

בשיחה הגדולה

קרן מנדל ואדוות השינוי



אבי כצמן

בשיחה הגדולה

קרן מנדל ואדוות השינוי

אבי כצמן

בשיחה הגדולה

קרן מנדל ואדוות השינוי

אבי כצמן

מנדל MANDEL
קרן ג'ק, ג'וזף ומורטון מנדל - ישראל
Jack, Joseph and Morton Mandel Foundation - Israel



הוצאת ספרים ע"ש י"ל מאגנס, האוניברסיטה העברית, ירושלים



מאגנס

Joining The Great Conversation

The Mandel Foundation and the Ripples of Change

AVI KATZMAN

תוכן ספר זה הינו על דעתו ובאחריותו הבלעדית של מחברו ואינו משקף
בהכרח את השקפתה או עמדתה של קרן מנדל-ישראל

ההפצה: הוצאת מאגנס

ת"ד 39099, ירושלים 9139002, טל' 02-6586659, פקס' 02-5660341

www.magnespress.co.il

© כל הזכויות שמורות לקרן מנדל-ישראל, תשע"ט 2019

אין להעתיק ספר זה, לשכפלו, לצלמו, להקליטו, לתרגמו, לאחסנו במאגר מידע
או להפיץ אותו או קטעים ממנו בשום אופן ובשום אמצעי - אלקטרוני, אופטי
או מכני (לרבות צילום, הקלטה, אינטרנט ודואר אלקטרוני), ללא אישור בכתב
מהמוציא לאור

מסת"ב: 978-965-7008-19-5

eBook ISBN: 978-965-7008-20-1

עיצוב עטיפה ועימוד הספר: סטודיו לב ארי

ירושלים, 2019

Printed in Israel

על אודות קרן ג'ק, ג'וזף ומורטון מנדל

ג'ק, ג'וזף ומורטון מנדל הקימו את קרן מנדל ב-1953 בעיר הולדתם קליבלנד באוהיו. פעילות הקרן וקרנות מנדל הפועלות לצידה מושתתת על האמונה שמנהיגים מעולים הפועלים בהשראת רעיונות גדולים הם המפתח לשיפור פני החברה וחיי בני האדם ברחבי העולם. קרן מנדל איתרה חמישה תחומי התערבות שמשפיעים על החלטותיה בדבר מתן מענקים, הכוללים:

פיתוח מנהיגות - השקעה במנהיגים של ארגונים ללא מטרת רווח כדי לשפר את יכולתם להשפיע על החברה האזרחית.

ניהול מלכ"רים - קידום מצוינות בהנהלת מוסדות ללא כוונת רווח ובארגוני המגזר הציבורי.

תחומי הרוח - שיקום תחומי הרוח כבסיס לשאיפת האדם ולהעשרת התנסותו.

חיים יהודיים - סיוע ליהודים לדורותיהם לגלות את היופי הגלום במורשת היהודית התרבותית והדתית, לבנות קהילות יהודיות תוססות ולקיימן.

התחדשות עירונית - תמיכה בשיקום שכונות ובפיתוח קהילות, כביטוי למחויבותנו לבניית חברות צודקות, לא-מדירות ודמוקרטיות.

למידע נוסף נא עיינו ב- www.mandelfoundation.org.il

תוכן העניינים

1	מבוא
29	הבנאית: אנט הוכשטיין
49	ואיך זה מיתרגם בכרזיל, נניח: רבינו רובן שטרנשיין
71	יהדות חברתית: ד"ר יהודה מימרן
88	רוח הקהילה: ד"ר שרה'לה שדמי-וורטמן
102	הימים ההם, הזמן הזה: ג'אן דארסה
121	בדרכי ההוראה: ד"ר דניאל מרום
140	ראש העיר: מיכאל ביטון
157	לגלות נתיבים חדשים: גילה בן-הר
175	יהדות מחוץ לקופסה: ד"ר אריקה בראון
192	חוכמת הלב: הרב בצלאל כהן
206	בחיפוש אחר הבית: דוד סטולרו
222	חזון מפוקח: רנא פאהום
241	דרך המצוינות: ד"ר חפצי זוהר
259	סיפורתורה: הרב עמיחי לאו-לביא
276	הקוסם בברית החינוך: ד"ר סטיבן חזן ארנוף
290	לשבור את מחסום הקול: זהבה שמש

308	דעת הלב וכוח הדיבור: רבינו סרחיו ברגמן
331	המשך החינוך באמצעים אחרים: יולי (יואל) אדלשטיין
353	אפילוג: מקום לשינוי
362	מפתח השמות והעניינים

מבוא

על מצוק תלול ברכס האנדים (שני בגובהו רק להימלאיה), מוקף בשלושה מצדדיו במימיו המהבילים של נהר האורובאמבה, שוכן האתר הארכיאולוגי מאצ'ו פיצ'ו ('הפסגה העתיקה') בפרו. שנים רבות היה מוסתר היטב - אפילו הכובשים הספרדים מעולם לא הגיעו אליו - מסודותיה השמורים של ממלכת האינקה. כיום זהו אחד האתרים המתוירים ביותר בדרומה של אמריקה; ברשימה החדשה של 'שבעת פלאי עולם' הוא מופיע במקום הרביעי המכובד - אחרי החומה הסינית ולפני הסלע האדום בפטרה. אפוף תעלומה הוא הוקם לפני למעלה משש מאות שנה בפינה נידחת, רחוקה כשמונים קילומטר מקוסקו, בירת האימפריה. אין תשובה מוסכמת לשאלה למה שימשו מאה וארבעים המבנים המהודרים שנבנו בו - והיו לתל חורבות. יש סברה שבמאצ'ו פיצ'ו הוקם - לראשונה בהיסטוריה - בית ספר למנהיגות. מדי שנה, לפי השערה זו, נשלחו לשם עשרות צעירים מצטיינים ומבטיחים, נשים וגברים, שעסקו בלימודי חקלאות ואסטרונומיה, הנדסה, מוזיקה ודת, חינוך, צבאיות ומדיניות וסדרי הממלכה. זו שגשגה - בזכות יכולת ארגונית כבירה - כבר כמאתיים וחמישים שנה קודם להקמת המוסד הייחודי. הכירו בעוצמת המנהיגות: כך, לפי הסיפור שסיפרו, צץ הקיסר הראשון - בכור שמונת ילדיו המחוננים של אל השמש, ארבעה בנים וארבע בנות. כך גם הגיעו להישגיהם הצבאיים, המדיניים, הכלכליים והתרבותיים: כדי לשלוט בכשישה מיליוני נתינים - בני מאות שבטים הדוברים כשבע מאות שפות על פני רוב שטחה של מערב אמריקה הדרומית - השכיחה הקיסרות לכונן ממשל

ריכוזי מוקפד, שיטתי ויעיל. מתוך הצעירים המתכשרים במאצ'ו פיצ'ו, נטולי שפה כתובה, נבחרו לפי סברה זו בכירי האליטה השלטת - המושלים והיזמים, המנהלים והמצביאים, המפקחים והשמאנים הגדולים, שהיו גם רופאים ומגלי עתידות. בית הספר למנהיגות היה גולת הכותרת בהישגי תרבות האינקה והוקם כשהיתה בשיאה. כמה עשרות שנים אחר כך הגיעו הספרדים וקטלו בהם שלא מדעת - בחיידקים ובנגיפים שהביאו איתם מאירופה - יותר משהרגו באש ובחרב. האימפריה המפוארת קרסה. בית הספר האימפריאלי למנהיגות נעזב וחרב, הדרכים החשאיות שהובילו אליו כוסו יערות.

אוטוריטרי לחלוטין, גם לו שרד לא יכול בית הספר האימפריאלי של האינקה לשמש דגם למכון מנדל למנהיגות. הוא קיבל לשורותיו רק בני אצולה והכשירם לשאת בעול השירות הממלכתי. שינוי, פתיחות ופלורליזם לא היו מקובלים: תרבות האינקה העריצה לא אפשרה ניעות חברתית - על כל נתיניה הוטל להמשיך בקפדנות בדרכי אבותיהם; נקיטת יוזמה שלא על פי צו קיסרי גררה עונש מוות.

וולונטריזם: קרן מנדל נוסדה ב-1953 בידי האחים ג'ק, ג'וזף ומורטון ל. מנדל, שעוד קודם להקמתה נודעו כפילנתרופים נלהבים שהעניקו ממרצם ומהונם לארגונים ולפעילויות לעזרת אחרים. מורט מנדל בלט כאיש ציבור וכיהן בתפקידי מפתח בארגונים מרכזיים, החל בנשיאות המרכז הקהילתי היהודי בקליבלנד בהיותו בן 31 ועד לנשיאות מועצת הפדרציות היהודיות בארצות הברית, היו"ר הראשון של ועדת החינוך לתפוצות של הסוכנות היהודית ונשיא-מייסד של הפורום היהודי הדמוקרטי בארצות הברית. עד 1967 לא גילה עניין במדינת ישראל וביקורו הראשון בה היה אחרי מלחמת ששת הימים. מ-1975 תפסה מעורבותו תאוצה: ביוזמתו ובמימונו קמו כמה וכמה מרכזים קהילתיים ברחבי הארץ. אך המסע של קרן ג'ק, ג'וזף ומורטון מנדל-ישראל ושלל התוכניות שהיא מפעילה מתמקד מאז אמצע שנות ה-80 דווקא במה שיישמע זר, ודאי לא מוכר, לאוזן הישראלית: בחינוך היהודי. מערכת החינוך בארץ מתחילתה אינה מושקעת בו, אך לא כאן המקום לדון בסוגיה כואבת ומורכבת זאת. מכון מנדל למנהיגות הוא פרי תרבות יהודית המחייבת מפגש ומחלוקת, עיון

ומעשה. תרבות שמגלה נטייה מובהקת לשאת עימה את מטחי הביקורת ולהט התיקון, מעורבות וחתרנות, וכחנות ואירוניה. תמיד מחויבת לצדק כלשהו ולעקשנות הידע לצד דאגנות משפחתית. כל זה מעוגן במידע מושחו ובתעוזה, בניסיון ניהולי עשיר ובחזון. אפשר לתאר את המתרחש שם כמפגש בין עוצמת החלום למורכבות כללית העשייה. במידה מסוימת הדבר היה משוקע בסמליל, בלוגו של הקרן, באחד מגלגוליו הקודמים. במאמץ מה היה אפשר להבחין בתחתית הקצה הימני בעיטור האבן של דלת כניסה: מעין קשת בענן שנרתמת לסף הפרקטיקה ומקרינה עליה מסוד השראתה.

שלא כאינקה, התרבות היהודית מעולם לא היתה הומוגנית. נאמני המסורת קיבלו על עצמם במרוצת הדורות את האמונה באל אחד אבל תרו אחר חוות דעת שנייה. "הלכה למשה מסיני", קבעו חז"ל, ונתלו בשתי תורות שניתנו שם, זו שבכתב וזו שבעל פה, לא תמיד חופפות זו לזו. הם הצהירו על דבקותם בתורה מן השמים, וכדי לקיימה כהלכה קבעו שאין משגיחים בבת קול. הפסיקה התקבעה - אך פוסקיה לעולם מוצאים דרכים חמורות יותר לדקדק בה ולגדרה, לעולם מפגינים אי-נחת ממצב העניינים המשברי שה'יהדות' שרויה בו. רפורמים וקונסרוטיבים, חרדים ורקונסטרוקציוניסטים, פמיניסטיות רדיקליות והקהילה הלהט"בית ונספחיה, שוויונאים, ניאו-אורתודוקסים ויהודים משיחיים, דתל"פים,¹ נזילים, דתל"שים וחרד"לים, יוצאים בשאלה וחוזרים בתשובה, מתחזקים ומתערערים, מקובלים וחבוק"קים בני עידן-חדש, מסורתיים ואנטי-דתיים פנאטיים, ניאו-חסידיים, יהודים נטולי-מקף או פורקי-עול-שוחרי-לימוד - כולם מתגדרים במותג 'יהדות', כולם מתפצלים הלאה ביניהם. ויש עוד. ועוד. ביהדות הרבנית לבדה קמו זרמים למאות, שמנהיגיהם מצקצקים בלשונם, אם בסלחנות ואם בתקיפות, למעשי הזרמים הרבניים האחרים ולפסיקותיהם. אין בכך תקדים: כזה בדיוק היה מצב היהדות לכתותיה בימי בית שני, שאז החלה להתגבש במתכונתה ההיסטורית המוכרת.² כבר אז היו 'כופרים' ו'מינים' ואחרים; גם מי שנצמדו לתפיסה הפרושית הרבו מחלוקת: לעתים - נדירות

1 ר"ת: דתיים לפעמים.

2 וכאלה היו (ואף הוות) גם הנצרות והאסלאם בנותיה.

אמנם - התקבלה ההכרעה באמצעים אלימים. עם השנים נרשמו איומים והלשנות, חרמות ושמטות וקונמות ונידויים. פה ושם אף פגיעות בנפש. תמיד היו - ויש, וכנראה גם יהיו - גילויי 'שבתאות', אפופים תורות סוד וקונספירציות.

היה זה המרווח בין נוקשות לגמישות שאפשר ליהדות - וליהודים - לשרוד ולפרוח. הם נאחזו בסממנים מובהקים לשמר את היבדלותם - ספר תורה, שבת וקידוש, ברית מילה, חוקי כשרות, נידה וטהרה, בתי מדרש, בתי כנסיות, בתי קברות ומקוואות, חמין, מצות וצומות, ניגונים ופיוטים, חנוכיות ופמוטים, מזוזות, חגים ומועדים ולוח עברי. אבל במרכז אורח החיים היהודי עמדו הילדים. הדאגה לחינוכם. הזהות היהודית התקיימה והתלבנה סביב החובה להעניק לילדים חינוך יהודי ולו בסיסי: ברכות, קרוא וכתוב, מנהגים, זיכרון. בזה נזהרו.³

המהדרים והמקפידים ראו בלימוד התורה את עיקר החיים היהודיים - המיתו עצמם באוהלה של תורה. הלמדן היה בעל היוקרה בחברה היהודית, העילוי היה מושא ההשתוקקות של כל אב - כחתן לבתו. אלא שגם בזה היתה מחלוקת - בדבר שיטת הלימוד, בדבר חומרי הלימוד, בדבר כיוון הלימוד וסדרו. על התנאים סופר שכשהיו לומדים זה עם זה היתה אופפת אותם אש מן השמים או מתלקחת ביניהם - העשן לא היה לבן. גדולי חכמי ישראל חלקו בתוקף מר אלה על אלה בתלמודם. הלימוד היה ועודו סוגיית היסוד בחיים היהודיים.⁴

אבל מהו חינוך יהודי? מתחת לשאלה זו מסתתרות מחלוקות כבירות. אנשים היו מוכנים למסור את נפשם על השאלה, שבנוסחה זה היתה מופשטת מדי. נצמדו לפרטים על חשבון השאלה הגדולה - חמקו מהדיון הענייני. רק שאלה אחת הטרידה יותר את הציבור היהודי, לפחות מהמאה ה-17 ועד ימינו אנו: שאלת 'מיהו יהודי'. בכתבי העת היהודיים נשברו עליה קולמוסין, ממשלות ישראל נופלות מדי פעם בשל סוגיה זו והוויכוח הטעון-פוליטי מתחדש באופן מחזורי מדי כמה שנים. הוא מעסיק דמוגרפים ומשפטנים, את חוקרי מחשבת ישראל ואת גדולי שיטת ישראל; הוא טורד רבנים, פוליטיקאים, פקדי ממשלה ואנשי הגות. אך לשאלה זו, על אף

3 הקהילות היהודיות במזרח התיכון ובצפון אפריקה היו הראשונות בעולם להנהגת חינוך חובה.
4 וכבר בין התנאים נשמעו קולות בגנות לימודי החול כביטול תורה, כגון ההתייחסות ל'ספרי המינים' (חוכמת יוון) שנשרו לו מחיקו לאלישע בן-אבויה ('אחר'), כשהיה עומד בבית המדרש וזמר יווני בפיו.

הפופולריות העצומה שלה ואלפי התשובות הידועות שהוצעו לה, אין פתרון. גם לא יכול להיות פתרון: באופן אידיאלי היה עלינו לכנס לשם כך את כל בני העם היהודי בני כל הדורות למשאל עם. אלא שכאן טמון עצם הפרדוקס: את מי היינו מכנסים? לפי איזו אמת מידה? בעת הוויכוח הגדול בסוגיית מיהו יהודי הפנה ראש הממשלה דוד בן-גוריון את השאלה לחשובי הרבנים בדור, לבולטים בחוקרי היהדות ולאנשי רוח מהשורה הראשונה. רובם בחרו בתשובה ההלכתית: "מי שאמו יהודייה או שגויר כהלכה." מקורה של תשובה זו הוא בתקופת עזרא ונחמיה - תחילת גיבוש היהדות לפי הסברה הרווחת - אך כלל לא ברור אם היא תקפה מבחינת רוב העם היהודי כיום; בין השאר משום עמימות המונח 'כהלכה', הנתון לפרשנויות רבות והסמכות לבססו שנויה במחלוקת. במילים אחרות - כל אמת מידה שתיבחר כדי להתיר את הסוגיה תהיה שרירותית. כזהו טבעה של השאלה הנגזרת ממנה - חינוך יהודי מהו.⁵

פרופ' סימור פוקס, חד, אנרגטי, סמכותי ושופע רעיונות, היטיב להבין זאת. בוגר ישיבה עם דוקטורט מאוניברסיטת שיקאגו⁶ כשבצקלונו חינוך אורתודוקסי וקריירה מקצועית של חזן הוא כיהן כמנהל-בפועל של הסמינר התיאולוגי היהודי בניו יורק, מבתי היוצר הגדולים של החינוך היהודי: תמהיל מרשים של רוח הישיבות המתקדמות עם השראה מרכז-אירופית בדיאלוג עם האקדמיה האמריקנית. פוקס הקדיש את חייו לחינוך היהודי - לבנייתו ולעיצובו ולתיקונו. לארץ הגיע בשלהי 1966 כמרצה אורח לחינוך בהזמנת רקטור האוניברסיטה העברית נתן רוטנשטרייך. עם פרוץ מלחמת ששת הימים, ביוני 1967, החליט להיענות לבקשת האוניברסיטה לעמוד בראש בית הספר לחינוך ומאז נשאר לגור בירושלים. 14 שנים ניהל את בית הספר לחינוך של האוניברסיטה העברית ונוכח גלי ההתלהבות בעולם היהודי מניצחון ישראל במלחמה

5 הממשלה הראשונה במדינת ישראל נפלה על סוגיית החינוך היהודי (החינוך במעברות) דווקא. הוויכוח 'מיהו יהודי' במתכונתו הקלאסית לא העסיק את היישוב היהודי בארץ ישראל; הוויכוח על אופי החינוך לא הפסיק להעסיקו עוד קודם לתחילת ההתיישבות הציונית ולקום המדינה, ומוסיף לייצר כותרות.

6 בנושא 'פרויד וחינוך'.

ההיא, הקים ב-1968 - בתמיכת הנהגת האוניברסיטה ואנשי המכון ליהדות זמננו - את המרכז לחינוך יהודי בתפוצות, שנקרא כעבור שמונה שנים 'מרכז מלטון'.⁷ המרכז - הפונה לכלל העולם היהודי - מתמחה בהוראת ישראל, בהכשרת אנשי חינוך לחינוך היהודי, בייעוץ בתכנון תוכניות לימודים, במחקר פדגוגיות וטכנולוגיות חינוכיות, בהערכתן ובפיתוחן. ככל שאיתנה היתה התמיכה בו כך גם חריפה היתה הביקורת שנמתחה על פעילותו: מה לאקדמיה ולחינוך היהודי? אם מדובר בתחום מחקר - היכן המחקרים? ושוא מדובר בכיסוי אקדמי לפעילות האידיאולוגית השוטפת של עסקני ההסתדרות הציונית ושליחי הסוכנות היהודית?⁸

בהבזק גאונות הפך פוקס את השאלה על פיה והשיב למדוכה את השאלה הקודמת. לא 'מיהו יהודי' אלא 'יהודי - מיהו'. ביתר פירוט: מיהו בן התרבות-היהודית הראוי או - איך צריך להיראות 'היהודי המחונוך', התוצר המבוקש של החינוך היהודי. הנושא שהעלה פוקס על סדר היום היהודי הלם להפליא את מוקד התשובות המעשיות הרווחות כיום לשאלת 'מיהו יהודי' המייסרת: "כל מי שמעניק לילדיו חינוך יהודי" או "כל מי שעושה למען המשכיות הקיום היהודי". המוקד הנוכחי, בניגוד למוקדים המסורתיים, מציב את ההתבוננות בעתיד במקום ההתבוננות בעבר.⁹ מהו אפוא 'חינוך יהודי'?

לפוקס, איש הפילוסופיה של החינוך והחינוך היהודי, היו כל הכישורים לתת מענה לשאלה זאת. המענה שנתן היה אכן עמוק - ומפתיע לחלוטין. במקום להציע הגדרה, כפרגמטיסט מובהק הוא הציע דרך. היתה זו וריאציה על התשובה הראשונה שנתנו בני ישראל בעת היעשותם לעם בסיפור המקראי: "נעשה ונשמע", תשובה

7 עוד ב-1960 ייסד פוקס, בעידודו ובמימונו של איש העסקים והנדבן תושב אוהיו סם מלטון, את מרכז מלטון למחקר בחינוך היהודי בסמינר התיאולוגי היהודי בניו יורק, המוסד למחקר ולהכשרה הראשון מסוגו בחינוך היהודי. לימים הניבה הידידות בין השניים פרויקטים רבים בחינוך היהודי במדינת ישראל וברחבי העולם.

8 ור' מאמרה של ד"ר חוה שיין-שגיב, "פועלו של שלמה (סימור) פוקס בישראל" בתוך: 'מעשה בחינוך - קובץ מחקרים לכבוד שלמה פוקס' בעריכת מרדכי ניסן ועודד שרמר; ירושלים, מוסד ביאליק ומכון מנדל למנהיגות, 2005, עמ' 28-29.

9 עד לפני מאתיים וחמישים שנה לא התעוררה השאלה כלל - כל זה היה בגדר מצווה קיומית בסיסית שעברה מדור לדור והתייחסה באופן מובהק לבנים ("ושיננתם לבניך"). ככל שהתגבשה הסוברניות הדורית ביחס לדורות הקודמים ועלתה חשיבות ההשכלה כתנאי יסוד להשתלבות בחברה המודרנית, החריפה השאלה. יש לציין שיותר ויותר קולות מסתייגים נשמעים כיום ביחס ל'המשכיות הקיום היהודי', מהם המצהירים שזוהי 'קלישאה גזענית'.

שאפשר לפרשה כאומרת - מתוך העשייה נבין את משמעותה. את תשובתו הוא נתן בשלבים - מעשיים. פוקס, איש חזון, הצטיין במחויבותו המעשית לעולם היהודי, המכירה בחשיבותן המכרעת של היציאה לשטח והבנתו. יהיה נכון להציגו כטופוגרף של החינוך, ממפה עם דגש בתמונה הגדולה ותשומת לב לפרטים הקטנטנים: מה פני המקום - אפילו מהו הכיבוד המוגש בו? מי הגורמים הפועלים - ומה רגישויותיהם? מהו החומר הנלמד בו כיום - ולפי אלו תאוריות נבחר? מהי התכלית - ומה הבעיות הגלומות בה? מהן השאלות הנכונות - ואלו שאלות מדחיקים? איך תיראה הדרך מנקודת המוצא לנקודת הסיום - ומהן שלביה? מהי הפוליטיקה החינוכית במקום - ומהי החוליה החלשה? מהי ההשפעה האופטימלית שיש לקוות לה וכיצד ניתן להעריך עד כמה עמדה במבחן התוצאה? מה אפשר ללמוד מכל אלה? המומחיות הגדולה שהביא היתה בדליברציה החינוכית - בשקלא ובטריא, במשא ובמתן: בהכנה להתייעצויות ובהתייעצויות בהכנה ובתכנון תוכניות הלימודים. את ניסיונו בתחום החל לרכוש עוד כנער בשנות לימודיו בישיבה וביתר שאת הסתמך - מהראשונים ואולי גם האחרון - על עבודת מורו, פרופ' ג'וזף שוואב מאוניברסיטת שיקאגו.

אל החינוך הגיע שוואב מהכשרתו האקדמית בספרות אנגלית, בזואולוגיה ובגנטיקה, כמו גם מתוך הקסם שהילכו עליו בילדותו נחשים ארסיים. איש אשכולות, מרצה מבריק, פרובוקטיבי ומטיל אימה, הוא הציע לטלטל את תוכניות הלימודים ולבנות אותן מחדש תוך התייעצות נמשכת בהשתתפות ארבעת הנדבכים המשותפים לחשיבה החינוכית: נציגי התלמידים, נציגי המורים, נציגי המקצועות הנלמדים ונציגי הקהילה (ההנהלה, הפיקוח, מנהיגי הקהילה המממנים וכו')¹⁰ - ובהשתתפות המומחה לתכנון תוכניות לימודים שיתאם בין הגורמים הללו להשגת תוצר מאוזן, תוך התגברות מודרגת על הבעיות המצריכות פתרון. בסדרת פרסומים הוא הציע מדריך מעשי מאוד - *The Practical* - להידברות הראויה כדי ליצור את תוכנית הלימודים המיטיבית במציאות. המאמץ הדליברטיבי, ברוחו של שוואב,¹¹ ברוח הישיבה, ברוחה המיוחדת של אוניברסיטת שיקאגו ומתוקף ניסיונו בעיצוב פני הסמינר התיאולוגי היהודי - הניע את מיזמיו של פוקס לאורך דרכו. מכון מגדל למנהיגות הושתת על יסודות אלה.

10 Commonplaces בפיו - ארבעת מוקדי (רכיבי) החינוך, היוצרים אותו יחדיו.

11 שגם עמד בראש ועדת ההיגוי האקדמית של JTS.

בקיץ 1981 סיים פוקס את תפקידו כמנהל בית הספר לחינוך ויצא לשבתון. יחד עם חיים זהר, מזכ"ל ההסתדרות הציונית, הוא פנה לתכנן תוכנית לימודים בעבור אנשי חינוך מקהילות יהודיות בתפוצות: המסגרת החדשה נועדה להכשיר כוח אדם בכיר שיסייע להתגבר על המשברים שהחינוך היהודי שרוי בהם, למקצע את התחום ולהרים את קרנו.

משך כל מחזור נקבע לשלוש שנים והמשתתפים זכו למלגות נדיבות מטעם בנק לאומי לישראל, להנחיה אישית וללימודים אינטנסיביים באוניברסיטה. אחרי מיונים ברנניים נבחרו שמונה משתתפים למחזור הראשון - מארצות הברית, מאנגליה, מצרפת ומארגנטינה. גברים ונשים, מתחת לגיל ארבעים, בעלי תואר אקדמי במחשבת ישראל או בחינוך, ולפחות שלוש שנות ניסיון בחינוך היהודי; רקע ישיבתי נחשב בעיניהם כשווה ערך לרקע אקדמי. בתמורה היה על העמיתים לשוב לקהילות היהודיות בתפוצות ולעבוד חמש שנים במסגרת שהוועדה האקדמית אישרה. יו"ר ועדה זו היה פרופ' נתן רוטנשטרייך, לשעבר רקטור האוניברסיטה העברית, ובין חבריה היו הפרופסורים וולטר אקרמן, יהושע בן אריה, אניטה שפירא ואחרים. בראש הוועד המנהל עמד אריה דולצ'ין, יו"ר ההסתדרות הציונית.

התוכנית, שנקראה באירוניה ציונית עמוקה (ולא בהכרח מודעת) 'עמיתי ירושלים', נפתחה בירושלים בשלהי 1982 - ובשפה העברית. דגש הושם בחוויה אישית מעצבת, במפגש בין העמיתים לבין עצמם ובזמן הקבוצה; בהגדרת סוגיות היסוד ובדיון שהתקיים בינם לבין טובי המומחים והחוקרים שנבחרו ללוותם סביב הבעיות שהתמודדו בהן; ובסיוורים שערכו בשלל מוסדות חינוך. עם מוריהם בשנים הראשונות, לבד מפוקס ומרוטנשטרייך, היו בין השאר הפרופסורים אקרמן, משה גרינברג, נחמה ליבוביץ, מרדכי ניסן ומיכאל רוזנק, לצד מרצים אורחים. בלימוד המשותף הסתמנה עם הזמן גישה אינטרדיסציפלינרית. בין יעדי התוכנית, לבד מהכרה יסודית של התחום על הקונפליקטים הטמונים בו וניתוחם בכלים חדשניים, נמנו גם יצירת שפה משותפת בין העמיתים ורישותם. היתה זו גם ההתחלה של חקר החינוך היהודי כתחום עצמאי. פוקס הנחיל לתלמידיו את חוכמת המפגש הביקורתי והמכיל, את תחושת המחויבות ואת ההקפדה על דיוק. על יסוד ההתעמקות בטקסטים מובחרים, ההיכרות המקיפה עם השטח והמפגשים - גם האישיים - עם המלומדים הגדולים (ונוכחותם של הקרויים 'חכמי ירושלים' בלטה בהם), עם רוחם ועם ראייתם, עם ידיעותיהם ועם

רעיונותיהם, ייווצר - בחזונו - שינוי בחינוך היהודי, למצער ברוח אחרת שתתחיל לנשב בו. רוח 'הספרים הגדולים' והחזון הנשגב שכרוך בה, בדגש יהודי, פיעמה בפוקס. הוא ראה את עיקר תרומתו בתרגום החזון למציאות, אך על אף מאמצי הרבים נותר חזונו בגדר חזון.

ספר גדול מצליח לגנוב משהו מהאש השמורה אצל האלים. מה הם 'ספרי המופת'? אין ולא תוכל להימצא להם הגדרה מוסכמת, אם כי יש חפיפה מעניינת בין הרשימות המנסות למנותם כמו גם בין הביקורות הנמתחות עליהם. הכרכים הנושנים איבדו מקסמם בעידן הטוויטר; הגישה הפוסטמודרנית כופרת בהיררכיות, בקנונים ובחוכמת הגבר-הלבן-המת; לרשימות רבי-המכר, למניפולציות שיוקיות, לאגדות אורבניות, לטעויות שהשתגרו ולסתם כזבים יש יותר משקל מאשר למבע המדויק הלוכד את משמעות הדברים במעופה הנסתר. אבל הספרים הגדולים עודם קיימים, אפילו נקראים. הטקסטים הגדולים, הספרים הגדולים, ביטאו לא רק את הידיעה, לא רק את התבונה, לא רק את ההשראה. הם היו כרטיס הכניסה לעולם הראוי. מתחילת חיבורם הם נאצרו בבתי כנסיות ובמקדשים, בארמונות ובאתרי קבורה, כגון ספר המתים המצרי הכתוב הירוגליפים, או נגנזו במקומות מסתור. האודיסיאה ההומרית המחישה לאתונאים את המידות הטובות; ביתר פירוט ובפחות תיאור עשה זאת קונפוציוס בסין; בירושלים כינס לפי המסורת עזרא הסופר את התנ"ך: תורה שבכתב, כרוניקות רשמיות, תוכחות הנביאים ונחמותיהם, ספרי חוכמה, שירה, מזמורים וקיינות. במאה הרביעית לפנה"ס ביקש אריסטו לכנס בכתב את כלל הידע האנושי כמו גם את הגותו האתית והמדעינית; ספריו וספרי האחרים - שלל חוכמת העולם הקדום - בערו באלכסנדריה, בגדולה שבספריות העולם הקדום, בשריפה הגדולה שפרצה שם כמסופר במאה הראשונה לפנה"ס.

במאה השלישית נחתמה המשנה ועל סף המאה השמינית נחתם התלמוד הבבלי - מאגר ההלכה, האגדה והמדורש הנשרף ביותר בתולדות האדם. באותו זמן הופיעו הפייטנים, הנקדנים וראשוני המדקדקים והבלשנים. בראשית המאה התשיעית, ימי השיא של 'תור הזהב' הסיני, שנמשך מהמאה השביעית עד המאה ה-11, ייסד החליף

העבאסי השביעי אל-מאמון, בנו של הארון אל-ראשיד, את בית החוכמה בבגדד, מרכז התרגומים והמחקר הגדול של ימי הביניים, שריכוזו אליו את כל אוצרות החוכמה הביזנטיים (ושרידי היצירה היוונית והרומית בכללם), הסיניים וההודיים, העבריים והסוריים. מרכז זה, פאר 'תור הזהב' המוסלמי, חרב עם הפלישה המונגולית לבגדד ב-1258. כשעמד בשיאו, במאה העשירית, החל להתפתח 'תור הזהב' היהודי בספרד (שנמשך עד אמצע המאה ה-12), על שירתו הנפלאה וכתביו האמזניים, ויחד עם צרפת ואשכנז הצמיח את גדולי הפרשנים, מאספי ההלכות, המתקנים והוגי הדעות. זרמים דתיים ומיסטיים צצו, התפתחו והתפשטו בסתיו ימי הביניים - כתבי הקודש הנוצריים הועתקו במנזרים ונמכרו בחזיתות הקתדרלות; מוקד חיי הרוח היה דבר אלוהים ויראתו לגווניה.¹² אבל נוצרו גם האפוסים הלאומיים הגדולים לצד חיבורי מופת שעסקו באלים, באבירים, באהבה ובמשמעות החיים, כ'סיפורי אלף לילה וילילה', 'ביולוף', 'כלילה ודימנה', 'המלך ארתור ואבירי השולחן העגול', 'שירת רולן', ה'ניבלונגים', ה'אדות', 'אוקסן וניקולט' ועוד - מפרי עטם של דאנטה ופטררקה, צ'וסר ובוקאצ'ו, רומי ופירדוסי, עומר כיאם ואחרים. במקביל להתחזקות ההגות המיסטית הופיעו יצירות נועזות שהעלו על נס את החשיבה הביקורתית¹³ - פרי עטם של אל-רזאלי, רוג'ר בייקון, אלברטוס מגנוס וניקולאוס קוזאנוס, כמו גם חסדאי קרשקש (1349-1410), אם למנות אחדים. המוסלמים, לצד תרגומיהם ששימרו כמעט את כל ששרד מתרבות יוון ורומי בימיהן הגדולים, יצרו שירה גאונית, הגות נוקבת בעומקה, מחקרים ברפואה ובאסטרונומיה, במתמטיקה ובגיאוגרפיה. העיר הגדולה למוסדותיה היא יציר אותם ימים, אך בסתיו ימי הביניים התחוללה מהפכת הדפוס - שיובא מסין,

12 ימי הביניים - בניגוד לקריקטורה ההיסטורית שדבקה בהם - היו תקופה תוססת וצבעונית מבחינה תרבותית ודתית, מדינית וצבאית: במהלכם נוסדו האוניברסיטאות והפרלמנטריות, צצו הבנקים, הבורסות והביטוח, הבישול האנין, המצפן והקלפים, הנגרים למדו לייצר כיסאות ומיטות; ימי הביניים העניקו לנו מלבד הכותנה, הקפה (ובפועל - גם הסוכר להמתקו), השעון המכני והמשקפיים, המראה ואבק השריפה, טחנות הרוח וטחנות המים והנפט כמקור אנרגיה - את מחזור הזרעים ואת המחרשה הכבדה, את האלכימיה והכימיה ואת האבירים ועלילותיהם; גם את השחמט, התווים, המוזיקה הפוליפונית והקונטרפונקט, את האפס, הספרות הערבית והאלגברה, את האסלאם, את האנגלית ואת היידיש, את שירותי הדואר ואת הדיפלומטיה המודרנית, טירות ומבצרים, קתדרלות ופגודות, גגות רעפים וזוגיות לחלונות; פעמוני כנסיות, ויטראז'ים, עוגבים. ומנוצת האווז - את עט הנוצה.

כמוהו כנייר וכמשי - בגרמניה במחצית המאה ה-15, ושינתה את העולם: הספרים נעשו נגישים, עמידים, והופצו במאות עותקים באופן מיידי להמוני קוראים צמאים, בונים עולמות לימוד והשכלה. התפתחות זו הסיגה לאחור את תנופת האימפריה המוסלמית בשלטון השולטן התורכי: חכמי השריעה אסרו על הדפוס (משום שלא כך חובר הקוראן) - איסור שנותר בעינו קרוב לשלוש מאות שנה - בערך באותו זמן שהרנסאנס האיטלקי הביא גם הוא לגילוי מחדש של תרבויות יוון ורומא ולכינון תרבות הידע ברוח ההומניזם החדש.

הדפוס היה גורם מדרבן להאחדת האיות, להעשרת השפה ולהרחבת ציבור הקוראים. בתי הדפוס היו גם חנויות הספרים. הספרות שהחלה לנבוט במאה ה-17 פתחה לפני הקוראים את נשמותיהם של אחרים ובתוך כך הרחיבה את מודעותם לעצמם ולרגשותיהם, את רגישותם לאחרים, לחברה שהם חיים בה, לעולמם. התפשטות מעגל הקריאה הביאה לביקושים: מהתנ"ך לאנתולוגיות, לספרי לימוד, לאנציקלופדיות. המהפכה המדעית, הפילוסופיה החדשה, תחילת הופעתה של תקשורת ההמונים - העיתונות המודפסת וצמיחת המרחב הציבורי שהתגלגל מתוך דפיה, טיפחו סקרנות ועוררו צימאון לידע. ידע הוא כוח, ופריסה מסודרת שלו, נגישה לכל, עשויה לטלטל עולמות.¹⁴

ב-1751 החלו להופיע כרכי 'האנציקלופדיה הגדולה' בצרפת, ארבע שנים אחרי שיוזם המו"ל לה ברטון את הוצאתה, בעריכת ז'אן ד'אלמבר ודני דידרו - דעתנים, רציונליסטים, ספקנים וביקורתיים. היא הקיפה הכל - חוץ ופנים - וגיבשה את העולם המוכר לנו ומושגיו: ממנה התהוו הכלכלה והסוציולוגיה, ההיסטוריוגרפיה והבלשנות, כמו גם זכויות האדם. 272 ממיטב הוגי הנאורות, ובהם ד'אולבאק, וולטר, מונטסקיה ורוסו, סופרים ומדענים, מומחים ותחריטאים, היו שותפים לכתובת כ-18 אלף הערכים ב-28 כרכיה, כרך חדש כל שנה. עשור אחרי שהושלמה העבודה ומלאות לה חמש מהדורות, פרצה המהפכה הצרפתית: האנציקלופדיסטים' הכשירו את דרכה. בתוך כך קמה לה ב-1768 מתחרה אידיאולוגית באדינבורו שבסקוטלנד; לעומת 'האנציקלופדיסטים' המעורבים, שראו בעבודתם שליחות חינוכית, ביטאו

14 אפשר למעשה למפות את העולם, היום ובעבר, לפי מידת השפעתם של 'ספרים גדולים' למיניהם - בולטים בהם התנ"ך, הקוראן, 'הנסיך' של מקיאוולי ו'הקפיטל': ביקורת הכלכלה הפוליטית' של מרקס - על המתרחש בו.

העורכים הסקוטים שמרנות מרוחקת ומוקפדת: הם מסרו מידע, לא ידע. היתה זו האנציקלופדיה¹⁵ הכללית הראשונה בשפה האנגלית - אנציקלופדיה בריטניקה. העבודה על מהדורתה הראשונה הושלמה בתוך שלוש שנים¹⁶ - שלושה כרכים, אלפיים וחמש מאות עמודים, שהתיימרו להציג את כל הידוע לאדם במדעים ובאמנויות בסגנון מילוני: הערכים נשאו אפרוריות עניינית, יובשנית, זהירה זהירה. מפעל מצומצם באופיו - שלא כבמהדורתה ה-15 והאחרונה או כמקבילתה הגרמנית, אנציקלופדיית ברוקהאוז במהדורתה ה-21, העומדות שתיהן על שלושים כרכים;¹⁷ רחוק מ'האנציקלופדיה הסובייטית הגדולה' בשיאה - שמונים כרכים, רחוק עוד יותר מהאנציקלופדיה הגרמנית האוניברסלית על 168 כרכים.¹⁸

האנציקלופדיות, החל בזו שכתב ברומא פליניוס הזקן, על 37 כרכים ועד לוויקיפדיה שעלתה לראשונה למרשתת בינואר 2001, היו יותר מכל ביטוי לתשוקת מיפוי הידע האנושי - הן אפשרו לאדם המשכיל הצצה חטופה, כדי יצירת מושג סביר, אל תחומים רחוקים מעיסוקיו. לעתים נכללו בהן מדריכים שימושיים, לעתים נכתבו בהן מונוגרפיות שהיו לקלאסיקה, רובן היו מילונים מפורטים או נספחו להם.¹⁹

הבריטניקה, שהיתה לאיקון הידע בתרבות האנגלוסקסית, התאחזה במגמתה השמרנית על אף מעברי הבעלות והמיקום הרבים שידעה - מאדינבורו לקיימברידג' ומשם ללונדון, לניו יורק ולשיקאגו - שם ערכו אותה נשיא האוניברסיטה רוברט מיינארד האצ'ינס וסגנו, מורטימר אדלר.²⁰ ב-1974 החליט יו"ר מועצת העורכים

15 המונח הלטיני 'אנציקלופדיה' מקורו ביוונית: אנקיקליוס+פיידיאה = חינוך מקיף (דהיינו כללי, מעגלי). כוונתו לומר "ידע מושלם".

16 תחילה הופיעה במתכונת שבועון - כל גיליון הוקדש לנושא או לנושאים מסוימים.

17 האנציקלופדיה העברית, שבהכנתה הוחל ב-1948, מונה 32 כרכים ועוד חמישה כרכי מילואים ותוספות. במתכונתה היא יוצאת בעקבות הבריטניקה, וסמכותה הגדולה עמדה לה בזכות עורכיה ומחברי הערכים בה, מומחים בעלי שם עולמי (כרוב האנציקלופדיות הגדולות) ובהם כשלושים חתני פרס נובל.

18 אך הוצאתה לאור פסקה קודם שנשלמה העבודה עליה ו-22 כרכים נוספים לא ראו אור.

19 במאה ה-7 לספירה ראתה אור החשובה באנציקלופדיות של ימי הביניים, בעריכת הבישוף איזידורוס מסביליה - "האטימולוגיות" (או "המקורות"), בעשרים כרכים. אחרי התנ"ך היתה זו היצירה הנפוצה ביותר כאלף שנה. היא כללה את הידוע בדקדוק ובמתמטיקה, ברפואה ובמשפטים, בתיאולוגיה, בגיאוגרפיה, בזואולוגיה, בחקלאות, בהיסטוריה ובקולניריה, בכלי עבודה, בריהוט ועוד. איזידורוס הקדוש, בהכרות הוותיקן, הוא פטרון האינטרנט.

20 בן למשפחת צורפים יהודית אורתודוקסית מגניו יורק; בשלהי ימיו המיר את דתו ונעשה קתולי.

של הבריטניקה, פרופ' אדלר, לפצל את האנציקלופדיה לשלושה חלקים: מפתח לכלל הידע האנושי בכרך אחד; חלק שני, כשליש מהכרכים, ובו אלפי ערכים עובדתיים; והחלק העיקרי - שבע מאות נושאים בהצגת עומק מקיפה על פני כשני שלישים מהכרכים. הכוונה הייתה לארגן באופן שיטתי את כלל הידע האנושי ולהפוך את האנציקלופדיה ל'מעגל ידע' - מערכת לימודית-חינוכית בפני עצמה.²¹

אדלר האמין בחובה לעורר כל אדם לבחינה פילוסופית, אתית ופוליטית של חייו ועולמו ולגיבוש אחריותו לחיים הראויים ולחברה הראויה. לבד מתפקידו בבריטניקה, בחייו הארוכים - קרוב למאה שנה - הוא הספיק להיות עיתונאי, פילוסוף, חוקר, אנציקלופדיסט, מחברם של עשרות רבי-מכר, עורך, מורה ויצרן תרבות. ב-1930 הגיע לאוניברסיטת שיקאגו בעידוד ידידו, נשיא האוניברסיטה האצ'ינס, שגם קדם לו בתפקיד יו"ר מועצת העורכים של הבריטניקה. בעל דוקטורט בפסיכולוגיה, התחיל אדלר ללמד פילוסופיה בבית הספר למשפטים. יחד עם האצ'ינס החל לכונן ב-1952 את התוכנית ללימוד 'הספרים הגדולים של התרבות המערבית' וערך את מהדורות הספרים - שכללו את 'הקנון המערבי': כמאה ושישים יצירות קלאסיות במארז של שישים כרכים, מה'איליאדה' וה'אודיסיאה' של הומרוס ועד ל'במדור הראשון' ול'אגף הסרטן' של סולז'ניצין, כולל חיבורים דתיים, מדעיים, היסטוריים ופילוסופיים.²² סביב היצירות הגדולות הוא ארגן את ה'סינופטיקון' - מפתח נושאי המנסה להצביע על 'השיחה הגדולה' הנמשכת שלושת אלפים שנה בתרבות המערב, בהשתתפות טובי המוחות שקמו בה. השיחה עסקה באדם ובעולם, בדמוקרטיה ובאושר, במשפחה ובאינסוף, בגורל ובאלוהים, בידע ובמלחמה, באהבה ובחטא, במידות, בצדק ובראוי, באומץ ובנצח - אם למנות אחדים מנושאייה. מ-431 יצירות נבחרו בשקידה הנושאים המשותפים, בסיוע מאה קוראים שנפגשו לדיון פעמיים בשבוע - לאורך שנים.²³ הם צמצמו את מספר היצירות ואת מספר הנושאים המשותפים ל-102 'הרעיונות הגדולים'. הפרויקט עלה מיליונים וממנו צמחה גם ה'פרופדיה', שעל הכנתה שקדו

21 'ידע' במובן זה הוא מידע משוקלל: מידע הבא בהקשרים של כוונות ויעדים, רלוונטיות ומשמעות.

22 עשרות שנים לפני 'הספרים הגדולים' הופיעה אנתולוגיה שהשתרעה על 51 כרכים, ה'הרווארד קלאסיקס', שערך ב-1909 נשיא אוניברסיטת הרווארד צ'רלס אליוט. הוא גרס שקריאה בהם, רבע שעה מדי יום, נושאת עמה את תמצית החינוך הליברלי. את תוכנית הלימודים סביב 'הספרים הגדולים' החל לטוות לראשונה בשנות ה-20 פרופ' ג'ון ארסקין מאוניברסיטת קולומביה.

23 ובהם מי שעתיד לזכות לימים בפרס נובל לספרות, ואז מרצה צעיר, סול בלו.

עורכי הבריטניקה כשמונה שנים. הכוונה היתה ליצור את הכלי החינוכי האולטימטיבי, כלי מחקר ולימוד, כלי שיחשוף את המבנה האורגני האחדותי של הקנון המערבי וגם ינסה "להציל את העולם מחורבן עצמי".

היה זה הישג אינטלקטואלי מזוהר, שהלם את רוח המלחמה הקרה ואת ניסיון המערב לבסס את יתרונם של האידיאולוגיה הליברלית והשוק החופשי. אך עם הופעת המהדורה ה-15 של הבריטניקה החלו לנשב רוחות אחרות, שהכריזו על מות המחבר ועל מות הטקסט, על מות הקנון ועל מות הנרטיב - על מות התרבות המערבית הדכאנית והמדירה, הכובשת והגזענית, הסקסיסטית והנצלנית. מפעליו של אדלר סיפקו הוכחות לכך בשפע: היכן הנשים? היכן השחורים? היכן זכויות האדם? היכן השוויון והיכן המיסטי, האזוטרי, האירציונלי? מעטים בלבד טרחו לעלעל בסינופטיקון או בפרופדיה הנשגבים ועתירי ההשקעה. הנאורות היתה לחשוד העיקרי בפורענויות שצילקו את העולם - את מרכז הבימה האינטלקטואלית תפסו הוויקיפדיה ממוקדת המידע, התאוריות הביקורתיות, הפוסטמודרניזם, 'העידן החדש', רדיקלים, שוחרי התקינות הפוליטית ופונדמנטליסטים קשוחים. הבריטניקה נטשה את הדפוס ועתקה למרשתת. 'השיחה הגדולה', שהחלה בסלונים האיננים של צרפת וגרמניה, במועדונים האנגליים האקסקלוסיביים ובמכללות היוקרתיות שהשילו מעליהן את אופיין התיאולוגי, לא היתה סקסית עוד.

מורטימר אדלר הקדים את הקדמותיו, פרסם ספרים סביב מפעלו וסביב לימוד בכלל וקריאה בכלל והחיים הנכונים בכלל, התראיין והרצה ולימד והדריך ושווק - ועמד בראש 'קרן הספרים הגדולים'. לאחר מכן כונן שלל תוכניות, מרכזי מחקר, כתבי עת וסמינרים העוסקים בהכרחיותם של ה'ספרים הגדולים' וה'רעיונות הגדולים' לחיינו ובשילובם סביב כשלושת אלפים נושאים. האופנה האינטלקטואלית כבר עקפה אותו בכביש המהיר. אך בימי הזוהר שלו, אחרי מלחמת העולם השנייה ובשיאה הרדיואקטיבי של המלחמה הקרה, היה הוא - לצד האצ'ינס ושוואב, ראלף טיילר, ברונו בטלהיים, ריצ'רד מקין ואחרים באוניברסיטת שיקאגו - מהמורים הכריזמטיים שעיצבו את תפיסותיו של סימור פוקס.

בן טיפוחם של קובעי הטעם משיקאגו ולואיס פינקלשטיין מהסמינר התיאולוגי היהודי, פוקס האמין באנשים הגדולים, בספרים הגדולים וברעיונות הגדולים. הוא היה גם מאמין גדול במציאות הממשית, הסבוכה והחורקת. לכן האמין עוד במשמעות

המכרעת של המפגש בין אלה לבין זו - המפגש החי, האנושי, עיניים ואוזניים, פה ואף, עם דמויות ומפות ודגמים ועמודים מודפסים על נייר או מוקרנים על צג מכאן ועם השטח על הזיעה והאבק, הפקקים והעיכובים והאילווצים, הרעש והסירחון שבו - מכאן. בניגוד למורטימר אדלר הוא סבר שעל אף חשיבותו - העיון התאורטי, גם הביקורתי, הוא רק חלק מהתמונה. תרגומו לעשייה מתוכננת בקפידה, רווית חזון, משלים אותה; תרגום העשייה ללמידה המפיקה תובנות חדשות - והתהליך הדיאלקטי המתפתח בתוך כך - הם הם ההופכים את התמונה המתקבלת להרפתקה יאה, לחיים הראויים המבטיחים את האפשרות לבניית חברה ראויה. המפגש - של אנשים צעירים, משכילים, מנוסים ומונחי-חזון שנבחרו בקפידה - עם גדולי עולם, עם טקסטים מכוננים, עם זוויות הסתכלות חדשות ועם השטח גופו - ישנה את חייהם באופן שיאפשר להם לשנות את המציאות. לא היה לו ספק בכך.

לאמונתו זו היו שותפים. יחד הם חזו תמונה של נשים וגברים צעירים ומחוננים, בעלי מומחיות והתמחות - מעין ערכים אנציקלופדיים בשר-ודם המתהלכים בשלל תחומים, כולם ראויים להיות מחברים ועורכים - תוססים בלהט העשייה. בעיני רוחם הם ראו אותם נפגשים לדיונים חודרים בטקסטים הקנוניים, לשיחות מעוררות השראה עם גדולי החוקרים והתאורטיקנים, לתצפיות ביקורתיות בשטח; כל אחד מהם ודאי יצית את דמיונם של חבריו. הם יפגשו שרים ומנהיגים, מנכ"לים ומפקדים בכירים, הם יתרשתו בינם לבין עצמם. העוצמה שתיווצר שם תהיה סוחפת. היא תניע אותם לפעולה. הם יהפכו עולמות והם יבראו עולמות חדשים. הם יהיו למנהיגים. בוגרי המסגרת שעתידה לקום יהיו מקדמי שינוי, מעצבי עתיד, כמו גם שומרי החותם של 'השיחה הגדולה'. השינויים שיחוללו במערכות החברתיות למיניהן יורגשו, מודרגים ושקולים וזהירים ככל שיהיו; הם יתרחשו כמעט כמו מעצמם. הם מוכרחים להתרחש. והיה לכך סייג מעניין: הסוגיה הפוליטית. מפעלות מנדל מקיימים במודע כל שנותיהם מדיניות של התרחקות מהפוליטי, לפחות במובן הישיר והמוצהר של המושג. הם פתוחים לכל קצווי הקשת הפוליטית - הן מבחינת אנשי הסגל הן מבחינת העמיתים. אדרבה - ההנחה היא שהמגוון הרחב והתפיסות המנוגדות של בעלי דעה

מחדדים ומעצימים ומלטשים את תהליכי הלמידה והרחבת הדעת: ההטרוגניות עומדת אפוא בלב העניין, שם נרדף לפתיחות, להכלה, לרב-קיום. המחויבות העמוקה היא למדינה יהודית ודמוקרטית ולפלורליזם. א-פוליטיות? לאו דווקא. לאורך הדרך היו מחלוקות גדולות ומטלטלות בסוגיות פוליטיות שהוטלו לזירת הדיון. הפוליטיקה מתגנבת מהדלתות הצדדיות ומהסיוורים ומתקיימת בין השורות. הפוליטיקה נושבת פנימה גם באמצעות הרצאות-אורח, גם בשאלות קשות לאורחים. היא מוצאת את דרכה בנתיבים לקסיקליים שנויים במחלוקת: 'שכבות מוחלשות'? 'עמיות יהודית'? 'רב-תרבותיות'? 'ה'אחר'? 'שינוי חברתי'? - כולם נושאים עימם זרמים תת-קרקעיים וקונוטציות רמוזות הרות זעזועים. היא משמשת נושא לדיון פילוסופי זהיר במגוון שיעורי ליבה ויותר בקורסי בחירה.

אבל אין השתקה. אין הכחשה. יש התמודדות מתמדת וגלויה, יש גם בחירה. איש אינו נדרש לכופף את קומתו, להסוות את זהותו, להעלים את עמדותיו. אלומות הלימוד שסורקות את הכיתות הן המהות הדינמית כאן, גולשות למסדרונות ולנסיעות הביתה. זהרוריהן המבלבלים נושאים בחובם את החופש להשתנות, את ברק המחשבות החדשות.

סימור פוקס לא היה פילוסוף של כורסה. הוא היה אקטיביסט חינוכי. עניינה אותו ההשפעה על השטח - ה'איך' - כיצד להשפיע. אמת המידה הקשוחה ביותר שהחזיק בה היתה איכות. זו נגעה גם לחולצות שלבש, ליין שלגם, לעיצוב שבחר. כדי לשנות היה עליו למצוא את החוליה החזקה ביותר ולהשביח אותה: סירת מובחרת של מנהיגי חינוך מהשטח, עם פוטנציאל של עשייה חדשה ונועזת. הוא אהב אותם רהוטים, מנוסחים, דיאלוגיים, עצמאיים, ביקורתיים ומקוריים. וגם בעלי יכולת, חדים כמוהו, מהירי החלטה. הוא חיפש את מה שכינה במבטא אמריקני כבד "נחום טנקום"²⁴, מי שמוכנים לנסות ולהיכשל - אך מייד יעמדו על הרגליים וינסו מחדש. הישגי מאוד - בנעוריו היה אצן, אלוף מדינת אילינוי - הוא הכיר בחשיבות הנשימה הארוכה, באימון ובתרגול, בתכנון המוקפד ובהכנה המדוקדקת, באיטיות השקולה שמאחורי

המהירות. הוא לא היסס להתייבב מול אתגרים גדולים - אדרבה, בהתלהבות נרתם להתמודדות בהם. שם נפתח לפניו אופק השפעה ממשי. רעיונותיו היו נפלאים. אבל כדי לחולל שינוי ממשי אי אפשר לפעול לבד.

בין אמצע המאה ה-19 לאמצע המאה ה-20 התאמצו כמה מהבולטים בבעלי ההשפעה ובבעלי הדעה באירופה להקיף את יהודיה ממנה. למעלה מ-90 אחוז מהיהודים היטלטלו בה מאות רבות בשנים. מזמן לזמן הושפלו, נרדפו וגורשו, נבזזו ונאנסו ונרצחו. המהלכים האמנציפטוריים שהעניקו להם זכויות אזרח עוררו בתורם גל חדש ורצחני יותר של אנטישמיות, לצד מצוקה קיומית שהכתה בעיקר בריכוזי היהודים במזרח אירופה. הם החלו להימלט בהמוניהם. נדידת עם בהיקף כזה לא נראתה קודם: מעל לכשלושה מיליוני יהודים היגרו ממזרח אירופה (החל ב'סופות בנגב' ב-1881, תחילת הפוגרומים הגדולים באוקראינה).²⁵ כשני מיליון מהמהגרים היהודים הפליגו לארצות הברית, קרוב למחצית מכלל המהגרים לשם באותן שנים, מצוידים היטב, בניגוד לאחרים, בזרות ובאי-שייכות - אומת מהגרים. אחרים מצאו מקלט במערב אירופה ובאנגליה, בקנדה, במקסיקו, בדרום אמריקה ובדרום אפריקה, בטורקיה ובמצרים, בעיראק ובמרוקו ואף לאוסטרליה הגיעו. מיעוט מבוטל שם פעמיו בהקרבה אידיאליסטית לארץ ישראל הנידחת.

ב-1924 חסמה ארצות הברית את שעריה והנדידה הגדולה הידלדלה לקילוח דק. מיליונים נותרו מאחור. כשני שלישים מיהודי אירופה - בני משפחותיהם וקרוביהם של המהגרים - היו לטרף. רוב האחרים ננעלו, בחסות המשטרים הדיקטטוריים בברית המועצות הסובייטית ובגרורותיה, מאחורי מסך הברזל.

ההגירה המאסיבית, חורבן יהדות אירופה בשואה ומשטר האימים הסטאליניסטי ברוסיה, שסלד מגילויי דתיות ומלאומיות יהודית, יצרו מרכז יהודי חדש בארצות הברית: יהדות שנעה על הציר בין הקוטב המכיל-כל של 'האוהל הגדול' וה'לימוד' לבין השטעטל החדש סביב מרכזים ישיבתיים וחומרות קשוחות; יהדות שרגלה האחת נטועה בעבר מעוצב להפליא, רגלה השנייה ב'תיקון עולם' וברוחניות רב-זרמית ועוד

רגליים לה, מהן לוחמניות מהן רכות וחייכניות. היתה זו הקהילה היהודית-מבחירה חופשית הראשונה בעולם. רוב בניה השילו מעליהם עול תורה ומצוות או את חלקו, אך עדיין הזדהו כיהודים: יהדות תרבותית-אתנית - ברית סולידריות של פליטים ובני פליטים, רובם גדלו בצל מצוקה כלכלית, הוריהם זרים לתרבות האמריקנית לא פחות משהיו זרים למולדתם הישנה במזרח אירופה. אימת העליבות וההשפלה, ההדרה והאיבה רדפה אותם גם לארצם החדשה. אצל רובם בלטו הצורך לארוג רשת ביטחון חברתית-כלכלית לצד נאמנות קהילתית ומסורת פילנתרופית, מחויבות לחינוך, להשכלה ולתרבות, זיקה לחוגים פרוגרסיביים ולמאבקים למען זכויות אדם, ואהדה ליישוב היהודי החלוצי הנבנה בארץ ישראל. הדור הראשון להגירה הביא עמו חרדות והיסוסים לצד מבטא זר כבד, עילגות לשון. הם היו רוכלים, עבדו בסדנאות-יזע, קראו את העיתונים הסוציאליסטיים ביידיש, פארווערטס ומורגן פרייהייט, חיו חיי דחקות וותרו אחר הזדמנויות, אחוזים בתרבות שהביאו בצורותיהם הפנימיים מהמולדת הישנה. את המעט שהיה להם השקיעו בחינוך ילדיהם ובהשכלתם.

דור הבנים התערה ברובו בתרבות החדשה ועשה חיל רב, לעולם ער לקרע, לרקע הזר הנטוע בערפילי ילדותם. היה זה מתח משמעותי שעמד גם ביסוד הישגיהם, מתח שהעניק להם זווית ראייה חדה על עולמם, שונה מהמבט המורכב פחות של בני גילם נטולי הקרעים.

עולמם הקשה של המהגרים עצמם לא היה מורכב מדי. הדברים בו היו כפופים לדיכטומיה קיומית: יש 'משלנו', ויש כל השאר - יש יהודים שעם כל חסרונותיהם הם בגדר 'משפחה מורחבת', ויש 'גויים'. חיץ או תהום רבה נמתחים בינינו לבינם; והשאלה החשובה היא, 'זה טוב ליהודים?' ארצות הברית של אמריקה אמנם הציעה לבאיה נתחים מסוימים מאידיאל השוויון - כגון שוויון הזדמנויות לכאורה או מידה רבה יותר של שוויון חוקתי; בפועל היתה אנטישמיות נסבלת. לא גזירות על היהודים ואורחות חיהם, על מגוריהם או על פולחנם. היו הגבלות על שיעור הסטודנטים והמורים היהודים, בעיקר בחשובים שבמוסדות להשכלה הגבוהה; מעט הסתה תקשורתית, מעט אלימות פיזית ברחובות ואפליה לא רשמית, לא מוצהרת ולא בולטת שהתבטאה במניעה סמויה של חדירת יהודים לפוליטיקה או לשירות הציבורי, ומשחדרו - בסיכול קידומם.

המציאות האמריקנית שונה מאוד כיום, בדור הנכדים-הנינים-החמישים ואילך, מהמציאות ההיא. אבל בדור הבנים רבץ ענן קודר ועמום על קיומם כיהודים; מתח קמאי של זרות מעבר למעטה הסובלנות אילץ אותם להיטיב לפענח את כללי המשחק. סימור (שלמה) פוקס, בן למשפחת מהגרים מפולין שהשתקעה בשיקאגו, נדחף בכוח אילוץ זה לפיתוח תאוריה של 'תרגום חינוכי' בין תאוריה לפרקטיקה. ב-1921, שבע שנים לפניו, נולד למשפחת מהגרים מפולין שהתגוררה בקליבלנד שבאוהיו בן הזקונים מורטון ל. [=לייב-ליאון] מנדל, שתרגם את כללי המשחק באופן פרקטי להצלחה עסקית מסחררת, לפעילות ציבורית מרשימה ולעשייה פילנתרופית מרשימה לא פחות המשתרעת על פני שמונה עשורים. גם כעבור למעלה משבעים שנה הוא לא איבד מאומה מהלהט, מהריכוז ומהעניין, מהאופטימיות ומהדבקות במטרה שהנחו אותו בתחילת דרכו. השותפות בין מנדל לפוקס היא שיצרה את מכון מנדל ואת קרן מנדל-ישראל. כבר מראשיתה ב-1984 חברה אליה גם אנט הוכשטיין, כיועצת, כמתכננת וכמנהלת. אבל קודם כל זהו סיפורו של מפגש.

המפגש בין פוקס למנדל היה מפגש בין רב לרב-מג, שני תלמידי-חכמים המתגייסים למלחמתה של תורה, כריזמה פוגשת בכריזמה, מוחות חריפים המתחדדים זה בזה, מסעירים זה את זה, מתסכלים זה את זה. הסערה הסימביוטית שהתחוללה, על מתחיה והוקרותיה, הביאה לתנופת עשייה חובקת עולם: שני בונים גדולים, כוח ארגוני נדיר וחינוך יהודי שמנסה להמציא את עצמו מחדש מדי יום ועדיין כושל. היתה עם זאת הסכמה משמעותית ביניהם: החינוך היהודי חייב להתמקצע. ההתמקצעות חייבת להיות מגובה במחקר ובהערכת התוצאות, ומחייבת השקעה גדולה ומחויבות גדולה עוד יותר. וכדי שתצלח עליה לרכוש לעצמה אמון, ביטחון ויוקרה. כדי לעשות זאת היה עליהם לגייס את מיטב המומחים. איתם הגיעו גם רוחות חדשות, התנסויות, העזות.

יסודות הפילנתרופיה,²⁶ הפעילות ההתנדבותית למען רווחת האדם ולקידומו, נטועים עמוק בתרבות היהודית ובמסורות היהודיות. במשך מאות בשנים היתה הערבות ההדדית ממוסדת ומושלתת כחובה ציבורית: גבאי צדקה ופרנסים שימשו בכל קהילה

וקהילה, ריכזו את מיסי הציבור הנוגעים לחינוך, לשירותי דת, לפדיון שבויים ולהגנה משפטית, לסיוע רפואי ולגמילות חסדים והיו אחראים על קופות הצדקה, על מכירת ה'עליות לתורה' ועל כיבודים אחרים בבתי הכנסת, על התרמה בלוויות ובאזכרות, בחגים ובמועדים; הם ביקרו בבתי אנשי הקהילה ודרבנו את הגבירים לתרום עוד. במקביל הלכו כספים - ללא ריבית - לנזקקים, חילקו תרופות, מזון, נרות, פחם להסקה, בגדים ודאגו גם לצרכים אחרים, כגון תרומות ל'משולחים' מארץ ישראל. מוסד זה עמד על סף התמוטטות בשלהי המאה ה-18 ובמעבר לשייכות קהילתית מבחירה ולא מאונס. ארצות הברית בכללה התאפיינה עוד קודם לעצמאותה בפעילות ובמעורבות קהילתית התנדבותית, אם כי זו דעכה אף היא לקראת אמצע המאה ה-19 והופיעה מחדש בלבוש אחר רק בסופה של אותה מאה. כך גם בעולם היהודי האמריקני: מעט מעט החלו לצוץ בקהילות העולם החדש התאגדויות התנדבותיות שתפסו את מקום המיסוי הכפוי.²⁷ אלו הרבו לעסוק בנושאי תרבות, חינוך והכשרה מקצועית, במניעת עבריינות נוער ובקיודם המחקר הרפואי, הקימו בתי חולים, בתי מחסה, בתי תמחוי, בתי יתומים ובתי אבות והתפרסו גם על תחומים אחרים, כגון סיוע ליהודים נזקקים באירופה ובארץ ישראל.

מוסד הרווחה היהודי הראשון בארצות הברית הוא בית היתומים שנוסד בצ'רלסטון בדרום קרוליינה ב-1802. עד מהרה בלטו היהודים בפעילותם הנדבנית: כבני אומה מגורשת-מהגרת ייתכן שקל היה להם להשתלב בחברה החדשה מלמהגרים בני אומות אחרות שלא נשאו את זיכרונות טלטוליהם העתיקים. הפילנתרופיה היהודית צברה תאוצה עם גלי ההגירה הגדולים ממזרח אירופה והצרכים הרבים והמיוחדים שעוררו - לצד חששם של היהודים שהשתקעו בארצות הברית לפניהם, כגון יוצאי גרמניה, מהתפרצויות אנטישמיות עקב הגעתם המסיבית של ה'אוסט יודן'. הוותיקים והמבוססים יותר החלו אפוא להתארגן: כך קמה הפדרציה הפילנתרופית היהודית בבוסטון ב-1885 והמגמה נמשכה עד לכינון הפדרציה הגדולה בניו יורק ב-1917, שהיתה בין האחרונות לקום, ונוסדו 'אתרי קליטה' מיוחדים בתרומותיהם של מי שביקשו להיבדל מעליבותם של ה'פליטים', כגון מתחם ההתיישבות היהודית באזור

27 שמימנו בין השאר את מנגנון הכשרות, את משרת הרב, את המורים ועוד. ברוסיה הצארית לדוגמה אילצה התקנה הממשלתית להעביר את מיסי הקהילה לידי הרשויות המקומיות, שלא נטו להעדיף את החינוך היהודי ואת רווחת הנזקקים היהודים על הצורך להקים כנסייה חדשה או לפאר כנסיות ישנות. גם גובי המס היהודים עשו בכוח שנמסר לידיהם חיל רב מדי לעצמם.

דרום-מזרח מנהטן. התפתחות זו האיצה את ההתמקצעות של שירותי הרווחה היהודיים, כפעילות שיטתית לאיתור הצרכים, תכנון מושכל ופיתוח ענף אקדמי של עבודה סוציאלית יהודית.²⁸ החלו להופיע כתיבי עת שעניינם עבודת הרווחה היהודית והשירותים הקהילתיים, כנסים, ועדות מחקר וארגוני-על, שלבד מהכשרה ותכנון עסקו בריכוז נתונים ובייעוץ לשטח.

חורבן יהדות אירופה והמאמץ להקמת מדינת ישראל הביאו להתגייסות שלא היתה דוגמתה למימון פעולות העזרה, ההצלה והבניין, המסתכמות עד היום במיליארדים רבים של דולרים. הנדבנים האמריקנים ולצידם הפדרציות הקהילתיות וארגוני הרווחה היהודיים שהתמצבו כ'קהילה היהודית האמריקנית המאורגנת' - אף הם 'מגש הכסף' שמדינת ישראל קמה עליו.

הקהילה בקליבלנד בלטה כל השנים במעורבותה היהודית העמוקה וכאחד ממעוזיה החשובים של התנועה הרפורמית בארצות הברית. תושבה היהודי הראשון, דניאל פיג'וטו, הגיע כחבר סגל המורים במכללה לרפואה וילובי בשנה שקליבלנד הוכרה כעיר, ושנה אחר כך הגיע לשם סוחר יהודי דתי מבוואריה, שמשון תורמן, ובני משפחתו הענפה בעקבותיו. ב-1839 הם הקימו את 'החברה האיזראליטית' וב-1840 רכשו חלקת אדמה שתשמש בית קברות. ב-1853 הוקם בעיר סניף של בני ברית, שכעבור 15 שנה הקים שם את אחד מבתי היתומים הראשונים בארצות הברית. הוא יועד לבני החללים היהודים במלחמת האזרחים, אך בתוך זמן לא רב אכלס בעיקר ילדי מהגרים יהודים ממזרח אירופה.

עוד קודם לפרוץ מלחמת האזרחים (ב-1861) היתה הקהילה המסורתית הקטנה (והמפוצלת) לרפורמית. ב-1855 התקיים בקליבלנד הכינוס הכללי היהודי הראשון (והאחרון), במטרה להביא לאיחוד כל המנהיגות וכל הזרמים היהודיים בארצות הברית. "שלום על ישראל" היתה סיסמתו. רוב הרבנים בארצות הברית אז, פרוגרסיביים כשמרנים, החרימו אותו, התנגדו להחלטותיו ובוזו להנהגתו. הכינוס לא נשא פרי זולת ספר תפילות משותף, 'מנהג אמריקה', שהיה לזמן מה פופולרי בחלק מהקהילות הרפורמיות.

28 מוסד להשכלה גבוהה שהעניק תואר מוסמך לעובדים סוציאליים יהודיים התקיים בניו יורק בין 1927 ל-1936.

במרוצת השנים הוקמו בקליבלנד ארגונים ומוסדות יהודיים רבים. כתשעים אלף יהודים מתגוררים בעיר - השנייה בגודלה באוהיו - כרבע מאוכלוסייתה.²⁹ בין החברים בקהילה יודעים מנהיג ציוני אמריקה, אבא הלל סילבר, מדינאי ורב רפורמי³⁰ שהיה מראשי הלוחמים בזירה הדיפלומטית הבינלאומית למען הקמת המדינה; מנהיג האנטי-ציונים, הרב הרפורמי אלמר ברגר; והלוחם למען זכויות האזרח באמריקה, הרב הרפורמי הציוני-ביקורתי בלפור בריקנר.³¹ את המזיגה של אחריות קהילתית, אהבת אדם, הצורך בכוח ושאפה מתמדת ל'תיקון עולם' מגלם גיבור-העל האמריקני 'סופרמן', שאת דמותו יצרו בקליבלנד ג'ו שוסטר וג'רי סיגל, הקומיקסאים היהודים.

ברקע עמדה אם יהודייה. אשה חזקה וערכית מאוד, רוז מנדל העניקה לילדיה את רוחה. הבת הבכורה, מרים (קול), אחותו של מורטון מנדל ושני אחיו המבוגרים ממנו ג'ייקוב וג'וזף, נולדו בעיירה קולבושובה בפולין, לא רחוק מקרקוב. סימון אביהם, אברך בכולל, היגר לאמריקה ב-1913 והשתקע בקליבלנד בכוונה להביא לשם את משפחתו, אך מלחמת העולם הראשונה חצצה בין הכוונה למימושה. היו אלה שבע שנים הרות סכנה, תקריות אנטישמיות, תלאות ומצוקה. המשפחה היתה חלק מגל אדיר של נדידת יהודים: רובם השתקעו בערי החוף המזרחי, בעיקר בניו יורק. חלקם המשיכו מערבה. כשלושת אלפים וחמש מאות יהודים חיו בקליבלנד ב-1880 - הרוב יוצאי גרמניה - כשני אחוזים מהאוכלוסייה. בתמיכת קרוביה פתחה משפחת מנדל חנות סדקית קטנה בחזית ביתה. פעם אחר פעם היה עליהם לנדוד: ידם לא השיגה לשלם שכר דירה. הם דיברו יידיש והיו אורתודוקסים - בית הכנסת הגליצאי היה מרכז חייהם - אם כי ההורים נמנעו מלאכוף את אדיקותם על ילדיהם. תמיד הקפידו להעניק מהמעט שהיה בידם, גם כשהאב לקה בטרשת נפוצה ועול הפרנסה כעול גידול הילדים ואחזקת הבית הדל נפל על כתפי האם - רוז - לבדה. הילדים לא חשו בחסר, אבל למדו להוקיר את ה'פושקה' - קופסת המתכת שהמטבעות הנאגרות בה דרך החרוץ מסייעות לאחרים.

29 המרחב העירוני שלה מונה למעלה משני מיליון נפש.

30 יליד וילנה, מגיל עשר ועד מותו תושב קליבלנד; כיהן כרב בית הכנסת 'תפארת ישראל'.

31 בן הרב ברנט בריקנר, ממנהיגי הקהילה בקליבלנד לצידו של אבא הלל סילבר.

סיפור של מנהיגות: בן הזקונים של משפחת מנדל היה לאיש עסקים עתיר הצלחות, ליום בולט ולפילנתרופ נדיב שעשה את הונו הרב במו ידיו - במכירת חלקי חילוף למכונניות ממוסך קטן בשותפות עם אחיו; כעבור שנים עמד בראש תאגיד בינלאומי משגשג העוסק לבד מאספקת ברגים ואומים גם בתעשיות, באלקטרוניקה וברפואה, ובבעלותו תאגיד פרטי העוסק בהשקעותיו.

מורט מנדל ושאיתפו לחולל שינוי בעולם הם המנוע המתוחכם מאחורי הסיפורים שיוספרו כאן. רוב פעילותו פורצת מתוך קלסר משרדי ובו חמישה חוצצים: הראשון עוסק במטרות העיקריות, עתירות יעדים וערכים - שניים או שלושה או חמישה כאלו; השני מפרט את שלבי הפעולות הנחוצים להשגתן - חמישים צעדים לכל הפחות; החלק השלישי מפרט חמישה מכשולים לפחות המאיימים למנוע את מימוש המטרות - חיצוניים ופנימיים; החלק הרביעי כולל צעדים מעשיים נוספים - חמישה לפחות - לסיכול הקשיים הנצפים, כולל תאריכי יעד; החלק החמישי כולל לוח פעילות יומיומית, המונה את הפעילויות המרכזיות מדי יום בהתאם לצעדים המומלצים. זו תורת הניהול שאימץ לו, עם דגש בסדרי עדיפויות ובהאצלת סמכויות. היא טובה לעסקים לדעתו כמו לכל פעילות אנושית אחרת. הוא גורס שכל ארגון מוצלח חייב לדקדק לא רק בניסוח יעדיו ובפירוט צעדיו, אלא גם בהסתכלות מתמדת בנעשה נוכח ההחלטות שהתקבלו. שלוש רגליים להצלחה, הוא מגלה את הסוד שהביא לתוצאות מזהירות - ביצוע, ביצוע וביצוע! דהיינו תשומת לב לפרטים הקטנים ומשמעת עצמית שאינה יודעת פשרות - שיסודו בבחירה הנכונה באנשים מצוינים: שופעי אינטליגנציה ולהט, ומעל לכל - בעלי ערכים.

כדי לזכות בתנופה עסקית עלתה בתודעת האחים מנדל האמירה: "מצא צורך ומלא אותו." הם יצאו לברר עם לקוחותיהם מה הם מעוניינים לרכוש. הנישה הייחודית נמצאה - חלפים נדירים, קשים לאיתור, בעיקר אלה שיצאו מהמחזור. מה שבידל אותם מחברות אחרות היה איכות התפעול וההשקעה בשירות לקוחות: "להרוג את עצמך בשביל הלקוח", הגדיר זאת מורט מנדל בתמציתיות. עיקרון זה כלל הקשבה מתמדת ללקוחות כדרך לימוד. עיקרון אחר וחשוב לא פחות היה הבחירה באנשים מצוינים והצבתם בתפקידי מפתח - "הסוד טמון באנשים". המצוינים הם מי שלבם נמצא במקום הנכון. זהו המסד למערכת הערכים והאמונות המנחה את דרכו ועשייתו: "להיות בן אדם." "מענטש", הוא מבטא זאת בידיש.

לעולם פותחות הישיבות בראשותו בקריאה (בקול) של סיכומי הפגישה הקודמת - שחולקו לעיון כשבועיים קודם לישיבה עצמה, תוך הקפדה על פרוטוקול ממצה של הישיבה הנוכחית והחלטותיה, לקריאה לקראת הפגישה הבאה ובה. דרך זו עלולה לעורר אי-נחת אצל חלק ממשתתפיהן. אחרים רואים בה אחד מרכיבי הצלחתו - כשמתרגלים לה ודבקים בה נוכחים לדעת שיש בה ערובה למניעת טעויות. רשימת הכישלונות של הוועדות בראשותו, הן בעסקים הן בפעילות החינוכית-חברתית-תרבותית, מזערית.

חריף ובהיר, מורט מנדל מקרין סמכות טבעית, פשטות וישירות; תובעני וניחן גם ביצר שליטה מפותח (הוא מודע לו, לדבריו), הוא יודע להשיג את רצונו. יש לו יד מחבבת, מאור פנים, מבט תומך ומעודד. בעל כוח זיכרון מופלא, צלול וערני גם בשלהי העשור העשירי לחייו. קשוב וידידותי, תמיד ייתן לבן שיחו את התחושה שהוא הכי חשוב בעולם, שאי אפשר להגזים בערך עשייתו ושהוא עושה זאת נהדר. הוא יודע גם לכעוס, להביע נימה - שדי בה - של אי-שביעות רצון. איש קשוח עם הרבה נקודות רכות ונדיבות לאין-קץ.

אף שהוצע לו, בימי נשיאותו של קנדי, תפקיד בממשל האמריקני - הוא דחה את ההצעה: ההשפעה מבחוץ רבה יותר, אפקטיבית יותר ומעיקה פחות. בין השאר הקים את הפורום היהודי של המפלגה הדמוקרטית - המועצה הדמוקרטית היהודית הלאומית - ועמד בראשו. ובכלל, הוא מעדיף להשקיע במחוללי שינוי, כדרך היעילה ביותר - בעסקים, בפוליטיקה, בחינוך. מנהיגות ראויה מבוססת בעיניו על הנעת האנשים הנכונים, על מחויבות ארוכת-טווח, על חזון - דהיינו תמונת עתיד מעוררת השראה. הוא עצמו ניחן באופטימיזם בלתי נדלה, דעתן ושופע רעיונות. זהיר החלטות - שהוא נוטה לקבל בעצמו. הוא מותיר מקום לחילוקי דעות, אך ההכרעה תהיה שלו. יש הרואים בו 'עריץ נאור', ועם זאת שותפיו כולם יאמרו עליו מילים טובות, גם מאחורי גבו, משתאים מיכולותיו.

עוד בשנות לימודיהם בבית הספר יצאו ג'ק, ג'ו ומורט לעבוד כדי לסייע בפרנסת המשפחה. בסיימם את התיכון מצאו עבודות במשרות מלאות. ג'ו היה לסוכן מכירות מצטיין של סבונים, ג'ק מצא עבודה אצל דודו, בעל עסק לחלקי חילוף של

מכוניות. בהשוואה לאחיו היו ילדותו ונעוריו של מורט נטולי סבל ודאגה - אם כי לא משופעים באמצעים: את בגדיהם לבש אחרי שקטנו על גופם. "גדלתי בשכונה נוצרית [גלנוויל] שהיתה בה לא מעט אנטישמיות ובעיקר למדתי שם לרוץ מהר",³² הסגיר פעם. בתיכון, מכיתה ט', היה נשיא מועצת התלמידים. לצד מעורבותו בשלל החוגים והפעילויות שקוימו שם הוא עבד מגיל 13 בחלוקת עיתונים; מכר פיצוחים ומשקאות קלים לצופים בתחרויות בפארקים; מכר מדריכי-תיירים; שימש נער שליח, היה סדרן בבית קולנוע; עבד כזבן בחנות בגדים ועוד - ולבסוף התמקם במחסן החלפים בבעלות דודו, שם נעשה אחיו לאיש השיווק. היו בו צמא לידע, משמעת פנימית ובעיקר נכונות לשאת באחריות.

חבר האקדמיה האמריקנית לאמנויות ולמדעים ואספן אמנות נלהב, מורט מנדל מתמיד בפעילות ציבורית, התנדבותית ופילנתרופית מאז היה מוכר נקניקיות, קוקה קולה ובוטנים באיצטדיון בקליבלנד בהכנסה ממוצעת של דולר וחצי בשבוע (כשמונים ש"ח היום). ליבו נהה אחר הדרמה והספרות האנגלית - שחקן (בינוני בעיני עצמו) בתיאטרון הילדים שהקים בית התיאטרון העירוני: עד שהיה בן 17 השתתף בעשרים מחזות. כשיגדל, השתעשע אז במחשבה, יהיה סופר ויכתוב את הרומן האמריקני האולטימטיבי; בדרך יהיה עיתונאי, אולי מורה, אולי עובד סוציאלי. מלימודיו באוניברסיטת וסטרן ריזרב, שם פרסם ביקורות תיאטרון בעיתון הסטודנטים, פרש כעבור שנה כדי להצטרף לאחיו. בקיץ 1940 קנו שלושתם מדודם יעקב את המחסן בתשע מאות דולר שהיו ברשותם, חמש מאות מתוכם השיגו בהלוואה נוחה מדוד אחר. הם קראו לעסק בשם 'פּרְמִיר אוטומוטיב סופליי קומפני' - הדוד העניק להם במתנה מלאי קופסאות קטנות שנשארו את השם 'פרמייר'; החיסכון היה לפיכך משמעותי. הם הסתובבו בין המוסכים, מוכרים חלפים במתח רווחים זעום.

אחרי ההתקפה היפנית בפרל הרבור הצטרפה ארצות הברית למלחמת העולם השנייה. מורט גויס ב-1942 ושירת כקצין רפואה. חוויה מכוננת: ארגון שמכלכל עשרה מיליון חיילים לאורך שנים על כל צורכיהם, בלחימה ומחוץ לה. מעניק להם שירותי דת, תרבות ובידור, מטפל בפצועים ובחולים, בשבויים ובאסירים, מנהל עניינים כספיים ומשפטיים רבי-ממדים ודואג גם לתנאי האוכלוסייה האזרחית בחסותו - הכל במאמץ להימנע מטעויות. הכל נמצא במדריכים סדורים האמורים לתת מענה לכל חייל בכל

מצב, בשגרה כבקר. "זה היה בירוקרטי", הוא מספר: "היתה בזה נוקשות, אבל כל אחד קיבל את ארוחותיו, כל אחד קיבל טיפול רפואי. לכל חייל - גם מחוץ לחזית - היו כדורים לרובה, היה מעיל והיו גרביים. ארגון הדברים הללו היה מרשים מאוד. כך למדתי על ביצוע. למדתי על שיטות. למדתי על תהליכים. אחרי שהשתחררתי מהצבא הייתי לאדם אחר. אפילו בעסקים - כשהתחלנו את העסק ידענו מעט מאוד - היינו לשיטתיים יותר. למאורגנים יותר. השירות שינה אותי מאוד במונחים של ארגון אישי ומושגים מינהליים; הוא נתן לי תובנות. אני עדיין מתנהל כך." בתום ארבע שנות שירות שב לעסק, שעלה ותפח בניהולו.

בתוך שבע שנים היה בידיהם יותר מהנחוץ להבטחת עתידם. העסק שרכשו ב-1940 האחים מנדל בתשע מאות דולר היה בתוך חמישה עשורים לקרן החינוך הגדולה ביותר בעולם היהודי, לצד עיסוקיה בחידוש עירוני ובפיתוח מנהיגות למגזר השלישי. "ללכת בגדולות, להתחיל בקטנות", אוהב מנדל הצעיר (בן 97, נכון לכתובת שורות אלו) לומר. ב-1990, אחרי שתרמה שנים למוסדות ולארגונים למיניהם בארץ, החלה הקרן לנהל תוכניות הכשרה למנהיגות בישראל בראשות פרופ' סימור פוקס ואנט הוכשטיין. קרן מנדל-ישראל חולשת היום על פעילותם של מכוני מנדל למנהיגות על שלל תוכניותיו, על פעילותו של בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית (בשיתוף משרד החינוך), על פעילותם של מרכזי מנדל למנהיגות בדרום ובצפון ועל המסגרת הבינתחומית ללימודים מתקדמים 'מנדל-סכוליון' באוניברסיטה העברית; היא תומכת במיזמי חינוך, תרבות וחברה אחרים, בין היתר באוניברסיטה העברית בירושלים, באוניברסיטת תל אביב, באקדמיה לאמנות ועיצוב 'בצלאל' בירושלים, באוניברסיטת בן-גוריון בנגב, במוזיאון ישראל, ועוד. מהמטה בקליבלנד הקרן תומכת באוניברסיטאות בארץ ובעולם - עם דגש במדעי הרוח, בשיקום ערים ובהתחדשותן, במיזמים סביבתיים, במוסדות תרבות ואמנות, בפרויקטים חברתיים ובעיקר - במנהיגות, בהתמקצעות ובחינוך היהודי. עד היום תרמה הקרן לקידום יעדיה למעלה ממיליארד דולר - כשליש מהסכום הוענק למוסדות במדינת ישראל.

שני יהודים מהמערב התיכון האמריקני, בני מהגרים מפולין, נפגשים בירושלים. שניהם מצוידים בפרגמטיזם אמריקני ושותפים בשאיפה יהודית-אמריקנית לתקן את העולם. שניהם מבריקים וחדים, וירטואוזים מהוללים. מעל האחד מרחפת הילת ההצלחה הארגונית-עסקית, מעל חברו מרחפת הילת ההצלחה הארגונית-אקדמית. שניהם מחויבים בכל מאודם לחינוך היהודי ושניהם התקרבו זה לזה בהערכה הדדית

עמוקה. סימור פוקס שימש יועץ לענייני בתי הספר התיכונים בעבור המועצה הלאומית של נשים יהודיות בארצות הברית. נשיאת המועצה היתה אז ברברה מנדל, אלופת גולף ושותפה לפעילותו הפילנתרופית של בעלה. הזוג מנדל הזמין את פוקס לפגישת היכרות אדיבה על ארוחת צהריים במלון המלך דוד בירושלים. שם החל מטס של רעיונות ותוכניות שהביאו להקמת מכון מנדל וקרן מנדל-ישראל.

מורט מנדל, חריף מוח ובעל אמצעים, אימץ את השליחות החינוכית כדרך לשנות את העולם, להבטיח את ההמשכיות היהודית ולפעול לשגשוגה של מדינת ישראל. סימור פוקס למד בבית המדרש לתורה בשיקאגו, המוסד הרבני האורתודוקסי הראשון בארצות הברית שקיים בין כתליו שיעורים במקרא, במחשבת ישראל ובהיסטוריה לבד מלימודי תורה ודינים. עם מוריו שם נמנה שמעון ראבידוביץ, מחשובי הוגי הדעות היהודים והציונים במאה ה-20, שהשפיע עמוקות על תפיסותיו ועל חזונו: עמדתו היתה שלצד כינון הבית הלאומי היהודי בארץ ישראל על הציונות לטפח את הקהילות היהודיות בתפוצות. אחרי שהוסמך כרב החל פוקס ללמוד באוניברסיטת שיקאגו - ככוונה להיות רופא - אך נשבה לחינוך היהודי בהשפעת ראבידוביץ. המנחים שלו לדוקטורט היו הפסיכואנליטיקאי ברונו בטלהיים ואיש תכנון תוכניות הלימודים ג'וזף שוואב. עם המורים שהשפיעו על דרכו נמנו רוברט האצ'ינס - אז נשיא אוניברסיטה ואיש 'הספרים הגדולים' עם מורטימר אדלר; ראלף טיילר, המומחה להערכה בחינוך, דיקן הפקולטה למדעי הרוח באוניברסיטת שיקאגו ונשיאה הראשון של האקדמיה הלאומית לחינוך בארצות הברית, וריצ'רד מקין, תלמידו של ג'ון דיואי וממעצבי דמותו של אונסק"ו, פילוסוף תרבות שהטיף לפלורליזם. כשסיים את הדוקטורט עבר פוקס לסמינר התיאולוגי היהודי בניו יורק, שם הוסמך לרבנות וסומן כאחד ממנהיגי העתיד של התנועה הקונסרוטיבית. שנים עמד פוקס בראש מחנות הקיץ של התנועה ('רמה'), ומכון מנדל שיקף ביסודו את רוחן של הקייטנות הללו: לימוד בניחוח אקדמי, חינוך, יהדות וחווית המפגש. מיטיב לבטא זאת ידיד המכון, פרופ' לי שולמן, מחניכיו של פוקס ב'רמה', שהיה לאחד מחשובי הפסיכולוגים של החינוך וכיהן כנשיא קרן קארנגי וכנשיא האגודה האמריקנית לחקר החינוך: "כמו מחנה 'רמה' גם המכון מנסה לפתור את המתח בין ה'שם' לאלן בלום".³³

שתי נשמות היו לפוקס והטביעו את חותמן על המכון - זו של תנופת השינוי וזו של תשוקת השימור. את שתיהן גיבש במוסדות שלמד, הישיבה ששילבה שימור בשינוי, אך הקדימה את השימור לשינוי, ואוניברסיטת שיקאגו, שדגל המדע שנשאה הקדים את השינוי לשימור (ובשני המקרים - גם ההפך נכון). הוא היה רב - קפדן ומוכיח, דייקן ומפרק, חכם ואומר סמכות; והוא היה מחנך, קשוב ובוטה, תובעני ורגיש, מעודד ותומך ומתסכל, מעורב ואכפתיר ורב-סתירות. הוא היה פרפקציוניסט מטיל אימה ששבה אנשים בקסמו, הלהיבם בחזונו וסחף אותם בסיפוריו; אצן מצטיין שכפף את ראשו בפני ה'גדולים' וירא את המילה הכתובה. בדי-אן-איי של מכון מנדל ושל קרן מנדל-ישראל מתרוצצות שתי נשמותיו של פוקס, שמצא במורט מנדל שותף מלא לתשוקותיו הסותרות. הרב והאקדמאי לא מצאו את האיזון ההולם בקרבו, והדבר בא לכלל ביטוי בתסכולי הניהול שידע. מה שהעסיק את רוחו, 'שאלת התרגום' - מתאוריה לפרקטיקה ובחזרה לתאוריה - היתה גם נקודת התורפה של עשייתו. הוא היה פרקטיקן, יזם רב מעוף; הוא הסתופף בד' אמות של תאוריה והשקיע מחשבה מדוקדקת בתכנון ובבירור הפרטים הקטנים ביותר. הוא התקשה בתרגום. בן עשרים עשה את תפקידו הראשון בניהול חינוכי, בן 77 הלך לעולמו בתחושת החמצה.

זמן לא רב אחרי שקם שינה המכון את יעדיו - שהמרכזי בהם היה החינוך היהודי בתפוצות - את האסטרטגיה שלו ואת אופני העבודה. תוכנית עמיתי ירושלים, שנוסדה עוד ב-1982, שולבה במכון שנים אחר כך וחדלה להתקיים ב-2011, פעלה במידה רבה ברוח המטרות שצוינו ורבים מבוגריה עוסקים בחינוך היהודי בארץ ובתפוצות בשלל מסגרות ובמידה ניכרת של רישות. חלק ממטרות המכון הראשוניות מומשו בלבוש אחר, כגון 'פרויקט חזון' שהיה לספר משפיע ביותר בחינוך היהודי; חלק אחר - ובו מרכז המחקר שהוקם באוניברסיטת ברנדייס - מתקיים באופנים שונים מאלו שהוצעו, בין השאר בעקבות שינויים טכנולוגיים הרי-משמעות. החינוך היהודי - 28 שנה אחרי הקמת המכון - עודו נתון במשבר: מאז ומתמיד היה נתון במשבר; מאז ומעולם היה העולם היהודי נתון במשבר - סוד כוחו לפי מורו של פוקס, ראבידוביץ. אך בכלל - כל פעילות חינוכית היא משברית בהכרח, עקב אילוציה הרבים והסותרים; בלתי אפשרית בעליל, לדברי פרופ' דיוויד כהן.

שיחת ההיכרות בארוחת הצהריים במלון המלך דוד בירושלים התארכה כנראה. היתה זו במובנים מסוימים המשכה של שיחה ארוכה עוד יותר, הנמשכת בעצם כשלושת אלפים שנה ופניה לעתיד. שיחה שנמשכת באינטנסיביות במוסדות מנדל לשלל תוכניותיהם ובמקומות רבים אחרים. יסופר בה, בין השורות, בדפים הבאים.

הבנאית: אנט הוכשטיין

במכון מנדל למנהיגות אין מרבים לדבר על 'מנהיגות'. 'מנהיגות' אינה קיימת כמעט בחומר הנלמד, אינה מופיעה כמעט בדיונים ובטקסטים, לא נדרשים לניתוח תאוריות מנהיגות או לדון בהגדרותיה, ממעטים גם לעסוק בטיפוסי מנהיגות או במנהיגים עצמם. מאות ההגדרות שניתנות למנהיגות ועשרות התאוריות הנבדלות שמבקשות לפענח אותה, מעבות את הערפל האופף אותה. דומה שקשה אפילו לנקוב במאפייניה בלי להיכשל בפשטנות. אבל אלה אינם מונעים מסגל המכון לטפח מנהיגות, בהנחה שהיא קיימת בשלל אופנים, מידות ושיעורים, אצל העמיתים הבאים בשעריו.

העמיתים נבחרים על סמך מצוינות מוכחת - בעלי הכשרה אקדמית גבוהה וניסיון בעשייה משמעותית בשטח עם המלצות חמות. בתהליכי המיון מחפשים אצל המועמדים מחויבות, להט ושאר רוח. הם מתקבלים לתוכניות על סמך היותם בעלי חזון ושאיפה לשנות באמצעותו את העולם. סימור פוקס תר אחר מאפיין מנהיגותי מכריע אחד, זה הלקוח מזירת האגרופ: היכולת להתאושש מכישלון ולעמוד מהר על הרגליים; מנהיג, בסופו של דבר, אינו רק "סוחר בתקוות" כהגדרת נפוליאון; מנהיג אמיתי ניחן במידת הגבורה.

גבורה לא לומדים במכון מנדל למנהיגות. דנים בראוי ובנשאף, לומדים להתבונן ומתבוננים בעשייה החינוכית תוך היכרות רחבה עם המערכת, ולומדים לתכנן מתוך מבט נוקב בנתונים, בגורמים הפועלים בה, בתהליכים וביעדים. התכנון עוסק במכלול הצעדים הנדרשים למימוש החזון - מסקירת הספרות הרלוונטית דרך הכרת המכשולים בשטח ועד להופעה מול מצלמות הטלוויזיה בקצה הדרך.

לא בלי קושי הכירו במכון בחשיבותם של לימודי המדיניות. 'מדיניות' אינה נכללת בקוריקולום של היצירות הגדולות, לא נראתה מעניינת מבחינה פילוסופית, לא נחשבה מועילה כאמצעי להתבוננות פנימית והשאלות החשובות שיכולות להישאל במסגרתה נידונות ממילא בלימודי הפילוסופיה של החינוך, כשלומדים את משנתו של שוואב על ארבעת הנדבכים המשותפים. היתה זו אנט הוכשטיין שהתעקשה על כך ("הם הרי יצטרכו לנהל מדיניות בסופו של דבר, ובסביבה פוליטית") - והתעקשותה הכריעה את הכף. עקשנות - תכונה מרגיזה למדי, שלגילוייה המוצלחים קוראים 'נחישות' - גם היא מסממני המנהיגות.

הוכשטיין נולדה באנטוורפן שבבלגיה, בת למשפחת ריינהולד הציונית-דתית, יהלומנים ניצולי שואה. בנעוריה נחשפה אל התסיסה האינטלקטואלית שאירופה היתה רוויה בה אחרי המלחמה, לא מעט בזכות כתביהם של סארטר, קאמי ומאלרו, מבטאיו המובהקים של האינטלקט הצרפתי המחויב. פעילה בולטת בתנועת נוער ציונית-סוציאליסטית-דתית - מדריכה וחברת ההנהגה, דוברת שש שפות וקוראת נלהבת בשבע, משוררת לעת מצוא, שאף זכתה בפרס לאומי בבלגיה על יצירתה, דעתנית ודקת טעם. עם תום לימודיה בבית הספר התיכון עלתה ארצה ונרשמה ללימודי שפות רומאניות ותולדות האמנות באוניברסיטה העברית, חוברת לחוגים אינטלקטואליים פרנקופוניים בעיר. היא המשיכה בלימודי ספרות ובהיסטוריה של האמנות לתואר השני, עבדה כעוזרת הוראה, ואחרי נישואיה לפיזיקאי (ולימים איש החישוביות העצבית במדעי המוח) שאול הוכשטיין - התקבלה ב-1973 לתוכנית ללימודי דוקטורט באוניברסיטת קולומביה. עם רקע במדעי הרוח, הטבע והחברה ונטייה עמוקה לשלב ביניהם, היא נעשתה קשובה לשלל הקולות הביקורתיים שהחלו לפרוח בארצות הברית, קולות המחאה והקריאה לשינוי (הדורשים "צדק חברתי"). פתאום נראה הדוקטורט באוניברסיטת קולומביה קוסם פחות. המעורבות החברתית שלהטה בתוכה והשאלה שבערה סביב - איך מחוללים שינוי, הביאו אותה לפנות מהעיסוק המעודן בתרבות אל הציר היישומי: התמודדות בסוגיות מדיניות, ותכנון לימודן, ניתוחן והוצאתן אל הפועל.

המקום המובהק ללימודי מדיניות היה אוניברסיטת ניו סקול, ששימשה בשנות ה-30 וה-40 של המאה ה-20 'אוניברסיטה גולה': מקלט לטובי החוקרים והוגי הדעות, יהודים ולא יהודים, שהגיעו כפליטים מגרמניה ומצרפת הכבושה. היה זה כור מצרף של פרגמטיזם אמריקני - ג'ון דיואי ולצידו הוגי דעות חברתיים כתורסטן נבלן והוראס קאלן נמנו עם האבות המייסדים של מוסד פרוגרסיבי זה - ופרספקטיבה קונטיננטלית: חנה ארנדט ורומן יעקובסון, ליאו שטראוס וקלוד לוי-שטראוס, אריך פרום ומקס ורטהיימר, קורט גולדשטיין והנס יונאס היו בין אלה שתרמו למקום את הברק האינטלקטואלי שפרסם אותו, מעין קוטב נגדי לאוניברסיטת שיקאגו; כמוהם כידידיו הוותיקים של המוסד, מברטראנד ראסל ועד פרנץ בועז ולואיס ממפורד. כחלק מאוניברסיטת ניו יורק בתחילתה, התמקדה ניו סקול במדעי החברה, בכלכלה רדיקלית, בממשק בין היחיד לתרבותו; חדשנות ניכרה גם בתחומים חשובים אחרים שהתפתחו בה - אמנות פורצת דרך, מוזיקה ומשחק, עיצוב, סביבה וסוגיות בינלאומיות ומקומיות. שמה יצא למרחוק גם הודות לצוותי החשיבה במכונים שנוסדו בה.

סביבה זו היתה גורם חשוב בכינון תפיסת עולמה של הוכשטיין. בראשית שנות ה-70 נטו חוקרי החברה באוניברסיטאות המערביות לטלטל את חומות מגדל השן ולבחון איך רעיונותיהם מתפקדים בשטח - "שינוי!" כקריאת קרב להתנסות ברחוב, לבדיקת האפקטיביות של התאוריות המתוחכמות בחיי השכונות, בתהליכי שינוי בפרברים, ומשם לניסיונות יישום גלובליים - בעיקר תוך הסתמכות על חקר מערכות. היה זה תחום מדעי חדש שהחל לצמוח בתחילת המאה ה-20 והבשיל מבחינה אקדמית בשנות ה-50 של המאה. בליבו עמדה ההבחנה שיש מכנים משותפים - תהליכיים, התפתחותיים, מבניים ואחרים - למערכות, בין שהן פיזיקליות, אורגניות, סוציולוגיות או מדיניות. תקוות רבות נתלו בו - והזינה אותן התחושה שהוא מכון נכונה ל'תאוריה הסופית', הציפור הכחולה של המדע שאוגוסט קונט בישר את קיומה: המדע המאוחד.

שובו של הרציונלי אחרי תוהו ובוהו של שתי מלחמות עולם בישר עתיד טוב יותר: נראָה שאפשר להבין את הדברים ולשלוט בהתפתחויות, להגדיר מטרות ולבחור באמצעים לממשן. להתקדם. חקר המערכות היה אופנתי ותאם מגמות מעודדות אחרות: הופעת תורת האינפורמציה, הקיברנטיקה והמחשבים הראשונים; הקמת האו"ם ומגילת זכויות האדם; הצלחת תוכנית מרשל באירופה, שחיקה את ה'טובים'

במאבק הבינומי - 'המלחמה הקרה'; 'הנס הכלכלי' של גרמניה ויפן לאחר תבוסתן ובמקביל לכך השגשוג הכלכלי שידע המערב אז; ומייד - פריצות דרך טכנולוגיות ורפואיות, פיצוח הדי-אן-איי ופיתוח אנרגיה גרעינית, הטרנזיסטור, הטלוויזיה הצבעונית וכיבוש החלל.

רוח ההתנגשות המרחפת בין התכנון הברוקרטי הסובייטי לבין כלכלת השוק המערבית, סיפקה ראיות להצלחה הכבירה של התכנון המושכל, נטול הפניות, ברוח דמוקרטית, חופשית ותחרותית. הבו לנו מומחים, כלכלנים ומהנדסים, והטכנוקרטיה תביא אותנו אל חוף מבטחים. השקעות ענק זרמו לניסויים, לרפורמות ולתוכניות חדשניות בחינוך. באותם ימים האמונה בתכנון ובשיפור חברתי היתה מקובלת עדיין, הביהיורזים והאוטופיות שבדה העסיקו את האינטלקטואלים. התאוריות הארגוניות, הקהילתיות והמערכתיות, על כל יריבויותיהן הצורבות בינן לבין עצמן, זכו לרגעי תהילה, לאוזן כרויה, ליד פתוחה ולצעירים ו/או למקבלי החלטות ששים אלי יישומן. הרוסים היו אמנם הראשונים בכיבוש החלל, אבל במערב המציאו את הגלולה, השתמשו במזגנים, צפו בטלוויזיה ושילמו בכרטיסי אשראי בתשלומים. גם המחלות הודברו, מאבעבועות שחורות ושחפת ועד לשיתוק ילדים. ב-1964 פרסם משרד הבריאות האמריקני את נתוני המחקר הקושר את עישון הטבק למחלת הסרטן ומאז החל להצטמצם מאוד מספר המעשנים; לאחר מכן הגיעו הפסיכיאטרים במערב להסכמה בנוגע לשיקום חולי הנפש בתוך הקהילה; בתי החולים לחולי נפש הלכו והתרוקנו, מספר דרי הרחוב גדל בהתאמה וספקות נבעו בתבונה שבמהלכים רציונליים. וכוח גדול פרץ גם על קצב השינוי - רדיקלי וגורף (רציונלי-כוללני) או מדוד-מדוד (מדורג-תוספתי), ואולי שילוב ביניהם: הרדיקלים ראו בתוספתיים את מצדיקי הקיים ומשמריו, התוספתיים ראו ברדיקלים אוטופיסטים מנותקים מהמציאות. תחום תכנון המדיניות, תאוריות ארגוניות ובעיקר תורת המערכות סיפקו ארגו כלים מרכזי למבקשי השינוי. כדי לעסוק במושג החמקמק 'שינוי' בלי להופכו לקלישאה ובלי לשקוע בבנאלי, נדרשים שלושה שלבים: נקודת המוצא לכל בחינה מערכתית במגמה לחולל שינוי מעוגנת בפילוסופיה מסוימת, בהירה ומוגדרת היטב. יש שיתמצתו זאת במונח 'חזון' - המתנגדים לה יכנו זאת 'אידיאולוגיה'. בדרך כלל היא קשורה בתפיסות פלורליסטיות-הומניות שבמרכזן יכולת האדם לממש את עצמו ויכולת הקבוצה להביא את עצמה לביטוי מיטבי; השלב השני הוא תחקיר עמוק של השטח

והגורמים הפועלים בו, מיפוי והבנת נסיבותיו, תנאיו, אילוציו ובעיותיו - כמו גם האפשרויות הגלומות בו, והקשבה מלאה לדעות ולתפיסות המגוונות ביחס למצב הנשאף, ניתוח הדברים והצעת חלופות לאסטרטגיה משותפת; בשלב השלישי בא האתגר הגדול של תרגום הכוונות והמושגים לפעולות מעשיות, תוך קביעת סדרי עדיפויות, עידוד מעורבות חברתית רחבה בתהליך ותיאומה, והתמודדות בשלל המכשולים הקיימים בדרך. בשלב זה יש להבין את המגבלות והמורכבות שבהתערבות ולהכיל את הופעתם של גורמים ומצבים לא צפויים. כאן יש להקפיד על רגישות לערכי שימור ועל כיבוד מסורות קיימות, לדעת לאזן בין צורכי היחיד ושאיפותיו לבין צורכי הקבוצה ושאיפותיה, לחשוב על העתיד ולהבטיח קיימות ארוכת טווח לתמורה המבוקשת. כל אלה מצריכים מאמץ עצום - הכרת ארגזי הכלים המושגיים, המתודולוגיים, הטכניים והדרכים האפשריות לקדם בהן את הפתרונות הרצויים; יצירתיות; יכולת ארגונית ומנהיגותית הנחוצה להנעת אנשים לפעולה; כושר שכנוע שיוכל לקדם את ההמלצות לפעולה לאוזנם של קובעי המדיניות; גישור ופישור ונחישות להיאבק בכוחות האינרטיים המתנגדים לכל הפרה של המצב הקיים; נחוצים גם יכולות קומוניקציה, חוש מידה ועמידות מול הקונפליקטים והתסכולים הרווחים בתהליכי שינוי. וקיים גם שלב רביעי - הערכת השינוי ותוצריו, כדי לשפרו עוד ולהבחין בבעיות חדשות.

ככל שהבשיל התחום והתפתח, חלו בו שינויים. ה'הערכה' היתה הנפגעת הראשונה - מנימוקים תקציביים - ובמקביל הובן שכשהשינוי מתחולל יש להכיר בשינוי שחל בו עצמו, במה שנכלל ככוונה המקורית כשדיברו על 'שינוי' קודם שהתחילו לממשו, בתהליך הדינמי של המעבר מחזון למעש: לעולם לא יתאפשר מימוש חד-חד-ערכי של השאיפה המקורית - שהשתנתה אף היא עד שהשינוי הושג; לצד הציפיות הגדולות שנתלות ב'שינוי' הוא גם מכשיר את הקרקע לבעיות חדשות, לשאלות חדשות, לאי-נחת חדשה ולכוחות חדשים לשינוי שיופיעו בבוא העת. זמן רב עבר עד שהדבר נקלט ומסמס את שביעות הרצון המסנוורת ששרתה על העוסקים בתחום בתחילת דרכו. התקווה היתה רבה; היומרה עוד יותר. בדרך לתרגום מהתאוריה אל הפרקטיקה התברר שהפשטות, המושגים, העקרונות והנהלים, התרשימים והדגמים הבנויים לתלפיות - נתקלים במהמורות המציאות; בשטח נתבעה ערמומיות מעשית - יכולת תמרון פוליטית מתובלת בהרבה חוכמת רחוב - ואף בה לא היתה ערובה להצלחה. בניו

סקול היו מחויבים לשטח והמוסד היה רווי לימודים 'מעשיים' כאלה, שהפרקטיקה בהם גברה על התאוריה.

הביקורת על הרציונליזם הקיצוני של התחום גברה. לכתחילה היו שביטלו אותו מכל וכל, הצביעו על כך שהוא ריק מתוכן ושרק יומרתו מכסה על ערוותו. היו ביקורות גורפות שטענו כי היקף התכנון מנבא את גודל כישלונותיו, שסלדו מהמניפולטיביות שבו, שהתריסו כי חזונו הרציונלית מסווה שיקולים סובייקטיביים ואינטרסנטיים, ערכיים ופוליטיים. אפשר גם לראות בו ביטוי ליצר שליטה אובססיבי-קומפולסיבי. החוקרים מצידם חזרו עם תובנות חדשות ושכללו את התאוריות עוד, כך שיקללו הבחנות בין תחומי המערכות - רכות וקשיחות, ובין מקצבי התפתחותן ורמות מורכבותן, כמו גם התייחסות רגישה יותר לסביבה, לאילוציה ולאפשרויותיה.

כיוון שהיתה ערה לכל אלה, הזדהתה עם מאבקהן של קבוצות מיעוט מודרות ועם התנועה הפמיניסטית הנמרצת, הכינה הוכשטיין את עצמה להיאבק לשינוי המצב הקיים. ב-1975 היא היתה בעלת תואר מוסמך בתכנון עירוני ובניתוח מדיניות, מעריצה גדולה של אמריקה, אם לשתיים ושוב תושבת ירושלים. היא התקבלה לעבודה אצל מירון בנבנשתי, סגן ראש עיריית ירושלים לענייני תכנון. האתגרים היו גדולים - וגדולה מהם היתה השאפתנות. אנרגיה רבה הושקעה גם בסיכול תוכניות מקיפות מדי.

מאז יוני 1967 סירבה העיר הקדושה לרדת מהכותרות. מהוללת ומושחתת, מוזנחת ונחשקת, העיר הכבושה ביותר בהיסטוריה: עתירת ניגודים, סכסוכים ותככים, מצוקות, נדיבות, חתולים ועורבים. לצד יופיה, גדוש השגב והעוני, היא גם זירה אפלה לעימותים מכל הגוונים, תמיד על סף בעירה לוקלית וגלובלית. ראש העירייה טדי קולק וסגנו בנבנשתי הרבו להיפגש ולדון - לא אחת בטונים גבוהים - בדרמות הירושלמיות השוטפות, ולהחליט על הפעולות שיינקטו; הוכשטיין, "שותפתי למחקר ולחשיבה", קורא לה בנבנשתי בספרו,³⁴ השתתפה לעתים בפגישות אלו וקולק ידע להעריך את מקצועיותה.

"התכנון האורבני בירושלים הוא מעשה פוליטי מובהק," כתב לימים בנבנשתי בספרו האוטוביוגרפי. "אכן, כל תכנון אורבני, בכל מקום, הוא מעשה פוליטי, שכן תכנון המרחב - המשאב היקר ביותר בחיים האורבניים - כרוך בראש ובראשונה בשיפוט ערכי, וזוהי תמציתה של הפוליטיקה. ידע מקצועי, פתרונות פונקציונליים, ואפילו הגדרת נכסים אסתטיים - כל אלה רק נותנים קונקרטיזציה לסדרה של החלטות ערכיות. החלטות אלה מושגות על פי אילוצים פוליטיים, חברתיים, תרבותיים וחומריים. כך המצב בכל מקום, אבל בירושלים יש משמעות שונה למושג 'פוליטי', שכן כאן כפוף כל שיקול אורבני לצורכי קביעת עובדות פיזיות ודמוגרפיות שיבטיחו את שלטונה של ישראל."

הוכשטיין הצעירה, שבתפקידה הראשון נחתה בזירה המאתגרת ביותר לתכנון עירוני, מצאה את עצמה נסחפת יותר ויותר לענף הפורח של ניהול סכסוכים, רובם בעלי השלכות בינלאומיות הרות גורל. בנבנשתי, אינטלקטואל מחוספס, דעתן ותקיף, מומחה לירושלים הצלבנית,³⁵ התמקד בעיר המזרחית ובתושביה ובקווי התפר, והתעמת פעם אחר פעם עם קולק האימפולסיבי והשרמנטי שסלד מעיכובים תכנוניים. היא המשיכה לעבוד איתו גם אחרי שהתפטר בסערה באוגוסט 1978: בשנות ה-80 עסקה עם בנבנשתי בהקמת 'פרויקט הגדה והרצועה', במימון קרן פורד וקרן רוקפלר - ריכוז מידע בכל הנוגע למתרחש שם מאז כבשו חיילי צה"ל את השטחים במלחמת ששת הימים. הוכשטיין סייעה בהגשת בקשות למענקי המחקר, ערכה מסמך שסקר את הקשרים המטרופוליניים בין הגדה לישראל ואת בעיית המים בגדה, והיתה שותפה לפרסום דוחות המחקר - ולפרסום ספר על העיר.³⁶ כן סייעה בהכנת המצע והצוות לכשלושים הדוחות האחרים בפרויקט הזה שזכה לתהודה עולמית, פרסמה מאמרים בעיתונים ושימשה מקור רב ערך למידע בכל הנוגע לגדה המערבית. לעבודתה זו עם בנבנשתי קדמה בקשתו של קולק שתוסיף לשרת את ירושלים; הוא מינה אותה למנהלת פרויקט שיקום שכונות במורשה (מוסררה), שכונת התפר הענייה שבניה הנהיגו את תנועת הפנתרים השחורים בראשית שנות ה-70. התוכניות שהגישה היו מרתקות. הצוות, שעבד איתה במשרות חלקיות, היה נהדר. התורמים מלוס אנג'לס

35 ולימים בעל תואר דוקטור למינהל ציבורי מאוניברסיטת הרווארד על חיבור שנושאו 'ערים מסוכסכות'.

36 'ירושלים, עיר ובלבה חומה'; תל אביב, הקיבוץ המאוחד, 1981.

ישו להעניק. התושבים היו חדורים תקוות חדשות. אבל המשרה היתה מתסכלת: היא נבלעה באבק קרבות ההתשה בין הממשלה לסוכנות היהודית בשאלה מי יקבע, מי יקבל קרדיט. האגו המזין פוליטיקאים הוכיח גם שם עמידות מונעת-שינוי ומקדמת דשדוש מאוס. אחר כך נעשתה פעילה חברתית בקטמונים, ושם ערכה כעבור זמן דף מידע לכל המעוניין ובו פורטו כל נותני השירותים האחראים - בעירייה, בממשלה, בסוכנות - כולל מספרי הטלפונים שלהם בשעות העבודה; זה היה חידוש ששועתק מייד במקומות אחרים בארץ.

ב-1980 הקימה עם אחד מעמיתיה, מייק וייל, חברה לייעוץ בתכנון ובמדיניות - 'נתיב - יעצים לתכנון מדיניות'. בעשר שנות פעילותה שגשגה החברה והיתה רווחית. רבים הסתייעו בשירותיה - בהם משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, הג'וינט והסוכנות היהודית.

אחרי שלוש שנים בקריירה החדשה שוב חבשה הוכשטיין את ספסל הלימודים, הפעם כזוכה במלגת האמפרי ללימודים מתקדמים מטעם הממשל האמריקני. כשנסע בעלה לשבתון במכון הטכנולוגי של מסצ'וסטס (MIT) היא התקבלה שם לתוכנית בת שנה בתכנון עירוני: מתודולוגיה, תכנון, תורת הארגון לצד כנסים, סיורים וטוויית קשרים מקצועיים משמעותיים. במקביל פנתה ללימודי התמחות בשיטות מחקר ובמדיניות בבית הספר לחינוך של אוניברסיטת הרווארד ולקורסים במשפט שם, עם אלן דרשוביץ ועם ארווין קוטלר בסוגיות של זכויות האדם. בשובה ארצה עם בעלה ובנותיה, בתום שנה מרתקת בטובים שבמוסדות להשכלה גבוהה בעולם, חזרה לנתיב ולבית הקטן ברחוב בוסתנאי בירושלים והיתה גם לפעילה באגודה לזכויות האזרח בישראל.

בעת לימודיה בבוסטון הוזמנה לפגישה בניו יורק עם אנשי הוועדה לחינוך יהודי של הסוכנות היהודית - עם מורט מנדל, שעמד בראשה, ועם סימור פוקס, נציג הממשלה בוועדה: האם תוכל לתכנן, לבדוק ולהעריך פרויקט לא-גדול, משהו בין צליינות לתיירות, כעין מחנה-קיץ על גלגלים - סיורים בישראל של צעירים מהתפוצות. מנדל ופוקס ביקשו לדעת איך אפשר לייעל תוכניות כאלו, לתת להן עוצמה רבה יותר

מבחינת השפעתן - ומהי בכלל השפעתן? עלתה גם שאלה בדבר הכשרת המדריכים והשליחים הישראלים.

העניין שגילו מנדל ופוקס בביקורים המאורגנים של בני נוער יהודים מאמריקה בישראל לא היה מקרי. מאחוריו הובלעו שתי סוגיות שחיבור עמוק ביניהן: חשיבות הביקורים הללו אינה נהירה לישראלים; זהו אחד הגורמים המרכזיים בעיצוב זהות היהודית, הזדהות וחיבור אצל הדור הצעיר של יהדות התפוצות, לבד ממחנות הקיץ ופעילות שוטפת של תנועות נוער יהודיות, שמשקלן פוחת עם השנים. זאת אף זאת - ביקורים בישראל לא עוררו את התנגדותם האינסטינקטיבית של הטהרנים: העניין שגילו מנדל, בתמיכתו של אריה (ליאון) דולצ'ין, אז נשיא ההסתדרות הציונית ויו"ר הסוכנות היהודית, ופוקס במצב החינוך היהודי בתפוצות עורר תרעומת רבה בין 'שוללי הגולה' שאיישו את מוסדות ההסתדרות הציונית והסוכנות היהודית; אלה לא ראו לנוער יהודי תקומה אלא בעלייה לארץ; ההשקעה בהכשרת מחנכים ומנהיגים לחינוך היהודי בתפוצות נראתה בעיניהם מעשה בגידה ברעיון הציוני. מורט מנדל וסימור פוקס וכן קבוצת מנהיגי הציבור שהדבר היה קרוב לליבם, הואשמו באנטי-ציונות. אך לביקורים בארץ תמיד יש חותמת כשרות וזו אפשרה למנדל ולפוקס לקדם את שאלת החינוך היהודי בתפוצות בכותרת 'תוכנית החוויה הישראלית' כנושא לגיטימי. "האם אני בכלל רוצה להתעסק עם היהודים, עם היהדות, עם הגולה," שאלה הוכשטיין את עצמה, כעשרים שנה אחרי עלייתה ארצה ובהשראת שייכותה לתרבות העם-החופשי-בארצו שוללת-הגולה - והשיבה בחיוב. בשהותה בבוסטון התיידדה עם שולה לויין ובעלה הסוציולוג ד"ר הלל לויין, ממנהיגי 'מרד הצעירים' בפדרציות, שדרשו להקצות מכספי התרומות לקהילותיהם קודם שיועברו למדינת ישראל. לויין הציע להכיר לה את הנעשה ביהדות ארצות הברית המאורגנת. הוא פתח לפניו נתיבים מרתקים לעולם שלא היה ידוע לה. אך דווקא 'מעשה הבגידה' הנורא של מנדל ופוקס הוא שהביא לחיבור העמוק שלה לתחום. כאן פעל הרגש. מעורבותה בשאלות הנוגעות לזהות ולחינוך יהודי גברה: ככל שתכפו ההזמנות לשירותיה, כך נשבתה לתחום שלמדה לחוש זרות כלפיו עד אז. מעורבותה בסוגיות ובתהליכים הביאה אותה להתחבר לאותו חלק בה שביקשה להתרחק ממנו עם עלייתה - בגפה - לארץ. העבר ה'יהודי-גלותי' שלה עצמה החל להיראות אחרת, להגליד, להתפייס. היה המפגש הנוטע אופטימיות עם צעירים תוססים והיו האנשים עצמם. 'זהות יהודית' - נושא

אופנתי בשלוש מאות וחמישים השנים החולפות - והדיונים על אודותיה הם חלק בלתי נפרד מכל זהות יהודית. תמיד מבצבץ מאחוריה מאבק תובעני - חיצוני או פנימי ובדרך כלל שניהם גם יחד - ולא פתור. בארץ היא לובשת דפוסים של סלידה וריחוק מכאן ומשיכה ללימוד מקורות מכאן. בעולם היהודי הרחב משמעותה היום יותר ויותר 'הווייתית'. כך או כך, מעורבותה היהודית של הוכשטיין הרחיקה עם השנים הרבה מעבר לשדה פעילותה בקרן מנדל ובמכון מנדל.

מנדל ופוקס תרו אחר מומחה מתאים לעריכת המחקר. גיסתה של אנט הוכשטיין, סוזן הוכשטיין, עבדה עם פוקס בהקמת עמיתי ירושלים והמליצה עליה; במקביל המליצה עליה גם אשתו הראשונה של פוקס, שרה קמינקר, מתכנתת רדיקלית ולוחמת בעניינים חברתיים-פוליטיים שעבדה במחלקת התכנון בעיריית ירושלים והכירה את הוכשטיין בעבודתה. "שמעתי עלייך דברים טובים", אמר לה פוקס בפגישתם הראשונה בירושלים, כשהגיחה לביקור בית קצרצר מארצות הברית כדי להצביע בבחירות. הוא תיאר באוזניה את ביקורי הצעירים בארץ כדבר "שהולך להציל את יהדות העולם", היא נזכרת. מהפגישה הראשונה הזאת שבה מוקסמת. הפגישה השנייה היתה בניו יורק, עם פוקס ומנדל. היא באה בטיסה מבוסטון - ואיבדה את דרכה בנבכי התפוח הגדול. עד שמצאה את מקום הפגישה ברחה לה חצי שעה מיותרת. רגישים מאוד לאיחורים בדרך כלל, בפעם זו מנדל ופוקס אפילו לא מצמצו. אדיבים מאוד, מנדל שאל אותה את השאלות השגורות בפיו - מנין את באה, לאן את הולכת ולמה את מקווה; לאלה הוא הוסיף את השאלות המעשיות: איך את הולכת לעבוד על זה, עם מי תעבדי. כשיצאה מהפגישה ושבה לבוסטון היה ברור לה שתקבל את הפרויקט. בדרך עברו כמה חודשים. בסוכנות היהודית התעוררה התנגדות רבה, בעיקר בהשפעת שוללי-גולה מהנהלת ההסתדרות הציונית: כל סנט שמושקע בתכנון יכול להיות מושקע בהבאת נער יהודי לביקור בארץ - האין זה בזבוז משווע? הם לא אהבו עניינים כמו מחקר, כמו תכנון, כמו חשיבה. הדברים הרי ברורים מאליהם. עוד פחות אהבו את העניין היקר והמיותר שנקרא 'עמיתי ירושלים' שמצאו את עצמם שותפים במימונו, אם כי משך כל מחזור הצטמצם בינתיים משלוש שנים לשנתיים.

הקטנוניות הקרתנית של אנשי הסוכנות נמאסה על מנדל. הוא החליט להקים פרויקט משלו. שיתוף פעולה עם מנדל ופוקס התאים לה לחלוטין, לצד קסם התכנים. תמיד אהבה לעבוד בשיתוף על פרויקטים רציונליים ומאורגנים. אמונתה בחשיבותם של האנשים הנכונים וביכולתה לזהותם היתה עזה כאמונתם. שלושתם ידעו להיות קשוחים ותובעניים. הוכשטיין היתה שותפה להם בלהט פרפקציוניסטי, בחדות ובשימת לב לפרטים הקטנים, ביעילות ובכושר הארגון והניתוח. בשלושתם פיעמו להט ומסירות, הרצון לשנות את הקיים, אהבה לחדשנות ומחויבות עמוקה לעשייה. הוכשטיין נבדלה מהם: בהיותה אשה, בהיותה אירופית - לא בת המערב התיכון של ארצות הברית - ובהיותה צעירה מהם בדור. מנדל נולד בדור שחוהה את השפל הכלכלי בילדותו ואת מלחמת העולם השנייה בגרותו; הוא חווה את הסכנות ולמד את האפשרויות. פוקס, שנולד שבע שנים אחריו - היישר לתוך השפל הכלכלי - הכיר את הסכנות ולמד את האפשרויות. מעריצי היודעים-יותר, נאחזים בחוטים המקשרים אותם לעולם יהודי שהיה ואיננו ולכוד במחקר, פוקס ומנדל הצטיינו ביירוט תוכניות מעורפלות, בהצבעה על קשיים ומכשולים ובמאמצים חסרי לאות להתגבר עליהם. הוכשטיין נולדה לעולם שאחרי המלחמה, בבית אמיד ומצולק באימי השואה, למדה עם הבייבי-בומרס באמריקה, חוותה את האפשרויות ולמדה את המכשולים והסכנות. עם יכולות הכלה, גישור ופישור גבוהות ביותר, נותנת מקום לאחרים, מצטטת אחרים ונשארת בצל. החיים נטעו בה את אהבת הלימוד ואת הפקפוק בלמדנים. בין 1984 ל-1987 עסקה הוכשטיין במחקר ובתכנון הפרויקט האפשרי של מנדל ופוקס. לעולם קשובה ומתמידה לקרוא וללמוד היא הביאה איתה את המחקר ואת העובדות: המוסדות היהודיים לא אהבו את זה - הם העדיפו הערכות-שרוול, רחרוחי שטח, אינטואיציה המבוססת על ניסיון הדורות.

המטוטלת המנוסחת בפי פוקס, הנעה מתאוריה לפרקטיקה ומפרקטיקה לתאוריה, מתגלמת אצל הוכשטיין בעשייה שאינה כפותרת לניסוח. ההגדרה המעניינת שהיא תורמת לתחום עולה לפיכך מתוקף עשייתה. התרגום למילים יישמע אולי כך: "כל חינוך אמיתי הוא חינוך לשינוי." השינוי הוא מושג מרכזי בתפיסתה, ולא ייפלא שעיקר עניינה בחינוך הוא בגמישות האינטלקטואלית, ביצירת מוכנות לשינוי. בעיניה השינוי הוא תהליך דינמי, לא צפוי. אפשר להניח הנחות, לתכנן מהלכים, לבזוק ציפיות - אין לדעת מה יקרה בפועל.

לשותפות עם מנדל ופוקס הביאה הוכשטיין את הגישה האמפירית ואת הרגישות, את הסבלנות ואת שפת התכנון, היישום והעשייה; יש לה היכולת לנוע משפה לשפה - "לצדדי אין לי שליטה מלאה," היא אומרת, "בשום שפה" - ולתרגם רעיונות מופשטים לשלבים ולפעולות. היא גם יודעת לתרגם מצבים אנושיים מורכבים לאפשרויות מתקבלות על הדעת - ועל הלב. על הוכשטיין ועל שותפותה עם פוקס כתב לימים מי ששימש מנהל בפועל של בית הספר למנהיגות חינוכית בתקופת הקמתו, בוגר תוכנית עמיתי ירושלים ד"ר אמי בוגנים. את הקשר בין פוקס להוכשטיין הגדיר כ"קשר אמיץ של שותפות מקצועית ושל ידידות לא מותנית":

הוא מחל על מגרעותיה והיא - על מגרעותיו, הוא שמר עליה והיא עליו. היא התייחסה אליו כאל מורה, הוא התייחס אליה כאל עמיתה לעבודה. [...] כשפוקס חיפש גורם שיוכל לערוך מחקר על תופעת הביקורים בארץ הוא בחר בה כי היא שילבה את הצד המחקרי עם הצד התכנוני. היא הביאה איתה בהירות מחשבתית, כושר אנליטי, שליטה ביישומי המחשב למחקר (שנחשבו אז חידוש); המהלך כרך חוכמה מחקרית, את מיטב היועצים במתודולוגיה של המחקר ומרץ פוליטי לא מבוטל. קרוב לעשרים שנה הפרידו ביניהם, ומלבדן גם פערים רבים: מין, מוצא, אמונה, חינוך ומזג, והם גישרו עליהם בהרבה שיחות ובעבודה מאומצת.³⁷

סקר על ביקורי בני נוער בישראל, 'החוויה הישראלית', ששימש שנים מקור השראה לפעולה ולמחקר, הביא את אנט הוכשטיין לעבוד יותר ויותר עם פוקס ומנדל: התהליך היה טבעי, הדרגתי. ב-1986 היא רכשה, חדורת אמונה, את חלקו של וייל בנתיב ולבד מהעובדים הקבועים, כאשת הכספים המנוחה אסטל אלבג, גייסה אנשי חינוך למשרדה, חלקם בוגרי תוכנית עמיתי ירושלים שטרם שובצו בתפקידים מרכזיים והגיעו אליה בהמלצת פוקס, בהם אמי בוגנים, שמואל בן-הלל,³⁸ שמואל ויגודה ודניאל

37 'פגישה עם מחנך'; ירושלים, הוצאת כרמל, 2010, עמ' 87-88.

38 שמואל בן-הלל, יליד ונצואלה, היה בוגר מחזור ב' של עמיתי ירושלים. בתום לימודיו יצא לנהל את בית הספר תרבות במקסיקו סיטי. אחרי עבודתו ב'נתיב' היה למנכ"ל חברת 'טלוס' שהתמחתה בייעוץ בנושאי פיתוח בינלאומיים בעיקר בתחומי החינוך והחברה. בן-הלל ניהל במכון מנדל את התוכניות המיוחדות להכשרה של בכירים בחינוך היהודי בתפוצות. לימים שב למכון כאיש פיתוח ההנחה ועסק גם בייעוץ בפרויקטים מיוחדים. בעת נסיעתו למאלי, כיועץ

מרום, ותלמידו של פוקס באוניברסיטה, חיים אהרונוביץ. הסוגיה שהעסיקה אותה ואת עובדיה היתה היישום בתחום החינוך היהודי של התובנות והשיטות שפותחו במחקרי ניתוח המדיניות.

מאזכוב מיחסה של הסוכנות היהודית ומפעולותיה בנוגע לחינוך היהודי בתפוצות קיים מגדל מאז תחילת 1987 פגישות עם מנהיגים מהתפוצות בכוונה למקד כוחות לעשייה משותפת בחינוך היהודי בדרכים חלופיות כדי לחולל את השינוי הנחוץ בנקודה המכרעת להמשכיות היהודית. מגדל זוכר את הרגע, מול הכניסה למלון המלך דוד ב-1987, כשהחליט עם פוקס כי מוטב לעזוב את מוטת הכנפיים הרחבה אך המסורבלת של הסוכנות היהודית. הוא מיהר להודיע על פרישה מתפקידו כיו"ר ועדת החינוך של הסוכנות ובאוגוסט 1988 קמה ביוזמתו הוועדה לחינוך יהודי בצפון אמריקה. לקרנות מגדל חברו ארגון המרכזים הקהילתיים היהודיים, שירות החינוך היהודי בצפון אמריקה ומועצת הפדרציות היהודיות. סביב שולחן הדיונים ישבו בכירי כל הזרמים היהודיים. סימור פוקס ואנט הוכשטיין תכננו את העבודה ואת המחקר הדרוש לפעולה ושימשו יועצים בכירים. הוכשטיין קיבלה על עצמה גם רבע מהעבודה השוטפת לקראת חמשת המפגשים - ראיונות עומק עם עשרות המשתתפים, ולאחריהם רישום ציפיותיהם ותגובותיהם, רעיונותיהם והמלצותיהם - לצד השתתפות במפגשים הגדולים והעבודה בקבוצות הקטנות.

השאלה שניצבה לפנייהם היתה איך למקסם את האפקטיביות של החינוך היהודי. היתה תחושה ברורה של רפיון, שחיקה והידרדרות בתחום זה: האנרגיות שטענו את החינוך היהודי בארצות הברית מאה שנה קודם התפוגגו לאיטן. ככל שהשתלבות יהודי ארצות הברית בחברה הכללית גברה עם שגשוגם, החלה לדעוך תחושת השייכות ל'עם היהודי' כישות ייחודית ונבדלת, נעלמו התחושה הטבעית של 'זהות יהודית' וההכרה בחשיבות הקיומית של 'העניין היהודי'. עלה הצורך לנמק, להסביר ולשווק. ככל שנפתחו השערים - באקדמיה, בעסקים, בפוליטיקה, במיזמי התרבות

למשלתה בתחום החינוך, נרצח ב-2015 בפיגוע טרור במלון רדיסון סולו בבמקו הבירה. בן ישימים היה במותו.

ובשירות הציבורי - כך התכרסמה לאיטה המצוינות שאפיינה את החיים הקהילתיים היהודיים כשהאפשרויות לעשות קריירה בתחומים הכלליים היו מצומצמות. איכות המורים ומנהיגי הקהילה לא השיגה עוד את הרף שהוצב בדורות קודמים. לפיכך כונסו מומחים ומנהיגי ציבור, פילנתרופים ופעילי שטח, אנשים בעלי חזון ואופקים רחבים, לחשוב יחד על דרכי ההתמודדות בכעיה. איכותם, כישורם ומעמדם הציבורי של המשתתפים בוועדה נתפסו כגורם מכריע ואנשיה נבחרו בקפידה רבה. מנדל הגיע עם ניסונו העשיר בוועדות קודמות בשאלות כגון מקסום פעילות הרווחה היהודית. התהליך היה דומה: הגדרת הבעיות, איתור הנתונים, הצבת פתרונות חלופיים, ירוט הפתרונות ומיקוד בפתרונות ששרדו את התהליך. מתוך עבודת הוועדה באה לעולם השותפות האמיצה של השלישייה - מנדל, פוקס והוכשטיין.

דוח הוועדה פורסם בנובמבר 1990 בכותרת 'עת לעשות'. מסקנות הוועדה, שעם חבריה נמנו כמה מהדמויות הציבוריות הבולטות ביהדות אמריקה, היו נוקבות: מערכת החינוך היהודי בארצות הברית לוקה בהעדר שיטתיות, בהעדר תמיכה קהילתית, בהעדר אנשי מקצוע מתאימים, בהעדר הכשרה ראויה לאנשי מקצוע, בהעדר מחקר העוקב אחר נתוני השטח. הדוח גם ניסח המלצות באשר לפעולות ולתקציבים הנדרשים. הוכשטיין, מעוגנת בחשיבה פוליטית-חברתית, ופוקס המנוסה בשאלות ארגון החינוך הופקדו על התוויית תוכניות היישום של המלצות הדוח ועל תרגומן לעבודה ניסויית קפדנית בשטח, שאולי תחולל את השינוי המבוקש. יחד עם יועציהם - פרופ' ג'יימס קולמן משיקאגו ופרופ' מיכאל ענבר מהאוניברסיטה העברית - פיתחו השניים את המתודולוגיה של עבודה בקהילות נבחרות כדי לממש את היעדים המקווים. נדרשה אפוא יציאה למערכה גדולה כדי להחיות את החינוך היהודי. גם כאן בסופו של דבר הכריעו השמרנות וההרגלים את הכוונות הטובות. ניסיונות ההחייאה שנעשו בעקבות הדוח נשאו אכזבה עמוקה, תסכול והסברים מורכבים. בחריפות לא אופיינית הוכשטיין אומרת: "ליהדות ארצות הברית אין אינטרס בקיום חינוך יהודי איכותי - ואין לה רצון לשנות את מצב העניינים הזה."

עם סיום עבודת הוועדה לחינוך יהודי ופרסום הדוח שלה פנה מנדל לפעולה באמצעות הקרן שלו ושל אחיו. בשלהי 1990, אחרי סבב התייעצויות, רכש מנדל מהוכשטיין את נתיב על אנשיו, שיטותיו ומשרדיו בירושלים ומיזג את חברת הייעוץ והתכנון במוסד חדש שהקים - קרן מנדל-ישראל - שנקראה אז 'מכון מנדל'. השקת מכון מנדל צוינה באירוע חגיגי עוד ב-21 בדצמבר 1989 בבית נשיא המדינה דאז, חיים הרצוג, מידידיו הוותיקים של מורט מנדל. סימור פוקס מונה לנשיא, אנט הוכשטיין - למנהלת. המכון החדש היה אמור לסייע בהכוונת התהליכים בקהילות נבחרות בארצות הברית, ולעסוק במחקר, בפיתוח ובייעוץ. כן נבדקו אפשרויות החינוך היהודי ברחבי העולם, למעט ארצות הברית: ממפוי צרכים ותפקידי מפתח ועד לפיתוח תוכניות - לאנגליה ולצרפת - כגון הכשרת כוח אדם בכיר לחינוך היהודי בתפוצות. היו גישושים בכיוונים רבים ולצד זה גם סייעה קרן מנדל במענקה לשלל ארגונים יהודיים בעלי אוריינטציה פלורליסטית. במקביל להקמת המכון בירושלים הוקמה בניו יורק המועצה ליוזמות בחינוך היהודי (CIJE) שהתמקדה ביישום המלצות הוועדה לחינוך יהודי בצפון אמריקה - ומשרד מכון מנדל שנוסד אז בירושלים השתתף תחילה בפעילותה; זאת לאכזבת הוכשטיין, פוקס, אלן הופמן וזאב מנקוביץ, אנשי מכון מנדל - הם קיוו שהמכון בראשותם יעסוק בענייני החינוך היהודי בכל העולם, בכלל זה בארץ.

במחצית השנייה של שנות ה-80 של המאה הקודמת נוצר מחסור חמור במנהלי בתי ספר בישראל. החסר המסתמן איים לתת את אותותיו בתפקוד המערכת עם השלכות חמורות על מורים ותלמידים. שר החינוך והתרבות זבולון המר שוחח על כך כמה פעמים עם פוקס יועצו, שסבר שיש דרך לפתור את המשבר. המר ייחס חשיבות רבה להכשרת מנהיגות, גם בעקבות השתלמות מרתקת שעבר הוא עצמו במכללה לביטחון לאומי. חששו ממיעוט ההיצע של מועמדים לאיוש השדרה הבכירה של משרד החינוך - גבר. אחת הבעיות הגדולות נקשרה בצוואר הבקבוק של מערכת החינוך: מנהלי בתי הספר. מתוכם בדרך כלל נבחרים המפקחים ומי שיאיישו את צמרת המשרד. והנה, כשני מיליון תלמידים לומדים בישראל כיום מפי כמאתיים אלף מורים וגננות, אך את בתי הספר מנהלים מעט מעל ארבעת אלפים מנהלים. משקלם הפוליטי זניח ותנאי העבודה שלהם נופלים לפיכך מתנאי עבודתם של המורים - מספרם הלא גדול

מונע מהם להיות קבוצת לחץ; במילים אחרות - זוהי כנראה הקבוצה החלשה ביותר במערכת החינוך, על אף חשיבותה המכרעת.

המר ביקש שפוקס יאמץ לעניין זה את התפיסה שגילם בתוכנית עמיתי ירושלים: בוגרי התוכנית היו אמורים לשוב לקהילותיהם בתום שנתיים של הכשרה בארץ ולשאת בעול ניהול מערכות החינוך בהן במשך חמש שנים לפחות. פוקס גלגל בעניין עם מנדל - שהביע עניין בהקמת הפרויקט יחד עם קרנות אחרות ובתנאי שותפות תואמת עם ממשלת ישראל - דולר כנגד דולר. השיחה המסכמת התקיימה בליל חורף ב-1990 במסעדה סינית כשרה למהדרין מול מלון דן בתל אביב, בין המר לבין פוקס ומנדל. גם הוכשטיין נכחה שם. המר כמעט שלא דיבר אנגלית, מנדל אינו דובר עברית, אך חוס והבנה היו, אפילו חיבוקים. היתה גם הבנה מראש והכנה רבה והוחלט להקים מוסד שיסייע בהכשרת אנשים בעלי חזון וכישרון ולהט למלא את תפקידי צמרת משרד החינוך. ליוזמה הצטרפו עו"ד מרדכי מבורך, מנהל קרן דורון, קרן רייץ' משווייץ והפילנתרופ הבריטי יליד גרמניה פליקס פוזן, שהקים לימים קרן לטיפוח היהדות החילונית. ממשרד החינוך באו ד"ר אליעזר מרכוס, ד"ר דניאל טרופר ומתי דגן, והיו אחרים.

ב-1991 הוחל בהכנות להקמת בית הספר למנהיגות חינוכית - מסגרת להכשרת העתודה הבכירה במערכת החינוך. צוות בראשות ד"ר אמי בוגנים, שנמנו בו היועץ האקדמי פרופ' מיכאל ענבר, מנהל עמיתי ירושלים ד"ר מנקוביץ, פוקס והוכשטיין, ערך סיוורים במוסדות נודעים להכשרת מנהיגות, מהמרכז להוראת הפילוסופיה של החינוך בהרווארד ועד לאקול נורמל סופרייר, לאקול פוליטכניק ובעיקר - לאקול נסיונל ד'אדמיניסטרסיון (בית הספר הלאומי למינהל - ENA) בצרפת, ובמוסדות יוקרתיים אחרים שהכשירו אליטות אינטלקטואליות-פוליטיות-מינהליות בשיתוף פעולה ממשלתי, כגון בצבא ארצות הברית ובפּו"ם הישראלי. בין היתר נשקלה אפשרות להקים מוסד ברוח זו עם נציבות שירות המדינה. הבדל משמעותי אחד בין בית הספר למנהיגות חינוכית לבין המוסדות המקבילים לו הוא הדגש שהושם בו במדעי הרוח - במחשבת ישראל, בפילוסופיה ובפילוסופיה של החינוך, וכן עידוד העמיתים - ואף דרישה מהם, והקצאת שעות רבות לשם כך - לעסוק ברפלקסיה: לעיין עיון ביקורתי במעשיהם ובדרכם.

