

## תקציר קורות חיים – ד"ר ראובן שפירא (להרחבה ראה בהמשך)

### **פרטים אישיים**

תאריך לידה: 22.1.1940  
מקום לידה: פתח תקוה  
מצב משפחתי: נשוי + 4  
שירות צבאי: 1957-1960 חיל שריון  
כתובת: גן שמואל, ד.נ. חפר 38810  
טל. עבודה: 04-6320327  
טל. להודעות: 04-6320597  
נייד: 0542-209003  
מס' פקס: (עם כותרת מודגשת: "עבור ד"ר שפירא") 04-6320110  
דוא"ל: [shapi\\_ra@gan.org.il](mailto:shapi_ra@gan.org.il)

### **משרה**

מרצה בכיר במחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה במכללה האקדמית הגליל המערבי.

### **השכלה**

מדרשת רופין: קורס מרכז בניהול תעשייתי, 1966.  
אוניברסיטת תל אביב: ב.א. בסוציולוגיה, אנתרופולוגיה ופסיכולוגיה, 1966-1970.  
אוניברסיטת תל אביב: מ.א. בסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, 1974-1978.  
אוניברסיטת תל אביב: דוקטורט באנתרופולוגיה חברתית, 1980-1984.

### **תחומי עניין מחקרי**

אנתרופולוגיה של קיבוץ וארגונים בין-קיבוציים, סוציולוגיה של ניהול, מנהיגות ואמון בארגונים, מיגדר, תנועות חברתיות.

### **פרוייקטי מחקר**

1. העמקת הסבר השגשוג והשקיעה של התנועה הקיבוצית.
2. מחקר ניוון הדמוקרטיה בקיבוצים השיתופיים.
3. מנהיגות, אמון וחדשנות בתעשייה תהליכית אוטומטית.

### **הוראה**

מבוא לאנתרופולוגיה חברתית  
סוגיות בחקר התרבות  
החברה הישראלית  
תנועות חברתיות  
משפחה ושארות השוואות בין-תרבותיות  
גברים ונשים בחברה  
גברים ונשים בעולם העבודה

### **פרסומים אחרונים**

שפירא, ר. (הוגש לפרסום) – "האפשר להבין חברה רדיקלית בלי חקירת מנהיגותה? הישרדות מנהיגים והערצת ברה"מ בקיבוצים".

שפירא, ר. (הוגש לפרסום) – להבין את הקיבוץ: אמון ומנהיגות רמת-מוסר בשגשוג ושקיעה של תרבויות דמוקרטיות (כתב יד לספר, 255 עמודים).

Shapira, R. (In press) – "Becoming a Triple Stranger: Autoethnography of a Kibbutznik's Long Journey to Discoveries of Researchers' Faults." In: H. Hazan and E. Herzog (Eds.) – *The Anthropologist as a Nomad: Serendipitous Moments in Anthropological Journeys*.

----- (In press) - "The Vanishing of High-Moral, Servant Leaders and the Decay of Democratic, High-Trust Cultures in the Kibbutz Field." In: Orit Abuhab, E. Hertzog, H. Goldberg, E. Marx (Eds.) - *Israel: Local Anthropology*. Detroit: Wayne State University Press.

- (2008) – *Transforming Kibbutz Research: Trust and Moral Leadership in the Rise and Decline of Democratic Cultures*. Cleveland (OH): New World Publishing.
- (2005) - “Academic Capital or Scientific Progress? A Critique of Studies of Kibbutz Stratification.” *Journal of Anthropological Research* 61(No. 3, Autumn), pp. 357-380.
- (2001) - “The Loss of Sustainability of Kibbutzim, the Low Trust Culture of Federative Organisations, and the Diminishing Morality of the Elite.” In: Saskia Poldervaart, H. Jansen, B. Kesler (Eds.) – *Contemporary Utopian Struggles*, pp. 184-196, Amsterdam: Aksant.
- (2001) – “Communal Decline: The Vanishing of High-Moral Leaders and the Decay of Democratic, High-Trust Kibbutz Cultures.” *Sociological Inquiry* 71, No. 1, pp. 13-38.

