

הקמת המדרשה 1989-1999:

התהוותה של "פדגוגיה של זהות"¹

לפני הקדמה

מאמר זה מתאר את תהליך הקמת המדרשה באורנים ואת פעילותה במהלך העשור הראשון לקיומה. זהו פרק מעובד מתוך חיבור לשם קבלת התואר דוקטור המוגש לאוניברסיטת תל-אביב, "חברותא, זהות וזיקתן להון חברתי בקהילה – פדגוגיה של זהות בשלוש זירות פעולה, 1989-2006". השתתפתי בתהליך הזה, אך בחרתי לתאר את הדברים בגוף שלישי, ולשם הבהרה אני מבקשת לציין בקצרה את מעורבותי בהתרחשויות האלה.

בשנת 1984, כאשר שימשתי בתפקיד מזכירת קיבוץ אלמוג, הוזמנתי להשתתף בסדנאות הצעירים באפעל, שיועדו, כך על-פי מי שגייס את המשתתפים, למנהיגות הצעירה של התנועה הקיבוצית. השתתפתי בסדנה בין-תחומית, שנערכה יומיים בשבוע (עם לינה) במשך שנה במרכז ההדרכה של התנועה הקיבוצית בסמינר אפעל. הקבוצה מנתה כ-15 משתתפים, והיו לנו ארבעה מנחים, שחלקם היו כחמש שנים לאחר מכן לחבורת המייסדים של המדרשה. לאחר סיום הסדנה, לא נעניתי להצעה להצטרף ל"מכון הציוני" באורנים (שהפך ל"מדרשה"), וחזרתי לקיבוץ.

חמש שנים לאחר מכן, בעודי לומדת לתואר שני באוניברסיטת חיפה ומלמדת במכינה במכללת אורנים, הציע לי שי זרחי, אחד ממנחי בסדנה, ממייסדי המדרשה, להצטרף לחבורה שהקימה את המדרשה ולהיות מנחה במסגרתה. אחר-כך "הורחבה" ההצעה: לנהל את המקום, לגייס כסף לפעולותיו ולהביא את דבר קיומו ופעילותו למודעות הציבורית. באוגוסט 1990, שנה לאחר ההקמה, בסיומה של שנת הפעילות הראשונה, קיבלתי את תפקיד מנהלת המדרשה והצטרפתי לצוות המייסד. יחד עם גיא צפוני, שמילא את התפקיד באופן לא רשמי לפני, ועם אתי מצליח, שהצטרפה למזכירות הטכנית, ניהלנו את המדרשה ועבדנו במשרות מלאות במשך כל השבוע. בתפקיד זה שימשתי עד שנת 1995, אז יצאתי ללימודים במסגרת בית הספר למנהיגות בירושלים. מוטי זעירא, שהיה אחד מהמנחים שלי בסדנה באפעל, החליף אותי בתפקיד, ולאחר מכן היינו מוטי, שי, גיא ואני הצוות המרכז והמנהל של המדרשה במשך עשר השנים הראשונות לקיומה. הדברים שלהלן מבוססים, בין השאר, על מספר מקורות מידע:

1. **קטעים מדו"ח הערכה חיצוני** – אביבה זמיר, ממיסדות מרכז הסדנאות באפעל, חקרה וכתבה דו"ח לקרן אבי חי על החבורה המייסדת של המדרשה ותחילת פעולתה. הדו"ח המלא לא נמסר, אך חלקים ממנו, המבוססים על ראיונות אישיים עם מנהליה ומייסדיה של המדרשה, עמדו לרשותי.
2. **ראיונות אישיים** – במהלך שנת 2006 ערכתי ראיונות עם שלושה מהחבורה המייסדת, שהיו שותפי לניהול וחברים בצוות המרכז – גיא צפוני, מוטי זעירא ושי זרחי.
3. **פרוטוקולים** – למן הקמתה של המדרשה נכתב פרוטוקול, כל פעם על-ידי אחד המשתתפים, של כל מפגשי מזכירות המדרשה והצוות המרכז ושל ימים מרוכזים של צוות המנחים והצוות המרכז.
4. **פרסומים פנימיים וחיצוניים** – צוות המדרשה פרסם במשך השנים פרוספקטים, דפי מידע, חוברות וכד' למטרות שונות, כגון גיוס משתתפים לפעילויות, דיווחים לגורמים חיצוניים כמו משרדי ממשלה, דוחות לקרנות תומכות וכו'. מקורות נוספים הם כתבות שפורסמו על המדרשה בעיתונות הקיבוצית והכללית, וספר שכתב מוטי זעירא (עדיין לא יצא לאור), המתאר, בין השאר, את ההתרחשויות שהובילו להקמת המדרשה.

¹ "פדגוגיה של זהות" הוא מושג שטבעתי כדי לתאר את שיטתה החינוכית של המדרשה. בעבודת הדוקטורט שלי אני דנה בכך בפירוט, וכאן רק ציינתי בקיצור רב את עיקרי הדברים.

כמו כן ביקשתי מהאנשים שהיו קשורים באופן קרוב למדרשה לקרוא את הדברים ולהעיר את הערותיהם. הקוראים הנוספים של הפרק הזה היו יונה גרנות, אמרכלית אורנים, שעמדה בקשרי עבודה רצופים עם המדרשה, ואביבה זמיר, המכירה היטב את ההתרחשויות בתקופת ההקמה של המדרשה.

רקע

כחמש שנים לאחר הקמתה, בדיון סוער שהתקיים בין חברי הצוות המוביל ומייסדיה של המדרשה על דרכה ואופני השפעתה על החברה הישראלית, עמדו זו מול זו שתי גישות לגבי אופיה וטיבה של המדרשה: גישה אחת טענה כי הקמתה היא בבחינת פלא, צירוף מקרים פלאי שזימן קבוצה ייחודית שכזו בזמן, במקום ובתנאים חברתיים שכאלה. הגישה השנייה טענה כי למדרשה יש רציונל, שצריך לנסות להבין ולנסח אותו, מודל שראוי וחשוב להקנותו לאלה שלא היו שותפים ב"סוד". כך או כך, נוצר צורך לנסות להגדיר מהי אותה הוויה ומה הם אותם עקרונות פעולה העומדים ביסודה של המדרשה, אופן הקמתה, דרכי פעולתה ומעשיה.

המדרשה, בשמה אז "המדרשה - בית לקבוצות מפגש ועיון", הוקמה בשנת 1989 על-ידי חבורה של חברי וחברות קיבוצים, צעירים וצעירות בשנות העשרים והשלושים לחייהם. לחברי וחברות הקבוצה היו מספר מאפייני רקע משותפים: רובם המכריע היו אנשי חינוך, חברה ותרבות; מרביתם השתתפו בסדנאות הבינתחומיות שיזם והוביל מרכז ההדרכה באפעל בשנות ה-80; אנשי הגרעין המייסד רצו לעסוק בתרבות היהודית כנדבך מרכזי בקיומה של החברה היהודית בישראל.

המוטיבציה העיקרית להקמת המדרשה היתה תחושת אי-נחת של חברי הקבוצה מן הפעולה החינוכית בה היו שותפים במסגרת "המכון הציוני" באורנים. "המכון הציוני" באורנים היה הזרוע הקיבוצית של רשת "המכונים הציוניים", שהוקמה על-ידי מחלקת הנוער והחלוץ בסוכנות היהודית, אשר מטרתה היתה קיום סמינרים בנושא הזהות הציונית והיהודית לתלמידי כיתות י'-א בכל רחבי הארץ. במהלך שנות ה-80 משך אליו המכון יותר ויותר בוגרים של הסדנאות באפעל, שראו בו הזדמנות לתרגם לפעולה חינוכית ממשית את מה שרכשו באפעל. לסדנאות היה אפוא תפקיד מרכזי בהתגבשותה של החבורה ובהשראה שנתנו להקמת המדרשה כמענה לביקורת על דפוס פעולתו של "המכון הציוני".

הסדנאות באפעל - "סדנת מנחים שנתית"

"סדנת מנחים שנתית" הוקמה על-ידי מרכז ההדרכה של התנועה הקיבוצית באפעל ב-1978 ביוזמתו של מנהלו באותה תקופה, אמנון ארבל, חבר קיבוץ שדה-נחמיה. הוא ביקש ליצור מסגרת ייחודית, שתעזור בהנחייה ובהתמודדות של בני הקיבוץ העומדים בפרשת הדרכים עם שחרורם מהצבא. להקמת המסגרת ולהנחייתה הוקם צוות בראשותם של **מוקי צור**, חבר קיבוץ עין-גב, מחנך, איש רוח, מזכיר בקיבוץ, שליח תנועתי בארצות-הברית, מיוזמי "שיח לוחמים" וכתב העת "שדמות", שימש כמזכיר התנועה הקיבוצית, היה במשך שנים מורה דרך רוחני לצעירים בתנועה הקיבוצית ומחוצה לה והעלה על סדר היום החינוכי וההגותי את ספרות העליות החלוציות. **יריב בן אהרון**, בן קיבוץ גבעת-חיים מאוחד, מחנך ומורה, מג"ד בחיל השריון במלחמת ששת הימים, מאנשי "שיח לוחמים" וכתב העת "שדמות", מראשוני בני הדור השני בתנועה הקיבוצית שהעמיקו בלימודי היהדות במסגרות שונות, עסק שנים בחיבור הדור הצעיר אל מקורותיו היהודיים כדרך להגדרת זהותו ועדיו. **אביבה זמיר**, פסיכולוגית חברת קיבוץ מעגן-מיכאל, היתה מהראשונים בתנועה הקיבוצית שנחשפו לרעיונות הפסיכולוגיה הארגונית. ביקשה למצוא דרכים למימוש היסודות ההומניסטיים שאיתרה בגישות האמריקאיות החדשות בתחום החינוך, וליוותה את המדריכים שיצאו לשנת שירות.

מאפייניהם של המייסדים, מרכזיותם בתחומי עיסוקיהם, היותם בעלי סמכות חינוכית מקצועית ומנהיגותית, ותחומי העניין שהביאו - השילוב של תכנים יהודיים וציוניים עם תהליכים קבוצתיים של פיתוח אישי וקבוצתי - היוו נדבך מכריע בעיצוב הסדנה, מטרותיה, מרכיביה והשגיה.

קהל היעד של הסדנה היה חברי קיבוץ צעירים, בוגרי צבא העוסקים בהדרכת נוער בקיבוצים, בתנועות הנוער, בחטיבת בני הקיבוצים ובמגזרים חברתיים אחרים. לסדנה היו שלוש מטרות עיקריות, כפי שתיארה אותן אביבה זמיר:

1. גיבוש קבוצה העוסקת בבעיות זהות וצמיחה אישית ובתהליכים קבוצתיים.
2. עיון מעמיק במחשבת ישראל ובתולדות התנועה הקיבוצית והגברת ההזדהות עם ערכיה החברתיים והלאומיים.

3. רכישת ידע בהנחיה ובניהול סמינרים קצרים לכלל אוכלוסיית בוגרי הצבא בקיבוצים, האמורים לעסוק בבעיות הקשורות בהשתלבותם בקיבוץ ובבירור שאלות רעיוניות ואקטואליות. המטרות הללו התייחסו הן למגמות ארוכות טווח והן למגמות קצרות טווח. המגמות ארוכות הטווח היו: לעזור למשתתפים להתמודד עם סוגיות חברתיות ורעיוניות; להעמיק את ההזדהות שלהם עם התנועה הקיבוצית, דרכה הרעיונית ומחויבותה לפתרון בעיות חברתיות ולאומיות ומימושן הלכה למעשה; להשפיע על הפנמת ערכים יהודיים חברתיים וקיבוציים; לחזק ביחיד פתיחות, קבלה ואחריות אישית. המגמות קצרות הטווח היו: ליצור קהילה תומכת המעודדת התנסויות חדשות במישור האישי והחברתי; להכשיר מנחים לנוער בתנועה הקיבוצית שיחנכו למימוש הערכים הרצויים; לארגן ולהנחות סמינרים לבוגרי קיבוץ כמודל לפעולה במרכז ההדרכה.

