



עיריית תל אביב- ועדת צעירים

מיום שלישי, י"ג בסיוון תשפ"ה, 08/06/2025

משתתפים:

חן קראוס-שמחוני - יו"ר ועדת צעירים
יונתן בוכדרוקר - ועדת צעירים
דניאל - מתמחה של חן מאוני' תל אביב
רותי אנזל - מנהלת אגף חינוך על יסודי
שיר כהן - מתאמת פעולות מנהל החינוך
ליאור סעדון - ממנהל שירותים חברתיים
אפרת מאירצ'וק - מלווה ב"ניצוץ"
ענת שפירא - צוות אימפקט
מאיה גונן - מנהלת צוות אימפקט
אסף יצחק - מנהל היחידה נוער וצעירים
כפיר - מאמן בתנועת "חמש אצבעות"
אלון שרייבר - תלמיד תיכון, תנועת "חמש אצבעות"
אורית מנדה - מנהלת מערך "שימור ושינוי"
דבורה טום

פרוטוקול

חן קראוס-שמחוני: אני חן קראוס שמחוני מחברת מועצת העיר ויושבת ראש ועדת צעירים. היום נדון בנושא שירות משמעותי. ברצוני להתחיל בכך שמי שמכיר את ועדות הצעירים יודע כי בדרך כלל קיימת כאן נוכחות רבה יותר של תושבים. קיימת כאן נציגות איכותית ביותר, אולם אנו בדרך כלל מצליחים להביא מספר רב של תושבים. קיים עניין מסוים בנושא שירות משמעותי, שכן השיח בתוך העיר בנושא זה חסר למדי והתגלה כמאתגר למצוא דמויות שיבואו, יספרו ויתנו את הזווית שלהן. אני סבורה כי עצם השאלה הזו הינה נושא לדיון. ברצוני להדגיש כי קיים צוות מקצועי מהמנהלים הרלוונטיים בתחומי החינוך, הקהילה והשירותים החברתיים, שכולו רתום, נלהב ומביא מעצמו את המשמעות של הנושא. כמו בכל ועדותינו האחרות נתחיל בהצגה של הצוות המקצועי בנושא זה. יהיו נציגים שיספרו מהצד שלהם ונבין משם לאן אנו ממשיכים. נתחיל כפי שהציעה סייעת מקצועית בסבב היכרות עם הנוכחים.

רותי אנזל: אני רותי אנזל, מנהלת האגף לחינוך על יסודי, המופקדת על כלל התיכונים הנמצאים תחת הרשות.

שיר כהן: אני שיר כהן, ממנהל החינוך, אחראית על אסטרטגיה ותוכניות של מנהל החינוך.

ליאור סעדון: אני ליאור סעדון, מחברת ניהול צעירים במנהל שירותים חברתיים.

אפרת מאירצ'וק: אני אפרת, מלווה בתוכנית ניצוץ, תוכנית המספקת שירות עירוני במטרה לעודד נוער לקבלת חיים איכותיים, ולעשות שירות משמעותי.

ענת שפירא: אני ענת שפירא, חלק מצוות אימפקט ומומחית לעיצוב המתודולוגי של הצוות.



- מאיה גונן:** אני מאיה גונן, מנהלת צוות אימפקט, צוות העוסק במחקר ויישום.
- אסף יצחק:** אני אסף ניצנה, מנהל יחידת היום של הצעירים ואחראי על החינוך הבלתי פורמאלי.
- אורית מנדה:** אני אורית מנדה, מנהלת את מערך "שימור שינוי" הנמצא תחת משאבי אנוש.
- אלון שרייבר:** אני אלון שרייבר, תלמיד תיכון מתנועת "חמש אצבעות".
- כפיר:** אני כפיר, מאמן בתנועת "חמש אצבעות", תנועה המשתמשת בכושר גופני ככלי להקניית ערכים ולמימוש פוטנציאל. חלק מפעילותה כולל עידוד גיוס וכיום אני מתגורר בתל אביב.
- יונתן בוכדרוקר:** אני יונתן בוכדרוקר, פעיל עם חן בתנועת הצעירים.
- דניאל:** אני דניאל, מתמחה של חן מאוני' תל אביב.
- רותי אנוזל:** ברצוני להתייחס לנושא הגיוס והכנה לשירות הצבאי בקרב תלמידי בתי הספר בעיר. כפי שידוע, משרד החינוך מעמיד דמות אחראית בכל בית ספר לטיפול בעניין זה. כלל מוסדות החינוך שלנו, למעט בתי הספר הערביים ביפו, עוסקים בהכנה לצה"ל ולגיוס. שמעתי בתוכנית הרדיו של אופירה ביום שישי טענות לפיהן במרכז תל אביב ובצפון תל אביב לא מתגייסים. ברצוני להציג בפניכם נתונים המפריכים טענה זו. ידוע לי כי מתקשה לאמת עובדות באמצעות נתונים, אולם הדברים רלוונטיים במיוחד כאשר מדובר בצפון תל אביב שתראו להלן את שיעורי הגיוס הגבוהים שבו הבעיה המרכזית שלנו אינה במרכז העיר ובצפונה מבחינת גיוס לצבא, כפי שמתרחש בכל רחבי הארץ. הבעיה נעוצה באזורים מוחלשים יותר ובקרב נוער בסיכון. חשו להבין כי כאשר משרד הביטחון מפרסם נתוני גיוס של תל אביב, הדבר דומה לנתוני הברות. המשרד כולל בחישוב את כלל האוכלוסייה הזכאית לגיוס בעיר, ובכלל זה את