בעיני פוקס נתפס כל דבר כבעל משמעות חינוכית - מהריהוט ועד לכיבוד, דרך האינטראקציה במסדרונות, זמינותם של אנשי הסגל והתקציב האישי. הכל חינוך. הכל דוגמה אישית. מנדל היה שותף לתפיסתו והקפיד לרכוש באופן מתמיד יצירות אמנות הניבטות מכותלי המסדרונות של בית הספר ומוצגות גם במבואה; כולן של אמנים בתחילת דרכם, תלמידי בצלאל, באות לאתגר את הצופים בהן ולעוררם. המועמדים עצמם נבחרו בקפידה, לחלקם פנו מייסדי בית הספר למנהיגות חינוכית מיוזמתם הם. המערך החדש, שהוכשטיין שקדה על בנייתו גם מבחינה מינהלית, כלל לצד תוכניותו העיקריות תוכניות לטווח קצר יותר. תוכנית עמיתי ירושלים יצאה ב-1992 מחסות הסוכנות היהודית ועברה למכון מנדל - אך רק ב-2006 היתה פורמלית לחלק ממנו. ב-1999, בשיתוף משרד החינוך, אוחדו התוכניות שפעלו במסגרת מכון מנדל ל'בית ספר מנדל', שב-2004 הוחלף שמו ל'מכון מנדל למנהיגות'. עם השנים נוספו למכון תוכניות לצה"ל, למנהיגות חרדית, לפריפריה, לדוקטורנטים ולבתר-דוקטורנטים, למנהיגות בתנועות הנוער ולתרבות יהודית. בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית הועמד כיחידה עצמאית ותוכניות אחדות הסתיימו, בהן עמיתי ירושלים, מנהיגות בפריפריה והתוכנית לדוקטורנטים ולבתר-דוקטורנטים.

אף שפעלו תחת אותה קורת גג ולמרות כוונות המייסדים, בפועל הקפידו בדרך כלל אנשי בית הספר למנהיגות חינוכית להפריד בין תוכנית זו לתוכנית עמיתי ירושלים; דיון מעמיק בסוגיית ההפרדה לא התקיים, ואפשר רק לנחש את הסיבות לאנטגוניזם הסמוי שנוצר בין התוכניות ובדרך כלל הוכחש במוצהר.

צוות ההקמה של המכון - כולל גולת הכותרת שלו, בית הספר למנהיגות חינוכית - היה מצומצם: לצד סיוע בחשיבה על הצדדים התוכניים-פדגוגיים שפוקס היה שקוע בבנייתם עסקה הוכשטיין, מנהלת המכון בפועל, באיחוד התוכניות לכלל מוסד אחד שמתנהל בו שיח חינוכי-חברתי-זהותי ומטפח מחויבות ערכית ברורה ומעורבת. עובדי נתיב לשעבר הוסיפו לעסוק במחקר ובתכנון המסגרות. אשת הכספים היתה אסטל אלבג ועיקר העבודה המשרדית היה נתון בידי סוזנה כהן, עולה חדשה מאנגליה, שעבדה עם פוקס למן הקמת עמיתי ירושלים. חברו אליהם עם הזמן ריצ'רד שאטן, נשיא הקרן באמריקה, ואיש התכנון שעבד עם הוכשטיין בנתיב, בן דנסקר, עולה חדש מארצות הברית. במשך ששת החודשים הראשונים לקיומו של בית הספר למנהיגות חינוכית, עד שמייכאל גל נפרד בפברואר 1993 מתפקידו כמנכ"ל עיריית ירושלים,

מילא ד"ר אמי בוגנים, בוגר המחזור הראשון של עמיתי ירושלים, את תפקיד המנהל. פרופ' מרדכי ניסן, שעמד אחרי פוקס בראש בית הספר לחינוך באוניברסיטה העברית, חבר המועצה להשכלה גבוהה ומי שכיהן כראש הוועדה האקדמית של המרכז לחינוך יהודי בתפוצות ע"ש מלטון, כיהן כמנהל האקדמי הראשון של בית הספר וכראש תחום החינוך; פרופ' אביעזר רביצקי עמד בראש תחום הרוח ואנט הוכשטיין עמדה בראש תחום המדיניות: בונה תוכנית לימודים המבקשת לחדד את כוחם של העמיתים בבית הספר למנהיגות לעמוד מול מערכות פוליטיות וארגוניות כוחניות ומסורבלות, להתמקד באיזון הראוי בין התאוריה לניתוח הביקורתי וליישום. אחר כך הצליחה הוכשטיין לרתום את ד"ר (אז) דויד דרי, מומחה נודע שכיהן בעבר כמדען הראשי של משרד הפנים וכמדען הראשי של נציבות שירות המדינה, למלא את התפקיד במקומה. לימים הקים פרופ' דרי, ראש החוג למדע המדינה באוניברסיטה העברית, את בית הספר למדיניות ציבורית ועמד בראשו, וכיום הוא עומד בראש מרכז מנדל למנהיגות בצפון.

תהליך מיון המועמדים היה ממושך. נבחרו הטובים שבטובים - כמו ידיו של בוגנים. הרעיון המארגן, שהכל היו שותפים לו, התמקד בבניית 'שפה משותפת', תוך הפגשת העמיתים הלומדים בתוכנית עם 'חכמי ירושלים' - הפרופסורים הדגולים מהאוניברסיטה העברית; עם מיטב 'הרעיונות הגדולים' ברוח אוניברסיטת שיקאגו; ויצירת היכרות משמעותית בינם לבין מערכות החינוך למיניהן ואופן תפקודן. האנרגיות השתוללו. טובי המורים - שנבחרו גם הם בעבודת יד, של פוקס בעיקר - היו שם, אורחים נלהבים מחו"ל, סיורים חינוכיים, הקפדה על כל פרט ונכונות מלאה לחידושים. הרבה נבנה בגמישות, אגב הילוך.

כפרויקט עיוני שיסייע בהנחיית אנשי החינוך היהודי בתפוצות כמו גם בישראל, העלה פוקס את הרעיון לכנס יחדיו כמה ממיטב הנציגים של ההגות היהודית לזרמיה ולברר מה ראויות להיות תכליותיו של החינוך היהודי. מה שהיה מצופה להסתכם במפגש או שניים, פרויקט זריז, אך - עד תום ההבאה לדפוס של פירותיו - כעשור וחצי. את 'פרויקט חזון', בהשתתפות הפרופסורים יצחק טברסקי, מנחם ברינקר, משה גרינברג, מיכאל מאיר ומיכאל רוזנק, ריכז ד"ר דניאל מרום שגם היה שותף לכתביבתו ולעריכתו עם פוקס ועם פרופ' ישראל שפיר מאוניברסיטת הרווארד. הקול הנשמע בספר הוא

קול אקדמי, גברי, מבוגר ואשכנזי. ובכלל - רק מיעוט קטן של יוצאי ארצות המזרח וצפון אפריקה נמנים עם ראשי קרן מנדל, מנהלי מכון מנדל ותוכניותיו, ראשי בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית וכיו"ב, אך ראוי לציין כי יש מגמת שינוי איטית גם במציאות זאת. כך או כך, מנדל תמך בפרויקט לאורך כל הדרך, אם כי תמיד העדיף מאמצים מעשיים יותר. בשלל המיזמים של קרן מנדל-ישראל ניכרת עם זאת בכורתם של מדעי הרוח. הפרויקט התמקד בניסוח תפיסות חזון לחינוך היהודי בטווח רחב של השקפות ועמדות, ותוצריו ראו אור בספר 'מדברים חזון - הזמנה לדיון בתכלית החינוך היהודי' שראה אור באנגלית ב-2003 בהוצאת קיימברידג' ובמהדורה עברית ב-2006 בהוצאת קרן מנדל וכתר הוצאה לאור.

בעקבות פרסום 'עת לעשות' והקמת בית הספר למנהיגות חינוכית יצאו מנדל, פוקס והוכשטיין באופן מעשי להקים את קרן מנדל-ישראל בירושלים (שנוסדה רשמית ב-1994). צעד אחר צעד מאז החלה להיבנות רשת הכשרה ייחודית - בשיתוף משרד החינוך - המלווה גם את בוגריה בהכשרות אישיות וקבוצתיות לאורך שנים. בדצמבר 1990 הוקם מכון מנדל למנהיגות בירושלים לשלל תוכניותיו. לאחריו קם מרכז מנדל למנהיגות בנגב ובעקבותיהם - מרכז מנדל למנהיגות בצפון; נוסדו תוכניות באוניברסיטה העברית בירושלים בבית ספר ג'ק, ג'וזף ומורטון מנדל ללימודים מתקדמים במדעי הרוח, ובהן התוכנית הבינתחומית 'סכוליון'. והיד עוד נטויה.

הוכשטיין שבה כעבור זמן לפתח את 'קייפ', האגף שעסק בתוכניות הכשרה קצרות טווח וארוכות טווח לכוח אדם בכיר בחינוך היהודי ובמערכות החינוך והחברה ובתוכניות לימוד במדיניות. מנהלת קרן מנדל-ישראל מיום היווסדה, מונתה הוכשטיין ב-2002 לנשיאת הקרן, בהחליפה את פוקס שמונה אז למנהל תוכניות קרן מנדל העולמית. היא כיהנה בתפקיד זה עד סוף יוני 2010, כשהחליפה אותה בוגרת - ולימים מנהלת - בית הספר למנהיגות חינוכית, הד"ר ורדה שיפר.³⁹ הן כנשיאה הן לאחר פרישתה הוסיפה הוכשטיין ללמד ולשמש בהנחיית עמיתים כמו גם לאתר ולגייס אנשים לסגל. היא מעדיפה את הפעולה, את התרגום למעשים, את המגע האישי החם על פני ההצהרות.

חלק לא קטן מעבודתה הושקע מאחורי הקלעים, במרחב התמרון הצר בין הכריזמה של מנדל לכריזמה של פוקס, שהצריך לא מעט מהלכים דיפלומטיים שקטים. היא למדה מתוך העשייה. עבודת הקרן נראית לפעמים סבוכה כשאלות ירושלים: על אש קטנה, בלי תקריות אלימות, לא עקובה מדם, הרבה יותר רכה ואופטימית - אך אולי לא פחות מאתגרת.

נמרצת וחדורת אופטימיות, גם אחרי פרישתה נדמה שאפשר לראותה בעת ובעונה אחת בשלושה-ארבעה מקומות רחוקים זה מזה, פוסעת-שורקת משיבה לפגישה לשיחה לארוחה - קונצרט לקינוח ולאחריו דפי ספר, דוחסת בקלילות שלוש יממות לשמונה שעות שאותן היא משיבה לעצמה בטיסות-חזור טרנס-אטלנטיות. עניינית מאוד, עם חולשה לניסוח האלגנטי, לשאלות הגדולות ולפרטים הקטנים, כחברה בהנהלת קרן מנדל היא עדיין עובדת על התיווך העדין בין המהלכים הארגוניים לבין עולם התכנים והמשמעויות.

הוכשטיין עלתה לארץ שנה אחת לפני פוקס. שנה אחרי עלייתו של פוקס לארץ הגיע מנדל לביקורו הראשון בישראל. השלישייה הזו, שהשקיעה בחינוך הישראלי והיהודי את חלבה ודמה, עסקה ביצירת עתיד אחר, רב-אפשרויות. העיסוק ביצירת עתיד מונע בעיקרו בדחף לתקן את העבר, להביא לו מרפא או לפחות להגיע לכלל השלמה איתו ולתת לו מובן. הנה עוד הגדרה למונח המעורפל הזה, 'חינוך'.

ואיך זה מיתרגם בברזיל, נניח: רַבִּינוּ רוֹבֵן שטרנשיין

מהחלונות הפעורים של קמפוס הוספיטל אישראליטה אלברט איינשטיין בסאו פאולו, ברזיל, הגדול והמשוכלל בבתי החולים בדרום אמריקה והנחשב לטוב בהם, נשקף כמו בהזמנה מיוחדת הנוף הירקרק, המרגיע, של רכס ההרים המיוער הרחק במערב. קרוב יותר, מרחק נגיעה דרומה, מציפים את הזוגיות מראיהן של הפבלות הצפופות, עניות כל כך. צבעוניות. עצבניות. ובסמיכות לא סבירה להן ממוקמים גם כמה מבתי הפאר של עשירי ברזיל. לבד משני הבניינים רחבי האגפים שהוא משתרע עליהם בתנופת בנייה מתמדת, בית החולים - מעל ששת אלפים איש בצוותו - מפעיל קליניקה בתוך משכנות העוני הסמוכים ברובע מורומבי. מיטב רופאיו מעניקים בה חינם אין כסף שירותים לתושבים. עשרת אלפים ילדים דרים שם, ללא ביטוח בריאות: מצרך יקר מאוד בברזיל. מחויבות לקהילה ורוח התנדבות שוררות בבית החולים - מתנת יהודי סאו פאולו לעירם ולברזיל כולה לאות תודה על ההזדמנות שניתנה להם לחיות שם את חייהם ללא רדיפות ואימה, מנת חלקם בארצות המוצא שנמלטו מהן.⁴⁰

בקומה השישית - אחת משלוש הקומות של המחלקה האונקולוגית - הרב ראובן שטרנשיין ממתין לאחות שתקרא לו כשיסתיים ביקור הרופאים. רַבִּינוּ רוֹבֵן, היא קוראת לו. כולם קוראים לו כך. הוא עובר בזריזות במסדרון הארוך ונוקש בדלת אחד החדרים. לא ממתין לתשובה הוא נכנס פנימה. במיטה שוכב יהודי צנום, שבע ימים טובים יותר. הוא יעשה במחיצתו את עשרים הדקות הבאות. הם ידברו על החיים

40 בחלק מהזמן אכן חיו היהודים את חייהם בברזיל בביטחון יחסי.

והמוות והזמן והאמונה, על הזיכרונות ועל תכלית כל המסע הזה. רבינו רובן ימצא מילות הרגעה ומילות נחמה ומילות תקווה לעודד את רוחו של הישיש. הוא יקיש על דלת אחרת וישב עוד עשר דקות עם מאושפז אחר או אחרת. ועם עוד אחת ועוד אחד. לפעמים ישתתפו בשיחה גם בני המשפחה. פעמיים בשבוע הוא מגיע לבקר חולים באלברט איינשטיין, בוקר שלם מוקדש לכל הביקורים. הם מזמינים אותו, מצפים לביקוריו - אם כי לא כולם. יש כאלה שלא צריכים גם רב בחדר, נוסף על כל צרותיהם האחרות, הוא אומר.

בתום הביקורים, מחליף כמה מילים במדרגות עם נשיא הקהילה, מקדים שלום לרב חב"ד ביציאה, הוא ממחר למונית שתיקח אותו לאולפני 'באנד', תחנת הטלוויזיה השנייה בגודלה. "האם תוכל להסביר בשלושים שניות מיהו ומהו אלוהים ביהדות," המפיקה מבקשת ממנו. כבר היה שם כומר קתולי שהסביר בשלושים שניות מיהו ומהו אלוהים בנצרות ועוד מעט יגיע האימאם להסביר ואחריו נזיר בודהיסטי. מצלמים אותו, על רקע כחול, ארבע פעמים בזו אחר זו. הפורטוגלית בפיו קולחת, מהוקצעת. "כמו ספרדית," הוא אומר בעברית נעימה-לאוזן של יליד ארגנטינה, "רק יותר לאט." המונית מחזירה אותו, מסע ארוך מקצווי סאו פאולו, למשרדו בבניין הקהילה, שם כבר מחכים לו ילדה בת 11 בחיך מתוק החושף את הפלטה ליישור שיניה - היא רוצה להצטרף לתוכנית ההכנה לטקס בת מצווה - והוריה: אב נמרץ בן הקהילה ואם לבושה בהידור וקתולית לחלוטין. "מצוין," רבינו רובן אומר במאור פנים. ואחרי הפסקה קצרה מוסיף, בפנותו אל האם, "אלא שלפי כללי הקהילה שלנו יהיה עליך להתגייר. וגם בתך, כמובן." "זה ברור," שלושתם מהנהנים. "יש לנו תוכנית למתגיירים - תוכלו להירשם במזכירות, שם יסבירו לכם את כל הנהלים." הם מהנהנים שוב והאם אומרת, "מטרידה אותי רק שאלה אחת: אנחנו רוצים לנסוע בעוד חודש וחצי להורי, לחג המולד. זה אפשרי?" "אינני רואה שום בעיה," רבינו רובן מחייך, "כל עוד מדובר בכיבוד הורים." "ברור," הם מהנהנים.

למעלה מ-22 מיליון איש מתגוררים במרחב המטרופוליני של סאו פאולו, ברזיל. כמאה אלף מתוכם יהודים.⁴¹ 85 אחוז מהם אשכנזים. חלקם הגדול בעלי אמצעים - בעלי מקצועות חופשיים ובעלי עסקים. קרוב לשליש מאלה, כשלושים אלף איש, קשורים במרכז היהודי 'הבראיקה', הגדול במועדונים היהודיים בעולם. קמפוס עצום בלב אזור מהודר, ובו בריכות שחייה ומגרשי טניס, מגרשי כדורגל ומגרשי כדורעף, בתי ספר, בתי קפה, קפטריות, אולמות ומועדונים, עיר יהודית מוקפת חומות ומאובטחת היטב בתוך המגה-עיר הסובבת אותה; רוב רובם של החברים בהבראיקה קשורים או היו קשורים לקהילה היהודית הגדולה בעיר, הגדולה בברזיל, הגדולה באמריקה הלטינית ואחת הגדולות בעולם היהודי כולו - קונגרסאו אישראליטה פאוליטה - סי-פי לשם קיצור. אלפיים משפחות מונה הקהילה - עשרת אלפים איש. בראש השנה וביום הכיפורים נשכרים אולמות בית הספר הסמוך, כדי שיהיה אפשר להכיל את כל המבקשים להגיע לתפילות ולשמוע את תקיעת השופר - כארבעת אלפים מניינם. רב הקהילה, ראובן שטרנשיין, בוגר מחזור כ"ב של תוכנית עמיתי ירושלים (2003) במכון מנדל למנהיגות, מכיר כל אחת ואחד מהם בשם, בקיא בתחומי העניין שלהם, זוכר מי הם בני משפחתם, חבריהם וקרוביהם. לפני כל אירוע, לפני כל תפילה, הוא עומד בשערי בית הכנסת ולוחץ את ידי הבאים, מתעניין אצל זה לשלום גיסתו שאינה בקו הבריאות, אצל זו בתוצאות הבחינות שעברה, מציע לאחר לקבוע זמן לשיחה מעמיקה יותר. כך גם אחרי כל תפילה וכל אירוע, לעולם מקפיד להחליף מילים עם כולם, עומד קצת בצד כך שכל מי שירצה לחמוק ממנו יוכל לחמוק. מסופר על סוקרטס שהכיר את כל בני אתונה עירו: סיפור אפשרי בהנחה שהכוונה היא לכחמשת אלפים גברים, אלה שהיו מעורבים באמת בדמוקרטיה ההיא שחלשה על כרבע מיליון איש. שטרנשיין ניחן גם הוא במזג פילוסופי, ברצון לדון בכל דבר, בסקרנות אינסופית ובזיכרון אימתני. שלא כסוקרטס - הוא מכיר גם את הילדים.

41 יש האומדים את מספרם בכחמישים עד שבעים אלף איש. שיעור הנישואים ללא-יהודים מגיע עד לכדי 70 אחוז; יהודי ברזיל מונים כמאה וחמישים אלף איש מתוך כמאתיים מיליון תושבים בארץ כולה, אך יש הטוענים כי אינם מונים למעלה מכ-95 אלף. עם זאת, על פי ההערכה, לכ-17 מיליון ברזילאים יש שורשים יהודיים, ומסופר ששבטים נידחים בברזיל מדליקים נרות שבת ונמנעים מאכילת חזיר.

בניגוד לסוקרטס אין הוא מנסה להשחית את הנוער בשאלות יסוד, גם אינו מתיימר לדעת שאיננו יודע. ובהיפוך לסוקרטס הקהילה שלו אוהבת אותו וממש לא חשה שהוא מאיים על אורחותיה. להפך.
אבל רבינו רובן המחויך מאיים על אורחותיה.

בכיתה ז', כשעמד שטרנשיין לסיים את לימודיו בבית הספר היסודי היהודי נוה שלום בכואנוס איירס, אמרה המנהלת להוריו, רוקחים במקצועם, שהיא משערת ש"ראובן יהיה מחנך או פסיכולוג או עורך דין או דיפלומט או רב".

- היא צדקה. אפילו שילבת בין כל אלה כתבר ועדה של אונסק"ו שעסקה באתיקה אוניברסלית וחינוך; אתה רב, וגם מחנך ופסיכולוג ועורך דין ודיפלומט. אבל אולי בעיקר - פילוסוף. אתה מאשר?

ראובן שטרנשיין: נכון, פילוסוף היא לא אמרה. הייתי צריך לבחור בבית ספר - חטיבת ביניים - ואז הכרזתי חגיגת - באוזני הורי וכל המשפחה - שכולם טועים ושאני לא הולך לעשות את מה שהם אומרים. אמנם נהגתי לקרוא את כתבי אברהם יהושע השל ולא את שבועוני הילדים, אבל החלטתי שלא אלמד ברמב"ם ההומניסטי, אלא דווקא באורט - שעוסק גם באלקטרוניקה ובשרטוט ובעיצוב ובמחשבים: "אתם לא תגידו לי". הייתי בן 13, אחי כבר למד שם שנתיים. "חשבנו שזה לא יצא טוב", אבי היה אומר: "זו היתה השנה היחידה שלבן הבכור שלי לא היה הממוצע הכי טוב בבית הספר - משום שהבן השני, זה שהיום רב - לקח ממנו את המקום הראשון." אבל אז, כעבור שנה, עזבתי - מבחירת.

'טבע האדם וחירותו בתיאולוגיה של הרב שמשון רפאל הירש' יהיה לימים נושא הדוקטורט שלו באוניברסיטה העברית. נושא חופש הבחירה תופס מקום מרכזי במחשבתו, בהסבריו, בדרשותיו - לובש צורה ופושט צורה, אך מתמיד לצוץ ולעלות.

בגיל 17, עודו תלמיד י"ב ברמב"ם (שחזר אליו לאחר שנה באורט), התקבל שטרנשיין ללימודים ב'סמינריו רביניקו'⁴² בבואנוס איירס - לא בלי מחאות פרחי רבנים אחרים על כך שמאפשרים לילד להתקבל ללימודי רבנות. תלמידו של השל, הרב מרשל מאייר, שקיבל אותו לתוכנית, התעלם מהמתלוננים. כעבור שנתיים עלה לארץ. הוא פנה ללימודים במדעי היהדות והותיר מאחוריו שובל של הצטיינות יתרה. אליעזר שביד, שלום רוזנברג, אביעזר רביצקי, מיכאל רוזנק, זאב הרווי, ישעיהו תשבי ויוסף דן היו בין מוריו במחשבת ישראל. אלה, הוא אומר, היו "אנשים שידועים". הוא התחיל לקרוא מקורות, לא סיכומים, קרא את כל מה שאמרו לו לקרוא - והתאהב. אמנם לא היה לו קל לגלות מהקריאה לבדה את יופיים של מאמרי א"ד גורדון לדוגמה, אבל הפרשנות שנתן להם אליעזר שביד היתה מלהיבה ומעוררת. אחר כך מצא את המפתחות בידיו. אחרי שהוסמך כרב רפורמי בהיברו יוניון קולג' ב-1997, יצא לברצלונה בשליחות התנועה ליהדות מתקדמת להקים את הקהילה הראשונה במקום. שטרנשיין מצא בית לקהילה, ערך קבלת שבת והודיע שייתן שיעור שבועי. "הם חשבו שמדובר בעוד תפילה או בתלמוד תורה או בשיעור לילדים. אמרתי: לא - אני נותן שיעור למבוגרים." לשיעור הראשון הגיע גם לואיס באסאט - פרסומאי, מעשירי היהודים בברצלונה, שגם יזם את הבאתו של שטרנשיין למקום ומימן חלק נכבד מתקציבו. "באסאט כמעט לא הגיע לבית הכנסת, אבל הוא רצה שתהיה קהילה מתקדמת, שיהיה לו לאן ללכת ביום כיפור או לערוך איזה טקס משפחתי; אלא שהתוכניות שלו השתנו. בפעם הראשונה הוא בא כדי לכבד אותי. ואז הוא גילה שהוא אוהב את זה, ואז התחיל לתאם את לוח הזמנים שלו כך שיוכל לבוא. הוא היה מגיע ישר משדה התעופה. בכל פעם הגיעו עוד אנשים והתקיימו דיונים בנושאים רבים. באסאט היה יושב בחליפה הכי יפה שלו, ואחרי שהקשיב לשיעור היה אומר, 'שמע, ראובן, עוד פעם אני מוכרח להגיד לך, מה שאמרת לנו מוסיף לנו, מעשיר אותנו, גורם לנו לחשוב, כל הכבוד לך, רב צעיר, אבל אני לא יכול להתאפק, אני חייב לומר את מה שבליבי. אם כל מה שאמרת בעשרים הדקות האחרונות נמצא באמת בטקסט שהבאת מהתורה או מהנביאים, אז או שאני קוקו או שהם הגרועים שבגרועים שבכותבים. אני צריך לקחת את המחבר, יסלחו

לי כל הדתיים, ולהעביר לו אחד הקורסים הבסיסיים בקופירייטינג. הם לא יודעים לדבר! איך מצאת את זה שם? מה שאתה אומר זה נהדר, אבל מה שכתוב שם - נורא. למה הם לא אומרים את מה שאתה אומר?"

בברצלונה חווה את מפגשיו עם הילד מאנליטו, שהסביר לו בתמצית את סוד קסמה של היהדות: הפרשנות. "מאנליטו אז היה נער בן 12 שרצה לעשות בר מצווה - והוא בכלל לא יהודי; הוריו לא יהודים ולעולם לא יהיו יהודים. מאנל אביו הסביר לי בלב שבור שהם שלחו אותו לבית ספר יהודי כי רצו שהוא ילמד צרפתית - הם קצת צרפתים קצת קטלונים - והיו שתי אופציות: האליאנס פרנסז הענק או בית ספר קטן, עממי, נחמד, יהודי. מאחר שהוא עשיר מאוד, קיבלו את הילד והוא מימן להם כל מיני דברים. כשמאנליטו הגיע לגיל 12, כל חבריו מתכוננים לבר מצווה - אז גם הוא רוצה. האב לא ידע איך לאכול את זה. מנהל בית הספר האורתודוקסי לא ידע מה לומר. 'אולי תלך למישהו בקהילה,' הציע. יש לכם רב? שאל האב. 'לא, אבל אולי תלך ל"מתחרה" שלי, הרב ראובן - יש לי תחושה שהוא יסתדר איתך ושאתה תסתדר איתו. וכך היה. מה עושים? ישבתי עם הילד עשר פעמים. שאלתי אותו למה הוא רוצה בר מצווה. 'כי כולם עושים,' אמר. אתה יודע שעוד מעט ה'כולם' ייגמר, אמרתי לו - הבית ספר ייגמר, תלך לאוניברסיטה, תראה עולם, לא יהיו לך עוד יהודים בסביבה. 'לא יודע,' אמר: 'אולי כן?' מה ראית ביהדות, שאלתי, אתה אוהב את היהדות? 'כן, אני מת עליה.' למה, שאלתי. 'מה זאת אומרת למה?' אמרתי לו, תחשוב טוב, תעזוב את החברים. החברים לא ימשיכו איתך. דבר על יהדות. ילד בן 12, הוא ואני לבד בחדר, אני מחכה לתשובתו. נותן לו את כל הזמן. חושב-חושב-חושב, מסתכל עלי ככה בעיניים שלו, מנסה לנסח את המשפט, מסכן. אני לא עוזר לו. 'כי אני רואה שביהדות, בעברית בעצם,' - ככה הוא אמר, עד היום אני זוכר את זה - 'כל מילה אומרת הרבה מאוד דברים, וזה מדהים, זה מקסים. אני אוהב את זה.'"

- הוא חגג בר מצווה?

ראובן שטרנשיין: הוא עשה משהו באמצע. לא עלה לתורה אבל עשה מסיבה ענקית באולם, אביו מימן לו, ושם הוא נשא נאום עם 13 נרות ותודות ודרשונות שהסתמכה על המקורות היהודיים ואמר, "הגיע גיל 13, בהקשר הזה ילדים חוגגים בר מצווה; אני לא יהודי, אבל אני רוצה לעשות

טקס התבגרות. להיות מבוגר זה לחשוב את המחשבות שלך בעצמך. היום הוא מנהל חלק מהעסקים של אביו. הוא לא התגייר, אבל יש להם פינה חמה בלב ליהדות.

גרשם שלום הגדיר פעם את הבעיה המרכזית של ההיסטוריוגרפיה היהודית: "קיימת סתירה בתוך תוכה של חוכמת ישראל והיא הסתירה שבין תפיסת היהדות כמערכת מושגית והערכת תופעות היסטוריות לפי קנה המידה שלה לבין תפיסת היהדות כגוף חי בתוך היסטוריה מתפתחת." לכך הוסיף בעיה אחרת: "אם יש לראות אחדות בהיסטוריה היהודית או לא. כלומר, אם יש דינמיקה אחת ומכרעת לכל ההיסטוריה היהודית או אולי אינה אלא אוסף של קטעים וכל פרשה ופרשה שבה, יש להסביר אותה מתוך המסיבות המיוחדות של ההיסטוריה הכללית."⁴³ מאחורי בעיות אלו מסתתרת בעצם הבעיה הפרקטית של היהדות בדורנו - מה עושים עם כל המשא הזה? איך מתרגמים את המורשת הגדולה והארוכה ומביאים אותה לחיי היהודים עצמם בזמנם ובמקומם? ואז - איך לשוב ולהבין את היהדות מעבר לנשאייה?

תרגום. השאלה היסודית ששטרנשיין התכוונן אליה היתה איך אפשר להפוך את 'העניין היהודי' מנוסטלגיה דקורטיבית ומידלדלת לפילוסופיה יומיומית המדריכה את החיים בפועל; או בניסוח אחר, איך לתרגם את המקורות היהודיים לשפה פשוטה אך מעוררת השראה, כדי להנגיש את היהדות ליהודים. זו היתה התמחותו כמורה - החל במרכז הקהילתי 'הרצליה' בארגנטינה ובבית הספר התיכון עמוס ב'הבראיקה' שם, דרך התיכון שלייד האוניברסיטה בירושלים ובבית הספר תל"י בבית וגן, במכון למורים בתפוצות ובמכון למדריכי חו"ל של הסוכנות - שם כיהן גם כדיקן וכסגן המנהל, באוניברסיטת ברצלונה ובבית הספר לתלמידי חו"ל של האוניברסיטה העברית, וכמרצה אורח במוסדות אחרים. תמיד המפגש המעורר בין המקורות ללב הלומדים. אחרי ששקד לבנות את קהילת 'עתידי' בברצלונה משך שלוש שנים וחצי,

43 אורבך, אפרים א'. "תפקידים ומעמדם של מדעי היהדות בחברה יהודית משתנה" בתוך: משה דיוויס, 'הוראת תרבות ישראל באוניברסיטאות בעולם'; ירושלים, הוצאת ספרים ע"ש י"ל מאגנס, תשנ"ו, עמ' 35.

שב לירושלים ומונה לרב הוותיקה בקהילות הרפורמיות בארץ, קהילת הר-אל בירושלים. בין השאר כונן שם את 'מוזה': השראה יהודית לאמנים. גם זה תרגום: החיבור המתגמגם בין אמנים לבין מקורות יהודיים ראוי לעבור טלטלה שאדוותיה עשויות לחולל שינוי רחב-טווח, גם אצל מי שמתרחק מכל עניין בשורשיו היהודיים. הנושא הראשון שנבחר ללימוד היה 'חירות הרצון' ותצוגה מיצירות האמנים בהשראת הלימוד הועלתה במקום. מאות באו לבקר והיוזמה עוררה התעניינות רבה בשלל מוסדות חינוך ותרבות. הוא חשב להקדיש לכך את הפרויקט האישי שלו בתוכנית עמיתי ירושלים במכון מנדל למנהיגות: מן הראוי לרתום לתהליך יצירות ויצורים מתחומי האמנות למיניהם, בעיקר את אלה שיש בכוחם לתווך בין הרעיונות הגדולים לתרבות הפופולרית, ולהפגיש אותם יחד - כמו גם איש עם עצמו ואיש עם רעהו - עם המקורות, המחכים לגילוי אוצרות הרוח הטמונים בהם. תפיסת החזון שלו בחינוך היהודי, כתב בטופס ההרשמה לעמיתי ירושלים, חותרת "ליהדות שלא רק משולבת באופן אינטגרלי עם החיים, אלא מהווה אמצעי להעלאתם מבחינה רוחנית, מוסרית, אינטלקטואלית, רגשית ומעשית. חינוך לכל גיל כתהליך מתמיד המסייע ליחיד ולכלל להתפתח תוך כדי גילוי וחידוש ביהדות ובעצמיות. חינוך כאורח חיים ויהדות כתפיסת יסוד כוללת אשר יחדיו הופכים את היהדות לממד עמוק, אימננטי וטרנסצנדנטי, אותנטי ורלוונטי [המנחה] את רוח האדם, את מוסריותו, מחשבותיו, רגשותיו ומעשיו".

הרצון לכנס קולנוענים ומחזאים, סופרים, משוררים, מוזיקאים, ציירים ופסלים יהודים מכל הארצות ללימוד משותף שתוצריו ירטיטו את נשמתם של יהודים ברחבי העולם לא הוגש בסופו של דבר כפרויקט האישי שלו, אך הדחף עוד מפעם בו ומתממש במנות קטנות. הזרם המשלב מקורות יהודיים ביצירות אמנות גואה גם כן, בעיקר במוזיקה.

בטקס הסיום ב-2003 בהיברו יוניון קולג' בירושלים פגש שטרנשיין, אז דוקטורנט, יועץ ומנחה של פרחי רבנים, את מורו ומדריכו משכבר, פרופ' מיכאל רוזנק, שהוזמן לקבל תואר דוקטור של כבוד. הפגישה ריגשה את השניים ושטרנשיין סיפר לדונק

על מעשיו בקהילת הר-אל: הצגת היהדות כמקור השראה לאמנים יצירתיים, כמו גם צימודה ל'עידן החדש' - יהדות ויוגה, יהדות ומקורביוטיקה וכיוצאים באלה 'יהדות ו-'. בוא נשוחח קצת, ראובן, אמר לו רוזנק, תקבע איתי פגישה. הם קבעו ובמהלך השיחה אמר רוזנק פתאום שנראה לו כי שטרנשיין מנסה לומר שהוא מיצה את עצמו בעבודתו. אתה הרי אומר את זה, אמר רוזנק, אולי לא במודע אבל לבטח בין השורות, ומה שאתה לא אומר אומרים השקט והרגש בדבריך; אתה נשמע כמי שמאיים לעזוב - אבל כבר עזבת את המקום שאתה נמצא בו, את העבודה שאתה עושה. וכדאי שתתחיל לחשוב על זה. התפלאתי, שטרנשיין אומר, "אף פעם לא ניסחתי את זה לעצמי כן, איש גם לא רמז לי." תקשיב למה שאמרת, אמר לו רוזנק, תקשיב לפרויקטים שלך, איפה אתה מרגיש, איפה אתה חושב. איפה - לא רק איך ומה - ואז תראה שאתה כבר בחוץ. לא רק מחוץ לקהילה - אתה כבר לא בתנועה ליהדות מתקדמת. למה, מה קרה? החשיבה והראייה שלך רחבות, מורכבות. הן אחרות. כדאי שתכיר בכך ויפה שעה קודם. הם המשיכו לשוחח, ורוזנק אמר שכדאי לו ללבן את הסוגיות האלו. הוא ידע שכבר פנו אליו פעם ממנדל והציעו שיגיש את מועמדותו. הוא סירב - אולי היה עליו לעשות זאת בעבר אבל כעת כבר היו לוורוניקה אשתו ולו ארבעה ילדים. בשלב אחר אמר לעצמו שהוא כבר בתפקיד שלישי בקריירה ובטח יהיה בין המבוגרים שם. אתה הרי בחוץ, אמר רוזנק, לא בפנים בשום מקום - זה בדיוק הרגע. זה טוב לך וטוב למנדל. "התחלתי להיות נחוש יותר ב'לא', שטרנשיין אומר, "ואז הוא אמר לי, בוא נפסיק עם הכן/לא הזה, שלא מוליך אותנו למקום טוב. השיחה הזאת שאנחנו מנהלים על החשיבה, התוכניות, היישום, טובה לך? כן, אמרתי. קח את הטופס, הוא אמר. לא, אמרתי, אני לא רוצה להיכנס למנדל. זה בסדר, אמר, לא תיכנס למנדל. תראה את זה כעבודה. כשרוזנק הנחה אותי באוניברסיטה הסיכום היה שאני תמיד מביא לו פרק או משהו כתוב, בשני עותקים. כך עבדנו. הייתי מגיש לו שבוע לפני המפגש ואז היינו יושבים לעבוד עליהם. רק תמלא את השאלון, אמר. זה תרגיל בשביל שנינו, זה יעזור לנו לשוחח.

"לקחתי את השאלון. מה יש בשאלון? הדפסתי אותו והתלהבתי ממנו. מאוד אהבתי את זה. אני חושב שהפגישה הכי טובה בינינו היתה אחרי זה. אבל עד אז כבר דיברתי לבד, דיברתי עם עצמי, כתוצאה מהשאלון. היה משהו באופן הניסוח של השאלות שמיידי גרם לי לחשוב על עצמי ועל החינוך ועל העולם היהודי. 'אתה ו-': זו היתה

המורכבות של הרפלקסיה שהטופס עורר. אהבתי את הניסוח, היה לי ברור שיש מאחורי זה אנשים ששקדו על כך, מחקו וניסחו כל מילה. הרגשתי את זה כשענית. יש אולי אנשים שאינם מבחינים בניואנסים. אבל אני אוהב דווקא את הניואנסים. לא באתי כדי להיכנס למנדל. לא ראיתי בזה משא כבד, להפך. ראיתי בכך הזדמנות. בזה רוזנק צדק - כדאי לי, אני אכנס לזה. עשיתי את זה בלי לעצור, במשך יומיים. חשבתי, שקעתי, כאילו אני מכין עבודה סמינריונית.

"האדם הוא רב-ממדי," התחיל שטרנשיין לפרוס את משנתו בתשובה לשאלה בטופס: "תחומי התעניינותו מגוונים ואישיותו-עצמיותו מורכבת בין השאר מממד הרגש, החשיבה והעשייה. האמונה היא ממד רביעי [...]", "וכבר גילה שהוא בפתחה של הרפתקה ארוכה. היא תאלץ אותו בין השאר לתרגם את עצמו.

"השינוי היה בזה שישבתי לבד מול הנייר וענית על השאלות. ואז אמרתי לרוזנק, אתה יודע מה, אם מנדל אלה האנשים שניסחו את זה וגרמו לי במשך השבוע הזה לעבור את המסע הזה, אני חושב שאני כן רוצה להיות בפנים. אז הוא אמר לי אוקיי, אם אתה רוצה - תתקשר."

"התקשרתי, עברתי את הראיונות והתקבלתי. איך ידעתי שאתקבל - אמר לי יום אחד מי שהיה אז מנהל תוכנית עמיתי ירושלים, דני גורדיס: 'כי הבנתי שאתה לא צריך אותנו. אנחנו צריכים אנשים עם קבלות, עם הרבה קבלות. אתה כבר עסקת בדברים מרכזיים והיית סטודנט מצטיין ואתה הרב של קהילת הר-אל, ואתה לא צריך אותנו כדי להצליח. אנחנו לקחנו אותך כדי שתעשה את מה שאתה עושה, אבל יותר טוב.'"

השאלון שהתבקש למלא כמועמד לתוכנית נחרת בזיכרונו: "הקפדנות, השקדנות, הניסוח החכם והמורכב מאוד - אתה צריך לחשוב על עצמך, על החינוך, על העולם היהודי, על האדם, על הקהילה, על החברה. להציע פרויקט. זה לא רק לחשוב - זה גם לחשוב. זו נקודה שמשלבת כל הזמן את כולך: חשיבה ועשייה. אם אתה מסתכל רק על הפילוסופיה אז זו חשיבה. לפעמים הספרות היא כזו. אתה רואה אנשי חינוך, אנשי פוליטיקה - אנשים שרק עושים - וחושבים מעט. הרבה פעמים חושבים מעט - על ההשלכות שיש למשהו שעשו, או שחייבים לעשות, אבל אין להם זמן לחשיבה

אסטרטגית עמוקה, לתאוריה. התחלתי להתייחס לתאוריה, לתת לגיטימציה לתאוריה. אבל לתאוריה שמשלבת - לפני זה היה לי פלירט קיומי עם הפילוסופיה, אבל גשר בין הפילוסופיה לחשיבה מעשית לא היה לי. חזון מעשי. החשיבה האסטרטגית הזו היא מעמיקה ופילוסופית. אחר כך ראיתי את זה בתוכנית הלימודים. כל אחד צריך להסתכל על הקוריקולום של מנדל. וכל אחד חייב כל הזמן ללמוד פילוסופיה - לא משנה מה הוא יעשה. כל אחד חייב ללמוד פילוסופיה כדי להיות איש המעשה.

"הדברים עלו באופן מאוד ברור מהשאלון: יש הגות, יש תכנון, יש עומק, יש מורכבות והכל עומד על המפגש בין פילוסופיה - הגות כשלעצמה, כדי להבין את עצמך, את האדם, את העולם, את היהדות וכו' - לבין חשיבה מעשית וחשיבה תכנונית ויישום. זה הגשר בין הדברים האלה שהוא מאוד מעניין. בכלל, אני חושב שאחד הדברים הגדולים של מנדל הוא היבוא של המינוח וההתנהגות של העולם העסקי אל תוך העולם החינוכי-רוחני, אל מדעי הרוח."

השנתיים שעשה בתוכנית עמיתי ירושלים נתנו לו את האפשרות לגעת במצוינות. את המפגש עם אנשים מרתקים ורחוקים כל כך ממקומו ומתפיסתו. אפילו התחושה האליטיסטית של נבחרות מאלצת התבוננות אחרת, קשובה. והדיוק: "אתה חושב ששנתיים אנשים לא יעשו כלום, הולכים להסתלבט, ופתאום השעון מאוד מתקתק. אם הגעת באיחור של שתי דקות - הלך עליך. אם אתה לא מגיש משהו כשאומרים לך - הלך עליך. אם אתה לא מגיש משהו לא רק במועד הנקוב אלא איך שאמרו לך להגיש - לפי מבנה מסוים, שבמקרה דומה מאוד למבנה העסקי - הלך עליך. אל תגיד שאתה בוהמי, איש רוח - זה לא ככה. אתה רוצה ללמד תלמוד באופן אחר? אוקיי, אז תראה לנו תוכנית עסקית, תכמת, תגדיר כך שיהיה אפשר לבחון אם זה נעשה או לא. הסטנדרטים האלה שאולים לחלוטין מהעולם העסקי, אפס אחוז מהעולם הרוחני, אבל יחד הם הולכים מצוין."

"השילוב בין העולמות האלה כשאתה מדבר וכשאתה חושב, הוא שילוב אינטנסיבי, מורכב ומוצלח בין פילוסופיה לפסיכולוגיה, לחינוך, לעשייה ולעסקים - משם גם נובעת השפה המנדלית. הדיאלוג בין הדיסציפלינות. זה פותח אותך. כל אחד מביא משהו מהבועה שלו וגורם גם לבועה שלך להיראות אחרת. זה מזעזע לך כמה תובנות ואתה מזעזע תובנות של אחרים. היו שאלות מתודולוגיות מאוד טובות, כמו לדוגמה - איך ואיפה אתה רוצה לראות את עצמך בעוד חמש שנים. באותו רגע ששמעתי את

זה חשבתי כמה שזה נכון, שאם אתה לא עושה את זה, הדברים מתגלגלים לבד, אתה לא שולט; אתה שואל את עצמך: אם אני רוצה לראות את עצמי כך וכך ושם - מה עלי לעשות היום כדי להגיע לשם."

העיקר לדידו של שטרנשיין, שהגיע לעמיתי ירושלים עם רקע עשיר בחינוך, במחשבת ישראל ובפילוסופיה, בתאוריה ובפרקטיקה - היה בהתנסות, בחוויה, באווירה; לא בתכנים כי אם במתודולוגיה: ברור הנחות היסוד, הניסיון לחשוב על האדם הראוי והחברה הראויה ועל בן התרבות היהודית. "לכן אני חושב שמנדל מאוד צודק כשהוא אומר שהסוד טמון באנשים. מפני שאם תביא אנשים אחרים לשבת שם במשך שנתיים, לא תקבל את זה. לא החידוש בתכנים, החידוש במינוח היה העיקר: היו אינספור ביטויים שלמדתי מהמורים ומהעמיתים, אבל אם אתה מסתכל - זו החוויה בתוך כל הממדים הללו. ומנין החוויה נובעת? מהאנשים שנמצאים שם. חוץ מהממדים ומהגישה. האנשים באים מהבחירה, והבחירה נובעת מהשאלון. בדיוק כך. אני הגעתי לשם משום שנפעמתי מהשאלון."

- וכסיימת אחרי שנתיים ויצאת לעולם, עשיר בכלים, בידע, בתובנות, בהיכרות עם הדמויות הפועלות ועם הזרמים התת-קרקעיים שמניעים אותן - מה גילית שלא הוכנת לו?

ראובן שטרנשיין: מה שלא מכינים אותך אליו - אולי גם לא נכון להכין אותך - הוא המפגש עם הלא-מנדליסטים. לחזור להיות מודע לכך שכל השאר אינם מנדליסטים. אין להם השפה הזו, אין להם הזמן, החשיבה. העולם לא-מנדליסט ואתה נמצא פה כדי לשנותו. אפילו רק להסביר שחינוך פירושו לשנות את העולם, שחינוך משמעו מהפכה מתמדת.

עיר-עולם עתירת אנרגיות - עם גנים ברזילאיים תוססים - סאו פאולו מחזיקה בתואר 'העיר הגדולה ביותר בעולם החדש'. יש בה רחוב חב"ד אחד ומקדש-שלמה (טמפל דה סלומאו) מונומנטלי - העתק נאמן למקור אך אדיר ממנו בממדיו, שבנתה 'הכנסייה הניאופנטקוסטית האוניברסלית של מלכות האלוהים' - 18 קומות גובהו

ובו ארון הברית עשוי על פי המפרט המובא בספר שמות; בנוי אבנים ירושלמיות ומעוטו עצי תמר מקומיים ועצי זית שיובאו גם הם מירושלים. לא עשוי זהב, אבל עשוי תרומותיהם של עניי ברזיל, נואשותם. סאו פאולו היא שזירה של הנורא והנפלא המהולים זה בזה ללא תיחום, יער-עד של גורדי שחקים והמון אדם - עם כלביו - במדרכות מתחתיהם. בירתה הכלכלית-תרבותית של דרום אמריקה כולה, מושתתת על קפה, מגווע הצמיחה שהפך אותה למה שהיא בין אמצע המאה ה-19 לתחילת המאה ה-20. מגדלי-אורות צבעוניים כמו מרקדים בלילה מעל הבניינים, מבשרים את התעוררותה מעט קודם חצות, עם ברים הומים, מסעדות ומועדונים; התבוסה המשפילה לגרמניה במשחקי גביע העולם לכדורגל שחלקם נערכו בעיר בקיץ 2014 עודה צורבת את הפאוליסטים⁴⁴ בכבודם הלאומי ומשבר המים בשל הבצורת מחריף, אך האוכל המוגש שם משובח - שהרי יותר איטלקים מתגוררים בה מאשר בכל עיר באיטליה. ועל אף אדיבותם הרבה של תושביה, החיוך שאינו מש מפניהם והמוזיקה הקצבית-מלנכולית שנשמעת מכל עבר, אמנות חוצות על שלל ציורי הגרפיטי הכשופים והעליזים, מושבות בוהמייניות, רוח קוסמופוליטית ומזג אוויר ידידותי להפליא, זוהי עיר מסוכנת מאוד. שיעורי הפשע והאלימות בה מופלגים וכנפיות רחוב מאורגנות מטילות את אימתן על הציבור: מעשי רצח ואונס ושווד, חטיפות (למן אלו הנעשות לשימוש מידי בכרטיסי אשראי דרך חטיפות-כופר ממושכות יותר, השלתטות על סועדים במסעדות ועד לחטיפת אוטובוסים על נוסעיהם), פריצות וגניבות הם ממאפייניה הבולטים; בברזיל כולה נרצחים כשבעים אלף איש מדי שנה. שיעור הפשיעה בעיר, מהגבוהים בעולם, ירד במידה ניכרת בשנים החולפות, אך החומות והגדרות מתגבהות, יותר ויותר מאבטחים ושומרים פרטיים נמצאים בכל מקום.

מוסדות הקהילה היהודית בסאו פאולו ולא מעטים מהחברים בה מאובטחים למשעי, ודאי מאז הפיגוע הקטלני באמי"א, בית ארגון-הגג הקהילתי בארגנטינה השכנה. פה ושם אפשר לשמוע תחרות דציבלים בין השירה האדירה בסי-פי לבין רעמי התופים באחת ההפגנות התדירות נגד הממשלה שצועדות להן ברחוב מרכזי סמוך ומאיימות לא אחת להפוך להתפרצות אלימה. ועם זאת ברזיל כיום היא אחת המדינות שכמעט

לא נתקלים בהן באנטישמיות;⁴⁵ לא רק פשעי שנאה אסורים בחוק - כל התבטאות גזענית גוררת ענישה תקיפה והחוק פוסל כל אפשרות להכחשת השואה.⁴⁶ הברזילאים המקפידים באופן חריג על כבוד הזולת רוצחים אותו בלי להעליב ובעיר שמתקיימות בה זו לצד זו כמאה קהילות אתניות יש מאמץ מתמשך להכלה, גם אם ניכרת בכך מלאכותיות מסוימת.⁴⁷

ההתחלה היתה אחרת: העיר נוסדה לפני 460 שנה בידי נזירים ישועיים מפורטוגל. 55 שנה קודם, זמן קצר אחרי הגירוש הגדול, הגיעו לברזיל אנוסים מספרד ומפורטוגל, ראשוני היהודים בעולם החדש.⁴⁸ הם עסקו בגידול קני סוכר ובסחר עבדים ובכך סייעו לשגשוגה הנמשך של השלוחה הפורטוגלית הענקית באמריקה; משפחות יהודיות מאמסטרדם הצטרפו אליהם עם הזמן וקהילה יהודית חדשה, ארבעת אלפים נפשות במניין, פרחתה לה תחת שלטון הולנדי. ב-1654, אחרי שהפורטוגלים כבשו מחדש את צפון-מזרח הארץ מידי ההולנדים הסובלניים, התפרקה הקהילה היהודית הראשונה באמריקה, 'קהל צור ישראל' ברסיפה, שלושים שנה אחרי שהוקמה.⁴⁹ עד מהרה נטמעו חבריה באוכלוסייה הקתולית. למעלה ממאה וחמישים שנה אחר כך, כשהובטח חופש הדת בחוקה הברזילאית, היגרו לשם יהודים מצפון אפריקה. אחריהם, בשלהי המאה ה-19 ובתחילת המאה ה-20, בעקבות הפוגרומים והמהפכה הקומוניסטית,

45 לברזיל יש גם מעין מניית יסוד בתקומת מדינת ישראל: המדינאי הברזילאי אוסוולדו ארניה שימש יו"ר מושב האו"ם שהתקבלה בו החלטת החלוקה ב-29 בנובמבר 1947 והיה פעיל בגיוס התמיכה הבינלאומית להצעה; האהדה הברזילאית למפעל הציוני קתה עם השנים, כבמדינות רבות אחרות.

46 בפרוץ מלחמת העולם השנייה נעלה גם ברזיל את שעריה בפני יהודים. עם זאת אפשר אותו ארניה, או שר החוץ הברזילאי, לקונסול הברזילאי בפרזו להעניק ויזות למאות יהודים ובכך הציל את חייהם.

47 ביניהן גם קהילה ערבית-נוצרית - הגדולה בעולם מחוץ לארצות ערב; קהילה מוסלמית קטנה מתגוררת באזור תעשייה בפרברי העיר. מספר המוסלמים בברזיל (הקתולית) קטן ביותר, אף כי מספר המתאסלמים עולה בהדרגה. עוד מונה אוכלוסיית סאו פאולו כמיליון יפנים וחצי, הריכוז הגבוה ביותר של יפנים מחוץ ליפן.

48 קדמו להם על פי הנטען, מלחים בספינותיו של קולומבוס ואולי אף קולומבוס עצמו. שריד ארכיאולוגי ייחודי שנמצא בברזיל מעלה שספנים מצור הגיעו לשם בימי שלמה המלך.

49 23 מבניה התגלגלו - אחרי מעצר בג'מייקה - לכפר קטן בשם ניו אמסטרדם שמנה אלף וחמש מאות תושבים. הם התיישבו במקום, הקימו את קהילת 'שארית ישראל' - הראשונה בצפון אמריקה - והיו מבוני העיר ניו יורק.

הגיעו יהודים ממזרח אירופה, בין השאר למושבות חקלאיות שהקימה יק"א בעבורם, ובשנות ה-30 - יהודים מגרמניה וממרכז אירופה; בשנות ה-50 נמלטו לשם יהודים מארצות ערב ועם הזמן ירדו לברזיל גם כעשרת אלפים ישראלים.

באמצע שנות ה-30 נמלט לברזיל הרב ד"ר פריץ פינקוס מפרנקפורט וייסד יחד עם לודוויג לורך, שהיגר לשם כעשור לפניו, את סי-פי בסאו פאולו. קהילה ליברלית זו - קונסרוטיבית בתפיסותיה ובאורחותיה ובשייכותה הארגונית אף שהיא משתייכת במקביל גם לתנועה ליהדות מתקדמת - מנתה אז כארבעים פליטים צעירים מגרמניה, שנעזרו בארגון הסיוע שהקימו יהודי ברזיל; תחילה ייסדו מועדון תרבות - לדיונים, למסיבות ולפעילויות חינוכיות למיניהן - וגם לתפילה בציבור בנוסח הגרמני.⁵⁰ כעבור זמן החליטו החברים לייסד אגודה שתארגן את הפעילות החברתית, התרבותית והדתית בקהילה.

אחרי שנחנך בית הקהילה הוקמו חברה קדישא ואגף לשירותי רווחה שהגיש סיוע לנזקקים וייעוץ משפטי; ועדת חינוך יסדה בית ילדים עם לימודים סדירים וסעודות ושירות רפואי;⁵¹ גם לחינוך מבוגרים דאגה: קורסים הוצעו בהיסטוריה, בספרות ובמסורת יהודית, בגמרא, בתרבות ובמחשבת ישראל, בעברית, בפורטוגלית ובהיסטוריה של ברזיל. הם ייסדו יומון שהופיע במשך שלושים שנה. ועדה אחרת הקימה מחנה

50 הקהילה דבקה בנוסח זה, השונה במידה ניכרת מהנוסח הרפורמי האמריקני, עד לאחרונה ממש: רק לפני שמונה שנים ניתנה לראשונה אופציה לישיבה משותפת של גברים ונשים לצד הישיבה הנפרדת. לפני כשנה הוחלט על ישיבה משותפת לכל. גם היום הנשים עולות לתורה רק יחד עם הגברים - כעין עלייה לתורה משפחתית. בסידורים לא נזכרו הקרבת קורבנות או ארץ ישראל. רק בשנות ה-80 של המאה ה-20 שבו אלו בהדרגה. במהדורה האחרונה של הסידור חזרה ארץ ישראל לסידור במלוא הדרה, ובכלל זה התפילה לשלום המדינה וסדרי תפילה מיוחדים ליום העצמאות. האמירות על ההבדל בין ישראל לעמים נותרו מתוננות מאוד. החזן הראשי אבי בורשטיין, שר בדרך כלל בנוסח מזרח אירופי מובהק - מעט למגינת לבם של צעירי הקהילה, המבקשים לשמוע "משהו יותר עדכני".

51 כיום מטפל בית הילדים בילדי הפבלות הנזקקים.

קיץ ותנועת נוער,⁵² ומול בית הקהילה החדש נבנה מועדון לצעירים - עם פעילויות תנועתיות בשבתות, קונצרטים, הרצאות, הצגות וריקודים, מפגשים חברתיים, פעילות התנדבותית למען הקהילה והרבה ספורט, להקות חובבים - במוזיקה, בזמר, בתיאטרון ובמחול - הכל בניסיון לעצב את דמות הדור הבא. בבית הקהילה נוסדו בית ספר יהודי, שבועון, ירחון, תוכניות רדיו ושלל פעילויות אחרות. עם השנים קיבלה הקהילה צביון ציוני יותר ויותר והוקמה בה גם תנועת נוער ציונית - 'חזית הנוער' ולצידה שתי מסגרות: האחת היא 'מנהיגות' - המשכה של תוכנית קהילתית המיועדת למדריכים צעירים בקהילה, ובה כמאה בני 15 עד 17. המסגרת האחרת, שטרנשיין הקימה, נקראת 'שדרוג' - היא מיועדת לפעילים בשנות העשרים לחייהם שישמשו בעתיד עמודי התווך של הקהילה; עשרה במחזור, הם נבחרים בקפידה מקרב המנהיגות המרכזית של תנועות הנוער - צעירים הנושאים את עיניהם לתפקידי מנהיגות קהילתית וחינוכית, שסיימו את תחילת המסלול האקדמי בתחומי החינוך והחברה. הכשרתם אינטנסיבית - חינוך, מנהיגות וניהול; היא כוללת גם נסיעה לארץ לשורה של מפגשים עם אנשי רוח וקובעי מדיניות. עיניו של רבינו רובן מתיזות ניצוצות בדברו עליה.

בשנות ה-70 החל לכהן בסי-פי רב צעיר שהוכשר והוסמך בארצות הברית, הנרי סובל. בברזיל שלטה אז דיקטטורה צבאית והרב סובל גילה אומץ אזרחי רב כשהחליט - בניגוד להנחיה שקיבל מהשלטונות - לקבור את גופת העיתונאי השמאלי הפופולרי ולדימיר ('ולאדו') הרצוג, מהגר יהודי יליד קרואטיה, ש'התאבד' לפי הגרסה הרשמית, במרכז בית הקברות ולא מעבר לגדר כנהוג במקרי התאבדות. כעבור שבוע התייצב סובל באומץ בטקס לזכרו של הרצוג בקתדרלה של סאו פאולו, ביוזמת הקרדינל דום פאולו, למרות אזהרה מפורשת שקיבל מהשלטונות לבל יעשה כן. ההבנה שהרצוג עונה ונרצח בידי המשטרה החשאית הביאה לגל מחאות בציבור הברזילאי, גל שהביא להתפוררות השלטון ולשיבה לדמוקרטיה בעבור עשור. סובל נעשה לדמות ייצוגית

52 כדי להקנות את חשדנות המשטר הפאשיסטי בברזיל אז, בראשות הנשיא ורגאס, נבחר לתנועה השם הילידי 'אואנהאנדאוה', והיא נושאת אותו עד היום.

בברזיל ובדעת הקהל העולמית, כמנהיג הקהילה היהודית בסאו פאולו. כעבור כשלושים שנה הוא נתקף במה שהוגדר בפי רופאיו כ'דיסאוריינטציה' שנבעה מנטיילת תרופות ונאלץ לפרוש מכהונתו. הרב סובל עודנו דמות נערצת בקהילה, ואנשים מעלים על נס את מנהיגותו האמיצה כמו גם את תרומתו הגדולה להידוק היחסים עם המנהיגות הקתולית הבכירה בברזיל ובוותיקן. קודם שפרש הציג סובל את שטרנשיין בבית הכנסת בפני הקהילה: "זה יהיה יורשי", אמר. שטרנשיין הוזמן אז למה שהוגדר כ'התייעצות' וכלל לא היה מוכן למארב שטמנו לו. אך עד שהבשילו התנאים והוא ניאות לקבל את התפקיד חלפו עוד חמש שנים. בתום השנתיים שעשה בתוכנית עמיתי ירושלים שקד על חיבור הדוקטורט ויצא לממש את הפרויקט האישי שהכין - כמנהל אקדמי לפיתוח לימודים מתקדמים במחשבת ישראל במרכזים אקדמיים בעולם האיברי בחסות האוניברסיטה העברית. גם כאן בוטאה שאיפה להחזיר ליושנה עטרה של מעורבות חברתית-תרבותית. אך את העיסוק ביצירת מסגרות לימוד פורמליות החליפה ככלות שלוש שנים התמקדות ביצירת שינוי בקהילה יהודית אחת.

רבינו רובן אינו דומה לרב סובל. חביב על עיתונאים, טלגני מאוד, גם הוא משקיע מזמנו בדיאלוג הבין-דתי, גם הוא מרבה לדון בזכויות האדם ובסוגיות אתיות, גם הוא נוטה לשבץ בדבריו את הביטוי 'תיקון עולם'. בניגוד לסובל, הוא מקרין ריחוק מפוליטיקה; מרחיק את עצמו גם מהפוליטיקה הפנימית של קהילת-ענק מרובת-דעות - כל כמה שאפשר להימנע ממנה. מאמץ מורכב. הוא סולד מ'יהדות כשיחה של מה-בכך'. כחלופה לנסיגה הנמשכת אל היהדות כעניין של מזכרת שטחית משכבר הימים, כקשר חברתי חד-ממדי מבוסס מילים מזורות, הוא מציב את התוכן. עוד ועוד תוכן ומעמקיו. 'יהדות כפנימיות', יהדות וחופש הבחירה. הוא מסביר בפירוט ובבהירות כל טקסט וכל מנהג, דן בכל נושא עם קהילתו ועם חבריה כיחידים. כל-כולו מושקע במאמץ לתרגם להם את 'העניין היהודי' למעשים של יומיום, להמחיש להם את כוח המשיכה שבלימוד, מתמיד בחיפוש אחר המעמקים - "רב-פילוסוף", מאפיינים אותו בני הקהילה בחיבה. "היהדות היא הדרך הטובה ביותר שמצאתי כדי לשנות את העולם", הוא אומר. "היא מרתקת. אם אתה יכול להראותה ככזו באופן

משכנע - הרי לך הפתרון לשתי הבעיות הקשות של ימינו: התבוללות ואנטישמיות. אלה הבעיות של היהודים. כדי לחולל שינוי בעולם אין טוב מלהצטייד בארגז הכלים שהיהדות מציעה לך, "הוא אומר. "אבל ארגז כזה מצריך לימוד."

שעת ערב קיצית ופקוקה. התלמידים בבית ספר תיכון קתולי בפאתי העיר, צמוד למנוזר באחת משכונות הפבלות המשוקמות לאחרונה, נועצים ברבינו עיניים סקרניות. גם מורותיהם. הוא מתבקש להסביר להם יהדות מהי. תחושת ניכור עמוקה שוררת באולם, למרות האדיבות שנוהגים שם באורח ובפמלייתו הקטנה. תוך שלושה משפטים היוצאים מפיו, הקהל נדרך. הוא שואל כמה מהם מכירים את ההיסטוריה של העם היהודי. יש מי שמצביעים אבל כולם שבויים כעת בקסמו של מורה-אמן המספר להם על תפיסת הרמב"ם והשוני בינה לבין תפיסתו של אוגוסטינוס. הניכור מתפוגג כלא היה. הוא מתייך, הם צוחקים. הוא מדבר איתם על אמונתו הביקורתית והתמימה של אברהם אבי-המאמינים ועוקד יצחק, ועובר לדבר איתם על אמפתיה, על הרגישות לזולת והאחריות לו. הוא מרבה לשתף אותם, שוב ושוב מפנה אליהם שאלות, ומחדד את דבריו: יהדות היא דת אקטיבית - עשה ולא תעשה, פעולה והימנעות. דת של מחויבות, וקודם כל - המחויבות ללמוד ולזכור. בתום הרצאתו הוא זוכה לתשואות רמות. התלמידים זורמים לעברו, המון שאלות בפיהם. הנזירות מתמוגגות. בין שאר עיסוקיו הוא גם מעביר שיעורים לפרחי כמורה.

הרבה-השותפה דבי גרינברג-ויינברג באה להתייעצות בלשכתו. הם מנתחים את ההסכמות המוצלחות שהושגו בדיוני ועדת התכנון הבוקר והלקחים שיש להפיק מכך. ואז הוא יורד לפרטי הפרטים של טקס בת המצווה שייערך בשבת הקרובה: מה יהיו קטעי התפילה שיושרו, מה יהיו הלחנים, מה יהיו הדגשים המוזיקליים; מתי במהלך הטקס יוצגו הבנות שעוברות מתוכנית הקטנים לתוכנית הבת מצווה, מי ינאם. היא יוצאת ופרח-הרבנים נתן פרלר נכנס. שטרנשיין מנחה אותו, מכין אותו לתפקידו: "הרב לא יכול לעשות רק את מה שהנהלה רוצה," הוא מסביר לו, "או רק את מה שהוא רוצה. וכדי שלא יטבע - עליו להגדיר לעצמו סדר עדיפויות. אני בחרתי לי ארבעה צירים: חינוך, ניהול, ריטואל וייעוץ, ולצידם הופעות במדיה ומפגשים בין-דתיים. אבל קודם כל חינוך - לכל הקהילה, בכל הגילים." מתוך מחויבות זו הוא יוצא לדון עם תלמידי כיתה ב' בבית ספר אָל"ף בהבראיקה על 'רגישות לזולת'.

במהלך השבוע הוא מנחה את התפילות, עורך טקסי חיים, נפגש עם משפחות, מבקר חולים ומנחם אבלים, חותם על תעודות גירויים, נותן שיעורים במחשבת ישראל באוניברסיטת סאו פאולו, מכין את דרשתו, מלמד את המתגיירים, מלמד את עובדי הקהילה במסגרותיהם, מנהל ועדות, לומד בשלוש חברות קבועות, נותן שיעור ביום חמישי ופעם בחודש גם לחבורה מהקהילה הנפגשת בסבב בבתי חברה - ועושה את כל המוטל על רב. אך לא בכך מתמצה תפיסתו את תפקידו. הוא רואה את עצמו בעיקר כמחנך וכיועץ - לצעירים ולמבוגרים, בהקשבה וברגישות. החזון שלו שאפתני: הוא רוצה שבני קהילתו ילמדו. הרבה יומרה יש בחזון הזה - קשה לחולל שינוי בקהילה גדולה ומבוססת, מעמד בינוני, מסורת גרמנית והרגלים מקובעים. ואף על פי כן. לימוד יכול להיות ויראלי, אפידמי. להתחיל במנות קצרות, מרוכזות. בינואר 2008 מונה לרב הקהילה.⁵³ הצד הלימודי שם, כך גילה, רופף. הוא נדרש לתת רק שיעור אחד ויחיד בשנה - בהכשרה לבר מצווה, אבל התחיל לתת שיעור שבועי קבוע. עד שנכנס לתפקידו היה אולם בית הכנסת מלא למדי בשבתות וצפוף עד אפס מקום בראש השנה וביום הכיפורים. ליל שבועות הסתכם לעומת זאת בתפילה בהשתתפות כמניין וחצי עד שלושים איש. נהגו לערוך גם 'לערנען'⁵⁴ כתוספת: רב או שניים העבירו שיעור אחרי התפילה בנוכחות עוד עשרים איש והאנשים התפזרו הביתה בעשר בלילה. כעבור שנה התחיל שטרנשיין, למרות ספקנותם של ראשי הקהילה, לערוך 'תיקון ליל שבועות'. כחמש מאות איש באו לשמוע דיונים והרצאות לאורך הלילה, "עם הפסקות ליוגה וליהדות ולמדיטציה ולמוזיקה - גם קלאסית." הרעיון צבר תאוצה - כמו בארץ, למן שלהי שנות ה-70 של המאה הקודמת. ממוצע המשתתפים עמד על שבע מאות וחמישים, כחמישים עד מאה מתוכם נשארו עד הבוקר. בכל פעם נערך ה'תיקון' סביב נושא אחר. החל ב'יהדות וסוגיות חברתיות' ועד 'גוף ונפש' בשנה שעברה, עם הרצאות של רופאים ופסיכולוגים המעיינים במקורות היהודיים. קרוב לאלף איש באו לשמוע ונשארו כל הלילה. הוא אוהב לשוב ולהדגיש שהאירוע שהחל ביוזמתם האקסצנטרית של שניים-שלושה ובהשקעה עצומה של יחידים, כורך היום מעורבות אינטנסיבית וויכוחים נמרצים בקהילה (לצד הרבה אגו)

53 ולצדו הרב מיכאל (מישל) שלזינגר, בן הקהילה הצעיר ממנו אך הוותיק יותר בתפקיד, הרבה דבי גרינברג-ויינברג, המופקדת על תחום החינוך ועוד רב בהכשרה. לקהילה יש גם שני הזנים ושלוש מקהלות.

54 = לימוד (ביידיש).

על מהות ותכנים והשפעה ואפילו על מקום - לאורך השנה כולה. בדעתו השנה למקד את התיקון ב'תיקון' - בהשתתפות רסטורטורים ממוזיאונים, רופאים פלסטיים, ארכיטקטים העוסקים בשימור בניינים, עורכי ספרים וסופרי סת"ם המתקנים ספרי תורה, משקמי יערות, פסיכואנליטיקאים, הילרים ואחרים.

"כשאנחנו עושים את ה'תיקון', שטרנשיין אומר, "שום דבר אחר לא קורה בעיר וזה משפיע גם על קהילות אחרות. יש ועדה שעובדת כל השנה על ההכנה. ויש גם בעיות ויכוחים, יש אנשים שדורשים להשתתף - 'איך זה יכול להיות שלא הזמנת אותי עד עכשיו', הם אומרים לי. יש מי שבאים בטרוניה - למה רק אתה מארגן את זה. ויש אפילו ריב בין ועדת הפרסומים לוועדת האירועים ולוועדת החינוך בשאלה מי צריך לארגן את זה, ודיונים בסוגיות כמו מי יקבע את הנושא, מי קובע מי יהיו המרצים? מה - הרב? החברים של הרב?"

הלימוד מחלחל לקהילה ומעורר את הצמא לתוכן. בעקבות תיקון ליל שבועות בא הלימוד בסוכה. בסוכות נהגה הקהילה להתכנס לתפילה ביום הראשון של החג וביומו האחרון ולערוך קידוש בסוכה. כיום חג סוכות הוא שבוע של אירועי תרבות ולימוד בסוכה, כל לילה נושא אחר. מהאירועים הללו צמחו שיעורים קבועים המתקיימים במהלך השבוע - פרשת השבוע, קבלה, אתיקה, מסגרות לימוד למתגיירים ולבני זוגם היהודים. חברות ומעגלי לימוד מתפשטים גם לבתים פרטיים, ולקהילה מגיעים מרצים אורחים מכל העולם. "הכנסתי את הכלל שרב בקהילה צריך ללמד, צריך לחנך, לא צריך להיות דמות פוליטית", שטרנשיין אומר - "לא צלמים, לא יחסי ציבור, בעיקר לימוד. חינוך. ולכן צריך שתהיה לו נוכחות משמעותית ומחוללת שינוי בנוער, בקורס למנהיגות, בחלק החינוכי הפורמלי יותר - בבתי הספר ובתוכנית ההכשרה שלנו לבני ולבנות מצווה. וצריך לתת קורס שבועי קבוע למבוגרים. אלה ארבעה דברים שלא נעשו באופן קבוע לפני בואי. הדברים הללו הפכו לחובה. לפני שש שנים לא היו מסגרות כאלה."

בבת עיניו היא 'שדרוג' - התוכנית להכשרת מדריכים צעירים. "זאת התוכנית הכי חדשנית שיצרתי בסי-פי, לא ה'תיקון' - אפילו שלתיקון מגיעים אלפי אנשים בשנה, ול'שדרוג' מגיעים עשרים, והוא לא סוכות. אנשי הקהילה לא יסכימו איתי. הם יאמרו שהתרומה העיקרית היא הדרשות שלי."

"ל'שדרוג' קדמה 'תוכנית מנהיגות': קורס למדריכים שבזמנו היה משרת רק אחת משלוש התנועות שלנו - התנועה שעובדת על מחנות קייץ⁵⁵ - והפך לקורס שמשרת את שלוש התנועות, הקורס החשוב בעיר. עולה גם השאלה האם התנועות האחרות בעיר - הבונים, השומר הצעיר - יכולות לבוא אלינו. התוכנית עצמה עובדת באופן מנדלי: כל סוף שנה אנשים יושבים ועושים הערכה, לא רק כמותית, גם איכותית ותוכנית, בלי פרות קדושות - שואלים מחדש את השאלות המהותיות: לשם מה אנחנו קיימים, מי הוא מדריך - מיהו המדריך המחונוך. מי יעשה מחניך למדריך באמצעות התוכנית שלנו. איך הוא צריך להיראות, מה צריכות להיות סגולותיו, השאלות שלו, הטעויות שלו, ולפי זה נבנה מחדש את ההוראה, את הצוות, את התוכנית, את הפעילויות. אנחנו מתייחסים לנדבכים המשותפים של החינוך: משוחחים עם ההורים. בונים את התוכן - מה מלמדים, את מי מלמדים, מי מלמד ואיך מלמדים. זו תוכנית מנהיגות, וזה לא היה קיים כאן קודם. 'שדרוג' עוסקת בפרופסיונליזציה של המנהיגות הקהילתית: לחשוב מנהיגות, להגביר מוטיבציה התנדבותית ולקדם את הלימוד היהודי.

"המפתח ל'שדרוג' הוא הדרך שהמשודרגים נבחרים, והדרך הזו באה ממנדל, מהשאלון. 'שדרוג' היא יוזמה שלא היתה כדוגמתה לא רק בסי-פי אלא בכלל בנוף הברזילאי. פה היו משלמים לאנשים כדי שיבואו. אנחנו נעשה בדיוק את ההפך, אמרתי: אנחנו נשלם, ונשלם טוב, אבל לא להם - הם לא יצטרכו לשלם, ניתן להם חומר דידקטי, מרצים, נסיעה לארץ למפגשים עם האנשים הטובים והרציניים ביותר בעולם היהודי ובחינוך היהודי, אבל אנחנו נקבע מי מתקבל והם מתחייבים לפחות לעוד שנתיים של השתלבות. התוכנית לוקחת את האנשים הצעירים לפני שהם חוזרים כהורים לילדים, ומעבירה אותם תהליכים מנדליים. לא כולם נבחרים, רק מנהיגי התנועות - המצטיינים ביניהם. ואנחנו מבררים כמה הצטיינו - זה כמנהל, זה כמנהיג, זה בכריזמה, זה בחינוך. רק אותם אנחנו מזמינים למלא שאלון מורכב ומוקפד ומי שלא מבין את השאלות - כבר נפסל; מי שלא מבין את המורכבות ועונה כלאחר יד - נפסל. מי שעובר מוזמן לריאיון רציני מאוד עם ועדת קבלה; זו מורכבת מאנשים שמוכרים בקהילה כאינטלקטואלים - פסיכולוגים, מרצים באוניברסיטה, וכן אנשי

55 מדריכי תנועה זו מכינים בעצמם (תוך התייעצויות) את המחנות לקיץ ולחורף ומנהלים את פעילותם. הצוותים מתחלפים בכל מחזור.

הקרן שמממנת את התוכנית ואנשי הקהילה. אלה הסטנדרטים. אז יושב איזה ילד בן 22, שהיה רכז החינוך של 'חזית הנוער'. 'עכשיו אתה בטח בסוף לימודיך, אנחנו אומרים לו, 'אנחנו מוכנים להשקיע בך בתנאי שתוכיח לנו שאתה ראוי להימנות בין הנבחרים. תמלא את הטופס הזה ונקרא לך'. הוא מאוד רוצה. אנחנו מודיעים מראש שיש עשרה מקומות בלבד, אבל אם לא נמלא אותם - נצא עם שבעה או עם חמישה, לא אכפת לנו כמה. רק אלה שיעמדו בסטנדרטים שלנו. עצם הדיון, הניסוח הזה, שינה כאן הכל."

בתום לימודיו בעמיתי ירושלים צייד אותו סימור פוקס בעצה חתרנית לקראת עבודתו באוניברסיטה העברית: "אחרי גיל חמש איש לא לומד דבר. אל תנסה לחנך אותם." עצה פרקטית מאוד, בטעם פרוידיאני. אולם חלק ניכר מזמנו שטרנשיין עושה בעבודה עם צעירים. בתחום זה לא מדובר על תוצאות מיידיות נראות לעין ובנות-כימות. הם, דור העתיד של הקהילה, צמאים, סקרנים, מחפשים. אצלם התלהבות מיתרגמת למחויבות. עם השנים נוספה אפוא תובנה פרי-ניסיון לעצה ההיא: נכון שאי אפשר לשנות אנשים, אבל אפשר לעניין אותם במשהו; ליתר דיוק - לגרום להם להתעניין. כאן נדרשים כלים אחרים והתייחסות אחרת. כעומק העניין, וככל שהוא תובעני ומאתגר - עומק ההתלהבות. השינוי כבר יתחולל מאליו.

יהדות חברתית: ד"ר יהודה מימרן

עד לא מכבר היתה לשכת מנכ"ל כי"ח בישראל ממוקמת בקומה העשירית בבניין 'כלל' ברחוב יפו במרכז ירושלים; הבניין ניצב במגרש ששנים רבות עמד בו בית הספר 'תורה ומלאכה' מיסודה של אליאנס-כי"ח,⁵⁶ מבתי הספר הראשונים בארץ.⁵⁷ נערים יהודים, נוצרים ומוסלמים למדו בו יחד - בעיקר בצרפתית - מקצועות מבוקשים אז: סנדלרות, חייטות, נפחות, נגרות, סיתות אבן ואריגה.

חלונות הלשכה השקיפו על צפון העיר. ממרכז הנוף עתיר הקימורים, בין צריח בית החולים אוגוסטה ויקטוריה למסגד נבי סמואל, ניבט גוש בלוקים משבית-יופי: שכונת המצוקה שמואל הנביא לכודה בין שכונת הבוכרים - קסומה ומתפוררת - לרמת אשכול המעודכנת יותר; למרגלות מעלות דפנה שבעבר שכנו בה אנשי האוניברסיטה ועיתונאים, בין גבעת התחמושת לבית העלמין סנהדריה. עד 1967 סימנה שמואל הנביא את קו הגבול הצפון-מזרחי עם ירדן, פגועת צלפים, סמים וסרסורים, נושקת למוסררה האפלה מבעד למחיצה חרדית, שכונת בית ישראל.

קו ישר עבר משולחנו של מנכ"ל כי"ח, ד"ר יהודה מימרן, איש חינוך ופסיכולוג קליני בהכשרתו, לשכונה הכואבת מבעד לחלון. לא רק משום שבהמשכה נמצא בית

56 ראשי התיבות של 'כל ישראל חברים'.

57 הוא נפתח ב-1882, תחילה עם תלמיד אחד בלבד, בגלל התנגדות האשכנזים החרדים למגמת הפרודוקטיביזציה. ניהלו אותו אלברט ענתבי ונסים בכר; המורה לעברית היה אליעזר בן-יהודה. ר' עפרת, גדעון: "התחלה ראשונה: 'תורה ומלאכה'", זמנים, רבעון להיסטוריה; תל אביב וירושלים: אוניברסיטת תל אביב, האוניברסיטה הפתוחה ומרכז שז"ר, גיליון 103, קיץ 2008, עמ' 4-13.

הספר התיכון השש-שנתי כ"ח - רנה קאסן,⁵⁸ הידוע בעיקר בשל הנופלים הרבים מבין תלמידיו ובוגריו בפעולות צבאיות ובפיגועי טרור. ב-1965, בהיותו בן שלוש, עלתה משפחתו ממרוקו. שנה עשו במחנה מעבר בצרפת, ואז הגיעו לארץ. למחנה עולים בצפון, הדרומו לקריית גת וב-1967, אחרי מלחמת ששת הימים השתכנו בדירה זעירה, 40 מ"ר שטחה, בשמואל הנביא, שכונת-ספר שנבנתה אך שנתיים קודם. שם עשה מימרו את ילדותו ונעוריו. בלוקים ארוכים דמויי קרונות, מקלטים מוזנחים. "אלמלא השבת הייתי נעשה כדורגלן," הוא אומר. שם נחשף באחת לתרבות יהודית מעמיקה ומפעימה - בביתו שלו על אלפי הספרים שמילאו את חללו ובבתי הרבנים הסמוכים שיצרו קהילה שוקקת, עם סעודות שבת, שירה, דרשות ולימודים בדירות הקטנטנות; ולשכניו העבריינים שהציפו אותו בפיתויים, עוסקים בגניבות קטנות וקטנות פחות, בסחר בסמים ובנשים. אש התורה ואדי האלכוהול והחשיש, מעשי החסד היומיומיים והאלימות הקשה התאבכו אלה באלה והבעירו במימרו להט שמצא לו מוצא בפעילות למען אוכלוסיות חלשות.

בשנות העשרה שלו, עודו שרוי בחינוך דתי אינטנסיבי, בקעו מהחלונות קולות תסיסה חברתית-פוליטית, ירושלמית מאוד; היא לבשה צורה ופשטה צורה - הפנתרים השחורים, תנועת המחאה שאחרי מלחמת יום הכיפורים, גוש אמונים ושלוש עכשיו, ה'מהפך'. שמואל הנביא סערה: מתנועת האוהלים בהנהגת ימין סוויסה, דרך תנועת ש"ס שהחלה את דרכה כהתארגנות עירונית ועד תמ"י בהנהגת אהרון אבוהצירא. עובדים סוציאליים ופעילים חברתיים דוגמת מיכאל פארן ויעקב יונה סובבו בחצרותיה הכעורות; קולות אינטלקטואלים מהשמאל - נעמי קיס, שלמה אלבו - הדהדו בה, מתנגשים בקולות רמים יותר של אנשי 'כך' בהנהגת מאיר כהנא. בלקסיקון הציבורי רעמו המושגים 'קיפוח', 'אפליה', 'פער חברתי', 'קו העוני', 'מושחתים נמאסתם' ועד 'שיקום שכונות'. מימרו שיפץ אז עם חבריו את אחד המקלטים והפך אותו למועדון. כששירת בצה"ל, נבחר לחייל מצטיין; קודם לפגישה עם נשיא המדינה יצחק נבון ביום העצמאות, התייצב אצל מפקד הבסיס - "הוא שאל אותי אם אני חושב שיש קיפוח או פערים חברתיים. 'תראה, על קיפוח אפשר להתווכח', אמרתי לו, אבל

58 נוסד בידי אליאנס-כ"ח ב-1971 בירושלים ונקרא על שם המשפטן היהודי-צרפתי המהולל (שמואל קצין בשמו העברי), מנסח מגילת זכויות האדם, חתן פרס נובל לשלום ומי שעמד בראש אליאנס-כ"ח מ-1943 ועד מותו ב-1976.

פערים - בוודאי שכן. 'למה, הוא שאל. 'פשוט תראה מי הטבחים שלך ומי הקצינים שלך', אמרתי. "מקורות החשיבה החברתית-ביקורתית שלו טמונים בבית, בתפיסה היהודית של אביו ואמו, במורשת רבני ספרד. מיימראן הוא כפר בספרד. לפני כ-630 שנה, בגל הראשון של רדיפת יהודים,⁵⁹ גלתה המשפחה למרוקו. בניה עסקו בתורה ובמסחר חובק עולם.

חכמי מרוקו, שעסקו בנגלה ובנסתר, בפרשנות המקרא, בהלכה ובאגדה, בשו"ת ובפיוט, חיו קודם כל בקהילתם ובדאגה לה, לרוחה ולרווחתה, לסדרים מתוקנים ולכבוד הבריות. הם חיפשו ללא לאות את הפתרון לקולא, את חדות היצירה והשינוי והחידוש. היהדות שעיצבו, בגבולות המקובלים אך לא מתוך אימה ופחד, אינה עוצרת בד' אמות של הלכה - היא נפתחת שם אל העולם, למשא ומתן מתמיד.

עד שגברה אצל שלומי אמוני ישראל 'כף הקדרה'⁶⁰ - כף החומרה בקוצו של יו"ד: ההתבצרות בקדושת השבת או בקדושת כבוד המת או בקדושת הארץ או בפונדמנטלים לוחמני למיניו ולדקדוקיו - פעמה בנוגע לשאלות החיים רוח אחרת ביהדות, שהחל בנביאי ישראל דרך מאורותיו לאורך הדורות סוגיות האדם היו עיקרה. התאוריה עסקה על פי רוב במאקרו, בשאלות החברה הראויה, ואילו הפרקטיקה התמקדה בדרך ארץ שקדמה לתורה - באהבת הזולת ובאהבת ישראל; בדאגה לגר, ליתום ולא למנה, לזקן ולעני. "וחי בהם": הכבוד למלאכה, הערנות לשינויי העתים, ההוקרה לחוכמה שמעבר ליכולת הפלפול, מעבר לחידוד הפסיקה.

גדולי עולם העמידה קהילת יהודי מרוקו - מהרי"ף, ר' יצחק אלפסי, דרך הרמב"ם, עד למשפחות הרבנים אבוהצירא ואיפרגאן, ברדוגו, אבן דנאן, חזן וטולדאנו, משאש ופינטו, ועוד רבים רבים. הם ראו בראש מעייניהם את השילוב, את ההכלה, את הסיוע לחלש בחולשתו. כשהגיעו לארץ, בשלהי שנות ה-40 ובשנות ה-50 וה-60 של המאה ה-20, גילו עולי מרוקו הדתיים שאת מקום 'תורת חיים' תפסה 'תורת תלמוד תורה' ושהם נדחקו לשולי הדרך. הרבנות היתה למבצר פוליטי-כלכלי שהדיר אותם בטעמים אלה ואחרים. גם לכאבם של חכמי מרוקו, למורשתם שנמחקה בספרי הלימוד, לרוחם שנעלמה שנים ארוכות מהציבוריות הישראלית, מימרן נאמן. בעיר טטואן במרוקו הספרדית כיהן אביו כראש ישיבה. קודם לכן למד באליאנס - גם

59 גזירות קנ"א - 1391.

60 כינוי לענייני הכשרות ולסוגיות אחרות שבין אדם למקום.

אמו למדה באליאנס - ואחרי מלחמת העולם השנייה נשלח ללימודי רבנות בצרפת, בישיבה ליטאית. הוא עשה חיל רב בלימודיו, והתחנך בישיבה של 'תנועת המוסר', מיסודו של ר' ישראל סלנטר. אך הוא העדיף את הסובלנות והפתיות הקשובה של רבני מרוקו ושילב בהן השכלה כללית - תואר שני בספרות צרפתית ובמחשבת ישראל מהאוניברסיטה העברית בירושלים.

האנרגיות המכילות, המקבלות, ניווטו גם את דרכו של הבן, שעשה דוקטורט בחינוך יהודי. מרחיק את עצמו מדיכוטומיות, מיחס בינארי לסוגיות, מהתלהמות. הגשר המחבר הוויות רחוקות זו מזו איננו מקום נוח. אין בו כוח משיכה כפפתרונות חתוכים, חדים, מושחזים. מבוך רב-סתירות, זהיר וחיישני למראית עין. אין על הגשר מקום לציניות, לאיבה מרה, לאמת טוטלית. זוהי הצעה לרכות, לגמישות, לנשימה ארוכת טווח המצריכה מחויבות ונחישות, עוצמת החזון.

ובכל זאת - הדחף לשנות את העולם. דווקא על רקע השסעים שמטלטלים את החברה הישראלית. המתח היהודי-ערבי, הדתי-חילוני, השמאלי-ימני, האשכנזי-מזרחי, הוותיק-חדש, מרכז-פריפריה, בעלי ההון ומעוטי היכולת, פריבילגים ומוחלשים. הוא יכול לשבץ את עצמו בקוטב ברור בכל אחת מהסוגיות, אך בשבילו הסתירות והמתחים הם הזדמנויות ואפשרויות - ללימוד, להכלה, להעמקה. מנוף לשינוי. אין לטעות בו - כיפה סרוגה לראשו, הוא עוצר את השיחה לקראת תפילת מנחה. פעיל בשלל יוזמות מזרחיות - אחדות מהן, כגון 'הקשת הדמוקרטית המזרחית', נטש. ועם זאת היה מהמייסדים - שם וב'קדמה', שביקשה להקים רשת חינוך עיוני-שווינוני בשכונות ובעיריות פיתוח; הוא מעורב ב'קשת' - עמותה לקידום החינוך המפעילה רשת בתי ספר המשותפים לתלמידים דתיים וחילוניים; בקרן הרב-תרבותית לקולנוע; בתוכנית 'גוונים' - המבקשת ללמוד את המשולש עם ישראל-תורת ישראל-מדינת ישראל ולחולל שינוי חברתי ותרבותי בזהותה היהודית של המדינה; בתנועת 'תיקון' - המבקשת ליצור התחדשות יהודית, תרבותית וחברתית בישראל וכיהן כיו"ר ועדת ההגות בוועדת ביטון להעצמת מורשת יהדות המזרח וספרד במערכת החינוך, בראשות המשורר חתן פרס ישראל ארז ביטון.⁶¹ כמה מהיוזמות הללו הקים במו ידיו - 'ממזרח שמש', 'מורשה'. 'מעיינות' - ארגון להשכלה ולחינוך מתמטי בשכונות ובעיריות פיתוח - צמח מהפרויקט האישי שהגיש בתום השנתיים בבית הספר למנהיגות חינוכית.

למרות עיסוקיו הרבים לא הניח ידו מתנועת המחאה החברתית בקיץ 2011, לא ויתר על השתתפות בשמחותיהם וביגונם של חברי הילדות מהשכונה. אפשר שהמונח המגדיר הוא 'נאמנות'; ואולי אין צורך בהגדרות כשהעשייה ברורה כל כך, כמו מעצמה.

ההדרה, דחיקתם לשוליים של יוצאי מרוקו ויהודי ארצות האסלאם בכלל, היחס המתנשא שהם נתקלים בו גם כיום, היא בעיניו מהפירות הבאשים שהניבה מחיקת התרבות ההיא. בניסיון לתקן את המציאות הישראלית, זו של 'הטבחים לעומת הקצינים', המתגלמת גם בשיעור האסירים שמוצאם במדינות ערב לעומת שיעור הפרופסורים, השופטים והטייסים ממוצא זה, מימרן מקדיש חלק לא-קטן מזמנו ללימוד סוגיית 'טעוני הטיפוח' - להפרכת ההבניה השלילית שבה ולקידום בפועל של תלמידים רבים בפריפריה שהוגדרו כך. הוא חוקר את "החסמים והבלמים שנמצאים במערכת ומונעים מהתלמיד לממש את הפוטנציאל שלו; המנגנונים שגורמים לכך שלאורך שלושה דורות בני עדות המזרח מצליחים פחות מבני עדות אשכנז". בסוגיית הדימוי העצמי הנמוך, שעומדת לדעתו ביסוד העניין, הוא מנסה להתמודד באמצעות סדנאות הורים העוסקות בסטיגמות, בדעות קדומות, בנבואות שמגשימות את עצמן, "בהבנה שאם התרבות של הילד לא נמצאת בבית הספר, שבית הספר הוא טריטוריה זרה בעבורו - גם היכולות שלו לא יוכלו לבוא לידי ביטוי". במקביל לכך עוסקים שניים מהארגונים שהקים, 'מזרח שמש' ו'מורשה', הפועלים בחסות כי"ח, בהחדרת המסורות הגלומות במורשת המזרחית, ההיסטוריות, הסיפורים, הפיוטים והרוח היהודית - לבתי הספר, לתוכניות הלימודים, לחינוך הבלתי-פורמלי, למתנ"סים, לאקדמיה ולכלי התקשורת. הוא וחבריו מלקטים חומרים, מפיצים ספרים וחוברות, מקימים פורומים ואתרים, ושוקדים על כינון מציאות אחרת, מכבדת, מושכת. הפעילות - בהקרנתם של מימרן וחברו לדרך ולחשיבה ד"ר מאיר בוזגלו, בשיתוף גורמים וארגונים אחרים, כגון קרן אבי חי והחברה למתנ"סים - נושאת פירות והשינוי מוחש: לפני כעשור החלו לצוץ 'קהילות שרות', 'תנועת הפיוט', 'פסטיבל הפיוט', אירועי פיוט ואתרי אינטרנט העוסקים בפיוט. מיטב אמני ישראל שהצטרפו ל'מהפכת הפיוט' - בהם הפייטן הקלאסי ר' חיים לוק וכוכבים כיאיר דלאל ויאיר

הראל, אהוד בנאי, מאיר בנאי המנוח ואביתר בנאי, קובי אוז ואתי אנקרי, שלמה גרוניך וברי סחרוף, דוד ד'אור ועוד רבים אחרים - מפיקים אלבומים וכובשים את ליבם של רבבות ישראלים. בין שהם צופים בתוכניות הפיוט בטלוויזיה או מצטרפים לשיירה בצוותא ונוהרים למופעים, התופעה מתרחבת ומקיפה את כל שדרות העם ועדותיו; מאות אף לומדים בסדנאות פיוט. תחיית מסורת עתיקה זו סוחפת רבים בעולם היהודי לתפוצותיו. וזהו רק מהלך אחד מני רבים.

האיש שלדבריו השפיע עליו יותר מכל בשנתיים שעשה בבית הספר למנהיגות חינוכית במכון מנדל היה מנהל בית הספר למנהיגות חינוכית, מיכאל גל. "הוא דיבר הכי פחות וממנו למדתי הכי הרבה," מימרו אומר. גל נולד ב-1932 במינכן שבגרמניה למשפחת גלאס. עם עליית הנאצים לשלטון עלתה משפחתו לארץ. הוא גדל בקיבוץ יגור של הקיבוץ המאוחד, מהקיבוצים הגדולים בארץ. אביו, אריך (ערי), היה צייר, ובין השאר אייר את 'הגדת יגור' הנודעת, שחיבר חבר הקיבוץ יהודה שרת. רבים מחברי הקיבוץ נאסרו בידי הבריטים כשהתגלה הסליק הגדול (לצד 32 סליקים קטנים) ובו נשק רב של ההגנה, ב-29 ביוני 1946 ('השבת השחורה'). בית גידולו של גל הצטיין - לבד מהאינדוקטרינציה הסוציאליסטית-מרקסיסטית, מורשת הקומונה שייסדה אותו - באהבת הארץ, שהתבטאה בין השאר במסורת של טיולים רגליים מרובים בכל רחבי ארץ-ישראל ומעבר לגבולותיה ובגיבוש תוכן חדש למסורת היהודית העתיקה, בעיקר לחגי ישראל, בנוסח הקיבוצי; בתודעה ביטחונית עמוקה, שהחריפה אחרי ששלושה מחבריו נרצחו בידי כנופייתו של עז א-דין אל-קסאם (יגור שימש בסיס מרכזי ליחידות הפלמ"ח, שיצאו ממנו לכמה מפעולותיהם הנודעות ביותר); ובחינוך. כל ימיו היה גל איש חינוך: כמפקד סיירת וכסמח"ט ח"ר בצה"ל, כמפקד על ארגון הטיולים של כל קיבוצי הקיבוץ המאוחד, כמי שהיה ממקימי בית ספר שדה שדה בוקר וכיהן כמנהל הראשון וכמנהל הפדגוגי של מוסדות המדרשה שם וכמי שהקים את אגף הנוער במשרד החינוך - בהזמנת השר יגאל אלון - וניהלו שבע שנים. אחרי שסיים את התואר השני באוניברסיטת הרווארד בחינוך ובמדיניות החינוך, הזמין אותו ב-1979 חברו רפאל איתן ('רפול'), אז רמטכ"ל צה"ל, להקים את מקא"ם -

מרכז לקידום אוכלוסיות מיוחדות ('נערי רפול'). שם מלמדים נערים שחולו - מהם נושרים ועבריינים, מהם עולים חדשים, מהם לקויי-מוטיבציה ותפקוד, רבים מהם מעיירות פיתוח ומשכונות מצוקה - קרוא וכתוב, מתמטיקה, מושגי יסוד, מורשת, רכישת מקצוע. הלימודים נעשים במתכונת של חינוך מיוחד עם משמעת מוקפדת - לצד הכשרה צבאית ותוך התחשבות מרבית בצרכיו של כל אחד ואחד, ביכולותיו ובנסיבות המיוחדות לו. כאלף ומאתיים נערים בשנה עוברים במסגרות של מקא"ם, רובם מסיימים את המסלול המבוקר היטב. חלקם מתנדבים לשירות קרבי, רבים יוצאים אל חייהם האזרחיים עם מקצוע והתמחות שרכשו במהלך שירותם. המקא"ם מיטיב לבטא את הדימוי של צה"ל כצבא העם, כמחנך לערכים, כמנוף לשינוי חברתי, לתיקון עולם. אחרי שסיים את תפקידו כמשנה לקצין חינוך ראשי (בדרגת אל"מ), היה למנהל אגף החינוך בעיריית ירושלים וב-1985 הקים את מינהלת החינוך בעיר (מנח"י), יחד עם שמשון שושני, מנכ"ל משרד החינוך אז. היה זה ניסיון מאתגר ליצור יחידה אחת ששותפים לה משרד ממשלתי ומינהל חינוך עירוני, האחראית על מוסדות החינוך באזור. ב-1990 מינה ראש העירייה טדי קולק את גל למנכ"ל העירייה, תפקיד שגם בו יצק דפוסי עבודה חדשניים והשקעה בתכנון לטווח ארוך, ומ-1993 עד 1997 היה למנהלו הראשון של בית הספר למנהיגות חינוכית.⁶²

גל, 'אישיות כובשת' בפי כל מי שהכירו, חתן פרס החינוך, ראה בתפקידו זה את גולת הכותרת של עשייתו החינוכית. הוא הביא עימו שיטתיות והקפדה, לצד שאר רוח ומסירות ללא גבול. "הדוגמה האישית", מימרן אומר - "ביטוי כללי שאני לא אוהב להשתמש בו - אבל זו היתה סגולתו של גל. מנהיג הוא לא בהכרח מי שמרבה לדבר. הוא היה שם בזמן, תמיד מגיע ראשון ונשאר אחרון, מרים את פיסת הנייר שנשרה ומסדר אחריו כדי לא להשאיר עבודה למנקה. הדקדוק בפרטים, הישירות שלו ואי-הסתרת האמת גם כשהיא קשה ולא נעימה. והמחויבות האמיתית שלו לחלשים, לצורך בשינוי. הוא היה בן אדם, בלי שמץ של גזענות, התנשאות, יוהרה או גבהות הלב. הוא ידע להתחבר לאנשים וזה אחד הדברים שמשכו אותי בו. איש מקסים."

ב-1994 נתקל מימרן בעיתון בריאיון עם גל. "ראיתי דמות של בן אדם עם מחויבות ערכית, מי שהקים את 'נערי רפול', ואמרתי לעצמי, אני רוצה להכיר את האדם הזה, אותו אני רוצה לפגוש. ואז הבחנתי שהוא מנהל את בית הספר למנהיגות חינוכית.

62 במשך חצי שנה, עד שסיים גל את תפקידו כמנכ"ל העירייה, מילא בוגנים את מקומו.

ושני הדברים התחברו - מיכאל גל והעניין שהיה לי במנהיגות חינוכית. כך הגעתי למכון מנדל."

מכון מנדל היה אז במעבר, ממשכנו ברחוב חובבי ציון בשכונת טלביה היוקרתית למשכנו בבית הדקל, באזור מסחרי הומה בשכונת תלפיות. יחד עם מימרן במחזור ג' של בית הספר למנהיגות היו בין השאר אודי ליאון, איש טלוויזיה וד"ר ליה אטינגר, פעילת סביבה; רונן גופר (הנושא כיום בתואר ד"ר), פיזיקאי ואיש תיאטרון שעבד במוזיאון המדע כאחראי על פעילויות בתי ספר, לאה שקדיאל, אשת חינוך ופמיניסטית; שמוליק הרנוי, מפקד בית הספר לרפואה צבאית בצה"ל ונגיסט מנגשה, פעילה למען זכויות יוצאי אתיופיה. 19 במספר, בני שלושים עד 45, באמצע הקריירה. הישגיים, משקיענים.

הם גילו יכולת מנהיגות מוכחת, מנוסחים, ביקורתיים, מעורבים. כולם בעלי ניסיון בפעילות ציבורית ובתפקידי מפתח, כולם בעלי תואר שני - חלקם בעלי תואר שלישי, מצוידים בחזון חברתי-חינוכי, בהמלצות בעלות משקל ובכישורים מבטיחים. כולם מבקשים לחולל שינוי בחברה הישראלית. מכל הארץ הגיעו, עם רקע מגוון, שונים זה מזה בעמדות ובתפיסות, בהכשרה המקצועית ובמסורות שנשאו עימם, במחויבות המניעה אותם, במצבם המשפחתי. העמיתים נבחרו מתוך מאות מועמדים שענו לתנאי הסף המוקפדים, בתום שלבי מיון מורכבים שכללו גם אינטראקציות קבוצתיות וראיונות ארוכים. במהלך השנתיים שעשו בתוכנית עמלו על רכישת כלים, התעדכנו בחזית הידע, נחשפו לנבכי המערכות הגדולות שנועדו להנהיג, גיבשו את תפיסות החזון שלהם. בזמן החופשי שעמד בשפע לרשותם יכלו לשכלל את מבטם, להעשירו ולהעמיקו. הם פגשו את מיטב המורים, יצאו לסוירים במוסדות חינוך, עיינו יחד בטקסטים הגדולים, כתבו מסמכי מדיניות וניירות עמדה, פרויקטים אישיים וקבוצתיים. הם טוו קשרים ורקמו חברויות. כולם היו אמורים להשתבץ בתפקידי מפתח במערכות הציבוריות והחינוכיות בישראל ולממש את חלומם; אחת מהן, העמיתה ד"ר ורדה שיפר, שיצאה בתום לימודיה לתפקיד המדענית הראשית של נציבות שירות המדינה, היתה גם לנשיאת קרן מנדל-ישראל.

כשהגיע לבית הספר למנהיגות היה מימרן ערוך ללימוד ולהתנסות, פתוח ועתיר ציפיות. עד אז כבר סיים את התואר השני בפסיכולוגיה קלינית, גם את תוכנית ההכשרה לפעילי ציבור שהאוניברסיטה קיימה, שימש סמנכ"ל היחידה למעורבות חברתית באוניברסיטה העברית ומנהל מדור הפרויקטים בה. הוא התמסר למגוון מיזמים חברתיים, ביניהם חונכות לילדי אסירים, הקמת מרכזי למידה, הכנת בני נוער מהשכונות לשירות בצה"ל; התיידד עם מנהיגים חברתיים ולמד להכיר את המצוקה החברתית על כאביה - בשכונות, בעירויות, במוסדות למיניהם, בבתי סוהר. הוא ביקש למצוא דרכי פתרון, פתחים חדשים לחשיבה על בעיות חברה, אסטרטגיות חדשניות. שינוי. הוא הכשיר את עצמו לאימונים בסיירת המובחרת, כך עולה מתיאורו את המפגש עם הוויית בית הספר למנהיגות, אך גילה מהר מאוד שהוא בעצם נמצא בקורס טיס. כבר בתחילת דרכו כעמית בבית הספר למנהיגות, במעמד החגיגי של ההצגה העצמית, לא התאפק ומתח ביקורת נוקבת על עמית אחר שסיפר על עבודתו בשכונות מצוקה, על קידום התושבים. "זה היה כל כך צורם, בדיוק ההתנשאות וחוסר ההיכרות שאנחנו חיינו והתנסינו בה. התלבטתי - בכל זאת מעמד חגיגי, הצגה עצמית. אבל לא התאפקתי. חשבתי שנכון להגיד את זה מייד. היה רעש גדול מאוד - דיברתי על האציל הלבן שמגיע לעולם השלישי. 'לא, מה פתאום,' הוא אמר, 'לא התכוונתי בצורה הזאת.' ומייד נוצר המתח וזה כבר היה כרטיס הכניסה שלי. סימנו אותי - 'המזרחי', וזה ליווה אותי לאורך כל השנתיים."

שאלת הדימוי. בשנתיים שעשה בבית הספר למנהיגות היה מימרן דָּבָרו של הנושא החברתי, דְּבָרָה של ה'מזרחיות'. גם כאן, כמו בשירותו הצבאי - כשהיה אחראי על מרפאה, ועל תאג"ד בהרי השוף במלחמת לבנון הראשונה - לא איחר להבחין שרוב אנשי הסגל הם אשכנזים, ורוב אנשי השירותים הם מזרחים. לא זו היתה עיקר חווייתו, לא זה היה עיקר לימודו, אבל היתה מועקה; הד לזו שליוותה אותו לא-במודע-ממש מימי ילדותו. תחושת הבוז המסוים, פרי סטריאוטיפ המלוכה בטעמי הסכסוך היהודי-ערבי, שחש צאצא העיירה הפולנית כלפי בני דמותו של סאלח שבת: קצת לא מפותח, קצת לא משכיל, לא בן-תרבות, קצת מתלהם, לא שייך. כאן לא הרגיש זר, לא נהגו בו כב'אחר', אבל הוא היה ה'מזרחי'. בתוך כך כונן עם חבריו את קבוצת הלימוד הראשונה שלו, שהתמקדה במורשת חכמי ספרד. כאן נורעו הזרעים הראשונים למסגרות הלימוד שיעצב, יקים וינהל כעבור שנים.

"אחד הדברים שגרמו לי להרגיש טוב בהתחלה היה הידיעה שאני מצטרף למוסד שיש בו אנשים בעלי שיעור קומה. בשבילי אלה אנשים בעלי אינטליגנציה, חשיבה מקורית, השכלה רחבה. אבל הם גם מחויבים, אש השינוי בווערת בהם. אבל בעניין זה התאכזבתי.

"מהר מאוד עלו הביקורות שלנו על בית הספר - שפועל כמו סופרמרקט, שנעדר אידיאולוגיה. את השנתיים העברתי בתחושה שבית הספר למנהיגות - דווקא רוצה לשנות את בתי הספר, ויוצא כנגד המציאות החינוכית והחברתית הקיימת, אלא שאולי הוא לא עושה זאת בדרך הנכונה ביותר ויש דברים שצריך לתקן. כמעט כל השנתיים שהייתי שם האמנתי והערכתי שבאמת יש רצון עמוק לשנות, כל אחד בתחמו. פוקס אולי לא ראה את הדברים כמוני מבחינה חברתית, אבל מאוד הערכתי את הרצינות שלו ביחס לתחמו, לפילוסופיה של החינוך ולפילוסופיה של החינוך היהודי. זה אחד הדברים שמאוד שמחתי בהם כשנכנסתי, אבל אז ראיתי שהמחויבות הזו, הרצון העמוק לשינוי, היא לא נחלת כל העמיתים."

הנושא החברתי לא בלט בתוכנית הלימודים, שהתמקדה בחינוך ובפילוסופיה של החינוך, במדיניות ובטקסטים הקנוניים של מחשבת ישראל וההגות ההומניסטית. הכל היה רלוונטי בעיניו, מפרה ומעמיק, נוגע בתחומים שעניינו אותו מנעוריו, שלמד וקרא ואהב. אך דווקא הרוח הפלורליסטית, הנעדרת מחויבות אידיאולוגית בנושאי חברה, קשתה עליו. הוא חווה אותה כהתחמקות, ככשל חינוכי, כחוסר יכולת להציב ערכים. הוא - שבעיניו העשייה החברתית היא עשייה דתית - ראה בכך הליכה על גבול חוסר האכפתיות. "לא הרגשתי מועשר בתחום הזה", הוא אומר בעדינות. אבל היה לכך תיקון - בפעולות משלימות, ביוזמות של העמיתים עצמם, בפרויקטים קבוצתיים שהעמיתים התחלקו בהם לתת-קבוצות. הוא ריכז קבוצה שעסקה במניעת נשירה מבתי הספר ובמסגרת זו השתלם בקורס בנושא נוער טעון-טיפוח.

"הכניסה לבית הספר למנהיגות סימלה בשבילי התחלה של שינוי מערכתי יותר. לא עיסוק בפרויקט נקודתי שנותן מענה חלקי לבעיה מסוימת. עסקנו בתשתית, בהנחות היסוד. איך לכתחילה אפשר למנוע את הבעיה ואיך נותנים לה מענה רחב, 'כלל-ישראלי'. זו דוגמה חשובה, כי מבחינתי בעיית הנשירה קשורה לאחוזי הברגרות הנמוכים והיא קשורה ליכולת של בני עדות המזרח למצות את עצמם במערכת החינוך הנוכחית. זוהי בעיה שקשורה לפריפריה, חלק מהבעיה החברתית. כאן ניתנה לי הבנה

עמוקה יותר לגבי היווצרות הבעיה, לגבי ממדיה ומאפייניה ואיך להתמודד בה. בית הספר למנהיגות נתן לי גם זמן וגם אמצעים להיכנס לעומק התחומים האלה.

דויד דרי, המרצה למדיניות, קנה את ליבו: "הוא פתח לי את התחום. התחלתי לחשוב ברמה מאוד רחבה ולאומית על הבעיות שמעניינות אותי. אחד המושגים שאני הולך איתם היום בא ממנו - ההבדל בין מדיניות מוצהרת לבין מדיניות בפועל. אל תבחן ארגון על פי מה שהוא אומר או על פי מה שכתוב - תראה אותו בפעולה. מבחינתי זהו כלי חשוב מאוד שאני מרבה להשתמש בו. זה השפיע אחר כך על הדגמים שפיתחנו. אני רוצה לראות את ההתנהגויות, לא רק את החומר שנלמד. חשוב להתבונן במה שנעשה, לא במה שאומרים. גם אצל מי שעוסקים בהתחדשות יהודית אני מבחין בפער גדול מאוד בין הנאמר - התאוריה - לבין הנעשה."

הפרויקט האישי, שהכין יחד עם עמית מחזור ד' יצחק חפוטה (חופי), מי שהיה מנהלו ביחידה למעורבות חברתית באוניברסיטה ושמימרן הוא שהביאו לבית הספר למנהיגות, עסק בהקמת 'מעיינות', מכון לפיתוח איכות כישורי הוראה ולמידה. את התאוריות שלמד בבית הספר למנהיגות תרגם מימרן למעשה מחולל-שינוי חברתי-חינוכי בשכונות המצוקה ובעיירות הפיתוח. יחד עם חברים לדרך, ד"ר מאיר בוזגלו, הם הקימו את 'מעיינות', מכון לפיתוח איכות כישורי הוראה ולמידה, ולשם כך הסתייעו בקרן איסף. לבד מעבודה עם בני נוער טעוני-טיפוח והגשתם לבחינות בגרות של חמש יחידות במתמטיקה (ובכלל זה גם מרתונים אינטנסיביים ומחנות קיץ ללימודי מתמטיקה), עוד בשנה הראשונה לפעילותם הכשירו מימרן וחבריו מאות מורים בגישה שפיתחו. 'מעיינות' עוסק בשינוי תודעתי, בהעצמה, בסילוק הדימוי העצמי המערער שאימצו בני נוער לעצמם ולסביבתם הקרובה בהשראת החברה הרואה בהם מי שנידונו להיכשל.

"קודם ל'מעיינות' חשבתי להקים מכון להשתלמויות מורים, "מימרן אומר: "מכון ארצי שעוסק בעיקר בגורמים מאיצי-למידה לעומת גורמים מעכבי-למידה. פיתחתי סדנאות כדי לשנות את תפיסות המורים בהקשרים אלה. בבית הספר למנהיגות ניתנה לי הזדמנות ללמוד לעומק את הדברים ששנים יצאתי נגדם. למדתי את מדיניות משרד

החינוך כלפי טעוני-טיפוח ממש מהיווצרות המדינה ועד לימים שהייתי במכון מנדל, נפגשתי עם אנשים, סיירתי וביקרתי וקראתי הרבה מאוד. מבחינתי היתה זו התנסות שלא תסולא בפז. ויכולתי לתרגם זאת לתוכנית חינוכית מעשית שמתמודדת בדברים האלה. את הכלים לגשת נכון יותר לסוגיות הללו קיבלתי במנדל, את הביסוס. ראיית הדברים במבט רחב ויסודי, הכרת המערכת בפריסתה הארצית, זו התרומה הגדולה שתרם לי בית הספר למנהיגות.”

עמיתי מחזור ג' בבית הספר למנהיגות חינוכית הקדישו טרימסטר בשנה הראשונה להכנת דגם ל'קבלת אחריות' (accountability) במערכת החינוך היסודי; הדגם כלל עקרונות בתחום המדיניות החברתית, קביעת נושאי ליבה, הגברת האוטונומיה הבית ספרית, העצמת המורים והקמת מערך הדרכה בכל בית ספר, שיתוף הורים ויצירת אמנה בינם לבין בתי הספר; פתיחת אזורי רישום תוך ויסות התהליך, ומבחני משוב מדגמיים ככלי בדיקה והערכה. בשנה השנייה הם עסקו בהכנת דגם ליישום ההמלצות של ועדת שנהר, שבדקה את לימודי היהדות בחינוך הממלכתי. כאן ניתן דגש בביזור, בשיח בין הקהילות, בניסיון לגבש שפה משותפת למחנות רחוקים זה מזה. בפסק הזמן בין שתי העבודות הקבוצתיות המרוכזות שהכינו נרצח ראש הממשלה יצחק רבין - רצח שחולל זעזוע עמוק בארץ והכה גם את העמיתים בתדהמה. שאלת השיח החברתי במדינת ישראל, יצירת מרחב ציבורי ובו כללי משחק מוגדרים, ההכרח בקיום דיאלוג והערנות לשאלות החברה - עלתה לראש סולם העדיפויות.

איש לא ויתר על מצוינות אינטלקטואלית, על פיתוח מקצועי ועל גיבוש זהות מקצועית. רק המוזיקה נעשתה אחרת. המחויבות החברתית קיבלה צבעים עזים. חמש שנים אחרי שסיים את לימודיו בבית הספר למנהיגות, סיכם מימון את שלמד לגבי הנדרש ממנהיג ציבור. המאמר "לרצות לראות" התפרסם בכתב העת ארץ אחרת.⁶³ יש בו ביקורת נוקבת, שחיציה מופנים בעקיפין גם לכיוון בית הספר למנהיגות חינוכית:

[...] התביעה הבסיסית מן האדם היא בראש ובראשונה לרצות לראות. לרצות לראות את הזולת כאדם בעל חשיבות כשלעצמו הוא תנאי ראשוני ליכולת לראות את סבלו. [...] עוד קודם לראייה עצמה מדובר בהתכוונות אל גורל האנשים סביבך. [...]

63 ארץ אחרת, גיליון 4, אייר-סיוון תשס"א - מאי-יוני 2001, עמ' 57-59. המייסדת והעורכת המנוחה של דו-ירחון זה, במבי שלג, היתה חברת סגל מכון מנדל עד יומה האחרון.

לרצות לראות פירושו שאתה מכוון לכך באופן אקטיבי, מעבר לחובה המוסרית הפורמלית, אל הסובלים, אל מצוקותיהם ובעיותיהם. בעקבות כך, הסיכוי שאכן תראה הוא גדול לאין-ערוך. הרצון לראות גם יקבע במידה רבה את מה שתראה ומעבר לכך, גם את פרשנותך למציאות הנגלית אליך. [...]

מעבר לרצון לראות, לרצון לדעת ולראייה ולידיעה עצמן, אנו מגיעים אל הנשיאה בעול. אין די ברגישות ובאכפתיות, נדרשת גם נשיאה בנטל. ברור כי בתקופתנו, וגם בעבר, אין הכוונה בהכרח לנשיאה בעול ממש, באופן פיזי. כל פעולה של ממש למען קבוצה סובלת או מדוכאת היא, במונח מסוים, נשיאה בעול. ההשתתפות יחד עם האדם המצוי בקשיים או עם קבוצה סובלת, ובפעולה למענם, יכולה במקרים מסוימים למנוע הידרדרות נוספת. [...]

כך אפשר להבין אולי את נטילת העונש מהעם ונתינתו על כתפי המנהיגים. מעורבותם בחיי העם ובסבלותם יכולה למנוע סבל, הידרדרות ופשיעה. המשמעות העמוקה של לשאת עימם אינה רק ליטול חלק בנטל, להשתתף בסבלותם, אלא נשיאת העונש והאשמה על כתפי הדיינים, המנהיגים. אם העם חטא הרי יש פגם במנהיגים שלו. [...]

הביקורת העקיפה כאן מתייחסת למרחק הנשמר במנדל ממעורבות חברתית פעילה במהלך הלימודים במכון ובבית הספר. מתחילת דרכו אימץ לו מכון מנדל תפיסת הכשרה הדבקה בלימוד וברפלקסיה. דווקא הניתוק משטף העבודה הוא העיקר, הריחוק ממעורבות ועימו ההימנעות מכיבוי שריפות; החיץ המוקם מול הנטייה להזדהות, הזהירות שלא לקבוע עמדה אידיאולוגית מחייבת, ההישמרות מפני אינדוקטרינציה. כדי לראות, הנחת היסוד בתפיסת המכון משוקעת כאן, יש להקשיב תחילה, ללמוד, לשקול, להיפתח. אין הכוונה לטפח הינזרות אלא לאפשר מבט מורכב פנימה, תנאי לאותו גיבוש זהות בבישול איטי, שמאפשר לכוון תשתית למבט עמוק יותר בזולת, בחברה. תנאי גם למפגש נציגים תוססים, משכילים, רהוטים, מכל קצוות החברה הישראלית, לעמדותיהם הדעתניות. זהו תהליך ארוך טווח. גם פירותיו אינם מבשילים מייד.

בתום לימודיו בבית הספר למנהיגות פנה מימרוך לנהל את בית הספר הממלכתי-דתי מורשת במבשרת ציון. ארבע שנים כיהן בתפקידו זה. במבט לאחור הוא רואה בכך את השלמת ההכשרה שקיבל במכון מנדל: "בבית הספר למנהיגות למדתי איך להקיף נושא באופן רחב ויסודי, איך לקשר בין הניתוח התאורטי ליישום. עניין החזון הוטמע אצלי מאוד עמוק. גם ההגדרה של חזון כבר-יישום, לא כהצהרת כוונות חלילה. את כל המרחב של הפילוסופיה החינוכית קיבלתי שם, אבל הוא הבשיל והתפתח רק אחרי הלימודים במכון, לא בזמן הלימודים.

"מעבר לביקורת שיש לי, לא הייתי מגיע לניהול בית ספר אלמלא לימודי במכון מנדל ולא הייתי מתפקד כמנהל כמו שתפקדתי אלמלא מנדל. הלימוד שם השפיע על אופן הניהול מהרמה של הגדרת חזון, דרך תוכנית עבודה, ועד לעבודה עם אנשים - דברים קונקרטיים, שמבחינתי הם דברים מאוד חשובים. העובדה שהכרתי את מערכת החינוך ברמות הגבוהות ביותר שלה, הרחבות ביותר, השפיעה על תפקודי כמנהל. את ההיכרות הזאת יכולתי לעשות רק שם. כך גם היכולת להגדיר בצורה ברורה יותר מה אני רוצה לעשות בתוך בית ספר. בבית הספר למנהיגות למדתי על טעוני-טיפוח, למדתי על מניעת נשירה ולמדתי על תוכניות לימודים. קיבלתי את הכלי של הרפלקסיה ונתתי אותו למורים בבית הספר בנייהולי, למחנכים; פיתחנו מאוד את השימוש בו. אין לי ספק שהדברים הללו השפיעו בסופו של דבר על כך שהלכתי לנהל בית ספר, על האופן שניהלתי את בית הספר וגם על עמדותי הפנימית כלפי עצמי. היה לי ברור שכדי לחולל שינוי מערכתי רחב אני חייב להכיר היטב מה קורה בתוך בית הספר, לא לדבר על כך באופן תאורטי ואידיאולוגי. אם במנדל למדתי איך לראות את הדברים - כמנהל למדתי איך ללכלך את הידיים. רק אחר כך יכולתי להבשיל עם זה לבניית שינוי.

"וכל זה מעבר לביקורות. עובדה היא שאני מרגיש מאוד מחויב למנדל; עברו 15 שנה ואין כמעט שנה שאני לא מגיע במהלכה כמה פעמים למכון. יש לי חיבור עמוק מאוד למוסד הזה." ביחידת הבוגרים המנדלית רואים ביהודה מימרוך 'בוגר מצטיין'. הוא תמיד שם - לסייע בתוכניות, בוועדות, בדיונים ובמיונים, הם מספרים. הוא גם יוצא איתם להשתלמויות - לא מפסיק ללמוד.

ב-1999 ארגן עם חבריו לדעה כינוס במוסד ון ליר בכותרת 'המסורת החדש'. מעט אחר כך החל מימרוך, שעשה אז בשנת מחקר מטעם קרן אבי חי, בהקמת המרכז

למנהיגות יהודית-חברתית: 'ממזרח שמש' - פרויקט חברתי-חינוכי לשינוי. אז גם טבע את המושג התמציתי המגדיר את מטרתו: 'יהדות חברתית'. על הקמת 'ממזרח שמש' מימרן מספר בין השאר: "על אף ההזדהות הגדולה שלי עם הפעילות למען אוכלוסיות נזקקות והרקע המשותף שמצאתי עם הסטודנטים האחרים, חשתי שמהו חסר. רק לאחר שנים ובייחוד במהלך שנת ההקמה במסגרת אבי חי, התחדדה בי ההבנה שהעיסוק שלי בבעיות חברתיות קשור לחינוך היהודי שקיבלתי, קשור למימוש יהודתי. זה הפך להיות לי מאוד ברור שהעניין שלי בזקנים ובנכים ובמחוסרי דיור ובמעמד האשה ובתנאי עבודה הוגנים ובכלל בסוגיות חברתיות, מונע גם מזהותי היהודית [...]". פן זה נעדר לחלוטין מכל העשייה החברתית הברוכה שנטלנו בה חלק. כאילו שמדובר בשני עניינים שאינם קשורים כלל. [...]

"אז גם יכולתי לנסח לעצמי מדוע המאבקים בין דתיים לחילונים שפרצו במלוא עוזם בשנות ה-80 וה-90 הותירו אותי די מחוץ להם - כביש בר-אילן, גיור, פתיחת בתי קולנוע בשבת וכדומה. לא מצאתי את עצמי משתייך לאחד מהמחנות או מזדהה עימו, משהו בוויכוח נראה לי זר ולא נכון. מאוד הפריע לי גם אופי הוויכוח. אך לא יכולתי להסביר לעצמי למה. הרבה דברים הפריעו לי: החילונים והדתיים היו משני עברי המתרס ומבחינתי כולנו באותו צד. עצם המונחים דתי-חילוני הפריעו לי. חשתי שמהו זר עומד בבסיס המאבקים האלה, משהו שלא הייתי שייך לו. ביהדות שאני גדלתי עליה אין שנאה, יש גמישות, יש התחשבות ואפשר למצוא פתרונות. הבנתי שזו איננה היהדות שאני מכיר.

"במבט לאחור, אני סבור שהפריע לי גם שהוויכוחים נסבו סביב סוגיות אלה בלבד ואין עניין בסוגיות חברתיות, שבעיני נתפסו לא פחות דתיות ובטח יותר מעיקות וגורמות לסבל רב להרבה אנשים. השיח הדתי-חילוני היה מנותק מחיי היומיום של אנשים רבים שסבלו מבעיות הרבה יותר קיומיות ומהותיות והוא נעדר עיסוק בבעיות חברתיות. הבנתי שהזהות היהודית שאני ורבים כמותי גדלנו עליה לא נוכחת בשדה הציבורי והחינוכי ושיש צורך להחזיר אל השיח היהודי את המקום המרכזי של הערכים החברתיים, החל בכבוד האדם וכלה בצדק חברתי.

"העניין החברתי והעניין היהודי התחברו אצלי בשלב זה וכך הגעתי אל המונח 'יהדות חברתית'. ראיתי זאת כעת באופן מאוד ברור - הדגשת הערכים החברתיים של היהדות מאפשרת לנו הן לחזק את זהותנו היהודית ואת המרחב המשותף בין

יהודים המשתייכים למגזרים שונים, הן להעמיק את מחויבותנו החברתית והן להאיר באור אמיתי יותר את מורשתנו היהודית. מבחינתי יהדות חברתית היתה מונח שגילם בתוכו רבים מהמאפיינים של היהדות עליה גדלתי ושאותה רציתי לקדם ולחזק בחברה הישראלית. אני מתייחס אליו גם כאל סוג של משקפיים שיצרנו, פריזמה שקידמנו. כאשר מסתכלים דרכם, הפירוש וההבנה הן של המציאות החברתית הן של היהדות ומהותה משתנים. [...] היה עלי להתמודד עם השאלה של כיצד הופכים את החזון למעשה. מה עושים על מנת לחזק זהות יהודית מתונה שבמרכזה ערכים חברתיים, כיצד מגבירים את הביטויים של היהדות החברתית בשדה ההתחדשות היהודית ובחברה בישראל?"

בית המדרש למנהיגות חברתית שהקים וניהל מפגיש אנשי חינוך, סטודנטים, פעילים חברתיים ורבנים, נשים וגברים, בקהילות לימוד ועשייה חברתית - בהשראת מורשת יהדות המזרח. לימוד לשם שינוי חברתי המתמקד בשכונות ובעיירות פיתוח, ביוצאי אתיופיה והקווקוז, במודרים. כיום פועל 'ממזרח שמש' - בתמיכה ציבורית במסגרת כי"ח - בכל הארץ, בדגש בקמפוסים ובפעילות מקוונת.

שנתיים אחרי שהקים את 'ממזרח שמש' יצא מימרו למהלך נוסף במימוש החזון המבשיל והקים את 'מורשה' - רשת בתי ספר למורשת היהדות ולמעורבות קהילתית, גם היא בתמיכת קרן אבי חי ובמסגרת כי"ח. הרשת, שהתחילה עם שלושה בתי ספר ב-2001, מקיפה כיום עשרות בתי ספר ממלכתיים וממלכתיים-דתיים מקריית שמונה ועד ירוחם ומשפיעה על חינוך עשרות אלפי תלמידים ובני משפחותיהם. הם מבררים יחד, בסיוע מנחי 'מורשה' שמקבלים את הכשרתם במרכז הרשת במטה כי"ח בירושלים ובצמוד ל'ממזרח שמש', את זהותם היהודית - נכון יותר: את זהויותיהם היהודיות. זהו ניסיון להצמיח חינוך יהודי חדש, ממקורות מגוונים - חלקם מהתרבות הכללית, רובם ממורשת ישראל לשבעים פניה; ממסורות שבעל פה במשפחותיהם שלהם, מהפיזוט ומהשירה העברית, הכל במחויבות ערכית יהודית-ציונית-חברתית פעילה. לבד מהתוכניות המתקיימות בהנחייתה בבתי הספר, 'מורשה' מקיימת מערכי השתלמות למורים, מפיצה תוכניות לימודים, חומרי לימוד וספרים, מקיימת מרכזייה פדגוגית וירטואלית ופועלת גם בקהילות בתפוצות. לאט לאט היא נוטעת גאווה במקומות שנעדרה מהם קודם, כמו אבדה לבלי שוב. והגאווה עצמה נוטעת מצוינות חינוכית, סקרנות ופתיחות. כמובן, יהיו מי שיראו בכך 'הדתה'.

הוא רואה בכך שיבה לתוכנית המקורית של אליאנס-כי"ח. אליאנס-כי"ח הוקמה ב-1860, בעקבות 'עלילת דמשק' ב-1840 וחיטפת הנער היהודי אדגרדו מורטארה בידי משטרת הוותיקן ב-1858. 17 יהודים צרפתיים אמידים ומשכילים בראשות שר המשפטים אדולף כרמיה, ביקשו לשלב בין ערכי המהפכה הצרפתית לעקרונות היהדות. ברוח קוסמופוליטית הם ביקשו להגן על כל מייעוט נרדף באשר הוא; כשנערכה לא מזמן תחרות חינוכית בין כל בתי הספר ברשת כי"ח העולמית ניצחה בה תלמידת אליאנס ממרוקו. מוסלמית.

כמנכ"ל כל ישראל חברים קידם מימרן רה-ארגון והגדרה מחודשת של חזון הארגון. נדרשה אדפטציה של השליחות ההיסטורית של אליאנס-כי"ח אל המציאות הנוכחית ואל אתגרי מדינת ישראל. הארגון בראשותו מתמודד עם שני אתגרים מרכזיים - אתגר הזהות היהודית והחינוך היהודי במדינת ישראל, ואתגר הפערים החברתיים-חינוכיים. בשנים האחרונות התפתח הארגון מאוד ופעילותו נוגעת בכחמישים אלף תלמידים ובאלפי מורים.

לשכת המנכ"ל עברה בינתיים לאתר אחר בבניין. מימרן עושה את מחצית השבוע שם ואת המחצית האחרת במוסד החינוכי המפואר, ראשית פעולתו של אליאנס-כי"ח בארץ: מקוה ישראל. הוא לא פוסק לחשוב על יוזמות חדשות, זהיר ויסודי. בבית הספר למנהיגות חינוכית הוא למד להיות איטי, כי ככה זה כשממהרים באמת. ולא, הוא לא פוסל את האפשרות "להיכנס לפוליטיקה". שינוי, הוא מאמין, מתחיל בחזון ומצריך עבודה חינוכית סבלנית. אבל עם השינוי בשטח עצמו, נדרש גם שינוי במדיניות החברתית-חינוכית של מדינת ישראל.

רוח הקהילה: ד"ר שרה'לה שדמי-וורטמן

באחד התרגילים הקבוצתיים החביבים עליה, ד"ר שרה שדמי-וורטמן מבקשת מחברי הקבוצה לעמוד במעגל ונותנת להם חוט כחול, ארוך וחזק. על המתנדב הראשון להחזיק את החוט כולו ולהגיד משהו על עצמו. המתנדב הבא לוקח את הסליל, שקצהו בידי המתנדב הראשון, וגם הוא צריך להגיד משהו על עצמו - בתנאי שהדבר מתקשר איכשהו למה שאמר קודמו. שדמי-וורטמן, 'שרה'לה' בפי כולם, המומחית לבינוי קהילות, תהיה בדרך כלל המתנדבת הרביעית או החמישית. היא תאמר: "הורי עולים חדשים, ותמיד זה יתקשר למה שאמרו קודמתה או קודמה. זו אמירתה על עצמה, לא לגמרי מדויקת. הוריה חיים עשרות שנים בארץ - עולים חדשים הם כבר לא. היא נולדה בארץ; מדריכה בתנועה ונח"לאית וקיבוצניקית ותושבת נהלל בהווה, אם לקצין בצה"ל; שפיץ - קשה להיות ישראלי יותר ממנה. ואף על פי כן זו אמירתה על עצמה - שהולכת אחורה אל הזיכרון וקדימה אל החזון ויוצרת מייד הקשר של חולשה שהיא עוצמה גדולה. היא מדברת על חוויה מעצבת, אישית מאוד, החוויה של כולם כאן. כמעט כולם. בשלוש מילים היא מחברת את כולם להוויה משותפת של זרות והשתלבות - "אני לא מתנשאת." באותן שלוש מילים היא משדרת: "תלמדו ממני - יש לי אומץ להגיד את המובן מאליו ואני גם לא מפחדת מאינטימיות."

בתום הסבב הראשון מונח על הרצפה מרקם מתולתל, דמוי ציוריו של חואן מירו, פרי הקשרים הנטוויים, היכרות ראשונה. סליל חדש מחבר אותם בסבב שני, "מה התחביב שלך", ומהר מאוד מרחפת מעל החוט הזהוב המתפתל ביניהם מוזיקה - זיכרונות

פסנתר ומנדולינה, ביטלס ושירים נוספים. כשהחוט נקרע הם ממהרים לקשור אותו מחדש. וכשהחוט הזהוב מונח מעל החוט הכחול הם מתבוננים בסיפורים שהצורות מספרות להם. כל אחד מספר מה הוא רואה שם. יש התרגשות. שדמי לוקחת את החוטים והאנגריות, את הציפיות שנוצרות והמתח העדין ונכנסת עם כולם לאולם הישיבות.

היושבים סביב השולחן - ארוך, בהיר, גדוש מטעמים: פיתות וסלטים, חטיפים, לפתנים ועוגות, הרוב תוצרת בית - משילים את ההגנות. כל סיפור מעודד סיפורים אחרים, גילוי לב שעובר מאיש לרעהו כמו אש נודדת. עשר שנים בנערותה פרטה שדמי על פסנתר, היא נראית כפסנתרנית - שערה הגולש שהיא מחליקה עליו באצבעותיה, פניה המחליפים ארשת מרגע לרגע, מבע עז ומרוכז. עיניה תרות אחר דבר מה שעוד איננו, שאולי עוד מעט יהיה. היא פורטת עכשיו על מיתרים אחרים, והנוכחים נענים לה, קלידים הממתינים שקולם יישמע, שתיווצר סונטה מזוככת המעבירה אותם מהיומיום הדוחק אל משהו עמוק ורחב הרבה יותר. אחרי החימום הם נפתחים וזורמים. שלב זה נקרא בלשונה "מה נשמע". הם מספרים על קושי ועל מצוקה, על בדידות ומתחים ותככים, על התמודדות שאינה פוסקת.

היא עושה את זה במרכזים קהילתיים בערים הגדולות, בכפרים ערביים ובשבטים בדואיים; עם מתנחלים ביהודה ובבנימין, בשומרון ובבקעת הירדן, באפרים ובגולן; עם משפחות עולים מרוסיה וביישובי דרוזים. היא מדריכה סטודנטים ירושלמים שהתלקטו להם יחדיו; עובדת עם משפחות צעירות הבאות להתגורר בשכונות מצוקה ובפריפריה בתקווה לחולל שינוי; ממחרת מפגישה לפגישה, מהרצאה בכינוס לכיבוי שריפה חברתית ביישוב צעיר. ראש מסלול למנהיגות ניהול וקהילה במכללה האקדמית אורנים, היא כותבת את הרעיונות שצצים לה, בודקת עבודות, מלמדת בשיעורי מבוא גדולים ובסמינרים קטנים, משוחחת עם הסטודנטים, פותרת בעיות צוות, יוצאת לייעוץ, ואז שבה הביתה, מכינה אוכל למשפחתה. צמחוני. היום כמו רק התחיל: אחרי הארוחה היא נפגשת עוד עם מחנכים מארצות הברית ועם בני מושבים ותיקים. היא מייעצת לפעילי המחאה החברתית בהתאחדות הסטודנטים הארצית ומנחמת את המורים שהקימו בעידודה כפר חינוכי בנצרת עילית, וכעת הוכרעו במשבר. לא מעט מאלה הם תלמידיה זה שנים, לא מעט מהם נושאים במטענם האישי דרמות מטלטלות.

בת שלוש, בבית עם אבעבועות רוח, יצאה עם אמה לחצר ושיני חולדה ננעצו בה. הזיהום התפשט במהירות. מחלתה סיפקה כותרות לעיתונים: 'אבעבועות שחורות'. הרופאים הכינו את הוריה למותה הלא-נמנע במהלומה הקטלנית שהכחידה בין שליש ל-60 אחוז מתושבי אירופה במאה ה-14, 'המגפה השחורה'. זמן רב שהתה בבידוד, מפרפרת בין חיים למוות, וגברה והבריאה - רק הבדידות צרבה בה את חותמה. או חברותא או מיתותא. הסוציולוגיה והאנתרופולוגיה, הפסיכולוגיה החברתית והארגונית, העבודה הסוציאלית, החינוך ותחומים אחרים מתמידים לחקור את הקבוצה, אך דומה שלעומק סודה לא הגיעו. המושגים מעורפלים: חברותא, צוותא, יחד, חבורה, קבוצה, קהילה, עדה ועוד. ההגדרות עמומות יותר: אפשר למנות כשלוש מאות הגדרות לתופעה בספרות המחקרית. באופן כללי מדובר במסגרת דינמית שמאפייניה מובהקים ושהגורמים הפועלים בה מקיימים שלל יחסי גומלין ביניהם. אלא שהגדרה פורמלית זו רחוקה מלספק את טעם הדבר.

אנחנו רוויים היום ברשתות חברתיות וירטואליות, מגבירות ניכור, זרות ובדידות. אין לדעת מי הוא מי, מי כותב לו את דבריו ומדוע. ובתוך כל המניפולציות, בתוך השייכויות המדומות וחוויות הלקוח, שדמי נכנסת אל האנשים, בשר ודם, לפתוח ולהקשיב, לכון ולכייל. אמנית עתירת כשרון, תמיד היא מגיבה לסיפוריהם, לבעיותיהם ולשאלותיהם באמירה שעושה את החולשה קנוף לשינוי. היא דוחקת בהם לראות עוד צעד קדימה, צעד אחד יותר מהמתמודד מולם. היא מרגיעה את חששותיהם - לא פעם ולא פעמיים היא מבינה שאלה יסודם בדימוי עצמי רופף - ונוסכת בהם ביטחון, מגלה להם את מסוגלותם, את הדברים הנפלאים שהם עושים בלי להבין שהם עושים דברים נפלאים; שהם מיטיבים להכיר את התאוריה - בלי לקרוא לה בשם. היא חושפת לפנייהם את האנרגיות העצומות הטמונות במה שנדמה להם כשבירותם וכאי-ידיעתם: זה בדיוק היתרון שלך, היא אומרת, ויש לך כאן יתרון עצום! ברק ניצת בעיניהם. הם בוטחים בה. ככלות הכל היא הסמכות העליונה. ההתלהבות שלה מדביקה אותם. הם נסחפים בה ללא תנאי. פתאום הכל ברור להם, הכל מבטיח. זה טוב מאוד, היא מאשרת, זה מאוד יומרני ועם היומרה הזאת אתם צריכים לעבוד כדי שהדברים באמת יקרו.

דור שני לניצולי שואה "שלא מדברים על זה"; שמצפים מבתם שתהיה אשת העולם הגדול, אולי רופאה, מינימום דיפלומטית או עיתונאית. בגאלאץ שברומניה

היה אביה הציוני-סוציאליסט חניך תנועת גורדוניה, מורה. את חייו הקדיש להוראת פיזיקה ומתמטיקה והקים את המכינות הראשונות בארץ לתלמידים מעדות המזרח. אמה, שהועברה ממחנה ריכוז למחנה ריכוז ושרדה, עסקה בהנדסה כימית, ובעידוד בתה, שנולדה מעט אחר עלייתם ארצה, היתה גם היא למורה. הוריה של שרה'לה דיברו רומנית בבית, עם סביה דיברה גרמנית. אבל עכשיו, קצת מורה, קצת מהנדסת כימית, התרחקה מהפנטזיות הענוגות של הוריה ועמדה בקו החזית הציוני, ממשיכה בדרכה המחויבת מורשת יהודית עתיקה; לא פחות מדודה, חבר קיבוץ אפיקים, ועם האנגריות של סבה, שהקים בקיבוץ הקשוח של בנו את בית הכנסת הראשון. הוריה שלחו אותה ללמוד פסנתר ובלט. היא זרמה נגד הכיוון - להיות בתוך הדברים, מעורבת עד כלות. עדיין מסיטה את הראש לאחור, כמו מנגנת סונאטה של ליסט יותר מאשר מי שמנסה להבהיר נקודה בדיון. אך התנועה הזו באה מהטוטליות שלה. לא ממש קנאות - נחישות. היא רואה את המטרה, היא יודעת איך להתקדם אליה. היא נוסכת ביטחון.

עד גיל חמש, ילדה רמת גנית, היא לא ידעה מילה עברית אחת. אבל בכיתה ט' היא התמנתה לעורכת העיתון בבית הספר התיכון. חוויה מעצבת היתה לה תנועת הנוער-העובד. "הם עושים בתנועה שיחות על ערכים ואני זוכרת את עצמי שיכורה," היא אומרת, "כאילו מצאתי את המקום שלי. תוך שתי דקות וחצי אני הופכת להיות מדריכה אפילו שלא עברתי קורס מדריכים." הוריה לא הרשו לה להשתתף בטיולים, אבל שם החל מסעה הארוך, אל התרבות הישראלית ואל יסודותיה. שם התוודעה לבירור הזהותי ולבירור הערכי, ושם מצאה את התשובות. תשובה אחת בעצם: הקיבוץ. התנועה דיברה על ההגשמה. בקצה הדרך ניצב הקיבוץ: לשם הדרך מובילה. זה כל האדם. ובמיטבו.

תמצית החלוציות: חיי שיתוף ושוויון, אין מנצלים, אין מנוצלים ואין היררכיה, גינונים, פינוק או בטלנות. הקיבוץ ביקש לכונן אדם חדש אמיתי: תהיה בו רוח עברית הומניסטית - הישגית אך לא תחרותית, שורשיות בארץ ובאדמתה, זקיפות קומה שאינה יודעת פחד מהו, חספוס ויושרה. היה בקיבוץ קסם והיתה בו אכזריות, היתה בו נדיבות והיתה בו קטנוניות. חמוש בחזון - א"ד גורדון, יוסף טרומפלדור ויוסף בוסל, ברל כצנלסון, יצחק טבנקין, מאיר יערי ויצחק בן-אהרון. אלה שאבו בתורם מהס ומלאסאל ומטולסטוי, פחות ממרקס, יותר מבורוכוב ומסירקין, ובשוליים גם

מקרוֹפוטקין ומפרודון. מאות אלפי ישראלים עברו דרכו, בהם ראשי הממשלה בן-גוריון ואשכול, גולדה ורבין, פרס וברק,⁶⁴ שרים וחברי כנסת (חברי קיבוצים החזיקו קרוב לרבע ממושבני הכנסת הראשונה), בכירי האקדמיה ומפקדי צה"ל, אמנים ועיתונאים וספורטאים ומוזיקאים - ואנשי חינוך. תמיד מיעוט קטן ועם השנים אף ירד חלקה של התנועה הקיבוצית באוכלוסייה מקרוב לשמונה אחוזים בשיאה, ערב קום המדינה, לכאחוז וחצי כיום.