את הסדנה הנחו שלושה מנחים – שני מנחים "עיוניים" בתחומי מחשבת ישראל, ספרות החלוצים, הגות ציונית, שירה וספרות עברית, ומנחה המתמחה בתחום הנחיית קבוצות. המשותף להם, כפי שניסחה זאת אביבה זמיר, היה ניסיון קודם בהדרכת צעירים ורצון "...ליצור קהילה לומדת, בעלת אקלים חברתי תומך ומעודד, שבה ניתן יהיה ללמוד ולבחון באורח ביקורתי את הערכים 'המקובלים', ועל בסיס זה להבהיר את הזהות האישית וההתחייבות החברתית".

הסדנה פעלה במפגשים שבועיים של יומיים רצופים במשך תשעה חודשים, ושבועיים מרוכזים בקיץ. משתתפי הסדנה חויבו לתכנן ולהדריך סמינרים בשאלות רעיוניות ואקטואליות לבני קיבוץ בוגרי צבא.

מבנה השיעורים וסדר היום היו קבועים וכללו פרקים של למידה ומפגש, כל פרק באחריות מנחה אחר, אך כולם נוכחים ומשתתפים בכל הפרקים.

חידושה של הסדנה כמסגרת חינוכית היה השילוב של לימודים עיוניים וערכיים עם לימודי הנחייה ותהליכים קבוצתיים, שעד אז היתה נהוגה הפרדה ביניהם. כך היא גם היתה רב-תחומית ובין-תחומית במספר מישורים: שילוב של תוכן ותהליך; שילוב בין תכנים לימודיים שונים – מקורות יהודיים, חברתיים וקיבוציים בצד תכנים הקשורים לתיאוריות אישיות, תהליכים קבוצתיים וגישות הנחייה שונות; שילוב בין שיטות הוראה והנחייה שונות – לימוד בחברותות, הוראה, דינמיקה קבוצתית והנחיית עמיתים.

ההנחה שעמדה בבסיס הלימודים בסדנה היתה כי לימוד משמעותי חייב להקיף את כל מימדיו של היחיד: המימד הרגשי, השכלי והתנהגותי. למידה המתבססת על ידע וחוויה התנסותית תאפשר בחירה מחייבת על סמך בחינה מעמיקה של ערכים. שוני בעמדות יביא לשוני בהתנהגות, בתנאי שתיווצר התמודדות עם ערכים הקשורים לחייו של המשתתף. הנחה נוספת היתה כי "חינוך לערכים מחייב מאמץ חברתי ותרבותי. וערובה להקניית ערכים של אמת מחייבת מערכת יחסים אישיים, חברתיים ותרבותיים שיש להם זיקה למוסר חברתי תוך הזדהות אישית והפנמת ערכי החברה".

השתתפותם הרצופה של שלושת המנחים בכל חלקי הסדנה תרמה רבות ליצירת קשר הדוק בין ההתנסויות ופרקי הלימוד השונים. במשך הזמן, ככל שהסדנה התקדמה, נוצרה אינטגרציה בין התחומים, תוך הדגשת המרכיבים החברתיים והרגשיים בתהליכי הלמידה. הצוות טרח רבות על החיבור בין הגורמים המרכזיים בתהליך – הנושא הנדון, היחיד, הקבוצה והתנאים הסביבתיים – והקדיש זמן ומחשבה לנתוני הסיטואציה הלימודים כחומר לימוד בפני עצמו. במהלך השנים הפך "מפעל הסדנאות" לנדבך המרכזי במרכז ההדרכה של התנועה וזכה להדים רבים בתוך התנועה מצד תומכיה ומתנגדיה.

בעקבות הסדנה

ההשתתפות בסדנה היתה שלב חשוב ומכונן עבור חברה, הן בתפיסתם העצמית, הן בקביעת יעדיהם והן ביצירתה של חבורת האנשים שבחרו להמשיך ולפעול ולממש את שרכשו שם. וכך מעיד עליה אחד ממשתתפיה המרכזיים ומי שלימים יהיה מנהל המדרשה, מוטי זעירא: "ההשתתפות בסדנה היתה לחוויה המעצבת של חיי. לאט לאט החלה להתגבש חבורה, שהדלק שהניע אותה קדימה היה תמהיל של יסודות רגשיים, חברתיים ורוחניים גם יחד [...] החלה התרקמותה של חבורה חדשה [...] קבוצת השתייכות משמעותית, הצומחת על יסוד החוויה המעצבת שעברנו במשותף בסדנה, על בסיס עולם רוחני שאנו חולקים בצוותא (העבודה החינוכית והלימודים) ועל עוצמתם של קשרים אישיים מתהדקים והולכים, המביאים לרצון עז להיות יותר 'ביחד'".

בתחילה הם ראו ב"מכון הציוני" באורנים קרקע פורייה למימוש המוטיבציות האישיות והקבוצתיות שנבטו בסדנה. בוגרי הסדנאות הראשונים עיצבו את דפוס פעולתו של "המכון הציוני" ברוח הסדנה: לא עוד צוות מדריכים מקצועי, אלא חבורה, שבתוך סדר היום העמוס התעקשה ליצור לעצמה חלל מיוחד לשם בנייתה – פיתוח שיח של חיפוש, לימוד וביור של מרכיבי הזהות שלהם כמנחים בסמינרים. בכל שבוע הוקדשו ארבעה ימים להדרכה בסמינרים ויומיים לעבודת הצוות, וכך התהוותה מסגרת המשך לסדנה, שבה הלך והתעצב מסלול ההתפתחות של בוגריה, שאיפשר להם מתן ביטוי ליכולות שרכשו שם. במלים אחרות, ב"מכון הציוני" הם יצרו לעצמם את האפשרות לבסס את החברותא ולתרגמה לכלי פעולה חינוכי.

השפעת הסדנה באה לידי ביטוי גם בסמינרים שהעבירו בוגרי הסדנאות – סמינר י"ב, סמינר בוגרי הצבא וסמינרים לקבוצות שנת השירות שהתקיימו הן באורנים והן באפעל. במקום סדרת מפגשים רעיוניים פוליטיים בין דעות ורעיונות של מנהיגים פוליטיים, הם ביקשו לערוך סמינר המעמיד במרכז הלמידה טקסטים מעולם היהדות והחלוציות כתכנים מעצבי זהות ורלוונטיים לחיי המשתתפים.

לאחר כחמש שנות עבודה ב"מכון הציוני" התעוררו אצל אנשי החבורה הזאת סימני שאלה ותהיות לגבי הפעולה החינוכית במכון, ובעיקר לגבי מוגבלותם של הסמינרים החד-פעמיים כשיטה חינוכית בעלת משמעות והשפעה. תחושה זו החריפה עם תהליך היחלשותו של המכון, הקושי הגובר לגייס אנשי צוות, הירידה במספר הפניות מבתי הספר, והשפעתו של המשבר החברתי-כלכלי בתנועה הקיבוצית. כפי שסיכם זאת מוטי זעירא מהחבורה המייסדת: "היה ברור כי מיצינו את דפוס הסמינר הקצר – יסוד פעילותו של המכון הציוני עד כה – שכל תכליתו היתה להדליק ניצוץ של התעניינות בנפשם של התלמידים, לגעת ברפרוף בשאלות יסוד, להמציא גימיקים חדשות לבקרים, לספק זהות יהודית אינסטנט. חפצנו בעומק, בעבודה ממושכת, בקשר עם צעירים לאחר צבא ועם תלמידי תיכון".

במהלך שנת 1988, השנה שבה דעכה פעילותו של המכון, נערכו דיונים על המשך הדרך, בהם עלו ונפסלו האפשרויות של חיים מלאים במשותף, הקמת קיבוץ חדש או/ו מגורים משותפים. עם זאת היה ברור כי יש באנשי החבורה רצון גדול לשותפות משימתית, לאיתור משימת חיים משותפת, גם במסגרת הסדנה וגם בחיי היום-יום. ההכרעה להקים מסגרת חדשה התחייבה מתוך ההרגשה כי בקיבוצים הקיימים לא ניתן יהיה ליצור מסגרת שתאפשר את המשך קיומה של החבורה. מצד שני, קיומה היה הכרחי עבור חברה. היא היוותה להם מקור הזנה חשוב מבחינה רוחנית, נפשית וחינוכית. גיא צפוני, מחברי הקבוצה, תיאר זאת כך: "היינו חבורה של אנשים שמצד אחד היה להם צורך לבנות לעצמם מקור מילוי רוחני, חינוכי ונפשי, ומצד שני היינו כולנו אנשים שהחוש החינוכי, חברתי, משימתי ושליחותי היה עמוק בבסיסם. השילוב הזה מתרגם עצמו מאליו ליצירת משהו שתרומתו מעבר לעצמנו. היתה תחושה כי הדרך הזו שלנו היא ראויה, ולכן חייבת להיות נחלת הכלל, וכי הביטוי לכך הינו הצורך להעמיד דור של תלמידים לדרך. הדרך הינה חדשה במהותה ומבוססת על שילוב שבין תשתיות רוחניות, טקסטים ותכנים תרבותיים, ספרותיים ורוחניים, תוך כדי בניית מערכת תקשורת בין יחיד לציבור, תקשורת חדשה, מודעת יותר, המעמידה את ההצמחה של היחיד במרכז. חווינו את זה כחוויה כל כך חזקה ומשמעותית שקיימת רק כשכולנו יחד. זו לא חבורה שהתכנסה לחשוב מה הדבר

הכי יעיל שהיא יכולה לעשות, אלא להפך, חבורה שחוותה חוויה משותפת מסוימת ורצתה גם לפתח אותה וגם להנחיל אותה".

המפגשים, השיחות והדיונים על המשך הדרך הביאו לבסוף להחלטה על פירוק "המכון הציוני" והקמתה של מסגרת חדשה, "המדרשה – בית לקבוצות מפגש ועיון באורנים". שמה של המסגרת החדשה, כתב מוטי זעירא, כמו ביטא את "כל המימדים החשובים לנו: חום של בית, קבוצתיות, מפגש אנושי, לימוד".

הסדנאות הבינתחומיות באפעל היו אפוא חוויה מכוננת עבור כל מי שהצטרף להקמת המדרשה והיו מודל ומקור ההשראה לכל פעילותה החינוכית, לפיתוח השפה והתרבות הארגונית, להגדרת המדדים, לבחינתה של המציאות ולבחירת דרכי הפעולה.

חזון, מטרות, יעדים

בעשור הראשון לקיומה לא נכתב כל מסמך רשמי המתאר את חזונה, יעדיה ומטרותיה של המדרשה, והדבר בולט עוד יותר על רקע הדיונים הרבים של הצוות בנושאים אלה.

המטרות היו מכוונות הן לכלל החברה הישראלית והן לתנועה הקיבוצית. "היתה תחושה קיומית שמשו לא פתור בזהות היהודית [...] שצריך לפעול לחברה טובה יותר, שמשו מקולקל וזקוק לתיקון", תיאר זאת מוטי זעירא. "לאט לאט התברר לנו כי אנו רוצים לחדש את מפעל הסדנאות שעברנו רובנו באפעל, ולהתאימו למציאות החיים החדשה. לא רצינו, מלכתחילה, להסתגר בד' אמותיו של הקיבוץ, וחיפשנו דרך לפנות אל הצעיר המחפש, זה הנגוע בחיידק הרוחני, התוהה על דרכי העולם – באשר הוא: סטודנט באורנים, בטכניון, בקיבוץ, בכפר, בעיר. רצינו להיפגש עם מדריכי תנועות הנוער, בוגרי מערכת החינוך הקיבוצית שיצאו לשנת י"ג, ולהציע להם את שהיה חסר לנו בתנועת הנוער שלנו: לימוד משמעותי במקורות ישראל ובמקורות הציונות והחלוציות, מפגש אמת עם עצמם ועם הזולת, רגישות חברתית, קבוצתיות [...] בניגוד לסדנאות המקוריות ביקשה החבורה לפתוח עצמה לכלל החברה הישראלית, ולקיבוץ ולצעירי הקיבוץ כחלק באותו מערך. היתה לנו הכרעה אידיאולוגית שזה לא רק לקיבוץ; המדרשה מבוססת על תכנים קיבוציים והארגון משייך עצמו לתנועה הקיבוצית, אך כארגון אנחנו פונים לכל החברה הישראלית, למרות שהמממן היחיד בתחילה היה התנועה הקיבוצית".