החרדים ואת כל מי שיכול להתגייס. האוכלוסייה הערבית אינה נכללת, אולם החינוך המיוחד כן נכלל. פועלים 22 בתי ספר לחינוך מיוחד בעיר, והמשרד כולל את כולם בחישוב. כאשר אנו בוחנים את המיפויים שלנו, אנו בודקים את בתי הספר שיש לנו השפעה עליהם - 35 בתי הספר שבאחריותנו. המשרד כולל בחישוביו גם את כלל החינוך המיוחד, עשרה אחוזים מהחרדים, וכמו כן את התלמידים הלומדים במוסדות פרטיים העומדים מחוץ לאחריות מנהל החינוך, כגון אנקורי ורועי קריב. כמו כן, במוסדות הכנסייתיים ביפו לומדים תלמידים יהודים. משרד הביטחון דוגם גם אותם, אולם אין לנו השפעה על כך. ראוי לציין כי בעת פרסום נתוני הגיוס, הנתונים מתייחסים למחזור שהתגייס בשנת 2020. הנתונים האחרונים הם אכן משנת 2020, מאחר שהבדיקה מתבצעת לאורך שלוש השנים שבהן הם משרתים. קיבלנו את הנתונים בינואר 2025, כפי שמקובל, והם מתייחסים אך ורק למחזור שכבר סיים שלוש שנות שירות. האשכול הסוציו-אקונומי של העיר הוא שמונה, הנחשב גבוה ביותר. פועלים 35 בתי ספר באחריות האגף לחינוך על יסודי, אולם קיימים נתוני גיוס עבור 18 מהם בלבד. עבור עשרה בתי ספר אין נתוני גיוס, מאחר שהמחזור קטן מדי. כאשר בית ספר מונה 20 תלמידים בכיתה י"ב, כמו בית ספר להזדמנות שנייה, אין מספקים נתוני גיוס עבורו. קיימים בעיר שלושה בתי ספר צומחים שטרם הגיעו לכיתה י"ב, בוודאי לא השנה, ולא נראה אותם גם בשנים הבאות. כמו כן, פועלים ארבעה בתי ספר ערביים. נתוני הרשות כוללים שמונה בתי ספר שאינם באחריותנו, ובכלל זה אנקורי ושאר המוסדות שהוזכרו. להלן בתי הספר שעבורם קיימים נתוני גיוס שקיבלנו. אלה בתי ספר ללא נתוני גיוס, שוב, עקב מחזור קטן מדי. כאשר המחזור קטן מ-40 תלמידים בכיתה י"ב, אין מקבלים עליהם נתוני גיוס ואין דוגמים אותם בתוך בתי הספר הללו, דמוקרטים מונה 20 תלמידים, אולם ברוב מוסדות אל רוב אוזן לומדים ילדי קהילה זרה, כך שמעטים יכולים להתגייס במחזור. גם פלח כך, אם כי כעת החלו לדגום אותו. בהתחלה למדו שם 40 בנות, כעת כבר 60, לכן יחלו לדגום. באולפנית במחזור הנוכחי היו 30 תלמידים. ברצוני להציג

בפניכם נתוני גיוס, אולם חשוב לציין כי אסור לפרסם פרטים אלה, ובפרט שמות בתי הספר. מנתוני הגיוס של בנים ניתן לראות כי למרות ההשמצות כלפי הצפון והמרכז, המצב שונה מהנטען. עירוני ד' וגימנסיה הרצליה מציגות נתוני גיוס כוללים מרשימים. הנתונים מציגים את האוכלוסייה, כמה אחוזים מהאוכלוסייה זכאים לגיוס, וכמה הולכים למכינה. צו 12 מתייחס לאלה שמועברים לבדיקה נוספת. גיוס משמעותי פירושו גיוס למסלול מסוים הדורש הכשרה מיוחדת בבתי הספר שלנו, בסוף הרשימה, ניתן לראות את ישיבת בר אילן ותיכון ראשית בנים שהוא תיכון דתי, וכן תיכון בית ג'. אסור לבלבל עם העובדות. בסוף הרשימה רואים כי במנהלה הגיוס אינו משמעותי, כפי שמצוין בטור האחרון. התקשורת והפוליטיקאים אינם מאפשרים לעובדות לבלבל אותם. העובדה היא כי במרכז ובצפון יש גיוס משמעותי ביותר. לא רק שהרוב מתגייסים, אלא הגיוס הוא משמעותי במיוחד. הם הולכים ליחידות קרביות, עושים קורסים מתקדמים ותורמים באופן מהותי.

חן קראוס - שמחוני: כמו כן, ניתן לראות את נתוני המכינות ושנות השירות המעידים על מצב קשה ביותר.

המצב תלוי במידה רבה בבית הספר הספציפי. בעירוני ד' למשל, בתיכון חדש, או בעירוני ה', כאשר בית ספר מתחיל להתמקד בנושא זה, ניתן לראות שיפור משמעותי. קיים נושא נוסף הנוגע לשנות מכינה - המכינות החילוניות הן מעטות, ועל כל מקום יש עשרה מתמודדים. המכינות הדתיות, כפי שניתן לראות בבית ג', מציגות מצב שונה.

רותי אנזל:

כל מי שרוצה מצליח להתקבל. כל נער העושה מכינה, אם הוא נער ממלכתי דתי, יש לו אופציות רבות יותר הן מבחינת ההוצאות והן מבחינת התקנים. למעשה, רק רבע מהתקנים הקיימים לשנות שירות מיועדים לממלכתי, ושלושת הרבעים הנותרים מיועדים לממלכתי דתי. הנתונים הללו פורסמו לפני כשבועיים בערך למועצת החינוך הממלכתית.

שיר כהן:

רותי אנזל:

להלן נתוני גיוס הבנות, מהם ניתן לראות כי קיימת בעיה מסוימת בדרום העיר. הנתונים קשורים לנתוני שחרור, מועדי ליקויי שירות, נשירה בשנה הראשונה ונושאים נוספים במהלך השירות. ניתן לראות, למשל בעירונית, כי הסיפור מדאיג ביותר. הן הליקוי והשנה הראשונה של השירות, והן הנשירה מעוררים דאגה. כפי שציין מקס פיין, בבתי ספר להזדמנות שנייה התופעות הללו נפוצות יותר, והן מאפיינות בעיקר בתי ספר שנמצאים בדרום העיר.

שיר כהן:

יש לקחת בחשבון כי מדובר באוכלוסייה אשר כבר כשהיא מגיעה לצבא, יש לה קושי עם התמודדות עם מסגרות ועם מחויבויות. בעיקר חשוב להפנות שאלה לכלל הגופים בנוגע ליכולת להתמודד עם המצב כאשר מקבלים ידע מוקדם על אותו קהל יעד - כיצד הם מתמודדים עם היכולת להשאיר אותו בשירות ולתת מענים לצרכים השונים..

