעו מזמנם הפרטי לחבק את העולים, לסייע בידם לקלוט את השפה והתרבות הארץ ישראלית.

במושגים של אז הפכנו להיות בית ספר מדגים קליטת עלייה. מפקח בית ספרנו והמפקחים המקצועיים הפנו צוותים להיכרות ולמידה, כי מבצע משה ולאחריו מבצע שלמה הביאו גלי עלייה מבורכים, והצורך הפך להכרח מציאותי.

שילבנו אהבה, חום, חיבוק, תמיכה וסיוע יום-יומי. זה היה תמהיל הפלא שסנכרן בין כולם וחשף קהילה חדשה צנועה וביישנית.

לראשונה הבנתי את משמעות העלייה והקליטה. הפעם לא מהזווית האישית של הוריי, אלא מקליטתם של האחרים - "לא ראי זה כראי זה".

המלצה



חז"ל למדונו כי במקום שאין איש השתדל להיות איש.
אל תצפה לפתרונות קסם מצד אחרים, הפוך ליוצר ויצירתי בזכות עצמך.
יש בכל אחד כוחות וכישורים חבויים, פעמים רק צריך להסיר את האבק.
אמונה ואמונה ועוד אמונה, זו הנוסחה להצלחה.

איפה ואיפה

מערכת החינוך בימינו מתקדמת, מפותחת, יש בה "כלים מכלים שונים", המאפשרים לבתי הספר לתת מענה כמעט לכול, ולכל מה שנדרש. לא כך היו הדברים בזמנו. לכל בית ספר היו תקני כיתה בלבד שאפשרו לשבץ מורים לתחומי ידע בסיסיים ומחויבים בלבד, כגון אנגלית, ציור, ספורט ומלאכה. אם שפר מזלך והצלחת להוכיח כי אתה ראוי לתוספות, קיבלת מורה אחת לחינוך מיוחד, כלומר המורה לכיתה הטיפולית. בחדרי המורים רווחה הדעה הבלתי מקצועית, כי בכיתה זו אין כלל לימודים, אלא משחקייה עם צעצועים. תפיסה מעוותת זו יצרה סטיגמה קשה מאוד הן כלפי מחנכות החינוך המיוחד והן כלפי התלמידים הלומדים בה. בפועל תלמיד שהופנה לכיתה זו "זכה" בשעות מעטות ומצומצמות ביותר. המחנכות בכיתות הרגילות ראו בכיתה זו מעין "עיר מקלט", שאפשר לשלוח אליה כל תלמיד שיש לו בעיות. האמת ניתנת להיאמר כי הקשיים לא היו של תלמידים, אלא של המחנכות עצמן שלא הצליחו להתמודד עם הקשיים האמיתיים של התלמידים והפנו אותם לכיתה זו (לפעמים לילדים היו בעיות משמעת בלבד ולא בעיות המצריכות אבחונים וכדומה). לא סתם כונו אז התלמידים ילדי חינוך מיוחד, לעומת ימינו שהם מכונים תלמידים עם צרכים מיוחדים. לקראת כל פתיחת שנת לימודים חדשה הייתי מוצף בבקשות מצד המחנכות לאפשר להן מנוחה מהוראה בכיתה רגילה ולשבץ בכיתה הטיפולית למנוחה ורגיעה, כי הרי לשחק גם אנו יודעות. נוצרה מציאות ואווירה בלתי נוחה של רגישות, מתיחות ותחושות של "איפה ואיפה" מצד מנהל בית הספר. התפתחה "תחרות" של המחנכות מי תצליח להשיג יותר שעות שיבוץ בכיתה הטיפולית עבור תלמידי כיתה כביכול, בבחינת "המתפלל על חברו הוא נענה תחילה". הבנתי כי אנו עלולים לגלוש למציאות פנימית לא בריאה, ועל כן יש לעצור את ההתדרדרות בתחילת הדרך.

הדילמה

התעוררו להן שתי שאלות - בעיות בחדר המורים. האחת, הוויכוח על משמעות המונח 'מורה מקצועי', ומה ההבדל בין מורה מקצועי למחנך כיתה. שאלה זו עמדה על הפרק בשל ההנחה הרווחת כי



מחנך הוא מורה סוג א' ומורה מקצועי הוא מורה סוג ב'.
 השנייה, מה משמעות כיתה טיפולית. מהו ייחודה של מחנכת בכיתה
 טיפולית, ומהם הקריטריונים לקליטת תלמיד האמור ללמוד בכיתה זו.
 החיצים כמובן כווננו אל המנהל כי הוא האחראי על שיבוץ המורים, הוא
 נוהג איפה ואיפה, ובעיקר דואג למקורבים למלכות ולמלחכי הפינכה.
 המודעות למינוחים מקצועיים והגדרתיים לכיתה ולתלמיד הייתה ברמה
 בסיסית מאוד, בעיקר מצד המשפחות שביקשו לדון ולשוחח על כך
 ב"שושן", פן יבולע לילד בהמשך דרכו או בלשון פשוטה "מה יאמרו?"
 אז הכלי היחיד המקצועי היה ה"כרטיס הכמוס", שהופיעו בו כל הפרטים
 על כל תלמיד. כרטיס זה שהיה אמור להיות פתוח לפני מחנכים ומורים
 מקצועיים, היה בגדר "סודי ביותר", ולא תרם את התרומה המתבקשת
 להתמודדות בשטח עצמו.
 גישתם של המחנכים הייתה כי מחנך הוא גם מחנך, גם מורה וגם מקצוען
 והשאר הם משרתי המחנך.

הפתרון

הבנתי כי אני כרגע הדמות שצריכה להתמודד עם השאלות ולתת מענה
 הולם. התשובות חייבות להיות מקצועיות, כי המונחים שהשתמשה בהם
 המערכת הם מקצועיים.

החינוך המיוחד "תורה היא ולימוד היא צריכה".

ראשית, יש ללמד את הצוות עצמו מה המשמעות, מה הייחודיות ומה
 התועלת לתלמיד ולמחנך עצמו. פניתי אל הפיקוח על החינוך המיוחד
 וביקשתי המלצה על מרצים מהתחום, מדריכים שיבואו להדריך. נפתח
 "חדר מורים לומד" שבו התנסה הצוות בלמידה מקרוב מהו חינוך מיוחד
 זה.

מחנכת הכיתה הטיפולית ניאותה לבקשתי לפתוח את שערי כיתה
 לצפייה חופשית של מחנכות, והדגמת תהליכי למידה ייחודיים. כיוון
 זה הוליך מהלך בית ספרי שבו נפתחו שערי כיתות אחרות לצפייה של
 חברותיהן ונוצרה דינמיקה חדשה של למידה משותפת.

יתרה מזו, מחנכת הכיתה הטיפולית העבירה סדנה למחנכות ונתנה
 "טיפים" להתמודדות עם תלמידים עם קשיי למידה בכיתה האם.

חידדנו את נוהלי ההפניה והכוון התלמידים לכיתה זו. הבנו כי ככל שמורה
 מפנה פחות תלמידים, סימן שכישוריה טובים ויכולותיה להכיל את כולם
 גבוהות. זיקקנו את משמעות המונח "מקצועי", עד שכל אחת בצוות

הבינה שגם היא מקצועית וכי יש לה אחריות לתלמידי החינוך המיוחד בכיתה, לא פחות מאשר אחריותה של המורה הטיפולית.

התוצאה



קולות התסיסה נמוגו אט אט, הבקשות ללמד בכיתה זו נגוזו. מעמדה של המחנכת בחדר המורים השתנה מקצה אל קצה. נוסף על כך היו שני רווחים מיידיים: מספר הבקשות להעברת תלמידים לחינוך המיוחד פחת, והופנו אך ורק אותם המיועדים על פי כל הקריטריונים. רמת הלמידה והמשמעת הכיתתית השתפרו לאין ערוך בזכות ההבנה של המחנכות את תפקידן ומקומן. לימים מונתה מחנכת הכיתה הטיפולית לסגנית מנהל בית הספר על סמך כישוריה והצלחותיה.

המלצה



כאשר אתה "מותקף", חפש פתרון אלגנטי שיעביר את הכדור למגרש האחר ויחייב את השחקנים האחרים למצוא את התשובה. אל תתחמק ואל תדחה את הקץ. חפש את הפתרון בסביבתך ואל תרחיק נדוד.

ט"ו ב"הכשר"

אחת הסוגיות המעניינות שהתוודעתי אליה בעת הניהול, עסקה בשאלת משמעות טיולי בית הספר.

למדתי כי הטיול הוא חלק נכבד מתהליכי הלמידה העוברים על התלמידים, וכי הוא חייב להיות קשור לתוכנית הלמידה הכיתתית ולאופיו של בית הספר. באמצעות המפקח על הוראת הטבע (היום להוראת מדעים) יצרתי קשר עם החברה להגנת הטבע, ונקבעה ישיבה עימי ועם רכזת הטיולים הבית ספרית במשרדי החברה.

בפגישה הצגתי את עצמי, את השקפתי האידאולוגית והחינוכית ואת אופיו ומהותו של בית הספר. על פי נתונים אלה נקבעה תוכנית הטיולים הספירלית הבית ספרית למשך שש שנות לימוד.

יצאתי מרוצה מאוד מן המפגש ותוצאותיו ושיתפתי את צוות המורים בתוכנית ובציפיות.

לקראת מועד הטיול הבית ספרי הראשון נערכנו על פי ההנחיות של המשרד ושל החברה המדריכה והייתה התרגשות בין כולנו.

בבוקרו של יום הטיול, הגיעו המדריכים מלונים באוטובוס והמדריך הראשי בא למשרדי לומר ברכת "בוקר טוב" נימוסית.

המדריך נכנס בגילוי ראש ואני הבנתי כי אני בבעיה. מאז כניסתי לתפקיד המנהל, אף שהבנתי את הקהילה המסורתית של היישוב, השתדלתי כל העת לדבר על העובדה כי עצם היותנו חינוך דתי זה מחייב. הורים ביישוב שואלים מה ההבדל בין החינוך המ"מ השכן לחינוך הממ"ד. לא חינוכו לכפייה דתית ובכפייה, אבל בהחלט שידרנו את המסרים שלנו.

לבית ספר דתי יש את הנהלים שלו, את אורח חייו ואת זה צריך לכבד כל מי שיוצר קשר עם המקום ובא לבקרו.

פניתי בנימוס וכבוד אל המדריך וביקשתיו לחבוש לראשו "כובע טמבל", אז הכובע הזה היה מקובל על הכלל ביציאות לטיולים. לא חלילה "כיפה" שהיא דבר המחייב מחד גיסא, ומאידך גיסא יוצרת מציאות בלתי נעימה למי שאינו רגיל בכך. הייתי בטוח כי הוא יקבל את הבקשה בהבנה, כי הרי כולנו מטיילים חבושי כובע. כנראה שטעיתי ו"נפלטתי" על מדריך אתאיסט ואידאליסט.

תשובתו הנחרצת הייתה חד-משמעית: "אני לא חובש כובע, ויותר מכך, בניגוד למנהגי והנהלים המחייבים, אני "אקפיד" היום שלא לחבוש כובע לאורך כל היום, שחם וחלילה לא "יחשדו" בי כי אני או דתי או מסורתי."

**הדילמה**

אידאולוגיה מול אידאולוגיה. מה עושים?
 כינסתי בחדרי להתייעצות דחופה את צוות הניהול והצגתי לפנייהם את הדילמה. התלמידים הגיעו מוכנים פיזית ונפשית לטיול, האוטובוסים עם המדריכים ממתנים בחוץ, ושאלה של מהימנות והתחייבות כספית על הפרק.
 לא ידעתי כיצד לתקבל עמדותי על ההורים ומשרד החינוך לאחר מעשה. הצוות הבין את שיקולי וגם את שיקולי המדריך, אבל אני בשלי.
 חזרתי אל המדריך והצעתי לו שתי הצעות:
 שקול שנית את בקשתי וכבד את המקום. נימקתי ואמרתי, הלוא כאשר אתה כמדריך מסייר במקומות מקודשים לדתות אחרות, אתה ודאי מקפיד לכבד את נימוסיהם, אם במסגד ובכנסייה, ואילו ביהדותך אתה מתבייש?
 נצא לטיול בלעדיך ואחת המדריכות האחרות תמלא את מקומך, או לחלופין נמתין עד שהחברה תשלח מדריך חלופי.
 והיהודי בשלו, לא מוכן לוותר על קוצו של יוד.
 הערה: אני חייב לציין כי כאשר נחתם בינינו החוזה, הובא לידיעתם כי אנו חינוך דתי ובהתאם לכך נקבעו מסלולי הטיול. לא דרשנו מדריכים דתיים, האמנו שגם מדריכים שאינם שומרי מצוות, יש להם ידע רב. ייתכן שגם הייתי תמים לחשוב שכולם מתחשבים בכולם.
 אך היהודי גם נתקל ביהודי שאינו מוכן לוותר על עקרונותיו.

**הפתרון**

באותו זמן זו החלטתי בעצמי והודעתי לו כי הטיול מתבטל, ונקטתי עמדה חריפה: קח את עצמך, את המדריכים והאוטובוסים וחזור אל כור מחצבתך.
 לרגע לא האמין למשמע אוזניו, רתח מכעס וצעק עליי: זה יעלה לך ביוקר, אתה תשלם על כך במשרתך. לא עניתי, כי אין טעם לענות לאדם בעת רתחתו.
 גם הצוות היה המום מעמדותי, אך אני המנהל ובסופו של דבר אני מקבל את ההחלטות.
 לא חלפו חמש דקות והטלפון מצלצל, מזכירתי אומרת לי כי על הקו נמצאת מנכלי"ת החברה להגנת הטבע.
 הרמתי את השפופרת ושוחחתי עימה בנעימות ולא בכעס והסברתי את

עמדתי. "נכון," אמרתי, "לא התנינו זאת במפורש לפני, אבל זה מבחינתי תנאי בל יעבור, ואם יש צורך אני מקבל על עצמי את כל האחריות." "אני מציע לך כמנכ"ל"ת ברגע נתון זה לחשוב על המשמעות מבחינת החברה והתקשרויות עם מוסדות חינוך ממגזרים למיניהם כיצד יתייחסו לחברה שאינה מבינה כי בחינוך יש גם צורך בגמישות." הצעתי לה שאנחנו נצא לדרך ובנקודת המפגש הראשונה יחבור אלינו מדריך חלופי שייאות לבקשתי הצנועה. וראה זה פלא, המנכ"ל"ת נענתה לבקשתי ויצאנו לדרך בלי המדריך ה"סורר". לא חיפשתי ניצחונות, אך המסר לצוות החינוכי היה חשוב וברור. אנחנו חינוך דתי עם אידאולוגיה, ברגע שיבחינו אצלנו בחולשה ובגמישות ינצלו זאת רבים ולא לדברים רצויים.

החלצה



בדרך שבה אתה מחנך ומרגיל את בני ביתך, כך התנהג בכל מקום, על אחת כמה וכמה במעמדך, כי על כל מהלך אתה נמדד ונבחן. כמו כן הגדר כל דבר מראש, אל תצא מנקודת הנחה כי הכול יהיה בסדר, ודא כי כולם מבינים אותך, קרא גם את האותיות הקטנות, כי ה"פכין הקטנים" היו חשובים ליעקב אבינו. חשוב מה יאמרו עליך בביתך (כלומר בית הספר וההורים), ואל תחשוב מה יחשבו עליך בחוץ.

מנהל – מורה?!

מערכת החינוך בישראל מעוגנת בחוקי יסוד של כנסת ישראל והיא מנווטת על פיהם.

לצד זה קיימים שני ארגוני מורים, הסתדרות המורים וארגון המורים, שמטרתם להיטיב עם עובדי ההוראה לשמור על זכויותיהם, ובד בבד לשמור על חוקי המדינה וליישם את החלטות משרד החינוך.

אחת הסוגיות הנדונה בין הצדדים מקדמת דנא, הייתה היקף משרה של עובדי הוראה בתפקידיהם למיניהם ומהות התפקיד.

באשר לכך, מאז ומתמיד נדונה שאלת היקף משרתו של מנהל בית ספר ומספר שעות ההוראה מתוך היקף המשרה שהוא חייב להורות מדי שבוע.

שאלת המחלוקת היא האם חלה עליו חובת הוראה, או כלל אינו חייב, שהרי נבחר להיות מנהל ולא "חלילה" מורה או מחנך או מלמד.

מתוך עיון במאמרו של אמיתי (2010) על תפקידו של מנהל בית ספר מצאתי שתי הגדרות אלה:¹

מנהל הוא אדם האחראי לביצועים של כל האנשים שבהם תלויים הביצועים שלו עצמו (דרוקר בתוך אמיתי, 2010).

למנהל סמכות פורמלית שנתן הארגון בידו, לעשות שימוש במשאבים, ביניהם המשאב האנושי [...] הוא גם זה שמאפשר לכל אחד מהפרטים בארגון, לחבר את רצונותיו, זהותו האישית, ותוכניותיו האישיות להתפתחות.... או הגדרה אחרת:

משום שהמנהל עוסק בעולם תוכן חברתי ערכי לא ניתן להסתפק בכך שיהיה מינהלן ואיש ארגון טוב. (תכונות חשובות מאוד כשלעצמן), אלא עליו להיות דוגמה ומופת לערכים שבית הספר חרת על דגלו. אי אפשר לדבר על אהבת האדם ולצרוח על מורים, אי אפשר לדבר על צניעות ולהתהדר בהישגים מעל כל במה, אי אפשר לדבר על חשיבות הסדר והניקיון כאשר הכיתות מוזנחות והחצר מלוכלכת, אי אפשר לדבר על עמידה במחויבויות ולא להקפיד על כניסה בזמן לכיתה, גם של מורים.

לכן, מנהל בית ספר במיוחד צריך גם לגלות יושרה ודוגמה אישית. יש מי שיקראו לזה מנהיגות, דבר הנדרש מכל מי שמנהל ב"ס" (שטאובר, 2009).² לא מצאנו בהגדרות אלה ולו מילה אחת על תפקידו של המנהל כאיש הוראה. שאלת מחויבות המנהל להורות עלתה בזמנו בעת ניהולי מצד צוות המורים בחדר

1. אמיתי, מ' (2010). **מנהיגות בניהול**. אוחר מתוך <http://www.silvernet.co.il/hebrew/Article.aspx?Item=783>
2. שטאובר, ש' (2009, 5 בספטמבר). מנהל בית ספר: התפקיד המורכב בעולם. **ynet ידיעות אחרונות**. אוחר מתוך <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3771656,00.html>

המורים. לטענתם, מנהלי בתי ספר ואף אני בתוכם "כביכול" משבצים את עצמם במערכת הבית ספרית, אך בפועל אינם מלמדים כלל. הייתי קשוב לטענותיהם, ואין משיבים לאדם בשעת כעסו או רתחתו, כי הוא כעוס ולא קשוב, אינו פנוי לשמוע, להבין ולקבל. בדקתי את טענות הצוות וניסיתי לבחון האם יש בהם מן האמת. והרי הוא זה שהרכבתי את המערכת, אני הוא זה ששיבצתי את המורים וגם את עצמי, אני יודע כי אני מלמד בפועל.

ביקשתי מן הצוות להגיש לי את טענותיהם בכתב כדי שאלמד היכן אני טועה. אני בטוח כי מנהלים רבים "ניצבים" לפני אותה דילמה, כי מטלותיו של מנהל הן רבות.

בבדיקת טענות הצוות התברר כי יותר מאשר רצונם להתלונן על המנהל, הם בעצם מתלוננים על מבנה המערכת האישית, וכי פתרון אישי יצנן את הרוחות ויחזיר הכול למקומו.

הדילמה



התלבטותי בתחילת דרכי כמנהל הייתה בשאלת היותי מנהל או מורה או גם וגם. אם ההחלטה היא גם מנהל וגם מורה, כיצד מביאים זאת לידי ביטוי?

אין ספק שיש לפחות 100 סיבות להצדיק את המנהלים הטוענים שאין להם זמן להורות לצד תפקיד הניהול.

מאידך, כיצד יכול מנהל שלא להורות, והרי חייב הוא לשמש דוגמה למוריו, בין מטלותיו ישנה מטלה של הנחיית מורים, מעקב אחר עבודתם הפדגוגית, דרכי הוראה ולמידה.

כיצד יוכל לעמוד בכך אם אינו עומד מול כיתת תלמידים ומלמד בפועל, מכין מערכי שיעור, מתמקצע בעצמו ומשמש מודל למחנכיו.

אני הגעתי אל כיסא הניהול היישר מחינוך כיתה בפועל וההוראה זרמה בעורקי ומשכה אותי. לרגע לא עלה בדעתי לוותר על התענוג שבהוראה, התלבטתי בשאלות האלה:

- אילו מקצועות ללמד.
- באילו כיתות ללמד, האם בכל כיתה לפחות שעה שבועית, או רק בכיתות הגבוהות.
- מה היקף השעות שאלמד אותן, והאם אלו יהיו שעות הבוקר, או במהלך היום, או שמא דווקא בסופו של יום.
- לכל שאלה יש יתרונות וחסרונות, ועליך כמנהל להפגין שיקול הדעת

כדי להביא לידי טובת בית הספר והתועלת שתצמח מעצם היותך מורה לתלמידים ולמורים.

אחד השיקולים המשמעותיים שהנחו אותי, היה תלוי בשאלת הזמן, המרחב ותחום הדעת.

אחת מבעיות המקום הייתה בעיית הנסיעות, והייתי חייב לבנות מערכת מתחשבת ומותאמת ללוח הזמנים של התחבורה הציבורית. כך שלא נותרה לי כמעט ברירה אלא לשבץ את עצמי לשעות הלימוד האחרונות, כי לא הסכמתי לכך שהתחבורה תקבע את אורך יום הלימודים. הבנתי את הסיכון שבדבר, מה יאמר הצוות, הוא משבץ עצמו בסוף היום, ובעצם זו סיבה טובה לביטול שעות.

בטוחני כי ישנם מנהלים שאינם ממלאים את תפקיד ההוראה כהלכתו, ופותרים פתח ללשון הרע של חדרי מורים.

העומד בראש המערכת הוא דוגמת "נחש הנחושת" שהכול נושאים אליו את עיניהם ורואים בו את המודל האולטימטיבי.

על כן שאלתי את עצמי כיצד אצדיק את נוכחותי ואת היותי מחנך ומורה לצד תפקיד המנהל.

הפתרון

בחרתי בדרך הקשה, המשימה להודות לפני הצוות כי מטלת ההוראה לצד הניהול דורשת ממני מאמצים מרובים. אך אין בכך מלשחררני מהוראה, ההיפך הוא הנכון, ולכן עליי לשמש דוגמה, "עמוד הענן" ההולך בראש המחנה.

פרסתי לפנייהם את מערכת השעות האישית שלי כמנהל:

כיום החובה המוטלת על מנהל היא 6 ש"ש בלבד, ואני הוריתי מינימום של 14 ש"ש. המקצועות שבחרתי ללמד מעצם היותי הגבר היחיד בצוות היו תלמוד, הלכה ודינים.

אלה היו השעות האחרונות כדי להאריך את יום הלימודים בעיקר לכיתות הגבוהות ולשדר לקהילה כי בחינוך הדתי לא מסיימים את יום הלימודים בשעה 12:00.

נוסף על כך, פעמיים בשבוע לצורך פעילות התנדבותית הקמתי מקהלה בבית הספר שניצחתי עליה והיא הופיעה בכל המסיבות והאירועים הבית ספריים.

כדי למנוע לזות שפתיים פתחתי את שיעורי לצפייה חופשית של המורים, כדי להוכיח שאני מורה כמותם ולהציג לפנייהם דרכי למידה והוראה

חדשניים במונחים של אותם ימים.
בניתי מערכי שיעור לדוגמה והצגתי אותם לפני הצוות החינוכי במסגרת המועצה הפדגוגית.

התוצאה

הצוות החינוכי הבין כי עתה מוטלת עליו החובה להוכיח את יעילותו וכישוריו בהתאם לרף שהצגתי וגם דרשתי.
מחנכים פתחו את דלתי הכיתה להצגה חופשית של שיעוריהם לפני עמיתים.
רמת ההוראה-למידה וההישגים החינוכיים השתפרו במידה רבה.
והחשוב מכול, הצלחתי למנוע רכילות ולשון הרע הפוגעת גם במפיץ וגם בנפגע ובשומע.
האווירה השתנתה, האמון ההדדי איש ברעהו גבר. חלק מהצוות פנה אליי ושאל במה אפשר לעזור וכמה אף הביעו נכונות להתחלק במטלה הקשה של הוראה בשעות האחרונות.
השגתי את שלי לא למעני האישי אלא למען שמו הטוב של בית הספר.

המלצה

בעיות עולות וצפות, אם "תחיה" את הבעיות, לא תיפטר מהן. לעולם אל תטאטא מתחת לשטיח, כי גם אבק לשון הרע ביום מן הימים יתרומם מעל השטיח.
"ברח לך" אל פינת ההוראה, מקום שבו אתה יכול גם לברוח ממצוקות היום וגם ליהנות עם תלמידך. הקפד על שעותיך, למד ברמה גבוהה, השתמש באמצעי הוראה חדשניים, ודא כי אתה מיישם את מה שאתה מטיל ודורש ממוריך.
אל תמרח את הזמן, אל תזגזג בין המשרד לכיתה, כי בסופו של יום לא תיתפס כמנהל טוב ומורה יעיל.
לטובת בית ספרך בחר באלטרנטיבה האחת והיחידה: "היה מחנך", וכל המרבה הרי זה משובח.

מורה הוא אדם

זה היה יום קיץ שרבי, הכיתות להטו מהשמש היוקדת והמחנכות דשדשו בין המערכים.

היה נדמה כי כולם כבר מצפים לצלצול הגואל, הן התלמידים ולא פחות מכך המורים והעובדים.

אני הייתי רכון על שולחני בחדרי, מעלעל בתוכניות כשלפתע נפתחה הדלת כמו רוח סערה. בפתח שתי תלמידות נרגשות ודומעות וצועקות: המורה ברחה מן הכיתה.

בלא היסוס קמתי מכיסאי ומיהרתי לכיתה לראות מה קורה. בכיתה ישבו התלמידים המומים ורוב הבנות היו בהיסטריה ובבכי. לא נתקלתי מעולם במציאות שכזו, קודם ניסיתי להרגיע את התלמידים, ובו בזמן שלחתי מיד לקרוא לסגנית. כשהגיעה ביקשתי להשתלט על המצב, להרגיע את התלמידים ולסיים עימם את השיעור הנוכחי.

חזרתי לחדרי והתייעצתי עם מזכירתי, מה זה מורה בורחת? לאן ולמה היא ברחה? באותה עת התקשורת היחידה הייתה טלפון קווי של בזק. לא פלאפון, לא סמארטפון, לא מייל ולא מסרון. לאן לפנות? האם להתקשר למשטרה ולדווח על המקרה, האם להתקשר לבית המורה ולנסות להבין מה אירע?

מורה קם בבוקר, מתארגן ויוצא למקום עבודתו. נכנס לחדר המורים כולו מחייך מאוזן לאוזן ואין לך מושג מה עבר עליו בליל אמש, האם הגיע רגוע חיצוני בלבד או אף רגוע בפנימיותו.

לו הייתי יודע לאן נסה או ברחה או שמא סתם יצאה הייתי רגוע יותר, אך הכול היה בגדר של תעלומה.

הדילמה



כיצד אתה פועל במצבי חירום? הימים היו ימים רגועים, עדיין לא חווינו את המלחמות שבין המלחמות ומשמעותן (מלחמות שלום הגליל, מלחמת לבנון) הפיגועים לא היו נחלת הכלל וסך הכול הייתה מעין שלוה. הדברים אמורים בעובדה שלא יצאו ממשדד החינוך הוראות למצבי חירום. לימים תיק מצבי חירום יהפוך להיות "חבר צמוד" למנהל בעבודתו.

כעת, כאשר אין בנמצא, שאלתי את עצמי כיצד עלי לנהוג. בדרך כלל ביום-יום העדיפו מנהלים לשמור מכל משמר ידיעות שאין צורך לפרסמן, שמא חלילה ייפגע הדבר בתדמיתו של בית הספר. המושג "שקיפות" לא הופיע בלקסיקון של המערכת. כנגד זה היה לי ברור שהתלמידים יחזרו

לבתייהם ויספרו להורים על האירוע, והדבר יתפשט כאש בשדה קוצים ביישוב כולו.

למוחרת, אם הכול ישוב לקדמותו, המחנכת אמורה לשוב לכיתתה. לא ברור כיצד לנהוג כלפיה וכיצד להשיב את השקט על כנו בקרב התלמידים. גם חדר המורים לא היה רגוע, כבר שמעתי קולות העולים מתוכו, כי יש למצות עם המורה את הדין.

ומה איתי המנהל? האם חלה עליי חובת דיווח לממונים עליי, מה אומר ומה אדבר?!

מעבר לכל זאת הדאגה האמיתית לגורלה של המחנכת, ואני אנה אני בא?!

הפתרון

אימי תבדל"א לימדה אותי את הפטנט הקדום של האימהות היהודיות: "קודם כל תספור עד מאה, תירגע ולאחר מכן התחל לחשוב בקור רוח". ואכן כך עשיתי. כשנרגעתי, החלטתי לערוך מיפוי של המצב, לבחון כל אובייקט באירוע את דחיפות מצבו ובהתאם לכך לפעול.

כינסתי את צוות הניהול המצומצם (המטבחון) ובחנו צעד אחר צעד. האובייקטים: משרד החינוך, הרשות המקומית, התלמידים, המחנכים, ההורים והחשובה מכול, מחנכת הכיתה שנעלמה.

משרד החינוך - צלצלתי מיידית למפקח הישיר, מר מאיר הירשפלד ז"ל, ועדכנתי אותו בפרטי הפרשה. ביקשתי כי ידווח לכל הגורמים במשרד האמורים להיות שותפים בעניין.

הרשות המקומית - הודעתי למנהל מחלקת החינוך וביקשתי שידווח גם לראש הרשות. כמו כן ביקשתי ממנו שלא יעורר מהומה כדי למנוע פניקה ביישוב.

התלמידים - הודענו לתלמידות הכיתה שיום הלימודים יימשך כסדרו ובסיום היום נשלח עימהן מכתב להורים. (כל הקשר אז היה באמצעות מכתבים להורים, לא בטוח שרובם היו קוראים אותם, כי היו עסוקים בטרדותיהם).

