

המורה כיזם חברתי

”אם אין אני לי – מי לי? וכשאני לעצמי – מה אני? ואם לא עכשיו – אימתי?”

(הלל, מסכת אבות)

One of the great liabilities of history is that all too many people fail to remain awake through great periods of social change. Every society has its protectors of status quo and its fraternities of the indifferent who are notorious for sleeping through revolutions. Today, our very survival depends on our ability to stay awake, to adjust to new ideas, to remain vigilant and to face the challenge of change”.

(Rev. Dr. Martin Luther King, Jr., King, 1967, pp. 171).

תקציר: מורים ומנהלים מעורבים בפעילויות למען הקהילה, שהם אינם חייבים לעשות. כיזמים חברתיים הם הוגים רעיונות ויודעים להוציא אותם אל הפועל, תוך נטילת סיכונים, כדי למצוא מענה לצורך חברתי. ככל שתחום היזמות החברתית התרחב בכל תחומי החיים בישראל, כך קנה לו תחום זה אחיזה של ממש במערכת החינוך. עם זאת, תחום זה נחקר עד כה מעט מאוד. הגורמים והשיקולים של היזם החברתי להוביל שינוי חברתי הם קריטיים להבנת סדר העדיפויות של היזמים ומעורבותם ביזמות חברתית. במאמר זה אברר את תהליך קבלת ההחלטות של יזם במערכת החינוך, בבואו להוביל מיזם חברתי-חינוכי. במאמר גם אציג מודל בן חמישה גורמים, שיוכל לשמש בעתיד מחקרים שיערכו בתחום וינסו להבין את הגורמים המוטיבציוניים הסביבתיים המרכזיים העומדים בבסיס החלטה של איש חינוך להוביל מיזם חברתי-חינוכי. מתוך תפיסה חינוכית-חברתית, הרואה במורים סוכנים פוטנציאליים של שינוי חברתי בקהילה וכמי שיכולים לשמש דוגמה אישית לשאר המורים בבית הספר ולתלמידים, פועלת במכללת סמינר הקיבוצים סדנה העוסקת ב”פיתוח מיומנויות ליזמות חברתית-חינוכית”. בסדנה זו משתתפים פרחי הוראה, פרחי ניהול ומורים אחרים המתמחים לתואר שני. המאמר יסקור את נושא היזמות החברתית בכלל, ואת מקומה במערכת החינוך במדינת ישראל בפרט, תוך התמקדות בתהליכים בסדנה. אלה עשויים להשפיע על תפישותיהם של הסטודנטים, הן לגבי מקומם כיזמים חברתיים במערכת החינוך והן לגבי נכונותם להוביל מיזמים חברתיים. המאמר גם יציע דרכים לחקירת התופעה.

מילות מפתח: יזמות חברתית, יזמות, קבלת החלטות, מנהיגות, המגזר השלישי.

מהי יזמות חברתית

יזמות חברתית היא מושג שבשנים האחרונות שבה את דמיונם של חוקרים ומעצבי מדיניות. הרעיון הוא שייזמות יכולה להיטיב עם החברה ולא רק למקסם רווחים אישיים. בניתוח תיאורטי מקיף של מושג היזמות החברתית, הגדירו תן ואחרים (Tan et al., 2005) את היזם החברתי כ: "Legal person engaged in the process of entrepreneurship that involves a segment of society with the altruistic objective that benefits accrue to that segment of society" (pp. 360).

הם הדגישו שכל יזמות, חברתית או עסקית, כוללת גם סיכון וגם חדשנות בתהליך של עשיית רווחים לטובת חלק מהחברה, הן בצורה ישירה והן בצורה עקיפה. קרן סקול (Skoll), אחד הגופים המובילים בתחום הפילנתרופיה העולמית, מגדירה את היזם החברתי כ: "society's change agent: a pioneer of innovation that benefits humanity" (www.skollfoundation.org). לעומת זאת, ויקיפדיה (באנגלית) מגדירה את היזם החברתי כ: "Someone who recognizes a social problem and uses entrepreneurial principles to organize, create, and manage a venture to make social change".

אכן, למושג "יזמות חברתית" יש מספר משמעויות (Dees, 1998). משמעות אחת מתייחסת למונח אלכ"ר (ארגונים ללא כוונת רווח). משמעות אחרת מתייחסת לעסקים שמשלבים פרויקטים של אחריות חברתית בתוך ארגוניהם (CSR – Corporate Social Responsibility). יזמות חברתית מתייחסת גם לכל פעילות שמטרתה ליצור שינוי בקהילה ולהביא פתרון לצורך אמיתי בה (London & Morfopoulos, 2010). בניגוד ליזמות עסקית, שבה המטרה העיקרית היא יצירת הון, המטרה העיקרית ביזמות חברתית היא השפעה ממוקדת משימה. ההון יכול להיות אמצעי למטרה, אך לא דרך למדידת יצירת הערך (Dees, 1998).

היזמות החברתית מבקשת, בדרך כלל, להשתמש במשאבים קיימים ולנצל אותם בדרך שלא חשבו עליה קודם. כלומר, הדגש הוא על מציאת פתרונות ברוח כוחות השוק. היזם נדרש לאתר לא רק את הצורך החברתי, אלא גם לאתר לו פתרונות. למשל, אחת הדרישות המופנות כלפי פעילי המחאה החברתית האחרונה, בקיץ 2011, בסוגיית הדיור, הייתה לא רק להצביע על הכשל של המדינה במימון פרויקטים לדיור ציבורי. הפעילים נדרשו לאתר את החסרים בדיור ולמצוא פתרון לכך במסגרת כוחות השוק. לדוגמה, באמצעות הקמת ארגון שיקדם יוזמות בנייה צפופה בשטחים עירוניים.