המטרה היתה ליצור שינוי תודעתי, לשבור את המחסומים הרגשיים של הצעיר החילוני אל מול זהותו היהודית. ההנחה היתה כי המחסומים הללו אינם רק עניין של חוסר ידיעה, אלא ניכור עמוק מן התכנים הללו והעדר תחושת בית במסורת היהודית, הנובע בין היתר מחשש כי היפתחות אליה תחייב אותו להמיר את אישיותו, לשנות את אורחות חייו ולהיות מישהו אחר. ברקע עמדו האסוציאציות של החזרה בתשובה, העדר אופציות של מונחים לניסוח זהות יהודית אחרת ופער בלתי ניתן לגישור בין חילוניות לדתיות. מטרת המדרשה היתה לייחד את הצעיר עם עולמות התוכן היהודיים ולהציע לו מסע בטוח. החזון העיקרי שלה היה ליצור בחברה הישראלית את התנאים שיאפשרו לציבור הכללי להרגיש בבית במורשתו היהודית. ניכוס המרכיבים מתייחס לכל חלקיה ומימדיה של התרבות – ארון הספרים, לוח השנה, מעגלי החיים, השפה והשימוש במונחים.

"הקמת המדרשה היה הניסיון שלנו להקים פרויקט לטעוני טיפוח", תיאר זאת שי זרחי. "אנחנו והציבור שלנו כולנו טעוני טיפוח רוחניים. עמדו לנו כמה מטרות: לפתוח מקומות סגורים בתוכנו הקשורים לזהותנו היהודית; לחדש קשר שנותק, להתחבר למקורות, לשיח הדורות; לאפשר לאנשים צעירים הנמצאים בתקופת גיבוש עצמי אחרי שירותם הצבאי, להביא בחשבון את התחומים הללו של רוח ותרבות בעיצוב הדברים הבסיסיים בחייהם, באמצעות התחברות לשיח הדורות. התפישה שהניעה אותנו היתה סוציאל-דמוקרטית. רצינו שבתוך העולם שאנו חיים בו תתפתח שפה של אחריות הדדית. רצינו ליצור חבורה של טעם לחיים, של צדק ורחמים. חבורה שתהווה מתרס נגד העולם הקפיטליסטי".

מטרה נוספת היתה להשפיע על התנועה הקיבוצית, לחזק את המימד האידיאולוגי של צעיריה, כפי שהסביר גיא צפוני: "התנועה הקיבוצית במשבר כלכלי חברתי, מחפשת את דרכה, ואני הייתי משוכנע

שהיסוד הכי חשוב בתנועה הקיבוצית, היסוד הרוחני-חברתי, חסר. זהו המרפא האמיתי הכי משמעותי שחסר, ולכן שווה להתמסר אליו".

פדגוגיה של זהות – התפיסה החינוכית ועקרונות הפעולה

ההנחה החינוכית של מייסדי המדרשה היתה, כי שינוי תודעה חייב להיעשות בשלושה רבדים – רגש, עמדה והתנהגות. "היה ברור כי אם המטרה היא השפעה על זהותו של היחיד נחוץ תהליך חינוכי ארוך ומתמשך, יצירת מסגרת לחוויה מכוננת זהות, יצירת מסגרת לחוויה טרנספורמטיבית", אמר שי זרחי, "ולשם כך יש לגעת בסיפור הביוגרפי בהקשרים קולקטיביים, יסודות היסטוריים של הסיפור הקולקטיבי, וזה מתעצב רק ברמה רב-ממדית. יצרנו מסגרות שנתנו לאדם הרגשה כי הוא עוסק בחייו, וכי הטקסט הנלמד נבחר מפני שהוא מרכזי לעיסוק בחייו, ולא בגלל חשיבות היסטורית אובייקטיבית מרוחקת".

בניגוד לדור המורים וההורים, עמד פה מבחן אחר לידע; המטרה היתה כי עם סיום המהלך החינוכי המשתתפים ירגישו יותר קשורים למורשת, ירצו לדעת יותר, ולא דווקא יידעו יותר. בהבאת הטקסט היהודי הם ביקשו למצוא אפיק התחברות, להראות את החיבור ואת הרלוונטיות של הכתוב בטקסט לחייו של היחיד, ולכן לא חשובים כל-כך הקשרים האחרים של הטקסט הדורשים בין השאר דיוק הסטורי. המדד להצלחה היה מידת שאיפתו של המשתתף בפעולה החינוכית לעשות משהו אחר בעקבות לימודיו – ילך ללימודים אקדמאיים בתחומים קרובים (מחשבת ישראל, ספרות עברית, היסטוריה, מקרא וכד'), יחזור לקהילתו ויפעל בתחומים הללו, יבטא בהתנהגותו את הרצון לעשות משהו בתחומים אלה בסביבתו, בחייו, בביתו.

תהליך השינוי היה במהותו חינוכי. ההכרעה לעסוק בממדי הזהות חייבה מהלך חינוכי, והרצון ליצור אלטרנטיבה לא-ממסדית ברוח הסדנה הוביל לעיסוק בחינוך הבלתי-פורמלי. עיצוב דרכי הפעולה החינוכית שוחח מצד אחד עם הסדנה כמקור השראה, ומצד שני עם התנסויות של רוב אנשי הצוות במסגרות אחרות, שהיו מעין מקור השראה שלילי, כפי שתיאר זאת מוטי זעירא: "לא אוניברסיטה, כי באקדמיה רוכשים ידע אובייקטיבי אך לא מעצבים זהות; לא סמינרים שהינם חד-ממדיים וחד-פעמיים במהותם; לא תנועת הנוער במובן של סיסמאות אידיאולוגיות מרוחקות. חיפשנו משהו רך יותר. התמקדנו בסדנה, אך ביקשנו להתאימה להוויותינו ולמטרותינו באותה תקופה". בנסיונו לנסח את מקורות ההשראה להתפתחותה של השיטה החינוכית במדרשה מונה שי זרחי מספר מסגרות שהיוו בו-זמנית מקור לחיקוי ולשלילה:

מקור ההשראה	לקחנו	לא לקחנו
תורת הנחיית הקבוצות	שימוש רק בהקשר התרבותי, התנסות בתהליכים בין-אישיים.	ויתור על אלמנט טיפולי.
בתי המדרש המסורתיים	חברותות, עיסוק במתח שבין הלכה ואגדה, בין רוח ומעשה, היחס בין לימוד כמטרה בפני עצמה, לשמה, ובין לימוד ככלי לעיצוב חיים ומעשה. יחס של קדושה לישן.	היררכיה שבראשה עומד רב, בעל סמכות בלעדית, ישיבה בשורות על-פי היררכיה של ידע וסמכות. הרחבת המושג "טקסט יהודי" מעבר לספרות חז"ל, התייחסות להגות וספרות המשבר, הגות חלוצית, ספרות ופרוזה ישראלים, ואף שימוש ביסודות לא יהודיים.

האקדמיה	תפיסה ביקורתית, רצון לשליטה דיסציפלינרית בהקשר תרבותי-היסטורי. כבוד לידע מתחדש.	ניכור, עמדה מרוחקת אובייקטיבית, חוסר רלוונטיות לישן, הירארכיה.
תנועת העבודה	קדושת החול, שיחה מתמדת המדגישה את עמידתו על היחיד מול קבוצה, יחיד שהוא חלק מקבוצה, הקבוצה לרשות היחיד ולא להפך.	במקום הפומפוזיות ביקשנו לחזק אותנטיות.
תנועות הנוער	תרבות המעגל, שוויוניות.	תרגום מקורות הידע לסיסמאות, אמירות ברורות על מקום היחיד במשימה.

בהשראת הסדנה והחינוך הקיבוצי, התאפיינו כלל פעולותיה של המדרשה כקבוצתיות. המטרה היתה ליצור קרקע צמיחה לקבוצה משמעותית, שהיחסים והשיחה בין הלומדים בה מהווים נדבך מרכזי בתהליך הלמידה. נפסלה דרך ההרצאה של בעל הידע, וכן נפסלה האפשרות של הבאת מרצים לתחומים שונים. ההכרעה היתה, אם כן, לבנות קבוצה קבועה עם מנחים קבועים המובילים את התהליך הקבוצתי, שהוא הבסיס המרכזי ללמידה.

הבחירה בקבוצה כמרכיב בסיסי ומרכזי ללמידה נשענה גם על העובדה כי עיסוק בזהותו היהודית של היחיד נוגעת בשייכותו לקולקטיב בו הוא פועל וחי, ולכן תהליך העיצוב ושינוי העמדות חייב להיות במסגרת המייצגת קולקטיב, בקבוצה. לדוגמה, הגילוי של הצעיר הישראלי כי הניכור והרתיעה שהוא חש מעניינים מסוימים בתרבות ובמסורת היהודית, כגון שימוש במילים מופקעות ממנו כמו קדושה, טהרה וכו', הם אינם נחלת קבועותיו הביוגרפיים האישיים, אלא משותפים לכלל בני דורו כחלק מהתרחשות חברתית והיסטורית רחבה. גילוי המרכיב הדומה והמשותף לו ולחבריו בתחושות מעין אלו יהווה עבורו כוח מחזק בבואו לעשות ולפעול, הן במישור הצמיחה והשינוי האישי, הן במישור הכללי יותר. "החשיפה לסיפורים ביוגרפיים נוספים, תפישות שונות, היתה בבסיס תפיסתנו", אמר על כך שי זרחי. "הנטייה שלנו היתה ללכת לקבוצות, למרחבים של זיקות אלו עם אנשים נוספים [...] היתה לנו אינטואיציה בבריאות שרובנו כי האדם יוצר ומתפתח בזיקה של שונות ודומות. עיצוב הזהות נע בין מרכיבים דינמיים קבועים ובלתי קבועים".

מהלך ההקמה של המדרשה היה כרוך בהתרחקות מסוימת מהאבות (והאם) המייסדים, קו שהתבטא ברצון להישאר אותנטיים ונאמנים למוטיבציות המאפיינות את החבורה. מוטי זעירא סיפר על פגישה של מייסדי המדרשה עם מוקי צור, כשהביאו לפניו את רעיונותיהם: "מוקי הקשיב היטב לדיבורינו הנרגשים ולחלומותינו חובקי העולם, ובדרכו הזהירה ניסה לצנן מעט את התלהבותנו. במיוחד היה רגיש לסוגיה שראה בה מתכון בדוק לשברון לב עתידי: יש כאן יותר מדי כוחות על מעט מדי מקום, אמר (ובדבריו הדהדו סיפורי הראשית על התרסקותה של ביתניה עילית, משבר קבוצתו האינטימית של צבי שץ, מאבקי המנהיגות בגדוד העבודה, ועוד ועוד). לבסוף, משחש את האנרגיה שהוצתה ולא רצה לצננה עד מוות, הציע תכנית פעולה: עליכם להסתער על אורנים! [...] להתחיל ללמד במערכת האקדמית, להתברג במשרות ההוראה, לתפוש עמדות הנהגה. כך ניתן יהיה להשפיע בטווח ארוך על מערך הכשרת המורים ועל דמותו של המחנך במערכת החינוך הקיבוצית והישראלית. משיצא מן החדר הסתכלנו זה על זה בתמהון מסוים והמשכנו בדינונו. ממרחק הזמן אין לי כל ספק כי היתה בהצעה זו מחשבה מרחיקת לכת, מנומקת היטב ומעשית. אך הטמפרמנט שלה לא התאים לנו. מה לנו, ילדיו החופשיים של עולם הסדנאות והמכון הציוני, ולהכשרת מורים הממוסדת והכבדה? רצינו משהו אחר".