המחנכים - החלטנו לקיים ישיבת מועצה פדגוגית מיוחדת שתעסוק בהיבטים של האירוע ותקבל החלטות גם אישיות פרסונליות וגם כלל-מערכתיות למניעת הישנות מקרים מעין אלה, עד כמה שהדבר תלוי בנו. ההורים - אני וצוות הניהול שלחנו מכתב להורים שבו פירטנו את דבר האירוע בלי להיכנס לפרטי פרטים, בעיקר לצורך הרגעה ולמסור

שהמצב בשליטה.

המחנכת - הוחלט שאני אהיה היחיד שינסה לייצור קשר עם המורה או עם מי מבני משפחתה.

אני חוזר ומציין שלא הייתה בנמצא יועצת חינוכית, לא פסיכולוגית ולא עובדת סוציאלית צמודה.

לאחר קבלת ההחלטות, בדקנו שוב כי מיפינו את המצב מכל צדדיו, חילקנו את המשימות בינינו וציפינו לצלצול הגואל של המחנכת.

עוד הם מדברים והמזכירה אומרת לי כי המורה נמצאת על הקו, אמרתי לה להעביר לי את השיחה ולשאול אותה היכן היא נמצאת. ברגע ששאלה המזכירה למיקומה התנתקה השיחה. חיכינו עד בוש ולא היה עוד צלצול. (אולי אזלו לה האסימונים?)

וכך הגענו לסיומו של יום בלי לדעת היכן היא. צלצול הטלפון הרגיע מעט והעיד כי מצבה הבריאותי סביר, אך מה מצבה הנפשי, מי יודע?!

עם קבלת השיחה דיווחתי לממונים והרגעתי אותם. הבנתי כי לאירוע יש אופי אנושי, פסיכולוגי ומשמעתי. החלטנו לרכך מעט את המצב, לתלמידות הכיתה הודענו כי המורה התקשרה ושהיא בבדיקות רפואיות. את המכתב להורים החלטנו בשלב זה לעכב, והמשך הטיפול יידחה ליום המוחרת.

התוצאה

בסיומו של יום יצאתי מבית הספר בדרכי לביתי תשוש גם פיזית וגם מנטלית. האירוע והעיסוק בו לצד החששות לגורלה של המורה, סחטו ממני את כל הכוחות. חשתי כי אכן היינו במצב של חירום, ותהיתי ביני לבין עצמי, האם פעלנו כשורה.

החלטתי שאני ממתין בביתי לצלצול של המחנכת ולא יוצר קשר עם בני המשפחה, אלא לקראת השעות המאוחרות, בתקווה שהיא תצלצל ראשונה.

ואכן כך היה, לעת ערב צלצל הטלפון. באותם הימים לא הייתה "שיחה מזוהה", המאפשרת לך להחליט אם להרים את האפרכסת, או לדחות את השיחה לאחר מכן, כדי לאפשר לך להתכונן איך וכיצד לנהוג במהלך השיחה.

כיוון שחששתי שאם לא אענה שוב, היא תתעלם ולא תשוב לצלצל, ניחשתי ששיחה זו באה ממנה, שאפתי אל ריאותיי מלוא האוויר, ובנינוחות עניתי "ערב טוב, מה שלומך".

דרך פנייתי נועדה להרגיעה ולאפשר שיחה חופשית, לא מתוך חרדה למה שיעלה בגורלה.

וכך היה, היא התנצלה על מעשיה ואמרה לי שכאשר צלצלה לבית הספר, כוונתה הייתה שאני ארים את השפופרת, אך כששמעה את קולה של המזכירה, התאכזבה וניתקה את השיחה.

מתוכן השיחה הבנתי שיש רקע למעשה. לא בטוח כי כל אחד היה נוהג כך, אך משבחרה לנהוג כפי שנהגה, עליי להשתדל לזרום איתה, להיות אמפתי כלפיה, לתת לה את התחושה כי בית הספר הוא גם ביתה ואנו בני הבית פנויים לתמיכה וסיוע בכל עת.

נגולה אבן מליבי כאשר שמעתי את קולה וכי היא בביתה. לא שאלתיה אם בעלה מודע לאירוע, כי לא היה זה עסקי, מה עוד שלא בחרה לומר זאת בעצמה.

לקראת סיומה של השיחה, סיכמנו בינינו שלא אביא לידיעת הצוות את כל הפרטים החסויים. כמו כן סיכמתי איתה שהיא פונה לרופא המשפחה ומקבלת הפניה להתייעצות נפשית, ולאחר כמה ימים תשוב לעבודה. בסיום השיחה היא שבה והודתה לי מקרב לב על הבנתי, וחשתי בקולה כי היא נחנקת מדמעות.

ביקשתי שתעדכן אותי למוחרת, ונפרדנו בברכת לילה טוב.

כעת נרגעתי. "העזתי" להרים טלפון למפקחי, מה שלא היה נהוג אז, אך משום הקשרים הטובים בינינו לא היססתי.

זו הייתה שיחה חשובה מאוד בעבורי, כי גם אני בסיומו של יום מתוח שכזה, הייתי זקוק למשענת תומכת ומחזקת, וכמו תמיד מתוך דברי תורה קיבלתי את החיזוקים המתאימים.

למוחרת היום בבואי לבית הספר, נכנסתי לחדר המורים, שיקפתי לפנייהם את פרטי השיחה בהתאם למה שסיכמתי עם המורה עצמה, כי אמינות יוצרת אמון ושותפות, ורציתי להעביר מסר זה גם לצוות כולו, כדי שיראו בי אחד מהם.

כמובן שנערכנו להכנסת מורה מחליפת מקום לימים הקרובים והכול חזר לקדמותו.

בשיחה עם המפקח סוכם שאצרך לתיקה האישי הבית ספרי מכתב התראה ואעקוב אחר התנהלותה והתנהגותה.

הקטע הקשה מבחינתי היה להרגיע את הרוחות בחדר המורים ולהעביר את המסר שאין לראות בהתנהלותי בעניין איפה ואיפה. כולנו בני אדם, וכל אחד מתנהג בהתאם לאופיו, רגשותיו ויכולותיו, ואל לנו לשפוט. קיוויתי כי בכך גם הרגעתי את הצוות וגם פתחתי פתח למורות אחרות

לראות בי כתובת גם לעיתות מצוקה. המורה שבה לעבודה לאחר כמה ימים, רעננה וחייכנית וזכינו מחדש במחנכת שעבדה כרגיל עד סיום שנת הלימודים.

המלצה

בעת קבלת החלטות ודא שכל תמונת המצב מונחת לפניך על כל חלקיה. אל תקבל החלטות מתוך רתחה ורוגז אלא מתוך יישוב הדעת. אל "תתחשבן" עם המורה על התנהגויות עבר, אלא היה קורקטי וכוון לגופו של עניין ולא לגופו של האדם. הפק לקחים מכל אירוע לטובתך כמנהל, לטובת צוות ההוראה ולטובת בית הספר. התייעץ ושתף אנשים אחרים הקרובים אליך בנדון, כי בכך אתה מרוויח גם דעות נוספות ובעיקר שותפים. כאן תם לו חלק א' שבו ניסיתי לשקף את יומו של מנהל, את המציאויות שהוא נתון בהן ואת האחריות המוטלת עליו. שיקול הדעת הוא אחד מן הכלים העוצמתיים ביותר בעבודתו.



חלק ב: כמפקח כולל

כן נקרא בעל התפקיד שהגעתי אליו. בשום שלב לא הייתה זו משאת חיי, אך משנקראתי אל הדגל על ידי המחמ"ד מר מנחם בלום ז"ל בהמלצת מפקחי הישיר, מר מאיר הירשפלד ז"ל, נעניתי לאתגר הזה. אתגר חדש עם מבט רחב ומערכתי יותר שבו אתה מוביל קבוצת מנהלים ובתי ספרם. האחריות הכוללת מכילה בין השאר את המחנכים ואת התלמידים. כאן אתה נדרש לכתפיים רחבות יותר, לא פעם מוצקות ואף קשוחות, אך העיקר שבעיקרים יחסי אנוש תקינים ויכולת תקשורת גבוהה. מאין לוקחים זאת? לא היה בנמצא אז, ונדמה לי עד היום, מעולם המשרד לא נתן את דעתו על תהליך מכוון ומובנה של "מפקח". היו כל העת דיבורים ואף תוכניות מגירה, אך הכול נגזז. התורה היחידה הייתה תורתם של רבותי המפקחים, ולימים התברר שרובם כבר לא היו מתאימים לתהליכים שהתפתחו במערכת החינוך. מכאן, שוב הפכת להיות יוצר, חדשן, בונה, מתכנן בזכות עצמך, כישורך ויכולותיך. לשמחתי ולשמחת מפקחים כוללים צעירים אחרים שהתמנו לתפקיד באותם הימים, מונה אדם חדש ב"אגף" החינוך הדתי אז (לימים מינהל החינוך הדתי), מפ"א לחינוך היסודי, מר מנחם לבל יאריך ימים, שהחליף את קודמו אפרים שחר ז"ל. חילוף מהותי זה הפיח רוח אחרת לתפקיד בהתאמה לצורכי העת. זו המציאות שהגעתי אליה כמפקח כולל צעיר ליד האריות שבחבורה של אותם הימים, כולם ייזכרו לטוב. אשתדל להביא בחלק זה של הספר דילמות חינוכיות העשויות והאמורות לעניין גם את המפקח הכולל ואף את המנהל.

המזירה התחתונה

עם כניסתי לתפקיד הייתה מוטלת עליי החובה ללמוד לעומק את אזור הפיקוח שמוניתי עליו. כחייל לשעבר בסיירת שריון ובחיל המודיעין, שרטטתי לעצמי את התצ"א (תצלום אוויר) של אזור הפיקוח.

למדתי בעיקר מתוך קריאת נתונים, מתוך סיורי שטח ומתוך שיח עם בעלי תפקידים מגבילים את גבולות הגזרה, את הנפשות הפועלות, את מאפייני רשויות, את בתי ספר ובעיקר את האדם עצמו, כלומר המנהלים והצוותים החינוכיים. כמפקח צעיר וחדש התלבטתי רבות בכל דבר ועניין טרם קבלת החלטות. אך רציתי מאוד לחדש ולהתחדש, לרענן את המערכת שבפיקוחי ולקדם את המנהלים, את הצוותים החינוכיים ולשדרג את בתי החינוך.

הקשר הישיר עם מנהלי בתי הספר התנהל בטלפון ובדואר. חלק מן התהליך כלל "כלי ניהול" רבים שהפקתי בהיותי מנהל, ועז היה רצוני להנחיל זאת למנהלים. הייתי מרבה לסייר בשטח, להיפגש עם מנהלים, ללמוד מהם וללמד.

באחד הימים שמתי לב שאחד המנהלים העמיתים לא נענה לחוזרים ולמכתבים ששלחתי. החוזרים היו אמורים לעזור לי לקבץ נתונים חשובים על בתי הספר. הטכנולוגיה של אז לא הייתה משוכללת והיה צורך להשקיע מאמץ באיסוף חומר ולימוד הנתונים הנדרשים.

שאלתי את עצמי, מדוע הוא אינו מגיב, האם הייתה כאן שאלה של "היררכייה", ללמד את המפקח הצעיר תורה מהי, או שמא הייתה כאן קנאה על כך שקודמתי לתפקיד המפקח לפני מנהלים ותיקים ממני, או שמא סתם התנהלות לא תקינה.

הדילמה



לראשונה עמדה לפתחי שאלה של מנהיגות מול מנהל ותיק הידוע במרחב הגאוגרפי של הפיקוח ומקובל על חבריו המנהלים. עמדו לפני שתי אלטרנטיבות, האחת, להוכיח מי הוא בעל הבית החדש במרחב, להזמין למשרדי, לנהל עימו דיאלוג חריף, אולי להצליח, אך בעיקר לקנות לי "יריב" בזכות. (כדברי הביטוי "ניצחת במלחמה, הפסדת בקרב").

והאחרת, להגיע לביקור בית ספרי מתוכנן, ללמוד מקרוב על הנעשה ואולי יתברר לי שיש דברים בגו, המונעים ממנו להתייחס לחוזרים שלי. לא חשבתי על אלטרנטיבה שלישית וכאן נכונה לי ההפתעה.

התנצאה



ביום המדובר הגעתי לבית הספר והתקבלתי בלבביות. הוזמנתי לחדרו של המנהל (הלוואי עליי אז כמפקח "משרד" שכזה). זוכרים את הסיפור של "השגריר הטורקי"? כך חשתי ביושבי מול הדרת קודשו של המנהל. כמובן שהתעלמתי מכל הסובב ובעיקר מהנכסים האסטרטגיים ששיוו למפגש לוח שחמט ושני יריבים נערכים לקרב המדובר. במהלך השיחה "העזתי" לשאול את המנהל בטון ידידותי ואף חברי, מדוע אינו נענה למכתביי, מדוע אינו משיב לי תשובות החשובות "לי" כמפקח.

וכאן למדתי את אחד הפרקים החשובים בעבודת המפקח. חדרו של המנהל היה רחב, שולחן מנהלים מסתובב (אני עד אז הסתובבתי סביב עצמי ולא סביב כיסא מכובד), שולחן מנהלים משרדי ויקרתי ויקר. לשולחן היו ארבעה מגירות ועליו כיסוי זכוכית, ועוד אביזרי ניהול מתקדמים במונחים של אז. (כדברי הכתוב במגילת אסתר "וכלים מכלים שונים").

פאר והדר סביב ששידר עוצמה ויוקרה. להבנת העניין, אוסיף פרט חשוב מאוד. בית הספר היה ממוקם באחת הקריות, בשכונה קשת יום, ובה אוכלוסייה הומוגנית מעדת הגרוזינים. למעמדו של המנהל בעיני ההורים הייתה משמעות, וככל שהוא נכבד ויקר, כך הקהילה מתייחסת אליו ואל הצוות החינוכי.

לשאלתי, השיבני המנהל בזו הלשון: "מפקח צעיר, בוא אלמד אותך פרק חשוב." לתדהמתי, משך לאחור את "המגירה התחתונה" ונחשפו לפניי כל החוזרים ששלחתי אליו מאז כניסתי לתפקיד. וכך הסביר בראותו אותי חיזור ומסמיק בו בזמן.

כאשר אתה שולח אליי חוזר, אני מניחו על שולחני, מעיין בו ומניחו לנפשו. לאחר שבוע ימים, כאשר אני שם לב כי אינך דורש התייחסות בעל פה לחוזר, אני מעבירו אחר כבוד למגירה הראשונה. חלף עוד שבוע ולא הייתה מצידך פניה, החוזר עובר למגירה השנייה, וכך בסופו של דבר הוא מגיע אל המגירה התחתונה ומשם אל הגניזה (לא "הקהירית" חלילה).

עצם זה שכבוד המפקח שולח חוזר, אין זה אומר כי הוא אכן מצפה לתשובה. ייתכן שאתה שולח חוזרים להרשים את עצמך, לספק לעצמך עבודה, כי הרי מה כבר יש למפקח לעשות, או להרשים את הממונים עליך.

אם אכן רציני אתה, קיים דיאלוג מתמיד עם המנהלים, ודא כי עיתותיהם בידם כדי להתייחס ולהשיב על כל התכתבות.

בסיומו של יום עבודה יצאתי נשכר, הפכתי ממלמד ללומד, בבחינת "מכל

מלמדי השכלתי".

למדתי כי לא כל מה שחשוב "לי" חשוב "להם".

המלצה



למד להכיר את האנשים שאתה עובד עמם, לא ראי זה כראי זה. התנהלות כלפי האחד לא תמיד תתאים להתנהלות מול האחר. הכן ארגז כלים עשיר שייתן מענה על ההטרוגניות של המנהלים שאתה ממונה עליהם. לא כל מה שאתה דורש, צריך להיות מופנה לכלל המנהלים. זכור, לא כל מה שחשוב לך, חשוב גם לאחרים. היה עקיב ומתמיד בדרישותיך והמשך לשלוח את דרישותיך, כדי שתיחשב לרציני בעיני האחרים. אל תגיב במהרה, משש את הדופק בטרם תנקוט עמדה שלא יהיה אפשר לסגת ממנה, או לרדת מן הסולם הגבוה שטיפסת עליו. כבוד והערכה מרוויחים ביושר, בתבונה וברגישות, ולא מתוך שררה לשמה. אומנם אתה ה"בוס", אך לא הכול יכול והכול יודע. זה היה עבורי שיעור ושירות לחיים. שיניתי כיוון, התייעלתי ובעיקר חיזקתי את הקשר החיובי והענייני עם מנהליי. התודה הגדולה של אותו יום הייתה שייכת למנהל ובחרתי לספר על כך באחת מישיבות הפיקוח במחוז.

לא כל "קול באישה ערוה"

בזמנו אחד התפקידים העיקריים של מפקח היה "הערכת עובדי הוראה". כלומר, בכל ביקור בית ספרי הוא היה צריך לעשות את הדברים האלה: צפייה בשיעורי מורים, ניתוח השיעור, הערכה לתיק האישי.

זו הייתה מטלה קשה לאורך השנה, זכורני כי בממוצע צפיתי ב-350 שיעורים במהלך שנת לימודים.

אצל קודמי בתפקיד ז"ל הייתה יראה ופחד אמיתי מביקור מפקחים. אחת האנקדוטות הזכורות הייתה שמורות נסעו באוטובוס לעבודה בבוקר, ואם באחת התחנות עלה מפקח, הן היו יורדות בתחנה הבאה וחוזרות לבתיהן מאימתו של המפקח.

כך גם חשתי בבית ספרי כמנהל, וייעדתי לעצמי מטרה שאני אשנה את היחס ואצור אווירה אחרת, אווירה של למידה, אווירה של פתיחות.

את זאת העברתי ושיננתי לפני המנהלים וגם בחדרי המורים. היום משימה זו הועברה למנהלים, אני בין החולקים על המהלך, אך זו כבר היסטוריה.

חובת הביקור נועדה לעקוב אחר עבודת המורה, להעריכו ולדווח גם לו. הקפדתי בסיום כל ביקור לשלוח מכתב הערכה קצר לכל מורה ובכך פתחתי פתח לדיאלוג אמיתי ורצוי. (מורים רבים סיפרו לי כי הם שומרים עד היום את מכתבי הערכה שנשלחו אליהם).

באחד מבתי הספר שביקרתי בהם כמה פעמים, שמתי לב שבכל ביקור שלי אחת המורות נעדרת בקביעות. נהגתי להודיע על בואי לפני ולא להפתיע (שלא כעמדת משרד החינוך, טענתי שמורה המצפה לביקורי ועושה לי הצגה של ציון 100, כנראה שביום-יום ציונו הוא בערך 80).

המורה שנעדרה הייתה מורה להוראת המוסיקה והייתי חייב להעריכה לקראת קביעות. החלטתי לשנות ממנהגי ולקראת הביקור הבא ביקשתי מהמנהל שלא יודיע על בואי.

ביום המדובר, בבואי לבית הספר ביקשתי מהמנהל שבשיעור השני אכנס לצפות בשיעור. בהפסקה מגיע המנהל ומודיעני שהמורה מסרבת לקבלני לשיעורה. שאלתי האם חלילה היא חולה או שמא היא בהיריון מתקדם, או אולי גרונה ניחר. הבנתי שאין כל סיבה, למעט עצם הדבר שהמורה לא הגיעה מוכנה. החלטתי להיכנס לשיעור ויהי מה, ונראה כיצד יתפתחו העניינים.

לאחר הצלצול עליתי לקומה השנייה שהיה ממוקם בה חדר המוסיקה (מצרך נדיר באותם הימים), נקשתי בדלת ונכנסתי.

ניגשתי לקצה הכיתה והתיישבתי על כיסא פנוי. המורה הייתה בהלם, ולאחר שהתעשתה ניגשה אליי ואמרה "אני צרודה היום". עניתי לה בלחש: "תלמדי

בלי לשיר. ואז שלפה מן השרוול את הטיעון הזה: "אני לא שרה לפני גברים, כי 'קול באישה ערווה'." עניתי לה: "אל תחפשי תירוצים, את יכולה ללמד גם ללא השמעת קול, בעזרת כלי הנגינה ובעזרת הלוח ושירת התלמידים בלבד." והמורה בשלה: "אני לא מסוגלת ללמד." הבנתי כי אין זה המקום לנהל ויכוח עימה לפני התלמידים, קמתי מכיסאי ויצאתי מהכיתה.

הדילמה

?

חזרתי לחדרו של המנהל ושיתפתי אותו בחוויה הבלתי נעימה בכיתה. היה לי ברור שהמורה לא הייתה מוכנה לשיעור, וכי חיפשה תירוצים כדי להתחמק.

בזמן שנשאר עד לצלצול, ביקשתי לבדוק עם המנהל את הסוגיה מבחינה הלכתית, לקראת שיחת הבירור שתתקיים עם המורה בהפסקה.

היום היינו נכנסים לאינטרנט ומקבלים את התשובה בו במקום. אז הסתמכנו על הידע שלנו ועל ספרי הלכה שהיו בספריית בית הספר.

ההלכה: אפשר לכאורה לומר שעיקר איסור קול באישה נוגע למצב שבו השירה גורמת להרהורי עבירה. ובעבר שלא היה מקובל בחברה הצנועה שנשים שרות לפני גברים, כל אימת שאישה שרה לפני גבר, היה בכך ביטוי מאוד אישי, חושפני וממילא עורר הרהורים ולכן נאסר. אבל בימינו ששמיעת מוזיקה נעשתה רווחת מאוד באמצעות המכשירים האלקטרוניים, ובתוך כך גם רבים רגילים לשמוע קול שירת נשים, וכפי שלמדנו פוסקים רבים מקילים בכך, וממילא הדבר כבר אינו מעורר הרהורים, וכפי שכתב הלבוש (מנהגים סוף או"ח) באשר לישיבה מעורבת בחתונות. אם כן, כאשר מדובר בהופעות של זמרות שמתלבשות ומתנהגות בדרך שנועדה לגרות את היצר - האיסור נשאר בתוקפו. אבל כאשר מדובר בהופעה מכובדת, לשם אומנות או כחלק מטקס, אין בדבר איסור (כ"כ הרב ביגמן, וראו תחומין כט, עמ' 138). אולם דחו סברה זו הרב הנקין (בני בנים ד, ז), והרב יעקב אריאל (תחומין ל, עמ' 212).

מצד הסברה שיש בכך משום "אומנות" יש המקילים. לגופו של עניין היו לפני המורה אפשרויות רבות לעקוף את ההלכה ולהעביר שיעור בלי שתשמיע קולות זמרה.

לכן המסקנה שלנו הייתה שהמורה חיפשה אמתלה לצאת מן המבוך שנקלעה אליו.

התנצאה



עם כניסת המורה לחדר המנהל, הנחתי את המנהל להכין לה כוס שתייה, גם משום היותה נרעשת ונרגשת, וגם משום היותה בשעת הפסקה ועל פי דין היא ראויה להרוות את גרונה הניחר.

אפשרתי לה להסביר ולנמק את עמדתה בעת שנשאלה שאלות מכוונות לפי הצורך.

בסיום דבריה הצגתי לה את עמדתי ואת המסקנה שבפועל הגיעה לא מוכנה ליום עבודה, וכל שחיפשה היה להתחמק מפיקוח.

הבאתי נימוקים כולל תאריכים ש"ניסיתי" לבקר בהם בשיעוריה במהלך השנה ללא הצלחה, וסיכמתי את דבריי כדלקמן: "אני רואה בביקורי זה ביקור חוקי והציון הוא 2 מתוך 5." (זה מזכיר לי אמירה מחודדת של מפקחי ע"ה, מר מאיר הירשפלד. כאשר אני בוחן מורה בשיעור, הציון 5 הוא רק לאלוקים, 4 הוא ציון מעולה, 3 הוא ציון ממוצע, והציון 2 בלשונו של הנביא ישעיהו: "ובשתיים יעופך").

בכך הסתיים חלק הטיעונים למפגש של אותו יום.

למוחרת היום בשעות הערב התדפק על דלת ביתי יהודי חרדי וביקש לשוחח עימי. הכנסתיו אחר כבוד ולהפתעתי הזדהה לפני כבעלה של אותה מורה למוסיקה.

לשאלתי לשם מה הגיע, כי לא נהגתי להביא את העבודה לביתי, ודאי לא לקיים קבלת קהל לבני הזוג של המורים.

תשובתו הייתה: באתי להתנצל בשמה של אשתי ולבקש מכבודו לבטל את רוע הגזרה, כי היה להם ברור מה משמעות החלטתי.

הבהרתי לו את חומרת המצב וכי אשקול בכובד ראש את בקשתם בלי כל התחייבות מצדי, והדגשתי שלא הכול תלוי רק בי.

לעזרתי בא הקב"ה, בסיומה של אותה שנה המורה הגיעה למשרדי ובפיה בקשת העברה למחוז אחר.

עמדה לפניי דילמה מוסרית, האם להמליץ עליה לקבלת קביעות או לא, והלוא אם אינה ראויה להיות מורה, מדוע ילדי מחוז אחר צריכים כביכול לסבול מורה כזו.

החלטתי לכבד את רצונה בהתניה שהמחוז שהיא עוברת אליו יכנה לקבל את חוות דעתי ובמידה שבכל זאת יאותו לקבלה, אחתום על העברתה.

ואכן כך היה. המורה התקבלה למחוז בתנאים מגבילים והקשר בינינו נותק. לאחר שנים פגשתיה באקראי במחוז החדש והיא הודתה לי על כל מה שסייעתי בידה. הבנתי כי השתקמה והתאקלמה ולמדתי את משמעות הביטוי "משנה מקום משנה מזל".

המלצה



היה עקרוני וענייני, גם כאשר אתה נוהג "לפנים משורת הדין".
דע את זכויות וחובות המורה טרם קבלת החלטות הקשורות אליו.
חשיבה כלפי מחוז אחר היא מוסרית, כפי שאתה משנה שיבוץ מורה
בבית הספר. אל תפגע באחרים מתוך ידיעה, התמודד עם המצב בדרכים
אלטרנטיביות ולא רק כדי לצאת ידי חובה והעתקת הבעיה למקום אחר.
ההלכה תמיד קודמת ומנחה אותנו בעבודתנו החינוכית. אך אל לנו
להישען עליה כדי לנצל ולהינצל, אלא רק כאשר זו האמת המוחלטת
האחת והיחידה.

עבודתו מחנכת (יומא יב:)

מורי ורבי בפיקוח היה מר מאיר הירשפלד ז"ל. כשמו כן הוא, היה בבחינת "מאיר" בכול. הוא היה תלמיד חכם מובהק, איש המדרש ההלכתי, ידע את כל המדרש על חומש ויקרא והיה נודד בין בתי הספר ומעביר את תורתו למחנכים.

היה פדגוג מעולה, איש הלשון העברית היפה והמדויקת ויודע לכתוב. כתב ידו היה קטן ומיוחד במינו. זכיתי לבקר בביתו ולראות את כל התורה שכתב בקלסרים קטנים, ובהם את מה שלמד מרבותיו באירופה לפני השואה.

הוא היה יהודי הונגרי חם מהעיר ויצן שחוה על בשרו את נוראות השואה והעלה זאת על הכתב בספר "מויצן לציון". ביקוריו בבתי הספר היו חוויה אינטלקטואלית רוחנית ופדגוגית.

באחד הפעמים הגיע לביקור בבית ספר ואני נלוויתי אליו כמפקח צעיר ללמוד כיצד הוא מנהל את יומו.

האדם נבחן על פי הנהגותיו, הייתה בו מן הצניעות ומן הענוותנות. הוא היה מסתפק במועט בביקוריו, והיה מבקש רק כוס אחת של תה. זו הייתה חוויה אינטלקטואלית להביט בו בהליכותיו בבית הספר, לשמוע את הדרך שבה הוא מנתח את מה שלמד מהצפייה בשיעור וללמוד את המסקנות מהביקור ברמת ניהול וברמת המחנכים.

באותם הימים הקפידו על עיון במערכי השיעור של המחנך בהקפדה יתרה. מר הירשפלד עיין בתוכן המערך גם מן הפן התוכני וגם מן הפן הפדגוגי.

כפי שציניתי, המפקח היה ידען גדול והיה קשה להתווכח עימו. בביקור זה נוצר עימות בין המפקח למורה שלא הסכים לניתוח של המפקח. זו זכותו של המורה לעמוד על דעתו ולהוכיח את הדרך שבה התכונן לשיעור.

אלא מאי, במקרה האמור מנהל בית הספר החליט לנקוט עמדה.

הדילמה



האם על מנהל בית ספר לנקוט עמדה בנוכחות המורה. ממה נפשך, אם יעמוד לצידו של המורה, הוא עשוי להיתפס בעיני המפקח כיוצא נגדו. אם יעמוד לצידו של המפקח, הוא עשוי להיתפס בעיני המורה ובעיני הצוות החינוכי כ"חנפן", כמלחך פנכה ולא כאחד הדואג למוריו ובית ספרו. כיצד ינהג?!

במקרה האמור המנהל בחר לעמוד לצידו של המפקח. אולי זה לגיטימי, אך הדרך שבה בחר הביעה על כך שהמנהל תופס "טרמפ" כדי לבוא חשבון עם המורה.

כאורח לרגע הנלווה אל המפקח חשתי במתח העובר באוויר, מיד קלטתי שהביקור בשיעור היה מכוון בידי המנהל שכנראה רצה לגרום למפקח להעביר את המורה מבית ספרו. ויותר מכך, סיקרן אותי מאוד כיצד ינווט המפקח את דרכו במקרה הנדון.

התוצאה

גיליתי את חוכמתו של המפקח שכמוני הבין מהר מאוד לאיזו סיטואציה הוא נקלע ומה מצפים ממנו. שלוש הנפשות הפועלות - המפקח, המנהל והמחנך - רצו לצאת בשלום מן הקודש. המפקח, כי רצה ללמד את המחנך כיצד יהיה מורה טוב יותר, את המנהל כיצד יהיה מנהיג ולא רק מנהל, ואת עצמו להישאר עם תדמיתו החיובית גם בעיני המנהלים במערכת וגם בעיני המורים. וכך פעל המפקח: הוא סיכם את ביקורו עם המחנך בדרך של "שמאל דוחה וימין מקרבת" ובדרך זו גם חינך וביקר את המורה מתוך השארת מרחב של שינוי. לאחר שהמחנך חזר לחדר המורים, הוא ביקר את המנהל ונתן לו להבין שתפקידו להיות גם מחנך, גם מורה למורים וגם מנהל. את הערמונים מן האש עליו להוציא ולא להתפלל שאחרים יעשו בעבורו את העבודה השחורה והבלתי נעימה. המפקח עצמו יצא מהביקור בתחושה שמצא חן בעיני אלוקים ואדם. ואני למדתי פרק חשוב בתכנון יום עבודה של מפקח בבית הספר וכיצד רוכשים את אמונם של כל השותפים בתהליך החינוכי.