מאז שנות השמונים, רווחת במדינת ישראל מדיניות עקבית של הפרטה. אחת השיטות הנפוצות להפרטה היא "ייבוש תקציבים" בשירותים ציבוריים, והצגת ההפרטה כמוצא יחיד לפתרון המצוקה (ועדת המינהל הציבורי, 2011). המחסור שנוצר כתוצאה מהקיצוצים בתקציב, או מצמצום מתן השירותים, נועד להתמלא על ידי ארגונים עסקיים או עמותות. הדוגמה הבולטת הייתה הניסיון להקים בית סוהר פרטי בישראל, שסוכל על ידי בית המשפט העליון.

אין ספק שליוזמות חברתית יש חשיבות מיוחדת בתקופה שבה משנתו של הממשל היא הפרטה והתנערותו מאחריות. ככל שהממשל נסוג מאחריות בתחומים שונים, גדלה החשיבות של היוזמות החברתית.

האיש שתרם רבות למודעות ליוזמות החברתית הוא ויליאם דרייטון, שבשנת 1980 ייסד את 'אשוקה', ארגון פילנטרופי בינלאומי, מתוך אמונה שליוזמים חברתיים יש את הפוטנציאל הגדול ביותר לפתור בעיות חברתיות (Barendsen & Gardner, 2004). עם זאת, תחום היוזמות החברתית, אומרים רוברטס ווודס (Roberts & Woods, 2005), נמצא עוד בחיתוליו, בציינים:

"The challenge for academia is to turn an inherently practitioner-led pursuit into a more rigorous and objective discipline" (pp. 45).

מאפיינים של היזם החברתי

ספרות מקצועית ענפה עוסקת במאפייניהם של יזמים עסקיים. אלה מתוארים, בדרך כלל, כתומכים בהתפתחות הכלכלית ופועלים לשפר את איכות החיים (Kuratko & Hodgetts, 2004); נוטלי סיכונים (Hisrich, Peters & Shepard, 2005), או מי שמאחרים את צורכי השוק ונוקטים צעדים כדי לענות עליהם (Longenecker et al., 2008). יש המגדירים אותם כעצמאיים, יצירתיים, עובדים קשה וגמישים (Solomon & Winslow, 1988).

ליוזמים החברתיים יש מאפיינים נוספים, הקשורים לשאיפתם להביא רווחה ותועלת חברתית בקהילות ובמגזרים שונים (London & Morfopoulos, 2010). הם מעורבים בפעילויות למען הקהילה, שאינם חייבים לעשותן. הם מזהים בעיה או צורך חברתיים ונוקטים פעולה. זו יכולה להיות פעילות קצרת טווח או ארוכת טווח, עם השפעות מרחיקות לכת על הקהילה ועל העולם. יזמים חברתיים הם בני אדם רגילים שהוגים רעיונות, יודעים להוציא אותם אל הפועל, תוך נטילת סיכונים, כדי למצוא מענה לצורך חברתי (Zahra et al., 2008).

בנקר רוי, למשל, הודי שזכה בחינוך אליטיסטי שייעד אותו להיות רופא, דיפלומט, או מורה, עבר לאחר סיום לימודיו לאחד הכפרים העניים בהודו. אחרי שגר שם בין הכפריים וחי כמותם במשך כמה שנים, הקים בכפר 'בית ספר לעניים', שמכשיר את העניים להיות מקצוענים בתחומים שחשובים להם – מחפש מים, מיילדת מסורתית, קדר מסורתית וכדומה. בית הספר, שמופעל באמצעות אנרגיה סולרית, משמש היום מופת לחיקוי באזורים אחרים בהודו ובמדינות עניות אחרות באזור.

דיס (Dees, 1998) מדגיש, שלמרות שלמונח 'יוזמות' יש קונוטציה כלכלית, הרי שבכלכלה הצרפתית של המאות ה-17, ה-18 וה-19 היא נקשרה לחדשנות וליצירת מערכות ערכים. דייז (Davis, 2002) מציינת כי ניתן למצוא יזמים חברתיים בכל תרבות, מעמד, גזע, נטייה מינית, דת וגיל, בחוגים אקדמיים ובציבור הרחב. היוזמים מוגדרים חדשנים בעלי יכולת לאתר

הזדמנויות, להשתמש במשאבים שונים ולחולל שינוי. על פי דרייטון (Drayton, 2002), המאפיינים של יזמים חברתיים הם: יצירתיים, בעלי מבנה אישיותי מוסרי חזק, כאשר השינוי שהם מחוללים הוא מערכתי ובעל עוצמה, שיכול להשפיע על קהל רחב. במילים אחרות, היזם קיים בעולם כדי ליצור את החברה על פי חזונו. ליזמים החברתיים צריכה להיות יכולת משולבת של הצבת מטרות ופתרון בעיות. הם שונים מאנשי מקצוע רגילים, שמתפקים בפתרון הבעיה של הלקוח. היזמים החברתיים מנסים לשנות את העולם, וגם קשיים לאורך שנים לא עוצרים אותם.

מאחר שיוזמים חברתיים הם מוטי משימה, ערכים פנימיים ומוטיבציה, הם אלה שמניעים בצורה משמעותית את המיזם (Hemingway, 2005). בורנשטיין (Bornstein, 2004), למשל, מדגיש את התשוקה למתן מענה לצורכי הקהילה כדחף מרכזי בקרב יזמים חברתיים. יש המדגישים את הכריזמה של היזם החברתי (Roper & Cheney, 2005), או את היכולות המנהיגותיות שלו (Thompson, Alvy & Lees, 2000). רופר וצ'יני (Roper & Cheney, 2005) גם הדגישו את חשיבות המחקר של המאפיינים האישיים והתכונות הקוגניטיביות של יזמים חברתיים.