ייחודה של המדרשה והצופן הגנטי של פעילויותיה, הקוד שבאמצעותו הגדירו אנשי המדרשה את עצמם ושעליו הקפידו הקפדה יתירה בהקמתה ובשנותיה הראשונות, מבוססים על השילוב בין מספר עקרונות וקווי פעולה:

- 1. אותנטיות** – היתה חשיבות רבה לכך כי מה שנעשה משקף את המקום שבו אנו נמצאים ואת מה שאנחנו מאמינים בו, ללא היענות לצרכים פוליטיים, שיווקיים, חיצוניים לנו.
- 2. רלוונטיות** – הקטנת הניכור התרבותי שחשים רוב חברי הציבור שלנו ממורשתם התרבותית אפשרית על-ידי חשיפת הרלוונטיות והקשר של עולמות תוכן אלו לערכים ולחיי היום-יום שלו.
- 3. סולידריות וקהילתיות** – רצון לכוון חברה שבה מתקיימת אחריות וערבות הדדית, שונה ומוקטנת מהטוטליות הקיבוצית, שהיוותה עבור כולנו שותפת-שיח מרכזית, סמויה וגלויה.
- 4. מורשת יהודית פלורליסטית, משתנה ופתוחה** – יצירת שיחה בין-דורית ורב-דורית המבוססת על לימוד מקורות מארון הספרים היהודי לדורותיו. הבנת המציאות הקיימת בהתבסס על המקורות היהודיים והמסורת היהודית כמקור השראה לשינוי החברה היהודית בישראל.
- 5. קהילת מחנכים** – המסגרת היא המהות. החבורה המקימה מהווה בעצמה, בו-זמנית, גם את מושא הפעולה וגם את נושאה. בעצם קיומנו ובאופן התנהלותנו כארגון אנו מקיימים ומממשים את מה שאנו מפתחים כתורה חינוכית, תרבותית וחברתית.
- 6. הקבוצה כמסגרת להתפתחות היחיד** – בהשראת הגותו של מרטין בובר, הגורסת כי יחסי אני-אתה הינם מראה להתפתחותו של היחיד, זירת הפעולה החינוכית עוצבה במסגרת הקבוצה. על-מנת לכוון תרבות, לנכס שפה ערכית, יש לחזק את מיקומו של היחיד בקבוצה. דרך חיים בקבוצה, תוך כדי התבוננות מתמדת על תפקודו של היחיד ויחסי הגומלין שמתקיימים בין היחידים לקבוצה, מתרחש ביחיד תהליך התפתחות בתחומים חינוכיים, חברתיים ותרבותיים, ואלו מהווים מרכיבים מרכזיים בתפיסתו את עצמו ומבססים את תהליך גיבוש זהותו.
- 7. פני הארגון כפני הסדנה** – התאמה בין המישור החינוכי והמישור הארגוני בכל הרמות – הפעולה, השיטה והתכנים. ההתאמה בין הפעולות החינוכיות ואופן ההתנהלות הארגוני מבטאת את הערכים והעקרונות המרכזיים. למשל, כפי שאין היררכיית ידע בין המנחים ונעשה מאמץ לטשטש את ההיררכיה בין הלומדים למלמדים, כך ברמה הארגונית קיימת מערכת שכר שווה לכל חברי הארגון, ללא הבחנה תפקודית בין מנהל, מזכירה, מנחה חדש או מנוסה. ההבחנה היחידה נעשית ברמת הוותק בארגון, כי היא מבטאת עניין חשוב ומרכזי – המחויבות לאורך זמן לחבורה ולמשימה, ועל כך ניתן תגמול מובחן.

המבנה הארגוני

המאפיין הבולט של המבנה הארגוני של המדרשה עם הקמתה היה תפיסת התחום הארגוני כמשני בחשיבותו, ולכן במובן מסוים הוא נזרק ככדור מיד ליד. לאחר שנת ההקמה, שהיתה מבוססת על הגרעין המייסד במימון ימי פעילות ושכר לחלק מעוזבי הקיבוץ שבין חברי הקבוצה, החלה מתבהרת התמונה: על-מנת להקים את המדרשה ולבססה אי אפשר להמשיך במתכונת הקיימת; יש צורך ביצירת תפקידים מיוחדים של ניהול הארגון ומזכירות אדמיניסטרטיבית. "התחושה היתה כי ככה אי אפשר להמשיך", מסכם במבט לאחור גיא צפוני, שהוביל את ההקמה בפועל. "אין מבנה ארגוני שהוא תודעה, בחירה. יש מערכת יחסים שמעצבת דפוסים של מבנה ארגוני, יש מעגלים של תחושת שייכות. אני יודע שיהיו איתי שם, שאני לא לבד. הכל בנוי על הקשר הזה, משם מחליטים את ההחלטות ונותנים גיבוי ומבלים ביחד, מנהלים ומבלים ביחד. הכל אורגניזם אחד. הבנתי שאי אפשר להמשיך ככה, שאני לא אוכל לרכז את זה. הרגשתי שלא יהיה זה נכון שאני אשלם את המחירים: אני מנהל אבל בלי יכולת לקבל החלטה, אני מרכז את כל הידע ומחזיק את כל הקשרים הארגוניים מול המערכות החיצוניות. הבנתי באופן ברור שאי אפשר להמשיך ככה; ראיתי מולי יומרה גדולה מאוד, שהאופן לממשה הוא בלתי אפשרי. בסוף יום צוות משמעותי, אחרי שיחות קרובות של ניהול העולם, כולם הולכים ואני מכבה את האור ומנקה ואוסף את השיירים. לא הייתי ממורמר ולא הרגשתי מנוצל, פשוט הבנתי שככה זה לא יקום, זה לא יכול להמשיך ככה. צריך מנגנון שיטפל בצרכים הארגוניים. אך

כדי לא לאיים על השיח, כדי לא לפגוע בחברותיות, ללכת על ביצים עם התחום הארגוני, הבאנו אותך. את אחת מבפנים שיוזעת את השפה, עברה סדנה, אך מספיק רחוקה ולא מחויבת לסיפור ההקמה, ולכן יכולה לעשות זאת".

החיפוש אחר מועמדים מתאימים היה תמיד בדרך של גיוס אישי של "מוכרים", מי ש"מדבר את השפה" ועבר את "כור ההיתוך" של הסדנה. זה היה הגורם הממיינ המועדף, והוא בולט בדברי מוטי זעירא: "מושג הניהול בכלל והניהול ההיררכי היה זר לקו של הסדנאות. הנסיון לחיות ולעצב ארגון ברוח הסדנה, שם במרכז הנורמות הארגוניות שיח המבוסס על אותנטיות, ספונטניות, אי-פורמליות. זו היתה הדרך בה נקבע מי שייך. וכך נקבע האופן איך מצטרפים. כדי להיות חלק מהמדרשה אתה צריך להכיר, להיות חלק מהשפה הסדנאית, לצחוק מהמיתולוגיות הפנימיות. מידת השליטה במיתולוגיות היא אבן בוחן לרמת שייכותך, לקביעה באיזו מידה אתה חלק מהמעגל האינטימי. מבחן הכניסה התבסס על מידת השליטה בשפת הסדנאות והיכולת להיות המנחה המיוחד של הסדנה".

לכן ברור היה כי לתפקיד מנהל המדרשה ייבחר אחד מבוגרי הסדנאות. התחלתי את תפקידי כמנהלת המדרשה ב-1989, ומטרתי המרכזית היתה גיוס משאבים והצבתה של המדרשה על מפת הארגונים החינוכיים. הוחלט להעסיק גם מזכירה לכל העניינים השוטפים, ובאותה שנה החלה אתי מצליח את עבודתה בתפקיד זה. היה זה התפקיד היחיד במדרשה שאוּש על-ידי מישהי זרה לחלוטין לעולם הסדנאות, זרות רחוקה שאפשרה להכיל ולא לאיים על המרקם ועל השפה.

המערך הארגוני של המדרשה פעל בשני מישורים. כלפי חוץ המדרשה מעולם לא התקיימה כגוף עצמאי בעל יישות משפטית נפרדת. ההכרעה הפנימית היתה להשען על המערך המנהלי של מכללת אורנים. כך, למשל, עובדי המדרשה היו באופן רשמי עובדי המכללה. אולם בהסדר מיוחד עם הנהלת המכללה הוסכם שהמדרשה תתקיים כמשק כלכלי סגור; דהיינו, הוצאותיה יהיו בהתאם להכנסות שצוות המדרשה הצליח לגייס, וההכרעות על אופן חלוקת התקציב והשימוש בו יהיו נתונות באופן בלעדי לחבריה. כלומר, כלפי פנים המדרשה התנהלה כגוף עצמאי לחלוטין שאינו כפוף לנורמות ההעסקה ותנאי העבודה של המכללה.

בשנת הפעולה השנייה של המדרשה נפתח עידן חדש בחייה, עם היווצרותם של שני מעגלים: מעגל המנחים ומעגל הצוות המתאם והמזכירות האדמיניסטרטיבית.

מעגל המנחים: בשנים הראשונות היה מעגל המנחים המעגל המרכזי הבלעדי של המדרשה. הביטוי הסמלי לכך היה השתתפות ביום הצוות, המסגרת שביטאה את מהותה של המדרשה, את השותפות, את היחד ואת המשכיות דפוסייה של הסדנה. בזאת נתפסה ייחודיותה של החבורה המייסדת, שם מומשה האחריות המשותפת ונקבעו כיווניה ודרכה של המדרשה הן כארגון והן כחבורה. "המדרשה היא לא מקום עבודה, היא משימת חיים", אמר מוטי זעירא, "לכאן לא מצטרפים בראיון עבודה, אלא בתהליך עיצוב ארוך, שמטרתו המרכזית היא לעבור טרנספורמציה והתנסות בחוויה המשותפת של חבורה קרובה הצועדת ומממשת משימה משותפת. מעגל המנחים היה לב ליבה של המדרשה, המעגל מימש את היכולת שלנו לקדם את מה שאהבנו לעשות ביחד ולכן לא היה צורך בניהול".

"המנחה הוא לא מורה השולט בידע, אך גם לא פסיכולוג מומחה בשיטות הפסיכולוגיות והדינמיות בתחום", מתאר מוטי זעירא את תפקיד המנחה. "המנחה במדרשה הוא מחנך רב-תחומי, מחנך שמתמחה בכמה תחומים ובעיקר בחיבורים שביניהם ובכמה סוגי פדגוגיות. מעגל המנחים יצר והיווה למעשה מעין חבורה". שי זרחי אמר בעניין זה: "לא קבוצה של אינדיבידואליסטים, אלא המדרשה היא ארגון שמשקף את האינטרס המשותף של חבריו. אצלנו יצירת החבורה היתה מוטיבציית חיים, רצינו ליצור יכולת של אינטימיות גם בעבודה, גם במשפחה. יסודות חברתיים משותפים שהיו מוסכמים וביקשנו לממש אותם בתחומי חיים שונים. וכך עברנו ביחד חוויות שבנו והחזיקו אותנו ויצרנו הרבה טקסי אשרור, שיחות ופגישות בתוך הצוות שמחזקים מימדים של אינטימיות ומבססים אותה כדרך המרכזית".

הצוות המתאם ומזכירות אדמיניסטרטיבית: מערך הניהול היה מורכב מצוות מתאם (מאוחר יותר מזכירות המדרשה) ובצידו מזכירות אדמיניסטרטיבית.

הניהול היה בנוי על צוות קטן של שלושה-ארבעה חברים וחברות, שנשאר בתפקידיהם לאורך כל העשור הראשון. לימים הוא ייקרא "צוות תיאום" ("כי אין מנהלים במדרשה"). שניים מתוכם נמצאו

כמעט שבוע מלא במדרשה, והיו אמונים על ניהולה – הקמת כל תשתיות הפעולה הארגוניות, שיווק התוכניות החינוכיות, גיוס הכסף, השגת ההכרה של מוסדות חיצוניים ותמיכתם במדרשה. תפקידו המרכזי של הצוות הזה היה אפוא ליצור את המרחב והתנאים לעשיית "הדבר האמיתי", והוא הפעולה החינוכית וקיומה של חבורת המנחים. "העיסוק בסוגיות הארגוניות נתפס כבזבז זמן וחילול הקודש", נזכר מוטי זעירא. "הדימוי שלי לקוח מביתניה עלית. הגזבר של החבורה הוא שדאג במסירות איך להביא לחם, שיהיה איפה לעבוד, דאג לתשלומים כדי לקיים את המקום, והחבורה כולה עסקה ברוח, באידיאלים, בהקמת חברה ראויה, בדברים החשובים באמת. העולם החומרי הוא משני בחשיבותו, וטוב שיש מי שעוסק בצרכים הבזויים של הקיום. גזבר ביתניה לא זוכה למקום של כבוד, לא זוכה להערכה, הוא פועל מאחורי הקלעים ויודע את מקומו הנחות בתוך המארג הקבוצתי".