המלצה

כמנהל אל תפגין את עמדתך הנחרצת לצד זה או אחר, השתדל לבחור בדרך האמצע כהמלצת הרמב"ם ע"ה, שהמליץ לבחור תמיד בשביל הזהב. זכור, נבחרת להיות מנהיג ולא מנהל. מחנך ולא מפקד. מוביל ומשמש דוגמה. אל תנצל הזדמנויות כדי להשפיל ולרמוס את כבודו של מורה. גם אם הוא מן הגרועים, הוא בראש ובראשונה "אדם" הראוי למעט יחס של כבוד. גם אם טעה הוא אינו עבריין חלילה.

הגמרא במסכת יומא דף יב ע"ב מלמדת אותנו: "עבודתו מחנכתו, מי לא תניא, כל הכלים שעשה משה משיחתו מקדשתו, מכאן ואילך עבודתו מחנכתו, הכא נמי, עבודתו מחנכתו."

כלומר, יש שלבים בעבודה, תחילה האדם עובר תהליך הכשרה ולאחריו העשייה והעבודה הן המחנכות אותו, הן ההופכות אותו להיות מוסמך ומוכשר וראוי להיות מחנך.

זאת אחת החובות המוטלות על המנהל ותפקיד המפקח להנחותו, לכוונו ואף להורות לו, כי גם המפקח קודם לכול הוא מחנך ולאחר מכן מפקח.

"סלסילון" טיפוח

בשנות השמונים תקן בית הספר היה מוגש למנהל על דף ענק מודפס ובו פירוט השעות. בשורה העליונה הופיעו כל הפרטים על בית הספר, כגון שם, כתובת, סמל מוסד והגדרה. (האם בית הספר הוא מבוסס או טעון טיפוח). אלו היו ההגדרות ולפי עומק הטיפוח (היום קוראים לזאת מדד הטיפוח) זכה בית הספר בשעות שנוספו לתקן הבסיסי.

מדי שנה בשנה בחופשת הקיץ בעת ההיערכות לפתיחת השנה, התקיים דיאלוג בין המחוז ובין המפקחים על מספר שעות הטיפוח שיוקצו לבתי הספר. מדי שנה "סל" זה הלך והצטמצם עד ששאלת ייעודו ומשמעותו הוטלו בספק. כמפקח צעיר שזה עתה נפרד מכיסא הניהול הייתי מודע למשמעות השעות בעבור בתי הספר בפריפריה והיה קשה לי לקבל את רוע הגזרה. כמו כן, הייתי הצעיר בחבורה ועדיין לא הייתה לי השפעה על מנהל המחוז, ואותם מפקחים שהיו קרובים יותר לצלחת, השכילו להשיג עבור בתי ספרם שעות רבות יותר ממני.

למחרת הגזרה התקיימה ישיבת פיקוח בחדרו של מנהל המחוז אז, ד"ר יוסף גולדשטיין, במשרדו הקטן בצריף שברחוב סנט לוקס 6 בחיפה. החלטתי לחמוד לצון וקניתי באחת החנויות סלסילון קטן עשוי קש, והכנסתי לתוכו פתק שהיה כתוב עליו "זה הגדול קטן נהיה", על המשקל בעת קריאת שם לרך הנולד בברית המילה "זה הקטן גדול יהיה". את הסלסילון תליתי בדלת הכניסה למשרדו של מנהל המחוז וחיכיתי למועד פתיחת הישיבה.

בשעה היעודה מיהרו כל המפקחים לישיבה ואני בהם, מה תמהתי ואולי אף נעלבתי בראותי את הסלסילון עומד על כנו. וכי לא ראה זאת מנהל המחוז בכניסתו?!

אולי ראה והחליט לשתף פעולה עם המתלוצץ, או שמא הוא מחכה לשעת כושר להגיב.

הישיבה החלה ולא הייתה כל התייחסות לא למעשה הלצון ולא לנושא העיקרי שלשמו זומנה הישיבה.

הדילמה

שאלתי את עצמי האם לבקש ממנהל המחוז להתייחס למצוקה העומדת על הפרק. האם לנקוט עמדה במהלך הישיבה ולהסגיר את עושה מעשה הקונדס, או להמתין ולראות כיצד תתפתח ולכן תתקדם הישיבה.



עדיין לא הספקתי ללמוד ולהכיר היטב את מנהל המחוז. הייתי צעיר ונחפז ורציתי לקבל מענה מייד, כי הייתי "לחוץ" לתת תשובות ענייניות למנהליי.

החלטתי להתאפק עד כמה שאפשר ולראות לאן נושבת הרוח. מנהל המחוז היה אדם חכם ונבון, איש משכיל ומקובל על הכול. חשוב לציין שבישיבה נכח כמובן גם המחמ"ד אז, מר מנחם בלום ז"ל, שהיה מודע לקשיי התקן של החינוך הדתי ומשום מה לא יידעתי אותו על המעשה שאני הולך לעשות (טעות של מתחילים וטירונים).

בימינו היו מכנים את דור המפקחים של אז "יורמים", האם מאן דהו יעז לעשות מעשה כזה? זה מתאים רק למי שזה עתה נכנס לתפקיד ורוח אחרת עימו (לא בהכרח רוח נכונה).

התנצאות



מנהל המחוז פתח את הישיבה והחל לעסוק בנושאים שעל סדר יומו. פניו היו חתומות ולא הסגירו את אשר בליבו פנימה. ככל שהתקדם הזמן, גבר המתח כי כולם ציפו לדיון המיוחד בנושא קיזוז שעות סל הטיפוח. והנה הגיע הרגע שבו הודיע מנהל המחוז כי הנושא הבא הוא סל הטיפוח. התברר שלמנהל המחוז היו חושים מיוחדים, הוא הבחין ב"סלסילון" וכביכול התעלם ממנו, אך שמר זאת לרגע המתאים, והוא הגיע. "מר ויזל הצעיר, יספר נא לכל הפיקוח, מה מטרת המעשה אשר כבודו עשה, ומה רצה לרמוז בכך."

פניי הסמיקו, הייתי מוכן לבלוע את עצמי במקום (אך מפאת "גודלו" של המשרד, לא היה מקום אפילו לזה).

כחכחתי בגרוני, תחילה ביקשתי את סליחתו של מנהל המחוז. לאחר מכן ניסיתי להסביר את פשר המעשה כי רציתי בדרך כזו או אחרת להמחיש את המצוקה האמיתית.

מנהל המחוז "נזף" בי קלות והבנתי כי עברתי את הגבול ואף פגעתי בכבודו. הישיבה הסתיימה ובדרכי חזרה למשרדי, קיבלתי תגובות מחברי המפקחים. זה מעודד, זה מחבק וזה אף מעיר לי על המעשה. חזרתי לחדרי והתכנסתי בתוך עצמי בהרהורים, האם תהיינה תוצאות למעשיי.

לא חלפו כמה דקות והטלפון בחדרי צלצל. הרמתיו ועל הקו הייתה מזכירתו הנאמנה האחת והיחידה, טלי, ובקולה המיוחד כאימא טובה

אמרה, "אתה מוזמן למנהל המחוז". בפיק ברכיים נכנסתי למשרדו והתיישבתי על הכיסא (הרגשתי כנדון המתיישב על "כיסא חשמלי"), מצפה למוצא פיו. וכאן למדתי פרק מאלף על מנהיגות חינוכית.

מנהל המחוז פתח בצחוק ואמר לי כי מזמן לא הייתה לו חוויה השוברת את שגרת הישיבות המחוזיות. אבל אמר את הדברים האלה:

צריך לדעת איך ומתי ולפני מי עושים מעשי קונדס.

הערת לי לפני הפיקוח, כי הייתי חייב להראות מנהיגות, אך בסתר ליבי אמרתי, סוף סוף ישנם גם כאלה שאינם מקבלים הכול כתורה מסיני ומוכנים אף להתמודד מול בכירים כדי להשיג ובצדק את מה שמגיע לבתי הספר.

לגופו של עניין, אתה צעיר ועוד תלמד דברים חדשים. גם אם אינך מסכים, אל תוותר, אך שמור על כבוד ונימוס.

אשתדל להשיג עבור בתי הספר בפיקוחך שעות טיפוח נוספות.

ביציאתי אמר לי "שמור על חוש ההומור שלך".

לימים מנהל המחוז הוא זה שהמליץ עליי לקבל את תפקיד המחמ"ד הבא.

לאחר כמה ימים קיבלתי ממנו מכתב בכתב ידו (לא מודפס) ובו הודיעני כי "לפנים משורת הדין", הוא מוסיף לי 15 ש"ש לחלוקה בין בתי הספר על פי שיקול דעתי.

החלצה



חוש הומור בריא וחשוב, אך דע מתי להשתמש בו, גם אתה כמנהל כלפי צוותך וגם אנשי הצוות כלפיך.

שונה היא ההנהגה בחדרי חדרים, לבין הנהגה בפרהסיה, להיזהר חלילה שלא לעבור על הלבנת פנים.

הגמרא מספרת על רב שהיה נוהג לפתוח את דרשותיו במילתא דבדיחותא, אך בשביל זה עליך להיות בדרגתו של התנא רב, שעליו מעיד התלמוד "רב תנא הוא ופליג".

אם אתה מאמין בתביעתך, הילחם ואל תוותר, אך שמור על הכבוד של ה"יריב", ודאי כאשר הוא מעליך בתפקיד.

הערכת מורה בשיעור

אחד מתפקידי הפיקוח בזמנו היה להעריך מורים. הערכה לקראת קביעות, הערכה לשם הערכה, הערכה מעצבת ומדריכה. בבואי לביקור באחד מבתי הספר נכנסתי לצפות בשיעורה של מורה להוראת החשבון (כך כינו אז את שיעור מתמטיקה). התיישבתי על כיסא בקצה הכיתה וצפיתי. בתוך כך היו בידי רשימות שעיינתי ושרבטתי בהן, דברים שאינם קשורים ישירות לשיעור הנצפה. הבחנתי שהמורה לא מרוכזת ומתקשה ללמד אך ממשיכה בכוח האינרציה ללמד ולו משום נוכחות המפקח הנכבד בשיעור. בשלב מסוים חילקה המורה לתלמידיה דף עבודה והורתה להם להתחיל בפתרון השאלות.

קמתי ממקומי וסיירתי בין התלמידים לצפות בדרכי ההתמודדות עם המטלה. עברה לידי המורה ובלחש מקפיא דם אמרה לי: מה אתה כותב כל כך הרבה בשיעור?

נדהמתי מאומץ ליבה ומהבחנתה והבנתי את מה שראיתי בשיעור. הכתיבה של המפקח ולא משנה מה הוא כותב מלחיצה את המורה ואינה מאפשרת לו ריכוז מלא. כל תשומת ליבו מופנית לפתקים הקטנים, והמורה שואלת את עצמה עד כדי כך השיעור גרוע?! (זכורני כי פעם סיפר המפ"א הארצי על החינוך היסודי, מר מנחם לבל, שישב באחד השיעורים ובמהלכו רשם את רשימת הקניות לשבת. המחנכת ניגשה אליו ושאלה מה אתה כותב כל כך הרבה, והוא השיב, אוי, זו בסך הכול רשימת קניות, סליחה ומחילה). באותו רגע לא עניתי לה, אך עד סוף השיעור לא הוספתי לכתוב.

הדילמה



מחד גיסא אתה מחויב להעריך את השיעור. כדי להעריכו כראוי אתה חייב לציין נקודות שראית כדי לדון עם המורה בניתוח השיעור. עליך לכתוב מכתב הערכה בתיקו האישי, אינך יכול "לשרבט" ככל העולה על רוחך, הפרטים והעובדות חייבים להיות תואמים למהלכו של השיעור. מאידך גיסא, יש הבדל משמעותי בין המורה העומד מעברו השני של השולחן ומלמד, ובין המפקח היושב לו בנחת על כיסאו. מציאות זו מלחיצה את המלמד ובוחנת אותו בסיטואציה לא קלה, ונוסף על כך אתה עוד רושם רשימות? מה עושים?



התנצאה

בסיום השיעור כאשר ישבתי מול המורה והמנהל לנתח את השיעור, פתחתי בהבעת תודה למורה על שהסבה את תשומת ליבי לתחושה של העומד למבחן. ידעתי כי זה לא פשוט (כמו ב"טסט"), אך לא ידעתי עד כמה עמוק הוא המתח.

למעשה אני זוכר את סיפורה של רעייתי שהייתה מחנכת באחד ממוסדות החינוך העי"ס היוקרתיים בעיר חיפה. באחד הימים הגיע מפקח לביקור בבית הספר והחליט להיכנס ולצפות בשיעור בלי להודיע. דלת הכיתה הייתה בסוף הכיתה. המורה בעומדה ליד הלוח לא שמה לב לכניסתו וכאשר הסתובבה חזרה לכיתה, וראתה אורח בלתי קרוא יושב לו וכותב בשלווה.

תדהמתה הייתה כה גדולה עד שלקח לה כמה שניות להתאושש ולהמשיך.

בסיום השיעור נקראה לחדר המנהל ועוד בטרם פתחו הם את פיהם, פתחה היא בחוכמה את פיה וגערה בהם על התנהגות זו. "ואם חלילה הייתי בחודשי היריון מתקדמים והיה קורה אסון?!" הסברתי למורה את דרך הערכתי, כדי להיות שלם עם אלוקים ואדם, ושאעביר אליה את מה שכתבתי כדי להרגיעה ולהוכיח כי דבריי שיקפו את מה שראו עיניי ושמעו אוזניי.



המלצה

זכור, תהיה דרגתך אשר תהיה, אתה לא אלוקים והעומד מולך הוא בן אנוש.

במקרה הינך ממוקם בהייררכייה שבה אתה מוצב כיום, אך העולם הוא גלגל ואתה חלילה עלול למצוא את עצמך במקום אחר. כפי שאתה רוצה שיבחנך ויטייחסו אליך, כך גם האחרים מצפים לך. כאשר אדם נמצא במבחן, כל תנועה נמדדת ונבחנת על ידו אחרת. כדברי הכתוב "כי באפם הרגו איש", כלומר בניד אפו של אדם הוא יכול לגרום לזולתו להתבזות ולאבד את שלוותו וביטחונו. (ה"אף" במקרה זה הוא כמו ה"עט").

השתדל לנהוג כרגיל בצפייה באחר ולהצניע עד כמה שאפשר את תחושותיך ורגשותיך. אל תהפוך את תנועותיך למערכת שיפוטית גם אם לא אמרת ולו מילה אחת בכל מהלך השיעור. היה אתה כפי שאתה.

שנה כיוון

בפיקוחי ניהלו מנהלים ותיקים ומנוסים. מנהלים בעלי יכולת הנהגה והובלה, מנהלים בעלי חזון ובעיקר מנהלים עם חוט שדרה חזק ויציב. דא עקא, גם מנהל הוא אדם ועם הזמן העבודה המאומצת שוחקת. השחיקה ניכרת אצל כל אדם ובכל תפקיד, על אחת כמה וכמה בתחום החינוך. משרד החינוך בשיתוף עם ארגוני המורים הגה בזמנו את המתכון להתאוששות ומניעת שחיקה בדמות "שנת שבתון". שנה זו מופיעה לראשונה במקורות המקראיים בהקשר לשנת השמיטה, שבה גם האדמה וגם האדם נדרשים למנוחת הגוף והנפש.

שנה זו אמורה לאפשר לאדם לנוח, להחליף את המצברים, לחשוב בעת מנוחה ולשוב לצבא העבודה עם כוחות רעננים ורצון של התחדשות, התרעננות והובלת שינויים.

הקב"ה מבטיח לאותם חקלאיים שישמרו את השמיטה כהלכתה "ועשת את התבואה לשלש שנים", משמע, הברכה תחול על ראשך, ואם הקב"ה מבטיח, סימן ששנה זו היא מיוחדת במינה אם מנצלים אותה כראוי.

מורים רבים מנצלים את שנת השבתון, אך לא כך הם פני הדברים בכל האמור במנהלים. בזמנו (איני בטוח עד כמה הדבר השתנה בזמן זה) המנהלים חששו לנצל את זכות השבתון והתייצבו במקומם כחומה בצורה. אחת הסיבות הנפוצות הייתה חששם מפני העתיד לקרות בשנת השבתון בבית ספרם בעת היעדרותם. בתוך חשש זה הסתתר לו החשש האמיתי, אולי המחליף אותי יעלה עליי ויתפוס את מקומי, ואני אנה אני בא.

ביציאה לשנת שבתון הייתה הבטחה מעוגנת בחוק שהמקום שמור ליוצא לשנה זו. אך היו דברים מעולם שבהם נוצלה השנה בידי הרשויות המקומיות, או בידי ההורים למניעת חזרת המנהל לתפקיד, והתוצאה המיידית הייתה שמנהלים "ויתרו" על רצונם לצאת לשבתון במחיר המשך עבודה ללא מנוחה.

מציאות עגומה זו פגעה במערכת, מנהלים שחוקים הרחוקים מפרישה ומהתחדשות החזיקו בקרנות המזבח ומנעו התרעננות של עצמם ושינויים בבתי ספרם.

הדילמה



ידעתי שסוד הצלחתם של מנהלים טמונה ביכולת להשתנות ולהתחדש. בפיקוחי היו שתי מנהלות ותיקות בשנים המקובלות על הפיקוח, על הרשות ועל הקהילה.

בביקורי הרבים בבתי ספרם חשתי את השינוי הפנימי המתחיל לחלחל ועשוי ביום מן הימים לפרוץ בלי שליטה. החלטתי לנקוט יוזמה ולהקדים תרופה למכה. כל אמירה בנדון עשויה להתפרש כהבעת אי אמון, פגיעה בכבוד האדם ויצירת אווירה לא נעימה בעבודה.

בדקתי בתיקן האישי והתברר כי לזכותן עומדות שלוש שנות שבתון שלא נוצלו. באחד הביקורים שוחחתי עם כל אחת מהן שיחה אישית ב"רחל בתך הקטנה".

פרשתי לפניהן את המציאות הטובה שמצוי בה בית ספרן וכן מעמדן האישי בתפקיד. לעומת זאת העליתי לפניהן סיטואציות שהייתי שותף בהן והשתקף מהן כי המים חדרו ליסודות הבניין ויש לעשות תיקון לפני התמוטטות כללית.

התיקון האמור הוא לצאת לשנת לימודים, לשנת התרעננות ואגירת כוחות מחודשים. מנעתי להציג את המצב שהן עשויות להתדרדר אליו מבחינה אישית בקרב המחנכים והקהילה כדי לא לפגוע בכבודן, אלא הקפדתי להדגיש את החיובי ואת התוצאות החיוביות עד לפרישה העתידית.

מנהל לא יכול להתמיד לאורך שנים רבות באותה נורמה של עבודה אם לא התחדש. אני המפקח במקרה זה הייתי בבחינת המשקיף מן הצד על שני שחקני שחמט, הרואה מלמעלה את מה שפעמים השחקן עצמו אינו רואה.

התוצאה

כמו תמיד התגובות היו שונות זו מזו. האחת קיבלה את דבריי ונענתה להצעתי לצאת לשנת שבתון. שנה לאחר מכן שבה לניהול וניהלה את בית ספרה עוד כמה שנים עד לפרישתה. היא הודתה לי על התהליך שעברה, ועד היום אנחנו בקשרי ידידות.

השנייה נפגעה מעצם המחשבה שהיא זקוקה להתחדשות, נעלבה עד עמקי נשמתה והודיעה לי חגיגית כי היא דוחה את הצעתי ותמשיך בניהול. כל ניסיונותיי לשכנעה שזה לטובתה עלו בתוהו. שנה לאחר מכן החלו הורי הקהילה למרר את חייה עד שנאלצה לפרוש ולא בכבוד. איזו הרגשה זו לאחר שנים רבות של מעמד נכבד לסיים בתחושות כאלה. כמובן שלא שמחתי לאידה ולא גיליתי רגשות שמחה על המצב שנקלעה אליו.

השתמשתי בשתי דוגמאות אלה כמה פעמים כדי לשכנע מנהלים אחרים לצאת לשנת שבתון.

זה מזכיר לי את אחד הסיפורים המפורסמים על הדרשן הירושלמי הידוע, הרב שלום שבדרון זצ"ל, שסיפר באחד מדרשותיו בישיבת חברון: בגשר הישן והמתפורר בעיר חלם נפער חורים, ומדי פעם בפעם נפלו תושבים מהגשר אל הבור שמתחתיו, והיה צורך לפנות את הפצועים לבית החולים בקצה השני של העיר. התכנסו חכמי חלם לטכס עצה לפתרון הבעיה. לאחר דיונים ארוכים החליטו לבנות בית חולים מתחת לגשר שיקלוט את הנופלים מן הגשר ויטפל בהם מיידית. הביט בהם ראש העיר בבוז ואמר: למה לבזבז כסף לבניית בית חולים חדש, פשוט הרבה יותר להעביר את הבור שמתחת לגשר ולמקמו ליד בית החולים הקיים...

לפעמים הפתרון נמצא סמוך אליך. עליך רק לפקוח עיניים (תרתי משמע), לקלוט את המסר ולפעול בהתאם. על זה נאמר במילתא דבדיחותא: "עיניים להם ולא יראו, אוזניים". האוזן נועדה לשמוע את מה שהעין רואה ולשדר למוחו של האדם.

האזנה



כאשר אתה רואה שאינך מתקדם לשום מקום, אל תלך עם ראש בקיר, שנה כיוון. אל תחפש את האוצר בחושך, אלא דווקא מתחת לפנס המאיר. מה שטוב לאחרים לא פחות טוב בשבילך. אל תמליץ לאחרים על דבר שאתה אינך מתכוון להשתמש בו.

אל תשמור טינה לאחר אם לא עשה את מה שחפצת. זרום איתו למרות הכול ואל תדרוך על כאביו, כי הוא ממילא סובל.

אדם זקוק לשינויים, בשינויים צריך להשקיע, ולהשקעה צריך זמן פנוי וחופשי.

כוס ה"תה" הנשכח

בכניסתי לתפקיד הפיקוח חלקתי את חדרי עם מפקחי, מורי ורבי מאיר הירשפלד ז"ל. בזמן הקצר עד לפרישתו ניצלתי כל הזדמנות כדי ללמוד מתורתו, מחוכמתו, מחידודי הלשון הייחודיים שלו, ובעיקר מהנהגתו את המנהלים שבפיקוחו. משרד החינוך היה ממוקם בזמנו במבנה ישן ועתיק ברחוב סנט לוקס. החדרים היו בנויים מאבן, עם חלונות רחבים ואדני חלון הפונים אל הרחוב.

מדי יום ביומו בבואנו למשרד, חיכתה לנו מגישת ה"תה" (בזמנו זו הייתה משרה תקנית), גיטלה ז"ל, שהכירה את כולם, מה הם שותים, את המינון הנכון של סוכר (מי ידע אז על סוכרזית או על שמירה מפני סוכר). עוד בטרם הספקנו להתיישב על הכיסא המשרדי התגלגלה לה עגלת התה. גיטלה הייתה נכנסת בחיוך ובאמירת בוקר טוב ומניחה לכל אחד על שולחנו את כוסו הנכסף, כוס מזכוכית על תחתית מזכוכית.

מכיוון שהכוס והמשקה היו חמים, המפקח היה נוהג להניח את כוסו על אדן החלון כדי שיתקרר המשקה. מטבע הדברים, במהלך העבודה המשרדית, קבלת קהל וישיבות, נשכחה לו הכוס על אדן החלון עד שלא היה כבר טעם לשתות את התה. מאיר הירשפלד ז"ל היה תמיד מתבדח ואומר שכל מי שחולף ברחוב ומביט כלפי מעלה אומר לעצמו: המפקחים האלה אינם עובדים כלל, כל היום הם רק שותים תה.

כלפי מה אמורים הדברים?

באחד מן הימים בעת קבלת קהל, ישב מול המפקח מנהל ותיק שהוזמן לשיחה. הנושא היה מוסר העבודה של המנהל. התפתח דין ודברים לא נעים והטונים הצורמים עלו ללא בושה מצד המנהל.

התלבטתי האם להישאר בחדרי או לצאת. כאשר הבחין המפקח שברצוני לצאת, סימן לי לשבת כי מבחינתי זה היה מעין סטאד'. ואז נחתה הפצצה, כאשר המנהל בשיא חוצפתו אמר למפקח, מה אתה עושה כל היום חוץ מלשתות תה, ואתה בא להטיף לי מוסר על עבודתי?!

הדילמה



האווירה בחדר התלהטה ושאלתי את עצמי מה תהיה תגובתו של המפקח. נוצרה כאן דילמה כפולה, האחת של המפקח והאחרת שלי כי שאלתי את עצמי באותו רגע אילו אני הייתי המפקח, כיצד הייתי מגיב. כיצד מגיבים במציאות שכזו, ועוד לפני מפקח עמית לעבודה? לפני המפקח עמדו כמה דרכים לבחירה:

ראשית, לא להגיב כלל ולסיים את המפגש. שנית, לנזוף בו קשות ולציין בתיקו האישי הערת משמעת. שלישית, לזמנו למנהל המחוז ולהמליץ על הפסקת עבודתו.

התנצאה

כאן נתגלתה חוכמתו הרבה של המפקח. הוא היה ידוע כתלמיד חכם המשתמש בדברי תורתו כדי להעביר מסרים, ופעמים אף בדרכי הומור. פתח ושאל, מניין לנו כי חברת התחבורה הציבורית "אגד" היא מן התורה? וענה: הקב"ה אמר למשה רבנו טרם פרידתו מן העולם "כי מנגד תראה את הארץ", והוסיף כי מן "אגד" תראה את הארץ, סתם ולא פירש. הרמז היה כה ברור, צא מחדרי, כי רק מנגד תוכל לשוחח איתי. המנהל היה מספיק חכם להבין כי חצה גבולות, קם בבושט פנים ויצא את החדר. לאחר דקה של שתיקה, פנה אליי ושאלני, מה דעתך על תגובתי? עניתי לו שאני לא הייתי חושב על פתרון כזה, אך למדתי מתגובתו כמה דברים לעתיד. בהמשך שלח המנהל מכתב שבו ביקש את סליחתו של המפקח. המפקח צירף למכתב זה מכתב שלו לתיק האישי. הלקח שלמד המנהל היה כה משמעותי, עד שהפך לאחד ממעריציו הנלהבים של המפקח.

המלצה

היה מספיק נבון וחכם לא להיגרר אחרי העומד מולך, בטרם תחשוב ותשקול את צעדיך. תגובה לא מיידית וחריפה אינה בהכרח מראה על חולשתך, אלא אולי על גדולתך ועוצמתך. תגובות אינן צריכות להיות ארוכות ופילוסופיות, פעמים משפט קצר אך חזק - כוחו רב ועוצמתי. אל תפגין את רגשותיך כלפי חוץ, שמור את הקלפים קרוב לחזה. הגב כאשר הצד השני אינו מחכה לתגובה. בעתיד, השתמשתי בדרך זו כמה פעמים ותמיד הזכרתי לברכה את שמו וזכרו הטוב של מורי ורבי מאיר הירשפלד ז"ל.

הרב האלמא

אחת ההצלחות של מערכת החינוך הדתי הייתה מינוי רבנים בבתי הספר הממ"ד. תחילת המהלך הייתה בעת היות אפרים בן שחר ז"ל מפקח ארצי על החינוך היסודי. המטרה הייתה הצבת דמות תורנית רוחנית בכל בית ספר שתשמש דמות רבנית ומודל לחיקוי והערצה של התלמידים. רב ולא מלמד.

ברבות השנים ומתוך מצוקות העיתים "ניצלו" מנהלי בתי הספר את רב בית הספר ואת ידיעותיו בתחום הוראת הקודש והטילו עליו את עול ההוראה של מקצועות הקודש (בעיקר הוראת תושבע"פ), רב וגם מורה למקצועות היהדות. באחד מבתי הספר במחוז נתגלתה מחלוקת בין מנהלת בית הספר ובין רב בית הספר.

המנהלת טענה כי ידוע שבמערכת החינוך היסודי רוב רובן של המחנכים הן מחנכות. אומנם הן הוכשרו להיות מחנכות וגם להורות את מקצועות הקודש, בעיקר בכיתות היסוד, אך אין חולק על כך שהרב בוגר הישיבה (או גבוהה או ישיבת הסדר ושהוכשר לכך) לרוב תורתו עולה על שאר המחנכות, ומטבע הדברים בכיתות הגבוהות עדיף שהוא יורה את לימודי היהדות, ודאי גמרא. לעומתה, טען רב בית הספר (ובמקרה הזה היה גם רב היישוב): "איני חולק על כך שידיעותיי וכישוריי בתחום זה עולים על שאר אנשי הצוות, אך התקבלתי לעבודה כרב ולא כמורה."

יתרה מזו, במה שונה הרב מן המורה? הרב הוא דמות רוחנית וייצוגית, שאליה אמורים להתחבר כל התלמידים ולשאוף לחקותה.

המורה הוא גם דמות לחיקוי, אלא שהדיאלוג בין המורה לתלמיד הוא ברובד אחר. שיעורי בית, בחנים, בעיות משמעת ועוד, איך על התלמיד לנהוג כלפי רבו, כרב או כאל מורה. או חצי יום כך וחצי יום כך. וכן אמורים הדברים ביחס שבין הרב או המורה לתלמיד.

שאלה זו הגיע אל שולחני כמפקח על אותו בית ספר. הייתה לי הערכה גבוהה לשתי הדמויות. המנהלת הייתה אישיות חינוכית נערצת על הקהילה והרב היה נערץ על קהילתו ועל מרחבים אחרים.