שיקולי היזם החברתי לגבי הובלת המיזם

הגורמים והשיקולים של היזם החברתי להוביל שינוי חברתי הם קריטיים להבנת סדר העדיפויות שלו ומעורבותו ביזמות חברתית. עד כה תחום זה נחקר מעט מאוד. במאמר זה נציב מודל, שבאמצעותו ניתן לחקור את עמדותיו ואת תהליך קבלת ההחלטות של היזם, איש החינוך, כבואו להוביל מיזם חברתי.

ראשית, יש להבחין בכך שהובלת מיזם חברתי דורשת מהיזם סדרה של החלטות, שצריכות לקחת בחשבון הן את הפרמטרים של המיזם עצמו (עד כמה המיזם חדשני ומעניין, למשל) והן פרמטרים אישיים (עד כמה הוא פנוי מבחינה אישית להוביל את המיזם, למשל). קבלת ההחלטה לגבי הובלת המיזם היא אחד הנושאים הראשונים לגביהם יצטרך היזם החברתי להתייחס: האם הוא, אישית, מוכן להוביל את המיזם. זה נושא מרכזי, בין אם רעיון המיזם הוא שלו ובין אם הוא של אחרים.

לונדון ומורפופולוס (London & Morfopoulos, 2010) מבחינים בין מיזמים חברתיים שנעשים במסגרת ארגונים, ובין מיזמים חברתיים שנעשים במסגרת הקהילה. במאמר זה נתמקד במיזמים חברתיים שמתבצעים בקהילה. הצעדים הבסיסיים (האסטרטגיות) בניהול יזמות חברתית, לדבריהם, הם:

1. איתור הצרכים ויצירת חזון למציאת מענה לצרכים.
2. יצירת תקשורת מתאימה עם הקהילה, לרבות פיתוח ותיאום של מקורות התמיכה בקהילה.

3. ביצוע המיזם.

4. הערכת תוצאות המיזם.

5. תחזוקת ההמשכיות של הפעילות.

שני הגורמים הראשונים: חזון המיזם ורמת התקשורת עם הקהילה, הם פרמטרים חשובים שעשויים להשפיע על החלטתו של היזם להוביל את המיזם. משום כך הם נכללים במודל שהצבנו להבנת התהליך.

חשיבות רבה ניתנת בספרות המחקרית למידת החדשנות של המיזם (Thompson et al., 2002; Thompson, 2000) ולהמשכיות שלו בקהילה (Sullivan et al., 2003) כממדים מרכזיים ביוזמות חברתית. דיס (Dees, 1998) קרא לכך "חדשנות מתמשכת". גם פרמטרים אלה, המידה שבה המיזם הינו מעניין, חדשני ויביא לשינוי לאורך זמן בקהילה, עשויים להשפיע על נכונותו של היזם להוביל מיזם חברתי-חינוכי.

מידת השפעתם של מאפיינים הקשורים למורכבות או לפשטות הלוגיסטית של המיזם נידונה בספרות, בעיקר בקשר למורכבות הבעיה שאיתה היזם מתמודד (Waddock & Post, 1991). לידביטר (Leadbeater, 1997), למשל, מדגיש את השימוש היצירתי במשאבים מינימליים כאחד משלושת הממדים החשובים של המיזם החברתי. מידת הפשטות של המיזם, מבחינה לוגיסטית, היא פרמטר נוסף שעשוי להשפיע על החלטת היזם להוביל את המיזם. משתנה זה מבטא, בין היתר, את היעדר הצורך בגיוס כספים, אי מעורבות של גורמים ציבוריים, שיתוף פעולה בין מספר מועט יחסית של אנשים וכדומה.

שרירא ולרנרב (Sharira & Lernerb, 2005), במחקר שבדק את הגורמים להצלחת מיזמים חברתיים בישראל, מצאו שמונה משתנים שתורמים לכך:

1. הרשת החברתית של היזם.
2. התמסרות מוחלטת להצלחת המיזם.
3. בסיס ההון בשלב ההקמה.
4. קבלת רעיון המיזם בדיון הציבורי.
5. הרכב צוות המיזם.
6. יצירת שיתופי פעולה לטווח ארוך במגזר הציבורי ובמגזר השלישי.
7. יכולת השירות לעמוד במבחן השוק.
8. הניסיון הניהולי הקודם של היזם.

במחקר נסקרו 13 מיזמים חברתיים, שענו על שלושת הקריטריונים של הצלחה: מיזמים שהשיגו את מטרתיהם המוצהרות; מיזמים שהבטיחו את ההמשכיות של התוכנית, מיזמים שהיו להם המקורות להמשך גידול והתפתחות (Sharira & Lernerb, 2005). אחד המיזמים הללו הוא 'אתגרים', עמותה שלא למטרות רווח, שנוסדה בראשית שנת 1995 על ידי גרעין של

נכי צה"ל, נכים אזרחיים ואנשי שיקום בכירים, כדי לשקם פיזית, נפשית וחברתית, ילדים, בני נוער ובוגרים באמצעות פעילות ספורט אתגרי ונופש פעיל חוץ-מועדוני (www.etgarim.org). 'אתגרים' מוציאה, לראשונה בישראל, נכים אל חיק הטבע, משלבת אותם בחברה, מאפשרת להם שוויון הזדמנויות ומוכיחה כי גם הם יכולים להיות ולחיות כמו כולם.