אנשי המדרשה ביקשו לשמור על עקרונות הפעולה החינוכית גם בתחום הניהולי. וכך מונה שי זרחי את העקרונות הניהוליים של המדרשה בשנותיה הראשונות: "**חברותיות** – עושים את הפעולה חינוכית והארגונית ביחד. **שוויוניות** – כמו שבתחום החינוכי-לימודי כל אחד יכול לפרש, כך גם בתחום הניהולי כל הפרשנויות שוות. **אחריות חברתית** – אמות מידה משותפות לפרנסה, לשכר, להתנדבות; פאתוס של אחריות אדם לאדם, להתנדב, להיות איתו. ניהולו את מקום העבודה, את הארגון, כמו שמנהלים משפחה. **ניהול משותף** – ניהול מאוד שטוח ומשתף. הקטנת ההיררכיה ברמה הניהולית תאמה את תפיסת הקטנת ההיררכיה בתהליך הלימודי (עם הזמן גילינו שזה בלתי אפשרי). **הרחבת תחומי חיים משותפים** – יצרנו שותפויות בתחומי החיים, גם בחול וגם בקודש. **דוגמה אישית** – רצינו ליצור לעצמנו מסגרת חיים שאין בה רק התכוונות, אלא גם דוגמה אישית, לתת ביטוי ממשי בחיינו לאותם דברים שחשוב לנו להנחיל. **זולתיות** – עניין באחר, לראות אחד את השני. ניהול שרואה את היחיד".

עקרונות אלו באו לידי ביטוי בתהליך קבלת ההחלטות, שנעשה אף הוא בדרך של דיאלוג המבוסס על שיח זהות. במושג "שיח זהות" (שטבע אבי שגיא, בשונה מ"שיח זכויות") אני מתכוונת לדיאלוג המביא בחשבון את כלל ממדי היחד של חברי הקבוצה, ואשר מטרתו לחולל שינוי אצל משתתפיו. שיח זהות כזה הלך והתפתח בצוות המדרשה והיה למאפיין מובהק שלה. בין היתר הוא בא לידי ביטוי בכך שכל הנושאים נדונו במסגרת צוות המנחים, הגוף בעל הסמכות העליונה, שניהל עקרונות את דרכה של המדרשה. התהליך היה מבוסס על דיונים ארוכים, ללא הקפדה יתירה על מסגרת הזמן. כאן דנו על הנושאים המרכזיים, כמו צוותים, מסגרות פעולה, דרכי הנחייה וכו', וההחלטות התקבלו בהסכמה, ללא הצבעות. הדיונים נערכו בצורה של שיחה, שבה היה מקום נרחב להתייחסות לתחושות של החברים ולנושאים הבין-אישיים, משום שהם נתפסו כעיקר וכבעלי משקל רב בעיצוב קבלת ההחלטות. הביטוי "אני מרגיש/ה ש..." נשמע הרבה בדיונים האלה, ולעתים קרובות הוא בא לתאר לא רק תחושות אלא גם עמדות ודעות. בדיון כזה, שנושא אופי של שיחה, של דיאלוג המבוסס על שיח זהות, שבו כלל המרכיבים של היחיד מובאים בחשבון, אין כל ודאות לגבי המסקנות. וכך, החלטה על הצעה שנולדה תוך כדי הדיון, כתוצאה מהשיחה, נחשבה כמדד לדיון מוצלח.

מבנה השכר היה התחום הרגיש והמורכב ביותר בתחום החיים הארגוניים. כאן עלתה, בסמוי או בגלוי, שאלת התגמול וההערכה, שהיתה האיום הגדול ביותר על מערכת העקרונות, ובייחוד על השוויוניות. כאמור, תקנון השכר ביטא את השוויוניות, את האחידות בתרומה ואת החשיבות של כלל התפקידים בארגון, והבחנה היתה קיימת רק במרכיב אחד – שנות העבודה והיקפה. ותק היה קריטריון עיקרי למחויבות של חברי הארגון כלפיו, ועל כך ראוי היה לתת תמיכה, עידוד וההכרה. לא במקרה היה זה התחום שחברי הארגון התגאו בו מאוד בשנים הראשונות, והוא היווה מרכיב מרכזי בתעודת הזהות של המדרשה. היה בו מימד מתריס הן כלפי התנועה הקיבוצית הנתונה במשבר, והן כלפי מכללת אורנים, המבוססת כמוסד אקדמאי על מערכת היררכית והבחנות בין תפקידים שונים, בעיקר בין סגל מינהל לסגל הוראה. "אצלנו כולם שווים, כל סוגי העבודה שווים בחשיבותם ובתרומתם לקיומו של הארגון", מתאר זאת גיא צפוני. "ובנוסף לכך היתה תחושה כי זו זכות גדולה מאוד להיות חבר בו. ממילא למדרשה אין יכולת כלכלית לתגמל את האנשים על-פי מה שהם נותנים או מה שמצופה מהם לתת. ולכן מה שנותנים הוא לא פונקציה של מה שמצפים שכל חבר ייתן, אלא פונקציה של המשאבים שיש. זו זכות כל כך גדולה להיות פה, שחברי המדרשה בכלל צריכים לשלם לארגון על האפשרות לקחת בו חלק, על האפשרות לעשות דברים שכל כך אוהבים, על הזכות להשתייך לחבורה הזו".

תחושת הייחודיות וההתרסה קיבלה משנה תוקף בתביעה - ולבסוף גם בהסכמה - של הנהלת המכללה לאשר קיומו של תקנון שכר ייחודי לאנשי המדרשה, במנותק מהקריטריונים של המכללה. שאלת הסמכות והאחריות טמנה בחובה את המתח הרב שבין הרצון לפעול על-פי עקרונות הפעולה והתפיסה העצמית המבוססים על שוויוניות, חברותיות ושיתופיות, לבין תביעות היום-יום והצורך לקבל החלטות בעניינים שוטפים. בפועל התנגש העיקרון עם הפער ברמת המעורבות בין חברי הארגון. לפער הזה היה כמובן גם הבט תודעתי, שהביא להיווצרותה של מנהיגות פנימית חזקה, מגובשת ומובילה. היא היתה האחראית והממונה על עקרונות הפעולה והמעצבת שלהם, אך במרכזיותה היא איימה על עצם האפשרות ליישם אותם ולפעול. בעשר שנות קיומה הראשונות, ההגדרה של מנהל המדרשה היתה חיצונית במהותה. במידה רבה המנהל היה דמות המוצגת כלפי חוץ כנושא התפקיד הזה, אך בפועל הניהול היה מבוסס תמיד על צוות קטן, מגובש, אינטימי, שחבריו בעלי מחויבות גבוהה זה לזה, שבלטו בו אחידות והסכמה על החזון, הדרך ודרכי הפעולה. מנהיגות זו גובתה בדרך כלל על-ידי רוב חברי המדרשה, ונתמכה בעיקר על-ידי החבורה המייסדת.

בצד האחידות הרעיונית ותחושת השליחות היו מתחים רעיוניים, ערכיים ובין-אישיים, שבאו לידי ביטוי בתחומים שונים ונדונו באין-ספור שיחות ארוכות במסגרת מעגל המנחים, בלימוד המשותף ובעבודה התהליכית. חילוקי הדעות התעוררו בעיקר סביב שאלות הנוגעות לתחומי הפעולה: מה הם יחסי הגומלין שבין התכנים והתהליך הבין-אישי? מה זה אומר להצליח - לעבוד עם כמה שיותר אנשים, ולכן אולי צריך להתפשר על מבנה הפעולה החינוכית, או לעשות עבודת עומק עם קבוצות קטנות? מהי המחויבות של חניכי הסדנאות ללמידה או מעשה חינוכי? מהי המחויבות שלנו כלפי המשתתפים בסדנה - לגייסם למשימה לאומית ולפעולה בקיבוץ או בחברה או לקרבם אל עצמם ואל נאמנותם לעצמם? אותנטיים וקשובים לקול הפנימי או מגויסים למשימה חברתית כוללת? את מה אנחנו מבקשים לחזק בסדנה - צמיחה אותנטית של יחיד, מנותקת מהקשר אידיאי, או מימוש במסגרות סולידריות חברתיות כוללות? והיו גם ויכוחים סביב שאלות ניהוליות, כגון גיוס כספים ממקורות חיצוניים.

פעילויות

ההחלטה לפתוח את שנת הפעילות הראשונה היתה ביטוי לרצון "לחדש את מפעל הסדנאות שעברנו רובנו באפעל, ולהתאימו למציאות החיים החדשה", כפי שמגדיר זאת מוטי זעירא. "היה ברור שאנחנו הולכים בפורמט של הסדנאות ולוקחים את התשתיות, את חלוקת התכנים ואת שיבוץ המנחים". צוות המנחים גויס מתוך המעגלים המוכרים של הסדנאות, וגם קהל היעד המרכזי הוגדר בדומה להגדרת הסדנאות - בני קיבוצים בוגרי צבא. תהליכי הגיוס של הצוות והמשתתפים ועיצוב תוכני הלימוד שיקפו מתח בין-דורי בין בוגרי הסדנאות הראשונות לבין הצעירים יותר, בוגרי הסדנאות הבאות. לדברי מוטי זעירא, "המתח הבין-דורי התבטא בעולמות התוכן, מתח שיעצים עם השנים, בין התחום הקיבוצי-רוחני לבין הפן הפוליטי-כלכלי-היסטורי, בין השקפת עולם רוחנית-יהודית להשקפת עולם פוליטית. כך גם לגבי תהליכי הגיוס. גיא וניר הצעירים יותר פעלו ברמה מוסדית מול תנועות הנוער והתנועות המיישבות, ואנחנו גייסנו אישית מאדם לאדם, מהמעגלים הקרובים לנו מהלימודים, מבוגרי הסדנאות. גיוס אישי. הלכנו מקיבוץ לקיבוץ".

סדנאות בין-תחומיות לצעירים

בשנים הראשונות, לב ליבה של הפעולה במדרשה היו הסדנאות הבין-תחומיות, בתחילה לצעירים בוגרי צבא ולאחר מכן סדנאות לתנועות הנוער ולמתנדבים לשנת שירות. לקראת פתיחת הסדנאות, באוקטובר 1989, הופץ בין חברי הצוות, המנחים המיועדים, מכתב ובו "הגיגים ומחשבות לקראת דיון עקרוני ומסודר על התכנים המטרות והכוונות של כל אחד מהמנחים בתחומים השונים". וכך הגדירו מובילי החבורה את היעדים והמטרות של סדנאות הצעירים:

שי זרחי: "מפגש לימודי זה בא להעמיק את המודעות לאבני התשתית של תרבותנו החדשה ישנה [...]. נעמוד על הקשר שבין רובדי הזוויות השונים, האישי-פסיכולוגי עם הלאומי-תרבותי: מה בין קרע נפשי לקרע תרבותי".

מוטי זעירא: "בשיעורים שלי אני מנסה לשבור את המחיצה. לשלוח יד, לגעת, למשש באיברים מוצנעים [...] ההיסטוריה היא קודם כל בני אדם חיים. שורשי בארץ הזו, השקפת עולמי, צורת חיי תתעשר ותצמח ממפגש אנושי כזה [...] רחל המשוררת וטרומפלדור, המתאבד האלמוני מבית הקברות בכנרת, קבוצת ביתניה וגדוד העבודה, הינם חומרים לבניין החי כאן עכשיו עם חברי לדרך". הדס זריז: "מדוע בכלל סדנה בין-תחומית ומדוע ליצור שילוב של תקשורת חברתית עם לימוד רוחני-חברתי? [...] מסגרת העבודה הקבוצתית מטרתה צמיחה אישית שיש בה מרכיבים של התפתחות, קבלה, בחירה עצמית ואחריות אישית ושכלול יכולת התקשורת החברתית של חברי הקבוצה [...] נקודת המוצא לשילוב היא תפיסת האדם כמכלול של גיל ונפש [...] עיסוקנו בסדנאות מתמקד בייסורי הנפש ובצימאון הרוח ולא רק בצורכי הגיל [...] אנו מניחים כי בכל אחד מאיתנו קיים הקרע הזה הן כיחיד בתוך החברה הקיבוצית והישראלית [...] יש בנו רצון אמיתי ליצור מפגש בין המשבר הפרטי, העכשווי, למשבר הכללי הרוחני, ולהתעשר ולהעשיר זה את זה".