הדילמה



שתי פונקציות ליוו ומלוות את עבודת רבני בתי הספר במחוז חיפה כל השנים. הרב חיים ענזי נ"י המכ"א על רבני בתי הספר. הרב אהרן בורנשטיין נ"י, המדריך המחוזי על הרבנים, וכיום אף על המלמדים. שניהם היו שותפים להתלבטויותיי וחזקה עליהם כי האידיאל הוא תפיסת

התפקיד כפי שהרב הציגו, אך גם ידעו שהחלטה כזו עלולה לפגוע ברצון של מנהלים לקלוט רבנים לבתי ספר. הנה לנו שאלת ה"גם וגם" הידועה. על פניו שניהם צודקים. שניהם טוענים טענות הגיוניות ומוכחות. לשאלה יש שני היבטים: ההיבט המקצועי וההיבט המינהלי. השתרבבה לה כאן גם שאלת ההיררכייה בין בעלי התפקידים. בין הדברים נשמע גם "איום" מצידו של הרב כי במידה שיכפו עליו להורות הוא יוותר על התפקיד. לא היה זה איום סרק, עבודתו כרב הייתה רק לשם השלמת הכנסה, לצד תפקידו כרב היישוב. מאידך גיסא, היה ברור שהתלמידים יישארו לבסוף בלי מורה שילמד את המקצוע הייחודי בחמ"ד והוא גמרא. המנהלת מצידה במצב שנוצר הייתה מוכנה לוותר על הרב והעדיפה על פניו מורה שימלא את החלל במערכת בהוראת תלמוד. ליישוב עצמו שני בעלי התפקידים היו חשובים מאוד, ולא היה שייך ליצור מצב של אימות ועימות בין השניים. אילו הפתרון היה קל הייתי מציעו, לחפש אחר מורה אחר להוראת תלמוד ולשבצו במצבת המורים של בית הספר. דא עקא, לא היה בנמצא מורה בשלב זה של שנת הלימודים, גם לא היה לבית הספר תקן כדי לשבץ מורה נוסף. אלו ואלו דברי אלוקים חיים ולמי הפתרונים?! כמובן ליושב במרחמים. אנו זקוקים ל"הארה" כדי לקבל החלטה שתשכין שלום ותעביר מסר לשאר. לצערי במהלך השנים לא השכילו שרי החינוך הדתיים לתקן את תפקיד רבני בתי הספר, כל אחד וסיבותיו עימו ואולי מבחינתם בצדק.

התנצאה

על חשיבות תפקידו של רב בית הספר לא היו עוררין. למינוי רב הייתה אמירה ומשמעות כלפי מערכת החינוך, כלפי החברה הישראלית וכלפי הקהילות הדתיות. החינוך הדתי הוא לא "עוד חינוך", הוא חינוך ייחודי ומס הערך המוסף שלו הוא באות "ד" של הממ"ד. כל פגיעה במשמעות האות היא פגיעה בייחודיות. מה ביני לבין שכני באורח החיים הבית ספרי, בהנהגות הייחודיות, בתפילה, בלימוד התורה, בקיום המצוות, בשמירה על ההלכה ועל העוגנים

המחזקים את הבית היהודי והייחודי.

כל זאת מעבר להנהלה ולצוות החינוכי, אמור לספק רב בית הספר. אם יצטרך לעסוק בהוראה יפגום במעמדו ובמעמד ה"ד".

כיצד משלבים בין השניים ולא מחסרים זה מזה, בבחינת "זה נהנה וזה לא חסר".

הפתרון שמצאנו הביא לידי תהליך מהפכני בתחום רבני בתי הספר במחוז. בניית תפקיד הרב, בו בזמן יהיה גם רב וגם מלמד ועבודתו היא מחנכת. אוצר הידיעות של הרב הוא מטמון עבור התלמידים ועבור הצוות החינוכי. בעזרת ידיעותיו הרבות הוא יכול לשמש דוגמה לתלמידיו, כיצד רב ותלמיד חכם יכול להיות גם רב וגם מחנך. להיות בעתיד גם רב וגם רופא, גם רב וגם מהנדס וכדומה ולא ייפגם מעמדו, אלא יתחזק.

נראה לי שהפתרון שלווה בהשתלמויות ייחודיות לרבני בתי ספר, בהקמת וועדת היגוי מחוזית המלווה את עבודתם, בהכנת ערכת "מרכז הרב" שהכינה עזרי לימוד ייחודיים להעצמת מעמדו של הרב, שימש דוגמה לבתי ספר אחרים וריכך את כל ההתנגדויות והמתנגדים לסוגיה הנדונה לעיל.

במקרה הזה הגענו לפשרה בין הרב למנהלת, בבחינת "חציו לה' וחציו לכם" לאותה שנה בלבד.

האזנה



אל תכנסו לפינות שקשה למצוא לאחר מכן מוצא, השאירו תמיד פתח ל"מילוט", גם לכם כמנהלים וגם למורים העמיתים.

כבית ספר המחנך לתורה ודעת, קיום מצוות ושמירת ההלכה, מעמדו של הרב הוא מעבר למורה רגיל, בבחינת "מרא דאתרא", במידה שהוא ראוי לכך.

לאמירה של מנהל על רב יש השפעה על תלמידים ועל הורים.

האחריות על קיום מוסד רבני בתי הספר היא על המנהיגות הבית ספרית ולא רק על המשרד כמשרד, וקיום מוסד זה הוא בדמו ובנפשו של החינוך הדתי.

חז"ל למדונו בפרקי אבות את הכלל "עשה לך רב", יש בכך מעין "מצות עשה" ויש לעשות הכול כדי לקיימו. הגמישות היא של כולם, כי ניסיון של כיפוף ידיים יכשיל את המהלך כולו.

הברזייה

זה היה באחד מביקוריי בבית ספר. בהפסקת עשר הנחתי למנהל לעסוק בענייניו ולהתפנות למורים ויצאתי לסייר בחצר בית הספר. החצר הייתה ב"ה עמוסה בתלמידים, קולות נשמעו ברמה, אלה משחקים בכדור ואלה בתופסת. אלה בקלאס (מישהו מילדי היום יודע מהו משחק זה?) ואלה בחמש אבנים.

בשעת הליכתי לתומי, חש אני כי מאן דהו מושך את מכנסיי. הבטתי כלפי מטה וראיתי ילד קטן (לאחר מכן התברר כי למד בכיתה א') התופס בחוזקה בבגדי. שאלתי לרצונו, ואמר לי: מדוע כל פעם כשאנחנו הקטנים ניגשים לברזייה בחצר, התלמידים מהכיתות הגבוהות מסלקים אותנו.

שאלה קשה, המצריכה חשיבה ותשובה מתאימה לתינוק של בית רבן ששיקף את מצוקתו וכנראה גם את מצוקת האחרים.

עניתי לו: "ילד חמוד (היום אולי הייתי ננזף על אמירת המילה "חמוד" בעת לטיפה), מה דעתך בסיום ההפסקה לבוא עימי לחדר המנהל ולשטוח את טענתך בפניו?" תשובתו הייתה חיובית. כבר בשיח הקצר הזה הבנתי כי לפניי ילד מבורך כישרונות ובעל דעה עצמית.

עם הצלצול כולם רצו לכיתותיהם והוא המתין ליד חדר המנהל (כמה ילדים בכיתה א' מעיזים לבוא אל חדר המנהל בביטחון שכזה?).

פניתי אל המנהל והסבתי את תשומת ליבו כי תלמיד ממתין לו בפתח חדרו ואשמח אם יאפשר לו להיכנס. המנהל כמובן נעתר לבקשתי. התלמיד נכנס והמנהל קרץ לי בעינו, כלומר אני את התכשיט הזה כבר מכיר.

הילד בביטחון רב סיפר למנהל את מה שהוא חש בהפסקות וביקש ממנו כי ימצא פתרון.

הדילמה



בזמן הקצר של ההפסקה כבר גיבשתי לעצמי פתרון יצירתי, ושאלתי את עצמי האם להציע או להמתין למוצא פיו של המנהל. הסיטואציה הייתה מוזרה במעט, בחדר יושבים שני מבוגרים העוסקים "בהוויות אב"י ורבא", ואיתם ילד קטן שמעסיקה אותו שאלת הברזייה.

דילמה נוספת שניצבה לפניי כמפקח, האם עצם הדבר שאני הוא זה שהביא את המקרה לפני המנהל נותנת לי את הזכות להתערב בהחלטת המנהל.

האם החלטתו צריכה להיות מיידיית ובנוכחותי, או שמא אפשר לדחות את

ההחלטה למועד אחר.

הבחנתי כי המנהל מתלבט עם עצמו, אולי חשש באותו הרגע שנקרתה לפני המפקח הזדמנות במקרה או שלא במקרה, לבחון את כושר השיפוט שלו כמנהל ואת תהליך קבלת ההחלטות.

הייתה מבוכה רגעית והתלמיד ממתין. לאחר הרהור נוסף פנה המנהל אל התלמיד ושאלו האם יש לו פתרון?!

למרות היותו תלמיד מבריק, לא הייתה בפיו תשובה, ולמנהל נשארו עוד שני קלפים בידו. האחד לפתור את הבעיה במקום, והאחר להעביר את הבעיה לשולחנו של המפקח.

אני פותח סוגריים ומספר על אירוע דומה שהתרחש בעת היותי תלמיד במכללת ליפשיץ בירושלים. נכחנו בשיעור עבודה מעשית של אחד הסטודנטים בכיתה ח' בנים בבית הספר הממ"ד. לקראת סוף השיעור, הצביע אחד התלמידים ושאל את הסטודנט שאלה מבריקה וקשה. גם אנחנו כמבוגרים לא היה בפנינו מענה על שאלה זו. השקט חתך את האוויר, הייתה תחושה של "נוק אאוט" של התלמיד למורה.

לאחר שהות קצרה ענה הסטודנט: זו שאלה מבריקה המעידה על הבנה ועומק, זו תהיה שאלתי הראשונה כשיעורי בית. אילו היה אפשר למחוא כפיים היינו עושים זאת, כי זו הייתה הברקה של המורה לצאת מנצח ב"קרב" הקטן בין התלמיד למורה (סגור סוגריים).

המנהל בחר בדרך הזו ושאלני: "אדוני המפקח, יש לך הצעה?!" לא ראיתי בכך חלילה כישלון של המנהל, ייתכן שבאותו זמן חש אי נעימות. ייתכן שאולי לא ציפה ממני להיות נוכח ושותף במקרה הזה. ועל כן "החלקתי" את העניין ואמרתי לתלמיד שיש לי רעיון.

התוצאה

שאלתי את התלמיד האם יסכים לבוא עימי לכיתות ה-ו, לפנות אל התלמידים בבקשה שבמקום שהם יסלקו את הקטנים מהברזייה, הם יסייעו להרימם ולאפשר להם לשתות.

תשובתו המיידית הייתה מוכן אני. ביקשתי את רשותו של המנהל ונעניתי בחיוב. וכך עברתי עם התלמיד בארבע כיתות, כאשר בכל כיתה הוא פונה בביטחון העצמי ומציע את ההצעה.

כמובן שהתלמידים ענו לו בחיוב ובחיוך וכך נפתרה הבעיה. אני חזרתי לחדרו של המנהל והתלמיד לכיתתו.

בשעה הרביעית של אותו יום הייתי אמור להיכנס לשיעור בכיתה א'



בהוראת הציור (פעם היה שיעור כזה). בעת שאני מסתובב בין הטורים לבחון מקרוב את יצירותיהם של התלמידים, שוב אני חש כי מישהו מושך בבגדי. זה היה התלמיד-החבר שאמר לי: אתה רואה את הציור הזה? אני מצייר אותו עבורך ומעניק לך לאות תודה על שסייעת בידי (לימים תלמיד זה היה לאחד מן המשפטנים המפורסמים). התרגשתי מאוד, הודיתי לו על כך ואת ציורו תליתי במשרדי. שנים רבות הציור היה שמור עימי ובמהלך השנים בעת ההעברות של משרד החינוך כנראה גם הוא עבר לאי שם.

האצה



שמור על מרחק בדיון, כאשר אינך הדמות המרכזית, אלא רק שותף בכוח או בפועל. הפעל את המשושים כדי לחוש את "מזג האוויר" בטרם תביע את עמדתך, שמא תיצור "שדה" קרב אחר. אל תהסס להתערב אם אתה חושב כי זו זכותך וחובתך, ואם ביכולתך למנוע אי נעימות בהמשך. גם ילד קטן, פעמים שהוא חושב כגדול ובגדול. במקרה הזה, המחשבה פעלה לטובת כלל תלמידי בית הספר. השתדל לסיים את הדיון, כך שכל המשתתפים יצאו מרוצים ובטוחים שהנושא מוצה כראוי.

הדרכה מחולקת ייחודית

כמפקח צעיר רציתי מאוד להחזיק את השור בשני קרניו. חשבתי שהכול מגיע לחינוך הדתי, ובמקרה הזה למנהלים שבפיקוחי.

אחד המשאבים החשובים היה מדריכי תוכן, מדריכי תחומי דעת. לתפקיד זה נבחרו מורים (בעיקר מורות) שהצטיינו בהוראת תחום דעת ספציפי בבית ספרם. יום הדרכה בשבוע עבודה היה שדרוג בעל משמעות וגיוון רב בעבודתו השוחקת של המורה.

כמפקח ביכולתך לשפר דרכי הוראה ולמידה בבתי הספר שבפיקוחך בעזרת כלי ההדרכה.

שמתי לב שכל המדריכים המחוזיים נתמנו בידי הנהלת המחוז והמקורבים אליה מהחינוך המ"מ. בעיקר המדריכים המחוזיים, שלא כמדריכים בית ספריים שתוקצבו על פי גודלה של המערכת יחסית בין המגזרים (מ"מ, ממ"ד, ערבי, דרוזי), החל בגדול וכלה בקטן (עם השנים המשוואה השתנתה). בחרתי לבדוק את הנושא בשקט בלי לעורר מהומות מיותרות. עדיין הייתי "תמים" וקיוויתי כי אכן הכול פועל ביושרה.

ככל שהעמקתי בבדיקה, כן גיליתי כי לקרבה יש משמעות, לוותק יש אמירה וכן למגזר שאתה שייך אליו. לרגע לא חשדתי במנהל המחוז שכוונתו אינה רצויה. היה לי ברור כי הבחירה היא מקצועית וכן גם חלוקת המשאבים.

אם כן, שאלתי את עצמי, במערכת החמ"ד אין "אנשים טובים באמצע הדרך"?! הלא בביקורי בבתי הספר אני פוגש מורים מהשורה הראשונה, בעלי ידע, כישרוניים ומוכשרים, בעלי פוטנציאל אדיר לקידום. מדוע מקומם נפקד ממצבת ההדרכה המחוזית?

האם זה מתוך בחירה אישית, או ממניעים אחרים? תמיד דיברו על המחקר הדתי ובעיקר על המחנכת שהיא אינה מחפשת קריירה.

המחנכת הדתית רוצה להיות "ראש קטן" ולגדל את ילדיה בביתה, ועל כן מסתפקת בהוראה בלבד. אמרתי לעצמי שזו הזדמנות לחולל שינוי קטן, ולו באזור פיקוחי (גם אשתי הייתה מחנכת באולפנה לצד גידול הילדים הקטנים, אך בשונה מאחרות, אני שימשתי בתפקיד בעל משמעות, והתפיסה אז הייתה כי מישהו חייב לעסוק בחינוך הילדים הפרטיים, ובמקרה זה אשתי הקריבה את עצמה למען הקריירה שלי).

אך גיליתי מציאות אחרת, כלל לא הייתה פנייה אל הפיקוח הדתי לתור אחר פוטנציאל להדרכה מחוזית מקרב החמ"ד. לא הייתה מודעות בקרב המנהלים והמחנכים כי ישנן אופציות אחרות ומאתגרות לקידום אישי ולהתפתחות בית ספרית.

את המידע הרגיש הזה קיבלתי על סמך שיחות אישיות עם מנהלים ועם מחנכים בשדה. מהלך זה היה מרתק, למדתי הרבה על המערכת, על המחנכים ועל הפוטנציאל האדיר בשדה (לימים כאשר אהיה בתפקידי הבא כמחמ"ד, איזום פרויקט "סגל א": איתור מורים מצטיינים והכשרתם לתפקידי הדרכה וניהול (כיום על כל זה ממונה "אבני ראשה").

תחומי הדעת בהדרכה התחלקו בין מקצועות כלליים, כגון שפה, מתמטיקה, אנגלית, מדעים ואומנויות ובין מקצועות ייחודיים, כגון תנ"ך ותושבע"פ.

אך היה טבעי שבחינוך הדתי מדריכי תחום היהדות יהיו מתוך מערכת החמ"ד. אך מדוע מדריכה מהחמ"ד לא יכולה לשמש כמדריכה מחוזית בשפה, או במדעים, או באנגלית ומתמטיקה.

לאחר שלמדתי את הסוגיה על בוריה, הבנתי שיש להפריד בין הרצון האישי של המחנך להתקדם ובין הניסיון של המערכת לקדם גם מורים מהמגזר החמ"ד. זה היה מידע חשוב מאוד עבורי ושאלתי את עצמי לאן אני מתקדם מנקודת זמן זו.

הדילמה



הייתי מפקח צעיר בתחילת דרכי וכל צעד נמדד ונבחן בידי הממונים עלי. לעומת זאת, הייתי חייב ללכת עם האמת שלי גם אם הדבר עלול להיות לי לרועץ.

בתוך ליבי ידעתי כי הצדק עימי, ושאלתי את עצמי כיצד גורמים לאחרים ובעיקר לממונים להכרה באמת הפרטית שלי.

המתנתי בסבלנות ליום הכושר והוא הגיע. באחת מישיבות הפיקוח המחוזית שניהל מנהל המחוז, עלתה על הפרק סוגיית ההדרכה המחוזית. במהלך הדיון ביקשתי את רשות הדיבור ושאלתי מדוע כל המדריכים המחוזיים נבחרו מתוך מחנכי החינוך הממלכתי, ואף לא אחד ממחנכי החינוך החמ"ד.

לרגע הושלך הס באולם, כי מעולם לא העז מאן דהו לחלוק על החלטות מנהל המחוז, ודאי לא בפורום מחוזי.

מנהל המחוז התעשת מהרה והשיב שאין הבדל בין המגזרים ומדריכי המחוז הממלכתי נותנים מענה גם לחמ"ד. כמובן שתשובה זו לא סיפקה אותי והקשיתי שאם אין הבדל, אז מדוע לא יכולה מדריכה מהחמ"ד להדריך גם בחינוך הממלכתי.

ראיתי כי סבלנותו של מנהל המחוז פוקעת, אך הבנתי כי זו השעה למצות את הנושא ואסור לי להרפות.

ענה לי מנהל המחוז: יש הבדל ניכר בין מדריך ממלכתי הנכנס להדריך

בחינוך ממ"ד, ובין מדריך ממ"ד הנכנס להדריך בחינוך הממלכתי. מנהל המחוז לא אפשר לי להגיב ועבר מייד לדובר אחר ובכך קטע את המשך הדיון שהתקדם לכיוון של אידאולוגיה ופדגוגיה, ובחר לעסוק בהיבטים אדמיניסטרטיביים של סוגיית ההדרכה. כאן עמדתי לפני דילמה, להתעקש ולבקש להמשיך ולהגיב או להתקפל ולהמתין להזדמנות חוזרת. הכרתי את חוכמתו של מנהל המחוז, כי הבין לאן אני חותר ושהצדק עמדי, אך כנראה בחר להעביר את הסוגיה למגרשו הפרטי. בחרתי שלא להגיב ולהמתין להתפתחות ולהזדמנות אחרת. בד בבד החלטתי להתחיל בתהליך איתור של מורות המוכנות להתנסות. שאלת השאלות עסקה בהבדל האידאולוגי שבין החינוך הממלכתי לחינוך הממ"ד, ומה מהותו והשפעתו על שיבוץ מדריכים מחוזיים. נזכרתי בסיפור מפורסם על אחד ממפקחי החמ"ד שקדמו לי, שביקר בשיעור להוראת החשבון בכיתה ו'. בסיום השיעור בשיחה בינו לבין המורה, אמר לה, שיעור שלם ולא שמעתי מילה על יהדות. המורה הופתעה ואמרה לו, סליחה, זה שיעור חשבון?! ענה לה ספק ברצינות ספק בהומור אפשר ללמד: $1+1$ בעזרת השם = 2. בדיחה זו עומדת על בסיס הדיון האם מדריך מייצג רק את תחום הדעת או מייצג גם את האישיות ואת המקום שהוא בא ממנו ושבו הוא מתחנך. מנהל המחוז הבין זאת היטב וידע לאן זה יגיע והחליט לחתוך את הדיון בו במקום.

התוצאה

בסיומה של הישיבה בדרכי למשרדי, מספר מפקחים ברכוני על התעוזה, אך לא דנו בעומקו של הדיון. חלף שבוע וזומנתי לדיון אצל מנהל המחוז עם האחראית על ימי ההדרכה המחוזיים. מנהל המחוז האיר פניו אליי ואמר שבחר שלא להמשיך בדיון, כי יש היגיון רב בדבריי וחובה עלינו ללבן זאת בקבוצה קטנה ולא בפומבי. כמובן שהודיתי לו על זימוני, אם כי סברתי ששיבות הפיקוח נועדו לליבון סוגיות חינוכיות מהותיות ולא עיסוק בנהלים ובחיי השגרה המשעממים. בפגישה זו ביקש ממני להרחיב את הדיבור על הנושא. פתחתי ואמרתי, כי יש להבחין בין הדרכה בית ספרית להדרכה מחוזית. יתרה מזו, המדריך הוא אישיות חינוכית המשפיעה על בית הספר, על

המודרכים בידו ועל התלמידים.

בחינוך הדתי המדריך משמש מודל לחיקוי לא רק בתחום הדעת, אלא במסרים שהוא מעביר. עצם הופעתו לפני מורים ומנהלים משפיע ואין זה משנה מהו תחום הדעת.

ישנם תחומי דעת בעלי תפיסת עולם שונה בין החינוך הממלכתי לחינוך הממ"ד, כגון הוראת מדעים שיש בהם שאלות אמוניות ועוד. מעבר לכך, מדוע אין מקום שמחנך מהחמ"ד ימונה על תחום דעת מחוזי. האם אין בכך משום אמירה, כי החינוך הממלכתי איכותי יותר?! בהעלותי את השאלה בישיבת הפיקוח ביקשתי להזכיר את קיומנו, את משמעותינו וגם את יכולותינו וכישורינו.

אני מצפה שתיעשה חשיבה מחודשת על חלוקת המשאבים לחמ"ד מתוך עיון בייחודו ובצרכיו הייחודיים.

כמו כן ביקשתי שהמפקחת המחוזית תבחר ותשלח מורים מהחמ"ד להשתלם בכישורי הדרכה שיאפשרו להם בעתיד להשתלב במעגל ההדרכה המחוזי.

כמובן שבסיום דבריי, ניסו להוכיחני שהמדריכים מהחינוך הממלכתי הם מקצועיים ומדוע לא ידריכו גם בחמ"ד.

עניתי שאותו דין קיים גם להפך, אלא שהמדריך הממלכתי, באורח חייו, בהנהגתו ובתפיסת עולמו אינו יכול לשמש מודל למחנכי החמ"ד ולתלמידיו.

התעקשתי על כך ולא הסכמתי לוותר עד שאמרתי בנימת "איום" מתון, שאני אבחר לוותר על כלי ההדרכה בבתי הספר שבפיקוחי מלהסכים להדרכה של מדריכים ממלכתיים.

ידעתי שעל פי חוק חינוך ממ"ד, לחמ"ד יש אוטונומיה פדגוגית ומנהל המחוז היודע על כך יבחר שלא להתעמת עם אגף החינוך הדתי (לימים מינהל החמ"ד).

מנהל המחוז פסק כפשרה, כי תינתן לי תוספת של חמישה ימי הדרכה ותיבחן הדרך לשלב מורי חמ"ד בהדרכה מחוזית. כמו כן קבע שלא ישובץ מדריך בחינוך הממ"ד שלא על דעת הפיקוח הדתי ובסמכותו ובאחריות. לאחר שהתמנית למחמ"ד, הדבר הפך להיות מעוגן בנהלי ההדרכה המחוזית. מורות מהחמ"ד שובצו בתפקידי הדרכה מחוזיים, אם כי בהתאם לגודלו היחסי של החמ"ד.



החלטה

כבעל תפקיד היה מעורה בחומר כי "ידע הוא כוח". חוזרי מנכ"ל, נהלים וחוקים משמשים בסיס לדיונים, ישיבות מטה או מנהל, ומסייעים בדרך להתמודד כשווה בין שווים אף עם ממונים עליך. לך עם האמת שלך כאשר אתה בטוח בצדקתך. שקול האם להיכנס למבוך או לא, אך אם החלטת להיכנס חפש את כל הדרכים כדי לצאת ממנו בשלום.

בעת היותי סטודנט לתואר ראשון באוניברסיטה העברית למדתי מחשבת ישראל והיסטוריה של עם ישראל. אחד השיעורים המעניינים היה אצל פרופ' מלמט שהיה מרצה מהשורה הראשונה.

אחד הכללים בשיעורו, אין שאלות. בסוף כל שיעור אתה רשאי לשלשל לתיבת הדואר שלו את שאלתך ובשיעור הבא הוא עונה על השאלות. באחד השיעורים הוא לימד על פרשת ירבעם בן נבט ועל מעשהו בבית אל. הגדיר את מעשיו כלגיטימיים בלי להזכיר את הכתוב בתנ"ך "על אשר חטא והחטיא את הרבים".

כאדם דתי (הוא לא היה כזה) חמתי עלתה בי ושלחתי לו שאלה: הייתכן ללמד על פי התנ"ך ולהתכחש לכתוב? חלף שבוע ולא ענה על שאלתי, וכן בשבוע שלאחריו. בשבוע השלישי העזתי פנים ועשיתי מעשה שלא ייעשה, בתחילת השיעור קמתי ואמרתי: מדוע אינך עונה על שאלתי? בעודו כולו אדום וסמוק, הורה לי לעזוב את השיעור.

נאלצתי לקום ולצאת והמתנתי ליד חדרו עד תום השיעור. בבואו קצף עליי ואמר כיצד זה העזת להפריע בשיעורי. ואני בשקט עניתי לו, ומדוע זה לא ענית על שאלתי. ותשובתו המפתיעה הייתה: קח ציון 80 וסיים את הקורס. עניתי לו: גם אם היית מעניק לי את הציון המקסימלי 100 לא הייתי לוקח, כי אני אמין וחרד לאמת שלי, ואתה מסלף את המקורות.

לגופו של עניין, לא תמיד המחיר הוא העיקר, אלא העיקרון. מנחם בלום ז"ל שהחלפתי בתפקיד המחמ"ד, אמר לי באחד המפגשים, בתפקידך אתה נכנס לקרב ארוך ובלתי מתפשר על החינוך הדתי. אידאולוגיה זו היא דרך חיים ויש לשמור עליה מכל משמר.

חלק ג: כמחמ"ד (מפקח חינוך מחמ"ד)

אל התפקיד הזה הגעתי לאחר החלטת המחמ"ד הקודם לפרוש לגמלאות. בעולם הצבאי קיים מסלול קידום בתפקיד ועלייה בסולם הדרגות. כך גם לגביי, מסלול הקידום הנהוג היה על פי הנהלים, כלומר מדריך, מורה, מנהל, מפקח ומחמ"ד. (לימים יחול "שיבוש" בסדר זה וייבחרו לתפקידי פיקוח ומטה אנשי חינוך שלא עברו וחוו את שרשרת התפקידים וקפצו מעל. אני יודע שיש החולקים על כך, אך לעניות דעתי יש בכך פגם כי הכרתי לא מעט שכשלו בשל כך).

מטבע הדברים, ככל שאתה מתקדם בסולם התפקידים, כן האחריות גדלה ומוטת הכנפיים מגדילה טווח. הדברים אמורים בנושאי שליטה המצריכים ראייה מערכתית רחבת היקף.

פירוש הדבר הוא שהדילמות מקבלות נפת, תוכן ומשמעות מרחיקת לכת על בעל התפקיד.

האירועים שיוצגו בהמשך יש בהם נגיעה ישירה לכל מורה הוראה בין שהוא עוסק בהוראה ובין שהוא בעל תפקיד במערכת.

במודע לכל טיפול יש השפעות ישירות על המקרה הספציפי, אך לא פחות מכך על המערכת כולה. משום כך קבלת ההחלטות מחייבת חשיבה לעומק, בבחינת כל הגורמים הסביבתיים המשפיעים והמושפעים.

ידוע הוא שהעומד בראש מערכת, לא פעם הוא חש בודד בצמרת. גם כאשר הוא מוקף יועצים ועמיתים, בסופו של דבר הוא נשאר עם עצמו ועם ההחלטה שקיבל. גם את זה יש להביא בחשבון בבחינת כל מקרה לגופו של עניין.

המחמ"ד הוא נציגו של החינוך הדתי במחוז וכפוף לשני אדונים. מחד גיסא, מינהל החינוך הדתי וראש המינהל העומד בראשו, ומאידך גיסא, הנהלת המחוז ומנהל המחוז העומד בראשו. בשיקולי הדעת ובקבלת ההחלטות לא פעם אתה עומד לפני דילמה קשה, למי אתה מחויב יותר ומה התוצאות של ההחלטה שלא תמיד תואמת צד זה או אחר.

בעולם חינוכי זה ניסיתי כל העת לתמרן, להיות "משרתם של שני אדונים", לחוש כי אני אדון לעצמי והחלטותיי שואפות לאמת המוחלטת.

מחובתי לצטט את חוק החינוך הממלכתי כדי להבין את המתח שנמצא בו החמ"ד כולו

וכל מי שמשמש בו בתפקיד זה או אחר.

חוק חינוך ממלכתי התשי"ג 1953 הוא חוק שאושר בכנסת ונועד לבטל את שיטת הזרמים בחינוך ולעבור לחינוך ממלכתי. החוק נחקק לאחר דיון סוער שנערך ב-13 בפברואר במליאת הכנסת ובסופו הורתה הכנסת לממשלה להכין הצעת חוק לביטול הזרמים המפלגתיים ולהנהגת חינוך ממלכתי בעל שתי מגמות: "אחת דתית ואחת אחרת".