מיזם חברתי אחר שנסקר במחקר הוא 'אופק לילדינו'. זוהי עמותה ארצית שהוקמה ב-1997 על ידי הורים לילדים עיוורים או לקויי ראייה וכוללת יותר מ-1,000 משפחות מכל רחבי הארץ ומכל המגזרים (www.ofek-liyladenu.org.il). העמותה נותנת מענה לצרכים של המשפחות שאינם נענים על ידי הממסד ומפעילה תוכניות ייחודיות לחיזוק החוסן הנפשי והיכולות של הילדים כדי שיהיו עצמאים ומובילים בחברה.

לסיכום, במודל המוצג כאן ניתן לזהות חמישה גורמים שעשויים להשפיע על מידת נכונותו של היזם החברתי להוביל את המיזם:

- א. מידת התאמתו של חזון המיזם לחזון החברתי של היזם.
- ב. מידת שיתוף הפעולה העתידי של הקהילה במיזם.
- ג. המידה שבה המיזם מעניין, חדשני ויביא לשינוי לאורך זמן בקהילה.
- ד. מידת פשטותו של המיזם מבחינה לוגיסטית.
- ה. מידת יכולתו של היזם להתפנות כעת לנושא, ביחס לרמת פעילותו כעת בנושאים ובתחומים אחרים של חייו.

המנהל והמורה כמובילי שינוי חברתי

החינוך הפרוגרסיבי, שקיבל את השראתו מתורתו של דיואי (1959), הותקף נמרצות על ידי קאונטס (Counts, 1932), שטען כי בתי הספר נסחפים על ידי אותם כוחות המעצבים את החברה במקום לכוון אותם. ביקורתו הופנתה לא רק למחנכים השמרנים בני הדור הישן, אלא גם, ובעיקר, לאותם מחנכים פרוגרסיביים, שלדבריו, עסקו במשך שנים בחינוך הממוקד בילד, והופתעו מהמשבר החברתי החמור שבא בעקבות המיתון בארה"ב בשנות השלושים של המאה הקודמת.

קאונטס מציין כי מעניין שדווקא התנועה הפרוגרסיבית, שהוקמה על בסיס הצורך לתקן את החברה באמצעות החינוך, ואשר ביקשה לקדם את הרווחה החברתית באמצעותו, בגדה ביעדיה. החברה, לטענתו, הוזנחה "על מזבח היחיד". בספרו *Dare the School Build a New Social Order* (1932) קרא קאונטס למורים, כציבור, להנהיג את החברה, להתמודד עם המציאות החברתית הקשה, לפתח תיאוריה חברתית של רווחה, לכונן יחסי חיים עם הקהילות ולנסח חזון מאתגר של כבוד אנושי. הוא קרא למורים להכיר בכך שבתי הספר אינם מובילים לסדר חברתי טוב יותר.

בסקירה מקיפה של הספרות המקצועית לגבי דמות "המורה הראוי", לוי-פלדמן מציינת (2010) שרק בשנות התשעים של המאה הקודמת, ובעיקר בשנות האלפיים, "נשמעות קריאות להשתלבות מורים גם בקבוצת מחוללי השינוי והצדק החברתי" (עמ' 97). קוקרן-סמית, (2003) אצל לוי-פלדמן, (2010) מדגישה, שבנוסף ליכולתו של המורה להתאים את עצמו למצבים משתנים בכיתה, בבית הספר ובמערכות החינוך, עליו לדעת כיצד להתמודד עם השינוי, לתרום לו וללמוד ממנו. ציבור המורים, לתפיסתה, צריך להיות בקבוצת מחוללי השינוי והצדק החברתי. תומס (1990, Thomas), אצל ביטי, (2001) מדגיש שהמורה ה"הומניסטי" הוא קודם כל אדם מוסרי, רגיש לצדק חברתי, ורואה את עצמו גם כמנהיג שינויים חברתיים.

אכן, אין ספק שהחינוך ובתי הספר עברו כברת דרך משמעותית בתחום המעורבות החברתית מאז קריאתו של קאונטס לפני שנים. לא רק שגדל מספר המורים והמנהלים שלוקחים על עצמם להיות סוכנים של שינוי חברתי בבית הספר או בקהילה, אלא שגדל גם מספר בתי הספר, או אף מערכות החינוך, ששמו את המעורבות החברתית בראש מעייניהם. רעיון המחויבות האישי בבתי הספר הוא אחד הביטויים לכך.

מקום היזמות החברתית במערכת החינוך בישראל

ככל שתחום היזמות החברתית התרחב בכל תחומי החיים בישראל, כך קנה לו תחום זה אחיזה של ממש במערכת החינוך. אחד המקומות הראשונים שבהם יושם הרעיון היה בתחום חינוך ילדים ונוער ליזמות, ובדרך כלל ליזמות כלכלית-עסקית. באתר משרד החינוך מוצגת מטרת החינוך ליזמות: "... לפתח ולטפח את כישורי היזמות של הלומדים, הכוללים יכולות אינטלקטואליות, רגשיות, חברתיות, יצירתיות וביצועיות. יכולות אלה באות לידי ביטוי בגישה יזמית ובמערכת של כישורים, מיומנויות והתנהגויות יזמיות" (<http://www.education.gov.il/yesodi/chinuch.htm#2>).

חוזר מנכ"ל (עמ' 8) מדגיש כי "החינוך ליזמות מהווה הזדמנות לביטוי אישי, לעידוד הייחודיות של הלומדים ולקידום יכולתם לממש את האוטונומיה שלהם: לבחור, לזהות תחומי עניין אישיים, ליטול יוזמה, להגדיר מטרות אישיות, חברתיות ולימודיות ולפעול באופן איכותי למימושן". במקביל, הודגשה החשיבות של הכשרת המורים ליצירת "סביבה לימודית המקדמת פיתוחי כישורי יזמות".