רבים מהעמיתים ומהבוגרים, כמו גם מחברי סגל המכון, נולדו בקיבוץ או הצטרפו ועזבו, צאצאים לחברי קיבוצים או חברים גם כיום. כך מיכאל גל המנוח, מנהלו הראשון של בית הספר למנהיגות, בן קיבוץ יגור, או פרופ' יורם הרפז, בוגר בית הספר למנהיגות ומנהלו בעבר, בן קיבוץ לוחמי הגטאות. פרופ' מרדכי ניסן המנוח, שהיה המנהל האקדמי של מכון מנדל וד"ר דניאל מרום, שכיהן כמנהל האקדמי אחריו, עשו שנים בקיבוץ. הרשימה ארוכה והחותם שנטבע - ממש. כשלושים מבוגרי בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית עובדים במסגרות קיבוציות, חלקם מנהלים בתי ספר, חלקם בעלי תפקידים במוסדות להשכלה גבוהה - סמינר הקיבוצים, מכללת אורנים וסמינר אפעל, חלקם מנהלים קהילות, גם קיבוצים.

רוב ימיה - עד עצם היום הזה - עסקה התנועה הקיבוצית בקדחתנות בשאלות האדם הראוי והחברה הראויה, בשאלות החינוך ובניסויים חינוכיים מרחיקי לכת. שיחה נמשכת זו היא אולי תמצית רוחו של הקיבוץ ובמידה רבה, בכותרת 'דליברציה', זוהי גם תמצית רוחן של תוכניות מנדל. מכון מנדל למנהיגות עוסק בהכשרה ורחוק כמובן מלהיות קיבוץ, אך גם בתשתיתו מונחת ההכרה בכוח הקבוצה להפרות, לתמוך, לעודד ולקדם; להבדיל מהקיבוץ, במכון מנדל לא מאמינים בשותפות רעיונית כי אם בפלורליזם רעיוני מרבי; המכון מכבד את התפיסה הגרעינית של הקיבוץ, המגולמת בסיסמה "איש לפי צרכיו, איש כפי יכולתו", אך מעולם לא היתה בו אווירה קולקטיביסטית, כזו שהתבטאה בקיבוצים בראשית דרכם גם בלינה המשותפת ובביטול הקניין הפרטי. בכמה קיבוצים אף ביטלו תחילה את הכינויים הרכושניים 'אבא' ו'אמא'. קיבוצים רבים שנשבעו בסטאלין, הונהגו בידי יוצאי חלציהם של גדולי ישראל, רבים מהם אדמו"רים חסידיים - ושיקמו לא במודע את מורשת הכולל והקלויז, בלהט דתי ובתכנון 'מדעי' ובלי שם אלוהים. הם ביקשו להפיק רוח אקטואלית-סוציאליסטית-חקלאית בחגים

ובמועדים ובשבתות - לתרגמם למסכתות ולטקסים דרמטיים ולתהלוכות צבעוניות, עם קטעי קריאה, פזמונים חדשים, מחולות וטרחה רבה של ועדות קישוט. דוגמות נוקשות וחינוך דוקטרינרי, קנאות והיגיון טירדוני-כפיוני, הביאו אותם למבוי סתום וכואב. באסיפות קיבוץ הלא נגמרות הוקמו ועדות למכביר שדיוניהן הארכניים הסתכמו בלא-כלום; נבעו פלוגתות קורעות לב ושוסעות-משפחות, פרצה אלימות נבזית, איבה הפכה לזדון וסדקים היו לפיצול ולעוד פיצול. האינטימיות החושפנית של 'קהילייתנו' נעלמה. המעטה של חברה טהורה-כוונות ומגויסת, סגפנית וצנועה, נעשה חדיר לתמורות אפלות. הקיבוצים ידעו ניצול ודיכוי והשפלה ומעשים מגונים אחרים. לא אחת קדמו העקרונות - והקיבעונות - לאנשויות; לא אחת התנשאו על שכניהם מעיירות הפיתוח, עובדים שכירים קשי-יום. ועדיין בלטו בשדרת הפיקוד של צה"ל, בין הטייסים והצוללים ומתנדבי היחידות המיוחדות. רוח קרב והקרבה: כרבע מכלל הנופלים במלחמת ששת הימים היו בני קיבוצים. הקיבוצים היו הבלורית של התנועה הציונית, מתנוססת מעל תחיית השפה העברית: תוצרת הארץ, שיח לוחמים, גבעטרון.

אחרי מלחמת ששת הימים חדרו למדינת ישראל התסיסה הרעיונית של השמאל החדש וכנגדה גל של התעוררות יהודית ותנועת החזרה-בתשובה - שגברה עוד אחרי מלחמת יום הכיפורים, במקביל לעליית הפונדמנטליזם הדתי בעולם כולו. הזרם המרכזי, הוותיק, השליט, שכוננו 'האבות המייסדים' - תנועת העבודה, המשק ההסתדרותי, הקיבוצים - צפה אין-אונים במתרחש, שחוק ונסאב. מרחב אדיר, נזיל ונייד, של הזדמנויות אישיות קם על רוח הקולקטיב הדועכת. בתהליך מואץ החלה להיעלם הקהילתיות ההדוקה - לפעמים מדי - שאפיינה את החברה היישובית טרם-המדינה, קהילתיות שהיתה הדבק המלכד של העולם היהודי לפזורותיו במרוצת ההיסטוריה שלו. מערכת החינוך קפאה על שמריה ולא סיפקה מענה למתח הרוחני והחברתי שהתעורר, לחלל הערכי שהופיע. קו השבר הישראלי חודד ולוטש; שאלת ההמשכיות היהודית-ציונית שהעסיקה את הוגי הדעות הישראלים בשנותיה הראשונות של המדינה הוסחה לתוכו.

השאלה כמו ירדה מהארץ וחצתה את האוקיינוס. תהליך התפרקות מקביל, בממדים אחרים, באופנים אחרים, במונחים אחרים, אך אולי מהיר אף יותר בשל מגמת הפרבור בערים הגדולות בארצות הברית, פקד את הקהילה היהודית. לראשונה בהיסטוריה

נהנה הקיבוץ היהודי הגדול בעולם משוויון זכויות מלא ומשגשוג כלכלי, עקב בצד אגודל עם שיעורי התבוללות עולים ופחת במעורבות ובערבות הדדית. לחלק ניכר מבני הדור הצעיר אבד המגע עם מכמני התרבות היהודית ולשונות היהודים, בכללן העברית. הציגות ומדינת ישראל גרמו להם לתחושות רתיעה, הן עקב ביקורת רועמת שנמתחה עליהן הן עקב אהדה גוברת בחוגי האינטליגנציה למאבק הפלסטיני. שאלת ההמשכיות היהודית בערה על הפרק, מחוץ לחוגים החרדיים.

ה'מהפך' - עליית בגין לשלטון ב-1977 - עיקר את כוחה הפוליטי של התנועה הקיבוצית. היא איבדה באחת את מעמדה כמנוע ערכי-תרבותי-כלכלי-ביטחוני בחברה הישראלית, נאבקה על הישרדותה מול גלי דמוניזציה בציבור, ניכור קשה מבית ובינוניות מדכאת. המוצלחים בבני המשק עזבו בזה אחר זה בעשור שחלף, מתמכרים לאדרנלין של עולם העסקים. חברת המופת הפכה לשק החבטות הישראלי. אורי ותמר, ירון ונועה, אודי וענת, הצטיירו כפרי ההילולים של קונפורמיזם עבש הלוקים בנכות רגשית ובאטימות. שיירי 'דת העבודה' הפכו לסמל הנהנתנות החמדנית והקפיטליזם הספקולטיבי. מהם ששקעו בחובות עתק, בהפרטה וזחלת, בהזדקנות כעורה ובאלם זועם. ככל שהתרסקו האידיאלים עלה ושגשג הימין הפוליטי, נקמת השכנים מהעיירות. לתוך הקלחת השבורה הזאת נכנסה ב-1981 שרה וורטמן, באמונה תמה.

נגד הזרם. היא הלכה עם חבריה לנח"ל, על אף תבוסת מולדתה האידיאולוגית. הם נשלחים לקיבוץ צרעה והיא מזכירת הגרעין. הצטרפה אליהם קבוצה "נוראה ואימה" מקריית יובל בירושלים, "הערסים האלה שמביאים את כל הנורמות שאנחנו, ילדים טובים, לא מכירים - סיגריות, שתייה, בחורות. מופרעים כאלה, לא ערכיים. אני אומרת שאנחנו צריכים להעיף אותם מהגרעין, שהם לא יוצאים איתנו למסגרת." לאחד מהם, אלון שדמי, נישאה. שלושים שנה יחד, הורים לארבעה.

בקיבוץ אלמוג, התנחלות הסמוכה לצפון ים המלח שהוקמה כהיאחזות נח"ל, הם מצאו גרעין מיישב, בני קיבוץ עין חרוד בעלי ותק בל-יעורער במקום, חצי שנה לפניהם. הקיבוצניקים והעירוניים לא הצליחו למצוא שפה משותפת. אף על פי כן, בעשותה במחנה קיץ יהודי בארצות הברית בשליחות הסוכנות היהודית, היא נענתה לבקשה להתמנות עם שובה למזכירת הקיבוץ. בת 21 היתה שרה וורטמן למזכירת הקיבוץ הצעירה ביותר בתולדות התנועה הקיבוצית.

וורטמן שקעה בפעילות, בהתמסרות טוטלית. היו עניינים בקיבוץ והיו עניינים באזור ובבקעת הירדן והיו עניינים ארציים. היא היתה נציגת ההתיישבות הצעירה במזכירות התנועה הקיבוצית, ישבה ליד שולחן הדיונים עם מנהיגי התנועה הוותיקים כשווה בין שווים. וכבר דיברו איתה על עתידה הפוליטי - שריינו לה מקום ריאלי ברשימת העבודה לכנסת. היא סירבה.

בתוך כך הזמינו אותה להצטרף ל'סדנה הבין-תחומית' בסמינר אפעל. מאחורי השם העמום עמדו אנשי 'חוג שדמות' הקיבוצי.⁶⁵ ביוזמת מנהל הסמינר באפעל, אמנון ארבל, חבר שדה נחמיה, הם הקימו את 'סדנת המנחים השנתית' ב-1978 - יחד עם הפסיכולוגית אביבה זמיר - ומשתתפיה נבחרו בקפידה. רק כמה עשרות השתתפו בה בשנות קיומה המעטות. בתנועה הקיבוצית ראו בהם חוג חתרני-למחצה, ספק כת, ניסיון ליצור תנועת חזרה-בתשובה רדיקלית: שיבה ליסודות הרעיון הקיבוצי - מהולה בתודעה יהודית מפותחת מדי, בפסיכולוגיה קבוצתית על גבול הניו אייג', ביחס ספרותי-היסטוריוסופי לשאלות החברתיות האקטואליות.

היא באה לסדנה - ונשבתה. הפעם היה זה שיכרון מעמקים. וגם הפעם היה החיבור מיידי - חיבור לעולם יהודי ולתרבות יהודית, חיבור לקבוצה ששוקעת בלימוד ומתעלה על היומיום. יומיים בשבוע, לאורך שנה אחת - מתוודעים לגלריה החלוצית, לארכיונים המצהיבים וזה לזה ולחיייהם שלהם; טובלים בדפי גמרא ובניצוצות השירה העברית, דנים ביוסף חיים ברנר, נושמים ביאליק, לוגמים בובר ומתעמקים בא"ד גורדון; עוסקים בעיצובה מחדש של הציונות ומבררים לעצמם מי הם, מה הם מחפשים. באש הלימוד החווייתי, הרגשי והאישי מאוד, הם נצרפים לחבורה איתנה, קשורים זה לזה בכל נימי נפשם. כמו ראשוני התנועה הקיבוצית, מפעמת בהם תחושת הייעוד ותשוקת העשייה. שדמי-וורטמן גילתה בסדנה את הטעם, את המשמעות, את סוד שליחותה האמיתית - חינוך. עבודה חינוכית. גננת של קבוצות צעירים - עודרת ושותלת ומשקה, מסייעת להם לצמוח, להבשיל, לשנות, לפרות ולהפרות.

הסדנה, שידעה להכיל גם דקויות של רגש ולטפח רגישות, קמה על רקע מגמות חברתיות-תרבותיות חדשות שהציפו במחצית השנייה של המאה ה-20 את העולם

65 הרבעון הקיבוצי שדמות החל להופיע באפריל 1960, שנת היובל להקמת דגניה, ערש הקיבוץ. ב-1994 פסקה הופעתו. הוא נועד לשמש את מדריכי התנועה והרבה להתמקד בשאלת היחס למורשת היהודית. עורכו-מייסדו היה אברהם שפירא (צ"צ), חבר קבוצת יזרעאל, ולצדו בני שניים ממנהיגי תנועת העבודה - יריב בן-אהרון ומוקי צור.

כולו, שובלי-ענק שהיתמרו בעקבות מלחמת העולם השנייה. חיפוש אחר פשר וקשר, משמעות ושייכות. קבוצות מודרות יצאו למאבקי זהות ולמאבקי זכויות. בלטו בהם המאבק לזכויות השחורים בארצות הברית ולאחריו התנופה הגדולה של התנועה לשחרור האשה ורוח וודסטוק: ה'סיקסטיז' - רדיקליות פוליטית, תנועות מחאה והופעת שלל תנועות רוחניות עם בשורת חלופה תרבותית, 'תרבות הנגד', לחברת שפע הגמונית, תחרותית ודורסנית. היה בה בסדנה ניסיון לתחוב אצבע בסכר הפרוץ ולתת מענה - ברוח ערכי תנועת העבודה ובכלים פסיכולוגיים עדכניים - לשאלת ההמשכיות, להמשכיות השאלה. איך לקיים את החברה הישראלית שנשבתה בידי המדינה? איך לתקן את נזקי הממלכתיות ו'כור ההיתוך' הישראלי, שבאו על חשבון המסגרת הקהילתית האינתנה? איך להחיות את האתוס הציוני-סוציאליסטי בחברה מתפרטת ונפערת?

הניסוי החדשני בא לתת מענה גם לצורכיהם של נשאר-קיבוץ, אך ההתמודדות המאתגרת יותר היתה בשבר העצום שנבעה בין בני הדור הראשון לבני הדור השני והשלישי בקיבוצים ובתרבות הישראלית בכללה. היה זה אותו חור שחור שהתהווה בין התנ"ך לפלמ"ח: התרבות הגלותית - האנומליה הקשה של העם היהודי. האדם החדש, בן הארץ ונטול התסביכים, ייגמל ממנה, ציפו המייסדים. הדור השני והשלישי צמח בנתק משקיעי התרבות שנשאו אבותיהם - לבורות ולרדידות. חוג שדמות הפגיש את בני הנוער הסקרנים עם המקורות, עם בית האוצר הגנוז והמאיים של תרבות בסכנת הכחדה; הם דנו איתם בשאלות האדם, העם והעולם; הם אפשרו להם לפרוץ חסמים ולהיפגש ברבדים פנימיים עם עצמם, לגלות ולהיגלות. הם נטעו בהם את ההרגשה שבידם לשנות.

היו תקדימים לפעילות זאת. עמותת 'גשר' ב-1970, המכונים לחינוך יהודי-ציוני ('מליץ') ב-1973, מרכז ספיר ברובע היהודי ב-1975, ועוד. כולם פלורליסטיים, לכולם זיקה דתית במידה זו או אחרת. כולם מציעים גשר חד-כיווני - למתחזקים בלבד. הם נוטים להציע 'לעשות שבת' - קידוש ומטעמים וזמירות, לא התענגות משותפת על פירות-ים בליווי ג'ז. הסדנה לעומתם ראתה בכתבי הקודש מקור השראה, לא מקור סמכות. היא הציעה חלופה הומניסטית ועתירת פרספקטיבות לבתי המדרש האורתודוקסיים, לשיבות המחזירים-בתשובה, לתנועת גוש אמונים שראתה את עצמה כממשיכת המורשת החלוצית והאתוס הקיבוצי, להתארגנויות פוליטיות סביב הקונפליקט היהודי-ערבי ולסמינרים קצרי-המועד שביקשו להנחיל ערכים.

כשסיימה את פעולתה - נפוצו זרעיה. הבולטת שבהם היתה המדרשה באורנים, המשכו של המכון היהודי-ציוני שפעל שם, וסביבה התקבצו בוגרי הסדנה. בוגרת המדרשה רות קלדרון הקימה כעבור שנים מעטות את בית המדרש 'אלול' - שבתי מדרש אלטרנטיביים נוספים הסתעפו ממנו, ולאחריו את 'עלמא - מכללה לתרבות עברית'. עם הזמן קמו מוסדות כ'בינה' באפעל - אחרי רצח רבין, הישיבות החילוניות ובתי מדרש פלורליסטיים במסגרת הקיבוץ הדתי - כ'מרכז יעקב הרצוג'; לפני שנים אחדות רישתו את עצמן רבות מעשרות היוזמות הפלורליסטיות הללו⁶⁶ ברשת בתי המדרש [הפלורליסטיים] בישראל, המונה כעת מעל לשלושים ארגונים שסניפים רבים להם, ולא רק בארץ ומפעילה במרשתת את אתר 'מדרשת'. הארגונים הללו, ולצידם קרנות המסייעות במימון פעולתם, נוגעים במאות אלפי משתתפים.

במקביל לכל אלה החל להירקם מענה לשאלת המשכיות היהודית בארצות הברית ובתפוצות אחרות. אפשר להצביע על נקודת ההתחלה: ספטמבר 1968, האוניברסיטה העברית בירושלים, הקמת מרכז מלטון לחינוך יהודי בתפוצות. והיו שורשים לנקודת ההתחלה: בסמינר התיאולוגי היהודי בניו יורק, באוניברסיטת שיקאגו, במחנות הקיץ של 'רמה', בעולם הלימוד על אוניברסיטאותיו ומכללותיו, ישיבותיו וסדנותיו. ידע הוא כוח, אבל כדי לתרגמו לשינוי נדרשים גם חזון ותשוקה, דבקות ועמידות, ועוד משהו, החומק מהגדרה.

בקווים כלליים מאוד היה דמיון במטרות בין תוכנית עמיתי ירושלים ובית הספר למנהיגות חינוכית לאחריה לבין הסדנה הבין-תחומית: הכשרת אנשים מגוונים ומבטיחים שיבטיחו המשכיות תוך שינוי במערכות החינוך והחברה. היו גם הבדלים ניכרים - בתכנים, באמצעים: בבית הספר למנהיגות חינוכית משך הלימודים שנתיים, הדגש בפרויקט האישי במתכונת אקדמית (כולל מלגות, לינה, נסיעות ותקציב אישי נדיב לרכישת ספרים). יוצאים לתצפיות-שטח, פוגשים את מיטב החוקרים והמומחים; הסדנה ארכה שנה, בדגש קבוצתי ובתהליך של דינמיקה קבוצתית; הסדנה עבדה עם הסקרנות, הפתיחות והאנרגיות של צעירים מחוגי התנועה הקיבוצית באמצע שנות העשרים לחייהם ואילו בית הספר למנהיגות חינוכית קיבל לשורותיו, בתום

66 רק בתחום הזהות היהודית במרחב הציבורי הכללי בארץ פועלות כיום לפי ההערכה למעלה ממאה עמותות פלורליסטיות. עשרות מהן מאוגדות ב'פנים', ארגון-הגג של העוסקים ביהדות הישראלית, המונה שישים ארגונים הפועלים בתחומי החינוך, הקהילתיות והתרבות היהודית, לא בהכרח בהיבטיה הדתיים.

תהליכי מיון ארוכים, אנשי חזון מכל גוני הקשת הישראלית - מקצוענים, מנוסים ומצטיינים, עם תואר שני לפחות, רובם בשנות השלושים והארבעים לחייהם; אך בשתי המסגרות בלטה החוויה העמוקה של גילוי עצמי וחשיפה לעולם תכנים חדש ורב-ממדי, תוך טוויית קשרים בין-אישיים משמעותיים בלימוד מוכוון-מעשה. שדמי-וורטמן חוותה המשכיות ברורה מהסדנה למדרשה באורנים - שניהלה אותה כחמש שנים - ומשם למחזור הרביעי בבית הספר למנהיגות חינוכית; כך גם שותפה לדרך, גיא צפוני, בוגר המחזור השישי.

צמיחה אנושית רוויה בדרך כלל משברים וכישלונות, תסכולים ואכזבות, התפכחות וכאב. עד שהגיעה מהסדנה למדרשה אילץ אותה משבר חברתי חריף לעזוב בכאב את הקיבוץ. עם תואר שני בתקשורת פוליטית, תעודות הצטיינות ומודעות גוברת לבעיות חברתיות, פנתה שדמי-וורטמן למסלול אקדמי, הוראה לצד פעילות התנדבותית באגודה לזכויות האזרח - כגון העברת סדנאות על זכויות אדם לחיילי משמר הגבול בשכם באינתיפאדה הראשונה. לידת בנה בכורה לא שינתה את הקצב - היא חזרה ללימודים כעבור שבוע, נחושה להמשיך בהתקדמותה; בתוספת משקפיים פמיניסטיים ששינו את התבוננותה בעולם. ואז פנה אליה שי זרחי, איש הסמינר באפעל, והציע לה להצטרף לצוות המקימ מדרשה באורנים ולשמש מנחה. ב-1991, עם תום השנה הראשונה, התבקשה להיות מנהלת המדרשה. עיקר עבודת הניהול בצוות שלבש אופי של משפחה מורחבת היה בגיוס כספים שיאפשרו למדרשה לתפקד ולהציבה על המפה הציבורית - כדי שהתלמידים יגיעו. יומיים בשבוע הוקדשו ללימוד הצוות עצמו, כמתכונת הסדנה באפעל. שם עלה הרעיון להקים קיבוץ מחנכים, ואחרי דיונים ותהליכים ואישורים התיישב זמנית גרעין של ארבע משפחות בקיבוץ גניגר. התחלה חדשה. משפחת שדמי היתה אחת מהן. היחידה עם ילדים. חמש שנים עסקה בניהול המדרשה, תוך היכרות מתחזקת ומסתעפת עם קהילות יהודיות בארצות הברית, עם תרבות יהודית נושמת ושוקקת, מעוצבת בכיוונים אחרים. חמש שנים עסקה בהקמת הקיבוץ החדש. אך עוד קודם שעברו להתגורר במבני הקבע שתוכננו להקמה באורנים - התפרקו.

תחושת הבית, המשפחתיות, היחד, אפיינה גם את המדרשה עצמה. אך כדברי שי חולדאי, חבר חולדה, היה שם "עודף כריזמה על מיעוט מקום". האינטימיות שנוצרה בצוות היתה צפופה מדי. ככל שהמדרשה גדלה והתרחבה נוצרה "נוקשות הנוגעת

לשמירה על אופן השיח ודפוסי ההתנהלות שהתאימו לקבוצה קטנה והומוגנית", שדמי-וורטמן כותבת בעבודת הדוקטורט שלה, העוסקת גם במדרשה.⁶⁷ "מתח זה יצר פערים, כעסים, ציפיות ושוני של תחושת שייכות בין חברי הצוות. מי באמת שייך ומי בעצם בחוץ. צורת השיח, העריצות הקבוצתית, האמיתות המוחלטות הביאו בקרב המנהיגות המובילה למעין מרד פנימי [...]" המועקה שנוצרה חייבה פסק זמן - הפוגה שתאפשר לה להתבונן במדרשה בהקשרים רחבים יותר, לחולל שינויים. היא היתה מוכנה למהלך הבא.

ב-1994 ראתה שדמי מודעה בעיתון והציגה את מועמדותה ללימודים בבית הספר למנהיגות חינוכית. היה עליה לכתוב את כל קורותיה. בפרוטרוט. לראשונה בחייה היא ישבה ותיארה את מסעה. זה נמשך חודשים. היה עליה לנמק את בחירותיה והכרעותיה. היא כתבה ונימקה, ועד מהרה גילתה שבאצטלה זו, כתיבת תולדות חייה, היא בעצם ממריאה למסע בירורים תרפויטי, לגילוי עצמי מקיף. החוויות והטלטלות היו בבת אחת על שולחן הניתוחים. היה עליה להתבונן בחייה ממרחק. הם לבשו מילים ואותיות, ניבטים מצג המחשב, נקראים כממשות אובייקטיבית, בעלי תוקף. היה עליה לברר מדוע החליטה לנהוג דווקא כך. המילים שכתבה ננעצו בה מהצג. היא הפסיקה וחשבה והתהליך הפך לחשבון נפש יסודי וממושך. פתאום - רפלקסיה. ותובנות. והכרה באטימות, והשתוממות מוחלטת. זה לא נפל בחשיבותו, היא אומרת, מכל הנושאים שעלו במהלך השנתיים שעשתה במכון, מכל השיעורים והתצפיות שהשתתפה בהם. בעבורה היה זה "רגע מכונן".

לבית הספר למנהיגות במכון מגדל היא הגיעה בספטמבר 1995. ב-4 בנובמבר נרצח ראש הממשלה יצחק רבין, והמכון עבר טלטלה עזה, כמוהו כחברה הישראלית כולה. מילים יכולות להרוג. מילים יכולות לבנות ולשקם. הדגש במכון הושם אז במעורבות חברתית. זה האלמנט שלה, מקומה הטבעי. מכינה את פרויקט 'שדמות' לבינוי קהילות - לבד, ללא מנחה, אבל בהתייעצות עם הסגל: מיכאל גל המנהל רב ההשראה שקורא לעמיתים ללכלך את הידיים - ממעט במילים. ומעורר יראה בשתיקתו. אף על פי כן כולם מבינים מה הוא אומר. לא תמיד צריך מילים. נבחרתם?

67 שרה שדמי-וורטמן, 'חברותא, זהות וויקתם להון חברתי בקהילה', חיבור לשם קבלת התואר דוקטור לפילוסופיה; אוניברסיטת תל אביב, 2010, עמ' 78.

הוא אומר להם בשתיקתו - אתם מצוינים? טוב, אז תוותרו על הפוזה; מעכשיו אתם עפר לרגלי העולם. "אתם צריכים לקפוץ לביוב, הוא אמר, " היא אומרת. היא נפגשת עם מומחים, לומדת להכיר את המערכות הציבוריות במדינת ישראל, ונוסף לה הרובד המנדלי העמוק; מקצועיות. מקצועיות היא פירוט דייקני בתכנון, ראייה ביקורתית של החלופות והיכולת להעריך, פירוק התוכנית לגורמיה, הבחנה בין העיקרי למשני, היכולת לשוחח עם קובעי מדיניות בשפתם; כך גם עם מממנים, עם אנשי צוות, עם אוכלוסיית היעד, עם המשפחות, עם ארגונים שותפים. בכתיבת הפרויקט נועצה במנחם ברינקר וביולי תמיר, באליעזר מרכוס, בדוד גורדון ובדודי דרי, כולם מבאי המכון. גם במוקי צור ובאחרים. המקום מפנק: כשנדרש - מממנים לה נסיעה לארצות הברית עם אחד מגדולי המומחים לקהילתנות. ובינתיים - היריון ולידה ומחיר כבד: המשמעת העצמית הקשוחה שהטילה על עצמה גורמת לה לא להחמיץ שיעור או מפגש. שדמי - איש עסוק בעצמו - הוא שמטפל בארבעת הילדים, מגדל, מאכיל, משכיב לישון. היא כמעט מתכחשת לכך שעתה זה ילדה את בתה הקטנה, הדס. לימים תתחרט ותכאב.

והיה סימור פוקס. היא לא אהבה אותו. הוא היה בעיניה שחצן, ביקורתי מדי, גנרני. מטיל אימה. "הוא לא כיבד אותנו, הוא לימד אותנו כשהוא לא רואה אותנו ממטר, באופן שלא מכבד אותנו. הוא היה צועק עלינו, הוא היה מתקיל אותנו, הוא היה משפיל. הוא היה יורד על התשובות שלנו. רוב הזמן כעסתי עליו." אבל ממנו למדה לראשונה, היא אומרת, "להסתכל למציאות בעיניים". ומהמציאות, היא מוסיפה, "תמיד פחדתי פחד מוות." עד היום זה הנושא העיקרי שמפעיל את חשיבתה - הפער בין המצוי לראוי. קודם כל לראות את הראוי, היא אומרת, כי ההתבוננות במצוי עלולה לגרום לך להיות כמוהו, להיסחף אליו. מידיעת הראוי צומחת הגדרת הבעיה, אחרי ההתבוננות בשטח. "אגיד לך מה למדתי במנדל" - היא מסכמת את השנתיים - "להסתכל על השטח, לארגן את הדברים בתבניות, להכין תוכנית עבודה." בכל זאת סימור פוקס, פרגמטיסט אמריקני ומורה גדול.

לא היתה שם דינמיקה קבוצתית, היא אומרת בפסקנות מהולה בצער. הם גם לא נפגשו עם עמיתי ירושלים - על אף הקשר המתהדק שיצרה עם יהודי התפוצות. בדוחק נוצר קשר, לא נטול קשיים, עם עמיתה למחזור. אחת לחודש היו יוצאים כמה מהם לשבת שמונה שעות בתל אביב עם דוד גורדון - הוא גם זה שדחק בה

לעשות דוקטורט - "על החיים שלי, על עבודתי". ב'שדמות' (שלא נקרא על שמה) היא עובדת עם כמה וכמה מבוגרי מנדל וגם היתה פעילה ברשת המקצועית שהקימו הבוגרים בצפון.

ב-1997, לקראת תום לימודיה בבית הספר למנהיגות חינוכית, חוללה תקדים ויצאה לעבוד: מיכאל גל ביקש ממנה לקבל על עצמה את התפקיד של מנהלת שותפה במינהל לחינוך ערכי שהקים משרד החינוך. היא היתה הצד ה'חילוני' של המינהל, שהוקם בעקבות רצח רבין. לסרב לא יכלה, על אף חששותיה. חמש שנים עשתה בתפקיד ואז חזרה לאורנים להקים את 'שדמות' - מרכז למנהיגות בקהילה, הפרויקט המנדלי שלה. "לבנות קהילה בונה חינוך בונה קהילה." שנים שהיא מנהלת את המרכז ועדיין לומדת, עדיין מנסה להגדיר מה היא בעצם עושה. להתבונן בשטח, בפרקטיקה, לבנות ממנה את התאוריה כדי לחולל שינוי שיחולל שינוי. עיקר עשייתה הוא כינון שפה משותפת - לאנשים שמנסים לבנות שפה משותפת - בשכונות, בעיירות, במושבים, בקיבוצים. כן, זה מה שהיא עושה, היא אומרת. מתקשה לנסח זאת במילים. צריך לחזור על זה: לכונן שפה בלי להשתמש במילים, כפי שלימדה מיכאל גל המנוח. היא עדיין מתייעצת איתו: תלכלכי את הידיים, הוא אומר לה בשתיקתו.

הימים ההם, הזמן הזה: ג'אן דארסה

ברוקליין, מסצ'וסטס. שלהי 2014. עידן פרה-טראמפ. הנשיא ג'ון קנדי ואחיו נולדו בעיירה קטנה זו, חלק מהמטרופולין של בוסטון. מטה עמותת Facing History and Ourselves. שלושה קודרת מעט במשרדים, תחושה עבה של חמיצות. המונים יצאו למחות בימים החולפים בארצות הברית ובמאות ערים מסביב לעולם נגד תפקודה של המשטרה האמריקנית. שוב ושוב עולה הטענה ששוטרים אמריקנים, רובם לבנים, נוטים ממניעים גזעניים לפעול בכוח לא סביר - לעתים עד מוות - כלפי חשודים, רובם שחורים.

כארבעים שנה עוסקת העמותה במאבק לא פוסק בגזענות. גם זו ביטוי למכנה משותף נפוץ - המשטמה כלפי האחר: מי שצבע עורו שונה, שתרבותו זרה, שעמדותיו מנוגדות, שדתו לא דתנו, שהעדפותיו המיניות אינן כהעדפותינו, שמעמדו ומוצאו וסביבת מגוריו, חינוכו, אורחותיו, התמכרויותיו, תבשיליו, עיסוקו וקבוצת הכדורגל הנערצת עליו רחוקים מאוד משלנו. לעתים זו איבה מגדרית, גילית או זו הנישאת על כנפי מחלוקת בין קרובים. לגזענות יש יתרון מסוים על השנאות האחרות, שהופכת אותה לפופולרית: קשה לטעות בצבע העור.

זוהי עבודה חינוכית שאתגריה רבים ועצומים - כמוה כלייבש את הים בכפית. היא לא תסתיים מחר או מחרתיים, בעשור הבא או בעתיד כלשהו שאפשר להעלותו על הדעת. יש גם הגורסים שזוהי עבודה שאינה נושאת פירות - טרחת חינם. את אנשי החינוך הוותיקים והמנוסים שעובדים שם אין הדברים מרתיעים. הם נושאים את פניהם אל הטווח הארוך מאוד; זה טיב העבודה החינוכית, בעיקר בחינוך לדמוקרטיה.

מאחורי דלתיים סגורות הם דנים בתקריות המצטברות. העובדים בארגון, חדשים כוותיקים, חשים מועקה רבה. ככלות הכל, ההתמודדות בפצע מדמם זה ובשכמותו היא-היא תורף עבודתם. אבל ההווה - השנוי במחלוקת קשה - לא יילמד בכיתות בתי הספר. תילמד הפרספקטיבה. תילמד היכולת לעשות קישורים.

ג'אניס ('ג'אן') דארסה, מנהלת החינוך היהודי בפייסינג היסטורי, מגיעה לשיבת הרמב"ם - קמפוס שכולל את כל המערכת הבית ספרית, מכיתות גן ועד סוף בית הספר התיכון⁶⁸ - לתת שיעור על 'השוואה וההתנהגות האנושית', ספר מקורות של פייסינג היסטורי, לתלמידי כיתה ח' יחד עם המורה להיסטוריה יהודית, הרב ראובן כהן. הכיתה מעורבת, כ-25 תלמידים, הבנים חובשים כיפות. וירטואוזית של אמנות ההוראה, היא יוצרת קשר מייד ואינטימי עם התלמידים, כמו קוראת את מחשבותיהם הכמוסות. "איך אנחנו מתחברים להיסטוריה?" היא אומרת: "הרי כל מה שקרה לפני ארבעים דקות כבר לא חשוב. אתם כבר נרדמים. מה היה גורם לי לאהוב ללמוד היסטוריה? לגלות את המקום שהיא נפגשת עם חיינו. מה הכי מעניין אותנו? מה הדבר החשוב לנו ביותר, חוץ מסקס?" "ודאי שאנחנו", הם אומרים - ומתחברים. היא לא תאמר מילה על מחאות ההמונים שבכותרות היום.

על השולחנות לפני כל אחד מהם מונח הספר. על השער מופיע - כמו על כל ספרי המקורות של פייסינג היסטורי - ציור של האמן הנודע שמואל בק. ניצול שואה יליד וילנה, ישראלי לשעבר ותושב בוסטון בהווה, בק הוא ידיד קרוב של דארסה וציוריו מעטרים את קירות חדרי המשרדים ומסדרונות בניין פייסינג היסטורי. במרכז הציור מופיע צעצוע שבור, ספק יונת עץ ספק שעון, על רקע נוף סלעי, במיטב סגנונו הסוריאליסטי-אלגורי של בק. "בואו נתבונן בשער, " דארסה מציעה. "מה אתם רואים?" התלמידים נענים בהתלהבות לפנייה לדמיונם: "שעון שבור עם ראש ציפור, " "עיר הרוסה, " "נוף ריק עם פסגות הרים מושלגות, " "אולי שלג אולי עשן מתאבק, " "שני חלקי השעון הם בעצם אותו צד של השעון - הוא לא שבור. " זרועות השעון

68 נוסדה ב-1937 בידי הרב פרופ' י"ד סולובייצ'יק, הנחשב לאבי הזרם האורתודוקסי-מודרני, ואשתו ד"ר (לחינוך) טוניה לבית לוויט.

נראות כחניטות הננעצות בזמן, היונה - וכפילתה הנסתר - נראית יותר כציפור טרף, אולי מטוס קרב שהתרסק על החורבות. זו אחת מתמונותיו הראשונות של בק, דארסה אומרת: "עכשיו תנו לי פרשנות - מה קורה בציור?" הם כמעט נאבקים ביניהם על זכות הדיבור: "אולי השעון נשבר על ההר?" "יש ניגוד בין הציפור לשעון - היא חופשייה והוא קשור, "שניהם שבורים, הציפור והשעון, כשהשעון שרוע על הציפור - אולי הזמן עף?" "אולי מדובר בזמן שמחפש כיוון חדש? - האם יכול להיות שהזמן עצר בחייו?"

"שמואל בק לא ייתן לכם תשובה, היא מבטיחה. הם ממשיכים: "הציור מתאר תקווה. ת. ק. ו. ה. - זה נראה כמו סימן של תקווה - היונה - אולי תכף תגיע תיבת נח. "לא - הקשתות שם שבורות או לא גמורות. זהו הרס. ייאוש."

דארסה מתניעה את הדיון: "מה הם הגורמים שמשפיעים על מי שאתם? מה גורם לכם להיות מה שאתם?" התשובות עפות באוויר עוד לפני שהיא מסיימת את השאלה. גם השתקנים המוחלטים נפתחים ומשתתפים בדיון: "אמונה, "רקע, "העיסוקים שלנו, "חברים ומשפחה, "תכונות, "הסביבה שחיים בה, "תנאי החיים, "מה שלומדים, החינוך, "האישיות. היא פונה אל התלמיד האחרון - "האם אתה נולד כך או שזה נוצר מתוך דברים חיצוניים?" - "גם וגם. "לא חשבת שיש אישיות, אומרת אחת התלמידות, "אבל כנראה טעיתי. "מה יכול לעצב את האישיות, דארסה שואלת. "אולי המגדר שלך? או הדת? או העדר הדת?" עונה-שואל-מנחש מישהו. "התקופה שאתה חי בה. "מקומך במשפחה, אומרת מישהי. "וגם איך שאתה נראה, היא מוסיפה.

"עכשיו תעשו לכם תרשים אישיות, דארסה אומרת: "רשמו עשרה דברים שמתארים אתכם. לדוגמה - מה אני קורא. ואז תעשו תרשים שני וכתבו איך מישהו שמיטיב להכיר אתכם היה מתאר אתכם. עכשיו תתחלקו לזוגות, ותקראו זה את הרשימה של זה. האם יש משהו שמופיע ברשימה השנייה אבל לא בראשונה?"

הם רושמים, הם מראים, הם מסתודדים, הם מעורבים. כמה מהם מדווחים שהדבר הראשון שבלט ברשימה השנייה היה "גבוה". ואילו ברשימה הראשונה: "המשפחה שלי". רואים אותנו באופן שטחי כשמסתכלים עלינו מבחוץ, הם מסכמים. "מה מהדברים שכתבתם לא ישתנו בעוד חמש שנים, היא שואלת. "כתבתי מובטל, "אומר אחד. "האישיות שלי." "הדברים שמעניינים אותי." "דברים יכולים להיקבע ברגעים

מסוימים, במקומות מסוימים, בנסיבות מסוימות, "מעירה מישיה". הם עוברים לקרוא את הטקסט: "הדוב שלא היה",⁶⁹ העוסק בקיבעונות חברתיים. השאלה היא מי מגדיר אותנו, האם אנחנו מגדירים את עצמנו, האם הגדרתנו את עצמנו תופסת, ומדוע אנו מוכנים להיכנע בקלות ללחצים חברתיים. "האם הרגשתם כמו הדוב, דארסה שואלת.

בוסטון הסמוכה, זו של מסיבת התה ב-1773, עודה משמרת משהו מניחוחה הקולוניאלי. אנשים מתעכבים לשוחח זה עם זה ברחובות אך בתוך תוכה היא מגביהה את חומותיה המעמדיות. עם ייצוג נכבד לאירים הקתולים שנמלטו מארצם המורעבת בשנות ה-40 של המאה ה-19, העיר נודעה באנטישמיות הקשוחה שלה, בצריכת האלכוהול הגבוהה של תושביה, גם בשחיתות הפוליטית ובמוסדות האקדמיים הנפלאים בפרבריה.⁷⁰ הד למה שנתר פה ושם מהרוח הבוסטונית המקורית שורה גם על מכון מנדל למנהיגות והתוכניות המתקיימות בו, גם על קרן מנדל-ישראל. כתריסר מבוגרי תוכנית עמיתית ירושלים מתגוררים במטרופולין ועובדים בה, כמוהם גם נשיא קרן מנדל העולמית וקרן מנדל-ישראל, פרופ' יהודה ריינהרץ, תושב ברוקליין; קודם לתפקידו הנוכחי כיהן כנשיא אוניברסיטת ברנדייס בוולתאם הסמוכה. פרופ' יונתן סרנה, ההיסטוריון המובהק של יהדות ארצות הברית וההיסטוריון הראשי במוזיאון הלאומי של יהודי אמריקה, מלמד בברנדייס ומתארח תדיר במכון מנדל למנהיגות בירושלים. עושה זאת גם עמיתו המבוגר יותר, פרופ' דיוויד ק. כהן, מחשובי המומחים למדיניות החינוך ולהוראה, המלמד בהרווארד. בין השאר היתה זו גם עירם של שניים מיקירי המכון - הרב פרופ' יצחק (איזודור) טברסקי ופרופ' ישראל (איזי) שפּלר, שניהם מאוניברסיטת הרווארד. שפּלר, יליד ניו יורק (1923-2014), היה פרופסור לפילוסופיה של החינוך ולפילוסופיה של המדע, נשיא האגודה לפילוסופיה של המדע, ממקימי האקדמיה הלאומית לחינוך באמריקה ומי שהקים בהרווארד את המרכז לחקר הפילוסופיה של

69 ספר ילדים מאויר פרי עטו של האנימטור-תסריטאי-במאי סרטים אמריקני פרנק טאשלין (1946).

70 אוניברסיטאות הרווארד ובוסטון הגבילו את קבלת היהודים בשעריהן במשך רוב שנות המאה ה-20 - עד לשלהי שנות ה-60. אוניברסיטת ברנדייס, על שם מי שהיה שופט בית המשפט העליון בארה"ב ומראשי הציונות בה, הוקמה ב-1948 בידי תורמים יהודים.

החינוך; מהמורים האהובים בבית הספר למנהיגות חינוכית כמו גם ממעצבי דרכם של קרן מנדל-ישראל ומכון מנדל למנהיגות וחבר הוועד המנהל האקדמי; ומעורכי הקובץ 'מדברים חזון'. טברסקי, יליד בוסטון (1930-1997), שנשא גם בתואר האדמו"ר מטאלנה (נצר לר' נחום מצ'רנוביל) והתמחה בהגות יהודית בימי הביניים, היה יורשו של הארי (צבי) וולפסון כראש החוג לספרות עברית ולמחשבת ישראל בהרווארד, יסד את המרכז למדעי היהדות שם וכיהן כמנהלו הראשון; גם הוא לימד מזמן לזמן בבית הספר למנהיגות חינוכית ובתוכנית עמיתי ירושלים והיה חבר בקבוצת העבודה שעבדה על תפיסות החינוך שהוצגו ב'מדברים חזון'. טברסקי, שנשא את בתו של הרי"ד סולובייצ'יק עטרה, היה דמות משפיעה גם בישיבת הרמב"ם בברוקליין, לא רחוק מביתה של דארסה שהעבירה שם את השיעור. גיסו, הרב פרופ' אהרון ליכטנשטיין, שנישא לטובה, אחותה של עטרה, היה בין חברי הוועדה האקדמית של מכון מנדל. ב-1980 השתתפה דארסה, לימים עמיתה במחזור השביעי של תוכנית עמיתי ירושלים עם מחויבות עמוקה להמשכיות יהודית, בסדנה להוראת השואה שהתקיימה בבוסטון. את הסדנה העבירו אנשי עמותה ללא כוונת רווח שנוסדה בבוסטון ארבע שנים קודם, שקשה מעט לתרגם את שמה לעברית: 'נוכח ההיסטוריה, נוכח עצמנו?' 'להביט בהיסטוריה, להביט בעצמנו?' 'לספר את ההיסטוריה ולהכיר את עצמנו?' 'לפגוש את ההיסטוריה ואת עצמנו?' 'להתייבב מול פני ההיסטוריה ולמול פני עצמנו?' 'לתת פנים להיסטוריה ולעצמנו?' יקשה עוד יותר להבהיר את מטרתה.⁷¹ הרעיון התשתיתי הוא שאם לא לומדים את ההיסטוריה מזמינים חזרה על אותן שגיאות; ההיסטוריה היא הווה נמשך, היא ארוגה מסיפורים אישיים ויוצרת סיפורים אישיים המשתקפים בה בתורם; אירועים היסטוריים מעצבים את תודעתנו - ולכן גם את ההווה ואת העתיד ועלינו ללמוד ולהבין את ההיסטוריה כדי להיות אזרחים מושכלים ואכפתיים. אם לא נעשה כן עלולים אחרים לעצב מחדש - ואחרת - את ההיסטוריה ולהבנות בנו תודעה כוזבת.

71 ואולי לא: Facing History and Ourselves הוא ארגון חינוכי בינלאומי שבסיסו בבוסטון, העוסק מ-1976 בפיתוח חינוכי ומקצועי כדי להביא למעורבות תלמידים בסוגיות כגזענות, דעות קדומות ואנטישמיות, ולקדם כך חברה אזרחית מושכלת ואנושית יותר. באמצעות לימוד התהליכים ההיסטוריים שהביאו לשואה ולמקרים אחרים של רצח-עם, התלמידים לומדים לקשר בין ההיסטוריה לבין החלטות אתיות שעליהם להתמודד בהן בחיי היומיום שלהם (www.facinghistory.org). העמותה מתקיימת בזכות תרומות, לרוב מקרנות גדולות. בין התורמים לה - קרן ביל ומלינדה גייטס.

המחנכים הללו מבוססו פיתחו תוכנית לימודים שעסקה ברצח- עם במאה ה-20 המדגישה את השואה. היתה זו נקודת מפנה בחייה, כתבה דארסה. הם הצליחו לצקת לעשייה את כל הרהוריה והתנסויותיה כמורה סבילה. "פתאום הרגשתי כחוליה בשלשלת שתיקה ושביכולתי לשבור את הדפוס ולהתחיל ללמד נושאים שעל אף היותם קשים להוראה הם יכולים לגרום לתלמידים להתבונן באירוע מסוים ולהחיל על ההווה את המסקנות העולות מתובנותיהם." התחלתי להבין את ההשלכות הנובעות מהיסטוריה זו ואת הצורך ללמוד אותה וללמדה, כתבה - לא עוד תהיה אשמה כמורים שלה בשותפות לקשר השתיקה בנושא שיש להתמודד בו. בעזרת אנשי פייסינג היסטורי, ובעזרת הספרים והחוברות, הסרטים והתצלומים שבידיהם על השואה, שיוכלו להשאילם לה, החליטה לצלול פנימה, למען תלמידיה ולמען העתיד.

אחרי שישה חודשים של לימוד עצמי אינטנסיבי, צפייה בסרטים וקריאת ספרים היא הכינה את מערכי השיעורים: תחילה תעסוק בזהות - עם דגש בזהות יהודית; אחר כך - בהשתייכות ובאנטישמיות; בשיעורים הבאים - בבניית הרייך השלישי, בצעדים הקטנים שנעשו בין 1933 ל-1939: מדוע אנשים מוכנים לוותר על חירותם למען מנהיג חזק או דיקטטור? מה בטבע האדם מאפשר ציות עיוור עד כדי רצח-עם? האם יש משהו שטבוע בגרמנים או בתרבות הגרמנית שאפשר את עליית היטלר לשלטון שם? האם מי שהיו שותפים ישירים לרצח היו מחויבים לאידיאולוגיה או שמא רק 'עשו את עבודתם'? ומהם התנאים המוקדמים ההכרחיים לרצח-עם? האם משבר כלכלי בחברה מגביר את הסיכוי להופעת ברוטליות מסוג זה או אף מחייב אותה? לאחר מכן תעסוק במלחמת העולם השנייה; לאחריה - בהשמדת היהודים; היא תקדיש שיעורים לאנשים שהשתתפו במעשי הזוועה: מהצופה האדיש ועד לטורף המתעלל; השיעורים האחרונים יוקדשו למשפט ולצדק, ולבסוף - לחשיבותה של האכפתיות, למעורבות האזרחית. כל הפרקים ינועו על ציר הבחירה, איך מקבלים החלטות. כשהחומר היה מוכן התחילה דארסה להורות את השואה בכיתה ט' בבית ספר ציבורי, שלימדה בה ספרות אנגלית. "פחדתי," כתבה: "מה יאמרו התלמידים והוריהם על הוראת נושא כה טעון רגשית לתלמידי כיתה ט' בשיעור אנגלית במארבלהד, מסצ'וסטס, עיירה שמרנית שהגזענות והאנטישמיות בה אורבות חרש מתחת לפני הקרקע ולפעמים פורצות בדרך מסלידה בכיעורה?"

יחד עם מורה עמיתה היא העבירה את השיעורים לאורך טרימסטר (עשרה שבועות בכל פעם) במשך ארבע שנים לכ-150 עד 250 תלמידים. היא החליטה להתמקד בסוגיות האתיות וביקשה מתלמידיה לנהל יומן - שיאפשר לה להתבונן בחשיבתם, בשאלותיהם ובהתפתחותם.

עם הזמן נוכחה לדעת שההתמקדות באירוע מסוים גורמת לתלמידים להפיק תובנות שמשמעותן אוניברסלית. הם עוררו סוגיות שנגעו בסטריאוטיפים, בשערים לעזאזל, בדהומניזציה, בציות עיוור, בטוטליטריות ובשנאה. בסופו של דבר התעוררה אצלם מודעות גבוהה יותר למתרחש בעולם. מודעות כזו, דארסה מאמינה, יכולה לעורר בתורה את הדחף למעורבות, את הדחף לעשות את העולם למקום טוב יותר, את אמונתם של הלומדים שהם יכולים לחולל שינוי. היא מציינת משולש: בקודקודו כתוב "הבנה היסטורית", בפניה הימנית - "רפלקסיה אתית", בפניה השמאלית - "מעורבות רגשית" ובמרכז - "מעורבות אזרחית".

עד מהרה הגיעו גם הורים לכיתה - לראות סרט, לשמוע מרצה, לשאול שאלה. כשהעבירה למורי בית הספר סדנה של עשרה שבועות במהלך יום העבודה, באו כמחצית אנשי הסגל. בתוך כך הבינה שאם התבוננות מעמיקה כזו בהיסטוריה אפשרה לשנות את האווירה בבית הספר (צלבי הקרס נעלמו; רוב התלמידים גילו חוסר סובלנות כלפי גרפיטי גזעני), הרי שיש לצאת את כתליו.

היא גיבשה תוכנית לחינוך מבוגרים בקהילה, יצרה קשר עם הקהילות השכנות והעבירה סדנאות בשלוש רשתות חינוכיות. ההתעניינות בתוכנית גברה והפדרציה היהודית של נורת שור החליטה לממן את הקמתו של מרכז משאבים אזורי לרשות המורים. ב-1984 נטלה חופשה כדי להעמיד את כל זמנה להכשרת מורים במסגרת פייסינג היסטורי.

עם השנים מתקבעת השואה כציר מרכזי של זהות יהודית בישראל ובתפוצות. עובדה זו והעלייה הניכרת בשנים החולפות בשיעור התקריות האנטישמיות, מהן קטלניות, ברחבי העולם ובאירופה בעיקר, מחדדות בעיני רבים את הצורך בתגבור לימודי השואה: הן כנדבך בסיסי בתודעה היהודית הן כאמצעי חינוכי להעמקת התודעה

האזרחית ולטיפוח סובלנות ומעורבות. תוכניות לימודים העוסקות בשואה מיועדות היום לתלמידים החל בכיתה א' בבתי הספר היסודיים.⁷²

מייד מזדקרת השאלה איך מן הראוי ללמד נושא מעיק, כואב ומאיים זה - והמחלוקת רבה ומתרבה. לדוגמה, בשאלה אם לימוד השואה בהקשר של גזענות בכלל, של השמדת אוכלוסיות מיעוטים אחרות, רדיפתן והדרתן, כמו גם בהקשר של מעשי עוול אחרים שנעשו לעמים אחרים, ואפילו העמדתה כתוצאה הרת אסון של האנטישמיות שהיתה נפוצה בעיקר באירופה, אינו מרדד ומקליש את ייחודה השטני ובכך חוטא לזכרה. מחלוקת זו מאפילה על שאלה נוקבת הרבה יותר: האם בכלל צריך ללמד את השואה בבתי ספר. שאלה זו נמצאת כיום מחוץ לקונסנזוס; קולות בודדים חלקו על כך בפומבי במרוצת השנים, ובהם הפרופ' יהודה אלקנה, איש הפילוסופיה וההיסטוריה של המדע, שעמד בראש מכון ון ליר.⁷³ עד שנות ה-70 של המאה שעברה לא נלמדה השואה בבתי הספר בארץ ומעטות היו ההתייחסויות אליה קודם לחקיקת יום הזיכרון לשואה ולגבורה ב-1959.⁷⁴ במערכת החינוך שררה עד אחרי מלחמת יום הכיפורים רוח 'שלילת הגלות' שיחסה ללימודי השואה היה אמביוולנטי: דיברו על התקומה, על הגבורה ועל ההצלה - יום השואה התייחס בעיקר למרד גטו וארשה; הזכירו את יאנוש קורצ'אק שבחר להצטרף לילדי בית היתומים שניהל בדרכם לטרבלינקה אף שיכול להינצל, דקלמו את שיריה של חנה סנש ושרו את 'שיר הפרטיזנים'; קראו את 'יומנה של אנה פרנק' ואת 'מאה ילדים שלי' ואת 'מוכרי הסיגריות מכיכר שלושת הצלבים'. לפעמים נפגשו עם ניצולי שואה שסיפרו על מאבקייהם. עד 1963 רבים מהתלמידים עצמם היו ניצולי שואה ויתומי שואה. אפשר שהרתיעה מהדיון בה

72 זהו חומר הלימודים היחיד בישראל שהוראתו מעוגנת בחוק (החל מ-1980). עם זאת נמתחת ביקורת ציבורית רבה על הכנסתו לגני ילדים.

73 אלקנה, ניצול אושוויץ, כיהן גם כרקטור האוניברסיטה המרכז אירופית בבודפשט וכנשיאה. ב-1988 פרסם בהדף את מאמרו "בזכות השכחה" וכתב בו בין השאר: "איני רואה סכנה גדולה יותר לעתידה של מדינת ישראל מאשר העובדה שהשואה הוחדרה בשיטתיות ובעוצמה לתודעתו של כל הציבור הישראלי, גם לאותו חלק שלא עבר את השואה, וכן לדור הבנים שנולדו וגדלו כאן [...] מה רצינו שילדים רכים יעשו בחווייה הזאת? דקלמנו באטימות מוחין ואף באטימות לב, ומבלי לפרש - 'זכור!' לשם מה? מה אמור הילד לעשות בזיכרונות אלה? בעבור רבים מאוד תמונות הזוועה עשויות להתפרש כקריאה לשנאה. 'זכור' יכול להתפרש כקריאה לשנאה מתמשכת ועיוורת."

74 חקר השואה החל רק בשנות ה-60.

אז טבועה גם בחותם המר של מה שנודע כ'משפט קסטנר', שנצבע צבע פוליטי עז ודילמות שעלו ממנו נותרו ללא מענה עד היום. קודם שהסתיים הדיון בערעור על פסק הדין, נרצח הד"ר קסטנר, והזעזוע הציבורי בעקבות הרצח העלה את התובנה הסמויה שיש להימנע מגעת בתיבת האימים הנוראה. משפט אייכמן ב-1961 נתן את הלגיטימציה לעיסוק החינוכי בשואה, אף שעורר מחלוקות מסוימות בשוליו. ועדיין ריחפה במערכת החינוך רוח שלילת הגלות והבוז לעליבות היהודית ההיסטורית, רוחו של יודקה, גיבור 'הדרשה' פרי עטו של חיים הזז ב-1942, כש באותם ימים. כל כמה ששאלת לימודי השואה בארץ בעייתית - איך תילמד השואה בארצות הברית, ולא רק במוסדות החינוך היהודיים? תלמידי בתי הספר התיכוניים שם הרי לא יתעטפו בדגל ישראל ענק ב'מצעד החיים' ויגיעו למסקנה עד כמה נחוצים לחייהם המדינה היהודית וצה"ל חזק שחובתם לשרת בו. על כך נועדה בין השאר לענות תוכנית עמיתי ירושלים.

מיידי אחרי מלחמת ששת הימים, אותה מלחמה שהסיגה את חרדת השואה השנייה הקרבה לבוא, התעוררה באמריקנית הצעירה ממסצ'וסטס סקרנות גדולה לגבי הארץ והיא הגיעה כמתנדבת לקיבוץ שעם מייסדיו נמנו ניצולי שואה רבים. באותו זמן התנדבו לעבוד בקיבוץ זה צעירים מגרמניה, אך ותיקי המקום סירבו לקבלם - הם לא רצו לשמוע את צלילי השפה שמתנדבים אלה דיברו בה, צלילים שגרמו לפצעיהם לדמם. רבים מהם עוד חיו את סיטויהם וזעקו בלילות. המתנדבת הצעירה לא גילתה אהדה לגישתם חסרת הסובלנות של ותיקי הקיבוץ: "מדוע צריכים אותם צעירים טובי-כוונות לשאת בפשעי אבותיהם," תהתה. לימים, כשהגישה את מועמדותה לעמיתי ירושלים היה עליה לתאר מה במהלך חייה גרם לה לרצות לעשות שנתיים בתוכנית התובענית. היא חיפשה תשובות לעיונות המשונה בעיניה שחשו אותם חברי קיבוץ כלפי המתנדבים הגרמנים ולאט לאט התוודעה לסיפורים שסיפרו לה אחדים מהם על אותם ימי אופל. ועדיין התקשתה להבין. ידיד מהקיבוץ המליץ לה לבקר ביד ושם. הביקור הפך לזעזוע קיומי. הסיפורים היו לתצלומים שהלמו בה בכוח רב; הריחוק המופשט לבש ממשות מוחשת, מענה ומייסרת שלפתה את תודעתה

והידקה את אחיזתה. היא רצתה להתנער מכל זה - שבה לארצות הברית, פנתה ללמוד באוניברסיטת קליפורניה בברקלי אנגלית וספרות, הקימה משפחה, למדה לתואר שני חינוך באוניברסיטת בוסטון והחלה בקריירה כמורה בבתי ספר תכנוניים ובחטיבת ביניים. שמרה מרחק. התודעה היהודית שלה היתה בסיסית מאוד - תחושת שייכות חזקה והרבה סקרנות. היא הוסיפה לקרוא ספרים על השואה, נסעה לגרמניה וביקרה בדכאו, שבה לארץ, למדה עברית והיסטוריה של עם ישראל. ב-1980 חזרה לארצות הברית ולהוראה. אלא שההוראה נעשתה פתאום חלולה בעיניה. משהו היה חסר. משהו בחומר שלימדה נראה לה לא רלוונטי לחייה או לחיי תלמידיה. החומר לא כלל דבר שהיה ראוי להיזכר, שפרט באופן משמעותי על מיתרי המציאות המורכבת והמסוכנת של העולם שאנו חיים בו. "שמות עצם ופעלים, המהפכה הצרפתית, 'רומיאו ויוליה', כתבה לימים - "כל אלה יכלו אולי להביא לציונים גבוהים יותר בבחינות הכניסה למכללה, אולי אף להיחקק כזיכרונות נעימים." אך מהי תכלית המחנך? תכלית החינוך? בכך, היא ציינה, לא עסקו בבית הספר לחינוך.

"היתה לי אפשרות להעמיק את הלימוד שלי בנושא כשלא לימדתי במשרה מלאה, דארסה מספרת. "בקיץ 1984 השתתפתי בסמינר על השואה ביד ושם. למדתי שם עוד על ההיסטוריה של השואה, בכלל זה על האידיאולוגיה הנאצית, על התנגדות רוחנית, על תפקיד העולם החופשי ועל תדמית היהודים בעולם הנאצי. רק אז הבנתי כמה עלי ללמוד עוד ועד לאן עלי להגיע.

"חזרתי לישראל ב-1985 כחברת סגל ביד ושם כדי להעביר סדנאות למורים בבתי הספר הממלכתיים בהוראת ההיסטוריה של השואה. ניצלתי את ההזדמנות והשתתפתי בסמינר בן שלושה שבועות בבית לוחמי הגטאות בנושא המרי. כששבתי לארצות הברית העברתי קורס על השואה באוניברסיטת טאפטס. רציתי להמשיך ללמד וחשתי שחשוב להקשיב לשאלות שהסטודנטים מעלים. היה מעניין לראות את אופן התגובה של סטודנטים מבוגרים יותר להיסטוריה זו בהשוואה לתלמידי כיתה ט' שלי."

פייסינג היסטורי זכתה באותה שנה למענק של קרן רבסון כדי לבדוק את העדויות בעל פה של ניצולים הנצברות בארכיב הווידיאו באוניברסיטת ייל. דארסה, שעבדה אז בפייסינג היסטורי כמכשירת מורים, נרתמה לעבודה זאת; היא כוננה קבוצת מיקוד של מורים שתצפה בכמה מהסרטים הללו ותציגם בכיתות והכינה ספר הדרכה למורים שילווח את העדויות המוסרטות הללו. אחרי שקבעה את הפדגוגיה של הדיונים

החלה להעביר סדנאות בשימוש בספרות השואה בכיתות ללימוד אנגלית בארצות הברית ומחוצה לה.

באותו זמן פרץ משבר ארגוני בפייסינג היסטורי, עיתוי טוב לחופשה. ידידה, דוקטורנטית בלימודי שואה, סיפרה לה על תוכנית עמיתי ירושלים - "זה לא בשבילי, היא אמרה, אבל את חייבת לבדוק את זה." היא לא ידעה מה מצפה לה שם, אבל הבחינה בשמו של אחד מחברי הסגל, זאב מנקוביץ, שאצלו למדה בהיותה בת 21 והחליטה להגיש את מועמדותה כדי לחזור ארצה וללמוד איתו עוד. בטופס המועמדות היה עליה לנסח הצהרת כוונות: מה היא מתעתדת לעשות בתוכנית?

"בחמש השנים החולפות עיינתי בספרים, צפיתי בעדויות מצולמות ובחנתי מסמכים היסטוריים בניסיון להשתמש במה שלמדתי בהוראה לתלמידי, למורים ולאנשי דת," כתבה. "עם זאת, כל לימודי היו ביסודו של דבר בעבודה עצמית ובזמני החופשי. לא ניתנה לי הזדמנות של ממש לפנות זמן ולהעמיק את לימודי במידה הרצויה בעיני. למדתי חלקים. לפני שבע שנים לא ידעתי דבר כמעט - היום אני יודעת משהו, אך אין בכך די. עבדתי במלוא הקצב בשנים החולפות ונותר לי זמן מועט למיקוד, לרפלקסיה וללימוד פורמלי.

"אני משוכנעת שחקר האירועים באמצעות מגוון דיסציפלינות יכול לעשותם נגישים יותר לתלמידי בתי ספר תיכוניים ולסטודנטים במכללות. באמצעות שילוב היסטוריה, ספרות, אמנות ועדויות, התלמידים ייטיבו להבין מה באמת קרה ואיך ומדוע זה קרה. נכון לעכשיו אין שום קורס שעוצב באופן ייחודי לתלמידים יהודים. פייסינג היסטורי היא תוכנית לימודים נהדרת והמתודולוגיה שלה אפקטיבית מאוד, אך יש לחזק את תכניה ולהתאימם להקשר היהודי. מעט מאוד קיים בכל הקשור למה שאבד - התרבות היהודית העשירה באירופה. הייתי רוצה - בהסתמך על ניסיוני בפיתוח תוכניות לימודים - להשתלם בתחומים שאינם זוכים להתייחסות מספקת בקורסים היום, הן בבתי ספר יהודיים הן בבתי ספר עבריים משלימים. הייתי רוצה ליצור תוכניות לימודים מיוחדות לשימוש בהקשרים יהודיים בתפוצות.

"[...] מאז 1980 צללתי לנושא זה במחויבות עמוקה שהגיעה אותי," סיימה את המסה הקצרה: "אני נחושה בדעתי לראות שההיסטוריה הזו נלמדת. הסיפורים על מי שחי ומת חייבים להיות מסופרים. [...] התנסותי הוכיחה לי שבאמצעות לימוד ראוי של האירוע שינויים יכולים להתחולל הן במורה הן בתלמיד. מיומנויות חשיבה

ביקורתית אפשר לפתח, תודעה יהודית אפשר להעצים וכולנו יכולים להיות מודעים לכך שההיסטוריה אינה בלתי נמנעת ושאנחנו נושאים באחריות לא רק לעצמנו ולעמנו אלא לכל החולקים איתנו את כדור הארץ הזה. מתוך התבוננות עמוקה באירוע יחיד במינו וחסר תקדים, יש אפשרות לקשר בינו לבין חיינו אנו כיהודים וכך לעמוד על חשיבות לימוד העבר כדרך להבטחת עתיד טוב יותר.”

ב-1988, כשהתקבלה לתוכנית עמיתי ירושלים במכון מנדל למנהיגות, גילתה דארסה שרק היא, יחידה במחזור, עסקה בהוראה בחינוך הציבורי; כל שאר המשתתפים היו רבנים ומנהלים בחינוך היהודי. עם מוריה נמנו שלושה מומחים להיסטוריה של השואה ולהוראתה: הפרופסורים יהודה באואר וישראל גוטמן וד”ר זאב מנקוביץ. היא הביאה איתה תשוקה לחינוך - לאו דווקא לחינוך יהודי - חזון ברור ותוכנית עבודה מגובשת והיתה בין היחידים שאכן מימשו את הפרויקט האישי שלהם עד לפרט האחרון.

התוכנית השלימה את הפערים בהשכלתה, חיזקה את נחישותה והעניקה לה את “החוצפה לעמוד על שלי בארגון שלא רצה בכך ולהשיג את יעדי”. שני ספרי לימוד של פייסינג היסטורי הבשילו בשנתיים שעשתה בעמיתי ירושלים: ‘יהודי פולין’ - ספר מקורות פרי תחקיר שנרקם בעבודתה עם פרופ’ גוטמן תוך התבוננות מוקפדת בקהילה אחת, במאקרו ובמיקרו, ו’טקסטים קדושים, שאלות מודרניות - חיבור בין אתיקה להיסטוריה מבעד לעדשה יהודית’, שרוחה של מורתה, פרופ’ נחמה ליבוביץ, מרחפת בין דפיו. “כל העמיתים רצו ללמוד עם נחמה, היא אומרת. היא זכתה. אבל כולם אתגרו אותנו, מתחו את יכולותינו.”

קודם לתחילת הלימודים הוזמנו העמיתים לקבלת פנים בביתם של סו וסימור פוקס, “ושם פגשתי אותו לראשונה, היא נזכרת. מורה מוערך ומורכב. פוקס דחף את החשיבה של כל אחד מאיתנו. אבל נאלצתי לומר לו פעם שאי אפשר לחנך באיומים.” הם עבדו איתה לא רק על התכנים: איך לשווק את הרעיון, מה הם הכלים, הפדגוגיה. איך עליה לתרגם את תפיסת החזון לעשייה בפועל - מה הם הצעדים שעליה לעשות ואיך תדע אם הצליחה. לרשותה עמדו שנתיים לרכו את מבטה - בלי הפרעות, בלי לחץ של עבודה. כשארגון הסטודנטים היהודי העולמי - הווג’ס - הציע לה משרה טובה במהלך השנתיים הללו אמר לה מנקוביץ את המילים: “את לא יכולה.” אחר כך עבדה גם שם.

היא התיידדה עם "האנשים הנפלאים", עמיתיה ועמיתי המחזור שקדם להם וזה שהגיע אחריהם. היא הקפידה להשתתף בכינוסי בוגרים שם, כולל זה האחרון בהנחיית ריצ'רד ערמון ופרופ' דני פיקרסקי. הרישות שנוצר סייע לה לכל אורך דרכה: בוסטון הרי רוויה בבוגרי התוכנית. היא פוגשת אותם בשמחה עד היום - הם מסייעים לה לנווט, היא אומרת. השאיפה שלה היא להגיע לכל בית ספר - לפחות בניו יורק. בעצם גם בניו אינגלנד.

דארסה, המנהלת את החינוך היהודי בפייסינג היסטורי, לא מרבה להעביר שיעורים בכיתות - כיום היא עוסקת בעיקר בהכשרת המורים שמכשירים מורים להעביר את השיעורים בכיתות. השיעורים מתמירים את ההיסטוריה לדיון באתיקה, לדיון בזהות, לדיון במורשת תרבותית ובגילוי אוצרותיה. הדברים הרחוקים נעשים רלוונטיים לכאן ולעכשיו, לנו. השיעורים הללו הופכים את הכיתה לקהילה מעורבת ואת בית הספר לקהילה מעורבת. "ילדים הם סוכני שינוי" היא אומרת. היא מלמדת איך ללמד מורים ללמד ילדים להיות סוכני שינוי. כשלושה מיליון ילדים - בהם עשרות אלפי תלמידים יהודים⁷⁵ - למדו בשיטת פייסינג היסטורי בארצות הברית, באירופה, בסין, בדרום אמריקה, בדרום אפריקה, גם בישראל. דארסה עצמה הכשירה עד היום למעלה מאלף וחמש מאות מכשירי מורים, בהם גם כמה מתלמידיה לשעבר בבתי הספר היסודיים שבחרו ללכת בדרכה. אשה רבת השראה בתנועה מתמדת. כשהיא לא נמצאת בפגישה היא מנצלת את הזמן לקבוע פגישות אחרות, לתכנן את הסדנאות הבאות, את הייעוץ. ב-2010 הוענק לה הפרס היוקרתי של קרן 'קובנט' על פעילותה החינוכית החלוצית.

היא יוצאת למסעות שיווק של התוכנית בארצות הברית. התוכנית ניתנת שנתיים חנים ובתום התקופה בית הספר משתתף בכיסוי עלויות ההכשרה. מדובר בשיתוף פעולה דינמי הכולל הנחיה וייעוץ פרטני ותפירה קפדנית של כל תוכנית לבית הספר המסוים, לצוותו ולצרכיו. אין נוסחאות. יש עבודה תהליכית, קשובה ומתפתחת. בשבוע שהיא עושה בניו יורק לדוגמה, היא נפגשת עם אנשיה העובדים שם, רצה

השכם בבוקר לשווק את התוכנית לשיבת פלטבוש האורתודוקסית-מודרנית ומקצה את הערב כולו לסדנה במשרדי העמותה באוניברסיטת ניו יורק, שארגנה עם תלמידתה על 'דימוי היהודי בתקשורת' - בין אלברט איינשטיין לברני מיידוף (כשעל "שולחן הניתוחים" מונחים גם ג'רי סיינפלד, וודי אלן ושרה סילברמן) - עם מורים בתוכנית משלל בתי ספר יהודיים באזור. גם אז היא מעדיפה לתת לתלמידתה לנהל את הפגישות ולהפעיל את כושר השכנוע הניכר שלה. היא ממעטת להתערב, מתמקדת במשוב חיובי שתיתן אחרי הפגישות. בפלטבוש הדברים עובדים נהדר - האנשים מכירים את התוכנית, חלקם כבר מלמדים לפיה. בבוקר שלמחרת, בבית ספר יהודי בלונג איילנד, הכישלון ברור: המנהל חשב שלפניו קרן המבקשת לתרום כסף לבית הספר המפואר. המורה שהיתה אמורה לתאם את הפגישה מטעם בית הספר חלתה ולא הגיעה. דארסה מתגברת מהר. בכלל, אין לה זמן למשוב שלילי - היא משתדלת להימנע מביקורת: הנטייה הטבעית שלה היא להבחין בחוזקות ולחזק אותן. עם השנים גילתה שזו הדרך המועילה ביותר.

"זה יהיה מאוד נאיבי מצדי לומר שאני מנסה לשנות את העולם," היא אומרת. "לא רק נאיבי, גם יומרני וגאוותני. אפשר לשנות את העולם באמצעות שינוי אדם אחד כל פעם. תמיד צריך להיות לך חזון חזק וברור לאן אתה הולך. והשאלה היא איך אתה מעורר השראה ומנחה את האנשים שעובדים איתך. אני משתמשת בכוונה מלאה ב'עובדים איתך' ולא 'עובדים בשבילך', משום שאינני רואה את עמיתי כאן שעובדים במחלקה שלי כמי שעובדים בשבילי אלא כמי שעובדים איתי. כך שמדובר במציאת החוזקות שלהם ובעבודה איתם כדי לפתח את החוזקות הללו, ולהניח להם לרוץ עם החוזקות הללו גם אם הם עושים טעויות. סימור פוקס נהג לומר שאנחנו לומדים יותר מכישלונותינו מאשר מהצלחותינו. זה נשאר איתי: זה בסדר לפעמים לא רק להרשות לעצמנו להיכשל אלא להרשות גם לאחרים להיכשל ולשוב ולקום על רגליהם. לבטוח בשיקול הדעת שלי פירושו להעריך שיש לי אינטואיציה לגבי אנשים, וכשאני בוחרת לשכור את שירותיו של אדם, אני משתמשת באינסטינקט הטבעי שיש לי, בתחושה שיש ביכולתו לתרום דבר מה לתוכנית. אני תמיד מחפשת אנשים שיכולים להביא משהו אחר ממה שאני מביאה, משהו שאין לי, כוח שאין לי. שיחד נעבוד כתזמורת, לא כסולנים. שכולנו יכולים לשאוב כוחות זה מזה ויחד נוכל להיות תזמורת טובה."

הקשבה. באולם הספרייה במרכז המשאבים גדוש הספרים של פייסינג היסטורי מרותקים תלמידי בית ספר תיכון מהסביבה לדבריו של ג'ק טרומפטר, אמן. קולו נעים, הידע שהוא שולט בו - מרשים. הוא מספר להם על אמסטרדם בימי הכיבוש הנאצי; על זוג יהודים צעיר, טלאי צהוב בבגדם, חייהם חיי השפלה ורדיפות והתנכלויות. והנה באותם ימים אפלים ונטולי תקווה נולד בנם בכורם. אף שכל ערב בשמונה הוטל עוצר, סיכן האב הצעיר את חייו בהפרתו כדי להגיע לבית החולים לראות את הרך הנולד. היו גם משפחות הולנדיות - לא רבות - שסיכנו את חייהן והציעו מסתור ליהודים. לא היה פשוט למצוא מקלט לכולם, ובני המשפחה נאלצו להיפרד כדי להגביר את סיכוייהם להינצל. במציאת מסתור למשפחה עם תינוק שעתה זה בא לעולם היה קושי של ממש. השניים מצאו מחבוא מחוץ לעיר ובלב כבד הפקידו את תינוקם בידי קרובם: הוא הבטיח למסור אותו לידי משפחה שתטפל בו כהלכה ותחזירו לידיהם בבוא העת. אמו סרגה לו כובע וצעף, לזהותו בבוא היום. כתובות לא ניתנו - המידור היה מוחלט: אם ייתפס אחד לא יהיה באפשרותו להסגיר את האחרים; כעבור זמן החלה האם הצעירה לדאוג והאשה שהסתירה אותה ניאותה לחפש את התינוק ולוודא ששלום לו. אחרי מאמצים רבים היא גילתה אותו בבית יתומים ששכן בסמוך לבסיס נאצי. היא מיהרה להוציאו ואף הצליחה למצוא זוג קשיש שהיה מוכן לטפל בו. איכשהו, בעבודות תפירה מזדמנות ובמכירת בגדים ישנים בשוק השחור, הצליחו בני הזוג והאח והאחות שהסתירו אותם, לשרוד את המלחמה. גם התינוק שרד; זיכרונותיו מאותה תקופה מעטים: הפעם היא שהוחבא בארון עם סוס צעצוע, כשאורחים לא קרואים באו לביקור; רעמי התותחים בבוא הצבא הבריטי המשחרר. את הוריו לא זכר כמובן. כשבאו להשיבו אליהם בתום המלחמה, סירב להיפרד מ'הוריו' שהרעיפו עליו אהבה וחום. גם הללו, שהספיקו להטבילו, לא כל כך הסכימו לוותר על הפעוט, אז כבר בן ארבע. הקשיים שהתעוררו עקב כך נמשכו עוד שנים רבות. ואני, מוסיף טרומפטר כבדרך אגב, אני הייתי אותו תינוק.

התלמידים מהופנטים מהסיפור. פה ושם הוא מרחיב את ההקשר, מספר להם על האנטישמיות הבוטה שרווחה בהולנד - זו שששה לשתף פעולה עם הנאצים: חמישה מכל שישה יהודים שם הושמדו; השורדים נתקלו בהערות כגון "חבל שהגרמנים פספסו

אתכם". מעטים הילדים היהודים ששרדו את המלחמה שם. הוריו של טרומפטר עבדו קשה, חסכו מעט כסף והיגרו לארצות הברית, עם בנם ו'אחיו' המבוגר יותר, שלא היה אלא בן דודו, כפי שהתברר לו כעבור זמן: הוריו נספו בשואה. הבן דוד לא הצליח להתגבר על הטראומה שאפפה את ילדותו והוא מת בדמי ימיו. הם השתקעו בניו ג'רזי ואחר כך בניו יורק. כששב ג'ק עם אמו ברבות הימים לביקור בהולנד שהיתה ביתם, הארץ כבר השתנתה מאוד. חרף מאמצייהם והקושי הנפשי שהיה כרוך בכך, לא עלה בידם למצוא את מציליו. מציליהם של ההורים היגרו גם הם לארצות הברית; היחסים היו קרובים ומשפחתיים כל ימיהם. בכל זאת אפשר לאסוף את השברים, הוא מבטיח, אפשר להתמודד בכאבים. אפשר להמשיך הלאה, ליצור ולבנות.

ההיבט המאתגר ביותר בעבודתה אינו נוגע להכחשת השואה או לשנאת ישראל העכשווית, לדמוניזציה של הציונות ומדינת ישראל או לביקורת עליהן - בבתי הספר היהודיים הנושאים הללו לא עולים. האתגר האמיתי נוגע מצד אחד לתכנים האתיים, לדילמות האתיות הקשות. מצד שני מדובר ביצירת השינוי בבית הספר - שינוי מסוים בסדר העדיפויות שעשוי להביא את כל קהילת בית הספר לעסוק בערכים יהודיים, בצדק חברתי. תמיד יש התנגדות, תמיד יש התלהבות, תמיד יש אפשרות לעורר השראה.

מארק סקווירסקי, סגן נשיא פייסינג היסטורי ומנהל ראשי של התוכניות, ידיד של דארסה ועמיתה הוותיק, מתנדב להרחיב: "אני חושב שיש אתגרים רבים. אחד מהם הוא שהמורים מוצפים, בכל בית ספר שהוא. יש כל כך הרבה תביעות מהם. כך שאם אתה בא עם רעיון חדש, פירוש הדבר הוא שעל המורה לתת יותר מזמנו. זהו אתגר. זהו אתגר כשהנהלת בית הספר יש סדר עדיפויות מסוים והם עובדים בכיוון הזה ופתאום יש להם רובד אחר. בדרך כלל, אם אנחנו מצליחים לעשות את עבודתנו כראוי, אנחנו מוצאים דרך שהדברים יכולים להיפגש בה; אבל מנהלים בדרך כלל עסוקים מאוד ומדוע שדווקא זה יקבל את החשיבות בבית הספר? האנשים שלנו גמישים מאוד ואנחנו עובדים עם קהילת בית הספר; עלינו גם לחכות - וזה האתגר - לאנשים הנכונים בבית הספר שיוכלו לחולל שינוי. אתה יכול לגרום למורה להתלהב

מאוד מהעניין, אבל כשאתה יוצא משם אתה עלול לחשוב שאותו מורה אינו זוכה ליחס של כבוד בבית הספר, ולכן אין לו מעמד מנהיגותי שם שיוכל לקדם את בית הספר במובן הרחב. כך שיש הרבה עבודת רקע שצריכה להיעשות."

ג'אן דארסה: יש עוד סוגיה. אני נמצאת בשני העולמות, הן בבתי הספר הציבוריים הן בבתי הספר היהודיים; כשהתחלנו לפני ארבעים שנה את העבודה בבתי הספר הציבוריים, אפילו עצם הצגת השואה כמקרה בוחן מרכזי - היתה בגדר אתגר. הרי אין יהודים כאן, הם אמרו, למה עלינו להתעסק בשואה. זה רק נצנוץ במסך, זה רק נושא משני במלחמת העולם השנייה. אז היה מכשול כזה שהצטרנו להתמודד בו בשנים הראשונות ההן. ואז כשהתחלתי לעבור לעולם בתי הספר היהודיים זה היה שונה, כי בתי הספר היהודיים לא יאמרו שאין בכוונתם ללמד על השואה או שהם לא מלמדים על השואה, אבל הם אומרים: אנחנו כבר מלמדים על השואה, אנחנו משתמשים בספר 'החורבן היהודי באירופה', אנחנו לא מתכוונים לשנות את הדרך שאנחנו עושים זאת, אנחנו עושים זאת כבר שנים בדרך זו ואין בכוונתנו לשנות זאת. וזה, ברמה מסוימת, עדיין מחסום שעלינו לפרוץ כדי לגרום להם לראות שהגישה שלנו, משום שהיא כה ייחודית וחדשנית, פשוט לא נוחה לאנשים. בעיקר כשאנחנו מתחילים לשאול על זהות, מתחילים לדבר על שייכות ועל עולם המחויבות שלנו. אנחנו רציניים כאן בעניין לימוד ההיסטוריה, הם אומרים. וזה דורש מאיתנו השקעה רבה לשכנע אותם עד כמה אנו רציניים בעניין ההיסטוריה - רק האופן שאנחנו נכנסים להיסטוריה כל כך מערב את הסטודנטים שהם אפילו לא קולטים לפעמים שהם נמצאים באמצע שיעור היסטוריה.

- העבודה שאתם עושים טובעת בכם את חותמה. אתם מנחים דיונים, ועליכם לתת למורים את המרחב הבטוח, עליכם להכיל את השוני, עליכם ליצור גשרים בין נקודות ראות שונות מאוד זו מזו ולכן אתם צריכים להרחיק את עצמכם מהמחויבות האזרחית שלכם עצמכם, מהתפיסה או מההטיה הפוליטית שיש לכם, ולהיות ניטראלים ככל שאפשר בהצגת הדברים. מתי

אתם מוצאים שהדברים בכל זאת מתנגשים, שיש חיכוך בין הלהט שיש לכם לבין התפקיד המקצועי שמוטל עליכם למלא?

ג'אן דארסה: אני נאבקת בזה המון. ואני חשה אשמה לפעמים שאני לא עושה יותר מזה בחוץ, ברחובות. מדוע אינני יוצאת ומטיפה לפיקוח על כלי ירי? יש כל כך הרבה סוגיות חיוניות ופייסינג היסטורי באמת שואבת את כל הזמן שלי. בסופו של דבר הצלחתי להצטרף לבית הכנסת לפני שלוש שנים, ואני מעורבת בזה, וזה דבר עצום - אני יו"ר הוועדה ללימוד מבוגרים, וזו עבודה גדולה, אבל אני לא יכולה לעשות יותר מזה. כך שעלי להצדיק את העובדה שעבודתי היא הפוליטיקה שלי, באיזשהו מקום, בלי להיות פוליטית כאן. זה עונה על הצורך שלי לשרת באיזשהו אופן כפעילה חברתית.

- מהן הסוגיות שעלייך להתמודד בהן היום שלא היו על סדר יומך לפני שלושים שנה, כשהתחלת את עבודתך?

ג'אן דארסה: הוראת ההיסטוריה השתנתה במרוצת שלושים השנים הללו. וגם הפדגוגיה שלנו הבשילה. בתי הספר נעשו פתוחים יותר לסגנונות ההוראה שלנו, לפדגוגיה שלנו. לפני שלושים שנה האנשים היו אומרים: יש לי כך וכך חומר שעלי להקיף והילדים חייבים לעבור את הבחינה הזו ולקחת את מבחן השיבוץ המתקדם ולהצליח בו כך שעלי להכינם למבחן. הכיתה היא מקום דינמי הרבה יותר מבחינת היכולת לשמוע את קולות התלמידים. השאלות היום הרבה יותר חשובות מהתשובות. לפני שלושים שנה, כשהתחלתי לעבוד כאן, ועבדתי אז בעיקר עם בתי הספר הציבוריים, לא היתה פתיחות רבה במיוחד לנושא השואה. מדוע עלינו להקדיש שישה או שמונה שבועות ללימודי השואה - שאלו אותי - בעוד שאיננו מדברים על הרעב באירלנד ואיננו מדברים על מה שקורה בינתיים בקמבודיה, החמר-רוז'. לגרום למורים לקבל שהיה זה קו פרשת המים של המאה ה-20 היה קשה יותר אז. היום יש הרבה פתיחות לנושא זה - לא רק בגלל פייסינג היסטורי, אם כי אני מאמינה שיש לנו חלק בכך, אבל הרבה יותר מקבלים שהשואה היא נושא חשוב שהתלמידים צריכים לדעת

אותו לפני שהם מסיימים את לימודיהם התיכוניים. כשעברתי מעולם בתי הספר הציבוריים לחינוך היהודי, זה לא היה כל כך סביב מדוע עלינו ללמוד על השואה, כיוון שאנשים האמינו שצריך ללמוד על אודותיה, אלא שזה היה יותר בנוסח - יש לנו שיעורים משלנו על השואה, אנחנו יודעים מה אנחנו עושים, והדיון בסוגיות של זהות ואזרחות וחינוך לדמוקרטיה מדלל את ההיסטוריה. אנחנו אמרנו - לא, זה מחזק את יכולתם של התלמידים ללמוד היסטוריה ולחקור אותה.

“אם תניח לתלמידים, סוכני השינוי הצעירים, לחשוב מהן הסוגיות הבעייתיות בחברה שהם חיים בה ותיתן להם להגיע לכך בעצמם ולהתייחס לדברים בכתיבה ביומניהם, וברפלקסיה על השיעור, ” היא אומרת, ”זה יהיה הרבה יותר טוב מאשר לו נכנסת והתחלת להסתער חזיתית על הסוגיות המבעבעות בחברה הזאת. אינני מכירה מתבגר שאינו מתלהב מכך שהמורה מתעניין במה שיש לו להגיד.”

בדרכי ההוראה: ד"ר דניאל מרום

בימי שישי, בסמוך לשעה שתיים בצהריים, ירושלים מתחילה לעצור ולהתכנס לתוך עצמה. פתאום יש רכות קטיפתית באוויר. החלונות הגדולים בקומה הרביעית של בית האומות, במשרדו של ד"ר דניאל מרום - בעבר המנהל האקדמי של מכון מנדל למנהיגות וכיום אחראי על פיתוח דרכי הוראה ותוכניות לימוד בבית ספר מנדל למנהיגות חינוכית - נשקפים אל חורשת העצים של מחנה אלנבי. היא מוצפת אור שקט ומפויס. משהו מזה מקרין אל הספרים הרבים בארונות, נוסך בהם שלווה פתאומית. יש בהם הרבה מחלוקות בחינוך, זעזועים בפסיכולוגיה, מהפכות פורצות דרכים בסוגיית הטיפול הרפואי, תלאות העלייה מאתיופיה, ייסורי הקליטה של יוצאי חבר העמים. מהקיר ליד השולחן מחייך תצלום דיוקנו של פרופ' יחזקאל קויפמן, מגדולי ההיסטוריונים של העם היהודי. על המדפים, לצד ציור גדול של איוואן שובל המשלב בין ירושלים המקראית למרכז העיר הנוכחית, מונחים תקליטורי ג'ז. זו המוזיקה הצרופה של יצירת החינוך, בין אלתור עכשווי למסורות עתיקות. הקול האישי המובחן שנובע מתוך הקשבה מוקפדת לאחרים, זורם ומסתכן, ממשיך ושובר. קצב החיפוש, בין הרמוניה לדיסהרמוניה, מכאב להשלמה לחדווה, נוגע בחיים וממריא מהם הלאה והלאה. במיטבו הוא פותח עוד ועוד עולמות אפשריים, מתחבר ונוגע ומטלטל. ג'ז - כחינוך - עיסוקו בשחרור. כמוכן, צריך להיזהר במטאפורה הזאת: גם החליין מהמליץ היה פדגוג,⁷⁶ אלא שהוא הוליך את הילדים לטבוע בנהר.

מרום נולד וגדל והתחנך - חינוך יהודי - בטורונטו, קנדה. אביו, כדורסלן, חבר המשלחת הקנדית למשחקי המכבייה בראשית שנות המדינה, פגש בתל אביב ישראלית צעירה וחיננית ששבתה את ליבו. הוא חזר איתה לקנדה והם נפרדו כשדני היה בן שבע. האב נעשה לעורך דין אמיד, האם - לזמרת-סופרת-עיתונאית שזכתה לתהילה כאחת מחלוצות הרב-תרבותיות הקנדית. היא פתחה את אוזני הקנדים לשירי-עם מכל העולם, לא מעטים מהם ביידיש ובעברית. אחיו הבכור היה לכתב-חוץ שנודע גם בסרטיו הדוקומנטריים.

על עצמו קיבל ללמוד את היסודות. כדי לבקש את הרוחני ביהדותו למד בשיבות - והתנער מהאורתודוקסיה שאימץ לו. אחרי שסיים תואר ראשון בחינוך ובמדעי הדתות באוניברסיטת יורק בטורונטו עלה לארץ, בן 24, ופנה להוראה וללימודי תואר שני בחינוך ובמחשבת ישראל. הדוקטורט שלו באוניברסיטה העברית עוסק בפרופ' בן-ציון דינור, היסטוריון, שר חינוך וממעצבי החינוך בישראל. עד היום הוא מחפש את הדרך לתרגם את היהדות למציאות החיים באמצעות השפה. כשפגש לאחר התפקדותו את הגותו של אבי חזון ארץ ישראל כ'מרכז רוחני' לתחיית היהדות היתה זו "פגישה ששינתה את חיי".

- אחד העם?

דניאל מרום: כן. אחד העם היה בשבילי אתגר ממש גדול לכל המסע הדתי שלי. כל הקיבוצים שהייתי בהם כמתנדב, כל המגע עם הציונות ועם ישראל, סיבכו את המסע הדתי-רוחני שלי. לא רציתי להיות רב בבית כנסת, רציתי לחנך אנשים, להרחיב ולהעמיק את עולמם. יש דפוס כזה של מי שמוסמך לרבנות אבל לא רוצה לעמוד על הדוכן. דינור היה כזה, פוקס היה כזה. הרבה אנשים בחינוך היהודי עוסקים בביקורת על הרבנות אבל בעצם מתוך רצון לממש זהות רבנית. אני רציתי להיות רב בחיים. בחברה. במציאות. בידע. במקצועות. ולכן למדתי חינוך בקנדה לצד לימודי דתות, והמשכתי באוניברסיטה העברית.

הוא התעמק באחד העם, בממשיכיו ובמבקריו ולמולו - כל הזמן - אתגר תרגומם לחינוך. "פרויד טען שיש שלושה מקצועות שמועדים מראש לכישלון, " הוא מצטט: "פסיכואנליזה, ממשל וחינוך." עבודת החינוך היא סיזיפית, אבל אני לא מוותר

עליה, הוא מטעים. תלמידיו בבתי הספר התיכוניים זוכרים אותו בחיבה כמחנך אבהי, מסור, משקיען.

בוגר המחזור השישי של תוכנית עמיתי ירושלים, מרום היה קשור למכון מנדל עוד קודם להקמתו. לפני שהתקבל לתוכנית הוא למד תכנון חינוך אצל פרופ' סימור פוקס באוניברסיטה העברית; כשסיים את לימודיו בתוכנית עבד עם אנט הוכשטיין במשרד הייעוץ הארגוני שלה 'נתיב' והיה לחוקר בכיר. הוא ליווה את תהליכי ההקמה של מכון מנדל כעוזר להוכשטיין, שבעידודה עבר לעבוד בקרן מנדל ולימים במכון מנדל למנהיגות. הוא היה לעוזרו של פוקס ולנציג קרן מנדל בישיבות ועדת ההיגוי של המכון. בתוך כך נעשה שותף לפוקס ולפרופ' ישראל שפיר בעריכת מה שהיה אז פרויקט הדגל של קרן מנדל, 'מדברים חזון'. מרום, מפיק הספר ותרגומו לעברית, כתב בו פרק נכבד. אחר כך ניהל את יחידת המחקר והפיתוח במכון, שקיבלה את השם 'פתיח' ועסקה בהעמקת החזון בחינוך הישראלי, בפיתוח שיטות הנחיה בבית הספר למנהיגות חינוכית, בסוגיית הרב-תרבותיות בתוכניות במכון ומחוצה לו ובפרויקטים ייחודיים אחרים. בתוך כך השלים את עבודת הדוקטורט שלו בפילוסופיה והיסטוריה של החינוך באוניברסיטה העברית - זו עסקה בהגותו ובפועלו של בן-ציון דינור - ומזמן לזמן יצא ללמד בארצות הברית, כולל 'לימודי ישראל', אך דחה הצעות קוסמות שקיבל לפתח מסלול אקדמי שם.

היום הוא מוותיקי אנשי הסגל במנדל - מלא מרץ ויוזמות, מוציא ספר ועוד ספר, מפתח עוד קורס ועוד שיטת הוראה, ואת הסמינר הנרטיבי שהוא מעביר כעת - 'סיפור ישראלי'. היצירה בוערת בו, בשומר הגחלת. נאמן ומסור לתחזוק האש שהצית פוקס ועדיין חובש את המצנפת הלא-נראית של שוליית הקוסם. חלף מעל עשור מאז חדל להישמע קול צעדיו הנמרצים של פוקס במסדרונות הקומות הרביעית והחמישית בבית האומות - וספק אם האב המייסד ושוחר השינוי היה מזהה את הרוח המנשבת בו היום. לבטח היה מכיר את השפה, גם חלק לא מבוטל מהתכנים, אך לא בטוח שביקורו היה גורם לו קורת רוח. מעולם לא היו רבים הדברים שהסבו לו קורת רוח.

במודעות מלאה משמר מרום את הגחלת תוך עריכת פולחן רב השראה של 'רצח אב'. במבט ראשון הוא נראה כנגטיב מובהק של פוקס: מקרין רכות - אפשר אף לומר עגלגלות - מאור פנים, אמפתיה לאין-קץ, עמימות, פתיחות וקבלה מחבקת. הוא מרבה לעסוק בשוליים החברתיים, ביצירת 'מרחבים בטוחים', קורא בלי סוף, חוזר ובוחר את עצמו בכל פעם מחדש, מנסה לבחון שוב ושוב את תנועת המטוטלת בכיוונה מהפרקטיקה אל התאוריה, לא מתנשא, לא בוטה, לא מטיל אימה, רחוק מלהפגין זלזול. אבל כל זה קורה גם במבט השני. רק במבט העשירי, אם בכלל, אפשר להבחין במתח פנימי עמוק, שמוסגר גם בוורקוהוליות. את המקום החד-מוקפד-מרוחק שפוקס יצר, מרום חותר לקעקע. בכך הוא גם רואה את התגלמות נאמנותו.

תיאור סלחני יותר היה מציג אותו כמשלימו של פוקס, כמי שמאזן אותו בתחומים רבים, אך בכך היה מחמיץ את עוצמת הזעם ואת חדות הניתוי; אפילו את עומק ההערצה שמרום מוסיף לרחוש עד היום לפטרונו הגדול. גם בעשייתם יש מן המשותף - שניהם נוקטים קו פרגמטי ביחס לפילוסופיה: תפקידה, טען קארל מרקס, אינו להעניק פרשנות לעולם כי אם לשנותו.

ההתלבטות בין מסלול המחקר וההוראה באקדמיה לבין השפעה ישירה ומעשית על הנעשה בחינוך בישראל ובחינוך היהודי מלווה את דרכו, הגם שהכרעתו לטובת העשייה היתה מוקדמת, וכמוה ההתמסרות לכתיבה - ובעברית (בדרך כלל). בתוכניות למיניהן במכון מנדל לימד - תחילה עם פוקס ולימים לבדו - את משנותיהם של הוגי הדעות המשתתפים ב'מדברים חזון', ובמקרים מסוימים אף תרם באופן משמעותי לגיבושן. הוא יצר ויוצר תוכניות חדשות, לאחר שעיצב מחדש את התפקיד של 'מנהל אקדמי' כ"מפתח דרכי הוראה ותוכניות לימוד" ויצא להרפתקאות חינוכיות במחוזות רחוקים - בהכשרת גננות וסייעות מכאן, כדי שיאמצו את תפיסת החינוך הלשוני של ביאליק,⁷⁷ ובהכשרת מחנכי-מומחים ברפואה, במשפט, בעבודה סוציאלית, בפסיכולוגיה ובליווי רוחני מכאן - כדי לשלבן בתפיסת השינוי הנלמדת במנדל.

מנחה עמיתים רבים בתוכניות מנדל, מהם שהיו לבכירי אנשי הסגל, מרום נטל לידידו את פיתוח תחום ההנחיה האישית ושנים רבות הוא עוסק ללא לאות בטיפוחו, בהעמקתו ובשכלולו. מזמן לזמן יצא לעבוד בשטח: אם בליווי פילוסופי של בית

77 ו' הספר פרי עבודה זו: 'מילת השבוע - תרבות עברית לגיל הרך בעקבות ביאליק', בעריכת דניאל מרום, דפנה יזרעאל ורחלה בן-עמי לבנון; קרן מנדל וכתר, 2018.

ספר יהודי בארצות הברית או של בית הספר התיכון שבח מופ"ת בתל אביב.⁷⁸ כיום הוא פונה לפיתוח חדש של תחום שעלה מזמן לזמן בתוכניות מנדל ונתקל בקשיים גדולים - 'סדנת פרויקטים', הנבנית כעת כ'סדנת עמיתים' - לימוד התוכניות האישיות של עמיתים בקבוצות קטנות של עמיתים ואנשי סגל.

העמידה בחזית הידע, בחורפתו,⁷⁹ גוזרת גם בדידות. "אל תצפה שההמונים ילכו אחריך", אמר לו פוקס. יצירת ידע, שיטות ותוצרים חדשניים מעוררת לא אחת התנגדות, דורשת השקעה והתמסרות וקיום המקביל מעט להתמודדותו של אסטרונוט הנשלח למשימה במאדים, מחוץ לתבניות שגורות ומוגדרות היטב, עם כוונות ספיגה מתמדת להרבה קרינת אגו. נפש היוצר שלו מתנגשת בנפש החוקר - מרום הוא יצירה בטלטה. תמיד אפוף להט, מהופנט בקסמו של הפרויקט הבא. מין איגנטיוס מלוילה - אבי המסדר הישועי - של החינוך היהודי: מפיץ בשורת המאבק בבורות, בבערות, בכפירה ובשכחה, שתביא סוף סוף לתיקון העיוותים ולגאולה - גם אם לא מוחלטת. במבחני ההכוונה המקצועית שהעבירו לכיתתו בבית הספר התיכון בטורונטו פלט המחשב, אחרי עיבוד הנתונים, את ההמלצה לעתידו: כומר.

במובן מסוים מרום מגלם את המצפון המקצועי והתוכני של מכון מנדל, את 'רוח המכון' - תכנון שיטתי ודקדקני מאמריקה הנפגש באלתור המקומי ולהפך: ג'ז אוונגרדי וז'מר עברי. חדשנות פורצת דרכים ופרספקטיבה היסטורית, מעשייה לכתיבה ומכתיבה לעשייה חדשה וחוזר חלילה. עם השנים בנה לו ולמכון מנדל מעבדת חינוך אינטנסיבית. תו ההיכר שלה הוא דווקא המפגשים האישיים מאוד, ההנחיה היסודית של מחנכים במעבר. לעולם לא-מרוצה מהקיים, מרום רואה את עצמו כ'כלב השמירה' של איכויות ואפשרויות, מלטש ומפשט, נע בין העוד-לא-מובן לבין המחול הקליל והמכיל בעולם פוסט-מודרני פלורליסטי, בן-זוג של כולם.

78 ור' דניאל מרום: "ניסוי בפיתוח תפיסת חזון חינוכי מתוך המעש" בתוך: 'מדברים חזון - הזמנה לדיון בתכלית החינוך היהודי', בעריכת שלמה פוקס, ישראל שפלר ודניאל מרום; ירושלים, קרן מנדל וכתר הוצאה לאור, 2006, עמ' 331-372. וכן 'שיח מלב המבוכה', בעריכת דניאל מרום ומיקי מילר; ירושלים, קרן מנדל וכתר, 2008.

הפרויקט האישי שהכין בעמיתי ירושלים עסק בניסוח פדגוגיה פוסט-פוסט-צינונית, בהשראת ההגות של מורו, מרדכי (מוטה) שלו: מבקר ספרות, מחנך ופילוסוף של החינוך הישראלי וגם אביה של אשתו הראשונה וסב בתו. היום הוא מורד גם בו.

דניאל מרום: מוטה אמר שתמיד יש אלף מיליון אינסוף פתרונות אפשריים לכל חידה, אבל הוא נתן לך בסוף תשובה ואמר שהוא גם יוכיח מתמטית את הפתרון שלו. אני אומר - לא! בעולם של הקב"ה יש אמת כזו, אבל בתוך אינסוף - פתוח הרבה יותר. מהבחינה הזאת ההשפעה הרחבה יותר עלי היא של התיאולוגיה של מייקל פישביין; של מה שחוקר החינוך דיוויד כהן אומר על הבלתי-אפשריות של המקצועות לשיפור האדם; של מה שפוקס לדעתי לימד אותנו כשהפריך את כל ההנחות שלנו - אנחנו ניחנים בזיקה אל האינסוף. היצירה שלי, העבודה החינוכית שלי, היא לטפח אנשים שיוכלו לעזור לאנשי המקצוע בתחומיהם לנהל את המורכבות הזו של התנהלות בעולם הפתוח. מדוע מוצגות שש תפיסות חזון ב'מדברים חזון'? שש תפיסות המבקרות זו את זו ושכולן יחד אין די להקיף את המורכבות של הקיום והחינוך היהודי? ההנחה היא שצריך ללמוד לחיות עם הריבוי. בטח כשזה נוגע ליישום, להתנהגות, להתערבות במציאות. אני פועל בעולם של הקיום האנושי והחינוך. אני רואה את עצמי כגלגול חדש, מודרני-פוסטמודרני, של רב או מנהיג רוחני. ואני רואה את החיבור בין המנהיגות הרוחנית שלי לבין העשייה החינוכית שלי - בין הכשרת מנהיגות חינוכית לחינוך לבין הכשרת מנהיגות חינוכית לפרופסיות אחרות כמו הרפואה, הפסיכולוגיה ואפילו הרבנות עצמה - כזירת הרבנות שלי. שם אני מחבר עולמות.

- ובכל זאת, לא הכל פתוח. כדי ליישב דברים אתה נזקק לפעמים לפתרון מדויק מאוד.

דניאל מרום: אני לא מתכחש לקיומם של עולמות ומצבים סגורים. אבל הזירה שמושכת אותי היא לא רק התחום של איש המקצוע בפני עצמו -

היא גם התחום של הלקוח. אימוץ פתרון מדויק יכול בקלות לרצות את איש המקצוע ולהחמיץ את האדם שהוא מטפל בו. אביא דוגמה מהשינוי בטיפול בדמנציה שחולל תומס קיטווד. האנגלי הזה אמר שמהו הפריע לו בטיפול בדמנציה - הבעיה בדמנציה היא המטפלים, לא המטופלים. והבעיה היא שהם מפחדים מהאנשים שיש להם דמנציה, כי הם לא מובנים ולא צפויים להם; קשה להכיל את ההתפרצויות הפתאומיות שלהם, את האי-סדר שהם יוצרים, ולכן המטפלים משליטים סדר כדי להרגיע את החרדה שלהם. יושבים סביב השולחן באחת הארוחות ואחד המטופלים כועס, יש לו בכל פעם התפרצויות זעם. נותנים לו תרופות אנטי-פסיכוטיות - וזה יוצר גם בעיות חדשות. בשיטה של קיטווד, שהוא בובריאני, השאלה היא איך אפשר לבנות דיאלוג עם אדם שיש לו שיטיון ועם משפחתו. מתוך השיג ושיח איתו ועם המשפחה, גילו שבבית כשכולם ישבו סביב השולחן לאכול, תמיד נתנו לו ראשון. אז עשו ניסוי קטן ונתנו לו ראשון. זה הצליח. הוא נרגע. על פי עיקרון זה קיטווד הביא שיטה אחרת לכל היבטי הטיפול באנשים עם דמנציה - בסוגיית בניית המתחם, בזמני האוכל, בתקשורת היומיומית איתם. כדי להבין את המסע של קיטווד למנהיגות כזו במקצועו הלכתי ועיינתי בביוגרפיה שלו, בפרק הראשון בספרו הוא ניסח באופן שיטתי את התשתית הפילוסופית של השינוי, וזה פרק שאנחנו במנדל יכולים ללמוד - איך הוא לקח מבובר גשר להמשיג מחדש פרדיגמה למטפלים בדמנציה. זה כבר נעשה באירופה, הגיע לפיניקס באריוונה ועובר למדינת ניו יורק. בשבילי זה סיפור יפה. הפתרון הוא תלוי אדם ותלוי מקצוע ותלוי מידת הסיכון. ויש תנאי מעבדה ופיתוח ואת זה כן למדתי מפוקס: מערכת אתרעה מוקדמת לרעיונות חדשניים כמו של קיטווד בחינוך. אני חושב שצריך מעבדות לפיתוח, לניסויים. בין עולם פתוח לעולם סגור יש מתח וצריך לנהל את המתח. והנה, אני מראש מניח שיש בעיות גם בגישה של קיטווד ושצריך להמשיך לפתח חלופות.

יש בדוגמה שהביא יותר מהסבר למתודה. משוקעת בה מעין עדות אוטוביוגרפית - עד כמה אתה מודע לעצמך בתהליך המעבר מתרבות לתרבות - עד כמה המעבר הזה מעצב את אופן הסתכלותך בעולם. רוב הנמצאים במעבר כזה הם פליטים או מהגרי עבודה, המבקשים לשפר את סיכוייהם לשרוד. התרבות החדשה דורשת מהם מאמצי הישרדות רבים, טראומות העבר רודפות אותם - אין להם פנאי להתרכז בניואנסים, אף לא ללבוש להם זהות חדשה. אחרים באים מסיבות טכניות או רומנטיות ואחרות. מיעוט קטן עושה זאת מתוך מחויבות רעיונית, כדניאל מרום. הרגישויות התרבותיות שלו התחדדו והתלטשו בתהליך. היה עליו להחליף מערכת עצומה של פיקציות מקובלות בהסכמות מדומיינות אחרות שהמארג שלהן מהווה תרבות אחרת מזו שגדל בה: סמלים, מיתוסים, אתוסים, אותיות ומילים, אופן דיבור ותגובות; הוא היה רגיש לכל ניואנס, חדר תשוקה להטמיע ולהיטמע בארצו הקדומה-חדשה. המבטא - נשאר. גם האהבה לאן-בי-איי.

דניאל מרום: מצד אחד אני מרגיש סופר-שייך. העובדה שהתחברתי למשפחת שלו המושרשת עמוק באליטה המייסדת של ישראל היתה בעבורי כעולה חדש כמו לזכות בפרס הגדול בלוטו. ולמרות זאת חשתי שאני שייך מפני שבחברתי להשתייך. מבחינתי זו היתה עמדה הרבה יותר גבוהה ממי שלא בחר. אני נמצא במקום שמי שנולד פה לא יכול להיות בו. ובאופן פרדוקסלי ומפתיע, אף שרגלו של מוטה מעולם לא דרכה בחוץ לארץ הוא היה בשבילי תמצית הישראליות הטובה והעמוקה: דרך הלימוד המעמיק והביקורתי שלו בנבכי הצינונות, היהדות וההומניזם הוא הצליח לפרוץ את הגבולות של צבריותו. היה כאן צירוף הבחירה האברהמית שלי, ה'לך-לך', עם העובדה שאני 'בן של' ישראלית ושיש לי סבים פה ואח פה. ביומיום הרגשתי מאוד מאוד שייך, אבל כמה דברים היו אצלי שונים משל רוב הישראלים שהכרתי ומשל רוב האנגלוסקסים בירושלים.

מוטה שאל אותי למה לשמאל היה הכוח במדינה בארבעים השנים הראשונות. "אני לא איש מדע המדינה, ענית, "מה אתה אומר?" "אני

אגיד לך, " הוא אמר: "הורי, אנשי העלייה השנייה, היו ממרכז השמאל; הם עשו מורטוריום לחמש שנים על הרוסית, שפת האם, שפת הנעורים שלהם. הם דיברו זה עם זה עברית עד שהעברית בפייהם היתה טובה כמו הרוסית. והם לא נהיו אידיאולוגיים מדי." אבל הוא טען שהשמאל התגבר על שפת האם כך שמבחינה רוחנית כל האנרגיות שלו הופנו לעולם הכאן והעכשיו ואילו הימין שמר אמונים לרוסית וליידיש ולפולנית ולכן נפשית חלק מהם היו בכאן ובעכשיו וחלק מהם בעולם אחר. אם אתה רוצה באמת להיות פה, אמר מוטה, אז תניח את האנגלית ותיתן את כולך לעברית. הוא רצה שיהיו לי חיוניות וכוח. ואני קיבלתי את העצה הזאת. ממש החלטתי באופן מודע לא רק לשנות את שמי למרום (הימל במקורו הגרמני) כשאתחתן, כדי שאשתי ואני נוכל להיות יחד בשם חדש - החלטתי שאני הופך את העברית לשפה הראשונה שלי. עשיתי מורטוריום על האנגלית. דיברתי עברית עם בתו, שהיתה אז משוררת מתחילה ושהעברית שלה יפה, גידלתי את מרוה בתי בעברית וגם עשיתי מאמץ לקרוא עיתונים, לקרוא ספרות, לכתוב מערכי שיעורים - ולבסוף גם את הדוקטורט שלי - בעברית.

- ולא טרחת לסגל לך מבטא של יליד הארץ.

דניאל מרום: ממש לא. קודם כל ניסיתי פעם במבטא ישראלי, וזה יצא צרפתי. חצי דרך. אבל אף פעם לא הרגשתי שאני צריך להיות צבר. ממש לא. הקשר שלי לעברית היה דרך העברית הישנה. חיי כדובר עברית הם לחיות ולהחיות את הכתבים היהודיים האדירים שלמדתי בילדותי. כשביקרתי בנעורי בארץ, שאלו אותי איך אבי, שהיה מסורתי, מסתדר אחרי שנפרד מאממי, איך הוא מנקה את הבית שלו ודואג לנו לאוכל - אמרתי שיש לו 'שפחה'. לא ידעתי להגיד 'מנקה' או 'עוזרת'. אך כיום, יותר משלושה עשורים אחרי שעליתי, לחיות את העברית הרוחנית הישנה כשפת דיבור, כשפה יומיומית, זה מבחינתי עומק הישראליות. אף פעם לא הרגשתי צורך לדבר ברי"ש צברית. ובזכות המסע הייחודי שלי אני מרגיש ביטחון גם ללמד מנהיגי חינוך ישראלים אחרים לגשת לישראליותם במונחים מורכבים יותר.

- חקרת את התודעה הישראלית. עסקת בכך-ציון דינור, המעצב או המיתולוג של העבר היהודי. רצית להיות דינור?

דניאל מרום: לא. הגם שאני מתייחס ביראת כבוד לקריירה המזהירה של דינור, יש לי עליו ביקורת רבה. מה שכן, בעבודה הזו באמת גיליתי את תפקידי כמישהו שחי בין העולמות. רק היום אני מתחיל להבין שזה מה שקרה. אני מזהה פה - בישראלים - קצר בין-דורי. דור המייסדים והדורות הבאים אחריהם לא באמת משוחחים ביניהם. ואני מבין את זה. לדוגמה, כשדינור לימד ציונות בשפה של 'בדמיין חיי', זה מנכר את הישראלים כיום, כמו לומר להם שהם צריכים להיות בשר התותחים של החלומות שלו. מתוך הזדהות איתו כמי שמנסה לחבר בין שפת המקורות למציאות של היום הרגשתי שזה לא מה שהוא מנסה לעשות וניסיתי להסביר זאת במונחים כאלה שיאפשרו להבין ולהעריך את מפעלו. זהו בעיני האתגר של החינוך הציוני כיום. אם לא תהיה מסורת שמשלשלת מהציונות, אם לא תהיה דיאלקטיקה בין גלות לגאולה כפי שלמדתי ממוטה, אם הציונות לא תיהפך למסורת שמנסחת את עצמה מחדש שוב ושוב בהתאם למציאות המשתנה, אין לה עתיד. ראיתי זאת כתרגיל, ממש כחינוך עצמי, לקיים בכלי מחקר היסטוריים דו-שיח פורה עם המייסדים וגיליתי שמשום שאני עולה וגם דינור היה עולה - אני יכול להבין אותו וגם להסביר אותו לבתי.

- ראית את עצמך כמתרגם.

דניאל מרום: מתרגם שאינו מזדהה באופן טוטלי הן עם מייסדים כמו דינור הן עם ישראלים כיום אך כזה שמנסה לחבר ביניהם כדי לבנות שרשרת רב-דורית ומציאות טובה וראויה יותר. עלייתי לישראל היתה הצטרפות לפרויקט הרב-דורי הזה.

- התרגום הוא היסוד שאתה עובד איתו לאורך כל הדרך. אתה בא למקום ואתה מנסה לתרגם את הנעשה בו לשפה מושגית, לתאוריה. אתה חושף עם התלמידים את הפילוסופיה שלהם ומנסה לסייע להם לממש אותה באמצעות התרגום.

דניאל מרום: רק אוסיף - גם את הרעיונות שלי, לא רק את שלהם. לא עליתי לישראל הרומנטית הזו של המייסדים, הגם שזכיתי להכיר כמה ספיחים וזנבות שלהם, כמו איש העלייה השלישית מישל דיטל, ש'אימץ' אותי כשהתנדבתי בקיבוץ יפעת ועבדתי איתו ברדיית דבש כשאני בן 15 והוא כבן שמונים. אבל מה שראיתי זה מה שמוטה אמר - שההורים שהקימו את המקום הזה לא הצליחו במסירת שרביט המנהיגות לילדיהם ואני כל הזמן מנסה להגות ולתרגם את הרעיונות שאני מאמין ביכולתם לסייע לכך.

- אתה זוכר את תחילת עבודתך החינוכית בארץ, בגיל 24?

דניאל מרום: הגעתי לתיכון בית חינוך בירושלים תריסר ימים אחרי שנחתתי, ביום הפסקת האש של מלחמת לבנון הראשונה. היה שם מנהל חדש, גדעון שטחל, והוא אמר - אתה עולה חדש אז משרד הקליטה ישלם לי את המשכורת שלך כמורה ואני רוצה שתהיה אצלי מורה לאנגלית. אמרתי שאני מוכן ללמד אנגלית בתנאי שייתן לי שעתיים בעברית והוא נתן לי את השעתיים. לימדתי בכיתה י"ב קורס בפילוסופיה שאמנם היה חובה אך לא לבגרות, ממש התאבדות. והוא הוסיף לכך גם היסטוריה כללית בכיתה י"א, כשאני עוד מדבר עברית עם 'שפחה'. איזה שיעור קיבלתי מהתלמידים שלי: קודם כל זה היה תקופת [סדרת הטלוויזיה] 'דאלאס' והם אמרו, תשמע בובי, אתה נחמד אך איתנו צריך להיות קשוח וציני כמו ג'יי-אר. זה מזכיר לי את השיעור הראשון שלי בקורס פילוסופיה: "היי", אמרתי להם, "אנחנו הולכים ללמוד פילוסופיה עכשיו, לחשוב לעומק." רשמתי שתי שאלות על הלוח - "האם יש לאדם חירות להחליט על גורלו?" ו"מה שיעורי הבית למחר?" איזו שאלה קודמת, שאלתי. ואז ילד אחד, יהודה - אני זוכר אותו עד היום - במשקפיים פנקסיטיים ותלתלים, שיסע את דברי בכיתה של ארבעים תלמידים, בתוך מחסן, והוא קם, ניגש ישירות אלי ואומר: תגיד, אתה מקנדה? אתה מטורונטו? אתה מכיר את 'נאש'?

לא ידעתי מה זה 'ראש' - להקת רוק. ואז הוא צועק - צ'רלי! תראה מה זה, הוא בא מטורונטו ולא מכיר את 'ראש'. זו היתה החניכה שלי, אם כי היה לזה רמז כבר בלילה הקודם - שטחל, המנהל החדש, ואיזו חברת כנסת באו לדבר עם כל סגל המורים לקראת הפרק החדש בחיי בית הספר; המורים דיברו ביניהם בקול רם כל כך ששטחל כמעט בכה וחברת הכנסת כעסה עליהם משום שהם לא נותנים לה לדבר. והיה שם בחור מטורונטו, קצת מבוגר ממני, שלימד בבית הספר. אמרנו זה לזה - אם אלה המורים אז איך יהיו התלמידים. אז כך נכנסתי לחינוך הישראלי.

לימדתי בארבעה בתי ספר תיכוניים - ובכל זאת, חמש שנים אחר כך החלטתי שאני רוצה להישאר איש חינוך, בתנאי אחד - שאוכל לשלם מיסים. לא עליתי כדי לרמות את הממשלה. זה טוב אולי לגולה. אני שולל גולה ואני רוצה לשלם מיסים. ואני מורה עם שתי משרות וחצי והרבה חלטורות מתחת לשולחן ועדיין לא גומר את החודש. הבנתי שכך אני לא מוכן לחיות - גם אם ניסו לשכנע אותי שכך מתנהלים בארץ. למדתי אז אצל פוקס, שהקים באותם ימים את עמיתי ירושלים. ראיתי לפני סיכוי: אתקבל לעמיתי ירושלים, אנסה להיות במעמד שיהיו לי משכורת סבירה והשפעה רחבה יותר, ואשאר בחינוך.

22 שנותיו עם פוקס החלו ב-1984, בהר הצופים, במרכז מלטון בבית הספר לחינוך באוניברסיטה העברית בירושלים, בסדנה לתכנון תוכניות לימודים. היו שם גם שניים מתלמידי פוקס בתוכנית עמיתי ירושלים - אמי בוגנים ושמואל בן-הלל.

- אתה זוכר את פגישתך הראשונה עם פוקס?

דניאל מרום: זה היה בסדנה. פוקס כעס על מי שאיחר ושאל את השאלות הקלאסיות שלו על כל רעיון יצירתי שהעלו המשתתפים: "למה זה רעיון טוב?" "מנין לך שזה יצליח בשטח?" "מי בכלל יהיה מסוגל לעשות את זה?" - ודאי לא מחנכים רגילים בשטח ואין מישהו אחר"; "מי יממן לך

את זה ומדוע?" והוא נתן לנו תרגיל מסכם בתרגום רעיון למעשה בחינוך. הגשתי עבודה על אחד העם, תרגום של רעיונותיו לחינוך יהודי וישראלי כיום. השקעתי המון בעבודה הזאת וסיימתי אותה ממש בליל כלולותי - לא רציתי לאחר במסירה. והוא לא החזיר לי. עבר עוד שבוע, חודש, עוד חודש - בשלב מסוים הייתי מתוסכל שהוא לא מחזיר לי את העבודה. שאלתי את נחמה [מושיב] שהיתה עוזרת-הוראה שלו, ושאלתי אותו - ולא קיבלתי שום תשובה. התחלתי לכעוס - הוא עצמו לימד את זה, הקפיד על ההשקעה, על ההתייחסות. וזו חובתו, הוא המורה שלי. לא קיבלתי שום התייחסות. ציון טוב, אבל שום התייחסות. אני - לא אכפת לי, אני רוצה התייחסות לעבודה.

אמרתי לו שאני הולך לפנות לסנאט האוניברסיטה, להגיד להם שהוא מועל בתפקידו: "אני הולך לדווח עליך לרשויות." הוא צחק כל כך, אבל העבודה היא לא הוחזרה לי. שנים אחר כך, כשעבדתי בשביל פוקס ועמיתי ירושלים עברו מרחוב הצפירה לרחוב חובבי ציון, עשו בדיק בית, ואז סוזנה כהן מזכירתו אמרה בצחוק, "דני - מצאתי את העבודה שלך." הם כנראה איבדו אותה כבר בהתחלה כי כשהיא מסרה לי אותה לא היו עליה הערות כלל וכלל. פוקס לא קרא אותה לדעתי אך כן החליט לקבל אותי לעמיתי ירושלים וגם לעבודה איתו.

- לא הגשתי תביעה.

דניאל מרום: לא. היו פרקים חדשים בלימוד שלי מפוקס שגרמו לי להבין מה לא בסדר בעבודה שלי גם בלי שהוא היה צריך להעיר לי. אני פשוט הרגשתי שאפילו לא התחלתי למצות את מה שאני יכול למצות ממנו. תמיד נצמדתי לאנשים עם שאר רוח. יש לי אנטנות למצינונות. אני נקשר. תגיד שזה תחליף אבא - אולי יש כאן ממד כזה, אבל עם כל אחד מהם הצלחתי לא להיות במקום של יחסי אב-בן ואף עם אבי שלי היחסים התפתחו והתבגרו. וכל האנשים הללו מבוגרים ממני, כולם בדרגות גבוהות וכולם נתנו לי את ההרגשה שאני יכול ללמוד הרבה. איפה שיש איכויות - לשם אני נמשך ובשמחה הופך להיות תלמיד. אז אצל פוקס היה לי ברור שיש

מצוינות בריבוע, שיש לי המון מה ללמוד ושהוא יכול לחסוך לי שנים של טעויות. הוא גילם בשבילי את החינוך. הוא הציע לי דרך להיות גם איש הגות וגם איש מעשה בו בזמן, לא להיות שבוי בדיסציפלינה אחת אלא להיות אקלקטי, בין דיסציפלינות. מבחינה זו הזהות של מקצוע החינוך שהוא הציג תאמה מאוד את מה שאני ראיתי כזהותי המקצועית. אבל היה לו הסגנון שלו - צועקים כמו בְּישיבה. אם התעמתת איתו, בכבוד אבל מתוך תשוקה לעניין, הוא היה אדיב מאוד. אבל אם היית זהיר או מגומס מדי הוא כעס והוא ירד עליך. פוקס רצה שתעזו להיות טיפשי מולו - וברגע שהעזת הוא נעשה רך. ואני תמיד פתחתי את הפה ראשון. לא פחדתי להיכנס לזה, אבל הוא היה מכסה אותי קשות.

הוא גם התעלם לפעמים. כך זה אצל אנשים רבים שהם בעלי שיעור קומה. מוטה לימד אותי שכגודל האדם כך גודל סתירותיו. מה זה אומר? - שמצוינות איננה פונקציה של אידיאולוגיה; מצוינות היא פונקציה בתהליך היצירה - היכולת לנהל סתירות וקונפליקטים. להכיל אותם, במקום לברוח מהם ולחפש פתרון חד-פעמי, הרמוני כביכול; ולא רק להכיל אלא להישאר במקום שהם יפרו אותך.

- מה היה בו שהפרה אותך?

דניאל מרום: הרגשתי שהוא קורא אלי ממקום שרואים בו נוף הרבה יותר רחב והרבה יותר עמוק מהנוף שאני ורוב המחנכים האחרים פועלים בו. שהוא חכם ומנוסה ממני. שהוא רואה מורכבות הרבה יותר גדולה ממני ואני מרגיש את הקריאה שלו מהמקום שהוא אלי. אני ממש מרגיש שבהמשך לכל מחשבה הכי חכמה שלי יש עוד שבעה צעדים ושיקולים, ולא באופן חד-פעמי. הוא חי על ציר הרבה יותר רחב והרבה יותר משוכלל המחבר בין מעשה לרעיון, שאוכל ללמוד ממנו איך לחיות על הציר הזה. זה לא אומר שתמיד הסכמתי איתו ואימצתי את דרכו, או שהוא לא יכול לטעות ולהטעות, אבל ידעתי שיש לי מה ללמוד ממנו ושאיני נקראתי לשמש אותו כדי להשביח את עצמי. הוא הציע לי מה שאיש לא הציע לי, אפילו לא כמה אנשים יחד.

מה שמשיך אותי אליו היה שהוא לקח טיפוסים כמוני עם כל הכוונות הטובות לתקן עולם, אנשים שמביאים רוח אידיאליסטית ונאיביות ותום מובנה. בלי הטפה, אלא מתוך כניסה לחדר העבודה שלנו. הוא הראה לנו איך אנחנו יכולים לגרום נזק. הוא ביקש להציל את הכוונה אבל לתחכם את המעשה. לחלץ אותנו מהכשל הנרקסיסטי והרומנטי בחינוך. חבל שפוקס לא עשה די בבואו להוריש לנו במנדל מנגנון של פיתוח קוריקולרי שיכול להבטיח את עתידם של רעיונותיו המזהירים על הכשרת מנהיגות חינוכית. חבל לי שלא הספקתי להתעמת איתו על כך יותר.

למדתי להתייעץ עם פוקס בדרך שלו. בכל התייעצות הוא ביקש ששימו תוכנית על השולחן והוא הגיב לה. וכשאתה מתחייב באמת למשהו אתה אומר לעצמך - הנה אני במיטבי. ואז הוא היה מתחיל לכסח, באופן ענייני, וזה היה קשה, אבל הוא באמת רואה כל כך הרבה יותר והיה לי ברור שיש שם המון עושר - ראיתי את גדולתו. לאחר פרק של שיתוק, זה גם הוליד ממני רעיונות חכמים יותר ומעשיים.

יסודות התכנון החינוכי שפוקס הניח⁸⁰ מאוד דיברו אלי והוסיפו משמעת ותחכום לתהליך היצירה החינוכית שלי. הם מיפו את המורכבות של התכנון החינוכי וסיפקו כלים יעילים לניווט בה. שאר הגישות לתכנון חינוך לא התחילו לגעת במורכבות הזו וצמצמו את עולם החינוך כדי ליצור אשליה של שליטה בו, במקום להשתכלל ולהתעלות ולהגיע למעמד שווה עם המורכבות. לקח זמן רב להבין את גישת התכנון החינוכי של פוקס ועוד שנים של תרגולת כשוליה שלו בעבודה המשותפת שלנו, אבל בסוף הגעתי למצב שיכולתי ליישם אותה בהקשרים רבים ומגוונים בתוך מנדל ומחוצה לו. אז חיכה לי המבחן האחרון, שעוד הספקתי לעבור אותו בזמן חייו של פוקס: ביקורת גישתו של פוקס מתוכה, ויישומה כדי לערוך תיקונים ותוספות בתוך תוכנית הלימודים שהוא עצמו הוריש לתוכניות מנדל.

80 פיתוחיו לתאוריות של מורו ג'וזף שוואב בדבר ארבעת הנדבכים המשותפים בחשיבה החינוכית (בסיכום פשטני: תלמידים, מורים, הורים ומנהיגי הקהילה) ולחמש הרמות שבין פילוסופיה למעשה (בסיכום פשטני: פילוסופיה, פילוסופיה של החינוך, תאוריה של המעשה, יישום והערכה).

- בגיל צעיר מאוד ידעת שחינוך הוא דרך לתיקון העולם.

דניאל מריום: כן. אבל זוהי סיסמה. אני ראיתי גם שהימורה לתקן עולם היא גם לרועץ. שהיא יוצרת דידקטיות ויזמנות שמפריעות לאינטראקציה החינוכית.

- מה נתנה לך תוכנית עמיתי ירושלים שלא קיבלת בבית הספר לחינוך או במכון להכשרת מורים?

דניאל מריום: היתה לי אמנם הרבה ביקורת על תוכנית עמיתי ירושלים. הייתי אחד העמיתים הצעירים ביותר שהתקבלו, בן 29. חלק מהציפייה שלי היה להיות בממלכת פוקס, לעבות את הלימוד שהתחלתי איתו בסדנה, להיות בסביבה שמתנהלת בלימוד ובתכנון ובחשיבה ובפרויקטים חינוכיים, ולהיפגש עם אנשים מצוינים. רציתי את הלימוד הנחוץ כדי להנהיג בעולם החינוך. הגם שלא תמיד חוויתי כך את תוכנית עמיתי ירושלים הלכה למעשה, היא נתנה לי כמה דברים חשובים מאוד. אחד מהם הוא הקשר עם גדולי החוקרים והוגי הדעות. פוקס הביא אלינו מאסטרים מכל תחום, את [פרופ' משה] גרינברג במקרא, את [פרופ' נתן] רוטנשטרייך ואת [פרופ' ישראל] שפיר בפילוסופיה ובפילוסופיה של החינוך, ואחרים. גם הקריאה היתה עשירה ורבגונית יותר ממה שהלימוד הדיסציפלינרי הציע באקדמיה ושההכשרה המקצועית הציעה בתוכניותיה. ואיזו זכות לדון בכל זה עם אוסף מגוון של אנשים חריפי שכל ומוכחי-שטח שכל אחד הביא איתו רקע עיוני ומעשי עשיר. ההרכב האנושי והמקצועי הזה היה בבואת המורכבות של החינוך עצמו, כל שכן החינוך היהודי. הרגשתי שבעולם החינוך אני נמצא עם ריכוז יותר גבוה של איכויות מאלו שפגשתי בכל מקום אחר והריכוז הזה והתביעה למצוינות עשו לי טוב. הרגשתי גם שכולם מכבדים את הצד החינוכי. זה היה לי מאוד מאוד טוב לנשמה וחסין אותי מהשחיקה בשטח. היה גם מקום שיכולתי להיות אינטלקטואל, זה היה חשוב. כי בהרבה מקומות בחינוך אתה לא יכול להיות אינטלקטואל. ובשבילי אינטלקטואל הוא בעל רעיונות על כל דבר. בתוכנית היה גם קשר למציאות - לא ציני, אבל לא רק תיקון עולם - שנכשל פעם אחר פעם.

היתה מעורבות - בניגוד לאקדמיה - ומצד שני גובה. בעמיתי ירושלים הרגשתי שיש איזה קשר, יש תחושת מציאות יחד עם האינטלקטואליות. וזה מאוד קסם לי. התחושה שלנו היתה שאנו חייבים להיות חריפים יותר בביקורת עצמנו ורעיונותינו ממה שיהיו כלפינו בחוץ. לא רק מפני שזו הכנה טובה יותר למה שחכה לנו בשטח כי אם גם מתוך הנחה מחשמלת שאם לא נעמוד באמות המידה הגבוהות ביותר של יצירה חינוכית אמיתית ואפקטיבית, לא נוכל להציל את החינוך היהודי מאובדנו. אנו יכולים לתרום לחוסר הרלוונטיות הגובר של החינוך היהודי בעולם דווקא ברעיונות החדשים וביוזמות שלנו אם הם יהיו פושרים. האויב שלנו הוא הבינוניות והיוהרה. גם הריבוי [פלורליזם] היהודי והישראלי היה חשוב לי. התחושה הכללית שלי היתה שבישראל אנשים חיים במובלעות, ובתוכנית עמיתי ירושלים הרגשתי כאילו אני נושם. התוכנית לא היתה פרובינציאלית. האנשים שישבו סביב השולחן באו מכל העולם. כל אחד והאינטראקציה היהודית שלו עם התרבות הכללית מהמקום שהוא בא ממנו. אז גם תרבויות לא-יהודיות רבות יושבות סביב השולחן. היינו שולחן יותר מגוון מכל שולחן אחר בחינוך היהודי ואולי בחינוך בכלל.

- ומה היה עיקר הביקורת שלך אז, כעמית ירושלים, על התוכנית?

דניאל מרום: שהיא עצמה לא לכידה מבחינת הקשר בין הראוי למצוי כפי שהיא ציפתה מאיתנו להיות. לא דיברנו על זה כל כך, אבל במשך שנים פוקס ידע שיש לי ביקורת כללית כזו הן על עמיתי ירושלים הן על בית הספר למנהיגות. לדעתי הוא לא השלים את מה שהיה צריך להוריש מבחינת תשתית חינוכית - הוא עצמו נאלץ להתרכז בבניית מכון מנדל 'של מטה' וזה היה על חשבון בניית התנאים למכון מנדל 'של מעלה'. בתווך הזה נאלצנו להתפשר על פחות ממה שהחזון של פוקס הבטיח לנו ולעמיתים במשך השנים.

היתה לי גם ביקורת על פוקס שהוא לא מתעסק די בתוכן של הישראליות. ראיתי את הצלחתו בכך שהוא מביא את המשאבים שהוא יצר לעצמו בחוץ לארץ כהצעה רצינית מאוד לחברה הישראלית, כדי להשביח את

החינוך בארץ. רצייתי להיות במסלול הזה אבל במקום הרבה יותר מתקדם בו, ולכן בחרתי להקדיש את הדוקטורט שלי לבן-ציון דינור ולהשוות את תפיסת החזון שלו לחינוך הישראלי לתפיסותיהם של הוגי דעות אחרים. אחד הכשלים של עמיתי ירושלים היה ההגדרה של חינוך יהודי באופן צר מדי. אם החינוך היהודי בחוץ לארץ לא נמצא בקשר עמוק עם התרבות הכללית של המקום, אם הוא לא הופך אותה לחלק מהלימוד ולא הופך את האינטראקציה תרבות יהודית-תרבות כללית לחלק מהלימוד - אז הוא מכשיל גם את החינוך היהודי. הוא עושה גטואיזציה לזהות היהודית שמתעלמת ממורכבויות יומיומיות שהלומד החי בין שתי זהויות חווה. אבל מה לעשות, המכנה המשותף של העמיתים היה חינוך יהודי, אז בכך ברחו מהעיסוק בחינוך הכללי הלא-יהודי והאופן שהוא משפיע על החינוך היהודי. המידור הזה התנקם בנו. אחרי שהוקם בית הספר למנהיגות חינוכית קיוו שיהיה מגע בין התוכניות, אבל על אף מאמצים רבים מגע זה לא נוצר מעולם.

מרום מתנגד למונח 'חזון' אף שהוא עצמו היה בין האחראים המרכזיים להטמעתו בתוכניות במנדל. עם זאת הוא מאמין שחילוץ חזון הוא מיסודות ההכשרה של מנהיגות חינוכית. "אחד הדברים שמשכו אותי לעולם החינוך הוא שכשאתה בא להתערב למישהו בחייו יש חוקי משחק מסוימים," הוא אומר. "יש חוקי התנהלות. הנה תובנה נפלאה של פוקס: כשאתה בא להתערב בחייו של מישהו, כאקט של אתיקה מקצועית אם לא יותר מזה, אתה צריך להגן ולהצדיק את המעשה שלך בתוך תמונה ברורה ומנוסחת ככל האפשר - לאן אתה רוצה להוליך את האדם הזה? זו האחריות שלך. וכאן גם נכנסות סוגיות ההערכה והביקורת. צריך חיישני אזהרה שיתריעו מתי הרעיונות אינם בני-מימוש או אף אינם טובים. וכאן גם נכנס עניין המנהיגות: לא מדובר בפעולה מסוימת במצב ידוע מראש - מנהיגות היא מדרג אחר. עצם הקביעה אם להתערב, במה ולשם מה; באיזו משרה? באיזה ארגון? באיזו קהילה? באיזו חברה? באיזו דמות

ועל פי איזו דמות אדם ראוי? כל אלה הם תוצרי הפעילות המנהיגותית. בסופו של דבר מושגי היסוד של החינוך הם תרגום של תפיסת חזון מסוימת.

"החזון של פוקס היה של מוסד המשדרג את חזון החינוך של מנהיגים לעתיד ומצייד אותם כך שיוכלו לתווך בין ההיבטים הרעיוניים להיבטים המעשיים בתפיסת החזון המשודרגת שלהם. הוא ראה את המוסד כמתווך בין רעיונות לבין מעשים בעולם החינוך בישראל ובכלל. אין מוסדות כאלה בחינוך - לא בישראל ולא בעולם. השפה המנדלית רק מתחילה להיווצר. כשפה ראויה לתיווך עליה לכלול לא רק את הפילוסופיה כי אם גם את האמנויות ושפות לא טקסטואליות אחרות. אבל יש חשש לאבד את הצלע האקדמית ובינתיים אני חושש שהטקסט הולך לאיבוד בעולם בכלל. השאלה היא איך להכיל הן את האקדמיה הן את התרבות הן את המציאות. איך לבנות את הפדגוגיה של התרגום."

לצד מאמציו המתמידים לשפר את הנעשה במנדל נוכח הביקורת שיש לו הוא לא מרפה מהניסיונות ליישם את תובנותיו בשלל אופנים גם במקומות אחרים ובתחומים אחרים. לא רק כתרגום, גם כפתח לעוד לימוד, לעוד תובנות. המסע הרגשי-אינטלקטואלי שלו מגלה פינות בהווה הישראלית והיהודית שנסתרות בדרך כלל מהדיון הציבורי העכשווי (כמו החינוך הייחודי לילדים יוצאי רוסיה ברשת 'מופת'). כמי שעיסוקו בהכשרה למכשירים הוא מציג חלופה מעמיקה, רחבה ועשירה לרידוד הטובקיסטי השליט, לאופק החד-הברתי ששוטף קבוצות וחברות ועמים המתכווצים לממדי הטלפון הנייד. הסקרנות העצומה שניחן בה טלטלה אותו כל הדרך ממרדכי שלו והגותו הנוקבת לניגודו הרוחני, מרטין בובר, שהיה בין השאר גם מתרגם דגול. הדיאלוג האמיתי, גרס בובר, מושתת בין השאר על פתיחותו של האדם להפתעות. "חיים משמעים להיות נקרא, ואין אנו צריכים אלא להאזין", כתב: "כל אחד מאיתנו נתון בתוך שריון, שכמעט אין אנו מרגישים בו עוד מחמת הרגל. יש רק רגעים כהרף-עין שחודרים דרכו ומזרזים את הנפש לקבלו."

הוא בונה את זה רך, בתוך מרחבים בטוחים, ביד איתנה - כל כולה חמימות. ומתוך מרד גדול בקודמיו: כוונותיהם היו נפלאות אך הכשל היה בתרגומן לפרקטיקה. אפשר שהיו דקדקנים גדולים מדי, קפדנים ונוקשים. משוריינים. מרום דומה להם בעקשנותו, אבל מציע אמפתיה, הרבה אמפתיה. וגם סדקים.

ראש העיר: מיכאל ביטון

סרטו התיעודי של איתן אורן מ-1991, 'להיות קצין', שהופק בעבור הטלוויזיה הישראלית, עוקב אחר חמישה צוערים בבה"ד 1 עד סיימם את הקורס ומעט אחר כך. הסרט מתמקד בדמותו של צעיר חייכן וביישן בן 19 מחטיבת גולני, משקפיים גדולים לעיניו. בהיר ביטוי, כולו אומר מנהיגות, נחישות, עצמאות. את התפקידים המוטלים עליו הוא עושה כהלכה - ובאי-נוחות. הוא מסוגל להיות קשוח, אבל לא מקשיחות הוא עשוי, לא מצבאיות. הפער בין הנדרש לרצוי ניכר בו. אורן בחר להתמקד בו בגלל הדרמה: אחיו נפטר בעת מילוי תפקידו, וכבן למשפחה שכולה היה עליו לשכנע את הוריו לאשר את התנדבותו לשירות קרבי. הבימאי מבקר בבית הוריו, מצלם את סבתו שאינה דוברת עברית, את מסעודה אמו ואת אליהו אביו. הוא מבקר בדירה ששכר - אחרי שהוריד את הכיפה ובחר דרך חיים אחרת מזו שגדל בה. השיר על התוכי יוסי עם היין המר מענבי הנשמה מתנגן ברקע בקולו האינטימי של אריק איינשטיין. אורן לא גילה - אולי גילה אך לא חשף - שמכאל ביטון גיבורו הוא משורר בעל כוח פיוטי ייחודי, שענוות מילותיו ועצבותן מזכירה לא מעט את אברהם חלפי, מתובל בארז ביטון, מתגעגעת.

ביטון - מיכאל, לא ארז - נמנע מלפרסם את שיריו. הוא נוטה לאבד את רוב המחברות שנכתבו בהן בעט שחור. וחבל. משום יופיים, משום שהמילים והעצבות הן מסוד כוחו. פסיכולוג זריו היה מצביע על אינטליגנציה רגשית גבוהה במיוחד - אף שחמקמק המושג הזה, אינטליגנציה; חלול עוד יותר כשהוא מתפרט לריבוי העכשוויים -

רגשית, ארגונית, דיגיטלית, מה לא. ועם זאת מיכאל ביטון חונן באינטליגנציה גבוהה. מאוד. גם רגשית. או מוטב להשתמש במושג מעורפל אחר: כריזמה.

חלפו הרבה שנים מאז נעשה הסרט. עדיין קצין קרבי במילואים, סרן (מיל') מיכאל מרדכי ביטון, בוגר מחזור י"ח בבית הספר למנהיגות חינוכית, מכהן כיום כראש המועצה המקומית ירוחם;⁸¹ הגדרה חלקית. בעצם הוא ראש העיר: בקיא בכל פרט, זוכר כל בית, מכיר כל אחד מתושבי העיירה בשמו, יודע את סיפורו ומקפיד ללחוץ כל יד, להתעניין בשלום הילדים - בשמם, לפי סדר כרונולוגי; זוכר גם את הוריו - אם התגוררו בירוחם - ומזמין אותו ללשכתו אם יש צורך לסדר את ענייניו, כלומר לפתור את בעיותיו. איש שיחה בעל השראה, רק על שני נושאים הוא נוהר שלא לדבר: מתן בסתר והשאיפות הפוליטיות שלו לטווח הארוך.

10,600 תושבים בעיר, הוא מקפיד על הנתונים ועל כינוי המקום. נכון שבינתיים ירוחם היא מועצה מקומית המכונה 'עיירת פיתוח'⁸²; עד לא מזמן סמל מובהק לכישלון, למצוקה, לקיפוח ולנחשלות, לברוטאליות של ההגמוניה האשכנזית, אבל עוד מעט תהיה לעיר. עיר גדולה אפילו, הוא מבטיח, שבתוך עשור יכפל מספר תושביה. היא ממוקמת בנגב - על מה שנקרא פעם 'כביש הנפט' בואכה מעלה עקרבים - כחצי שעה מבאר שבע אם מקפידים על גבול המהירות המותרת. אגם נהדר ממערב לה, חלקו מעשה ידי אדם, מוזן שיטפונות חורף. מכתש ירוחם (שנקרא בעבר 'המכתש הגדול') ממזרחה נפרש מלוא העין בלי התראה, עוצר נשימה. מצפון לה שוכן השבט הבדואי רכמה, מכניס אורחים ומסביר פנים. הלאה בכביש מגיעים לשדה בוקר ולמצפנה רמון ובכיוון ההפוך - לדימונה ול'מפעל הטקסטיל' (קמ"ג) הסמוך לה ומצפונה ערד. לא מזמן תמה להיבנות כאן, שש דקות מירוחם, ממש ליד ובתחום השיפוט, עיר הבה"דים - קריית ההדרכה של צה"ל - שתגרום להפיכת המקום מסטארט-אפ שנולד כמעברה למעצמה אזורית החובקת את הישראליות; מרכז קניות יקום כאן על שטח של 30 דונם. עוד תוכניות פיתוח ממתכונות להתממש. בינתיים היא אי בודד בלב מדבר שמתחיל להתעורר ולצמוח.