בבחירות לכנסת השנייה התפצלה החזית הדתית למפלגות שהרכיבו אותה. במהלך המשא ומתן הקואליציוני עם הפועל המזרחי סוכם על הקמת שתי מערכות חינוך ממלכתיות, כאשר המערכת הדתית זוכה לאוטונומיה מרובה המתבטאת בחינוך ממלכתי דתי.

בין מטרות החינוך הממלכתי שנכתבו בשנת 2000 נאמר:

ללמד את תולדות ארץ ישראל ומדינת ישראל.

ללמד את תורת ישראל, תולדות העם היהודי, מורשת ישראל והמסורת היהודית.

מרכז המחקר והמידע של הכנסת פרסם ב-ט' בתשרי תשע"ג (25.10.2012) נתונים על החינוך הממלכתי דתי.

בין השאר נכתב בו כדלקמן:

החינוך הממ"ד הוא חינוך ממלכתי שמוסדותיו הם דתיים לפי אורח חייהם, תוכנית לימודיהם, מוריהם ומפקחיהם, ובהם מחנכים לחיי תורה ומצוות על פי המסורת הדתית וברוח הציונות הדתית.

החינוך הממ"ד נתון לפיקוח מלא של משרד החינוך וכפוף לנוהלי המשרד ולהוראותיו, אך ניתנת לו עצמאות מרבית בכל הקשור לעניינים חינוכיים אידאולוגיים.

מינהל החינוך הדתי במשרד החינוך אחראי במשרד למתן

שירות לתלמידים ולהורים המעוניינים בחינוך זה.

תקנות חינוך ממלכתי (סדרי הפיקוח) התשי"ג

- 1953 קובעות כי את ההדרכה

והפיקוח הפדגוגי על מוסדות

החינוך הממ"ד בכל הנוגע

לאופיים הדתי יקיים מינהל

החינוך הדתי.

בכל אחד משמונת מחוזות המשרד

יש נציג של המינהל והוא מפקח על החינוך

הממ"ד במחוז (המחמ"ד).

דילמות

מול ולא נאך

מתוך דברי הפתיחה לפרק זה אפשר ללמוד כי החמ"ד במחוז והמחמ"ד העומד בראשו מצויים במתח שבין הזיקה לחינוך הממלכתי במחוז ובין הזיקה למינהל החינוך הדתי.

לא אחת אתה שואל את עצמך למי אני שייך, מי הוא הקובע ועל פי מי יישק דבר. מציאות זו שהיא יום-יומית מחייבת אותך להשתדל ולהיות "חכם ולא תמיד צודק". כי אתה כפוף לשניים וזקוק לשניהם.

פעמים רבות עמדתי לפני דילמות קשות שהכריחוני לוותר על עמדותיי ולהסכים עם עמדת המחוז. אין ספור פעמים למדתי על בשרי את משמעות האמרה "בעל המאה הוא בעל הדעה". ידוע שבמשחק הפוקר המנצח (וחלילה איני שחקן פוקר ומעולם לא הייתי) הוא מי שמחזיק את הקלפים קרוב אליו, ורוב הקלפים היו בידי הנהלת המחוז.

לא אחת התגלעה מחלוקת בין עמדתי כנציגו של מינהל החינוך הדתי לעמדת מנהל המחוז. באחד הפעמים הדיון נסב על שאלת הקמת מערכת חינוכית תורנית באחד היישובים.

כל הנתונים שהוצגו לפני הנהלת המחוז הוכיחו שיש הצדקה להליך דרמטי זה. אך הנהלת המחוז עמדה על דעתה וסירבה להכיר בצורך החדש.

המחלוקת נבעה מתוך שיקולים אידאולוגיים וצרכים של הקהילה הדתית. הנהלת המחוז פירשה את הבקשה מתוך חשיבה ממלכתית בלי כל קשר למידע כי החמ"ד הוא אוטונומי בכל הקשור לאידאולוגיה.

הדילמה

?

האם להפעיל את סמכות מינהל החינוך הדתי, להתעקש על ההליך, ובכך לפתוח חזית מול הנהלת המחוז ובהמשך היא יכולה לפגוע במערכת החינוך הדתי במחוז, או למצוא את שביל הזהב, את הפשרה. לא כל פשרה משיגה את מטרתה ויש לה מחירים, השאלה עד כמה אתה מוכן לרדת במחיר.

סוגיה זו תקפה גם למערכת היחסים הבית ספרית. למנהל יש שלושה אדונים שהוא מחויב אליהם (מינהל החמ"ד, הנהלת המחוז והרשות המקומית).

כיצד מתמרנים וכיצד שורדים?

מעשייה חסידית ידועה מספרת על שני יהודים שהתווכחו ביניהם ובאו לשטוח את טענותיהם לפני רבם. שמע הרב את דברי הראשון ואמר לו:

אתה צודק. מיהר השני ופרש אף הוא טענותיו. חכך הרב בדעתו ואמר: גם אתה צודק. שמעה זאת אשת הרב והתפרצה בכעס: כיצד ייתכן ששניהם צודקים? שמע הרב את דבריה ולבסוף קבע, גם את צודקת. ייתכן ש"גם אתה צודק" אינו רק מעשייה חסידית, אלא דרך חיים המאפשרת לאדם להתמודד בין ארגונים ומוסדות למיניהם, בין דילמות וסתירות ולחיות עם כולם בשלום. שאלת מיליון הדולר, איך עושים זאת?

התוצאה

במקרה המדובר כל אחד מהשותפים הציג עמדה נחרצת ועל פניו נראה כצודק. בראייה מערכתית מחוזית לא היה מקום למסגרת ממ"ד נוספת. אם כן, מדוע התעקשתי?

הנפשות הפועלות במערכת החינוך הממלכתית אינן מעורות היטב במגוון האוכלוסיות המרכיבות את החינוך הדתי.

בשנים האחרונות פתח החמ"ד "מטרייה" רחבת היקף שמסתופפים תחתיה רבים וטובים המעוניינים בייחודיות המתאימה לגישתם ולתפיסת עולמם.

ההורים פנו וביקשו מסגרת תורנית שתיתן מענה לאוכלוסייה חדשה הנקלטת ביישוב. גם אני הייתי נתון בדילמה, מדוע שלא יתערו במוסד הקיים וישפיעו על כלל האוכלוסייה? הבנתי שיש צורך בחשיבה מחוץ לקופסה, כיצד מחד גיסא נענים לבקשת ההורים, ומאידך גיסא לא פוגעים במוסד הוותיק ביישוב, ובד בבד מקבלים את ברכת הדרך של הנהלת המחוז.

לא פעם חשבתי שזה דומה למלאכת הרכבת קואליציה, כל אחד גם מקבל וגם מוותר. אך תורה היא, האם לוותר על הורים המעוניינים בחיזוק לימוד התורה אצל ילדיהם?

כינסתי לשם כך את פורום הפיקוח הדתי לטכס עצה טרם ניגש לדיון עם הנהלת המחוז. שקלנו את צעדינו, בעד ונגד, יתרונות וחסרונות, רוח מול הפסד.

ההחלטה שהתקבלה על דעת כולם הייתה שבכל מקרה לא רבים עם ההנהלה ולא יוצאים נגדה, אלא משתדלים לעמוד לצידה.

כמו כן, הבאנו הצעה כתובה ומפורטת שיש בה בסיס לדיון והיא מאפשרת גם להנהלת המחוז להיאחז בה כמוצא שבו גם ההנהלה נתפסת כקובעת ולא כמתפשרת או נכנעת לאילוצים ולמציאות. לאחר ישיבה ארוכה

במהלך ויכוחים וסערות התקבלה החלטה חתומה בידי כל השותפים ובתקיעת כף. מסגרת זו קיימת עד היום ובזכותה זכו בתי הספר במרחבים הסמוכים להתפתחות מוסדותיהם, לשינויים ו"צבע" חדש של המוסד החינוכי. יותר מכל שמחתי על התוצאה שלא פגמה חלילה במערכת היחסים התוך-מחוזית, ופתחה פתח לפתיחת מוסדות תורניים נוספים במחוז מתוך הכרה והבנה לצורכי החינוך הממ"ד.

המלצה



השתדל לרצות את כולם, אל תשרוף קשרים וגשרים, כי הגשר הוא הדרך הטובה לקשר עם שני צידיו של הגשר. במקרה מורכב אל תתייעץ עם עצמך בלבד, שתף עמיתים וקבל גיבוי להחלטה. אידאולוגיה היא דרך ותפיסת חיים, עקרונות משקפים את אופיו של אדם ועלולים להשפיע על תהליכי משא ומתן. במשא ומתן אפשר לצד השני לצאת בכבוד מהתהליך כדי לשמור אופציות עתידיות להמשך הקשרים. כאשר אתה צד שלישי במו"מ, בדוק היטב את עמדת הצד ההולך איתך, שלא יפעיל את ה"ווייז" וישנה כיוון ותישאר בודד.

המורה לפיזיקה

באחד הימים בשבתי במשרד, צלצל הטלפון. מזכירתי הנצחית, ירדנה מאיר, לא הייתה בחדרה והשיחה עברה ישירות אליי. הרמתי את האפרכסת, ועל הקו הייתה אחת מהדמויות הרבניות המיוחדות באחת משכונות המחוז (ז"ל).

כן, כבוד הרב במה אני יכול לעזור?

הרב עונה ואומר שמספר הורים שילדיהם לומדים בישיבה התיכונית הממוקמת באזור מגוריי, פנו אליי בתלונה כי באחד משיעורי הפיזיקה המורה חרג מסמכותו והתעמת עם תלמידיו בנושאי השקפה. החמור בדבר הוא שהמורה אינו מוגדר כאדם שומר תורה ומצוות וחלילה עלול להעביר את התלמידים על דתם והשקפת עולמם, ולא לשם כך שלחו ההורים את ילדיהם ללמוד בישיבה.

עניתי לרב בזו הלשון: דעתך ודעת ההורים מקובלת עליי, אך אני חייב לבדוק זאת מול ראש הישיבה ובסיום הבירור אשיב תשובה לרב.

עדיין לא נחה דעתו של הרב והוא אמר לי שהוא מצפה כי החל ממחר תופסק עבודתו של המורה לאלתר בישיבה.

עניתי בקור רוח שהנושא של הפסקת עבודת מורה באמצע שנת הלימודים מורכב מאוד, אבדוק את האלטרנטיבות מול כל הגורמים הקשורים למורה, ובהם הארגון היציג, ארגון המורים הדתיים.

בו ביום יצרתי קשר עם ראש הישיבה ושאלתי האם הוא מודע למה שנלמד בשיעור ולהתפתחות בקרב ההורים.

היה מדובר בתלמידי כיתה י"ב המתכוונים לבחינת הבגרות בהיקף 5 יח"ל. תלמידים בוגרים הבונים את עולמם ולדעת הרב זה הרגע שבו עוד אפשר לשנותם ומכאן החשש.

ראש הישיבה אמר לי שהוא מודע למה שאירע, אך הוא לא ראה בכך קושי כפי שחשש הרב המקומי. הוא אמר שהמורה הוא מקצועי ולכן לא כדאי להפסיק את עבודתו. כמו כן אי אפשר בשלב זה של השנה למצוא מורה מחליף ברמתו והנזק יהיה עצום.

הדילמה



על כף המאזניים עמדה השאלה, האם אני רשאי לפגוע במשרתו של מורה לאחר ההתחייבות להעסיקו. האם אני יכול להתחייב לפני ההורים שהחלפת מורה לא תפגע בסיכויי ילדיהם להשגת ציון גבוה בבגרות ותפגע בתלמידים המתכוונים בעתיד להמשיך ללימודים גבוהים ולפתח קריירה אישית בתחום הפיזיקה.

אך מעל לכול עמדה לנגד עיניי שאלת נפשו של התלמיד. פנייתו של הרב לא הייתה בעניין הישגי התלמידים, אלא חששו פן תיפגע נפשו של התלמיד, פן ירד לטמיון כל מה שהושקע בו עד הגיעו לגיל הבגרות. חז"ל מפרשים את דברי המקרא "ונטמאתם בם", ונטמטם בם, כלומר עם דעות פסולות אפשר לטמטם את נפשו של הילד ולהסיטו חלילה מדרך הישר.

שאלת ה"מה קודם למה", או מה להעדיף, זו הדילמה שהייתי נתון בה. שאלה חשובה ומורכבת הנוגעת בנפש, באידאולוגיה, בעקרונות וברוח התורה והיהדות.

עמדת הרב הייתה ברורה וחד-משמעית, עמדת ראש הישיבה הייתה נחרצת, עמדת ההורים שקולם נשמע ישירות לרב (כנראה לא הם ולא הרב רצו לחשוף את שמות ההורים, למען האמת גם לא היה צורך בכך, כי לא זה העניין) הייתה עניינית. כיצד נוהגים ?

התנצא

התייעצתי עם מספר אנשים, בהם אישיות רבנית שאני מוקיר אותה ומתייעץ עימה, נציגי ארגון המורים הדתיים, עמיתים לעבודה וכמובן עם ראש הישיבה עצמו.

ההחלטה שקיבלתי והעברתי לידיעתו של הרב הייתה: המורה יוזמן לשיחת הבהרה לראש הישיבה, ובה תובהר לו החומרה שבהתנהגותו ובדבריו.

הוא יתחייב בכתב לראש הישיבה כי עד סוף שנת הלימודים לא יחזור על הדבר, ואם יעשה זאת שוב יפתח כנגדו תהליך של פיטורין. ראש הישיבה יתחייב שלא ישוב להעסיקו בשנת הלימודים הבאה, ויחל לחפש מורה אחר למגמת הפיזיקה בישיבה.

בישיבת הר"מים יסב ראש הישיבה את תשומת ליבם של הר"מים לעניין וידרוש מהם להיות ערניים כדי שלא יישנו מקרים מעין אלה.

עוד באותו יום התקשרתי לרב השכונה והצגתי לפניו את החלטתי. גם אם לא קיבל אותה (כי מבחינתו היה צורך להפסיק מיידית את עבודתו), הוא הודה לי על הטיפול המהיר, אך שמר זאת בליבו, כדברי הכתוב אצל יעקב אבינו "ואביו שמר את הדבר".

לימים נפטרה הרבנית והלכתי לקיים מצות ניחום אבלים. עם כניסתי לחדר האבלים, בן הרב אמר לאביו (שסבל מקשיי ראייה) מי הנכנס, וכששמע מי אני, אמירתו הראשונה הייתה המורה לפיזיקה עוד מלמד



בישיבה?!

כלומר, עד כמה היה חרד לבל תיפגע ציפור נפשו של התלמיד, כי מי יודע מה ילד יום. תגובתו המיידית של הרב השאירה בי רושם עמוק, והבנתי מה פשר הדבר "אחריות" לחינוכו של תלמיד. תורה קודמת לכול גם במחיר של אי השגת התעודה הנכספת.

החלצה



אל תזלזל בפניות אישיות וישירות אליך. קבל אותן בכובד ראש, גם אם לא תמיד אתה מסכים להן, גלה אמפתיה לפונה. תפקידינו כמחנכים הוא לחנך ואחר כך ללמד. חינוך טוב ונכון ממילא יביא את הלומד להיות לומד בעל משמעות. המלמד תורה את בן בנו כאילו ילדו. המחנך הוא גם "אבא" וכזה עליו להקפיד על כל דבר שהיה רוצה שיקפידו אצל בנו. בשאלות של בעד ונגד, מה קודם למה, מה עדיף על פני מה ועוד, שקול בפלס מאזניים והשתדל כי הצדק ייראה ולא רק ייעשה. היה רגיש לכול, דאג כי מחנכך יהיו רגישים לא פחות ממך לדברים הנוגעים בציפור נפשו של התלמיד ולא רק לתעודתו.

תורה מונחת בקרן זוית

עוד בהיותי מפקח צעיר חיפשתי דרך לחבור אל מערכת החינוך הממלכתית. לא כדי לנסות ולהשפיע, אלא כדי לשתף פעולה, ללמוד גם מהצד השני ואולי אף ללמד.

באחת הפגישות עם מנהל המחוז הצעתי לו הצעה כדלקמן. מנהל המחוז, ד"ר יוסף גולדשטיין, שהיה אוהב ארץ ישראל ומחנך דגול, הנהיג בכל מערכת החינוך במחוז, מגני הילדים ועד כיתה י"ב, מנהג של פתיחת כל יום לימודים בלמידה על ארץ ישראל במשך חמש דקות. זו הייתה חוויה ייחודית לתלמידים ולמחנכים שהגדילו לעשות איש כפי יכולתו.

שיבחתי אותו על כך ושאלתי, הייתכן שכולם עוסקים בלימוד נושא חשוב כל כך, והמנהלים העומדים בראש הסולם אינם צריכים גם הם למלא את צקלונם? למה כוונתך? שאל, והשבתי לו כי לדעתי עליהם ללמוד על תורת ארץ ישראל ואני מוכן להיות המלמד.

התרגש, שמח והפקיד בידי את המשימה. זכיתי ללמד קבוצות מנהלי החינוך הממלכתי בבית הספר לעובדי הוראה במשכנו הישן בחיפה ברחוב הגנים. זו הייתה הוראה ולמידה מסוג אחר שאפשרה לי להכיר מנהלים בעלי שיעור קומה, מקצתם אף ניסו להקשות עליי, אך עמדתי במשימה בכבוד. למדנו את המצוות התלויות בארץ ובאמצעותן מושגים ביהדות ומשמעות הקשר לארץ ישראל. לימים הקשר בין שני המגזרים הלך ודעך, למרות כל ניסיונותי לחדשו. בתקופת ניהול המחוז בידי הגב' רחל מתוקי ז"ל חזרתי על הצעתי באחת מישיבות ההנהלה. היא נעתרה לבקשתי והקימה ועדה מחוזית בראשותי להובלת המהלך המחוזי. זימנתי לישיבה הראשונה בחדרי את כל חברי הוועדה והצגתי לפנייהם את החזון שלי לשיתופי פעולה במחוז. הייתי נרגש מעצם המפגש והנושא והייתי בטוח שכולם נרגשים לא פחות ממני.

אך לא כך היו פני הדברים, בשלב מסוים ביקש את רשות הדיבור אחד המפקחים מהחינוך הממלכתי ואמר: מדוע אתם הדתיים תמיד משתלטים על התורה ורוצים לקבוע לאחרים מה ואיך לנהוג, לאן אתם חותרים?

הדילמה



הבנתי כי הרגע הבא יהיה או רגע של פיצוץ או רגע מכונן. מנהלת המחוז הפקידה בידי ובידי הוועדה מנדט להוביל מהלך מחוזי יחיד וייחודי. הצלחתו הייתה אמורה להוביל מהלך בשאר המחוזות ולהיות מודל לחיקוי, ו"אוטוטו" מישהו מתיימר לטרוף את הקלפים ולהכשיל את המהלך כולו.

חברי הוועדה הביטו אליי וחיכו למוצא פי, כיצד אני, האם להיגרר אחר הפולמוס העשוי להתפתח ואת אחריותו מי ישורנו, או שמא להפשיר את הקרה הפתאומית שהשתלטה על החדר. יש פעמים שדקה היא נצחית, וזו הייתה התחושה כי הזמן עצר מלכת והיה אפשר לחתוך את המתח בסכין. בשניות היקרות האלה שקלתי ביני לעצמי, למי אני נאמן, לתורתי, לתורתו, או אולי למנהלת המחוז. זה לא היה הזמן לקיים התייעצות בנפרד עם חברי או לבקש את התערבותה של מנהלת המחוז, והחלטתי לדון בכך.

הפתרון

פתחתי ואמרתי בנועם וברוגע את דברי הגמרא במסכת קידושין דף סו ע"א:

"תורה מונחת בקרן זוית, וכל הרוצה ליטול יבוא וייטולה". במעמד הר סיני עמדו כל נשמות עם ישראל לדורותיהם ואמרו "נעשה ונשמע", וגם אתה בתוכם. לא יצאנו בהצהרה שהתורה היא שלנו ואנחנו מוכנים לחלוק אותה עימכם, באנו לכאן כדי לחפש אחר דרכים לשיתופי פעולה בכל תחום שהוא ולא דווקא בלימוד התורה.

אדרבה ואדרבה, בזה הרגע אני מעביר אליך את שרביט ניהול הוועדה ומפקיד בידך את הובלת התהליך המחוזי. כאשר הנושא הוא שיתופי פעולה, פירוש הדבר שכל צד מביא את עצמו ומוכן גם ללמוד מן האחר. אנחנו באנו למפגש עם פתיחות מלאה לשמוע, ללמוד וללמד.

נזהרתי חלילה שלא להזכיר את המפגש הטעון בין ראש הממשלה הראשון של מדינת ישראל, דוד בן גוריון ז"ל, עם גאון הדור ה"חזון איש" זצ"ל, שבו אמר החזון איש לראש הממשלה:

עגלה מלאה ועגלה ריקה נפגשות על גשר, כלום לא דין הוא שתפנה העגלה הריקה לעגלה המלאה?

כלומר, החילוניים הם עגלה ריקה והדתיים עגלה עמוסה בתורה ובמצוות. לא הזכרתי זאת כי לא האמנתי בכך וגם לא רציתי להעביר קו ולו דמיוני בין הדתיים לחילוניים.

ייתכן שבאמירתו את מה שאמר חשב המפקח הממלכתי על הציור הזה. אני האמנתי שהגשר הוא דימוי שנועד לקשור בין הקצוות, גם אם הוא עלול לשמש סכנה או מכשול.

לשם כך קיבלתי על עצמי את התפקיד להקים גשר יציב בין החינוך הממ"ד לחינוך הממלכתי במחוז. סיימתי את דבריי בכך שהעברתי את הדילמה למגרש של השכן. בתוכי ידעתי שזה יהיה סוף פסוק להיריון שלא התחיל, אך קיוויתי או התפללתי שאכן הוא ירים את הכפפה. למעשה זו הייתה הישיבה האחרונה שהוא השתתף בה.

החלצה



אל תהסס להציע שיתופי פעולה, גם אם הסיכוי קלוש. על רקע שיתופי פעולה דאג לתת לצד האחר הרגשה שהוא שותף אמיתי ושווה ערך כערכך. אם במהלך השיתוף אתה חש שאין סיכוי להצלחה, השתדל ליצור מציאות שבה לא אתה הוא הגורם להפסקתו. השאר תמיד "דלת פתוחה" להמשך שיתוף פעולה עתידי. אם אתה חש שאתה מונע את המשך שיתוף הפעולה, גם אם אתה חש שכבודך ייפגע, אִפְשֵׁר לדמות אחרת מבית הספר להוביל את ההמשך. עבור לאחרורי הקלעים והנחה את מחליפך ושתף עימו פעולה, בבחינת שלוחו של אדם כמותו.

הקונגרס הציוני

ביום ט' בסיון תשע"ב (1.5.2012) נחנך הקונגרס הציוני הראשון לנוער בסימן "חברת המופת 2048" של מחוז חיפה.

הקונגרס היה שיאו של תהליך חינוכי ולימודי מתמשך שהתקיים בכל כיתות ח', על רקע תחום הדעת "מורשת תרבות ישראל".

אחת ממטרות הקונגרס הייתה לבסס ולהעמיק בקרב בני הנוער את הקשר לעם ישראל, לארץ ישראל ולמורשת (תורת) ישראל.

על פי תוכנית הלימודים של משרד החינוך נושא זה היה אמור להילמד בכיתות ח' בחינוך הממלכתי בלבד. במערכת החינוך הממ"ד הנושא נלמד רק בכיתות י'.

כדי לא להיות בבחינת "אל תפרוש מן הציבור", קיבלנו על עצמנו להיות שותפים לכל המהלך המחוזי. לכן לצד הוועדה המחוזית הקמתי ועדה מחוזית של החמ"ד שנערכה להובלת המהלך כולו.

באישור המפמרי"ת להיסטוריה ואזרחות, הגב' בלהה גליקסברג, הוכנה ערכה לימודית ייחודית על הרצל והקונגרס הציוני. התלמידים שולבו בפרויקטים מחוזיים ושימשו כוח מחץ ייחודי. לקראת כינוס הקונגרס הציוני הראשון, התכנסה הוועדה המחוזית כדי לבנות את תוכנו של הכנס. הדיונים על אופיו היו מהותיים ונעו בין תפיסת העולם החילונית לתפיסת העולם הרוחנית.

הכנס היה אמור להכיל כ-1000 בני נוער דתיים ואינם דתיים, בנים ובנות. היה לי ברור כי ראשי הישיבות ומנהלות האולפנות לא יתירו לתלמידיהם להשתתף אם לא תהיה התחייבות אישית שלי שכל המפגש יהיה לרוחו של החמ"ד.

במפגשי הוועדה התרעתי והזהרתי כי אם חלילה תהיה תקלה לא יהיה המשך לתהליך בשנים הבאות. ביקשתי לבדוק כל מיצג, כל מופע, כל אמירה והייתי בטוח שהכול מוכן כהלכתו.

ביום הכנס הכול לבשו חג והגיעו אל הכנס. בכנס השתתפו אישים נכבדים כמו שר החינוך, מנכ"לית המשרד וראש העיר המארח יונה להב. לכל אורך המיצג הייתי מתוח פן חלילה תארע תקלה, כל דקה שעברה שיפרה את מצב רוחי.

ואז אירעה התקלה הראשונה הבלתי צפויה והבלתי מתוכננת. על הבמה עלתה זמרת העונה לשם "דנה ברגר" (לאחר מעשה למדתי כי היא הייתה כוכבת בקרב בני הנוער הממלכתיים), שלא הייתה רשומה בתוכנית. וכנראה הייתה ההפתעה. אלא מאי?

היא עלתה בלבוש פרופוקסיבי ולא צנוע, שרה ורקדה עם תנועות גוף לא צנועות. שמתי לב שכמה ממחנכי החינוך הממלכתי ומנהליו חשו מבוכה.

באותו הרגע ראיתי כי כמה מבני הישיבות ובנות האולפנות החלו לנוע כלפי היציאה, ואני לא ידעתי היכן "לקבור את עצמי".

הדלמה



הייתי נתון בסערת רוחות וברגשות מעורבים. לא הייתה לי שליטה על המצב שנוצר, כי לא אני הייתי ממונה על המופע ולא היה אפשר להפסיקו באמצע. בעיקר מפני שבני הנוער הממלכתיים נהנו מאוד. גם לא הייתה לי אמירה כלפי ראשי הישיבות שהוציאו את תלמידיהם, אומנם לא במופגן מן האולם. וכי הייתי יכול להורות להם לעבור על ההלכה? והרי אני הוא זה שהתחייב לפניהם כי למופע יש "תעודת כשרות" של המחמ"ד?

מנהלת המחוז ז"ל שקלטה מייד לאיזה מצב נקלענו, הביטה אליי במבט קפוא כמתנצלת, וכן מנהלת המופע עצמו שעימה ליוונו את כל התהליך. ההתלבטות הגדולה שלי באותו רגע הייתה כיצד אני נוהג. האם אני ממלכתי וממשיך לשבת במקומי, או שמא קם ויוצא ונותן דוגמה אישית למחנכים ולתלמידים.

על כמה איסורים עברתי וגרמתי לאחרים לעבור. גם להיות באולם במופע שיושבים בו ישיבה מעורבת בנים ובנות (אם כי לחמ"ד נקבעו מראש מקומות נפרדים), לשמוע שירת נשים (אם כי זה היה מעורב עם מוסיקה ולא אישית עבורנו), שלא לדבר על המופע הבלתי צנוע לחלוטין שגרם מבוכה גדולה.

איך יוצאים בשלום ובלי פגע מהמצב הקשה שנקלענו אליו? כל המופע היה מתוכנן לשעה אחת בלבד, כלומר לקראת חלקו האחרון, לא היה אפשר להפסיק אותו לצורך התייעצות מיידית. פתאום אתה מרגיש כי הכול מביטים בך, מצפים ממך לאמירה, לפעולה, כי אתה המבוגר האחראי.

התוצאה



הרגשתי שחבריי לעבודה רימו אותי וחשתי אי נעימות גדולה כלפי מחנכי החמ"ד ותלמידיהם באולם. נקטתי פעולה שהיה אפשר לפרשה כפורש מן הציבור ובמופגן.

קמתי באי נוחות ויצאתי החוצה אל העומדים בחוץ. ראשית התנצלת לי לפני המנהלים וראשי הישיבות והאולפנות. לא ניסיתי כלל להצטדק, כי לא הייתי מסוגל לכך וגם לא היה לי מה לומר להגנתי.

אמרתי להם שאני מצדיע להם על מעשיהם ועל כך שלא פוצצו את הכנס כולו והבטחתי שאביא את הנושא לדיון לפני הנהלת המחוז ואבקש את התנצלותם.

איני בטוח עד כמה הצלחתי להרגיעם כי היו נסערים מאוד. גם הם עמדו לפני מצב לא נעים מול מחנכיהם ותלמידיהם. חזרתי לאולם לחלק הסיום ולאחר מכן עזבתי את המקום בלי להודות אף לא לאחד מן המארגנים את הכנס.

בו בזמן הבנתי שבכנסים הבאים אעמוד לפני מצב חדש שבו יהיה לי קשה להחזיר את אמון המחנכים והמנהלים של בתי הספר בגלל התהליך ומופעי.

בישיבת ההנהלה הבאה ביקשתי את רשות הדיבור ודיברתי אל השכל, אל ההיגיון, אל הרגש ואל המוסר. פגעתם לא רק בי, אלא בחמ"ד כולו ובעיקר באמון שהיה עד כה הבסיס לשיתופי הפעולה.

לא הרפיתי מלדבר, כי לא רציתי להיכנס לעימות המאפשר לחברי ההנהלה להגיב. רציתי לנצל את המעמד כדי להעביר את תחושותי הקשה ואת הקווים האדומים שאותם אי"ה לא נעבור בעתיד גם במחיר ביטול השתתפותנו בתהליכים מחוזיים.

יש פעמים שיש לכבד את המיעוט, להבינו ולהתחשב בדעותיו וברגשותיו. לסיום אמרתי כי אני מצפה להתנצלות כתובה שתועבר לכל בתי הספר הממ"ד שהשתתפו בכנס ובמופע.

השתררה דממה מעיקה, כולם ציפו למוצא פי מנהלת המחוז. היא בחוכמתה הבינה כי זה לא הזמן להגיב וסיכמה במשפט אחד: אני מבקשת לקיים מפגש מצומצם של חברי הוועדה המחוזית ולא בפורום המורחב הנוכחי. לידידי המחמ"ד וחבריו אומר כי אני מבינה לליבו ומזדהה עימו.