בהתייחסו לתחום היזמות החברתית, מדגיש משרד החינוך כי "יזם חברתי הוא מי שיש לו כל מה שנדרש להיות יזם עסקי, אך מעדיף לתעל זאת לטובת הכלל, יותר מאשר לרווח האישי. הגישה של יזמים חברתיים לבעיות דומה לזו של יזמים עסקיים: הם חדשנים, אפקטיביים, לוקחים סיכונים ומכוונים לתפוקות. ייחודם הוא בחזון שלהם לשיפור פני החברה ובשאיפתם לשמש כסוכני שינוי בסקטור החברתי" (<http://www.education.gov.il/yesodi/maamar2.htm>).

לגבי המורים, משרד החינוך פועל באופן נמרץ כדי לעודד יזמות חינוכית בדרכים שונות, הן בצורה פורמאלית והן בצורה בלתי פורמאלית. בצורה הפורמאלית, בולט תפקידו של האגף לבתי ספר ניסויים במשרד החינוך, שמעודד, תומך ומלווה עשרות מיזמים חינוכיים בבתי הספר (חן, 2004). יחד עם זאת, נדמה שבהכשרה המקצועית של המורים יש רק קורסים בודדים העוסקים בנושא, ובסופו של דבר אין כמעט הכנה לתפקיד של איש מקצוע שמגע עם הקהילה הוא חלק ממומחיותו. המורה, שהוא סוכן סוציאליזציה מרכזי, מנותק לעתים מהבנת הקשרים חברתיים ותרבותיים של הקהילה העוטפת את התלמיד. למורים גם חסרה לעתים ראייה מערכתית. אם המורה רוצה להיות יזם חינוכי-חברתי, חייבת להיות לו הבנה של ההקשר הרחב של עבודת החינוך, החורגת ממה שנעשה בתוך ארבעת הקירות של הכיתה.

כדי לענות על צורך זה הוקמו במכללות להכשרת מורים בארץ תוכניות מגוונות, המביאות לידי ביטוי הכשרת סטודנטים להוראה ליזמות חברתית. כך, למשל, הוקמה לפני מספר שנים על ידי המכללה לחינוך ע"ש דוד ילין ואגף החברה של עיריית ירושלים, תוכנית ליזמות חברתית, המיועדת לסטודנטים, במסגרת לימודי תעודה, בנוסף לתחום ההתמחות הפרופסיונאלי שלהם במכללה. במסגרת התוכנית הם מוכשרים להיות יזמים חינוכיים-חברתיים בעלי היכרות עמוקה עם סוגיות של עבודה בקהילה, יצירת שינוי חברתי וחינוך בלתי פורמאלי (בר שלום, בלוך ופרץ, 2007). אחת המטרות המוצהרות של התוכנית היא חיבור בין התחום הפורמאלי והבלתי פורמאלי, הנותר בדרך כלל מנותק (לימודים בבית הספר וערכים בתנועת הנוער).

ראויה לציון גם הקמתו של המכון ליזמות בחינוך במכללת בית ברל, המשמש כמרכז מומחים רב-תחומי ונועד לכוון את הפעילות של עמותות ועסקים לטובת התלמיד והקהילה. מטרת המכון היא לענות על הצורך המורכב של פיתוח שותפויות בין שלוש תרבויות ארגוניות: מערכת החינוך, המגזר השלישי (עמותות) והמגזר העסקי. לשם כך המכון מכנס בעלי ידע מדיסציפלינות שונות, המתמחים בניהול פרויקטים חינוכיים, יזמות בחינוך, גיוס משאבים, תוכניות לימודים והערכה, גיאוגרפיה ופיתוח קהילתי (<http://www.beitberl.ac.il>).

במכון ליזמות בבית ברל צמחו מספר פרויקטים חברתיים, כמו זה שבו החליטו שני סטודנטים להשמיש מרכז עירוני שאינו פעיל כבר שנים רבות, מרכז וייסגלנד בשכונת קריית משה, ולהפוך אותו למרכז עירוני לחינוך אישי, תרבות וספורט עבור בני נוער אתיופים. על פי התוכנית, הנערים הלומדים בכיתה ח' ומעלה, יגיעו בהסעה מאורגנת מבית הספר למרכז וישהו שם עד שעות הערב. בזמן הזה הם יקבלו ארוחה חמה, ישלימו את שיעורי הבית שלהם, יקבלו חיזוק לימודי במקצועות נדרשים וישתתפו בחוגי תרבות וספורט.

פרויקט אחר שצמח באותה מסגרת הוא "בית הספר ברוח ירוקה", שמטרתו לקדם את המודעות בקרב התלמידים לאיכות הסביבה ולמחזור פסולת. היוזמה יוצאת לפועל בעקבות שיתוף פעולה עם חברה לאיסוף אשפה, שניאותה לתרום לבית הספר מכלי איסוף פסולת

ולדאוג לפינוי הפסולת שתיאסף במכלים.

מתוך הכרה בחשיבות היזמות החברתית-חינוכית, הוקם לפני מספר שנים במכללת סמינר הקיבוצים המכון לחינוך דמוקרטי, המציע לפרחי ההוראה תוכנית ייחודית – "החממה ליזמות חינוכית-חברתית". המטרות המרכזיות של תוכנית החממה הן: א. הכשרת מחנכים-יזמים לביצוע פרויקטים חינוכיים-חברתיים חדשניים, ב. הכשרת מחנכים-מורים למנהיגות חינוכית חברתית בדרכים ובכלים של החינוך הדמוקרטי (<http://www.smkb.ac.il/democratic>). בנוסף, במכללת סמינר הקיבוצים פועלת זה מספר שנים "התוכנית לחינוך לצדק חברתי, סביבתי וחינוך לשלום על פי עקרונות הפדגוגיה הביקורתית". זוהי תוכנית להכשרת מורים לבית הספר היסודי, שנועדה "לחנך מורים לשינוי חברתי באמצעות החינוך. היא מעניקה כלים להוראה אלטרנטיבית, חווייתית, מגוונת וערכית, הוראה שיש בה רגישות לאוכלוסיות מוחלשות, הנמצאות בשוליים החברתיים" (<http://www.criticalpedagogy.org.il/>).