מאחורי האין הזמני מסתתר סיפור של מאבק פוליטי ארוך וקשה, מאבק על ארנונה שנתית מצה"ל בסך חמישים מיליון שקלים. במאבק זה הצליח ביטון הטירון לגבור

81 עד שירד הספר לדפוס החליפה אותו סגניתו, טל אוחנה, בתפקיד.

82 התואר עיר מוענק ליישוב המונה 15 אלף תושבים (למעט נסיבות מיוחדות).

כנגד כל הסיכויים על ראש מרכז המועצות האזוריות המנוחה, שמואל ריפמן, שעמד בראש המועצה האזורית רמת נגב, שכנתו: דלת תושבים ועתירת בסיסי צבא והכנסות מהם. בסיסי צה"ל בשטח היו מקור הכנסה שנתי נאה של המועצה העשירה והחזקה, שחולשת על חמישית משטח המדינה. ריפמן המנוסה, שנים חבר מפלגת העבודה ולבסוף איש ישראל ביתנו, פוליטיקאי משופשף, לא טרח להיאבק ממש: קטן עליו, הוא חשב. הוא הסיט את האש לעבר ביטון האישי וניגח אותו בין השאר בטענה שפניו לפוליטיקה הארצית. בסופו של דבר הושג הסכם פשרה מכובד ביניהם, באותו לילה שמכבי קטפה בפעם האחרונה את גביע אירופה לאלופות: ירוחם תקבל את הארנונה מעיר הבה"דים וכך תתעשר בשמונה מיליוני שקלים בשנה - בתור התחלה - לצד שני כבישים שייסללו ממזרח, מקומות עבודה חדשים ותנופת בניין. המרחב מסביב יפותח במשותף, יבנה אזור תעשייה חדש שהכנסותיו יחולקו בשווה בין שתיהן ויהיה שיתוף פעולה גם בנושאים אחרים. "ההסכם הוא רק האחרון בשרשרת של הישגים שהפכו את ירוחם מסיפור של כישלון לסיפור הצלחה בלתי צפוי," כתב גיא רולניק בדה מרקר, המוסף הכלכלי של עיתון הארץ. "הוא מדבר לאט ובוהירות, תיאר רולניק את ביטון: "מקפיד לסייג כל תחזית ורודה, לחלום בגדול אבל לדבר במינימום האפשרי." וממקומו, מקום קטן, משפחתי, שאפשר בו לראות בלילה את הכוכבים ולהקשיב לשקט, מיכאל ביטון חושב חינוך. חושב ועושה - פעם בשבוע, ביום חמישי, הוא נוסע לעיר הגדולה תל אביב וסוגר עניינים עם שועים וראשי קרנות, עם צמרות הכלכלה והעסקים והממשלה ומביא הון להשקעה בפעילויות חינוך. "שאלו אותי בבית הספר למנהיגות, 'מה אתה רוצה להיות - ראש עיר חינוכי או חברתי?'" הוא אומר, "ובמכון מנדל אתה חייב להיות או חינוכי או חברתי או קהילתי. אז אני לוקח את החינוך כנושא המרכזי."

הוא מצליח לגייס מורים מעולים ומשאבים מצוינים: פריטה וירטואוזית על מיתרי האידיאלים החברתיים - התורמים נשבים בנגינתו והכסף הנדרש זורם. ניסיונו כמנהל התכנון והפיתוח של מגבית קנדה בישראל מקל עליו לגייס תרומות בתפוצות - נענית לדוגמה הקהילה במיאמי: יש לבני נוער שם וכאן מיוזמים חברתיים משותפים. תרומה של שני מיליון שקל בשנה ממיאמי מממנת את פרויקט המצוינות בחינוך. יש פעילות באמצעות קרן היסוד עם יהדות מרכז אמריקה ודרומה, דוברי הספרדית.

גם קרן מנדל הרימה תרומה של מיליוני דולרים להקמת מבנה לחינוך חדשני בירוחם ויש גם תורמים ישראלים חשובים.

בשפתו הציורית הוא מדבר על כינון "איים של מצוינות" בכוונה "להרים את כל היבשת". 'העתיד' הוא מילת המפתח. היא מוצאת ביטוי בשטח - יותר היי-טק, יותר חדשנות ומקצועיות, יותר השקעה בהכשרה מדעית; מומחים להוראת פיזיקה וכימיה מביאים את צעירי ירוחם לרמות חדשות של לימוד. מטח - שמנכ"ליתו גילה בן-הר בוגרת בית הספר למנהיגות חינוכית גם היא - מקימה בירוחם בהשקעה של עשרה מיליון דולר חממה טכנולוגית לחברות-הזנק שיעסקו בפיתוח טכנולוגיות חדשניות בחינוך. יוקם שם מרכז מידע ומחקר ראשון מסוגו בתחום. המרכז ירתום להרפתקאותיו את בתי הספר בירוחם. כבר היום יש לכל בתי הספר בעיירה שירותים מקוונים ללמידה מהבית.

השינוי מורגש בתחומים נוספים: יש מאמץ אינטנסיבי לשפר את חזות ירוחם, להפוך אותה לעיר ירוקה, נקייה, מושכת עין. גם זה עניין של חינוך ואולי באופן העמוק ביותר: זהו מענה לבעיית הדימוי העצמי הנמוך של ירוחם, ותיקיה ובניה. דימוי עצמי בא לביטוי בהופעה החיצונית ולא אחת נובע ממנה. ההשקעה בחזות היישוב ובשיפורה היא מעשה חינוכי. ועד שהחל ביטון בכהונתו היה רופא אחד במקום, שסיים את תורנותו בשבע בערב. היום יש רופא עד 23:00 וניידת טיפול נמרץ עומדת לרשות התושבים. תוחלת החיים של תושבי הנגב נמוכה במובהק מזו של תושבי המרכז; מרחקם הרב של שירותים רפואיים סבירים וחוסר נגישותם הם חלק מההסבר לכך. בידי מנהל החברה הכלכלית של ירוחם, תל אביבי אמנם, מופקדים מאתיים מיליון שקלים לפיתוח. קודם היה שם ממלא מקום עם אלפית הסכום. אושרו להקמה שש חוות קקלאיות-תיירותיות בשולי העיירה, לחקלאות פרטית של תושבים, בעיקר גידול צמחי תבלין. וההשקעה העמוקה ביותר, בכל התחומים, היא במעורבות קהילתית: נקודת מוצא לכל שינוי.

הפעילות הנמרצת הביאה בעקבותיה הגירה חיובית לירוחם וכיום נבנים בה אלפי בתים. ביטון משקיע בשיפור פני העיירה ובבניית קהילה. "הקמנו מרכז לעידוד ההתנדבות האזרחית, חמש מאות מתנדבים", הוא אומר. "יש קבוצות עבודה - על גבולות העיר, על הארנונה, על צדק חלוקתי. יש קבוצה שלומדת את סוגיית הקהילה הבדואית ויש קבוצת גמלאים שמתנדבת בבסיס צבאי. יש קבוצות שעוסקות ברווחה

במסגרת 'מרכז עוצמה'. כל אחת מהן מתמקדת ביוזמה חברתית אחרת, לדוגמה - לארגון טיולים למי שמעולם לא יצאו לטיול. "אפילו אגם ירוחם, שהפך באחת לביצה טובענית, לפחות מבחינת הכספים שהוזרמו אליו, שוקם במידה רבה והיום הוא מהנה את העין, את הרוחצים ואת הדייגים. יש בו טיילת חדשה, אוהל ענק לאסיפות ומתחם קמפינג. אפשר שגם העגלה החברתית נוע תנוע.

העיירה עמדה להתרסק לפני כעשור. ירוחם היתה בפשיטת רגל. המתנ"ס נסגר, מערכות החינוך והרווחה התפוררו, אזל הכסף למשכורות. פרנסיה עמדו לפני שוקת שבורה וגירעון שהגיע לעשרות מיליונים. הבום הכלכלי-חברתי, בעקבות עליית האלפים מחבר המדינות לשעבר, לא מנע את המשבר; המקור היה ניהול כושל. עברו חמש שנות מאמצים של ועדה קרואה שניהלה את ירוחם בראשות עמרם מצנע, שהחל בעשייה טובה אך לא הצליח לאזן את קופת המועצה, והעיירה עודה נעדרת ביטחון כלכלי ויציבות. בהיכנסו לתפקידו, אחרי שזכה בבחירות בנובמבר 2010, גילה ביטחון שלפניו בדיוק אותה בעיה שנתקל בה מצנע בבואו, ובאותם סדרי גודל.

לא רק בכלכלה מדובר. למרות המתיישבים החדשים שבאו לחזק את העיירה המדשדשת לפני שנות דור, אידיאליסטים, מלאי כוונות טובות, נמרצים ועושים הרבה מאוד למען המקום, ניכר מתח חברתי בעיירה. המתיישבים החדשים מנותקים למדי מהוותיקים ומבני המקום - קהילות מסתגרות, מגע חברתי מצומצם ומטה, כעסים. על משקעי העבר אי אפשר להתגבר ביום אחד, בשנה אחת, בקדנציה אחת.

מסעודה ואליהו ביטון עלו לארץ ממרוקו עם חמשת ילדיהם ב-1963. בארץ נולדו עוד ארבעה, בהם הבן אבי (אברהם שלום), שהלך לעולמו בגיל עשרים, אחרי תאונת דרכים עת שירת בחיל החימוש. בבית דיברו רק מרוקאית ושלוחית (ניב בְּרַבְרִי). מסעודה ביטון עבדה כמנקה בבית הספר התיכון, אליהו ביטון עבד כפועל פשוט בכור האטומי בדימונה.

"היינו תשעה ילדים בבית, "מיכאל ביטון מספר: "הורי עברו מהמעברה לדירת 45 מ"ר. הרגשתי נסיך. הרב טרבלסי בישיבה התיכונית דאג לי למשקפיים, לבגדים, לשיניים שלי, שיהיו לי דמי כיס. מהתיכון נשרתי. כשהתגייסתי בגיל 17 אפשרו לי להגיע לגולני אחרי התערבות עקשנית של הושע בן-שלום - איש הקיבוץ העירוני

והמכינות הקדם-צבאיות - אצל מתן וילנאי, ראש אכ"א. גם מבית הספר למנהיגות חינוכית כמעט נשרתי, "הוא מעיד על עצמו בגאווה, אף כי המשיך ללמוד בתנאים מיוחדים וסיים את לימודיו כחוק.

"מסעודה ואליהו ביטון היו עובדי ניקיון שחיו מפנסיה. היום יש עובדי כוח אדם בלי פנסיה. ויש לזכור שנער עבריין עולה לנו מאתיים אלף שקל בשנה. צריך לצמצם פערים. לא שוויון, לא ועדת תמיכות. תקציב קבוע. עוגה יבשה אוכלים לאט. יש לנו שלושת אלפים תלמידים בירוחם, מאות מהם בחינוך החרדי. יש אלף משפחות התלויות ברווחה - שלישי מהתושבים. אבל עשייה ויוזמה יוצרות רעיונות ושותפים. פילנתרופ טוב ורעיון טוב יכולים להכניס את המדינה להיריון.

"כל אדם בירוחם מוכר וידוע, "הוא מספר, "אין אצלנו הומלסים. אנחנו יישוב ירוק ועיר חינוך, עם דגש בגיל הרך. יש לנו מינהלת עיר חינוך ובה ניהלנו לא מכבר דיון עד חצות הלילה בנושא איך לעבוד נכון עם הורים.

"יש לנו תקצוב מקומי מיוחד בחינוך. שר החינוך תמך בזה. אמרתי לו ש'הכל חינוך', ואת התקציב המיוחד שייקח או מהאוצר או מהעשירים. זה קשה. בירוחם יש שקל של משרד החינוך על כל שקל עירוני ועל כל שקל של ההורים. ברעננה על כל שקל ממשלתי יש ארבעה שקלים מהעירייה וארבעה שקלים מההורים.

"יש רעיון שובבי: לא, לא סוגיית ההפרטה - הניהול העצמי. הדבר הכי נכון למדינה - הוא להפקיד את החינוך בידי הרשויות. לא יורדים דרגה - מגבירים את המעורבות ההורית. אני רוצה להכריז על ירוחם כעל העיר הראשונה בישראל שחל בה איסור לגבות כסף מההורים. איסור גבייה בתיכון. אבל כל הורה ייתן בתמורה חמישים עד מאה שעות לקהילה. בתשלומי הורים נוצר חוסר איזון של הכוונה המקורית."

באיסור על גביית כספים מההורים נתקל בעת סיור חינוכי בפינלנד, והתרשם עמוקות. יש לו נשימה ארוכה. הוא התחיל במיפוי החוזקות והחולשות של החינוך בירוחם. לרבע מהמשפחות בירוחם יש ארבעה ילדים ומעלה. החינוך לגיל הרך היה נקודת התורפה הבולטת במערכת, ועם אנשי המקצוע שגייס הפך אותו לספינת הדגל. בהשקעה של ארבעה מיליון דולר הוקמו שני מעונות יום חדשים, הוחל במניעה ובאיתור ומונה רכז לגיל הרך במועצה. זה ארבעים שנה לא הוקמו מעונות בעירייה.

פעולה דומה נעשית גם לגבי האוכלוסייה הקשישה. המועצה המקומית מעסיקה עובד במשרה מלאה העוסק רק במחקר ובפיתוח בחינוך. זהו המפתח, ויש תוצאות. לדוגמה - נבחרת תלמידים מירוחם היא אלופת העולם ברובוטיקה. יש תוכניות של שוויון הזדמנויות ויש תוכניות של חינוך מוזיקלי - 'עיר מנגנת'. הוא ביקש להפוך את ירוחם ל'עיר חינוך' - ב-2012 היא הוכרה ככזאת.

חינוך אינו רק לילדים או לקשישים. חינוך הוא העיקר בעיניו, העוגן לקהילה כולה. מוזיאון העליות לדוגמה, שאולי ישנה את הדימוי הסטיגמטי שירוחם מבקשת להתנער ממנו, ימתח את המונח 'חלוציות'. מוזיאון העליות שיוקם בירוחם לא יציג את כל סיפור העליות לארץ; לא ייוצגו בו העלייה הראשונה והשנייה, גם לא החמישית. הוא יתמקד בעליות שאחרי קום המדינה, בשנות ה-50 וה-60, ברומנים ובמרוקאים, בהודים ובפרסים, באלה שבעבורם נבנתה ב-1951 מעברת ירוחם בתל רכמה, משכנה של ביר רכמה,⁸³ שהיתה לתל ירוחם ולכפר ירוחם ולבסוף לירוחם וצריפיה האחרונים נעלמו לא מכבר. אחר כך הצטרפו אליהם עולים ממדינות צפון אפריקה אחרות, עולים מחבר המדינות, עולים מארצות הברית וממערב אירופה, וגם ירושלמים וקיבוצניקים מסעד, מגרעיני הציונות הדתית. כור היתוך חם, מדברי.

שורשיו נעוצים בבית דתי. הוא סיים את בית הספר הממלכתי דתי קול יעקב והחל ללמוד בישיבה התיכונית למצטיינים בבאר שבע, אהל שלמה; לא התאים לו. הוא עבר ללמוד בתיכון דתי בדימונה - ונפלט. "כשנזרקתי משם, הרב שפיגל קיבל אותי בחזרה ללימודים בישיבה בבאר שבע, ואז, בכיתה י"א, נשרתי סופית." שפת הלימודים בישיבה וניתוקה משפת החיים צרמו לו. ביטון שב הביתה לירוחם והיה חניך התנועה, 'ילד גרעינים' - אותם גרעיני נח"ל של תנועת בני עקיבא שבחרו, מחזור אחר מחזור עד 1993, להתיישב בירוחם ורבים מהם מתגוררים שם עד היום. הוא היה גנן ומנהל גינון, הדרך בחוג סיירות ועבד כמתנדב עם בני נוער עד גיל 17, כשיצא ל'פרויקט גולני', שהקים הושע פרידמן בן-שלום. הוא שירת בגולני, סיים קורס קצינים, המשיך כמדריך בבה"ד 1 ושב לגולני במילואים, כמפקד צוות בפלוגת סיור. בתום שירותו הדרך במרכז ללימודי שדה בירוחם ובנתבות, מדריך מוסמך בחברה להגנת הטבע, לימים גם מגשר מוסמך. בתוך כך השלים בגרויות, התחתן עם אילנה, ילידת ארצות הברית ומדריכה בחברה להגנת הטבע כשהכירו, ונסע לשנתיים

עם אשתו לקונטיקט, ללמוד אנגלית. "עבדתי כאו-פר עם ילדים," הוא מספר. הוא בעל תואר ראשון בפסיכולוגיה ובספרות עברית מאוניברסיטת בן-גוריון ותואר שני בניהול מלכ"רים מהאוניברסיטה העברית בירושלים; ניהל את המתנ"ס בירוחם, את בית הספר לחינוך סביבתי בנתיבות, את אזור באר שבע של הסוכנות היהודית ושימש מנהל שותפויות ותכנון אסטרטגי במגבית קנדה בישראל, אחראי על תקציב שנתי בן שישים מיליון דולר. בתוך כך סיים קורס מנהלים של הסוכנות היהודית וקורס מנהלים של החברה למתנ"סים, בוגר תוכנית 'גוונים' למנהיגות יהודית פלורליסטית בישראל. בהתנדבות היה שותף ליוזמות מקומיות ובהן 'עתידי במדבר' - בית מדרש פלורליסטי יוצר: הוא כיהן כיו"ר העמותה; עמותת קלי"ר (קהילה למען ילדי ירוחם); 'צעירים בירוחם', לעידוד התיישבות, מנהיגות ומעורבות של צעירים בירוחם ובנגב, שבראשה עמד, ועסק גם בהכנת בני נוער לגיוס. הוא היה חבר בקרן ירוחם החדשה שהקים מצנע לגיוס משאבים לעיירה, וחבר בוועדת כוח אדם במועצה המקומית בזמן כהונתו של מצנע. ביטון היה חבר גם בוועדת 'שותפות אלפיים' בארצות הברית ועמד בראש ועדת הון חברתי בשותפות עם קהילת מיאמי. הנחה נוער מירוחם בתוכנית 'קו הזינוק' לפיתוח מנהיגות, היה חבר בוועד המנהל של מכללת קיי ושל מכללת סמי שמעון להנדסה, וחבר בתנועת 'תיקון' שבראשה עומד ד"ר מאיר בוזגלו. הוא ניהל מאבקים חברתיים מקומיים, בהם הקמת ועד פעולה להדחת ראש המועצה דאז ברוך אלמקיים - מאבק שהוכתר בהצלחה מיידית, ומאבק להקמת ועד עובדים במפעל 'אקרשטיין'. בסתר, כך מספרים, הוא גם תורם כספים ליישוב. ביטון לא מדבר על זה. הוא מאשר שהיה נציג קרן אנונימית לסיוע למשפחות בירוחם.

עדיין נאמן לקריאה הבן-גוריונית מלפני שישים שנה: "בנגב ייבחו העם בישראל ומדינתו - כי רק במאמץ מלוכד של עם מתנדב ומדינה מתכננת ומבצעת נוכל למשימה הגדולה של הפרחת השממה ויישובה. מאמץ זה יקבע גורלה של מדינת ישראל ומעמדו של עמנו בתולדות המין האנושי." צעירים - הנגבה! היתה הסיסמה פעם, להפרחת השממה: העתיד נמצא באותם שטחים שהם שני שלישים ממדינת ישראל בהיקפם ומאכלסים אולי חמישה אחוזים מהתושבים במקרה הטוב.

בנעוריו פרק עול תורה ומצוות ובהדרגה אימץ דרך אמצעית. בין 20 ל-30 אחוז מהתושבים בירוחם הם דתיים - בכללם אנשי גרעין 'משמיע שלום' של הציונות הדתית, רובו עולים מארצות הברית, שהגיע למקום ב-1977 - וזהו גם שיעור המסורתיים

בעיירה, וכן 17 חברי בני עקיבא מירושלים ומקיבוץ סעד שהגיעו ליישוב ב-1983. ביטון חבר אליהם כשהיה עוד תלמיד חטיבת הביניים בישיבה, חניך תנועת בני עקיבא בירוחם - הם מצידם היו לבביים, קיבלו אותו בחום, גם כשברח מלימודיו. דרך האמצע: עשרים בתי כנסת פועלים בירוחם, ואף על פי כן, מועדוני הנוער פתוחים בשבתות. קרוב לעשרה אחוזים מתושבי ירוחם הם חרדים, ומתנגדיו מאשימים אותו בעסקאות פוליטיות מחשקות איתם, שהטו את הכף וסייעו לניצחוננו בבחירות. אז עמד בראש רשימת 'ירוחם אחת' וגבר על יריבו, איש הליכוד מוטי אביסרור, שכינה כראש המועצה המקומית תריסר שנים בעבר, בפער של 15 אחוזים בסיובו הראשון. 'די להתבכין' היתה הסיסמה שאימץ.

אב לשלוש בנות ולשני בנים, אחרי קריירה מרשימה של שירות ציבורי התקבל מיכאל ביטון לבית הספר למנהיגות חינוכית. כובש לבבות מנוסה, הוא לא התקשה להתחבר עם כולם. "הם מחפשים לא רק אינטליגנציה", הוא אומר. "מה שחשוב הוא יכולת מימוש, יכולת ביצוע ויישום. אתה לא חייב להיות גאון הדור - אבל אתה צריך לדעת לעשות, להזיז.

"מצפים ממך ואתה מצפה מעצמך - להעז, לעשות דברים גדולים ומשמעותיים. מצפים שתעשה דברים הרבה יותר גדולים. זה בא מהארגון, אבל גם מהאנשים שאיתך." הוא מספר על בית הספר למנהיגות חינוכית כמו היתה זו שיבה לקורס קצינים בבה"ד 1, בלי האימון הגופני, המשמעת הקשוחה, ההערכה המתמדת, הניווטים והאיום בהדחה. הוא ביקש ומצא ליטוש סופי, גושפנקה אחרונה, ועוד יותר את חברת העושים - המוכשרים והמבריקים, אלה עם זוויות אחרות משלו. גם לא התקשה למצוא. הקשר איתם, עם בני המחזור, נשמר. "זה מה שקורה ברגע שאתה משויך לקבוצת התייחסות - התרעות ווטסאפ, אימיילים כל יום. כשאתה קצין ומדריך קצינים אתה שייך לקבוצת קציני בה"ד 1. באותה מידה זה מה שקורה במנדל, נוצרת קבוצת התייחסות. הלמידה היא לאו דווקא התכנים או תעודת הוראה. זה קיים, אבל העיקר הוא המפגש בין העמיתים, הרישות שנטווה בין המשתתפים."

אגב לימודיו בבית ספר מנדל למנהיגות חינוכית הוציא תעודת הוראה. ואגב לימודיו החליט להציב את עצמו כמועמד לראשות המועצה המקומית וניהל את מסע הבחירות שהביאו הלום. ובעצם זה היסוד העמוק שמפעיל אותו, מאז ברח מלימודיו בבית הספר כדי להתחבר עם בני גרעיני הנח"ל - הרישות.

"יש רישות חסר משמעות ויש רישות שעומד לרשותך כשאתה רוצה להיות הכי טוב במה שאתה עושה. בבית הספר למנהיגות אתה מקבל את הפוקוס - במה למקד את האמביציה. אז רציתי - פחדתי - היססתי - נסוגתי - והמקום הזה אפשר לי גם את הזמן לקבל החלטות גורליות. נרשמתי שם ואז כמועמד לראשות המועצה. זה היה בניגוד להיגיון. ניהלתי תקציב של עשרות מיליוני דולרים במגבית קנדה, השפעתתי. היה לי תפקיד מנהיגותי. עזבתי את מרחב הנוחות. זו היתה החלטה שהצריכה אומץ: ללכת לעיר נטולת משאבים, רבת-צרכים, עם אנשים מדהימים, עם קשיים ומכשולים, בחזית האתגרים החברתיים-גיאוגרפיים של מדינת ישראל."

תקופת ההכשרה במכון מנדל חיזקה בו את התובנה שהלימוד הוא תהליך שאינו פוסק. הוא מרבה להיעזר בתהליכים של מחקר ופיתוח לגיבוש תוכניות חומש, הן בחינוך הן ברווחה. הוא נסמך על שיטות הערכה, תמיד במגמה להגיע לתוצאות מדידות. הרבה עבודה מושקעת בניצוחו בפיתוח דגמים חדשניים, בסיוורים במוקדי הצלחה, באיתור עוגנים ויוזמות יצירתיים לשירותים החברתיים. ירוחם מכירה את ההצלחה של דגם הקהילה הלומדת. אחת האפשרויות לעידוד ולקידום דגם זה היא בהבאת מרצים אורחים שיעשו במקום סמסטר או יותר, זמינים ונגישים לכל, ויעוררו דיונים ושיחות. הוא וצוותו מתמקדים בלימוד דוח ועדת אלאוף, הוועדה הממשלתית למלחמה בעוני: יציאה מעוני, בעיות תעסוקה, שכר מינימום, נוער מחוץ למסגרות, גמילה מסמים, שיקום אסירים, אימהות חד-הוריות, דיור ובריאות וכיו"ב. קשריו הטובים בממשלה מסייעים וסייעו בידו להשיג תקציבים לשיפור השירותים העירוניים, הוא מאמין. שר הרווחה לשעבר, מאיר כהן, לשם הדגמה משכנעת, גדל בירוחם.

לשכת ראש המועצה המקומית ירוחם צנועה, עניינית. מדפים ועליהם תעודות הוקרה, ספרים רשמיים בארון מאחורי דלתות זכוכית, 'כללי המנהיג של דוד בן-גוריון'

במסגרת נאה, תמונות עם מנהיגים, דגלונים, מגשים עם הקדשות חרותות, 'לראש העיר'. השריף ביטון מושך בכתפיו, הרי זוהי עיר המתכנה 'מועצה מקומית'. בית המועצה ממוקם במרכז הרחוב הראשי, מקצה העיירה ועד קצה. יש אחד כזה: רחוב צבי בורנשטיין. בניגוד לתמונת העיירה מסרטי המערבונים, אין כאן בר - רק משהו קטן אצל הסטודנטים, המלון נפתח לא מזמן, הסוסים טופפים במשורה - אחד, שניים; הרכבת לא עוברת כאן. המסילה עוצרת בבאר שבע, העיר הגדולה. אבל זוהי עיר כמעט גדולה, והלא כל סוגיות השלטון המקומי נמצאות כאן, על שולחנו: סלילת כבישים, השקעות ייעודיות בתחום הצעירים, התחדשות עירונית, צמצום פערים, תוכנית הבראה מקיפה, בחינת תוכנית אסטרטגית משותפת לעיירה ולמשרד האוצר בניהול החברה הכלכלית לירוחם, שלל סוגיות מימון - כל אלה עם אנשי האוצר; ואז עולות סוגיות של שיתוף פעולה כלכלי אזורי כמנוף צמיחה כלכלי-קהילתי. ומשם - להיערכות לקראת פתיחת שנת הלימודים, לפרויקטים של שיפור פני העיירה, להשלמות של פרויקטים שנעשים בשטח, להתגברות על בעיות תקציביות, לתיקוני טעויות. ועליו לקבוע את סדר העדיפויות, עניין רגיש ורב-מעקשים. איך מטפלים באתר הפסולת ואיך מתמודדים בשיפוץ אזור התעשייה ובהקמת קניון הענק שם. איך תהיה התאורה ואיך יתמודדו בנפח התנועה הצפוי. בתוך כך הוא סוגר בכמה שניות בעיה של הקצאת קרקע להרחבה - גינה ליד הבית, עם מהנדסת המועצה והתושב המבקש. חוכמת רחוב, ניסיון מצטבר, ערמומיות - מה לא צריך בארגז הכלים לניהול עיר. כולל עין ערנית להבחין במניפולציות המכוערות של נאמני הפוליטיקה הישנה, הכושלת והקטנונית, זו העשויה חשבונות משפחתיים ומתמקדת בטווח הקצר של פתרון בעיות אישיות. הדברים מגיעים לא אחת לכלל איומים והשמצות, להשתלחויות על גבול האלימות. ביטון מבקש לראות את תוכניות העבודה, את תוכניות השתילה של העצים הרב-שנתיים - צריך להספיק לטעת את עשרות העצים לפני תחילת שנת השמיטה. מנהל האגף לשיפור פני העיר מעיר שבתוכניות לא מופיעים פחי האשפה. ביטון ממחר להוסיף שפינוי האשפה צריך להיעשות במוצאי שבתות ולא בימי ראשון בבוקר. ויש לנסח הסכם מסגרת ולהשיג את ההסכמות הנדרשות מכל הצדדים המעורבים. "אל תיתנו טופס 4 בלי התחייבות הדיירים לתחזוקת הבניין," ביטון מזכיר. התוכניות נשלפות ומושבות למקומן. כל סנטימטר במפה מייצג ליטר יעיה בחום המאובק. לכל מטר רבוע יש סיפור. מאחורי כל דלת יש מאבק. התצוגה

הגרפית, משב קור מקצועי, אינה מעבירה את הצעקות, את הקללות, את להט הסכסוכים, את האכזבות והמרירות, את הנקמנות והכאבים. "עבירות בנייה - אפשר להכשיר בדיעבד. אבל בעבירות בנייה - העבריין מלכלך עלינו, מתלונן, " הוא אומר. זמנו מתחלק בין תכנון אסטרטגי לניהול העיירה; ענייני חינוך הם העיקר, אך הוא דואג להקצות חלק ניכר משעותיו לקידום פוליטי. היבט זה של עשייתו מביא להשתתפות בהלוויות ובניחום אבלים, כמו גם בבריתות, בבר מצוות, בחתונות. חלק אחר הוא ראינות לתקשורת ומפגשים עם משלחות המגיעות למקום, משרים ופמליותיהם ועד לקבוצות ארגוניות ולאנשי השלטון המקומי, אנשי החטיבה להתיישבות, תורמים ושתדלנים, אורחים המבקשים לפתור את בעיותיהם, בכירי המועצה ונבחריה. לוח זמנים דחוס, המשימות צפופות. כאן הוא מצביע על הישגים, שם על חסרים, פה על הזדמנויות; העולם שלו גדוש בהסברים ובזיכרונות, בדחף לחולל שינוי ובמבטים על התדמית. הוא חייב להיות חד הבחנה, ממוקד, תכליתי. משבע בבוקר ועד אחרי חצות. פחות מדי שעות, יותר מדי נושאים בטיפול. ותמיד לדייק בהתאמת הנושאים לאנשים, האנשים לנושאים. יש לו זיכרון נוקב לפרטים ולפרטי הפרטים, הוא מרבה לערוך ביקורי בית, לקיים פגישות ליליות, לדון בכל נושא, גם אם זה הזוי בתכלית. הוא עובד ללא הפוגה, בחריצות מסחררת - אבל באופן יסודי. כדי שיהיה אפשר באמת להזיז דברים צריך להעמיק את היסודות, לאט ובזהירות. גם את זה הוא לקח מבית הספר למנהיגות חינוכית, ואת הדליברציה: לשתף את כל מי שמוכן, לערב את מנהיגי הציבור ואת קובעי המדיניות, את המממנים, את העושים במלאכה, את קהל היעד. על תחושת הזמן הנזילה מעט שלו מחפה תפיסה מרחבית מדויקת - מודעות למקום ומודעות לעצמו במקומו. הוא מכיר את אבני המקום, מכיר כל עץ, כל שביל, כל נוף מנופי ירוחם והיכן מוצבים פחי האשפה; מי שכנו של מי ומי בן דוד של מי, גם מי גיסתו - ועל מה הם מסוכסכים זה 15 שנה; מודעות מקומית - הוא יודע מה יאמר לו מי, מה יבקשו, מה יציעו. לארוחת הצהריים הוא מגיח מהדלת האחורית כדי שלא יצורו עליו. עיניו ננעצות בזוג בפינת המסעדה. הם אורחים, הוא קובע. בעל המסעדה ממחר להכיר ביניהם. מאיפה אתם, הוא מתעניין. אתם רוצים לרכוש בית? מה, רק למטרת השקעה? עוד לא הספיקו לירות תשובה וכבר הוא יודע מה עיסוקם, למי כדאי שיפנו, איזו הזדמנות גדולה עומדת לפניהם. זה מקום שונה, הוא ממריץ אותם כאיש מכירות מנוסה, מודע לחשמל שהוא מייצר אצל בני שיחו. כולם מושיטים לו

את ידם ללחיצה, "ותעבור אצלי בחנות אחר כך, אני רוצה להגיד לך משהו." ועדיין, בשעות הפנאי הלא-קיימות שלו, ביטון קורא, כותב, מטייל, רוכב על אופניים ואוהב לבשל, מתחזק קשרים, פה ושם גם צורך תרבות: המוזיקה שהוא בשביה כל השנים. ויש אשה, וילדים ומשפחה מורחבת.

יש לו לביטון מין עברית-זלעפות - שוצפת ומתנגנת עד רועמת, מנוסחת כהלכה. נדמה שהוא לוחץ על כפתור ה'נגן' והיא רצה במסלול מדויק, כמו היתה רשומה בספר והוא רק קורא אותה למאויניו בקצב הכתבה. קולו אינו צעקני, הוא לא משרד אלימות, אבל משהו בסגולת נימתו מקיץ נרדמים ומעורר נרפים - תמיד מזכה אותו במבוקשו. ראש המועצה המקומית מעיד על עצמו שהוא משתדל "להדר במצוות שבין אדם לחברו". עם שהוריד את הכיפה מראשו הוא אדם מסורתי, שומר שבת, הממקם את עצמו במרכז-שמאל הפוליטי - חבר המחנה הציוני, הגם שנבחר כאיש קדימה. הוא היה רוצה לראות את ישראל מנהלת היום תהליך מדיני אמיץ שסופו שלום: אדם מאמין. בעבר היה מועמד - במקום החמישי - לכנסת ברשימת מימד בראשות מיכאל מלכיאור; בבחירות קודמות לכנסת שובץ ברשימת מועמדי העבודה. מחזור, קוצר שבחים ממנהיגים, עתידו הפוליטי מובטח. בינתיים הוא לא נוטש שמירה, מכין את היורשת, שתחליפו בתפקיד אחרי הבחירות המקומיות באוקטובר 2018. מנהיג בבישול איטי. יש כמובן יריבים פוליטיים לביטון. מחפשים את הסדקים, אורבים בפניות. תמיד ריח בחירות מקומיות באוויר - אנשים לוקחים סיבוב, מנסים קומבינות. האדם הוא חיה פוליטית, אמר אריסטו. עם ניצוץ ערמומי בעיניים, אפשר להוסיף.

יוצאים לבקר באתר סילוק הפסולת הגושית הסמוך לקצה העיירה, בדרך למכתש הגדול שעודכן זה לא כבר ל'מכתש ירוחם'. עובדי האתר כבר משפדים ערימות בשר על האש. אתר פסולת או לא, הבשר ערב לחך. שפע מעדנים לצידו, כמו היתה זו מסעדת גורמה לא צפויה. פסולת גושית היא בעיקרה צמיגים, כבלים, קרשים, שברי לבנים, מה שנאסף באתרי בנייה. ביטון מגלה עניין: "מתי גילית שאפשר לעשות כסף מזבל?" הוא שואל את הקבלן האחראי. את 'אתר פסולת גושית ירוחם' מנהלת יועצת ניהול בת 26. הם דנים בסביבתיות ובמחזור, בהיסטוריה של הפסולת הישראלית,

באכיפה ובהעדרה, בחיוב קבלנים להשתמש בחומרים ממוחזרים. "אם הקבלנים לא יציגו קבלות על פינוי גושי - זה חשוד", אומרים יודעי דבר. ביטון מקשיב ויורה: "יש להוסיף סעיף לחוזה בדבר הצגת קבלות לפינוי גושי כדי שהקבלנים יקבלו את הערבות שהפקידו." יש לו חיבה לכללים.

הפרויקט בשלבים ראשוניים. עוד מעט קט הוא יגודר, יעטה צמחייה, יפיק רווחים ויחולל מהפכה תודעתית. "האתר ייסגר אם הוא לא יועיל לסביבה", ביטון מזהיר: "עיר כמו ירוחם לא חייבת שיהיה לה אתר פינוי פסולת. אבל אסור שזה יהיה מפגע סביבתי. זה יהיה פשע אם פסולת תעוף למכתש. אולי צריך להרחיק את האתר לשטחי אש. צריך שתהיה אסתטיקה של הכביש. אני רוצה לראות מגמה חיובית. אני רוצה לחזור לפה בעוד חצי שנה ולראות מה קרה." הוא גם מחלק הבטחות לפתוח לפנייהם דלתות - גם בממשלה, גם עסקיות; גם לקבוע להם פגישות עם אנשי 'מבט לנגב' - החברה המנהלת את עיר הבה"דים ע"ש אריאל שרון השכנה. היא צפויה לאכלס כעשרת אלפים חיילים. ביטון מדבר חזון: "נהפוך את האתר למיזם תיירותי. נעשה על צלע ההר את הפסיפס הגדול בעולם. נכניס את זה ל'ספר השיאים של גינס'. נהפוך את הקללות לברכות, את המכשולים להזדמנויות. אנחנו רוצים עיר נקייה וממוחזרת. אנחנו רוצים לעזור לכם כדי שתעזרו לנו. ממפגע של הר פסולת - להר מיזם תיירותי, פארק מחזור." הזדמנות אחת כבר נקרת על-אתר: "אם תביאו תיעוד על עבריינות פסולת - נתפוס אותם."

אחר כך הוא מסביר בלשכתו לאנשי חטיבת ההתיישבות שבאים לביקור עבודה ש"אפשר לעשות דברים גדולים", אבל "זה מצריך חשיבה חדשה." הוא מדבר על כפרים קהילתיים, על ההצעה להקים שכונות כפריות בפאתי העיירה. פעם קראו לזה פרברים. "מבואות ערד" ב-1985 היתה התוכנית ההתיישבותית האחרונה. גם היא טרם הגיעה לכלל יישום, הוא מזכיר, והגיע הזמן להקים חבל התיישבות כפרי. "אין יותר כפרים." הוא אוהב את הרעיון - "הערים פרחו בכל מקום שהיתה התיישבות כפרית."

חזון לחוד ומציאות לחוד. המצב של ירוחם קשה. חוסר היציבות הוא בעיה גדולה. ממענקי האיזון שהשיג, 22 מיליון שקלים, החליטו לקצץ שמונה. בתחום השיפוט שלו אין בריכה מוניציפלית. הוא היה רוצה שירוחם תהיה עיר חסונה כלכלית. "למדינה יש מאות מיליונים לתת, אבל אתם רוצים שערד, דימונה, אופקים, מצפה רמון וירוחם

יהיו יישובים נתמכים. הם נוהלו בידי המדינה והוחזרו לתושבים - בגירעון. החזירו ערים בפשיטת רגל, אבל אני אשכנע את המדינה לשים מאות מיליונים כאן, אפילו שביתתיים השיח שלנו לא נפגש."

אף על פי כן קלטה ירוחם מאות תושבים חדשים בשנים החולפות. מאזן הגירה חיובי. "אתם צריכים להציע לי להקים את היישוב הבדואי בקצה העיר," הוא זורק לנציגי חטיבת ההתיישבות את הכפפה. "בכבוד," הם משיבים, "נעשה את זה." ובנשימה אחת ממהרים להוסיף - "הירוקים יהרגו אותך על בנייה שם." היישוב הבדואי, רכמה, יקום בצפון ירוחם, על שטח של חמש מאות דונם. אלף ומאתיים אנשי רכמה, בני שבט אל-עזאזמה, מתפרסים כיום על פני עשרים אלף דונם, יישוב לא מוכר, בלי חשמל, בלי מים זורמים, בלי ביוב.

ביטון ייסד את מועצת הנגב יחד עם טל אל-על, סגן ראש עיריית באר שבע וממלא מקומו, בוגר בית ספר מזנדל למנהיגות חינוכית גם הוא, כדי להתגבר יחד על הניתוק מהמרכז. כמו בעיירות פיתוח אחרות בארץ, גם כאן יש יוזמות שימור מעניינות. כולל - בשיתוף עם יד בן-צבי - מוזיאון העליות שהוזכר לעיל. הכוונה היא לתת ביטוי - מאוחר - לקושי של דור ההורים. "הם בנו את הארץ," הוא אומר, "אבל ההיסטוריה שלהם לא נכתבה."

יש לו זמן לפוליטיקה הארצית ולפוליטיקה הציונית, אך עיקר זמנו מושקע בירוחם ובאנשיה. זמן ניכר הוא משקיע לדוגמה בתכנון 'קייטנת הכוכבים' של ירוחם ובהכנת ההורים ל'חופש הגדול'. הקייטנה נועדה לאפשר לכל ילד מילדי היישוב לנפוש יחד עם חבריו בפעילויות חברתיות יצירתיות, במשחקים ובטיולים, לזכות בארוחות מזינות ולהקל על חום הקיץ ומצוקותיו. "אל תקראו לה 'קייטנת רווחה'," שב ביטון ומדגיש. ומייד הוא חושב גם על הצעירים, שאת פעילויותיהם ארגן לפני שנים. "בואו נעשה 'לילה לבן' בירוחם," מבזיקה בו קישורית פנימית לערים הגדולות. הם מדברים על מעבדת תרבות בפריפריה, על קבוצת האמנים במימון מפעל הפיס - עמותת 'לצאת מהקופסה'. "המאמץ כאן הוא לשלב בין עוצמה חיצונית לעוצמה פנימית בגובה העיניים," הוא אומר, ומתכוון לביקור שר האוצר ופמלייתו ביישוב לקראת סוף

השבוע. "יש אמירה בעצם הגעתו למועצה." אבל זו אולי הבעיה הקשה של ירוחם היום, התרדמה האינטלקטואלית, למרות כל המאמצים. ביטון עושה כל מאמץ להעיר את ירוחם מתרדמתה. לא מאמץ קל, וכשהוא מצליח, זעיר פה זעיר שם, מופיעות כרזות קנאה על לוחות המודעות: "לא סחבק. לא מתחבר". כמו לנסות לפגוע בציפור נפשו. בלי שם, בלי תמונה, אבל כולם מבינים למי הכוונה, רובם יודעים מי מקנא. הרחוב אוהב אותו, גם התקשורת הארצית. הפוליטיקאים מפרגנים לו, מסכימים שהוא עוד יגיע. בעלי הון פותחים את ארנקיהם, רושמים המחאות. כמו תמיד, יש גם קולות של אכזבה - במקרה זה הם מוסיפים לאמינות: סיפור על איש ציבור שמשדר הצלחה מתמדת יישמע לעולם חשוד.

הוא נבחר והחל בכהונתו כראש מועצת ירוחם בעודו עמית במכון מנדל למנהיגות. את הקיץ של המחאה החברתית עשה בין השאר בצעדת מחאה מירוחם לירושלים. מצנע צעד לצידו. המחאה עשתה את שלה - ירוחם זכתה בתוכנית הבראה ובתקציבים, במענקים ובהלוואות, תוך עבודה על ייעול השירותים והגדלת ההכנסות.

עובדים על שיתופי פעולה עם החברות הגדולות מהמרכז בעניין תיירות וקהילה בירוחם. קונדואיט לדוגמה, חברת האינטרנט הגדולה בישראל. לא מכבר בחרו עובדיה לחגוג בירוחם את האירוע השנתי שלהם. את אוהל הענק שהקימו ליד האגם הם השאירו כמתנה, בתקווה שעוד ועוד אנשי עסקים בישראל יבחרו לטלטל את שגרת התכנסויותיהם וייחשפו למקום אחר, חדשני. בין אלה שהודיעו על בואם נמנים חברת איתוראן ובנק דיסקונט. פארק ירוחם ממוקם עתה גבוה בסדר היום של העשייה החברתית בישראל. "כל מי שדורך פה מתאהב במקום, מנהלות הפרויקט מהמרכז מעידות." גם במיכאל.

יש לנתנה הזו היסטוריה. ירוחם קרויה על שם אותה באר עתיקה שמוזכרת בספר בראשית, כשבמצוות שרה אברהם מגרש את ישמעאל בכורו והגר אמו - סיפור העקידה הראשונה. ליד הבאר העתיקה יש מוקד ארצי של צפרות ולא רחוק משם שוכן 'עתיד במדבר', מרכז תרבותי-חברתי עתיר פעילויות. יש הרפתקאות שטח באופנועים ובאופניים, בסגוויי ובכדורים פורחים. ירוחם היא נתיב במדבר, אומרים העוסקים בפיתוח התיירות לאזור, נתיב אקולוגי, ביולוגי, אורניתולוגי, חברתי, קהילתי, השראתי. ירוחם היא יצירתיות, אומר ביטון. יהיו גם סדנאות. "ותביאו מטעמים," הוא אומר, "וסרטים קצרים. שיהיו שלושה ימים באוהל." יש בירוחם

"עוגנים של יופי", כפי שביטון מביע את הדבר, איי תרבות ומצוינות. יש ישיבת הסדר, מכינה קדם צבאית - דרך ארץ, הישיבה התיכונית אמ"ת, שלומדים בה גם תלמידי חוץ, המדרשה הקהילתית באר, מדרשת קמה - תיכון תורני מדעי, קבוצות סטודנטים שמתגוררות במקום במסגרת כפר איילים - כולם מסורים לחיי קהילה שוקקים ולמעורבות חברתית.

ומייד - פגישה עם לוביסטים, מרחרחי הזדמנויות ומקושי קשרים. עיר הבה"דים הרי בפתח. אולי אפשר למכור דבר מה. כגון ירקות. הם מפוני גוש קטיף, קורני חוסן חברתי. אנשים טובים, ביטון מעיד. אצל אחד מהם עבד כנער, בלולים ובחממות. "ילד בן 16, "זכר העבדקן, "היה איתנו במשתלות. פושטק." "הייתי שובב, לא פושטק," ביטון מייד מתקן את הדימוי. "עבדתי כמעט שנה בעצמונה. כשלא עבדת - למדת תורה. יכולת אז להיכנס למכולת כשהמוכר לא היה בה וכתבת מה לקחת." גם היום הם אנשים טובים, מאלה שמזמינים קבצנים לישון אצלם בבית, הוא מוסיף. "באנו למכור, "אומר העבדקן. "קוראים לזה 'יהדות'. "מכל מקום לא היהדות שביטון גדל עליה בבית, רחוק מיהדות השטעטל שפתע מתגנבת לכאן במסווה חלוצי.

קודם שיעבור להתמודד במגרש אחר מניח מיכאל ביטון לבאים אחריו הישג משמעותי משלהי המשמרת השנייה שלו בתפקיד: החלטת ממשלה מאפריל 2018 הקובעת את ירוחם כראשון ביישובי המטרה בעדיפות לאומית. ההחלטה תיתרגם בין 2018 ל-2022 לכספים שיושקעו בחיזוק רב-תחומי של המועצה המקומית - בארגון, בפיתוח כלכלי, בהרחבת אזור התעשייה, בקידום עסקים קטנים ובינוניים ובתמיכה בהשקעות, בשיכון, בטיפוח מוסדות ציבור ושטחים ציבוריים, בהגדלת תקציבי הרווחה לנזקקים ובטיפוח החינוך הפורמלי והלא-פורמלי במקום, ועוד ועוד. מדובר בעשרות רבות של מיליוני שקלים, בסכום העולה לתשע ספרות.

הרבה משלחות, הרבה מבקרים. ביטון, מיומן כל כך, מספק את הסחורה המבוקשת. המבקרים, חלקם בוגרי בית הספר למנהיגות חינוכית, מרותקים לדבריו, מוקסמים. הוא מתמיד לפרט את חזונו, ראש העיר. חזון ירוחמי-אוניברסלי. וגם מסייג: "אי אפשר לעשות מהפכות בזמן קצר. צריך לפחות עשור." היווצרות המכתש הגדול, 'מכתש ירוחם', על חולותיו הצבעוניים, ארכה זמן רב יותר - וכמה יופי טמון במקומות הנמוכים, הרחוקים.

לגלות נתיבים חדשים: גילה בן-הר

ב-3 באוגוסט 1492, שלושה ימים אחרי אותו ז' באב שחל בו גירוש יהודי ספרד, יצא משם גם צאצא היהודים כריסטופר קולומבוס על סיפון הסנטה-מריה בניסיון לגלות את הנתיב הימי הקצר להודו. ההנחות שהניח ביסוד הרעיון שהציע לפרדיננד ולאייזבלה מלכי ספרד וההשערות ששיער כשתכנן את מסעו היו שגויות לחלוטין. אך טעויותיו הניבו את אחד המפנים החשובים בתולדות האדם. לא טעויותיו היו הסכנה המרכזית בדרכו, גם לא העובדה שספינתו נטרפה בעלותה על שרטון ושהספינה השנייה מתוך השלוש, פינטה, אבדה בים, כי אם כוונת מלחיו למרוד בו; למזלו הצליח קולומבוס להערים עליהם, גילה את העולם החדש ושב בשלום לספרד. הוא לא ידע שתגליתו תשנה את העולם. היא ודאי שינתה את חייהם של ילידי היבשת החדשה: רק כעשרה אחוז מהם, לפי האומדן, שרדו את 'גילוי אמריקה' - את החיידקים שהמגלים והבאים אחריהם נשאו עימם, ואת האש הישירה מקני הרובים ומשאר כלי המשחית שכוונו לגופם.

שורות אלו נכתבות בתקופת מעבר. מדובר בגילוי יבשת גדולה הרבה יותר שחופיה מבצבצים לפנינו - עם אפשרויות לא-מוגבלות. הרבה יותר לא-מוגבלות. אולי גם כרוכות בפחות מקרי מוות אלימים ואף בהארכת חייהם של ותיקי היבשות הישנות. הדרך אל היבשת החדשה נעשית על גלי הדמיון, החדשנות והתעוזה. על אחת הספינות הגדולות העושות את המסע ההרפתקני לשם מופקדת גילה בן-הר, בוגרת המחזור הראשון של בית הספר למנהיגות חינוכית ומנכ"לית המרכז לטכנולוגיה חינוכית (מטח).

לדידה המפתח העיקרי לגילוי עולמות חדשים, כיוונים ומסלולים ונתיבים לא-נודעו הוא יחסי אנוש. זה סוד הצטיינותה כמנהלת, אחד מבכירי מטח אומר: "ניהול ברמה הגבוהה ביותר האפשרית. היא רואה את המכלול, את המערכת, ושמה את האצבע על הנקודה הקריטית. תמיד ממקדת, תמיד מאזנת; מצד שני - היא משחררת. היא בטוחה במנהלים הכפופים לה ונותנת להם את מלוא העצמאות לעצב את מדיניותם. היא קשובה ופתוחה והיא מפיקה מהם את מיטבם."

סגל מטח ברמת אביב, בקמפוס שהוא חולק עם האוניברסיטה הפתוחה מול אוניברסיטת תל אביב, מונה בעשור החמישי לקיומו ארבע מאות וחמישים עובדים; תשעה מהם, בתפקידי מפתח, בוגרי בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית. מטח הוא מלכ"ר שהוקם לפני כארבעים שנה כשותפות בין קרן הנדיב למדינת ישראל. לפני כ-14 שנה, כשנכנסה בן-הר לתפקיד המנכ"ל, היה מטח במסלול מורכב.⁸⁴ בפרק זמן קצר ביותר היא העבירה אותו לשינוי מהותי, מבוסס בעיקר על התוכן האיכותי שמשטח מפתח והחדשנות ששולבה בכלים ובסביבות. לפני כמה שנים הופיעה בן-הר ברשימת חמישים הנשים המשפיעות ביותר במדינת ישראל שפרסם העיתון גלובס ושנה אחר כך זכה מטח בהנהלתה בפרס הלאומי לאיכות ולמצוינות במגזר הציבורי - מקום ראשון מתוך למעלה ממאתיים גופים.

בן-הר חולשת על ספינת אוצרות - המתחזה לבניין משרדים מעוצב להפליא - של חזית הידע, חדשנות ועתידנות; היא עוסקת ביצירתיות, בחיזוי מגמות ובפיתוחן ובעצם - בעיצוב פני החברה הישראלית באמצעות ההשפעה הרבה שיש למטח על הכלים והתכנים המשמשים את מערכת החינוך ובעיקר על אלה שעתידים לשמשה. ידע הוא כוח ומטח הוא ממוקדי אצירת הידע במדינת ישראל, הטיפול בו, פיתוחו, הפצתו והנחלתו. רובם המכריע של התלמידים במדינת ישראל לומדים את התכנים שמשטח מפתח, בעברית ובערבית.

בעידודו של ראש המועצה המקומית, בוגר בית ספר מנדל למנהיגות מיכאל ביטון, אחת ההסתעפויות המרתקות של מטח תוקם בירוחם: "מיקום שמצד אחד מאפשר ליהנות מכוחות רעננים ומתהליכי הצמיחה של הנגב, ומצד שני הינו גורם התורם לצמיחה זו, נאמר באתר 'מיינדסט' (MindCET)⁸⁵ - מרכז ג'ק, ג'וזף ומורטון מנדל

84 יש המייחסים זאת לתפנית שחלה ב-2001 במדיניות משרד החינוך, שנטה בעקבותיה לצמצם את קשריו עם גופים חיצוניים.

85 CET - ראשי התיבות של מטח באנגלית.

לחדשנות ולפיתוח טכנולוגיות בחינוך. עיקר המיזם הוא ה'גראז' - חממת הזנקים⁸⁶ חדשניים בטכנולוגיה חינוכית. כעשרים חברות-הזנק פועלות כיום במסגרת זו, במרחבי עבודה עם הנחיה צמודה המסייעת למימוש הרעיונות הנעים בין יישומנים של הדרכה אישית לבין דרכי ארגון שיטתי של ידע: זיהוי צמחים ובעלי חיים באמצעות חוכמת ההמונים, מורה-פרטי וירטואלי למתמטיקה ומשחקים לשיפור יכולות קוגניטיביות. יש גם 'מעבדה'. זו מעבירה סדנאות למורים ולתלמידים בבתי ספר על-יסודיים הנחשפים ל'בית הספר העתידי' ולתוצרים שהגראז' מפתח ויוזמים פיתוחים חינוכיים חדשניים משלהם. רשת התקשורת של מיינדסט - ה'אקווריום' - מפגישה בין הגראז' לבין הניסויים בשטח הנעשים באמצעות ה'מעבדה' ומטפחת שיתוף פעולה בין היזמים לבין המורים והתלמידים. האקסלרטור, מאיץ הטכנולוגיה החינוכית, מטפח חברות-הזנק בתחום החינוך בצעדיהן הראשונים: התוכנית מפגישה פעם בשבוע להרצאות ולסדנאות את היזמים המשתתפים בה ומעניקה לכל מיזם ליווי אישי. הם זוכים לייעוץ מקצועי גם בתום התוכנית, האורכת כחמישה חודשים. ומאז 2013 מתקיים במיינדסט בירוחם 'האקאדון' שנתי שהבאים להשתתף בו משתייכים למגוון חוגים - אנשי חינוך, אמנות, טכנולוגיה, חוקרים והוגי דעות - חושבים יחד ומפתחים פתרונות בכותרות כגון 'תשובות מגלומניות לשאלות ילדותיות'. זוהי שלוחה תוססת. באתר מטה אפשר למצוא אבני בניין מסורתיות יותר, עם קצוות מלוטשים: הילקוט הדיגיטלי באמצעותו לומדים עשרות אלפי תלמידים, הכולל ספרי לימוד דיגיטליים, מאגר עצום של פעילויות אינטראקטיביות, כלים העומדים לרשות המורים ליצירת תוכן עצמאי ומערכת ניהול למידה המשכללת את תהליכי הלמידה וההוראה. לצד כל אלה, מאגרי תוכן העומדים לשימושו החופשי של כלל הציבור ולשימושם של מורים ותלמידים, בהם הספרייה הווירטואלית עתירת התכנים, וכלים שימושיים ממילון עברי ועד לאטלס היסטורי, ללקסיקון אישים וללקסיקון תרבות, למסלולי טיולים ולאנציקלופדיית אביב, אתרים פתוחים בתחומי הדעת למיניהם, עשירים במדיה חדשנית, אודיו ווידאו. הכל בליווי מומחים ויוצרים, מוסדות אקדמיים וגופים ציבוריים ועסקיים. הקורפוס השמרני יחסית לובש פנים אחרות; כך לצד אתר המקצוע מקראנט אפשר למצוא את מיזם '929' - קריאה משותפת ב-929 פרקי התנ"ך, שהחלה בחנוכה תשע"ה והסתיימה בקיץ תשע"ח,

עם חגיגות השבעים לעצמאות מדינת ישראל: פרק ליום, וסביבו למידה ושיחה ודיונים. אלה מתנהלים ברשתות החברתיות אבל גם בקבוצות הנפגשות בדרך כלל אחת לשבוע במרחב הקדום, הפיזי - מהגליל המערבי ורמת הגולן ועד אילת. ופיתוח ישראלי מקורי: 'הילקוט הדיגיטלי' האינטראקטיבי הפונה לכל כיתות בתי הספר, החל בכיתה א', ופתוח לעוד ועוד שכבות ידע ועדכוניס; כל סביבת הלימוד נישאת בסמארטפון, בטאבלט או במחשב נייד וכוללת ספרי לימוד וסרטי אנימציה, הדמיה ותיעוד, תרגילים ומעבדות, אטלסים, תרשימים, פעילויות העשרה ומערכת לניהול למידה הפונה לכל תלמיד באופן פרטני ומאפשרת גם למידה משותפת, מחוברת לרשתות חברתיות מתמחות ומאפשרת להעריך את הישגיו ולהעניק לו משוב. יש חונכות וירטואלית ותיכון וירטואלי וערנות גם לגיל הרך. מטח עוסק גם בהכשרות מיוחדות למנהלים, למורים - כמעט כל מורה בארץ עשה במקום - לבעלי תפקידים אחרים במערכת ולתלמידים, בין השאר בתוכניות להתמודדות בגזענות, לטיפוח אוכלוסיות נזקקות, לעידוד הדמוקרטיה, לטיפוח דו-קיום יהודי-ערבי ותוכניות רחבות היקף לחינוך המיוחד, לבעלי לקויות למידה והפרעות קשב ולבעלי צרכים מיוחדים. גם פרויקט חונכות מטח מפעיל: סטודנטים מצטיינים מנחים במסגרתו תלמידים בפריפריה באמצעות למידה מקוונת.

האגפים במטח קשובים למתחדש בטכנולוגיה החינוכית מסביב לעולם, זה המשתנה כל כך מדי יממה כמעט, הגם שאין די אצבעות לשים על הדפקים והפעילות שמתרבות מרגע לרגע. הם מרבים לשתף פעולה, עיניהם נעוצות בצגים הרצים על קצה גבולות הערנות, במתח יצירה הגובל בקדחתנות של הבורסה בוול סטריט, עם השקעות לטווח הארוך, המצאות המותחות את מושג האפשרי ומקפצות איכות של הרף עין. הם מרושתים היטב, מקפידים לשתף פעולה עם ארגוני חדשנות אחרים, משתתפים בכנסים, מקיימים מאז 2011 כינוס בינלאומי אחת לשנתיים, 'מעצבים את העתיד'. מזמינים אורחים מקצווי ארץ ומטפחים סוג קשב שנדיר לפגוש דוגמתו במקומות אחרים.

הצלקות שנשאו עימם הוריה העניקו לבן-הר את הדחף שעומד ביסוד חתירתה הלא נלאית ללימוד, לגילוי נתיבות חדשות להשכלה, הדחף שעומד ביסוד החיפוש המתמיד אחרי עוד דרגות חופש. בת למשפחת וישניץ, בביתה עתיר הספרים בשכונת נווה שאנן בחיפה דיברו יידיש והקשיבו פעם אחר פעם לסיפורי אביה, ניצול שואה מפולין, שריד יחיד למשפחתו, על הסתתרותו ביערות במהלך המלחמה; אמה עלתה מרומניה כתום מלחמת העולם השנייה - עד שהמלחמה קטעה את מהלכם התקין של חייה היא הספיקה לסיים רק ארבע כיתות לימוד. האם היתה תלמידתה הראשונה של בתה: היא לימדה אותה קרוא וכתוב בעברית.

אחיה היחיד, הצעיר ממנה בארבע שנים, היה חייל צה"ל בן עשרים עת נפל במילוי תפקידו. אביה המשכיל, שאיבד את כל משפחתו קודם שעלה לארץ ב-1945, כעס על אלוהים, שלקח ממנו באכזריות נוראה את הוריו ואחר כך את בנו, ובכל זאת הקפיד על קידוש בערב שבת ועל לימוד תורה. בכיתה ו' במסגרת ניסוי חלוצי, הגיעה גילה וישניץ כתלמידה מצטיינת לעירוני ג', שהחל לפעול שנה קודם ככית ספר תיכון שש-שנתי. היא היתה פעילה במועצת התלמידים ובתנועת הנוער העובד והלומד; כמדריכה בת 16 פגשה בשכונה את אבי, עולה חדש מארגנטינה, סטודנט בטכניון המבוגר ממנה בארבע שנים. היא היתה חיילת בת 19 כשהתחתנו (את שירותה הצבאי השלימה כאזרחית עובדת צה"ל) ועתה הם מציינים 45 שנות נישואים. אם לשלושה, שישה נכדים לה. סבתא גאה, "אני חברתם הטובה," היא אומרת.

"גדלתי בשכונה עם ילדים ונערים שרוכם היו ישראלים צברים ואני הייתי מבית שגרם לי להרגיש גלותית למדי," היא אומרת. "לפני כמה זמן חזרנו לחיפוש קורות משפחתנו של בעלי בפולין. קרו שם דברים קשים שלא היינו מודעים להם. מצאנו ביד ושם מאגר של מאתיים מכתבים שכתבו בני המשפחה שנשארו מאחור לאלה שהצליחו להימלט. חמי חי בפולין וערב המלחמה הוא יצא לארגנטינה ותכנן להביא את אשתו ואת בנו. חודשיים אחר כך נסגרו הגבולות ונכנסו הגרמנים. חמותי ברחה ושרדה. בנה - נרצח. היא הגיעה לארגנטינה אחרי המלחמה, שם נולד בעלי. אתה קורא את המכתבים, את התיאורים, מה כולם מרגישים - עננים שחורים, הם מרגישים את האוויר שם, שהולך ומתקדר. מאה וחמישים מכתבים כתובים בגרמנית, חמישים

בפולנית, וצריך למצוא אנשים שיודעים לקרוא את הכתב. כמעט כל שבוע הייתי חוזרת הביתה ושואלת את בעלי מה מצאת, וזו התרגשות מטורפת. אילו רק יכולתי עכשיו להוציא את חמותי מקברה ושבוע ימים לחבק אותה - כי רק עכשיו אני מבינה דברים שלא הבנתי אז. את אבא שלי הספקתי לראיין, בתקופות שהוא עוד יכול להתראיין. לשמוע מפיו שוב על הקילומטרים שהוא ברח וברח וברח. זה היה המסר שלו כל הזמן - חופשי. חופשי.

"למדתי במחזור הראשון של 'מובילים דיגיטליים' שהקים משרד ראש הממשלה לבכירים בשירות המדינה. אנשים מצוינים. כוונת היוזמה היא לשנות את הראייה של כל הפקידות הבכירה בממשלה - אנשי תקציבים ורכש ואוצר, משפטים, רווחה, בריאות, חינוך ועוד. במסגרת זו למדנו איך הטכנולוגיה יכולה לסייע בהנגשת מידע לציבור, בשיפור השירות. בונים משהו אחר. יחד עם 34 פקידי בכירים מכל משרדי הממשלה והנציבות בחרו גם ארבעה נציגים ממלכ"רים. הייתי בין המבוגרים שם. כל אחד מאיתנו היה צריך לכתוב על עצמו מי הוא - לכן בעצם התחלתי לראשונה לעשות רפלקסיה על עצמי: מה באמת היתה השפעתו של בית אבא-אמא עלי. החלום שלי היה כל הזמן להגיע לדוקטורט. אבל הדוקטורט חיכה."

סמוך ללידת בנה השני עברה המשפחה להתגורר באשקלון ובן-הר החלה לעסוק בהוראה. בית הספר נוף ים שלימדה בו שכן במבנה כפרי חד-קומתי. שניים-שלושה מורים לימדו יחד באולם אחד כשבעים תלמידים - ממגוון רחב של אוכלוסיות ופערים גדולים ביניהם - בקבוצות למידה; יהודית שיינין מנהלת בית הספר היתה אשת החינוך המשמעותית ששינתה את תפיסתה לגבי מהו תלמיד, מהי כיתה. עוד קודם, כשלמדה תכנון ותוכניות לימודים ומינהל החינוך לתואר ראשון וטכנולוגיה חינוכית לתואר שני באוניברסיטת בר-אילן, העסיקה אותה השאלה איך לשנות את מבנה ההוראה בכיתה. כעבור חמש שנים עברה לתפקיד מטה במשרד החינוך והדריכה כשנתיים וחצי בבתי ספר. "רציתי לראות איפה מקבלים החלטות כשרוצים לעשות שינוי במערכת החינוך."

אבי בן-הר עבד בחברה שעסקה בטכנולוגיה ובחינוך ועקב תפקידו יצאה המשפחה לשליחות של שלוש שנים במקסיקו סיטי. בן-הר עבדה מעט ברשת 'תרבות' שם, בעיקר בהדרכה ובהוראת עברית. במקביל למדה באוניברסיטה האמריקנית בעיר טכנולוגיה וחינוך. אחרי לידת ילדם השלישי הגיעו למדרה. כששבו לארץ עברו

להתגורר בהרצליה ומטעם משרד החינוך ריכזה את ההדרכה במחוז תל אביב: "עסקתי באסטרטגיות הוראה ובהוראה פעילה. מאוד אהבתי לחפש את ההיבטים החדשניים בחינוך". כל אותו זמן גידלה את שלושת ילדיה, במקביל הורתה במכללת לוינסקי לחינוך והמשיכה בלימודיה. צמאה לאתגרים חדשים היא הגישה הצעה להקמת מחלקה פדגוגית באגף החינוך של המועצה המקומית רמת השרון. ההצעה אושרה. בן-הר ערכה מחקר בסוגיה 'מה בין בנים לבנות בהוראת המדעים'. במהלך עבודתה זו, היא אומרת, "גיליתי שראש המועצה והרשות קרובים לאזרחים ומבינים טוב יותר מה האזרח צריך. אז נדלקתי לעניין של הרשויות המקומיות וביזור החינוך". במהלך עבודתה ברמת השרון נתקלה בן-הר במודעה בעיתון שהביאה אותה לירושלים, לשערי בית הספר למנהיגות חינוכית - אז ברחוב הצפירה בשולי שכונת המושבה הגרמנית.

בקשב שבן-הר מצוידת בו ומקרינה על סביבתה, מוטבע חותמו של בית הספר למנהיגות חינוכית - חוויית המפגש הפוליפוני, חדות ההשתייכות הערה לחברת הידע, הפתיחות - הנקנית בייסורים - לרעיונות אחרים, לתפיסות אחרות, למתן הביקורת שמציף את הכתמים העיווריים. שנתיים עשתה במחזור הראשון, בקדחת יצירה, בעבודה נחושה. "השנתיים בבית הספר למנהיגות - למי שרוצה לעשות - פותחות עולם של אפשרויות", היא אומרת. "צריך לנצל את השנתיים הללו - כי זו פעם אחת בחיים."

המועמדים לבית הספר למנהיגות חינוכית היו צריכים להיות בעלי השכלה, ניסיון ויוזמה ולעבור ריאיון. עם תואר שני, היא כבר עברה אז את גיל ארבעים, נשואה ואם לשלושה; מכהנת כראש היחידה הפדגוגית באגף החינוך של רמת השרון ושלל תפקידי ניהול מאחוריה. חבורה של אנשי סגל ארבו לה כמראיינים, בהם פרופ' סימור פוקס ומי ששימש אז זמנית מנהל בית הספר למנהיגות חינוכית, אָמי בוגנים. מה את רוצה לעשות כשתהיי גדולה, שאל המראיין ד"ר אליעזר מרכוס. הם הכירו קודם, כששימשה מדריכה פדגוגית ואהבה את תפיסתו - התלמיד במרכז, לכל תלמיד הקצב שלו, וכן הלאה. "קודם כל" - ענתה - "אני רוצה לעסוק ברשויות המקומיות". למה - או איך - זה קשור או שייך לחינוך, שאל. "אתה פשוט לא מבין", היא אמרה - "ואני

לא בטוחה שהבעיה היא שלי. "שערו הדליל של פוקס סמר. "הוא כמעט זרק אותי מהחדר, "בן-הר נזכרת. אז עוד לא ידעה מי הוא; היתה זו, כמאמר הסרט, תחילתה של ידידות מופלאה - שנקרמה לאט. מרכוס טלפן לביתה כעבור ימים אחדים: אני רוצה שתהיי שם, אמר.

הכריזמה של פוקס הטילה בה אימה. השיעור הראשון שלמדה ממנו היה על דיוק ומשמעת. "בפעם הראשונה שבאנו להיפגש עם סימור, להכיר את הסגל, הגעתי כנראה בעשרה לתשע - הפגישה נקבעה לתשע. הוא ניגש ואמר לי, גברת בן-הר, שלום. איך אתה יודע שאני גברת בן-הר, שאלתי. 'זה התיק האחרון שנשאר,' הוא ענה: 'האחרים פשוט כבר הגיעו.' הבנתי כבר מה הציפיות של הבן אדם הזה. לא העזנו לאחר לשיעור, לא העזנו להיעדר משיעור. "אחר כך הרשימה אותה התקיפות החודרת, הלא-סלחנית שלו: "לא היה ביקורתי ממנו."

לדידה היו אלו שנתיים קשות-טרחה של ליקוט חומר - פגישות ותצפיות ודיונים, סקירות ודוחות, מחקרים, מאמרים וספרים, קריאתם והבנתם וסידורם ועריכתם; עוד ועוד מסמכים ותקצירים היה עליה להגיש. עוד ועוד פגישות והכנה לקראתן. שנתיים שהושקעו בכיורור הדילמה בין מרכזו החינוך לביזורו. יחד עם אנט הוכשטיין, מומחית למדיניות, ניתחה את החומר. כל הדלתות נפתחו לפניה, כולם-כולם סייעו בידה.

המדען הראשי של משרד החינוך, חבר הסגל פרופ' יוסף באשי, הציע שתערוך במכון ון ליר יום עיון על מרכזו וביזור בחינוך. פוקס התנגד, באשי התעקש. פוקס אמר שהוא לא מאמין באירועים. "אוקיי", אמרה לו בן-הר, "תעזור לי לערוך את זה כי זה הדבר שאני רוצה לעשות." היה דיון, לא ויתרתי והוא הלך איתי - ממש עד הסוף. "בן-הר הביאה לשם את מנכ"ל משרד האוצר אהרון פוגל, את מנכ"ל משרד החינוך שמשון שושני ואת המדען הראשי של משרד הפנים - חבר הסגל דויד דרי, שהרבה לעסוק בנושאי השלטון המקומי. "זו היתה פעם ראשונה שבית הספר למנהיגות חינוכית ערך יום עיון. היקף הלמידה לקראתו היה נורא. פוקס היה יושב איתי ואומר, רגע - למה את חושבת שהוא כתב כך, בניסיון להבין מה עומד מאחורי הדברים. זכיתי אז במתנה שלא יכולתי לזכות בה בשום מקום אחר.

"כשהסתיים יום העיון הוא אמר לי מילה אחת - 'למדתי'. זה לא מובן מאליו לשמוע את פוקס מדבר כך. יש חברים מהקבוצה שלי שנפגעו קשה מאוד ממנו. אני התווכחתי עם פוקס. הערכתו מאוד את הידע שלו, את החדות שלו, אבל לא אהבתי

לפעמים את היחס שלו לאנשים, את ההתפרצויות שלו. הייתי כועסת עליו בגלל אופן התייחסותו לחברים שלי והיו פעמים שהיה מגיב בזלזול לתשובה ניהולית שלי. הייתי מעירה לו כשהיה מטפס על מישהו, והוא ידע לטפס. ואפילו שמאוד אהבתי את העומק שלו, מאוד הפריעה לי הדרך שהעיר לאנשים. אני העזתי לומר לו. אך ככלל, זכיתי לקבל ממנו את הטוב שבו. גם כשהיה לו מה להעיר לי - הוא עשה זאת ברכות רבה. הוא היה אדם מבריק. מרגש. מאוד אהבתי אותו ומאוד כעסתי עליו, ככל שאפשר לכעוס על אדם כזה."

משהו בה הצליח להפיג את סמכותנותו היהירה. "הוא הקשיב לי. עצם העובדה שפוקס הגיע איתי לשיח קרוב - ואני באתי מתחום שהוא לא ממש האמין בו: ניהול - אומרת שקרה משהו בינינו. אני לא הייתי בת שיח שבאה מהתחומים שלו. לא רוצה להגיד שלימדתי אותו, אבל קרה משהו. הוא למד לשמוע אותי אחרת. כשהוזמנתי ערב אחד עם בעלי אליו לארוחת שבת, זה עשה לי משהו. הוא העריך בי דברים אחרים, שהוא לא בדיוק הלך איתם."

באשי עבד איתה על המאקרו - איך נשקלים הדברים ברמה הממלכתית; היא אהבה מאוד את הניתוחים שעשה. "הוא הדגיש שאלות כמו איך נדע שהצלחנו, מה הנתונים שעלינו להשתמש בהם - מאז אני הולכת עם הצורך בגיבוי של הנתונים והעובדות כדי שאדע אם צדקתי באינטואיציות שלי או לא. הערצתי את באשי, אבל לעתים לא הסכמתי איתו." הוכשטיין סקרה איתה את המדיניות במיקרו, בלוקלי, בשילוב המאקרו. אָמִי בוגנים קרא איתה את 'הנסִיך' של מקיאולי פעם בשבוע ועם פוקס היא קראה את הרי"ד סולובייצ'יק בהמשך לצוהר החדש שפתח לפני פרופ' אביעזר רביצקי במסגרת לימודי פילוסופיה ויהדות. מיכאל גל, מנהל בית הספר, סייע בתבונה בסוגיות שעלו מהשטח, בהעצמת נקודות שיש לשים לב אליהן כשעומדים בפני דילמה ובגילום תרבות ניהולית ברמה הגבוהה ביותר. כל עמית ועמית מצא את מקומו אצל חברי סגל אחרים. כל חברי הסגל ישבו עם העמיתים בשיעורים הקבוצתיים, צפו בכל אחת ואחד, ניתחו כל אחד ואחת.

"היתה לי זכות עניקת", היא אומרת: "חברי הסגל יכלו לראות במה אני משתתפת יותר ובמה אני משתתפת פחות, ומה הם יכולים להשלים לי כמעגל השלם כדי שכשאצא לשטח יהיה לי ספקטרום רחב מאוד מאוד. זה היה ייחודי למנדל וזה היה נפלא. פוקס ניסה לתת את הנושאים של חינוך, של תרבות וגם של יהדות; הוכשטיין

נתנה יותר את הכיוונים של מדיניות, והעמיתים היו נהדרים. היינו יושבים ודנים בדברים ופותחים זה לזה את הראש. קיבלתי טיפול אישי פרטני מסגל שידע לנתח אותי. בהתחלה אמר פוקס - אני שומע אותך, אבל אני לא מבין אותך בדיוק. לאט לאט השיח בינינו התחמם. אחר כך, כל ערב ראש השנה וערב פסח, שוחחנו לאיחולי חג שמח. היה המון שיח חם עם פוקס והמון שיח חם עם מיכאל גל. לזכותם של פוקס והוכשטיין ייאמר שהם ניתחו את החזקות והחסרים באופן משמעותי. יכולתי אחר כך לקרוא דוחות באופן עמוק הרבה יותר. הם באו אלי יום אחד ואמרו תראי, זו התמונה שלך: פה אנחנו מרגישים חולשות, פה אנחנו מרגישים חוזקות. את מוכנה ללמוד איתנו? מבחינתי זו היתה מתנה בלתי רגילה."

היא הוקסמה. מהלומת התרגום מהתאורטי למעשי, לדוגמה. "אני פרקטישנר," הצהירה על עצמה עוד בראיון הקבלה והדגישה באוזני מראיינה שאין לה שום כוונה לתרגם תאוריות לדגמים מעשיים. אבל אז חוותה את התרגום על בשרה. התאוריות החינוכיות שהיתה מצוידת בהן מהאקדמיה הבהירו שמי שרוצה ללמד חייב להבחין בייחודיות של הלומד. בבית הספר למנהיגות גילתה סגל מורכב מקבוצת חייטי עילית שעומדים לחוות לה חליפה לעבודה וחליפה לאירועים. "הם ידעו לומר לי - יש לך כיסים נהדרים, רק חסר לך איזה שרוול. בואי נראה איך תופרים את השרוול הזה." לפיכך הקפידו על העמיתים שיקראו הכל. "סימור יכול לומר לך פתאום - מה אתה חושב שהיתה כוונתו בקטע הזה והזה שם, ואם לא ידעת הרגשת לא בנוח, כאילו תפסו אותך כשלא הכנת שיעורי בית."

התפירה העילית הזו עדיין קיימת לדעתה במכון מנדל למנהיגות. לפני שבועות אחדים קיבלה לעבודה בוגר טרי של בית הספר למנהיגות, מייד אחרי שהציג דוגמית מיכולתו. שליטתו בכלים שרכש מהמקום שהיא קיבלה אותם בו היתה ברורה לה בלי להכביר מילים. "קיבלתי משהו עמוק, אני אפילו לא יכולה לתת לו שם. הכניסה לתוך המסגרת של הבית הזה, מכון מנדל, נותנת לך את האפשרויות. זו כניסה שאומרת לך שמותר רגע לנוח ולחשוב. מותר לך עכשיו רגע לנוח ולחלום, אבל אחר כך תצטרך להגדיר מה אתה רוצה."

"וכל הזמן ערערו אותי: 'רגע רגע רגע - למה?' כל השאלות האלו. זו היתה פעם ראשונה ששאלו אותי שאלות - בדרך כלל אין זמן לברר אותן. היו גם התנגדויות, גם

כעסים. ודאי. הרי השאלות המרגיזות הן מאוד חשובות, כי הן גורמות לך לחשוב - ובכל זאת אפשר לומר אותן אחרת.

"אני עומדת לסיים את תפקידי במטח בעתיד הלא-רחוק. כבר היום אני עוסקת בסוגיה מי הולך להיות פה במקומי, בשאלה איך מוצאים את האדם. תמיד אני מחפשת אנשים שחוץ מהמומחיות שלהם בתחום שאני צריכה אותם - עד כמה גם יש להם ידע עולם, עד כמה הם פתוחים לידע עולם רחב יותר. כשמדובר נניח בסמנכ"ל לטכנולוגיה - הוא בא מתחום המתמטיקה ובא גם מתחום הפילוסופיה, עם ידע הרבה יותר רחב מאשר לעבוד עם כלי זה או אחר. הוא יכול להקשיב לאיש הספרות או לאיש הלשון או לאיש ההיסטוריה המסביר לו למה הוא צריך את הכלי המסוים הזה - הוא יכול להקשיב לו בממדים רחבים הרבה יותר.

"אני רוצה לתת למי שבא אחרי ארגון שלפחות לשנתיים הוא שקט, ארגון שפועל, ואחר כך שייצור אותו כדמותו וכרצונו. ככלות הכל המנהל מייצר את הארגון כדמותו - אם הוא רוצה להיות מנהל טוב. גם בית הספר למנהיגות היום הוא לא בית הספר שהיה לפני שנים. על חלק מהדברים אני מסתכלת בנוסטלגיה. מה שמאוד משפיע בעיני הוא המופת של אנשי הסגל - לא לרצות להידמות להם, אבל לקחת מכל אחד מהם את הדוגמה המרחיבה; יש אנשים שבאים מתחומי דעת אחרים ויודעים להתווכח, יודעים גם לא להסכים ומותר לא להסכים, ואין שחור ולבן - זו הדוגמה החשובה ביותר שיכולה להיות. האנשים שפגשתי שם היו שונים כל כך זה מזה בעמדותיהם והיה מקובל להשמיע דעה אחרת. דברים אלה משפיעים על הדיונים שאני מנהלת כאן היום. אני מעוניינת בוויכוחים כאן, בין אנשים שבאים עם עמדות מנוגדות לחלוטין. והם מתווכחים. האם אתה זקוק לקול האחד שבסוף יכריע? לא. אתה לא צריך אותו."

המושג המכונן שכן-הר לקחה איתה מהשנתיים שעשתה בבית הספר למנהיגות חינוכית, הרחיבה אותו והגמישה אותו ודייקה אותו לעמוד באתגריה הוא 'דליברציה' - שקלא וטריא, שיקול דעת - פרי משנת ג'וזף שוואב, המורה של פוקס באוניברסיטת שיקאגו: להושיב יחד בחדר המורים קבוצת אנשים, מהם נציגים בעלי אינטרסים נבדלים אלה מאלה הנוגעים להשפעת ההצעות על הלומדים ובהם מורים ויועצי חינוך והורים,

נציגי הקהילה ופעילי ציבור, מהם קובעי מדיניות, מהם חוקרים ומומחים לעניינים שעל הפרק ומהם בעיקר מומחים לתוכניות לימודים המנווטים את המהלך שדרכו של בית הספר נקבעת בסופו; לערוך איתם דיון מקיף, אולי בסדרת פגישות, לברר את הקשיים שצצים ואת מגוון הפתרונות האפשריים להם ולמפות אותם; להקשיב לכל הקולות, לכל ההצעות, לכל ההתנגדויות ולכל זוויות הראייה, לתאם בין כולם ולגבש יחד את הסינרגיה המאוזנת והנחוצה לבניית הסכמה רחבה ומפורטת על אופני הפעולה. מאחורי 'המעשי' של שוואב, שם יצירתו הגדולה, מסתתרת מורשת יהודית של דיון תלמודי הולך ונמשך, מהתנאים והאמוראים של קדם ועד למפרשים ולפוסקים של ימינו.

לפרופ' סימור פוקס, המורה המאיים שנעשה לידיד מוערך, חשה בן-הר שהיא חייבת את היכרותה הפתאומית למדי הן עם הדליברציה הן עם מקורות היהדות. "אני יודעת שחזרתי הביתה ולקחתי למיטה ספר של סולובייצ'יק כדי לקרוא את דבריו. באוניברסיטת בר-אילן לקחתי הרבה קורסים ביהדות והם לא דיברו אלי בכלל. עשיתי את זה כי הייתי צריכה ללמוד לבחינה. אני אומרת את זה בכנות גמורה. בדיעבד אני כועסת על עצמי מדוע לא חיפשתי אז את היהדות, אבל מסגרת ההוראה לא הביאה אותי למצב של חיפוש היהדות." ה'יהדות' שמדובר בה אינה קבלת עול תורה ומצוות או עול מלכות שמים; גם לא הפשטה כזו או אחרת מפי תאורטיקן או חוקר או פרשן. דומה שאצל בן-הר היא מזוהה - אולי לא בהגדרה מדויקת ובתיאור חד - עם צליל הכינור האבוד, זה שניגנה בו אם אביה שלא זכתה להכיר; אולי גם עם ההתרחשות החברתית-תרבותית שנוצרת בין שותפים שווים לחברת הידע המזהים את שפתם המשותפת, זו שמלבה גובה ועומק ודקות באותו שיח מתלהב הנוצר בחברותא הניזונה מטעמיה של תיבת תהודה עתיקה.

פוקס, המבקר הנמרץ והידען, ראה בחזונו את הסינתזה בין חדשנות ממושמעת ויצירתיות עמוקת מסד. הוא הבין שזו הדרך להכשרת מנהיגות לחינוך היהודי בארץ ובתפוצות עם התרגום ההכרחי של התאוריה לעשייה בשטח. "סימור דיבר המון על דליברציה ועל משמעותה. עד היום אני מנסה לראות כל דבר במגוון היבטים שלו," בן-הר אומרת. ובעצם 'מגוון היבטים' זהו יותר שם קוד הרומז לאינטימיות מקבלת הנשורת כשפה משותפת בין מי שעד לא מזמן היו זרים גמורים זה לזה ואלה לאלה, אינטימיות שפורצת חומות ושוברת מגננות, שפוערת רווחים חדשים בלב ובמוח.

עמיתי המחזור הראשון בבית הספר למנהיגות חינוכית הוצפו במיטב הטקסטים, במחקרים העדכניים ובהיכרות מקיפה עם מערכות החינוך והשלטון המקומי. חלונות חדשים: מפילוסופיה של החינוך ומחשבת ישראל ועד למדיניות ולתצפיות בפעולה. "הכל הצטבר", היא אומרת. "פוקס העלה את המושג 'דליברציה' וחולל מהפכה. אני חשבתי שאני יודעת הכל, כי באתי כבוגרת חינוך, אבל פתאום הוא זרק כמה משפטים, ממש בכעס, והם גרמו לי לחשוב. פוקס השפיע עלי רבות כשבית הספר למנהיגות חינוכית היה בתחילתו, ואמי בוגגים השפיע, ואחרים השפיעו. לשמוע את פוקס, לשמוע את צבי לם, לשמוע את אבי רביצקי - כל אחד מהם מביא עולם שאינך יכול להישאר אדיש אליו. ומה שהעצים את הכל היה המפגש ביניהם - כי כולם היו בחדר. כך היה במחזור הראשון ואינני בטוחה שזה נמשך גם במחזורים שבאו אחריו. טלטלו אותנו. יצאתי משם הביתה - והיו לי הרבה שעות לנסוע מירושלים לתל אביב כל פעם, בחלק מהנסיעות גם נתתי טרמפ לאמי [בוגגים] - והדברים הדהדו; אני זוכרת שיחות שלי עם אמי שבשום אוניברסיטה לא יכולות להיות כמותן. בנסיעות היו לנו המון שיחות: מה היה במסדרון, מה היה בשיעור, והשיחות הללו עושות משהו. בהרבה מאוד דברים לא הסכמתי עם אמי, אבל גם הדיונים שאפשרו לנו לא להסכים ולהמשיך לדבר על זה עשו לי משהו באני החינוכי שלי, משהו שעיצב את דרכי בתפקידים הבאים."

לא רק מושג מפתח במשנתו החינוכית הנשכחת-מעט כיום של ג'וזף שוואב - דליברציה היא ההמשגה הראויה לכל התהליך שהתחולל בבית הספר למנהיגות חינוכית: לתפניות התפיסתיות שחוו העמיתים מתוך השילוב של מדיניות עם מחשבת ישראל, לסינתזות שנוצרו מתוך לימודי הפילוסופיה של החינוך והתצפיות בשטח והפגישות עם חכמי ירושלים והאתגרים המתמידים שנבעו מתוך הבדלי התרבויות העמוקים בקבוצה הקטנה; ולאפשרות הממשית לשנות דברים בעולם - בצעדים קטנים. "לפני שהגעתי לשם היו לי תפיסות ארגוניות-מדיניות של מה נקרא בית ספר, מהו ניהול", היא מביאה דוגמה מאלפת לשינוי שחל בה עצמה: "הערכים נכנסו לזה כמובן מאליהם, לא כמשהו שנתתי עליו יותר מדי את הדעת. השאלה היתה מה צריך לתת לילד בארגון הכלים שלו, לא רק מה הערכים והתכנים שאתה רוצה לתת לו. הרגשתי שבית הספר למנהיגות חינוכית גרם לי למהפך בחשיבה. פתאום שם היתה

לי חשיבה מחדש - שאותו ארגז כלים הוא לא ארגז מיומנויות אלא כלים ערכיים-תרבותיים. הוא גרם לי לעוד דבר - לראות את הקבוצות האחרות." הדליברציה חלחלה לאיטה מתוך הטקסט ושפעה אל חוויית המפגש - הווייתו התוססת של בית הספר למנהיגות חינוכית - לשיחות שקיימו בני המחזור, לדינמיקות שהתפתחו. "היו לנו המון שיחות מסדרון, המון דיונים בקבוצות בין לבין, והתקפות הדדיות על הפרויקטים למיניהם - שחידדו וליטשו את המכשולים ואת המעקפים. זה היה שיח נהדר." היא ישבה שם שנתיים עם אנשים שאחרת לא היתה פוגשת והפלורליזם פעל את פעולתו. הוא זימן את האפשרות לחשוב אחרת: "אם היו יושבים סביב שולחן אנשים שבאים משלל תרבויות והיו מעלים הצעות, ההצעות שיתגבשו יהיו לדעתי טובות הרבה יותר מאשר אילו יושבים סביב השולחן אנשים חד-ממדיים שחשיבתם קונפורמית, כי כולם באים מאותה תרבות." ובעצם - האפשרות לחשוב אחרת היא-היא האפשרות לחשוב.

"אני חושבת שהיה משהו במפגש שלנו שתרם לי להבין, לשמוע את הקולות ולראות איך עושים מקיבוץ של כמה קולות זרים אלה לאלה מקהלה מאוד מיוחדת," היא אומרת. "העובדה שאפילו בקבוצה שלי היה מפגש בין אנשי פילוסופיה עם אנשים שהחשיבה שלהם מדעית יותר, קונקרטי יותר, עם אנשי מחשבת ישראל והמושגים שלהם על חברותא - זה עשה משהו. זה פתח צוהר למקומות נוספים."

היא לא רוצה להישמע כמי שעושה אידיאליזציה, היא אומרת, אבל ממרחק הזמן היא זוכרת בעיקר את הדברים החיוביים יותר, לא את הדברים השליליים. "אולי משום שאין לי צלקות." היו אנשים שנפגעו, היא חשה, אולי אף ניווקו. "מצד שני - אדם בוגר הרוצה לעמוד בראש מערכות, אם אומרים לו משהו והוא חושב שזה פוגע בו, אני מצפה שהוא יקום ויאמר 'סליחה, פגעת בי'; שיהיה לו האומץ לדון בזה. אדם שמתכוון, תהיה לו בעיה. הוא לא יוכל אחר כך להנהיג מערכות. עד היום פוגעים בי. עד היום אני רבה עם אנשים - אז מה.

"כשאתה אומר שאתה רוצה להציג מנהיגות שתשנה, שתעצים ושתביא דברים חדשים, זה לא משנה אם אתה מנהל החינוך העל-יסודי עכשיו או מנהל החינוך היסודי

או ראש המסלול הפדגוגי. אתה בתפקיד-על, אתה צריך לעצב מדיניות של מדינה, אתה צריך לקבל כמה כלים סביב מצד אחד, ידע מצד שני ופילוסופיה מצד שלישי. אבל אתה צריך גם עמוד שדרה. אתה צריך לראות איך אתה עושה הכל יחד. בסופו של דבר עליך להתמודד ברמת מאקרו גדולה מאוד. אתה צריך לראות את המיקרו ואת המאקרו כל הזמן. אבל לא תמיד יפרשו לך שטיח אדום. יפריעו לך בדרך. אז מה אתה עושה עם זה?"

בתום לימודיה בבית הספר למנהיגות חינוכית יצאה בן-הר להקים את אגף החינוך במועצה המקומית זכרון יעקב. אתגר ההקמה, במועצה מקומית קטנה אמנם, די היה בו לדחות את חלום הדוקטורט. אחרי תפקידה זה שבה לבית הספר למנהיגות ללמד ולסייע בתכנון, לבקשת המנהלת דאז, ד"ר אביטל דרמון, בוגרת המחזור הראשון גם היא. אחר כך עמדה בראש התוכנית להכשרת בכירים במגזר הציבורי במכון מגדל, בהם בין השאר אנשי משרד החינוך ואנשי משרד הקליטה, ואז גם החלה לבנות את הצעת המחקר שלה לדוקטורט. ראשי המכון ביקשו שתמשיך בתפקידה והבטיחו לסייע בידה בכל דרך. אבל בינתיים התקשר אליה רון חולדאי, ראש עיריית תל אביב. רונית תירוש, שעמדה בראש מינהל החינוך בתל אביב, הודיעה על פרישתה. כל החיפושים אחר מי שיירש את תפקידה שבו והעלו את שמה של בן-הר. חולדאי לא הכיר אותה, היא מעולם לא פגשה אותו, אבל כשנפגשו הציע לה את המשרה. הדוקטורט המיוחל שוב נדחה - ניהול החינוך במדינת תל אביב קרץ לה. או-אז ניגשה לפוקס ולהוכשטיין וביקשה את עזרתם. "הם הקימו לי קבוצת תמיכה לחשיבה איך נכנסים לתפקיד כזה. הדיון היה מה אני הולכת לעשות בצעדים הראשונים שלי, בחודש הראשון שלי, בחודשיים הראשונים שלי. איך אני מכילה את העיר הענקית הזאת שיש בה כמעט כל דבר שנמצא במדינת ישראל: מוסלמים, נוצרים ויהודים, דתיים וחרדים, אשכנזים ומזרחים, עשירים ועניים וכבר אז - עובדים זרים.

"תמיד נתנו לי במנדל אפשרות לחזור ולכנס קבוצת אנשים ולשבת איתם יחד, בן-הר מוסיפה. "גם זו היתה מתנה לא רגילה, שהיתה לימים - לצד מתנות גדולות אחרות שקיבלתי - דגם-חיקוי בעבורי. ותמיד היו שואלים מי היית רוצה שיהיה איתך בקבוצה כדי לחשוב. וכולם היו מתכנסים, יושבים שלושה ערבים ומנסים למצוא את הפתרון. כי הבעיה היא לא רק שלך לבד - היא בעיה של כולנו יחד."

תל אביב היא "עיר מנהיגה" בפיה. חולדאי נתן לה עצמאות מלאה - פעלי כפי הבנתך, אמר. היא עשתה שם 'מהפכות קטנות': לדוגמה, ניהול עצמי של בתי הספר בתוך שלוש שנים. חלק מבתי הספר נפתחו בשש בוקר ונסגרו בחצות. בן-הר היתה לדמות משפיעה. ועם זאת, כשהציע לה שר החינוך שי פירון להיות מנכ"לית המשרד - סירבה: "שלטון מקומי הוא דבר יציב," היא אומרת. "אני לא מעוניינת לבוא למקום שאחרי שנה וחצי הכל מתחלף." גם ראש עירייה לדבריה לא צריך למלא את התפקיד שנות דור - אחרי שלוש-ארבע קדנציות הוא צריך לפרוש. "אבל אם יש יציבות שלטונית - אפשר גם לחולל שינויים." זה מתאים גם למטח, היא אומרת. ב-48 שנות קיום המוסד קדמו לה רק שניים בתפקיד; ב-14 השנים שהיא שם כבר התחלפו כשמונה מנכ"לים במשרד החינוך. ובכלל - מערכות גדולות אינן מתפקדות טוב תחת טלטולים. שיפורים עדיפים על מהפכות.

יש נקודות תורפה. נקודות התורפה שלה היום שונות מנקודות התורפה שלה בעברה, היא אומרת. "מערכות משתנות. דברים משתנים. נקודות חדשות עולות, הסתכלויות חדשות, אוכלוסיות חדשות. אנחנו מגלים היום דברים שלא דיברנו עליהם לפני כמה שנים. למה, זה לא היה? זה היה. אבל דברים אחרים, אקוטיים יותר, העסיקו אותנו אז. המודעות שלנו משתנה. היום לדוגמה אני חשה חובה כלפי כל מי שמוגדר כאזרח מדינת ישראל, לא משנה אם הוא ערבי או חרדי או מה. באתי עם זה למנדל וקיבלתי חיזוק לזה שם. היום 20 אחוז מהעובדים במטח הם ערבים - בדואים, דרוזים, מוסלמים, נוצרים וכדומה. האם זה בהשפעת מכון מנדל? כי הם חינוכו לכך? אני מניחה שמכל דבר אקח משהו, ויש נדבך ועוד נדבך ועוד נדבך.

"אני לא אדם של סיסמאות. אני לא חושבת שיש משהו אחד שמשפיעים בו או מושפעים ממנו. בית הספר למנהיגות חינוכית היה בשבילי צומת מרכזי מאוד. הייתי כבר אדם בשל כשבאתי, הם עזרו לי לגבש את הרעיונות שלי, לדעת מה אני הולכת לעשות מחר בבוקר. לא היו שם סיסמאות שהותירו אותי בערפל - היתה היכולת לתרגם רעיון למעשה."

ההכשרה בבית הספר למנהיגות מבקשת להרחיב את יכולת העשייה, את מיומנויות היישום, את אפשרות המימוש. "הייתי רוצה שכל אדם שמגיע לבית הספר למנהיגות יבוא עם רעיון - או ייצור רעיון במהלך לימודיו - ויגיע למצב שהוא יכול לבנות את התרחיש של יישום הרעיון. אם אין לזה יישום אופרטיבי, אם זה נשאר בגדר רעיון - אנחנו מחמיצים משהו. כי אם הכוונה היתה שנשפיע על מערכת החינוך במדינת ישראל, על החברה, על הקהילה - אתה בסוף צריך לייצר פה משהו שיהיה מחובר ליישומו. כשבאים עם רעיון לפתח איזושהי חשיבה שאחר כך ילמדו אותה באקדמיה או בבית ספר לעובדי הוראה - בעצם נשארים עם התאוריה. מצד שני, רבים מהבוגרים רוצים לבנות דברים חדשים: עמותה חדשה, בית ספר חדש. אבל יש כל כך הרבה דברים שאפשר לקחת אותם ופשוט לשפר אותם. אל תבנה בית ספר חדש - תגיד לי מה סוג החלום שלך ופשוט תיקח אותו ותבנה אותו במה שכבר קיים."

- בסופו של דבר זה נשמע כמו חזרה לניהול. השם 'בית ספר למנהיגות חינוכית' מצלצל נכון באוזנייך?

גילה בן-הר: לא. אבל איך תקרא לתוכנית הזאת? אין לי תשובה. שיקראו לזה 'מרכז מנדל'. קשה לחשוב על מונח טוב.

יש לה אכן ספקות רבים לגבי המונח 'מנהיגות', היא אומרת: "לדעתי אי אפשר ללמד מנהיגות. כשאתה אומר שאתה רוצה ללמד - אתה אומר בזה שיש תורות מאוד סדורות. מה התורה בנושא הזה? איך ללמד שברים, איך ללמד חשיבה היסטורית, איך ללמד חקר - אפשר למצוא. מהי מנהיגות? אדם שסוחף אנשים? אדם שמשנה תרבות? אדם שמשנה דעות? היו לי הרבה שיחות בנושא - ואני לא יודעת אם אפשר להגדיר מנהיגות. האם הפכו אותי למנהיגה? אני לא יודעת להגדיר את המונח הזה. כשקוראים 'מנהיג' למפקד שקורא 'אחרי' ויוצא בראש קציניו וחייליו, מתכוונים אולי לכך שאפשר למצוא בו רכיבים של מי שמצליח לסחוף אחריו אנשים, דהיינו שיש לו חלק מהרכיבים של מנהיגות. אפשר לומר שיש לאדם תכונות של מנהיג, אבל לומר שאני יודעת מהו מנהיג? לומר שאתה מנהיג כי יש לך תכונות מסוימות? יש לי בעיה עם זה."

בן-הר מנצחת על תזמורת בסופו של דבר, יהיו ההגדרות לניצוח על תזמורת אשר יהיו. היא לוקחת אנשים עם שלל כלים, לכל אחד מהם קול אחר, צליל אחר, גישה

אחרת ופרשנות ייחודית. אפשר לראות זאת בישיבת הנהלת מטח המתקיימת מדי שבוע, סביב השולחן האליפטי הארוך. יושבים שם אולי כעשרים איש. גיא לוי, בוגר בית הספר למנהיגות חינוכית והאחראי על חדשנות במטח, הציג לפני הנוכחים את נושא העיר הלומדת והתפתחויות העדכניות בעולם בתהליכים הטכנולוגיים הכרוכים בכך. רוחה של המנכ"לית שרתה בכירור על המוזיקה המרתקת שנוצרה שם, על חיפושיה, על השתהותה, על הסימן לעצור.

יהדות מחוץ לקופסה: ד"ר אריקה בראון

ביתה של ד"ר אריקה בראון בסילוור ספרינג שבמרילנד כמעט נושק לושינגטון הבירה. בית מרווח, נעים וחמים, טובל בספרים רבים ובציוריה של בראון, ובירוק מלוא העין בחוץ: דשא מטופח על סף חורש עבות ושליו. כלבלב הבית, ידידותי להפליא, דארווין שמו, מתרוצץ בחוץ ומכשכש בהתלהבות בזנבו. רגע, אין סכנה שהוא ירוץ אל הכביש?

לא, אומרת בראון. יש לו שבב בקולר ויש שדה אלקטרומגנטי הנמתח סביב גבולות הבית. גדר לא נראית. אם הכלב מגיע עד אליה הוא חוטף עקצוץ חשמלי שגורם לו מייד לסגת פנימה. עם הזמן הוא למד להתרחק ממנה, להישמר מפניה. הוא לא רץ לכביש. אין כמו בבית.

הוא לא יודע הכלבלב שגדרות לא נראות ופריצתן הן תחום המומחיות של בעלת הבית. רק שהיא משתמשת בעקצוץ תודעתי, לא חשמלי.

בדצמבר 2010 כתב דיוויד ברוקס בטור שלו בניו יורק טיימס כי בכל מקום שפגש לאחרונה אנשי ספר, שב ועלה השם 'אריקה בראון'. היא 'אדם מואר', אמרו לו. מנחה קבוצות לימוד בתורה ובמחשבת ישראל עם נוכחות של כוכבת פופ ועוצמה רוחנית ממיסה. היא רוקחת טקסטים יהודיים עתיקים והופכת אותם לאקטואליים

ולרלוונטיים; גם אינה נרתעת להישיר מבט אל המקומות המביכים, הבעייתיים, הרגישים, השנויים במחלוקת. מלומדת ותקיפה, בזה לסובלנות מדומה, לצביעות ולרדידות. ברוקס, יהודי, נפגש איתה לקפה בניסיון לעמוד מקרוב על התופעה. גם הוא נשבה בקסמה. הוא גילה אשה משכילה מאוד שמשייטת נגד הזרם. "אני מנסה לגרום לאנשים להרגיש לא נוח, אמרה לו. עקצוץ. יש לה קהל מעריצים, מהם ידוענים ומצליחנים בעלי מקצועות חופשיים הרואים בה מעין גורו. ברוקס הוא היום אחד מהם, כמוהו גם ג'פרי גולדברג ומרטין אינדיק, דיוויד גרגורי ואחרים. היא מביאה להם מקורות קדומים ושזרת אותם בציטוטים מהתרבות העכשווית. הכל ברהיטות, בחדווה ובחיוניות. הם מתבקשים לכתוב את התרשמויותיהם ואז היא מזניקה את הדיון. כולם מתעוררים - בין שמדובר במפגש חד-פעמי עם ילדי כיתה ב' בבית הספר היהודי ובין שמדובר בעורכי דין וברופאים, בפוליטיקאים ובאנשי תקשורת. היא פוערת דיסוננס עשיר, מאתגרת מושגים שגורים, גוררת את תלמידיה להרפתקה רעיונית עתירת מהמורות, עם אמירות חדות ועצירות פתאום. בדרכה החתרנית, תוך שבירת מחיצות, ניתוץ מסכות והעלאת קולותיהם של גדולי עולם אומרי-סמכות, בראון טווה קשרים בין אנשים. הלימוד יוצר קהילות - והקהילה היא העיקר: קהילה יהודית שמתנהלת בה שיחה ראויה, עוד נדבך בשיחת הדורות הגדולה.

בציבור היהודי בארצות הברית נוטים לזהות את היהדות עם הפרגמטיזם הדומיננטי - מצוות הדת היהודית מורות על עשייה או על הימנעות ממנה - ולראות את ערכיה משובצים במתחם הנאורות הדמוקרטית-ליברלית כדגש מוצהר בשוויון ובמעורבות חברתית; לפי הסטריאוטיפ הרווח היהודים ניהנים גם בדחף להישגיות ובתשוקה ללימוד. עוד מציינת ההכללה את הערבות ההדדית, את הנדבנות ואת הזיקה לישראל ולבייגל עם לקס. יחסית לחלקם באוכלוסייה הכללית הם בולטים ביכולתם להשתלב בעמדות מפתח. לפני חמישים שנה אמנם היה עוד ה'נומרוס קלאוזוס' שריר באוניברסיטאות ליגת הקיסוס' ורק אחרי תום מלחמת העולם השנייה ניתן בהן תקן למרצים יהודים, שבעיני שומרי הסף שלהן לא יכלו עד אז לגלם את הנעלה שברוח האמריקנית. זה היה המצב גם בצמרת משרדי עורכי הדין ושלטים שנשארו את המילים "הכניסה

ליהודים אסורה" נראו בניו יורק עוד ב-1970. אך כל זה כמעט מאחורינו. השלטים לפחות. והאמת היא שאין בעצם קהילה יהודית באמריקה - יש יהודים אמריקנים המפולגים למגזרים ולסיעות, לזרמים ולארגונים; דעותיהם חלוקות ומחלוקותיהם מרות והעוינות ביניהם קשה לא אחת.

המצב המקביל בארץ מרתק: כ-54 אחוז מבני הצינונות הדתית רואים את עצמם כ"לא דתיים"⁸⁷, ונראה שגם החברה החרדית במשבר, אם כי בממדים מצומצמים יותר. אבל השינויים שמתחוללים ביהדות התפוצות ראויים לסופרלטיב "דרמטיים". במובנים רבים - היהדות אינה עוד מה שהיתה.

בבל החדשה: הציבור היהודי הגדול בעולם, אם כי זוהי קביעה השנויה במחלוקת. בין כ-6.7 מיליון לכעשרה מיליון יהודים חיים היום בארצות הברית,⁸⁸ תלוי בהגדרות ל'יהודי'; כ-2.3 אחוזים מאוכלוסיית ארצות הברית (מעל גיל 14). מספר היהודים עלה בחמישים השנים החולפות אך שיעורם באוכלוסייה הכללית ירד במידה ניכרת. סקר של מכון הסקרים האמריקני פיו מעלה כי יהודי ארצות הברית דתיים פחות מהאוכלוסייה הכללית שם: לפחות כ-22 אחוז מהם (ולמעשה כשליש) אינם רואים את עצמם כבעלי דת כלשהי ורובם המכריע של אלה אינם רואים חשיבות בקיומם של ארגונים יהודיים או במתן חינוך יהודי לילדיהם; 79 אחוז מהם נשואים ללא-יהודים, לעומת 36 אחוז מאותם יהודים המגדירים את עצמם כבני הדת היהודית. שיעור נישואי התערובת של כלל היהודים האמריקנים עלה מ-17 אחוז ב-1970 ל-58 אחוז מ-2000 ואילך.⁸⁹ יש הסבורים כי זוהי נורמליזציה שהגיעה לפרקה. יש הרואים בכך ברכה: נישואי תערובת הם פוטנציאל להגדלת מספר היהודים ולהנחלת ערכי היהדות למעגל מתרחב של אנשים.⁹⁰

87 לפי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה ב-2012. ור' <http://forumpics.a7.org/?file=20170515171600.pdf>

88 בישראל חיים כיום כ-6.6 מיליון יהודים, לפי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה במאי 2018. הנתונים באשר למספר יהודי ארצות הברית מבוססים על הערכות של מכון הסקרים פיו (2013) ופרופ' סרג' דלה פרגולה (2015).

89 יש המעמידים שיעור זה על 71 אחוז כיום.

90 הסקר של מכון פיו מוטה באופן מעניין: הוא מתייחס ליהדות בעיקר כקטגוריה דתית, כעין הנצרות והאסלאם והבודהיזם. בכך מוחמצת תפיסת היהדות כישות לאומית שהדת היא עוד היבט חשוב בה. אילו היתה היהדות נתפסת כקטגוריה לאומית, המספרים היו משתנים - כי יש יהודים בודהיסטים ויהודים נוצרים ויהודים מוסלמים, יש יהודים אתאיסטים ויש יהודים שונאי

מגמה אחת שמסתמנת במחקר שערך מכון פיו היא שהקשר בין יהודים ליהדותם נמצא בדעיכה מתמדת. אף שנמצא כי רובם המכריע גאים מאוד ביהודיותם, יותר ויותר יהודים מצהירים כי יהדותם לא רלוונטית לחייהם ואינה מעניינת אותם כלל. גם זה מאפיין בוודאי את העם היהודי לדורותיו - המלומד שמעון ראבידוביץ ניסח זאת בכותרת 'ישראל, העם המתמיד לגווע'.⁹¹ בסקר פיו נמצא עוד כי 1.6 מיליון יהודים בוגרים מזדהים כנוצרים, על פי רוב פרוטסטנטים. כ-17 אחוז מיהודי ברית המועצות לשעבר הזדהו כנוצרים אף הם בסקר אחר שנערך באותה שנה.

לשאלה היהודית הבולטת ביותר, 'מיהו יהודי', משיב החוק הישראלי:⁹² "מי שנולד לאם יהודייה או שנתגייר ואינו בן דת אחרת." התשובה אינה מקובלת על רוב היהודים בעולם, גם אם נכלול ב'יהודים' רק את מי שהגדרה זו חלה עליהם. הרבה קולמוסים נשברו בניסיון למצוא מענה הולם לסוגיה זו, אך עדיין אין הוא בנמצא.

מומחית לתוכניות להכשרת מנהיגות, בראון, פרופסור לחינוך ולפדגוגיה באוניברסיטת ג'ורג' וושינגטון, נושאת עמה שובל ארוך של הצטיינות יתרה, בכלל זה שלל תארים אקדמיים, עבודות מחקר ופרסים שזכתה בהם. 11 ספרים שחיברה ראו אור עד כה: הראשון עוסק בהשראה במנהיגות היהודית, האחרון - ביונה, הנביא הסרבן; כעת היא משלימה את ספרה ה-12 - פרשנות למגילת אסתר. בתוך כך כתבה על שעמום ופליאה, התגברות על הפחד מהמוות;⁹³ מדיטציות על מנהיגות, עמיות (היא קוראת לכך "עמימיות") יהודית ועל התגובה הראויה לשערוריות שיהודים מעורבים בהן. היא פרסמה מאמרים לרוב וטורים קבועים בכתבי עת מחקריים ומקצועיים, בעיתונות

דתות ממוסדות וממסדים דתיים. כאן גם צץ פרדוקס מעניין: מבחינה הלכתית-רבנית, יהודי שהמיר את דתו נשאר תמיד יהודי וכמוהו בני יהודייה שהמירה את דתה. בתפיסה הלאומית המתבטאת בחוק הישראלי - יהודי שהמיר את דתו ניתק את עצמו מהעם היהודי ואינו זכאי להיחשב כבן הלאום; עם זאת, בתפיסה הרווחת - אם הוא חשוב ומפורסם וידוע, הוא ייחשב יהודי בכל זאת.

91 בתרגום המקובל: 'ישראל, העם הגוסס תמיד'.

92 בחוק השבות.

93 *Happier Endings: A Meditation on Life and Death*, Simon & Schuster, 2013

היהודית ובעיתונים הפופולריים. את הרצאותיה היא נושאת מחוץ אל חוץ ומעבר לאוקיינוס, נקראת לפתוח כינוסים המוניים או להנחות קבוצות קטנות. יש בכתיבתה כבהרצאותיה ובשיעוריה חן רב והומור רך. היא מבקשת לאפשר שיחה אחרת, זו היוצרת שפה משותפת של משמעות.

כיתה ח', האקדמיה העברית ע"ש מלווין ג'. ברמן - בית ספר אורתודוקסי-מודרני, מעורב, אחד מתריסר בתי הספר היהודיים באזור רוקוויל, מרילנד.⁹⁴ כ-25 ילדים וילדות. האורחת בראון, באנגלית ישירה מאוד, פותחת את דבריה במילים שכובשות מייד את מאזיניה הצעירים: "בואו נעמיד פנים שאנחנו לא בבית ספר אפילו שאנחנו בבית ספר."

הנושא שלה היום הוא חוויית השעמום בתפילה. "מהו שעמום," היא שואלת - ועונה: "משעמם בבית הספר בגלל מערכת השעות, משעממים שיעורי הבית במתמטיקה. משעמם להתפלל שלוש פעמים ביום." היא מציגה בפניהם מושג עתיק, יווני במקורו - אסידיה: "שיממון, אדישות, תשישות, רפיון, שממה רוחנית." זה קורה לנו, היא מסבירה, כשאנחנו בורחים מהאחריות על השעמום. "יש לנו שריר של שעמום ואנחנו נדרשים לאתגר אותו. מה הייתם רואים כתכונתו העיקרית של השעמום?" הם מציעים תשובות בנדיבות רבה: "ריקנות." "חוסר מיקוד." "אין מימוש." "אין אפשרויות." "שלא נשארים שם." "העדר כוונה." "דיכאון." "תקיעות." "אתה רוצה לא לעשות." "כשלא עושים כלום, לא משהו טוב ולא משהו רע." "שאתה רוצה לשנות את זה." "אין סיפוק." "אין רצון." "עצלנות." הם כבר עולים בחכמה - "ומה יקרה אם נשקיע יותר," היא מפעילה אותם, ונפתחת שיחה המשייטת במבוכי הרוח. היא מחלקת להם דפי מקורות. יש שם מובאות מהמקרא ומהתלמוד, מהספרות, מההגות, מהמחקר, גם מהעיתונים - הנה ציטוט מפי גארי רוזנבלט, המו"ל והעורך של ג'זאיש ויק: "האיום הגדול ביותר על המשך קיומה של היהדות הוא השעמום." הם דנים בתפילה: מה הקושי הגדול ביותר שהיא מעוררת אצל כל אחד מהם ומדוע? לאן נודדת מחשבתם בזמן התפילה? מהי התפילה שמשמעותית להם במיוחד ומדוע? ואז מגיח העוקץ: "האם מישהו מכם חש שהוא התפלל באמת ולו פעם אחת בכל ימיו?"

94 ב-1917, יש לציין, עמדו לרשות 3.5 מיליון היהודים בארצות הברית רק חמישה בתי ספר יהודיים כל-יומיים.

הלהט שלה מידבק. מין גלגול מודרני של צדיק חסידי מהמאה ה-18 המיטיב לספר סיפורים ולשאול שאלות, לדרוש מדרשים ולחברם אל החיים וסבלותיהם, ולדבר אל פנימיותם של בני עדתו, על מועקותיהם, ספקותיהם וחיבוטי נפשם. גם היא עומדת שם כמתוכנת בין היומיום הקטן והקטנוני לבין המאורות הגדולים, ערוץ תקשורת חי אל הקדום והנשגב, אל העיקר. היא מלבה עוד ועוד את מעורבותם, את תחושת האחריות שלהם, את היצירה המשותפת, את השקיקה לדבר. הכל פתאום מלא עניין כשמותחים את שרירי הסקרנות.

בראון מגדירה את עצמה כאשת חינוך - ובתחום השובה את ליבה מכל: השכלת מבוגרים. היא עבדה בתחום זה מטעם הפדרציה היהודית של וושינגטון רבתי, אחרי שעבדה שנים באותו תפקיד בפדרציה היהודית של בוסטון וניהלה את תוכניות החינוך מטעמה. היא שימשה חוקרת אורחת בשתייהן.

אחות בכורה לאחותה ולאחיה היא נולדה וגדלה בפייטסברג שבפנסילווניה, בת לאב "סופר-אמריקני" ולאם "סופר-אירופית". בילדותה עשתה גם שלוש שנים בבלגיה - אביה, פרופסור לפסיכולוגיה תעשייתית באוניברסיטת קרנגי-מלון, לימד אז באוניברסיטת לון הנוודעת, במחוז ברבנט שבפלנדריה. אחר כך שהתה עם משפחתה שנה בלונדון ומשם שבו לארצות הברית והשתקעו בעיירה קטנה בניו ג'רזי - דיאל. הצטיינותה זיכתה אותה במלגת לימודים מלאה בבית ספר פרטי יוקרתי, עם תלבושת אחידה והכשרה מיטיבה לחיים. היא למדה שם לרקוד רומבה, חידדה את שליטתה בשפות זרות, התאמנה במכון הכושר המשוכלל ושיחקה טניס-זוגות - אבל את ייעודה החליטה לחפש במקום אחר. הלימוד האמיתי, העמוק, המתין לה בפראמוס, ניו ג'רזי, בבית הספר התיכון היהודי פריש.

ילדה מחוננת שנענשת על כך, מסתגרת בבדידותה ובביתה, קוראת וכותבת, קוראת וכותבת. "הייתי רוצה להיות הילדה הפופולרית, אבל חלק ממני יודע שהיותי מי שאני נזקקת לזכות היותי הילדה הלא-פופולרית," היא אומרת.

אביה נכח בבית בערך שלושה חודשים בשנה - הקריירה שלו היתה חשובה לו מאוד ותמיד היה בנסיעות. אבל הסבים שלה, הורי אמה, היו נוכחות מתמדת. "חסידי גור

מפולין, ניצולי שואה שאבדה להם אמונתם, אנשים חזקים מאוד ויהודים מאוד." חברה ללימודים הזמינה אותה לשבתון שערכה תנועת הנוער האורתודוקסית; הפעילות שאבה אותה ועד מהרה נעשתה לחברת ההנהגה. הדת היהודית - בנוסחה האורתודוקסי-מודרני - שכלל לא העסיקה את הוריה, היתה לה לחוף מבטחים. להוריה, היא מספרת, זה נראה כמו התקף זעם שיעבור בתוך יום. אבל בשנה השנייה ללימודיה בתיכון הפרטי היוקרתי היא החליטה לשמור שבת ונמנעה מללמוד בחגים. כשלא הגיעה לבית הספר בחגי תשרי, איימו לבטל לה את המלגה. "הורי לא היו מוכנים לזה, אבל אני כבר עמדתי על דעתי והייתי מוכנה לשלם את המחיר. ידעתי שאצטרך גם לעזוב את הבית - לא היה שם בית ספר יהודי בסביבה. בית הספר היה חשוב לי, אבל החלטתי לקבל על עצמי אחריות רבה יותר. נסעתי לבד ברכבת למנהטן, ילדה קטנה, ונכנסתי שם לאחד מבתי הספר היהודיים. במסדרון עמד רב, אחד המנהלים שם, והוא התחיל לצרוח עלי, למה את מאחרת לכיתה. אני לא לומדת כאן, אמרתי. אז מה את עושה כאן? באתי להירשם, אמרתי. הם אמרו שאני צריכה להיבחן. עשיתי מבחן באנגלית והם אמרו טוב, עכשיו תיבחני בעברית. לא ידעתי שום עברית ואמרתי שלא אוכל להיבחן. טוב, הם אמרו, בכל מקרה תצטרכי להיבחן בעברית. אז כתבתי את שמי העברי 'דבקה', באותיות גדולות מאוד - זה כל מה שידעתי לכתוב - והגשתי, ואמרתי שזה כל מה שאני יודעת לעשות, ולא התקבלתי.

"לקחתי את הרכבת הביתה ואמרתי לעצמי, 'מה את עושה, את הרי אוהבת את בית הספר הפרטי בניו ג'רזי, מה את עושה?' מדוע עלי לוותר עליו ולחיות מחוץ לבית בשביל לקבל יחס כזה? ובכל זאת הגעתי לפריש (הישיבה התיכונית דצפון ניו ג'רזי - בית ספר תיכון אורתודוקסי מעורב), שסיימתי בו את לימודי, מקום נהדר. היה עלי ללמוד עברית - הייתי בשביעית ולמדתי עם תלמידי החמישית - כי לא ידעתי דבר. אבל הצעד הגדול הזה, מרגע שעשיתי אותו, קבע את עתידי." הישיבה - מודרנית, אקדמית, לאנשים הישגיים, העניקה לתלמידיה סביבה חמה. "מצאתי את עצמי שם, " בראון אומרת. אחר כך נסעה ללמוד שנה וחצי במכללת ברוריה בירושלים (ובתוך כך גם בקבוצת לימוד שקיימה בביתה פרופ' נחמה ליבוביץ) ומשם - למכללת שטרן בישיבה יוניברסיטי.

עם אזרחות ישראלית שהוציאה כעולה חדשה ותואר ראשון במחשבת ישראל ובפילוסופיה, נישאה לג'רמי בראון, אז סטודנט לרפואה, אנגלי, אורתודוקסי מבית, כיום

פרופסור לרפואת חירום, מנהל המחקר ברפואת חירום במכונים הלאומיים לבריאות של ארצות הברית ומחבר בעל שם. עד שהשלים בעלה את לימודיו בארצו, הספיקה לסיים תואר שני בחינוך דתי ובמקביל לו תואר שני במחשבת ישראל בג'וז קולג', שהתקיים אז כחלק מאוניברסיטת לונדון; התזה שלה עסקה ב'ילד היהודי המחונך'. "תמיד חשבתי שאעסוק בחינוך, שאהיה מורה; עיתונות היתה אהבתי האחרת: כל שנתי בבית הספר כתבתי, וערכתי את עיתון המכללה." אז גם התחילה ללמד ומצאה את עבודתה הראשונה: מתאמת לימודים ביהדות לשמונה מחנכים שהוכשרו בתוכנית מיוחדת בהנהלת אלן הופמן, לימים מנכ"ל הסוכנות היהודית. המעסיק שלה היה פילנתרופ אמריקני שהקדיש את זמנו ומרצו לחינוך היהודי: מורט מנדל.

ב-1990 קבעו את מושבם באפרת שבגוש עציון. היא לימדה בין השאר במדרשת לינדנבאום (שנשאה לפני כן את השם 'מדרשת ברוריה'), בנשמת, במתן ובפרדס - מוסדות השכלה גבוהה לנשים הלומדות בהם מקורות יהודיים מרכזיים: תנ"ך, תלמוד ומפרשים, במסגרת לא אקדמית, וכן בתוכנית החד-שנתית באוניברסיטת בר-אילן. משרה מלאה לא מצאה ותסכולה גבר. ארבע שנים הורתה בארץ, בעיקר צעירות שעתה זה סיימו את בית הספר התיכון. עם זאת תמיד העדיפה את תלמידיה המבוגרים, על ניסיון חייהם ותחכומם. כאשה - היה חשוב לה ללמד גמרא כל יום, כאדם - התקשתה להעמיד את תלמידותיה על דקויות הדיון התלמודי בידעה שעצם תיבת התהודה היהודית עתיקת הימים זרה לרוב יהודי העולם. היא לא רצתה להמשיך וללמד נשים בלבד, כמקובל במוסדות האורתודוקסיים, והיתוספה לכך התחושה שבארץ היא מנותקת מהעולם היהודי הרחב, על משברי הזהות שפוקדים אותה, על התחבטותו במציאת פתרון לבעיית ההתבוללות ולבעיית הבורות הגוברת בכל הנוגע לתרבות היהודית.

העיקה עליה גם העובדה שכשהיא מלמדת אין היא יכולה לאחוז בטקסט באותה מידה של יושר אינטלקטואלי כפי שמוריה לימדו אותה: התוכניות למיניהן כוונו להניע את התלמידות להזדהות באופן אישי יותר ומשמעותי יותר עם הטקסט היהודי; ההיבט האקדמי נעלם ולעתים נמתחה עליו ביקורת. כשהחליט בעלה לעשות את התמחותו הרפואית בארצות הברית היא ראתה בכך הזדמנות להתפתח מבחינה אקדמית ולחשוב באופן ביקורתי יותר על השילוב בין השראה לאקדמיה בלימודי היהדות.

השניים התמקמו בבוסטון. היא למדה באוניברסיטת הרווארד לתואר שני נוסף במחשבת ישראל ושקדה על עבודת דוקטורט בפרשנות המקרא באוניברסיטה העברית בבולטימור: חיבורה עוסק ב'וסף לקח' - פרשנותו של הרב האיטלקי-מצרי-קפריסאי-פולני בן המאה ה-16 אליעזר אשכנזי למגילת אסתר - סיפורה של מלכת פרס היהודייה היפהפייה שהצילה את עם ישראל הגולה מכיליון.

בשש השנים שעשו שם ניהלה בראון האנרגטית את מערך החינוך בפדרציה היהודית של בוסטון ובמקביל היתה חברת סגל במכללה העברית 'מעייין' (נשים לומדות תורה), לימדה בתוכנית המורשת של קרן וקסנר והרצתה ברחבי ארצות הברית ובקנדה. בוסטון שימשה לה מקפצה כמחנכת. הבוקר שלה, כעובדת הפדרציה, היה נפתח בשבע וחצי כששמה פעמיה ללמד שישים מאנשי חברה לראיית חשבון את ההשוואה בין קיקרו לרמב"ם בנושא הידידות. היתה זו תחילתה של ידידות מופלאה.

בשש השנים הללו גם למדה להכיר בחשיבותו של החינוך העל-זרמי ובחנה מחדש את הנחותיה בדבר מטרות החינוך. היא נתקלה שם בבעיה הפוכה מזו שנתקלה בה באנגליה ובישראל: שפע המוסדות האקדמיים וחוקרי מחשבת ישראל הביאו לכך שלימודי היהדות למבוגרים נושאים אופי של קורס מבוא אוניברסיטאי. אבל אותם מבוגרים שמבקשים ללמוד מחשבת ישראל באים לא רק כדי לסתום את החללים שנפערו בהשכלתם עקב התנסותם הלא-מספקת בכך בילדותם - הם מבקשים את ההשראה לחיים יהודיים מחויבים ופעילים יותר: הלימוד היהודי בעין יהודית שורשית אינו רק השכלה, לא רק בקיאות וחריפות, עיון והעמקה - הוא גם עניין של אינטליגנציה רגשית, של הבחנות דקות, של מודעות פנימית, של מחויבות. בעין זו יהדות היא קודם כל 'איידלקייט', 'מענטשליכקייט' ו'ידישקייט' - עדינות הנפש ואצילות המידות, אנושיות ואותה ארומה ייחודית שיש לסגנון חיים, למאכלים מסורתיים, לניגונים ולפיוטים, לאירוניה עצמית דקה, למשפחתיות, לאינטנסיביות ולנדיבות, לרגישות לצדק, לאכפתיות. ערכים. דרך ארץ קדמה לתורה - ועדיין לא קיים הדגם שמטיב לשלב בין שני ההיבטים: מה שמעורר השראה רוחנית גורר לא אחת פסילה אקדמית ולהפך. הם באים אפוא למקום אחד כדי לקבל ידע, ולמקום

אחר כדי לקבל השראה. התהום הפעורה בין שני המקומות היא האתגר שמניע את התמודדותה של בראון.

היא החליטה ליצור דגם חדש להשכלת מבוגרים: דגם המבוסס על אותם היבטים של מחשבת ישראל החיוניים לדעתה לחיים יהודיים - דגם שימזג ידע אקדמי עם השראה ומוטיבציה. היא חשבה על מנהיגות בקהילה ואת תובנותיה התאורטיות גיבשה ויישמה בשיעוריה ובהרצאותיה בבתי כנסת, במוסדות ובארגונים, בהם בתי השקעות, משרדי עורכי דין ובית המחוקקים של מסצ'וסטס. כשהנהיגו סעודת צהריים משולבת לימוד במשרדי הפדרציה, ציפו לשלושים איש, לא למאה ועשרים שבאים מאז פעמיים בחודש. היא היתה בין יוצרי התוכנית להכרת דרכי ביטוי חדשות לטקסטים הקדומים ולמדה להעריך את יכולת הכתובים להשפיע על עתיד החיים היהודיים בשלכם ידע והשראה.

והיה עוד רכיב, מעט מוצנע רטורית אך מודגש היטב בעשייה. המהפכה הפמיניסטית בעולם האורתודוקסי. אם העולם היהודי הרבני הגברי בנוי מתיחומים ומהקפדות, מחומרות ומקנאות, מהליכה על להב מאכלת מתהפכת - העולם הנשי האורתודוקסי החדש מציב כאתגר להלכה את ההכלה. קבלה - ולא במובן המיסטי. להכלה יש רמות מרמות שונות. החל בפריצת ההסתגרות פנימה, ההיבדלות, הרתיעה מזרים, החשש מהפנים הלא-מוכרים, מהרעיונות החדשניים; בערעור אותו 'משלנו' שרוח ההדרה העכורה מנשבת בו. דרך האחוה והפתיחות, אהבת ישראל ואהבת הזולת; ועד למוכנות להישאר באזורי האי-נוחות.

זו המהפכה העמוקה שמחולל בדרך שקטה יחסית הפמיניזם האורתודוקסי - גישה אחרת מזו הגברית. כל המקורות כשרים - לא על פי אומריהם אלא על פי האמור בהם. אחת היא אם המחברת חרדית או רקונסטרוקציוניסטית או בודהיסטית ואפילו אתיאיסטית. וגם הנאמר אינו קשור בהכרח לעולם התורה והמצוות: הוא יכול לגעת סתם בחומר האפרפר הזה שנקרא חיים. הכל מתחיל בצאתן של הנשים היהודיות מהארון: היום, גם בעולם האורתודוקסי, כבר יש להן קול הנשמע, יש להן נוכחות, יש להן אמירה. בדרכן המתחדשת הן נושאות באחריות לעיצוב עולם יהודי חדש.

שפת השוויון המקובלת אינה מיתרגמת בהכרח למציאות החיים היהודיים. יש מובלעות רעולות-פנים ושתוקות, וטרם מונתה רבה ראשית, ראשונה-לציון או ראשת ישיבה, אבל משהו משתנה, ומיום ליום. אריקה בראון, השייכת לזרם האורתודוקסי ודורשת בשבתות גם בבתי כנסת אורתודוקסיים ברחבי ארצות הברית, היא ממנהיגות השינוי, בלי דגלים ורעמים, בנחישות. כמעט כל עבודתה נעשית מחוץ לקהילה האורתודוקסית - היא רואה את עצמה כיהודייה שאינה מוגבלת לזרם מסוים. והיה עליה לנסח לעצמה את תפקידה משום שבקהילה האורתודוקסית מעטות הנשים שהחזיקו בעמדות מנהיגות. לא רק באורתודוקסיה. לא היו די עמדות מנהיגות בחינוך היהודי הפתוחות לפני נשים. היה עליה לפלס לאט את דרכה, והנה היא מנהלת כיום את המרכז לחינוך ומנהיגות יהודית באחת האוניברסיטאות האמריקניות החשובות. על רקע זה מזדקרת בחירתה להימנות עם הזרם האורתודוקסי כסתירה מודעת לעמדותיה הפמיניסטיות. "אני חיה עם הקונפליקט", היא אומרת. "יש אכן סתירה, אבל לסתירות יש איכות מחוללת. הזהות שלנו עשויה רבדים רבדים, ואני חתרנית רק במובן זה שתמיד אלמד את תלמידותי דברים שאני יודעת שנשים אחרות מעולם לא לימדו קודם. אינני מפחדת, אני חושבת שעלי לעשות זאת משום שמישהי צריכה לקום ולומר: אה, אתן יודעות שנשים יכולות לעשות זאת.

"אני משתדלת לא להיות מעורבת ברבים מנושאי ה'נשים'. אינני מתעניינת בפוליטיקה מגדרית. לא שזו אינה חשובה: אדרבה, יש לה חשיבות מכרעת. אבל היא עלולה להסיח את הדעת מההוראה ומהלמידה. מרגע שאת מתויגת כפמיניסטית, יהיו סטודנטים שלא יתייחסו להוראה שלך ברצינות. אני פמיניסטית לא-מתנצלת, אבל לא זה מגדיר את כל מי שאני ואומר לך מדוע. יש לי ארבעה ילדים - שתי בנות ושני בנים. לא חינונו את בנותינו לכך שיחשבו שהן נופלות במשהו ממישהו אחר. בתי לומדת רפואה. היא מעולם לא שמעה שעליה להגביל את החופש שלה לבטא את עצמה. זה המקצוע של אביה. בני, לעומת זאת, נע בדרכי. הוא עושה דוקטורט בחינוך באוניברסיטת ג'ונס הופקינס.

"ככל שאני מתבגרת אני חושבת שאני פחות נמשכת לאידיאולוגיות ויותר נמשכת לדקויות של ביטוי עצמי, ואני חושבת שאנחנו חיים בעולם מגביל, בעיקר בארצות הברית. באמריקה אתה יכול להיות טוב בדבר אחד. אם אתה רוסי - ואני מלמדת המון רוסים - אתה מצפה מעצמך שתבנה עסק ותסיים תואר, ואתה קורא ספרות ומנגן

בפסנתר ומשחק שחמט. כאן אנחנו מאוד מגבילים את עצמנו. אני מרבה לצייר. ציורי שמן. אני תולה אותם בבית. ואנשים שבאים לכאן מופתעים - מה, את גם מציירת? הם אומרים את זה כמחמאה, אבל מה שהם באמת מתכוונים לומר הוא שאנשים חייבים להיות ממוקדים בדבר אחד ולא להיות מאוזנים היטב. ועד כמה שזה נשמע מגוחך - אנשים מנהלים את השיחה הזו והם אפילו לא חושבים שזו שיחה פוגענית או כזו שמנסה להגביל אותך.

"לא התחנתני עם אמריקני ולא תכננתי לחיות את חיי כאן - תכננתי לחיות את חיי בישראל. עליתי לארץ פעמיים ושבתי לכאן פעמיים. ובאופנים רבים אני מרגישה את עצמי הרבה יותר אירופית מאשר אמריקנית. לא באמת ישראלית, אם כי מאוד הייתי רוצה להיות כזאת. אני חשה את הרדידות בחיים האמריקניים, אני חשה את ההגבלה בחיים האמריקניים. אני חושבת שזה מקום קשה לביטוי עצמי."

בשנת 2000 יצאה בראון לישראל במשלחת חינוכית מטעם הפדרציה של בוסטון, ובאותה שנה פגשה את ד"ר דניאל גורדיס, אז מנהל תוכנית עמיתי ירושלים. גורדיס הציע לה להגיש מועמדות להשתתפות בתוכנית. הרעיון קסם לה. ירושלים הקרינה את משיכתה. לא פחות מהמיקום, היה כוח במרחב האפשרויות שנפתח לפניה - לקבל זמן פנוי ללימוד, לקריאה, לפיתוח הפרויקט שלה ולגיבושו; כל זה בהדרכת אנשי חינוך מהשורה הראשונה ותוך שיחה מתמדת עם מומחים בתחומה ובתחומים אחרים מרחבי העולם היהודי שבאים כמוה לשנתיים של תסיסה רעיונית. את ג'וני כהן לדוגמה, איש הפילוסופיה של החינוך היהודי, הכירה עוד מאנגליה, כשעבדו יחד אצל מנדל שם. התלבטותה היתה קצרה.

הנה לה ההזדמנות להגיע לרמה הבאה של ההוראה ומחשבת החינוך, כתבה בחיבור הפותח שלה - הזמן שיעמוד לרשותה לעיין ולחשוב וההדרכה ביסודות הפילוסופיים, בהרמנויטיקה. היא מחפשת תשובות לשאלות כמו מה היחס בין אהבת הטקסט לבין מעורבות הקורא. איך מתרגמים את האהבה הזו לפעולה בשטח, למעורבות רלוונטית לחיים. איך משלבים את ההנחות הפילוסופיות בתוכניות הלימוד. איך להכשיר את המנחים לשלב את הטקסט ופרשנויותיו בהכוונה לפעולה, ליצור קהילות באמצעות

הדבק הלימודי. איך אפשר לשלב את הדגם שהחלה לפתח בעבודתה בפרדציה של בוסטון בפעילות המוסדית של הפרדציות האחרות - רק בניו יורק ובמונטריאול קיים תפקיד דומה - וגם ליישמו בישראל? "תוכנית עמיתי ירושלים תוכל לתת לי את הזמן הנחוץ לחשיבה יסודית על יצירת תוכנית הכשרה למרצים וליישום דגם זה בחיי החינוך בישראל," כתבה.

בספטמבר 2000 היתה לעמיתה במחזור י"ט. "לעשות שנתיים רפלקסיביות עם אנשים שהם מומחים בתחומם זו מתנה שלא רבים נהנים ממנה באמצע הקריירה," היא אומרת. "לי זה היה חשוב מאוד. יש רבים שחושבים על כך כעל בישול במיקרוגל. אני חושבת על בישול איטי. איך נפתחו לפני אפשרויות החינוך." היא זכתה לשיחות מעמיקות, נוקבות ופורצות אופקים - השיחה הטובה שכל כך חסרה לה, עם אנשים מבריקים ומנוסים. היא קיבלה את ההדרכה המבוקשת, היא נחשפה לרוח ביקורתית חדה ומלוטשת. היא הכירה עוד ועוד מערכות מוסדיות, גישות חינוכיות, דגמים של מנהיגות, כיוונים פילוסופיים ומפתחות לשינוי. והיא היתה ביקורתית: מדוע אין נשים בסגל, שאלה. אין אחת שתתאים, ענו לה. למחרת הגישה רשימה ובה שמותיהן של שישים נשים מתאימות. לא כל הדברים שלמדה נראו לה רלוונטיים ולדעתה לא עמדה התוכנית ביעדיה: להכשיר אנשים מצוינים לחולל שינוי. "הם לא באמת ידעו איך לעשות זאת."

כשסיימה את הכשרתה אכן לא צצה שום הזדמנות לחולל מפנה של ממש. מהפכת התרבות הגדולה בוששה לבוא - אין מהפכות בחינוך, מלמדים במנדל. קודם לבואה לעמיתי ירושלים, עודה עובדת בפרדציה של בוסטון, כתבה מאמר על תפקיד המלומד-מחנך-מרצה אורח בפרדציה - לעבוד עם התורמים, עם חברי הסגל, עם בני הקהילה, ליצור איתם יחד דרכים לחיים קהילתיים בעלי משמעות. אז היתה בודדה בתפקידה, אך ניבאה שבתוך עשר שנים עתיד להיות תפקיד כזה בכל הפרדציות. היא טעתה: קרוב לעשרים שנה אחרי, משמשים בתפקיד זה עוד שני אנשים מלבדה בארצות הברית כולה. "אני תוהה על כך לעתים וזה כואב מאוד," היא אומרת. השינוי חל בה - עבודתה בפרדציה של בוסטון הוחלפה בפרדציה של וושינגטון רבתי; היא שימשה יועצת לשלל קבוצות וארגונים, בהם הסוכנות היהודית. לא הכל הושג, אך היו גם הישגים משמעותיים מאוד: פרופ' בראון מרצה כיום לתלמידי תואר מוסמך בחינוך והתפתחות אנושית באוניברסיטת ג'ורג' וושינגטון, מנהלת את מרכז מייברג

לחינוך ולמנהיגות יהודית שהקימה שם ומשמשת גם יועצת וחוקרת קהילתית במרכז היהודי במנהטן; היא חברת סגל בקרן וקסנר, עמיתה בקרן אבי חי, כלת פרס טד פרבר למצוינות מקצועית, כלת פרס קובננט על פועלה בחינוך ופרס ברני רייזמן מטעם תוכנית המנהיגות היהודית המקצועית ע"ש הורנשטיין באוניברסיטת ברנדייס. השנתיים שעשתה בעמיתי ירושלים סייעו לה ביצירת קשרים ופתחו לפניו שערים רבים, ובהם השער לשליחותה החינוכית: הכשרת מנהיגות. הכשרה ראוייה של מנהיגות.

ויכוח אחר בציבור היהודי - ולא רק בו - מר אולי לא פחות מהוויכוח על 'מיהו יהודי', נסב על השאלה 'מיהו מנהיג' או אולי 'מיהו המנהיג הטוב'. מאז המנהיג הראשון בהיסטוריה היהודית, משה רבנו, שאלת המנהיגות שנויה במחלוקת והסכמה כנראה לא תושג לעולם. כך או כך, לא היה מנהיג בישראל שלא נמצאו מערערים על מנהיגותו ועל השקפותיו, ואמות המידה שיש לאמוד מנהיגות לאורן שנויות במחלוקת אף הן ובה באותה מידה.

לבראון, שעוסקת בעיקר בהכשרת מנהיגות יהודית, יש תשובות, והיא בטוחה בנכונותן. הבעיה היא שאין כמעט מי שישאל את השאלות. גיליתי שאני בעצם דינוזאור, היא אומרת. "אני עובדת בדרך כלל עם אנשים שהפגינו מנהיגות אבל רוצים להרחיב את תחומי השפעתם." לפעמים זה עניין של פרטים: "אפשר לבנות מצאי של מה שמנהיג טוב צריך להיות. החל מדיבור בפני ציבור - איך להתלבש, איך להציג, ועד לכתובה טובה, לתגובה נכונה לאנשים בעייתיים, להתמודדות בקונפליקטים. איך אנשים יכולים לשפר את יכולות המנהיגות שלהם. איך אנשים יכולים לשנות את התנהגותם.

"כשהייתי בעמיתי ירושלים כבר התחלתי לעבוד על חזית המנהיגות. הלכתי לאירועים, יצאתי ללמד מטעם הפדרציה, ומכל אחד שמעתי את המילים 'מנהיגות יהודית', 'מנהיגות צעירה', 'מנהיגות בוגרת', 'מנהיגות נשים', והתחלתי לחשוב מה זה אומר. זה לא אומר דבר. הם התכוונו ל'תורם', ו'תורם' אינו מנהיג. רבים מהמנהיגים, על פי הספרות העוסקת במנהיגות, עוסקים במתן השראה לאנשים - הם נוסכים בהם מוטיבציה ולוקחים אותם לאן שלוקחים. רק שאין די בכך.