רותי אנזל:

כפי שניתן לראות בגרפים, אנו במידה רבה מעל הממוצע הארצי הן בבנים והן בבנות. גם נתוני הקצונה מעידים כי יש לנו בתי ספר הנמצאים הרבה מעל הממוצע הארצי, והם ממוקמים בעיקר במרכז ובצפון העיר. האולפנית אינה מהווה קנה מידה משמעותי מאחר שמדובר במספר מועט ביותר של בנות. נתוני צו 12 מתייחסים לכל אלה שיש לרדוף אחריהם כדי שיגיעו להתגייס. בנוגע לבנות, כפי שניתן לראות, קיימת בעיה בקרית חינוך יפו הן אצל הבנים והן אצל הבנות - אלה נתוני נשירה. רוזמצקי הוא בית ספר להזדמנות שנייה, והנתונים מתוך 50 תלמידים. ניתן לראות כי בכל המקומות הראשונים, בארבעת המקומות הראשונים, מדובר בבתי ספר להזדמנות שנייה. קשה להם ביותר, כפי שציינה שיר, קשה להם להישאר ולהתמיד והמצב מורכב.

חן קראוס - שמחוני: מהם הנתונים הארציים של נשירה? האם ידוע לך מהו האחוז הארצי?

שיר כהן:

ברצוני להדגיש נושא חשוב בנוגע להשוואה לנתונים הארציים. איננו שואפות להגיע לממוצע הארצי, בדומה לגישתנו ביחס לממוצע הארצי



בבגרויות. החשיבות טמונה בהגעה לנתונים חיצוניים המאפשרים לנו הערכה יחסית - הן ביחס לעצמנו והן ביחס לבתי הספר שלנו.

רותי אנזל:

קיימים יעדים ייחודיים העומדים בפנינו, ואנו פועלות עם כל בית ספר באופן פרטני. בתי הספר המגיעים להישגים של 90 אחוזים ומעלה מעידים על עבודה תקינה. לגבי בתי הספר להזדמנות שנייה, יישמנו תכנית צו אחד המאפשרת לכל התלמידים לפנות יחדיו לבקו"ם, פעולה המונעת הוצאת צווי 12. במסגרת השיפור החינוכי, השבוע נערכה פגישה עם האחראית על מורות חיילות שישובו לעיר. הבעתי בפניה כי אם לרמת גן מוקצות שש מורות חיילות, מן הראוי שנקבל לפחות חמש עשרה מורות, בהתחשב בגודלה הרב של עירנו יחסית לרמת גן. התמקדנו בעבודה עם בתי הספר בדרום ובתי הספר להזדמנות שנייה, ויצרנו מנגנונים מיוחדים לעבודה עם. במסגרת צו אחד כללנו בתי ספר להזדמנות שנייה, בתי ספר בדרום ובתי הספר להזדמנות שנייה, ויצרנו לראשונה, כאשר כולם פונים יחדיו לבקו"ם. המענים הניתנים כעת בעיר כוללים ממשקי קהילה הנכנסים לבתי הספר מתועדפים, בתיאום עם הצבא. פועלות קבוצות כושר קרבי, כולל תכנית "חמש אצבעות" ותכניות נוספות. מספר בתי ספר מקיימים פעילויות דומות לאלו הנהוגות בחינוך הבלתי פורמלי. שלוש קבוצות נוספות פועלות מחוץ לבתי הספר בהקצאה שקיבלנו, לצד קבוצות הפועלות ספציפית בתוך בתי הספר על פי החלטת בית הספר עצמו. לבתי הספר מתקיימים שיעורי חינוך. הוקמו תפקידי רכזי בוגרים - רכזי תמונת עתיד בבתי הספר להזדמנות שנייה, המחזיקים בקשר עם הבוגרים הן בעת הגיוס והן במהלך השירות הצבאי, כדי למנוע נשירה. תפקידים אלו קיימים בגאולה, ברוזמצקין, במוזות, במקס פיין ואף בעירוני ח' עקב בעיות ספציפיות שם. האחריות על השמירה על הקשר עם התלמידים גם במהלך השירות הצבאי ומתן סיוע להם חשובה ביותר, ולכן מושקעים בה משאבים נרחבים. בתי ספר יוצאים לגדנ"ע בשל מחסור בהקצאות לאשכול השמיני שלנו, מצב המתעצם לאחר המלחמה. רכזי ההכנה



לצה"ל הבית ספריים מקבלים הכשרה ומכשירים את המחנכים. חלק מבתי הספר מקיימים ימים מרוכזים העוסקים במכינות ושנות שירות, אולם נושא זה מעורר בעייתיות במרכז ובצפון עקב אכזבה רבה בבתי הספר החילוניים, שכן רק אחד מכל עשרה מועמדים מתקבל למכינות.

שיר כהן:

בסופו של דבר החוויה אינה חיובית כלל. צוות בית הספר, רכזי השכבות, המרכזים החברתיים - כולם משקיעים ופועלים יחדיו, מגייסים ומביאים פאנל של נציגי מכינות, ובסופו של דבר רק שני תלמידים מתוך שכבה של 250 תלמידים מתקבלים.

חן קראוס - שמחוני: התקיים דיון ברמת תל אביב בנושא זה, שכן רבות מהמכינות נוהגות "לשמור כיסאות", כפי שמקובל לכנות זאת.

שיר כהן:

גם נושא שמירת הכיסאות, שעליו דיברתי עם מכינת החלוץ ועם מכינת רבין ואחרות, מתבסס בסופו של דבר על השנתון של תל אביב. השנתון מציג כי מתל אביב יוצאים 4,500 תלמידים, ולכן גם שמירת הכיסאות שלהם מתייחסת לשלושה תל אביבים במצטבר. נפגשתי עם פורום המכינות הליברליות הכולל גם נציגות למכינות החצי שנתיות. נציגות המכינות הביעה כי במידה והיו להן אפשרויות נוספות, היו מגדילות את הייצוג, אולם האפשרויות מוגבלות. קיימות מכינות השומרות על נציגות לגוש דן, כאשר שתי נציגויות בלבד מיועדות לכל האזור.

רותי אנזל:

התקבלו המלצות שונות, וחלק מהן מיושמות כעת. לדוגמה, בנושא מורות החיילות, אנו מקימים השנה מרכז הכנה לצה"ל שישרת את הצפון. יובהר כי אנו מספקים מענים לבתי הספר בלבד, שכן העבודה המשכית מהווה תחום של מנהל הקהילה. לפיכך, חשבנו כי נכון יהיה להקצות איש ייעודי בבית הספר שיקבל שעות מיוחדות ויוכל להתמקד בתחום זה, במקום שההכנה לצבא תהיה חלק מתפקידו של רכז החינוך החברתי. הבעיה היחידה מבחינת הגפן היא שהנושא לא יחשב כחלק



מתפקיד רכז החינוך החברתי. מיישמים גישה זו בבתי הספר המתגרים ביותר שלנו.