התוכנית לתואר שני בניהול וארגון מערכות חינוך במכללת סמינר הקיבוצים

מתוך תפיסה חינוכית-חברתית, הרואה במורים פרחי הניהול גם סוכנים פוטנציאליים של שינוי חברתי בקהילה, וכמי שיכולים לשמש דוגמה אישית – הן לשאר המורים בבית הספר והן לתלמידים כמנהיגים של פרויקטים חברתיים – חרתה התוכנית לתואר שני בניהול וארגון מערכות חינוך, בסמינר הקיבוצים, על דגלה את החזון הבא:
"חזון התוכנית הוא להצמיח מנהיגות חינוכית משכילה, ערכית והוגנת, בעלת כישורי ניהול יזמות והשפעה חברתית".

המורים, פרחי הניהול, מתנסים במהלך התוכנית בייזום, תכנון ומימוש של פרויקט חברתי באחת הקהילות. פרויקט שיצא לפועל לאחרונה הוא מסע של כ-100 אופנוענים ממרכז הארץ להזדהות עם ילדי שדרות, ובמיוחד עם ילדי החינוך המיוחד בעיר. לאה לוי, יזמית הפרויקט, תיארה כך את הכניסה לעיר:

"את שיירת האופנועים שנכנסה לרחוב קיבלו עשרות ילדים, אנשי צוות והורים, שנופפו עם דגלים ושרו 'הבאנו שלום עליכם'. האופנוענים ידועים כאנשים מאוד חזקים, אבל ההתרגשות שאחזה בכולם הייתה מדהימה. ירדתי מהאופנוע רטובה כולי מהגשם ורצתי בדמעות לרחל המנהלת שעמדה ובכתה איתי. הילדים הקיפו אותנו ופשוט לא הפסיקו לשיר".

תוכנית הניהול משלבת ידע מתחום מינהל החינוך, מדעי הניהול ומינהל ציבורי כדיסציפלינות המשלימות אלו את אלו. באים בה לידי ביטוי היבטים עיוניים ומחקריים עדכניים בתחומי הדעת הרלוונטיים, היבטים יישומיים בניהול בית ספר וכן היבטים של התפתחות

אישית של תפיסה ניהולית של התפקיד. הלמידה בתוכנית כוללת נקודת מבט רחבה על מערכת החינוך בישראל ומחוצה לה – בהסתכלות מוסרית, חברתית ופוליטית. זאת במטרה להגיע להבנה של התנאים בהם פועלים מנהיגים חינוכיים: בכתי הספר, בקהילה ובמערכת החינוך במאה העשרים ואחת.

התוכנית שואפת להביא את הלומדים להבנת המחויבות של מנהיגים חינוכיים לתלמידים, להורים ולקהילה, מתוך ערכים של שוויון, חינוך איכותי וייצוג של תרבויות. התוכנית כוללת מרכיבים של התפתחות אישית, תוך דגש על חיזוק והעצמת התכונות הניהוליות והמנהיגיות של הלומדים, הלא הם פרחי הניהול. ייעודה של התכנית הוא הכשרת כוח אדם מקצועי, שינהל וינהיג את הארגון החינוכי בו הוא מועסק, תוך התמודדות עם השינויים המבניים, הארגוניים והתוכניים, הפוקדים את מערכת החינוך בישראל. בנוסף, כוונתה לטפח מנהל בעל עמדה חברתית-פוליטית ומוסרית-ביקורתית, הנדרשת לתפקידו כאיש ציבור וכמנהיג חינוכי.

- בהתאמה לייעוד זה, התוכנית מתמקדת בטיפוח הסטודנטים בשלושה כיוונים מרכזיים:
- א. רכישת ידע והעצמת מיומנויות אישיות בתחומי הניהול והארגון בכלל.
 - ב. רכישת ידע ותובנה הקשורים לקביעת מדיניות חינוכית בהקשר עולמי וישראלי.
 - ג. רכישת ידע, מיומנויות וערכים הנחוצים לפיתוח מנהיגות חינוכית.

הסדנה ליזמות חברתית

במהלך התוכנית משתתפים פרחי הניהול בסדנת "פיתוח מיומנויות ליזמות חברתית-חינוכית". הסדנה, שפותחה על ידי כותב המאמר, היא תוצר של שנים של פעילות אינטנסיבית בתחום המגזר השלישי והיזמות החברתית, ושל הכשרה והתנסות רבת שנים באימון (coaching) בתחום זה. הסדנה מקנה לסטודנטים כלים מעשיים לייזום, לניהול ולארגון פרויקטים חברתיים. מטרת הסדנה הן:

1. הקניית יכולות חדשות להנהיג וליזום פרויקטים חברתיים-חינוכיים.
2. הרחבת יכולות קיימות לשם רתימת אנשים להשתתפות בפרויקטים.
3. פיתוח יכולות לרתימת מנהיגים ואנשי מפתח בפרויקטים.
4. תרגול כלים למעקב אחרי התקדמות הפרויקט ואיתור נקודות כשל.