### תיאור ביוגרפי קצר

ד"ר ראובן שפירא הוא מרצה בכיר במחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה במכללה, ובעבר לימד במדרשת רופין, באוניברסיטה הפתוחה, ובמכללות עמק הירדן ובראודה. הוא מלמד מבוא לאנתרופולוגיה, חברה ישראלית, גברים ונשים בחברה וקורסים נוספים. כחוקר לשעבר במכון לחקר הקיבוץ באוניברסיטת חיפה הוא מתמחה באנתרופולוגיה של קיבוץ וארגונים בין-קיבוציים, בחקר ניהול, מנהיגות ואמון בארגונים, בנושאי מיגדר ובתנועות חברתיות. עשרות פרסומיו כוללים מאמרים בכתבי-עת ובספרים בעברית ואנגלית, חוברות לימוד והדרכה, ספר בעברית וספר שיופיע בקרוב באנגלית בשם *Comprehending The Kibbutz* ובו ביקורת מרחיקת-לכת על המחקר הקיבוצי והצעת פרדיגמה חדשה לחקר החברה הקיבוצית.

תאריך: 19.9.2004

## תלקיט אישי - ד"ר ראובן שפירא

מרצה בכיר, מכללה אקדמית הגליל המערבי

### א. השכלה (במוסדות להשכלה גבוהה)

השנים	שם המוסד	המקום	הפקולטה	חוגי הלימוד	התואר/ התעודה בסיום
1966-1970	אוניברסיטת תל אביב	ישראל	מדעי החברה	פסיכולוגיה סוציולוגיה	ב.א.
1974-1978	אוניברסיטת תל אביב	ישראל	מדעי החברה	סוציולוגיה	מ.א.
1980-1982	אוניברסיטת תל אביב	ישראל	מדעי החברה	סוציולוגיה	Ph.D.

### ב. השכלה נוספת (מקצועית, ניהולית וכיו"ב)

1963-1965 חוג עיון ארצי, הקיבוץ הארצי  
1966 מדרשת רופין

סוציולוגיה קיבוצית  
קורס ניהול תעשייתי מרוכז חצי שנה

### ג. נסיון אקדמי בהוראה

(הערה: ראה אישורים מצורפים כנספח לתלקיט)

השנים	שם המוסד	פקולטה/מחלקה	התפקיד	פירוט התפקיד
1980-1987	מדרשת רופין	החוג האקדמי לניהול המשק הקיבוצי	מרצה	ניהול תעשייתי ניהול עסקים בין-קיבוצי התנהגות ארגונית ניהול משאבי אנוש
1987-1995	מכללה אזורית מנשה	אקדמי	מרצה	מבוא לאנתרופולוגיה חברתית מבוא לסוציולוגיה התנהגות ארגונית
1988-1989	אוניברסיטה עברית	פקולטה לחקלאות	מרצה	חברה ותרבות בארצות מתפתחות
1989-1995	האוניברסיטה הפתוחה	מדעי החברה	מנחה	מבוא לסוציולוגיה דפוסי חברה בישראל סוגיות בריבוד סוציאליזציה עדה, לאום ומעמד החברה הקיבוצית שינוי והמשכיות אחריות חברתית בניהול
1989	בי"ס תיכון אזורי חוף הכרמל	חטיבה עליונה	מנחה	עבודות גמר בנושאי החברה הקיבוצית
1991	בי"ס תיכון אזורי ברנר	חטיבה עליונה	מנחה	עבודות גמר בנושאי החברה הקיבוצית
1992-1996	האוניברסיטה הפתוחה	מדעי החברה	מדריך בכתיבת עבודות סמינריוניות	בנושאים: חברה קיבוצית ריבוד חברתי עדה, לאום ומעמד בישראל סוציאליזציה אחריות חברתית בניהול
1991-1992	מכללת אחווה	אקדמי	מרצה	אנתרופולוגיה וסוציולוגיה של ניהול
1991-1992	מכללת ספיר	אקדמי	מרצה	מבוא לאנתרופולוגיה חברתית
1993-1996	מכללת אורט בראודה	מדעי ההתנהגות	מרצה	גישה סוציולוגית לניהול
1994-2004	מכללת הגליל המערבי	אקדמי	מרצה	מבוא לאנתרופולוגיה חברתית גברים ונשים בחברה גברים ונשים בעולם העבודה תיאוריות אנתרופולוגיות החברה הקיבוצית בישראל חברות קומונליות בעולם משפחה ושארות: השוואות בין-תרבותיות סמינר תנועות חברתיות החברה הישראלית
2001-2003	מכללת עמק הירדן	אקדמי	מרצה	מבוא לאנתרופולוגיה חברתית סמינר תנועות חברתיות