גיא צפוני: "בלימוד החג והמועד נעמוד על השאלה, האם כבר השתחררנו מהצורך הכפייתי להדחיק כל זיקה אל עולם הסמלים היהודי מחשש שיבלע אותנו חזרה אל תוכו? האם אפשר לקיים מרקם תרבותי נורמטיבי גם מחוץ לחיי קהילה, כאדם יחיד בכרך של ימינו? העיסוק בחג הוא הקטליזטור לבדיקת תהליכים אלו, מאחר וזהו היסוד היחידי כמעט שלא יכלו או לא רצו המייסדים להפקיע מעולמם. מהחג והמועד אפשר להקיש על יסודות אחרים בחיינו".

אורה ארגמן: "עידוד ועזרה בתהליך של צמיחה אישית וגיבוש השקפת עולם אישית הם מטרה כללית של הסדנה, בגישה הומניסטית יהודית-ישראלית".

הפרסום הראשון קורא לחברי קיבוץ בשלבים שונים של חייהם להירשם, כל אחד על-פי גילו ושלב חייו, לאחת משלוש הסדנאות: י"ג, בוגרי צבא "התקועים בקיבוץ לשנה לפני הלימודים", ו"חברי קיבוץ בני 28-49 (אפשר גם צעיר ומבוגר יותר), שסיימו את שלבי הנדידה, קבעו את ביתם ומעוניינים לקחת חלק בחיי החברה התרבות והרוח שבקיבוצם". חברי הקיבוצים בשלביהם השונים מוזמנים למסגרת שבה "ביכולתנו לצייד את הצעיר [...] בכלי רוח ונפש להמשך דרכו בחיים ובקיבוץ"; "לחברי הקומונות הזדמנות לנסות ולהביא לידי מימוש תכנים שעולים בסדנה ולעצבם לחיי יום יום. מעין מעבדה אינטנסיבית לבדיקת רעיונות שיתוף, אחריות וזהות יהודית ציונית, מיני קיבוץ כאן ועכשיו"; "להפוך את השנה מתחנת מעבר לנתח משמעותי של חיים וצמיחה"; "ללוות את משברי הקליטה של צעיר בקיבוץ בתוך מסגרת תומכת של קבוצה"; "לאפשר לצעיר לבחון עצמו מחדש בתחומי לימוד אינטלקטואליים, ללא השוט המאיים של הלימוד האקדמאי"; "ליצור מסגרת למפגש חברתי-תרבותי בעל איכויות בין אנשים צעירים ממקומות אחרים"; "רוב המחשבה והעשייה מתמקדים בתחומים הצרכניים כלכליים וכן בתחום הארגוני-חברתי. תחומי הרוח-הצד הרעיוני והתרבותי אינם מטופלים [...] תחומים אלו חשובים ביצירת מוטיבציה שיתופית, שבלעדיה אין טעם וכוח לחיי שיתוף"; טיפול "ביצירת האיזון הנכון לחיי יחיד-קהילה".

בדף הצעה לסדנאות צופים-אורנים שפורסם במאי 1990, תוארה הסדנה הבין-תחומית במלים אלו: "[...] סדנה המשלבת תהליך ותוכן. התכנים בהם אנו עוסקים נוגעים בשאלת עולמו הרוחני, החברתי והפוליטי של האדם היהודי-ישראלי בן זמננו. מהמקורות היהודיים והכלליים אנו שואבים יצירתיות, איתה אנו באים ומנסים לבחון את עולמנו. בוחנים תקפותם של רעיונות אלו ונגיעתם בנו. תחום התהליך משלב התמודדות ומפגש בין-אישי, התמודדות עם 'בלמים' אישיים [...] רכישת כלים לשיחה 'בונה'. כלים לביורר בין-אישי וקבוצתי [...] בסדנה מנחים יחד מנחים מתחומים שונים. ההנחיה המשותפת יוצרת אקלים המאפשר צמיחה בדרכים שונות לשותפים בקבוצה המונחית".

השנה הראשונה נפתחה עם שתי סדנאות צעירים ושתי סדנאות למתנדבים לשנת שירות. תוך שנים אחדות היו 10-15 סדנאות עם כ-50 משתתפים בשנה.

בעשור הראשון לקיומה פותחו במדרשה יוזמות ופעולות מגוונות: תוכנית בר-מצווה, סמינרי י"א, יהדות לעולים חדשים, מפגשי חיילים, ימי עיון למחנכים ולרכזי דור צעיר. מוטי זעירא תיאר את הדרך בה צמחו היוזמות האלו: "איך קמות יוזמות? איך מתפתחת הפעולה? חברי צוות ממעגל המנחים, מתוך הצוות הגרעיני, מרגישים שהם רוצים לעשות משהו, לקדם תחום שחשוב להם, ואז החבורה נותנת לזה גיבוי". המדרשה היא המקום להגשים חלומות. תפקיד חברי הצוות להמריא קדימה עם החלומות והיוזמות שלהם, ותפקיד הצוות המרכז ליצור את כל התנאים לכך".

כל הפעילויות האלו היו מאופיינות ביסודות הסדנאיים ונעשו בהשראת המדרשה. יסודות ועקרונות הפעולה של המדרשה, שנתפסו כך על-ידי אנשיה, ועם הזמן גם על-ידי גורמים חיצוניים, היו: פעולה בקבוצה; שימוש פונקציונלי בטקסט (במידה שבה הוא עשוי לשמש מצע לבחינת היכולת של היחיד להתודע לעצמו); ייחוס חשיבות לתהליכים בין-אישיים; דומיננטיות ללימוד בתחומי התרבות היהודית; עיסוק בטקסים וחגים.

לוח השנה ומחזור החיים היהודי – טקסים ומסורות

במקביל ליוזמות החינוכיות, במהלך השנים הראשונות לקיומה של המדרשה, החלו מתעצבים בה דפוסים של טקסים לאירועים שונים. הדבר נבע בעיקר ממהלכי חייהם של חברי הצוות (חתונות, לידות ראשונות, הקמת בית וכו'), והוקם צוות חגים שעסק בניסוח ובעיצוב חגים וטקסים שיתאימו לציבור החילוני ולרוח המדרשה. וכך, החתונה הראשונה, שנערכה ב-1986, הביאה לעריכת סמינרים לזוגות לפני חתונה; הבריתות הראשונות לתינוקות שנולדו בשנת 1992 הביאו לגיבוש טקס ברית מילה; והפניות הראשונות לעיצוב טקסי בר/בת-מצווה במסגרת המשפחה הגיעו בעקבות סמינרי הבר-מצווה שהוצעו לבתי-ספר ולקהילות שונות.

בית המדרש

יריב בן אהרון, מאבותיה הרוחניים של החבורה, שהצטרף כחבר צוות לתלמידיו לשעבר, הביא לפניהם ב-1992 הצעה להקים במסגרת המדרשה בית-מדרש לציבור החילוני. המטרה היתה ליצור מסגרת למידה עבור אנשי רוח, תרבות וחינוך בציבור החילוני, אשר, בשונה מהסדנה, תדגיש יותר את הלמידה המרוכזת, התנסות בלימוד הבית-מדרשי ורכישת ידע. ההצעה כללה מתן תמיכה ללומדים באמצעות מלגות ממשרד החינוך, והצוות נערך בהתלהבות להגשמת הרעיון. בית המדרש נפתח בשנת 1993 עם כ-15 משתתפים. הלימודים נערכו במשך יום מלא פעם בשבוע, והמשתתפים היו זכאים למלגת לימוד ומלגת חיים צנועה. בית המדרש הלך והתפתח, ובשנות השיא של פעילותו היו כמה מסלולים נפרדים עם תת-התמחויות לקבוצות שונות, כגון תלמוד ומדרש, ספרות ושירה, פרשת השבוע, הגות חלוצית, תרבות יהודית וחגי ישראל, מחשבה חברתית. המשתתפים בבית המדרש נדרשו להגיש או לבצע פרויקט אישי בתום שנת הלימודים, והיו דיונים לגבי טיבו – האם רק הדרכה ועבודה עם אחרים, או גם כתיבה ופרסום כלשהו ייחשבו כפרויקט. במשך שנים היה בית המדרש המסגרת הלימודית המרכזית של המדרשה, ואחדים מבוגריו עברו להנחות קבוצות במדרשה ומחוצה לה.

"ניגון" – בית-מדרש לחילוניים ודתיים

מייד אחרי רצח ראש ממשלת ישראל יצחק רבין ב-1995, יזם שי זרחי, ממקימה של המדרשה, מגעים ראשונים עם הציבור הדתי-לאומי, ובייחוד עם המנהיגות של ישיבת מעלה-גלבוע. אחרי כמה מפגשים עם רבנים מרכזיים, אנשי רוח ומנהיגי ציבור, נקבע מפגש לימודי שמטרתו מציאת ערוצי שיח ולימוד משותפים. בעקבות המפגש הזה נוצרה מסגרת לימודית של דתיים מסביבת מעלה-גלבוע (בעיקר קיבוצים דתיים) וחילוניים מסביבת המדרשה. כ-40 משתתפים נפגשו פעם בחודש בגניגר או בטירת-צבי במשך שנה, ובסופה החליטו הרב שמואל ריינר והרב יהודה גלעד ממעלה-גלבוע וביני

תלמי ושי זרחי מהמדרשה להקים בית-מדרש לדתיים וחילוניים. בתחילת 1996 זימן שי דיון במדרשה "על סוד השיח עם הציבור הדתי-לאומי – דיון על דרכה הדיאלוגית של המדרשה". בנייר העמדה הוא הציג את הפעולות שהתקיימו בהקשר הזה וביקש להקים את בית המדרש "ניגון" למפגש לימודי מתמשך בין דתיים וחילוניים. "הקשר עם [...] הציבור הזה הוא החוויה המשמעותית ביותר בשנתיים האחרונות [...] ועומדת לפתחה [של המדרשה] השאלה האם הקשרים האלה חשובים לנו? האם עולמה של המדרשה יצמח או שתבוזבז אנרגיה לשווא? מהו החזון הגדול שמנצנץ בליבם של המעוניינים בקשר? פוליטי? חברתי? תרבותי?" באוקטובר 1995 נפתח בית המדרש "ניגון" עם 20 משתתפים חילוניים ודתיים ובהנחה משותפת של אנשי המדרשה ואנשי מעלה-גלבע.

תגובות להקמת המדרשה – התלהבות בצד ביקורת

מיום הקמתה של המדרשה ובמהלך שנות קיומה הראשונות משכו מקימיה ופעולותיהם עניין רב. בצד התלהבות, תמיכה וציפיות, לעיתים יומרניות מאוד, לגבי תפקידה ויכולתה לחולל שינוי, הועלו ספקות, נשמעו ביקורת נוקבת והסתייגויות מן הצעדים שנעשו. הביקורת באה מתוך הגורמים המרכזיים שליוו את הקמתה של המדרשה. הנהלת מכללת אורנים אמנם הביעה תמיכה ואהדה, שהתבטאו במעשה, אך גם ביטאה חשש מתמימות, מאידיאלים גבוהים ללא חיבור למציאות ומרוח מתנשאת, מסתגרת ועצמאית באופן מוגזם. מרצים במכללה טענו לשטחיות של תוכנית הלימודים, שטחיות הנובעת מכך שלא נלמדים ההקשרים ההיסטוריים הרחבים, מהתמקדות יתר בחוויה הרגשית על חשבון הבנה ולימוד מעמיקים של התכנים הנלמדים, ומעידוד של למידה לא רצינית, לא מאומצת, שפוגעת בחוג למחשבת ישראל. גורמים בתנועה הקיבוצית האשימו את החבורה בהתנשאות ובהסתגרות, ובמקרים מסוימים אף בתמיכה ובעידוד של מחנכים מתוך התנועה הקיבוצית לעזוב את קיבוצם. "החוויה שלא מבינים את מה שאנחנו עושים היתה מההתחלה", נזכר מוטי זעירא, "ואם הבינו, לא אהבו. בתוך התנועה הקיבוצית, חבורת ההשתייכות הראשונה, לא היינו בשום פורמט מקובל: לא מרכז הדרכה, לא אקדמיה, לא מכון ציוני, ארגון קיבוצי אך כזה שלא פונה רק לתנועה הקיבוצית [...] 'איננו יודעים בדיוק מה אתם מתכוננים לעשות' – אמרו לי מנהלי אורנים – 'אך אנו סומכים עליכם שתעשו דברים טובים'".