"אפשר לתת למנהיגים הפוטנציאליים ספרים ולהביא להם מרצים, ואפשר לערוך להם מצגת. יש צד תאורטי - הדגם של מנהיגות משרתת, של האדם הגדול, וכיו"ב. וכאן באים מקורות ההשראה. אני מחלקת להם טקסטים וספרים ונותנת להם שיעורי בית. אנחנו לומדים את שפת המנהיגות, ואז יש לנו שפה משותפת. גם בכך אין די. השאלה היא האם אתה מנהיג אחרת. אינך יכול להגיע לשם אם לא תעבוד על עצמך. כאן בא האימון האישי. אתה צריך לדעת הרבה מאוד על ניהול זמן, להתאמן על מקרי בוחן. אני נותנת לאנשים סביבה לתרגול, אבל צריך להשקיע בכך זמן רב. צריך לעבוד על הקשיים. קשה לאנשים לגרום לאחרים להרגיש בטוחים. קשה להם לתת מחמאות. קשה לשמור על הגבול הדק בין מנהיגות לאדיטיביבנט.⁹⁵ ועליהם לדעת לנהל שיחה קשה. תן להם להיכנס לשיחה קשה עם עצמם, והדברים יקרו. אם תתאמן בזה חודשיים - תהיה מנהיג אחר. פיתוח מנהיגות הוא בתמציתו מעברים הכרתיים-התנהגותיים שמרחיבים את השפעתך ותרומתך. הקשבה לסמינר לא תשנה מנהיגים. תרגול התנהגויות חדשות עד להטמעתן - יחולל שינוי.

"לספרי הראשון קראתי 'מנהיגות יהודית בעלת השראה'. חשבתי שההשראה התאיידה מהחיים היהודיים באמריקה. אלה חיים ממוסדים. אנחנו משקיעים במנהלים, לא במנהיגים. למנהלים אין חזון, אין הם יכולים לספר סיפור אישי גדול. אין הם חושבים על יהדות במונחים של השראה - והרי כל העניין הוא בהשראה. אינך יכול לשאול את ההשראה ממישהו אחר. הסיפור שלך צריך להיות בעל מבנה - משהו ניסי - הוא צריך להביא אותך לאנשהו. חייבים להיות מעניינים. אתה חייב להיות עמוק ומעורר השראה ומעורב.

"אני מוצאת שמאוד קשה לחולל תפנית בתרבות שאינה מעוניינת בתפנית. הקהילות היהודיות באמריקה עסקו במאה ועשרים השנים החולפות בבניית מוסדות יהודיים ובאיושם, ובבניית הנהלותיהם, וכמעט כל ההנהלות שרריות במשבר זה או אחר. המשברים מתמידים בגלל הצורך במימון, וההתמקדות היא בהשגת האנשים הנכונים שיוודעים איך לגייס תרומות. הקהילה היהודית היום עוסקת בעיקר בנושאים סביב ציר המימון. כתבתי כמה מאמרים על פיתוח מנהיגות יהודית, והם דנים בתפיסתי את הסוגיות הללו ובבעיית המימון ואיך ברדיפה אחר הכסף אנשים מאבדים כל תפיסה של ערכים יהודיים. מה שמעניין הוא שאוכלוסיית דור האלפיים, כלומר אנשים

שנולדו אחרי 1981, אומרים בעצם שלא אכפת להם בכלל מהמוסדות, לא אכפת להם מחברות, הם לא משלמים דמי חבר; הם רוצים משמעות, רוצים מקום שיש בו מהרוחני, מקום שמדגיש צדק חברתי; אנחנו לא מחפשים עוד יהודים, הם אומרים: ניסע לניקרגואה, ניסע לדארפור, ניאבק ונפגין. שם הם נמצאים. וכפי שאני מתארת זאת - לכל מוסד יהודי אמריקני יש ראשי תיבות, ואנחנו עוסקים הרבה מאוד בכל האותיות בהם - חוץ מהיו"ד ב'יהודי'. וכעת הצעירים שואלים מה 'יהודי' בארגון שלכם ולנו אין תשובות ברורות ורהוטות. אז אני מבקשת להעשיר ולהעמיק את ההתנסות היהודית, אבל זה קשה משום שהמוסדות שלנו אינם באמת בנויים לעשות זאת."

ולמרות כל זאת אריקה בראון מצליחה לחולל שינוי. לא, היא לא מגלה את אמריקה, אבל אמריקה מגלה אותה. את האינטליגנציה הרגשית הגבוהה שניחנה בה, לצד המעלות האחרות, את החוכמה היהודית - שם הטור הפופולרי שכתבה. פתאום קרה משהו שטרף את כל הקלפים. וזה קרה כמו שזה קורה בווינגטון, מקום שמה שקובע בו אינו הדברים שאתה יודע כי אם האנשים שאתה מכיר. יום אחד פגש מישהו גלפרין, שותפה לכתיבת הספר על עמיות יהודית, את דיוויד גרגורי, מגיש תוכנית הטלוויזיה הפוליטית היוקרתית 'פגוש את העיתונות'. גרגורי, בן לאב יהודי, רצה ללמוד מחשבת ישראל וגלפרין אמר לו, "יש לי מורה בשבילך."

"פגשתי אותו בסטארבקס", היא אומרת. "לא ראיתי אותו בטלוויזיה ולא ידעתי איך הוא נראה. הוא גבוה מאוד. הוא דיבר טלוויזיונית ותחילה נראה שהוא מוטרד מעט מכך שמעולם לא צפיתי בו בטלוויזיה, אבל אחר כך הוא התגלה כאיש לבבי מאוד. הוא סיפר לי שאמו לא יהודייה, שהוא גדל בהוליווד והלך לבית הכנסת של אמנויות המשחק. הוא מגדל את ילדיו כיהודים, בנישואיו לאשה לא-יהודייה - אם כי הוא מגדיר את עצמו כשומר מצוות. יש לו עניין עמוק בחיים היהודיים באמריקה. אדם מאוד רוחני. והוא אמר שלמרות כל הצלחתו, הוא מבין שמהו חסר לו. אמרתי לו, אינך יכול להיות יהודי לבדך. עליך לבנות קהילה משלך - אז הוא יצר קהילה. בקהילה שלו חברים סופרים, עיתונאים, אנשי ממשל, והם נפגשים. אולי לא לעתים כה תכופות כפי שהיה ראוי, אולי רק שמונה פעמים בשנה. הם אוהבים להיפגש. הם

קוראים לעצמם 'הנערים היהודים'. אני האשה היחידה שם. זה מדהים ללמוד איתם משום שהם מקדישים את שלושת רבעי השעה הראשונה לדיון על פוליטיקה. והם מאוד שנונים ומשעשעים. זו שיחה לגמרי אחרת. אני מעלה נושאים שרלוונטיים לעיתונאים ולאנשי תקשורת. סוגיות של זהות, מוסר, אישיות. דיוויד ברוקס, חבר במעגל הזה, כתב עלי טור בניו יורק טיימס. לא ציפיתי לזה. פתאום זה שינה את סדרי הגודל של השיחה."

יש לה תחושה שהמילים מתרחקות מאיתנו, לאט אך בהתמדה, ואיתן נעלמת השפה המשותפת, מוחלפת במילות-חלל מקוטעות בעומק הפייסבוק. ועדיין השיחה מתנהלת. בראון ממשיכה לשוחח, מתכתבת לא אחת עם שר ההיסטוריה בטורים שלה המתפרסמים בשבועון היהודי הניו יורקי ג'ואיש ויק, מוקירה את העובדה שהיא שותפה לשיחה שהחלה זמן רב לפני שבאה לעולם, שיחה שמחייבת אותה להמשיך בה. במובן זה, היא אומרת, יש לה חלק בנצח.

חוכמת הלב: הרב בצלאל כהן

בפאתי בית וגן, שכונה ירושלמית מתחרדת, במובלעת לא-דתית הצופה אל נוף בתי הגבעות הדרומיות של העיר, ממוקם בית הספר העל-יסודי בוויאר והפנימייה שלצידו, המשכנת שליש מכאלף תלמידיו. הוא נוסד ב-1962, כחממה למצוינות, פרויקט מובהק של אידיאולוגיית כור ההיתוך ששררה אז במלוא עוזה. בתוך המובלעת של מתחם בוויאר נפתחה בשלהי 2013 מובלעת נוספת, חרדית, מתוחמת בגדר עץ. גם היא מעין חממה למצוינות לבני אוכלוסיית פריפריה: ישיבת חכמי לב, המכינה את תלמידיה החרדים גם לבחינות הבגרות. רק כאחוז אחד מהנערים החרדים בארץ זכאים לבגרות. ככל שרב הניגוד בין ישיבת חכמי לב לבין הפנימייה והתיכון המקיפים אותה, בלט עוד יותר הניגוד בין הישיבה לבין בתי הספר האחרים והישיבות בסביבתה הקרובה. יום הלימודים התחיל בישיבה, בשנתה הראשונה, בתפילת בוקר ב-7:30 והסתיים ב-21:30, עם הפסקות קצרות לארוחות ולמנוחה.⁹⁶ התלמידים כאן פותחים בלימודי קודש כבכל הישיבות, שעיקרם לימוד עצמי בחברותא, אך בשעות אחר הצהריים באים בסדר לימודיהם שיעורי אנגלית ומתמטיקה, היסטוריה ואזרחות, לשון עברית ומדעים, ספורט וחוגי העשרה. בשנה הראשונה היו חריקות בראשיתיות, עדיין לא נמצאו כל המורים המתאימים ללימודי החול, אבל הנחישות לעשות זאת היתה, גם אם העשייה התמהמהה מעט. כך מכל מקום התחיל שינוי מרחיק לכת במבצר השמרני ביותר בחברה הישראלית.

96 מהשנה השנייה לקיום הישיבה מסתיים יום הלימודים ב-20:00.

מבצר שמרני? ככל שהיא עוטה את מעטה ההמשכיות, החברה החרדית היא בגדר חידוש רדיקלי, דינמי ומהפכני, בהיקף חסר תקדים כמעט הן בחברה הישראלית הן בהיסטוריה היהודית לגלגוליה. חברה זו, על שינוייה וטלטלותיה המתמידים, קיימת במתכונתה הנוכחית למעלה מכשישים שנה, אף שהורתה במאה ה-19. זהו ציבור רב-דורי ענק המחויב להלכה היהודית בנוסחה המסורתית - ולחמרתו - ולשליטת "הבלי המודרנה"; הוא מצטיין ביכולת הארגונית שלו, במשמעת החיצונית והפנימית, בנאמנות הרבה של אנשיו ובדבקותם וכשיאן הארצי בשיעורי הילודה. אין כמוהו לנוקשות, לקנאות ולחסד לקרוב ולרחוק.

זוהי לכאורה חברת מופת, חברת העתיד שעל סיפו אנו נמצאים: חברה לומדת - מגיל שלוש עד מאה ועשרים שנה; חברה ערכית ואידיאליסטית, רבת חסד ומעשי צדקה, שמשפיעה קדושה וטוב ומקפידה על דרך הישר ועל תיקון מידות האדם ועידונן; חברה ייחודית בטוהרתה, מונחית חזון נשגב ומתמידה לנוע על המוטטלת שבין לימוד ההלכה לבין המעשה, לבחון את עצמה, לפשפש ולעיין. העולם קיים בזכותה והארץ עומדת לבטח. כך על כל פנים מאמינים בניה, הנסמכים על דברי גדולי ישראל במרוצת הדורות; ואף על פי כן היא נרדפת, בידי הריבונות האלימה שהקים כאן האספסוף הציוני - ערב-רב ריק, פוחז וקצר-השגה - והתקשורת המשסה, נושאת כליה. דא עקא שחלק ניכר מהציבור הישראלי אינו שותף להשקפתם ואף רחוק מלכבד אותה. בעיני אלה, החרדים נתפסים כציבור המתנכר לחברה הישראלית ומסתייג מעצם קיום המדינה, כזה שרוב אנשיו חיים על חשבון הכלל, אינם שותפים לעול העבודה ואינם נושאים בנטל הביטחוני. זאת ועוד - הם מנסים לכפות את אורח חייהם על אחרים, מדירים נשים ואת מי שאינו נמנה עם קהלם, מתנגדים עיקשים לתרבות הרווחת והמקובלת, משווקי אמונות תפלות, גזענים והומופובים המנסים להחזיר את הגלגל לימים רחוקים וקשים; הם מתנהגים בקנאות בריזנית ואוי לו למי שמנסה להתנהג כהרגלו ברחובותיהם; רבים ממנהיגיהם פסולים ותחת המעטה החסוד מסתתרים להם עבריינות, שחיתות ודיכוי טוטליטרי, בריונות וצרות-מוחין, השתמטות, צפיפות ואופל.

הדיבור על 'הציבור החרדי' לוקה בדרך כלל בעיוורון צבעים המשתדל להבין אותו במגבלות קוד הלבוש שלו - שחור-לבן. לעין העוינת אותם הם נראים כמקשה מאיימת אחת. הם מתחלקים לארבע קבוצות: האחת היא בני 'היישוב הישן' - 'חברת החלוקה'

- המונה כעשרה אחוזים מהציבור החרדי. העדה החרדית ונטורי קרתא שייכים לה והיא קיבלה אליה אחרי השואה גם את חסידות סאטמר, שהתפצלה בינתיים, ומממנת אותה מארצות הברית. מרכזה בשכונת מאה שערים בירושלים ויש לה שלוחה בבית שמש. בולטים בין מנהיגיה צאצאיהם של תלמידי הבעש"ט ותלמידי הגר"א שעלו לארץ בשלהי המאה ה-18 ובתחילת המאה ה-19 ונותני הטון בה כיום הם המחמירים בחסידי גור. קבוצה זו נאבקה בציונות, השפעתה האידיאולוגית עולה על היקפה, התנהגותה ואמירותיה בוטות והיא נחשבת לסמן הימני של החרדים. שלוש הקבוצות האחרות דומות זו לזו בהיקפן - חסידים, ליטאים וספרדים; אלו מתחלקות בתורן לקבוצות משנה וליריבויות תהומיות ולזרמים נבדלים אלה מאלה באורח ניכר - אליהם שייכים גם 'חרדים מודרניים', פתות שוליים וחסידים חב"ד וברסלב, 'החרדי החדש' כחול הצווארון, חרד"לים, חרד"קים וחוזרים-בתשובה. בהם ששירתו ומשרתים בצה"ל, גדולי מדע, רפואה והנדסה, זמרים וקולנוענים, אמנים, אנשי היי-טק ואילי הון. יש הומוסקסואלים חרדים, ואפילו חרדים מרקסיסטים - אף כי אינם חיזיון נפרץ. יש קיבוצים חרדיים ויש חרדים חברי קיבוצים, יש דתיים-לאומיים מתחרדים ויש 'אנוסים' שנטשו את אורח החיים החרדי ועודם מקפידים על קוד הלבוש. ככלל, הזרם החרדי עשוי כמעט כתמונת מראה של 'היהדות המתקדמת', הכפולה ממנו במניינה בעם היהודי.

מאז החלו להתגבש כ'חרדים' (תווית שחלה תחילה על כל הזרמים האורתודוקסיים), מעט לפני מלחמת העולם השנייה, היו בהם גוונים ובני-גוונים - מהם שקיבלו על עצמם אורח חיים סוציאליסטי ופרו-ציוני, מהם לוחמים נועזים במחתרות לפני קום המדינה; יש ביניהם קנאים, מסתגרים, מתבצרים. יש ביניהם מתונים ופייסנים, פשרנים וחדשנים. מה שלעין רחוקה ועוינת נראה הומוגני ומאיים הוא בעצם מתססה עזת מחלוקות, שצרות ורחבות משמשות בה בערבוביה, אם כי כל שינוי, כל חידוש, כל חומרה וכל הקלה - הכל מנומק ומתוקף באסמכתאות קדומות, מדברי חז"ל וראשונים. אבל המספרים עולים: ערב השואה היו במזרח אירופה פחות מחמשת אלפים תלמידי ישיבות. בארץ נמנו כעשר ישיבות עד מלחמת העולם הראשונה, ואפשר שלמדו בהן כאלף תלמידים. הכולל הראשון של 'חברת הלומדים' בארץ קם בבני ברק ב-1936 ומנה אז תלמידים אחדים. רק אחרי השואה קמו בארץ ישיבות גדושות לומדים (למעט ישיבת חברון, היא המשכה של ישיבת סלובודקה, שקמה בחברון ב-1924 כשלוחה

של ישיבת המוסר הגדולה בקובנה, ליטא). הפריחה הגדולה החלה בשנות ה-60 של המאה ה-20. כיום יש במדינת ישראל רבבות בני ישיבות בכמה מאות ישיבות; רובם ממשיכים את לימודיהם ב'כוללים' עם נישואיהם. מספר החרדים בישראל עולה במידה ניכרת על מספר תושבי ישראל עם קום המדינה ונאמד בכשמונה מאות אלף עד מיליון נפש. מחציתם - ילדים בני 14 ומטה.

המספרים מסמנים הצלחה גדולה: 75 שנה אחרי שעלה הכורת על יהודי אירופה והחריב את מעוזיו המסורתיים של העולם התורני, יש פריחה של לימוד התורה בארץ ובתפוצות בהיקף שלא היה לו אח ורע בתולדות העם היהודי. אך הצלחתה המסחררת של חברת הלומדים היא גם בעייתה הגדולה: חברה לומדת, שרוב בניה בגיל העבודה אינם מצליחים להשתכר לפרנסתם, נאלצת להתמודד בלחצים גבוהים ולהתקיים בצל חשש ממשי מקריסה כלכלית. המספרים מסמנים בסתר בעיה פנימית גדולה לא פחות: לא כל הלומדים בישיבות מתאימים למסגרת לימוד זאת: יש מי שנשארים שם רק פיזית, למראית עין, בלב ולב. הם לומדים רק במובן זה שהם נמצאים שם - בלי עניין, בלי רצון, בלי יכולת. למולם נמצאים שם העילויים, שגם המצטיינים בהם עושים זאת לא אחת בלב ולב: הסוגיות הנלמדות רחוקות מלמצות את רעבונם האינטלקטואלי ואת סקרנותם. הם משתעממים. הם מתוסכלים. הקונפורמיזם העמוק שהחברה החרדית לוקה בו - ובכללו קוד הלבוש, שהוחל אף הוא מאז השואה - הוא שכל כך מקשה על מציאת פתרון לבעיותיה.

ראש ישיבת חכמי לב, הרב בצלאל כהן, בן 39 בעת הקמת הישיבה, נשוי לפייגא - מפקחת כוללת במחוז החרדי במשרד החינוך על בתי ספר יסודיים לבנות באזור ירושלים - ואב לשישה (ארבעה בנים ושתי בנות), בא מלב ליבו של העולם החרדי, עם שורשים ביישוב הישן, בפולין, באוסטריה ובגרמניה, נצר לחסידים ולמתנגדים. הוא למד בישיבה הייקית-ליטאית קול-תורה בירושלים ואת מסלולו התורני עשה בישיבות הפאר הליטאיות, בהן פוניבו' ומיר. בגיל 28 החל לבדוק את ההתנהלות הכלכלית בקהילה החרדית ומסקנותיו היו נוקבות. הוא העלה אותן בסגנון הייחודי

במאמרים שפרסם בעיתון החרדי בקהילה, אחרי שבדק ומצא כי משברים כלכליים חריפים הביאו בעבר למשברים רוחניים ולנטישת אורח החיים הדתי.

עם ה'מהפך' הפוליטי ב-1977 זכו החרדים בהדרגה בהטבות כלכליות ניכרות, מקצבאות הילדים ועד ל'כספים ייחודיים' והסדרים מיטיבים אחרים. כעבור חצי יובל שנים החלו להתבטל הטבות אלו או להצטמצם במידה רבה, אף שהשינויים הדמוגרפיים המשמעותיים שגרמו להן - התעצמו. עד שנות ה-70 של המאה ה-20 היתה זו קהילה קטנה יחסית ורבים מאנשיה השתלבו במעגל העבודה. שיעור הילודה העולה והעידוד העקיף שניתן ליציאה ממעגל העבודה יצרו מציאות חדשה.

עשר שנים עברו, וב-2003 החמירה המצוקה הכלכלית נוכח הקיצוצים הנוספים בקצבאות הילדים. יותר ויותר חרדים, בעיקר מ'חברת הלומדים' הליטאית, מצאו את עצמם מתחת לקו העוני, חסרי אמצעים ולו לקניית מוצרי מזון בסיסיים, גז, חשמל, מים ותרופות, ולתשלום שכר לימוד לילדיהם. עמותות החדש שהתפשטו בציבור החרדי ודאגו לרווחת הנזקקים הידלדלו אף הן והמשבר הכלכלי העולמי ב-2008 העמיק את הקשיים עוד. שיעור העוני במגזר החרדי הגיע בינתיים לפי האומדן לכ-60 אחוז. יותר ויותר נשים חרדיות יוצאות לעבוד כדי לממן את בעליהן ומשפחותיהן ושיעורן עולה במעט על שיעור הנשים העובדות בחברה הכללית. מאחר שהן מודרות מלימודים תורניים מתקדמים, הן זוכות ללימודי חול וללמידת מיזמנות המאפשרים להן להשתלב בתחומים מגוונים, במגבלות מסוימות הקשורות בגדרי צניעות ובתפיסה המטיילה עליהן את נטל אחזקת הבית והטיפול בילדים. אם בעבר פנו רובן להוראה במוסדות החינוך לבנות, כיום הן פונות בשיעור מתגבר ללימודים במכללות החרדיות ועוסקות גם בהי-טק ובעבודה סוציאלית, במוזיקה, בראיית חשבון ובהנהלת חשבונות, בגרפיקה, במשפטים, בתקשורת, בעיצוב אופנה וכיוצא באלה.

מהן שעובדות במרכזים מיוחדים המעסיקים אך ורק נשים חרדיות. ועדיין - העדר תעודת בגרות והשכלה אקדמית לצד הטיפול במשפחה מרובת ילדים מונע מרבות מהן להשתלב במשרות קבועות ולהתקדם מבחינה מקצועית; הכנסתן נמוכה מאוד אפוא בדרך כלל. אצל הגברים החסמים גבוהים הרבה יותר: העדר השכלה כללית, שפה זרה, מיזמנות מקצועיות, ומעל להן - סוגיות ערכיות, תרבותיות וחברתיות שמרתיעות אותם מבחירת קריירה מקצועית. אולם מי שמוכן לעשות את הדרך הקשה ולהשתלב בעולם התעסוקה - בכלל זה לנסות לעבור את משוכת השירות הצבאי

והיציאה ללימודים גבוהים, כדי לנסות לזכות במשרה מכובדת ובהכנסה גבוהה - מסתכן בפגיעה במעמדו במדרג החברתי החרדי, המוקיר בני תורה מעל כולם. ההשלכות של יציאה מהישיבה נוגעות ליחסים עם בני משפחה וחברים, שיהיו מנוכרים להם מעתה ומתנשאים עליהם, לאובדן משקל דעתם והשפעתם בקהילתם, לקשיים במציאת שידוך הולם להם ולילדיהם, לזלזול בבני משפחתם ולקשיים בשיבוץ ילדיהם במוסדות החינוך החרדיים היוקרתיים, וכן הלאה. אך בעיקר זוהי פגיעה בלב הזהות, באידיאל שהנער החרדי חונך עליו, להמית עצמו באוהלה של תורה, הנתפסת כבגידה בציפור הנפש וככישלון למלא את הציפיות שאחרים תלו בו. ההחלטה לעזוב את הלימוד לטובת עבודה משמעה ערעור בביטחון האמוני, כלומר - היחלשות רוחנית שעלולה להסתיים בהידרדרות. כאן גם מקומו של עקרון הדווקאיות הידוע - מסירות הנפש, ה'ייהרג ואל יעבור' גם 'אעקתא דמסאנא' (על שרוך הנעל):⁹⁷ אם מנסים לכפות על היהודי הנאמן אפילו דבר קטן שבקטנים כדרך עכו"ם, הדבר מצדיק את מיתתו על קידוש השם. אדרבה, דווקא זוטי הדברים מחייבים. נגיד: שירות לאומי.

"האמירה 'אל תִּצַּר צרת מחר כי לא תדע מה ילד יום' (סנהדרין, ק ע"ב), מתפרשת אצל רבים [בציבור החרדי] כפטור מדאגה לעתיד, "הסביר כהן ב-2005 כעמית במכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות את הקושי של החרדים להשתלב במעגל העבודה עקב הסתירה בין הגישה המחושבת לבין הביטחון האמוני: "גישה מציאותית ומחשבה על העתיד נחשבות כחולשה וכחסרון אמונה. כך אנו מוצאים עובדים רבים שאינם דואגים לעצמם לתוכנית פנסיה ליום שבו לא יוכלו להמשיך בעבודתם. גם הצטרפות לתוכניות ביטוח שונות נדמית לרבים כאי-אמונה שהכול בידי שמים. השקפה זו יוצרת מצב פרדוקסלי. אברכים רבים הנמצאים בכלל חרף סבירות גבוהה שייאלצו במהלך השנים הקרובות לחפש לעצמם מקור הכנסה אחר, נמנעים מלפעול כנדרש מהם להתפרנס מעבודה או מעסק כלשהו בבוא היום. ולאלו שכבר הגיעו למצב של צורך במקור הכנסה אחר אין אפשרות לעשות זאת, היות שחסרים להם הזמן והכסף הנדרשים לשם כך. הם נאלצים לפנות לקבלת צדקה וסיוע מארגוני החסד והרווחה הנפוצים בציבור החרדי.

"השקפה זו מקשה על כל מי שמעוניינים להתריע מפני העתיד להתרחש אם לא ייעשה שינוי משמעותי בנוהג הקיים. הם נדחים בטיעון שאי אפשר לעולם לצפות

את העתיד ושדרכים רבות לו לקב"ה למנוע כל התרחשות שלילית. לשם כך מגייסים גם את הטיעון שאזהרות דומות נשמעו כבר לפני עשרות שנים עם הקמת הכוללים, ובניגוד לכל התחזיות פרח עולם הישיבות במשך שנים רבות."

מעגל הקסם של העוני. כהן הרחיב את יריעת ההסבר אל הממשק הלקוי בין החרדים לחברה שמחוץ לחומות: "הדעה הרווחת בציבור נוטה לשייך את שיעורי ההשתתפות הנמוכים בשוק העבודה להקמתה ושגשוגה של 'חברת הלומדים', בה רוב הגברים החרדים נשארים שנים רבות בבית המדרש ועוסקים אך ורק בלימוד תורה. בדרך זו מוגדרת המצוקה הכלכלית בחברה החרדית כ'עוני מרצון'. למעשה תמונת המצב שונה מאוד. גם הגברים החרדים שאינם מוצאים את מקומם בלימוד התורה מתקשים למצוא את פרנסתם מעבודה או מסחר בשל חסמים נוספים, המקשים על השתלבותם [...].

"כל התגייסות של גורמים בחברה החרדית לפעול להשתתפות גבוהה יותר של חרדים בצה"ל או בשוק העבודה עלולה להתפרש כיום כהודאה בדיעבד בצדקת הטענות שהועלו כנגד הציבור החרדי, על אף שלכאורה מדובר בפעולות מחויבות המציאות מכוח המצב הקיים של החמרת הקושי הכלכלי במגזר החרדי."

כהן מונה בחסמי ההשתלבות גם את גילם המבוגר של מי שפונים לשוק העבודה, המחפש את ההשקעה בצעירים מבטיחים. הקושי של ההנהגה החרדית להגדיל את שיעור ההשתתפות של ציבורה בשוק התעסוקה נובע לדבריו מחשש לסחף שעלול בסופו של דבר לגרום לתלמידים מצטיינים לעזוב את עולם הישיבות, ומהאיום על אורח החיים החרדי שטומנת בחובה ההשתלבות בחברה חילונית מתיירנית. זאת לבד ממצבה הבעייתי של המנהיגות החרדית, הלכודה בחולשתה בסבך עימותים פנימיים, מה שמקשה עליה לנקוט יוזמות ציבוריות חדשניות. אחרים מצביעים על הרווח הפוליטי הצומח לגופים המייצגים את האוכלוסייה החרדית מקיומן של עשרות אלפי משפחות השבויות בידיהם הסמכותניות, כשהם מצדם דואגים לצורכי מחייתן הדלה. לכהן הציקה בייחוד בעיית הגמ"חים - קרנות גמילות חסדים - המגלגלים סכומי עתק ומאפשרים לעוד ועוד אנשים לפתור בעיות של חובות כבדים באמצעות גלגול הלוואות מקרן לקרן כמוצא אשלייתי ממכר. ההלוואות ניתנות ללא ריבית ועל סמך אמון. בקרנות מצטברים כספי תרומות לצד חסכוניותהן של משפחות חרדיות המוותרות על הריבית שיכלו לקבל כדי לעזור לבני הקהילה הזקוקים לכסף - אם לסכום קטן לפתרון בעיה קטנה, ואם לסכום נכבד לצורך חתונה, לטיפול רפואי יקר או כסיוע

ברכישת דירה. כספים מגיעים גם מצד אלה המעוניינים לחמוק מעיני רשויות המס ומעדיפים להפקדת כספיהם את מערכת הגמ"חים על המערכת המקבילה - הבנקים. מדובר בכרית אמון הדדי. ואולם הקרנות הללו מתנהלות ללא קריטריונים ברורים וללא בדיקות נאותות; ככל שעולה המצוקה בציבור החרדי, פעילותן אינטנסיבית יותר. חדלות פירעון עלולה להביא לקריסה רבתי בקהילה. כהן פרסם את דיונו בבעיה מאיימת זו כסדרת הצעות לשיפור. במקביל הקים וניהל פורומים חרדיים במרשתת שעוסקים בסוגיות החברתיות שעל סדר היום. כתיבתו בהירה, מתונה ומאופקת. הוא מציב דילמה ומביא מקורות התומכים בקרינה לכאן ולכאן - דעתו מבצבצת מאחורי השאלות שהוא מציג.

פעילות גוררת פעילות. הוא סיים את פרק לימודיו בכולל, שם ניבאו לו גדולות, ופנה לעבוד בג'וינט כמתאם תעסוקה לחרדים, מסייע להכשרתם, לגיוסם לצה"ל וללימודיהם במוסדות להשכלה גבוהה, לשיבוצם במקומות עבודה. במכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות הוא פרסם מאמרים על תעסוקת החרדים, מצוקת החברה החרדית ואפשרויות השתלבותה בחברה הישראלית. מעט מעט החל לכתוב את ניתוחיו גם במכון ירושלים לחקר ישראל - בין היתר על עמדות וחסמים במגזר החרדי ביחס ללימודים גבוהים, ועשה כן גם במכון הישראלי לדמוקרטיה. בין כך ובין כך החל לגייס כסף למלגות בעבור חרדים צעירים במוסדות להשכלה גבוהה. ב-2007 היה ממקימי קרן קמ"ח (קידום מקצועי חרדי), הגדולה בקרנות למימון השכלה אקדמית לחרדים והכשרתם המקצועית. עד כה פנו אליה למעלה מ-15 אלף חרדים לבקשת סיוע בלימודיהם וכמחציתם זכו במלגות. כהן היה גם מיוזמי שח"ר (שילוב חרדים) - שירות טכני בחיל האוויר, בחיל הים ובחילות אחרים, המותאם לאורח החיים החרדי ומבטיח למתגייסיו הכשרה מקצועית המאפשרת השתלבות בעבודה בתום השירות ותשלומים למשפחתם (אם הם נשואים ואבות לילדים) כולל שכר דירה במהלך השירות. מאות חרדים הצטרפו למיזם זה.

אמונתו בשילוב החרדים בחיי החברה הישראלית ובהסרת חומות ההפרדה מביאה אותו להשתתף בפעילויות ציבוריות אחרות. כהן היה חבר מערכת בכתב העת ארץ

אחרת, שעסק בניתוח מעמיק של נושאים מועטי-טיפול הנוגעים לחברה הישראלית ולעם היהודי. הוא מכהן כיו"ר 'מכון שחרית לפוליטיקה חדשה', העוסק מאז הקמתו ב-2009 בבניית מכנה משותף לשלל הקהילות במדינת ישראל תוך התגברות על מחיצות שפג תוקפן. הוא גם חבר הוועד המנהל של 'המרכז לחקר החברה החרדית'. אבל בבת עינו היא הישיבה הקטנה שהקים, חכמי לב. 15 תלמידים במחזור הראשון (שארבעה מהם פרשו במהלך הלימודים) - סקרנים, חושבים, מוכשרים. מאחורי כל ילד יש סיפור, מאחורי כל משפחה יש סיפור. גם אחרי תחילת שנת הלימודים באים הורים ומבקשים למצוא לילדיהם מקום בישיבת חכמי לב. כולם מקרים מיוחדים, והאמפתיה המציפה אותו מקשה עוד יותר על החלטתו המקצועית, לקבלם לשנת הלימודים הבאה.

יש קשר עמוק בינו לבין התלמידים. האווירה פתוחה וישירה, היחסים - אישיים, הכללים - מוקפדים. פנימייה בתוך פנימייה. תשעה עשו בה בתנאי פנימייה מלאים, שישה שבו לביתם מדי לילה. הוא לימד בה, שקד לפתח את סקרנותם של תלמידיו. גם לשיעורי ההיסטוריה שהעביר יש ארומה של ניתוח סוגיה בגמרא. הם יודעים לשאול, הוא יודע להביא להם ספרים להרחבת האופקים: הם נלהבו לקרוא את 'חוות החיות' של ג'ורג' אורוול. גם כשהוא מחוץ לישיבה, היא ממשיכה איתו, מלווה אותו מבוקר עד ליל, על ההתחבטויות, הכאבים, השאלות הקשות שרודפות אותו בשעות לא סבירות, השיחות עם שר החינוך, טיפוח הקשרים בקהילה החרדית, גיוס תורמים - שהיה בהדרגה לעיסוקו העיקרי - וההתייעצויות המקצועיות. פעיל באגודה לקידום החינוך שכמה מבוגרי מנדל בין מנהליה ועובדיה והישיבה פועלת בחסותה, דומה שאין הוא עוזב את הפנימייה כלל. בין לבין הוא מרצה מבוקש, גם כתובת לקבוצות אנשי חינוך שבאות לראות את החידוש ומבקשות הסברים. "מה גרם לך להבין שמששהו חורק", "אוהבים לשאול אותך. הוא משיב ביושר: "התוכנית הכלכלית של שר האוצר והתחושה שרבים מחברי תקועים ללא מוצא מבחינה כלכלית. הייתי אברך, בן 28, עשיתי סבב שאלות אצל רבנים וסימני השאלה הפכו לסימני קריאה."

אחרי שלמד סוציולוגיה ומדע המדינה באוניברסיטה הפתוחה התקבל כהן בספטמבר 2011 כעמית בבית הספר למנהיגות חינוכית. הוא חשב להתמקד בפתרון הסוגיות הכלכליות של החברה החרדית ובשילובה בחברה הישראלית וראה לנגד עיניו קריירה מחקרית אקדמית. אלא שהסיורים והתצפיות במוסדות חינוך, בהנחיית יונינה

פלורסהיים וד"ר צבי בקרמן, שאבו אותו לתחום החינוך. תוך כדי הכשרתו במנדל הספיק לעשות תואר בחינוך ובהוראה ולהוציא תעודת הוראה. גם קשיי הלימוד של בנו אהרון המריצו אותו לעבור לתחום זה. אהרון, בנו השני, התקשה מאוד בלימודיו בתלמוד תורה. "מתחילת הלימודים החוויה שלו היתה של כישלון, שעומד להיות כישלון עוד יותר גדול," כהן מספר. "היה לו רע גם מבחינה חברתית, ולא ידענו מה לעשות. שלחנו אותו לרכיבה על סוסים, לחוג כדורסל, לחוג נגינה, לפסיכולוג. התחלנו לחשוב שאולי הוא פשוט ילד עצל, או שיש לו בעיות קשב וריכוז. לא הבנו מה כל כך קשה לו.

"בכיתה ז', פייגי ואני החלטנו לנסות לשלוח אותו לבית ספר דתי, שמשלב לימודי ליבה, וברגע אחד הילד שלנו השתנה מקצה לקצה. הגמרא, שלא היה חזק בה, נכנסה לפרופורציות והוא חווה הצלחה במקצועות שכמעט לא נגע בהם עד אז, כמו חשבון וספרות. ופתאום יש שיעורי ספורט ויש שיעורי מוזיקה. העיניים שלו נפתחו.

"אני זוכר שבאנו למסיבת חנוכה בבית הספר. אהרון עמד על הבימה, שר עם יתרי הילדים, וראינו שהוא מאושר. הסתכלנו אחד על השנייה, והבנו שהילד שלנו ניצל. לא כל אחד בנוי רק ללימודי קודש. יש ילדים שחזקים בתחומים אחרים. בלימודי בישיבה תיכונית חרדית כבר היה לכוכב.

"אני לא נגד המסלול המקובל," הוא אומר - ילדיו האחרים לומדים בו - "אבל אני מבין שהוא לא מתאים לחלק גדול מהנערים החרדים. הבעיה היא שבחברה החרדית אין נכונות להכיר בגוונים, ויש פחד גדול ממה שיקרה לה אם היא תאפשר את הפתיחות הזאת."

השם 'חכמי לב' - כתיאורו המקראי של בצלאל (בן אורי) בונה המשכן - מצביע על מחויבות רגשית. לכהן יש מה שנקרא בידיש הליטאית 'איידלקייט' - עידון, עדינות. הליכות נבונות, צנועות וזהירות של בן-תורה, קול שקט וברור, המון אמפתיה. תהליכי לימוד מתוך התבוננות והמיקוד המנדלי בבירור דרכו העצימו את כאבו על אותם תלמידי ישיבות, אולי רובם, שנפשם חשקה ביותר מלימוד תורה, שיושבים אל דפי הגמרא ונפשם בל עימם. הם סובלים ולומדים. מיעוטם שורדים, רובם זולגים החוצה,

חלקם מתנתקים. הוא הרגיש שמחובתו להיות עימם, לעמוד לצידם, ליצור בעבורם מסגרת חדשה-ישנה שתואמת את צורכיהם ורצונותיהם. "במקום שאין אנשים", אמר הלל הזקן, "השתדל להיות איש."

הוא מתמודד בשאלות רב-מערכתיות המייצגות את קשת הסוגיות הבווערות שעל סדר יומה של החברה החרדית. את הרהוריו הוא חולק עם קוראיו בבלוג המרתק שלו, 'בתוך עמי'. כעמית במכון מנדל לא התקשה כהן לקבל את העקרונות המנחים: חברה לומדת, השאיפה לשנות את העולם, כוחם של הספרים הגדולים, המאמץ לקיים את השיחה הנמשכת עם אבותינו, עם אבות אבותינו ועם אבות אבותיהם - חכמי כל הדורות. המבט החד על עצמו, הרפלקסיה והתובנות הבאות איתה, כלול במובנים אחרים מעט בתוכנית הלימודים של הישיבות הליטאיות, שריד לתנועת המוסר העקשנית. וכמובן - המטוטלת של סימור פוקס, הנעה מהתאוריה אל הפרקטיקה ובחזרה. גם בעולם שבא ממנו לא היה הבדל בין התאוריה לפרקטיקה: אדרבה, התורה היא המעשה. אלא שהמעשה, בלשון ה'מנדלית', הוא בשטח, בחברה, בחינוך, באנשים; המעשה הדתי לעומתו - ה'עבודה' - משמעו 'עבודת אלוהים'. החוויה המנדלית היא שגיבשה את החלטתו לעבור במפנה חד מהמחקר וההגות לעולם המעשה.

חכמי לב היא 'ישיבה קטנה'. במערכת החינוך הדתית מצביע מושג זה על דרג הלימוד שלפני 'הישיבה' - מקביל לבית ספר תיכון. ישיבת חכמי לב על 15 תלמידיה היתה אכן ישיבה קטנה - מאוד - בשנתה הראשונה, שהחלה בתחילת אוגוסט 2013. שנה אחר כך היא תפחה פי שלושה - ל-45 תלמידים, ומשנתה השלישית כבר למדו בה שישים תלמידים - כולל בישיבה הגדולה (מכיתה י"א ועד לנישואים) שקמה לצידה. חיפושים אחר מקום מתאים נערכו בכמה שכונות חרדיות וחרדיות פחות בירושלים, אך הסתיימו במפח נפש עקב התנגדות הסיעות החרדיות דגל התורה וש"ס. לעזרתו התגייסה בוגרת בית הספר למנהיגות חינוכית רחל עזריה, מי שהיתה סגנית ראש עיריית ירושלים וכיום ח"כ (כולנו) ובשנה הרביעית נמצא הפתרון - בשכונת בית וגן. המבנה הלא מתאים הוחלף בקומה השלישית בבית אריאל ברחוב תורה ועבודה בשכונה, ומספר התלמידים עלה למאה; גם הפנימייה גדלה ובלית ברירה עברה לשכונת גבעת מרדכי. אבל הקוטן (וההתנגדויות הרבות שנתקל בהן) במקרה זה אינו קובע: זוהי פריצת דרך משמעותית בחינוך החרדי, שכן לצד לימודי קודש חכמי לב מבקשת להכין את תלמידיה לבחינות בגרות. כלומר לאפשר להם להמשיך את לימודיהם

במוסדות להשכלה גבוהה אם ירצו או לרכוש מקצוע שימושי במסגרות התעסוקה הרחבות. כל שישים התלמידים שלמדו שם בשנה השלישית ניגשו לבגרות; שלישי מהם נבחנו בחמש יחידות במתמטיקה. כהן ודאי ישמח, הוא אומר, אם בסופו של דבר יבחרו חלקם להמשיך לישיבה גבוהה חרדית, כמוהו עצמו. "טובת הישיבות תהיה גדולה יותר כשילמדו בהן רק המתעניינים," הוא אומר. "כשהם נופלים מהגשר - אין הרבה בתי חולים. אז הרעיון הוא לבנות גשר אחר."

בקהילות היהודיות בחו"ל מנשבות רוחות אחרות. מהן המטפחות את הדגם של חברת הלומדים והעובדים - כשהחידוש הוא ב'לומדים'. מגמה זו מתחילה להגיע גם לכאן. היו לכך תקדימים: בגרמניה, בהונגריה וברוסיה, בליטא ובאוקראינה, למן אמצע המאה ה-19, בד בבד עם ראשית צמיחתו של עולם הישיבות ה'ליטאי' במתכונתו המקובלת כיום, קמו ישיבות ששילבו לימודי חול. היו אלה רבנים חרדים, ובהם שמשון רפאל הירש, עזריאל הילדסהיימר, שמחה זיסל זיו ('הסבא מקלם' - תלמידו של הרב ישראל סלנטר, אבי תנועת המוסר) ואחרים שיזמו והוציאו אל הפועל את הלימוד המשולב, ובהצלחה לא קטנה. ב-1936, שנת הקמתו של הכולל החרדי הראשון, נוסדה בירושלים הישיבה התיכונית הראשונה בארץ, 'אלמה' היה שמה ('ר'ת: האגודה למדעי היהדות). תלמידיה הוכשרו לבגרות המנדטורית בשיעורים שניתנו אחר הצהריים; שעות הבוקר יוחדו ללימודי קודש. היא עוררה התנגדות רבה ונסגרה כעבור עשור. שנתיים אחריה קמה בתל אביב ישיבת 'היישוב החדש' בראשות רבה הראשי של העיר, איש 'המזרחי', הרב משה אביגדור עמיאל; זוהי הישיבה הגדולה החרדית הראשונה בארץ ששילבה לימודי קודש עם לימודי חול (ואחד מראשיה היה ב-1941 הרב אלעזר מנחם מן שך, לימים מנהיגו התקיף של הציבור החרדי). השיעורים בה ניתנים בעברית. בעקבותיה קמו ישיבות אחדות שאימצו את הדגם, ובהן לימים גם כמה ישיבות של 'חרדים מודרניים', בדרך כלל עולי ארצות המערב. כמאתיים תלמידים לומדים כיום בשכבה שבין כיתה ט' לכיתה י"ב. אולי כאלף בסך הכל ברחבי הארץ. מעטים.

ישיבת חכמי לב מהווה תקדים. אין היא מקבלת לשורותיה נושרי ישיבות אחרות; היא אינה פונה לכתחילה אל החרדים המודרניים, ודאי לא אל הציונים, אנשי 'המזרחי',

כי אם אל הגרעין הקשה של החברה החרדית. בהנהגה החרדית היא זוכה להסכמה שבשתיקה. בציבור החרדי היא זוכה לאהדת רבים בעלי משקל מכאן ולעוינות מצד החוגים הקנאים מכאן. על אף הפקפוקים והחששות שהיא מעוררת, רבים מידפקים על דלתותיה. כהן משלם את המחיר הקשה - הפגנות, השמצות וקללות: "מיסיונר!" זעקה כתובת שרוססה סמוך לביתו. פשקווילים מופצים בגנותו, כתבות זועמות בעיתונים החרדיים וברשתות החברתיות; קשיים הוערמו על בני משפחתו - אם במסודות שסירבו לקבל את צאצאי 'המיסיונר' שמוציא את חובשי הספסלים בבית המדרש לשוק העבודה ואם בצעקות הנאצה המאיימות שנשמעו פעם אחר פעם מפי מפגינים בכניסה לביתם והחרידים. המתפללים בבית הכנסת הפנו לו עורף, עד שנאלץ להקים בית כנסת חדש, משלו. התוכניות להעביר את הישיבה למקום אחר נתקלו במכשולים לא עבירים. אבל לכל אלה הוא לא הניח להסיטו מדרכו.

ב-2007 פרסם ד"ר יעקב לופו במכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות את מחקרו, 'ההתנגדות החרדית ליישובות תיכוניות חרדיות'. "השאיפה להגשמתו של אידיאל תורני בשלב קצר יחסית של החיים שבו הצעיר פטור מדאגות פרנסה", כתב, "מתנגשת עם אותו פרק זמן שהצעיר החרדי יכול להכשיר את עצמו לחיי פרנסה. התנגשות זו בין שני תהליכי חברות מנוגדים באותו פרק זמן עצמו בחיים היא המכשול העיקרי להשתלבותם הכלכלית של בוגרי החברה החרדית בימינו. בתנאים הנוכחיים, בעיה זו נראית חסרת פתרון."

'חברת האסורים' החרדית מגיעה - באמצעות כהן וחבריו - להכרה שעליה להמציא את עצמה מחדש. יותר ויותר ספרים ומחקרים נכתבים ורואים אור, לצד דיונים אינטנסיביים באתרים החרדיים המתפשטים עוד ועוד במרשתת ומצביעים על הצורך במפנה דרמטי; הם עצמם מבשרים את ניצניו. כלי התקשורת החרדיים משנים את חזותם ואת תוכניהם. הדבר בולט בשבועונים הרבים שמשרתים את הקהילה, שמספרם גדול ממספר השבועונים שפונים אל הציבור הכללי. זו לא רק עדות לפניה המשתנים של תרבות הפנאי החרדית, זהו עוד סימן למודעות לצורך בשינוי.

תוכניות מנדל לפיתוח מנהיגות בקהילה החרדית פועלות מאז 2014 במכון מנדל למנהיגות, בניהולה של נעמי פרל ועוזריה. המגוון רחב, ההתחשבות בצרכים המיוחדים - רבה מאוד. אפשר לומר שהחלוקה בהן - 'נשות חיל' לנשים בלבד ו'אנשי חיל' לגברים בלבד - אינה משקפת את הפלורליזם שמנחה את רוח המכון; כנגד זה אפשר

לומר שהמחויבות לפנייה לקהלים 'אחרים' היא תמצית רוח המכון, ובהתאם לכך גם ההתחשבות בצורכיהם המיוחדים. הפעילות המנדלית מצטיינת באי-הדרה, בעשייה הנוגעת לכל המגזרים בחברה הישראלית השסועה; כל המגזרים נענים - הישג לא מבוטל. הרבה חברים של כהן נפגשים בתוכניות החרדיות. גם הוא בא להרצות בהן, לשוחח עם משתתפיהן, לתמוך ולהיתמך.

בבית ספר מנדל למנהיגות חינוכית פענח כהן את תשוקתו לחינוך, את מחויבותו ואת יכולותיו. לראשונה קיבל תמונת מאקרו של מערכת החינוך. לראשונה במסגרתו למד אנגלית. העדר שפה זרה (לא כולל ארמית או יידיש ושפות לימוד אחרות) הוא אחת הנכויות הקשות של הצעיר החרדי. המפגשים עם אנשים, הביקורים בבתי הספר - לראות מה עוד נעשה. הסטאז' שעשה בכפר הנוער קדמה, חיפוש הנתונים וריכוזם, ההפתעה שגרמו לו כשהתבונן בהם, גבלו בתדהמה. החשיבה המרוכזת בסדנת הפרויקטים, מה כן אפשר לעשות, איך להתמודד בבעיית הנשירה של לפחות אלפיים משבעת אלפים בשנתון, שמושתנה בשיעורה בין הקבוצות. כל אלה היו לו חוויות היפתחות, והן שהעבירו אותו במפנה חד מהמחקר וההגות לעולם המעשה ולהקמת הישיבה. הוא נעזר רבות במנחה האישי שלו, ד"ר דניאל מרום, ועיצב אמות מידה לקליטת קהל היעד. הוא למד גם להבין שהשפעה ישירה על כמה עשרות אנשים היא מנייה וביה השפעה על מאות, ובטווח הארוך - גם על אלפים ורבבות.

המבחן הגדול, אומר בצלאל כהן, הוא האם הם יישארו חרדים. ופתוחה גם השאלה איך החברה החרדית תקבל אותם. "אמרתי להם, כשהרב שך הקים את דגל התורה, פנו אליו מארצות הברית ושאלו, למה אתה פורש מאגו?" ענה להם הרב שך - אנחנו אגו". אני עונה להם - אנחנו החרדים.

המשבר בחברה החרדית מעצים מאוד. מכשיר קטן שאפשר להחזיקו בכף יד אחת ולהצמידו לאוזן או להגניב אליו מבטים, שובר היום את החומות שדורות עסקו בביצורן. יש בשוק טלפונים ניידים כשרים, שמחירים גבוה יותר, אך כמעט כל בחור חרדי יתהדר באחד שכזה. את הנייד החשוב יותר, המחתרתי, הלא-כשר, יחביא בכיס פנימי. תיבת נח מיניאטורית, גדולה מעט מתפילין של ראש וכל כתיבי הקודש נמצאים בה בין השאר, מציבה את האיום הגדול מעולם על אורח חייהם של שלומי אמוני ישראל. השאלה היא רק איזו סוללה תתרוקן מהר יותר ומתי.

בחיפוש אחר הבית: דוד סטולרו

דוד סטולרו, ארכיטקט-שימור, נאבק בשכחה. אתגר מורכב בתרבות דלת-קשב המקדשת הווה היפראקטיבי. "מרביתם כל כך לדבר על הזיכרון משום שאין זיכרון עוד," ההיסטוריון הצרפתי פייר נורה כותב בפתח המבוא התאורטי לספרו 'מחוזות הזיכרון'. בעיית הזיכרון חדה עוד יותר ככל שמדובר בעם הזיכרון. בלב הסיפור היהודי נמצאת תודעת הזרות למקום, זיכרון קולקטיבי שתחילתו במילים "לך לך" ו"כי גרים הייתם בארץ מצרים" והמשכו ביציאת עם העבדים משם, נדודים מפרכים במדבר, היאחזות חסרת מנוח בארץ המובטחת, גלות ועוד גלות ועוד גלות, גירוש וחורבן. מהגרים ובני מהגרים יהודים נושאים איתם את פצעי העקירה והפליטות, ההדרה וההשפלה, שהכו בהם ביתר שאת במאה וחמישים השנים האחרונות. גם את קללת הזיכרון: לא מעטים מהם בוששו להימלט עם עליית הנאצים לשלטון עד שהיה מאוחר מדי - גם סערה זו תחלוף הניחו, בחוכמה-לכאורה מכוח זיכרון קולקטיבי ארוך מדי. צאצאי נוודים קדמונים, שוליותם וזרותם כרכה עוינות שדרבנה אותם להצטיין: הם בלטו בעולם התקשורת והמחקר, בריגול ובשחמט, בהפקת סרטים ובכימוים ובקוסמות. גם בעסקים וברפואה, במשפט ובמוזיקה; הם הצמיחו יזמים, אנשי ארגון ואמרגנים, מתרגמים, מתווכים, יצואנים ויבואנים. הם הפליאו בחריצותם ובעקשנותם ותקעו יתד במקומות חדשים, תמיד חשופים, תמיד פגיעים. השוליים הלמו את סקרנותם ואת חדות מבטם, את מקוריותם ואת חדשנותם. אתוס הנדודים וזיכרון קולקטיבי אימנטי קישרו ביניהם, משפחה גלובלית רחבה ודאגנית; אילצו אותם לשלוט בשבע שפות,

להחזיק בשמונה דרכונים, בכמה מטבעות זהב ובשלוש מזוודות. הם גם הקנו להם את אימת המקום - אחד מכינויי האלוהים שתמיד הזירם מצדו. הם נקשרו בבידולם ובייחודם, באורח חיים מוקפד ומשונה, המשתלשל מלוחות שבורים, שחיו בעולו או שאבות אבותיהם החזיקו בו, ובעולה של חרדה משותפת. אלא שכעת, בעידן הפתיחות והנגישות והמיידיות והמידע האינסופי וטשטוש הגבולות - גלות מסוג חדש, שונה מכל הגירושים והרדיפות והחורבנות שידעו, מאיימת עליהם: גלות הזיכרון.

לפעמים מפציע רעיון חדש, זיק המחשמל את קהילת מנדל. האדריכל דוד סטולרו, בוגר מחזור כ"ז בתוכנית עמיתי ירושלים, כונן בית ספר נייד, כל-אירופי, הנע על ציר שנמתח מהעכשווי מאוד לזיכרון קולקטיבי מעורפל לשרידיו ולגלגוליו, על פסי המתח וקווי התפר בין קהילות ותרבויות ודתות. זהו בית מדרש נודד, ארוז במזוודות קומפקטיות שפירוקן והרכבתן מחדש יוצרים את כיתת הלימוד בכיכר העיר; מוקד הלימוד הוא היכרות עם המקום לגלגוליו, למורשתו ולשלל המתחים שרווה - מתחים בין-עדתיים, בין-דתיים, בין-תרבותיים ומתחים פנימיים בכל עדה ועדה לזרמיה ולמעמדותיה. בית המדרש מפגיש ללימוד במרחב ציבורי משותף תלמידים הבאים מקהילות שונות זו מזאת. הוא בוחן מה התפתח במקום המסוים בהשפעת ניגודיו והפרייתם ההדדית ואיך השפיע המקום בתורו, דרך מאפייניו ומתחיו והיצירות שהתפתחו בו, על הציוויליזציות שבניהן נפגשו שם. הלימוד הוא בהתבוננות בהקשרים המקומיים והרחבים, בהנפשת טקסטים נושנים - בשיר או במחזה, בשאלות ותשובות ובזיכרונות כתובים. ובעיקר - בגילוי עקבות חומריים, בדמות מבנה ומצבה, ציור או פסל, חלל או חריגה, ובחילוץ הגילויים לתובנות עכשוויות. באמצעות המפגש עם קהילת לומדים זרה להם ובשיחות עם תושבי המקום, הלומדים נוגעים במקום ובמורכבותו. הם מעלים מתוך המתח האופף אותו את השאלות החבויות בו ודנים בהן ובפרשנויותיהן האפשריות. פענוח הסמלים והשרידים המקומיים על הצפון בהם גורם למראה השגרתי לפרוש כנפיים רחבות ולהמריא אל העבר, לדאות אנה ואנה, להשקיף על מקומות אחרים, להסתחרר ולצלול חזרה להווה, עתיר מטענים. אותיות זרות מזנקות לתודעה מתוך הכתלים שלציפויים הן משמשות, מהשפה הדבורה נפלטים הדי שפות נושנות שהיו שכנותיה ונטמעו בה, ובדומה לה גם מנהגים ומלבושים, מאכלים וזמירות המעניקים למקום את צביונו ורוחו, את מראהו וניחוחותיו. בתוך כך

לובש המקום משמעות חדשה וייחודית בעיני לומדיו, ומעורבותם בחקירתו מעשירה ומעבה את הקשר אליו.

בתום הלימוד יש יצירה משותפת: סרט על המקום ומפגשיו, אלבום תמונות עם הסברים, מיצג, ציור-רחוב או עבודה אמנותית אחרת הנשארת במקום עצמו והצגת סיכום באולם ציבורי בהשתתפות נציגי הקהילות ומשפחות המשתתפים, אנשי חינוך והיסטוריונים, עיתונאים ואורחים אחרים. זהו תהליך חינוכי-חוייתי מעורר תיאבון ומעודד פתיחות. הוא יוצר זיקות בין אנשים שוני-רקע ומקשר בין מקומות ובין זמנים ובין תרבויות. תהליך זה יכול להיעשות במקומות אחרים, לאו דווקא אירופיים, ובהקשרים אחרים. סטולרו מתמקד במאמץ לנער את אבק השכחה המצטבר בחיפוש אחרי הבית.

הניסיון לקרב זהויות, להיות יהודי ולהיות ספרדי או צרפתי או תורכי, מעסיק את סטולרו: מה יהודי בזהות המקום שאני נמצא בו ומה משמעות המקום שאני נמצא בו לזהותי כיהודי. חשיבות המאמץ הזה נוגעת בה במידה לאפשרות הניתנת בכך למקום להתמודד במורכבותו, להכיל את הנימות הדקות המתרוצצות בו. השאלה "איך לחבר בין היהודים למקום ובין המקום ליהודים", מנחה את הפרויקט שהגה. המקום הוא הטקסט, סטולרו אומר, והטקסט הוא המקום. כל זה מתקפל למזוודות נודדות שנעשות לבית מדרש נודד. מה שהתחיל כפרויקט גמר באדריכלות, שיקום ושימור ושחזור, הצית התלהבות שחברו לה אמנים וארכיאולוגים, אנשי חינוך, אדריכלים והיסטוריונים, שכלל גופים מקומיים בערים שהפרויקט מגיע אליהן וארגונים כל-אירופיים.

- מהו בית יהודי? האם זהו בית ככל בית חוץ מפניה אחת מול הכניסה, לא

מסוידת, זכר לחורבן, ומזוזה הקבועה במשקוף?

"לא בונים מבנה יהודי", סטולרו אומר. "אין כללים או חוקים או אמות מידה של בנייה יהודית. אבל יש תהליך של הפיכת בית לבית יהודי, יש עיצוב פנים שהספרים במרכזו ויש ארגון פנימי שהחינוך במרכזו." יש בתים עם לבנה לא מטויחת, זכר לחורבן, יש

בנייני ציבור יהודיים ייחודיים, כבתי כנסת או מקוואות, יש עיירות יהודיות ושכונות יהודיות עם מחיצות עירוב.

אבל תשובות אלו חושפות רק טפח מעומק הבעיה. הן כוללות לדוגמה את המושג 'סביבה יהודית', שמצביע על קיום קהילה יהודית ועלול לגרור בתורו את השאלה 'מיהו יהודי' או 'מהו יהודי', שאין מוצא ממנה. בית יהודי, שקשור קשר קהילתי לבתים יהודיים אחרים, הוא ישות פסיכופיזית, חלל עטוף חומר שאחוזים בו אורח חיים יהודי, ציפיות יהודיות ובעיקר חינוך יהודי כעיקרון מארגן. תוכן, לא צורה.

הבית היהודי הוא הזיכרון. לא רק דיור: נוכחות, מגורים, פעילות משותפת, אחסון. לא רק אפשרות לקיום המנהג של הכנסת אורחים, שהוא מאושייתיו. לא רק לימוד. לא רק הגנה וחום. יש בו הרבה מעבר לפיזי ולשימושי. משהו מרוח הסוכה מושרה בו, תחושת העראי. הוא מוצב ארצה אך ראשו בשמים - הבית היהודי הוא מחויבות חינוכית: מבצר ערכי והמאמץ המתמיד לשמרם ככזה, כוח הזיכרון והנחלתו. בליבו של הבית היהודי - אחרי שעוברים את המזווה ונכנסים פנימה - נוכח הטקסט. יש מזווה ובה הצינור הזכור "את אשר עשה לך" והתיעוד: כמה מסמכים מצהיבים, ספר שהוצל, טבעת, לפעמים כמה תצלומים דהויים - והחובה לשתף בסבל ובקושי ובייסורים ובפאר את האחרים, בעיקר את הדורות הבאים. הבית היהודי הוא המחויבות לעדות ולהנחלתה, לפרספקטיבה, לצלקות העבר ולהבטחה הגלומה בו.

אנחנו משוחחים בביתו של סטולרו בברצלונה, שקהילתה היהודית הקטנה מונה כיום כחמשת אלפים איש. יש מעט אירוניה היסטורית בשאלה 'מהו בית יהודי' כשהיא עולה כאן: רוב בניינה ומניינה של קהילה ברצלונה המפוארת אולץ ב-1391 להמיר את דתו ולטבול לנצרות. חלקם נטמעו לחלוטין, חלקם חיו חיים כפולים, אלה ואלה נרדפו בידי האינקוויזיציה, שכמה מראשיה ומחשוביה היו עצמם מומרים וצאצאיהם. בעיית היחס לאנוסים ואופי הקשר איתם, בהגיעם לערים ששגשגו בהן קהילות יהודיות, ובולטת בהן אמסטרדם, היא שעוררה לראשונה, במאה ה-17, את השאלה מיהו יהודי. שאלה זו, היהודית בשאלות היהודיות, טורדת גם כיום. פה ושם - בעיקר באמריקה הלטינית אך גם לדוגמה בין מהגרים מקסיקנים לארצות הברית - מתארגנות קבוצות של אנשים הרואים את עצמם כצאצאי האנוסים, ומבקשים לחזור ולהצטרף לעם היהודי. מרכזי מחקר בספרד ובפורטוגל מנסים לסייע להם להתחקות אחרי שורשיהם. אך המשבר שתחילתו לפני למעלה מכ-650 שנה טרם מצא את פתרונו.

נקודת מוצא זו מעניינת - דווקא משום שאפשר להעלות על הדעת שכאן, בברצלונה שהיתה מאות שנים עיר ללא יהודים גלויים, היו בתי כנסת נחבאים, שיהודים-בחשאי קיימו בהם בסוד תפילות וטקסים נסתרים. דווקא משום שברצלונה, כספרד כולה וכפורטוגל מעט אחריה, היתה למשך זמן לא ידוע - עד כמה מאות שנים - עיר שסוד יהודי נשם בה והדהד בה וריחף בין צלליה בדמות אותם 'אנוסים' שחלקם ניסו באומץ לשמר את אמונתם וזהותם, להיבדל מהסובבים אותם תוך חירוף נפשם וסיכון גופם. לא כולם: רוב היהודים שחיו בספרד העדיפו לקבל על עצמם את הנצרות, במקום להיטלטל אל הלא נודע בגזירת הגירוש. חלקם המירו את דתם בתקווה להיטמע בחברה המשגשגת, חלקם הסתגלו אליה ככורה קיומי לא-יגונה. מיעוטם להטו באמונתם החדשה והיו לרודפי היהודים. זו אולי הטראומה העמוקה של 'גירוש ספרד': לא הגירוש - ההישארות: הקהילה היהודית המשגשגת ביותר, בירת העולם היהודי, שבין חכמיה נמנו הרמב"ן והרשב"א, הר"ן והריטב"א, הריב"ש ורבי אהרון הלוי, מפנה עורף לשורשיה. האדם הוא תבנית נוף הסודות החבויים בכנייני עירו: הספרדים המודעים לכך שדם יהודי נושן זורם בעורקיהם; שמנהגים מזוירים וחסרי פשר טבועים בזיכרונותיהם; שסוד נורא טבוע באריחים השחורים המצפים את כותלי הארמונות בעיר העתיקה. אבל הטראומה היהודית הגדולה היא אותה העדפה איומה של רוב בניינה ומניינה של הקהילה הקדושה - זו שנשארה. זו שראתה ביהדות לא יותר מפרפור חדרים.

ברצלונה: בירת חבל קטלוניה בספרד וביתה של בארסה, קבוצת הכדורגל המהוללת, מעוטרת בנייניו הפלאיים של גאודי. למעלה ממיליון ושש מאות אלף איש גרים בה. עיר ככל עיר, מנומרת פיסות של זיכרון - שמות רחובות וכיכרות, שלטים ואנדרטאות, טביעות אצבע עמוקות של העבר. מרכז העיר העתיקה הוא מוקד תיירותי נקי, שטוף ומצוחצח. ברחבה הסטרילית-כמעט מול המוזיאון היהודי הקטן מתרחש משהו - מיצג, תיאטרון-רחוב, אולי הפגנה: שביתת-שבת במחאה לא-אלימה. תיירים ודיירים, דוורים ונזירים, בעלי חנויות וזבנים, שליחים ומלצרים, סטודנטים לפני הרצאות ולאחריהן,

זוגות חבוקים ופעוטות בעגלות, שוטרים, סניטרים ומזדמנים אחרים מקמטים את מצחם בניסיון לפענח מה קורה שם.

במובן מסוים זוהי הפגנה מטאפיזית, בלי שלטים וסיסמאות, ללא צלמי עיתונות וחיוכי פוליטיקאים. הפגנה שכמו מלגלגת בעקיפין על המוזיאון ממול ועל קיומו המנוכר. התבוננות מתריסה בקריאה תת-קולית: "אל תיכנסו פנימה, הסתכלו סביבכם." הפגנת צאצאי מגורשים, הפגנת עקשנות שמשך אלף שנה ביקשה אירופה לעקור משורש.

המוזיאון, חדש למדי, נושא את שם הרשב"א, ר' שלמה בן אברהם אדרת, מגדולי הרבנים בכל הדורות; יש הטוענים, וסטולרו ביניהם, שהוא בנוי על חורבות הישיבה שבראשה עמד. כותלי הקתדרלה המפוארת הסמוכה, מרכז החיים הקתוליים בעיר, שהגטו היהודי הוקם למרגלותיה, בנויים בין השאר ממצבות היהודים. בארמון הסמוך, משכן ממלכת אראגון אז, התקיים בין השאר הוויכוח היהודי-נוצרי המר בין הרמב"ן למומר פאבלו כריטיאני, ב-20 ביולי 1263, והוויכוח בין הרשב"א לנזיר הדומיניקני ריימונדוס מרטינוס, 21 שנה אחר כך. ארמון זה משמש כיום את ממשלת חבל קטלוניה הרוחש תשוקת עצמאות ואיבד לאחרונה את מעמדו האוטונומי. ויכוחים ופולמוסים, מחלוקות ושסעים, משברים, התנגשויות והתכתשויות - כל עוד אינם רצחניים הם הקרקע שמאפשרת את צמיחתן של יצירות גדולות.

'בית', הפרויקט שסטולרו יזם, מתפרס ברחבי אירופה - ומעבר לה: מלונדון עד סקופיה, מטנג'יר ועד לודז', אתונה ובריסל, מרסיי, סופיה, פריז וברלין. מתישהו בעת לימודיו בתוכנית עמיתית ירושלים, במחזור לפני האחרון, בין 2009 ל-2010, הציעו לדוד סטולרו לקרוא לפרויקט שלו 'ספרד' - ראשי תיבות של סוד, פשט, רמז, דרש - דהיינו "פרדס" כשהאות האחרונה נעשית ראשונה, לציון חייהם הנסתרים של האנוסים. סטולרו העדיף - בצדק - לקרוא לפרויקט שלו 'בית'. זו האות שפותחת את התורה, האות שבצלמה עוצב מקום הלימוד, כדוכן מוצל עם מושב כפול ושולחן כתיבה, מתקפל למזודה ובנוי לעמוד בטלטולים, ביטוי מחופצן לגורל היהודי, לעולם בחיפוש אחר הבית - גם זה שחרב פעמיים וכרך בחורבנו את הגלות.

הוא הופך את התלמידים המשתתפים בתחנות המפגש הייחודי, יהודים ולא-יהודים, לצידיי שקיעים: שקיעי תרבות, רוחות רפאים יהודיות ואחרות, הסודות הגנוזים בכתלים ובאבני המרצפת, בחלונות ובאדנים, במשקופים ובבארות. התלמידים מדובבים את

הסביבה: רחובות ומבנים וכיכרות, חצרות וגנים, פסלים וסדקים. גם את הדיירים, בעלי החנויות המעוצבות, המתמחות בממכר מזכרות, בגדים ומיני מאכל, העוברים ושבים, התיירים. הוא מחבר אותם דרך המקום אל השאלות המטרידות, אל הזמנים האחרים ומאפשר להם להתבונן במבט אחר על עצמם ועל הסיפור היהודי ההיסטורי. לא רק היהודי: לאט לאט מצטיירת תמונה גדולה של אירופה, כציור שנעשה מחיבור קווים בין נקודות. מפרזי לברצלונה, לרומא, לבריסל, לברלין וכן הלאה. הקו המחבר מרתק מאוד, יהודי מאוד, מגורש ומרוסק ושופע גדולה. יהודים, רובם חיו בעוני מר, הם גם מי שסייעו לאירופה להתארגן כישות - מדינית וכלכלית ותרבותית. כורמים מצטיינים, יצרני יין ומפיציו - הם היו גורם מרכזי בסחר היין, המשקה העיקרי באירופה באותם ימים. הם עסקו בתיווך הרעיונות הגדולים, בתחזוקם ובהפצתם. הם היו סוחרים ומתרגמים - מנוע לשגשוג, קטליזטור להתפתחות, ובאמצעות הקשרים המשפחתיים והקהילתיים שלהם - רשת חברתית הדוקה וכל-אירופית שהגיעה עד תימן ובבל וכיסתה את צפון אפריקה - יצרו את התפרים המסמנים את אירופה כמשהו שמעבר ללוקלי, מעבר לקרטיני: אירופה כישות רחבה אחת, כרעיון של חוק שוויוני, כאפשרות לחירות, כהזדמנות וכלימוד. המרכז רב-המהמורות ששימשו בו חליפות תורת ישראל וכתבי אריסטו והגותו של אבן-רושד ונתיבי הקבלה היה ספרד, זו שביין טולדו לגירונה, בין סרגוסה לסביליה, בין קורדובה לקסטיליה ולא פחות מאלו - ברצלונה.

זהו הלז של 'בית' - מתן פרספקטיבה רחבה הממקמת את ההיסטוריה היהודית בהקשריה הכלל-אירופיים; פרספקטיבה המעצימה את תחושת השייכות ומעוררת רצון ללמוד עוד. במאוס 2012, במשך שלושה ימים, בשבוע שאחרי רצח שלושה ילדים ורב בבית הספר 'אוצר התורה' בטולוז שבצרפת, מתפרסים משתתפי האירוע-מיצג-פרויקט 'בית' בכיכר בלב העיר העתיקה של ברצלונה. הם מתמקמים מול המוזיאון המתמקד בדמותו של רשב"א, במרכז ה'קאי' (el Call, שמקורו במילה העברית 'קהל') - הוא ה'חודריה' ('יהודיה'), הגטו היהודי העתיק - בהנחיית סטולרו ושותפיו להכנת הפרויקט: וירג'יני מנואל, אמנית רב-תחומית, ארכיטקטית ומעצבת, חיידר קאנו, קולנוען ומוזיקאי, דוד פיקארד, פסיכותרפיסט, אנתרופולוג, היסטוריון ואיש-רדיו וקרלוס ביטריאן, היסטוריון ותאורטיקן של ארכיטקטורה. המשתתפים הפעם הם כארבעים תלמידי כיתות ט' ו-י', מחציתם מבית הספר 'התקווה' המקומי ומחציתם

מבית הספר 'דרור' שבלב השרון, מוריהם ומלוויהם; הם באו ללמוד את המקום על שקיעתו והקשריו, לגלות את הטמון בשרידיו ולחבר את ממצאיהם לכאן ולעכשיו.

אין זה מקרה שסטולרו יזם את הפרויקט. הוא נולד וגדל בצרפת, בן למשפחה דתית וער לקיומה של אנטישמיות. סבו וסבתו, ילידי ברלין, היגרו עם אמו מגרמניה ב-1938 והתיישבו בניס; ילדותה של אמו עברה עליה במחבוא במנזר שם. סבו מצד אביו היגר לצרפת מרומניה, סבתו נולדה בשטרסבורג. אביו הסתתר עם אחיו בכפר בהרים בזמן השואה; לימים נעשה ליצרן שמן זית ולפעיל בולט בקהילתו, בין השאר כנשיא בני ברית. דוד, שנולד ב-1971 בניס, עודו זוכר איך שב הביתה מהגן ומצא את הכתלים מכוסים בצלבי קרס. זיכרונותיו הראשונים נוגעים לניסיונותיו להסתיר את יהדותו: ברחוב ובבית הספר לא צריכים לדעת. מה צריך לדעת, מי צריך לדעת, אלה השאלות שהעסיקו אותו. לכך הצטרפו לימים נושאי רוחב: היסטוריה, יהדות, אזרחות, אדריכלות ואמנות. ככל אלה יעסוק הפרויקט שהגה.

בגיל 11 עלה ארצה עם הוריו ושלוש אחיותיו. הם השתקעו בירושלים. הוא סיים את לימודיו בשיבה התיכונית נתיב מאיר - שם רכש את אהבתו לתלמוד, שירת בצה"ל כמפקד טנק ולא הצליח לקצר את שירותו כדי להתחיל את שנת לימודי האדריכלות בארץ. בצרפת הסכימו לקבלו מייד בתום שירותו כחייל צה"ל בלבנון. בלימודים שמו דגש בהקשר. הוא למד לחבר את ההקשר המרחבי עם ההקשר הזמני. לימודי ארכיטקטורה נתפסו בעיניו כלימודי פילוסופיה בחומר.

לברצלונה הגיע במסגרת חילופי סטודנטים ומייד נחשף למובנים אחרים של הקיום היהודי והעבר היהודי. המקום עורר בו את הצורך בפרספקטיבה היסטורית, את הצורך לחקור, את הצורך להנחיל. הוא הגיע לעיר יומיים לפני ראש השנה. המשפחה היהודית שהזמינה אותו לסעוד עימה את ארוחת החג הכינה לו הפתעה: סיור של אחרי חצות בעיר העתיקה. הנה הרובע היהודי שחרב לפני למעלה משש מאות שנה, הנה שרידי בית הכנסת העתיק. אולי היתה זו חזרתו לרשב"א עוד מימי לימודיו בנתיב מאיר, אולי היתה זו הפגישה הראשונה עם ההעדר: אין זכר ליהודים. הוא התבונן בהעדר וראה לפניו מרחב ציבורי יהודי שמכיל עוד ועוד שרידים למרחבים שקדמו

לו. סטולרו מדמה זאת לבבושקה (מטריושקה, בלשונו המדויקת) המכילה בתוכה עוד ועוד בבושקות; עוד פנים משתנות - לא משתכפלות - של מרחב ציבורי יהודי, של מאובני-שיחה בחומר. והלא אפשר להחיותם, באמצעות הפרשנות, הדרוש. את החוויה שטלטלה אותו, תערובת של נוכחות מושכלת ודמיון יצירתי, הוא מבקש להעביר הלאה, לאחרים.

לתוכנית עמיתי ירושלים התקבל כארכיטקט מצטיין, אחד המייסדים של מרכז המחקר 'זכור' לשימור מורשת יהודי ספרד ולהנחלתה, לצד היותו אחד המייסדים של ועדת המורשת היהודית של קטלוניה ומייסד החוג ללימודי תלמוד בברצלונה. את פרויקט 'בית' פיתח ועיבד באותה שנה שעשה במכון מנדל. האילוצים דחפו אותו והעשירו אותו, הוא אומר: הצורך לנסח את החזון, להעלות שאלות, לבנות סדר יום מגובש. זו היתה לו אפשרות לעצור ולחשוב, ולחשוב חינוך, והיא כללה מפגש עם המציאות והמציויים. "הכוכבים של האנשים החושבים, סטולרו מסביר, נעזר במירוץ מכוניות כדימוי, "מתנפלים עליך - אתה הנהג בפורמולה 1 - לתת לך משקה אנרגיה, לשים שמן במנוע ולהחליף לך צמיגים".

אחד הפיתוחים הישראליים המובהקים ביותר הוא מוסד: 'בית ספר שדה'. רובנו זוכרים בהנאה רבה את החוויות הגדולות שהוענקו לנו שם כבני נוער. בין מכונינו נמנה מיכאל גל, שעמד בראש בית הספר למנהיגות חינוכית, אז חלק ממכון מנדל למנהיגות. בית ספר שדה ממוקם בשטח גם כאכסניה. מדריכו לוקחים את המבקרים לסיורים וללימודים בשטח ולפעילויות שטח שמקיפים את המקום מתוך מחויבות עמוקה לכל צדדיו, חי-צומח-דומם: גיאולוגיה, פלורה ופאונה, ארכיאולוגיה, היסטוריה, תרבות, פולקלור וארכיטקטורה. זו חוויה עמוקה ומלהיבה, ללמוד את הארץ ולטפח אהבה אליה. 'תגלית' עושה זאת לצעירים יהודים אמריקנים שהיא מביאה לישראל, לפעילות רחבת שטח ומגוונת, במאמץ לטפח אצלם זיקה לארץ.

האם אפשר לערר חוויה דומה הנוגעת להיסטוריה היהודית, לשייכות היהודית, להקשר היהודי הרחב? הרציונל להקמת מכון מנדל היה נטוע בין השאר בהתמודדות, כחלק מסוגיית ההמשכיות היהודית והתחדשותה בתפוצות, הרמת קרנו של החינוך

היהודי ושיפור מקצועיותו, והכשרת מנהיגים שיעשו לשגשוג הקהילות היהודיות. לימודי היהדות הם אחד הנדבכים שתוכניות המכון מושתתות עליהם, והחיפוש אחר דרכים אפקטיביות שיאפשרו לחולל מפנה בתהליך ההיטמעות הגובר העסיק את מחשבתם של חברי הסגל וועדות ההיגוי.

סטולרו קיבל את מיטב העזרה מאנשים שהאמינו בדרכו: העיר כבית ספר שדה, כמוזיאון לא-מודע לעקבות חיי היהודים בימים עברו. אמי בוגנים, מנהלו הראשון בפועל של בית הספר למנהיגות חינוכית, הנחה אותו, בוגרים שהיו לאנשי סגל ובהם ד"ר ג'ן גלזר וד"ר מיכאל צייטלין דחפו אותו עוד, הציפו שאלות על שאלותיו, הכירו לו ספרות עשירה, ואלי הולצר ליווה אותו כיועץ החינוך של 'בית'. 'תרמו לי גם החברים הערבים שלי בחיפה, "הוא מציין: "אחד מהם שואף לפתח את הגרסה המוסלמית של הפרויקט." הסתכלותו על העולם, תפיסתו החינוכית, דברי ההסבר שהוא כותב, מושפעים עמוקות ממשנתו של עמנואל לוינס, מהמבט על ה'אחר' כפתח למבטך על עצמך.

והפגישות עם העמיתים: כמוהו בעלי ניסיון בשטח, ברק בעיניים והוכחת מצוינות. באים ממגוון מקומות והשקפות, אורחות חיים, תרבויות וניגודיהן. התגובות הביקורתיות שקיבל מהם חידדו את מחשבתו, התמיכה הקבוצתית חיזקה את אמונתו ברעיון. הניגודים נמצאים גם בו עצמו - אדריכל ומשמר, היסטוריון ויהודי זוכר, אוניברסליסט ושבטי, איש דתי הנמלט מקבלת מרות. ישראלי שחסרה לו הגלותיות, חסרים לו החיים כמיעוט בין לא-יהודים. יהודי שזהותו היהודית מתעשרת בעיקר בשבתו בסוף המערב. ירושלים מכווצת לו את יהודיותו, הוא אומר. בחגים הוא משמש שליח ציבור ובעל-תוקע בקהילות יהודיות קטנות ומרתקות, כגון פריפיניאן שבגבול ספרד-צרפת.

התלמידים האורחים לנים בבתי התלמידים המקומיים וכל בוקר, בהמולה רבה אגב התארגנות, משווים מאכלים ובילויים. אחרי פירוק המזוודות המודולריות מותקנת מהן, בית בית, כיתה מוצלת וחסידת גשם על מושביה הזוגיים ללימוד משותף, בעברית, בספרדית ובעיקר באנגלית, ואחרי קבלת הנחיות מפורטות, הם רצים ממקום למקום ערניים ועולצים, מצלמות ודפים בידיהם, מתגברים על איזו מבוכה ראשונית, בולשים

אחר סימנים לנוכחות יהודית עתיקה ומוצאים אותם בהתרגשות. הטקסטים שקודם החזיקו בידיהם, בהם שו"ת (שאלות ותשובות) של הרשב"א והריב"ש (יצחק בר ששת בַּרְפָּת), קורמים לפתע ממשות של חיים ודמויות ותנועה. ראשי תיבות עתיקים מקבלים את פענוחם, את הקשר המוסדי האצור בהן, את ניחוחה של עברית עתיקה, ציטוטיה ומדרשיה. דיונים ערכיים שהיו כאן לפני שמונה מאות שנה חוזרים למקומם ומקרינים על שאלות ההווה; השיחה היהודית הגדולה, שרשרת פנינים שנקרעה והתפזרה והועם זוהרה, אוחתה פתאום והיא מתנוצצת בידיהם. הם מראינים כל מי שמוכן להשיב ולהצטלם, קוראים את השאלות מהדפים, מרחיבים ומבררים ומקשים עוד, מודים לו או לה או להם ומחתימים אותם על טופס הרשאה להשתמש בחומר לצרכים לימודיים. בתום המפגשים הם מתבוננים בחדווה בחומר המצולם. כולו מרתק, לא כולו סימפטי. עדיין ארץ טעונת ניגודים, ספרד - שכחמישית מאוכלוסייתה, כ-9.5 מיליון איש על פי ההערכות, הם צאצאי יהודים - נחשבת כיום למדינה האנטישמית ביותר באירופה: למעלה ממחצית תושביה רואים ביהודים שכנים לא רצויים.

עיקר הלימוד מתקיים בקבוצות קטנות כחברותא בבית מדרש - בצמד, בארבעה. התלמידים מתבקשים לכתוב את שאלותיהם על סמך תיאור בסיסי של ההיסטוריה של המקום. הם מעלים שאלות חדשות, לעתים נוקבות, לעתים ראייה לכך ששערי אנלוגיות אינם ננעלים: האם מצב היהודים בברצלונה לפני שש מאות שנה, חיי עוני, צפיפות, מצור, קנאות, תלות בחסדי זרים - הקשו תלמידים מבית ספר דרוור על המורים, בהם אביטל לבנה, המנהל הישראלי של בית הספר היהודי התקווה בברצלונה - אינו דומה למצב הפלסטינים בעזה היום?

כשהם מתכנסים לסכם את היום, אשה מופיעה בקצה הרחבה שהקבוצה לומדת בה. הילוכה איטי, היא לבושה שחורים, כבת תשעים. היא מתקרבת ושתיים מהמורות הקתוליות בבית הספר היהודי ניגשות אליה. היא שואלת אותן כמה שאלות בספרדית, ואז מכריזה שהילדים חייבים לשמוע את סיפורה. מריה שמה, וסיפורה מגולל פרק מהגורל הספרדי. היא מהסה את כולם, קולה עמוק ושברירי, ומספרת איך במאוס 1938, כשהחלו ההפצצות האוויריות על ברצלונה, היא היתה בת 18, ערב כלולותיה. החתונה לא נערכה: החתן המיועד נהרג בהפצצה על העיר, ואיתו עוד כתריסר מבני משפחתה. עיניה מוכות הסבל מוצפות דמעות: אל תשכחו מה קרה כאן, אסור לשכוח, היא אומרת.

במאי 1937 נהרגו בעיר אלפי חיילים רפובליקנים במאבקים פנימיים בין הסיעות היריבות. ברצלונה, שהאנרכיסטים שלטו בה, דיממה למוות, אך לחמה בעוז. מטוסי האוויאציונה לגיונריה של חיל האוויר האיטלקי יצאו בהסכמת מנהיג המורדים הלאומנים, פרנסיסקו פרנקו, לפגוע במשכן הממשלה ובמעוז הרפובליקה והחלו להפציץ את ברצלונה ב-16 במאוס 1938, בשיאה של מלחמת האזרחים. ההפצצה האווירית המאסיבית הראשונה בהיסטוריה על עיר גדולה נמשכה שלושה ימים: למעלה מאלף תושבים נהרגו ואלפים נפצעו. באחת הכיכרות הסמוכות לקאי הוצב שלט המציין ש-23 מתלמידי בית הספר הסמוך נהרגו מהפצצה שפגעה שם. הקירות עודם מחוררים מפגיעת הרסיסים. תלמידי בית ספר דרור מופתעים; הם לא שמעו קודם על מלחמת האזרחים בספרד. גם היא מהדהדת כאן וסיפורה נשזר בסיפור היהודי. היהודים חזרו. טיפין טיפין שבו, גם לברצלונה. כעשרים אלף יהודים מתגוררים בספרד כיום: מ-1924 מוענקת אזרחות ספרדית לכל צאצאי היהודים שגורשו. פליטים יהודים מארץ ישראל מצאו בה מקלט במלחמת העולם הראשונה, יהודים נמלטו אליה מגרמניה הנאצית, אחר כך מצרפת בימי מלחמת העולם השנייה; דיפלומטים ספרדים סייעו בהצלת יהודים מגרמניה ומהונגריה, ואחרי המלחמה סייעו ליהודים מצפון אפריקה ובעיקר ממצרים להגר משם. יהודים רבים נהרו אליה בהיענות לקריאה להגנת הדמוקרטיה במלחמת האזרחים, בין 1936 ל-1939: כחמישית מארבעים אלף לוחמי הבריגדות הבינלאומיות היו מתנדבים יהודים. שני שלישים מהצוותים הרפואיים היו יהודים וידיש היתה שפה בולטת בשדות הקרב. כמאה ושישים מתנדבים ארצישראלים היו בלוחמים הללו - שישים מהם נפלו בקרבות. אך יהודים לחמו שם גם במסגרת הסיוע הצבאי של גרמניה הנאצית ואיטליה הפאשיסטית, כשמוֹלם לוחמים יהודים מהצבא האדום. רוב הספרדים עצמם גלו - פנימה - עד מותו של פרנקו ב-1975. תרבותי ככל שיהיה, בלב האירוע המתקיים מול מוזיאון רשב"א מרחפים מצבורי זעם וכאב מוחשיים ועצורים. אפשר למששם ולהריחם, לצלמם מזוויות חדשניות ולתלותם במוזיאון אחר. כאן מחפשים עקבות. בין הבזקי המצלמות יכולה גם להבזיק התובנה שגאודי, מבניה-בונה של ברצלונה המקסימה במסתוריותה, ניסה לתרגם

את התחושה, חמקמקה-מוצקה, נטועה בליבה של ברצלונה ומשדרת העלם והעדר - למבנים אחרים ששכרותם האבלה טובלת בה.

הריק מציף את שדה הקוצים הענק במורדות מונז'ואיק. הגבעה הרחבה, ששוליה משתכשכים במימי הים התיכון ובמבני הנמל שלמרגלותיה, תופחת כדבשת פתאומית ממרכז העיר ומאכלסת מצודה קסטיליאנית ששימשה בית כלא נודע לשמצה; את אתר היריד העולמי הגדול ששוכנים בו כיום כמה מהמוזיאונים החשובים בספרד ובהם הפליאו-נסינול ומוזיאון לאמנות מודרנית, פונדסיו חואן מירו, על שם הצייר הסוריאליסטי צאצא האנוסים; את ה'פואבלו אספניול' ואת הגנים הבוטניים; ואת הכפר האולימפי על אצטדיונו ובריכותיו - הדי הירי במטווחיו מצטלצלים היטב גם עשור אחר תום התחרויות שם. בית קברות מהודר לעשירים משתרע בה, על פסליו האפורים. אבל שדה הקוצים המגודר שולט ב'הר היהודים' והוא שמורת טבע מוזרה שרק נחשים מגיחים בין משעוליה. שם, ב'תור הזהב' המפואר, קברו היהודים את מתייהם. מחוץ לחומות העיר. כך גם בגירונה ובמיוורקה. מחוץ לחיים ולשאונם.

הריק הזה נשמע היטב בלילותיה של העיר, מהדהד את קול הפסיעות שאינן, את הצללים שממהרים להיבלע בחרכי קירותיה. הוא בולט גם בשמש הקשוחה, החושפת-כל, שממקדת את קרניה בשדרות לה רמבלה התוססות על דוכניהן העליונים. הריק עולה משלל ניחוחותיה של ברצלונה הצבעונית, מקתדרלותיה ומבוסתניה, מצליליה וממטעמיה. הגיטרות מתייפחות, העליצות נאטמת בעיני הכייסים הדרוכות שהעיר התברכה בהם, הצלבים כבדים יותר מבכל מקום אחר. אבל בעיקר המאכלים הנפלאים, כמו מבקשים לסתום חלל שאין קץ לו. ברצלונה עטופה כאמפנדה בריח מאפים, ספוגה אדי אלכוהול עם מבחר משיביע-עין של ירק וצלי, פירות ודגים, בכל טעם וצורה. עיר עתירת יין, פירות ים וחזירונים בתיבול אקזוטי. בעיקר חזירונים. הם ניבטים מכל פינה, נועצים מבט חלול בכל מה שקורה. החזירונים הם פתח מרתק אל הריק הגדול. כך כונו האנוסים בפי הספרדים טהורי-הדם - מראנוס. חזירונים. לימים היו בין גולי ספרד שכינו את עצמם בגאווה ס"ט - "ספרדים טהורים".⁹⁸

מצידה השני של מונז'ואיק, הגבעה המשקיפה על העיר, משתפלים בצפיפות פראית בתים צמודי קרקע וכבישים מפותלים וצרים. במרכזם הציורי ניצב ביתו של סטורלו, מי שאחראי לאירוע ברחבה מול המוזיאון: כמו ידיו הוא הפך את סדנת

היציקה שפעלה בגבעה למעון משפחתו, אשתו רומי והוא ושלושת ילדיהם, שכיית חמדה חמימה ומכניסת אורחים.

שמורת הטבע, שנועדה להפוך למתחם תיירותי ענק עם מסעדות, בתי קפה, ברים ושירותים ציבוריים, קפאה בשימונה לא מעט בזכות מרצו של סטולרו. הוא הצליח לזמן בכפיפה אחת את כל הארגונים היהודיים שפועלים בברצלונה, מחב"ד ועד התנועה ליהדות מתקדמת, שנמנעו עד אז משיתוף פעולה כלשהו ביניהם. יחד הצליחו לעקוף את הרשות העירונית ולהביא את תביעתם בפני ממשלת חבל קטלוניה, שהחליטה להכיר בשדה הקוצים במונז'ואיק כאתר מורשת לאומית ולאסור בו כל בנייה. מונז'ואיק - המקום היחיד בברצלונה שהשם 'יהודים' נשמר בו - היה מיוחד ליהודים מתים. הגבעה הגדולה, ששימשה בימים קדומים למרעה, היתה משכנו של בית הקברות העתיק של קהילת ברצלונה המשגשגת, לפחות בין המאה הרביעית לשלהי המאה ה-13 (אולי בין שנת 70, חורבן בית שני, ל-1391, השנה שחוסלה הקהילה - המאורגנת בקהילות ספרד). למצבות אין זכר: הן שימשו לבניין העיר והיכלותיה; מהן שמוצגות במוזיאון שבמבצר.

ארץ שבנויה על ניגודים והפכים ומלחמות אחים: לא היתה באירופה סובלנית מספרד או קנאית ממנה. לפי המסורת הספרדית ספנים יהודים הם שנתנו לה את שמה: איספניה - אי השפנים. יהודים הגיעו אליה, לפי המסורת, עוד בימי המלך שלמה והתבססו בה עם חורבן בית שני. שרידים ארכיאולוגיים להתיישבות היהודים קיימים מהמאה השלישית. כאן עלו לגדולה והיו לשרים ולשועים, מאדוני הארץ וממיישביה, מיוצריה ומגדולי הרוח בה. וכאן ידעו משברים וייסורים, טלטלות וחורבן, עד לגירוש הסופי. הם נרדפו ועונו, נבזו ונדכאו ונאסרו, גורשו ונתלו ונרצחו. אפילו עצמותיהם סולקו מקברותיהם ופוזרו באדמה ובים כדין כופרים. היהודים בברצלונה, ככלל ספרד, כתב ההיסטוריון יצחק בער בספרו 'תולדות היהודים בספרד הנוצרית', 'ישבו על הר-געש של ניגודים דתיים-לאומיים, שפתח את לועו מזמן לזמן, לרגל מלחמות חיצוניות ופנימיות ותעמולה דתית של הכנסייה, שהיהודים ענו לה בזהירות אך במרץ". תיעוד כתוב לקיום הקהילה קיים מהמאה התשיעית: היהודים סייעו לערבים בכיבוש

עיר הנמל השוקקת. אפשר שבגירושם גבה מהם המקום את עלבונו. הגירוש התחיל עוד ב-1348: אחרי שהמגפה השחורה פשתה בספרד ועשתה שמות גם ביהודים, פרצו שם מהומות בהנהגת מטיפים נוצרים משולהבים ועשרות מבני הקהילה נהרגו בהן. ואחריהן עוד ואחריהן עוד. הפרעות שניצתו בקסטיליה הגיעו ביולי 1391 עד ברצלונה: הן גבו ארבע מאות קורבנות מהקהילה שמנתה כמאתיים משפחות. רוב הנותרים התנצרו. הקהילה חרבה.

"עיר הנשיאים", כינה אותה המשורר יהודה אלחריזי: עם בניה ותושביה נמנו מאורות גדולים ביהדות וגדולי ישראל ממקומות רבים הרבו להתארח בה; נגידיה ניהלו את ענייני הממלכה הנוצרית, והאחרים היו רופאים, סוחרים ובעלי מלאכה. מנהיגי הקהילה היו פעילים בהנהגת העם היהודי כולו ובמאמץ מתמיד להקל על סבלותיו. בין השאר קלטה קהילת ברצלונה פליטים ואנוסים יהודים מצרפת, שמנו חמישית מציבורה בשלב מסוים; היהודי בנבשתי דה פורטה כיהן כראש העירייה ויהודים ניהלו את המטבעה המלכותית. כמוה כספרד כולה - קהילה תוססת ומקוטבת שהצטיינה במאבקה הפנימיים: עשירים נגד עניים, מחזיקי הדת כנגד פורצי גדר, סגפנים מול הוללים, משכילים מול קנאים, מיסטיקנים נגד רציונליסטים. הכל בשני רחובות צרים. הבתים הדו-עד תלת-קומתיים העתיקים ששרדו את פגעי הזמן בנויים בדלות ובעליבות שמקרינות היבדלות מאותה חומריות עשירה הנשקפת סביבם. בנייה ים-תיכונית פשוטה, מטויחת ונטולת הידור, אנטי-אסתטית ופונקציונלית מדי, כמו מבשרת את הבאואהאוס כשש מאות שנה אחריה. בתי עראי מרושלים אך איתנים, שמשדרים את רוח בנאייהם ויושביהם: "תכף נשוב" - נשוב לאותה ארץ מובטחת שמפני חטאינו ובנסיבות שהזמן גרמן גלינו ממנה. הזמן המיועד לשיבה זו הוא אחרית הימים וביאת המשיח, אבל הרי הם בפניה, עכשיו ממש.

ברחובות אלה התהלכו ורכבו גם עשירים מופלגים, טובי העיר - חוכרי מיסים ומלווים בריבית, סוחרים גדולים וחצרני המלכות; צניעות מגוריהם מנקרת עיניים באי-ניקור העיניים שבה: הפוך על הפוך. ההתעלמות מהפאר, מהקישוט ומהסלסול אומרת בוז לחומר. ולא שהיה שם בוז לחומרנות ולחושנות, ליין הטוב ולתענוגות הבשר. אבל היתה אמירה שהתייחסה לאידיאל נשאף, לחלום, לכיבוד מורשת נושנה שקורצפה בינתיים מהבתים העתיקים שהיו ביטוי לה. רק שקערוריות מלבניות בפתחי כתלים עתיקים, לצד השערים, מעידות על מזוזות שנעקרו מהם לפני מאות

שנים. היהדות שהרוותה את ברצלונה עד לפני למעלה משש מאות שנה מסתננת
כהפגנה על דרך השלילה.

ובכל אלה עולות בזיכרון שורותיו הנפלאות של שמואל הנגיד, שכתבן לפני קרוב
לארבע שנה בגרנדה:

הלינותי גדוד כבד בבירה / הרסוה ימי קדם קצינים
וישנו עלי גבה וצדה - / ותחתינו בעליה ישנים.
ודברתי ללבי: אי קהלים / ועמים שכנו בזאת לפני?
ואי בונים ומחריבים ושרים / ודלים ועבדים ואדונים
ומולידים ושכולים ואבות / ובנים ואבלים וחתנים?
ועם רב נולדו אחר אחרים / בימים אחרי ימים ושנים
והיו על פני ארץ שכנים - / והם היום בלב ארץ שכונים [...]
(מתוך 'בן קהלת')

בפרויקט שלו מחזיר אותנו סטולרו אל משמעות קדומה יותר של הבית. הבי"ת
שפותחת את 'בראשית', ואז ברוב כוח את המילה 'ברא', בי"ת הבריאה, הופכת לאותו
בית שט על פני המים הגואים שהאנושות כולה מגיחה מקרבו - ה'תיבה'; היפוך
אותיותיה הוא 'הבית'. התיבה היא היחידה הקטנה ביותר של משמעות מסומלת,
המילה הכתובה. בעברית תיבה היא גם מילה - כתובה, מודפסת, חקוקה - גם אות.
היא מתקשרת בדמיון לאוצרות הטמונים בה. ה'בית' של סטולרו עוסק באוצרות.

חזון מפוקח: רנא פאהום

ושוב ירושלים. המקום הכבוש ביותר בעולם - יותר צבאות עברו בה מבכל מקום אחר עלי אדמות. עיר הררית צחיחה וקשוחה, על גבול המדבר. חמוקי גבעותיה הפתאומיים משתפלים לעמקים, מקומות מפגש תוססים בשבעים לשון. אין ארוטית ממנה, אין קשה ממנה. שמו של שלם, אל דמדומי השקיעה הכנעני, אל האהבה הגוועת, חרוט בה. עיר בירה למודת סבל, ידועת צלקות. העתיקה והגדולה בערי ישראל, הקדושה בערי תבל. קדושה מדי. דימויים של מעלה ושל נצח מלווים אותה כצל. רבת השראה וענייה להפליא. חמורת סבר, שסועה ומסוכסכת, משכן תשוקות אפלות, רווית נקם ואשם וסמלים. מפילה שיכרון בצלייניה - עד לא מכבר פעלו בה יותר בתי חולים לחולי נפש מאשר בכל מקום אחר. מתיה קבורים תחתיה כל צעד ושעל - מנהגי הקבורה החלו בסביבתה. למעלה מארבעת אלפים שנה נקברים בה מתיה, כל כולה לכודה בענני הזיכרון, מומטרת אגדות ותככים, קנאות ומילים. עשויה צימאון.

“את הסיפור של ירושלים כמעט אי אפשר לספר בלי לעורר מחלוקת, רנא פאהום כותבת: “אין סיפור אחד כי אין עיר אחת. כל נרטיב-שהוא צבוע בלאומיות, בדתיות, בעדתיות, בחמולתיות או בכולן גם יחד. העיר שייכת לכולם אך בפועל היא אינה שייכת לאיש. כולם זרים בה וכולם הם האחר.”

מיטיבה להתנסח, גם ללכוד בהינף פסקה את מורכבות העיר, בקטע הקצר לעיל יש שמץ של רמז לקושי שרנא פאהום נתונה בו. הוא עולה מהתוכן, הוא עולה גם מתוך מילה זרה אחת שמשובצת בו, צבועה בגוון פוסט-מודרני: נרטיב. לכאורה

מילה ניטרלית. "ספר". הנה הבעיה: ירושלים היא עיר של נרטיבים; פאהום מציגה אותה - באבחת צירוף לשוני, "כל נרטיב-שהוא" - כעיר הפרשנויות. המגע הקשה עם העיר מחייב אותה לזהירות, לריחוק. היא משתזרת בזרות, היא מעידה על עצמה. היא 'האחרת'.

בוגרת מחזור כ"א של בית הספר למנהיגות חינוכית, בתום השנתיים שעשתה כעמיתה החלה רנא פאהום את עבודתה כמפקחת על החינוך היסודי (ובפועל גם על החינוך העל-יסודי "המוכר-לא רשמי" הערבי במזרח ירושלים). כעובדת משרד החינוך מתפקידה לדאוג ליישום תוכנית הלימודים שמקורה ברשות הפלסטינית - השונה ממקבילתה הישראלית ונתונה לגחמות צנזורה מביכות. מתוקף מחויבותה פאהום מגיעה גם למקומות שנמצאים להלכה בשטח העירוני של ירושלים אך בפועל מנותקים ממנה פיזית באמצעות גדר ההפרדה - כגון הכפר עקב על עשרות אלפי תושביו שהיה לשטח הפקר: תלמידי בית הספר שם עושים את דרכם אליו וממנו בין המכוניות הנוסעות. מדרכה אין. מעבר חציה אין. תמרורים אין. רמזורים - יש. שבורים. מתפקדים אולי כמצבות לזמנים שהיו. מדי פעם נפגע ילד בתאונה, היו גם הרוגים. חבריהם לומדים לחמוק, לעקוף, להגיב מהר. אולי זה עיקר הלימוד שם: איך לשרוד. לא כולם מצליחים.

כשליש מתושביה הערבים של ירושלים - כמאה אלף איש - מתגוררים בתחומה המוניציפלי של העיר, אבל מעבר לגדר ההפרדה. החומה החוצצת בינם לבין עירם מונעת מהם את האפשרות לקבל שירותים עירוניים - בכלל אלה דברים בסיסיים: חשמל ומים, ניקיון ואחזקה, בריאות - וחינוך. החוק מעבר לגדר ההפרדה בולט באינותו. רמות הפשע והצחנה, הסכנה היומיומית הממשית לחיים והעדור יד מפקחת, ניכרים בכל דבר ועניין. את המפקחת רנא פאהום, הדבר אינו מרתיע. היא מחויבת וחובתה המקצועית אינה עוצרת בגדר.

היא לומדת לדלג על משוכות, להתמודד בבעיות טכניות ומינהליות שהשלכותיהן, אם אינן נפתרות, מותרות פצועים בשטח. האתגר הממשי שניצב לפניה נוגע לפער העמוק בין הראוי למצוי: בין החזון שהיא מאמינה בו - הנוגע לחינוך המשחרר, ל'פדגוגיה של המדוכאים' פרי הגותו וניסיונו של פאולו פריירה הברזילאי - לבין אזיקי השמרנות של מסורת החינוך הערבי, שמקורם בהרגלים ארכאיים של ציות ושינון. אין מפלט בחברה פטריארכלית זו מסמכות המורה, ריכוזית ומקיפת-כל.

יראת כבוד, מחייבת וכוחנית, מחניקה באיבה את הביקורת, את הספק, את הערעור. אסור לחרוג ממנה ומפניה. הילת המורה, כל-יודע, מושרשת עמוק בחברה מכבדת זו: קשה להעלות על הדעת דיאלוג עמו בגובה העיניים. סיסמת ההדדיות שטבע פריירה לא שייכת לכאן.

בית ספר יסודי לבנות בסוואחרה אל-ע'רבייה הידועה בכינויה ג'בל מוכאבר. משכנו בתחתית מדרון ההר, מתחת לשכונת היוקרה היהודית החדשה נוף ירושלים. הכביש צר מהכיל מכונית אחת, שיפועיו מאיימים. מדרכות אי אפשר לבנות שם, חניה היא הרפתקה בפני עצמה. מסדרונות בית הספר מקושטים מדי, כמו מבקשים בצהלתם לחפות בערבית, באנגלית ובעברית על הקשיים, מקום מקלט ממציאיות מכבידה. חיים בצל כיבוש. בית הספר משתרע על כמה בניינים נפרדים, לא צמודים זה לזה. על הבניין המרכזי יש שמירה, בינו לבין הבניינים האחרים מפרידים חנות מכולת, בתי מגורים, כבישים. 770 תלמידות בבית הספר, מכיתה א' עד כיתה ט', ולהן 47 מורות. המורות חוששות להיפגש עם המפקחת, שמא ייחשפו טעויותיהן. ביקור המפקחת מתוכנן לפרטי פרטי. מאוורר ישן משיב אוויר בחדר המנהלת ותוך לגימה מהקפה השחור החזק ומהמים הקרים שלצידו וטעימה אדיבה מהעוגיות, נקשרת שיחה. יש חיוכים, פרצי צחוק. הקרח נשבר. פאהום מאמינה ביצירת זיקה מיידית, אך דיבורה תקיף. היא אינה מאמינה במסכה הפורמליסטית והיא אינה חוסכת הסברים. הדבר המוסבר עוד ועוד הוא מושג הניהול העצמי, השלכותיו, האחריות המקופלת בחובו. המנהלת, שנה שלישית בתפקידה, נתקלת בבעיות אדמיניסטרטיביות מול העירייה. המפקחת הטרייה ממליצה לה להתעקש. זה המנדט שלך, היא מסבירה לה. הן דנות בסוגיות יסוד: מנהיגות, חזון, אני-מאמין, מטרות, מודעות, אקלים בית ספרי, הקשר עם הקהילה, ניהול הצוות וקידום הלמידה. "מה הקריטריונים שלך להערכת המורות," פאהום שואלת, "מהו השינוי הראשון שאת רוצה ליצור במערכת? עד כמה ההורים משפיעים על הגדרת המטרות שלך?" היא שבה ומסבירה למנהלת - לאחר מכן באים התהליכים עם הצוות, ובמקביל להם הקשרים עם ההורים והקהילה באותם נושאים.

כשהיא מסיירת בכיתות היא מחליפה דברים עם התלמידות, עם המורות. היא מקפידה לזכור כל מורה, את שמו, את המקצוע שהוא מלמד ואת הסוגיה שדנו בה בפגישתם הקודמת. התמונה משועתקת מבית ספר לבית ספר; התמונות הלאומיות משתנות, תעודות ההוקרה, הגביעים. בחדר מנהל אחר מונחים בפינת השולחן שני קליעים, מזכרות מהמציאות. מילים עבריות מבליחות פה ושם מהקירות - החל בכיתה ג' לומדים עברית בבתי הספר הרשמיים, שלוש שעות בשבוע. בדרך כלל אין חדרי ספרייה, פה ושם יש ארונות על גלגלים ובהם ספרים שעוברים בין הכיתות. מורות מרצינות פנים, תלמידים מתוקים בתלבושת אחידה, ממושמעים למשעי, מחייכים וקורצים בגניבה ונבוכים. כשנכנסת המורה, המנהלת, המפקחת או סתם אורח הם קמים. בביקורים מיוחדים הם פוצחים בשיר. לפעמים זהו שיר שמצריך שינון ארוך במיוחד. הם משתוקקים להשתתף בשיעור, פה ושם צועקים או מתרוממים מכיסאותיהם עם זרוע המאיימת להיתלש מגופם במאמץ לקבל מהמורה את הזכות לענות לשאלות - הפשטניות - שהיא שואלת: הם רצים אל הלוח הירוק, מותחים בגיר שורות ורושמים עליהן את המענה. תשובה נכונה מביאה את חבריהם לזפותם בתשואות סוערות.

המורות המנוסות ניחנות במידה לא מבוטלת של תיאטרליות: השיעור הוא מופע, מיצג, אולי בגלל אפקט הצופה - ביקור המפקחת. הן משחקות בו את תפקיד המורה. הטקסט כתוב מראש וחוזר על עצמו מדי שנה. שוב ושוב נאמרים אותם דברים בפדגוגיה טרחנית שעיקרה שינון ופליטת המבוקש. המפקחת מתערבת ומפנה שאלה משלה אל התלמידים, הערבית שבפיה עסיסית, חמה ומתנגנת. תחילה הם מגניבים אליה מבטים כמו היתה חיזור, אך עונים בביישנות. כעבור רגע הקסם עובד. שיחה נפתחת בינה לבינם. הם לא רוצים להפסיק.

יש קרן אור: שמש הנאורות מפציעה מכל סמל של כל בית ספר. בשנים החולפות השמש עושה הסבה ליישומים סולריים בניסיון לכייל את בתי הספר למושגים הטכנולוגיים המעודכנים והדיבור הירוק, הסביבתי, המקיים. אפילו לאוכל המוגש לתלמידים יש ערכים תזונתיים מוקפדים, בריאותיים למשתמש. בתי הספר צוברים לייקים בפייסבוק. התלמידות בכיתת הטכנולוגיה מציגות צעצוע סולרי שבא בערכה סגורה עם הוראות מפורטות להרכבה. אך משום שקרני השמש הדרושות להתנעתו אינן פוגעות בו, שום דבר אינו קורה. מתוסכלות, אחרי שהקדימו ודקלמו את ההסברים

המלומדים, הן פשוט דוחפות אותן, בתנועת לו-טק ממזרית של היד, והופ! - הכלי הנראה כגשושית לחקירת המאדים אכן נוסע כמה סנטימטרים על רצפת הכיתה. צעד קטן לגשושית, נחת-ענק לכיתה.

בפיקוחה של פאהום היו אז - ב-2014 - 26 בתי ספר מוכרים רשמיים ועוד בתי ספר מוכרים לא-רשמיים במזרח ירושלים; עדיין למדה את תפקידה: מתי מתחילה לאמיתה שנת עבודתו של המפקח (באפריל - אז מתחילים להיערך באופן מעשי לשנת הלימודים הבאה); מתי היא מסתיימת (בפועל, בסוף מאי - עד אז יש להודיע לאנשים מסוימים שהם לא ימשיכו לעבוד, עד אז גם מי שאינם מתכוונים להמשיך לעבוד חייבים להודיע); מה הם הצרכים של כל אחד מבתי הספר, את מי מהמורים יש להעביר מהיכן לאן, את מי מבקשים המנהלים להעביר ואין להיענות לבקשה. כאן נחשף אחד הצדדים הקשים של עבודה זו: המאבקים הארגוניים הלא-תמיד הוגנים - כגון התחרות בין המנהלים על המורים הטובים. או הפוליטיקה הסבוכה - שלעיתים היא אישית או משפחתית או חמולתית - מאחורי מינוי מורים לא כשירים; או צד אחר - היחסים המתוחים לא-אחת בין המנהלים להורים. ומופיעות התקלות, פורחים השיבושים. וחוסר עקיבות - מהנהגת משרד החינוך ומטה. מעל הכל מרחפת נטייה קשה, חולשתו העיקרית של הציבור הפלסטיני - רתיעה מקבלת אחריות. לא תמיד, לא בכל מקום. יש התארגנויות מועילות ומאבקים ציבוריים - מחוץ למאבקים הפוליטיים - אך עדיין אין הם משקפים את הנטייה הכללית, המכבידה. פאהום המצהירה על גאוותה בגיבוש החברתי, החלטית במאבקה נגד הנטייה הזו, נחושה לשבור את המחסום הפנימי, אימתני לא פחות מהמחסומים החיצוניים. כמעט חמש שנים אחר כך, פאהום היא כיום המפקחת הכוללת על בתי ספר יסודיים במחוז ירושלים מטעם משרד החינוך ומנח"י.⁹⁹

99 ר"ת: מינהלת חינוך ירושלים, הממוזגת את תפקידי משרד החינוך ואגף החינוך בעיריית ירושלים. ניסיון ייחודי זה למזג תפקיד של רשות ממשלתית עם תפקיד של רשות עירונית החל ב-1985, ביוזמת מיכאל גל, מנהל אגף החינוך בירושלים ולימים מנהל בית הספר למנהיגות חינוכית.

יותר מכל מכאיבה לה ההפליה המגדרית, הבולטת מאוד בעבודתה. "כשעבדת באבו-תור נגעת בכל בית, שינינו את השכונה. לא פגשתי את האוכלוסייה הקשה ביותר שם. ועדיין היה קשה - עניין 'כבוד המשפחה'. חשבתי שאנחנו מעבר לזה - ואנחנו לא. זה קיים ובממדי ענק."

היא נלחמת. "כמפקחת אני נכנסת למקומות שאפשר לשנות אותם, שאפשר להתערב ולשנות דרך בית הספר. בסוואחרה שמעתי מורה אומרת לתלמידה: 'שלא תעזי לדבר', והרי כל הנקודה העיקרית שלי היא 'איפה הנשים?' - אז כינסתי את כל המורים כדי להעביר להם את המסר: כך לא מחנכים, כך לא מלמדים. לא כך בונים אומה. ובבית ספר בבית חנינא ראיתי ילד בוכה. זה היה אחרי שהוא אמר למורה משהו ביקורתי על איזה ספר. דיברתי עם הילד, קראתי למחנכת ולמורה. אמרתי להם שבבית חנינא יש זכות להשמיע ביקורת. בדרך כלל אני משוחחת עם המורים בנעימות רבה. בבית ספר אחר נכנס רכז המתמטיקה להלם מדברי ולא הצליח להוציא מילה מפיו. לבסוף אמר שהוא שמונה שנים רכז, 14 שנים מורה וזו לו פעם ראשונה שהוא יושב מול מפקח[ת] בשיחה כזאת. עצם העובדה שאני יכולה לומר דברים ולהתוות את הקו היא חשובה מאוד כאן. הדברים נשמעים והמשתתפים בשיחה מקשיבים להם ומקבלים את הביקורת. זהו שינוי. בפעם הבאה שאבוא לדבר איתו הוא יהיה מוכן. הוא עובר שינוי."

זהו חלק מהסיפוק העצום, ההנאה הצרופה שהיא שואבת מעבודתה. האנשים נרתמים למשימות, ששים לשתף איתה פעולה כזוות, מורים ומנהלים שמחויבותם לקהילותיהם עמוקה. דברים מתרחשים בשטח, וזה ניכר גם בחיוכה, אבל מדובר בתהליך ארוך. השינוי עוד רחוק. רנא פאהום מבקשת לראות מערכת שתכשיר תלמידים ביקורתיים עם חשיבה יצירתית שתעלה פתרונות חדשים לבעיות קיימות. הדרך לעשות זאת היא לחזק את התלמידים באמצעות חיזוק המורים והמנהלים. היא רוצה להנכיח את עצמה, את קולה, להביא לשינוי תודעתי. היא רוצה לעודד את התלמידים להיות ביקורתיים - די לשינון - להיות יצירתיים ויוזמים. יש ללמד אותם לזהות בעיות, לפתור אותן אגב השתנותן, להבחין במורכבותן; לדעת לעבוד בצוות, ללמוד בצוות, להשתמש בטכנולוגיה.

- איך הפיקוח יכול להשפיע על כך?

רנא פאהום: הוא יכול - באמצעות קביעת הכללים, דרך התמקצעות והעברת ידע, מתוך כינון הנחות יסוד משותפות וקביעת מדדי הצלחה.

היא מאמינה שמחובת הפיקוח לטייב את החינוך הציבורי כדי לעשותו בר-תחרות מול החינוך הפרטי והלא-רשמי: הרחבת האוטונומיה של המנהלים תוך שקיפות בניהול העצמי, עבודה עם ועדי הורים, בניית אמות מידה מקצועיות ונהירות, האחדה מקצועית של תהליכי המינוי, שיפור תשתיות הידע והבקרה, טיפוח מצוינות. היא מבקשת לכוון קהילת מנהלים מקצועית שתיצור שיח פדגוגי.

ב'שיח פדגוגי' כוונתה ליצירת מרחבי למידה משותפים ללמידת עמיתים, לארגון כינוסים קטנים וסיורים מקצועיים משותפים כמו גם דיונים משותפים בתוכניות העבודה; היא רוצה לתגבר את ההדרכה, להקים ספריות מקצועיות ולעודד היכרות עם שיטות חדשניות; לפתח ולקדם פורומים של מפקחים, מנהלים ואחראים לצד פיתוח מנהיגות מקומית לא-חמולתית שתפעל עם המנהלים ותאתגרם. היא מאמינה שיווצר כך מומנטום של מעורבות קהילתית בחינוך, ובכללה רכישת קרקעות וגיוס כספים להקמת מוסדות חדשים ומשוכללים.

רצונה העז לקדם את החינוך - ואת משקלה שלה ועשייתה בו - לכוון הנחות יסוד משותפות, לקבוע כללים, להתמקצע, להרחיב את הרקע התאורטי ולהעמיק את הכרתה עם דרכי הפעולה האפשריות, הוא שהביא את פאהום לבית הספר למנהיגות חינוכית. היא ביקשה להכין את עצמה לאתגרים קשים יותר. שאיפותיה החינוכיות היום מזכירות לא מעט את מה שחוותה בשנתיים שעשתה בבית ספר מנדל למנהיגות חינוכית.

בפתח הפרויקט האישי שחיברה שם פאהום מצטטת את מי שכהן כנשיא אוניברסיטת הרווארד, דרק בוק: "אם אתה חושב שהחינוך יקר, נסה את הבערות." החזון המניע אותה הוא בניית האומה הפלסטינית על אושיות מבוססות חינוך. מתחת לחזון הגלוי והמנוסח בקפידה נמצא החזון העמוק, שביסודו תקווה ליצירת חברה פלסטינית מודרנית, דמוקרטית, שוויונית וביקורתית. בינתיים עליה להתמודד עם מציאות של

איכות חינוך ירודה, צפיפות גבוהה, מבנים לקויים, חסר בכיתות לימוד ובחדרי עזר כגון ספריות ומעבדות, שיעור נשירה המגיע עד למעלה מ-35 אחוז (לעומת שבעה אחוזים בבתי הספר הממלכתיים בישראל) ועוד שורת בעיות שרק אחת מהן היא תקציב מדולדל. אחד מכל עשרים תלמידים בישראל לומד במזרח ירושלים; אך לאותו שליש מתלמידי ירושלים חסרות מאות כיתות לימוד. בעיית הנשירה כרוכה במחסור בתשתיות, והחל מכיתה י' נפלטים התלמידים מכל בתי הספר בגלל העדר מקום. לבעיית הנשירה מצטרף גם העדר הפיקוח על נוכחות התלמידים בכיתות: אין קצין ביקור סדיר, חוק חינוך חובה אינו נאכף. עיני השלטונות עצומות לרווחה. בעצם מדובר באפליה. מודעת, מכוונת, תואמת אינטרסים פוליטיים ברורים למדי.

במדינת ישראל יש לפחות חמש מערכות חינוך שונות זו מזו, ללא מכנה משותף ביניהן - החינוך הממלכתי, החינוך הממלכתי-דתי, החינוך החרדי (העצמאי, הכולל גם תלמודי תורה קטנים ואת רשת המעיין התורני), החינוך הערבי (המתחלק לנוצרי לזרמיו, למוסלמי ולדרוזי) והחינוך הפרטי (הכולל רשתות כגון כ"ח, אך גם בתי ספר ניסויים ופתוחים, סביבתיים, אמנותיים, מדעיים ודמוקרטיים, דו-לשוניים ובינלאומיים למיניהם ואף את החינוך הביתי). מערכת החינוך במזרח ירושלים, המשרתת כמאה אלף תלמידים ונתונה בתהליך מואץ של הפרטה, חולשת על כמאתיים בתי ספר ועל כמה מאות גני ילדים. היא מתחלקת לחמישה חלקים עיקריים: בתי הספר הרשמיים (בניהול ובפיקוח משרד החינוך ומנח"י), שלומדים בהם כ-40 אחוז מהתלמידים; בתי ספר רשמיים שאינם מוכרים, שגם בהם לומדים כ-40 אחוז מהתלמידים (ואת רוב תקציבם מממן משרד החינוך); בתי ספר פרטיים שיש בהם גם גני ילדים (מהם הזוכים למימון חלקי של מדינת ישראל) - חלקם בחסות הווקף (בניהול ובמימון הרשות הפלסטינית), מיעוטם מטעם אונר"א (שלושת אלפים תלמידים נושאי תעודת פליט הלומדים במימון האו"ם ובפיקוחו - ובתיאום עם הרשות הפלסטינית); בתי ספר כנסייתיים, חלקם שייכים לרשתות חינוך גדולות; ועוד אחרים, פיראטיים, ללא פיקוח כלל (כחמישה אחוזים מהתלמידים נמצאים ב-18 בתי ספר יסודיים ובחטיבות ביניים הפועלים בניגוד לחוק) - במימון ההורים. חלקם הקטן עוסק בחינוך מיוחד. בשכונת בית צפאפא לבדה הלימוד הוא מעורב; באזורים האחרים החינוך נפרד כמעט כולו. בנים לחוד, בנות לחוד, חלקם החל בחטיבת הביניים. המורות לא ששות ללמד בבתי הספר לבנים. רצפי הגיל בבתי הספר מגוונים: מהם מא' עד י"ב, מהם מא' עד

ט', עד ח' או עד ו'. בתי הספר הכנסייתיים נהנים מרמת לימודים גבוהה במיוחד וגם תשלומי ההורים בהם גבוהים בהתאמה. רוב התלמידים במוסדות הכנסייתיים - אף שכל התלמידים הנוצרים לומדים בהם - הם מוסלמים.

פאהום מציינת שניכרת כיום מגמת שיפור במצב המערכת, בעיקר בזכות הטיפול בבעיות הפיזיות - מבנים לקויים ומחסור בכיתות, אך עדיין יש בתי ספר שאינם מטופלים, לא בידי העירייה ולא בידי הרשות; חלוקת הסמכויות בין הגורמים הממסדיים גורמת להעדר ראייה כוללת לגבי כלל התלמידים במזרח ירושלים. וגם זאת - חלק מבתי הספר בנייהול משרד החינוך הישראלי ומנח"י ובמימונם נמצאים מחוץ לחומת ההפרדה, דהיינו מחוץ לאפשרות להגיע אליהם ולהתמודד בבעיותיהם.

מצב מערכת החינוך הערבית בישראל עגום ביותר. הישגי התלמידים הערבים בישראל, כ-27 אחוז מכלל התלמידים, נמצאים בתחתית הטבלה, מתחת להישגי התלמידים במדינות בעלות רוב מוסלמי כגון מלזיה, אלבניה, קטאר וירדן.¹⁰⁰ הפערים הגדולים בהישגים כרוכים בסטטוס הכלכלי של משפחות התלמידים ולכך יש להוסיף שלמעלה ממחצית המשפחות הערביות בישראל נמצאות מתחת לקו העוני, זאת כשיעורי העוני בישראל הם מהגבוהים ביותר - אם לא הגבוהים ביותר - במדינות המפותחות בעולם. הפער במדינת ישראל בתקצוב תלמיד תיכון יהודי לעומת תלמיד תיכון ערבי עומד על 70 אחוז. המצב בירושלים קשה עוד יותר - 75 אחוז מהמשפחות הערביות ו-82 אחוז מהילדים הערבים בה חיים מתחת לקו העוני.¹⁰¹ רוב ההורים במזרח ירושלים אינם יכולים לעמוד בתשלומים למוסדות החינוך, חלקם נאלצים להתמודד בעובדת העדר מסגרות חינוך רשמיות באזור מגוריהם.

לפי דוח שפרסם באוגוסט 2017 משרד החינוך נמצאים התלמידים הערבים בראש רשימת הדיווחים על רמת אלימות גבוהה; מתוך עשרה בתי הספר הצפופים ביותר בארץ, שישה הם ערבים; ב-2016 לפי דוח זה סווגו כ-85 אחוז מהתלמידים היהודים בבתי הספר היסודיים כבינוניים עד חזקים, לעומת 12 אחוז מהערבים. יש להעיר כי הדוחות מסכמים נתונים שנאספו בשטח חודשים קודם, לפעמים הרבה חודשים. המציאות משתנה בינתיים, לפעמים גם לטובה.

100 על פי דוח מוסד שורש, מכון מחקר כלכלי-חברתי, אוגוסט 2017.

101 על פי דוח האגודה לזכויות האזרח ועמותת עיר עמים, מאי 2014 והשתנות הסטטיסטי של מכון ירושלים למחקרי מדיניות, מאי 2018.

אך בעיה נוספת שמסבכת את מצב העניינים עוד היא סוגיית הפיתוח וההכשרה המקצועית של המנהלים. הגירעון בנקודת מפתח זו - חמור. בכל שנה נוספים בתי ספר חדשים - קל לקבל אישורים להקמת בתי ספר גם אם המבנים שלהם אינם נאותים או נבנו שלא כחוק - אך מחסום השפה גורם לכך שרק שני מורים ממזרח העיר מתקבלים כל שנה לקורסי הניהול באבני ראשה, המוסד היחיד המכשיר מנהלי בתי ספר, שהלימודים בו הם תנאי הכרחי לעמידה במרכזי הניהול של משרד החינוך. מצב זה גורם לכך שרוב המועמדים לניהול הם מורים צעירים מחוץ לירושלים. למעט מנהל אחד, בחינוך המיוחד, כל המנהלים אינם מקומיים, כמו גם ארבעה מחמשת המפקחים והמומנה מטעם מנח"י. משרדים זרות. ושוב יש להעיר - גם כאן המציאות משתנה. חמשת המפקחים המופקדים על החינוך במזרח ירושלים חולקים ביניהם, בהתאם לתקן הקיים, ארבע משרות; שתיים מהן - למפקחות על הגיל הרך, חצי משרה נוספת - לחינוך המיוחד. שני מפקחים וחצי מופקדים על בתי הספר. אין מפקחים לתחומים המקצועיים ומורים רבים לא עוברים הסמכה, עובדה הפוגעת במשכורתם ובזכויותיהם, ביכולתם לקבל קביעות. רוב בתי הספר אינם זוכים לקבל הדרכה מקצועית ברוב תחומי הלימוד, לכן גם לא נקבעים יעדים פדגוגיים ברורים. מפקחים מקצועיים ממחוזות אחרים באים להסמיך את המורים, מצב מרפה ידיים ויוצר אף הוא חוסר אמון ותסכול.

לוליינית בעל כורחה, רנא פאהום מנסה לחולל מפנה על אף הרכיבים הבעייתיים של מערכת חינוך במצוקה עמוקה, היכן שכוונות טובות מתנפצות אל כותלי המציאות. יעדה בשלב הראשון הוא להעניק למנהלים הכשרה מקצועית ולחולל איתם שיח פדגוגי שיהפוך את הידע הנצבר לרוונטי לעבודתם. ויש לשפר את התנאים הפיזיים: מחצית מוסדות הלימוד במזרח ירושלים פועלים בדירות שכורות ובחדרים לא תקינים ולא מתאימים עקב מצוקת התשתיות. הגידול המתמיד באוכלוסייה מחריף את המצב עוד יותר. ההסבר שנותנים משרד החינוך ומנח"י לעניין - סירוב התושבים למכור קרקעות והיקפי הבנייה הלא-חוקית הם שמקשים לטעמם על פתרון הבעיה - אינו מניח את דעתה. הקושי באיתור קרקעות נעלם פתאום כשמדובר בבניית התנחלויות, היא אומרת. אלה יעדיה הבסיסיים. בהמשך היא רוצה לפתח את המנהיגות הקהילתית ולרתום לחינוך את ההון החברתי.

ההון החברתי פרום למדי. כשליש מתושבי ירושלים, למעלה משלוש מאות אלף אשה, איש וילד, הפלסטינים מתחלקים לוותיקי המקום ולמהגרים שהגיעו אליו. מתוך כלל האוכלוסייה הערבית בירושלים כ-70 אחוז הם כפריים; רבים מהם עזבו את החקלאות לטובת בניין ועבודות שירותים. המשכילים בהם עוזבים את הכפרים בגלל העדר ניעות חברתית בהם. גם חלק מבני האליטה הוותיקה עברו להתגורר ברמאללה או לעבוד בה. באליטה הוותיקה בולטות משפחות יריבות, בהן משפחת חוסייני וכנגדה משפחת נשאשיבי, ובין המחנות משפחות חאלידי וחטיב. חלק מבניהן התפזרו בעולם אחרי 1948, הנשארים מונים כחמישית מהאוכלוסייה הפלסטינית בעיר. כשאלה יצאו במהלך המלחמה ב-1948, הגיעו אליה פליטים מרחבי הארץ; הם (מי ששרדו עד היום) וצאצאיהם וצאצאי צאצאיהם, עודם מוגדרים 'פליטים' ועודם מתגוררים בעוני רב במחנות בתחום ירושלים - קלנדיה ושועפאט - כחמישה אחוזים מתושבי מזרח העיר וכשמונה אחוזים מהאוכלוסייה המתגוררת מעבר לחומת ההפרדה. עוד חמישית הם בני הכפרים שסופחו לירושלים אחרי 1967, בהם כפריים ששמרו על מרקם חברתי אחיד, בהם שאפשרו לזרים, בעיקר להברונים, להתגורר ביניהם אגב תחרות ועוינות סמויה בעיקרה שכורכת התפרצויות גלויות מדי פעם. מחצית הפלסטינים המתגוררים היום בירושלים מוצאם מחברון ומסביבתה - הם שולטים במסחר בעיר המזרחית ושיעורי הילודה אצלם גבוהים יותר.

במחוז ירושלים מתגוררת גם אוכלוסייה בדואית מסורתית, רובה מחוץ לשטח העירוני. באזור סוואחרה עברו הבדואים עיור; בני שבט הג'אהלין לעומתם שומרים על אורח החיים המסורתי. במזרח העיר יש מובלעות נוצריות רבות-פנים, בכללן קהילה ארמנית, קהילה אשורית וקהילה צוענית. כשישה אחוזים מאוכלוסיית ירושלים הם נוצרים, ושיעורם בה מידלדל. כ-45 אחוז מהם גרים בעיר העתיקה ועוסקים במסחר ובשירות הציבורי.

כמפקחת עליה לבדוק את התוכניות, את קביעת היעדים ואת העמידה בהם, את המחויבות, את מספר השעות. ארבעה ימים בשבוע, כל שבוע, מוקדשים לביקור בבתי הספר שבפיקוחה. עליה לפתור בעיות - אישיות ומקצועיות - ולעמוד איתן מול ציבורים לוחמניים כשפורצת מלחמת עולם בעניין תפקודו של מנהל זה או אחר -

ומלחמות עולם פורצות. ועליה להיפגש עם המורים, עם התלמידים, עם ההורים, עם הממונים עליה ולעתים עם הממונים על הממונים עליה. וכשתהליך כלשהו הסתיים ומוצה או הגיע למי מנוחות - מייד יתחיל תהליך אחר, עתיר איומים ופוטנציאל פיצוץ. במתח המתמיד נעלמת תחושת האתגר. מדברים על שחיקת המורים: נראה ששחיקת המפקחים קשה יותר.

עד שתגיע השחיקה הנה הסתירה שהמפקחת פאהום יוצאת מדי בוקר לתמרון בה: לייצג את הממסד החינוכי - הן את משרד החינוך הן את מערכת החינוך הפלסטינית המתחרה בו במזרח ירושלים - ולכבדו. בה בעת היא מנסה לכוון לאט ובהדרגה, עקב בצד אגודל, את החלופה הנאותה בעיניה, הניגוד הגמור לדרך שהדברים מתנהלים כעת. החזון שלה, שעוצב במהלך השנתיים שעשתה בבית ספר מנדל למנהיגות חינוכית, נוגע בעיקרו לחינוך הקהילתי. בתוך כך היא חייבת למצוא את דרכה בין אנומליות לבין אנכרוניזמים: בין שלטון חמולות להדרת נשים, בתוך האיבה בין פלאחים לעירוניים, בעוונות בין בדואים לאריסטוקרטים; במתחים בין מתנחלים המתמקמים בגבעות לאותם בני נוער תושבי השכונות הערביות הנושרים מבתי הספר ומחפשים אקשן; בין תקציבים חסרים למורים לא מתאימים. היא מטליאה טלאים ומעגלת פינות, עושה "המון שגיאות" לדבריה וצוברת עוד ועוד הערכה.

מהפכה תודעתית לא תוכל לנבט מתוך החינוך הפורמלי, היא אומרת. לשם כך נחוץ החינוך הלא-פורמלי, 'החינוך העממי', שמצריך מעורבות קהילתית בתהליכי החינוך. כך אפשר לארוג נרטיב חברתי-תרבותי-פוליטי אחר ולשזור אותו בתוך המבנים הפורמליים הקיימים כדי לחולל בהם שינוי. החינוך הקהילתי מאפשר התבוננות אחרת ממבטה הצר של המערכת הפורמלית: ללמוד על מקומות אחרים שמאבקים אתניים נערכים בהם, על ערים חצויות, על בניית חברה בזמן קונפליקט. החינוך הקהילתי אינו זר לפלסטינים, פאהום מזכירה: מערכת החינוך בגדה המערבית ובמזרח ירושלים נפגעה קשות במהלך האינתיפאדה הראשונה, שהחלה בדצמבר 1987 ונמשכה קרוב לשש שנים. הציבור הפלסטיני יצר אז מסגרות לימוד חלופיות. אולם כל ניסיון לכוון מעורבות קהילתית אפקטיבית בחינוך במזרח העיר, היא צופה, עשוי לעורר התנגדות מצד גורמים ישראליים החוששים לכרסום בשליטתם במערכת הקיימת, כמו גם מצד גורמים פלסטיניים לאומיים החוששים משינוי במאזן הכוחות הנוכחי ולפיכך - מכל שינוי-שהוא. לא יועיל אפוא הרעיון להקים עוד בית ספר פרטי

עם תוכנית לימודים בינלאומית, כזה שיצמיח אליטה אינטלקטואלית פלסטינית שתוכל לקבל על עצמה לכוון חברה מודרנית; רעיון זה עלה בדעתה כשהתחילה את לימודיה בבית הספר למנהיגות - אך היא פסלה אותו מאותה סיבה.

"[...] חינוך בזמן קונפליקט אתני תמיד מנוצל להטיית הכוחות לצד זה או אחר," ניסחה פאהום בזהירות את הבסיס התאורטי לחזונה, כעמיתה בבית הספר למנהיגות חינוכית: "בין השאר באמצעות חלוקה לא שוויונית של תקציבים. את החינוך אפשר לנצל לרעה ככלי לדיכוי תרבותי, באמצעות מניפולציה של ההיסטוריה למטרות פוליטיות, לשלוט בספרי לימוד ובתוכניות הלימודים, להפריד בין קבוצות כדי לשמר חוסר שוויון וסטריאוטיפים. כנגד זאת יש לחינוך פוטנציאל רב לקדם מטרות בזמני קונפליקט באמצעות הפעלת תוכניות המקדמות דו-קיום, כינון ותגבור מרחב ציבורי משותף לקבוצות אתניות הנתונות במאבק ביניהן כדי ליצור סובלנות כלפי האחר ולהעמיקה, [...] והחשובה מכל: יכולת החינוך לחתור תחת מדיניות ממשלתית מפלה."

לירושלים הגיעה מנצרת. משפחת פאהום הענפה, בעלת מסורת עשירה של טיפוח סובלנות ואחוה בין-דתית ובין-עדתית, היא אחת האמידות, החשובות והמשפיעות שם מאז המאה ה-18 - בן המשפחה יוסף עלי ביי אל-פאהום היה ראש עיריית נצרת בעת כיבוש העיר במבצע 'דקל' ב-1948; גירוש 16 אלף תושבי העיר אז או בריחה המונית ממנה נמנעו בין השאר הודות לתבונתו ולאומץ לבו. יש לה דוד ברמאללה ודודה בג'נין ועוד דודות בעמאן (היא רבת-עמון). סבה נמלט עם אביה הילד ובני המשפחה עם קום המדינה. בעבור כמה חודשים של פליטות בלבנון, שבו לארץ. הסב - רנא הילדה נהגה ללגום איתו בכל בוקר קפה של בוקר ואהבה אותו עד בלי די - התעטף בשתיקתו על אותו פרק. מעולם לא אמר מילה או חצי מילה על ה'נכבה'. למרות הפצרותיה הוא סירב לדבר על מה שהיה. אבל חברים יהודים תמיד פקדו את הבית - היהודים לא נתפסו אצל הילדה רנא כאויב.

השנייה בארבע בנות - הבכורה מנהלת בית ספר, השלישית עורכת דין והרביעית מנהלת משרד פרסום. בית חילוני פמיניסטי - אמה ניהלה קרוב לשלושים שנה את הסהר האדום בג'נין, אביה - אבו-אחמד כונה, כי לא טרח להביא בן - היה בעלים

של מסעדה וחנות מזכרות משגשגות בעיר. מעולם לא חשה שמשוהו סגור בפניה או נמנע ממנה בשל היותה אשה. תמיד עודדו אותה לעשות הכל, כל שרצתה. "גודלנו כמלכות", היא אומרת: "השמים היו הגבול." מעולם לא שמעה את המילה 'אסור'. הצילילים בבית היו של מוזיקה קלאסית ומוזיקה ערבית. את שעות הפנאי השקיעה בקריאה. כילדה קראו באוזניה סיפורי אגדה. כשבגרה קראה בעיקר, לא רק, ספרות פוליטית.

היא סיימה בהצטיינות את לימודיה בבית הספר התיכון היוקרתי של מנזר האחיות הפרנציסקניות, מוסלמית בבית ספר קתולי. תלמידה מחוננת, נערת מקהלה, טניסאית ושחינית וחברה בנבחרת הכדורסל. בת 16 וחצי החלה ללמוד באוניברסיטה העברית בירושלים: יחסים בינלאומיים וכלכלה. זה לא עבד. היתה זו לה חוויית הכישלון הראשונה שחוותה מעודה. חוויה נוראה. היא חשה את עצמה כילדה פלסטינית אומללה בין סטודנטים יהודים המבוגרים ממנה בחמש שנים ומעלה, לא מצאה את עצמה באוניברסיטה המנוכרת בעיר הזרה. געגועיה הביתה גברו. אביה הבטיח לה שתתרגל. כשליש מהסטודנטים הערבים מחליפים את המקצוע שבחרו ללמוד עקב מגבלות לשון - יש להם יכולת מזערית לבטא את עצמם בעברית. היא החליפה את לימודי הכלכלה בלימודי אנגלית - והתרגלה. כשסיימה את התואר הראשון, החלה תואר שני בבלשנות אנגלית. היא גילתה שהיא נכבשת לחריפות הלימודים; גילתה את נועם חומסקי, את תעלומת החוקיות הפנימית של החשיבה. היא החלה לעשות את הדוקטורט ובתוך כך למדה לתואר שני במדע המדינה באוניברסיטת תל אביב, לימדה בבית ספר במזרח ירושלים, הדריכה מורים לאנגלית במזרח ירושלים ולימדה אנגלית כשפה זרה באוניברסיטה העברית. בהדרגה, מתוך ההנאה ששאבה בתפקידה כמתרגלת בחוג, מצאה שהיא מכורה לחינוך ולהוראה.

אחרי שהוציאה תעודת הוראה עברה קורס מנהלים ובתוך זמן קצר מונתה למנהלת חטיבת הביניים באלתורי, בית ספר מכין לבנות בשכונת אבו-תור. 14 שנה עשתה בתפקיד. מבני בית הספר שוכנים במרחק ניכר זה מזה: לדידה היתה זו הזדמנות לשפר את כושרה הגופני בהליכה נמרצת מבניין לבניין; היתה זו לה גם הזדמנות להכיר את ירושלים, לא העיר שניבטת מהגלויות לתיירים - את העיר הקרועה והמסוכסכת, המוזנחת, הענייה, הקשה. זו שהפיצולים הנראים והמוכרים שלה רק

מסתירים את השסעים הפנימיים והמחלוקות הנוראות מבית, את הלא ניתן לגישור, את ההטרוגניות שקץ אין לה.

כמנהלת שרוצה להשפיע ורוצה לשנות פנתה פאהום אל בית הספר למנהיגות חינוכית, כדי להצטייד במה שנחוץ כדי להשפיע ולשנות ולהתקדם. בשנתה השנייה כעמיתה במכון מנדל, הציע לה משרד החינוך להיות מפקחת על החינוך היסודי במזרח ירושלים. בבית הספר למנהיגות חינוכית נהוג בדרך כלל לפנות את כל השנתיים ללימוד, לרפלקסיה, לקריאה, למפגשים. פאהום קיבלה את האישור החריג למלא את התפקיד. אישור ועידוד. בתום לימודיה בבית הספר למנהיגות חינוכית ביקש ממנה מנהל בית הספר ומנחה האישי, דני בר-גיורא, שתמשיך להתייעץ גם להבא איתו ועם עמיתיו. אז מה אם סיימה את הכשרתה - הלימוד הרי לא מסתיים, הוא נמשך כל החיים.

היא מלכה, אומרים בחיבה עמיתה למחזור כ"א בבית הספר למנהיגות חינוכית. מלכה. רנא פאהום, קורנת אצילות, תבונה ורגישות ולא פחות מכך - מידה חינוכית של חתרנות, מלווה פה ושם מבוכה קלה המעלה הרף-סומק בפניה. בין עמיתה שם היו מתנחלים ורבנים, ובעלי דעות ימניות, אנשי שמאל ומנהלים תל אביבים, קצינים בכירים משוחררים ואנשי תקשורת, גם פעילה חברתית ערבייה אחת - סמאח סאלימה אגבריה. פאהום רגילה להיות ה'אחרת', ה'שונה', ה'מעוט'. מצד שני קסמה לה הרוח הפלורליסטית של מכון מנדל: צפון נפגש בדרום, מרכז בפריפריה. עולים חדשים וילידי הארץ, רוסים ואתיופים, שמאל וימין, חרדים ומתנגדים לדת, מזרחים ואשכנזים, בדואים, צ'רקסים, דרוזים וערבים, רופאים, טייסים, אמנים, אנשי חינוך ואנשי היי-טק, פיזיקאים ובלשנים, שמרנים ורדיקלים, בעלי אמצעים וקשי יום, יש מקום לכולם.

רק שבעה אחוזים מכלל בוגרי בית הספר למנהיגות חינוכית הם ערבים, המונים כ-20 אחוז מאוכלוסיית מדינת ישראל. הבוגרים הערבים מחזיקים בעמדות בכירות בחינוך הערבי בארץ, הן כמנהלים הן כבכירים במשרד החינוך. מהם שעוסקים בשלל יוזמות חברתיות לקידום החברה הערבית במדינת ישראל.