במסגרת הסדנה, הסטודנטים יוזמים פרויקטים חברתיים באחת הקהילות הרלוונטיות לחייהם (למשל, חברים או שכונה) ומתרגלים הלכה למעשה את הכלים הנלמדים בסדנה תוך כדי מימוש המיזם החברתי שבו בחרו. הסדנה מועברת כבר שנתיים וחצי על ידי כותב המאמר, ובמסגרתה מומשו בשנתיים האחרונות יותר מ-100 מיזמים חברתיים-חינוכיים ברחבי הארץ. המיזמים עוסקים במגוון קהילות, כמו למשל, בני נוער אתיופים, קשישים בדור מוגן, נוער

בסיכון, תלמידים משכבות מוחלשות, נשים באזורי מצוקה ועוד. המיזמים עוסקים בפעילויות מסוגים שונים. למשל, טיולי העצמה לנשים, מפגש בין ילדי גן בחינוך המיוחד לילדי גן "רגיל", פרויקט מחזור יישובי, הכנת אמהות לקראת כיתה א' של ילדיהן, צביעת חדרי ילדים בשכונת מצוקה, סיורי היכרות עם שבילי היישוב, הפעלת מועדון לתושבי השכונה, חונכות לילדים עם קשיי למידה ועוד.

תוכנית הסדנה:

מפגש מס'	נושא המפגש	פירוט
1	מפגש היכרות	הסבר על הפרויקט, מה נדרש בקורס וכו'
2	עיצוב החזון של הפרויקט	הגדרת הפרויקט החברתי, בירור המושגים "תוצאות ספציפיות מדידות", "אבני דרך", "אנשי מפתח"
3	שיחות רתימה	מרכיבי שיחת רתימה, סימולציות של שיחות רתימה
4	שיחות בקשה לפעולה	מרכיבי השיחה, סימולציות של השיחות עם אנשים בקהילת היעד
5	אינטגרטיבי	שלושת הרבדים של אינטגרטיבי, כיצד אינטגרטיבי מעצים את הפרויקט, דרכים להשלמת חוסר אינטגרטיבי
6	הראיון	איתור נקודות החוזקה ונקודות התורפה שלנו בקהילות שבהן אנחנו חיים
7	רתימת מנהיגים נוספים לפרויקט	מה אפשרי בפרויקט כאשר אנחנו רותמים אליו מנהיגים נוספים, מרכיבי שיחות רתימה עם אנשי מפתח בפרויקט, יצירת המשכיות לחזון בקהילה
8	להיות "בלתי ניתן לעצירה"	מה הן "בקשות בלתי הגיוניות" וכיצד הן עשויות להניע את הפרויקט
9	מחויבות מול מעורבות רגשית	תרגול שיחות שבהן הרגשות הם בחזית, לעומת שיחות שבהן המחויבות היא בחזית
10	כלים ל"הרחבת" הפרויקט	שימוש ב"משקיף" בפרויקט, בירור מה עוד אפשרי בפרויקט כשאנחנו מגיעים מתוך מחויבות
11	מכשלות ביחס להפקת תוצאות	איך "הולכים מכישלון לכישלון בלי לאבד את ההתלהבות" (צ'רצ'יל)
12	התמודדות עם מה שעוצר אותנו בפרויקט	בירור ה"סיבות" שבהן אנו משתמשים כדי להסביר את היעצרותנו בפרויקט, איך הולכים מעבר לזה
13	סיכום והשלמת הפרויקט	על חשיבותה של "ההשלמה", איך משלמים פרויקט

הסדנה מועברת גם לסטודנטים פרחי הוראה בשנתם השנייה ללימודים במסלול מנהיגות בחינוך היסודי בסמינר הקיבוצים, וגם כקורס בחירה לסטודנטים לתואר שני בתוכניות M.Ed. אחרות בסמינר הקיבוצים.

ניתן לסכם ולומר כי הסדנה ליזמות חברתית נותנת למורים, לפרחי ההוראה ולפרחי הניהול, כלים מעשיים שיהפכו עבורם את ההובלה של מיזמים חברתיים יעילה יותר ואפקטיבית יותר. כתוצאה מכך, הסדנה עשויה גם לשנות את עמדות הלומדים בה כלפי היזמות החברתית וכלפי תפקידם במערכת החינוך כמובילי מיזמים חברתיים.

סיכום

ליזמות חברתית חינוכית תפקיד חשוב במערכת החינוך, הן בתוך בתי הספר והן בקהילות מחוץ לבית הספר. המאמר הציג תחום שאינו זוכה בדרך כלל לתשומת לב במערכת החינוך:

מקומם של המנהל ושל המורה כסוכנים לשינוי חברתי. תחום זה רלוונטי ביותר על רקע המודעות הגוברת במכללות להכשרת מורים לנושא (שבאה לידי ביטוי בהקמת מכונים, תוכניות ומרכזים בתחום היזמות החברתית) ועל רקע המחאה החברתית שנשמעה בכל חלקי הארץ בחודשי קיץ 2011.

מחקר בתחום זה יתרום רבות להבנת תפיסת עולמו של המורה ופרח הניהול, כיזם חברתי-חינוכי וכמודל ודוגמה אישית עבור אנשי חינוך אחרים ועבור התלמידים, כמי שרוצה לשנות את החברה ואת הקהילה שבה הוא חי. יש מקום לברוק את השפעתה של הסדנה הייחודית המועברת בסמינר הקיבוצים בתחום זה, כדי להביא להרחבת התוכניות ללימוד נושא היזמות החברתית ולהכשרת מורים-יזמים במכללות להכשרת מורים ובתוכניות להכשרת מנהלים במערכת החינוך.

המשובים שהתקבלו בשנים האחרונות בקשר למידת האפקטיביות של הסדנה נותנים מקום להערכה, שניתן לשנות את עמדותיהם של מורים בכלל, ושל פרחי ניהול בפרט, להגברת המוטיבציה להיות סוכנים של שינויים חברתיים בבתי הספר ובקהילות שבהם הם חיים.