כאמור, בצד הביקורת נשמעו גם ביטויי תמיכה רבים. בעיתון המרכזי של התנועה הקיבוצית, "הקיבוץ", התפרסם מאמר על הקמת המדרשה, ובעקבותיו הגיעו מכתבי תמיכה של דור המורים וההורים. אצטט כאן רק שלושה מהם. אביבה זמיר כתבה: "אז ראשית – ברכות הרבה שיבואו רבים, וברכות הרבה שהכוחות יתמלאו מעצם העשייה, וברכות הרבה – שתמלאו זה את זה בחוויות, בעזרה ובאהבה...". דובי הלמן, מזכיר התק"ם, בירך: "צרפו את איחולי לצידה איתה אתם יוצאים לדרך הקשה, ותבוא עליכם הברכה". ואלכס ברזל כתב: "קראתי בהתלהבות רבה אודות היוזמה החשובה- ביותר הזאת [...] כל הכבוד אודות הפעילויות המתוכננות [...] נראה לי נכון וחיוני [...] אם תחליפו את האווירה [...] באווירת האומץ להתחייב, ליטול אחריות, בשם משהו, שוודאותו הולכת ומתבהרת – עשיתם את הדבר הגדול ביותר בזמן הזה [...] נחוץ אומץ שלכם להראות לבאי המדרשה את מהות החלום מול המציאות היום-יומית, שהיא לעולם אינה זכאית להיות מחוקקת [...] הרבה הרבה ברכות ועבודה פורייה. הלוואי בעוד עשר-עשרים שנה תוכלו לומר כי בשעה הנכונה עשיתם מעשה הצלה גדול, של היהדות, של ישראל ושל הקיבוץ".

התחושה כי המעשה לא מקובל, חדש וקשה ל"שיווק" התבטאה גם בתהליך הגיוס לסדנאות, המשימה המרכזית של החבורה המקימה, שמשאבי נפש רבים הושקעו בה. "פגשנו מאות אנשים בכל מיני שלבים של הגיוס", מספר מוטי זעירא. "ידענו שנפגוש 120 איש, נראיין 60, יגיעו 20 ויסיימו 9. הקהל לא הבין אותנו: 'מעורבות חברתית, רוחניות, זהות יהודית, מה זה קשור? מה זה חשוב? הרי

חלק מהדברים יש אחרים שעושים'. וכך עוררנו עלינו בתחילה גם את התנגדותן וחשדנותן של תנועות הנוער".

לתנועות הנוער היה יחס אמביוולנטי כלפי התפיסה החינוכית שהביא צוות המדרשה. מצד אחד היתה משיכה גדולה לתהליך העוסק בגיבוש זהותו של החניך. מצד שני היה חשש שהדגשת העיסוק בזהות תרחיב את הפער שבין הרצון לגייס את החניך לשליחות אידיאולוגית לבין החשיבות שניתנת להתפתחותו האישית והרוחנית.

עם כל זאת, החוויה העיקרית של חברת המנחים בשנים הראשונות לקיומה של המדרשה היתה חוויה של הצלחה, תחושה עמוקה של בטחון עצמי "שיש לנו מעין מפתח סתרים לנפש האדם, לפענוח ועיצוב היחסים בין בני אדם", כפי שתיאר זאת מוטי זעירא. "התחושה היתה שהנושא אותו אנו רוצים לקדם הוא החשוב ביותר [...] היתה לנו תחושת התנשאות וביטול לגבי נושאים אחרים וזלזול כלפי כל מיני סוגים של מנחים מקצועיים [...] תחושה זו התעצמה עוד יותר בעקבות החוויה שאנחנו לא מובנים ולא ברורים. הסדנה היא לא כמו מכירת מקרר, זה מורכב ומסובך למכור את זה. בבחינת זר לא יבין זאת. החברותיות הגבוהה גובתה ברצון להיות ביחד, עם רצון עז לממש משהו חשוב שלדעתנו צריך להתרחש בחברה הישראלית".

מהקמה למיסוד, ולקראת שינוי

סביב השנה החמישית לקיומה, תחושת ההצלחה בקרב אנשי המדרשה היתה בשיאה. היקף הפעילות גדל באופן משמעותי: המסגרות השונות של הסדנאות צמחו מסדנה אחת בשנה הראשונה לשבע סדנאות ב-1994, ולקראת 1996 היו עשר מסגרות למידה ארוכות-טווח לאוכלוסיות שונות – צעירים, מורים, מתנדבים לשנת שירות, בוגרי צבא, בתי-מדרש ותוכנית המסלול לסטודנטים באורנים. בתוכניות קצרות הטווח גדל מספר המשתתפים מ-200 במסגרת של תוכנית בר-מצווה ב-1991 ליותר מ-3000 משתתפים בשש מסגרות פעולה שונות ב-1994.

מספר חברי הצוות גדל מ-12 בשנת 1991 ל-21 בשנת 1994. בשנת 1996 נמנו 37 חברים וחברות שהשתתפו ביום צוות, ובשנת 1998 הגיע מספר חברי הצוות ל-80. תופעה בולטת היתה, שבכל שנה, עם סיום פעילותן של הסדנאות, ביקשו עוד ועוד מבוגריהן להצטרף ולקחת חלק בצוות המדרשה. מקורותיה הכספיים של המדרשה צמחו בהתאם, במאות אחוזים תוך זמן קצר, ובתום השנה החמישית היא היתה כבר ארגון עצמאי חזק ומבוסס, שמצליח אף להפריש כסף לעיתות מצוקה. תקציב המדרשה גדל ממאתיים אלף ש"ח ב-1990 לקרוב לשני מיליון ש"ח בשנת 1995, ובשנת 1996 הגיע התקציב ליותר משני מיליון וחצי ש"ח.

ההתפתחות הרבה בפרק זמן קצר יצרה בצד תחושת ההצלחה גם בקיעים ראשונים, שיילכו ויתרחבו וימצאו את ביטויים בשינויים ארגוניים ומנהיגותיים מרחיקי לכת. וכך תיאר מוטי זעירא את תחילת התהליך: "אנחנו מתחזקים ומתמקמים, ואנשים מצטרפים אלינו, אך במקביל משהו מתחיל להיות צר: בתכנים, בעריצות המתודית, בדומיננטיות של התהליכיות, העבודה הקבוצתית [...] הסגנון הארגוני היה צר מלהכיל את כל השינויים והגיוון האנושי. הכלים כבר לא מספקים את זה. כל כך גדלנו שזה כבר לא החזיק את השינוי, הפכנו למשהו גדול שכבר לא התאים לכלים הארגוניים".

יום הצוות נעשה צר מלהכיל את משתתפיו: מבנה הצוות ומבנה היום, המבוסס על מעגל מנחים הנפגש ליום למידה משותף, הפכו את הדבר לבלתי אפשרי. המעגל התגוון וגדל, וחייב יצירת תת-צוותים על-פי התחומים השונים.

הרצון לשמור על המסגרת האינטימית מצא ביטויים אחרים: נופש משותף המתקיים פעם בשנה עם כלל חברי הצוות ומשפחותיהם וחגיגה משותפת של טקסי החיים. היווצרותו של המרחב הקהילתי החדש הזה ממחיש את התהליך שהתרחש: אט אט פוסקת ההלימה בין חברות בצוות לחברות ב"קהילת החיים". לא לכל המצטרפים לצוות המדרשה היה ברור מדוע היציאה לנופש עם המשפחות היא חלק ממהותה. אחת ממשתתפות הסדנאות שביקשה להצטרף למדרשה כחברת צוות תהתה, "מדוע המדרשה היא קהילה? בשבילי היא מקום עבודה". וכך גם לגבי האירועים המשפחתיים: חברים וחברות התלבטו האם ואת מי להזמין לאירועים כמו חגיגת נישואין, ברית מילה, יום הולדת

וכד'. האם לתלות הזמנה "לכולם" על לוח המודעות או להזמין רק את "מי שאני רוצה"? האירועים המשפחתיים נתפסו מצד אחד כפרטיים, ומצד שני כחלק מהמשימה המשותפת והרצון לחדש ולבנות ביחד אורח חיים יהודי.

בשנת 1995/6, כאשר המדרשה התקרבה לשנתה השביעית, נערכו דיונים ראשונים על הצורך להתאים את המבנה הארגוני לגודל ולשינויים שהארגון עובר. מפגש הסיכום החצי-שנתי שערך הצוות המתאם בפברואר 1996, ולאחריו מפגש של כלל חברי הצוות של המדרשה, הוקדשו בשנה זו לנושא "אני והמדרשה – היום ומחר. בירור אישי ומשימתי". אל המפגש הזה הוזמנו זו הפעם הראשונה אנשים שלו נמנו עם צוות המדרשה כדי לסייע בבירור, בניית ובהמלצות לשינוי. מצד אחד, היו רצון והבנה שיש צורך במבט מבחוץ ובתובנות אחרות, ומצד שני היתה חשדנות כלפי "יועצים חיצוניים שלא יבינו את הייחודיות שבמבנה המדרשה כחלק מהחידוש שהמדרשה מנסה להביא". בסופו של דבר פנה הצוות המוביל לשניים מבני הזוג של חברות הצוות שלמדו אז בטכניון יעוץ ארגוני, מתוך מחשבה שהם מביאים עמם ידע אחר ומבט מבחוץ, אך מכבדים ומוקירים מספיק את ייחודיותה של המדרשה (אחד מהם גם השתתף באחת מהסדנאות). במסגרת לימודיהם לתואר השני הם אף כתבו עבודה על המבנה הארגוני של המדרשה ומידת הלימתו את השינויים שהיא עוברת.

במפגש הזה של יום הצוות ניתנה סקירה ונערך ניתוח של הקשרים בתוך הארגון ומשמעותם הניהולית: "בצד ההישגים הגדולים המתבטאים בצמיחה מטאורית, הן בהיבט התקציבי והן בהיקף הפעולה, עלולות מספר בעיות:

1. כל האחריות מוטלת על הצוות המתאם, המונה ארבעה אנשים – אחריות גדולה ללא סמכות להטלת משימות על עובדים.

2. חוסר בהירות הן לגבי חלוקת העבודה ברמה הניהולית, והן לגבי הציפיות והמדדים המצופים ממי שלוקח תפקיד על עצמו.

3. שאלה של אמון ואחריות בין הצוות המנהל לבעלי תפקידים אחרים בארגון.

4. התגמול במהותו הינו פנימי. הצוות המתאם מתוגמל בעיקר על-ידי המעמד, מערכת היחסים הפנימית הקרובה בצוות המתאם, חלוקת תפקידים מוסכמת, הכרות מעמיקה ואינטימית. ההנעה המרכזית נובעת מהיותם צוות מתאם. כל זה יוצר תסכול ופער כלפי מי שלא שייך לצוות המתאם". ההמלצה היתה, כי על-מנת לשמור על אופייה המיוחד של המדרשה יש לצמוח לניהול רוחבי עם הגדרה ברורה של הציפיות מבעלי תפקידים בארגון. הדיון שהתפתח בעקבות הניתוח עסק בייעודה של המדרשה, לאן פניה, המתח הבין-דורי ומשמעות צמיחתה מבחינה ניהולית וחינוכית. בדיון עלו גם דברים כואבים על החלפת המנהיגות, הפערים בתחושת השייכות, המחירים והרווחים הכרוכים בעמדת מנהיג ומוביל במדרשה. אני מביאה כאן, לשם המחשה, כמה מהדברים כפי שנרשמו בפרוטוקול. בתחילה, דברים שנאמרו בעניין דרכה וייעודה של המדרשה, המשקפים את המתח שבבסיס קיומה – רצון להשפעה חובקת עולם, המבוסס על אינטימיות, קירבה, מגע אנושי ואמון בסיסי. והקולות נשמעים זה בצד זה:

שרלה: "מהותנו וכוחנו בהיותנו חבורת משימה חינוכית שיש בה תמיכה המאפשרת את הפעולה". שי חולדאי (מהמחנכים הבולטים של התנועה הקיבוצית באותה תקופה, שהוזמן כאורח): "לאור ההצלחה הגדולה עליכם לפרק את הפנינה, לוותר על החום המשפחתי ולהתפזר החוצה ולהקים מדרשות בכל רחבי הארץ. אחרת אתם מבוזבזים [...] יש פה עודף כאריזמה על מיעוט מקום [...] העניין הוא היחס שבין התהליך, החבורה, לבין התורה, התפיסה החינוכית. הקהילה המחנכת לא צריכה להתבטל, אבל היא משנית בחשיבותה לתפיסה".