קיץ קשה ב-2014, כשהדברים הנדפסים כאן מתוארים: מועקה כבדה מזדחלת באוויר. עוד מערכה אלימה מתלקחת בין בני ארצה לבין בני עמה בעזה. נחלי הדם הזורמים בדרום מפלחים את ליבה. כואבת את חטיפת שלושת בני השיבה מצומת גוש עציון ורציחתם; מזועזעת מחטיפת שכנה, מוחמד אבו-חדיר, שנשרף חי בידי יהודים תאבי נקם. רק אזעקות מעטות מייללות אמנם בשמי ירושלים, אך טיל אחד מתפוצץ בסמוך לביתה וגלי המשטמה לא פוסקים לנשב עם רוחות השרב. היא מתגוררת עם משפחתה בשועפאט שבצפון ירושלים: לא רחוק ממרכז השכונה, שם נחטף הנער בראשית יולי 2014, תחילת ימי צום הרמדאן; לא רחוק מבית הקברות שם נטמן. בעלה, מתכנן ערים, יליד מזרח ירושלים, מדלג בחו"ל מבירה לבירה סביב עבודתו. בנה, הבכור משלושה, שב הבייתה מקייטנת נוער שוחר מדע שמקיימת האוניברסיטה העברית בהר הצופים: הוא מבקש שהיא תסביר לו מדוע אחד המשתתפים בקייטנה צעק "ערבים מלוכלכים, מתי התקלחתם" ומה זה בכלל אומר.

מבחינתה, לימודיה בבית הספר למנהיגות חינוכית העניקו לה קודם כל הפוגה ממירוץ העבודה, זמן למחשבה, להרהור ולעיבוד, בכלל זה את האפשרות החינוכית למצוא 'זמן איכות' עם שלושת ילדיה; לקרוא להם את נגיב מחפוז, את תאופיק אל-חכים, סיפורי ילדים ממיטב הסופרים הערבים. היום היא מספיקה פה ושם לראות אותם. היא מציינת לשבח מבחינה מקצועית את המפגש עם עמיתיה במכון ועם אנשי הסגל, את השיחות, הדיונים וחילופי הרעיונות; "את הקליק המיידית עם בוגרי מנדל", השפה המשותפת, את הרישות ואת "השייכות למשהו רחב מאוד". השנתיים במכון מנדל נתנו לה את ההזדמנות להגיע למקומות שלא הכירה, ובמובן זה היא חשה התמקצעות, היכרות מעמיקה יותר עם המערכת. וגם - משאבים, היכולת להניע דברים באמצעות הקשרים האישיים שנטוו שם. מבחינת תאוריה חינוכית היא קנתה ידע רב, גם אם לא היטלטלה מעוצמות החידוש. את רוב הדברים הכירה. בתחומים האחרים היו חוויות מעמיקות, כגון הסמינרים עם פרופ' משה הלברטל או התמונה שחלק מהמורים השכילו לצייר לה, שהיתה מטושטשת מאוד מבחינתה כשהגיעה למכון; הפסל שתוויו לפרטיהם חודדו לה. ההנחיה תרמה לה להבין לאן היא רוצה להגיע, כמה היא רוצה לעסוק; בזכותה, היא אומרת, הגיעה לתפקידה כמפקחת. דני בר-גיורא היה שם איתה ברגע שהרגישה שהיא הולכת לאיבוד. היום היא מבינה שזו היתה הצפה - היא עבדה ללא הפוגה, ללא חשבון זמן, ללא תשובות. ד"ר רעיה יואלי,

המנחה שמכון מנדל העמיד לרשותה, היתה שם לסייע לה לחזור לעצמה - "היא מזהה עוצמות ולא נבהלת מחולשות", פאהום אומרת.

בשנת לימודיה הראשונה בבית הספר למנהיגות חינוכית עסקה בסוגיות של הבניית זהות לאומית, באפשרות להשפיע על המערכת ולשנותה, בחזקותיהן של תוכניות רפורמה ובנקודות התורפה שלהן, במטרות החינוך ובדמות החברה הראויה; בשנה השנייה היא מיתנה את ציפיותיה ושקדה על לימוד תאורטי של הקהילה: בניית קהילה, מעורבות קהילתית, מנהיגות מקומית; לכך צירפה איסוף נתונים, מפגשים עם בעלי דעה ובעלי ידע, וניסיון להבין את הלכי הרוח במזרח ירושלים ולמפות את החינוך בה: איך אפשר למרות הכל לחולל שינוי במערכת החינוך של מיעוט מדוכא - בעיר פגועה ושמרנית.

הישראליות שלה קיימת כבעיה חסרת פתרון: היא מעוררת מעורבות אינטנסיבית באזרחיה כבאויהיה וכבמשקיפים עליה מן הצד, לטוב ולמוטב. ישות מעוררת סערות רגשיות. "כשהייתי בחו"ל והיו שואלים אותי מנין אני, הרבה פעמים הייתי אומרת 'מפלסטיין'. אחר כך עברתי תהליך של השלמה והתחלתי לומר 'מישראל'. היום קל לי יותר לומר 'מירושלים'." מנחת קבוצות מוסמכת, פאהום רואה את עצמה כאדם פוליטי. היא קוראת עיתונים מושבעת, בכללם הארץ בעברית ובאנגלית, מוצאת זמן גם לספרים. עוסקת בלימוד הפילוסופיה של האסלאם ומתעניינת בסוגיית ייצוג המיעוטים. "אני ביקורתית כלפי הישראליות", היא אומרת, "וזה בוודאי מאפיין ישראלי מאוד - סוג של אזרחות טובה: יש על מה להיאבק ואני בוחרת להשתתף במשחק. זו בעיה. אני עושה את כל המאמצים להתחבר לעבודה של מחוז ירושלים במשרד החינוך. אני מתרגמת את הדברים לאוכלוסייה שלי. ילדי לומדים בבית ספר בינלאומי. הזהות שלהם ברורה מאוד, גם ההבנה שלהם למצבם טובה יחסית לאחרים. אבל אני עצמי נמצאת במקום מוזר. זהו המקום העיוור שלי, המקום השקוף. אני יושבת בישיבות של המחוז, בכנסים ארציים - השיח השליט הוא השיח היהודי הציוני, תוך התעלמות מוחלטת ממני. אין שום התייחסות לבעיות שאני מייצגת. 'כולנו יהודים'. מנקודת מבט פלסטינית רדיקלית אפשר לטעון שרק את המשת"פים

שמים במקומות כאלה. נוכחותי במקום אינה משנה את השיח הקיים. אבל אני שם כי אני משתתפת במשחק. את כל כובד משקלי אשים שם, אני אהיה הכי טובה שיש. אם נותנים משאבים - אעמוד בתור. ואני אלמד אתכם על מזרח ירושלים.

"יש הרבה מה ללמוד מבתי הספר הפרטיים שלנו, היא אומרת: "פדגוגיה, ערכים, גיבוש חברתי. מערכת החינוך הכללי יכולה ללמוד ממערכת החינוך הערבי את הכבוד למורה. בעבר היה זה הכבוד למבוגרים. היום זה מקבל אופי אחר - לא רק הכבוד למורה כי אם גם הכבוד לבית הספר ולתהליך החינוך. החברה הערבית כמעט מבינה את הכוח בחינוך - יצירת הניעות החברתית. כערבי בישראל היום, הדרך היחידה שפתוחה לפניך להתקדם היא החינוך. אמנם גם המערכת המשפטית פותחת אפשרויות, אבל במערכת החינוך הקידום הוא ודאי.

"האישי הוא הפוליטי", היא מאמצת במפתיע אותה סיסמה שהיתה נפוצה בחוגי השמאל הרדיקלי בשנות ה-60 של המאה ה-20. "אך לפעמים גם הפרדה מלאכותית בין שני המישורים הללו עוזרת לנו להבהיר את המחשבה, היא מוסיפה. לאורך כל שנותיה המישורים הללו, האישי והפוליטי, מתערבבים זה בזה, מתמזגים בחווייתה לאחד, נפרדים ושוב נשזרים, תמיד בשרירות, ואז מתאחים לתובנה החדשה-ישנה - והמוטעה - שהם אותו מישור עצמו, ושוב האמירה הזו מתערפלת ומתערסלת ומתעופפת אליה והולמת בה. גם במכון מנדל - כמו בסיוור חינוכי לחולון, כשהשומר בבית הספר, ערני וחד-הבחנה, זיהה את מוצאה, הפריד בינה לבין קבוצת עמיתה וביקש ממנה תעודת זהות. היא סירבה ויצאה. היתה מהומה. הסיוור נמשך, במבוכה מסוימת. חלפה שעה. היו בירורים, היו התנצלויות. לבסוף חזרה אל הקבוצה, פגועה ונבוכה לא פחות מהאחרים: רק שתיים מעמיתותיה חברו אליה, אחת מהן נשארה איתה כל אותו זמן. המארגנת יצאה והסבירה לה כי אם היא לא תיכנס יהיה עליה להוציא את כולם. היא נעתרה לבקשה, כמו הכל בא על מקומו בשלום. הסיוור - בהשתתפות - הוכתר בהצלחה רבה ובטעם מר.

האישי הוא הפוליטי, היא מאמינה ומתעקשת, ועל כל פנים כך היא מגדירה את התנסויותיה כערבייה-פלסטינית מוסלמית במדינת היהודים. "הרבה פעמים רואים אותך כנציג. אי אפשר להתעלם מהפוליטי. כל תווית קשורה לעובדה שיש התגרות ממקום פוליטי וממקום מגדרי. גם אם נגיד 'היא פרובוקטיבית'. נתחיל בזה שאני ערבייה. אי אפשר להתעלם שבחברת הרוב היהודי זוהי סטיגמה. אבל גם החברה

הערבית עצמה מאוד מפולגת. אני חלק ממיעוט זר שגר בביתו שלו, במולדתו. אז יש לי תחושת זרות בביתי שלי. זה משפיע על קיומי, על פרנסתי, על אחיזתי באדמתי. "מתעמרים בי," היא אומרת בעברית המשובחת, המאופקת, הכואבת, שבפיה. "נותנים לי תחושה שעושים לי טובה. שאני פה במולדת שלי בחסד, לא בזכות. זהו מצב מוזר מאוד. התחושה היא שמתנשאים עליך, משדרים עליונות, וכאן הפוליטי הוא האישי."

ועם כל זה, רנא פאהום מעוררת את התחושה שהיא נועדה לגדולות. יום אחד, כשיבשילו התנאים, אולי נראה אותה כשרת החינוך המוסלמית הראשונה בממשלת ישראל. לבטח תהיה שרה מצוינת.

דרך המצוינות: ד"ר הפצי זוהר

בירת הנגב - הנערכת לחצות במעבר חד את המציאות ולהתייצב מצידה האחר כעיר דיגיטלית - ידועה בעולם כביתו של אברהם אבינו. יצחק בנו ויעקב נכדו שנולדו בה אינם חולקים איתו את הכבוד. שמונה מתושביה כיום מחזיקים בתואר רב-אמן במשחק המלכים - הריכוז הגבוה של שחמטאי צמרת בעיר אחת, לא גדולה: שנייה בשטחה לירושלים, אבל רק שמינית במניין תושביה - פחות מנתניה, יותר מחולון. רבים יודעים שבאר שבע היא בירת הסייבר הישראלית, רק מעטים מודעים לכך שהיא נחשבת לבירת הפיזיקה העולמית: אסטרונומיה לומדים שם כבר בגני הילדים (320 במספר), בכללם בגן מדעי-טכנולוגי בשיתוף חברת לוקהיד מרטין; כשלושים מתלמידי בתי הספר התיכוניים, למעלה ממחציתם בנות, הלומדים במרכזו אילן רמון לפיזיקה בעיר, קטפו בעשור החולף את הפרסים הראשונים בתחרות הבינלאומית 'צעד ראשון לפרס נובל בפיזיקה' המתקיימת מדי שנה בווארשה, פולין, בהשתתפות מועמדים משמונים מדינות. מוסדות ההשכלה הגבוהה הממוקמים בעיר הם בית היוצר הגדול ביותר למהנדסים במדינת ישראל. עם פעילות תרבותית ערה, מוסדות אמנות, תזמורת סימפונית, תיאטרות, להקות מחול וקבוצות ספורט - הפועל באר שבע כמובן, הפועל באר שבע! - מסעדות גורמה, בתי קפה, פאבים ומועדונים, מרחבים ציבוריים מעוצבים וחיים קהילתיים מושקעים ונוכח העובדה ש-51 אחוז מ-205 אלף תושביה הם בני 34 ומטה, היא מהתוססות בערי הארץ היום.

בניין העירייה עוטה לעומת זאת חזות של בית סוהר שמור, שבוי באפרוריות המציאות הישנה, כולל מגדל תצפית וחלונות קטנים במיוחד הנראים כחרכי ירי.

המשרדים עצמם מצוידים בחלונות גדולים אמנם, אך כולם פונים לחצר הפנימית עתירת היונים. הן נוסקות באחת, בקול מהומה רבה - ושובות, יחד. אפשר שבגלגולן הקודם עסקו כאן באדמיניסטרציה. בניין העירייה האטום לחלוטין אל העיר אינו משקף את רוח בכיריה. ראש העיר רוביק דנילוביץ', 48, משדר שובבות חנינית; שניים משלישיית סגניו, חפצי זוהר וטל אל-על, בוגרי בית הספר למנהיגות, מוכווני חזון נמרצים ושוחרי שינוי, נאמנים לאופן שהיא ממתגת את עצמה - "בירת ההזדמנויות של ישראל".

ד"ר חפצי זוהר, בוגרת המחזור התשיעי של בית הספר למנהיגות, היא ביוכימאית שהתמחתה בגנטיקה והתאהבה על-הדרך ב'מולקולות האנושיות', כפי שהיא מכנה אותן. אותו רעיון, כמה סדרי גודל למעלה, ועדיין פחות מאסטרונומיה. מ"מ ראש העיר וסגניתו המחזיקה בתיק החינוך ובתיק הרווחה בעירייה עוסקת בדי-אן-איי רק כשהיא נזקקת למטאפורה תמציתית המציינת מהות סגולית של דבר כלשהו. רוב הזמן, היא מעידה על עצמה, היא ספקנית: מורשת הכשרתה המדעית. "ספקנות כתפיסת עולם, שמצמיחה סקרנות, רצון להתקדם, לדעת, ללמוד, וצניעות - ענווה בפני הידע, בפני המקצועיות, בפני הממשקים, בפני השותפים." כל אלה יכלו אולי לנבוע ממקורות אחרים, "אבל האדם הוא תבנית נוף התנסויותיו."

ילידת שכונה ד' בעיר, דרכה החלה כעוזרת מאמן בנבחרת הכדורעף העירונית. היא היתה ספורטאית ולמדה במגמה לחינוך גופני בבית הספר. "שם למדתי לסמן מטרה," היא אומרת. "יש לנו מטרה משותפת - זה דבר מאוד משמעותי. ואת העבודה בקבוצה ביחד. ההבנה שאתה לא יכול להשיג שום דבר לבד, עוד הבנה חשובה שיש לה השלכות חינוכיות. יש לך שישה שחקנים בכדורעף ויכולים לייצר קבוצה מאוד טובה, אבל לכל אחת ואחת יש תפקיד משלה והיא לא יכולה למלא תפקיד אחר והיא מיוחדת והקבוצה לא יכולה להסתדר בלעדיה. והדבר השלישי הוא העבודה הקשה והמאומצת - חינוך גופני הוא אחת הדוגמאות הטובות ביותר למצוינות. אתה לא יכול לאגור, אתה לא יכול לשמור. אם אתה לא עובד קשה כל הזמן באופן חוזר ונשנה ושומר

על המצב - אתה גמור. יש המון המון טכניקות לחוזה, לעידוד, למנטליות, לביחד. התפקיד של המאמן הוא קודם כל לטעת בהם את התחושה שהם סופר-יכולים. בשירותה הצבאי פיקדה על קורס מ"כיות ואחר כך היתה אחראית כקצינה על הכשרת מאות חיילות. זמן מה התלבטה באיזו דרך לבחור בין המכניזמים הסמויים המנווטים את גופנו או פוגעים בו לבין תהליכי החינוך שאולי מנווטים את נפשנו או פוגעים בה. החינוך זכה לבסוף. היתה לו נגיעה ברורה לאחד המושגים האהובים עליה ביותר: 'מצוינות'. שגור בפיה, משתרבב לרוב שיחותיה, המושג דורש הבהרות מסוימות: הוא מחביא מאחוריו שני מושגי מפתח אחרים - סקרנות ולמידה, ומושג נוסף כנוסע סמוי - העזה, אבל בפיה הוא מתואר כתמהיל של עבודה קשה וצניעות, מצפן ומצפון, ידע וחדשנות. "יש בלבול גדול כשמדברים על מצוינות, היא אומרת: "מבלבלים בין מצוינות להצטיינות. משתמשים במושג האחד כשמתכוונים לאחר ולהפך. עברנו תהליך ארוך של הבהרת המושג. מצוינות זה אותו כוכב צפון, אותו אורח חיים, אותו מערך תכונות שמאפיינות אנשים מצוינים וסקרנות היא אחת מהן, כמו מוטיבציה פנימית ולמידה מתוך כישלון, מיקוד שליטה פנימי והתמודדות במצבים של אי-ודאות, יכולת ההתבוננות פנימה והחוצה בעיניים חדשות וטובות, מהמקום הבונה. אין הגדרה נכונה אחת - במקומות שונים זה מזה ידגישו מאפיינים שונים זה מזה. כלומר זהו משהו כולל, מטא-מושג, שמכתיב את הכיוון הכללי ואת המצב התודעתי ומכתיב גם את מאפייניו. הצטיינות מופיעה אצל יחיד סגולה; המצוינות פונה לכולם - למצטיין כמו גם לבינוני ולחלש. כולם יכולים להתקדם ולהשתפר ולהשתכלל ולהתייעל. חובתנו היא לתת להם את הכלים והפלטפורמות כדי שזה יקרה." כל אחד יכול להיות מצוין, היא אומרת, ואפילו "אינטליגנציה היא מהות דינמית שניתנת לטיפוח." תפקידם של המורים לדבריה הוא לטפח מצוינות - לחשוף את הילדים לתחומים מגוונים ולעמוד על נקודת החוזה של כל אחת ואחד מהם. לכך נועדה תוכנית 'אמירים' הפועלת בעיר מגן הילדים. באר שבע מצטיינות במרכזי המצוינות שלה - האחד בתיאטרון, האחר בפזיקה, ופועלות גם תוכניות למנהיגות ולמעורבות, תוכנית תוספתית לחינוך גופני ועוד אחת למוזיקה. "מרכזי המצוינות הם הצלחה גדולה ורבים רוצים להיות שותפים לה - הצלחה גוררת הצלחה. תקציבם צמח משלושה מיליון שקלים בהתחלה לעשרות מיליונים כיום בזכות שותפויות ואיגום משאבים וכן הצלחה בשכנוע משרד האוצר שמדובר בהזדמנות ממשית ובתוכנית

מחוללת שינוי. תפקיד מערכת החינוך הוא לספק את רצף ההזדמנויות - בגיל, בתוכן ובמומחיות ולהגביה את הרף, "זוהר מסבירה, "ויש לעשות זאת מהמסד עד הטפחות החל בגיל הגן."

מעבר למחוננים, למצטיינים ולמצוינים יש 'חינוך', כשמעשה החינוך בא לידי ביטוי בכל אינטראקציה אנושית ושלושה עוגנים לו: הקניית בסיס הכרחי של ידע ומיומנויות, בניית סולם ערכים ופיתוח רגישות לאמנותי ולאסתטי. היעד שלה הוא להפוך את המרחב העירוני לרצף של הזדמנויות למידה.

אולי יותר מחינוך יש כאן עניין של אהבה: לאנשים, לעיר, לאתגרים. הנה מה שכתבה על העיר במאמר שכותרתו "באר שבע אצלי בטבע":

[...] המסע הייחודי של העיר מתחיל בשנת 1948 לבריאת העולם, עם היוולדו של אברם, מי שעתיד לקבוע שורשים במדבר, לקבע את החולות הנוודים ולייצר דנ"א דרומי ייחודי. בשביל האורבני נטבעים סימני הדרך, אברם שראה בציווי "לך לך מארצך וממולדתך ומבית אביך" הזדמנות לגילוי ולהליכה בשבילים הלא ידועים והלא מוכרים - אלו המאתגרים ומאפשרים פריצות דרך ייחודיות - נענה לאתגר [...] ופותח פתח נדיר אל עתיד העם, לחתירה לשלום, אחווה ודו-קיום. גם בנו יצחק נשבע: "וַיַּעַל מִשֶׁם בְּאֵר שָׁבַע... וַיִּקְרָא אֹתָהּ שְׁבַעָה; עַל כֵּן שֵׁם הָעִיר בְּאֵר שָׁבַע עַד הַיּוֹם הַזֶּה," ובאר שבע שהשבעה בנשמתה, ממשיכה להיבנות כמגדלור של אמונה, שייכות והזדמנות. בשנת 1948 לספירה הנוצרית, בצירוף מקרים ייחודי, שוחררה באר שבע במסגרת מבצע משה על ידי חטיבת הנגב. שרשרת הדורות נמשכת ובאר שבע ממשיכה להיבנות כצומת מרכזי המחבר ביד אמן, בין עבר מפואר להווה משגשג ועתיד מבטיח.

[...] בעיר שנשבעו בה כולם, כל אחד מביא עימו את הלהט הייחודי, הצבע המקורי והחלומות האישיים, שיחד נמזגים לרוח, שנושבת ליצירת עתיד

בטוח. בכל יום ויום מציאות חדשה מתהווה והיא תוצר של התגייסות, תשוקה והמון אהבה.

וכל זה שלי! העיר בה נולדתי, גדלתי והתחנכתי, עירי בעלת הניחוח המקראי מחד והייתי-טק והקדמה מאידך, עירי בה האוהל המטאפורי פתוח ופותח כנף יריעתו, עוטף אותך, מחבק ומחזק ומזכיר לך: הכל פתוח ולא רק לרוח, כאן באמת הכל אפשרי.¹⁰²

האהבה הזו מביאה למחויבות העמוקה שיש לה, לחריצות-על עם לו"ז שיכול למלא סדר יום של שני אנשים פעילים במשרה מלאה: בין 12 ל-16 שעות, בכללן פגישות וישיבות וסידורים, טיפול במשברים וכיבוי שריפות לצד תכנון ארוך טווח, בדיקת מיזמים חדשניים והתעדכנות. את כל אלה היא עושה כאם וכרעיה וכבת וכחברה, כפעילה חברתית וכמדענית השומרת על מידה של קשר עם תחומי התמחותה. ועל אף כל אלה היא מתקשה להתעייף. מחויבות נוגדת שינה. עניין של דבקות במשימה.

היא אדם שאינו נלאה ללמוד. יום העבודה שלה עשוי כולו - היא תאמר בהכרת תודה - הזדמנויות למידה. לא רק לומדת, גם מתאמצת להבין את תהליכי הלמידה. הנושא מסקרן אותה לבלי די. אחד הצירופים המעוררים אותה ביותר הוא 'למידה אותנטית'. "למידת המתודולוגיה של הדיסציפלינה", היא מבארת: "הכרת הדברים דרך התנסות בחוויה, כניסה לעולמם של העושים בה, אופן חשיבתם, דרכם לקבל החלטות, האופן שהם שואלים את עצמם שאלות ומדוע בחרו בשאלות שבחרו." נושא מופשט זה זוכה לפתע לתפנית מעניינת, למבט אחר, לפריצה אל הקונקרטי בצהרי יום: בלשכתה עתירת העציצים, תעודות הוקרה ותמונות שקיבלה כשי עם הקדשות וזרחות, זוהר מסיבה לשיבה עם ערן דובובי, מרצה לכלכלה, לשעבר ראש מינהל החינוך בחיפה וכיום מנהל מיזם KIPP בארץ;¹⁰³ עמותה אמריקנית ללא כוונת רווח המנהלת קרוב לשני עשורים רשת בתי ספר שיעדם לקדם תלמידים ממשפחות

102 באדיבות יצחק שתיל, מי ומי - 333 - בבאר שבע רבתי.

103 Knowledge Is Power Program - תוכנית 'ידע הוא כוח'.

מעוטות יכולת, בני מיעוטים ובעלי צרכים מיוחדים - ללימודים במוסדות להשכלה גבוהה. הם דנים בהיתכנות הקמתו של בית ספר שכזה בבאר שבע תוך התאמתו לצורכי העיר. הרשת זוכה לפרסי הצטיינות, לתמיכת נדבנים מארצות הברית, למענק פדרלי ולעידוד מכלי התקשורת. בארץ תומכים בה אנשי חינוך ופוליטיקאים וכן אנשי אקדמיה מאוניברסיטת חיפה. לא מעטים מבוגרי בית הספר למנהיגות מתלהבים מבשורתה, מהם הפעילים בה - כגון איתי קרין, מנהל בית הספר הראשון ברשת שהוקם בארץ - בקריית ביאליק, בית הספר הצומח יד"ע¹⁰⁴ ברוח KIPP, שלוחה של מרכז הלימוד ליאו בק בחיפה. החזון של הרשת מרשים, מרשימים גם הישגיה: ראשיה מדווחים על 45 אחוז מבוגריה שסיימו את התואר הראשון - פי חמישה מההישג הממוצע בבתי הספר עם אוכלוסיות מעוטות יכולת, וגבוה בכשליש מההישג הממוצע של כלל התלמידים בארצות הברית. אף על פי כן התוכנית שנויה במחלוקת ונמתחת עליה ביקורת נוקבת; "עבדו קשה והיו נחמדים" היא הסיסמה התלויה בכל מסדרונות בתי הספר שלה, המתאפיינים במשמעת קפדנית ביותר ובסדר מופתי. הקבלה נעשית בהגרלה - אך רק אחרי סינון מדוקדק ושליטת מי שנעדרים מוטיבציה ומחויבות. היקף שעות הלימוד בהם גבוה בכ-60 אחוז מהממוצע. המסר העמוק שמועבר לתלמידים: קבלת מרות בהכנעה היא המפתח להצלחה. אפשר לראות זאת גם כפטישיזם של ידע. דובובי מדבר על תיקון עולם ועל סגירת פערים, על זמינות המורים והמנהל לתלמידים 24 שעות ביממה. הוא מדגיש שהדגם האמריקני אינו מועתק - רק העקרונות אומצו, ושלכל בית ספר ברשת יכול להיות אופי משלו.

זוהר קשובה. היא שוקלת לאט וחותרת מהר. כמי שממונה על החינוך ועל הרווחה בבאר שבע, הדברים בנפשה. מבטח מסתגן מזווית עינה של ביוכימאית. בהיר ולכיד. היא באה מתוך המערכת - כמורה, כמרצה באוניברסיטה, כמנהלת, כמפקחת ארצית במשרד החינוך, כאם לתלמידים (בן ושתי בנות), כתלמידה בעצמה. גם המצוקה הניכרת בעיר מידפקת על דלתה. הדילמה חדה - מה השיקול המכריע בדרך אל עוד דרגות חופש. מודעת לבעייתיות, התעוזה שבבחירת נתיב חדש, לא ברור, אולי אף

מסוכן, מסגירה את רוח המדענית שבה, הריאליזם הפרגמטי הספקני, המבין שכל פתרון מִזְמָן מצידו סדקים חדשים. בכל זאת יש כאן הזדמנות, היא אומרת. "הוכחנו שאפשר לשבור את הזיקה בין מעמד סוציו-אקונומי להישגים. כל בחירה שלנו לא תבוא כדי לגרש את החושך אלא כדי לחזק את העוצמות. אנחנו רוצים להדליק את האור." אשת מידות: כמה מראשי אגפי הרווחה פותחים את כיסם ומוציאים ממון רב מכספם הפרטי לעזרת עניי עירם? היא עושה זאת בקביעות ובצנעה. לו נשאלה אולי לא היתה מודה. אבל שליחיה לדבר מצווה מעידים - מתוך מבוכה שבהסגרת סודה. בלחש.

לבית הספר למנהיגות חינוכית היא הגיעה בעקבות כתבה שקראה בעיתון יחד עם חברתה. "קסם לי הרעיון שאנשים מכל מיני תחומים נפגשים סביב רעיון גדול אחד," היא אומרת. היתה אז מגבלת גיל - בני 29 לפחות. החברה פנתה - ונדחתה, זוהר נאלצה לחכות ולגדול עוד בשנתיים. היא היתה אז בצומת משמעותי בחייה:

מגיל צעיר ידעתי שאני רוצה להיות מדענית. היה לי דוד פיזיקאי. שאלתי אותו, הייתי ילדה קטנה, מה זה פיזיקה - והוא נתן לי תשובה מדהימה. "פיזיקה זה המדע," הוא ענה, "שיודע לתת תשובות לכל השאלות." זה היה מלהיב. הייתי ילדה סקרנית ובחנתי גם אופציות נוספות. עשיתי קורס מדריכים בווינגייט והייתי בצופים ובמכבי הצעיר ואהבתי להדריך. באוניברסיטה הייתי מנחה ומתרגלת - אהבתי את האינטראקציה עם האנשים. זכיתי במלגת קציר והגשתי גם מועמדות לפוסט-דוקטורט בסן אנטוניו, טקסס.

והיה שם פתאום מנדל: מסובך כמו קורס טיס, עם טפסים ומבחני פיל"ת וסדנאות וריאיון - לא ידעתי אם אצליח להתקבל. סן אנטוניו ירד מהפרק כי אילן [אישה] היה אז מהנדס חשמל בצה"ל. מלגת קציר היתה כרוכה בהתחייבות למחקר ובמנדל היתה מלגה עם התחייבות לעסוק חמש שנים בחינוך. ואז קיבלתי שלוש תשובות חיוביות - התקבלת. בחרתי ללכת למנדל. היו חלופות וזו היתה בחירה ערכית, בחירה אידיאולוגית מאהבת

החינוך - דרך נאותה וחשובה לא פחות ממדע לשנות את העולם - מהידיעה שאנשים איכותיים שנפגשים בצמתים איכותיים מקבלים החלטות איכותיות. וכמאמרו של יאנוש קורצ'אק: "הדואג לימים זורע חטים, הדואג לשנים נוטע עצים והדואג לדורות מחנך ילדים." אני מאמינה בחינוך. היה בזה ניחוח של תקווה, של שאר רוח - עם כל הטעויות והכישלונות שבדרך. זכות לקחת חלק במשהו גדול. לעצב, להשפיע, להנהיג, לשנות. כשהתקשרו אלי והודיעו לי שנבחרתי מאוד מאוד שמחתי והתרגשתי. בדיוק הייתי גם בחופשת לידה - נולדה אז בתי האמצעית. ד"ר אביטל דרמון (מנהלת בית הספר למנהיגות חינוכית אז ובוגרת המחזור הראשון) אמרה - תביאי את בתך. לא עשיתי זאת וזה היה מאתגר, להשאיר אותה כתינוקת ולהגיע, וקרה משהו מופלא. הגעתי למנדל בשנת 2000 אחרי שסיימתי את הדוקטורט, ממרומי האולימפוס האקדמי, המדויק, האמפירי, המתודי, המסודר. ופתאום חוויתי חוויות בורות מעצימה ומצמיחה מאין כמוה. הבנתי שלא ידעתי כלום בחינוך - במובן האקדמי, במדיניות, בפילוסופיה, בספרות. פגשתי אנשים מרתקים והיו לי מורים נפלאים - אבי רביצקי, אביגדור שנאן, דויד דרי, חיים אדלר, סימור פוקס המנוח ועוד ועוד. מצאתי את עצמי יושבת ומקשיבה בשקיקה. הרגשתי שאני צופה במהלך מרתק. שאני רואה. תהליך גילוי. בציר הפנימי התחיל אצלי דיאלוג בין המטען שהבאתי איתי וזה שהתחלתי להיטען בו. זה התחולל בתוכי - בליבי, במוחי, בנפשי - שיח אינטנסיבי פנימי שלי. והחלה אינטראקציה מאוד מעניינת עם הקבוצה. היה בה תמהיל ייחודי - הרבה עשייה ברוכה שהצטברה יחד. היו בו נקודות וזוויות התבוננות בכל סוגיה, בכל נושא שעלה - הרבה זוויות התבוננות. זה עמד בניגוד מוחלט כמעט לדיסציפלינה שבאתי ממנה, שלכל דבר יש תשובה אחת נכונה ומדויקת. זה הניח מסד להבנה שאין דרך נכונה - יש המון דרכים. בעיקר בחינוך. וזה תלוי באדם המסוים, בילד המסוים. אין דגם נכון אחד - היכולת שלי בכל רגע נתון להבין שיש הרבה אפשרויות בחירה והזכות לבחור עומדת לך. בחירה חופשית. בעיקר בחינוך.

אביטל דרמון היתה בעבורי משמעותית מאוד. היו הרבה דברים שהשפיעו עלי - לאו דווקא הדברים המוצהרים. המסד הראשון למצוינות הוא לא

ההגדרה המילונית להתנהלות חינוכית כזו או אחרת - היא מתחילה בפרטים הקטנים, במקום המכבד שיוצר תודעה מכבדת ומכובדת. במהלך המכבד. אם רוצים שתקרא מאמר - הכל מוכן ומאורגן. כל המערך משדר מצוינות. מאור הפנים של האנשים, הזמינות.

היתה התעלות בשיעורים. אני זוכרת אירוע אחד שקשור לפוקס וקשור לחזון. דיברנו על חזון ואיך בונים חזון. אתה שומע את המילה הענקית הזו, חזון. מה זה בכלל. התפתח דיון - החזון בסופו של דבר צריך להיות קונקרטי, איך בונה משהו שנוגע בשמים. אמרתי רגע, אבל זה המקום שצריך להגביה בו - אם החזון לא יהיה הכי שאפתני, אז מה כן? אחר כך נוריד את הרגליים לקרקע - זה יקרה בסוף. סף חלומות ושאיפות נמוך הופך להיות תקרת זכוכית.

לא ראיתי את זה אז, אבל שם נזרעו הזרעים של לא להתבייש להציב רף גבוה, בכל נושא, בכל עניין, בכל תחום. זה לא אומר שאתה לא מחויב גם למי שנמצא מאחור, במקומות נמוכים יותר. להפך - זה נוסך בהם תקווה. נקודת אור לשאוף אליה. אבל כל סידור הדברים, הרקע, הסביבה, העבודה בקבוצה, העובדה שאתה לא לומד משהו אחד מסוים, ריבוי הגוונים והאופנים, גם עבודה אישית ולמידה אישית, גם מטלות קבוצתיות קטנות וגם מטלות בקבוצה גדולה יותר - כל כך הרבה אפשרויות למידה גרמו לי להתבונן אחרת, באופנים שלא התנסיתי בהם. זה היה גם המעבר שלי ממתודה מוגדרת, בהירה ומסודרת לאי-ודאות.

מצאתי את עצמי נהנית מאי-הוודאות הזו. אי-ודאות כפולה: גם בדיסציפלינה - הבורות המאפשרת ששומרת אותך כל הזמן במצב של סקרנות וערנות וצמא וגם איך עובדים בקבוצה, כשכל אחד צריך להגיד משהו - מה אתה אומר, איך אתה מכיל את האחרים. מצאתי את עצמי מתמודדת בסיטואציות מאוד מעניינות, באינטראקציות מאוד מעניינות. אני מניחה גם שזה שייך לאופי המיוחד של הקבוצה שלנו. נוצרו שם חברויות עמוקות: אנחנו עדיין מגדירים את עצמנו כקבוצה ונפגשים כקבוצה. יש רשת ויש חיבור. יוצאים גם לטיולים יחד. שלומי אילן מירוחם היה נוסע

איתי הביתה ובשנה השנייה הצטרפה אלינו גם פטמה קאסם אגבריה. ד"ר ניר מיכאלי - לימים יו"ר המזכירות הפדגוגית - היה איתנו בקבוצה. והיינו כל הזמן בקשר. דנה זקס ואני עושות פרויקטים ביחד, וגם יעל ברק ואילת דויטש. אני מתבוננת בגאווה ובאהבה על כל אחד והמסלול שהוא עשה. ובעיקר היה הביחד הזה שלנו. והיו מורים משמעותיים. בסוף-בסוף יש שם גם חלק אישי וגם חלק קבוצתי. כל דבר פוגש אותך במקומות אחרים ומעורר אצלך דברים אחרים. כל מילה שם, כל אמירה, לוקחת אותך למסע חשיבתי אישי שלך, מאוד פרטיקולרי. ופתאום אתה שומע איפה הוא נמצא, איפה היא נמצאת, איפה כולם נמצאים, וכל אחד מציין את זה בקבוצה, וזה עדיין שלו, ואז מתחיל להיווצר איזה משהו קבוצתי, כי כל אחד לוקח קצת מזה וקצת מזה.

- מה היה השינוי העיקרי שהתחולל בך שם?

חפצי זוהר: באתי מעולם החומר ופגשתי עוצמות שלא הכרתי, מעולם הרוח. העניקו לי, לעולם החומר שבאתי ממנו, הרבה ממדים שלא היו קיימים קודם. גם התפיסות המדעיות, הדטרמיניזם המדעי, השתנו אצלי עקב כך. הדבר התחיל להתניע אצלי תהליכי חשיבה חברתיים רחבים. סוגיות קהילתיות שפחות העסיקו אותי קודם, פתאום הן קיבלו אלומה ממוקדת שבנתה במידה רבה את הרצון, השאיפה, הכמיהה, לעשות משהו דרך הפריזמה המיוחדת הזאת. זה גם נתן לי תובנה עמוקה: שבכלל לא משנה במה אתה עוסק - אתה יכול לשנות את העולם מכל מקום שאתה נמצא בו. אתה יכול להמשיך לשנות את העולם גם מפה, ובאופן אחר, ומעניין ומרתק. ואגב, אלה לא דברים שיכולתי להגדיר באופן בהיר תוך כדי השנתיים ההן. הבנתי זאת בעיקר לקראת הסוף - ועוד יותר ברטרסוסקטיבה.

הבחנתי במנדל עד כמה המתודולוגיה המדעית השפיעה על תפיסת העולם שלי ושמחתי על זה. נתתי על זה אפילו הרצאה ודיברתי על כך שתפיסת העולם המדעית היא אינדוקטיבית: אתה אוסף תצפיות ומהן אתה יוצר תמונה ומסיק מסקנות ומקיש. ואילו ברוב התחומים האחרים, גם בחינוך - וזה לא תמיד טוב - הגישה היא דדוקטיבית. אני מאמינה בגישה

האינדוקטיבית. גם מהטעם שהדברים המהותיים והמשמעותיים יכולים לנבוע ולצמוח רק מהאינדוקציה. מיצירה חדשה, לא ממשהו שאתה כבר יודע מה התוצאה ואתה הולך עכשיו ושואל שאלה לאחור ומהנדס לאחור. אתה יוצר, יש לך הזדמנות ליצירה. זו גם אחת התובנות שלקחתי משם.

במהלך תפקידי כמנהלת הקפדתי על הלמידה המשותפת שלנו כצוות. לא הבאנו מומחים מהחוץ אלא בנינו תוכנית שקראנו לה 'מורים מלמדים מורים'. יצאנו מתוך ההנחה שלכל אחד יש משהו מיוחד שאינו בהכרח מתבטא מעל הבימה המקצועית שיש לו. בוא נלמד זה את זה. אני התעקשתי שתהיה פסיכולוגית שתלווה את התוכנית למחוננים שניהלתי, כי הבנתי שיש כאן משהו חזק, והתברר שצדקתי. פיתחנו סדנה ייחודית שהייתה רק אצלנו וגילינו שאנחנו כותבים שירה; ולא ידענו שבארצות הברית 30 אחוז מזמן העבודה עם מחוננים מוקדשים להיבטים הרגשיים והפסיכולוגיים. יום אחד היא הביאה לנו שאלון שמאבחן אם במנטליות שלך אתה ריאלי או הומניסטי. עסקתי אז במדע ולתדהמתי יצא שאני הומניסטית לחלוטין, באופן מובהק. זה הטריד אותי והעסיק אותי אבל איכשהו נדחק לאיזושהי מגירה. לא התעמקתי בכך. במנדל התחלתי להבין את המהות והמשמעות. אני מאמינה שהמידות שאתה פוגש בהן מעצבות אותך. האדם הוא תבנית נוף מידותיו, במובן הרחב של המילה. החומרים שאתה נמצא איתם באינטראקציה מתחילים להאיר ולהקפיץ כך נושאים ששכבו אצלך רדומים - ופתאום הם מוארים באור אחר. זה קרה לי בהמון דברים, בהמון תחומים, כי בו-זמנית עסקנו בהם. וזה הכניס אותי למצב של בלבול - בלבול טוב.

- התחלת לעסוק שם ברפלקסיה.

חפצי זוהר: אישית וקבוצתית. אחד הדברים המשמעותיים שלקחתי ממנדל - קודם כל הצמיחה האישית שלי, שהיתה גם בהקשר של הדברים החדשים שקיבלתי שם ורק שם, ולא היו בשום מקום אחר, ובהבנה ובתודעה העמוקה שזה תלוי בי. כי גם החירות שיש לך שם בבחירת הנושאים שאתה רוצה ללמוד, בבחירת המסלולים שאתה רוצה להתמקד בהם, בתחושה - שהיתה

מאוד חזקה - בואי, תיקחי מה שאת רוצה; כל זה יחד עם הצבת רף גבוה, גם של המורים שמלמדים אותך, גם קבוצת העמיתים שמאתגרת אותך ומותחת את התחום שלך כל הזמן למעלה. ויצאתי משם גם עם תחושה שהיא החשובה בעיני, עם מצב תודעתי שבכוחי לשנות את העולם ועלי לבחור איך אני עושה את זה. לא כסיסמה. הקיבוע של המצוינות התחיל שם, עוד קודם לעבודתי באגף המחווננים והמצטיינים. אחרי מנדל הקמתי אמנם את בית ספר 'מעוף' למחווננים, אבל אני מסתכלת מאיפה היתה לי ה'חוצפה' לבוא לסגן ראש העיר ולומר לו לא, תודה רבה על [מבנה] ה'צוללת' שקיבלתי מבית ספר שז"ר, אבל אני רוצה את המקום הכי יפה, הכי מתקדם, הכי מפואר. לכוון גבוה, לא פחות, ולא להתבייש בכך. ממנדל קיבלתי את תפיסת המצוינות. היה שם המון רוח, אבל גם המון חומר. יצאנו הרבה לשטח. קיבלנו המון משימות. בשנים החולפות יצאו פחות - אני יודעת כי אני חברה בוועדה האקדמית של המכון. היתה תנועה מתמדת בין הדיון התאורטי הגבוה למעלה לבין הסיורים בשטח הקונקרטיים, בפרקטיקה. מהתנועה הזו אתה יודע להציב רף גבוה ואתה יודע גם באופן ברור לתרגם אותו לתוכנית פעולה, לתוכנית עבודה, ולעבור אותו. לאתר את המהמורות ולהבין שדווקא שם עליך להתעקש. אתה בא ואומר, זה מה יש, אבל אפשר לעשות שינוי וזה תלוי בנו. אנחנו יכולים להביא את הדברים למקום שאנו רוצים. תחושת המסוגלות הזו - הזרעים שלה נזרעו שם. ולא רק תחושת המסוגלות. עם הרבה כלים איכותיים שקיבלתי שם, שפגשו גם דברים אחרים שאיתם באתי, נוצר תמהיל מיוחד, עם הרבה אופטימיות, אהבה גדולה למה שאתה עושה, כי אם אין לך האהבה הזו אתה לא יכול להדביק בה אחרים וליצר איזה מנוע. אפשר לעשות את הדברים באופן טכני, אבל כשאתה רואה מולך אנשים שמונעים מתשוקה - זה מידיבק. ועוד דבר שקיבלתי במנדל: גם כשהיינו במקומות הקשים - תמיד ידענו לראות את קרן האור. את התקווה. תשוקה ותקווה.

כשהייתי שם לא היתה לי ביקורת. הרגשתי ממש שנפלה עלי זכייה אדירה ואני חייבת לממש אותה ולמצותה עד תום. במבט לאחור, אני חושבת שאחד הדברים שהיו מאוד עוזרים לנו - שאמנם היו, אבל לא במינון מספק - זה

יותר מפגשים עם השטח האמיתי, ואז עוד היו לנו לא מעט. אני זוכרת היום כמה משמעותיים הסירורים האלה היו. אחת המשימות שקיבלנו היתה להציע לראשת מינהל החינוך בתל אביב, גילה בן-הר, איך לטפל בבעיית הנשירה. כדי שאתה, שבא עם רקורד מוכח של עשייה, ואתה מוכשר גם בהיבט האישי וגם בהיבט הקבוצתי, תצא עם אותה תחושה שאתה יכול לשנות את העולם ושצריך לשנות את העולם, ויש לך ביקורת כי לא הכל מושלם ואחרת מה עשינו. אתה גם צריך להיות מסוגל להבין את המצבים ולהיתקל בכמה שיותר מצבים מאתגרים ומורכבים בעולם האמיתי וללמוד מהם שיש פתרונות מהעולם האמיתי. כמו במעבדה לכימיה - מה שעובד במעבדה ובמבחנה אינו בהכרח נכון בעולם האמיתי. ככל שאתה חווה יותר מצבי אמת ואתה מפתח מתודולוגיות ושיטות וזוויות התבוננות והבנות ותובנות - זה מצייד אותך באופן טוב יותר להתמודדות בחיים האמיתיים, ואלה לא פשוטים.

במכון מנדל היא קיבלה את תודעת השליחות, את תחושת השליחות. "החזון הלך והתבהר פתאום, הלך והתבהר", היא אומרת.

היא מגיעה לאולפנת בני עקיבא, זו הנקראת 'חן במדבר', לכנס חקר, להרצות לתלמידות כיתה ט' בחטיבת הביניים על 'חדוות הגילוי המדעי'. היא מיטיבה לכוון לאזוניהן, מרותקות לדבריה. היא מדברת על "האדם הפורץ לרקיע ומרותק לספירות", וגם על ספקנות; על כך שכמעט כל תגלית מדעית אפשר לתעל לכיוון חיובי או לכיוון שלילי, שבכל פריצת דרך יש סיכון וסיכוי; היא מדברת על 'אשליית הידע', נאמנה ל'בורות המאפשרת'. את דבריה תחתום בארבעת האייצ'ים שלימד אותה לי שולמן: Hope, Humor, Humility, Honesty. הם הלא מאפיינים גם את הפעילות המדעית. חזרה ללשכתה. כעת היא יושבת עם שליח מהעתידי, יניב קוממי שמו, שמחנה את מכונת הזמן שלו אי שם בחניון העירייה. הוא מנכ"ל מכון דו-עת למחקר סוציולוגי ואנתרופולוגי ומציע את מרכולתו: ארגז כלים לניהול תהליכים חברתיים ושינוי

חברתי, תכנון אסטרטגי, הערכה ומדידות אפקטיביות. קוממי מדגיש את שליחותו: "עתידינות חברתית." זוהר מגלה אמפתיה, מדברת על עולם מהיר-שינויים, רב-אתגרים. מספרת על התוכנית האסטרטגית שערכה בארבע לפני קרוב לעשור - אפשר למצוא אותה בארכיון. וכאן, בלי שום ציניות, היא מתריסה: "מתי תיתנו לנו לחלום - לא רק תחלמו בשבילנו?" היא מדברת עם קוממי על החינוך שמתחיל בבית, על השותפות בין מערכת החינוך להורים, על בית ספר להורים שראוי להקימו ובעיקר על יחידת המדידה וההערכה: איך באמת מגדירים הצלחה, איך באמת מודדים חינוך. הדיון יימשך עוד בפגישות הבאות.

בית הספר היסודי מעניית. זוהר נפגשת לשעה עם מורות בית הספר. עוגת קצפת מוגשת לכל המשתתפות. בית הספר החליט לטפח את המצוינות כעניין מרכזי לו. הם ביקשו מזהר, כנושאת דגל המצוינות, להבהיר להם את המושג. זוהר, כלת פרס וולף לדוקטורנטים מצטיינים שכתבה מאמרים בנושא, הכינה מצגות והרבתה לשאת דברים על כך במאמץ להפוך את בארבע ל'עיר מצוינת', נענית בחווה. נושא הרצאתה - 'איך להפוך את המצוינות לתרבות'. "מה המכנה המשותף הכללי ביותר של תרבות?" היא פותחת בשאלה. אוהבת לשאול את הקהל, ביאור המושג מצוינות יבוא לא רק מהמילים המסבירות, עצם פעולת ההסברה תסייע בהמחשתו. לפחות שני עשורים וחצי היא חושבת על המושג ומנסה להבינו, היא אומרת, ועדיין מתגלות לה בו פנים חדשות כל הזמן. "יש הרבה פרשנויות למצוינות, היא ממשיכה בדבריה ופונה אל סגל המורות של מענית: "מה עובר לכן בראש כשאתן שומעות את המושג?" "הכי טוב." "הישגים." "מיצוי יכולות." "שאיפות."

כל התשובות לא נכונות, והמארב החביב הזה הוכן בקפידה. היא תפריך בסבלנות את האמירות שהמורות הפריחו, אחת לאחת, והיא תעשה זאת ברטוריקה מלהיבה, כאוונגליסטית מיומנת המעוררת את לבבות מאמיניה. "למרבה ההפתעה, דווקא המצוינות, אם ניקח אותה למקום הערכי והעמוק שלה, היא שמציעה שוויון הזדמנויות אמיתי. אם כל אחד ואחת יתקדמו במסלול הייחודי שלהם - אין שוויון הזדמנויות גדול מזה. אם אתם מאמינים - וכל מי שנמצא פה ובחר בחינוך מאמין ומאמינה - ביכולת שלנו לחולל שינוי; אם אתם מאמינים שהאינטליגנציה היא מהות דינמית שניתנת לטיפוח, לקידום ולשיפור; אם אנחנו מאמינים בכל נפשנו ולבבנו ומאודנו שאין מהנך או מחנכת ואין ילד או ילדה שאין בהם ניצוץ מיוחד - שאין בהם נקודת חוזק מיוחדת

שלא חייבת לבוא לידי ביטוי רק בתחומים הקוגניטיביים, האקדמיים והסכולסטיים אלא במגוון תחומי הדעת והיצירה; אם אנחנו מאמינים גם ששוויון פירושו לתת לכל אחד את מה שהוא זקוק לו - ותמיד אני אוהבת לצטט את הרבי מקוצק: 'אין לך דבר יותר בלתי שווה מלטפל באופן שווה בבלתי שווים' - אז אתם מבינים כבר את הפרשנות שלי לשוויון, השונה לחלוטין מהפרשנות של כל היושבים פה - בדיוק כמו 'מצוינות'. הברור הערכי זה משהו שחייבים לעשותו. הרבה פעמים יש ויכוחים ויש תהיות ויש התנגדויות. אם אתם רוצים להרחיב את מעגל השיח ולפתוח אותו לקהילה, צריך לברר אם הערכים שאנחנו מסכימים עליהם פה - בחדר המורים הזה - הם הערכים שהורים, עמיתות ועמיתים ממקומות אחרים מסכימים להם. ועלינו לשאול את הילדים איך זה נתפס בעיניהם, מה חשוב להם. יש פה סוגיות מהותיות, חשובות, שלא בכל יום מזדמן לנו לשבת רגע, לעצור ולחשוב ולומר: מה פירוש 'שוויון הזדמנויות אמיתי'? בינינו לבינינו, כשאנחנו אומרים 'שוויון הזדמנויות', למה הכוונה? כשאנחנו אומרות 'מצוינות', למה הכוונה? האם באמת יש מתח אינהרנטי, מובנה, פנימי, בין מצוינות לשוויון הזדמנויות? אני טוענת שלא, אבל זה לא מספיק. כל אחת ואחד מאיתנו צריכים לשאול את השאלות. ואני כבר מקדימה ואומרת שרק כך ניתן להגיע לפריצות דרך. למהפכות. יש לנו הרבה מאוד פריצות דרך בתנאים של אי-ודאות, ואני תמיד אוהבת לקחת את הדוגמה מהמדע כי שם אתה תמיד נמצא במצב תודעתי של הטלת ספק.

"כשמדען לא יודע את התשובה לשאלה הוא נמצא במצב של אי-ידיעה; כשהוא מנחש את התוצאה הוא במצב של אי-ודאות, וגם כשהוא די בטוח בתוצאה הוא עדיין נתון בספק כלשהו. תמיד יש מצב של דאגה מסוימת, אין סימני קריאה - תמיד סימני שאלה. יש לזה משמעות גדולה לנו כמתנכים. גם זה חלק מהמצוינות: לדעת שאנחנו לא תמיד מקור הידע ואנחנו לא תמיד אמורים לספק את התשובות לכל השאלות. אני מעדיפה שיח של סימני שאלה ואני תמיד אומרת ששיעור טוב הוא שיעור שיוצאים ממנו עם יותר שאלות מתשובות, כי זה אומר שהתהליך הלמידה לא נעצר בין הקירות של הכיתה, חדר המורים או המעבדה. כשאתה יוצא בטוח עם סימני קריאה - זה סוגר. סימן שאלה, גם בצורתו גם במהותו העקרונית - פותח. "עכשיו נשאלת השאלה איך מביאים לפריצת דרך. אני מאמינה בכל לבבי, נפשי ומאודי שאחת המהפכות הגדולות ביותר תתרחש כשכל אחת ואחד יעשו מה שהם

צריכים באופן הטוב ביותר. קודם כל נתחיל מזה. ואם נגביה עוד טיפונת את הרף, ונעשה את זה קצת יותר טוב, אז בכלל - זו תהיה מהפכה מסדר שני. לפעמים המהפכה יכולה לצמוח כשיושבים, מסתכלים ומתבוננים באותם דברים שהסתכלנו עליהם הרבה פעמים קודם לכן ופתאום אנחנו מגלים דברים חדשים שלא ראינו. ההתבוננות בעיניים חדשות, בעיניים טובות, על דברים שהתבוננו בהם הרבה פעמים קודם, יכולה להציח פריצת דרך משמעותית. אנחנו כולנו רוצים לפרוץ דרך בהרבה מאוד מובנים, אבל פריצות דרך מהותיות ומשמעותיות פורצות את המוכר והידוע. כולנו באופן טבעי אוהבים להימצא במקום המוכר, הידוע והבטוח. אבל פריצות הדרך המרכזיות באות דווקא מהמקומות הברורים-פחות, המוגדרים-פחות, הנהירים-פחות. אם נסתכל תמיד מתחת לפנס כי יש אור, נמצא רק מה שנמצא מתחת לפנס ולא דברים אחרים. אנחנו רוצים להגיע לדברים אחרים. ההתבוננות תמיד צריכה להיות מתוך מצב תודעתי של הטלת ספק. אנשים מצוינים תמיד נמצאים במצב תודעתי של הטלת ספק. אף פעם לא נחה דעתם, הם לא מרוצים. השיגו משהו? הם מייד מסמנים לעצמם את האתגר הבא - אז מה הלאה. כולנו יודעים שמאוד מאוד קשה להגיע להישג והרבה יותר קשה לשמר אותו ועוד יותר מורכב להתקדם ממנו הלאה, אל עבר הפסגה הבאה. אין 'בדרך למצוינות' - מצוינות היא הדרך. מצוינות היא עצם החתירה. ואנשים מצוינים הם אלה שמקדמים אותנו במגוון תחומי הדעת והיצירה. פורצי ופורצות הדרך מקדמים את האנושות לטוב ולרע.

"אחד ממאפייני המצוינות הוא היכולת להציב רף גבוה, מתוך ידיעה ברורה שלא כולם יגיעו לנקודה הגבוהה ביותר. מיכלאנג'לו אמר שהסכנה הגדולה יותר היא לא שהיעד שלנו גבוה מדי ולכן נחמיצו אלא שהוא נמוך מדי ולכן נשיג אותו. הצבת רף נמוך - של ציפיות, חלומות, משאלות - הופכת אותו לתקרת זכוכית. אם אתה מציב רף גבוה - גם אם לא כולם יגיעו לנקודה הגבוהה ביותר, כולם שותפים בשאיפה להתקדמות, להשתפרות ולהתעלות.

"ואיך מתקדמים? כל העוסקים בתחום מסכימים שמדובר במנהיגות, ביכולת להתוות כיוון, להגדיר חזון. והחזון צריך להיות אמורפי ומטושטש דיו, אימפרסיוניסטי, כדי לאפשר לכולם להתחבר - אבל גם מספיק ברור כדי להגדיר את הכיוון הכללי ולאפשר לכמה שיותר אנשים להתחבר לתמונה הזו ולא לעורר התנגדויות כבר בהתחלה.

"[...] יושרה, אמון, מביאים לשיפור תפוקות ומניעים למחויבות. מנהל טוב - בלי להיכנס להבדלים בין מנהל למנהיג - יודע לגרום למנוהלים להשיג את התוצאות הרצויות. מנהיג טוב גורם להם להשתוקק להשיג את התוצאות הטובות ביותר, וההבדל מהותי."

"המצוינות היא הרגל - היא לא אירוע חד-פעמי. אי אפשר להציג תוכניות למצוינות. מדובר במחזור אינסופי של השתפרות בלי קו סיום מוחלט. לעולם יש בה אי-שביעות רצון מהמצב הקיים. יש גם הבנה עמוקה שארגון שחותר למצוינות הוא ארגון לומד, שואף לאסוף משובים, ללמוד בלי הפסקה מהתגובה למשוב ומהתגובה לתגובה, לנהל את הידע באפקטיביות, להפיק לקחים מהצלחות ולא פחות - מכישלונות. ארגון או אדם שיודע ללמוד מהכישלונות - יודע להתקדם ולצמוח מזה. אף אחד במסע שלו לא חווה רק הצלחות רצופות. תמיד יש גם כישלונות. והיכולת לקבל באהבה, להכיל, לאפשר ולהבין שאפשר ללמוד מזה לפעמים יותר מאשר מהצלחה - היא יכולת מאוד חשובה."

"אחד הדברים החשובים ביותר ביכולת להניע אנשים להיות מצוינים זו תפיסת הערך העצמי ותפיסת המסוגלות. אנשים שמרגישים שהם שווים, שמישהו רואה אותם, שמישהו סופר אותם, לא משנה באיזה מקום הם נמצאים - יכולתם להתקדם, לנוע, לעשות, להשתפר, גדולה מאוד."

"כל אחד יכול להגיע לפסגה," זוהר אומרת. "אבל מה אומר ארגון שרוצה לקחת את זה באופן פרואקטיבי ולא לחכות שזה יקרה מעצמו - הוא שואל את עצמו שאלות: איך אני מוציא לפועל (לא סתם 'מאפשר' ואפילו לא 'מזמן') באופן מסודר, מתוכנן ומתוזמן, את התהליך הזה. איך אני מיישמת הלכה למעשה את התפיסה שבכל אחת יש נקודת חוזק, ואצל מישהו זה במדעים, אצל מישהו בספורט ומישהו אחר הוא מנהיג חברתי, אחרת היא חלילנית והוא שחקן תיאטרון. יש מי שיד האלוהים נגעה בו והוא גם וגם וגם, אבל אפשר לספור אותם על יד אחת. או שתיים. מקסימום. איך מביאים את כולם לגילוי נקודת החוזק שלהם, ולא סתם עוצרים כאן, בזאת רק מתחילה העבודה הקשה - איך מפתחים אותה? וזה אתגר מאוד קשה, מאוד מורכב, מאוד מאתגר."

היא רצה משיבת תקציב עם ראשי אגפים, ראש העירייה, מנכ"ל העירייה והגזבר בבית יציב לשיחה בלשכתה עם איש מועדון רוטרי בעיר על פרויקטים עירוניים ולאומיים, עמותת יזמים צעירים ועוד, לישיבה של ועדת הפיסול ומשם לפגישה עם מנהלי אגף הרווחה שהיא ממונה עליו, לדיון במערך ההיסעים, לישיבת מינהל החינוך לדיון רב-משתתפים ביוזמה חדשה להקמת מרכז חדשות האמור להסדיר את פעילותם ההתנדבותית של בני נוער. בתוך כך צצות פגישות ספונטניות של עובדים הנזקקים לפתרונות של קונפליקטים אישיים במקום העבודה, ניחום אבלים כאן, ביקור חולים שם וחנוכת 'ניצנים', תוכנית חדשה של הכשרת תלמידי בית הספר התיכון - שאת ספסליו חבשה בנעוריה - למערך התקשוב של צה"ל. למחרת תהיה בבוקר בישיבת ועדת ההיגוי של 'באר אברהם' ומשם תפגוש את מנהלי להקת המחול הבאר שבעית 'קמיע', תיפגש עם אנשי האופרה הקלה, עם פרופסור מהמחלקה הנורולוגית בבית החולים סורוקה לדיון במצוינות, ועם אנשי תיאטרון, ותקפוץ לביקור קצרצר במרחב המזמין והמרגיע של מנדל בנגב, לשם מזדמנים רבים מחבריה. בכל מקום היא מוצפת חיבה, חיבוקים ועוד חיבוקים, עדכונים ותלונות - כן, רק בסוף השבוע יוכלו לתקן את הנזילה במוסד ההוא. ועדיין במכונית בחניון היא תרשום לעצמה פרטים על אותה נרקומנית שמסרבת לזוז מהחלון עד שתקבל ממנה כמה מטבעות - לטיפול הגורמים המתאימים. ואחרי הכל תמצא את הזמן לכתוב את הרהוריה, לרכוב על אופניים עם בעלה, לעיין בספרי שירה. בעדינות חמימה ורכה, במעוף הניסוח, היא מבקשת להזיז את העולם מעט, להתערב לו בדי-אן-אי, לפתוח בו מקום לתקווה. הרי שם, בבאר שבע, מזמן מזמן, הומצאה התקווה.

סיפורתורה: הרב עמיחי לאו-לביא

מה הם פני היהדות בעידן הדיגיטלי ואיך תיראה היהדות בעתיד? מהם הכוחות הפועלים לשינויה - או לשימורה - ואיך הם עושים זאת? מה צפויים להיות השינויים הגדולים שיתחוללו בה? האם את מקום הלימוד וההתבוננות יתפוס השעבוד לאפליקציות וללחצים חברתיים ממכרים ומשתקי דעת? מה צופנים בולעני הדטרמיניזם הטכנולוגי לאורחות חיים מסורתיים שנבנו בעמל הדורות? האם ייווצרו פערים משמעותיים בין דמותה של היהדות בארץ לבין דמותה בתפוצות, בארצות הברית בעיקר? האם מדובר בהתפצלות הציוויליזציה היהודית, זו שאין לה אפיפיור ויש לה ויכוחים אינסופיים על מהות פניה, לשבטים המתרחקים זה מזה ולרסיסי יהדויות שמעט מקשר ביניהם? האם אפשר שהיהדות בדמותה - או בדמויותיה - המוכרת לנו תקרוס ותיעלם ואת מקומה ושמה תירש ישות שאת פרצופה איננו יכולים להעלות בדעתנו, משהו כעין זה שקרה למשה רבנו, לפי האגדה, כשהתישב בשורה השמינית בבית מדרשו של ר' עקיבא? ושמא תקפא ותתאבן ותאבד את היסוד הדינמי, המכוון-מציאות, שהדריך אותה מראשית ימיה?

יש יהדות דיגיטלית, ישיבות וירטואליות ומערכות חינוך אינטרנטיות, התופסות את מקום האינטימיות הישנה שהולכת ואובדת. ארגוני התחדשות יהודית קמים ופורחים, בארץ ובתפוצות. בתי מדרש מעורבים - כולל באקדמיה - ובתי מדרש חלופיים, ישיבות חילוניות ואפילו דיבורים על בתי ספר לנבואה. חוגים ומעגלים קהילתיים ופרטיים - לומדי תלמוד ומתעמקי קבלה ומעייני פרקי אבות, מהר"ל,

רמח"ל, ספר התניא או ר' נחמן; קבוצות פיוט וערבי חסידות, קבלות שבת מוזיקליות וטקסי חיים אוונגרדיים. היהדות מציפה את התרבות הפופולרית בארץ, בעיקר את הקולנוע והמוזיקה הקלה - אך נוכחת בעוצמה גוברת גם בספרות, בשירה ובצילום; יש התארגנויות דתיות בקהילה ההומו-לסבית וערבי חגים משותפים לחבורות יוצאי-בשאלה, לצד פתות מיסטיות הזויות. ויש גם אותה יהדות מסתגרת, שמתבצרת מפני כל חידוש, כל תזווה. היהדות משנה את פניה - אבל תמיד היהדות משנה את פניה, גם כשלאורה אינה משנה את פניה, גם בקהילות שלכאורה נעשות רק שמרניות יותר. בקהילות היהודיות בתפוצות הרחשים מתחזקים: יהדות בודהיסטית מזה וקהילות יהודיות-משיחיות מזה, ניסיונות ליצור סופיות יהודית כאן, אמנויות לחימה וריפוי יהודי שם, לצד חידוש פני העיירה שאבדה. אין ספק שהפריחה הזו, המזכירה כמעט את הפריחה המרשימה של זרמים יהודיים לאינספור בימי בית שני, היא תולדה של שואת יהודי אירופה. לצד יהודים שביקשו להינתק ולמחות כל זכר לשייכות יהודית או שפרקו עול תורה ומצוות ואיבדו את אלוהיהם בעשן המשרפות, התרחשו תופעות נגדיות של אינטנסיביות יהודית-דתית מרוכזת - תנועת חזרה-בתשובה ותנועת יצירה יהודית חדשה. את תחילתן של תופעות אלו אפשר לסמן בתחילת שנות ה-50 של המאה ה-20 ולראות את משריהן בפליטים יהודים דתיים-אורתודוקסים מאירופה שנמלטו לארצות הברית. אפשר למנות ביניהם את אדמו"ר חב"ד מנחם מנדל שניאורסון, את 'הגאון מבוסטון' הרב יוסף דב הלוי סולובייצ'יק ואת פעיל המאבק החברתי הרב אברהם יהושע השל - שלושתם למדו יחד, קודם שהיגרו לארצות הברית, פילוסופיה באוניברסיטת ברלין; את מי שקדם להם בדור - הרב מרדכי קפלן, ואת מי שבאו דור אחריהם, בהם 'הרבי המרקד', ר' שלמה קרליבך. כולם קיבלו חינוך אורתודוקסי, כולם פרצו ערוצים חדשים ביהדות ותרמו לשינוי פניה. מצידו השני של האוקיינוס התעוררה באותו זמן בצרפת הגות יהודית עתירת תובנות ורבת השפעה.

"בדורנו נשמעים קולות רמים יותר המבקשים לעורר מחדש את קול הנבואה, הפיוט והדמיון ומואסים בקולה המדוד והמחושב של ההלכה," כותב הרב ד"ר בנימין לאו, מראשי פרויקט '929' ורב בית הכנסת רמב"ן, ממעוזי הציונות הדתית בירושלים, ומזהיר מייד מפני המחיר "שעלולה לשלם קהילה הבוחרת לדבוק בקודש ומתקשה להלך ברחובות רגילים". 'הרב בני', בפי תלמידיו, חוקר וסופר פורה ומרצה שנודע גם

בהתייצבותו למאבקים חברתיים, נזהר משבירת הכלים. את העשייה הזו הוא מותיר לאחיו הצעיר ממנו, עמיחי לאו-לביא, בוגר מחזור כ"ו של תוכנית עמיתי ירושלים.

יש לו לעמיחי לאו-לביא בשורה חדשה: בשורה רוחנית ובשורה חינוכית, בשורה דתית ובשורה חברתית, בשורה תרבותית ובשורה אמנותית. היא קשורה בספר הנפוץ בעולם והקדוש ביותר - אין שנוי במחלוקת ממנו, ספר שערווייתי - התנ"ך. עתיר סתירות, כבד-ביטוי ומאוד לא תקין-פוליטי. ועדיין ספר שמהווה תשתית רוחנית וערכית למאות מיליוני בני אדם. יש השואבים ממנו חומרי נפץ רדיקליים של מחאה חברתית ויש הרואים בו אופיום להמונים. יש בו לגיטימציה לעבדות כמו גם תיאור ראשון של ניתוק הכבלים ושחרור לאומי של עם עבדים המביס את אויביו - ובתוך כך מופיעה מצוות רצח-עם. יש החולקים על ערכו הספרותי והמסורי, על עומקו הפילוסופיים, על תוקפו ההיסטורי, על אמינות תיאור העולם שהוא מביא. יש המאמינים במסירות נפש בכל מילה המופיעה בו - כפשוטה. גם זה ויכוח שניטש באלפיים וחמש מאות השנים מאז שנערך והופיע: מהו 'פשט'.

בן 49, רב-ערוצי, ההומוסקסואל המוצהר הראשון שקיבל את הסמכתו הרבנית מהתנועה הקונסרוטיבית (ב-2016), בנוכחות אחיו, הרב ד"ר בני לאו האורתודוקסי). כעבור כשנה פרש מ'כנסת הרבנים', האיגוד הבינלאומי של הרבנים המסורתיים, עקב החלטתו לקיים טקסי נישואים גם בין יהודים ללא-יהודים: עמיחי לאו-לביא, אב לשלושה, הוא נצר לשושלות רבנים ותיקות ומפוארות מצד אמו ומצד אביו המנוח - איש-ציבור פליט שואה מקרקוב; הוא בן דודו של הרב הראשי דוד לאו ואחינו של הרב הראשי לשעבר ישראל מאיר לאו, ובעצמו זכה בנעוריו לחינוך אורתודוקסי מוקפד. פעיל חברתי, אמן וסטנדאפיסט: דראג-קווין לעת מצוא בדמות הרבנית ההונגרייה הדסה גרוס, אלמנה בשביעית שופעת הומור - ולימים גם מחנך ומנהיג רוחני. "מיסטיקן מנתן אלילים", הוא כונה בעיתונים וגם "כוכב רוק" ו"מנהיג רוחני עצמאי בשטח". הוא מוכר כאחד הרבנים עתירי ההשראה וב-2017 מנה אותו העיתון היהודי פורוורד ברשימת חמישים הרבנים המשפיעים והמצליחים ביותר באמריקה. המורה הרוחני, הוא אומר, תפקידו להשכין שלום. הוא מקבל על עצמו את תפקיד

המורה הרוחני כי כך הולכה אותו דרכו. בהגדרתו העצמית הוא מספר סיפורים. 'סופר סת"ם', התרגום העברי שטבע ל-'Storahtelling'¹⁰⁵ שהגה והקים ומנחה. והוא מיטיב לספר סיפורים, מתוך עמקי נפשו, כי בסיפורים הגדולים טמונה משמעות החיים. כי הסיפורים הגדולים חושפים מי אנחנו, מה הם ערכינו, לאן אנחנו רוצים באמת ללכת. הסיפורים הגדולים הם תרגום שמאפשר את החיבור הרגשי לנקודה הפנימית. סיפור כזה מספר את מה שקרה בראש השנה ג'שי"ד (445 לפנה"ס):

ויאספו כל העם כאיש אחד אל הרחוב אשר לפני שער המים; ויאמרו לעזרא הסופר להביא את ספר תורת משה אשר ציווה ה' את ישראל. ויביא עזרא הכהן את התורה לפני הקהל מאיש ועד אשה וכל מבין לשמוע ביום אחד לחודש השביעי. ויקרא בו לפני הרחוב אשר לפני שער המים, מן האור עד מחצית היום נגד האנשים והנשים והמבינים; ואוזני כל העם אל ספר התורה. ויעמוד עזרא הסופר על מגדל עץ אשר עשו לדבר [...]. ויפתח עזרא הספר לעיני כל העם [...]. ויברך עזרא את ה' האלוהים הגדול ויענו כל העם אמן אמן במועל ידיהם וייקדו וישתחוו לה' אפיים ארצה. וישוע ובני ושרביה ימין עקוב שבתי הודיה מעשיה קליטא עזריה יוובד חנן פלאיה והלויים מבינים את העם לתורה והעם על עומדם. ויקראו בספר בתורת האלוהים מפורש ושום שכל ויבינו במקרא. ויאמר נחמיה הוא התרשתא ועזרא הכהן הסופר והלויים המבינים את העם לכל העם היום קדוש הוא לה' אלוהיכם אל תתאבלו ואל תבכו כי בוכים כל העם כשומעם את דברי התורה. ויאמר להם לכו אכלו משמנים ושתו ממתקים, ושלחו מנות לאין נכון לו כי קדוש היום לאדונינו ואל תיעצבו כי חדות ה' היא מעוזכם. והלויים מחשים לכל העם לאמור הסו כי היום קדוש ואל תיעצבו. וילכו כל העם לאכול ולשתות ולשלח מנות ולעשות שמחה גדולה כי הבינו בדברים אשר הודיעו להם.

אפשר לתאר אירוע בראשית-מהפכני זה - לאו-לביא מדגיש ומסתמך על חז"ל המשווים את מפעלו של עזרא הסופר למתן תורה בידי משה רבנו - כ'קייטוע תרבותי' שהיה לשיטה רווחת בקהילות יהודיות: קטיעת רצף הקריאה כדי לגשר בין הטקסט לבין החיים, לקיים את "וחי בהם".

ה'מבין' - מי שמבין את הדברים - המורה, הרב, ה'שדכן' בלשונו של משה גרינברג, 'מכשף השבט' לטענת לאו-לביא ואנשי סתורה-טלינג, היה מתרגם את כתבי הקודש לבני הקהילה ותוך כדי פירוש היה מצביע על הרלוונטיות של הכתוב לחייהם, למתחיהם ולמשבריהם. בהסתמך על השימוש המקראי ב'מבין' אפשר בפרשנות תואמת להרחיב את תחילת מסורת זו עוד לימי דוד המלך; אך לאו-לביא מדייק את פרשנותו ומדגיש כי מוסד זה נוצר משום שרוב בני העם שעלו מבבל לאחר הצהרת כורש לא ידעו עברית.

מה גלום במילים העתיקות? זה עניין לעבודה פרשנית-דרשנית. יש משא ויש מתן, גילוי וכיסוי. יש דימויים ואלגוריות, רמז וסוד, רוח וסגנון, תוכחות ורגישויות. ויותר מזה - עניין של תרגום. המילה 'תרגום' מקורה ב'רגם' - השליך, ידה, סקל - וכוחה איתה. המתורגמן לא לוקח את המילים ומעבירן הלאה: הוא לוקח טקסט בשפה אחת ומריק את הגלום בו לשפה אחרת. המתרגם דבר כצורתו - אמרו חז"ל - בדאי. ההעברה הראויה משפה לשפה היא תהליך של דיאלוג בין-תרבותי - דיאלוג כדילוג מתרבות לתרבות, קפיצה זריזה בקצב נכון. התרגום הטוב מצריך חוש עיתוי מדויק וקליטה חדה של ריח התקופה: לא רוח הזמן אלא דווקא טעמו וארמוזיו. התרגום המצויין מצליח להעביר אל שפת היעד עוד ועוד מריבוי המשמעויות שיש למקור, מצליליו ומקצבו וממשקלו, מעולמו ומעמימותו. זוהי אמנות מתחכמת, ועמיחי לאו-לביא בחר בה כמרכז עיסוקו; הוא משלב בה גם מוזיקה ובעיקר תיאטרון, רגש, הומור ופוליטיקה, ורואה בה כלי חינוכי ראשון במעלה - כלי הנחלה ושינוי, תיקון עולם ותיקון אדם.

במהלך פרשני מקורי, נועז ומסחרר ביופיו, לאו-לביא חושף/ממציא מסורת עתיקה, הנסמכת על הקטע התיאורי לעיל מספר נחמיה (ח, א-יב) - מסורת ה'מבינים' (מסבירים, מפרשים, מתרגמים) להמוני העם. אך מעטים מ'עולי כורש' ידעו עברית וספק אם היתה זו שפת העם בתקופה שבין ייסוד הממלכה המאוחדת לחורבן בית ראשון. שיטה זו, לדברי לאו-לביא, שהחלה בזמן עזרא הסופר - עורך התנ"ך לפי המסורת - דעכה בין המאה החמישית למאה העשירית והוא וכחמש מאות אנשי סתורה-טלינג שהוכשרו בהנחייתו הם הנותנים לה חיים חדשים. באותו יום, משחר עד צהריים, על כמה מול שער המים בירושלים, נערכה הפרמיירה, בכיכובו של עזרא הסופר עם ה'מבינים' שהכשיר, למופע שמתחולל מאז לפחות אחת לשבוע: הקריאה

בתנ"ך, שלא ירד ממקומו הראשון ברשימת רבי המכר בכאלפיים השנים החולפות. מה שנקרא בפעם ההיא בירושלים נקרא מאז בכל רחבי העולם, משכיל ומאתגר המונים ונוסך בהם השראה.

ה'מבינים' - באמצעות מוסד התרגום, הפירוש והקישור - עכשוו את התורה והנביאים לקהילה ולכל אחד מהחברים בה. היה זה מסע כפול, משום שהקורה בקהילה סייע גם בהבנה עמוקה יותר של הכתוב. לבני הקהילה היתה זו התגלות: מסע מתמיד בזמן - היתוך בין עבר לבין הווה ועתיד - שהתקיים שלוש פעמים בשבוע, בשבת בעיקר. החיבור החי לתורה ולנביאים אפשר להם לפגוש את עצמם. היתה לכך עוצמה רגשית מכוננת כמו גם אפשרות לביטוי עצמי ולבירור, פתח לשייכות עמוקה. הקריאה המקוטעת היתה תשתית לבניית קהילות. המבינים, לפי הסיפור שלא-לביא מספר, הם-הם שעשו את היהודים לעם. עם הסיפור. הם מיצבו את התורה והנביאים כקול הדעת העמוקה, כמצפן וכמדריך המפגיש את קהלם עם משמעות חייו.

השיטה הזו לבשה צורה ופשטה צורה והדיה עודם מתגלגלים. לאו-לביא מבקש להחזירה ליושנה - ולעדכנה. לעשותה רלוונטית ואקטואלית, לטלטל את השומעים ולהזכיר להם את הערכים ואת התקוות, את החזון ואת היעדים שביקשו להגדיר דרכם את מעשי חייהם - כיחידים וכציבור. המבינים הם המתווכים, מי שמעבירים את הדברים מבין לבין - מתוך לתוך, מפנימיות הדברים לפנימיות הנפש. שיטה זו מעוררת, לאו-לביא מאמין, מעורבות רגשית, מחויבות, נכונות לפעולה. הוא עבד עליה לאורך שנת 2008/9 בהיותו עמית ירושלים במכון מנדל.

במועד הצגת הפרויקט האישי בתום השנה שעשה בתוכנית עמית ירושלים, הדגים אנסמבל נבחר את שיטתו של עמיחי לאו-לביא - אלתור על התרגום המיידית של הכתוב לעולמם הפנימי של הצופים. נכחו שם, בגאווה גדולה, הוריו: אביו, העיתונאי והדיפלומט נפתלי לאו-לביא, בן לשושלת רבנים מפוארת, ואמו ג'ן, בת למשפחת אייזנמן-ברויאר, אבותיה היו מעמודי התווך של האורתודוקסיה היהודית-גרמנית. היה אפשר להבחין בחיכם הגדול של השניים, בעיניהם שנצצו דמעות.

מה תרמה לו השנה שעשה בעמייתי ירושלים? "היא נתנה לי המון", הוא אומר. "הייתי כל כך עמוק בסתורה-טלינג, שזה מניפסטציה מסוימת של החזון הגדול שלי, ואני מאוד גאה בה, אבל זה היה כרוך איכשהו בראייה צרה. הייתי צריך זמן כדי לחשוב בגדול על מה אני ומי אני ומה החזון הזה, ואיך העניין של תרגום תורה מיתרגם לתרגום הגדול של הטקסט היהודי. הייתי זקוק למרחב הנשימה הזה, לשיחות האלה, לעלות על ההר ולהסתכל במבט ציפור על זה. זמן ומרחב ומורים. חידוד הספר. הספר התחיל אחרת והמשיך אחרת מאוד, הרבה יותר מועיל ואינטליגנטי. מאז הרציתי את הרעיון עצמו, של חמשת השלבים, ואיך מתרגמים רעיון לטקסט קיים. הרציתי על זה עשרות פעמים."

- זה לא היה מבחינתך צירוף מקרים - שנדרשת לתרגום, למטוטלת של תאוריה ופרקטיקה.

עמיחי לאו-לביא: ידעתי שיש לי זמן ומרחב לחשוב בגדול ולנשום. וזה גלגל הצלה. פגשתי את התרגום המנדלי. והצורך לייצר טקסט בסוף השנה, שהיה מלחיץ, היה כור היתוך מעולה. יצרתי תאוריה שאני באמת רוצה לכתוב ולפרש אותה, היא הזינה ומזינה אותי מאוד, ובטקסט הקבלה למכון כתבתי גם שאני רוצה גם לחשוב האם אני באמת הולך לרבנות או לא. כלומר מה הכיוון ההגיוני בסתורה-טלינג, מי אני אהיה. תוך כדי שיחות ולימודים התחדדה אצלי ההחלטה שאני הולך לבית הספר לרבנות כדי שיהיה לי תואר, שאני יכול להמשיך לתרגם איתו עם איזו סמכות קהילתית אחרת, ושיש גם דברים שאני רוצה ללמוד ואם אני כבר הולך ללמוד כמה שנים ולהוציא דוקטורט או מה, אני יכול גם לצרף לזה רבנות. זה גם מאוד אישי, קשור לאגו, לסיפור המשפחתי. יש כאן יצר הרע של אגו, משפחת לאו בבקשה - הנה הגרסה ההומואית שלכם, זה הילד הרע; ומצד שני, מה לעשות, אני מסתכל על כל מיני תינוקות בני 26 שגמרו בית ספר לרבנות ומרוויחים מאתיים אלף דולר בשנה. ואני מה? חסכוניות אין לי. אז גם תעודת ביטוח. אנשים צריכים תואר? - נביא לכם תואר. השנה ההיא - הדימוי הוא של המרפסת הירושלמית הקטנה שהיתה לי. כמה מהמורים היו חשובים לי מאוד. שאני בקשר טוב איתם. לדוגמה - לי שולמן

או הקורס של פיקרסקי על חינוך, והלברטל ואחרים. היה זמן ללמוד, כסוג של 'לשמה'. הנוף הנשקף מהחלונות - לא רק במובן הפיזי. יש אפשרות גישה לפרופסור זה ולחוקר זה, והדבר קורה. יש מרחב נשימה גדול. האופק שלי התרחב מאוד. מהמקום הצר שאני נמצא בו - פתאום - יש כאן המון שיחות במקום הזה. והאוסף הזה עוזר להרחיב - להסתכל קדימה.

בקבוצת התיאטרון האינטראקטיבי הנשען על סיפורי המקרא - סתורה-טלינג - נוספים לדרמה מוזיקה והומור. התורה הופכת להיות נגישה וישירה, נוגעת בחיים, קונפליקטואלית, מפעילה. ייסודה בניו יורק ב-1999 היה ראשית דרכו הציבורית של לאו-לביא; ממנה התפתח גם - שלוש שנים אחרי שסיים את לימודיו בתוכנית עמיתית ירושלים - בית הכנסת המקורי שבראשו הוא עומד במנהטן, הלאב/שול. הפדגוגיה שפיתח בעבור סתורה-טלינג: סינתזה של חינוך, אמנות התיאטרון, סיפורי המקרא ומועדי ישראל. במרכזו עומד ה'מייבן' - מושג אמריקני שהורתו ב'מבין' העברי דרך היידיש. ה'מייבן' (שמציין בתרבות האמריקנית "אדם בעל ידע חריג") מתייחס למנהיג קובע-טעם. ה'מבין' הוא מומחה - בעיקר בתחומים חדשניים ומתחכמים ו/או בפוליטיקה ו/או בתרבות הפופולרית. את הפדגוגיה של ה'מבין' מנחה השאלה "מה על יהודי לדעת כדי להיות חבר משכיל בקהילה?". בניסוח שונה מעט זוהי שאלת המפתח שהנחתה כעשור קודם לכן את פרויקט 'מדברים חזון' של קרן מנדל - מהי דמותו הראויה של 'בן התרבות היהודית'. מקור השאלה הוא בנתק הגובר בין יהודי ארצות הברית למורשתם העשירה. איך יוצרים מחדש את החיבור? בעיני לאו-לביא התשובה היא בסיפור היהודי - ליתר דיוק: בסיפורים היהודיים וביכולת לספר אותם - אותם סיפורים שמספרים לנו מי אנחנו ומבנים את זהותנו, הסמלים המכוננים שהם פורשים לפנינו, מטעני החוכמה הספוגים בהם, לצד עריכה מעודכנת של ה'עבודה' שבאה לחזק את זיכרונם ולכבדם - טקסי חיים, חגים ותפילות. וכיצד הסיפורים הללו והפולחן הנכרך בהם רלוונטיים לחיינו ולחיפוש אחר הסבר, תובנה ומשמעות, מתוך הבנה שידע הוא תהליך, לא תוצר מוגמר, ושעולם הפרשנויות והקריאות תמיד מתרחב ומתגוון, מתעמק ומתבחן. מכאן עולה משמעות מעניינת ועשירה למונח 'תרגום' -

זו של העולם כטקסט, של חיינו כסיפור, של הרפלקסיה והמודעות העצמית שלנו כתרגום ושל התרגום כלמידה מתמדת.

מטוטלת התרגום הנעה מהתאוריה לפרקטיקה ובחזרה מהפרקטיקה לתאוריה נמצאת בלב התפיסה החינוכית של התוכניות במכון מגדל למנהיגות. סימור פוקס הנחיל תפיסה זו לכל תלמידיו: "אי אפשר להפריד בין החזון ליישומו", כתב במסתו "אמנות התרגום" המופיעה ב'מדברים חזון'. בטקסט המקורי ראה את נשמת הלימוד היהודי. "מה תפקיד הטקסט?" הוא שאל: "ראשית עליו לעורר את הדחף האינטלקטואלי ולהגיב אליו. כל הוגי הדעות סבורים שהפנייה לאינטלקט היא שמנחה בני אדם וממריצה אותם. שנית, עליו לעורר כמיהה רגשית ולספק אותה. קריאת הטקסט כראוי תעורר רגש עמוק. גם טקסט שלכאורה אין לו קשר כלשהו לנושאים רגשיים עשוי להיות מרתק ביותר, אם יש פתיחות לכך, במהלך פענוחו והבנת הכוונה הטמונה בו." התרגום המחיה את הטקסט הוא האמצעי המרכזי להנחלתו והוא יסוד העבודה החינוכית.

כששב לירושלים בסתיו 2008, לשנת הלימודים בתוכנית עמיתי ירושלים, התמקד לאו-לביא בתנועת השיבה של מטוטלת התרגום - מהפרקטיקה אל התאוריה. הוא הקדיש את השנה לעבודה על ספרו, *Bible, Interrupted - How to tell the Greatest Story Ever Told*. היה זה מאמץ לסכם את עבודתו כאמן וכמחנך יהודי לא-פורמלי, המבקש לגשר באמצעות שיטת התרגום העתיקה על התהום הפעורה בין הדורות המודרניים לבין מורשתם מקדם.

עבודה זו החלה לנבט כתריסר שנים קודם לכן, בעקבות הטלטלה שפקדה את החברה הישראלית עם רצח יצחק רבין. לאחר מכן עבר חוויה עמוקה כשעלה אביו לקרוא בתורה בשבת. היה זה בבית כנסת שאולטר במלון למרגלות החרמון, במהלך חגיגה משפחתית רבת-משתתפים לרגל יום הולדתו השבעים, טקס משפחתי אינטימי מאוד, מחבר מאוד. שתי הטלטלות הללו הורו לו שאפשר לחבור אחרת לטקסט, ושחייבים לחבור אליו אחרת. "אני לא רוצה לוותר על שום פסוק מהתורה," הוא אומר, "אבל אני מדבר על 'מסך חצוי': הנה העברית והנה הארמית, הנה התורה והנה ניו יורק טיימס, הנה מה שהיה - הנה מה שהוזה. אני לא אוותר על שום פסוק מהתורה, כולל טבח

העמלקים וכולל משכב זכר וכולל עבד כנעני וכולל גם כל ספר יהושע. אבל אני רוצה לשים תרגום ליד זה, והתרגום הוא פרשנות. "ובתרגום, הוא מוסיף, "קיימת חובת המחאה, יצירתיות הפרשנות, ההתקשרות עם מה שירשנו וחובת המתרגם וחירותו לא לנטוש את המקור, להראות ולקרוא עליו תיגר."

הנה: "תועבה", קוראת התורה למשכב זכר. הוא הקדיש לכך את דרשת הבר מצווה הדמיונית שחיבר ופרסם במלאות לו 43, כתיקון לדרשה שלא נשא כשעלה אז לתורה בבית הכנסת בשדרה החמישית, פרשת 'אחרי מות-קדושים', עת כיהן אביו כקונסול ישראל בניו יורק:

התחלתי ללמוד את קריאת התורה שנתיים לפני אותה שבת, כשעוד היינו בישראל. היא היתה מוקלטת על קסטה, אותה השמעתי שוב ושוב עד שידעתי כל פסוק בעל פה. תחילה לא ממש שמתי לב למשמעות המילים. אבל במשך הזמן התחלתי לשים לב יותר, והתחלתי לתהות על המשמעות של חלק מהחוקים, בעיקר אלו שעסקו באיסור ראייה של ערוות בני אדם. בפרשה יש רשימה של קרובי משפחה שאתה לא אמור לראות בעירום. היא מופיעה פעמיים. הבנתי ש"ראיית ערוה" היא דרך מנומסת ותנ"כית לדון על קיום יחסי מין. אבל לא הבנתי למה יש קרובי משפחה שנמצאים ברשימה וכאלה שלא. והיו לי עוד כמה שאלות על כמה מהאיסורים האלו. המורה שלי, ר' מוטי, לא רצה לדבר על זה יותר מדי. הוא אמר שאני אבין כשאגדל. ביום שבו אני אהיה לגבר.

נדמה לי שהיום הוא אותו יום.

אני לא יודע אם אני גדול כמו שהמורה שלי התכוון, ואם אני באמת כבר גבר, אבל מכיוון שנהייתי בן 13 היום אני חושב שאני מספיק גדול כדי לשאול אתכם כמה שאלות על החוקים האלו, ועל אחד במיוחד שעליו חשבתי הרבה.

החדר דמם. אמי, למעלה בעזרת נשים, מסתכלת עלי במבט רציני ומוזר. אבי, בשורה הראשונה, מסתובב אל דודי שיושב לידו ולוחש לו משהו באוזן. הדוד מנענע בראשו, מבולבל.

אחרי הרשימה של קרובי משפחה שאת ערוותם אסור לגלות יש כמה חוקים נוספים שמתארים התנהגות מינית אסורה. אחד מהחוקים האלו אוסר על קיום יחסי מין עם בהמות. חוק אחר אוסר על משכב זכר - יחסים מיניים בין גברים. קוראים לזה תועבה. העובר על איסור זה נענש במוות. דממה.

סליחה אם זה מוזר, ואולי לא מתאים, או לא הדרשה שציפיתם שאני אדרוש היום. אבל לפני כמה חודשים, כשהלכנו הביתה מבית הכנסת, שאלתי את אבא שלי מה זה אומר להיות גבר, והוא אמר לי שלהיות גבר זה להיות ישר ולא לפחד מהאמת.

והאמת היא שחשבתי הרבה על האיסור הזה, וזה מפחיד אותי ואני מתבייש לחשוב על זה או לדבר על זה, אבל זה גם מבלבל ומרגיז אותי. אני יודע שזה לא בסדר להטיל ספק באלוהים ובתורה, ואולי אני צעיר מכדי להבין. אבל אני לא חושב שהחוק הזה על התועבה הוגן, ואני לא חושב שמי שחוטא בו מגיע לו למות.

היום, אתם אומרים, אני גבר. אבל בעצם אני חושב שזה כבר קרה. אני חושב שהפכתי לגבר לפני כמעט שנה, כשהתנשקתי בפעם הראשונה, והרגשתי כמו מבוגר. נישקתי ילד אחד, חבר שלי, חבר שאני אוהב. זה גרם לשנינו לפחד ולהיות מתוחים, אבל זה לא הרגיש מלוכלך, או לא נכון, או כמו תועבה, מה שזה לא. זה הרגיש קדוש, מה שזה לא יהיה. זה הרגיש נכון.

אל תסתכל למעלה. אל תסתכל למעלה. הפה שלי יבש. הלב שלי דופק מהר יותר משדפק אי פעם. אני מודע לכך שחיי אולי לא יהיו יותר כמו שהיו. אני ממשיך לקרוא את הדרשה.

אני לא תועבה. לא מגיע לי למות בגלל מי שאני אוהב.

אתם כולכם מסתכלים עלי עכשיו, ואתם לא מרוצים, אבל שמרתי את הסוד הזה, התועבה הזאת, בבטן מספיק זמן.

אם היום אני גבר, אז היום אני מספר את האמת ומתעמת איתה, כמו גבר. ואתם, שבאתם מרחוק ומקרוב, אם אתם אוהבים אותי באמת, עדיין תאהבו אותי, אני מקווה, כמו שאני. אני יודע שהתורה אומרת שזה לא בסדר. אני יודע שזה מאכזב אתכם, הורי ואחי, משפחה וחברים.

אבל אולי התורה לא התכוונה למה שאני מרגיש, כי אני לא חושב - אני לא מאמין - שאלוהים חושב שאני מלוכלך, או חוטא, או תועבה. משום שכך אלוהים ברא אותי, בצלמו, כמו שאני. אהיה אשר אהיה. היום אני נהיה לגבר, ואני מי שאני, עם כל השאלות, והספקות, וההחלטות הקשות והאמת. אני חושב שזו המשמעות של "להיות גבר". [...]

"יש דו-קרב בעשור האחרון, אתה יכול לקרוא לזה 'דיאלוג', לאו-לביא אומר - 'בין עקרונות שונים של פירוש. באים הקראים המודרנים' ואומרים, 'מצטערים, כך כתוב בתורה' ואחרים אומרים, 'למה מצטערים? - כבוד הבריות: בגלל שינוי הדורות יש לתקן.' כך היה בתנועה הקונסרוטיבית, ה'מסורתית', עם פרופ' שאול ליברמן, שהיו צריכים לחכות עד מותו ב-1983 כדי להסמיך נשים לרבנות ולומר ביום העצמאות 'הלל' עם ברכה, בגלל התנגדותו. אבל אני למדתי בינתיים שיש חלופות, שהיו בהיסטוריה היהודית מנהיגים בעלי שיעור קומה שקראו תיגר על המוסכמות ויצרו אלטרנטיבות נבונות מבפנים; יש גישות אחרות, לא אורתודוקסיות, ויש דיאלוגים. הציות למסורת, בתחושה שלי, לא בא מציות לרצון האל. הוא בא מאחריות לשיח החברתי הקולקטיבי. השאלות הן האם לשנות ומה לשנות. יש בהיסטוריה היהודית מעבר מאגדה להלכה. אבל קודם כל צריך אגדה. זה אוצר המילים הבסיסי."

ב-1997 מצא לאו-לביא את בסיסו בניו יורק, מקום מפגשן התוסס של יהדות רבות המתכנסות לאוהל יהודי רחב. קשה למקם אותן ברגע נתון במקום מסוים או להפך וקשה לתאר בדיוק מפורט את מעשיו: דתי-לא דתי, עם השכלה תורנית ונפש מורדת, כולו מעורר לחיים בחדות את מושג התרגום: המסך המפוצל הוא חייו שלו. רגע אחד הוא שקוע בעיון בכתבי הקודש ובמשנהו הוא סטנדאפיסט מנתן אושיות; ענוב ומחויט, הוא עורך ומנחה את טקס יום הזיכרון הישראלי בסמינר התיאולוגי היהודי בניו יורק, צנחן לשעבר בצה"ל, בוגר ישיבה ובן 'הדור השני' הנושא את צלקות העבר; בה בעת הוא מציג בתערוכה שאצר שם טובי קאהן את המיצג 'גניזה' שיצר -

משוקע בשרידי אבלות, כאב וצער - יהודי מאוד, פרטי ומשפחתי; כולל החולצה שקרע אביו באבלו שנתיים קודם - לראשונה יכול אז להתאבל.¹⁰⁶ בכריזמה השופעת שלו ובחן רב הוא מרסס קהל מעריצים המחכה להנחיותיו בערב סתורה-טלינג בגלריה בברוקלין, טס לווינגטון למפגש של ג'יי-סטריט כהומוסקסואל הנאבק להכרה ובוועט במשתתפים בשאלה מדוע אינם עוסקים בנושאים חשובים ומהותיים יותר, ובזירה אחרת הוא אב מסור לשלושת ילדיו הקטנים. אין לו בעיה לערוך תוכנית עסקית ללימוד תורה כשם שאין לו בעיה לצאת מקואורדינטות הזמן והמרחב ולראות את עצמו כאיש חינוך המבקש לגשר בין עתיד לעבר, שומר הגחלת. והכל אישי. מאוד אישי. דרמה גדולה, רווית קונפליקטים.

על פניה נראית משנתו של לאו-לביא בעייתית, רבת-סתירות ומעוררת תהיות, מבקשת לפשר בין קטבים שדוחים פשרה. אבל מעל לאלפיים וחמש מאות שנה אלה גם פני מה שנכלל בתווית 'הדות' והמתח הפנימי המתרוצץ בה, זה שמוגדר כבר בספרות התלמוד כ"אלו ואלו דברי אלוהים חיים". ואחרי כל זה הוא רוצה לחזור - כרב - לארץ. יחסו לארץ אוהב וכואב. בבלוג שפרסם לאחרונה באתר שלו (<http://amichai.me>), ערב יום העצמאות השבעים (שהוא גם יום הולדתו), ציין שעד לפני כמה עשורים היתה ישראל הדבר שאיחד את העם היהודי ואילו כיום היחס אליה הוא הגורם המפלג ביותר את העם.

"הגיע הזמן לשים גם כאן את הדברים על השולחן", הוא אומר. בשיחותיו עם אחיו, בני לאו, מדגיש באוזניו הרב הדתי-לאומי את החשיבות של העשייה היהודית בישראל - כי בה נקבע הגורל היהודי. "מי שלא סוחב את האלונקה הזאת - לא סוחב אלונקה, אמר אחי הגולנצ'יק. מצד אחד אני מסכים איתו לגמרי ומבין אותו. בתור מי שבא משם ורוצה לחזור לשם. מצד שני האלונקה הרבה יותר גדולה מאשר חתיכת קרקע ציונית, היהדות הרבה יותר גדולה מהציונות. וכשעזבתי ב-97 את ארץ הקודש לניו יורק, זה די היה תחת הדגל הכן שאם ישראל נחרבת היהדות נשארת. ואותי מעניינת היהדות הרבה יותר מאשר הישראליות. אני עדיין אוחו בדגל הזה, אבל אם אתה שואל אותי מה החזון הלאה, אינני יודע לאן רגלי ייקחו אותי. כעת אני מרגיש

106 משפחתו המסועפת של נפתלי לאו-לביא, למעט אחיו הצעיר ישראל מאיר לאו, שאותו הציל, ואחיו למחצה מנישואיו השניים של אביו, יהושע הגר-לאו, נספתה בשואה. הגר-לאו הלך לעולמו ב-2012.

שזה יהיה בארץ, כי זו שפת האם שלי ואני מתגעגע לעברית. ואוי לו לכן זוגי הבא אם הוא לא יהיה ישראלי, כי אחרת לא אוכל לדבר איתו שירה.”

רוח ההכלה המנדלית מפעמת גם בבית הכנסת ה'דילוגי' שהקים פה ושם במנהטן, ללא מען קבוע: כולם מוזמנים - יהודים ולא-יהודים, בכל גיל, מכל רקע ומכל תחום. המחויבות היא לרבגוניות, לאו דווקא למסורת. המסורת היא עוגן הכרחי, אך לא מחייב: הפרקטיקות של העבודה יכולות להילקח ממסורות אחרות, מתרבויות אחרות, מדתות אחרות, מהעכשווי ומהעתיק, תוך שימוש בפיתוחי העידן הטכנולוגי הממהר, עתיר הידע. הבאים בשעריו יכולים להיות מכל מין, מכל אפשרות משפחתית. המוקד: פתיחות. רצון להיפתח עוד.

זהו בית הכנסת הניסויי של מנהטן - לאב/שול. מֵעֲבֹדָת, הוא קורא לזה בעברית. "התכנסויות בקודש להזנת צימאוננו למשמעות, לחיבור, לרוחניות ולקהילה." המעבדת היה הפרק החדש של אמני הסתורה-טלינג, שהתארגנו כקבוצה לקהילה שוחרת פולחן יהודי וחוויה יהודית. למעלה מארבע מאות איש פקדו את בית הכנסת הניסויי ביום הכיפורים בשנתו הראשונה, שנפתחה בקיץ 2013. כעבור שלוש שנים באו כבר למעלה מאלף איש. מאות רבות עוקבים אחרי פעילותו זו, שמועברת בשידור חי באינטרנט. אתר המעבדת מזמין את "הציבור הרחב, לשלל הגילים ולמגווני הרקע, להתנסות בטקסים, לימוד, לחוות חוויה רוחנית, רגשית, שכלית וחברתית, מבוססת על מסורת ישראל ומיועדת לדורות חדשים המחפשים משמעות כל אחד ואחת בדרך אחרת." שלשלת הדורות הנרתעת מגלה סקרנות.

באתר מציע בית הכנסת החדש לבאיו צמיחה אישית ותוכניות לפיתוח מנהיגות, רוחניות וצדק חברתי, לימוד שאינו פוסק והתנסויות אמנותיות, טקסי חיים וקהילתיות. הוא לא מזמין אנשים לתפילות כי אם ל"אירועי עבודת שמים" בטרייבקה האופנתית. בית הכנסת לא ישקוט על שמריו, הוא מבטיח, אלא יתכנס בגלריות, במוזיאונים, במרכזי תרבות ובאולמות ציבוריים. הם התחילו ביקב דווקא.

רוח חדשה. עם כל שמרנותה של מסורת עתיקת יומין, תמיד נמצאו מחזיקיה או צאצאיהם בחזית החדשנות. באלפי השנים האחרונות השתנה מאוד מצב האדם,

עבודותיו, מכשיריו, מגוריו, תוחלת חייו, ענייניו ואמונותיו. רגשותיו, שאלותיו ובעיותיו לא השתנו. בכתבי הקודש יש הנחיות, הדרכות, עצות, דברי חוכמה ודברי נחמה. הקריאה בהם מציבה שאלות ומספרת סיפורים יוצרי זהות ומשמעות. פרשניהם אף הציעו דרכי קריאה בהם ודרכי התבוננות. החיבור המחודש למורשת מציע קרקע פורייה לפיתוח איתנות נפשית המעוגנת בזיכרון הקולקטיבי, סולידריות ושייכות תרבותית, כמו גם חיבורים עשירים וחדשניים לדרכי התמודדות בשאלות הגדולות, כמו גם ביקורתיות. פרקטיקה זו של 'מבינים' בהכשרתם ניתנת ליישום במגוון הקשרים, דתיים ולא דתיים. ההכשרה מבוססת על תאוריות בחינוך, על מיומנויות משחק ועל כלים יהודיים מסורתיים לפרשנות הכתוב. היא מאפשרת לעוסקים בה להחיות את הטקסטים הנושנים ולהביאם אל לבבות הציבור, שעשוי לקבל מהם השראה ללמוד ולחקור את ערכיו, את סדר העדיפויות הקהילתי ולמצוא את משמעותם האישית בעיני כל אחת ואחד. בכל אלה הם נעזרים בהנחייתו של פרופ' אביגדור שנאן מהאוניברסיטה העברית בירושלים.

שיטת חמשת הצעדים של ההכשרה: מוקד, קול, תרגום, מסגור ואינטראקציה, מאפשרת ל'מבינים' לבחור בטקסט מקראי, לזהות את ליבתו ולערב את הקהל בלימוד אינטראקטיבי: המבינים של סתורה-טלינג מתחלקים לשלוש קבוצות - אלה העובדים בחוגי המנהיגות הקהילתית היהודית, מאמני בני מצווה ומדריכים העוסקים בילדי הגן. התוכנית לאנשי-דת היא מוקד העיסוק של אנשי סתורה-טלינג, משום שהם כבר מצוידים ברוב הכלים, ובהם עברית, אוריינות יהודית ואישיות כריזמטית. הם גם נמצאים בקהילה בתפקידי הנהגה ומקבלים משכורת בעיסוקם הנוכחי. ההכשרה אורכת שנה והלומדים מפתחים במהלכה תוכניות מקוריות בסיוע אנשי סתורה-טלינג. הם לומדים באמצעות אמנות ועירור מבוקר של רגשות, תמהיל של תאוריות למידה, תאוריות של תרגום וגישות יהודיות קלאסיות ועכשוויות למדרש. הם עובדים על הכרה ומודעות, על חינוך אסתטי ועל גילוי עצמי באמצעות תחומי האמנות והפילוסופיה, המביאים בסופו של דבר לאינטראקציה רעננה עם הכתובים, הנוסכת השראה ותדורה בחדוות הגילוי.

שיטת חמשת הצעדים של ההכשרה שלאו-לביא פיתח וסיכם בספרו מאפשרת לבחור בטקסט מקראי, לזהות את ליבתו ולערב את הקהל בלימוד אינטראקטיבי.

השיטה בכללותה נסמכת על 'ביבליודרמה' (מקרא-יוצר). העיסוק שלהם בתיאטרון נובע משילוב הקדוש והחינוכי ביסודות הבידוריים בחוויה האנושית. לטענת העוסקים ב'פסיכודרמה', יש ביכולת החוויה התיאטרלית להביא להתמרת ההבנה. בסתורה-טלינג נעזרים בפטר ברוק ובספרו 'החלל הריק' כדי לעסוק ב'תיאטרון הקדוש', העוסק בהארת המחוזות האפלים בנפשנו ובהצגתם, בעיקר דרך הפולחן; זהו תיאטרון השואל מדוע אנחנו כפי שהננו ומה עלינו לעשות אם אנחנו רוצים להשתנות, לצד התייחסות להיבט הציבורי של הימצאותנו בקהילה עם אחרים ומהי משמעות הדבר. הם עוסקים גם ב'תיאטרון המיידי', העוסק במציאות השוטפת והנוכחת, בחוויה הנפשית-רוחנית החזקה, העכשווית והישירה המטביעה חותם כדי שינוי חיים, ובתיאטרון ה'מחוספס', הנוגע בסוגיות חברתיות תוך התייחסות קומית.

"דמיינו את בית הכנסת של העתיד, נכתב באתר הלאב-שול: "מרחב להתכנסות, השראה, היכרות, טקסי חיים, מועדים, ובניית קהילה דינמית ותוססת המקשרת אותנו לעצמנו, לזולת, למורשת העבר ולעתיד מלא תוכן והשראה." קהילה המבקשת להתכנס כדי למצוא יחד את משמעות החיים היהודיים כאן ועכשיו. לדון יחד בסוגיות כגון: "מדוע חשוב לשמר ולחדש, להמשיך ולרענן, את המורשת היהודית. מדוע חיים יהודיים מלאים, תוססים ומשמעותיים, הם החיים שראוי לנו לחיותם, לדבוק בהם, להעשירם - ואיך עושים זאת?"

לאו-לביא מדבר על יהדות אמיצה, בעלת יושרה אינטלקטואלית, עמוקה ברוחניותה אבל עתירת הומור ותחכום. הוא רומז על יהדות מסתכנת, אולי מסכנת. מתריסה ומעיזה, רדיקלית, מנתצת דעות קדומות. בקצרה - מהפכנית. יהדות שתואמת את השינויים בעולמות התוכן ובעולמות הכלים, יהדות מעוגנת בעולם וירטואלי, דיגיטלי, על אביזריו החדשניים ושינויי התקשורת, השפה ואופני החיבור האנושיים, כל זאת בלי להינתק ממורשת עשירה, חכמה ורבגונית. מילת המפתח היא 'ריבוי', הנצמדת להכלה. אינך חייב להיות יהודי כדי לחיות חיים יהודיים, הוא מדגיש. פתיחותך היא שקובעת, היחס שלך לאסתטי חשוב לא פחות מחריפות ניתוחיך. האמנות לגוניה ולתחומיה, מעורבות חברתית - בלי קשר לעמדותיו הפוליטיות של מי שמבקש להיות חבר בקהילה. יופי ויצירתיות. חזון הנרגם לעולם מתוך אותו חופש פרשנות לכתובים עתיקים ומפוארים. האם זו יהדות שחודשו פניה או שמא רק מתיחת פנים רטורית?

"ברור לי שארגו הכלים שנקרא 'יהדות' נועד לשרת את האדם," הוא אומר, "לתת משמעות רוחנית, פסיכולוגית, אינטלקטואלית, יומיומית לפשר הקיום, כמו הרבה ארגוני כלים אחרים. היהדות נועדה לשרת את הצורך הזה, הפרטי והציבורי, והשורה התחתונה היא לא אם אני יהודי אלא אם אני בן אדם. המודעות היא אנושית ולכן יהודים למען ישו או הארי קרישנה, חב"ד או פרוטסטנטים הם היינו הך. אתה טס בלופטהנזה או באל על: ההבדל הוא בבדים ובאוכל והכל אותו דבר. אני במקרה טס באל על כי ככה נולדתי. זה מדבר אלי מאוד עמוק. השורה התחתונה היא אוניברסלית, לא פרטיקולרית. ה'אדם' ולא ה'יהודי'."

"אני מסתכל מסביב על יהודי העולם ואני רואה הרבה בערות, בעיקר בערות, חוסר קשר לתוכן האמיתי; אנשים תקועים בשכבות רדודות מאוד, בכל הקשור למסורת ולעבר - מה יש לזה להציע בכל הקשור לאושרו של האדם, להיותו אזרח או אדם מועיל יותר? שבת, חגים, כשרות, תורה, בר מצוות - פלא פלאים שזה עוד בכלל קיים. אני זכיתי מן ההפקר. קיבלתי את כל האינפורמציה בגלגול הזה - ובעטתי בה בעוט היטב; אבל בדיעבד יש לי כל האינפורמציה שממנה אני יכול לייצר נוסחים. זאת פריבילגיה שלרוב יהודי העולם אין. עכשיו, שיעשו עם זה מה שהם רוצים, משיחיות כזו ורדיקליות אחרת, אבל שזה יבוא מידע. אז חשוב לי לייצר מאגרי מידע זמינים למשתמש כדי שהמפלצת העתיקה הזו, גוף הידע היהודי, תהיה נגישה. "במאות השנים האחרונות כל זה נעשה לא נגיש. בתי הספר היהודיים הם שממה. החזון שלי הוא לייבש את ביצות הבערות ולהנגיש את המסורת על כל שבעים פניה לאנשים שרוצים באמת תוכן בחייהם."

אולי ה'הסתכלות' החדשה הזו שהוא מציע היא מונח הדורש הבהרה. בספר במדבר (טו, לט) נדרשים בני ישראל לזכור את כל המצוות, בלוויית ההסתייגות הבאה: "ולא תתורו אחרי לבבכם ואחרי עיניכם אשר אתם זונים אחריהם." זוהי אזהרה שהתפרשה גם כשלילת היוונות, כשלילת תרבות המערב בכלל. אבל לאו רוצה את ההפך מזה. תרבות הנגד שצמחה באירופה בשלהי שנות ה-60 של המאה ה-20 חרתה על קירות הסורבון בפריז את הסיסמה - "הדמיון לשלטון". דמיינו, מציע לאו-לביא, דמיינו.

הקוסם בברית החינוך: ד"ר סטיבן חזן ארנוף

היא הכריזמטית בערי תבל, המסחררת, התזזיתית והנורוטיית בכולן; הגדולה והעצבנית בערי ארצות הברית: מספר תושביה בעת כתיבת שורות אלה עולה בכמיליון על אוכלוסיית מדינת ישראל כולה, בלי למנות את מיליוני הנוהרים אליה מדי יום מקרוב ומרחוק לעבוד או לקנות או ללמוד ואת חמישים מיליון התיירים הפוקדים אותה מדי שנה. קוסמופוליטית, תוססת, המעוררת בערים - בירתה הראשונה של ארצות הברית, שהיתה ברבות הימים לבירת הצרכנות העולמית, ממותגת לעיפה; ממשלות הקיטש ואנינות הטעם, החדשנות והיצירתיות, הוולגריות, הבנאליות והשרירותיות מושלות בה יחד ערב ובוקר. מרבצי כישרון אנושי משתרעים מלוא עין ומכל עבר, נחשולי פיתוי שוצפים בארשת של הזדמנות-צילום. וודי אלן לכד את נשמתה בסרטיו, אלן גינסברג חשף במילותיו השורקות את מרירותה הזועמת. קו הרקיע שלה, שהופך בלילה ללוח-בקרה קוסמי, מקבע את החתירה אל הפיוט - שובה לב גם בכיעורה ובניכורה, בצחנתה המבושמת, בצפיפותה, בפקקיה ובייסוריה. ניו יורק - ליתר דיוק הפרעת הקשב שלה, מנהטן: רעש ותשוקה, ספוגים להפליא במקצביהם של ג'ורג' גרשווין ודיוק אלינגטון, זורחים מפרצופו המוזהב, האיכוני והגחמני של דונאלד טראמפ. העיר היהודית בעולם - למעלה משש מאות אלף יהודים גרים ובולטים בה, ובמרחב המטרופוליני שלה גרים יותר יהודים מאשר באירופה כולה ורוסיה בכללה. כחמישית מתושבי מנהטן הם יהודים (רק קתולים יש יותר). כאן קמה ב-1654 הקהילה היהודית (הפורטוגלית-ספרדית) הראשונה בצפון אמריקה ומאז, ללא הרף זה 360 שנה, נעשים

במנהטן ובסביבותיו ניסויים מרתקים בהקמת קהילות יהודיות. על אחד הניסויים הללו הופקד ד"ר סטיבן חזן ארנוף, כמנהל המרכז הקהילתי היהודי ברחוב 14. צעיר-נצחי שחיוך לא מש מפניו, בוגר מחזור כ"ב של תוכנית עמיתי ירושלים. מוזיקאי, שבדומה למוזיקאים רבים אחרים יש בו מהשמאן, בחיפוש לא פוסק אחר הצליל שירעיד עולמות. את המכשף שבו ממסגרים גם הכיפה הבוכארית הצבעונית שלראשו והניצוץ שניצת פעם אחר פעם בעיניו. בלי שהתכוון לכך הוא נראה כמי שלוהק למחזמר ניו אייג'י בתפקיד המנהיג האולטימטיבי בתפיסה היהודית - מוזיקאי-רומנטיקן עשוי ללא חת - "נעים ומירות ישראל".

בחזן ארנוף, 49, ניו יורקי מקליבלנד, אב לארבעה, מתגלמת רוחה של העיר בחן רב. נמזגים בו האמן, האינטלקטואל והחוקר, מתובלים בקסם אישי כובש ובמנהיגות מולדת. יהודי שומר מצוות ושוחר מורכבויות; מנסה לגשר בין מיסטיקה לרוקנרול מתוך עיון בממדים התיאולוגיים ביצירותיהם של בוב דילן, לאונרד כהן וברוס ספרינגסטין; תמיד תר אחר אפשרויות לחיים יהודיים יצירתיים ומשמעותיים. את הדוקטורט במדרש ובפרשנות עשה בסמינר התיאולוגי היהודי בניו יורק; עד אז הספיק להיות ממייסדי זיק - כתב עת למחשבה ולתרבות יהודית - ומעורכו. לפני כן ניהל את התוכניות ב'מקור' ברחוב 67 ליד סנטרל פארק, ברוח מרכז התרבות היהודי הוותיק ברחוב 92. בנעוריו יצא לנדוד בכל אחת ממדינות ארצות הברית (למעט הוואי ואלסקה), ועשה גם בישראל, שם רכש עברית רוטה, עשירה וקולחת ופגש את בשמת - לימים אשתו, בת זוגו ואם ארבעת ילדיהם. ב-2005 שב עם משפחתו לירושלים, כשהתקבל לתוכנית עמיתי ירושלים במכון מנדל למנהיגות, וחזר לארצות הברית כעבור שנתיים בסיימו את התוכנית. אחר כך שב לירושלים, שוב בניסיון להקים קהילה - עם הסטודנטים במרכז האקדמי שלם. ואז התמנה למנכ"ל רשת המרכזים הקהילתיים היהודיים בארצות הברית והיה על קו ניו יורק-ירושלים; משפרש - שב לירושלים. מאז 2017 הוא מנהל את המרכז ליהדות מסורתית ע"ש פיוקסברג בירושלים, מטה ארגון הגג של הקהילות ובתי הכנסת השייכים לזרם הקונסרוטיבי בצפון אמריקה.

זו אחת ההתמחויות היהודיות העתיקות ביותר - בניית קהילות: התארגנויות חברתיות-תרבותיות-דתיות - מאז גלות בבל; גדולות מחמולה, קטנות משבט וקשורות אלו באלו ואלו באחרות. החל מימי בית שני החל היתוך עשיר של השבת, בית הכנסת והתפילה בציבור - כולם פיתוחים יהודיים מקוריים. ההיתוך כונן קהילה

והביא לבניית מוסדותיה. הרב, הגבאים והפרנסים היו אחראים למגוון השירותים הנחוצים לציבור; עליהם נוספו שוחטים ובודקים, מלמדים וגזברים, דרשנים ושליחים, מוהלים וקברנים, דיינים וחזנים, סופרי סת"ם, גזנים, שד"רים¹⁰⁷ ומשגיחי כשרות, בלנים ומתקיני עירובים, צידי שעטנו ושמשים, למדנים, שדכנים, שומרים וכליזמרים. מכאן צמחו אגודות גמ"ח וחברות-קדישא, בתי מדרש וספריות ושלל מוסדות קהילתיים. הכל תחום במעטפת הבידוד שיהודים כפו על עצמם ושלא-יהודים אימצו כלפיהם בהמשך. בתי הכנסת, שבני הקהילה נפגשו בהם לתפילה גם בימות החול אך בעיקר בשבתות, בחגים ובמועדים, היו מוסדות לקריאה משותפת בכתבי הקודש ולשירת מזמורים ופיוטים. משם נפוצה מסורת זו בעולם כולו, משוכפלת גם בכנסיות ובמסגדים. הקהילות היהודיות, מיעוט זר ושברירי בעמים שהתקיימו בהן, קיימו בדבקות את אורח חייהן הנבדל והעצימו את הארגון הפנימי שלהן, את המוסדות המשותפים והטקסטים המשותפים - תוך התרסה על סביבותיהן העוינות. בהעדר עצמאות וריבונות, שפה חיה, תרבות וטריטוריה משותפות, רשת הקהילות היא שקיימה את העם היהודי והבטיחה את המשכיותו.

בניו יורק היתה לבניית הקהילות היהודיות דינמיקה משברית במיוחד. כמאה וחמישים שנה אחרי התבססות הקהילה הפורטוגלית-ספרדית הקטנה במקום החלו להגיע לעיר גלי מהגרים יהודים מגרמניה (לקראת שנות ה-80 של המאה ה-19 כבר נמנו בעיר קרוב למאה אלף מהם) - כמאה אלף פנו לדרום, למערב התיכון ולמערב. בכואם נשאו בתרמיליהם את רוחות הקדמה, שתאמו את אורחות חייה של החברה הפרוטסטנטית הדומיננטית, מלאי בוז למסוגרות המאובנת של קודמיהם. בעיני בני הקהילה הספרדית-פורטוגלית המיוחסת והמבוססת נדמו המהגרים החדשים לאספסוף פראי, רוכלים אביונים ונבערים מדעת, שיש להיבדל מהם. אך בתוך דור הראו ה'אשכנזים' לאחיהם הוותיקים עד מה היטיבו להסתגל לארצם החדשה; רבים מהם עשו חיל במלחמת האזרחים, כלוחמים בשורות צבא הצפון בעיקר, ותוך ניצול עתיר דמיון וכישרון של ההזדמנויות הכלכליות שנוצרו במהלכה ובשיקום ההריסות

לאחריה. המלחמה עיבתה את תחושת שייכותם למולדת החדשה ואפשרה לכמה מהם לצבור הון רב.

בתום המלחמה החלו להשתנות פניה של ניו יורק. אוכלוסייתה תפחה בן לילה ומהגרים מחו"ל כמו גם בני המערב התיכון הציפו את רחובותיה. השינוי איים על מעמדה של האצולה המקומית והתגובה לא איחרה לבוא. אשת החברה הגבוהה, בת לבוני העיר, הליידי קרולין ('לינה') אסטור (לימים ממקימי מלון 'ולדורף אסטוריה'), בדאגה לאופיה המסורתית של העיר וליוקרתה שלה עצמה, ערכה מסיבות פאר שהוזמנו אליהן רק בני ארבע מאות המשפחות המיוחסות של ניו יורק. היא התעלמה במופגן מ'המתעשרים החדשים' (אם כי הסכימה ב-1883 לצרף אל המעגל הסגור את משפחת ונדרבילט, העשירה בכולן).

איילי ההון היהודים מצאו את עצמם יותר ויותר מודרים מ'החוגים הראויים' - לעתים גם נאסרה כניסתם למועדונים, לבתי מלון ולמוסדות חינוך נודעים שעם מייסדיהם נמנו; מוזיאונים ומוסדות תרבות אחרים בחלו בתרומותיהם, ולא אחת אירעו תקריות מביכות שכללו הלבנת פנים בפומבי. במרוצת הזמן נוצר אפוא בניו יורק מעגל חברתי חדש - ואקסקלוסיבי יותר: הוא כלל רק מאה משפחות - יהודים-גרמנים רפורמים, משכילים, פרוגרסיבים ומחויבים-חברתית, רבי השפעה ועיתרי נכסים. היו בהם השטראוסים והוורבורגים, הזליגמנים והברנדייסים, הלהמנים והמרשלים, הקוהנים והלובים ואחרים. טובי-העיר הללו הם שהקימו את 'ברית החינוך' (The Educational Alliance), התארגנות פילנתרופית-חברתית-חינוכית-תרבותית שנוסדה ב-1889 (ושורשיה ב'מכון העברי', שהוקם עשור קודם), במטרה להאיץ את האמריקניזציה של המהגרים היהודים ממזרח אירופה, לסייע בסיפוק צורכיהם החומריים והרוחניים ולדאוג לרווחתם. המנועים הגדולים של היוזמה היו סמואל גרינבאום, מאייר אייזקס, בנימין אלטמן, יעקב שיף ובעיקר - איזידור שטראוס (שטבע ב-1912 עם אשתו על ה'טיטאניק'). הם עשו זאת כ'צדקה' - הפילנתרופיה הנדיבה שבאושיות המסורת היהודית; הם היו מחויבים באמת ובתמים להתמודדות בסבל היהודי, מחויבות שבאה לביטוי לא רק ביוזמה זאת. התנופה הארגונית של ה'ברית', ולצידה מוסדות רבים אחרים שפעלו בלואר איסט סייד משלהי שנות ה-80 של המאה ה-19 ועד תום גלי ההגירה הגדולים בפרוץ מלחמת העולם הראשונה, חבה את קיומה גם לחשש מובן שהיה לעשירי צפון העיר מזיהוים עם אותם סמרטוטרים זה מקרוב באו. הסלידה

העמוקה שחשו יהודים גרמנים כלפי 'הודי המזרח' - ממזרח גרמניה גופא ומזרח לה - מקבילה לסלידה שחשו היהודים הוותיקים, הספרדים-פורטוגלים, כלפיהם. בניית חומות לא-נראות לגטו הגדול בעולם אפשרה להם לתחום לתחתית מנהטן את ריבואות אחיהם - לבושי בלואים, מזוהמים ומצחינים, עילגים, חפים מגינונים, רעשנים, רובם קבצנים ורוכלים צמאי הישרדות - הרחק מהפארקים, מבתי המלון, מהאולמות המעודנים ומהשדרות היוקרתיות, ולרסן במידת מה את גלי האנטישמיות המאיימים.

מאות אלפים מתוך למעלה משני מיליוני היהודים שהגיעו לאמריקה ממזרח אירופה בתוך שלושים שנה, התחילו את דרכם החדשה בלואר איסט סייד (שכלל אז את האיסט וילג'); משכונת עוני ופשע שהתגוררו בה כמה עשרות אלפים היא היתה לאחד האזורים הצפופים בעולם ואולי הצפוף שבהם, עם למעלה מחצי מיליון תושבים - יש סבורים שכמיליון - רובם עניים מרודים, רוב רובם יהודים.

ברית החינוך הקימה עם הזמן כ-25 שלוחות מגוונות, רובן בלואר איסט סייד. היו בהן מרפאות, בתי חולים, בתי תמחוי ובתי אבות, בתי כנסת, מקוואות ובתי מרחץ, גני ילדים, בתי ספר ותוכניות הכשרה, מועדונים, ספריות, מחנות קיץ, קייטנות ופעילות אמנותית ספורטיבית לנוער ושירותים אחרים. מרכז הקליטה (settlement house) שהקימה הברית והמטה המינהלי שלה שכן בו, סיפק גם קורת גג לנצרכים. מ-1924, כשעצר הממשל האמריקני את ההגירה, מיקדה הברית את עניינה בעבודה סוציאלית כמו גם בחינוך ובטיפוח האמנויות. מוסדותיה היו יותר ויותר למרכזים קהילתיים. ב-1952 קיבלה הברית לחסותה גם את המבנה שהיה 'בית שכונת סטיוויזאנט' וממטה לשירותי דת הפכה אותו למרכז קהילתי; ב-1960 ניתן לו השם 'עימנו-אל מידטאון ואי', ב-1968 הוא הפך להיות ה-Y ברחוב 14. בתחילת שנות ה-90 של המאה שעברה, כמאה שנה לאחר ייסוד ברית החינוך, הוא הגיע לפשיטת רגל.

מודע מדי למעמדו המיתומאני כטבור היקום (הממוקם בטיימס סקוור), האי הלא-גדול מנהטן מחולק בפי תושביו לאפטאון בצפון (והארלם מצפון לו), למידטאון - בין רחוב 72 לרחוב 14 ולדאונטאון (המתחיל ברחוב 14 ומשתפל לדרום-מזרח עד לאוקיינוס

האטלנטי). המרכז הקהילתי ברחוב 14 שוכן בגבול הצפוני של זו שהלוקל-פטריוטים מגדירים כניו יורק האמיתית. זהו האיסט וילג', הגובל בגריניץ' וילג' ממערב ובלואר איסט סייד - שעד שנות ה-60 של המאה ה-20 היה חלק ממנו - בדרום: חלקת הביטניקים, ההפיזו, ההיפסטרים, האמנים, האינטלקטואלים, הבוהמיינים והרדיקלים של העיר, כמו גם של כמה מהנוודים בגנגסטרים האמריקנים - וממעוזי המאפיה. בעשור הראשון של המאה ה-20 עדיין נודעה השכונה בכינויה 'גרמניה הקטנה' - מהגרים מגרמניה אכלסו בצפיפות את בתיה הקטנים והשפה הגרמנית הדהדה משלל המועדונים שהקימו באזור. עם הזמן החליפו את הגרמנים מהגרים מפולין ומאוקראינה ויהודים זרמו לכאן מהרחובות הדרומיים יותר והפכו את השדרה השנייה לבירת התרבות היהודית - דוברת יידיש לכל גוניה, ניביה והיגוייה - שנמלטה לכאן מווארשה ומווילנה: 'ברודוויי היידישאית'. תיאטראות, עיתונים ומועדונים שהקרינו על שני מיליון תושביו היהודים של הכרך הגדול והלאה ממנו, לקצווי ארצות הברית ולקנדה, למרכז אמריקה ולדרומה, אל אירופה, דרום אפריקה, אוסטרליה ואפילו אל ארץ-ישראל הנידחת. כאן גדלו כישרונות כג'ורג' גרשווין ואירווינג ברלין; כאן שכנה מערכת החשוב בעיתוני היידיש, הפארווערטס; ומול תיאטרון היידיש המהולל שכן קפה רויאל, שבשנות ה-30 לגמו שם והפריחו טבעות עשן וריכלו זה על זה וקינאו זה בזה והשמיצו זה את זה משוררי היידיש הנחשבים, מחזאיה, עיתונאיה, מבקריה וסופריה, בהם יצחק שבביס-זינגר ואחיו הבכור יהושע. במרחק הליכה לא ארוכה הוקם לימים בשכונה מוזיאון המורשת היהודית, המוקדש לזכר השואה ולחיים היהודיים שלפניה, במהלכה ולאחריה. מעט מערבה, ברחוב 16 שוכן לו ייו"א, המכון למחקר יהודי.¹⁰⁸ אחרי מלחמת העולם השנייה החלו היהודים, לרוב החיילים המשוחררים שבהם, לעבור מהאזור לפברכים שצמחו בקצב נמרץ, בעיקר ללונג איילנד. בתוך חצי מאה היתה השכונה לגוב האוונגרד הניו יורקי והאמריקני בכלל. באיסט וילג' התמקמה החממה לקולות פוליטיים חתרניים, להפגנות, למחאות ולמהומות, לתיאטרון ניסויי, לשירה צעירה ומשפיעה. אנדי וורהול ערך כאן את המיצגים שלו, נורמן מיילר כתב ומרק רותקו, שגדל בשכונה, צייר; המקום משך אליו עוד ועוד ציירים חדשנים וגלריות לאמנות, זמרי עם וזמרי מחאה. בוב דילן חי ויצר באיסט וילג' וכמוהו

108 ר"ת בידיש של 'יידישער וויסנשאַפֿטלעכער אינסטיטוט', המכון המדעי היהודי, שנוסד בוילנה ב-1925, העוסק בעיקר בחקר ההיסטוריה של תרבות היהודים במזרח אירופה ובגרמניה, ובחקר היידיש. באנגלית - YIVO.

התגוררו בסביבה המשורר אלן גינסברג (שמכתבים הממוענים אליו, 15 שנים אחרי שהלך לעולמו, מוסיפים להגיע למשרדי המרכז הקהילתי היהודי ברחוב 14) וידידיו הסופרים ויליאם בורוז וג'ק קרואק. דילן תומס הוולשי (שרוברט צימרמן אימץ את שמו) לגם כאן את עצמו למוות. האמנות הפוסט-מודרנית וגלי השפעתה על התרבות הפופולרית נבטו כאן, גם מרכז הקהילה הלהט"בית. הגאות התרבותית שליטה את האזור בשנות ה-70 וה-80 של המאה הקודמת כרכה גאות דומה במחירי הדיור, ומאז סוף העשור הראשון של המאה ה-21 ניכר הסחף - מעבר מואץ של אנשים צעירים לברוקלין, בעיקר לויליאמסבורג וכיום גם לגרינפוינט. האיסט וילג' סוגר את דלתותיו האינטימיות בזו אחר זו: העלות גבוהה מדי. זה מתחיל לקרות בברוקלין גם. את הפנים החתרניים שהיו לשכונה החליפו מסעדות יפניות, את המהגרים מאירופה מחליפים מהגרים מבנגלדש, מסומליה וממדינות מוסלמיות אחרות, שגם הקימו להם מסגד קטן ברחוב 11 על השדרה הראשונה.

הזיכרונות שרדו. בגלויות שנמכרות בחנויות המציאות הקטנות, בשלטי נחושת ואצל מורי דרך מסורים ובמוזיאונים פיראטיים בשני חדרים, בריחות, בצלילים - ובעיקר בהדיהם: ענקי הג'ז נהמו כאן - מיילס דייוויס, ג'ון קולטריין, לסטר יאנג ואורנט קולמן, באד פאואל ותלוניוס מונק, צ'רלי מינגוס ובאדי רייץ; אחריהם באו להקות הרוק האמריקניות הגדולות: לד זפלין, גרייטפול דד, קרוסבי-סטילס-נאש ויאנג, ג'פרסון איירפליין ואחרות הופיעו כאן בבכורותיהן ואת הקהל הצמא שלהבו זמרים כג'ון לנון, ג'ימי הנדריקס, ג'ו קוקר ופראנק זאפה. בין הרבים שהקריירה שלהם החלה באזור זה נמנות הזמרות תושבות השכונה לידי גאגא ומדונה - שבשעתו היתה חברה מן המגניין במכון הכושר שהוקם במרכז הקהילתי היהודי ברחוב 14.

סטיבן חזן ארנוף הגיע למרכז הקהילתי היהודי ברחוב 14 אחרי שתי שנות הכשרה במכון מנדל למנהיגות, בתוכנית עמיתי ירושלים, והביא איתו חזון ויכולת עשייה נמרצת. הוא ביקש ללכוד את ההדים והזיכרונות של הסביבה שהיתה פעם, לפני מאה שנה, אולי עוד לפני חמישים שנה, יהודית כל כך, שוקקת וכואבת ומתאוה, וליצור מהם מכונת זמן חדשה שתפליג קדימה. הנוסעים: ניניהם ונכדיהם של אותם מהגרים

מזרח-אירופים חסרי פרוטה שיצרו בלואר איסט סייד בתחילת המאה ה-20 את הריכוז היהודי הגדול והדחוס ביותר בתולדות העם. לניסוי הגעשי שיצר במרכז הקהילתי העניק את השם 'לִבְּה': בית מדרש ומעבדה לתרבות, ליצירה ולמחשבה יהודית. הניסוי נועד להפיח השראה ולהצית דמיון, להפגיש יוצרים ללימוד משותף ולשיחות עומק, ומשם להקרין על העולם. הוא כינס לשם כך אמנים, סופרים, מוזיקאים, רקדנים, שחקנים, בימאים, מחזאים, ארכיטקטים ואנשי תקשורת מתושבי הסביבה ומניו יורק רבתי, רובם ככולם יהודים, ויחד יצאו לדרך - בשילוב של לימוד מקורות יהודיים באנגלית ובעברית, הפקות ותערוכות סביב נושא מרכזי המתחלף מדי שנה. אשתו, בשמת חזן ארנוף, היתה בין מנחי המפגשים הללו, המונים גם את רובי נמדר, חוקר ישראלי וסופר עברי ('הבית אשר נחרב') המתגורר בניו יורק ומשייט בקו התפר של אנרגיות יהודיות אמריקניות הפוגשות אנרגיות יהודיות ישראליות - ולהפך. קבוצות הלימוד נפגשות בתדירות קבועה ולומדות - בעברית ובאנגלית - מאוצרות התרבות היהודית. 'קין והבל', 'מה מגדיר עיר', 'תיבת נח', 'מגדל בבל', 'עקידה', 'אמא', 'אוכל'. הנושא המרכזי עובר גלגולים ומחלחל אל התוכניות האחרות שמתקיימות במרכז. גם לסיפורים לילדים ולפעוטות, לעבודות שהם עושים בפעילויותיהם, לציוריהם שמקשטים את המסדרונות, לפסלים שהם מציגים. יש התייחסות לערכים יהודיים נתמכי-מובאות: היחס לסביבה, היחס לאדם. את החגים היהודיים מציינים, אבל 'החינוך היהודי' ניכר בעיקר בקייטנות ובמחנות הקיץ.

המרכז מציע תוכניות מיוחדות של לבה לילדים ולהוריהם, שזוכות להיענות אוהדת והציבור הרחב מוזמן - ובא (בתשלום) למופעים. הניסוי מצליח: הקהל הניו יורקי סקרן, צמא לחידושים, להרפתקאות מקוריות. יש הערכה רבה למתרחש שם. גם התקשורת עוקבת. לא פחות מכך, האש היהודית המסתורית שחזן ארנוף הבעיר מלהיבה את עובדי המרכז, ממגנטת לשם עוד ועוד אמנים ויוצרים, משפחות צעירות, את בני השכונה. מדי בוקר, כשהיה יוצא לעבודתו כמנהל המרכז הקהילתי, נהג לקחת איתו את שני הקטנים בילדיו: הם הלכו לגן במרכז שאביהם מנהל. כשמספר-הסיפורים הצעיר של הגן נכנס לפעולה היה אפשר לראות אותם - מכושפים, פעורי פה, מתגלגלים מצחוק. והכל נעשה ברגישויות דקות מן הדק, בתבונה נפלאה, באהבה.

כעמית בתוכנית עמיתי ירושלים, בין ספטמבר 2005 ליוני 2007, פגש חזן ארנוף לראשונה את מדעי החברה - פסיכולוגיה, סוציולוגיה, מדיניות. חינוך הספיק ללמוד

מפי פרופ' סימור פוקס. היתה זו השנה האחרונה שפוקס לימד בה, ולתלמידיו ביקש להנחיל את התמה שעמדה במרכז הגותו, את מה שכינה 'אמנות התרגום': תנועת המוטוטלת בין התאוריה האחוזה בפרקטיקה לפרקטיקה האחוזה בתאוריה. המפגש העשיר הפרה את מחשבתו ואת דמיונו, העניק לו אתגרים יצירתיים - ומיומנויות עדכניות, מפתיעות ושימושיות. "התאוריות שלמדתי במנדל מנחות את כל פעולותי", הוא אומר. ברקע מבליחים אורותיה של עצם החוויה.

הסביבה במכון מנדל היתה מדרבנת: העמיתים, הסגל וברק המצוינות. מעולם - הוא אומר - לפני ואחרי, לא פגש קבוצה כזו של אנשים שדנה בעומק, באומץ ובאכפתיות בשאלת החיים היהודיים, בשאלות החינוך היהודי. זה היה אמיתי, הוא שב ומדגיש, סוחף ומורכב - איש לא שילם מס-שפתיים. והעיקר, עמד לרשותו משאב משמעותי מאוד שחסרונו הכביד - זמן. סוף סוף היה לו פנאי לעיין ולחקור, להתבונן מחדש בסוגיות יסוד ובאותם נושאים קרובים לליבו ששטף העבודה מעלים מעין.

אחד ממוריו בתוכנית, פרופ' פיליפ וקסלר, פרופסור לסוציולוגיה של החינוך ותאורטיקן חברתי ביקורתי עם זיקה עמוקה לרוחניות,¹⁰⁹ עורר אותו להתעמק בהגותו של הסוציולוג-פילוסוף הגרמני מקס ובר. מוובר, חזן ארנוף אומר, למד להבחין בין מציאות חברתית המעוגנת בתשתית מחוללת - יוצרת הזדמנויות ומפיחה השראה, לעומת מציאות חברתית המעוגנת בתשתית מאובנת וסוגרת, מציאות הכולאת את הפועלים בה. הוא למד ממנו על כריזמה מול רציונליות ועל האיזון הדרוש לארגון. "וארגון הוא גם שכונה, מדינה, עולם."

ב-2007, כשמונה חזן ארנוף למנכ"ל המרכז הקהילתי היהודי ברחוב 14, היה המקום הכושל על סף סגירה; חובות כבדים רבצו עליו, אנשים מיעטו להיכנס בשערי. בעברו הרחוק שימש הבניין בית ספר, שהנשיא לינקולן נשא בו פעם נאום קצר. 'אחוות עמנואל' הרפורמית רכשה את המבנה, סמוך לשדרה הראשונה, ובין השנים 1951 ל-1952 התמזגו פעילויותיה שם עם פעולות ברית החינוך; המרכז הקהילתי בחסות

109 וקסלר, חוקר הסוציולוגיה של החינוך, הרבה לעסוק בכתבים מיסטיים בעברית וביידיש. הוא חיבר ספרים על מיסטיקה יהודית בימינו.

ברית החינוך - 'עימנו-אל מידטאון ואי' - יצא לדרך עם יוזמות חינוכיות חדשניות, כמו גם עם יוזמות ניסיוניות ופורצות דרך בתחומי הטיפול וההתמודדות בבעיות נפשיות. אבל בהדרגה דעכה בו הפעילות.

ב-1991 נפתח המרכז מחדש, לאחר שהפדרציה היהודית של ניו יורק פנתה לברית החינוך והפצירה בה לקבל שוב את האחריות למקום. אחרי ששופץ מן היסוד ב-1994 הוא היה למרכז קהילתי יהודי של ברית החינוך, עם מכון כושר, גני ילדים, תוכניות לשיקום נרקומנים, עזרה בלימודים - ובעיקר עם נטל כלכלי כבד על מממניו. מין תמונת הולוגרמה של המצב היהודי באמריקה - הישגיות, הידלדלות והתרוקנות, תמונה ששיקפה את מה שנדמה אז כקיצו הטראגי של מסע ארוך. אז הגיע חזן ארנוף, מקורי ונחוש, מצויד בחזון, בכלים מקוריים ובגישה רעננה: "הרעיון שלי היה להסתכל על הקהילה היהודית הגדולה ולהתחיל עם קהילה מקומית קטנה; להביא מבחוץ אמנות ולימוד - דברים שהם כריזמטיים למדי או לפחות הד של הד של נבואה - אל תוך המערכת. הקהילה היהודית פה גדולה יחסית, ועדיין קטנה. זוהי שכונה מדליקה, איסט וילג'. ניסיתי לבנות כאן מערכת חזקה ומבוססת דיה שתוכל להתמודד בשינוי - בכריזמטיות, בקסם, באופי, ביופי של מחשבה יצירתית, במעשים יצירתיים - כך שהתשתית תקבל איזון חדש, כזה שיעכל את היצירתיות ושייתן ליצירתיות יציבות במקביל; מערכת שיכולה לשרת דור או לפחות שבע עד עשר שנים."

אחרי שנתיים בתפקיד הוא דאג למתיחת פניו של המרכז - שיפוץ כללי, כולל חדר הכושר על מתקניו. את מנהלי המדורים שעבדו בהנחייתו שלח להשתלמויות מקצועיות. כך לדוגמה שלח את מנהלת המרכז למשפחה, להורות ולגיל הרך, קיקי שאפר הוותיקה ואיתה עוד עובדת, להשתלמות קיץ ברג'ו אמיליה שבאיטליה, מרכז עולמי חדשני לחינוך פעוטות. שאפר מספרת בהתלהבות רבה על איכות יחסי האנוש במקום, שהשתפרה ללא הכר בניהולו של חזן ארנוף, על הדרך הדיאלוגית שהוא פועל בה, על היצירתיות והנינוחות, המקצועיות והאסתטיות ששוררות במקום בחמש השנים החולפות. להערכתה זו שותפים אנשי הצוות האחרים במרכז - מצעיר המורים ועד למאמן הוותיק מייק מיהאן, שמנהל את מכון הכושר; שותפה לה נשיאת ברית החינוך ומנכ"לית הארגון, רובין ברנשטיין. ומסכם זאת בקצרה יו"ר הוועד המנהל של המרכז הקהילתי ברחוב 14, הארווי שולווייס: "האיש פשוט גאון," הוא אומר. מבחן התוצאה יעיד על כך: בשעה שברוב המרכזים הקהילתיים היהודיים

ניכרת ירידה, בניהולו של חזן ארנוף עלה מספר הבאים ל-Y ברחוב 14 וצורכים את שירותיו פי שלושה.