#### ד. השתתפות בפרויקטים

השנים	שם המוסד	המחלקה	הפרויקט	פירוט התפקיד
1971-1972	חרושת שימורים גן שמואל	מערך האריזה	פרויקט אוטומציה	ניהול הפרויקט
1974-1975	חרושת שימורים גן שמואל	מערך התובלה	פרויקט מכולות	ניהול הפרויקט
1975-1976	חרושת שימורים גן שמואל	מערך הקירור	פרויקט קירור בצובר	ניהול הפרויקט
1977-1980	אוניברסיטת חיפה	המכון לחקר הקיבוץ	מחקר בינלאומי: השתתפות עובדים בארגונים תעשייתיים	ניהול עבודת השדה ועיבוד הנתונים

## ה. תפקידים מינהליים

השנים	שם המוסד	הפקולטה/המחלקה	התפקיד	פירוט התפקיד
1961-1962	הסתדרות השומר הצעיר	קן נווה שאנן	רכז הקן	אחריות על הדרכת ופעילות 280 חניכים
1963-1964	הסתדרות השומר הצעיר	קן גן שמואל	רכז הקן	אחריות על הדרכת ופעילות 120 חניכים
1965-1967	חרושת שימורים גן שמואל	כתש	ניהול	אחריות ניהולית על המחלקה
1969-1970	קיבוץ גן שמואל	ועדת חברים	רכז	אחריות לצרכים אישיים של חברים
1970-1973	חרושת שימורים גן שמואל	ייצור	רכז	אחריות על ניהול הייצור במפעל
1973-1974	קיבוץ חצור	פרדס	רכז פרדס אלה	אחריות לניהול פרדס אלה
1975-1979	חרושת שימורים גן שמואל	CE	רכז	אחריות לניהול המחלקה
1977-1981	המכון לחקר הקיבוץ	המכון	מנהל עבודת השדה ועיבוד הנתונים	ניהול עבודת השדה ועיבוד הנתונים
1982-1984	חרושת שימורים גן שמואל	קירור	רכז	אחריות לניהול המחלקה
1988-1989	קיבוץ גן שמואל		רכז ועדת מינויים	אחריות לאיוש הועדות והתפקידים הניהוליים בקיבוץ
1987-1989	מכללה אזורית מנשה	אקדמי	מנהל אקדמי	אחריות על הוראה אקדמית
1989-1991	מכללה אזורית מנשה	שיווק	מנהל	אחריות על השיווק של המכללה

## ו. תפקידים ציבוריים ואחרים

השנים	שם המוסד	הפקולטה/המחלקה	התפקיד	פירוט התפקיד
1963	קיבוץ גן שמואל		ציר הקיבוץ לועידת הקיבוץ הארצי	נאום במליאת הועידה וחברות בועדת המינויים
1966-1967	קיבוץ גן שמואל	עלון הקיבוץ	עורך	כותב ראשי ועורך
1968	קיבוץ גן שמואל		ציר הקיבוץ לועידת הקיבוץ הארצי	נאום במליאת הועידה
1969-1970	קיבוץ גן שמואל	מזכירות הקיבוץ	חבר	השתתפות בדיוני המזכירות
1970-1973 1982-1984	חרושת שימורים גן שמואל	הנהלה	חבר	השתתפות בדיוני ההנהלה
1987-1995	מכללה אזורית מנשה	הנהלה	חבר	השתתפות בדיוני ההנהלה
1992-1994	קיבוץ גן שמואל	מערך הצרכנות	רכז צוות להצעת הפרטת אנרגיה	ניהול מעקב צריכת אנרגיה וגיבוש הצעה