יריב בן אהרון: "בשעת המכנסים – פזר, ובשעת המפזרים – כנס". אנחנו בשעת פיזור ערכים ואנחנו מתכנסים. לרבים מאיתנו לא היתה קהילה קודם. אני חושב שהפרידה תבוא לא דרך צו התנועה אלא דרך היצירתיות של המקום הזה".

מיכל: "האם המדרשה מכוונת פנימה או החוצה?"

ניר: "[...] השאלה הקשה שלנו היא באיזו אווירה אנחנו חיים ואיזה מסר אנחנו מעבירים לחניכים שלנו - שהמימוש העצמי הוא להצטרף למדרשה או לצאת ולפעול בחוץ?"

רותי: "מה שאנחנו מצפים זה מה שיכול לקרות. האם אנחנו נכנסים לסדנה עם רצון פנימי שחניכנו ילכו למקומות אחרים? אני חושבת שאנחנו כן מעבירים את המסר שכאן כדאי להיות".
אורית: "יש פה שילוב של גוף שעדיין לא התקבל, עדיין מורד, ומצד שני צריך לקיים דיאלוג עם מי שכבר מורד בו?"

אילת סיכמה את הדיון בפרוטוקול: "ו... נקודות לחשיבה: כמה אנשים יכול **בית** להכיל (האם המסר של 'תרגישו בבית' הוא מעשי לכמויות הולכות וגדלות של אנשים שבאים למדרשה?) האם המדרשה יכולה להתפזר ולהקים עוד מדרשות? מכוונות פנימה או החוצה (בתודעת חבריה ובמסר העובר לחניכים)? עיסוק וחשיבה על המתח הבין-דורי במדרשה".

ברקע הדברים עמד בעיקר המתח שבין צמיחתו של הצוות והתגוננותו בגילאים וברמות ההיכרות מצד אחד, וההתעקשות להמשיך לדבר ולהתנהג כאילו זו קבוצה אחידה וקטנה, מצד שני. המתח הזה יצר פערים, כעסים, ציפיות ושנוי בתחושות השייכות בין חברי הצוות. בנוסף על כך, מאפיינים של התנהלות צוות המדרשה, כמו צרות השיח, העריצות הקבוצתית, האמיתות המוחלטות, הביאו למעין מרד בקרב המנהיגות המובילה, והיו לכך כמה ביטויים. למשל, הוקמו מסגרות, כגון בית המדרש, המערערות על המבנה הקלאסי של הסדנה, ובעיקר על הדומיננטיות של התהליך הבין-אישי. שניים מחברי הצוות המוביל יצאו ללמוד בבית-הספר למנהיגות חינוכית בירושלים וביטאו בכך רצון לקבל פרספקטיבה אחרת, לבחון את המדרשה בראי ההקשר הרחב של החברה הישראלית. חזרתם למדרשה עם שפה אחרת, חדשה, מתריסה, המחישה והגבירה את הצורך בשינוי ובהרחבת הדפוסים הפנימיים. ביטוי אחר של רצון להרחבה היה הקמת "ניגון – בית מדרש לחילוניים ודתיים", שסימן סטייה מקו הפעולה הראשוני, ששם את כל יהבו על פעולה חינוכית עם ולמען הציבור החילוני בלבד.

כאמור, נושא אחר שעלה באותו דיון היה הנהגת המדרשה. במהלך כל העשור הראשון לקיומה, על אף הצטרפותם של רבים ממשותפי הסדנאות לצוות המנחים, לא חל שינוי במנהיגות המובילה, ונראה היה שמנהיגות חדשה מתקשה לצמוח. התעוררו מתחים פנימיים סביב שאלת המנהיגות, ההובלה וקבלת ההחלטות. העזיבות הראשונות היו מלוות בכאבים ונשארו בבחינת טראומה. היו מי שהתייחסו לכל עזיבה כאל כאמירה מחאתית וביקורתית על המתרחש בתוך הצוות ועל מנהיגות המדרשה. הנה כמה מהקולות שעלו בדיון בהקשר זה:

אורית: "חשוב לי לשמוע אתכם, חברי צוות התיאום. אני מקבלת מכם מסר כפול. רוצים להרחיב את הצוות כי המצב לא טוב בעיניכם, או מרוצים מהמצב וחושבים איך להנציח אותו?"
גי (חבר צוות תיאום): "כל השנים הללו אני שותף בצוות הריכוז עם אותם אנשים. הסיבה – עם מי מתחזקים? עם מי כדאי ולהתייעץ? ולא מבחינה פורמלית. אני לא יודע וגם לא רוצה ללמוד לעשות אחרת את הדברים. מצד שני, יש בי את הרצון שזה ישתנה. ככל שהצוות הזה יעשה את זה יותר טוב, הוא גם ידאג לתחלופה. הדבר הכי מתגמל בעבורי בצוות הזה היא תחושת הביטחון. צוות התיאום מבחינתי הוא הוויה אורגנית חברית. והתנאי שלי שהוא יישאר ככה".

שי (חבר צוות תיאום): "המנהיגות במדרשה משתנה כל הזמן. אבל השינוי הזה לא ניכר [...] אני סומך על צוות התיאום שהוא ישתנה, יקלוט אנשים חדשים ויטייעל. אני באופן אישי לא מרגיש את התגמול רק מצוות התיאום".

יריב: "הבעיה במדרשה שיש בה ריכוז גדול של כוחות הנהגה ועשייה וזה עלול ליצור רגשות קיפוח במבנה שנראה היררכי [...] המדרשה יצרה שיטה חדשה שאינה תורנות ולא ש"ש ולא רוטציה. זה מה שמאפשר לאנשים לכהן זמן רב וממושך בתפקידים [...] צריך לבדוק אם הצוות הזה פועל מתוך כוונות, נוחיות או בולם אחרים".

שרלה (חברת צוות תיאום): "מכירה את עצמי במדרשה רק כמנהלת. משלמת מחיר כבד על 'איש החינוך' שבי. מוכנה היום בקלות לוותר על החלק שלי בצוות תיאום, לחזור למדרשה ולהקים פרויקט חינוכי חדש. אני מרגישה שבגללי אין אפשרות לפרוץ פנימה לצוות התיאום".

אמנון: "איך זה שהמקום גדל ומספר המחליטים קטן. הבעיה היום היא תחושת השותפות. אני רוצה שהשאלות הגדולות ירדו מהצוות של הארבעה לצוות של כולם. בשביל פיצ'ופקס מספיק ארבעה, אבל בשביל דרכה של המדרשה לא צריך להיות בצוות התיאום. למשל, שווה לבדוק כמה מהנושאים שמגיעים מהצוות המתאם מגיעים סגורים כבר".

מוטי: "אני לא מכחיש שבצוות התיאום יש חפיפה בין האנשים שנמצאים שם לבין הטעם שלי לבוא בבוקר למדרשה. אך לא מסכים שהטופ במדרשה זה להיות בצוות התיאום".

השינוי התרחש. מבין ארבעת חברי הצוות המוביל, אחד לקח על עצמו את ניהול המדרשה, ושלושת האחרים עזבו ופנו ליוזמות חדשות, שעמדו בזיקה למדרשה אך התרחשו מחוצה לה. כל היוזמות הללו ניהלו שיח סמוי וגלוי עם המדרשה ממנה יצאו; לעיתים זיקה כואבת ותחרותית, לעיתים מרוחקת, ולעיתים בנסיון ליצור שותפות.

ההכרח והרצון ליצור ארגון יותר "נורמלי", שבו קיימת הלימה בין מערכות הסמכות, האחריות וההשפעה של המנהיגות, הביא ליצירת מסגרות פורמליות יותר, בעלות הגדרה ברורה של גבולות הסמכות, עקרונות הפעולה, תקנות, נהלים ומדדים להצלחה, ובעיקר צמצום התלות שבין קשרים חבריים אינטימיים וקרובים לבין המשימות החינוכיות וניהול הארגון. כביטוי לכך שונתה מערכת השכר במדרשה והותאמה למבנה ההיררכי שהוגדר ולהבחנה בין סוגי התפקידים: ניהול, ריכוז והנחיה.

מסיבות פנימיות, כמו גיוון הצוות והפיזור על פני תחומים רבים ושונים, ומסיבות חיצוניות, כמו צמיחתם של ארגונים חדשים בתחום התרבות היהודית, גבר הצורך ביצירת תהליך בירור פדגוגי ואידיאי על ייחודיותה, התמקדותה וגבולות עיסוקה של המדרשה. תהליך זה הביא, בין השאר, להקמת מזכירות פדגוגית ולמיסוד תפקיד חדש של רכז פדגוגי. כמו כן הוא הביא לשינוי שמה של המדרשה: "המדרשה – מרכז חינוכי להתחדשות החיים היהודיים בישראל".

היום, כבר בת עשרים, בפתח העשור השלישי, מונה המדרשה כארבעים אנשי צוות ולפעילויותיה נחשפים כ-40 אלף איש בשנה. עשייתה מרוכזת בארבעה תחומים מרכזיים: מערכת החינוך הפורמלית, חינוך מבוגרים כולל התמחות בתחום הנשים, טקסים סביב מעגל החיים ולוח השנה היהודי, נוער וצעירים כולל מכינת רבין ובוגריה.

המדרשה מוכרת כאחד מהארגונים המובילים והוותיקים בתחום הזהות היהודית והחינוך היהודי בישראל. ההכרה הזאת מתבטאת, בין השאר, בהזמנת חברי הצוות להשתתף בכנסים, בדיונים פומביים ובערוצי התקשורת השונים, במינויים בוועדות ציבוריות וממשלתיות, בעבודות מחקר אחדות המוקדשות לפעילותה ובקהל הקוראים הרחב של פרסומיה, שאחדים מהם ראו אור בהוצאות הספרים הגדולות בארץ.

אנשי החבורה המייסדת של המדרשה נשאר בקשרים הדוקים זה עם זה, רובם המכריע שותף בעיצוב דרכה ופעולתה, מי באופן מלא ומי באופן חלקי או עקיף. על-פי עדויותיהם, הקמתה של המדרשה היתה להם חוויה מעצבת, אישית ומקצועית, והשפעתה על חייהם ניכרת בתחומי פעילותם, בדפוסי הניהול ובשיטות החינוכיות שפיתחו. בין מייסדיה אפשר לשמוע דברים שהם שמעו עשרים שנה קודם לכן מדור ההורים והמורים שהיו בגילם; מתחושות של סיפוק וגאווה על היקף הפעולה, על ההכרה הציבורית, על כיווני פעולה חדשים, פיתוח תוכניות ושותפויות חדשות שנקמטו, ועד לתחושות שהמדרשה דורכת במקום, הפכה לבינונית ומנמיכה, חוזרת על עצמה, ואיבדה את להט היוזמה והדחיפה קדימה. צעירים, בוגרי המכינה, שחזרו אליה בתפקידים שונים, מאתגרים ומבקרים אותה וחוששים מאובדן האמונה ותחושת השליחות. במתח הזה מתקיימת המדרשה ועושה את דרכה לעבר העשור השלישי.

ערב הקמתה של המדרשה, במכתב ששלח לחבורת המייסדים אחד ממוריה ומתומכיה, אלכס ברזל ז"ל, הוא איחל להם: "הלוואי ובעוד עשר-עשרים שנה תוכלו לומר כי בשעה הנכונה עשיתם מעשה הצלה גדול, של היהדות, של ישראל ושל הקבוץ". נראה שהמילים והמשימה גדולות מדי, אך זה היה ועודנו האתגר של מייסדי המדרשה, אנשיה ותלמידיהם.