אחד הכלים שהצטייד בהם בתוכנית עמיתי ירושלים הוא הפרספקטיבה הגדולה: "הסתכלתי על כל המערכת הקהילתית היהודית בתור מערכת שנבנתה לפני הרבה מאוד שנים אבל גם בתור מערכת שייזקקו לה עוד הרבה מאוד שנים. המערכת היהודית האמריקנית הזו נבנתה לשמש את הצרכים של הקהילה הרחבה אך הקהילה הרחבה לא יכלה להשתמש בהם. יש לנו מרכז קהילתי יהודי - כי לא היה ליהודים מקום אחר ללכת אליו; יש לנו בתי חולים יהודיים ומוזיאונים יהודיים. ההיסטוריה שלנו היא היסטוריה של חסר, של נמנעות כפויה שאילצה יצירת פתרונות, אבל מה שמעניין הוא שהיהודים בחרו באופציה הכפויה הזו של היבדלות והפכו אותה למבוקשת. יש הרבה מאוד מועדוני כושר, יש הרבה מועדוני ימק"א, אבל המרכזים הקהילתיים היהודיים הם מוקדי החינוך לגיל הרך במקומות רבים מאוד בארצות הברית: איכשהו הצליחו ליצור בהם איכות. המחקרים מצביעים על כך שהתשתית הקהילתית לא מצליחה לענות על צורכי הקהילה. והיא פוחתת כי הכסף לא שם. קמות תנועות של יזמות יהודית חברתית והן מקימות כל מיני תוכניות - זה מאוד סקסי לקרן; הקרן תורמת לשנתיים, ואז כל יוזמה - כמעט כולן - מאבדת את הדרך. כי אתה לא יכול להחזיק תשתית אלטרנטיבית בלי קמח. החזון שלי היה - וממשיך להיות - לא לבנות עוד בניין, לא לבנות עוד תשתית, אפילו לא להחליף עוד ועוד או לשכנע את הפדרציה שהם צריכים להכניס עוד אנשים לתמונה, אלא להשתמש בתשתית בתור חומר גלם. האלכימיה מתרחשת כשאתה מכניס את זה ואת זה ביחד, ומשהו יכול להחזיק מעמד. וזה אומר גם להזמין את האנשים שאומרים 'ארגון זה לא בשבילי', 'קהילה מאורגנת היא לא בשבילי', 'הדות היא לא בשבילי', וגם דרך אגב זה לא ממש אכפת לי. אנחנו כאן לא בענייני שבת, חגים, הלכה - העניין כאן הוא עניין תרבותי, הדו-שיח. זה חומר הגלם." חזן ארנוף החליף את המחויבות והכפייה בפיתוי - וזה עובד.

זה פשוט עובד. העולם טרם תוקן, אבל ברמה המקומית התוצאות ניכרות: הכושל במוסדות ברית החינוך הפך לספינת הדגל של הארגון. "בחמש השנים הראשונות מאז בואי", הוא אומר, "הוכפל מספר החברים במרכז. התקציב השנתי הוכפל בשלוש השנים הראשונות ואחרי עוד ארבע שנים - שולש. התקציב התפעולי הכללי גדל לשני מיליון דולר לשנה. זכינו בפרס גן הילדים המצטיין בניו יורק ובפרס מחנה הקיץ

המצטיין. הקמנו את 'לבה' - באים אלינו אמנים מהשורה הראשונה בניו יורק - סופרים כמו ניקול קראוס ומוזיקאים וארכיטקטים; בתוך שנה הצלחנו להקים ועד מנהל של 14 איש, דעתנים גדולים כולם, עם רעיונות, כסף ורצון. אנחנו מצליחים עכשיו לגייס כסף רב; האווירה טובה, הצוות מאוד מאושר. אבל הארגון שאנחנו שייכים לו, ה'אדיוקיישנל אלייאנס', נמצא במצב מאוד קשה.

כאן הפתח לסבך הפוליטיקה הארגונית. קל יותר לתקן עולם. לבטח פשוט יותר מתיקון ארגון-גג שאינו רגיל בשינויים דרמטיים. ופוליטיקה ארגונית היא הרי משחקי אגו, ואין דרך לצאת משם בשלום.

בערב חורפי, בג'ו'ס פאב הבוהמי-למחצה בגריניץ' וילג', הוא עוקב בהנאה אחר המתרחש במופע יחיד שהמחזיה אליסיה ג'ו רבינס, שגם הלחינה והפיקה ומשחקת, שרה ומנגנת בכינורה, 'קדיש לברני מיידוף'. רבינס, מול קהל אוהד מאוד, מנסה להבין לתומה את פעולות האקרובט הכלכלי המושחת, המולטי-מיליארדר מחריב-העולמות ברנארד מיידוף, שעתיד להשתחרר מכלאו במלאת לו 210 שנה, אם יתנהג יפה. מלאת חמלה, רבינס המוכשרת היא גם מורה ומשוררת, סופרת וחוקרת מקרא, ובעיקר רוקיסטית אדוקה: היא מופיעה עם להקתה בערבים אחרים ומשמשת כשגרירת תרבות של ארצות הברית. צעירה ונאה, אם לפעוטה, היא אחד הכישרונות ש'לבה' מטפחת, עמיתה בתוכנית השנתית שחזן ארנוף הקים. עיניו בורקות. הרוקיסט שבו היה מעדיף גם כן לטפל בפוליטיקה ארגונית מעל בימה עם גיטרה מייבבת ורפרורים תיאולוגיים. אבל כללי המשחק בתפקידים האדמיניסטרטיביים קשוחים יותר.

את הבעיה שהוא ניצב בפניה הוא מסביר באמצעות דימוי ניו יורקי מקובל: נדל"ן. "בניו יורק יש שכונה נטושה ואנשי הנדל"ן מביאים את האמנים וכמה מסעדות ופתאום הנדל"ן שווה פי עשרה ממה שהוא היה, אז מעיפים את האמנים ומביאים את העשירים לגור שם. ג'נטריפיקציה. אבל כאן אנחנו רוצים להביא את האמנים, להעלות את השווי של כל המערכת - ולשמור על האמנים, לשמור את האמנים אצלנו. אנחנו מדברים על השקעה בקהילה, השקעה בכישרונות - באנשים חדשים

או באנשים לא חדשים שממציאים דרך חדשה כדי להיות פה. זה גם מה שקורה פה בשכונה עצמה, באיסט וילג', וזה קורה בכל אתר אורבני.

"זוהי מעבדה מוצלחת שמתעדת את התהליכים ומספקת את התוצאות," הוא ממריא מהנדל"ן הצורב להרהור מסכם, בלשון קצרה, פרגמטית-דיפלומטית: "מעבדה מרתקת ורבת-אפשרויות בעולם הקטן והצר מאוד שאנחנו מדברים עליו. אני חושב שההשלכות לנעשה כאן רלוונטיות למעגלים רבים אחרים." הנה פתח לתקווה.

פתח עם הסתייגות. "יש רק דבר אחד טראגי יותר מחלום שלא הוגשם," כתב גוסטב לנדאואר פעם - "חלום שהוגשם."

הוא אורג קהילה. דרך המשפחות שמביאות את הפעוטות לגן ואת הילדים הבוגרים יותר לשיעורי עזר וחוגים, דרך מחנות הקיץ שמגבשים עוד יותר את הצעירים - בחוויות הדוקות - ואת הוריהם, שפעילים במרכז הקהילתי, דוגמת המלחין פיליפ גלאס. ילדים הם גורם מקרב והיחסים בין ההורים מתהדקים. רוב הבאים למרכז הקהילתי הם יהודים מהמעמד הבינוני - "העשירים גרים בצפון," הוא מזדרז להבהיר - ולא יהודים. אוכלוסייה רבגונית. איש אינו בודק כאן את הייחוס או המוצא, לא של המנויים, לא של הצוות. האשפית הגדולה בצוות שלו היא מהגרת פיליפינית השולטת בכל רזי האדמיניסטרציה ושותפה להתלהבות. כ-50 אחוז ויותר מהאנשים כאן מגדירים את עצמם כיהודים. אם זה עומד בקריטריון הלכתי או לא - אין זה מענייננו. כשאנשים מחפשים משמעות אנחנו בעד הסרת מחסומים. זו קהילה ניו יורקית. אנחנו לא מנהלים כאן מכוון כושר פרטי של חתיכים וחתיכות; יש גם חתיכים וחתיכות, יש זקנים, יש נוער, יש המון אימהות ואבות, והיום המרכז הזה גם גדול פי שניים ממה שהוא היה."

האם בעולם וירטואלי, סמארטפוני, שחוק-תקשורת ומוגבל-ביטוי עדיין אפשר בכלל להקים קהילה אמיתית, בעלת משקל, בעלת משמעות?
סטיבן חזן ארנוף נושא בתוכו את שלהבת המהפכה שהחלה לפני למעלה משישים שנה, הרוקנרול. היה בה מאמץ חינוכי, פרובוקטיבי, מתקתק-זועם, נמרץ ומלהיב לחרוג מגבולות המציאות החברתית שנתפסה כה דטרמיניסטית עד אז. מאז אפשר להניע, להזיז, לנענע, לחולל.
והרי גם בוב דילן גר כאן, כשהגיע לניו יורק ממינסוטה. הופעת הבכורה שלו התקיימה מעט מערבה ומעט דרומה, ב'קפה וָאה?' בגריניץ' וילג', בחיפושיו אחר נערצו המינסטוניאני, זמר העם וודי גאתרי. אבל הדי השירים שלו עודם נישאים בין הכתלים פה, ברוח.

לשבור את מחסום הקול: זהבה שמש

רוב רובם של בוגרי בית הספר למנהיגות חינוכית מתאמצים לשנות את העולם. קשה לדייק בהגדרת 'שינוי', גם על הגדרת 'עולם' ייתכנו חילוקי דעות. אבל אפשר להביא דוגמה מובהקת ל'בוגר הראוי'. דמות אחת כזו, שמקדישה את ימיה לשיפור נתח משמעותי מסדרי עולם ומטביעה את חותמה בו - מפציעה לעתים בלשכת מנכ"ל משרד החינוך בקומה ה-11 במגדל תל אביבי, מרחק הליכה ממחוזות ילדותה ונעוריה והרבה יותר גבוה. שם היא זורקת כדורים וקוביות לעבר הנוכחים - אנשי חינוך, מבוגרים ובקיאים ומנוסים, שקולים ומיושבים, בעלי מעמד ואחריות. הם כמעט תמיד מצליחים לתפוס את העצמים הנזרקים, ועל הדרך - גם תפיסות מורכבות להפליא. את המנחה הנמרצת, זהבה שמש, בוגרת מחזור ד' של בית הספר למנהיגות חינוכית, התואר 'אשת חינוך' יקשה להכיל. היא תמתח אותו עוד ועוד, כמו את קופסת ההפתעות המלווה אותה בנאמנות ומונחת לעת עתה בצד. קופסת ההפתעות תופיע עוד בהמשך, אבל הסתירות הנוקבות שזהבה שמש מקרינה ניבטות מהרגע הראשון: מרום מיקומה בלב הממסד היא נושאת את אש המרד, תקיפה ונטולת אגו, שקולה ואימפולסיבית. רסיסי הכריזמה שלה ניתזים לכל עבר.

ועם כל זה - על יושרתה אין עוררין. חדורת חזון ואנרגיה, יכולות יישום וכושר שכנוע, מפיקת רעיונות חסרת לאות, קוסמת בכיסא גלגלים, היא מחויבת למטרה גדולה - לתת לאנשים קול. שמש יוצרת מושגים מסובכים, מפרקת אותם לרכיבי היסוד שלהם, מבהירה בקלילות כל אחד ואחד מהרכיבים ומחברת את כל היסודות מחדש

לתפיסה מושגית קונקרטיה, מרהיבה וידידותית למשתמש. זו לא רק היצירתיות שלה וכוחותיה האנליטיים והסינתטיים - זו גם יכולתה להאציל מיצירתיותה ולהשתמש בשמיעתה האבסולוטית ובריכוז העמוק שניחנה בו כדי לטפח את יצירתיותם של אחרים.

קן התפר המרתק שהיא נמצאת בו מערער את ההנחה שחינוך משמעו השגת שליטה בנפשותיהם של המתחנכים. שמש אומרת סמכות, מגלמת שליטה; עם זאת היא מכוונת כל כולה לערער השליטה, לחתרנות מרעננת, מאפשרת, עזת-דמיון, ממוקדת תגבור החופש.

מנהלת אגף תכנון ופיתוח תוכניות במשרד החינוך ועתירת פרסי הצטיינות היא אינה מבזבזת מילים: מדגישה אותן, לפעמים בולעת את חלקן - אלו שאינן מדביקות את מהירות מחשבתה - לפעמים יורה אותן מנשמתה בקצב רצחני, בלי פסיקים ונקודות. אך מילותיה נותבות חודרות שריון. היא מצליחה לגעת בשומעיה, מכוונת לקצה. הקשב, מורגל בסמול-טוק, מטולטל במוצאי פיה.

התוכניות שהיא יוצרת שוברות מחסומים ושובות את לב התלמידים, המורים, המדריכים המפקחים ואחרים שנחשפים אליהן. היא שבה ואומרת שמדובר ביצירת הזדמנויות ובפיתוח היכולת לנצל אותן. בסופו של דבר האחריות היא על המשתמשים - בכלל זה בהעזתם לשבור את הכללים.

אחד המיזמים שהפיקה לאחרונה - 'המסע ללמידה משמעותית' - בא מליבת עשייתה החינוכית להטמעת הרפורמה של משרד החינוך 'עוברים ללמידה משמעותית', המיועדת לשנות את דפוסי ההוראה והלמידה במערכת החינוך כולה. זאת באמצעות הגברת העניין של התלמידים והמורים בחומר הנלמד ומעורבותם בו והפיכת התלמיד מסביל לפעיל בתהליך הלמידה. הדגש הוא בעצמאות הלומד, המזהה את הרלוונטי לגביו בנלמד. המורה בתוכנית זו נעשה ממעביר מידע למנחה המתווך מידע. חלק לא מבוטל מתהליך הלמידה הקודם הניח לבורות לפעול את פעולתה - והבורות משעבדת וממכרת; היא מגבירה את הרתיעה מלמידה ובכך מצמצמת את חירויות האדם, את יכולתו לשלוט בחייו ובעשה איתו וסביבו ואת יכולתו לפעול לשיפור תנאיו ולתיקון עולמו. הרפורמה שיזם משרד החינוך ביקשה לצמצם את מקומה של 'ההשכלה המדומה' - זו שנחקת מייד אחרי הבחינות. שמש מביאה למיזם 'עוברים ללמידה משמעותית' את ההכרה בקולם של התלמידים והמורים, את עידודו ואת

טיפוחו. הלמידה במיזם שלה מעוגנת בייחודיות השותפים לתהליך, בסקרנותם, בהתנסויותיהם, בדינמיקה שנוצרת ביניהם ובאקלים המאפשר והתומך של הסביבה. לצד הממד הקוגניטיבי של הלמידה היא מדגישה את הממדים הפסיכולוגיים - הרגשיים והחברתיים; את ההתנסות, החוויה, היצירה והמשחק.

מתנגדי הרפורמה 'עוברים ללמידה משמעותית' רעמו באופן לא בלתי-צפוי: 'קשקשת', 'עוד סיסמאות נבובות', 'מכבסת מילים (גבוהות)'. כדי לצקת תוכן במילים, היו שטענו, יש לשפר תחילה את התנאים הפיזיים שבתי הספר מתנהלים בהם; אחרים הצביעו על כך שהרפורמה החדשה חוזרת על מטרות הרפורמות הקודמות במילים אחרות; עוד אחרים טענו כי הרפורמה אינה מכבדת את מעמדם של המורים, ניסיונם וכישוריהם, מתעלמת מעיקר מטרותיו של החינוך ומבקשת לתת לגיטימציה לאינדוקטרינציה טוטליטרית במסווה של 'ערכים'. הביקורת התעלמה במופגן מהבשורה. המיזם הזה של שמש מהווה פתח ל'אקטיביזם חינוכי' שאינו אמור להסתיים בין כותלי בית הספר אלא לחלחל משם לחיי היומיום בממדיהם האישיים והציבוריים. כל תוכנית ראויה כמובן למבט ביקורתי ולסקירה ביקורתית, אלא שדלות הביקורת ושטחיותה במקרה זה מצביעות על בעיה עמוקה ויסודית. השינוי המקווה במערכת החינוך חייב להתחיל במערכות להכשרת מורים, וביקורת של ממש על הרפורמה החדשה (והמרתקת) ראוי לה שתתחיל בבדיקת המושגים 'למידה' ו'משמעותית': לרוע המזל אין אנו יודעים עד עצם היום הזה 'למידה' מהי; ההגדרות לה נוטות להיות מעגליות למדי, ריקות מתוכן; יש הטוענים כי ביכולתם למדוד את תוצאותיה, אחרים מגלים תנאים לזירוז או לשיבושה. כמוה כמושג הנקשר בה למישוריו - 'אינטליגנציה': כולם מכירים בקיומה, אך היא חמקמקת מהבין. על ה'משמעותית' שלצידה לא נסכים לעולם. ראוי לציין שלרפורמה, מהפכנית בכל קנה מידה, נבחרה כותרת המבקשת להסוות את תעוזתה במעטה בנאלי: כלום יש בנמצא למידה שאינה משמעותית?

עם בעלה אמיר וארבעת ילדיהם היא מתגוררת בהתנחלות רבבה, יישוב דתי קטן ממערב לאריאל הקרובה. הקמת רבבה נתפסה כהתרסת מחאה נגד מדיניות הממשל האמריקני; שמש עברה לשם הרבה אחרי שוך המהומה. היא לא מדברת פוליטיקה,

לא חושבת פוליטיקה, וגם אם בפועל היא עושה פוליטיקה, אין היא רוצה להילכד במקום הצר, המצמצם, הדורסני. בנערותה לא דיברה מיוזמתה. ענתה - כשנשאלה: הרגישה שלא היה לה קול משלה.

קורות חייה הם כמניפה צבעונית עשויה שובלי אנרגיה: היא נולדה ב'שכונה', ה-שכונה: דהיינו שכונת התקווה, ובעצם התקווה-עזרא-הארגזים בדרום תל אביב, וליתר דיוק: שכונת עזרא והארגזים העולה לכותרות בדרך כלל עם פרסום דוח העוני, ולפחות מדי חורף בגלל ההצפות. ילדה מושתקת. בת למשפחה מזרחית מסורתית מרובת ילדים שדרה בצריף קטנטן שלושים מטר רבוע, אולי פחות, בשכונה קשה, הארגזים. כך גדלים כולם, הניחה בילדותה. "בבית אצלנו אסור היה ללמוד כי זה בזבוז חשמל. זה לא נחשב. לא היה אסור - זה לא נחשב, וגם שמעתי כל הזמן 'את מבזבז לנו חשמל ומה זה כל הזמן עם הספרים האלה, מה זה ייתן לך, מה זה הניירות האלה, קשקוש - מה את עושה'". יום אחד ביקשה מהם המחנכת לקרוא בבית סיפור מסוים ולחזור עליו עם ההורים. למחרת, כששאלה המורה מי לא עשה שיעורי בית, זהבה דוד, ילדה טובה וחרוצה, תמימה עד בלי די, הצביעה כמתבקש. מדוע, שאלה המורה. "אני לא יכולה להסביר לך", ענתה. מה-זאת-אומרת, התעניינה המורה. "אני לא יכולה להסביר לך לפני כולם", ענתה זהבה, "אסביר לך אחר כך". לא, אמרה המורה, את תסבירי לי עכשיו. זהבה התגוננה: "עכשיו אני לא יכולה להגיד לך, את לא מבינה". "אה, את גם חוצפנית, הטיחה בה המורה וגררה אותה באוזנה מול פני הכיתה כולה, לחדר המנהלת בקצה המסדרון. ההשפלה נחרתה בה. להביא את ההורים, חרצה המנהלת. "בחיים לא", אמרה זהבה: "מה, שהם גם ייענשו על זה שהם לא יודעים קרוא וכתוב?" היועצת החינוכית בבית ספרה המליצה לה לא לטפח ציפיות להמשיך בלימודים חרף הצינונים הגבוהים שגרפה: "חבל על הזמן - הרי לא תמשיכי ללמוד." המפנה בחייה החל אולי בכיתה ט', כשהמחנכת אמרה בכיתה "זהבה, השמיעי קול". את קולה למדה להכיר ולפתח בתהליך ארוך. מתוך הנתינה שניחנה בה, מתוך הקשבתה החדה, גילתה את הסדקים, את הפערים הקשים בין קולם של בעלי סמכות לבין המציאות שדיברו בה. קוראים לזה רטוריקה - אחיזת אוזניים. שם צמחה המודעות שלה, התשוקה לשינוי, ההבנה שיש לה מה לומר ומה לתרום. כעבור זמן לא רב מונתה לנהל את בית הספר הממלכתי-דתי שהחלה בו את צעדיה הראשונים והשותקים כשעוד היה רק ממ"ד רמב"ם לבנות וטרם אוחד עם הממ"ד עמיאל לבנים.

זהבה דוד, כשמה אז, סיימה בהצטיינות את לימודיה בחינוך מיוחד במכללת תלפיות ב-1982. מאז כמעט שלא פסקה ללמוד: ניהול, ספרות, חברה, חינוך, מנהיגות, מדע וטכנולוגיה וגם הדרכת טיולים, תכנות מחשבים, צילום וידיאו ועוד. חמש שנים עבדה בבית ספר מעלה בשכונת התקווה כמחנכת, כאחראית ספרייה, כרכזת המועדוןית אחר הצהריים. היא ליוותה משלחת לחו"ל והדריכה במחנות קיץ בארץ ובחו"ל, ריכזה שלל חוגים במכללת תל אביב והדריכה בהם, בלטה כפעילה חברתית, שימשה מדריכה טיפולית בפנימייה וניהלה בית ספר - וכל זה עוד קודם שמלאו לה שלושים. עד אז גם נתקלה מקרוב כמה פעמים בצד האפל של הממסד, בבעלי שררה המנצלים לרעה את כוחם ומעמדם מול ציבור תלוי בחסדיהם - שותק, מושחק ומשותק.

'שקופים' הם מכונים היום, אז עוד קראו להם 'ישראל השנייה'. במדינת ישראל, שלמעלה מ-20 אחוז מאוכלוסייתה מוגדרת 'ענייה' - בהם קרוב לשליש מילדיה - השבטיות פורחת. תמיד טופחה כאן שבטיות, כמו גם ההרגשה של כל שבט ושבט שהוא מודר, מקופח, מנוצל, אין מכירים בו ובתרבותו, בהיסטוריה שלו ובזכויותיו. איכשהו כולם נפלו כאן קורבן מתישהו - ובדרך כלל זו אכן המציאות המרה - והתסכול גואה. תחושת הקורבנות יוצרת חשדנות כלפי ה'אחר' ורתיעה ממנו, ומגיעה לפעמים עד כדי רמיסתו ולגילויי אלימות קשים. בתחתית שרשרת המזון הישראלית נמצאות כיום עובדות זרות מאריתריאה, מעטות למדי, ושב"חים¹¹⁰ מהשטחים; בפסגתה ממוקמות עשר משפחות (יש המצביעים על עשרים) המחזיקות בידן את רוב ההון, העוצמה וההשפעה במדינה. בתווך נמצאים השסעים, הדיכטומיות והקטבים - ישראלי-פלסטיני, חילוני-דתי, ימני-שמאלי, אשכנזי-מזרחי, מרכז-פריפריה, ותיק-חדש, ושאר ענייני מוצא, מעמד ומגדר, גיל ותואר, מוגבלויות ותעסוקה. מי שנמצא בצד הלא-נכון של המשוואה וממלא עוד ועוד משבצות שגויות - ייאלם.

אך זהבה דוד גילתה בדרכה שהפסיפס הישראלי עתיר-הגוונים יוצר אפשרויות, מזמן לשרויים בו חלונות חדשים, מבטים וזוויות לא-צפויים. מקור חדווה. האופטימיות שלה, האנרגיה ששופעת ממנה והיכולת לראות הזדמנות מיטיבה בכל סבך, גדולות כמדומה ממאגרי הגז הטבעי במזרח הים התיכון. חדה, ישירה, סקרנית ואמיצה, היא גברה בחריצותה על כוח הכבידה של הדממה ופרשה את כנפיה לבניית חלופות, מסלולים מהירים של מעורבות. בהדרגה למדה להכיר בכוחה לגייס אנשים, להלהיב

אותם, להנהיגם. לחוג ההעשרה שפתחה בשכונת התקווה נרשמה תחילה קבוצה קטנה של חמישה ילדים שתפחה לעשרה. כעבור זמן לא רב פשטה השמועה והעשרה היו למאתיים וחמישים. בעקבות הילדים הגיעו הוריהם, וזהבה דוד פתחה גם חוגי הורים. התגובה הממסדית הכועסת לא איחרה לבוא. מפקחים ממשרד החינוך באו לבקר אותה בעיצומה של שביתת בתי הספר. בחוגים שניהלה היתה תפוסה מלאה. והרי יש שביתה, הם אמרו לילדים. מה פתאום, ענו הילדים, פה אין שביתות. לרשותם עמדו מחשבים, היו שם משחקים והיו לימודים, הרבה לימודים, עם שיעורי בית מוקפדים. הם למדו אנגלית, פיתחו אוצר מילים עשיר בעברית ושיננו מושגים חדשים - הכל כלימוד ארוז בעטיפה משחקית עתירת עונג. "נוצר מצב שהם הכינו את שיעורי הבית שלי, לא את אלה שנתנו להם המורים," היא נזכרת, "ובתי הספר התחילו להתלונן. לא רציתי לריב איתם. עברתי מבית ספר לבית ספר ואמרתי תשמעו, הילדים האלה לומדים בכיף. במקום שנתווכח - בואו תראו מה קורה כאן. בואו נשלב ידיים. הם לא הסכימו." עם הזמן ראו ההורים שהחוגים שלה צוברים תאוצה, שהילדים מתמידים ומגיעים ללמוד בהנאה בעוד שבבית הספר שלמדה בו כילדה נותרו רק 77 תלמידים. כשפנו אליה ההורים בבקשה שתנהל את בית הספר, היא דחתה את פנייתם; אין לה מושג בניהול, התעקשה.

ברשת ב' שודרה בימי שישי באותן שנים תוכנית הרדיו 'לפני שבת' עם יוסי גרבר. הילדים שהתארחו בה באחת הפעמים סיפרו בעליצות למאזינים מה קורה בחוג של זהבה - היא עצמה סירבה להתראיין. ד"ר אליעזר מרכוס, אז יושב ראש המזכירות הפדגוגית במשרד החינוך, האזין במקרה לתוכנית - והתרשם. הוא פנה לדובר קול ישראל וביקש את הפרטים. כשהתקשר לזהבה דוד ואמר שברצונו לבקר ולראות, ענתה לו שהוא יכול לבוא - אבל לא על חשבון עבודתה עם הילדים. "לא היה לי אז שום מושג מה משמעות הדבר - יושב ראש המזכירות הפדגוגית. כשהוא בא, אפילו לשנות לא הצעתי לו: עבדתי." מרכוס שוחח עם הילדים והציץ בארון המשחקים שלהם. אחרי השיעור באה עוד קבוצה, נגמר השיעור של זו ובאה קבוצה אחרת, ובערב באו האימהות לחוג שלהן. רק שאלה אחת היתה בפיו: מה את רוצה לעשות כשתהיי גדולה? "אמרתי לו שאני אוהבת ילדים - אני רוצה להמשיך ולעבוד איתם." כששב למשרדו הוא שלח שורת מכתבים: אתם מחפשים מנהלת טובה? יש לכם.

"התחילו לפנות אלי כל מיני גורמים והציעו לי תפקידים כגון ניהול מרכז פסג"ה.¹¹¹ ממש לא עניין אותי; מנהל מינהל החינוך בעיריית תל אביב, יאיר לוין, הזמין אותי לפגישה ולעוד פגישה והציע לי תפקידים. בפגישה השלישית אמר, 'תראי, מנהל רגיל זוכה להיפגש איתי כאן בחדרי אולי פעם אחת בקריירה שלו. את כבר שלוש פעמים פה, ובכל פעם את מסרבת להצעות שאני מציע לך.' אני לא רוצה שום דבר, עניתי - רק הנח לי להמשיך בעבודתי. ואז אמרו שבית הספר שלמדתי בו ייסגר אם לא אנהל אותו. כאן כבר הצליחו."

היא ניגשה למכרז, תחת לחץ. "בחוץ המתינו אנשים וריכלו על זאת שכבר סגרו איתה, כי כבר כתבו בעיתונים שקיבלתי את התפקיד - היה לי מאוד לא נעים. היו גם אלה שאמרו שהביאו אותי כדי שאככה את האור שם. שיגידו הנה, רציתם מישהי משלכם - בבקשה."

"אבל כשקיבלתי את התפקיד כבר הייתי בעמדה הפוכה: לגייס את ההורים ולהוכיח לעולם: בואו נראה שאנחנו יכולים. אני חושבת שזה מה שמלווה אותי כל הזמן - מה אני יכולה לעשות כדי לטייב את המצב. זו האחריות שלי, לא האחריות של העולם. גם היום בעבודה ברור שכשיש בעיה אז אני פותרת אותה, לא מבקשת ממישהו אחר. אני מייצרת כיוון ומתקדמים איתו."

כשמונתה למנהלת בית הספר הממלכתי-דתי הקטן עמיאל-רמב"ם בשכונת עזרא היה עליה לשרטט את הגבולות. "הדבר הראשון שעשיתי הוא הפרדת כוחות, שמש אומרת: "ידעתי שההורים שם נלחמים במורים. הודעתי להורים שהם לא מגיעים לבית הספר עד שאודיע להם. בחופש הגדול הם היו שם כל הזמן - בהזמנתי; אבל מרגע שהתחלנו את השנה ביקשתי שקט, כדי לעבוד עם המורים ולחזק אותם. בישיבת המורים הראשונה חילקתי אותם לקבוצות ואמרתי להם ללכת לבתי הילדים, להיפגש עם ההורים, ללמוד איפה הילדים האלה חיים. לא לוותר להם (כשילכו ויראו באיזה תנאים הילדים האלה גדלים ודאי יקרה להם משהו בלב ולכן הם עלולים לוותר להם). להורים אמרתי - אתם תקבלו אותם הכי יפה שיש, תכבדו אותם. עודדתי את שני הצדדים ליצור קרבה ביניהם - וזה קרה. לאט לאט הם התקרבו. בסוכות הקמנו סוכת ענק קהילתית. חיברנו שמונה סוכות ציבוריות שקנינו, ההורים התפעלו מאוד וביקשתי מהמורים להגיע. אלה הם ימי חופשתם של המורים, חג. הם בבית, אבל

חייבתי אותם לבוא וזה עבד: הם ראו את ההורים מהמקום הטוב שלהם. ראו אותם מקשטים את הסוכה, שומרים עליה, מכינים, דואגים לארוחות, היו שם ארוחות ממש. ופתאום ראיתי שמתחיל להיווצר איזה סדק בחומת החשש הגבוהה, שינוי תודעתי אצל המורים בהתייחסותם להורים.

"המורים למדו מהר ושיתפו פעולה," שמש אומרת. "אבל בין הורי התלמידים היו מי שבאו ברוח לוחמנית. לפעמים דווקא משום שאת מהשכונה מעיזים להגיד לך דברים שלא היו אומרים למישהו אחר: 'מי את בכלל? את יודעת כמה כסף אנחנו עושים? יותר ממך ומאבא שלך.' לא פשוט להתמודד עם זה. במיוחד כשאתה לא באמת חזק." מקור הכוח שלה, היא אומרת, אינו בהיותה בת השכונה. מקור הכוח שלה פנימי לחלוטין: "אני אומרת את מה שאני באמת מאמינה בו, ובשביל האמונה הזו אני מוכנה לעשות כל מה שצריך. לחשוב יצירתית, להתעקש, לא לוותר. הרי אני לא עושה מה שאני עושה כדי לקבל איזו טובת הנאה. באמת יש מטרה וצריך ללכת לשם. בכל שלב צריך לזהות ולתת מענה שמתאים לאותו שלב.

"קהילתי פירושו להיות קשוב, לראות איפה אתה נמצא, לראות מה המשאבים שבידך. משאבים זה לא רק הכסף, אלא איך מחלקים את הכסף. לראות מה יש לנו כאן יחד. מתי באים בתביעות וצורחים? - כשלא יודעים מה רוצים, כשמרגישים אבודים, אז מה שנשאר זה לצרוח."

עמיאל-רמב"ם בניהולה היה לבית ספר מצטיין. שמש חשה עד היום את השפעתו העמוקה של סגל בית הספר על התפתחותה והעצמתה. התלמידים השתתפו בחוגים ובלמודי העשרה, פקדו את הספרייה. סטודנטים מתנדבים באו לסייע למתקשים. הם ניגנו בכלים שבית הספר סיפק להם וכל מי שביקש יצא פעם בשבוע עם הוריו בהסעה מאורגנת למוזיאון תל אביב. בית הספר, שהיה פתוח עד שבע בערב כל יום, שילש את מספר תלמידיו. האוכלוסייה הסובבת אותו היתה קשה. היא היתה מנהלת תקיפה - שלמדה להתרכז. "הרגשתי שצריך לנהל את כל הקולות האלה. פעילי שכונות פעמים רבות הולכים עד הסוף, כי הם באים ממקום שאין להם קול. צריך איזון. ראוי להקשיב לשלל הקולות, אבל אז עוד לא יכולתי להכיל את הקולות הנוגדים. בעיני היה שם מצב של או שאתה מחוק או שאתה משמיע - העדפתי לא להיות בצד המחוק."

בית הספר היסודי שזהבה דוד ניהלה בשכונת עזרא והארגונים היה מחלוצי בתי הספר הקהילתיים בארץ, ראשון מסוגו בדרום תל אביב - ובאקראי. היא נכנסה לתפקידה כמנהלת בספטמבר 1990 וכעבור פחות מחצי שנה פרצה מלחמת המפרץ. הטיל הראשון שהתפוצץ בארץ, ביומה הראשון של המלחמה, פגע דווקא שם. אם לא די במלחמה, ב'נחש צפע' המשתלט על השידורים ובהצעה לצופי הטלוויזיה לשתות מים, הרבה מים - בבית ספר החלו להתנהל גם מלחמות אחרות. מבנה בית הספר שיך לעירייה, שהזדרזה לאחר נפילת הטיל במקום להפקיע את הכיתות לטובת ציוד מיגון וחירום לתושבים. דוד הודיעה שבכוונתה לקיים את הלימודים כסדרם. העירייה ענתה שמצטערים מאוד, כעת מלחמה, הילדים מפונים מהמקום. "הבנתי שהם לא יאפשרו לי לקיים את הלימודים", שמש אומרת, "אז פתחתי חדרים מקבילים של חלוקת חוברות ומשחקים ופאזלים, גייסתי אנשים שילכו לבתי הילדים ולבתי המלון שהילדים שבתיהם נפגעו שוכנו בהם ובניתי מערכת אחרת למורים עצמם." עובדת קהילתית שראתה אותה בפעולה אז העירה לה שהיא בעצם מנהלת בית ספר קהילתי. "את קהילתית", אמרה לה: "בתי ספר קהילתיים מקבלים על זה כסף ושעות ליווי." דוד קיבלה את ההצעה, פנתה לארגון בתי הספר הקהילתיים והציבה להם תנאי: היא תהיה קהילתית בדרכה שלה, לא על פי ההגדרות המקובלות, השלבים התאורטיים השגורים, הכללים הרווחים. "היה להם קשה לאכול אותי", היא אומרת: "בבית הספר נעשתה עבודה קהילתית אמיתית, אבל לא בדפוס המקובל. לבסוף קיבלו בארגון שאולי זו אוכלוסייה שזקוקה למשהו אחר, אז נתנו לי לגיימצייה ואמרנו: 'לשכונות צריך משהו אחר.' לא אהבתי את עניין ה'שכונות' ויצרתי קשר עם מנהלת בית ספר ממלכתי-דתי בצפון תל אביב. נעשינו לבתי ספר תאומים - הם לא מאמצים אותי, אני לא מאמצת אותם. בקיץ עשינו קייטנה משותפת באנגלית - מחצית התלמידים שלי נסעו אליה, מחצית התלמידים שלה נסעו אלי, הקייטנה התנהלה בשני מקומות במקביל. אנחנו שמחנו להיות בצפון תל אביב ולה התברר שהיא עשתה עבודה טובה כשהגיעו לשכונת התקווה - היום אני מבינה שמלכתחילה היתה זו בעיה לא קלה." בתום המלחמה קיבלה המנהלת הטרייה דוד תעודת הוקרה מראש העירייה שלמה להט על פעילותה המסורה למען תושבי תל אביב. בשנתה השנייה כמנהלת בית

הספר, אף שמעולם לא עברה קורס מנהלים, העניק לה מנהל מחוז תל אביב במשרד החינוך את תעודת המנהלת המצטיינת.

עם השנים עברה מהתמקדות בעבודה קהילתית להתמקדות בבינוי קהילה. אחרי מלחמת המפרץ היא הבינה את החשיבות שיש בזיהוי צורכי הקהילה ובמתן מענה להם: "כשראיתי שהתושבים זקוקים לפנאי שאפשר לתת להם באמצעות הארכת יום הלימודים - הארכת. אם צריך קייטנה - תהיה קייטנה. אם חשוב להורים שאפשר לרכוב על אופניים, אפתח חוג לרכיבה על אופניים. אם יש הורה שיודע לשחק שחמט, אזמין אותו לבית הספר ללמד את הילדים שחמט. ובעיקר - לא אשמיע קול אחד חזק יותר מאחרים." היום היא תניח למגוון הקולות להישמע - ולהחליט להתקבל. "למדתי שככל שהתהליך נעשה משותף באמת, אנשים לוקחים עליו בעלות. זה שלהם, לא שלי. אבל מבחינתי קהילתיות זה לא שכל אחד יגיד מה הוא רוצה, אלא שכל אחד ידבר על החלום שלו ולנסות לטוות מתוך זה חלום משותף שנגשים אותו ביחד."

שינוי ממשי הוא תהליך ארוך של הבשלה. אצלה הוא החל עם בוא המחזור הראשון של עמיתי בית הספר למנהיגות חינוכית לסיור חינוכי בבית הספר שניהלה. ד"ר אליעזר מרכוס היה אחראי על הסיורים החינוכיים בשנה הראשונה ולא היה בכוונתו להחמיץ דוגמה כה מאלפת. העמיתים הגיעו, התרשמו עמוקות ובתום הסיור אמרו לה - את חייבת לבוא למנדל. היא לא התרשמה מהציווי ובלאו הכי היתה עסוקה אז בבניית בית הספר. אבל כשאותה אמירה נשמעה כעבור שנה, בעת ביקורם של עמיתי המחזור השני, היא הבינה שמהו בטח קורה שם, שעליה לברר "מה זה המנדל הזה". היא ביררה. אחרי שעבדה יומם ולמדה בליל, סיימה את התואר הראשון בחינוך ובספרות באוניברסיטה העברית בירושלים ותכננה להקים בית ספר תיכון לתלמידים המסיימים את בית הספר היסודי שניהלה, עלה על דעתה שהלימודים בבית הספר למנהיגות חינוכית יסייעו לה להגשים את חלומה. השנתיים שעשתה במנדל שינו את עולמה, את ראייתה, את תפיסתה את עצמה: בית ספר תיכון לא צמח משם. גם לעמיאל-רמב"ם לא שבה עוד. הן שינו את דרך פעולתה ואת מוסת השפעתה - היום היא מחוללת את השינוי העמוק במערכת החינוך. בהשראתה ובעיצובה, בהכוונתה ובהדרכתה באות לעולם תוכניות רבות תנופה ועזות דמיון המאפשרות לתלמידים - גם למורים ולהורים, למשפחות ולשכונות - למצוא את קולם ולהשמיעו, צלול ומדויק. פעילה בולטת בקהילת בוגרי מנדל, ממקומה במטה משרד החינוך שמש עובדת עם

רבים מהם - מפקחים, מנהלים ומדריכים; היא מנחה עמיתים בבית הספר למנהיגות ומשתתפת בסמינרים, בימי עיון, בהשתלמויות בארץ ובחו"ל, מלווה קבוצות ומרצה בכנסים שעורכת יחידת הבוגרים של מכון מנדל - סוללת ביצירתיות גואה וגוברת דרכים חדשות, מסלולים מקוריים ומנתצת חומות שניצבו וחנקו וסתמו דורות של נפשות סקרניות החותרות להבין מה קורה מסביבן.

"כשכבר עבדתי במשרד החינוך, אמרו לנו שפותחים קבוצת לימוד חדשה של המשרד במכון מנדל. יום בשבוע. רציתי כל כך להשתתף בה. כתבתי להם שאחת הסיבות שאני רוצה להיות בקבוצה היא כי לדעתי הייתי צעירה מדי כשלמדתי בבית ספר למנהיגות. אני מתכוונת לזה. ברור לי שאם הייתי לומדת היום את אותם דברים זה היה אחרת לגמרי."

- מה היה הדבר החשוב ביותר שקרה לך בשנתיים שהיית במנדל?

זהבה שמש: התחתנתי.

מאחורי האמירה הקצרה הזו ומעבר לעובדה הביוגרפית החשובה - עומד משהו עמוק מאוד מבחינתה: החיבור המתמשך שנוצר בקבוצת העמיתים אפשר לה להאמין בעצמה, להתמודד בכאב, בבעיית החוסר-קול: "את לא שווה", חזרו ואמרו לה בילדותה כמה ממוריה בבית הספר שלמדה בו, במילים כאלה ובמילים אחרות. כעת היתה לה הזדמנות של ממש לתיקון. "אני חושבת שזה היה החלק הכי חשוב. האמונה שאני מסוגלת, ההבנה שעשיתי דברים חשובים, בכוחות עצמי עם היכולות שלי - התחזקה בי מאוד." והיה עוד תיקון: את אמיר שמש פגשה לראשונה כששימש עובד סוציאלי קהילתי בשכונה; הוא הגיע לבית ספר עמיאל-רמב"ם בניהולה בזמן המלחמה וסיפר לה כי תושבי השכונה רוצים שבית הספר יספק ארוחות צהריים חמות. היא מיהרה לומר כי מוטב לו שלא יחזור. הפרויקט האישי שלה בבית הספר למנהיגות חינוכית עסק בפיתוח מנהיגות חינוכית קהילתית רחבה שתעצב את פני החינוך בשכונה; במהלך גיבושו של הפרויקט והכנתו פגשה שוב את העובד הסוציאלי הקהילתי ההוא; מאז לא נפרדו.

במכון מנדל למנהיגות מצאה לראשונה את עצמה בחברת השווים לה - אנשים מבריקים ומבטיחים במיטב כוחם. בעלי תארים מתקדמים שכבר עשו דבר או שניים בחייהם והעזו לסקור את העולם במבט גדול, בשאיפה לעצב אותו מחדש ולהטביע בו את חותמם. היה זה מפגש בין מי שקולם היה נתון להם כמובן מאליו, שלא הכירו מחווייתם אפשרות אחרת, שאיש לא ניסה להשתיקם - עם מי שהיה עליה לפרוץ את מסך האלם שהחיים אילצו אותה להיעטף בו, לגלות לבדה אפשרות שלא הופיעה על דל דעתה ולהמריא ברעד אל רקיע הביטוי העצמי. העמיתים הכירו מייד בעוצמותיה. בעיניה היה זה מפגש מעורר בין עולמות.

- עד כמה השפיעה החוויה המנדלית על עבודתך?

זהבה שמש: זו המתנה הכי גדולה שקיבלתי בחיים. כשהייתי שם לא הרגשתי את השינוי. אבל בהדרגה הפסקתי להיבהל מאנשים שלא הכרתי, עם תארים כאלה ואחרים. למדתי לא להסתכל על התעודה, על הסיווג, על כרטיס הביקור. זה נוצר בי מהמפגש המנדלי המיוחד, מהדיבור המשותף.

מראיינייה מסגל מכון מנדל למנהיגות התפעלו ממנה מאוד. למולם ישבה אשה צעירה שכבר זכתה להערכה רבה, דמות נערצת בשכונות תל אביב ומעבר להן. ברק האינטליגנציה, המסירות והיושרה שניחנה בהן ניכרו מייד. היא לא היתה מצוידת בתואר שני אמנם, אבל חסר זה קוֹזֵז בשלל הקורסים האחרים שהשלימה, בשצף הכריזמה, בנחישות שקרנה ממנה, במכתבי המלצה יוצאים מגדר הרגיל מבני סמכא שהכירוה ובאוסף תעודות ההצטיינות וההוקרה שהספיקה לצבור עד אז. להתרשמותם הנפעמת צירפו פרוגנוזה חד-משמעית: "תגיע לעמדה בכירה במערכת."

בספטמבר 1995 החלה זהבה דוד ללמוד בבית הספר למנהיגות חינוכית - אז בבית הדקל בשכונת תלפיות, ירושלים. לראשונה היתה חלק מקבוצת אנשים עם קבלות על עשייה ומצוינות. היתה זו לה גם פעם ראשונה שהכירה אשכנזים, היא מוסיפה:

בין עמיתיה לספסל הלימודים נתקלה גם קודם באשכנזים, אבל היו אלה לימודים גבוהים - באים, שומעים, הולכים. אין היכרות. תחילה נבהלה, היא אומרת - כבר בדיון הקבוצתי שמתקיים כחלק מתהליך הקבלה: "באתי עם קסדת הטוסטוס ביד והתיישבתי בקבוצה. והנה זאת שיושבת לידי מספרת שהיא דוקטור לזה וההוא שיושב לידיה מספר שהוא דוקטור לזה, ואני מסתכלת עליהם בעיניים פעורות. כשסיימתי את התוכנית שאלו אותי מה הדבר העיקרי שלקחתי ממנה, אז אמרתי - לא לפחד מהמושג דוקטור. בשבילי דוקטור קודם היה רק רופא. עכשיו זה נהיה בסך הכל תעודה: עוד כמה קורסים שהם למדו וחקרו משהו. אני יכולה לעשות זאת לא פחות טוב. גם היום כשאני מדברת עם חבר'ה ממנדל - אני בהלם בהתחלה. אבל מייד אני מתערה ומרגישה שיש לי מה לומר, לתת לא פחות מהם.

"ביום הראשון שהגעתי לבית הספר למנהיגות חינוכית לא הבנתי שום דבר ממה שהם אמרו. היה כנס ודיבר שם מנהל בית ספר אחד, בשפה שלו - שהיתה אוסף מילים שלא יכולתי לחבר בכלל ביניהן. לא הבנתי דבר; זה היה קשה מנשוא. אז הייתי צריכה לעבור שינוי תפיסתי גם בתחום השפה, גם בתחומי התרבות של האנשים והרגלי הקריאה שלהם. לעכל את כל ההתפלספות הזאת. היתה לי תחושת זרות: על מה הם מדברים בכלל, מה קורה שם? ההרגשה שלי היתה שכדי להיות שם אתה משתמש במילים כמה שיותר מורכבות גם אם אין קשר ביניהן, גם אם אין מאחורי זה כלום - כמו עטיפה של קישוטי מילים, משהו כזה. בהתחלה חשבתי וואו, כמה הם יודעים ואני לא יודעת, כמה אני רחוקה מהעניין הזה, כמה אני לא מסוגלת, לא אוכל להתמודד עם זה. אחר כך לאט לאט התחלתי להסתכל על זה בעין אחרת - זה השינוי שחל בי." לא, היא לא השתכנזה - היא נפתחה לעולמות אחרים וחשה בעוצמת הצמיחה הפנימית שהתעוררה בה, זוויות חדשות של תפיסת עולם, פרספקטיבה רחבה יותר, מושכלת יותר, תפיסה עצמית וזהות מקצועית חדות יותר, ראייה מערכתית עשירה יותר בלי לאבד את ההקשבה ליחיד. הסקרנות והעניין גברו על הניכור.

הלימוד העיקרי התנהל מבחינתה בלי הרבה מילים. הנוכחות השקטה, המתמדת של מורים מסורים, המפגש עם אנשים שונים ממנה ועם אנשי מקצוע עשירי ניסיון פתחו לפניה אפשרויות הבנה חדשות. הם הרחיבו את התבוננותה והעמיקו אותה, גם חידדו את מחויבותה לסקירת הצרכים, למיפוי ולאיתור הקשיים, כמו גם למדידה ולהערכה וליישום המסקנות העולות מהן בגישה הפדגוגית. פרופ' סימור פוקס העריך

אותה מאוד מאוד - "היה לנו קשר נהדר," היא אומרת, "אבל הדברים שלו הדהדו בי יותר אחר כך." מיכאל גל, מנהל בית הספר למנהיגות, שבה את ליבה בהליכותיו, במנהיגותו הייחודית. ידידה משכבר, ד"ר אליעזר מרכוס, מנהל בית הספר לעובדי הוראה בכירים, היה בעיניה התגלמות הפדגוג "וממנו גם למדתי שאפשר להיות במטה ולהמשיך לעבוד עם השטח", היא אומרת. והיו השיחות הרבות עם פרופ' מרדכי ניסן, שאצלו עוד למדה בעבר במסגרת התואר הראשון, עם אנט הוכשטיין בנושא הכתיבה, עם פרופ' חיים אדלר שהשפיע על הבנתה בתחום שיקום שכונות והדאגה לרווחתן ועם פרופ' דויד דרי שהעניק לה התבוננות במנהיגות, נושא שתמיד העסיק אותה, מזוויות שלא הכירה.

- מהי מנהיגות?

זהבה שמש: אולי מיהו מנהיג? מבחינתי זה מיישהו שמאמין במשהו, הולך איתו ומצית את אש הלהבה אצל אחרים סביב הדבר שהוא מאמין בו, ומצליח לחבר אותם לרעיון - גורם להם לחוש שהרעיון הופך להיות שלהם והם יקדמו אותו במלוא האנרגיה והאמונה.

בית הספר למנהיגות חינוכית היווה בעבורה את המקפצה שנוקקה לה לקדם את יצירתיותה, יכולותיה ואמונתה. מיצירת שינוי ניכר במישור המקומי הקטן והספציפי לטלטול המערכת הכלל-ארצית הגדולה ולכיולה.

כעמיתה בבית ספר מנדל למנהיגות חינוכית התנדבה ללמד בבית שמש במסגרת פרויקט שותפות אלפיים - הדריכה מורים, טיפחה אותם, ליוותה את עשייתם. כשסיימה את הכשרתה במנדל עשתה תואר שני בחינוך ובתוך כך שימשה מדריכה ארצית ומפקחת מטעם משרד החינוך על החינוך החברתי והחלה במרץ בפיתוח תוכניותיה הראשונות בתחום החברתי-ערכי ובפיתוח חומרי הדרכה כגון 'תקשורת בין אישית', 'תשמרו את הכוח למשהו טוב', 'מפתח הלב' - שבאו לטפח את הצד החברתי-רגשי בלמידה - לפתח את תחושת המסוגלות של התלמידים, לחדד את הכוחות החיוביים, להציג את חוויות ההצלחה, להזין ולשפר את דימוים העצמי. לשם כך נפגשה עם מפקחים, מנהלים, מדריכים, רכזים, תלמידים והורים לשיחות ועוד שיחות. בהקשבה למגוון הקולות הכינה תוכניות לימודים, חומרי הדרכה, דגמים, מאמרים, סרטים ומצגות. היא טיפחה 'סיירת מובחרת' של מדריכים שיטמיעו

במערכת את התוכניות שיצרה. כך שינתה את תפישותיהם של עשרות אלפי מורים בארץ ואת גישתם לחינוך. משם המשיכה לתפקיד מנהלת המחלקה ליזמות ולחינוך לחיים בחברה באגף לחינוך היסודי במשרד החינוך והוסיפה לפתח תוכניות ודגמים לניהול מערכת החינוך, לשינויה ולשיפוריה. ואז רשמה לה תקדים עצמי נוסף: בעידוד חברה בוגרי מנדל העזה לראשונה להציע את עצמה לתפקיד מנהלת האגף לחינוך יסודי במשרד החינוך - אחראית על תרגום ויישום המדיניות ועל תוכניות העבודה בכל בתי הספר היסודיים בכל המגזרים במדינת ישראל. מנכ"ל המשרד דאז, ד"ר שמשון שושני, שהכיר היטב את פועלה מאז היותה מורה בשכונה, מינה אותה מייד לתפקיד.

שנה כיהנה שמש כמנהלת האגף לחינוך יסודי במינוי בפועל. ימים מעטים אחרי שזכתה במכרז בתפקיד בכיר זה הבינה שהיא מתכחשת כבר כמה חודשים לקולו של גופה שלה. משהו לא טוב קורה שם. הרופא שבדק אותה הודיע לה שהיא לוקה במחלה נדירה וחשוכת מרפא, הפוגעת בכל מערכות התנועה שלה.¹¹² הוא המליץ לה 'לפרוש בשיא'. שמש לא קיבלה את המלצתו. היא גם שוקלת להתחיל בלימודים לתואר דוקטור. יכול תוכל למחלתה, היא בטוחה.

"בשנה הראשונה ניסיתי להתכחש למחלה והמשכתי לנהל את האגף לחינוך יסודי כשאני חולה. ראשי המערכת האמינו בי ובאו לקראתי מעל ומעבר. "מיכל כהן, אז מנהלת המינהל הפדגוגי ולימים מנכ"לית המשרד, לא נבהלה; היא הכירה ביכולותיה ועודדה אותה להמשיך לפעול, ליזום ולהשפיע גם כשמצבה הידרדר במהירות והיא נאלצה לשכב במיטה: כשלא יכלה להקליד הזמינה לה כהן מחשב מיוחד שהראש משמש בו מקלדת; כשנאלצה להיפרד מרישיון הנהיגה וידאה שנהג מהמשרד ילווה אותה, וכשהגוף הכריע את שמש והיא התקשתה לנסוע למפגשים, עודדה אותה כהן להמשיך ולחשוב, להוסיף וליצור.

"כשקיבלתי את פרס העובדת המצטיינת של משרד החינוך, התבקשתי לברך על הבימה בשם העובדים. בשלב זה כבר נאלצתי לקבל את הדין ולשבת בכיסא גלגלים. עדיין התביישתי בו, ניסיתי להתעלם ממנו ולא ביקשתי שיבדקו שיש גישה לבימה.

כשהגיע תורי לברך, ניסיתי לעשות זאת ממקומי, אך המוזמנים הרבים ביקשו שאעלה לבימה. התעקשתי לא לעלות. התביישתי - מה, ירימו אותי עם הכיסא? כולם יראו? מישהו ניגש ואמר לי - שמעתי שזה יום הנישואים שלך; רגע אחד ואנחנו מרימים אותך לבימה כמו כלה ביום חופתה. 'רק מהר, השבתי, שלא אמשוך תשומת לב.' בהמשך כשקיבלתי מהנשיא את פרס העובדת המצטיינת של המדינה, הייתי זו שאמרה להם: לא נורא שאין הגבהה, אפשר להרים אותי עם הכיסא.

"היום כשאני באה להרצאות אני אומרת שאני צריכה שתהיה הגבהה, אני צריכה כך ואני צריכה אחרת. בלי לחשוש הרבה, בלי להתחבא. משהו בי נפתח - היכולת לדבר על הדברים. מבירור עצמי למדתי מה הכוח שיש בזה. אני אומרת לעצמי - קחי אותי, סעי איתו קדימה, שימי אותי מול העולם.

"ערכתי מצגת שהייתי צריכה להציגה בפורום של מאות אנשים. כשבאתי הכניסו אותי כמו תמיד בדלת האחורית, עניין לא נעים ומסובך. אני רוצה כבר לקחת את המיקרופון ולדבר, כדי שאהיה זהבה ולא הכיסא. בשלב הראשון תמיד רואים מישהי יושבת בכיסא. כשיצאנו אמרה לי יועצת ארגונית שהיתה שם - היית מדהימה, אבל החמצת. שאלתי מה. אמרה, 'את הכיסא.' אמרתי לה - מה?? 'תני לו נוכחות,' היא אמרה. את שומעת מה את אומרת? אמרתי. 'כן,' אמרה, 'את לא מבינה שיש לו כוח - תני לו את הכוח שלו.' מאז אני מתייחסת לכיסא, אומרת משהו עליו. זה מרגיע קצת את השטח. אני חושבת שבזכות זה אנחנו מדברים היום. אני יותר פתוחה לדבר על הדברים. אני יודעת שזה נותן כוח לאנשים. זה כנראה יותר חזק כשאתה על כיסא."

עם כל קשייה, האופטימיות הנחושה לא פוסקת לנבוע ממנה, לצד יצירתיות במינון גבה-גלי. פותרת-בעיות-כללית, היא קשובה למצוקותיהם של אחרים כל הזמן. אין בעיה שאין לה פתרון מבחינתה, אין שאלה שאין לה מענה ראוי. היא חיה בתחושת שליחות - לאפשר ולממש.

"אם אני צריכה להגדיר מה הבעיה העמוקה של מערכת החינוך, נראה לי שהיא קשורה לכך שהרבה פעמים אנשים שמים לעצמם אזיקים. המורים עצמם, המנהלים עצמם, המפקחים עצמם, שמים אזיקים שאנחנו לא שמים - 'אנחנו', עכשיו אני בכובע

של המשרד. פגשתי קבוצה של מנהלים, דיברתי איתם על מרחב, כי רציתי להגיע לעניין שצריך לתת לילדים מרחבי למידה - מרחב מחוץ לכיתה, מרחב כזה מרחב אחר. פתחתי את הסדנה בבקשה שכל אחד יחפש בגוגל וימצא תמונה שמסמלת מרחב בעיניו. מישהי בחרה מדבר, מישהו אמר הכורסה בבית. וזה בסדר. ואז ביררנו את התחושות שהמרחב מאפשר. שאלתי - יש גבולות למרחב שציינתם? למה נחוצים הגבולות? מי מגדיר אותם? חזרנו ובייררנו מה המרחב שיש בניהול וכשהגענו למה מגביל אותם הם השיבו: מתנ"ה - 'מ'ארז, ת'כנון, נ'יהול, ה'יערכות' לשנת הלימודים, שכלולים שם החוקים, כל הכללים. צחקתי. הרי אני פיתחתי את המתנ"ה. הסברתי את הרעיון והראיתי את הגמישות לצד הגבולות. זה שלכם, אמרתי. בשבילכם. תעזו, תיזמו. תובילו. אם אתם עושים את זה בשביל הילדים, תלכו עם זה. מקסימום - יעירו לכם, אז מה. מה קרה. תתקנו. בסוף הסדנה אני שואלת אותם מה לקחתם, אומרים - שחררת אותנו מהאזיקים ששמנו עלינו. אמרתי - מכאן אתם הולכים לשחרר את המורים שלכם מהאזיקים שאתם שמים עליהם, שהם חושבים שאתם שמים עליהם."

זוהרת מצירופים מהונדסים דוגמת 'שינוי חברתי', לאוזני זהבה שמש זו 'שפה מנדלית', תלושה מהמציאות המהבילה והמיוזעת. קודם לשינוי חברתי ראוי אולי לחברת את השינוי. שמש מעדיפה את הקונקרטי והאישי על המופשט והמעורפל. היא נצמדת לדברים המגיבים למגעה - גם בכוח התיאור החי, גם בחשדה המופגן כלפי מושגים מופשטים מדי, כאלה הרווחים בגישות התאורטיות-ביקורתיות ששליטות היום בדיון האקדמי. 'רפורמה בחינוך' לדוגמה; צירוף סכולסטי, לא נגיש. כשאפשר לגעת, לראות, אפילו להקשיב - אפשר גם להבין. היא מקפידה להישאר צמודת קרקע. יש פער מר בין חייה וחוויותיה לבין מילים גבוהות ומלוטשות, מעוגנות בסטריליות פרופסוריאלית כל-יודעת, כה תקינה-פוליטית, נקייה מרוב.

- בעיית השפה המנדלית.

זהבה שמש: מבחינתי 'שינוי חברתי' זה דבר אדיר, גדול, שאם אצטרך להתמודד איתו - אתמודד איתו. אבל האמת שאני - זהבה - לא מרגישה

שאני עושה שינוי חברתי. אני אוהבת את הילדים, אני מאמינה באנשי חינוך, ועושה את מה שצריך כדי שיוכלו להעצים את הילדים. אני מאמינה שזה ישנה בסופו של דבר את החברה. אבל המושג 'שינוי חברתי' - גדול עלי. צריך לפרק אותו.

אבא שלי עדיין גר בשכונת עזרא והארגזים, השכונה במצב יותר קשה מזה שהיה כשעזבתי אותה. מה שקורה הוא שהטובים קמים ועוזבים ומגיעים החלשים יותר. עכשיו גרים שם גם הרבה מהגרי עבודה - פיליפינים ואחרים, מצב לא קל. זהבה בשנות העשרה שלה, ה'פנתרים' וכל אלה, היתה אומרת שבכונה עושים לנו את זה, דופקים אותנו כדי שלעובדים הסוציאליים יהיה מה לעשות. אני עדיין לא מקבלת את העובדה שלעובדים סוציאליים אסור ללכת למשפחות כל עוד המשפחה לא אמרה שהיא זקוקה לעזרה. הרי יש משפחות שאינן מודעות לכך שהן זקוקות לעזרה וזה חלק מהבעיה שלהן.

בקומה ה-11, בלשכת מנכ"ל משרד החינוך, היא מדריכה את הבכירים בהדרכה. היא מדברת איתם על צרכים בית ספריים ומערכתיים, על תפקודי הלומד, על בניית מחוונים, על התיווך בין המטה לשטח. היא מקרינה את המצגת שהכינה, משוחחת איתם על התהליכים והמבנים, פותחת דלתות מפתיעות, מחלקת שאלונים. מתוך קופסת ההפתעות רבת-הצבעים היא דולה סמלים טעונים. יש בה מצפן ומראה, פנס וזכוכית מגדלת, חוט תפירה כחול וקובייה הונגרית, שעון חול ומצלמה, פנקס רשימות קטן ובלונים, פאזלים וכדור, קפיץ צבעוני ומשקפיים ורודים, משקפת וכדור עור, קובייה ובה שקיות ניילון, והרשימה לא תמה. הכל כמובן מטאפורה לארגז הכלים של ההוראה, לדרכים המגוונות שאפשר לעורר באמצעותן מעורבות. המשתתפים צוחקים, מחייכים, דומעים. אפשר למשש שם את כל המנעד הרגשי כולו. הדרכה על הדרכה לאנשי חינוך היא ודאי ההצגה הטובה בעיר.

דעת הלב וכוח הדיבור: רַבִּינוֹ סרחיו ברגמן

בית המחוקקים של ארגנטינה שוכן בבניין הדור עד מאוד ומשרה תחושה של דמוקרטיה אמיתית: מי שממהר לפגישה עם חבר הקונגרס הלאומי הרב סרחיו ברגמן - קודם שמונה לשר בממשלה החדשה - ועם עוזרתו הפרלמנטרית פטריסיה הולצמן, יכול לחצות את הכניסה המיועדת רק לחברי הבית, לשעוט מהאכסדרה המפוארת דרך מסדרון הומה עיתונאים מתוני-פסיעות, עד שימצא את עצמו בפתח אולם הישיבות. איש לא יטרח לבדוק את זהותו, את תעודותיו או את מטענו. באדיבות-מה הוא יכול למרפק את דרכו ליציע, להתיישב בכיסא קטיפה מרחק שלושה מושבים מיו"ר הפרלמנט המכובדת ולזהות את הדיפוטדו¹¹³ ברגמן בקצה השמאלי מאחור, לפי כיפתו הצבעונית, כמו מרחפת לה מעל המחשב הנייד שמונח לפניו. ברגמן לא זע ולא נע, תנוחה מאוד לא אופיינית לו.

איש לא ישאל את האורח למבוקשו או למעשיו במקום, המצולם בשידור חי לבתי האזרחים. הוא מקשיב כביכול לנאומו העונתי המסכם של מזכיר הממשלה בדיווח על התפתחויות והישגים, משוסע תדיר בקריאות בנינים של חברי אופוזיציה טרחנים. רק הדיפוטדו ברגמן מרותק לצג, דומם. מעבר לעולם ומחוץ לזמן.

בואנוס איירס, בירה שוקקת, מקבלת את פני הבאים אליה בצבעי התכול-לבן של הדגל הלאומי ובדיוקנאות ענק של מסי הניבטים משלטי החוצות. בנה האהוב של העיר, המופלא בכדורגלנים עלי אדמות, נולד אמנם ברוסארי, גם גדל שם, ומשחק אמנם בברצלונה, אבל גם האב, ממלא מקום האלוהים, מכהן בוותיקן הרחוקה - יליד בואנוס איירס באמת, האפיפיור פרנציסקוס. פרנסיסקו, קוראים לו כאן בחיבה ספרדית. הבכור למען האמת הוא בעצם דייגו ארמנדו מראדונה, אלא שכעת עליו להסתפק בגילום רוח הקודש. הדת הרשמית והמשפיעה בארגנטינה היא הקתוליות אך דת הכדורגל חזקה אף ממנה, לפחות אם לשפוט מהצרחות המרעידות את הבתים אחרי כל שער שמבקיעות ריבר או בוקה.

העיר הרביעית בגודלה בעולם, על 14 מיליון תושביה והבאים בשעריה, מאמינה בכדורגל. ממלכת הדמיון: ברחובותיה עדיין פוסעת רוחו המוטרדת של הספרן העיוור, חורחה לואיס בורחס. ריח בשר וצלי עוטף בחושניות בוטה את הממלכה המרקדת הזו, טבול בהדי מוזיקה ילידית ובצליליה הסנטימנטיים של שירת התשוקה המוחמצת, מתנת האפרו-ארגנטינים למשעבדיהם הספרדים. פסלו של נביא הטנגו, קרלוס גרדל, ניצב בגודל טבעי בפתח המועדון הנקרא על שמו, ומדי ערב הוא נשמע שם, בחיקוי מדויק; הזמר הנערץ, יליד צרפת, נהרג אמנם לפני שמונים שנה בהתרסקות מטוסו בקולומביה, אך המיתוס שנארג סביבו רק תופח מאז. בואנוס איירס ממחישה את עוצמת האמונה בכוחם של האלים ובכוחן של האגדות הנטוות סביבם: דיוקן ענק של אווה פרון - דוגמנית, שחקנית ומנהלת תחנת רדיו בעברה שהפכה בתפיסה העממית לשילוב של המדונה הקדושה עם סינדרלה והיפהפייה הנמה - מתנוסס לגובה תשע קומותיו העליונות של מגדל השידור שנבנה על אי-תנועה במרכז השדרה ההומה ביותר; משם היא חולשת בקו אווירי על מקום מנוחתה האחרון - אחרי טלטלות רבות ומשוונות - קברה המשוריין בבית העלמין המפואר לה-רקולטה. זהו מקום עלייה לרגל של המונים בסופי שבוע ובשאר הימים, כל כולו וסביבתו אפופים שמחת חיים עולצת. גם בעשור השביעי אחרי מותה אוויטה היא מרכז הכובד בפוליטיקה הארגנטינית. עיר ניגודים רבים: עושר בלתי נתפס לצד עוני ללא תחתית, אנשים מטופחים שכלביהם כמו עוצבו לצילומי שער וצעירים שענייהם הריקות בוהות מתוך בגדיהם

המזוהמים. וגדולה מהעושר ומהעוני גם יחד - השחיתות. הכרך התוסס נוסד בידי מחפשי זהב ספרדים, חרב והוקם מחדש; מצ'ואים מסוגן, התרפקות-מה על מסורת הגאוצ'וס ותאוות בצע נוטפים ממצע אנושי ידידותי ואדיב וחם, נישוקים וחיבוקים ונחמדות עד בלי די. העמדת פנים היא המאפיין המובהק של החברה הארגנטינית, המקומיים אומרים; בכך אמנם אין היא מתייחדת מרוב החברות האחרות, אלא שלא מדובר בצביעות גרידא. ההשקעה הגדולה היא בפנים, בפאות הנוכריות, בעיטורים המסוגגנים והמוקפדים על חזיתות הבתים, במראית העין של פרטים העושה את המלאכה - תריסר נתיבי התחבורה בשדרות המרכזיות מקנים להן הדר מגלומני. הבניינים עשויים איטלקית, השלטים דוברים אמריקנית, המדים - וריאציה על נושא אוסטרי. מבהיקה בלבונה, בואנוס איירס נהנתה בעידן הקולוניאלי מסחר עבדים משגשג ביותר ביבשת החדשה: כ-12 מיליון עבדים אפריקנים יובאו דרך הנמל הגדול של בואנוס איירס עד 1813, לעומת פחות משש מאות אלף שהגיעו למושבות שהיו לארצות הברית עד חיסול העבדות שם. בחלק ממחוזות ארגנטינה מנו השחורים כמחצית מכלל האוכלוסייה. עם זאת, שיעור האפרו-ארגנטינים בכלל האוכלוסייה עתה הוא כשליש האחוז (מתוך כ-42 מיליון ארגנטינים) - התפוגגות עצומה בהיקפה, תוצאה של הזנחה רפואית וסניטרית, מגפות, רצח בידי לבנים, הגירה למדינות אחרות ובייחוד תוצר השימוש בעבדים ובעבדים-לשעבר כבשר תותחים כגון במלחמה עם פרגוואי השכנה ובמלחמות האזרחים התדירות. הנשים השחורות נישאו - בדרך כלל רק הרו - ליוצאי אירופה. הנוכחות האפריקנית דוללה עוד ועוד - השחורים, שמוקמו בתחתית המדרג החברתי, נמוך מהילידים, היו לשקופים.¹¹⁴

כנגד זאת בולטת הנוכחות היהודית בין יצרני הטלנובלות. לפעמים נדמה שהמדינה כולה מעוצבת לפי כללי הז'אנר האהוב. הארגנטיני הממוצע גורס שהיהודים הם עשירי ארצו ומונים כמה מיליונים - הרי תפקיד מרכזי להם בכל מקום - בעיתונות כבאקדמיה, בתרבות העממית, באמנות, ברפואה, במשפט, בכלכלה ובבידור. אין לדעת את מניינם: כמיליון ארגנטינים לא-יהודים טוענים שיש להם לפחות סב יהודי אחד, אך יש המסתירים את יהדותם ויש הגירה מתמדת - לישראל ולארצות הברית, למקסיקו ולקנדה ולספרד. המשבר הכלכלי העמוק נותן בכולם את אותותיו.

114 אף על פי כן נמנות שם באופן לא רשמי כעשר קבוצות שחורים "שונות-גזע", לפי מידת טמיעתן ואופי האוכלוסיות שהתמזגו בהן.

רבים מיהודי ארגנטינה מאמינים שאך לפני דור מנתה הקהילה היהודית כחצי מיליון איש. החוקרים אינם מסכימים איתם. הקהילה בבואנוס איירס, כ-80 אחוז מיהודי ארגנטינה, מונה בין מאה ושמנונים לשלוש מאות אלף יהודים - כל אומדן בתווך יתקבל על הדעת. הנתונים הסותרים משקפים גם את הפיצול הפנימי של הקהילה לשברים ולרסיסים - תרבותיים ודתיים, פוליטיים ועדתיים. קשה להיות יהודי ארגנטיני.

מאז הפיגוע הרצחני בשגרירות ישראל ב-1992 שגבה 32 הרוגים והפיגוע הגדול הרבה יותר בממדיו באמ"א - בניין הקהילה היהודית - שנתיים אחר כך, שנהרגו בו 85 איש, הסתכמו התקריות האנטישמיות בחילול קברים ובציור צלבי קרס על בתי יהודים, לא מעבר לאלה. אבל בהודעות הראשונות על הפיגוע באמ"א נמסר שנהרגו עשרות יהודים "וכן כמה עוברי אורח ארגנטינים חפים מפשע". למביני דבר ברור למדי שקצינים במשטרת ארגנטינה אפשרו את התרחשות הפיגועים הללו, תמורת שוחד מאיראן. אלברטו ניסמן, התובע הפדרלי היהודי שהופקד ב-2004 על חקירת הפיגוע, קבע שממשלת איראן עמדה מאחוריו והחיזבאללה הוציאו לפועל. יום לפני שהיה אמור לנמק את הטעמים שמניעים אותו להגיש כתב אישום וצו מעצר נגד נשיאת ארגנטינה דאו כריסטינה קירשנר ושר החוץ שלה הקטור טימרמן עקב ניסיון לטיח את אשמת האיראנים, נמצא ניסמן ללא רוח חיים בדירתו; נסיבות מותו נותרו בגדר תעלומה. הרב סרחיו ברגמן טוען שאיראן אחראית להירצחו: "הקורבן השמונים ושישה של הפיגוע באמ"א", קרא לו.

יש אנטישמיות. לא מאוד גלויה. הסתה אנטישמית והכחשת השואה אסורות בחוק. אך למעלה ממחצית האוכלוסייה מודה בסקרים שאין היא אוהבת יהודים. אין קצינים יהודים במשטרה כאן, גם לא בצבא. בשנים החולפות קהתה השפעתו הפוליטית של הצבא, למזלה של ארגנטינה ולמזלם של יהודיה, אך הרחש האנטישמי מתמיד ברקע, ומוצא את ביטויו בוודאות העמוקה שיש לצמרת הפיקוד על כוחות הביטחון - גם בצ'ילה - באמיתותה של 'תוכנית אנדיניה'. תאוריית-קשר זו מבוססת על פרק מרכזי בהיסטוריה של יהודי ארגנטינה - בניית מושבות חקלאיות באזורים נידחים ליישב בהן מהגרים ממזרח אירופה, ובראשן מויזסוויל. היה זה מפעלה המשגשג של יק"א, בכספי הברון הירש, בשלהי המאה ה-19 ובתחילת המאה ה-20, שהעלה אז לראש סדר היום היהודי את השאלה 'ארץ ישראל או ארגנטינה'. לפני קרוב ליובל שנים החלה להתפשט התאוריה בדבר איום יהודי, שבגרסתה העדכנית מדינת ישראל שולחת אלפי

צעירים שסיימו את שירותם הצבאי - ומתחזים למוצ'ילרוס בטיול חניכה - לרגל את פטגוניה, האזור הדרומי של ארגנטינה וצ'ילה, כדי לכבוש אותו בעתיד ולהקים בו מדינת יהודים ריבונית שנייה. חוגי הימין הקיצוני בשתי המדינות טורחים ללבות את הפרכה האנטישמית והאמונה בה לא שככה. היו גם מי שנאסרו ועונו כדי להביאם להתוודות ולספק מידע עליה, בהם העיתונאי והמו"ל היהודי-ארגנטיני חקובו טימרמן, שהיה עצור למעלה משנתיים בידי החונטה ששלטה בארגנטינה בשלהי שנות ה-70 של המאה הקודמת, עד שגורש למדינת ישראל.¹¹⁵ לפי אחת ההערכות, כשלושת אלפים מתוך שלושים אלף ה'נעלמים' בשנות שלטון החונטה (1976-1983) היו יהודים, זאת שעה שמנינם באוכלוסייה הכללית לא עלה על אחוז אחד.

בנו של טימרמן, הקטור, כיהן כשר החוץ של ארגנטינה, יהודי ראשון בתפקיד זה. עיתונאי אף הוא בעברו, טימרמן הבן מוחזק כידיד איראן בעין הישראלית הרשמית ובעיני פעילי הקהילה היהודית בבואנוס איירס. את הקריירה שלו החל כפעיל נמרץ לזכויות אדם; עם הזמן חבר לשורותיו של הנשיא הפרוניסטי נסטור קירשנר וכיהן כשגריר בארצות הברית. אחרי שקירשנר מת באופן פתאומי נבחרה אלמנתו כריסטינה לנשיאה ומינתה את השגריר טימרמן לשר החוץ. הוא עצמו שקד להפגין, בהזדמנויות שונות ומשונות, שליהדותו אין קשר לתפקודו; בין השאר במאמציו הרבים לטיפוח היחסים בין ארגנטינה לאיראן.

למשטר קירשנר היה לכאורה מצע שמאלי, אך את נבכי הפוליטיקה הארגנטינית קשה לפענח: תכניה כמו לקוחים מסבכי הטלנובלות, פסגת היצירה המקומית, לא מהסדרות הפוליטיות המתוחכמות ושופעות ההומור תוצרת אנגליה וארצות הברית. המושכות - שאיכשהו משוחות בכסף רב - נמצאות בדרך כלל בידי ימין פופוליסטי ואוטוריטרי¹¹⁶ לבוש רטוריקה שמאלנית, כמקובל בארצות אמריקה הלטינית (ולא רק שם). הרגישות ההומניטרית שהפרוניזם מתהדר בה היא שהביאה את ארגנטינה לשמש בין השאר מקלט חם ומאיר פנים לפושעים נאצים שנמלטו מגרמניה המובסת; אדולף אייכמן נמנה עמם.

115 ב-1979. עד אז היה טימרמן ציוני נלהב; אחרי פרוץ מלחמת לבנון הראשונה עזב את הארץ והרבה לתקוף את מדיניות ממשלתה.

116 ואף פרו-נאצי לפרקים.

הגאווה הגדולה של הקהילה בארגנטינה היא הרב (רבינו - בספרדית ובפורטוגלית) סרחיו ברגמן, בן העיר והקהילה, בוגר עמיתי ירושלים (המחזור העשירי - 1991), כיום השר לענייני הסביבה ולפיתוח בר-קיימא בממשלת ארגנטינה, הרב היחיד מחוץ לישראל שמכהן כיום בממשלה כלשהי והרב הראשון שכהן כחבר בית הנבחרים הלאומי של ארגנטינה - לא לפני שסוגיית השימוש בתואר 'רב' בבחירות עמדה למשפט. אחרי שכהן כחבר בולט במועצת עיריית בואנוס איירס הוצב הרב ברגמן במקום הראשון ברשימת מועמדי 'פרו' לקונגרס.¹¹⁷ זוהי מפלגת השלטון¹¹⁸ - שהוקמה בידי ידידו-יריבו של ברגמן, נשיא המדינה הנוכחי מאוריסיו מאקרי, לשעבר ראש עיריית בואנוס איירס¹¹⁹ וכן נשיא מועדון הספורט וקבוצת הכדורגל הפופולרית בוקה ג'וניורס. הסתבכויותיו החוזרות ונשנות של ראש העירייה השרמנטי באמירות סקסיסטיות עוררו עליו את חמתן של נשות בואנוס איירס ובכל זאת זכה באמון הבוחרים. פוטוגני ונמרץ, בן לאחד מעשירי ארגנטינה, שהיה למנהלן המוכשר של כמה מחברות הענק במדינה, מאקרי החליט להיכנס לפוליטיקה אחרי שנחטף בידי קציני המשטרה הפדרלית והוחזק בידיהם תריסר ימים עד ששוחרר בעבור כופר גבוה במיוחד.

עם כיפה בוכארית לקודקודו המגולח ועיניים יוקדות סקרנות, לברגמן נוכחות מרשימה. "נער הפוסטר של התנועה הרפורמית", מכנים אותו בחוגים החרדיים, "חביב הגויים והתקשורת". לא מעט קנאה מוצאת את ביטויה בגידופים המרומזים הללו. גם כעס. הוא משך אליו משקעי טינה חרדיים כשלא היסס לגנות את חב"ד לדוגמה כ"כת גזענית" שעוזרת רק לילדים עם "דם יהודי טהור". היה זה לאחר שחב"ד בבואנוס איירס סירבה לקבל תרומה גדולה לעמותת 'ילדינו' - המסייעת לילדים נזקקים - מנדבן יהודי ארגנטיני שהציע לאורחי חגיגת כלולות בתו לתרום לעמותה במקום להביא מתנה. חב"ד דחתה את התרומה משום שהחתן, כדורגלן פופולרי, אינו יהודי.

117 פר - Propuesta Republicana party.

118 בגלגולה הקודם: המפלגה הימנית-ליברלית, אופוזיציה לנשיאה קירשנר.

119 ליתר דיוק - לשעבר ראש ממשלת העיר בואנוס איירס: לבירת-הענק יש מעמד אוטונומי בארגנטינה, המחולקת למחוזות ולכל מחוז ממשלה משלו.

שיעור הנישואים ללא-יהודים נאמד בין 50 ל-80 אחוז. השמרנים מסרבים לשתף את ילדי הזוגות הללו - גם כשהאם יהודייה - בפעילויות בקהילה. אלו אינן בעיות חריגות בקרב יהודי ארגנטינה, רובם היום קונסרוטיביים. לאחרונה סירבה החברה קדישא של הקהילה בארגנטינה, המוסד הוותיק ביותר בה, לקבור גרים קונסרוטיביים בבתי הקברות היהודיים; הדברים גררו עוגמת נפש רבה: מי שראו את עצמם כיהודים רוב ימיהם ואף כל ימיהם, בני משפחות יהודיות וחברים נאמנים בקהילה, נקברו בסופו של דבר בבתי קברות לא יהודיים. שאלת הגיור עודה שנויה במחלוקת גם כשמדובר בגיור אורתודוקסי: חרמות שהטילו רבנים - בהם הרב קוק ואחרים - בתחילת המאה ה-20 על עצם אפשרות הגיור בארגנטינה עודם תקפים בעיני רבים. ברוב המקרים מתחיל אפוא תהליך הגיור שם אך מסתיים באורגוואי השכנה או בישראל.

ברגמן מייצג רוח אחרת, רוח של הכלה גדולה. הוא תמיד מוצא את הדרך להכיל, לשלב, להתערב ולערב - כמעט בניגוד גמור לרוח המסתגרת שהיתה שלטת בקהילה היהודית ובחברה הארגנטינית בכלל; שתיהן יש לומר נמצאות במשבר עמוק, על סף התפוררות. ברגמן ברוחו הייחודית מבקש לעשות לשתיהן החיאה. אך אין לטעות - לא מדובר בחיבוק גדול ופותר בעיות: יש הרבה חיבוקים קטנים, כמנהג המקום, אך גם ביקורת עקשנית והתרסה על הממסד היהודי ועל שגרירות ישראל ונציגיה, ובלי חשבון. אהיב ומרגיז, ידידותיות אינה נופלת מנכונותו לקרב - או לפשרה. הכל התחיל באטום, הוא מספר: ליום הולדתו השמיני הביאו לו הוריו מתנה - האנציקלופדיה הראשונה שלו. הוא פתח את הכרך הראשון, עלעל בו ועיניו נתקלו בערך 'אטום'. היתה זו התגלות - חיבור היסוד בין הגשמי לרוחני הוא גם סתירת היסוד הגלומה בכל. בערך 'אטום', הוא אומר, אפשר לסכם את כל הסיפור שלו כולו. אפילו הייעוד שלו, הוא אומר, נקבע שם: "מאז אני ממשיך להיות אלכימאי".

- אז השנתיים שעשית בעמיתי ירושלים במכון מנדל - לא שינו הרבה בסופו של דבר.

סרחיו ברגמן: מה שקיבלתי בעמיתי ירושלים היה קודם כל ההפסקה בעשייה כדי לחשוב ולהעמיק. וזה היה מאוד מאוד חשוב. זה גרם לי לעבור מעשייה לחשיבה, להעמיק בתכנים ולהיחשף לכל מיני תפיסות. אלו

היו בעצם השנים הכי יפות שהיו לנו כמשפחה וגם אישית. הגענו לארץ בדיוק במלחמת המפרץ - היה בכך משהו ממש טראומטי, אבל בו בזמן זה גייס אותנו להרגיש דבר שאף פעם לא הרגשנו - שאנחנו חלק ממשהו. שייכות. ישראל זה גם שיגעון וגם נס כל הזמן, לא? אבל כל התפיסה של עמיתי ירושלים התבססה על קבלת אנשים מרקע שונה זה מזה. קיבלנו את כל הכלים לתת תשובה לשאלה: במה אתה יכול לתרום לחינוך היהודי בתפוצות. מה יהיה השינוי בך לפני ואחרי שתהיה חלק מהקבוצה הזאת. אחר כך החיים מראים לך שהם עשו עבודה טובה, כי אמנם לא נתנו לך שום דבר להיסמך עליו בשטח, אבל יש לך שייכות, אתה שייך למועדון של אנשים שמוכנים לצאת למציאות כדי לשנות אותה - גם אם הם לא מצליחים; התפיסה שלך - כיצד אתה פונה לבעיות ואיך אתה רוצה לשנות את הדברים - היא התרומה החשובה שקיבלת.

- מכל הדברים שלמדתי בעמיתי ירושלים מה מלווה אותך עד היום?

סרחיו ברגמן: לעשות דברים קצרים וקטנים אבל לחשוב בגדול. דבר שני - החשיבה והעשייה כמעגל קסמים, שצריך לחשוב ולעשות; שאת כל עניין החינוך צריך לחשוב לא במשמעות של הידע אלא במשמעות של הממד האנושי. שאנחנו בעצם פעילים, אקטיביים - אתה עובר מהתפיסה שאתה קורבן של החיים והנסיבות, לתפיסה שבעצם אתה מנהיג. אתה מפסיק להתלונן על הדברים ומתחיל לחשוב איך נצא לדרך כדי לשנות את הדברים. נתנו לנו את הכלים לכך ואת התשומה ואת ההשראה. את השייכות לקבוצה שמוכנה לצאת לדרך ולשנות את המציאות. גם במישור של חינוך ככלי מובהק לשינויים. אי אפשר לשנות את הדברים בלי תהליך חינוכי.

בעמיתי ירושלים אתה מקבל את הצידוד. את הכלים. אתה מקבל את המצפן ואת התוכנית ואת המפה. זו לא הנסיעה. אלה הכלים שבעזרתם לא תוכל ללכת לאיבוד. וזה מאוד חשוב. בעבורי, עמיתי ירושלים זה בית ספר לניווט. משם שלחו אותי לכאן, לסוף העולם, לים של ארגנטינה. אני בעצם כבר יודע לצפות בכוכבים ולדעת איך למצוא את הצפון - לבד. על כל פנים אני מכבד את מה שקיבלתי שם ומודה - גם למממנים, גם למורים ולמרצים

ולעמיתים - על מה שקיבלתי. לעולם אינני שוכח זאת. אבל כשאתה לא נמצא במקום הנכון של העולם - אתה לא נמצא. אני גם בוגר וגם נעדר.

הוא אוהב מטאפורות. משלים. דימויים עסיסיים. העברית בפיו בלתי אמצעית, מתנגנת, קולחת, מעט נחפזת, מהירה מדי - הקצב משתנה להעצמת הדרמה. הוא משתמש בהרבה סימני שאלה עם הנחתות פתאום. גם בסימני קריאה. הרב סרחיו ברגמן הוא מותג ארגנטיני בתנועה מתמדת - בממשלה, בפרלמנט ובמשרדי הקהילה, בכלי התקשורת, באירועים ציבוריים ובחנויות הספרים. בבית הכנסת קשה לאתר אותו - הוא מחליף את זוויות ההתבוננות והצפייה, בוחן את האולם ואת הנמצאים מכיוון אחד וזו הלאה, מתקרב, מתרחק, רגע ליד הבימה, רגע ליד הדלת ואז ממול, מתערבב בקהל זה, בקהל אחר, מגיח מהפינה ונעלם וצץ מפינה אחרת. הרחש באולם בית הכנסת מתמיד גם בקריאת התורה, אבל כשברגמן בא לשאת את דבריו משתררת בקהל דממה עמוקה. כולם נדרכים, נשים וגברים, צעירים וילדים, זקנים וטף, חוששים להחמיץ ולו מילה.

"הוא מוכשר מאוד, נוח לבריות ומושך", אומר ד"ר שמעון מוגילבסקי, הרב הקשיש של בית הכנסת המפואר 'כנסת ישראל' הקונסרוודוקסי ברחוב ליברטד בבואנוס איירס. בית הכנסת הגדול והוותיק בעיר, מאובטח היטב ככל המוסדות היהודיים שם כיום; לבניינו צמודים המוזיאון היהודי שהקים מוגילבסקי ומשרדי 'פונדסיון חודאיקה' שהקים ברגמן, הקרן המרכזית לחינוך יהודי בארגנטינה. כשהגיעו הוריו של מוגילבסקי לארגנטינה מאוקראינה ב-1925, היו הוריהם משוכנעים שבזאת תסתיים יהדותם. "והיהדות לא נגמרה. דור דור ודורשיו: הוא צעיר ואף נראה צעיר מגילו," מוגילבסקי מתאר את ברגמן, "ויש לו דיבור מושך. יש לו כוח הדיבור."

כוח הדיבור: על מילותיו של ברגמן נסוך קסם המסתורין. "הוא מדבר על דברים שנועדו לאוזניהם של אנשים מיוחדים, לא לאנשים שלי," מוגילבסקי אומר. "אני כבן שמונים. הוא מדבר לאנשים שזקוקים לדיבור שלו. הוא צריך את הדור והדור צריך אותו. הוא אומר מה שהוא מרגיש וזה יוצא ממנו. הוא מדבר על המציאות, אבל השפה שלו באמת מושכת. יש לו שיעור קומה."

הכריזמה מאוד חשובה, ברגמן אומר, אבל לא מספיקה. "אני אף פעם לא קונה את הסחורה שאני מוכר, ואת זה למדתי ממורי ד"ר צבי בקרמן. ומאוד חשוב ניהול האגו, כי בוודאי כרבנים, כמחנכים, כמנהיגים אנחנו צריכים את האגו, כתשומה, ככלי, כאנרגיה - זהו יישום מאוד חשוב שצריך לשמור עליו וצריך לשמור על משמעת שם. להאכיל את האגו שלך, אבל שהוא לא יאכל אותך."

כימאי, ביוכימאי ורוקח מצטיין שעסק במחקר ובפיתוח והצליח מאוד בתפקידו כמנהל טכני במפעל לייצור תרופות. הניגודים ברוחו מצאו להם דבק מלכד בעשייתו החינוכית. התרופה האמיתית בעיניו, הדרך ל'תיקון עולם', נמצאת בחינוך ובפעולה אזרחית; שם בחר לרכז את כוחו. גם בכיוון ההפוך - כדי שהתרופה תועיל הוא מתמחה בהעברת אוצרות הרוח היהודיים לשפה יומיומית פשוטה, קהילתית, בגובה אוזני הקהל. הוא מפרש להם את משמעות היהדות - משמעות ההלכה והאגדה והקבלה והסיפור היהודי; ומה עליהם לקחת מכל זה וליישם בחייהם ובעולמם. לציבור הארגוני הוא מפרש את הכתוב בחוקה, את הערכים הטבעיים בה ואיך מן הראוי ליישם במציאות החברתית, בסדר היום. יש בו ענווה, למרות הכבוד והחיבה שזורמים אליו ושאינו הוא סולד מהם. הוא היה ממייסדי 'ממוריה אקטיבה', תנועת המחאה שקמה אחרי הפיגוע הרצחני ב-1994 בבניין אמי"א, ארגון הגג של הגופים והמוסדות היהודיים והציוניים בארגונינו, בדרישה להבהיר מי נושא באחריות לפיצוץ מכונית התופת שגרמה להרג 85 בני אדם ולפציעת עוד 330. עד היום פעילים בה בני משפחות הנפגעים וחבריהם. הוא היה גם דובר הנמרץ של התנועה ואז הוצף במכתבי שטנה. כשפרש, אחרי פחות משנתיים, קומם עליו את חבריו. הוא ממשיך להיות נאמן להכרתו הפנימית ולתהליכה - המאבק לזכויות האזרח הוא מאבקה של החברה הארגונית כולה; היהודים הם חלק ממנה, לא אורחים לשעה, לא מבקשי מקלט הזוכים לחסות. אבל כן, ליהודים יש מסורת עשירה המוארת בתודעת שירות, בתודעת שליחות. את פעולתו האזרחית - שהפכה לפעולתו הפוליטית, הוא עושה מתוך תודעת שליחותו היהודית, אך לא כנציג היהודים. "אני רואה את עצמי כרב של החברה הארגונית", הוא אומר: "הלא-יהודים מקבלים אותי כרב - רב דובר ספרדית שמדבר על סדר היום הארגוני." ברגמן עומד בראש עמותת 'ארגונינו סיוודנה' ('ארגונינו אזרחית'), שהקים עם חבריו לפני עשור. כרב הוא מחנך, הוא אומר, וכמחנך הוא מחנך לאזרחות, לאנושיות. והוא נמצא בפוליטיקה כדי להפוך

את ערכי התנועה שבראשה הוא עומד למציאות ארגוניתית. שש מאות אלף מתושבי עירו הצביעו בעבורו - בעבור האמונה בשינוי חברתי, הוא מדגיש.

לא הייתי מעז לעשות את הדבר הזה לולא הייתי מקבל את ההכשרה בעמיתי ירושלים. כי זהו הדיון שם: עם פרופ' פוקס - מה זה חינוך; עם פרופ' מיכאל רוזנק ופרופ' ניסן - על תפיסה קוגניטיבית וערכי היהדות, רלוונטיות יהודית, עשייה יהודית, ועם ד"ר צבי בקרמן - בשאלה על מה אנחנו מדברים כשאנחנו מדברים על חינוך יהודי. אני רואה את עצמי כמי שתרומתו החשובה לחינוך היהודי בארגונינה היא בפוליטיקה. אני שואף למשוך אנשים מהחברה האזרחית להיכנס פנימה - לשירות הציבורי, לעשייה הפוליטית: במובן הראוי של הפוליטיקה, לא בפוליטיקה של הפוליטיקאים. זו בדיוק הסיסמה שקיבלנו בעמיתי ירושלים - "לשנות את העולם". תיקון עולם - לפחות תיקון המדינה - נעשה באמצעות הפוליטיקה. החניכים שלי, הצעירים, ילדי, אומרים "פה בארגונינה - אי אפשר. אי אפשר לשנות, אי אפשר להשתלב, אי אפשר להיות, זה מלוכלך, זה מושחת". אז כאן אני רואה את עצמי כדוגמה חינוכית. ואת זה אני לומד מהפיזיקה - אם אתה לא תופס את המקום, מישהו אחר יתפוס אותו. אז חברה' - קדימה, נלך. אבל זה בדיוק כמו דור המדבר. אני לא אראה את השינוי. לא נכנסתי לפוליטיקה כדי לשנות את הפוליטיקה. נכנסתי לפוליטיקה כדי לתרום את שלי, עם משמעת העבודה שלי כרב-מחנך, ועלי להיזהר שהפוליטיקה לא תשנה אותי.

בפוליטיקה הארגוניתית הוא נאבק בעקיבות כנגד יריבים רבי עוצמה למען חברה מתוקנת. בעיניו. אילו היה מקדים להיוולד בעשור היה מן הסתם מוצא את עצמו בשורות המונטנרוס, אותה מחתרת שבחיפוש החונטה אחר אנשיה נעלמו קרוב לשלושת אלפים צעירים יהודים ולא נראו עוד. רוחו של הרב מרשל מאיר מקרינה מאחוריו, כמו גם זו של מוריו, רוברט גרץ וראובן ניסמבויס, רבנים רפורמים אף הם. את התשתית הפילוסופית העניק לו לדבריו צבי בקרמן - משנתו של גרגורי בייטסון. כשר בממשלת מאקרי רבינו ברגמן הוא ממעצבי דמותה ומדיניותה של ארגונינה. לבד מעיסוקיו בקרן היהודית, בקהילה ובארגון הגג, בתנועה האזרחית, בפרלמנט

הארגוני, ובמוסדות שהקים ובהם מעון לילדים הלוקים בתסמונת אנגלמן, הוא היה חבר בפרלמנט הדרום אמריקני ובשדולות למיניהן, בכללן באגודה הפרלמנטרית לידידות עם פלסטין - שלצורה לא היה באפשרותה למנוע את נוכחותו בה. פעילותו בשדולה זו באה כדי לדעת וכדי לאזן. אין לנו עניין לייבא לכאן את הקונפליקט, אמר להם - יש לנו עניין לייצא את הדיאלוג. בתוך כך רבים נוהרים אליו להתייעץ בעניינים אישיים, בהם עמיתיו לקונגרס ממפלגות אחרות. האנשים שעובדים איתו ביומיום טוענים שיש לו יכולות שאינן בהישג ידו או דעתו של האדם הסביר. די להציץ ביומנו ולראות את מספר הפגישות וההרצאות והנאומים שנקבעו לו ומגוון נושאים כדי להבין מדוע.

שיחתו תזויתית. מבוע רעיוני שוצף שקשה לפעמים לעקוב אחריו, דוהר מהפרויקט הבא לפרויקט שאחריו, עוקב אחרי העיתונים. את החלל הפנוי הוא ממלא בקריאת ספרים ובכתיבתם - שיש עדין כה: האחרון זיכה אותו בפרס מטעם התנועה ליהדות מתקדמת; זאת לצד שלל פרסים יוקרתיים שזכה להם בגין פעילותו החברתית. את השארית הוא מקדיש למשפחתו - בתו הצעירה טלי עלתה לארץ, מאיה הבכורה עוסקת בעיצוב בלונדון, השניים האחרים בבואנוס איירס ויש לו קשר אינטנסיבי עם הוריו וחותנתו, עם אחיו ואחותו ועם המשפחה המורחבת; העודף המועט - מוקצה לדיווש ולחתירה, ולעתים נדירות יותר ל'תיאטרו קולון'. בכל יום הוא מקפיד למצוא לעצמו כמה רגעים של שקט, להתכנס פנימה, להתבונן בתוך עצמו.

התקדמותו היתה מסחררת. הוא גדל במשפחה ציונית חמה וללא רקע דתי, בגיל 16 הגיע לעמנו-אל, המרכז ליהדות מתקדמת בארגנטינה, והחל ללמוד גם בבית הספר למדריכים מטעם מחלקת הנוער והחלוץ של הסוכנות היהודית. כמדריך עבד במרכז הקהילתי הגדול בבואנוס איירס - הבראיקה. בן 18 השתתף בכנס הבינלאומי שערכה התנועה ליהדות מתקדמת בירושלים וכבר אז יסד מיני-מכון למדריכים בחסות הסוכנות. עם שובו לארגנטינה עבד כמחנך בהבראיקה וכעבור זמן קצר מונה לסגן מנהל - ואחרי שנה למנהל של מרכז חינוך לילדים. אז גם החליט להיות רב רפורמי העוסק בעבודה חינוכית. תוך כדי לימודיו המדעיים עבד בפיתוח המרכז לחינוך יהודי

לא-פורמלי ובמהלך עבודתו הוצעה לו מלגה לחמש שנות לימודים בהיברו יוניון קולג' בסינסינטי. הוא לא רצה לנטוש את עבודתו בקהילה (במקביל לעבודתו כמנהל סכני במפעל תרופות) וביקש לאפשר לו ללמוד בבואנוס איירס, בבית המדרש לרבנים. במקביל הצטרף ל'עמיד', תוכנית להכשרת מנהלים קהילתיים מטעם הג'וינט. בן שלושים היה לרב הרפורמי הראשון שהוסמך באמריקה הלטינית - ובה בעת הוסמך גם כרב קונסרוטיבי. בית הכנסת שלו הוא היחיד שמשתייך לשתי התנועות גם יחד. ב-1991 התקבל לתוכנית עמיתי ירושלים, צמא לידע בחינוך - פורמלי ולא-פורמלי, בפילוסופיה של החינוך, בפילוסופיה בכלל, במתודולוגיה, בתכנון מדיניות חינוכית ולהכשרה ביישומה. הוא הגיע עם חזון של חינוך אינטגרטיבי שיכלול בעלי מוגבלויות, עם נכונות ליישם את הדגם של חברה לומדת ומכילה בכל רחבי אמריקה הלטינית. הוא יתחיל, הבטיח, בבית הכנסת שלו, בעמנו-אל, ויהפוך אותו למוקד לפעילות חינוכית. הוא ישקוד לפתח תוכניות של חינוך-משלים למורים ולהורים, הוא יעבוד עם פעילי ציבור ומנהיגים, עם בני דתות אחרות, וכל זה כ'תיקון עולם' במבט רחב. בשובו הקים את המנוף ל'תיקון עולם' - השדרוג הנפוץ למונח 'גאולה' ואחד הביטויים הפופולריים ביותר בתנועה הרפורמית - בדמות 'פונדסיון חודאיקה', הקרן היהודית. פעילותה ענפה מאוד בכל המנעד שבין פעוטונים לבתי מדרש למבוגרים, בכלל זה תיעוד והנצחה של יהודי ארגנטינה: עם כל משבריה עודה קהילה חמה ותוססת, אמפתית ואכפתית, אוהדת ישראל, עד לא מכבר שימשה הקהילה - הגדולה ביותר בדרום אמריקה והשביעית בגודלה בעולם (אחרי רוסיה ולפני גרמניה) - בית היוצר למנהיגות יהודית בתפוצות.

בתוכנית עמיתי ירושלים הוא הציג את אמונתו בחינוך פרוגרסיבי, זה שאינו דוגל במהפכות. כדי לעשות שינוי ממשי בסדר החברתי הקיים יש צורך בצעדים מדורגים ונחוצים, כתב. 'אָרְלֵן פֶּרְן' - בית הספר היהודי-הקהילתי המכיל שייסד עם שובו לבואנוס איירס ב-1995 - שוכן בשני בניינים מהודרים והולך ומתרחב. בראשיתו מנה תשעים תלמידים - היום הוא מונה שש מאות, מפעוטון וגן ילדים ועד כיתה ז'. הוא משלב ילדים בעלי לקויות פיזיות ונפשיות בכיתות רגילות. לימודי היהדות בו מועברים בשפה האנגלית. זהו בית ספר 'ירוק', דיגיטלי ומושקע מאוד, הכולל חינוך פורמלי ולא-פורמלי. "אבל הכי חשוב", ברגמן אומר, "שזה בית ספר קהילתי מבוסס ערכים ובו כל הדי-אן-איי של תפיסתו":

זה הפרויקט החשוב ביותר שעשיתי או אעשה. שם בעצם אני רואה את עצמי כמו ברנסאנס או בימי הביניים: יצאתי מהסדנה של המורים המובהקים שפגשתי ברקיע העליון של ירושלים העתיקה, הפרוסית [האוניברסיטה העברית] וכל מה שמסביבי: כל היבט, כל תוכנית, כל תפיסה, שפיתחנו בחזון בית הספר הקהילתי, אפשר לזהות בהם ולחלץ מהם את התשומות של המורים שלי בארץ - פוקס ורוטנשטרייך, שביד ומנקוביץ, רוזנק וניסן, רביצקי ובקרמן.

במישור הלא-פרקטי שאני בא ממנו, בלשונו של פוקס הפרקטיקן - הייתי בעצם מדריך ומחנך בחינוך הלא-פורמלי בהסבה מקצועית כשפניתי לעמיתי ירושלים, ובעת הריאיון הראשון שעברתי אמרו פרופ' פוקס ופרופ' רוטנשטרייך שאינני מתאים ושלא אתקבל, אבל בסופו של דבר הם צדקו - מה אני עושה שם? למה אני רוצה להיות שם? רציתי לעסוק בתחום החינוך הכללי, לא במרכז מלטון, בחינוך היהודי. אף על פי שלקחתי שם את הקורסים ושאלה היו המורים שלי, אבל חינוך - עם הציונים שלי אז באוניברסיטה ועם הקורות חיים שלי, עבודה במפעל תרופות ובמעבדות וכו' - אמרו לי: נפלה טעות, אנחנו מציעים לך לפנות למכון ויצמן. הציעו לי חוזה עם החברה שמייצרת את האינטרפרון, עם משכורת ממש טובה ורשות לעבור לתואר שלישי במחקר ופיתוח, ממש יפה. אבל בחרתי בחינוך.

בחר ועשה: את לימודי החינוך באוניברסיטה העברית סיים בהצטיינות יתרה. עוד לפני כן הפך החינוך להיות למפעל חייו, ובמובן העמוק של מונח זה. הוא רואה את עצמו כ'רב-מחנך': כשם שרב אינו פוסק להיות רב - מחנך אינו פוסק להיות מחנך. פעולתו אינה מוגבלת למקומות מסוימים, לשעות מסוימות או לנסיבות מסוימות; זוהי דרך חיים ועיקרה הדוגמה האישית, העבודה על המידות, המעורבות החברתית ולמעלה מזה - 'דעת הלב': בפיו של ברגמן זהו הצימוד של רגישות למשמעות; הרגישות כאמפתיה, זיקה לזולת ולצרכיו; המשמעות מתפרשת כידעית הדרך והכוונת הרצייה - מגיין באנו ולאן אנו רוצים ללכת. המשמעות היא פרי יצירת האדם מתוך המצע התרבותי שצבר, אך ללא הרגישות היא ריקה, עיוורת.

פעילותו הפוליטית אינה אלא הצעה חינוכית. היא המסקנה החינוכית המתבקשת מפעילותו האזרחית - לחנך את האזרחים למעורבות חברתית - שהיתה המסקנה המתבקשת מפעילותו בממוריה אקטיבה ובמפגשים הבין-דתיים. השאלה היתה ונתרה - איך למקסם את הדיאלוג, איך להניע את הערכים לפעולה. מעבר לדוגמה האיטית הוא ממחיש את דגם השינוי באמצעות בית הספר הקהילתי ארלן פרן ובאמצעות 'פונדסיון חודאיקה':

כדי לבנות את הקהילה בכלל ולבסס את החיים הקהילתיים כארגון, הדמו שלנו, האבטיפוס שלנו, הוא קרן חודאיקה. אני לא רואה שקרן חודאיקה תכבוש את הקהילה, לא. אנחנו נשמור את זה כדגם. באיזשהו שלב מישוהו יבוא ויראה את זה ויגיד תשמעו, איך אנחנו צריכים לארגן את הקהילה היהודית בארגנטינה, אז אני אומר - כמו פדרציה, כמו רשת, כמונחים המדעיים-חברתיים שיש לנו בתופעה של קרן חודאיקה. וזו תרומתי לקהילה - בית הספר הקהילתי ארלן פרן וקרן חודאיקה. זה אותו מנגנון שלמדנו בעמיתי ירושלים - מנהיג מרכזי ודגם.

"שנים אני משקיע בהסברה ליהודים" - הוא אומר - "לא לנוצרים, שאז זה הרבה יותר פשוט - ליהודים אתה צריך רב. אתה רוצה כוהן, אבל צריך רב." הוא מזהה את הכמיהה של הציבור למישור עמוק יותר, גבוה יותר. את הצימאון לבשורה חדשה, את בקשת ההדרכה לחיים ראויים גם אם אין לאנשים מילים מתאימות לבטא זאת:

כל הזמן אני רואה את עצמי כרב וכמתנח. אני לא רואה את עצמי ככוהן ולא כנביא. אף על פי שאני צריך - כמונחים של אחד העם - לשרת ככוהן גם בחברה הכללית בארגנטינה, אני הולך למדבר הזה כדי להכריז שיש כאן ערכים ויש כאן חזון - כמו הנביאים בזמנו, שאף אחד לא קנה את זה, לא אהבו אותם עד שכבר היו ספרים על שמם. אז לא נביא ולא כוהן. מה הגדרת? מתנח. מה עושה רב, שמשרת בקהילה לא דתית, לא שומרת מצוות, לא רואה את עצמה בבית כנסת כמונחים של אורח חיים דתי אלא כהתייחסות למשמעות היהודית של חייהם, לבניית זהות, חינוך לילדים, המשכיות וכו'?

מה מקומו של רב? להיות מחנך, ללמוד וללמד תורה, אפילו לפסוק הלכה; אבל לערוך את הפולחן, לנהל תפילה, להגיד לך מה לעשות, כמו שעושה הדייל במטוס: עמוד ראשון, עמוד שני, לשבת, לעמוד - אי אפשר. סוציולוגית זה בלתי אפשרי. אתה הרי לא צריך רב כדי לערוך חתונה וגם לא לביקור חולים, אפילו לא לקבורה. "לא אכפת לי", הם אומרים, "אני רוצה את השירותים של רב". אז המעבר הזה, שאותו חוויתי על בשרי, מקהילה של שירותים לקהילה חינוכית, לקהילה של חיים - הוא מהות עבודתי.

אנשים באים כדי לקבל שירותים. ודאי, אנחנו משוחחים על המיסטריום האלוהי, על המשמעות ועל ההמשכיות ועל הדור הבא; אין בעיה בתוכנה שאנחנו משתמשים בה. הבעיה היא שאנחנו מתייחסים אליהם כאל יהודים ליברלים שעה שהם ליברלים שהם יהודים - אך קודם כל ליברלים. הם אומרים בסדר, שמעתי שעה את הרב ואני חוזר לחיים, אני חוזר למציאות היומיומית. באתי כדי להבטיח לבני חגיגת בר מצווה, באתי כדי להביא את הילד לבית ספר. למה אני מביא את הילד לבית ספר? כדי להפוך אותו ליהודי. ההגדרה הזו של מתן שירותים היתה התפיסה התאורטית שלי, בעמיתי ירושלים וגם באוניברסיטה העברית, בדבר המשמעות החינוכית של בניית קהילה. איך אנחנו בונים קהילות. ההצעה שלי מבוססת על כך שאם בהגדרתך אתה חי לפי ערכים מסוימים, תראה לי איך אתה מתרגם את הערכים לעשייה; המידות הטובות הן כבר לא עניין של הגדרה תאורטית אלא הן הכלי היחיד שאפשר להעביר בו את הערכים מדור לדור.

- אתה בעצם אומר שהיהדות היא בעיקר פרופסיה. יש פרקטיקות מסוימות שאנחנו כיהודים כיבדנו אותן וטיפחנו אותן ועשינו אותן כל השנים. זו הלשון המקצועית שלנו. הפרקטיקות שלנו נעשות בדגשים היהודיים שלנו - לא הקתוליים, לא המוסלמיים, לא הבודהיסטיים - שנקבעו לאורך השנים. זו השפה היהודית שלנו. היהדות היא פרקסיס, שאפשר לדלות ערכים מסוימים ממנה. את הפרופסיה, אתה אומר, עלינו לשמר: אלוהים יצא מהתמונה.

סרחיו ברגמן: אנחנו לא צריכים את אלוהים כדי לעשות את העבודה. אתה יכול להזמין אותו אם אתה רוצה; אם לא - תודה לאל - הוא לא תלוי בזה. זה לא שהוא טרנסצנדנטי¹²⁰ - הוא טרנסצנדנטלי.¹²¹ אין כאן שום משמעות לדיון. אבל מה שכן חשוב במובן זה, אפילו מאוד חשוב, הוא להיזהר שאנשים לא יתפסו את מקומו. זה יכול להיות מאוד מאוד מסוכן. יש אנשים שסבורים שהם מתפקדים במקומו. צריך לזכור את ההבדל בין פוטנציה לאומניפוטנציה. לפעמים יש פוטנציאל אבל אתה לא בעל הסחורה. את הקשר הזה עם אלוהים אני רואה במישור של דו-שיח. אנחנו מדברים על הממד העליון הזה שמוגדר ככל שאפשר להגדירו. אנחנו אומרים את ה"שמע ישראל ה' אלוהינו ה' אחד" - הוא אמנם אחד, אבל לכל אחד שנמצא בבית כנסת יש בתפיסתו אלוהים אחר. הוא מוגדר כיחיד וכאחד, אבל אנחנו פותחים אפשרויות, וזה האופי וגם היופי של היהדות. יש לנו כל מיני תפיסות וכל מיני דרכים, גם בזיכרון הקולקטיבי שלנו, כולל בתפוצות, ובענייני תרבות ואוכל ופולקלור וכל מיני דברים. הדבר החשוב הוא שבכל זאת אנחנו חוזרים כל הזמן לאותו שולחן - לטקסט, כדי לדון, לפלפל ולהתווכח. אף פעם איננו מתייחסים לדבר הכתוב בפשט. אנחנו נאחזים בפשט, ואילו הפרופסיה שלנו היא הדרש. אבל אני מאמין בסוד. הוא סגור - מי יכול לפתוח אותו. מכל מקום, העבודה היומיומית היא הדרש.

בראיתו הוא משלב את הרמב"ם ואת שפינוזה, מדע ומסתורין, את הקולקטיבי והאינדיבידואלי, האוניברסלי והפרטיקולרי, האמפירי והרוחני, הערכי והמועיל, הרציונלי והפרדוקסלי, החד והמעורפל. הוא רב רפורמי-קונסרוטיבי שאפשר למצוא קווי דמיון בינו לבין אותו רוקח שקדם לו במאתיים שנה, האדמו"ר האקזיסטנציאליסט ר' שמחה בונם (בונהרד) מפשיסחה, המורד הנועז בשגרה ובקלישאה: שניהם ציוריים,

120 נשגב, מחוץ לעולם, מעבר לנתפס.

121 מפעים, שאינו גשמי, שאינו רגיל, שאינו שגור (ובפילוסופיה הקנטיאנית: יסודי ולא בר-ערעור).

שניהם חדשנים, שניהם כריזמטיים. שניהם רבנים-מורים-מחנכים מעוררי השראה, עתירי הומור ועטופי סוד. אלא שעם תלמידיו של 'הרוקח מפשיסחה' הפלורליסט נמנו בין השאר ר' מנחם מנדל (מורגנשטרן) מקוצק, ר' יצחק מאיר אלטר (רוטנברג) מייסד חסידות גור, ר' מרדכי יוסף ליינר מאיז'ביצה ור' יצחק (קאליש) מוורקה ואילו תלמידיו של הרוקח מבואנוס איירס עודם בהתהוות; ועוד דבר: רבו האחרון של ר' שמחה בונם, שהרבה ללמוד אצל גדולי-עולם, היה 'היהודי הקדוש', ר' יעקב יצחק רבינוביץ', ואילו רבו האחרון של ברגמן - שהרבה גם הוא ללמוד מפיי גדולי-עולם - הינו לדבריו הקרדינל של בואנוס איירס חורחה ברגוליו,¹²² הידוע יותר כאפיפיור פרנציסקוס.

- ??

סרחיו ברגמן: כי קודם כל הוא רב. הרי גם ישו היה בעצם רב. והוא רב שמתעסק כל היום בפוליטיקה - מאוד מאוד קרוב למה שעושים הרבנים בארץ. הוא כל הזמן דיבר ונאם על מה שאפשר לעשות - זה הוא שנתן לנו את הדחיפה להיכנס לפוליטיקה. ומי נתן לי את חותמת הכשרות הפוליטית כשחברי פרו בדקו אם אני ראוי להיבחר? האפיפיור. הם התייעצו איתו. הוא דווקא לא רצה שאכנס לפוליטיקה המפלגתית. הוא היה מעוניין שאשאר בפוליטיקה האזרחית. אז הוא הזהיר אותי שזה מאוד מסוכן. וזה מאוד מעניין כי הוא ישועי - ומישועי צריכים להיזהר; הם פוליטיקאים מובהקים. הם מכירים את כל התככים, את כל הקומבינות, לצד השכלתם הרחבה ולמדנותם. אם אתה רוצה ללמוד פוליטיקה - הם המקום. בשיחותינו הוא מרבה לשזור פסוקים מהתנ"ך, משלים, וכו'; "לא, תשמע, הוא אמר כשבאתי להתייעץ איתו אם להיכנס לפוליטיקה, "אתה צריך להיות כמו הנביא יחזקאל ולהשקיף מהמגדל ולראות את החזון - אסור לך לרדת לשטח." נסעתי לבקר אותו כמו שנוסעים לצדיק. עברו שנים מאז שהכרנו והתיידדנו במפגשי שיח בין-דתי. זו היתה פגישה פרטית, בלי צלמים, בלי צלצולים. באתי אליו ואמרתי, תשמע חורחה, אני רוצה לעשות בתחום הפוליטי את מה שאתה מכריז שאנחנו חייבים לעשות. זה לא שייך לדו-שיח הבין-דתי בין הנוצרים ליהודים. לנו כיהודים יש פרדיגמה אחרת. אני

אפעל כאזרח ארגנטיני חילוני. אני לא כומר וגם לא כוהן, אין לי שום ארגון כנסייתי היררכי שאני צריך לקבל ממנו פטור כדי להיות מעורב. אבל איך אוכל לחולל את השינוי בחברה הארגנטינית על פי הערכים המשותפים שלנו, לפעול להגשמת החזון של חיסול העוני וחסול השחיתות ושילוב האנשים וכל הדברים האלה אם לא אשתתף במשחק הפוליטי? האם כרב אוכל להיות בישוף של הכנסייה? אתה תקבל אותי לתוך הארגון שלך? לא. אז מה אתה רוצה שאני אעשה? "לא, לא כדאי לך," - אני יודע שזה לא כדאי לי, אבל כאן יש ניגוד בין מה שאתה מכריז שצריכים לעשות לבין מה שאני יכול לעשות. אני לא יכול לעשות זאת מטעם הקהילה. אני לא יכול לעשות זאת מטעם היהדות. גם לא בשם האינטרסים הקהילתיים כי יש לנו כאן מצב של 'מסורת ומשבר' כמו שהגדיר יעקב כץ - יש לנו כאן קהילה ויהודים שעדיין חיים בתוך גטו מנטלי. אז הוא אומר, תשמע - וזה היה גם הוויכוח בתוך הקהילה היהודית - מסוכן שרב יהיה מעורב בפוליטיקה. אמרתי, מסוכן לחיות בארגנטינה, זה מסוכן. מה אתה חושב שהפורענות לא תבוא? חפש אותנו. כבר היו אצלנו שני פיגועים. אם לא נתערב בסדר-יום האוניברסלי הכללי של החברה, מי יפתור את הבעיות שלנו כקהילה? יהודי העולם? ישראל?

לפני שנכנסתי לפוליטיקה המפלגתית, בעשר שנות עבודתי בפוליטיקה אזרחית, מי היה הרב שלי? האפיפיור. הוא היה הקרדינל כאן בבואנוס איירס, הוא ניהל את כל העניין של הדו-שיח הארגנטיני, ה'דיאלוג ארגנטינו'. בעת המשבר ב-2001, הוא יצא והכריז: "כל ארגוני החברה, הדתות וכו', בואו לשולחן, אנחנו ניתן גיבוי למערכת." אנשים יצאו לרחובות, קראו לפוליטיקאים להתפטר, "אנחנו לא רוצים אף אחד." הוא התחיל בזה. כשאני עובר לחברה הכללית מי הרב שלי? הקרדינל. ברגוגליו.

אבל כשעברתי מהפעילות האזרחית למפלגה - בעקבות תהליכים אישיים, משפחתיים, קהילתיים וגם פוליטיים - הודעתי שאני מוותר על מעמדי: אני מפסיק לכהן כרב כי אני כבר במפלגה; נזמין רבנים אחרים. אז בא הרב החדש שלי, חורחה ברגוגליו, ואמרתי לו את זה. אמר לי תשמע, אם

אתה כבר נכנס למפלגה - אני יכול לתת לך עצה? אמרתי ודאי. אז קודם כל, הוא אמר, אתה לא חייב ואתה לא יכול לכהן בפולחן - הוא אמר את זה במונחים הנוצריים, 'סרוויסה' - לא טוב לך להיות שם לפני המזבח, לא. אבל אתה צריך לעמוד כל הזמן בדלת ולהגיד שלום לכל אחד. תיתן לרבנים האחרים שיערכו את התפילה. בכל אירוע פומבי גדול - אתה נמצא. לא בפולחן, אבל תמיד אתה שומר על מעמדך שם, ואף פעם אל תעזוב את החצר.

יש כאן, אמר ברגוגליו - וזה גם מה שאני לומד מהפוליטיקה - היבט של כוח. הכוח שלך הוא שכולם רואים אותך - וגם אתה צריך לראות את עצמך - כרב של בית הכנסת הגדול, המרכזי והחשוב, הקתדרלה של היהודים בארגנטינה. ואף על פי שאתה לא רוצה לנצל את זה ולא רוצה להציג את זה ולא להכריז על זה, לא חשוב - זה מה שנותן לך את הגיבוי. לא המפלגה, לא מאקרי, לא פרו, לא הקהילה היהודית - אפילו אני כבר לא יכול לעשות את זה. עשיתי את זה עד כה, ומכאן והלאה אינני יכול. ואף על פי שאתה מסביר לי ולכל האנשים שרב הוא לא כוהן ושאינך מייצג את הקהילה היהודית - זה מה שאתה מייצג. למה? כי אף אחד לא נתן לך את זה - אבל אתה השגת את זה. בתוך שנים של פעילות - פומבית, ברחוב, מול האנשים - זה שלך.

ברגמן הוציא לאור את ספרו 'הבשורה החדשה לפי פרנציסקוס', על כתביו של רבו. "הוא אהב את זה," ברגמן אומר. לספר קודם פרי עטו, 'ארגנטינה האזרחית', צורפה הקדמה פרי עטו של הקרדינל ברגוגליו.

בן 56, נשוי ואב לארבעה, במשרד, מעל כיסאו, תלויה תמונה של הרבי מלובביץ' ולצידה תמונה של האפיפיור פרנציסקוס. באופן יהודי מאוד הוא מקשה ועונה, ומוסיף "אבל", ושואל "למה?" וממשיך לתשובה המזמנת שאלה חדשה שגם עליה ישיב. אבל - הרב החדש שלו, פעילותו הציבורית והירתעותו מ'ייצוג' הקהילה היהודית,

אפילו הדיבור הקהילתי (לא רק שם, בכל העולם היהודי) המרבה לאזכר 'ערכים יהודיים' - מעלים את השאלה מה יהודי בכל זה. בלקסיקון הרפלקסיה היהודית רווחים מושגים ליברליים-הומניים המקובלים על האינטליגנציה בעולם המערבי ומקורם היהודי מסופק. והרי יש גם ערכים יהודיים בקוטב הנגדי, כגון מחיית עמלק וזכרו על המשתמע מכך, 'מלחמת מצווה' או טיהור אתני - המרוויח את ספר יהושע וכיוצא בהם, שאין מתעקשים לאזכרם כ'ערכים יהודיים', אך גם הם ודאי מצויים באוסף גדול, מגוון ועמום זה, הנשמע בדרך כלל אוניברסליסטי למדי ומרוקן את ה'יהודי' מתוכנו. הרב ברגמן מודע לכך מאוד.

- מהו הדבר המסוים ביהדות שהוא היסוד בעיניך, מה 'יהודי' ביהדותך?

סרחיו ברגמן: אני בעצם מזדהה עם הגדרתו של מקס קדושיץ¹²³ ל'דעת הרבנית', שמושגי התלמוד הם לא מושגים ערטילאיים, אבסטרקטיים, אלא תפיסה של אורח חיים שאתה מתרגם בה את המושג 'ערך' הכלל-אנושי ליישום בפועל: כיצד היהדות תרגמה את הערך האוניברסלי לחיים הפרטיקולריים של התרבות שלנו. כל אלה הם בעצם כלים תרבותיים. העניין של הדת או היחס למיסטריום - לאלוהים - הם לא כל כך משמעותיים לעבודה המקצועית היומיומית, הקהילתית. מאוד חשוב לשמור אותם במישור האינטימי, שהרי הם נוגעים לחופש הבחירה והאמונה של כל אחד ואחת. בעצם אנחנו מגדירים מושגים משותפים כדי שנוכל לפתוח את החלון ושכל אחד יתרגם את זה כפי שהוא מבין. אז אני לא רואה ביהדות לא דוגמה ולא דוקטרינה ולא משהו שעלי להפיץ ברבים. אנחנו צריכים להפיץ תורה ברבים, אבל לא אמונה במובנים המערביים, הקתוליים, הנוצריים. יהדות איננה אמונה אלא עשייה. ובתוך מה שאנחנו עושים אני רואה את תפקיד הרב ואת תפקיד המחנך כשני היבטים של אותו דבר עצמו - להסביר ליהודים את משמעותה של היהדות כשהם כבר תופסים אותה כנצרות.

אם יזכה מאוריסיו מאקרי לקדנציה שנייה בבחירות הבאות לנשיאות, אפשר שיציע לברגמן לכהן בתפקיד שר החינוך. האם יסכים לקבל על עצמו את האתגר?

סרחיו ברגמן: כבר הציעו לי להיות שר החינוך בעיר. וסירבתי. למה? כי אין מזה לעשות. השאלה היא אם נותנים לך באמת לעשות את העבודה או לא. וכאן יש דברים שאפשר לעשות ושאי אפשר לעשות. אם הולכים על זה עד הסוף - אני מקבל. אם זה 'כאילו' ולא משנים - אז קודם כל, בעבודה הפרלמנטרית שלי אף פעם לא נכנסתי לעניינים של הפוליטיקה המעשית. כי כחבר בית הנבחרים מזה כבר יכולתי לעשות - ניצחתי בבחירות כי אני חלק מהחברה האזרחית, לא מהפוליטיקה האמיתית. כשאנחנו מדברים על פוליטיקה בענייני החינוך בארגנטינה אנחנו מדברים על ענייני התשתית, כי בעצם אתה צריך לבנות בתי ספר כאן. אתה מדבר על ארגון המורים ואתה מדבר על חינוך. אם מדברים על חינוך - אני לוקח. אם מדברים על תשתית ועל ארגון המורים - אז לא. עד היום בארגנטינה זה היה הכל, לא חלק. כאן אין חינוך. אנחנו מדברים על דברים אחרים. מחצית תלמידי התיכון כאן הם ברחוב, לא בבית הספר. מה, אני אקח את זה על עצמי בלי התקציב, בלי האנשים שיבנו בתי ספר? אני לא אדריכל, אני מחנך.

- והרי זו תהיה תרומה עצומה.

סרחיו ברגמן: אני בבעיה. אני את שלי כבר נתתי, תרמתי את תרומתי, עשיתי די - להעלות כל כך את הפרופיל שלי עד כהונה כשר החינוך של ארגנטינה? אני כבר לא אוכל להיות חלק מהזמן בקהילה, חלק בליברטד, כבר לא אוכל לממש תוכניות אחרות שיש לי - אצטרך לקבל החלטה. זו אחריות-על וזה החיים. חצי מהתשובה אוכל לתת לך - את החצי השני תיתן לך גבי אשתי. אנחנו כבר מדברים על האפשרות של שינוי באורח החיים.

- מה תרצה לעשות כשתהיה גדול?

סרחיו ברגמן: אם אפרוש - להקים מכון להכשרת מנהיגות. אבל השאלה היא איך אני יכול לשרת. זה אותו מהלך שעשיתי בקהילה בפנים, בחודאיקה. מה שכבר עשיתי - תרמתי. אפשר לעשות יותר? אפשר. אם לא - יש לנו עוד כמה דברים לעשות. מה התוכנית שלי לקהילה בעוד עשר שנים? זו תוכנית סודית, זה שוב נשמע נכלולי אבל זו התוכנית שלי - להקים מכון להכשרת מנהיגות. מנהיגי ציבור, חינוך פורמלי ובלתי פורמלי, שליחי ציבור. חזנים, מורים, רבנים, מנהלים ועוד. זו תרומה לקהילה היהודית. יש לנו כאן רשת, יש לנו קרן חודאיקה, אבל אין לנו מנהיגות. אם אגיע לאיזשהו מעמד ציבורי בפוליטיקה שאוכל לקדם את זה - טוב. יש לי כבר פרויקט של אוניברסיטה לאומית בארגנטינה בסגנון של הטכניון, ואני מנסה לגשר בין המוסדות להשכלה גבוהה כאן לבין האוניברסיטאות בארץ. אין טכניון בארגנטינה במונחים שיש לנו בארץ. כולל השתלמויות בארץ ולמידה מרחוק. אני גם רוצה את האוניברסיטה העברית כאן, שתפתח שלוחה ללימודי תואר מוסמך, יצאתי כבר קשר עם האוניברסיטה וקשר עם תורמים. בהכשרה לעבודה בשטח, מבחינה מקומית, אנחנו מומחים. יש לנו מקומות עבודה מצוינים כאן. ניהול קהילות ועבודות קהילתיות - יש לנו.

- ואם היית חוזר ללמד - מה היית מלמד?

סרחיו ברגמן: כימיה. גם פיזיקה. הייתי מרצה לפיזיקה באוניברסיטה. אני חושב שהייתי מלמד פילוסופיה של החינוך, מתוך המקצועות שקיבלתי. אבל בעצם קודם כל, אם צריך לבחור - כימיה.

אדם צריך שיהיו לו שני כיסים, אמר הרוקח מפשיסחה לתלמידיו: בכיס האחד פתק שכתוב בו "בשבילי נברא העולם", בכיס האחר פתק שכתוב בו "ואנוכי עפר ואפר". יש לו שני כיסים לסרחיו ברגמן, ולב לדעת ופה לדבר וידיים לעשות. גם כיפה בוכארית צבעונית. רואים.

המשך החינוך באמצעים אחרים: יולי (יואל) אדלשטיין

רק אחד מבוגרי תוכניות מנדל עד כה זכה לכך ששמו עולה מזמן לזמן הן כמי שראוי לשאת בכהונת ראש הממשלה הן כמי שראוי לשאת בכהונת נשיא המדינה. יו"ר הכנסת, ח"כ יולי (יואל) אדלשטיין, בוגר מחזור ז' של תוכנית עמיתי ירושלים. נציגה המובהק של הממלכתיות נאמן למגמה הימנית-לאומית שמאפיינת את רוב הציבור היהודי בישראל ביוכל השנים החולפות. יום אחרי עלייתו לארץ בחר להתיישב באלון שבות שבגוש עציון - שאנשיה ניהלו ללא לאות את המאבק הבינלאומי לשחרורו מהכלא הסובייטי - משם המשיך לנווה דניאל, גם היא בגוש עציון ולא מכבר עבר להרצליה. מהידועים ב'סירובניקים', סמל מסמלי המאבק הלאומי, תקיף בדעותיו וקשוב מאוד גם לחולקים עליהן.

הנה מימוש המהפכה: מי שמופקד על תקינות הלב של האין-קונסנוס הישראלי היה עד לא מכבר בן למיעוט נרדף באימפריה האדומה, חי בשולי השוליים כדיסידנט בן דיסידנט. בן למשפחה אינטלקטואלית: אביו ויתר על קריירה אקדמית מרשימה ובחר להיעשות ברבות הימים כומר פרבוסלבי; אמו היא פרופסור לספרות אנגלית ואחיו מבקר ספרות. הם מבקרים אצלו ולהפך, גאים בו ומכבדים את בחירותיו, יקרים מאוד לליבו.

אדלשטיין, יליד 1958, לא זכה להצלחה בתחילת הקריירה הפוליטית שלו. מעט אחרי שסיים את תוכנית עמיתי ירושלים, בראשית שנות ה-90, התמודד בבחירות מקומיות באלון שבות - וכשל. הכישלון, כפי שאוהבים לראות בתוכניות מנדל,

הוכח כהזדמנות: פחות מתשע שנים אחרי עלייתו לארץ הוא כבר כיהן כחבר כנסת וכשר לקליטת עלייה בממשלת נתניהו. מאז הוא מכהן כח"כ למעלה מעשרים שנה, בהפסקה קצרה ב-2006. ב-1988, שנה אחרי הגיעו, הצטרף כחבר למפד"ל, היה ממייסדי הפורום הציוני וכיהן כסגן נשיאו מ-1989 עד 1995; בתוך כך עבד כמנהל בתי ספר, ניהל את מחלקת העולים של 'מליץ', שימש יועץ לבנימין נתניהו לענייני קליטת עלייה ויחד עם ידידו, אסיר ציון האיקוני נתן שרנסקי, הקים את מפלגת ישראל בעלייה; ב-1996 היה לחבר כנסת מטעמה ומונה לשר העלייה והקליטה בממשלת נתניהו הראשונה. ב-1999 נבחר בשנית, כיהן כסגן יו"ר הכנסת וב-2001 מונה לסגן שר הקליטה (במעמד שר) בממשלת שרון. ב-2003, אחרי שנבחר בשלישית לחבר כנסת, התמזגה מפלגתו בליכוד ואדלשטיין היה שוב לסגן יו"ר הכנסת ובלט כאחד המתנגדים התקיפים לתוכנית ההינתקות מגוש קטיף. כששרון הקים את קדימה נשאר אדלשטיין בליכוד. ב-2009 מונה לשר ההסברה והתפוצות וגם לממונה על רשות השידור בממשלת נתניהו השנייה, אך מתפקיד זה התפטר כעבור כמה חודשים. ב-2013 נבחר ליו"ר הכנסת. 96 ח"כים תמכו במינויו; איש לא התנגד. ב-2015 שב ונבחר לתפקיד, בתמיכת כל חברי הבית.

יומו מתחיל בתפילה ובפגישות אישיות, ומשם ללוח זמנים עמוס בכנסת הכולל גם ביקורים ממלכתיים של משלחות פרלמנטריות מרחבי העולם, קביעת סדר היום של מליאת הכנסת וניהול ישיבותיה, פתרון בעיות אדמיניסטרטיביות ואנושיות, ישיבות עם בכירים, ישיבות עם עוזרים, פגישות עם עסקנים, נאומים, שיחות טלפון וסידורים; המפגש איתו מזמן התבוננות בכמה מההיבטים המרכזיים ביותר של הישראליות.

יושב ראש הכנסת הוא השלישי בראשי המדינה מבחינת מעמדו - אחרי הנשיא וראש הממשלה וקודם לנשיא בית המשפט העליון. לעתים הוא נקרא למקום הראשון, מתוקף תפקידו כממלא מקום הנשיא. לשכתו נמצאת מרחק דקת הליכה מאולם המליאה בקומה השלישית של משכן הכנסת. ציור שמן גדול פרי מכחולו של הצייר ראובן מעטר את קיר הלשכה, ארון ספרים (יהודי) ותמונת דיוקן של הרצל. שולחן ארוך, כורסאות הסבה, תמונותיו בחברת הוריו וגדולי עולם. יש לו דגלון משלו

וטלפון אדום למצבי חירום. הוא מקבל עדכונים מודיעיניים שוטפים, זכאי להיקבר בין גדולי האומה בהר הרצל ומדי שנה פותח בסמוך לשם את חגיגות יום העצמאות. במקרה של יו"ר הכנסת הנוכחי מועד זה לובש גם ממד של חג גאולה פרטי: זהו יום שחרורו, כאסיר ציון, מהכלא שהושלך אליו בדרום סיביר. ביוני 2017, כשלושים שנה אחרי ששחרר מהכלא, היה אדלשטיין למנהיג הישראלי הראשון שנשא נאום (חלקו בעברית) בפני מליאת מועצת הפדרציה של האסיפה הפדרלית הרוסית במוסקווה, הבית העליון של הפרלמנט הרוסי.

סמוך ללשכתו מוצגת גרסה מהודרת של הצהרת בלפור באנגלית ובתרגום לעברית וקירות המסדרון המוליך אליה מעוטרים בין השאר בתצלומי פניהם של יושבי ראש הכנסת הקודמים; למעט אחת - כולם גברים, רובם המוחלט יוצאי אירופה. יו"ר הכנסת מכהן בתפקיד טקסי במובנים רבים, אך מאחורי הטקסיות מסתתר גם כוח פוליטי. גם כשמדובר בהחלטות הנוגעות לשמירת כבודו של בית המחוקקים: דוגמת זו המגדירה את קוד הלבוש, הכורך דיונים מייגעים שאי אפשר לחצותם בשלום בנושא אורך החצאית הראויה ללבישת באות הכנסת. היו"ר הוא זה שקובע את סדר היום של הבית. הוא יכול לעכב הצבעת אי-אמון בממשלה; לפסול את הצגתן של שאילתות מביכות לראש הממשלה ולשרים; לדחות הצעות לסדר ולמנוע מחברי כנסת להגיש הצעות חוק פרטיות מסוימות, הכל מתוך נאמנות גמורה לנככי התקנון המסדיר את פעילות הבית.

מעבר לניהול הבית, עיקר התפקיד של היו"ר הוא לשמור על יציבותה וכבודה של הכנסת, הנדמית לספינה מיטלטלת באוקיינוס גבה-גלי של אגו, יומרה, תאוות-קרדיט וקונפליקטים שניגרים ממנה; למלא את תפקיד 'אב הבית' במקום המוגדר בתודעה האזרחית במשבריו, בשערוריות הנקשרות בנבחר-העם הפועלים בו, בהתלהמויות השופעות ממנו ובשפל מעמדו הציבורי: בין רשויות השלטון בולטת הרשות המחוקקת בחוסר הפופולריות שלה; רק 26.5 אחוז מהציבור נותנים בה אמון כלשהו - אם כי במדד האמון במוסדות הציבור במדינת ישראל היא זוכה לאמון גבוה משזוכים לו כלי התקשורת, שלא לדבר על חוסר האמון במפלגות.¹²⁴

אדלשטיין מחויב באיפוק, באדיבות, בכיבוד יריבים, בשיתוק-קל של אלו מעמדותיו הרדיקליות יותר, בסובלנות ובהכלה, בבחירה זהירה של הביטויים שישתמש בהם. הוא אינו מתקשה בכך למרות הרקע המרדני שלו, נהנה לדבר על המתח הפורה בין ניגודים. "אני חושב שהצורך להגן על הכנסת מפני - לא רוצה לומר פלישה - אבל מפני התגברות-יתר גם של הממשלה וגם של המערכת המשפטית," הוא אומר, "מוסיף עניין לא רק לתפקיד הממלכתי, במובן של 'אני אוהב את כולם', אלא גם מחייב אותך לדעת לשמור על הטריטוריה שלך. זה משאיר קצת מקום לרוח קרב. אני חושב שגם בתוך הכנסת פנימה ממלכתיות מתוקה מדי לא מביאה תוצאות. ממלכתיות בעיני זה לעשות את הכל על מנת להרחיב ולפתח ולחזק את המכנה המשותף של כל אלה שרוצים שיהיה להם מכנה משותף ובאותה מידה גם לדעת להתנגד ולפעמים אף להיאבק באלה שמנסים לפגוע במכנה המשותף הזה ולא רוצים בהשתייכות אליו; גם כשמדובר במכנה המשותף הרחב ביותר עדיין יש כאלה. בסופו של דבר אין זה תפקיד של מתק שפתיים ונופת צופים - יש בו גם מאבקים."

לא רבים יודעים מהי כתובתו של המוסד החשוב ביותר במדינת ישראל. הוא שוכן ברחוב רוטשילד 2 בירושלים, אך הישיבה החשובה ביותר שקיים התקיימה דווקא בשדרות רוטשילד 16 בתל אביב.¹²⁵ הוא נקרא אז 'מועצת העם' ומנה 37 חברים שרק 25 מהם יכלו להגיע לאותה ישיבה: יצחק מאיר לוין, מנהיג אגודת ישראל, עשה אז בארצות הברית ו-11 האחרים היו נצורים בירושלים ולכן החמיצו את טקס הכרזת המדינה. 'מועצת העם' התקיימה בשם זה עשרה ימים תמימים. ב-16 במאי 1948 היא הפכה ל'מועצת המדינה הזמנית' (ה'זמנית' התייחסה למועצה, לא למדינה) ותפחה מ-37 ל-38 חברים ול-27 ממלאי מקום; בראשה עמדו נשיא - חיים וייצמן ויו"ר - יוסף שפרינצק. היא התקיימה עד 3 בפברואר 1949. ב-25 בינואר 1949 התקיימו בחירות ל'אסיפה המכוננת' וב-14 בפברואר (ט"ו בשבט תש"ט) 1949 התכנסה זו, על

125 רחוב רוטשילד בירושלים נקרא על שם ג'יימס רוטשילד, שתרם מיליון ליש"ט ורבע למימון בנייתו של משכן הכנסת (להבדיל משדרות רוטשילד בתל אביב, הקרויות על שם אדמונד ג'יימס, 'הנדיב הידוע', אבי).

מאה ועשרים חבריה, לשיבה חגיגית ראשונה בבניין הסוכנות היהודית בירושלים. בתוך יומיים היתה האסיפה המכוננת ל'כנסת' והחלה בעבודתה - בתל אביב. הכנסת התמקמה בבניין קולנוע 'קסם', לשכות הח'כים ומזנון הכנסת היו בבניין השכן - מלון סן-רמו; לפעמים קיימה את ישיבותיה גם בבית דיזנגוף. ב-26 בדצמבר 1949 שבה לבניין הסוכנות היהודית בירושלים - בתגובה להחלטת האו"ם על בינאום ירושלים - ובמאוס 1950 התמקמה ב'בית פרומין' ברחוב המלך ג'ורג', עד שעברה למשכן הקבע בגבעת רם, באוגוסט 1966.

בתולדות הכנסת נרשמו משברים, זעזועים, שערוריות ואף מעשי אלימות, ובכל זאת רק לעתים נדירות חווה בית המחוקקים הישראלי משהו שמעבר למילים מתלהמות. גם מספר מעשי הרצח הפוליטיים בארץ נמוך ביותר, זאת על אף שמעטים מתושבי היישוב שקדם למדינה זכו לחיות במשטרים דמוקרטיים ומעטים העולים לארץ שהתנסו במסורות דמוקרטיות בארצות מוצאם. המשטר הדמוקרטי הוא תופעה חדשה יחסית בעולם שהחלה להתבסס רק בשלהי המאה ה-20 ובקשיים רבים. בנתונים אלה, עצם קיומם של כללי משחק דמוקרטי-ליברלי במדינת ישראל רחוק לפיכך מלהיות מובן מאליו.

בית המחוקקים של המדינה הוא הממלכתי והמהודר ביותר בסמליה. הוא חולש על גבעת רם,¹²⁶ גבעת טרשים שהיתה שייכת - כקרקעות רבות אחרות בירושלים - לכנסייה היוונית אורתודוקסית. לפני שנבנה המשכן עמדו שם חורבות הכפר הערבי שיח' באדר, שנבנה על שרידי בית זקנים נוצרי קדום ובית בד שלא היה בשימוש מאז חורבן מושב סתתים יהודי שהתקיים בה בסביבות ימי בית שני; מתחתיה יש מערות קבורה מימי הסנהדרין ועקבות מחנה הלגיון הרומאי העשירי שחנה בסביבתה. היא יועדה לבניית מעונו הרשמי של נשיא המדינה וכיום ממוקמת בה קריית הלאום: משרדי הממשלה, בית המשפט העליון, הספרייה הלאומית, קמפוס האוניברסיטה העברית, מוזיאון ישראל ומוזיאון ארצות המקרא, ובמרחק מה - בנייני האומה.

מיקום משכן הכנסת בגבעה עבר גלגולים מגלגולים משונים. בין השאר רצו למקמו בהר הזיתים, בתלפיות, בבנייני האומה. על השימוש במונח 'משכן' נמתחה ביקורת נוקבת: אם מצד מי שגרס כי יש להותיר מונחים מסוימים בייחודם ואם מצד אלה

126 ר"ת: 'זיכרון מפקדים' - שם שטבע ההיסטוריון פרופ' יהושע אריאלי, ממפקדי הגדנ"ע בירושלים במלחמת העצמאות.