ליאור סעדון:

בשירותים החברתיים פועלת תכנית "ניצוץ" המבוססת על שיתוף פעולה בין הצבא למשרד הרווחה, שמטרתה לסייע לנוער המתמודד עם קשיים מגוונים להצליח להתגייס או לכל הפחות להסדיר את מעמדו מול הצבא. התכנית כוללת ליווי צעירים גם אל מסלולי שירות חלופיים כמו כיתות כשירות לאומי, במידה והדבר מתאים להם יותר. בפועל התכנית מופעלת על ידי שלושה עובדים סוציאליים המכסים את כל העיר. השירות מיועד לכ-300 צעירים בשנה, אולי מעט פחות מכך. העבודה מאופיינת בהיותה ממוקדת ואינטנסיבית יותר, ואינה עבודה רוחבית אלא עבודה פרטנית עם כל צעיר, הכוללת מעטפת שירותים והתאמות ספציפיות לצרכיו. הליווי האינטנסיבי כולל ליווי פיזי או תהליכים חברתיים נוספים הנדרשים לצעיר. אנו עדים לרצון להתגייס, אולם מבינים כי לצעירים מסוימים התהליך מורכב ביותר. הקושי נובע לעתים מחוסר היכרות עם המסגרות הצבאיות ומקושי בהסתגלות למסגרות מובנות, שאינן תמיד מצליחות לענות על הצרכים הייחודיים. לעתים קיימת מורכבות משפחתית המושכת את הצעיר לאחור באופן מתמיד. פעלה תכנית של משרד הרווחה עם תקצוב ייעודי, שהתבססה על ההבנה כי במקרים מסוימים הצעיר עצמו אינו מגלה מורכבות מיוחדת, אולם משפחתו זקוקה לסיוע נוסף בשלב זה. עבדנו עם המשפחות במסגרת תכנית זו.

דבורה טום הצטרפה לדיון.

חן קראוס - שמחוני: העבודה שלכם מתפרסת על פני כל העיר? האם תוכלי להרחיב מעט על המאפיינים השונים המבחינים בין האזורים השונים?

רוב הפניות שלנו מגיעות ממזרח העיר, הכולל את כפר שלם, יד אליהו ושכונת התקווה - למעשה כל האזור הרשום מזרחית לאיילון. רוב

ליאור סעדון:

הפניות מקורן באזור זה, ולכך סיבות שונות שאיננו התחום המתמחה בהכרת כלל האוכלוסייה. ללא ספק התכנית נבנתה בצורה המיטבית, ובאזור זה קיימת מוטיבציה גבוהה לגיוס - רוב הצעירים המגיעים אכן רוצים להתגייס. קיימות פניות גם מאזור קריית שלום ובמידה מסוימת מפלורנטין. במרכז ובצפון העיר אנו עדים לפניות הקשורות יותר לבריאות הנפש, כאשר הצעירים זקוקים להתאמות מסוימות במסגרת הגיוס או חווים חששות גדולים לגבי יכולת ההתמודדות. מדובר בפניות נקודתיות. בחס לשיווק התכנית, לכל הפחות שיווקנו אותה בתוך בתי הספר, במיוחד בתיכון החדש ובתי ספר דומים. באופן כללי הפניות מגיעות אלינו בדרכים שונות: ממחלקות השירותים החברתיים, מבתי ספר, פניות עצמאיות רבות שמעידות על האמון בתכנית, והפניות מהצבא ומלשכת הגיוס. בחלומותינו היו לנו עובדים נוספים, שכן ככל שיש יותר כוח אדם אפשר להגיע למספר גדול יותר של צעירים. קיימים היבטים רבים הדורשים שמירה על איזון מתמיד, כדי שלא יתקבלו יותר מדי הפניות בסופו של דבר. אנו פועלים בדיוק בהתאם להגדרות שהמשרד מתכתב עמנו לגביהן. הייתה פה תכנית מורחבת של תל אביב, גדולה הרבה יותר מערים אחרות, אולם עדיין קיימים מקומות רבים שלא הספקנו להגיע אליהם. לצערי התכנית לא הוטמעה מספיק טוב, באופן שבכל פעם נדרש לעשות את ההיכריות מחדש. כאשר מתחלף יועץ במקס פיין או רכז בוגרים, איבדנו את הקשר ואיננו יודעים היכן אנו נמצאים. נדרש לי לגלות זאת מהתחילה ולבצע שוב את סיבובי ההיכרות.

מעניין להשוות את ההשפעה והנתונים בין בוגרי החטיבה הטכנולוגית והפורמלית ונתוני הגיוס שלהם לבין כלל האוכלוסייה.

אסף יצחק:

אתה יכול לבצע השוואה כזו, אולם לא תהיה לך תמונה מדויקת. תמיד יש פיגור של שלוש שנים כפי שאתה רואה, ולא תדע מה קרה לאורך השנים, כך שהנתונים לא יהיו מדויקים. אני סבורה כי כאשר הצופים או כל תנועת נוער פועלת על הנושא, הדבר תמיד יספק תמריץ נוסף.

רותי אנזל:

אסף יצחק:

עצם ההשתתפות בתנועת נוער יוצרת האווירה הכללית המעודדת התגייסות לשירות משמעותי. תנועות הנוער מכינות את הנוער לכל הקשור לחיים מחוץ לבית, למנהיגות ולעבודת צוות. אפשר לומר כי אפילו בשכבה שלי היה קונצנזוס שמי שמשמש כמדריך אחראי בצופים מתגייס ליחידות קרבי. מעניין לבדוק נושא זה, למרות שמעולם לא נבדק. פועלות ארבע קבוצות הכנה לצה"ל - שלוש בניהול האחראי ואחת במסגרת המסלול. ארגונים חיצוניים מפעילים הכנה פיזית: אחת בקריית שלום, אחת בחוף הים ואחת שנפתחה השנה בנווה שרת. השנה אנו מתכננים ליצור יום המדמה יום סיירות בחוף הים, מסוג "אחריי", עבור כל המשתתפים. התחלנו כבר לעבוד על כך והתקיימו שתי פגישות הכנה. פועלים ברשות כ-110 שינשינים שפועלים ברשות, דבר המשפיע משמעותית. שנה שעברה יצאו 11 בוגרים לשנת שירות - מספר מדהים לדרום תל אביב, בהתחשב בכך שאינם בהכרח צעירים שזוכים לתמיכה רלוונטית בבית. בצופים יצאו בשנה שעברה 35 לשנת שירות בתנועה ועוד 70 לשנת שירות במקומות אחרים. מדובר בעבודה של שנים רבות, ואנו עדים לעלייה מתמדת, כאשר השנה שעברה הייתה שנת שיא.