בלי להלאות את הקוראים בפרטים הקטנים רק אוסיף שהתקיימה ישיבה, ובה התנצלו לפניי ולפני החמ"ד והתחייבו כי להבא ינקטו פעולות שלא יאפשרו חריגה מהסכמים ומתוכניות שסוכם על דעת כל הגורמים.

המלצה



אל תאמן בעצמך עד יום מותך, קל וחומר לאחרים עד שתבדוק ותהיה בטוח. כאשר אתה מתחייב כלפי אחרים אחריותך כפולה ומכופלת, ולכן נהג זהירות יתר. אתה נבחרת לייצג "דרך", אל תתחשב בדעותיך ובגישותיך, היה נאמן לדרך ולמי שבחר בך.

אל תהסס להתנצל כדי להנמיך להבות, ולאחר מכן תקבל החלטות מתוך יישוב הדעת. לא בכדי ישנו פרק "השותפין" בתלמוד הבבלי, שבו יש סוגיות קשות ואף קריטיות.

והייתה ה"קשת" לכא

זה היה ליל סגריר באחד החורפים בשנת 2002. על פי קריאתו של ראש מינהל החינוך הדתי אז, הרב שמעון אדלר, נקראתי להתייצב בביתו של מחנך ושמו מוישיק לרנר בזיכרון יעקב.

הגעתי למקום המיועד בזמן שנקבע, ופגשתי שם את המארח מוישיק, את הרב שמעון אדלר ואת הרב יהושע ויצמן, ראש ישיבת ההסדר במעלות.

על השולחן היו מונחים כוסות חד-פעמיים ושתייה קלה סגורה. לאחר הצגת הנוכחים פתח ראש המינהל וסיפר שמוישיק הוא חברו לספסל הלימודים בבית הספר למנהיגות חינוכית. הוא משמש מנהל בית הספר הדמוקרטי - יהודי פלורליסטי ב"א-שם" במחוז. (מחוז חיפה לא הכיר בבית הספר והוא נדד מיישוב ליישוב, כי בכל מקום הוא נדחה).

זו הייתה תחילת העת שהחלו לצוץ בה חדשים לבקרים מסגרות חדשות וחדשניות, לא תמיד לרוח משרד החינוך.

לאחר דברי נימוס הגענו לנקודה שהתכנסנו לשמה. בית הספר "קשת" מבקש להצטרף רשמית ל"מטרייה" של מינהל החינוך הדתי.

פצצה הוטלה בחדר שישבנו בו, החלפנו מבטים ללא אומר עד שקלטנו את המשמעות של הבקשה.

ראוי לדעת כי בשמונה השנים שניהל בהן הרב שמעון אדלר את המינהל, הוא דגל בתורתו האומרת שיש להרחיב את הקשת של מטריית החמ"ד ולצרף אליה קהלים נוספים וחדשים, אף מחוץ לשורות הקהילות הדתיות.

על רקע זה נתגלעו מחלוקות בהנהלת החמ"ד (שהייתי שותף לה) בין קברניטיה ומנהיגיה. לסיועו צירף הרב שמעון את הרב יהושע ויצמן המתגורר במעלות והיה מחובר אל קהילות מגוונות במרחב הסביבתי והדוגל גם הוא ברעיון "פתיחת השורות".

במפגש ראשון זה הייתי בבחינת שומע בלבד, מנסה ללמוד מה כוונת המחוקק ברעיון החדשני היוצא מבית מדרשו של מינהל החמ"ד.

ידעתי שבמרחב המחוזי יש מסגרת כזו בעיר חדרה, מסגרת מוזרה ולא כל כך מקובלת בעיני החינוך הממלכתי, מה אם כן להם ולנו.

בסיומו של הערב נקבעה פגישה נוספת שתתקיים בקיבוץ מעגן מיכאל. במפגש זה אנחנו אמורים לפגוש את ההורים של קהילת "קשת" המעוניינים לדעת מיהו החתן המיועד להם, כלומר החמ"ד.

למפגש זה הצטרף הרב אוריאל עובדיה המכ"א על מערכת החינוך היסודי הממ"ד במנהל.

הגעתי מצויד עם מידע שרכשתי מתוך קריאה ולמידה על החינוך הדמוקרטי,

מגמותיו, תפיסת העולם והדרך החינוכית. המפגש היה טעון ביותר. השאלות והמתקפות מצד ההורים כלפינו טשטשה את המידע העיקרי שלא אנחנו פנינו אליהם וביקשנו את כניסתם לחמ"ד, אלא הם אלה שביקשו זאת. פתאום הפכנו מ"חתן" אולי לשדכן והיינו צריכים להגן על עצמנו ולהוכיח את חפותנו. עלו תהיות ושאלות קשות במפגש זה, בין השאר האם אתם כחמ"ד מוכנים שבמערכת חינוך השייכת לכם ילמדו במשותף ילדים חילוניים אתאיסטים גמורים עם מיעוט ממ"ד ועם ילדים מן המגזר הערבי. התפתח דו-שיח של חירשים; כל אחד שואל, מקשה, מחדד את הבעיה ואין האחר מקשיב לתשובות. בנקודת זמן זו הסתיים לו המפגש בלי מנצחים ומנוצחים, כאשר כל צד פונה לו לדרכו בלי לדעת מהו הצד הבא. למען האמת עליי לציין כי הצלחתי ללמוד לא מעט על אישיותו של המנהיג "מוישיק", והבנתי שהוא אמיתי ונכון לאתגר. מוישיק היה חקלאי בזיכרון יעקב ומתוך אידיאליזם טהור פנה אל החינוך. הוא האמין בשותפות עם הרב שמעון אדלר ועם מערכת החינוך הדתית. עד כאן החלק המרתק של תחילת ה"רומן" המיוחד עם מוישיק שהוביל לאן שהוביל כפי שיפורט בהמשך.

הדילמה



הפנייה הרשמית של ראש המינהל אליי, האם אסכים לצרף לבתי הספר הממ"ד במחוז חיפה את בית הספר הדמוקרטי "קשת". חשוב שנדע לפני אילו קשיים עמדתי בשלב זה: בית ספר קשת שרוב אוכלוסייתו חילונית, לא מקובל בלשון המעטה על מערכת החינוך הממלכתית במחוז. כל בקשות המסגרת להכרה נדחו על הסף. הייתכן שאני אתן יד למהלך בדלת האחורית המנוגד לעמדת המחוז?! הדבר עשוי להתפרש כחתיירה וכניסיון שלי לפתוח חזית אישית כנגד מנהל המחוז. באותה עת בית הספר "קשת" היה ממוקם ביישוב זיכרון יעקב וקומם עליי את אוכלוסיית ההורים ואת מנהלי החינוך המ"מ ביישוב, מחשש לתחרות שתפגע במרקם החינוכי והחברתי במקום. מהלך כזה יקומם את כלל האוכלוסייה נגד הקהילה הדתית והחינוך הדתי ביישוב. האם זו המטרה לפגוע במרקם העדין בין האוכלוסיות? שאלתי את עצמי מה התועלת שתצמח למערכת החמ"ד במחוז. האם

עוד בית ספר ברזומה של החמ"ד הוא שיעשה את ההבדל? ועוד הקשיתי כיצד יגיבו על כך הורי החמ"ד, קהילת המנהלים והמחנכים. התחרות בין בתי הספר בחמ"ד עצמו תתעצם ביתר שאת ועשויה לגרום חלילה סגירת מסגרת כזו או אחרת בחמ"ד.

ויתרה מזו, הכרה במסגרת תאפשר להורים דתיים בבחירה חופשית לשלוח את ילדיהם ללמוד במסגרת זו. האם אני מבין את פירוש האחריות שאני מקבל על עצמי? ילדים ילמדו בחינוך הפרוגרסיבי ואולי יסטו מדרך התורה. האם אני מוכן למסע כזה?

בעת קבלתי את תפקיד המחמ"ד מוניתי להיות המוביל את מערכת החמ"ד במחוז ולא אוכלוסיות שמחוץ לו. האם בהסכמתי אני לא מפר את האמון שנתנו בי, גם אם זו הנחייה של ראש המינהל? יש לדעת כי ראש מינהל נבחר אחת לשמונה שנים. כל החלטה המתקבלת תקפה גם לעתיד, מה יאמרו אז? האם שגיני, האם לא הבאנו עלינו חטאה שלא יהיה אפשר לכפר עליה?

הייתי יכול להוסיף עוד דילמות רבות שהטרידו את מוחי הקודח ממילא. הראשונה שהתייעצתי איתה מטבע הדברים הייתה אשתי, והיא בחוכמתה הצנועה אמרה, נדמה לי כי זו שאלה שעליך להתייעץ עם גדולי תורה. לא עליך המלאכה לגמור, ולא אתה בן חורין לבטל ממנה.

החלטתי לקיים מעגלי שיח של בני סמכא בחמ"ד במחוז. המעגל הקרוב ביותר אליי היו המפקחים הממ"ד שעבדתי עימם. נשמעו דעות לכאן ולכאן, לא הייתה עמדה אחידה, אך הדיון חידד את הקשיים והציף יתרונות וחסרונות.

המעגל השני היה מנהלי בתי הספר הממ"ד ביישוב זיכרון יעקב ובסביבתו. יישובים העשויים להיפגע מפתיחת המסגרת במרחב הסמוך אליהם, כמו חדרה, בנימינה ואור עקיבא.

למפגש זה הענקתי חשיבות יתרה וזימנתי גם מספר אישי ציבור דתיים ומשפיעים. בין השאר זימנתי את חתן פרס ישראל ויקיר החמ"ד המתגורר בחדרה, פרופסור משה אדד.

מפגש זה היה טעון, סוער, חוצב להבות אש. זו הייתה מחלוקת לשם שמיים, מחלוקת שעסקה בין השאר בשאלה האם מבחינה הלכתית מותר ללמד ילדים בחברה מעורבת שלומדים בה גם ילדים חילוניים.

ד"ר מתי דגן ז"ל, בהיותו ראש המינהל קידם תוכנית שנקראה "קירוב רחוקים". זה היה בעת העלייה הגדולה של יהודי ברית המועצות לשעבר. הוצאה חוברת מיוחדת שחולקה לכל בתי הספר ובהן המלצות לפעולות לקירוב רחוקים. זו לא הייתה תנועה של "חזרה בתשובה", אלא רצון

לשיתופי פעולה. אך לא הוזכר שם ולו שמץ של אזכור לקליטת בתי ספר ממלכתיים ברשת החינוך הדתי.

האם "ישראל ערבים זה בזה" חל גם על תינוקות של בית רבן? אני זוכר שתי עמדות ברורות שנתנו לי רוח גבית וישפיעו בהמשך על החלטתי. מחד גיסא, זו הייתה עמדתו של פרופ' משה אדד שדיבר בהרחבה על משמעות "יחד שבטי ישראל". הוא מנה את היתרונות ואת החסרונות, לא זלזל במשמעות ההחלטה שתתקבל, אך הדגיש שזו גם שעת רצון ואולי הזדמנות חד-פעמית.

העמדה האחרת הייתה של הרב יורם צוהר, ראש אולפנת כפר פינס, אישיותו הקרינה על מנהלים ולדעותיו הייתה משמעות רבה. הרב דיבר על הצורך להתחבר לעם ישראל, לא להיות חלק נפרד אלא חלק בעל משמעות ומשפיע על החברה ועל העם (לימים לאחר מאורעות הגירוש מגוש קטיף תקום תנועה בקרב המגורשים שתעסוק בשאלת החיבור לכלל ישראל בשל הגירוש הדו-משמעי).

הרב צוהר שיקף את מעמדה ומקומה של מערכת החינוך הדתית במחוז ואת עוצמתה. מסגרות החוששות מתחרות מעידות על חולשה, ובלי כל קשר לסוגיה העומדת על הפרק, עליהן לבדוק את עצמן, לשנות ולהשתפר.

שאר הדוברים תמכו וחיזקו דעה זו או דעה אחרת, תמימות דעים ניכרה אצל כולם בהרגשה שזו שעת כושר אך גם שעה הרת גורל. לאחר תהליכי בירור, למידה, מחשבה והרהורים קשים ונוקבים ביני לבין עצמי פניתי להתייעצות עם רבי ומורי. הרב שאני מתייעץ איתו לא נמנה על קהילת החמ"ד, אך ניחן ביכולת אבחנה ייחודית וחוכמה עמוקה. שטחתי לפניו את הדילמה, את היתרונות והחסרונות ואת שיקולי הדעת שהוזכרו לעיל.

בין השאר ציטטתי לפניו עמדות שאמרו בעבר מנהלי החינוך הדתי בנושאים הנזכרים, כפי שמופיעים להלן דבריו של מנהל אגף החינוך הדתי אז, אברהם רון ז"ל:

...התורה והדמוקרטיה הן שתי מערכות שאין ביניהן חפיפה מלאה. אין ספק שיש מקרים של התנגשות בין תביעות התורה לתביעות הדמוקרטיה, ומאידך גיסא גם אין ספק שיש חפיפה כלשהי בין שתי המערכות. למשל: שתיהן תובעות ציות [...] להכרעת הרוב, שתיהן תובעות שמירה [...] על זכויות המיעוט.

השאלה היא, אם מידת החפיפה היא גדולה עד כדי שנוכל לומר, שכללית שתי המערכות מקבלות זו את זו (בסייגים מסוימים). עלינו

לבחון את מרכיבי הדמוקרטיה: עלינו לבחון, מה מהם הולם את התביעות התורניות ובאיזו מידה.

בחינוך לדמוקרטיה בחמ"ד נעלה לפני תלמידינו בגלוי סוגיה זו של היחס בין התורה לדמוקרטיה על כל מורכבותה. אולם נעשה זאת בהתאם להתפתחות הנפשית של תלמידינו. על-כן, למשל, ננסה לקבוע מן הגיל הרך את ההתייחסות הרגשית ה"דמוקראטית" של התלמיד לזולתו, ואחר-כך לחברתו. אך זה יוצג לתלמיד כערך תורני, ולא כערך הומניסטי-אוטונומי, ואילו בניתוח הביקורתי של הדמוקרטיה על-פי ההלכה נעסוק רק כשתהיה בשלות לכך (עמ' 207-208).³

וכן דברים שפורסמו בחוברת "קווים מנחים למדיניות החינוך הדתי",⁴ במאמר שכותרתו: החמ"ד פתוח, אבל לא פרוץ (מטבע לשון שטבע ראש מינהל החינוך הדתי, ד"ר מתי דגן ז"ל):

מוסדות החמ"ד יימנעו מקבלת תלמידים שהם או הוריהם מצהירים שאינם מקבלים על עצמם את החובות ואת המשימות שבית הספר הממ"ד מטיל על תלמידיו מכוח משנתו.... (עמ' 48).
בעיני החינוך הדתי, היהודי שאינו שומר על אורח חיים דתי, הוא אח קרוב, שיש לשמור עמו על קשרים ולנהל אתו דיאלוג מתמיד על אופייה של מדינת ישראל במציאות של שתי מגמות חינוך ממלכתיות נפרדות (עמ' 58).

וכה אמר לי הרב נ"י:

על סמך הדברים המצוטטים נדמה שמנהלי החמ"ד לדורותיו נקטו משנה זהירות בכל הקשור לקשרים עם מערכת החינוך הממלכתית. יתרה מזו, גם כאשר נקטו לשון נינוחה הרי זה בקליטת תלמידים שאינם שומרי דת או מסורת המביעים את רצונם ללמוד בחמ"ד, וחלילה לא להפך.
הסוגיה העומדת לפתחנו, מבקשת להכיר במערכת חינוך חילונית דמוקרטית כחלק ממערכת החינוך הדתית, בידיעה שישנה סכנה פן ההכרה תיתן הכרה-דה-פקטו בלימוד תלמידים מבתים דתיים במערכת זו האם אנחנו יכולים לקחת על עצמנו את הסיכון הזה?

3. רון, א' (תשנ"ו). עקרונות בחינוך לדמוקרטיה בחמ"ד. בתוך פרקים במחשבת החמ"ד (עמ' 207-208). ירושלים: משרד החינוך התרבות והספורט.

4. דגן, מ', לאבל, מ' וגרינבוים, נ' (עורכים). (2008). קווים מנחים למדיניות החינוך הממלכתית-דתי (מהדורה מעודכנת). ירושלים: משרד החינוך.

מאיך גיסא, ישנה כאן פנייה של אח קרוב המעוניין להיות חלק ממערכת ייחודית ולקבל ממנה ערכים יהודיים. אולי תחילת הקשר תביא בעקבותיה המשך של קירוב לבבות ולמידת ערכים יהודיים בתוך המערכת הדמוקרטית, כגון הכרת סידור התפילה, הכרת מועדי ישראל ולא מן ההיבט הפולקלוריסטי בלבד, הכשרת הבנים לבר המצווה ועוד. לסיכום, הרב הנחה אותי להיות זהיר בהחלטה אשר תהיה, לא לסגור דלת בפני לוויין ולקבוע סייגים שאפשר לחיות עימם.

הדילמה



צו השעה או שעת כושר?

התוצאה



לאחר שמניתי לפני ראש המינהל את תחושותיי שכללו את היתרונות והחסרונות, את ההזדמנויות לצד החששות, הבעתי נכונות להרים את הכפפה ולהיות נחשון המוביל דרך חדשה בחינוך הדתי. את ההחלטה ביצעתי עם חברי לפיקוח בליווי צמוד של המפקח הכולל הממונה על בית ספר "קשת" ונוצר קשר מתמיד עם מנהל בית הספר ומחליפותיו בהמשך. נוצרה אידיליה חינוכית שלא פגעה ולא פגמה בחמ"ד. הרבה הודות לאישיותו המיוחדת של המנהל ונכונות עמותת ההורים ללמוד, לשמוע ואף לקבל. ביוזמתי מונה רב לבית הספר שידע להתאים את עצמו למקום ולמשימה המורכבת. נפתחו חוגים ליהדות ובין השאר חוג לתנ"ך ייחודי. בית הספר הדמוקרטי שינה דפוסי התנהגות ומינהל תקין לשביעות רצון העמותה ומערכת החינוך. החיבור שדרג את מעמדו של בית הספר במחוז ואף בעיני הרשות המקומית.

המלצה



אל תדחה על הסף הצעות והמלצות בטרם תבדוק לגופו של עניין ולגופו של אדם. אל תהסס להתייעץ עם אישיות רבנית או כל אישיות רוחנית מוסמכת אחרת כממונה על מערכת דתית, דעת תורה היא מחויבת המציאות. גיוון ושינוי הם הכרחיים אך לא בכל מחיר.

תנועת ארבע האימהות

זה היה בשנת תשס"ח (2008). הגיעה אליי פנייה של ארבע אימהות מזיכרון יעקב המבקשות להיפגש איתי. כבכל פנייה נעניתי גם לבקשה זו ונקבעה פגישה בזיכרון יעקב.

ארבע האימהות מייצגות דור ודרך חדשה בציבור הדתי ביישוב. בקשתן הרשמית בפגישה הייתה לסייע בידן להקים בית ספר תיכון דתי לבנות ביישוב ברוח "פלך" ירושלים.

"פלך" הוא תיכון תורני ניסויי בירושלים הנחשב לבית הספר הדתי הפמיניסטי הראשון בישראל.

אם היו מצלמים את המפגש היה אפשר להבחין שבתוך קרבי רתחתי וכלפי חוץ שמרתי על ארשת נינוחה.

אני? כמחמ"ד מחוז חיפה אתן יד לפתיחת מסגרת כזו? בהיותי חבר בהנהלת החינוך הדתי, הייתי מודע לפתיחת פלך ירושלים, לשאלות הקשות שהתמודדו איתן ראשי המינהל ומפקחי העיר ירושלים ולאי שביעות הרצון הכללית בהקמתה של פלך.

שמעתי את הבקשה והבהרתי שאלמד לעומק את חזון "פלך" ירושלים ואת חזון "פלך" זיכרון יעקב.

האימהות שזכו שאקרא להן "תנועת ארבע האימהות" הפקידו בידי מסמך ראשוני של חזון.

סיימתי את המפגש באמירתי כי אני אדון עם עמיתי על תוכנו של החזון ועל יכולתי להכילו ואשמור עימן על קשר.

למחרת הפגישה קיבלתי משוב באמצעות מנהלת המחלקה לחינוך שהאימהות נהנו מאוד מהמפגש אך שלא קיבלו בו כל רמז למה שחשתי באותה שעה.

האווירה החינוכית בקהילה הדתית בזיכרון יעקב באותה השנה הייתה אמביוולנטית. מחד גיסא קבוצת הורים תורנית המעוניינת בחינוך תורני מוגבר, אחרת יאלצו להעביר את ילדיהם למסגרות תורניות אחרות במרחב. מאידך גיסא, קהילת הורים מעורבת המורכבת מעולים חדשים ממדינות הרווחה, בעיקר מארצות הברית ובריטניה, וכן משפחות צעירות ממרכז הארץ שהיגרו לזיכרון יעקב ובחרו ללמוד במסגרת ממדי"ת מסורתית.

ההורים העולים (שלוש אימהות מתוך הארבע הן מארצות הברית) הובילו את הרוח החדשה שעימה הן הגיעו מארצות מולדתם.

לתוך הקלחת היישובית בקהילה הדתית התווספה כעת שאלת הקמת מסגרת תיכונית דתית לבנות בתפיסת עולם שונה במרחב החינוכי הדתי של מחוז חיפה. בתוך הסערה הזו הייתי אמור לנווט לחוף מבטחים, בידיעה שכל החלטה שתתקבל

תשפיע על החינוך הדתי.

הרוח הנושבת בקהילות הדתיות באותן שנים נשבה לכל מיני כיוונים, מסורתיים ובלתי שגרתיים. העיתונות הדתית עסקה בשאלות יסוד שהעסיקו את החברה הדתית.

שאלות של חינוך נפרד או מעורב, שאלות של לימוד תורה שבע"פ (תלמוד לבנות), שירות לאומי או שירות צבאי או גם וגם, שאלות מהותיות שפגעו בבטן הרכה של הציונות הדתית.

האוכלוסייה התורנית בחמ"ד חשה מאוימת, האוכלוסייה המסורתית-דתית לא רצתה לאבד את מקומה ותנועות חדשות בציבור הדתי ניצלו את המצב כדי להפיח רוח חדשה.

במצב זה הנחתי על שולחני את המסמך של פלך ללמידה וחשיבה. תהליך הלמידה נבנה על בסיס האלימינציה, כלומר הוכחה בדרך השלילה באמצעות ביטול האפשרויות השגויות.

סימנתי את הסעיפים שאני ועמיתי לפיקוח יכולים לחיות עימם, זאת כהכנה למפגש הבא. כוונתי הייתה לפתוח עם ההסכמות, כדי ליצור אווירה טובה של הדיון.

לאחר מכן סימנתי את הסעיפים שמבחינתי היו בבחינת "ייהרג ואל יעבור" וניסחתי ניסוחים מקבילים ואלטרנטיביים לבחינה משותפת.

דרך זו אפשרה לי למידה לעומק, ירידה לפרטי פרטים ותובנות חדשות. (בקרב המפקחים הכוללים הדעות היו חלוקות על עצם הדיון בבקשה ועל מהות החזון). לא הסתפקתי בדיון פנימי, אלא התייעצתי עם מנהלי התיכונים הדתיים במרחב בשאלה האם נתינת אישור לפתיחת מסגרת חדשה ונוספת תפגע במסגרות הקיימות.

המפגש השני היה מפגש מרתק, כי הוא היה בעיקר מפגש אינטלקטואלי שעסק בשאלות יסודיות של החינוך והחברה הדתית בישראל.

הצגתי לפני האימהות את יחסי לחזון, את מה שמבחינתי יהיה "קו אדום", כלומר עד כאן, ומה שמבחינתי אפשר לשתף פעולה.

האימהות הביעו לפניי הוקרה על עצם הסכמתי להיפגש ולקיים דיאלוג כה מעמיק, ובו בזמן נתנו לי להבין כי הם נחרצות בדעתן לפתוח את המסגרת יהי אשר יהי.

כדי לא להגיע למצב של כיפוף ידיים, הבהרתי שאהיה מוכן להמשיך להיפגש רק ברוח טובה ובלי איומים. בדיאלוג כל צד מביע את עמדתו בלי תנאים מוקדמים, אך ההחלטה הסופית היא משותפת.

היה לי חשוב להדגיש לפנייה כי עוד שני שותפים נוספים חייבים להיות בסוד העניין, הרשות המקומית והנהלת המחוז.

למפגש הבא הגיעו האימהות עם מקצה שיפורים לחזון, זאת לאחר שנפגשו עם ה"כוהנת הגדולה" של פלך ירושלים, הגב' שירה ברויאר. הפעם ניכרה גמישות מצידן וגם אני הרפיתי מהלחץ והסכמתי לכמה נקודות בחזון שהיו מנוגדים לרוח החמ"ד, אך היה אפשר להתמודד עם הגישה. המפגש השלישי היה בבחינת ה"מכה בפטיש" ובו השתתפו נציגי הרשות המקומית ונציגי המחוז. במפגש זה סוכם עיקרי הדברים לקראת "חתימה אפשרית" על מסמך עקרונות.

הדילמה



עמדתי לפני הכרעה ועדיין לא הייתי שלם עם עצמי. דילמה אחת הייתה אידאולוגית וערכית. האם מסגרת פלך ומה שהיא מייצגת ראויה להיות חלק ממערכת החינוך הדתית במחוז.

החשש היה שבמידה שלא אסכים למהלך, ההורים יפתחו אותה בעצמם ולי ולמחוז לא תהיה שליטה ונגישות למסגרת. לעומת זאת, הסכמה פירושה הנהגה והובלה משותפת, מתוך שמירה על העקרונות שסוכם במסמך ההבנות.

דילמה אחרת הייתה ארגונית. במרחב המחוזי היו כמה מסגרות על-יסודיות לבנות שענו על הצורך המחוזי. פתיחת מסגרת נוספת תעצים את התחרות בין המסגרות על הבנות הדתיות ואולי לא תיטיב עם חלק מהן.

האזנתי לרוח הנושבת במסדרונות הפיקוח הדתי, בין המצדדים לפתוח ולהתאים את עצמנו להתפתחויות בחברה הציונית הדתית הלאומית, ובין הנזהרים והממליצים להמתין, כי עדיין לא הגיעה שעת הכושר.

קולות אלו נשמעו בקהילה הדתית ביישוב, וכן בקרב מנהלי החינוך הדתי בדרום המחוז.

בסופו של יום אתה נשאר לבד עם הדילמות ועליך להכריע, כי לכך נבחרת.

התוצאה



העדפתי את ההכרעה הקשה, לקחת על עצמי את הסיכוי לצד הסיכון. הודעתי לארבע האימהות על נכונותי להוביל את המהלך ולאשר את פתיחת המסגרת.

לארבע האימהות זה היה יום חג ולי היה זה יום של חדווה, כפי שכתוב אצל יתרו "ויחד יתרו", מפרש רש"י נעשה בשרו חידודין חידודין.

זכיתי לקבל תואר "יקיר פלך" והתפתחה מסגרת ייחודית שונה ממסגרת האם הירושלמית. הרבה בזכות המנהיגות שהובילו אותה והליווי האישי הצמוד שלי.

הדיאלוג שנוצר ביני לנפשות הפועלות הביא לכך שאני אישית המלצתי על המסגרת לקבלת פרס החינוך הדתי ומועמדות לפרס המזכירות הפדגוגית.

היום מסגרת "פלך" היא מסגרת ייחודית הנותנת מענה לפלח מסוים בציבור הדתי לאומי ואפשר לברך על המוגמר.

האזנה



לפעמים חשוב וטוב לשחות נגד הזרם מאשר לשחות עם הזרם. לפי המשל המפורסם, כיצד מבחינים בין דג חי לדג מת? הדג החי שוחה נגד הזרם, הדג המת שוחה עם הזרם.

אל תהיה הרפתקן בכל מחיר, אך אל תהסס להיות לפעמים "חריג" בפן החיובי של המילה.

גלה אמפתיה כלפי המתדיינים עימך, גם אם זה מנוגד בתכלית לתפיסת עולמך. נהג בכבוד עם הורים והיה סבלני כלפיהם. הם הלקוח והלקוח תמיד צודק. תפקידך להעביר אותו לצידך.

האורה וההורה – אי קודם?

אחת הוועדות המרתקות שהייתי שותף להן, ושימשתי בה גם יו"ר הייתה ועדת ערר מחוזית. ועדה זו נועדה לדון בערעורי הורים על החלטת מועצה פדגוגית בית ספרית להרחיק את ילדם לצמיתות מבית הספר. לפי חוזר מנכ"ל רשאי בית הספר בתנאים מסוימים, על פי קריטריונים ברורים ובהליך תקין להרחיק תלמיד שסרח. בתוך 14 יום מיום קבלת ההודעה על הרחקת הילד, רשאים ההורים לערער לפני הוועדה המחוזית.

ועדת הערר כללה את היו"ר, המפקח הכולל, נציגת הייעוץ הבכיר, נציגי ארגוני המורים ונציג מועצת התלמידים המחוזית.

תפקיד הוועדה היה לשמוע את ההורים, את התלמיד(ה), לקבל החלטה ולהעלותה על הכתב. כל החלטה טעונה אישור מנהל המחוז ועמידה לפני אפשרות פניית ההורים לבית המשפט.

לפני כל ועדה נפגשו חבריה עם נציגי בית הספר המרחיק (מנהל, יועצת, מחנך, ועוד כפי מה שהחליט המנהל). מטרת מפגש מקדים זה הייתה ללמוד מהמקור הראשון את הסיבות להרחקה ולוודא שהתהליך כולו נעשה על פי חוזר מנכ"ל. בלא מעט מקרים דחתה הוועדה את בקשת בית הספר בגין זלזול בנוהלי מנכ"ל. זו הייתה אחת הוועדות החשובות, המעניינות והקשות מכולן. בוועדה זו פוגשים את כל מצוקות החברה הישראלית במגזרים למיניהם, מצוקות עוני ודלות, מצוקות משפחתיות של אלימות, סמים וגירושין וכל מיני מרעין בישין.

בידך הדבר לקבוע את גורלו של הנער לשבט או לחסד. כאשר ביקש ממני מנהל המחוז בזמנו לשמש יו"ר, הבהרתי לעצמי שעליי לעשות הכול למען לא ייפלט הנער אל מחוץ למערכת החינוך וחלילה יתדרדר אל מחוץ לחוק.