ביבליוגרפיה

ביטי, י' (2001). מודלים שונים של הכשרת מורים והשתמעויות לגבי החינוך היהודי. **דעת: מרכז לימודי יהדות ורוח**.

בר שלום, י' בלוח, א', פרץ ר' (2007). התוכנית ליזמות חינוכית-חברתית במכללה לחינוך ע"ש דוד ילין. במכללה. **גליון 19**, תשס"ז

דיואי, ג'. דמוקרטיה וחינוך. תרגום: י"ט הלמן, ירושלים: ביאליק (1959). בתוך: אלוני, נ' (2005). **כל שצריך להיות אדם. מסע בפילוסופיה חינוכית**, הוצאת הקיבוץ המאוחד ומכון מופת.

ועדת המינהל הציבורי, 2011, <http://j14.org.il/spivak/?p=368>

חן, ד' (2004). **בין חזון להיגיון: על אסטרטגיות שינוי וחדשנות בחינוך**. תל אביב: רמות.

לוי-פלדמן, א' (2010) מי אתה המורה ה"ראוי"? מרכיבים בדמות המורה הראוי כחלק מפילוסופיות חינוכיות. בתוך: **החינוך וסביבו**, ל"ב, עמ' 88-104, מכללת סמינר הקיבוצים.

- Barendsen, L. & Gardner, H. (2004). "Is the Social Entrepreneur a New Type of Leader?", **Leader to Leader**, **34**, pp. 43-50.
- Bilitzki A. and Sadeh, A. (2005). "Efficient Solutions for Special Zero-One Programming Problems", In **Journal of Combinatorial Optimization**, **10**, pp. 227-238
- Bornstein, D. (2004). **How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas**, Oxford University Press: Oxford, UK.
- Box, G.E.P, Hunter, W.G. and Hunter, J.F.S. (1978). **Statistics for Experimenters**, Wiley, NY: NY.
- Counts, G.S.(1932). **Dare the School Build a New Social Order?** New York: John Day Company.
- Crow, G.M., Hausman, C.S. and Scribner, J.P. (2002). **Reshaping the Role of the School Principal**. Yearbook of the National Society for the Study of Education, **101**, pp. 189-210.
- Davis, S. (2002). International Board Selection Committee, Ashoka: Innovators for the Public. Prepared by request for the Youth Employment Summit, September, 7-11, 2002.
- Dees, J.G. (1998). "Enterprising Nonprofits", **Harvard Business Review**, **76**(1), pp. 54-65.
- Drayton, W. (2002). "The Citizen Sector: Becoming as Entrepreneurial and Competitive as Business", **California Management Review**, **44** (3), pp.120-132.
- Drayton, William, (2002). "The Citizen Sector: Becoming as Competitive and Entrepreneurial as Business", in **California Management Journal**.
- Hemingway, C.A. (2005). "Personal Values as a Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship", **Journal of Business Ethics**, **60** (3), pp. 233-249.
- Hisrich, R.L., Peters, M.P. & Shepard, D.A. (2005). **Entrepreneurship** (6th Ed.), New York: McGraw-Hill.
- Kuratko, D. F. & Hodgetts, J. S. (2004). **Entrepreneurship: Theory, Practical Process**, (6th Ed.), Mason, OH: Thomson South-Western.
- Leadbeater, C. (1997). **The Rise of the Social Entrepreneur**, London: Demos.
- London, M & Morfopoulos, R.G. (2010). **Social Entrepreneurship**, Routledge.
- Longenecker, J.G., Moore, C.W., Petty, J.W. & Plich, L.E. (2008). **Small Business Management: Launching and Growing Entrepreneurial Ventures**, (14th. Ed.), Mason, OH: Thomson South-Western.
- Roberts, D. & Woods, C. (2005). "Changing The World On A Shoestring: The Concepts of Social Entrepreneurship", **University of Auckland Business Review**, **71**(1), pp. 45-51.
- Roper, J. & Cheney, G. (2005). "Leadership, Learning and Human Resource Management: The Means of Social Entrepreneurship Today", **Corporate Governance**, **5** (3), pp. 95-104.
- Sharira, M. & Lernerb, M., (2006), "Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs", **Journal of World Business**, **41** (1), pp. 6-20.
- Solomon, G.T. & Winslow, E.K. (1988), "Toward a Descriptive Profile of the Entrepreneur", **The Journal of Creative Behavior**, **22**(3), pp. 162-171.
- Sullivan M.G., Weerawardena, J. & Carmegie, K. (2005), "Social Entrepreneurship: Towards Conceptualization", **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, **8**(1), pp. 76-88.

- Tan, W.L., Williams, J. & Tan, T.M. (2005). "Defining the 'Social' in 'Social Entrepreneurship': Altruism and Entrepreneurship", **The International Entrepreneurship and Management Journal**, 1(3), pp. 353-365.
- Thompson, J.L., Alvy G. & Lees, A. (2000). "Social Entrepreneurship: A New Look at the People and the Potential", **Management Decision**, 38(6), pp. 328-338.
- Thompson, J.L. (2002). "The World of the Social Entrepreneur", **International Journal of Public Sector Management**, 15 (5), pp. 412-431.
- Waddock, S.A. & Post, J.E. (1991). "Social Entrepreneurs and Catalytic Change", **Public Administration Review**, 51, pp. 393-407.
- Zahra, S.A., Rawhouser, H.N., Bhawe, N., Neubaum, D.O. & Hayton, J.C. (2008). "Globalization of Social Entrepreneurship Opportunities", **Strategic Entrepreneurship Journal**, 2, pp. 117-131.
- Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D., & Shulman, J.M. (2009). "A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges", **Journal of Business Venturing**, 24(5), pp. 519-532.

e-mail: adereta@netvision.net.il