דבורה טום:

אני דבורה מתל אביב, מגיעה דרך תכנית ניצוץ ובת 22. בשכבתי בצופים הייתי בשבט איתן ב-2020, בתקופת הקורונה. כמה שנים קודם לכן ראינו את הבוגרים שהתגייסו והפכו לשינשינים ומהשכבה שלי יצאו חמישה ב-2021. מאז אני עדה לכך שבשבט שלי יוצאים יותר שינשינים, למרות שאין להם אזרחות ולמרות שגם אם יעשו התנדבות, מכינה או כל פעילות אחרת, לא יוצא להם דבר. הם פשוט תורמים לזולת ואינם מקבלים דבר חוץ מתעודה. רובם פליטים או בעלי מעמד לא מוסדר. השנה, לדוגמה, החניכים שלי, שאז היו בכיתה י', יצאו לפחות עשרה חניכים השנה דרך הצופים - בין אם במנש, בצופים או במכינה. למרות שרבים לא עברו את התהליכים והם ביקשו חלקית, כולם עושים דברים נוספים. רבים נפלו במהלך התהליך, תלוי במה שקרה להם. רציתי להדגיש נקודה זו.



אסף יצחק:

ידוע לי שיש דיבור רב על כך, לבחון האם ניתן - גם לאור מה שקורה במדינה - לגייס חסרי מעמד לצה"ל.

דבורה טום:

מאז גיל צעיר ידעתי כי ברצוני להתגייס למכינה הקדם-צבאית. המדריך שלי עד כיתה י' עבר גם הוא מסלול זה, והוא השפיע רבות על החלטתי. עד אותה תקופה חלמתי להיות לוחמת, אולם לאחר בחינת האמצעי הבנתי כי החלום הזה לא יתממש. למרות זאת, המשכתי בכל המאמצים הנדרשים לשם התגייסות. דרך תנועת הצופים הצלחתי להתקבל לשני מסלולים שונים. הודיעו לי כי נותרו עוד שתי אפשרויות להתחיל את המכינה ולהתקבל לשירות הצבאי. כיום אני עדיין משרתת בצבא כמתנדבת, והדבר מהווה סיפור נפרד בפני עצמו. התהליך כולו נמשך שלוש שנים, כאשר ללא המכינה היה אמור להימשך שנתיים בלבד. כל הליך בצה"ל מתנהל בקצב איטי, הכולל הבאת טפסים רבים ומעבר בחינות עד לסיום התהליך. כיום אני תושבת קבע, ועלי לתרום למדינה שמונה עשר חודשים של שירות צבאי. לאחר מילוי החובה אוכל להיות אזרחית לכל דבר ועניין. כיום אמי גם היא תושבת קבע לטווח ארוך, כאשר בעבר נדרשה להאריך את מעמדה מדי שנה. מאחר ואני בת עשרים ואחת, הגשתי עבודה בקשה והיא קיבלה כבר את עשר השנים המלאות. כעת היא יכולה לוותר על דרכונה הזר ולקבל אזרחות ישראלית. הדבר משמעותי ביותר עבורי, שכן יכולתי לבחור בין שירות צבאי לשירות לאומי. השירות אינו מגדיר את האדם, ויש כאלה הבוחרים בשירות לאומי מתוך הבנה כי צהל אינו מתאים להם או כי הם עלולים להתקשות בו. מבחינתי, מדובר בעניין אישי כלפי אמי - ביום שעליתי על מדים היא חשה נחת רוחנית עמוקה ותחושת שייכות. ישנו היבט מעניין הקשור לתרבות שלנו שזר לא יבין, רק מי שגדל אתנו מבין זאת. השינויים שלנו מהווים דוגמה - הם חוזרים לאחר שנים רבות עם נשק ובמדים בטקסים. אם אינך עושה משהו מעורר כבוד בצד, לא משנה מה יהיה, גם אם תכין קפה, מבחינתם הדבר פוגע בכבוד המשפחה. יש לי ילדים רבים שאין להם עיסוק כזה, ולי יש עיסוק משמעותי יותר גם בגיל

עשרים ושתיים. הסיבוך היה שהתחלתי בחינוך מיוחד עקב בעיות קשב וריכוז, אולם נלחמתי כדי לעבור לבית ספר רגיל מתוך הבנה שאם אמשיך להיות באותו מקום, לא אצליח להתקדם. התהליך לא התרחש בן לילה אלא נמשך שנתיים שלמות, והיה מורכב ביותר.

חן קראוס - שמחוני: ברצוני להעלות עניין חשוב ביותר הנוגע לנרטיב ולחינוך שאנו מעבירים הלאה. למדתי בבית ספר דתי, ומכל השכבה שלנו חמש בנות התגייסו לצבא. התגייסות זו נבעה מהשפעתו של חייל בפרק משימה שפעל באזור מנשה בארבור, לצד חיילים נוספים שסייעו לי והיוו עבורי מודל לחיקוי לגיוס משמעותי לצבא. כפי שציננת, התגייסותך לצבא נבעה מראיית המדריך שלך, והדבר מעלה נושא שעליו יש לשים דגש משמעותי ביותר. עלינו להבין כיצד ניתן לחזק את התהליך הזה. קיים נרטיב שאנו יוצרים, במיוחד בתל אביב, על משמעות הדבר הזה - כיצד בני נוער רואים מבוגרים פועלים ורוצים גם הם לחקות אותם. אני בטוחה שהחניכים שלך רואים אותך ורוצים להיות כמותך וללמוד ממך. הדבר מרגש ביותר והערכת עמוקה על בואך. השאלה היא כיצד נוכל להעביר למידה זו הלאה ולחזק את המודלינג. למרות שהתהליך עשוי להיראות מורכב ויש צורך למצוא את הדרכים הנכונות, הוא אינו מסובך כל כך. התהליך מתרחש באופן טבעי, אולם יש לשים עליו זרקור ולטפח אותו כדי שיוכל להתרחש בצורה מיטבית.