המקרים שנחשפתי אליהם היו קשים ופעמים אף מזעזעים. כהורה שאלתי את עצמי לא אחת, כיצד מגיעים אל תהומות כאלה בגיל כה צעיר. כאשר למדתי להכיר את ההורים, שאלתי את עצמי, מה יעשה הנער ולא יחטא. כנגד זה, כאשר שמעתי את נציגי המוסד החינוכי, הבנתי מדוע הישועה לא באה ולא תגיע משם. אני מבקש להציג שני סיפורי קצוות להמחיש את הנעשה בוועדה, את ההתלבטויות ואת ההכרעות.

מקרה א':

תלמיד באחד מבתי הספר המקצועיים בעיר, לאחר אזהרות חוזרות ונשנות, לאחר הודעות להורים וזימונם לוועדות משמעת, קיבל הודעה על הרחקתו לצמיתות. המעשים שבגינם הורחק נעו בין אלימות מילולית כלפי מורים ובין אלימות מילולית ופיזית כלפי תלמידים. הקש ששבר את גב הגמל היה באירוע בית ספרי.

התלמיד התפרץ באלימות קשה, היכה תלמידים, שבר מכל הבא ליד ולא אפשר את המשך האירוע, עד שהמנהל נאלץ להזמין את הניידת המשטרתית העירונית. ברוב חוצפתם החליטו ההורים לערער על ההחלטה והאשימו את הצוות החינוכי במחדל ובאוזלת יד. במכתב הערעור נכתב "אנחנו ההורים הפקדנו את בננו בידי ביה"ס וזו התוצאה" (להווי ידוע שבדרך כלל נכתבו מכתבי הערעור בידי עורכי דין ששכרו ההורים, וכמה מההורים אף הגיעו לוועדה מלווים בעורכי הדין. כיוון שכך התקבלה החלטה מחוזית לאפשר לעורכי הדין להשתתף בוועדה אך ללא זכות דיבור. ראיתם פעם עו"ד שפיו חתום?!).

כשהתכנסה הוועדה בנוכחות ההורים הצגתי לפני הוועדה את החברים ואת המשפחה. פניתי לאב בבקשה לנמק את דבריו נגד ההחלטה. עוד טרם הספיק האב לומר דבר וחצי דבר, התפרץ הבן בקול כלפיו ואמר לו: אתה שתוק, רק אני מדבר.

הבנו מיד שיש לנו עסק עם עבריין קטן המטיל מורא על הוריו החרדים ממנו ולא מעיזים לומר לו דבר. המידע שהיה מונח לפנינו מטעם הנהלת בית הספר חיזק את החלטתנו להרחיקו.

באותו רגע נכמרו רחמי על ההורים המסכנים שישבו בבושט פנים, עצרתי את דיבורו והוריתי לו חד-משמעית לעזוב את החדר ולהמתין בחוץ עד שנקרא לו, ולא, איאלץ להזמין את אנשי הביטחון.

לרגע השתררה דממה בחדר, הנער שלא היה רגיל שאומרים לו מה לעשות, אלא הוא המחליט, היה המום, היסס, הביט כה וכה ויצא את החדר בטריקת רגל ובסינון קללה מתוך פיו.

לרגע הזה ייחלתי ופניתי להורים בטון אבהי, זו ההזדמנות שלכם להרים ראש, לשוב ולהיות ההורים האמיתיים. ברור לנו ולכם שזו לא המסגרת עבורו, ואם חפצי חיים אתם ועז רצונכם למנוע את התדרדרותו לעולם הפשע, זו השעה.

האב ולאחריו האם, החלו לגולל לפנינו את מסכת הייסורים שהם חווים בביתם. אין להם לא יום ולא לילה, הבן מנצל את חולשתם מאיים ומקלל ופעמים אף מרים יד (אמרתי לעצמי, כי אילו היו היום דנים על פי המשפט העברי, הוא היה נידון על פי הכתוב "ומכה, ומקלל אביו ואמו מות יומת"). הם מוכנים לעשות הכול כדי להצילו ומבקשים מחילה מבית הספר ומחברי הוועדה.

אמרתי להם שאנחנו נעשה הכול למענם ולמענו, אך עליהם להוכיח עוצמה ותעוזה כלפיו ולהראות מיהו ההורה ומיהו הילד.

קראנו לתלמיד פנימה, והפעם הוא נכנס שפוף, עלוב נפש ומבוויש. התיישב על הכיסא והרכין ראשו כלפי מטה, כנידון המצפה לשמוע את גזר דינו.

האבא נטל את יד בנו בידו והחל לדבר אליו עין בעין. אמר לו עד כמה הם אוהבים אותו ורוצים שיצליח בחיים. הם סולחים לו על כל מעשיו והתנהגותו ומוכנים

לעשות הכול עבורו, כל זאת בתנאי שיתחייב לשפר את דרכיו. האב הודיע שהוא מסיר את מכתב הערעור ומקבל באהבה את החלטת הוועדה ומבקש מהוועדה למצוא מסגרת חלופית עם תוכנית שיקומית לבן. בסיומו את דבריו פרץ הבן בבכי והתחנן שלא יסלקו אותו מבית הספר. הוא מוכן לעשות הכול, רק לא לביישו בפני חבריו. הודיתי להורים והודעתי שהחלטת הוועדה תשלח לביתם. ההורים הודו לנו, לחצו את ידינו וכן הבן ונפרדנו לשלום.

הדילמה



פניתי לחברי הוועדה וביקשתי את דעתם. לפנינו היה מונח תיק עב כרס שפורטו בו כל מעללי התלמיד. שיקולי הדעת שהצגתי לפני חברי הוועדה היו אלה:

מה יאמרו המנהל וחבר המורים אם נחזירו לבית הספר. כיצד יצטייר הדבר בעיני התלמידים. כיצד יוכל המחנך לעמוד לפני הכיתה כאשר הנער שפגע בו וזלזל בו נוכח בה. זו תורה וזו שכרה? האם העתקתו ממקום לימודיו שלמד בו 10 שנים הוא צעד לטובתו או לחובתו?

האם תפקידינו לחנך את ההורים או לשמור על מעמדם של המחנכים? מי ערב לנו שהישארותו של התלמיד בבית ספרו, לאחר כל הניסיונות של הצוות החינוכי בלא הועיל, ישפיעו עליו לטובה?

התוצאה



אלה היו החלטת הוועדה שהובלת: התלמיד יתנצל לפני הצוות החינוכי ויביע חרטה על מעשיו. התלמיד יעבור לבית ספר חלופי התואם את צרכיו. במידה שיוכיח בעצמו כי שינה את הרגליו, את אורח חייו ואת יחסו ללימודים, תישקל האפשרות לחזרתו לבית ספרו, במידה שירצה בכך. הנהלת בית הספר המרחיק תשמור עימו על קשר ותאפשר לו עזרה והשלמת חומר לימודים.

התוצאה בפועל: התלמיד נקלט בבית ספר אחר, שינה את דרכו ונטמע במקום החדש. לא הגיעה אלינו בקשה לא מצידו ולא מצד הוריו לחזור למקום לימודיו הקודם.

שלושה יצאו נשכרים: בית הספר שבא על שכרו וצדק בהערכותיו; הורי התלמיד שהחזירו לעצמם את הכבוד והגאווה וחזרו להיות ההורים; התלמיד שנקלט במקום חדש ופתח חיים חדשים.

מקרה ב':

באחד מבתי הספר היוקרתיים במחוז ארבעה תלמידים פגעו בזדון ברכוש בית הספר ועברו על התקנון הבית ספרי.

השחתת הרכוש גרמה לנזקים כבדים. המועצה הפדגוגית בצעד חריג, "למען יראו ויראו", החליטה להפסיק את לימודיהם לאלתר ולא לאפשר להם לסיים את חוק לימודיהם בבית ספר זה. יצוין כי הארבעה למדו בכיתה י"ב ועמדו לפני בחינות הבגרות.

על פי חוזר מנכ"ל, תלמיד בכיתה י"ב המורחק מבית הספר רשאי לגשת למבחני הבגרות ועל בית הספר לספק לו את כל חומרי הלמידה.

היה מדובר בבנים של משפחות מהעשירון העליון, כמה מהם שמות ידועים ביישוב. ההורים התאחדו להגיש ערעור משותף והגיעו ביחד לדיון של הוועדה. קבוצה גדולה של עורכי דין ליוותה אותם לדיון במשרד החינוך.

מפאת רגישות העניין ועוצמתו הקהילתית, קיבלתי הנחייה ממנהל המחוז לקבל את אישורו על כל צעד שאעשה, כי היה ברור לו שהעניין יגיע בסופו של דבר לבית המשפט.

ויהי היום ויבואו כל הנציגים והתלמידים אל הוועדה. קדמה לפגישה עם ההורים פגישה עם מנהלי המוסד היוקרתי וצוות רב של מחנכים ויועצים.

התלמידים היו בעלי יכולות גבוהות, לא היה כל חשש שסילוקם יפגע בתוצאות הבגרות ובעתידם. לבית הספר היה חשוב שהם ייענשו למען לא ייפגעו אמינותו ומעמדו של בית ספרם. מבחינתם, התקנון הוא כמו ההמנון והפוגע בו אחת דתו לשאת בתוצאות יהיו אשר יהיו.

עמדתם הייתה כה נחרצת ומלווה באמירות נוקשות ללא אפשרות של פשרות. זה מקרה חריג שקרה אחת לעשרים שנה ואי אפשר למחול ולסלוח על כך.

עם עמדה זו של הנהלת בית הספר קיבלתי את פני ההורים לישיבת ועדת הערר. מפאת מספרם הרב של ההורים שמונה במספר, ארבעה נערים, עורכי דין והרכב הוועדה, נאלצתי להעתיק את הדיון לחדר הישיבות המחוזי.

עם תחילת הדיון שידרו ההורים נוקשות, קשיחות וביטחון עצמי מופרז כיאה להורים בעלי מעמד ועניין וקשרים רבים ביישוב ומחוצה לו. אט-אט הם עלו לטונים גבוהים וצורמים, וחזרו כמה פעמים שאם לא תיענה בקשתם, הם יפנו להיררכיות גבוהות. אולי רצו להפחידנו ולרמוז לנו שנדע עם מי אנו מתעסקים.

כשסיימו את דבריהם, לא התייחסתי כלל אליהם וכך ביקשתי גם מחברי הוועדה. פניתי אל התלמידים ושאלתי: מה יש בפיכם לומר? שמעתם את דברי הוריהם הבאים להגן ולהצדיק סוג כזה של התנהגות. אם הדבר היה מתבצע בידי נערים אחרים, גם אז הוריהם היו נוקטים אותה עמדה? אחד ההורים ניסה להתפרץ, השתקתי אותו ואמרתי לו: דברך נשמעו וגם האיום שתכנה למעלה מאיתנו, ועל כן מרגע זה איני רוצה לשמוע אותך, אלא את התלמידים.

האמת שניסיתי פה בעורמה ליצור מעין חיץ בין התלמידים להוריהם. הוספתי לשאול את התלמידים: בעוד כמה חודשים אתם אמורים להתגייס לצה"ל, הצבא מחכה לתלמידים הבאים ממשפחות מכובדות וממסגרות יוקרה, וכמותכם הוא יקבל?

התלמידים חשבו וההורים הבינו שאני מנהל דיאלוג עם התלמידים ולא איתם. העמדתי את ההורים במצב בלתי נעים שבו כביכול הם מגינים על הרוע, על האלימות ונותנים גיבוי לבניהם שנענשו ובצדק בידי הנהלת המוסד החינוכי. לתלמידים לא היה מענה על מעשיהם כי אין מי שיכול להצדיק אלימות לשמה. ברגע זה חל השינוי. אחד התלמידים ביקש את רשות הדיבור ואמר שהם מבינים את חטאיהם אך העונש גדול לעומת המעשה.

ביקשתי ממנו לפרט, לנמק ולשכנע את חברי הוועדה, בעת שאני מזכיר לו את מעשהו של קין ואת אמירתו לקב"ה "גדול עונוי מנשוא".

התלמיד פירט את מעשיהם שלו ושל חבריו, ביקש חרטה בנוכחות ההורים, ופנה אל הוועדה בשמו ובשם חבריו להקל בעונשם. ביקשתי לדעת מהו העונש. הרי אתם תלמידים בוגרים, אם עתידכם חשוב לכם, שבו בביתכם, לימדו לקראת הבגרויות ואני אדאג כי בית הספר יספק לכם את החומרים ותהיו מוכנים במועד למבחנים.

כאן הבנתי מה מציק להם. הרחקתם זה החלק הקל בעונש, החלק הקשה הוא התוצאות של ההרחקה.

על פי מסורת בית הספר תלמיד המורחק לא זכאי לקבל בסיום הלימודים תעודת סיום וסיכת בית הספר. לא מופיע בתמונת המחזור ובספר המחזור. לא מוזמן להשתתף במסיבת הסיום.

זה לא עונש, זו השפלה ופגיעה בכבוד העצמי שלהם, ועל זה בעצם הוגש הערעור ולמרות ההרחקה הם מבקשים לזכות בכל אלה.

לכל הפרשה העגומה והמיותרת הזו היה גם צד חיובי. לבית הספר יש מסורת של עשרות שנים ובוגריו נושאים זאת בכבוד ועל כך הם מוכנים למסור את נפשם. במילים חיוביות ובמסר של הצדעה לבית הספר סיימתי את הישיבה והודעתי כי הוועדה תשקול ותשיב במועד הקרוב.



הדילמה

בין חברי הוועדה היו שניים שילדיהם היו בוגרי בית הספר. הם דיברו בשבח המקום ובמסורותיו והדגישו מתוך שיקול הדעת צד זה והביעו עמדה אישית שיש לשקול בחיוב את בקשתם. לעומתם, החברים האחרים טענו שתפקיד הוועדה הוא לעסוק אך ורק בפרשת ההרחקה. לפרשה זו היו הדים בעיר, הופנו אל מנהל המחוז פניות מקומיות וארציות, ואף לחצים לא פשוטים. היה ברור שלהחלטת הוועדה תהיינה תוצאות לעתיד שישפיעו על בתי הספר ועל מערכת השיקולים המחוזית בוועדות הערר.



התוצאה

העליתי הצעה המשלבת בין השניים האומרת: הוועדה מאשרת את החלטת בית הספר להרחקתם. הוועדה ממליצה להנהלת בית הספר לאפשר לתלמידים לקבל בסוף השנה את תעודת הסיום ואת הסיכה ולשקול האם יופיעו בתמונת המחזור ובספר המחזור. בתמורה לכך הוועדה ממליצה שהנהלה תטיל על התלמידים עבודות שירות, כלומר עזרה לתלמידים בלמידה ובהכנת שיעורי בית מחוץ לכותלי בית הספר. בסוף השנה הנהלה תחליט האם להיעתר לכל הבקשות כי זה לא בסמכות הוועדה. כך תמה לה פרשה שהסעירה את בית הספר וקהילת ההורים. נדמה שתרגמו לחיזוק המסורת הבית ספרית ושמרנו על כבודם של המחנכים. גם ההורים למדו לקח והבינו כי לא בכוח יגבר איש.



החלטה

באירועים מעין אלו השתדלו לנהוג בניקיון כפיים. נקטו בשיטת המקל והגזר, או כדברי חז"ל יד שמאל דוחה וימין מקרבת. קבלו את ההחלטה באומץ ועמדו מאחוריה. זכרו, צופים בכם אחרים כדי לראות האם אתם עקיבים ונוהגים באותן אמות מידה. היו מודל לחיקוי.

לא נעים לראות בית ספר סגור

אחד הנושאים הרגישים בסדרי העבודה הוא קבלת החלטה על סגירת גן ילדים או בית ספר.

סגירת מוסד חינוכי נובעת מהסיבות האלה: הקהילה התבגרה ונתמעטו התלמידים, הגירה שלילית ביישוב, איכות המוסד ירודה ומצריכה שינויים ואיחוד בתי ספר קטנים.

להחלטה על סגירת המוסד החינוכי שותפים משרד החינוך, הרשות המקומית וארגוני המורים.

בתפקידי כמחמ"ד נאלצתי לא אחת לקבל החלטה כואבת ולסגור בית ספר. סגירת מוסד מעבר למועקה ולאווירה הבלתי נעימה הנוצרת, מספקת קושי ארגוני מיוחד.

ראשית, עליך לדאוג לשיבוצם של עובדי ההוראה במסגרות אחרות; שנית, עליך לדאוג לשיבוצם של התלמידים במסגרות חלופיות מתאימות.

כאשר קיבלתי על עצמי את תפקיד המחמ"ד, אמר לי המחמ"ד היוצא, מר מנחם בלום ע"ה: אתה נכנס למצב מלחמתי, עליך להילחם על זכויות המיעוט, עליך להילחם על עקרונות החינוך הדתי ועליך להילחם ולשמור על מסגרות החמ"ד.

לסגירת בית ספר יש יתרונות וגם חסרונות. פעמים היתרונות עולים על החסרונות. המעבר לבית ספר חדש הוא בבחינת "משנה מקום משנה מזל". האוכלוסייה הקטנה מתחברת אל קהילה חדשה וגדולה, המשאבים גדולים, החברה איכותית והאפשרויות רבות.

כמו למשל, ישנו הבדל בין בית ספר על-יסודי המונה 1000 תלמידים ובין בית ספר על-יסודי המונה 300 תלמידים. מספר המגמות רב, ומתאפשרת לתלמידים בחירה עמוקה יותר.

הקושי העיקרי נובע מהעניין שאוכלוסיית החמ"ד מורכבת ומגוונת ביותר. רוב התלמידים מגיע אל החינוך הדתי מבתים פושרים, מסורתיים ואף מבתים חילוניים. המשמעות היא שבעת סגירת המוסד לא בהכרח הם יעדיפו להמשיך במערכת חינוכית דתית, אלא יעדיפו לעבור לחינוך הממלכתי.

כל ילד יהודי שאינו קורא ואינו יודע קריאת שמע הוא אגדה גדולה לעם היהודי. זה היה המניע שהוביל אותי במאבקי למנוע את סגירת בתי ספר. ידעתי שבהחלטתי אני מרחיק ילדים ומשפחות רבות ממסורת עם ישראל, ואם זה מה שקורה, מהו תפקידי? הרי לשם כך הוקמה מערכת החמ"ד להגדיל תורה ולהאדירה ולא חלילה למנוע מתינוקות של בית רבן תורה ויראת שמיים. לשם כך נאבקתי על כל "סכנה" של ניסיון סגירת בית ספר ולא תמיד עלה בידי.

שני אירועים זכורים לי במיוחד.

האירוע הראשון:

אחד מיעדי החמ"ד העיקריים "והעמידו תלמידים הרבה" חייבני לעמוד כל העת על המשמר בסוגיית סגירת מוסדות חינוך עקב אילוצי התייעלות של המשרד. באחד הימים הודיעה לי מנהלת המחוז בנחרצות כי היא החליטה לגבות את החלטת המשרד והרשות המקומית לסגור את בית הספר הממ"ד הקטן "שילה" בפרדס חנה. לא עזרו כל טענותי ויצאתי כאשר ידי על התחתונה. חזרתי לחדרי מורכן ראש, שפוף והחלטתי שאני לא מוותר. ישבתי וכתבתי למנהלת המחוז מכתב אישי כדלקמן:

רחל יקרה,

הוויכוח בינינו לאחרונה סביב המשכיותו של בית הספר שילה בפרדס חנה מדיר שינה מעיניי. נבחרתי לתפקידי כמחמ"ד לחזק תורה ולהרבות לומדיה, נאמן לדברי חז"ל בפרקי אבות "והעמידו תלמידים הרבה".

סגירת בית הספר היא ניתוק ילדי ישראל מתורתם ואולי לתמיד, וקשה עליי גזרה זו כי בתלמידים עסקינן, בנשמות של ילדי ישראל ולא בתקנים, מבנים או משאבים. ואם לצורך כך נתחייבנו לעסוק בחינוך, דיינו.

בימים אלה שבין פסח לעצרת, שבהם אנו מתאבלים על תלמידי רבי עקיבא על שלא נהגו כבוד זה בזה, אני טרוד מאוד בשאלת סגירת בית הספר.

על רבי עקיבא נאמר "אשריך שנתפסת על דברי תורה" ולהבדיל אלף אלפי הבדלות, כי הרי איני מגיע לקצה קצהו של רבי עקיבא, גדול התנאים ואחד מעשרת הרוגי מלכות, אבל "לאורו אני הולך". אשריי שזו מלחמתי למען ילדי ישראל.

אני מבין אותך מנקודת מבט של מנהלת המחוז ובטוחני כי את פועלת למען ילדי ישראל וטובתם לא פחות מאחרים וממני, ואולי אף יותר מכולם, ומשום כך מהיותי מכיר את רגישותך למען המורשת והערכים של עמנו, אני מבקש מחשבה נוספת. עוצמת האבדה כאן היא מעבר לכוחותי ואני מרגיש כי אולי זה אף פוגע בבריאותי.

אשמח מאוד באם נצליח בסיועך הרב והמאסיבי להעתיק את מסגרת "נועם" בחדרה לפרדס חנה, ולהכיל את ילדי שילה. אבל אם חלילה הדבר לא יצלח, אני מבקש ממך לשוב ולשקול את ההחלטה על הסגירה, כי מה שנסגר לא נפתח - זאת מניסיון של שנים במערכת

החינוך הדתית.

במקרה זה, אני מבקש שנה נוספת לבית הספר וניסיון להצמחתו, מה שלא צלח בידיו עד כה. אולי הפעם עם שילובו של הגרעין התורני, כי "אינו דומה שונה פרקו מאה פעמים לשונה פרקו מאה ואחת פעמים".

בהערכה רבה

יעקב ויזל

נ.ב.

אני כותב מדם ליבי ולא כדי להיות פופוליסטי,

כי הרי איני צריך להוכיח לאף אחד דבר...

אבל אחרי 120 שנה ודאי ישאלוני "העמדת תלמידים הרבה"?

התנ"א

בית הספר התאחד עם מסגרת נועם, היום הוא צומח וגדל גם מספרית והרבה תודות למאמציה של מנהלת המחוז. אירוע זה הסתיים בחיוב, אך האירוע הבא הוא שהעמידני לפני דילמה קשה מאוד.

האירוע השני:

בעברי שימשתי מנהל בית הספר הממ"ד "בית יוסף" בעתלית. זו הייתה בעבורי טבילת אש ראשונה בהנהגה וממנה צמחתי עד לתפקידי האחרון כמחמ"ד המחוז. במשך שבע שנים השקעתי את כל מרצי וכוחי להגדלת בית הספר ולהפיכתו למסגרת אטרקטיבית. ואכן, עם צוות בית הספר הבאנו את המקום להישגים חינוכיים וחיזקנו את הקהילה.

בתפקידי כמחמ"ד הקדשתי זמן רב לסוגיית "בתי הספר הקטנים", ועל אחד מהם נמנה גם בית הספר בעתלית.

מכיוון שהוא היה בבת עיניי, פרי גידולי, עשיתי את כל המאמצים לעקוב אחריו ולוודא שיש מי שממשיך את מה שהתחלתי.

דא עקא, כפי שקרה בהרבה יישובים קטנים שבהם הייתה אוכלוסייה מסורתית, ה"דתיים" יותר (לצורך העניין) חיפשו את דרכם לעבור לערים גדולות ומבוססות, וכך הלכה והתדלדלה האוכלוסייה שצרכה חינוך דתי.

ויהי היום, ועל שולחן הנהלת המחוז הונחה בקשה של הרשות המקומית לסגור

את בית הספר הממ"ד ולאפשר לתלמידים המעוניינים בכך, לעבור וללמוד בבית הספר הממ"ד ביישוב השכן, ניר עציון.

אני חייב להקדים ולספר שבאחת ממערכות הבחירות הצהיר המועמד לראשות הממשלה מטעם תנועת הליכוד, שאם ייבחר הוא ידאג למזג רשויות מקומיות קטנות וסמוכות כדי לחסוך בכספי משלם המיסים ולהיטיב עם האוכלוסייה המקומית.

בין השאר נכללו בתוכנית זו כמה יישובים במחוז חיפה, כמו היישובים הדרוזיים דלית אל כרמל ועוספיה (לאחר שנים כאשר הוכח שהמיזוג נכשל, הופרדו שוב והפכו לשתי רשויות מקומיות), היישובים גבעת עדה ובנימינה ומועצה מקומית עתלית עם המועצה האזורית חוף הכרמל.

לאחר הבחירות והיבחרו של הליכוד לראשות הממשלה קודם הרעיון. לאחר המיזוג הגיש ראש המועצה האזורית חוף הכרמל בקשה רשמית לסגירת בית הספר ומיזוגו עם ניר עציון.

הדילמה



אשר יגורתי בא. מנהלת המחוז העלתה את הנושא לדיון בהנהלת המחוז, ועליי הייתה מוטלת המשימה לבטל את רוע הגזרה.

בית ספר שבמו ידיי הבאתי לבנייה מחודשת, להעצמת התלמידים והקהילה, מועמד לסגירה.

תחושותיי היו קשות מנשוא, לא ידעתי אנה אני בא. החלו לחצים של הורים ושל תלמידים בוגרים, לשם כך גידלנו אותך והבאנו אותך לראש הסולם, כדי שתסגור את בית ספרנו/בית ספרך?!

כאב לי מאוד והרגשתי חסר אונים כי המספרים דיברו בעד עצמם. לא הייתה הצדקה להשארת בית הספר בנתונים הקיימים. גם עתידו היה לוט בערפל, כי לא נראתה באופק כל תנועת הגירה דתית חיובית למקום. (היום היישוב עתלית מתפתח ומגיעות קהילות חדשות וצעירות לבנייה החדשה).

הטיעונים של משרד החינוך ושל הרשות המקומית היו הגיוניים: התלמידים יתערבו וייטמעו באוכלוסייה דתית ומבוססת בניר עציון. התלמידים ייהנו ממשאבים ומאפשרויות רבות יותר.

הרשות החדשה תפנה משאבים לטובת התלמידים ביישוב עצמו בשעות אחר הצהריים.

הרשות תדאג להסעות של התלמידים ולהסעות להורים ולתלמידים לכלל אירועי בית הספר.

המשך לימודיהם בסיום החינוך היסודי יהיה עם חבריהם בישיבות ובאולפנות במרחב הפתוח של תלמידי ניר עציון.

בשורה תחתונה, כל הטוב והמוטב לפניכם, למה לא להסכים? כאשר שקלתי את טענותי אל מול כל ה"שפע" החינוכי והחברתי המוצע, כל מה שיכולתי לומר היה, אתם גודעים את הרוח הדתית והמסורתית של היישוב עתלית.

מקצת התלמידים יעברו ללמוד בניר עציון והאחרים יעדיפו להישאר בחינוך הממלכתי ביישוב.

לצערי בשיקולים של משרד החינוך אין שיקולים ערכיים, שיקולים מוסריים, שיקולים של מסורת אבות והנהגות מקדמת דנא, הכול נמדד רק בנתונים, במספרים ובכספים. שיקולי הדעת הם כלכליים הגוברים לא פעם על שיקולים חינוכיים, על שיקולי טובת הילד והאוכלוסייה המקומית. העיניים הפכו לעיניים עגולות ומצומצמות הרואות רק עיגולים ולא אנשים. ויותר מכל כאב לי שאני הוא זה שיצטרך בלית ברירה להסכים ולאשר את הצעד הסופי.

מה אעשה, איך אצליח לשנות את ההחלטה, לרכך את התנגדות ההורים, את זעקתם וכאבם האמיתי?

ההורים הבינו שסגירת בית הספר כמוה כהכרזה על חיסול החינוך הדתי ומסורת ישראל ביישוב. כאשר עלו ארצה מצפון אפריקה, ידעו שהם חוזרים אל ארץ האבות, אל המקום שיוכלו לחיות בו חיים יהודיים בשקט ובבטחה. ומה כעת?

התוצאה

ידי הייתה על התחתונה, כל ניסיונות השכנוע מצידי עלו בתוהו. ראיתי בכך כישלון אישי שלי, לא הצלחתי לשמור על נחלתי ונאלצתי להסכים עם ההחלטה.

המשימה שנשארה לי הייתה לשכנע את ההורים שהחינוך הדתי לא זנח אותם וכי אעשה את כל המאמצים לשילוב ילדיהם בניר עציון כהלכה.

נפגשתי עם הורים ועם בוגרים, קיימתי אספות הורים משותפות ליצור אווירה חיובית ונינוחה לקראת האיחוד של שתי המסגרות. דאגתי שהתלמידים העוברים יעברו עם המחנכות המוכרות להם כדי ליצור תשתית רגועה ונינוחה בלי פחדים ומצבים בלתי הפיכים.

יש לדעת כי מיזוג בין שתי מסגרות, זה מיזוג בין אוכלוסיות הורים, בין צוותי חינוך ובין קבוצות של תלמידים.



לצערי היו לא מעט תלמידים שהם או הוריהם העדיפו להישאר ביישוב, במקום המוכר והבטוח, גם אם אינו מספק את הנדרש. השקענו רבות במסגרת הפיקוח, הייעוץ הבכיר והחינוך החברתי לרפד את המעבר ברפידות רכות שיקהו את קשיי המעבר. במבט לאחור, ייתכן שהמהלך היה בלתי נמנע ואולי אף היטיב עם התלמידים. אך לא בטוח שהוא היטיב עם היישוב. השאר היסטוריה.

המלצה

בעימות שבין הרגש ובין השכל, פעמים יש לדחוק את הרגש לשוליים ולחשוב רק על פי ההיגיון. גם כאשר אתה כביכול בעל הבית, יש מגבלות שאתה לא שולט עליהם. אל תיכנס לפינות שלא תוכל לצאת מהם, חשוב לפני על נקודות מוצא או מפלט. גם כאשר אינך מצליח, אך נהגת בחוכמה וביושרה, היה שקט עם מצפונך.



"עלייה וקול כה"

תנועת העולים מאתיופיה נדדה בכל רחבי הארץ על פי מיקומם במרכזי קליטה. לא אכנס לשיקולי הדעת של המשרדים הממשלתיים בהפנותם את העולים למרכזי היישובים בארץ. לתחושותי, לא למדו ולא הפיקו לקחים מעליות קודמות וחזרו על אותן טעויות.