שראו בכך התרסה אנטי-דתית וזילות קודשי ישראל: "יש בכך סילוף ערכים מקודשים ויומרות שאינה יודעת סייג. המשכן נקרא היה על שם השכינה שהיתה שרויה בו תדיר. כאשר מניפים את דגל החילוניות ונועלים את שערי הבית הזה בפני מרות השכינה, אין זכות מוסרית להדביק את השם 'משכן', מלשון שכינה, שהוא מושג נשגב מבינת אנוש, "אמר בין השאר ח"כ שלמה לורנץ מאגודת ישראל בישיבת הכנסת הראשונה שהתקיימה לאחר חנוכת המשכן החדש.¹²⁷

מול הכנסת נמצאת גינה קטנה שאנדרטת סמל המדינה בעיצובו של הפסל היהודי בנו אלקן, מתנת חברי הלייבור בפרלמנט הבריטי ותורמים אחרים למדינת ישראל, ניצבת במרכזה. מנורת הארד מבוססת על התבליט בשער טיטוס ברומא, שנעשה מייד לאחר חורבן בית שני והיה לסמל המדינה. בתבליטים המשוקעים במנורה שיצר אלקן מוצגים כשלושים אירועים מכוננים, דמויות מרכזיות ומושגי יסוד בהיסטוריה של עם ישראל. כבר במהלך העבודה על הפסל ריחפה מעליו עננת המחלוקת הצפויה בעטיו: איסור הלכתי על בניית העתקי כלי מקדש עד שייבנה, איסור הלכתי על פסל דמוי אדם - ועוד בעירום חלקי; הדתיים יכעסו, אמרו החוששים. הבעיה נחתה על שולחנו של הרב הראשי הרצוג וזה - אחרי לבטים קשים - פסק: כשר. יש הרואים בה יצירת מופת, יש הרואים בה קיטש מובהק. היא עומדת בחוץ, בניגוד לבקשת האמן שיצרה: בכל זאת יש חשש שתרגיז את הדתיים. ולא רק אותם. ליד הכניסה הפנימית הראשית של מבקרי הכנסת עומדת עוד מנורה, קטנה יותר, מרגיזה פחות. בתוך המשכן, בקומה הרביעית, מוצבת מנורה אחרת, 'מנורת שבעת המינים' מעשה ידיו של האמן הירושלמי אליעזר וייסהוף, מתנת הקרן הקיימת לישראל, המסמלת את שורשיות העם בארץ ואת צמיחתו המתחדשת אחרי דורות הגלות. לסמל המדינה יש עוד ייצוג מקורי בפרשנות אישית בפסיפס-קיר גדול - 6x5.5 מ' שיצר מארק שאגאל והניצב בכותל הצפוני של הטרקלין הנקרא על שמו. המנורה מרחפת במרכזו, ירושלים הנכספת משמשת לה רקע, כהצהרה פוליטית נוקבת בדבר אי-הפרדת הדת (מנורת המקדש) מהמדינה (הסמל הרשמי בעיצוב האחים שמיר). טרקלין זה הוא

האזור החגיגי של הכנסת, על שלושת הגובלנים (שטיחי הקיר) הגדולים התלויים בו - בחתימת שאגאל ובהשראת התנ"ך - המציגים את ההיסטוריה היהודית וחיי היהודים.¹²⁸ על רצפתו פסיפסים שיצר שאגאל ובהם דמות דיוקנו שלו, מתולתלת ושובבי. על הקיר בכניסה לטרקלין היתה תלויה מגילת העצמאות, שהועברה בינתיים לשמירה בגנוז המדינה ואת מקומה תפס העתק פקסימילי שלה.

צמוד למשכן הוקם ב-2009 גן ארכיאולוגי, 'שלווה פארמנותיך - עתיקות ירושלים בכנסת ישראל', ובו תצוגות של שרידי מבנים (בכללם אבן מסיבית מחומת הר הבית), פסיפסים, כתובות עתיקות וממצאים אחרים שנחשפו בירושלים, מתקופת בית שני ועד לשלטון העותמאני בעיר, לצד צמחייה מגוונת שאופיינית לתקופותיה הקדומות של הארץ. הגן נסתר כמעט - מי שלא מודע לקיומו לא ידע כי הוא נמצא כאן. זהו כמעט המקום היחיד במתחם הכנסת שמעיד כי לא רק יהודים חיו כאן וחיים כאן. יש הדים ביוונית ובלטינית לדתות אחרות כנצרות, לעולי רגל אחרים - צליינים ביוזמים או לוחמי מסעי הצלב, למודחקים ולנשמטים שאינם זוכים לייצוג במשכן, המבטא-מפגין לאומיות יהודית רבת רושם הנסמכת בעיקר על נרות ושופרות, מגורות וחנוכיות, טליתות ומזוזות, כמו גם על סמל אוניברסלי עתיק אחד - מגן דוד.¹²⁹

לא רחוק מפסל המנורה של אלקן, במזרח גן הוורדים ע"ש וואהל, נמצא מנחת המסוקים של הכנסת. בגן עצמו צומחים כ-15 אלף שיחי ורדים מארבע מאות זנים שונים, יש מפל מלאכותי שמיימו מרוויח אגם טבעי קטנטן ומצפור של החברה להגנת הטבע, הסמוך לרצפת פסיפס מהתקופה הביזנטית.

חזית המשכן עצמו, הרומזת גם לבית השני בשיפוצו של הוורדוס, לקוחה מתרבות יוון דווקא - מין מקדש לאל או לאלה זוטרים, לא מפואר במיוחד, לא מאוד צנוע. בלילות חגיגיים היא לובשת תאורת כחול-לבן. שערי הכנסת שיצר האמן הירושלמי דוד פלומבו - הוזזו מכבר מהכניסה והיו לפסל סביבתי פנימי, כשלידם אנדרטת

128 לכאן הצליח שאגאל להגניב בערמומיות גם את הצלוב - מוטיב שנוכח ברבות מיצירותיו - יהודי לכל דבר ועניין.

129 הפיכתו לסמל יהודי מובהק הפציעה בפראג ב-1354 והתפשטה ביתר שאת כעבור חמש מאות שנה. הסמלים היהודיים העתיקים היו מגוונים למדי (ובהם גם צלב הקרס). אך מאז הסמל הראשון, 'עגל הזהב', היתה קיימת התנגדות רעיונית עמוקה לסמלים יהודיים; אין הם נזכרים ככאלה במקורות ונראה שהשתבצו בפולקלור היהודי בהשפעות העזות של מה שנקרא במסורת היהודית 'עבודה זרה'. ור' דברים ד, טו-יח.

'הסנה הבער' שיצר פלומבו לזכר חללי מלחמת העצמאות. במיקומה המקורי בחזית ניצב עתה גלעד לזכר הנופלים במערכות ישראל, בעיצובו של זליג סגל: אש תמיד בוערת בו ולמרגלותיו מונחים זרי פרחים בטקסים ממלכתיים. את דלתות המשכן, 'שער השבטים', עשויות עץ ומצופות נחושת צרובה, יצר שרגא ווייל, חבר קיבוץ העוגן, שעיצב גם את דלתות בית הנשיא. חקוקים בהן סמלי החורבן והגלות, קיבוץ הגלויות, ההתיישבות, התקומה ושבטי ישראל.

תבליט אבן שאורכו 30 מ' וגובהו 7.5 מ' - 'שאי שלום ירושלים' - הוא הקיר מאבן גיר גלילית שמאחורי בימת המליאה, בעיצוב דני קרוון - תבליט מופשט שמבקש לגלם את ירושלים של מעלה ואת ירושלים של מטה; שלל הצורות הגיאומטריות הלא-מדויקות בתבליט נותנות ביטוי למאמץ האנושי לתת חוקיות בכאוס. בשמאל הקיר תלוי דיוקן חוזה המדינה בנימין זאב הרצל צרוב באבץ, יצירת קרוון גם הוא. הבימה עשויה עץ, סמל המדינה בחזיתה, דגל המדינה תלוי על כן מאחורי מושב היושב ראש. המליאה עצמה, שיפועית במקצת, טרפזית במקצת, מעוצבת כמנורה בת עשרה קנים, כששני הקנים המרכזיים הם שולחן הממשלה דמוי הפרסה. רצפת השיש, בין קרם לבז' בהבהובי חום, והצבע השליט בבימה, בכורסאות ובשולחנות, חום-סיינה אדומה, מעניקים לאולם חמימות אינטימית כמעט, ביתית, מהוגנת מאוד, שטופת תאורה המותירה מקום גם לאפלולית מסוימת, עם תקרת זכוכית שקופה למחצה. שלא כבבתי פרלמנט אחרים בעולם, לא ניכר כאן, כמעט כבהתרסה, פולחן אישים. אין פסלים של ענקי רוח, מדע, יצירה ועשייה. אין איקונוות. יש תערוכות תמטיות מתחלפות וקיר, בקומה הרביעית, שמוצגות בו תמונות של ח"כים שזכו בפרס ישראל - רובם המכריע גברים יוצאי אירופה.¹³⁰

חמש קומות לכנסת, שלושה אגפים, למעלה מאלף חדרים. חדר לכל חבר כנסת, שצמודים אליו שירותים ומקלחת. בקומה השלישית שוכנת לשכת יו"ר הכנסת ולצידה לשכת המנכ"ל - וגם חניון גדול שחברי הכנסת נכנסים ממנו למשכן, המזנונים, הכניסה לאולם המליאה ועוד; מתחת לקומה הראשונה - חדרי הסיעות ורוב הוועדות נמצאים בה, גם הלשכה המשפטית - קיים עולם חשאי למדי: מרתפי הכנסת. יש

130 בהשמטה בולטת אחת - דוד בן-גוריון, שסירב בזמנו לקבל את הפרס על תרומתו לחברה ולמדינה. אולם לפי תקנון הפרס שהיה אז בתוקף בן-גוריון הוא חתן פרס ישראל למרות סירובו לקבלו.

שם בין השאר כספות, ובהן אוצרות מאוצרות שונים, בכללם מאות רבות של מתנות שהצטברו במרוצת השנים. בכללן שרשראות זהב ויהלומים משובצים בתלינוניהן, שטיח פרסי מפואר, חטי שנהב ענקיים, בקבוקי משקאות ועוד. לפי תקנון הכנסת אין חבר כנסת רשאי לקבל מתנה או טובת הנאה אחרת בשל תפקידו או מעמדו, זולת מתנה "קטנת ערך (עד 250 ש"ח) וסבירה בנסיבות העניין" כגון ספר. המתנות היקרות יותר הן רכוש המדינה ומופקדות במרתפים.

נוסף לאולמות, לאודיטוריום, ללשכות, לחדרי הוועדות, לחדרי הממשלה, למשרדים, למזנונים, לחניונים, למלתחה, לארכיון, למרכז האנרגיה, לספרייה ולחדר הכושר המפואר, יש גם בית כנסת בכנסת. עד להקמת משכן הקבע נהגו להתפלל סמוך למזנון. היתה התנגדות עמוקה להקים מבנה דתי ממש בכנסת, בין השאר בטענה שיהיה צורך להקים לצדו מסגד וכנסייה. ליד חדר בית הכנסת (האורתודוקסי - קונסרוטיביים ורפורמים, כולל משלחות מחו"ל, אינם יכולים לנהל שם תפילה כרוחם גם כשהמקום פנוי) והחדר הצמוד לו, המשמש עזרת נשים, יש גם מסגד. כנסייה אין: לא די בכנסייה אחת, היה הטעם. כך או כך יש בכנסת אווירת חולין עניינית, נוכחות תקשורתית מתמדת, כולל 'ערוץ הכנסת' הפועל מתוכה, לוביסטים ועיתונאים, בלוגרים ואורחים, משקיפים ועסקנים, משלחות ומבקרים: כמאה וחמישים אלף איש מבקרים שם בשנה, בהם ילדים ובני נוער רבים.

כשאדלשטיין נולד בכרית המועצות כבר חגגה מדינת ישראל את חג העשור לקיומה. סבו, אבי אמו אניטה, היה הנקודה היהודית שלו; הסב התחיל ללמד את עצמו עברית כשהיה בן למעלה משבעים, גם נהג להקשיב ל'קול ציון לגולה', שידורי קול ישראל בעברית קלה ובגלים קצרים, גם הצליח להשיג כמה מצות בכל שנה לפסח - לפעמים ליווה אותן נכדו הקטן יולי לביתה של אותה יהודייה זקנה שמכרה אותן בחשאי. כשחגג את יום הולדתו ה-13 קיבל מתנה מסבו: שתי קופסאות שחורות מוזרות. כששאל לפשרן הסביר הסב שהוא עצמו קיבלן מתנה מאביו ליום הולדתו ה-13 - יחד עם הסיפור שכך נהוג במשפחה מדורי דורות - התפילין היו חוליה בשלשלת עלומה. הוא היה בן 17 כשסבו נפטר - וגילה את האוצר שהיה יקר לליבו של הסב:

ספר ללימוד עברית. משם כבר גילה את הטעם לחייו: אדלשטיין לימד את עצמו עברית כדי להתחבר אל סבו המנוח - הוא נקרא יואל על שם אבי הסב - ובתוך כך התחבר גם לשורשיו היהודיים ולציונות. היו אלה רבנים מאנשי חב"ד שלימדו אותו יהדות במחתרת, באותו זמן שאביו שלו, גיאורגי (יורי), הפרופסור לספרות אנגלית ולבלשנות, עשה את דרכו לכיוון הכנסייה הפרבוסלבית. עד מהרה נעשה אדלשטיין הבן הלא-פרופסור מורה לעברית במחתרת ובתוך כך גם החל לשמור מצוות - ככל שהצליח ללקט מכאן ומשם. "לא היתה בזה שום מיסטיקה," הוא אומר: "העניין היה בהתחלה לזכרו של סבא, אפילו קצת התחלתי להבין איזה פספוס זה היה שכשהוא היה חי לא למדתי איתו - ולו שתי דקות לצורך מראית עין; ומשם הלאה - שפה זה שפה, זה מה שאני תמיד מנסה להסביר. אתה לא יכול להחליט שאתה לומד צרפתית בלי להיכנס קצת לתרבות צרפתית. כי הטקסטים על זה, הספר על זה - ספר הלימוד. אז אותו דבר קרה לי עם עברית."

בן 19, בשנתו השנייה במחלקה ללימודי שפות זרות במכון הפדגוגי במוסקווה, הגיש בקשה לאשרת יציאה לישראל. ב-1979, בשנה הרביעית ללימודיו במכון הגבוה לשפות, סולק מהלימודים בגין בקשת העלייה ולא פחות מכך בגלל התבטאויותיו בגנות מדיניות החיסולים של סטאלין במהלך סמינר במכון על תולדות המפלגה. כמורה נודד לעברית שימש אדלשטיין מטרה לסוכני הק-ג-ב, שנהגו לעצור מורים לעברית בעילות שונות ומשונות. ב-1980 סורבה בקשתו לצאת את ברית המועצות והוא היה ל'סירובניק', ממניחי היסוד ל'מחתרת העברית' ההרפתקנית; הוא נדד מעיר לעיר, לעודד את הפצת השפה - ממוסקווה למינסק, ממינסק לחרקוב ולערים אחרות ובחזרה. השלטונות התמידו להתנכל למורה הנלהב בעברית בהתפרצויות סוכני חרש לשיעורים שנתן. היה זה מנהג רווח: כשנודע להם על מורה מצליח ללימוד השפה האסורה היו עורכים מזמן לזמן 'מבצע ניקיין' ומחרימים את כל עזרי ההוראה וחומרי הלימוד הקשים להשגה; עד קום המדינה שימשה העברית שלד ל'רפובליקה העברית', הישות הלא-ארצית של עם חסר ריבונות וטריטוריה, מוכה ומבוזה ונשנא. מימי סטאלין ועד ימי אנדרופוב טיפחה ברית המועצות מדיניות אנטישמית למרות מחוות טקסיות כהקמת מחוז יהודי אוטונומי-כביכול (בירוביג'ן), כינון הוועד היהודי האנטי-פאשיסטי - לגיוס תמיכה בברית המועצות, או התמיכה באו"ם בהצעת החלוקה והקמת מדינת ישראל היהודית - בתקווה שתיעשה לרפובליקה עממית סוציאליסטית.

ארבע שנים עברו. בספטמבר 1984, סמוך לכניסת השבת, פרצו שוטרים לדירתם של יולי אדלשטיין ורעייתו טטיאנה (טניה) במוסקוה ובחיפוש שערכו 'מצאו' קופסת גפרורים ובה אופיום. הוא נעצר ונשלח לכלא בוטריקה. בדצמבר, לאחר משפט קצרצר, נידון לשלוש שנות מאסר עם עבודת פרך במחנה כפייה נידח ברפובליקה הסובייטית של בוריאטיה, ליד ימת בייקאל, לא רחוק מהגבול עם מונגוליה. בעזרת קופסת גפרורים אחרת, שהצליח לשים עליה יד, ציין לעצמו את ימי החנוכה. בעודו ממתין להגליה, פתחה טניה - שהכיר עת היתה תלמידתו לעברית - בפעולה בינלאומית כנגד עונשו ולמען שחרורו. בתוך כך העזה להגניב אליו בחבילת המזון שהיה מותר לו לקבל גם כמה שברי מצה אסורים, שיוכל ליהנות ולו ממקצת טעמו של חג הפסח. היה עליו לשמור את קופסת המזון מכל משמר - אסירים אחרים, חלקם קרובים למוות ברעב ובתנאים הקשים שהיו שם, קלטו שהוא נושא עימו 'עוגיות טעימות' שחמדו. הוא עצמו נזהר מאכילת חמץ, ככל שהוסיף להתגלגל מבית סוהר לבית סוהר בדרך הארוכה לגבול מונגוליה. את הפסח חגג ברכבת, מדקלם לעצמו קטעים שהצליח לזכור מתוך ההגדה. מהגולאג עלה בידו לשלוח לאשתו את כתובתו של אסיר מקומי. טניה יצרה קשר עם משפחת האסיר והעבירה דרכם (ודרך שיחוד שומרים) מזון כשר לבעלה. העבודה במחנה היתה קשה ומסוכנת: השכמה מוקדמת, התארגנות - כולל שירותים - בחוץ שורצי חולדות, ספירת בוקר בכיכר לפני הצריפים, ארוחת בוקר, יציאה לעבודה מפרכת שכללה הליכה של קילומטרים אחדים עד ההגעה לאתר. מחנה הכפייה היה 'מפעל' לייצור אדני-עץ למסילות רכבת - מוגן בשומרים אלימים ובכלבי שמירה, עבודה בחטיבת עצים ובניסורם, ובעיקר בנשיאתם ובסידורם, שעות ארוכות בתנאי קור ותת-תזונה. בימות שלג או ערפל כבד היו מושארים בצריף, מחשש שיברחו. פעמיים בשנה הותר לבני משפחה ולחברים קרובים לבקרו - טיסה של שבע שעות ממוסקוה, שאחריה נסיעה של חמש שעות ולאחריה הליכה רגלית של קילומטרים רבים. שנה אחר תחילת מאסרו היה מטופל בבית החולים של שירות בתי הסוהר, אחרי שנפל תוך כדי עבודה ונפצע קשה. רופא הכפר הסמוך הציל את חייו, אך טלטולי הרכבת בדרך לבית החולים, שדקרו בעצמותיו השבורות, זכורים לו כסיוט הגדול שעבר בחייו. הרופאים הגיעו למסקנה שאי אפשר להצילו וחדלו לטפל בו; אלמלא אסיר בשם סרגיי, שהורשע ברצח כפול וטיפל בו בבית החולים במסירות נפש, לא

היה מתאושש. שנה נוספת, אחרי הניתוחים והטיפולים, עברה עליו בגולאג אחר, לא רחוק מנובוסיבירסק, עם רגל שהתקצרה עקב טיפול רשלני. איכשהו תמיד היה לאל ידה של טניה להעביר אליו מצות. המצה חיברה אותו ליהדותו, בהעדר כל סממן יהודי אחר. היא נתנה לו את טעמה הפיזי של החירות. האסירים האחרים כיבדו את 'מוזרותו'. הוא התיידד בכלאו עם גנב, שנשלח לעבוד מחוץ לחומות הכלא והיה ביכולתו לשאת מסרים החוצה וחבילות פנימה. הגנב העביר לו חבילה מאשתו - ללא המצות. הוא נשבע שלא מעל בתפקידו, עד שהודה שאת המצות זרק - מי צריך את העוגיות המטופשות הללו, הסביר. למחרת מצא אותן והעבירן לאדלשטיין. בעקבות שביתת רעב של טניה והסיקור הנרחב שזכתה לו שביתתה בעיתוני המערב הגיעה הוראה לשחררו, ארבעה חודשים לפני תום תקופת מאסרו המקורית, במאי 1987. זה היה ערב יום העצמאות. באמצע יולי כבר התגורר באלון שבות. הוא התגייס לצה"ל - למרות צליעתו, והשתחרר בדרגת רב-טוראי. טניה אשתו ואם שני ילדיו נפטרה כשכבר כיהן כיו"ר הכנסת, בקדנציה הראשונה שלו.

במזוודה שנשא בדרכו מברית המועצות לארץ הקפיד לארוז את מדי האסיר שלבש שם: תזכורת לעצמו: על מה נאבק, מה היה המחיר.

מה עוד, לבד מהרוסית ומהמשפחה, הבאת איתך לארץ?

יולי אדלשטיין: זה לא יפתיע אם אגיד שמה שרלוונטי לתפקידי הוא סלידה מכל הסממנים של דיקטטורה וצנזורה וכל הדברים שברית המועצות הצטיינה בהם. אבל דווקא הניסיון שהתנסיתי בו מאפשר לי - אני מקווה - להבדיל בין עיקר לטפל. יש דברים שאני לא בטוח שהייתי יכול להרשות לעצמי לומר אילו לא הייתי מתנסה במצב של מיעוט. באופן כללי בוודאי שזה שאני עולה, גם כשאני יו"ר הכנסת, משאיר לי הרבה מאוד רצון לעסוק בנושאים שקשורים בעלייה ובקליטת העלייה, ביהדות התפוצות.

אולי העיקרון החשוב ביותר שלקחתי מהחיים בברית המועצות קשור לעניין הזהות. עשינו יום בכנסת עם שמונה ראשי האוניברסיטאות בישראל; הם

נפגשו כאן עם מועצות תלמידים ונוער, העבירו להם 'מאסטר קלאס'. אחד הנושאים היה 'הכרת האחר וכיבוד השונה ודו-קיום'. בסוף היה דיון מסכם, ואמרתי שם שלדעתי כל הדברים האלה יהיו לא רק לא מועילים אלא אפילו מזיקים, אם קודם כל לא נדע מי אנחנו. אדם שאין לו זהות מפותחת ורצינית שהולך למפגש עם מישהו אחר, יש לו שתי אופציות - או שהאחר בולע אותו ואז הוא נמשך למחוזות לא לו, או שהוא בונה את הזהות שלו משנאת האחר: אני לא כמוך, אני לא כמו הערבי הזה, החרדי הזה, המתנחל הזה, השמאלני התל אביבי הזה, מי שלא יהיה. אבל ברגע שאתה מגיע עם ידיעה ברורה מהי הזהות שלך, מי אתה, אז המפגשים האלה - ובכלל החשיבה הזו - חשובים ביותר. זה אחד הלקחים שהבאתי מברית המועצות, כי הניסיון הפאתטי שם לבנות את העם הסובייטי ולשלוט מהאנשים את הזהות הלאומית שלהם - אנחנו יודעים איך הוא נגמר, והוא נגמר גם בשנאה הדדית של כולם נגד כולם. אז במוסד כזה כמו הכנסת, שהוא מאוד מגוון, זה אחד הדברים שהבאתי משם ואני מנסה להנחיל כאן.

אתה עדיין חולם ברוסית?

יולי אדלשטיין: בשלל שפות. אצלי זה מעניין - אני יכול לומר על דרך השלילה שאיבדתי באמת את שפת האם. כלומר יש לי רוסית, אנגלית ועברית פחות או יותר באותה רמה.

עם אשתך אתה משוחח ברוסית?

יולי אדלשטיין: כן - אבל מעניין, יש פה בצוות שלי יועצים ויועצות - זה ממש מצחיק - עם אותם קורות חיים בדיוק. ויש לי שתי יועצות שעם אחת תמיד אני מדבר עברית ועם אחת תמיד רוסית, ככה התרגלנו. לשתיהן יש אותה רמה של עברית ורוסית.

כשנחת לראשונה בארץ נשא עימו ממוסקווה מטען זהותי במשקל-יתר: הוא הלהיב את כל שומעיו, התנסותו הקשוחה במאבק זהותי הדהדה ברדיו, בטלוויזיה ובעיתונים, וכשהתראיין לראשונה בקול ישראל היתה בין מאזיניו גם אנט הוכשטיין, אז כבר יועצת בכירה למורט מנדל ולסימור פוקס. היא הוקסמה מדברי הצעיר שעמד על זהותו ללא רתע מגיסות הטוטליטריות הסובייטית. הוא חייב להשתתף בתוכנית עמיתי ירושלים, חשבה, ואחרי שהדבר הוסכם הוטלה המשימה על שמואל בן-הלל. אדלשטיין התקבל לעמיתי ירושלים כחריג - הוא היה סטודנט במכון לשפות ובעת מעצרו טרם סיים את חוק לימודיו.

השנתיים שעשה בעמיתי ירושלים פעלו את פעולתן. בניגוד למסלולי ההכשרה האקדמיים והאחרים, התוכניות במנדל מושקעות במידה רבה בבירור זהותי עמוק של העמיתים - אם בהנחיה הצמודה ואם בקבוצות הלימוד הקטנות והגדולות, בתוכני הקורסים והסמינרים, במפגשים ובספורים ובשיחות. התהליך מרתק: העמיתים נחשפים לעמדות ולהשקפות מנוגדות בכל הנוגע לשאלות הזהות - החל בתאוריות הזהות האישית, המקצועית והאתית, שהרבה לכתוב עליהן חבר הסגל פרופ' מרדכי ניסן, דרך דיונים נוקבים בדמות החברה, המדינה והעם, ועד לתפיסותיו של חבר הסגל ד"ר צבי בקרמן, השולל את קיומו של מושג הזהות מעיקרו. הם פוגשים בסוריהם - בארץ ובחו"ל - פיסות מציאות המאתגרות את הסטריאוטיפים שהתקבעו ברוחם ואנשי שטח מנוסים הקוראים תיגר על קיבעונותיהם. ויותר מכך - הם פוגשים זה את זה, הן בלימוד הן במסדרונות הן בנסיעות, אוסף עשיר ומגוון של עמיתים עם רקע, ניסיון והתמחויות הרחוקים מרחק רב זה מזה - פלורליזם שיקשה למצוא כמותו בבועות המקובלות.

אדלשטיין מוקיר את השנתיים שעשה כעמית ירושלים ובכמה מישורים: "במישור האישי ודאי יכולתי ללמוד תחומים שאו לא למדתי לפני כן או למדתי ושכחתי כבר עם כל השנים שעברו מאז לימודי במכון לשפות במוסקווה; זה הרחיב את הידע והוסיף הרבה ביטחון עצמי בתחומים האלה. הדבר השני היה היכרות אחרת לגמרי עם כל נושאי התפוצות; גם בגלל ההרכב האנושי אבל גם בכלל - תחומי העניין בעמיתי ירושלים. אני חושב שזה העשיר אותי מאוד. כשהייתי שר התפוצות ודאי שחשתי

שלא מעט דברים אני מכיר משם, כולל בסוגיות מאוד רגישות - זרמים ביהדות ועוד. זו הרי התנסות חשובה - כשאתה יושב לאורך שנתיים על ספסל הלימודים, אמנם לא של ילדים, של מבוגרים, נגיד עם רבנים רפורמים, וחש איתם חלק מאותה קבוצה, אז אתה לא משנה את הגישה שלך אבל אתה לומד המון. ודאי שהסטיגמות נעלמות, והיו - בהתחלה בהחלט היו. והדבר השלישי הוא כמעט פרדוקסלי, הפוך על הפוך: אני הרי עלייתי לארץ בפוזה של מי שכבר יודע את הכל, אחרי שכמסורב עלייה וכמורה לעברית פגשתי הרבה ישראלים. גם פה היו לי לא מעט חברים וטיילתי בארץ ודיברתי מהר עברית טובה והכל. אבל זמן קצר אחרי עלייתי הגעתי לתוכנית שרוב המשתתפים בה - לא כולם - היו מחו"ל והיה מאמץ מיוחד להכיר להם את החברה הישראלית והספרות באמצעות מפגשים. אני לא יודע אם הייתי יושב לשיחות עם חיים גורי ועם ישעיהו ליבוביץ ועם חיים באר במסגרת אחרת. אז דווקא על החברה הישראלית התוכנית הרחיבה את הידע או לפחות עשתה הרבה יותר סדר.

מספרים שלמדת עם פרופ' פוקס את ספרו של ג'יימס דיואי על הדמוקרטיה באמריקה -

יולי אדלשטיין: נכון, נכון.

ולפוקס היתה הרגשה שאתה מאוד אדיב ומוכן להקשיב והכל, אבל בעצם אפשר להבין שאתה שואל את עצמך - 'טוב, מה המטומטמים האלה רוצים'. יש לך קשיחות אידיאולוגית, דעתנית, לא כל כך סובלנית.

יולי אדלשטיין: פעם היתה יותר. מאז התמתנתי; לאו דווקא מצד הגישה האידיאולוגית אלא בתחום קבלת הדעה האחרת. אני דווקא זוכר את הקטעים האלה. אני זוכר אפילו שאשתו של פוקס התקשרה והוא אמר לה משהו כמו "אני לא יכול לדבר כרגע, אנחנו - אני ויולי - מגלים את דיואי". היה לי מזל אז שפוקס, בשנה אחת מהשנתיים שהייתי בתוכנית, היה מאוד פעיל בה. אבל זו שאלה גדולה. אני זוכר שהכינו לי תיק כשנבחרתי להיות יושב ראש הכנסת, לאיזו תוכנית טלוויזיה ארוכה, אישית כזאת. ובסוף סיכם המנחה את המפגש באותן מילים על החוזה הפנימי, הקשיחות - לא זוכר בדיוק את המילים, מצד שני השאלה - וזו שאלה לגיטימית - אם זה לא סוגר אותי מול דעות אחרות או גישות אחרות וכן הלאה. אני לא חושב

שזה סוגר. אבל אני גם לא חושב שאנשים צריכים להיות פרווה. כדי להיות ממלכתי לא רק שאתה לא צריך להיות פרווה - אתה לא יכול להיות פרווה. ספקות יש תמיד. את זה אני עוד זוכר - היה לנו מרצה, בארי חזן, לא בעמית ירושלים, באוניברסיטה העברית. והוא כרגיל דיבר עם הסטודנטים יותר ממה שהרצה. אני לא זוכר איך הגענו לזה, זה היה בתחום של פילוסופיה חינוכית או משהו כזה והיתה שם בחורה דתית שאמרה - אנחנו אנשים דתיים, לנו אין ספקות, לנו הכל ברור. ואני אדם מאוד מנומס, אבל התפרצתי לתוך דבריה ואמרתי - מצטער, אני נמצא איפה שאני נמצא מבחינה דתית מכיוון שיש לי הרבה ספקות. אני לא חושב שבלי זה היו לי כל כך הרבה ספקות ואני מאוד נהנה מזה.

לכן אני אומר שהקשיחות והיכולת לעמוד על שלך הן בעיני דבר מאוד מאוד חיובי, אסרטיביות. אבל זה לא מונע שינוי - והאנשים שעובדים איתי יודעים שאני לפעמים גם משנה את דעתי. לא בדברים המהותיים: זה לא שאתמול אמרתי 'ירושלים לא תחולק' והיום החלטתי אחרת; גם פוליטיקאים כאלה הכרנו, לצערי. אבל בנושאים ה'טקטיים', קבלה מסוימת של דברים, אני חושב שדווקא בכך תוכנית עמית ירושלים עזרה לי בכמה מובנים.

מה עוד לקחת משם שמשמש אותך?

יולי אדלשטיין: יש הרבה דברים, אבל ברמה של סיסמה - אני לוקח את המשפט המפורסם של ידידנו המנוח פוקס; הוא היה אומר [מחקה את פוקס]: "מה אתה עושה כשהבית שלך בוער? - You sit down and think."

אתה מוסיף לראות את עצמך כאיש חינוך?

יולי אדלשטיין: ברמה אחרת לגמרי. אני לא חושב שזה יהיה הוגן לומר - אם עכשיו ייכנס לכאן מנהל בית ספר ויגיד שלום, אני איש חינוך - שאני אקפוץ ואגיד 'גם אני איש חינוך'. זה לא נכון. אני בכל זאת כבר יותר מעשרים שנה בפוליטיקה וגם זה מקצוע. אבל בכל התפקידים ניסיתי

גם להשפיע כמעין 'מחנך'. גם כשאחרים אמרו לי מה יוצא לך מבחינה פוליטית מהסיפור הזה או אפילו משהו גרוע יותר. זה משאיר בך חותם. כשאני בא לבקר במוסד חינוכי - וזה כמו ביקור ממלכתי של שר, קל וחומר יושב ראש הכנסת: אתה צריך להיכנס לשנייה והמורה החמודה אומרת - ילדים, אתם יודעים מי זה, כן? גם אלה שמלווים אותי בסיורים יודעים שאני במקום זה נתקע בכל כיתה, בכל שיעור, ודאי בכל כיתה אולפן, לעשר דקות ומתחיל ללמד, לשוחח - אז זה כנראה בא מבפנים איפשהו. אבל בגדול, אני חושב שזה גם אפרופו משנתו של פרופ' פוקס - הוא תמיד היה אומר, מה המוסד החינוכי היהודי הכי גדול בעולם? זוכר את התשובה שלו? - ניו יורק טיימס, הוא היה עונה. ניו יורק טיימס. אז במונן הזה ודאי שאני איש חינוך, כי מילה או משפט שאני אומר בטקס יום העצמאות זה יותר ממה שמנהל בית ספר אחרי שלושים שנות עבודה יכול להעביר - ולו מבחינה כמותית, מבחינת התפוצה.

הנה, כשיעור חינוך, קטע מנאומו בפתח כנס החורף במושב השלישי של הכנסת ה-20 (ב-2016):

[...] אופיה של החברה הישראלית מונח [כעת] מבחינות רבות על כף המאזניים, והיא נמצאת בצומת דרכים. למרבה הצער, החברה שלנו מתאפיינת בהתפוררות מגורית ובהקצנה בלתי פוסקת, ולעתים היא נדמית כאובדת דרך. יש לנו הרבה במה להשתבח: בגילויי סולידריות ומעורבות, בנכונות להתמסרות ובאהבת המולדת. אבל בה בשעה, שרויה החברה הישראלית בתהליך של תהייה, של חיפוש אחר זהות ויעד מוגדר. גם החוטים המחברים אותנו הולכים ונפרמים כל העת. אני משוכנע שהיא זקוקה לניעור וגם להחלמה מכמה רעות חולות. [...] הביטוי התלמודי אומר: צא ולמד כיצד העם נוהג. אם נרד מאולימפוס החקיקה והפסיקה אל הלכי הרוח, אל ההתנהלות האזרחית, אל המתרחש ברחוב ובשדות הווירטואליים הסוערים, נגלה עד מהרה שחלק גדול מן הנורמות הציבוריות ההולכות ומשתרשות בישראל מובילות אותנו להתרחקות מאותה רמה מוסרית [...]; מקרבות אותנו, לצערי, לשפל שלא ידענו כמותו. אני

מביט לא אחת במראה הישראלית, כפי שהיא משתקפת בכיכר השוק בת-זמננו - הרשתות החברתיות - ועיני חושכות. אני מנסה לשכנע את עצמי שאולי אין אלה פניה האמיתיות או המלאות של הישראלים; שהשפה הירודה, הלשון המשתלחת, הבוטות, האלימות וקהות החושים אינן משקפות נאמנה את הציבור הזה. אבל בתוכי אני יודע, כמו רבים מכם, שאלה אינם חייזרים אלא ישראלים. לא כולם, כמובן, אולי גם לא רובם, אבל כך אנחנו נראים, במידה רבה. אפשר וחייבים לשנות את צורת השיח הזאת, האוכלת בנו בכל פה.

ואלה מקצת הדברים שנשא במליאה ב'יום ז'בוטינסקי', שלושה חודשים קודם, לזכר מנהיג הצינות הרוויזיוניסטית:

[...] הוא דגל בחופש הפרט והתנגד לעריצות הרוב. בד בבד עם תפיסתו חסרת הפשרות ואמונתו העמוקה בזכותנו על ארץ ישראל בשלמותה, אמונתו היתה שלמה לא פחות ביחס לשוויון בין הבריות ובמתן זכויות לכל אדם. דומה, כי בשיח החד-ממדי שלנו כיום, רבים בתוכנו מתקשים להכיל משנה מורכבת כזו. ביום זה, כשאנחנו מעלים על נס את דמותו ואת משנתו של זאב ז'בוטינסקי, מן הראוי שנאמץ את המודל הראוי, שהולך ונעלם מנוף התרבות הפוליטית והציבורית שלנו: שאפשר וראוי להיות גם ציוני גאה וגם ליברל ושוחר זכויות אדם; שאפשר וראוי לדבוק בחזון הגדול ולהאמין שארץ ישראל כולה שלנו מבלי להתעמר בזולת או לעצום עין נוכח עוולות אנושיות. מתורת ז'בוטינסקי אני למד, כי ישראל של ימינו יכולה ואף חייבת להתקיים כישות ריבונית יהודית וישראלית איתנה; אבל באותה נשימה, חיוני שאותה 'איתנות' לא תימדד אך ורק לאור יכולותיה הצבאיות, שהן התנאי והערובה לקיומה, אלא גם בהיותה מגדלור מוסרי ומופת חברתי ואנושי. אנחנו חיים היום לפי תיגים: ימין-שמאל, דתי-חילוני, שמרן או ליברל. אמור לי מה הצבעת, ואומר לך מה דעתך בכל נושא: האם אתה תומך או מתנגד למעשהו של החייל שירה במחבל, האם אתה תומך ב'חוק ההשעיה' ומה דעתך על אמירה של רב פלוני או ציטוט של אמן אלמוני. הכל אצלנו הפך פשטני, שטחי, 'טוויטרי'

אם תרצו - קצר ומייד ובעיקר חסר סבלנות. האומנם כבר איבדנו את יכולת הקשב לזולת? רבותי, בדרך כזו אי אפשר לנהל חיי חברה תקינים ולא שיח ציבורי אמיתי על שום דבר. כל המחלוקות הופכות להתרסה, כל השיחות הופכות לוויכוחים וכל דיון הופך לקטטה. אם ראוי שנלמד משהו מז'בוטינסקי על החברה שלנו, הרי זה ההכרח לחדול מכך! לפקוח עיניים ולהיווכח כי כל אלו הרסניים לחברה שלנו. הבה נחדל לראות הכל בשחור-לבן, נחדל מהתייגים הילדותיים הללו, שגורמים לליבוי שיח של שנאה, לפירוד ולמחנאות איומה ונוראה בחברה הישראלית.

אדלשטיין גדל בקוסטרומה ובמוסקווה אך לבד מזיקתו לספרי שירה הוא חורג מכל דימוי שמעלה הצירוף 'הודי-רוסי' - לא מנגן בפסנתר או בכינור, לא משחק שחמט, לא למד מתמטיקה או פיזיקה, חשמל או הנדסה, ודאי לא רפואה; אבל מגלה בקיאות עמוקה ב'ביטלס' ויש לו גם מינוי לאופרה. את הפאתוס הוא שומר לטקסים ממלכתיים בלבד, לא שותה, לא מעשן. בצעירותו התחיל אמנם לפתח כיוון מקצועי - כמתאגרף; כיום הוא פעיל כשחקן ליגה בטניס-שולחן. בשעות הפנאי המעטות הוא עשוי ללכת לראות סרט ובחור"ל אין הוא מחמיץ מופעי ג'ז. תפקידו הממלכתי נראה בעיקר כיומולדת נמשך - מטקס לטקס, מקבלת פנים לאורחים לאירוע מצולם, כולל נאומים. "יש מתח פורה בין התפקיד הייצוגי לתפקיד הפוליטי", הוא אומר. בשניהם עליו לדעת להתלוצץ, לנחם, לשבת ערני ככל האפשר בישיבות ארוכות ומייגעות, לזכור את הקרדיטים ולכבות שריפות, להימנע ממוקשים, לנהל מגעים ויחסים ולשמור על נגישות ושקיפות. ויש אבטחה מתמדת, בכל זאת קצת אסיר הנזהר מלהפוך לברוקרט. לפעמים הגבולות נמתחים, אבל כעבור ימים אחדים עוברות הכותרות לעסוק בשערורייה התורנית החדשה ורק המשקעים נשארים.

ליושב ראש הכנסת נבחר אדלשטיין אחרי שראובן ריבלין פרש מהתפקיד עם היבחרו לנשיא המדינה. ממלכתי למשעי, ניחן במזג דיפלומטי וברוח מרדנית, חייכן ותקיף. עם לא מעטים מעמיתיו חברי הכנסת הוא חולק פרק מקצועי כעיתונאי - שדר טלוויזיה בעברו - אבל לא רבים מקודמיו בתפקידו הנוכחי בארץ וממקביליו

בעולם יכולים לספר על הקריירה שלהם כאסיר פלילי, כדוגמן, כחוטב עצים, כבנאי וכמנקה רחובות, כאויב השלטון וכגיבור העם; גם לא רבים הם היהודים חובשי הכיפה שאביהם הוא כוהן דת פרבוסלבי בכיר, ולא רבים מהחברים בכנסת לדורותיה לא ידעו ולו מילה עברית אחת עד לבגרותם. מעטים הם חברי הכנסת האהודים כמוהו. יקשה לשמוע עליו מילה רעה. בבחירות המקדימות לליכוד לקראת הבחירות לכנסת הגיע למקום השני ברשימה הארצית - אחרי קרב צמוד על המקום הראשון.

הוא נולד בצ'רנוביץ, עיר שהיתה פעם רוסית ופעם פולנית ופעם בוקובינית, פעם במולדובה ופעם ברומניה, פעם בשליטת אוסטרו-הונגריה ומ-1940 בשליטת ברית המועצות הסובייטית, עד שזו קרסה ב-1989. היום היא באוקראינה. בימי תפארתה היתה עיר קוסמופוליטית במבטא גרמני ותסיסה תרבותית. 'זינה הקטנה', כינו אותה, גם 'ירושלים על הפרוט' - הנהר הזורם בה. עד לשואה היו כשליש מתושביה יהודים, כחמישים אלף היה מניינם ערב מלחמת העולם השנייה. כשליש מהם ניצלו הודות להתערבותם של פרנסי העיר אצל השלטון הפאשיסטי הרומני. היו בהם משכילים וחסידים, מתנגדים וכופרים, בונדיסטים וציונים, משוררים וסופרים ועיתונאים. ב-1908 התכנסו בה חשובי הסופרים היהודים שקבעו אז כי יידיש היא שפתם הלאומית של היהודים. צ'רנוביץ היתה אחד המוקדים החשובים של תרבות יהודית עשירה שגועה ואיננה, תרבות יהודי מזרח אירופה שעדיין מייצרת מחורבותיה שלל פלאות. אך יהדות זו, שמנתה ערב מלחמת העולם השנייה למעלה מ-90 אחוז מבני העם היהודי, לא זכתה עד היום להנצחה ראויה. עד היום לא הוקם בארץ ולו מוזיאון אחד שמציג את מורשתה. אולי זה רק עניין של מנהיגות, לא של הדחקה קולקטיבית. מה יאמר על כך אדלשטיין, לשעבר שר ההסברה, שר לענייני תפוצות ושר העלייה והקליטה (שגם נישא בקיץ 2016 לאירינה נבולין, יו"ר הדירקטוריון של מוזיאון העם היהודי - בית התפוצות)?

"זו נקודה כואבת", הוא אומר: "יש ניסיונות - ואני לא בטוח שיצליחו. מפעם לפעם עושים איזה כינוס - גם בכנסת, ביוזמתי. יש פרק מפואר מאוד בהיסטוריה היהודית וזה לאו דווקא תולדות יהדות ברית המועצות" - הוא מתכוון לקטע קצר אך מרהיב בתולדות יהודי רוסיה, למאבק יהודי-לאומי שהשתרע על פני כחצי יובל שנים: "מאבק שאיחד לשם-שינוי, בצורה כמעט ללא תקדים ולצערי גם ללא המשך, את היהודים בתפוצות עם ישראל והיהודים בברית המועצות - עם מסורבי העלייה, והדבר

הולך ונשכח. לא מלמדים אותו בבתי ספר, אין מוזיאון, אין ארכיון ראוי לשמו, יש יוזמות פרטיות: פה עמותה, שם עמותה, שם איזשהו ניסיון; באוניברסיטה העברית מנסים עכשיו לעשות מעין פרויקט שפילברג כזה עם עדויות מוקלטות ומצלמות, אבל מאוחר מדי ומעט מדי. היה הספר של יולי קושרובסקי המנוח שהספיק לחבר כרכים אחדים, אבל יש תחושה של החמצה. דיברנו על זה עם שרנסקי ועם אחרים לא פעם - איכשהו זה לא הבשיל. אני לא יודע להסביר את זה. יש לי איזושהי תחושה, שכמו שהמון פעמים קורה בחיים, כשמתעוררים להתחיל לעשות מתברר כי חלק מהדברים כבר נשכחו, הלכו, אינם.

מנהיגות, הוא אומר, אין בכוחו להגדיר. "אני חי עם זה בשלום", הוא אומר: "כמו שלא יודעים מה זה חשמל ולא יודעים מה זו שפה, אז גם לא יודעים מהי מנהיגות." ובכל זאת, מהי תמצית העניין? "איך בן-גוריון היה אומר: 'אני לא יודע מה העם רוצה - אני יודע מה העם צריך.' משפט קצת בעייתי במונחים מסוימים, אבל הכל עניין של גבולות. אתה מוביל, אבל אסור לך לפתוח פערים גדולים מדי מאלה שאתה מנסה להוביל אותם."

לשאלה מיהו המנהיג שמשמש לו מופת יש לו תשובה ברורה: "מהמנהיגים של העשורים החולפים אני תמיד אומר שהדמות - זה גם אישי, לא רק פוליטי - היא רונלד רייגן. עד היום היינו חיים עם מסך ברזל וגם לא ברור לי אם הייתי מצליח לצאת מאיפה שיצאתי אלמלא דמות כמו רונלד רייגן.

"לפעמים אני אומר בצנינות, 'לא ברור לי למה גורשנו מגן עדן.' הסיפור הידוע מספר על כך שאכלנו מעץ הדעת טוב ורע ובגלל זה גורשנו. כיוון שאיבדנו לגמרי את היכולת הזאת להבדיל בין טוב לרע, אז אולי כבר הגיע הזמן שנחזור לגן עדן כולנו, כי אנחנו כבר לא מבדילים - בין דמוקרטיה לדיקטטורה, בין טרור לחופש. רייגן היה מאחרוני המוהיקנים. כמה צחקו עליו - קאובוי מהמערבוניים, אבל יכול להיות שההבחנה הזו בין ה'טובים' ל'רעים' בפרק זמן מסוים היא מה שהציל את העולם. כמו שהיה צ'רצ'יל בזמנו בתקופת מלחמת העולם השנייה, כך רייגן במלחמה הקרה -

היכולת הזו להבדיל בגדול ובביטחון בין הברנשים הטובים לברנשים הרעים, כל השאר - ניואנסים. עכשיו תסתכל - איפה תמצא מנהיג כזה?"

עמיתים במנדל, אם היו פונים אליך ומבקשים עצה טובה לדרך, יש לך משהו בשבילם? צידה לדרכם? לדרך בית הספר? איך להנהיג מוסדות, להנהיג אנשים, לחולל שינוי בעולם?

יולי אדלשטיין: לא לשמוע לשום עצה. צריך להיות מועיל לחברה ולחיות חיים משמעותיים. אז דבר ראשון, אל תקבלו עצות ואל תלמדו מאף אחד. לכל אחד יש דמויות נערצות אבל כולם מחפשים את הדרך שלהם בתחום הזה, כמו בכל תחום אחר. אמרתי את זה בכינוס גדול של בני נוער, לזכרה של הנווטת הדתייה הראשונה, סרן תמר אריאל, 'כנפי תמר - צעירים פורצי דרך'. האולם היה גדוש בבוגרי מכינות, חיילים צעירים, ובין היתר אמר לי המנחה, עכשיו תגיד איך מגיעים כמו שאתה הגעת בגבורה לאן שהגעת? - ואמרתי להם: כלל ראשון - אל תקשיבו לשום עצה ואל תנסו להיות יולי אדלשטיין. אני לא אומר את זה מתוך פוזה. אני באמת מאמין בזה. כי אם תיקח פה, אפילו בבניין הזה, עשרה אנשים שהגיעו רחוק בפוליטיקה, ואתה חושב שהם אנשים ראויים ותשאל אותם איך הם הגיעו - הם ייתנו לך עשר תשובות שונות. אז למה שמישהו ינסה להעתיק?

כדי להיות מנהיג צריך כנראה להקשיב - והרבה. גם לקבל עצות - וללמוד, בדרך הקשה, אלו עצות ראוי לדחות. גם להכיר זוויות אחרות ולהתנסות ושוב להתנסות - בקשיים, בדילמות, במהמורות. אין נוסחאות. אין דגם. אבל יש מקומות, דוגמת מנדל, שמציעים את המפגש הטוב, את ההנחיה - ואת ההזדמנות להיכשל וללמוד עוד.

אפילוג: מקום לשינוי

מאות מועמדים מתמודדים מדי שנה על כעשרים המקומות לעמיתים בכל מחזור חדש בבית ספר מנדל למנהיגות חינוכית: נשים וגברים מכל יישוב בארץ, רובם בני שלושים עד 45 עם תואר שני - גם בעלי תואר דוקטור. יש להם ניסיון מעשי מוצלח ומוכח בדרג בכיר במערכות חינוך וחברה, המלצות שכתבו בני-סמכא ושאיפה מוגדרת לחולל שינוי. כל עמיתי בית הספר למנהיגות מקבלים מלגת קיום - לפי גודל משפחותיהם, ומיתוספיים לה תקציב ספרים, סיוע טכני, קשרים עם מומחים בתחומם וסיוורים מקצועיים בחו"ל לעתים; כתנאי לכך הם מתחייבים לעסוק חמש שנים בתחומי החינוך והחברה ולמעלה מ-90 אחוז מהבוגרים מקדישים לכך את כל ימיהם. מבחינת התנאים שהעמיתים זוכים להם במנדל, מומחים לחינוך אומרים, אין מוסד הדומה לו.

הם באים משלל תפיסות אמוניות ופוליטיות, תרבותיות וחברתיות; יש בהם מהקיצוניים ומההתנחלויות, מצפון תל אביב ומעיירות פיתוח, צאצאי היישוב הישן ועולים חדשים, אתיאיסטים, דתיים מודרניים, רפורמים וקונסרווטיביים, חרדים וגרים, מוסלמים וקתולים ודרושים. יש בדואים מהדרום וצ'רקסים מהצפון, אנשי אקדמיה ולוחמים חברתיים, אמנים ומנהלים. בכיתת הלימוד אפשר לראות מפקד טייסת במילואים מתלבט עם איש הפרקליטות, פעיל הקהילה הגאה משוחח עם ראש מכינה דתית-לאומית, מפיקת טלוויזיה מנוסה מקשיבה להערות רופאה אונקולוגית, מוזיקאי בעל שם מנסה לשכנע בכירה במשרת ישראל. הם סקרנים,

הם יצירתיים ולפחות בהתחלה - מידה של מבוכה אופפת אותם: שפע מסחרר של רעיונות ותפיסות, פרספקטיבות ותופעות לא מוכרות מציף את העמיתים בבית ספר מנדל למנהיגות חינוכית ובשלל התוכניות המתקיימות במכון מנדל ובמרכזי מנדל למנהיגות בדרום הארץ ובצפונה.

כשש מאות וחמישים עמיתים למדו בתוכניות המרכזיות במכון מנדל במהלך השנים - עמיתי ירושלים ובית הספר למנהיגות חינוכית (שבינתיים נפרד ממכון מנדל למנהיגות). כאלף וחמש מאות עמיתים סיימו את התוכנית למנהיגות צעירה בפריפריה, התוכנית לבתר-דוקטורט והתוכנית לדוקטורנטים מצטיינים בחינוך, התוכנית למנהיגות חינוכית בצה"ל, תוכניות מנדל לפיתוח מנהיגות בקהילה החרדית, התוכנית למנהיגות חינוכית בתנועות הנוער והתוכנית למנהיגות בתרבות יהודית, התוכניות במרכז מנדל למנהיגות בנגב ובמרכז מנדל למנהיגות בצפון, הכשרות עובדים בכירים בשירות הציבורי ועוד. לצידן התקיימו תוכניות קצרות טווח, השתלמויות קיץ, הכשרות מנהלים בחינוך היהודי בחו"ל, השתלמויות המשך לבוגרים ולמסיימי תוכניות ייעודיות במקומות אחרים. המועמדים המתקבלים מרשימים מאוד; מרשימים לא פחות הם רוב המועמדים שנדחו. מהם דומיננטיים מדי, מהם שלא ייתרמו - לפחות להתרשמותם של חברי ועדות המיון. מהם שלא בשלו די, מהם שניסיונם כרסם בלהטם ומהם - למרבה הצער - אלה שמסננת המיון פלטה אף שהיו ראויים להתקבל; אנשים טובים, מנהיגים מצוינים, מחוללי שינוי שיעשו את דרכם בהצלחה רבה בלי להתפנות לשנתיים מרצף העשייה כנדרש ממי שזכו להתקבל.

מי שהיה עד לא מכבר מנהל מכון מנדל למנהיגות ובעבר סגן נשיא קרן מנדל-ישראל, ד"ר אלי גוטליב, הוא פסיכולוג התפתחותי-קוגניטיבי בהכשרתו, גיטריסט חובב שצבר תארים בפסיכולוגיה ובפילוסופיה מאוניברסיטת קיימברידג' והדוקטורט בפסיכולוגיה חינוכית שעשה, באוניברסיטה העברית בירושלים, עסק בהיבטים הנפשיים של האדם המאמין; קודם שהסיר את הכיפה מראשו היה גוטליב מזכ"ל תנועת בני עקיבא בארץ מוצאו אנגליה. על אחד מקירות משרדו בקומה החמישית בבית האומות היה תלוי במסגרת נאה ובגאווה עוקצנית המכתב האדיב שנשלח אליו שנים לא רבות קודם לכן, כשנדחתה מועמדותו להתקבל כעמית בבית הספר למנהיגות חינוכית - שניהל לימים.

בשנת 1990 שררה אופטימיות זהירה. בעולם הגדול חלו התפתחויות מסעירות, בהן תחילת ההידרדרות שתביא בתוך שנה למלחמת המפרץ, אך גם איחוד גרמניה, שחרורו של נלסון מנדלה מהכלא הדרום אפריקני ופרישתה של מרגרט תאצ'ר מראשות ממשלת בריטניה. במוסקווה צעד הצבא האדום בפעם האחרונה לציון מהפכת אוקטובר. ב-1990 שוגר טלסקופ החלל האבל, נפתח חקר הגנום האנושי וההומוסקסואליות הוסרה מרשימת הפרעות האישיות. אבל פריצת הדרך המשמעותית ביותר היתה בדמות ניצני פריסתה של רשת האינטרנט - ראשית צעדיהם של מנועי החיפוש והרשתות החברתיות - הגלובליזציה של הידע והנגשתו הפכו את אט לעובדה, כזו שמשנה את חוקי המשחק. לצד שדרוגים טכנולוגיים מטלטלים בלטה עלייה בסימנים המעידים על התחממות עולמית ולצידם כמדומה החל להפציע עידן הקרח של התבונה האנושית. הצורך במציאת מענה למשברים העמוקים הצפויים גבר אף הוא.

פעילותו של מכון מנדל החלה ב-1990, אחת מני יוזמות רבות שקמו באותה עת בארץ וברחבי תבל. במעמד חיים הרצוג, חנך אותו בבית הנשיא ב-21 בדצמבר 1989 ידידו מורטון מנדל, יו"ר קרן מנדל, בהשתתפות חברי הוועד המנהל של המכון. הוא נקרא אז 'מכון מנדל ללימודים מתקדמים של החינוך היהודי ולפיתוחו'.¹³¹ משכנו היה ברחוב הצפירה 22' בירושלים, בראשו עמד פרופ' סימור (שלמה) פוקס ועניינו - הישרדות היהודים והיהדות. המפתח לכך, גרסו מקימיו, הוא בחיזוק החינוך היהודי בעולם כולו, בצפון אמריקה בעיקר, תוך רתימת מיטב הכוחות העוסקים בתחום לקידומו. המכון נועד למצב את החינוך כסוגיה מרכזית בסדר היום היהודי העולמי, לעצב אותו ולהתוותו.

מכון מנדל - לימים שונה שמו ל'קרן מנדל-ישראל' - היה אמור לנסח מצע לחינוך היהודי, למקצע אותו ולעקוב אחר מצבו העכשווי לשלל סוגיותיו; הוא ביקש לגבש מדיניות מבוססת-נתונים שבמסגרתה יוצעו אסטרטגיות התערבות חלופיות, ייבחנו הפרקטיקות הראויות והיעילות, יבוררו השלכותיהן, ייבנו דגמים להן ויתוו דרכי יישום, אופני פעולה וקווי הערכה; פעילותו היתה אמורה גם לספק שירותי ייעוץ למוסדות

הרלוונטיים; להכשיר את בכירי העוסקים בחינוך היהודי בעולם וחוקריו, לפתח מנהיגות ציבורית ולהקים תוכנית שתקשר בין הקהילות לבתי הספר, לאוניברסיטאות ולשלל הפעילויות הלא-פורמליות - תנועות נוער ומרכזים קהילתיים, ביקורים בישראל ומחנות קיץ. בין יעדיו היתה יצירת שותפויות בין הקהילות ולרשת את העוסקים בחינוך היהודי כדי לקדם את הפצת הידע הנצבר ולהעצים את השפעתו.

באותה עת הושקו תוכניות פעולה בארצות הברית, פרי יוזמתה של הוועדה לחינוך יהודי בצפון אמריקה, מבוססות על חזית הידע בתחום ההתערבות החינוכית. החזון היה משותף לסימור פוקס ולמורט מנדל; סימור הביא את ההילה האקדמית ואת המומחים, מורט הביא את המימוש, האנרגיות, ההתלהבות, האמצעים, התהליכים והדבקות במטרה. השניים פעלו לגייס לשם כך את המנהיגות האקדמית של העולם היהודי, את המנהיגות הקהילתית ואת אילי ההון היהודים ולשלב במנועי השינוי רבי העוצמה את הידע התפעולי שנצבר בעולם העסקים. מנדל ופוקס - החלטיים ונמרצים - מצאו זה בזה השלמה שאין דומה לה, כמו גם אתגר מתמיד: מנדל אשף בסקירת היש ואילו פוקס הצטיין בבחינת הראוי. "הם הצליחו להעביר את הנושא למרכז", פרופסור יונתן סרנה מאוניברסיטת ברנדייס וידיד המכון, אומר: "מוסדות חינוך החליפו את בתי החולים שהיו הסוגיה המרכזית הקודמת - גם בעיני התורמים." "בסופו של דבר תוכנית עמיתי ירושלים בשנותיה האחרונות לא היתה אוניברסיטת שיקאגו ולא ישיבת וולוז'ין", אומר ד"ר דניאל גורדיס, מחבר בעל שם, בעבר מנהל מכון מנדל למנהיגות וכיום סגן נשיא בכיר וראש החוג ללימודים הומניסטיים במרכז האקדמי שלם. אמירתו הולמת את מכון מנדל לשלל תוכניותיו. את הפער בין החזון של פוקס לבין מימושו גורדיס תולה בניצחון הגל הביקורתי ששוטף את כותלי האקדמיה ומהדהד במכון, ביקורתיות שלדבריו קודמת ללימוד, לעיכול הדברים ולהבנתם. לפוקס לא חסרה ביקורת אבל חשובה יותר בעיניו היתה המחויבות - גורדיס קורא לה 'אהבה'. "יום אחד היינו הוא ואני במשרד באיזה בסיס צבאי", הוא מספר. "דיברו איתנו כל מיני קצינים על תקציבים והשאירו אותנו לבד בחדר, שנראה כמו כל חדר צבאי, עם מגילת העצמאות והתקווה על הקיר וכיוצא באלה. הוא הסתכל שם ואמר לי, תגיד - למה כל פעם שאני רואה את הדברים האלה אני מתחיל לבכות.

"פוקס היה הראשון ששאל את העמיתים מה החזון שלהם. אנחנו אומרים את זה כל כך הרבה פעמים במנדל שזה נשמע כמו זריחת השמש, כל אחד יודע. אבל זה לא.

בפעם הראשונה שהוא אמר משהו כמו - מדוע זה רעיון טוב? העמיתים היו מופתעים. בארצות הברית לא מרבים לשמוע את השאלה הזאת. אני עצמי התחלתי לגמגם. אני חושב שהוא דחף את כולנו לשאול את עצמנו לשם מה? איך נגדיר הצלחה? תהיה לך קריירה בחינוך יהודי בארצות הברית או בדרום אפריקה או באוסטרליה, איפה שלא יהיה, בסוף ימיך כשתביט לאחור ותרצה לדעת אם הצלחת או לא, איך תגדיר זאת? כדי להגדיר את זה אתה צריך לדעת מה החזון.

"אין יום שאני לא מרגיש חוב ענק לו", גורדיס אומר: "הוא פתח לפני עולם אינטלקטואלי שחלקו היה מיועד ממש לי. הוא פתח לפני אופקים חדשים. אני רואה אותו כאדם שגייש בין עולמות, שהעריץ מאוד אנשים חכמים, מלומדים - לי שולמן ודיוויד כהן, איזודור טברסקי וישראל שפלר - הוא ידע למצוא את האנשים ולטפח איתם מערכת יחסים אינטלקטואלית וחברתית. אני חושב שהגיעה לו יותר הכרה בארץ ממה שזכה לה. הוא באמת בנה משהו למופת; זה לא היה קורה ללא מורט, אבל זה לא היה קורה ללא סימור."

אם יש תפיסה משותפת לבכירי מכון מנדל, הריהי שאפשר ללמוד מנהיגות - אך אי אפשר ללמד אותה. תפקיד המכון הוא להציע את הסביבה האופטימלית לפתחה. מעולם לא היה מכון מנדל למנהיגות דוגמטי, אינדוקטרינרי או מחויב לאידיאולוגיה מסוימת: מוקדי העניין, תוכניות הלימודים ודגשיהן משתנים מזמן לזמן, תמיד חשופים לבחינה ולהערכה ולבדיקה, ללמידה מניסיון ולהתאמה לתנאים ולנסיבות, להתקדמות הידע ולתחלופת אנשי הסגל. הדבר נכון גם באשר לאופי היהדות ולמאפייניה, המשתנים מזמן לזמן, לפרשנויותיהם ולרוחם, תוך מאבקים רעיוניים - לא רק טקסטואליים או מילוליים. כך גם השאלות הטורדות את העולם היהודי, הפושטות צורה ולובשות צורה, אך תמיד ייקשרו לבסוף בשאלה הגדולה והסבוכה - 'מיהו יהודי'. הניגודים והעימותים, העמדות החדות וסימני השאלה שצצים חדשים לבקרים משפיעים כמובן על רוחו של החינוך היהודי, תכניו והגישות לו ובו; כך גם הכלים הטכנולוגיים, ולחלופין הקשיים שעורמת לא אחת הסביבה הלא-יהודית שהחינוך היהודי מתנהל בה.

כשם שלמדינת ישראל יש חשיבות רבה בחינוך היהודי בתפוצות, לחינוך היהודי חשיבות רבה במדינת ישראל. אלא שהתגית 'יהדות' נוטה להצטמצם במדינת ישראל ולהתפס כמושעבדת להלכות אורתודוקסיות, לסמכותם של רבנים אורתודוקסים, לאי-שוויון אזרחי ולכפייה דתית. הפערים המתרחבים בין הציבור הדתי-ימני לבין הציבור הנרתע מדת, פערים הנוגעים להיבטים הקיומיים של החברה הישראלית, לתפיסות עולם, לעמדות פוליטיות, לאורח חיים ולמעשים בשטח, אינם מאפשרים - ולא אפשרו - לעסוק באופן ענייני בתחום מרכזי זה מתוך הסכמה רחבה. את האפשרות הזו מסכלים אי-ההפרדה בין דת למדינה, המתחים בין המגזרים המקוטבים האחרים החיים בארץ שבפעילותם ניכרת עוינות (בעצימות נמוכה בדרך כלל) ליריביהם, ואף קיומן המקביל של חמש מערכות חינוך (ממלכתית, ממלכתית-דתית, חרדית, ערבית ופרטית) המתפצלות כל אחת לתת-מערכות שונות זו מזאת. בתוך כך טורדות את העוסקים בחינוך שאלות אחרות, בוערות יותר, ואלו לצד הטכנולוגיות הנחפזות ומבול היישומונים דוחקים הצידה את שאלות האדם בכלל.

מכון מנדל מכבד את המורשת היהודית העתיקה ומשהו מלהט בית המדרש עוד זורם בחדריו. האסלאם זוכה להכרה מכבדת וטקסטים מהנצרות ומדתות המזרח מופיעים בלימוד לא אחת, כמוהם הפילוסופיה היוונית העתיקה ואף נציגות רומית מסוימת. אבל יותר מאשר כבוד לטקסט ניתן כבוד ליחסי אנוש. היכולת לכבד נקנית בייסורים לפעמים, אך במרחב הבטוח שהיא יוצרת נופלות חומות של דעות קדומות ורתיעה ומתאפשר לימוד הדדי אמיתי ומתאפשרת חברות מופלאה שמעניקה עוצמות לא מוכרות. בניגוד למקומות אחרים יש במכון מנדל הערכה עמוקה לפרקטיקה, סיוורים לימודיים רבים ומגוונים והיכרות עם מערכות גדולות. אין ציונים, דירוגים, מאבקי קידום, פרסים או כל מניע אחר לתחרות, לפיכך שורה על העמיתים אווירה של הפריה הדדית, ביקורת בונה, תמיכה ועידוד ואכפתיות - לא העמדת פנים, לא הערמה, לא הכשלה, לא מרפוק, לא שיפוטיות. במכון מנדל העמיתים לומדים שכל אדם הוא משפט בספר - מניע את העלילה ומעמיק את ההבנה, זורק מעט אור על מה שקדם לו ומתווה במידת מה את מה שיבוא אחריו. המפגש עם עוד אדם ועוד אחד רוקם סיפור מלא יותר, מגלה כיוונים אפשריים שלא עלו על הדעת, ממריץ ומנחם.

ב-1992 גברה האופטימיות בעולם ובארץ: נחתמה אמנת מאסטריכט שביסוד האיחוד האירופי, רוסיה וארצות הברית הפסיקו לאיים זו על זו בשיגור טילים גרעיניים לעבר עריהן והכריזו על תום המלחמה הקרה; סין חתמה על האמנה למניעת הפצת נשק גרעיני; הלבנים בדרום אפריקה הצביעו בעד סיום האפרטהייד; הכנסת העבירה חוק יסוד: כבוד האדם וחירותו; הוותיקן ביטל את הרשעתו של גלילאו וקבע שבכל זאת נוע תנוע; כוכבי לכת התגלו לראשונה מחוץ למערכת השמש. המסרון הראשון הועבר בטלפון נייד. לצד אלה הנצו גם איים קטנים של התבוננות, העמקה ויצירה.

ב-1992 קם בית הספר למנהיגות חינוכית. החזון היה בהיר, הפרקטיקה קרטעה מעט. השימוש במושג 'חזון' בכיתות הלימוד היה בפני עצמו חידוש מרענן - היה זה ביטוי לרוח פסגות, מחיצה לבלתימת ציניות וניהיליזם. העמיתים היו עדים לתהליך מפתיע: הם למדו לראות איך נקרש המעשה החינוכי לתאוריה. גם התנועה ההפוכה היתה לא צפויה - התאוריה שבמרכזה לפי פוקס מתרחשת תנועת המטוטלת: תאוריה חינוכית דינמית שמתגלמת בהתכתה אל הפרקטיקה, ופרקטיקה שנדרש לחלץ ממנה, אחרי תהליכי הערכה עדינים, את המסקנות התאורטיות. פוקס לימד שאי אפשר לשנות את העולם בלי להבינו תחילה, אך יקשה להבין את העולם בלי לחתור לשינויו.

"יש מכון מנדל של מעלה ומכון מנדל של מטה", סם ויינברג אומר - פרופסור לחינוך ולהיסטוריה באוניברסיטת סטנפורד בקליפורניה, מיועצי מכון מנדל למנהיגות ומרצה אורח בו - "מכון מנדל של מעלה הוא החזון הגדול לשנות את העולם. מכון מנדל של מטה חותר להגיע לשם." החתירה הזו מייחדת אותו מכל המוסדות האחרים. הזיק הזה, מחולל השינוי, אינו אקדמי. הצד האקדמי של המכון מרפד אותו בטקסטים קדומים ובטקסטים עכשוויים, בהכרת הנעשה ובהרחבת תיבת הכלים המאפשרים לו להתממש. הרוח הישיבתית של המכון מלבה את הזיק הזה, מפיתה בו את הדחף להתממש, מחסנת אותו מפני רפיון.

דפים אלה הביאו בעיקרם תיאור של נשים וגברים, בוגרים ומורים, שמתאמצים לחולל שינוי. הבחירה בהם במסגרת זו היתה אקראית למדי, בניסיון להציג מגוון רחב ככל האפשר. הרבה אנשים - ברחבי הארץ והעולם - סייעו בהכנת המסע. יבואו על הברכה אנשי החינוך המופלאים ועוד רבים וטובים, שאלמלא השראתם ועזרתם לא היה ספר זה רואה אור. תודה לגיבורי הספר - בוגרי תוכניות עמיתי ירושלים ובית ספר מנדל למנהיגות חינוכית שחלקו איתי בנדיבות את זמנם, זיכרונותיהם ותובנותיהם, ולעוזריהם הנאמנים. היוזמה לחיבור באה מאנט הוכשטיין, בעבר נשיאת קרן מנדל-ישראל - היא הרוח הטובה, הסבלנית, התומכת והמקשיבה והמסייעת שגם שיתפה אותי בזיכרונותיה. חברי האחרים בוועדת הפרסומים של קרן מנדל-ישראל ליוו את הכתיבה ועודדו אותה: ראש הוועדה פרופ' יהודה ריינהרץ, נשיא קרן מנדל, פרופ' מרדכי ניסן המנוח, שכיהן כראש הסגל האקדמי במכון מנדל למנהיגות, משה ויגדור, מנכ"ל קרן מנדל-ישראל, ד"ר דניאל מרום, ראש תחום פיתוח הפדגוגיה וההנחיה בבית ספר מנדל למנהיגות חינוכית וד"ר חוה שיין, עד לא מכבר מנהלת התוכנית למנהיגות חינוכית בצ"ל במכון מנדל למנהיגות. סיוע מסור ורב-יכולות הגיע מצד עובדות ארכיון הקרן והמכון - גטלי גיילר, מיכל גורן ודנה שרון; סיוע חיוני לא פחות הגישו אריאלה פרידמן, דבורה רבתי ועוד אנשי סגל וצוות, עמיתים ובוגרים מקרן מנדל-ישראל, ממכון מנדל למנהיגות - על שלל תוכניותיו ומבית ספר מנדל למנהיגות חינוכית. תודה מיוחדת לד"ר גרניט אלמוג-ברקת, מנהלת יחידת הבוגרים שסייעה בהמצאת חומרים ולאנשי היחידה המסורים, ולצידם יוזכר לטוב מי שהיה איש סגל היחידה, עו"ד נמרוד גרובר. העבודה לא היתה נעשית בלא כישוריו ותבונתו של איתמר בן-עמי, עוזר המחקר בפרויקט זה. שלמי תודה לד"ר אמי בוגנים, לדני בר-גיורא, מנהל בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית, לד"ר אלי גוטליב, לשעבר מנהל מכון מנדל למנהיגות, לד"ר דניאל גורדיס, סגן נשיא המרכז האקדמי שלם ובעבר סגן נשיא קרן מנדל-ישראל, מנהל מכון מנדל למנהיגות ומנהל תוכנית עמיתי ירושלים, לד"ר ג'ן גלזר, לפרופ' בת-עמי הורוביץ, לפרופ' סם ויינברג, לפרופ' דיוויד ק. כהן, לד"ר נחמה מושיב שעבדה שנים רבות עם פרופ' סימור פוקס, לפרופ' יונתן סרנה, לפרופ' לי שולמן, לפרופ' ישראל שפלר המנוח, חד-הראייה וחם הלב. תודתי למפיקת הספר

רחלה לבנון, לאנשי הוצאת מאגנס, לסטודיו לב ארי על העיצוב, לעורך והמגיה עופר זוהר, ולממפתחת רחל יורמן. תודה לקוראים חדי העין ובהם ד"ר תום שגב, תרזה בירון-פריד, מיכאלה למדן, נעה פדן ואורי כהן, שניכשו שגיאות צורמות, העירו הערות נבונות והציעו הצעות שסייעו מאוד להכין את המוגש לפניכם. אם נפלה טעות - היא שלי ושלי בלבד. רב מה שלא הובא בספר על מה שהובא בו כמובן, אבל אפשר שיש במתפרסם כאן להביא את טעם הדברים ואת רוחם.

הכל חינוך. לכך התכוונו הן נביאי ישראל הן הפילוסופים היוונים הן ממשכייהם הגדולים. איש איש במילותיו ובדימויו שלו. החינוך, בשורה התחתונה, מניע שינוי. חתירה לשינוי היא הלב הפועם במכון מנדל למנהיגות, בבית ספר מנדל למנהיגות חינוכית ובמרכזי מנדל למנהיגות בצפון ובדרום. ונכון, שינוי הוא לפעמים נגיעה קלה שהשפעתה עצומה.

מפתח השמות והעניינים

אהבת ישראל 184, 73	אבו-חדיר, מוחמד 237
אהרונוביץ, חיים 41	אבוחצירא (משפחת רבנים) 73
אוגוסטינוס 66	אבוחצירא, אהרון 72
'אודיסאה' (הומרוס) 9, 13	אביסרור, מוטי 148
אוז, קובי 76	אבן דנאן (משפחת רבנים) 73
אוכלוסיות נזקקות 85, 160	אבעבועות שחורות 32, 90, ר' המגפה
או"ם 31, 229	השחורה
החלטת החלוקה (29 בנובמבר 1947) 62	אברהם אבינו 66, 155, 241
הע', 340	האגודה לזכויות האזרח בישראל 36, 98
מגילת זכויות האדם 31, 72 הע'	אגודת ישראל (מפלגה) 205
אומה פלסטינית 228	אגם ירוחם 141, 144, 155
האוניברסיטה העברית בירושלים 26, 47, 52,	'אגף הסרטן' (אלכסנדר סולז'ניצין) 13
65, 70, 74, 97, 122, 123, 132, 273, 321,	'אדות' 10
323, 330, 335, 346, 351	אדינבורו 11, 12
בית ספר ג'ק, ג'וזף ומרטון מנדל	אדלר, חיים 248, 303
ללימודים מתקדמים במדעי הרוח 47	אדלר, מורטימר 12-13, 14, 15, 27
בית הספר לחינוך 5, 46	אדלשטיין, גיאורגי (יורי) 340
בית הספר למדיניות ציבורית 46	אדלשטיין, טטיאנה (טניה) 341, 342
בית הספר לתלמידי חו"ל 55	אדלשטיין, יולי (יואל) 331-352
היחידה למעורבות חברתית 79	האדם החדש 96
המכון ליהדות זמננו 6	אהבת הזולת 73, 184

אורח חיים	המרכז לחינוך יהודי ע"ש מלטון 6, 46,
דתי 196	132
חרדי 194, 198, 199	מרכז מנדל סכוליון 26, 47
יהודי 4	קייטנת נוער שוחר מדע 237
מסורתי 232	אוניברסיטת בן-גוריון בנגב 26
אורן, איתן 140	אוניברסיטת בר-אילן 162, 168, 182
אחד העם 122, 133, 322	אוניברסיטת ברנדייס 28, 105 הע'
ה'אחר' 16, 79, 215, 294	אוניברסיטת ברצלונה 55
אחרי מות-קדושים 268	אוניברסיטת ג'ורג' ושינגטון 178, 187
אטינגר, ליה 78	אוניברסיטת הרווארד 36, 105 הע', 183
איגנטיוס מלויולה 125	המרכז להוראת הפילוסופיה של החינוך
אידיאולוגיה 32, 80, 107	44
ליברלית 14	המרכז לחקר הפילוסופיה של החינוך
ומצוינות 134	106-105
נאצית 111	אוניברסיטת וסטרן ריזרב 25
איזידורוס מסביליה 12 הע'	אוניברסיטת טאפטס 111
איטליה 217	אוניברסיטת ייל 111
אייזקס, מאיר 279	אוניברסיטת ניו יורק 31
אייכמן, אדולף 312, ר' משפט אייכמן	אוניברסיטת ניו סקול 31, 34
איינשטיין, אלברט 115	אוניברסיטת סאו פאולו 67
איינשטיין, אריק 140	אוניברסיטת קולומביה 30
אייסף (קרן בינלאומית לחינוך) 81	אוניברסיטת שיקאגו 5, 7, 13, 14, 27, 28, 31,
'איליאדה' (הומרוס) 13	167, 97, 46
אילינוי 16	אוניברסיטת תל אביב 26
אינדוקטרינציה 83	אונסק"ו 27, 52
טוטליטרית 292	אונר"א 229
סוציאליסטית-מרקסיסטית 76	אוסט יודן 20
אינדיק, מרטין 176	אוסטרליה 17
אינטרנט 75, 155, 272, 355	אופקים 153
מערכות חינוך אינטרנטיות 259	אוצרות הרוח היהודיים 56, 317
אינקה 1-2, 3	'אוקסן וניקולט' 10
אינקוויזיציה 209	אוקראינה 17
איפרגאן (משפחת רבנים) 73	אורול, ג'ורג' 200

אל-רזאלי (אבו-חאמד מוחמד בן מוחמד) 10	אירופה 212, 114, 31, 30
אמנסיפציה 17	אנטישמיות 109, 108
אמנת מאסטריכט 359	אירלנד 119
אמסטרדם 209, 116, 62	איתוראן (חברה) 155
אנגליה 43, 17, 8	האינתיפאדה הראשונה 233, 98
אנגלית (שפה) 129	איתן, רפאל (רפול) 76
אנדרופוב, יורי 340	אל השמש 1
אנוסים 220, 210-209, 62	אלבג, אסטל 45, 40
אנטי-ציונות, אנטי-ציונים 37, 22	אלבו, שלמה 72
אנטישמיות 17, 18, 20, 22, 25, 62, 66, 105,	אלברטוס מגנוס 10
106 הע', 107, 109, 116, 176-177, 216,	אלול (בית מדרש) 97
340, 311	אלון שבות 331
אנציקלופדיות 11-12	אלון, יגאל 92 הע'
האנציקלופדיה של פליניוס הזקן ('תולדות	אל-חכים, תאופיק 237
הטבע') 12	אלחריזי, יהודה 220
'ברוקהאוז' 12	אלטמן, בנימין 279
'בריטניקה' 12-13, 14, ר' פרופדיה	אליאנס-כי"ח (ארגון) 71, 72 הע', 74, 75, 86,
'האימולוגיות' ('המקורות') 12 הע'	229, 87
'האנציקלופדיה הגדולה' 11	אליט, צ'רלס 13 הע'
"האנציקלופדיה הגרמנית האוניברסלית"	אלינגטון, דיוק 276
12	אלישע בן-אבויה ('אחר') 4 הע'
'האנציקלופדיה הסובייטית הגדולה' 12	אל-מאמון ('ח'ליף) 10
'האנציקלופדיה העברית' 12 הע'	אלמוג (קיבוץ) 94
אנציקלופדיסטים 11	אלמקייס, ברוך 147
אנקרי, אתי 76	אלן, וודי 115, 276
אנרגיה גרעינית 32	אל-עוזאמה (שבט בדואי) 154
אסטור, קרולין 279	אל-על, טל 242
אסטרונומיה 1, 10, 241, 242	אל-פאהום, יוסף עלי ביי 234
אסידיה 179	אלפסי, ר' יצחק (רי"ף) 73
האסיפה המכוננת 334	אלקן, בנו 336, 337
אסירי ציון 332, 333	אלקנה, יהודה 109
אסלאם, מוסלמים 3, 10, 11, 62 הע', 358	"בזכות השכחה" 109 הע'
אפיקים (קיבוץ) 91	אל-קסאם, עז א-דין 76

זרמים יהודיים 21, 41, 177	אפליה 72, 79, ר' קיפוח
חינוך יהודי 41-43	האקדמיה האמריקנית לאמנויות 25
יהדות ארצות הברית 37, 41-42, 93-94,	האקדמיה העברית ע"ש מלווין ג'. ברמן
98, 142, 177-178, 179 הע'	במרילנד 179
מהגרים יהודים ממזרח אירופה 17-18,	אקול נסיונל ד'אדמיניסטרסיון (בית הספר
20-21	הלאומי למינהל, (ENA) 44
מלחמת האזרחים 21	אקטיביזם חינוכי 291
מלחמת העולם השנייה 25	אקרמן, וולטר 8
המשטרה האמריקנית 102	אקרשטיין (מפעל) 147
משרד הבריאות האמריקני 32	ארבל, אמנון 95
סדנאות יזע 18	ארבעת הנדבכים המשותפים
צבא 44	7 (Commomplaces)
השפל הכלכלי 39	ארגנטינה 8, 61
התנועה הקונסרוטיבית 27	אנטישמיות 311, 312
התנועה הרפורמית 21	יהודים 310-311, 313-314
אשכול, לוי 92	מויזסוויל (מושבה חקלאית) 311
אשכנז 10	פרו (מפלגת השלטון) 313, 325
אשכנזי, אליעזר 183	ארגנטינה סיודדנה (עמותה) 317
אשכנזים 47, 75, 79	ארון הברית 61
אתוס ציוני-סוציאליסטי 96	אריאל, תמר 352
אתר פסולת גושית ירוחם 152-153	אריסטו 9, 152, 212
	ארנדט, חנה 31
באסאט, לואיס 53	ארניה, אוסוולדו 62 הע'
באר שבע 241-247	ארסקין, ג'ון 13 הע'
אולפנת 'חן במדבר' 253	ארץ אחרת (כתב עת) 82, 199-200
באר אברהם 258	ארץ ישראל 17
בית ספר 'מעוף' למחוננים 252	היישוב היהודי 18
בית ספר מענית 254	כינון בית לאומי יהודי 27
בית ספר שז"ר 252	ארצות הברית 8, 20, 114
מרכז אילן רמון לפיזיקה 241	אנטישמיות 18, 105, 176-177
מרכזי מצוינות 243	האקדמיה הלאומית לחינוך 105, 27
תוכנית 'אמירים' 243	הבייבי-בומרס 39
תוכנית 'ניצנים' 258	הגבלת ההגירה 17

באור, חיים 345	בורוכוב, בר 91
באשי, יוסף 164, 165	בורשטיין, אבי 63 הע'
בגדד	בחינות בגרות 81, 202, 203
בית החוכמה 10	בטלהיים, ברונז 14, 27
הפלישה המונגולית 10	ביאליק, חיים נחמן 95, 124
בגין, מנחם 94	ביבליודרמה 274
בדואים 89, 141, 143, 154, 172, 232, 233,	'ביולף' 10
253, 236	ביטול תורה 4 הע'
בה"ד 1 (בית הספר לקצינים) 146, 148	ביטון, אברהם שלום 144
בואנוס איירס 309-313	ביטון, אליהו 140, 144, 145
אורט 52, 53	ביטון, ארז 74
בית הכנסת 'כנסת ישראל' 316	ביטון, מיכאל 140-156, 158
בית הספר אַרְלֶן פֶּרֶן 320-321	ביטון, מסעודה 140, 144, 145
בית הספר נוה שלום 52	ביטריאן, קרלוס 212
בית הספר עמוס ב'הבראיקה' 55	בייטסון, גרגורי 318
בית ספר הרמב"ם 52, 53	בייקון, רוג'ר 10
ההבראיקה 319	בינה (תנועה ליהדות חברתית) 97
המוזיאון היהודי 316	בינוי קהילות 88, 99, 299
המרכז הקהילתי 'הרצליה' 55	בירוביג'ן 340
סמינר רביניק 53	בית היתומים בצ'רלסטון 20
פונדסיון חודאיקה 316, 320, 322, 330	בית הספר האימפריאלי למנהיגות (במאצ'ו
פיגוע בבניין האמ"א 61, 311, 317	פיצ'ו) 1-2
הקהילה היהודית 311	בית חנינא 227
בובר, מרטין 95, 127, 139	בית יהודי 208-209
בוגנים, אָמִי 40, 44, 46, 77 הע', 132, 163,	בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית 26, 44, 45,
215, 169, 165	46, 47, 74, 77, 80, 81, 82-84, 97-98,
בווגלו, מאיר 75, 81, 147	99, 100, 101, 106, 137, 138, 141, 148,
בוסטון 20, 105, 106, 114, 183	149, 163, 173, 200, 299-303
בוסל, יוסף 91	בית ספר שדה 214, 215
בוטז, פרנץ 31	בית צפאפא 229
בוק, דרק 228	בכר, נסים 71 הע'
בוקאצ'ו, ג'ובאני 10	בלו, סול 13 הע'
בורוז, ויליאם 282	בלום, אלן 27

בר-גיורא, דני 236, 237	בלשנות 11
ברגמן, סרחיו 308-330	'במדור הראשון' (אלכסנדר סולז'ניצין) 13
'הבשורה החדשה לפי פרנציסקוס' 327	בן אריה, יהושע 8
ברג, אלמר 22	בן-אהרון, יצחק 91
ברדוגו (משפחת רבנים) 73	בן-אהרון, יריב 95 הע'
ברוק, פיטר 274	בנאי, אביתר 76
ברוקליין (מסצ'וסטס) 102	בנאי, אהוד 76
ישיבת הרמב"ם 103, 106	בנאי, מאיר 76
ברוקס, דייוויד 175-176, 191	בנבנשתי, מירון 34-35
ברזיל 49, 51, 61-62	בן-גוריון, דוד 5, 92, 147, 149, 338 הע', 351
הצלת יהודים במלחמת העולם השנייה	בן-הַלֵּל, שמואל 40, 132, 344
62 הע'	בן-הר, גילה 143, 157-174, 253
מהגרים יהודים 62-63	'מה בין בנים לבנות בהוראת המדעים' 163
מושבות של יק"א 63	בני ברק 194
הבריגדות הבינלאומיות 217	בני עקיבא (תנועה) 146, 148, 354
ברינקר, מנחם 46, 100	בן-יהודה, אליעזר 71 הע'
ברינקר, בלפור 22	בנייה לא-חוקית 231
ברינקר, ברנט 22 הע'	בנק דיסקונט 155
ברית המועצות 32	בנק לאומי לישראל 8
אנטישמיות 340	בן-שלום, הושע 144, 146
יהודים 17, 340	בער, יצחק 219
מחנות כפייה 341-342	בעש"ט (ישראל בן אליעזר) 194
ברלין, אירווינג 281	בצלאל (אקדמיה לאמנות) 26, 45
ברנדייס, לואי 105 הע'	בצלאל בן אורי 201
ברנר, יוסף חיים 95	בק, שמואל 103-104
ברנשטיין, רובין 285	בקהילה (עיתון) 196
ברסלב 194	בקעת הירדן 95
ברצלונה 53-54, 210-213, 218-220	בקרמן, צבי 201, 317, 318, 321, 344
בית הספר אליאנס פרנסו 54	בראון, אריקה 175-191
יהודים 209-210	'הילד היהודי המחונך' (עבודת תזה) 182
המוזיאון היהודי 211, 212	בראון, ג'רמי 181-182
מונז'ואיק 218, 219	ברגוגליו, חורחה (האפיפיור פרנציסקוס) 325,
	327-326

גיור 85	ה'קא' (el Call) 212, 217
כהלכה 5	קהלת עתיד 55
גילוי אמריקה 157	ברק, אהוד 92
גינסברג, אלן 276, 282	ברק, יעל 250
גירוש ספרד 157, 217	בתי חולים לחולי נפש 32
גישור ופישור 33, 39	בתי מדרש פלורליסטיים 97
גל, מיכאל 45, 76-78, 92, 99-100, 101,	
303, 214, 166, 165	ג'אהלין (שבת בדואי) 232
ג'לאל א-דין רומי 10	גאודי, אנטוני 210, 217
גלאס, אריך (ערי) 76	גאולה 130, 320
גלולה למניעת היריון 32	גאלאץ 90-91
גלזר, ג'ן 215	גאתרי, וודי 289
גלפרין, מיישה 190	ג'בל מוכאבר (סוואחרה) 224-226, 227
גמ"חים (קרנות גמילות חסדים) 198, 199,	הגדה המערבית 35, 233
278	גדר ההפרדה 223, 232
גמילות חסדים 20, 198	גוונים (תוכנית לקידום פלורליזם יהודי
גניגר (קיבוץ) 98	בישראל) 74, 147
ג'פרסון איירפליין 282	גוטליב, אלי (אליאב) 354
גרבר, יוסי 295	גוטמן, ישראל 113
רגורי, דייוויד 176, 190-191	הג'ינט 36, 199, 320
גרדל, קרלוס 309	עתיד (תוכנית להכשרת מנהלים) 320
גרוניך, שלמה 76	גולדברג, ג'פרי 176
גרייטפול דד 282	גולדשטיין, קורט 31
גרינבאום, סמואל 279	גולני (חטיבה) 140, 144, 146
גרינברג, משה 8, 46, 136, 263	גופר, רונן 78
גרינברג-ויינברג, דבי 66, 67 הע'	גורדון, א"ד 53, 91, 95
גרמניה 11, 32, 61	גורדוניה (תנועה) 91
איחודה 355	גורדיס, דניאל (דני) 186, 356-357
הנאצית, ר' נאציזם, נאצים	גוש אמונים (תנועה) 72, 96
גרעיני נח"ל 146	גוש עציון 331, 342
גרץ, רוברט 318	גזענות 102, 106 הע', 107, 108, 160,
גרשווין, ג'ורג' (יעקב גרשוביץ) 276, 281	ר' דעות קדומות
גשר (עמותה) 96	גיאוגרפיה 10, 12 הע'

דעות קדומות 75, 106 הע', 274, 358,	ד'אולבאק, פול אנרי תירי 11
ר' גזענות	ד'אור, דוד 76
דפוס, מהפכת הדפוס 10-11	ד'אלמבר, ז'אן 11
דרוזים 89, 172, 236, 353	דאנטה אליגיירי 10
דרום אמריקה 1, 17, 49, 61, 114, 320	דארסה, ג'אניס (ג'אן) 102-120
דרום אפריקה 17, 114	דבר אלוהים 10
אפרטהייד 359	דגל התורה (מפלגה) 202, 205
דרי, דויד 46, 81, 100, 164	דגן, מתי (מתתיהו) 44
דרך ארץ (מכינה קדם צבאית)	דה פורטה, בנבנשתי 220
דרך ארץ קדמה לתורה 73, 183	דובובי, ערן 245
דרמון, אביטל 171, 248-249	דוגמה אישית 45, 77, 321, 322
דרשוביץ, אלן 36	דויטש, אילת 250
דת העבודה 94	דולצ'ין, אריה (ליאון) 8, 37
דתל"פים 3	דום פאולו (קרדינל) 64
דתל"שים 3	דו-קיום 160, 234, 244, 343
	דיאלוג ארגנטינו 326
האצ'נס, רוברט מיינארד 12, 13, 14, 27	דידרו, דני 11
הארון אל-רשיד 10	דיואי, ג'ון 27, 31
הבונים (תנועה) 69	דיטל, מישל 131
הגבעטרון 93	דיוויס, מייילס 282
הגדת יגור 76	דילן, בוב 277, 281, 289
הגירה יהודית ממזרח אירופה 17-18, 20	דימונה 141, 146, 153
הגר 155	הכור האטומי 141, 144
הגר"א (אליהו קרמר, הגאון מווילנה) 194	דינור, בן-ציון 122, 123, 130, 138
הגר-לאו, יהושע 271 הע'	דכאו 111
'הדוב שלא היה' (פרנק טאשלין) 105 הע'	דלאל, יאיר 75
הדרה 18, 75, 184, 206	'דלדולה של הרוח' (אלן בלום) 27 הע'
'הדרשה' (חיים הזז) 110	דליברציה 7, 92, 151, 167-170
הודו 157	דמוקרטיה 51
הוכשטיין, אנט 19, 29-48, 123, 164,	חינוך לדמוקרטיה 102, 120
344, 303, 171, 166-165	דן, יוסף 53
הוכשטיין, סוון 38	דנילוביץ, רוביק 242
הוכשטיין, שאול 30	דנסקר, בן 45

המשיכות יהודית 6, 27, 41, 93-94, 97, 106,	הולנד 116-117
323, 214	הולצר, אלי 215
הנדיקס, ג'מי 282	הומוסקסואליות 194, 261, 271, 355
הנוער העובד (תנועה) 91	הומניזם 11, 32, 128
'הנסיך' (ניקולו מקיאוולי) 11 הע', 165	הומרוס 9, 13
הס, משה 91	הון חברתי 231-232
ההסתדרות הציונית 6, 8, 37, 38	הופמן, אלן 43, 182
הסתדרות העובדים הכללית 93	הורדוס 337
הפועל באר שבע 241	הוז, חיים 110
הפליה מגדרית 227	החברה למתנ"סים 75, 147
הפנתרים השחורים (תנועה) 35, 72, 307	'החלל הריק' (פיטר ברוק) 274
הפרעות קשב 160	הטרונגניות 16, 236
הקיבוץ המאוחד 76	היברו יוניון קולג' 53, 56, 320
'הקפיטל: ביקורת הכלכלה הפוליטית' (מרקס) 11 הע'	היטלר, אדולף 107
הקשת הדמוקרטית המזרחית 74	הילדסהיימר, עזריאל 203
הרי האנדים 1	היסטוריה 106-107
הר"ן (נסים בן ראובן גירונדי) 210	ההיסטוריה היהודית 55, 188, 193, 212, 214,
הראל, יאיר 76	350, 337, 270
'הרווארד קלאסיקס' (אנתולוגיה) 13 הע'	היסטוריוגרפיה 11
הרווי, זאב 53	יהודית 55
הרחבת הדעת 16	הירש, מוריס דה 311
הרנוי, שמוליק 78	הירש, שמשון רפאל 52, 203
הרפז, יורם 92	הכחשת השואה 62
הרצוג, ולדימיר (ולאדו) 64	הכלה 16, 39, 62, 73, 74, 274, 334
הרצוג, חיים 43, 355	הלברטל, משה 237
הרצוג, יצחק אייזיק הלוי 336	הלוי, אהרון 210
השומר הצעיר (תנועה) 69	המדרשה באורנים 97, 98-99
השכלה 6 הע'	המזרחי (מפלגה) 203
השכלת מבוגרים 183-184	המחנה הציוני (מפלגה) 152
השל, אברהם יהושע 52, 53, 260	'המלך ארתור ואבירי השולחן העגול' 10
התאחדות הסטודנטים הארצית 89	המר, זבולון 43, 44
התבוללות 66, 94, 182	המרכז ליהדות מסורתית ע"ש פיוקסברג 277

138-137	'חנות החיות' (ג'ורג' אורוול) 200
חינוך לדמוקרטיה 102, 120	חוכמת ישראל 55
חינוך לשינוי 39	חולדאי, רון 171, 172
חינוך מיוחד 77	חולדאי, שי 98
חינוך הממלכתי 82	החומה הסינית 1
חינוך ממלכתי-דתי 229	חומסקי, נועם 235
חינוך על-זרמי 183	חוסייני, משפחת 232
חינוך עממי 233	חופש הבחירה 52, 65, 328
החינוך הערבי 229	חוק השבות 178 הע'
חינוך פרטי 229	חוק יום הזיכרון לשואה ולגבורה,
חינוך ציבורי 113, 228	תשי"ט-1959 109
חינוך ציוני 130	חוק יסוד: כבוד האדם וחירותו 359
במזרח ירושלים 223-240	'החורבן היהודי באירופה' (ספר לימוד) 118
ניהול עצמי 145	חזון 3, 9, 15, 24, 29, 32, 33, 42, 44, 47, 59,
תכנון חינוכי 135	138-139, 256, 359, 84
חינוך יהודי 2, 4, 5-9, 19, 37, 43, 47, 48, 87,	חז"ל 3, 194, 262, 263
113, 122, 126, 136, 137, 209	חזן (משפחת רבניים) 73
אורתודוקסי 5, 260, 261	חזן, בארי 346
חדש 86	חזן ארנון, בשמת 283
פילוסופיה של החינוך היהודי 80	חזן ארנון, סטיבן 276-289
חיפה 215	חזרה בתשובה 93, 260
נווה שאנן 161	חטיב, משפחת 232
חירות הרצון 56	חיים יהודיים 4, 183, 184, 185, 274, 277,
חכמי השריעה 11	281, 284
חכמי ירושלים 8, 46, 169	באמריקה 189, 180
חלוציות 91, 146	החינוך במעברות 5 הע'
החליטן מהמלין 121	החינוך, מערכת החינוך 32, 45, 48, 60, 84,
המר-רוז' 119	111, 134, 135-136, 305
חנניות ספרים 11	חינוך ביתי 229
חסידות, חסידים 194	חינוך חובה 4 הע'
חסידות סאטמר 194	חינוך חרדי 229
חסידי גור 194	החינוך היסודי 82
חפוטה (חופי), יצחק 81	חינוך ישראלי 48, 123, 126, 132,

טיילר, ראלף 14, 27	חקר הגנום האנושי 355
טימרמן, הקטור 311	חקר מערכות 31
טימרמן, חקובו 312	חרדים 3, 71 הע', 148, 177, 192-205
טכנוקרטיה 32	'החרדי החדש' 194
טלוויזיה צבעונית 32	חרדים מודרנים 203
טעוני טיפוח 75, 80, 81, 82, 84	חרד"לים 3
טראמפ, דונלד 276	חשיבה 38, 57, 58-59, 60, 113, 136, 153,
טרבליניקה 109	169-170, 314, 315, 343
טרבלסי, הרב 144	אסטרטגית 59
טרומפטר, ג'ק 116-117	ביקורתית 10, 112
טרומפלדור, יוסף 91	היסטורית 173
טרופר, דניאל 44	חברתית-ביקורתית 73
טרנויסטור 32	החוקיות הפנימית שלה 235
	חינוכית 7, 135 הע'
יאנג, לטטר 282	יצירתית 227
יגור (קיבוץ) 76, 92	מדעית 170
יד ושם 110, 111, 161	מעשית 59
ידע 3	מקורית 80
מעגל ידע 13	פוליטית-חברתית 42
תרבות הידע 11	תכנונית 59
יהדות 3, 4, 5, 55, 56, 65, 176, 259-260,	חתימת המשנה 9
275	חתימת התלמוד הבבלי 9
חברתית 85-86	
ישראלית 97 הע'	טאשלין, פרנק 105 הע'
המתקדמת 194	טבנקין, יצחק 91
כיתות בימי בית שני 3	טברסקי (סולובייצ'ק), עטרה 106
רבנית 3	טברסקי, יצחק (איזודור; האדמו"ר מטאלנה)
יהדות אורתודוקסית 22	357, 106, 105, 46
יהודי - מיהו 6, ר' מיהו יהודי	טולדאנו (משפחת רבנים) 73
'יהודי פולין' (ספר) 113	טולסטוי, לב 91
יהודי ארצות האסלאם 75, 177 הע'	טורונטו 122, 125, 131, 132
יהודי המזרח (אוסט יודן) 280	טורקיה 17
יהודים משיחיים 3	טטואן 73

בית הספר בויאר 192	יואלי, רעיה 237-238
בית הספר רנה קאסן 72	'יומנה של אנה פרנק' 109
בית הספר תורה ומלאכה 71	יונאס, הנס 31
בית הספר תל"י בבית וגן 55	יונה, יעקב 72
בניין כלל 71	'יוסף לקח' (אליעזר אשכנזי) 9, 183
גבעת התחמושת 71	יחזקאל הנביא 325
גבעת מרדכי 202	יחסי דתיים-חילונים 85
גבעת רם 335	יידיש (שפה) 18, 22, 129, 161, 281
גן הוורדים ע"ש וואהל 337	ילדינו (עמותה) 313
ישיבת חכמי לב 192, 195, 200-203	הילקוט הדיגיטלי 160
מאה שערים 194	ימי הביניים 10
מוסררה 35-36	ימין 94, 129
מזרח ירושלים 223-240	יעקובסון, רומן 31
מינהלת החינוך (מנח"י) 77, 226, 229,	יערי, מאיר 91
230, 231	יפן 32
מכללת ברוריה 181, 182	יפעת (קבוצה) 131
מסגד נבי סמואל 71	יצירתיות 33, 155, 158, 168, 268, 274, 276,
מעלות דפנה 71	305, 303, 300, 291, 285
סנהדריה (בית עלמין) 71	יק"א 63, 311
העיר העתיקה 96	ירוחם 141-156, 158-159
פעילות חברתית בקטמונים 36	אמי"ת (ישיבה תיכונית) 156
שכונת הבורחים 71	בית הספר קול יעקב 146
שמואל הנביא 71-72	'האקאטון' שנתי 159
רמת אשכול 71	מדרשה קהילתית באר 156
תיכון בית חינוך 131	המתנ"ס 144, 147
התיכון שליך האוניברסיטה 55	קייטנת הכוכבים 154
ישו 325	ירוחם אחת (רשימה) 148
ישיבה יוניברסיטי 181	ירושלים 9, 34-35, 61, 222-223
ישיבות	אבו-תור 235
אהל שלמה (ישיבה תיכונית) 146	בינאום 335
אלמה (ישיבה תיכונית) 203	בית וגן 192, 202
אמי"ת (ישיבה תיכונית) 156	בית חולים אוגוסטה ויקטוריה 71
חברון 194	בית ישראל 71

כלכלה 11	חכמי לב 192, 195, 200-203
כלכלת שוק 32	ישיבות ליטאיות 203
הכנסייה הניאופונטקוסטית האוניברסלית של	ישיבות המוסר 195
מלכות האלוהים 60	סלבודקה 194
הכנסת 333-334	פלטבוש (ניו יורק) 115
גן ארכיאולוגי 337	קול תורה 195
יו"ר 332-333	הרמב"ם (ברוקליין) 103, 106
הכנסת הראשונה 92, 334-335	ר' תלמידי ישיבות
משכנה 335-339	ישמעאל 155
כנסת הרבנים (איגוד בינלאומי) 261	ישראל השנייה 294
כף הקדרה 73	כבוד האדם 85, ר' חוק יסוד: כבוד האדם
כפר איילים 156	וחירותו
כצנלסון, ברל 91	כבוד המשפחה 227
כריסטיאני, פאבלו 211	כביש בר-אילן 85
כרמיה, אדולף 87	כביש הנפט 141
כתבי הקודש הנוצריים 10	כהן, אהרון 201
לאו, בנימין 260-261, 271	כהן, בצלאל 192-205
לאו, דוד 261	כהן, ג'וני (יונתן) 186
לאו, ישראל מאיר 261, 271 הע'	כהן, דיוויד 28, 105, 126
לאו-לביא (אייזמן-ברויאר), ג'ון 264	כהן, לאונרד 277
לאו-לביא, נפתלי 264, 271	כהן, מיכל 304
לאו-לביא, עמיחי 259-275	כהן, סוזנה 45, 133
'אמנות התרגום' (מסה) 267	כהן, פייגא 195, 201
'גניזה' (מיצג) 270	כהן, ראובן 103
שיטת חמשת הצעדים 273-274	כהנא, מאיר 72
<i>Bible, Interrupted - How to tell</i>	כוללים 194, 195, 198
<i>the Greatest Story Ever Told</i>	כופרים 3, ר' מינים
267-268	כור ההיתוך הישראלי 96, 192
לאסאל, פרדיננד 91	כיבוש החלל 32
'לבה' (בית מדרש ומעבדה לתרבות) 283, 287	כי"ח (כל ישראל חברים), ר' אליאנס-כי"ח
לד זפלין 282	כך (תנועה) 72
לה ברטון, אנדרה פרנסואה 11	'כלילה ודימנה' 10

לימוד משותף 8, 56, 215, 283	להט, שלמה 298
לימודי חול 4 הע'	להט"בים 3
לימודי יהדות 82, 182, 183, 215, 320	'להיות קצין' (סרט של איתן אורן) 140
לם, צבי 169	לוחמי הגטאות (קיבוץ) 92
למידה 15, 148, 160, 185, 243	בית לוחמי הגטאות 111
אישית 249	לוי, גיא 174
אפשרויות למידה 249	לוי, הלל 37
מהבית 143	לוי, יאיר 296
גורמים מאיצי-למידה 81	לוי, יצחק מאיר 334
גורמים מעכבי-למידה 81	לוי, שולה 37
דפוס למידה 291	לוינס, עמנואל 215
הזדמנויות למידה 244, 245	לוי-שטראוס, קלוד 31
כישורי למידה 81	לונדון 12
מערכות ניהול למידה 159, 160	לוס אנג'לס 35
מרחבי למידה 306	לופו, יעקב 204
מרחבי למידה משותפים 228	לוק, חיים 75
מרכזי למידה 79	לוקהיד מרטין (חברה) 241
משותפת 160, 251	לורך, לודוויג 63
משמעותית 292, ר' מסע ללמידה	לורנץ, שלמה 336
משמעותית (מיזם); עוברים ללמידה	ליאון, אודי 78
משמעותית (רפורמה)	ליבוביץ, ישעיהו 345
מתמדת 267	ליבוביץ, משה 8
הצד החברתי רגשי 303	ליבוביץ, נחמה 8, 113, 181
קבוצות למידה 162	ליברמן, שאול 270
קידום הלמידה 224	ליגת הקיסוס 177
מרחוק 330	ליטאים 194, 203
תאוריות למידה 273	ליידי גאגא 282
תהליכי למידה 16, 159, 245, 255, 291	ליינר, מרדכי יוסף מאיז'ביצה 325
מתוך כישלון 243	ליכטנשטיין (סולובייצ'יק), טובה 106
לנדאואר, גוסטב 288	ליכטנשטיין, אהרון 106
לנון, ג'ון 282	לימוד (לערנען) 67, 83, 259
לצאת מהקופסה (עמותה) 154	לשם שינוי 86
לקויות למידה 160	לימוד התורה 4, 161, 195, 198, 201, 271

- מהגרי עבודה 128, 307
 המהפך (1977) 72, 94, 196
 המהפכה המדעית 11
 המהפכה הצרפתית 11, 87
 מהר"ל (יהודה ליווא בן בצלאל) 259
 מובילים דיגיטליים (תוכנית) 162
 מוגילבסקי, שמעון 316
 מוזיאון ישראל 26
 מוזיאון תל אביב 297
 'מוכרי הסיגריות מכיכר שלושת הצלבים'
 (יוסף ז'מיאן) 109
 מונטסקיה, שארל לואי דה סקונדה 11
 מונק, תלוניוס 282
 מוסקווה 340
 מועצה אזורית רמת נגב 142
 המועצה הדמוקרטית היהודית הלאומית 24
 המועצה הלאומית של נשים יהודיות בארצות
 הברית 27
 המועצה ליוזמות בחינוך (CIJE) 43
 מועצת המדינה הזמנית 334
 מועצת העם 334
 מועצת הפדרציות היהודיות בארצות הברית
 41, 2
 מופת (רשת חינוך) 139
 מורגן פרייהייט (עיתון) 18
 מורה רוחני 261-262
 מורטארה, אדגרדו 87
 מורים וגננות 43
 מורים מלמדים מורים (תוכנית) 250-251
 מורשה (רשת בתי ספר למורשת היהדות) 74,
 86, 75
 מורשת חכמי ספרד 79
 מורשת יהדות המזרח 86
- 'מאה ילדים שלי' (לנה קיכלר-זילברמן) 109
 מאיר, מרשל 53, 318
 מאיר, גולדה 92
 מאיר, מיכאל 46
 מאלרו, אנדרה 30
 מאצ'ו פיצ'ו 1
 מאקרי, מאוריסו 318, 327, 329
 מארבלהד 107
 מבואות ערד (תוכנית התיישבותית) 153
 מבורך, מרדכי 44
 מבט לנגב (חברה) 153
 ה'מבינים' 263-264, 273
 מבצע דקל 234
 מבשרת ציון
 בית הספר מורשת 84
 מגבית קנדה בישראל 147
 מגילת אסתר 183
 המגפה השחורה 90, 220, ר' אבעבועות
 שחורות
 'מדברים חזון - הזמנה לדיון בתכלית החינוך
 היהודי' 47, 106, 123, 124, 126, 266, 267
 מדונה 282
 מדינה יהודית ודמוקרטית 16
 מדיניות 1, 30, 31, 33, 36
 חברתית 82
 חברתית-חינוכית 87
 ניתוח מדיניות 41
 תכנון מדיניות 32
 מדע 28
 המדע המאוחד 31
 מדעי הרוח 44, 47, 59
 מדרשת (אתר אינטרנט) 97
 מדרשת קמה 156

מכון ויצמן 321	מושחתים נמאסתם 72
המכון הטכנולוגי של מסצ'וסטס (MIT) 36	מושיב, נחמה 133
מכון ירושלים לחקר ישראל 199	מזרח אירופה 17, 18
המכון הישראלי לדמוקרטיה 199	מחאה חברתית 89
מכון ליאו בק 246	המחאה החברתית (קיץ 2011) 75
המכון למורים בתפוצות 55	'מחוזות הזיכרון' (פייר נורה) 206
מכון מנדל למנהיגות 2, 7, 19, 26, 27, 28, 29	מחנות ריכוז 91
106, 105, 92, 82, 78, 57, 47, 45, 43, 38	מחפוז, נגיב 237
123, 125, 155, 214, 236-239, 253, 264	מחשבים 31
267, 282, 284, 301, 314, 354-359	מחשבת ישראל 183
יחידת הבוגרים 300	מטח 143, 157-160, 167, 172, 174
פתיח (יחידת המחקר והפיתוח) 123	מעצבים את העתיד (כינוס בינלאומי) 160
קייפ (אגף תוכניות הכשרה) 47	מייאמי 142
מכון שחרית לפוליטיקה חדשה 200	מיהאן, מייק 285
המכללה האקדמית אורנים 89, 92, 100	מיהו יהודי 4-5, 178, 188, 209, 357, ר' יהודי
המכללה העברית 'מעייין' בבוסטון 183	- מיהו
המכללה לביטחון לאומי 43	מיוזם '929' 159-160
מכללת תלפיות 294	מייבן (מבין, אדם בעל ידע חריג) 266
מכתש ירוחם (המכתש הגדול) 141, 152, 156	מיידוף, ברנרד (ברני) 115, 287
המלחמה הקרה 14, 32, 351, 359	מייילר, נורמן 281
מלחמת המפרץ הראשונה 298, 355	מיימראן 73
מלחמת העולם הראשונה 22, 31, 194, 217	מיינדסט (MindCet) - מרכז ג'ק, ג'וזף
279	ומורטון מנדל לחדשנות 159-160
מלחמת העולם השנייה 25, 31, 32, 39, 62	הגראז' (חממת הזנקים) 159
הע', 96, 107, 118, 161, 176, 217, 281	מיכאלי, ניר 250
350, 351	מימד (רשימה) 152
מלחמת העצמאות 338	מימרן, יהודה 71-87
מלחמת יום הכיפורים 72, 93, 109	"לרצות לראות" (מאמר) 82-83
מלחמת לבנון הראשונה 79, 131, 312 הע'	מינגוס, צ'רלי 282
מלחמת ששת הימים 5, 35, 93, 110	מינים 3, ר' כופרים
מלטון, סם 6 הע'	מינסק 340
מליץ (מכונים לחינוך יהודי-ציוני) 96	מידו, חואן 218
מלכיאוור, מיכאל 152	מכון ון ליר 84, 109

מסי, ליונל 309	ממזרח שמש (בית מדרש למנהיגות חברתית)
מסע ללמידה משמעותית (מיזם) 291,	86, 85-84, 75, 74
ר' עוברים ללמידה משמעותית (רפורמה)	ממפורד, לוואיס 31
מעברת ירוחם 146	ממשלת ישראל 5 הע', 36, 44
מעורבות 109	מנגשה, נגיסט 78
אזרחית 107, 108	מנדל (קול), מרים 22
מעורבות חברתית 30, 33, 65, 83, 99, 156,	מנדל, ברברה 27
322, 321, 274, 176	מנדל, ג'וזף 2, 22, 23, 26
מעורבות קהילתית 20, 86, 143, 228, 233,	מנדל, ג'ק 2, 22, 23, 26
238	מנדל, מורטון (מורט) ל. 2, 19, 22-27, 28,
המעייין התורני (רשת חינוך) 229	357, 356, 355, 344, 186, 182, 48-36
מעיינות (ארגון להשכלה ולחינוך מתמטי)	מנדל, סימון 22
81, 74	מנדל, רוז 22
מערב אירופה 17	מנדלה, נלסון 355
מפוני גוש קטיף 156	'מנהג אמריקה' (ספר תפילות) 21
מפקחים 43, 228, 231, 233	מנהטן 20-21, 276, 280-281
מצוינות 29, 42, 59, 133, 134, 136, 192,	איסט וילג' 280-282, 285, 288
214, 215, 241-259, 284, 301	'גרמניה הקטנה' 281
'איים של מצוינות' 143, 156	יהודים 276-277
אינטלקטואלית 82	ייו"א (המכון למחקר יהודי) 281
חינוכית 86, 142	לאב/שול (בית כנסת) 272, 274
טיפוח מצוינות 228	המרכז הקהילתי היהודי 277, 281-283,
במגזר הציבורי 158	287-284
מקצועית 188	'עימנו-אל מידטאון ואי' 280
מצנע, עמרם 144, 147, 155	מנהיגות 1, 29, 43, 170, 173, 188-190, 351
מצעד החיים 110	חינוכית 126
מצפה רמון 133, 153	קהילתית 64, 69, 231, 273, 356
מצרים 17	מנהלי בתי ספר 43-44, 231
מקא"ם (מרכז לקידום אוכלוסיות מיוחדות,	מנואל, וירג'יני 212
'נערי רפול') 76-77	מנחם מנדל (מורגנשטרן) מקוצק 255, 325
המקורות היהודיים 54, 55, 56, 67, 168, 182,	מניעת נשירה מבתי הספר 80, 84
283	מנקוביץ, זאב 43, 44, 112, 113, 321
מקיאולי, ניקולו 11 הע', 165	מסורת יהודית 3, 76, 279

אגף הנוער 76	מקין, ריצ'רד 14, 27
אגף תכנון ופיתוח תוכניות 291	מקסיקו 17
לשכת המנכ"ל 290, 307	מקסיקו סיטי 162
המוזכרות הפדגוגית 295	מרד גטו וארשה 109
המחוז החרדי 195	מרום, דניאל (דני) 41, 46, 92, 121-139, 205
מחוז ירושלים 238	מרוקן
מתמטיקה 10, 12 הע', 77, 81, 91, 159, 167,	יהודים 17, 73
203, 192, 179	מרטינוס, ריימונדוס 211
מתן תורה 262	מרכוס, אליעזר 44, 100, 163-164
מתנ"ה (מארז, תכנון, ניהול, היערכות) 306	מרכז יעקב הרצוג 97
מתנדבים גרמנים בקיבוצים 110	המרכז לחקר החברה החרדית 200
	מרכז מייברג לחינוך ולמנהיגות יהודית 188
נאורות 14	מרכז מנדל למנהיגות
נאציזם, נאצים 107, 116, 206, 217, 312	בנגב 47
אידיאולוגיה נאצית 111	בצפון 46
נבון, יצחק 72	מרכז ספיר לתרבות ולחינוך יהודי 96
נבולין, אירינה 350	מרכז עוצמה 144
הנגב 47, 141, 143, 147	מרכז רוחני בארץ ישראל 122
נווה דניאל 331	מרכז שלם 277
נומרוס קלאוזוס 176	מרקס, קארל 11 הע', 91, 124
נורה, פייר 206	משאש (משפחת רבנים) 73
נחום (מנחם טברסקי) מצ'דנוביל 106	משה רבנו 188, 259, 262
נחמיה 5, 262	משולחים 20
נטורי קרתא 194	משי 11
ניאו-אורתודוקסים 3	משכב זכר 268-269
'ניבלונגים' 10	משמיע שלום (גרעין) 147
ניהול סכסוכים 35	משפט אייכמן 110
ניו אינגלנד 114	משפט קסטנר 110
ניו אמסטרדם 62 הע'	משרד החינוך 26, 43, 44, 45, 47, 74 הע', 77,
ניו ג'רזי 117	101, 145, 158 הע', 162, 163, 164, 171,
בית הספר התיכון היהודי פריש 180	172, 223, 226, 229, 230, 231, 233, 236,
ניו יורק 12, 22, 62 הע', 114, 117, 270, 276,	246, 299, 300, 303
279-278	האגף לחינוך יסודי 304

סאו פאולו 50	ברית החינוך (The Educational Alliance)
בית ספר אָל"ף 66	279 (Alliance)
הבראיקה (מרכז יהודי) 66, 51	ישיבת פלטבוש 115
הוספיטל אישראליטה אלברט איינשטיין	יהודים 280-278
50-49	המכון העברי 279
טמפל דה סלומאו (מקדש שלמה) 60-61	ניו יורק טיימס (עיתון) 347, 267, 191, 175
יפנים 62 הע'	גייר 11
מוסלמים 62 הע'	ניסמבובים, רוברט 318
פבלות 49, 63 הע', 66	ניסמן, אלברטו 311
הקהילה היהודית, ר' קונגרסאו	ניסן, מרדכי 8, 46, 92, 303, 318, 321, 344
אישראליטה פאוליסטה	ניעות חברתית 2, 232, 239
הקתדרלה 64	ניצולי שואה 30, 109, 110, 161, 181
רובע מורומבי 49	דור שני 90
רחוב חב"ד 60	עדויות בעל פה 111-112
תולדות העיר 62	ניקולאוס קוזאנוס 10
'סאלה שבתי' 79	נישואי תערובת 177
סארטר, ז'אן פול 30	נכבה 234
סביבה יהודית 209	נמדר, רובי 283
סגל, זליג 338	נערי רפול, ר' מקא"ם (מרכז לקידום
סדנת עמיתים 125	אוכלוסיות מיוחדות)
סוֹבֵל, הנרי 64-65	"נעשה ונשמע" 6
סובלנות 19, 74, 109, 234, 334	נפוליאון בונפרטה 29
סוויסה, ימין 72	נציבות שירות המדינה 44, 78
סוכות 68	נצרות, נוצרים 3 הע', 177 הע', 178, 358
הסוכנות היהודית 6, 36, 37, 38, 39, 41, 45,	נצרת 234
187, 182, 147, 94	נצרת עילית 89
בניין הסוכנות בירושלים 335	נשאשיבי, משפחת 232
הוועדה לחינוך יהודי 2, 36, 41	נשים חרדיות 196
מחלקת הנוער והחלוץ 319	נתיב - יועצים לתכנון מדיניות (חברה) 36,
המכון למדריכי חו"ל 55	123, 45, 43, 40
סולובייצ'יק (לוויט), טוניה 103 הע'	נתיבות 146
סולובייצ'יק, י"ד 103 הע', 106, 165, 168,	בית הספר לחינוך סביבתי 147
260	נתיגוה, בנימין 332

ספר במדבר 275	סולז'ניצ'ין, אלכסנדר 13
ספר המתים המצרי 9	סופות בנגב (1881) 17
ספר התניא 260	סופרמן 22
ספר יהושע 268, 328	סוציולוגיה 11, 90, 283
ספר נחמיה 263	סוקרטס 10 הע', 51-52
ספרד 62, 209	סחרוף, ברי 76
אנטישמיות 216	סטאלין, יוסף 17, 92, 340
יהודים 217	סטולרו, דוד 206-221
מלחמת האזרחים 217	'בית' (פרויקט) 211-213, 214, 216, 221
רדיפת יהודים 73	סיגל, ג'רי 22
ספרדים 194	סיינפלד, ג'רי 115
ספרות 11	סילבר, אבא הלל 22
ספרי המינים (חוכמת יוון) 4 הע'	סילברמן, שרה 115
ספריית אלכסנדריה 9	סין 10, 114, 359
ספרים 11	סינפטיקון 13, 14
הספרים הגדולים 9, 13, 14, 46, 169	'סיפור ישראלי' (סמינר נרטיבי) 123
ספרינגסטין, ברוס 277	'סיפורי אלף לילה ולילה' 10
סקווירסקי, מארק 117	סירובניקים 331, 340, 350
סקרנות 11, 86, 97, 111, 139, 180, 195,	סירקין, נחמן 91
200, 206, 242, 243, 249, 272, 292, 302,	הסכסוך היהודי-ערבי 74, 79, 96
סרטן 32	סלנטר, ישראל (ליפקין) 74, 203
סרנה, יונתן 105, 356	הסלע האדום 1
סתורה-טלינג (Storahtelling), לספר	הסמינר התיאולוגי היהודי בניו יורק (JTS), 5,
תורה) 262, 263, 265, 266, 271, 272,	7, 14, 27, 97, 270, 277
273, 274	מרכז מלטון למחקר בחינוך היהודי 6 הע',
	97
עבודה זרה 337 הע'	סמינר אפעל 92
עבודה סוציאלית 90, 124, 196, 280	סדנת המנחים השנתית 95-97, 98
יהודית 21	סמינר הקיבוצים 92
עברית (שפה) 8, 129, 263	סמל המדינה 336
תחיית השפה 93	סנוש, חנה 109
עגל הזהב 337 הע'	סעד (קיבוץ) 146, 148
העדה החרדית 194	ספקנות 242, 253

עמיתי ירושלים (תוכנית) 8, 28, 38, 40, 44,	עדות המזרח, 'מזרחים' 47, 73, 75, 79, 80,
46, 45, 51, 56, 58, 59, 60, 65, 70, 97,	91
100, 105, 106, 110, 112, 113, 123, 126,	עובדים סוציאלים 307
132, 133, 136-138, 186, 187, 188, 207,	עוברים ללמידה משמעותית (רפורמה)
211, 214, 261, 264-265, 266, 267, 277,	291-292, ר' מסע ללמידה משמעותית
282, 283, 286, 313, 314-315, 318, 320,	(מיים)
321, 322, 323, 331, 344, 346, 354, 356,	העולם היהודי 6, 7, 28, 38, 51, 57, 58, 69,
360	76, 93, 182, 186, 210, 328, 356, 357
ענבר, מיכאל 42, 44	האמריקני 20
העניין היהודי 41, 55, 65, 85	הרבני 184
ענתבי, אלברט 71 הע'	עומר כיאם 10
עקב (כפר) 223	עזה 237
ערד 141, 153	עזרא הסופר 5, 9, 262, 263
ערמון, ריצ'רד 114	עזריה, רחל 202
'עת לעשות' (דוח), ר' הוועדה לחינוך יהודי	העידן החדש 14, 57
בצפון אמריקה	עירות פיתוח 74, 77, 81, 86, 93, 94, 141,
עתידי במדבר (בית מדרש פלורליסטי) 147,	353, 154
155	עין חרוד 94
פאהום, רנא 222-240	עיר הבה"דים ע"ש אריאל שרון 141, 142,
פאוואל, באד 282	153, 156
פארווערטס (עיתון) 18, 281	עיראק 17
פארן, מיכאל 72	עישון טבק 32
פארק ירוחם 155	עיתונות מודפסת 11
הפדרציה היהודית של בוסטון 183, 184, 186,	עלייה 37
187	מחבר המדינות 144
הפדרציה היהודית של וושינגטון רבתי 187	בשנות ה-50 וה-60 146
הפדרציה היהודית של נורת שור 108	עלילת דמשק (1840) 87
הפדרציה היהודית של ניו יורק 285	עלמא - מכללה לתרבות עברית 97
הפדרציה הפילנתרופית היהודית	העם היהודי 5, 41, 96
בבוסטון 20	עמיאל, אביגדור 203
בניו יורק 20	עמיאל-רמב"ם (בית ספר) 293, 296-298,
פוגל, אהרון 164	300, 299

פירון, שי 172	פון, פליקס 44
פיתוח מנהיגות 189, 272	פוליטיקה 15-16, 35, 65, 87, 318
חינוכית קהילתית 300	פולנית (שפה) 129
יהודית 189	פּוֹר"ם (בית הספר לפיקוד ומטה של צה"ל) 44
למגור השלישי 26	פונדמנטליזם, פונדמנטליסטים 14, 73, 93
מקומית לא-חמולתית 228	פוסטמודרניזם 14
בקהילה החרדית 204, 354	פוקס, סו 113, 345
פלומבו, דוד 337-338	פוקס, סימור (שלמה) 5-9, 14-15, 16-17,
פלורליזם 2, 16, 27, 32, 43, 170, 204, 344	19, 26-28, 29, 36-48, 70, 80, 100, 113,
יהודי וישראלי 137	115, 122, 123-127, 132-139, 163-166,
רעיוני 92	167, 168, 169, 171, 202, 248, 249, 267,
פלורסהיים, יונינה 200-201	284, 302, 318, 321, 344, 345, 346, 347,
פליטים פלסטינים 232, 234	355, 356, 359
פליניוס הזקן 12	הפורום היהודי הדמוקרטי בארצות הברית 2
פלמ"ח 76, 96	פורטוגל 62, 209
פלסטינים 94, 216, 226, 232-234, 238-239	פושקה (קופסת תרומות) 22
פמיניזם 3	פטררקה, פרנצ'סקו 10
אורתודוקסי 184-185	פיג'וט, דניאל 21
פנים (ארגון-הגג של העוסקים ביהדות	פיוט 75-76
הישראלית) 97 הע'	פייסינג היסטורי, ר' Facing History and
פסטיבל הפיוט 75	Ourselves (עמותה)
פסיכולוגיה 59, 121, 124, 126, 283	פילוסופיה 11, 59, 131, 135 הע'
חברתית 90	של האסלאם 238
חינוכית 354	של החינוך 80, 84, 135 הע', 169
קבוצתית 95	של החינוך היהודי 80
פעילי שכונות 297	פילנתרופיה, פילנתרופים 2, 19-20, 42
פערים חברתיים 72-73	פינטו (משפחת רבנים) 73
חינוכיים 87	פינקוס, פריץ 63
פראג 337 הע'	פינקלשטיין, לואיס 14
פרדיננד ואיזבלה, מלכי ספרד 157	פיצוח הדי-אן-איי 32
פרודון, פייר-ז'וזף 92	פיקארד, דוד 212
פרויד, זיגמונד 122	פיקרסקי, דניאל (דני) 114, 266
פרויקט הגדה והרצועה 35	פירדוסי (אבו אלקאסם מנצור) 10

צייטלין, מיכאל 215	פרויקט חזון 28, 46
צ'ילה 311	פרום, אריך 31
צעד ראשון לפרס נובל בפיזיקה (תחרות	פרון, אווה 309
בינלאומית) 241	פרופדיה 13-14
צעירים בירוחם (עמותה) 147	פרושים 3
צפוני, גיא 98	פריירה, פאולו 223
צ'רנוביץ 350	הפריפריה 45, 75, 80, 89, 154, 160, 192,
צרפת 8, 10, 11, 43, 217	354, 294, 236
צ'רצ'יל, וינסטון 351	פרל, נעמי 204
צ'רקסים 236, 353	פרל הרבור 25
	פרלר, נתן 66
קאהן, טובי 270	פְרַמִּיר אוטומוטיב סופליי קומפני (עסק
קאליש, יצחק (ישראל) מוורקה 325	לחלקי חילוף) 25
קאלן, הוראס 31	פרנציסקוס (אפיפיור) 309, 325, 327
קאמי, אלבר 30	פרנק, אנה 109
קאנו, חיידר 212	פרנקו, פרנסיסקו 217
קאסם אגבריה, פטמה 250	פרס, שמעון 92
קאסן, רנה (שמואל קציץ) 72 הע'	פרקטיקה 3, 19, 28, 33-34, 39, 60, 73, 101,
קבלת אחריות (accountability) 82, 226	ר' תאוריה
ק-ג-ב 340	פרקי אבות 259
קדושין, מקס 328	פתיחות 2, 16, 74, 86, 97, 119, 124, 139,
קדימה (מפלגה) 152	274, 272, 208, 207, 201, 184, 163
קדמה (עמותה) 74	
הקהילה היהודית האמריקנית המאורגנת 21	צדק 3
קהילות יהודיות בתפוצות 8, 27, 37, 100,	חברתי 30, 85, 117, 190, 272
203, 215, 260, 278	חלוקתי 143
באמסטרדם 209	צה"ל 93, 110, 141
בארצות הברית 62 הע', 98, 189, 277,	צ'וסר, ג'פרי 10
278	צור, מוקי 95 הע', 100
במזרח התיכון 4 הע'	ציונות 27, 93, 94, 95, 117, 122, 128, 130,
בפריפיניאן 215	357, 340, 271, 260, 194
בצפון אפריקה 4 הע'	דתית 146, 147, 177
קיסוע תרבותי 262	רוויזיוניסטית 348

קוראן 11	קהילות שרות 75
קורצ'אק, יאנוש 248, 109	קהילת הר-אל (קהילה רפורמית) 56, 57, 58
קטלוניה 210, 211, 214, 219	'מוזה' (השראה יהודית לאמנים) 56
קיבוץ, קיבוצים, התנועה הקיבוצית 91-95,	קהל צור ישראל (קהילה יהודית בברזיל) 62
97	קו הזינוק (תוכנית לפיתוח מנהיגות) 147
קיברנטיקה 31	קו העוני 72
קיטוד, תומס 127	קוטלר, ארווין 36
קיטוע תרבותי 262	קויפמן, יחזקאל 121
קיימברידג' 12	קול ציון לגולה 339
קיס, נעמי 72	קולומבוס, כריסטופר 62 הע', 157
קיפוח 72, ר' אפליה	קולטריין, ג'ון (ויליאם) 282
קיקרו 183	קולמן, אורנט 282
קירשנר, כריסטינה 311	קולמן, ג'יימס 42
קירשנר, נסטור 312	קולק, טדי 34, 35, 77
קלדרון, רות 97	קולקטיביות 92, 93
קלי"ר (עמותה) 147	קוממי, יניב 253-254
קליבלנד 19, 25, 26	קונגרסאוו אישוראליטה פאוליסטה (סי-פי,
גלנוויל (שכונה) 25	הקהילה היהודית בסאו פאולו) 51, 63-70
הכינס הכללי היהודי הראשון (1855) 21	אווואנהאנדאווה (תנועת נוער יהודית) 64
המרכז הקהילתי היהודי 2	הע'
הקהילה היהודית 21-22	חזית הנוער (תנועת נוער ציונית) 64, 70
קלנדיה 232	לימוד בסוכה 68
קמבודיה 119	מנהיגות (קורס למדריכים) 64, 69
קמינקר, שרה 38	שדרוג (תוכנית להכשרת מדריכים
קנדה 17	צעירים) 64, 68-69
קנדי, ג'ון פיצג'רלד 24, 102	תיקון ליל שבועות 67-68
הקגון המערבי 13	קונדואיט (חברה) 155
קסטנר, ישראל רודולף 110	קונט, אוגוסט 31
קפלן, מרדכי (מנחם) 260	קונסרוטיביים, התנועה הקונסרוטיבית 3,
קראוס, ניקול 287	27, 270
קראק, ג'ק 282	קונפוציוס 9
קרוון, דני 338	קוק, אברהם יצחק הכהן 314
קרוסבי-סטילס-נאש ויאנג 282	קוקר, ג'ו 282

רב-תרבותיות 16, 122, 123	קרופוטקין, פיוטר 92
רדיפת יהודים 17	קריית ביאליק
רדיקלים 32	בית ספר יד"ע 246
רובין, ראובן 332	קריין, איתי 246
רוזנבלט, גארי 179	קרליבך, שלמה 260
רוזנברג, שלום 53	קרן אבי חי 75, 84, 86
רוזנק, מיכאל 8, 46, 53, 56-58, 318, 321	קרן ביל ומלינדה גייטס 106 הע'
רוטנברג, יצחק מאיר אלתר 325	קרן היסוד 142
רוטנשטרייך, נתן 5, 8, 136, 321	קרן הנדיב 158
רולניק, גיא 142	קרן הספרים הגדולים 14
רוסו, ז'אן ז'אק 11	קרן וקסנר 183
רוסיה הצארית 20 הע'	קרן ירוחם החדשה 147
רוסית (שפה) 129, 123, 343	קרן מגדל 2, 26, 38, 43, 47, 48, 105, 123,
ריבוי 274	355, 266, 143
ריבלין, ראובן 349	קרן מגדל-ישראל 19, 26, 27, 28, 43, 47, 78,
ריב"ש (יצחק בר ששֶׁת בְּרַפְת) 210, 216	355, 354, 106, 105
ריטב"א (יום טוב בן אברהם אֲשֶׁבִילי) 210	קרן פורד 35
רייגן, רונלד 351	קרן קובנונט 114, 188
ריינהולד, משפחת 30	קרן קמ"ח (קידום מקצועי חרדי) 199
ריינהרץ, יהודה 105	הקרן הרב-תרבותית לקולנוע 74
ריפמן, שמואל 142	קרן רבסון 111
ריץ', באדי 282	קרן רוקפלר 35
רכמה (שבת בדואי) 141, 154	קרשקש, חסדאי 10
רמב"ם 66, 73, 183, 324	קשת (עמותה) 74
רמב"ן 210, 211	
רמה (מחנות הקיץ של התנועה הקונסרווטיבית) 27, 97	ראבידוביץ, שמעון 27, 28, 178
רמח"ל (משה חיים לוצאטו) 260	ראסל, ברטראנד 31
רנסאנס 11	רבבה (יישוב) 292
רסיפה 62	רבין, יצחק 92
ררעיונות הגדולים 13, 14	רצח 82, 97, 99, 101, 267
רפואה 10, 12 הע', 23, 124, 126, 185, 194,	רבינוביץ', יעקב יצחק (היהודי הקדוש) 325
310, 206	רבינס, אליסיה ג'ו 287
	רביצקי, אביעזר 46, 53, 165, 169, 248, 321

שוואב, ג'וזף 7, 14, 27, 135 הע', 167, 168,	רפורמים 3, 56
169	רפלקסיה 44, 58, 83, 84, 99, 112, 120, 162,
שוובל, איוואן 121	202, 236, 251-253, 267, 328
שוויון 18	אתית 108
שוויון הזדמנויות 18, 146, 254-255	רצח-עם 107, ר' השואה
שולווייס, הארווי 285	רציונליות 31
השולטן התורכי 11	רקונסטרוקציוניסטים 3
שולמן, לי 27, 253, 265, 357	רשב"א (שלמה בן אברהם אבן אדרת) 210,
שוסטר, ג'ז 22	211, 212, 213, 216
שועפאט 232	הרשות הפלסטינית 223, 229
שוק חופשי 14	רשתות חברתיות 90, 160, 204, 348, 355
שושני, שמשון 77, 164, 304	שאגאל, מארק 336, 337
שותפות אלפיים (תוכנית) 147, 303	שאתן, ריצ'רד 45
שח"ר (שילוב חרדים) 199	שאפר, קיקי 285
שחורים 14, 96, 102, 310	שארית ישראל (קהילה יהודית בניו יורק) 62
שחפת 32	הע'
השטחים הכבושים 35, 294	שבח מופ"ת (בית ספר תיכון) 125
שטחל, גדעון 132-133	שביד, אליעזר 53, 321
שטראוס, איזידור 279	שבעת פלאי עולם 1
שטראוס, ליאו 31	השבת השחורה (1946) 76
שטרנשיין, ורוניקה 57	שדה בוקר 141
שטרנשיין, ראובן (רבינו רובן שטרנשיין)	שדמות - מרכז למנהיגות בקהילה 99,
70-49	101-102
'טבע האדם וחירותו בתיאולוגיה של הרב	שדמות (רבעון) 95 הע'
שמשון רפאל הירש' (עבודת דוקטורט) 52	שדמי, הדס 100
'שיח לוחמים' 93	שדמי-וורטמן, שרה'לה 88-101
שיח פדגוגי 228	השואה 17, 21, 39, 90, 107, 108, 111,
השיחה הגדולה 13, 14, 15	116-117, 161, 195, 213
שיטיון (דמנציה) 127	לימוד השואה 103, 107-110, 111,
שיינין, יהודית 162	118-120
שינוי 32	ר' הכחשת השואה; ניצולי שואה
חינוך לשינוי 39	
שלושת השלבים 32-33	

שעמים בחברה הישראלית 294, 74	שינוי חברתי 16, 74, 77, 81, 86, 306-307,
שעמום בתפילה 179	318
שפה משותפת 8, 46, 82, 94, 101, 168, 179	שיף, יעקב 279
שפינוזה, ברוך 324	שיפר, ורדה 47, 78
שפירא, אברהם (פצ"י) 95 הע'	שיקאגו 12
שפירא, אניטה 8	בית המדרש לתורה 27
שפלר, ישראל (איזי) 46, 105-106, 123,	שיקום חולי נפש בתוך הקהילה 32
357, 136	שיקום שכונות (פרויקט) 35-36, 72, 303
שפרינצק, יוסף 334	שיקום שכונות 72, 303
שקדיאל, לאה 78	'שיר הפרטיזנים' 109
שקופים 294, 310	שירות החינוך היהודי בצפון אמריקה 41
שרנסקי, נתן 332	'שירת רולן' 10
שרת, יהודה 76	שיתוק ילדים 32
תאוריה 19, 28, 33-34, 39, 46, 59, 60, 73,	שך, אלעזר מן 203, 205
81, 90, 101, 124	שכונות מצוקה 35, 74, 77, 79, 81, 86, 89,
התאוריה הסופית 31	298, 299, 101
תאוריות ארגוניות 32	שכם 98
תאוריות ביקורתיות 14 ר' פרקטיקה	שלג, במבי (ביאטריס) 82 הע'
תאצ'ר, מרגרט 355	שלו, מרדכי (מוטה) 126, 128-129, 131
תגלית (פרויקט) 214	שלום, גרשם 55
תודעה אזרחית 109, 333	שלום עכשיו (תנועה) 72
תודעה יהודית 111	שלילת הגלות, שוללי הגולה 37, 38, 109,
תוכניות לימודים 84, 86, 303	110, 132
מומחים 168	שלמה המלך 62 הע'
העוסקות בשואה 109	שמאל 93, 128-129, 239
פיתוח 112	שמואל הנגיד 221
תכנון 6, 7, 8, 132, 162	שמחה בונם (בונהרד) מפשיסחה 324
תוכנית החוויה הישראלית 36-37	שמירת השבת 85
תוכנית מרשל 31	שמש, אמיר 300
'תולדות היהודים בספרד הנצרית'	שמש, זהבה 74 הע', 290-307
(יצחק בער) 219	שנאן, אביגדור 248, 273
תומס, דילן 282	שניאורסון, מנחם מנדל 260
	ש"ס (מפלגה) 72, 202

התנועה ליהדות מתקדמת 53, 57, 63, 219,	תוספתיים 32
319	תוצרת הארץ 93
התנועה לשחרור האשה 96	'תור הזהב' היהודי בספרד 10
תנועת האוהלים 72	'תור הזהב' המוסלמי 10
תנועת המוסר 74	'תור הזהב' הסיני 9
תנועת העבודה 93	תורמן, שמשון 21
תנועת הפיוט 75	תורת האינפורמציה 31
תנ"ך 9, 11, 12, הע', 96, 261, 263-264	תורת המערכות 32
תפארת ישראל (בית כנסת) 22 הע'	תיקון (תנועה) 74, 147
תפילה לשלום המדינה 63 הע'	תיקון 3, 80, 268, 300
תקופת בית שני 3	תיקון ליל שבועות 67-68
תקופת עזרא ונחמיה 5	תיקון מידות האדם 193, 263
תקינות פוליטית 14	תיקון עולם 17, 22, 65, 77, 136, 246, 263,
תקשורת המונים 11	287, 291, 317, 318, 320
תרבות (רשת חינוך) 162	תירוש, רונית 171
תרבות גלותית 96	תכנון 29, 34
תרבות המערב 13, 275	אורבני 35, 36
מותה 14	מדיניות 32
תרבות הנגד 96, 275	מושכל 21, 32
תרבות יהודית 2-3, 60, 72, 112, 182	תל אביב 171-172
תרבות יוון ורומי 10, 11, 337	שכונת הארגזים 293, 307
תרבות ישראלית 96	שכונת התקווה 293, 294, 295, 298
תרגום, שאלת התרגום 19, 28, 33, 48, 55	שכונת עזרא 293, 296, 298, 307
284, 268-263, 166, 139, 131-130	תל רכמה 146
תשבי, ישעיהו 53	תלמידי ישיבות 194, 201
	תלמידים עם צרכים מיוחדים 160
Facing History and Ourselves	תמ"י (מפלגה) 72
(עמותה) 102-103, 108-106, 111-120	תמיר, יולי 100
KIPP (עמותה) 245, 246	תנאים 4
<i>The Practical</i> (מדריך) 7	

זהו סיפור על מפגש. חינוך נתפס בדרך כלל כמושג השייך ל'בית הספר' ולסביבתו – הורים, מורים, חברים לכיתה, גני ילדים, ספרי לימוד, חוגים, מדריכים, תנועות נוער וכיוצא בהם. יש גם מי שמבינים כי מדובר בתהליך האנושי המרכזי – המתחיל בלידה ונמשך עד שיבה. הוא מעצב את האדם, את החברה, את העולם – ושואף לשפרם. אין אתגר ראוי ממנו. לפניכם הצצה לדרכם של אחדים מאלה המקדישים את חייהם לנושא מורכב זה ומחוללים שינוי.

ציור השער: מתוך הפרסקו 'אסכולת אתונה' לרפאל, הארמון האפוסטולי, ותיקן.

ISBN 978-965-7008-19-5



9 789657 008195

www.magnespress.co.il



0 004502 3 10568

דאנאקוד 45-231056

מחיר מומלץ: 98 ₪