אורית מנדה יצאה מהדיון.

ברצוני להוסיף דבר נוסף בנוגע לתנועת הצופים. השקעה בתנועת הצופים מאפשרת להגיע לקהל רחב של בני נוער רבים, כולל כאלה שיכולים להתגייס לצבא. בסופו של דבר, הצופים מהווים הכנה מעשית לשירות בצה"ל. החניכים לומדים לישון מחוץ לבית, רוכשים כישורי בנייה ויצירה, ומפתחים קשרים חברתיים חזקים.

דבורה טום:

רותי אנזל:

בבתי הספר להזדמנות שנייה ובמוסדות דומים פועלים בעצימות רבה על הנושא הזה, מאחר שעבור בני הנוער הללו, בדומה לתעודת הבגרות המהווה שבירה של תקרת זכוכית מסוימת, גם הגיוס לצבא וההשתלבות בכלל החברה מהווים שבירה של מחסום משמעותי.

חן קראוס - שמחוני: מעבר לכך, ישנן דוגמאות מעוררות השראה נוספות. חברתי הטובה,

המחנכת בבית ספר גאולה, השיגה תוצאה יוצאת דופן - מאה אחוז מתלמידי כיתה י"ב שלה הלכו למכינות ולשנת שירות. הישג זה לא הגיע מעצמו, אלא תודות למסירותה הרבה. היא ליוותה כל תלמיד באופן אישי למיונים, נסעה ברחבי הארץ ולקחה כל ילד למיונים שלו.

אסף יצחק:

אולם כעת, לאור המלחמה, ישנה עלייה משמעותית ביותר בפנייה לשנת שירות ולמכינה כדי לעקוף את הגיוס הצבאי.

כפיר:

אני כפיר, בן עשרים ושש. בכיתה י"ב התאמנתי בתנועת "חמש אצבעות". הייתה זו הקבוצה הראשונה והיחידה בירושלים, כיום אנו פועלים מתל אביב ועד לעמק יזרעאל. מגיל צעיר חלמתי להתגייס לסיירת מטכ"ל, והחלום הזה היה תמיד בראשי. כאשר הציעו לי להצטרף לקבוצת אנשים מוכרת בירושלים, הסכמתי. לאחר האימון הראשון הבנתי שזהו המקום בו ברצוני להיות, מקום המעניק מיומנויות, כלים וערכים לאורך שנה שלמה. כיום התנועה פועלת מתל אביב ועד לעמק יזרעאל ומונה כאלפיים וחמש מאות מתאמנים. מדובר בשילוב של כושר קרבי וצופים, תנועה רב-תחומית המפעילה פעילויות מגוונות. הליבה היא שעתיים אימון קרבי שדרכו מעבירים לחניכים אתגרים, תחושת מסוגלות ושייכות. כך הם ממקסמים את פוטנציאלם ומגיעים בסופו של דבר לשירות משמעותי. לצד הליבה קיימות פעילויות נוספות רבות כגון סמינרים, תוכנית הכנה לצבא, סימולציות לימי מילואים וגיבושי סיירות. פעם בחודש הולכים לחוף ועורכים שם סימולציות בחולות. ישנה גם מכינה למי שרוצה להתקדם.



אלון שרייבר:

ברצוני להוסיף כי באופן הדומה לתנועת הצופים, ניתן להיות מדריך צעירים, מאחר שקיימות קבוצות של חטיבות הביניים. תלמיד תיכון יכול לבוא ולסייע בהעברת אימונים ולעזור לילדים המתקשים. בנוגע לסמינרים, בחודש הקרוב יתקיים סמינר מתגייסים המיועד לכל מי שמתגייס בשנה הבאה.

כפיר:

ברצוני לחלוק את החוויה שלי כמתאמן בתנועה. כל הערכים והכלים שקיבלתי שם גרמו לי לבסוף לעשות שירות משמעותי הרבה יותר ובאופן כללי להצליח להגיע למקומות גבוהים יותר בחיים. התגייסתי לקורס טיס, אולם לאחר חודש נפלתי מהקורס. אז עמדה בפני הברירה לרדת בפרופיל או להמשיך במסלול אחר. עשיתי מכינה נוספת והתלבטתי מה לעשות. האדם הראשון שהתקשרתי אליו היה המאמן שלי מתנועת חמש אצבעות, דמות חמש שנים מעלי שעשה שירות משמעותי בצבא ואדם שיכולתי להתקשר אליו ולהתייעץ איתו לגבי המשך דרכי. לאחר מכן עשיתי גיבוש והתגייסתי לסיירת מטכ"ל, שם שירתתי שש שנים. לאחר חמש שנות שירות הייתי בשביעי באוקטובר ונפצעתי בעוטף עזה. לאחר תקופת שיקום ארוכה בבית החולים, גם במהלך השיקום המאמן שלי בא לבקר אותי יחד עם מנכ"ל התנועה. הם ליוו אותי לאורך כל התהליך, ורצנו יחד עשרה קילומטר במירוץ בתל אביב. הוא היה האדם הראשון שהתקשרתי אליו לבוא ולהיות איתי. בתהליך השיקום התחברתי שוב לתנועה והפכתי למאמן בה. כיום ישנם כמאה וחמישים מתאמנים באזור, וקיימת קבוצת בנות בתל אביב. אנו פועלים כעת בעיקר בספורטק.

שיר כהן:

ברצוני להעיר כי למנהלת החינוך קיימות תוכניות קיץ המיועדות לזכאים ולזכאיות, ובעבר התקיימה תוכנית טרום התכנסות תקציבית הנקראת "רוג'ום" עבור מסיימי ומסיימות כיתה י'. אנו מקווים להפעיל מחדש תוכנית זו במסגרת תוכניות העבודה הנוכחיות. התוכנית דומה במהותה למחנה קימבה. במהלך התוכנית מתרחשות פרקטיקות של ארגון "חמש אצבעות", הכוללות עמידה ביעדים. כמו כן, התוכנית

מאפשרת ערבוב והרחבת אופקים עבור הנערים והנערות, המוציאה אותם ממסגרת בית הספר המוכרת והחברה הצרה בה הם גדלו. הרעיון מתבסס על יצירת תערובת מגוונת בעיר המאפשרת לתלמידים להרחיב את דעתם. כאשר ילדים גדלים בבית ספר בו אחוזי הגיוס או השירות המשמעותי אינם מספיקים, הם זוכים להיחשף לסביבות חדשות ובכך יוצאים מהמעגל הצר של המוכר והמוסגר שבו התחנכו. מהלך זה מאפשר להם לחרוג מהמסגרת הרגילה ולהכיר אפשרויות חדשות מעבר למה שהם מכירים ממקום מגוריהם.