בשלב מסוים התקבלה החלטה לסגור את כל מרכזי הקליטה ולאפשר ליהודי אתיופיה לבחור את מקומות מגוריהם. העיר קריית ביאליק קלטה עולים רבים ששוכנו בעיקר באחת השכונות הקשות בעיר, שכונת "צור שלום". בעבר היו בעיר זו שני בתי ספר דתיים וכיום לא נותר בו אפילו אחד לפליטה. התושבים הדתיים נדדו מן העיר לקריית מוצקין הסמוכה או ליישובים אחרים. משפחות שרצו ללמוד בחינוך דתי הוסעו לבית הספר הממ"ד מצפה בקריית מוצקין.

גם ביישוב זה נקלטו משפחות רבות מעולי אתיופיה ונוצרה מציאות של אחוז גבוה של תלמידים עולים בבית הספר. יכולת הקליטה של בית ספר מצפה הייתה גבולית והיה צורך למצוא פתרון לתלמידים העולים בקריית ביאליק. ניסיון הקליטה של החמ"ד במחוז מאז שנות השמונים יצר יצירות חינוכיות רבות ומגוונות, וכעת נוצר הצורך למציאת פתרון יצירתי נוסף וחדשני.

יהדות אתיופיה ניחנה בסבלנות, בצניעות ובשקט נפשי מיוחד, כל עוד חשו שמתייחסים אליהם בידדותיות. אך כאשר התקרבו למועד פתיחת שנת הלימודים ועדיין לא נמצא הפתרון וילדיהם לא ידעו להיכן יפנו, גם שלוותם נמוגה. זו עלייה ייחודית שתשפיע רבות על החברה בישראל בשנים הבאות. זו "עלייה וקול כה" בשל חוסר הרגישות של החברה בישראל כלפיה.

תלמיד האמור לעלות לכיתה א', מתרגש במהלך כל חופשת הקיץ. הוא ובני משפחתו מתרגשים ועסוקים בהכנות. קניית הילקוט המפורסם וכל אשר בו, ביגוד אחיד וחדש וכל צרכיו של הילד.

ומה עם הילד האתיופי, הוא אינו תלמיד כמו כולם? האמת היא שלא, כי אין לו מקום מוגדר ללמוד. במה הוא שונה, מדוע הוא צריך "למצוא" מקום, והאחר "מקבל" מקום? כלומר כל תלמיד זכאי לאזור רישום המקנה לו זכות אוטומטית לכניסה לבית הספר הסמוך למקום מגוריו. לעומתו, התלמיד העולה מאתיופיה מתקבל רק על פי מכסה של אחוזי עולים בכל בית ספר.

הדבר יצר אפליה לא מדומה בפועל, ורבות ממשפחות העולים מאסו בכך וביקשו למצוא פתרון אחיד. מדוע במכסה לא יכללו גם התלמידים ה"לבנים", כלומר האוכלוסייה הוותיקה. מדוע על התלמיד העולה לנסוע אל מחוץ ליישוב והאחר נשאר במקומו?

**הדילמה**

עמדו לפנינו כמה פתרונות למצוקה. לכל פתרון יתרונותיו וחסרונותיו. האחד, להקים בית ספר דתי בעיר. הזמן קצר ואי אפשר לעמוד בלוח הזמנים הצפוף עד לפתיחת שנת הלימודים. נוסף על כך, פתיחת בית ספר דתי על טהרת האוכלוסייה האתיופית תקומם עלינו את התקשורת ואת אנשי ארץ ישראל היפה המקפידים על אחרים, אך אינם מוכנים להיות חלק מן הקולטים. (חווינו חוויה כזו בעבר בעיר חיפה, שבה הוקם בית ספר דתי בשכונה שחיו בה רק יהודי אתיופיה. בית ספר מעולה, הורים וילדים שמחים, ובלחץ התקשורת על טענות של כביכול גזענות בחמ"ד נאלצנו לסוגרו).

השני, להפנות את התלמידים בהסעות לבתי ספר ממ"ד אחרים בסביבה. הפתרון הוא זמני ולא נכון. הוא מנתק את התלמיד ממקומו ולא מאפשר לו לחבור לאחרים. בסיומו של יום הוא חוזר לביתו, אל סביבתו הטבעית ונשאב אל המציאות המקומית העגומה. גם אם תספק לו שירותים מקומיים זה לא ימלא את החסר ולא ישמש תחליף לחברה של הבוקר. להיפך, אתה מגדיל בכך את הפערים ומקצין את עמדות הקיצוניים באוכלוסייה. ומכך חששתי ביותר, מהקצוות שינסו להשפיע על הקהילה וימנעו כל פתרון.

האמת ניתנת להיאמר, גם לראשי הקהילה לא היה פתרון, הם הבינו היטב שהם לכודים בין הפטיש לסדן.

כמה משפחות עולים ותיקות שהתבססו בארץ ובמקום וילדיהן למדו במערכת החינוך הממלכתית ביישוב, ניצלו את המצב כדי לקומם את האוכלוסייה באמצעות התקשורת ובאמצעות פוליטיקאים שתפסו "טרמפ" כדי לנגח את ראש העיר.

ראש העיר ומנהל אגף החינוך עשו ככל יכולתם כדי להרגיע את האוכלוסייה ולשכנעם כי הם משתדלים למענם.

זו המציאות ערב פתיחת שנת לימודים חדשה, מה עושים?

**התוצאה**

ביהדות קיימת תפיסה וגישה המעוגנת באחד הפסוקים בתנ"ך: "האני אשביר ולא אוליד יאמר ה', אם אני אוליד ועצרתי אמר אלהיך" (ישעיה סו, ט), כלומר הצמיחה באה דווקא במצבי משבר. שבירה היא דרך של תיקון, כפי שנאמר על כלי חרס "שבירתן היא טהרתן".

הבנתי כי היצירה החדשה צריכה לתקן, צריכה להביא לידי שינוי סטראוטיפ

של הקהילה, גם כלפי עצמה וגם כלפי החברה. החלטתי לחשוב מחוץ לקופסה ביחד עם הפיקוח הדתי, מנהלת המחוז והראשות המקומית, ראש העיר ומנהל אגף החינוך. הצעתי הייתה להקים כיתות חמ"ד בבתי הספר הממלכתיים בעיר עם אוטונומיה וריכוז נפרד. להצעה זו הייתה מטרה נוספת, לסייע למינהל החינוך הדתי למצוא פתרון גם למחוזות האחרים של משרד החינוך. השותפות האמיתית שהייתה ביני ובין מנהלת המחוז ובין עיריית קריית ביאליק סייעה רבות להצמחת יצירה חדשה, לכחות לשנים הקרובות עד שיימצא פתרון קבע. ההתלהבות של כולם הרקיעה שחקים, כל אחד רצה להוכיח את נאמנותו לתהליך ולהצטייר כקולט עלייה לדוגמה. הפתיעו אותי לטובה מנהלי בתי הספר הממלכתיים שגייסו את כל יכולותיהם להצלחת המבצע. לא התעלמנו כמובן מהבעיות שיצוצו בדרך, וצצו לא מעט, אך מי שלא מנסה אינו טועה. אכזבתי הגדולה הייתה מצד הורים בחינוך הממלכתי, שלשמע העובדה כי ייקלטו בבית ספרם בני העדה האתיופית נזעקו בשם "הצדק המזוין" והחליטו להשבית את המערכת, כי כביכול פוגעים בילדי העדה. זה היה כיסוי לחששם שילדיהם הם שייפגעו. מי שעמדה בעין הסערה ובכבוד הייתה מנהלת המחוז, רחל מתוקי ז"ל, שעמודי העיתונות המקומית יצאו נגדה בשצף קצף והיא ללא חת, עמדה בפרץ בעוז, מתוך אידאולוגיה. פתחנו את השנה והובלנו במשותף את המהלך. לימים, בתי הספר הממלכתיים הפכו להיות מקום עלייה לרגל של רבים, לרבות מנכ"לית משרד החינוך ומפקחים רבים שרצו ללמוד מקרוב כיצד אפשר ללמוד במשותף.

להלן מסמך שהוכן בזמנו לקראת פתיחת שנת הלימודים:

הצעה לקליטת תלמידים עולים מקרב בני העדה האתיופית "מודל הבונים"

בעיר קריית ביאליק נקלטו לאחרונה משפחות אשר הגיעו ממרכזי קליטה בחיפה והצפון, וכן תלמידים עולים מאתיופיה. ביישוב לא קיימת מערכת חינוך ממ"ד וכל השנים התלמידים שובצו בקריית

מוצקין הסמוכה (כל התלמידים המעוניינים בחינוך הדתי בקריית ביאליק הופנו על פי המיפוי לקריית מוצקין). בנוסף לכך, הוסעו תלמידים עולים מקריית ביאליק ליישובים סמוכים נוספים: קריית ים וקריית טבעון.

מציאות זו חייבה אותנו לחשוב חשיבה אחרת ויצירתית, אשר תאפשר קליטה נכונה חברתית וחינוכית, ובמקביל תותאם לדרישת שר החינוך לא להקים בתי ספר אשר בהם ישנה רק עלייה או ריבוי עולים מעל 50 אחוז. הועלה הרעיון לפתיחת מסגרת ממ"ד ייחודית של עולים בתוך בית ספר ממלכתי.

הביצוע:

1. מציאת בית ספר מ"מ גדול באיכות ובכמות המוכן לקלוט תלמידים עולים למסגרת ייחודית.
2. קבלת אישור של הגורמים המוסמכים: משה"ח, מינהל החה"ד, הרשות המקומית, מנהיגי הקהילה.
3. תהליך הסברה בעזרת "המגשרים" בקרב העדה ובתיווכם.
4. איתור מרכז/ת של היחידה, מורים של מערכת החה"ד על ידי פיקוח הדתי.
5. קירוב לבבות – בין הפיקוח הדתי למ"מ.
- בין חדר מורים מ"מ לחדר מורים ממ"ד.
- בין מנהלת ביה"ס המ"מ למרכזת הממ"ד.

תכנון יום הלימודים וקבלת התלמידים:
יחידה נפרדת בהתאם לתל" המחיבת על פי חוזר מנכ"ל והתוספות של החה"ד.

בחירת תחומים שבהם ניתן "לחבר" את אוכלוסיית הממ"ד עם אוכלוסיית המ"מ (מוסיקה, ספורט, מתמטיקה, אנגלית).
שיתוף פעולה בין חדרי המורים.
קביעת השתלמות הבית ספרית.
השתתפות בשיבות מורים משותפות.
קביעת ישיבות צוות ייחודיות של צוות הממ"ד.
הקפדה על תוכני החינוך הדתי.
ראשי חודשים, מועדים ואירועים ייחודיים בלוח השנה העברי.

הקפדה על הופעת תלמידים בהתאם לנוהלי החינוך הממ"ד (בנים – כיפה וציצית, בנות – חצאית וחולצה הולמת).
תלבושת אחידה לכלל התלמידים, עם כיתוב ממ"ד על חולצות החמ"ד.
אירועים בית ספריים משותפים.

כמובן שהתהליך הוא עדין, רגיש, תחילי ומצריך הרבה רצון טוב של כל הגורמים כדי לקדמו כראוי.

לתהליך זה יש יתרונות וחסרונות כדלקמן:

יתרונות	חסרונות
חיבור בין אוכלוסיות של עולים לוותיקים	חשש לאיבוד הזהות הדתית של התלמידים העולים
התערות העולים בבתי ספר רגילים ולא "צבועים" לאוכלוסיית העולם	התייחסות של תלמידים ותיקים אשר לא מכירים עולים
שיתופי פעולה בין מגזרית ממ"ד ומ"מ (מורים)	יחס ההורים/הקהילה אל תוספת/שילו תלמידים
היכרות בין מגזרית	תלמידי ממ"ד אשר "יטעמו" טעם של חינוך ממלכתי ויבקשו לעבור אליו
חיסכון בהוצאת הסעות בין רשויות	

זו הייתה פואמה פדגוגית ייחודית שהוכיחה כי כשיש רצון טוב אפשר לגשר על הכול. הדיאלוג שנוצר בין שני המגזרים יצר שיתופי פעולה ראויים לציון.

לאחר כחמש שנים נגוז החלום מכמה סיבות: האחת, חילופי מנהלים; השנייה, הורים בקהילה רצו בכל מחיר בית ספר דתי, ומקצתם לצערי העדיף להישאר בבית הספר הממלכתי.

איני מצטער לרגע על המהלך אשר לשעתו היה במקום הנכון ובזמן הנכון, אך לצערי לא לדורות.

מאז ומעולם טענתי ועדיין אני איתן בדעתי, שמערכת החינוך הדתי ראויה לפרס ישראל על קליטת העולים מאז הקמת המדינה. עליית יהודי צפון אפריקה, עליית יהודי תימן, עליית יהודי אתיופיה, כל אלה הם ההוכחה על קליטה מיטבית ותרומה מיוחדת למדינה ולחברה. אולי המדינה תכיר בכך בעתיד הנראה לעין.

הערה: מאז החלה עליית יהודי אתיופיה ארצה בשנות השמונים, הפעיל החינוך הדתי במחוז יוזמות ייחודיות רבות להצלחת הקליטה ולהצלחת התלמידים: מודל "אתר הקרוואנים" נווה כרמל, בית ספר ייחודי בשכונת נווה יוסף בחיפה, מודל שיתופי בקריית ביאליק.

המלצה



לכל הימור יש סיכון ויש גם סיכוי. אם לא המרת, לא טעית אך גם לא ניסית, וחבל.

יגעת ומצאת, תאמין שיגעת. לא מצאת, תאמין שלא יגעת. למד מאחרים, גם מהחינוך הממלכתי. יש בהם כוחות ניהול והוראה הראויים לחיקוי. כפי שלמדונו חז"ל בפרקי אבות: בן זומא אומר, איזהו חכם? הלומד מכל אדם, שנאמר, מכל מלמדי השכלתי. היערך כראוי לכל תהליך, כל פרט ולו הקטן ביותר, יש לו משמעות להמשך.

דע מי אתה

משה מנדלסון, מחולל תנועת ההשכלה, אימץ את הפתגם המפורסם של יל"ג (יהודה לייב גורדון): "היה אדם בצאתך ויהודי באוהלך". גישתו הייתה שהשנאה לעם היהודי תיעלם כאשר יתבטלו ההבדלים בינינו ובין העמים.

כידוע, ההיסטוריה והמציאות טפחו על פניו בעת השואה האיומה באירופה, שבה לא הבחין הצורר הנאצי בין יהודים משכילים לאחרים, כולם נדונו לכליה. השואה הבהירה לנו שדברי בלעם "הן עם לבדד ישכון ובגויים לא יתחשב" זו הגישה האמיתית של העם היהודי לנצח נצחים.

לא אחת שאלתי את עצמי בתפקידי, מהם הגבולות שעליי להקפיד עליהם בשעה שאני מנהל את המערכת. מתי אני יכול "לפזול" אל האחר ומתי עליי להיות מסוגר ב"דלת" אמותיי.

לא אחת ניסו לאתגר אותי עם מאמר חז"ל "דרך ארץ קדמה לתורה", כלומר לפי תפיסתם, אם חלה התנגשות בין התורה או ההלכה עם דרך ארץ, הרי שדרך ארץ קודמת. ולכן עליך כמנהיג דרך לוותר, להתפשר ולהתאים את עצמך למציאות. אך כאחד שלמד במסגרות דתיות כל ימיו וצמח וגדל על תורה ומצוות, חונכתי שזו לא הכוונה.

המקור לאמרה זו של חז"ל במדרש: "דאמר רבי ישמעאל בר רב נחמן: עשרים וששה דורות קדמה דרך ארץ את התורה. הדא הוא דכתיב 'לשמור את דרך ארץ החיים'". דרך זו דרך ארץ, ואחר כך עץ החיים זו תורה.

וכן מופיע במשנה במסכת אבות ב, ב: "רבן גמליאל בנו של רבי יהודה הנשיא אומר: יפה תלמוד תורה עם דרך ארץ, שיגיעת שניהם משכחת עוון".

המושג מורה לנו שבהעדר דרך ארץ, אי אפשר לרכוש את חוכמת היהדות כי התורה אינה מדע ככל המדעים, אלא הוראת דרך חיים לאדם מישראל. כדי שבאמצעותה הוא יתעלה ויתקדש ותשתפר דרגתו הרוחנית.

בהעדר יחסי אנוש ודרך ארץ, חסרה ופגומה היא הצורה הרוחנית של האדם, ואם אין כאן אדם, למי תינתן התורה?!

בכל תפקיד שמילאתי נזהרתי להיתפס חלילה כמטיף או כמיסיונר או כמחזיר בתשובה. כך בתוך קהל עדתי ועל אחת כמה וכמה בקהל שאינו קהל עדתי. גישה זו העמידה אותי לא אחת במצבים לא נעימים, פעמים "נתפסתי כחרדי" לעומת הציבור שהנהגתי, גם כאשר הדבר היה לא נכון. אביא דוגמה אחת מיני רבות, שתסייע להבין את דבריי.

באחד הימים עלתה שאלה מצד אחד מחבריי לעבודה, מהמחנה ששינו היינו משויכים אליו. תפקידו במערכת היה מערכתי ולא מגזרי, והוא שאל אותי,

מדוע ביחידה שאני מנהל יש צורך במדריך דתי והרי אני חובש כיפה, מהמחנה שלך, אני בעצמי שומר הסף, מה לך כי תלין?!

השבתי לו בסיפור מעשה שהיה:

באחד היישובים במחוז נקבעה ישיבה חשובה מאוד והשתתפו בה משתתפים רבים בצום עשירי בטבת. (לצערי לא אחת קרה כי משרד החינוך על אגפיו השונים לא התחשב בלוח השנה העברי, אלא בלועזי בלבד ונוצרו תקלות רבות. דרך אגב, זה לא קרה מעולם בלוח השנה הנוצרי והמוסלמי כדי לא לפגוע חלילה ברגשות של המיעוט, ומה איתנו ורגשותינו?!)

באמצע הישיבה נפתחה הדלת ונכנסה עגלה ועליה כיבוד קל. כל אחד נשאל מה ברצונו לשתות ומה ברצונו לטעום. כאשר הגיעו אליי, עניתי כי היום יום צום ואיני טועם דבר. כאשר הגיעו אל אחד מבעלי התפקידים המרכזיים שישב מולי, הוא הצביע על עוגה וביקש כוס קפה. הייתי המום, היכן ההלכה, היכן ההקרבה והמסירות? וגם אם הוא זקוק למאכל ומשתה, שיעשה זאת שלא בפרהסיא. איני מדבר על כך שכולם שמעו את מה שאמרתי ואף לא אחד התנצל או ביקש סליחה שלא התחשבו בנו הדתיים. (בטח בליבם אמרו, והרי ה"דתי" האחר אוכל, כנראה שאני סתם מחמיר...).

בסיומה של הישיבה שארכה כשעתיים, פניתי אליו ביציאה ושאלתיו מדוע נהג כך, ותשובתו חרתה לי יותר: הכיפה שלי היא כיפה פרטית, ופנה לדרכו. אז הבנתי שהרבה מאיתנו, וחלילה איני שופט אותם, פעמים מוכנים לוותר ולמכור את יהדותם לטובת דברים אחרים. אולי זה בעבור תפקיד, שכר וכדומה. אני זוכר בימי ילדותי כאשר השלטון היה של מפא"י, הייתה בדיחה אמיתית: אם ברצונך לקבל עבודה, הצטייד בפנקס האדום.

אמרתי לעצמי, דרך ארץ זו אינה דרכה של תורה ויש לעשות הכול שלא ליפול במלכודת זו של אידאולוגיה מול אידאולוגיה. הדרך האחת היא דרכה של תורה, היא הדרך האמיתית שלאורה נלך ולאורה נחנך את תלמידינו ואת מחנכינו.

לא קלה הייתה הדרך, כי לא אחת נתקלת בהתנגשויות בתוך המחנה שלך. המחנה הוא מגוון ויש בו מכל הבא ליד. כלומר כאשר מתפתחת לה נורמה שונה באחד היישובים, הדבר מתפשט מהר מאוד, כמו אש בשדה קוצים ומבעירה שדות אחרים. אם תאמר להם שלא נוהגים כך, ישיבו לך שאם כן, אז מדוע שם זה מותר? והשאלות והדוגמאות הן רבות, וזה מחלחל ומקשה עליך להנהיג.

זו גם הייתה ההנחיה לעמיתי בפיקוח הדתי. אם פעם אחת נתפשר וההמשך ידוע, לא נוכל לעצור את הכדור המתגלגל במדרון.

לצערי, לא אחת עמיתי לפיקוח הממלכתי ניצלו אירועים פנימיים כדי להוכיחי כביכול ולציין מחדלים פנימיים. וזה כאב יותר.



הדילמה

אני חוזר לדברי יל"ג בתחילת סיפור המקרה "היה אדם בצאתך ויהודי באוהלך", לפי תפיסה זו אין צורך כלל בחינוך דתי. היה אפשר להמשיך במסורת של היהודי בגלות, המתערה בחברה הגויית, לומד עימם את נימוסיהם ומנהגיהם, ובביתו האב או המלמד מלמד את התורה. האם לשם כך נאבקו אבותינו ומסרו את נפשם לעלות לארץ ישראל אחרי אלפיים שנות גלות?

את יעקב אבינו מכנה התורה "ועקב איש תם יושב אהלים". כל כולו של יעקב, ממנו צמח עם ישראל, הוא אוהלה של תורה. לעומת זאת, היא הנותנת כי השיבה לארץ אבות ייעודה להתחבר אל העם, להיות חלק ממנו, אבל לא תמיד כמוהו. כדברי הכתוב "יחד שבטי ישראל", מחד גיסא בבחינת "יחד", ומאידך גיסא "שבטי", כלומר ייחודיות של כל שבט ושבט, שנינו ביחד וכל אחד לחוד. איך מקיימים זאת הלכה למעשה?



התוצאה

אין כאן שאלה של תוצאה לכאן או לכאן, אך יש כאן דרך המאפשרת לצעוד בין הטיפות. ואת זאת אביא בעזרת סיפור אישי ובעזרת מעשה שהיה.

סיפור אישי: בשירותי הצבאי בסדיר, שירתי ביחידה קרבית בדרום, "סיירת שריון". בעת ההיא, הייתה רק ישיבת הסדר אחת בדרום, ישיבת "כרם ביבנה" ושמעה לא יצא למרחק, כלומר לצפונה של ארץ ישראל. רוב היחידות הקרביות היו מאוישות בבוגרי הקיבוצים של השומר הצעיר, ומעטים אם בכלל בבוגרי הציבור הדתי.

אני נקלעתי ליחידה שבה היינו מעט חיילים דתיים. יחידה שהייתה עמוסה באירועים ביטחוניים ובמטלות לאורך תעלת סואץ. עומס המטלות המרובות חייב חלוקה שוויונית בין כל חיילי היחידה כדי לשמור על יכולת תפקוד בכל זמן.

קיום חיים דתיים במציאות זו לא היה פשוט וחייב הקרבה מצד החייל הבודד, בימי החול ובעיקר בשבתות וחגים.

הבנתי שעל לנהל את חיי הדתיים ואת אורח החיים הדתי במגבלות של הצבא ובתנאי השירות. יש תקנון לחייל הדתי, אך יש גם חיי דת מעבר לתקנון ואתה נמדד בהם.

היחס אל הדתיים המעטים היה בבחינת "כבדהו וחדשהו". יש לכם דרישות

(תפילת הבוקר במקום ספורט, תפילת מנחה וערבית ועוד) ולפעמים אתם "מזלזלים" בקיום מצוות אחרות. כלומר לפי הבנתם, אנחנו דתיים כאשר נוח לנו ופשרנים כאשר נוח לנו.

הסקתי מכך שעליי לנהוג כיאה לחייל דתי, לא לבקש הקלות כלל ולהיות יהודי דתי אמיתי. ואכן, כך נהגתי יום ולילה, שבת ומועד בכל המטלות בלי לוותר לעצמי. התוצאה הייתה שהפכתי להיות מקובל על כולם, העריכו אותי, כיבדוני, דאגו ופרגנו לי, כי ראו שאני נוהג קלה כבחמורה בחול ובקודש.

אני זוכר את עצמי בלילות שבת בסיורים מזמר בזחל"ם (היום נגמ"ש) את "לכה דודי", והחבר'ה היו מצטרפים אליי, לא חיפשתי הקלות או החלפות עם חיילים אחרים, כי גם הם יהודים ואסור לי לגרום להם לחלל שבת. השתדלתי מאוד לזכות גם חיילים דתיים אחרים בגישה זו. לא כל אחד בנוי לתלפיות ומסוגל להתמודד במצבי לחץ וחירום.

מעשה שהיה:

המעשה שייך לתקופת ההתנתקות מגוש קטיף. לאחר האירוע הטראומטי בחיי העם, אחת המסקנות של המגורשים הייתה שבתקופת הפריחה של הגוש היינו מנותקים מהעם שלא מך במגורשים בעת ההכנות להתנתקות ואף התנער מהם. הפסדנו בקרב כנגד הממשלה בהחלטה על ההתנתקות, אך אנחנו חייבים לחזור ולהתחבר אל העם. כך קמה לה התנועה ששמה לה למטרה להתחבר ולהגיע אל בתי האנשים הגרים בתל אביב. להכיר זה את זה על המחלוקות ועל האידאולוגיות השונות, אבל לדבר, לראות, להכיר ולשמוע.

מפגשים אלו לא נועדו לשכנע זה את זה בצדקת דרכו, אלא להכיר כי למרות השונות אנחנו עם אחד.

מפגשי שיח אין פירושם ויתור על דרך או עיגול פינות, אלא פתיחות ושקיפות, גילוי אמפתיה והזדהות. עצם המפגש והשיח המתפתח יוצר אווירה של רצון טוב, של נכונות ושל המשכיות.

ומה באמת אנו מחפשים בשותפויות אם לא לחלוק דעות, לשתף הגיגים חינוכיים, ללמוד האחד מן השני, להכיר בשונות ולכבדה?

לא אחת היינו יוצאים לימי עיון משותפים שכללו לינה וערבי גיבוש. הצורך לגיבוש היה ברור, אך דרך הגיבוש הייתה בעייתית כי לא הרי התכנים התרבותיים שלנו כתכנים התרבותיים של שאר השותפים. שלא לדבר על שאלות הלכתיות, כמו צניעות וכשרות.

באחת השנים יזמנו ביחד יציאה לשבת משותפת. המטרה הייתה להיות

ביחד בשבת ולחוות מהי שבת אמיתית. ההכנות היו רבות, כאשר כל צד מנסה למשוך את השמיכה אליו. אנחנו רצינו מאוד כי כולם יחוו חוויות שבתיות של תפילה, של עונג שבת, של זמירות שבת, ואילו הם ביקשו עד כמה שאפשר לצמצם ב"איסורים" שיגבילו את חופשיותם וחופשיתם. זה היה ניסיון ראשון ואחרון, כי נכונותנו הייתה רבה, אך לאחרים המגבלות היו קשות מאוד אף שלא היו מגבלות הלכתיות כלל.

אתה שואל את עצמך, מה עוד עליך לעשות כדי לקרב לבבות ולשמור על ייחודך? לוותר על ייחודיות למען אחדות? לא קיבלת מנדט לכך כי זה לא הייעוד. גם לא נתבקשת לפעול אחרת, אך יש בחיים מעגלים שונים שמתרחשים בהם סיטואציות של רגע, של שעה, של יום או אף יותר המצריכים אותך להיות זהיר, ובעיקר לשמור על עקיבות כי בזה אתה נמדד ונשפט. אתה תמיד נמצא במעקב וחלילה לך ליפול כי אז אמינותך מתבטלת והנזק הוא בל ישוער.

המלצה



השתדל תמיד ללכת על פי המכנה המשותף הרחב ביותר. התחשב בדעת המיעוט, אך אל תוותר על ייחודך ועקרונותיך. החשש פן יאמרו, למה יאמרו אינו בסיס לשיקול דעת וקבלת החלטות. אל תתייאש, המשך לנסות לקרב ולהתקרב, הצב גבולות ברורים ויצוקים באדני קודש.

הפסוק "הציבי לך ציונים, שימי לך תמרורים, שתי לבך למסילה..." (ירמיהו לא, כ), הוא הקו המנחה כל מנהיג המוביל אחריו את קהל עדתו וצאן מרעיתו.

סוף דבר

בעת כתיבת הספר צפו ועלו זיכרונות מחוויות שצברתי בימי עבודתי. במבט לאחור, האדם זוכר את האירועים החווייתיים והמרגשים, את הרגעים שחייבו אותו להתאמץ, להזיע, לחרוק שיניים, להתמודד ואף לקצור פירות. אלה היו החוויות שחווייתי, הדילמות היו החלק שהוסיף נופך ייחודי בשגרת העבודה במהלך השנים.

דילמה היא "די - למה", הפסק לשאול למה, שאל איך. היא הנותנת כוח להמשיך ולהנהיג, היא הדוחפת ולא מאפשרת לך לסגת לאחור. היא המגוונת את יומך וגורמת לך להתנהג ולחשוב כמנהיג יהיה מקומך ותפקידך אשר יהיה. מי שבחר דרך זו למצות את יכולותיו וכישוריו, הבין שזו דרך חיים, זו תורת חיים, זה החינוך במלוא עוצמתו וייחודו.

בפרשת העקידה נאמר "והנה איל אחר נאחז בסבך בקרניו", שמעתי פירוש יפה על משמעות המילה "סבך". האותיות שמופיעות לאחר אותיות "סבך" יוצרות את המילה "עגל", ללמדנו שחיוו של האדם הם מסובכים וחלילה עלולים להביאו לידי מעשה העגל (לא במשמעות של "עגל" ממש). החיים אינם קלים ופשוטים, יכולתו לצאת מן הסבך, מן הדילמות, היא ההוכחה שהוא מנהיג בזכות ולא בחסד. זכרו, כל מה שעבר ועובר עליכם בשעת מעשה הוא המעצב אתכם, הוא המצפן והמצפון שלכם, הוא השופך אור על החיים האפרוריים של היום-יום. הוא ההופך את האדם מסתם אדם לאדם בעל משמעות, לאדם שמשמש מודל לחיקוי לאחרים. ולשם כך נבחר האדם להיות מנהיג, להוביל ולהוליך את כל החבורה. בעידן האינטרנט והמכשירים הסלולריים, אין כמו הכתיבה רוח משיבת נפש לאדם.