כפיר:

יש לציין כי רבים מהמשתתפים בתוכנית "רוג'ום" הצטרפו בסופו של דבר לארגון "חמש אצבעות".

רותי אנזל:

אוסף כי ארגון "חמש אצבעות" מפעיל מכינה מקוצרת הנקראת "בוסט מכינה", המיועדת למתגייסים החל מחודש דצמבר ונמשכת שלושה חודשים. גם תוכנית זו מהווה הזדמנות שאנו מעוניינים לעודד את תלמידינו להשתתף בה.

אסף יצחק:

באופן אישי שמעתי ביטויי הערכה רבים על תוכניות אלו, אולם יש לציין כי הם אינם הגורם היחיד המפעיל תוכניות מסוג זה.

ליאור סעדון:

אני סבורה כי יש צורך בתוכניות מעין אלו, ואולם כאשר אנו מקדמים אותן בבתי הספר הממוקמים בדרום ובמזרח, העבודה תהיה מורכבת יותר. הבאת הנוער ממגזרים אלו להשתתף בתוכניות ויצירת התחושה של התועלת הטמונה בהן מהווה אתגר משמעותי. פעמים רבות חסרה תמיכה מהבית, והדבר אינו מובן מאליו עבור משפחות אלו.

שיר כהן:

בסיום תוכניות הקיץ, כדוגמת תוכנית "רוג'ום", הרעיון המרכזי הוא לספק מענה לבנות ולבני נוער רבים בעיר במהלך חודשי הקיץ. לא כל הנוער מוצא את מקומו בתנועות נוער כמו הצופים, ולפיכך תוכנית זו מהווה חלופה נוספת. המחיר מסובסד ונגיש הודות לשיתוף בין מינהל החינוך לקרן תל אביב. הקבוצה שהתה עשרה ימים מחוץ לבית, וקודם



לכן השתתפה במחנות עם ארגון "חמש אצבעות", חוותה חוויה דומה למחנה קיץ ברמת משמעות גבוהה. המשתתפים עברו מסע אישי משמעותי שהשפיע עליהם לטווח ארוך. העובדה שהם המשיכו להיות מעורבים מעידה על ערכה של התוכנית.

אני מעירה כי במידה ומחליטים להכניס משהו חדש ולהטמיע אותו, קודם כל יש לקחת בחשבון את ההיבט הגיאוגרפי.

ליאור סעדון:

אוסף שני נושאים מרכזיים. ראשית, אנו פועלים עדיין בצפון ומעוניינים להרחיב פעילותנו דרומה, אולם מחכים להזדמנות מתאימה להכנת התשתית הנדרשת. השנה יישמתי פרויקט בבית ספר לנוער בסיכון הכולל עשרה תלמידים. התוכנית כללה חמישה מפגשים, כאשר בכל מפגש התקיים אימון המהווה חוויה משמעותית, ולאחריו הרצאה שהעברתי יחד עם מאמנים נוספים מארגון "חמש אצבעות". התוכנית מעודדת שירות משמעותי ומציגה בפני הנוער דמויות צעירות יחסית המדברות איתם בגובה העיניים, שעברו שירות משמעותי וחוו פעילות קבוצתית. אני משוכנע כי השפענו על עשרת המשתתפים במהלך חמשת המפגשים. למרות שאינני יודע אם ניתן להפוך את כל התוכניות לשנתיות, אם מחצית מהמשתתפים יכירו את הארגון ויפנו לחינוך הבלתי פורמלי להמשך הפעילות, התוצאה תהיה משמעותית. ראיתי בפועל כיצד מתרחש התהליך והתוצאות היו מרשימות במיוחד. יש להדגיש שני היבטים העולים מהדיון: פעילות עם נוער בסיכון ועבודה עם בנות. תחום הבנות מפותח יחסית בארגון "חמש אצבעות", במיוחד נוכח ההזדמנויות החדשות לשירות משמעותי עבור בנות בצה"ל, כולל תפקידים קרביים המהווים אפשרות יוצאת דופן.

כפיר:

מאז ומתמיד עסקתי בספורט, אולם לא מתוך רצון להתמקצע אלא מתוך הנאה. אהבתי לעסוק בפעילויות מגוונות כגון גלישה וכדורגל, ללא התמחות ספציפית. בסוף כיתה י' איבדתי כיוון משום שכולם החלו להתמקצע ולהישאר במקומות קבועים, והתחלתי לשקול את עתידי.

אלון שרייבר:

SUMIT. נוצר על ידי

בקיץ של כיתה י' החלתי לשמוע על יחידות מיוחדות והתלהבתי מכל הכותרות והתארים המרשימים. כשהחל בית הספר, פניתי לתלמיד שנראה לי החזק והמבוסס ביותר בשיעור הספורט. כשדיברתי איתו הוא הביאני לקבוצה, והוא הכירני על ארגון "חמש אצבעות". חשבתי שמדובר בקבוצת כושר רגילה בה מגיעים, מתאמנים ועוזבים, כל אחד בקצב שלו ללא התחייבויות או שאלות אישיות. כשהגעתי גיליתי מציאות שונה לחלוטין. פתאום פגשתי אנשים נחמדים בעיר השואלים את שמי, דבר שלא הייתי רגיל אליו במיוחד באזור מגוריי. בתחילה היה לי קשה להתחייב, עדיין לא הגעתי לכל האימונים ולא הבנתי מה מצפים ממני כששאלו מדוע איני מגיע. לאחר מתן מרחב של כמה חודשים, כעבור שלושה חודשים שלח לי המאמן הודעה ואמר שבהתבסס על התנהלותי וחוסר הגעתי לאימונים, עליי לחשוב על הכיוון שלי. זה היה ערן, המנהל הקודם. הקשבתי לו ואמרתי לו על שאיפותיי ליחידה מיוחדת. החלתי להתמיד, וזו הייתה הפעם הראשונה שהתמדתי והשקעתי מאמצים עבור עצמי ועבור החברים שרצו שאגיע. שם החלה דרכי בארגון "חמש אצבעות", שם הכרתי את חבריי של היום והתחלתי את כל הימים בצבא.

חן קראוס - שמחוני: ברצוני לדעת באיזו מידה נדון בבית הספר שלך נושא הגיוס לצה"ל והשירות המשמעותי.

לגבי שירות קרבי, לא קיימת מספיק חשיפה והרבה חוששים מכך. התקיים מפגש אחד לפני הצו הראשון, אולם לא בצורה מקיפה שחושפת את כלל התחומים. מה שכן, סיפרתי לדניאל על מסע שהיה משמעותי ביותר.

אלון שרייבר:

מדובר במנהל החטיבה העליונה המגיע מאותה יחידה שבה שירתת, והוא קיבל החלטה ליזום מסע משמעותי. הם יצרו מסע, ואנו מבצעים כעת פיילוט לשנה הבאה הכולל שישה בתי ספר נוספים לביצוע מסעות

רותי אנזל:



דומים, מאחר שיש להם ערך רב. המסעות תורמים לא רק לתחושת המסוגלות אלא גם להכרת הארץ.

אלון שרייבר:

כשהצטרפתי והמשכתי להתאמן שם, לא ציפיתי להגיע אי פעם לסיירת מטכ"ל, שנראתה לי מטרה רחוקה ביותר. ככל שנשארתי שם והמשכתי בפעילות, החלום נראה קרוב יותר והרגשתי מוכן יותר לקראתו, קיבלתי מענה ומעטפת תומכת. החברה שם מתמחה בתחומים מגוונים - אחד בריצה, אחר בחדר כושר וכדומה, כך שכולם יכלו לסייע זה לזה בהגעה למטרות. כשהגעתי ליום סיירות הייתי בביטחון מלא, אולם שם התמודדתי עם מציאות קשה כשכולם החלו לשאול אותי היכן אני מתאמן ומה רקעי, ולא הבינו מאיפה אני מגיע. שם נחשפתי לקושי וקיבלתי את הגיבוש מנכ"ל. התמודדתי עם קושי רב לקבל את הכישלון הזה. אני משוכנע שללא השתייכותי לקבוצה הספציפית הזו, הייתי מקבל את התוצאה קשה בהרבה יותר. אולם בשל היותי חבר בארגון "חמש אצבעות" ולאחר שלימדו אותי כיצד להתמיד ולא לוותר, כשסיימתי את הגיבוש באותו ערב כבר התקיים אימון והגעתי אליו. הגעתי לאימון מיד לאחר הכישלון, למרות שעדיין לא התקבלו ההקצאות הסופיות. הייתה לי תחושת כעס ונחישות שבכל יום שני וחמישי איני יכול לוותר על כך. כעת אני מתגייס ליחידה מודיעינית.

חן קראוס - שמחוני: ברצוני להעיר על הסיבה לדיון הנרחב בוועדת הצעירים בנושא הגיוס

המשמעותי של נוער וראש הצעירים. הצעירים הללו, ואני משוכנעת ששניכם, דבורה ואלון, תהיו צעירים ואנשים משמעותיים בעולם בעתיד, מעצם ההחלטות שאתם מקבלים כיום. להחלטה שנער מקבל ביומו האחרון כנער, כשהוא עובר להיות צעיר ולימים אדם משמעותי בעולם, יש השפעה מכרעת על בחירותיו העתידיות ועל מיקומו בחברה. על הרמה העירונית, בין אם מדובר בתדמית שיש לנו כתל אביבים ובין אם בחיים הממשיים, יש לשאול מהי החוויה העירונית, מיהן הדמויות המפתח, והיכן נמצאים גיבורי העיר. כיום יש לנו גיבורים רבים, לא רק הגיבורים שנפלו אלא גיבורים חיים ופצועים חיים בעיר זו. יש כמעט

שלוש מאות פצועים ממלחמת "חרבות ברזל" החיים בעיר, ויש להציגם כמודל וכגיבורים ולראות בהם דמויות מפתח לצד דמויות מפתח תרבותיות עירוניות החשובות לנרטיב העירוני. קיימים נרטיבים עירוניים נוספים שחשוב לחזק, ואני סבורה שעלינו לעבור מהעשייה הפרטנית של כל אחד בתחומנו אל תפיסה עירונית רחבה ואמירה ערכית כוללת. בהתאם לשיחות על הגיוס, תל אביב מהווה חלק משמעותי במשחק זה ותורמת לגיוס המשמעותי. עלינו להבין כיצד לתת מענה שלא היה מספק משנת השירות ומהמכילות. החל מפרויקט הבוסט הרץ בשטח, קיים חלום קבוצתי של חברים. אילן משה יעקב שימש רכז נוער בשכונת התקווה ונרצח בלהגה. חייו השתנו ביום שהחליט לצאת למכינה קדם צבאית, וכילד ובן לעולים משכונת התקווה, שסיפורו יכול היה להיות שונה לחלוטין, כל חייו השתנו והוא הפך למנהיג משמעותי לנוער ולצעירים ולשכונה כולה. חלומנו של ינון היה להקים מכינה קדם צבאית בשכונה לתל אביבים שישפיעו ויהיו משמעותיים בעירם קיימות יוזמות רבות ודרכים שונות לחזק ולהבין כיצד להבטיח שבני הנוער, שקיבלו חינוך משמעותי פורמלי ובלתי פורמלי וממשיכים להיות צעירים משמעותיים, לא יפלו בפער שבין לימודי התיכון לגיוס לצבא. חלק מכך נוגע לבחירותיהם, ליעדיהם ולהפיכת הדבר לגאווה מקומית ולסיפור עירוני שתל אביב יפו מובילה. כפי שהוזכר, עם הנתונים הקיימים אין סיבה שלא נהיה גאים בהם ולא נציגם. ברצוני להעיר נקודה אחת. בתל אביב אין כנס מתגייסים. אני מכירה את עמדת ראש העיר בנושא זה, אולם אני סבורה שניתן לחשוב על כך שוב. ניתן לעשות זאת - צה"ל עושה זאת, אולם ניתן לעודד שירות לאומי או שירות אזרחי, גם לאוכלוסייה הערבית הקיימת בעיר. מטרת הוועדה הזו היא להעלות נושא זה לשולחן. לא מכאן יוצאות ההחלטות הסופיות, אלא נמשיך מכאן לשיחות נוספות. כפי שנאמר לפרוטוקול, מדובר ביוזמה ברוכה של מנהל החינוך. מכאן אנו יוצאים לעבודה משמעותית עם שותפים.



תום הדיון