--	--	--	--

## ז. השתתפות בכנסים מדעיים בארץ ובחו"ל (ארבע שנים אחרונות)

שנים	שם הכנס	הגוף המארגן	המקום	שם ההרצאה/היצירה
2003	כנס חוקרי קיבוץ	האגודה הבינלאומית לחקר הקיבוץ והקומונות	אפעל	השמאלת הקבה"מ והקבה"א: השרדות מנהיגות לא-אפקטי-בית והחמצת משמעותה בחקר הקיבוץ
2003	כנס סוציולוגי שנתי	האגודה הסוציולוגית הישראלית	בית ברל	השמאלה והישרדות מנהיגות לא-אפקטיבית: החמצות סוצ-יולוגי, אנתרופולגי והיסטוריו-ני הקיבוץ
2001	כנס סוציולוגי שנתי	האגודה הסוציולוגית הישראלית	ירושלים	הון אקדמי או קידום המדע? העיוורון לריבוד הקיבוצי וחשיפתו
2001	כנס אנתרופולוגי שנתי	האגודה הישראלית לאנתרופולוגיה	תל אביב	עליונות בקיבוצים במשבר: טכנוקרטים או פטרוניים עם נאמנים מקרב המנהלים
2001	living together in a multiple cultures' society	מכללת הגליל המערבי	מכללת הגליל המערבי	The Kibbutz is Not What You Think and Almost Never Was, Due to Multiple Cultures
2000	כנס סוציולוגי שנתי	האגודה הסוציולוגית הישראלית	תל אביב	המשמעות של מושג השדה בהסבר תרבויות: לקחי כשל סוציולוגית הקיבוץ המקובלת
2000	כנס אנתרופולוגי שנתי	האגודה הישראלית לאנתרופולוגיה	ירושלים	גבולות השדה האנתרופולוגי והחמצת הריבוד הקיבוצי
2000	כנס חוקרי קיבוץ	האגודה לחקר הקיבוץ	מדרשת רופין	אי-מחקר מערכות פדרטיביות ואי-הבנת שקיעת האתוס הקיבוצי
2000	Women in the Middle East	Emek Izrael College	Emek Izrael	The Blindness of Kibbutz Sociology to Stratification and the Misunderstood Inferiority of Its Women
2000	Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values	International Society for the Study of Work and Organizational Values	Ramat Rachel	Succession of High-Moral, Servant Leaders and Decay of High-Trust Organizational Cultures

#### ח. הרצאות בימי עיון, והשתתפות ברבי שיח

השנה	הגוף המארגן	המקום	הנושא	המשתתפים
2003	היחידה להכשרת מורים, משרד החינוך	ירושלים	השתתפות מורים בניהול בית-ספרי	מנהלי בייס של מרחב נתניה

#### ט. מכוני מחקר

1976-1981 שימשתי כעמית מחקר במכון לחקר הקיבוץ. נושאי מחקרים בהם השתתפתי או ביצעתים לבדי:

- עבודת משמרות בתעשייה הקיבוצית
- קליטת אקדמאים במפעלי התעשייה הקיבוצית
- קליטת חברות במפעלי התעשייה הקיבוצית
- מחקר השוואתי בינלאומי: השתתפות עובדים בארגונים תעשייתיים

## י. פעילויות בקהילה ובחברה (התנדבותיות ואחרות)

השנים	המסגרת	מהות ההתנדבות
1960	הקיבוץ הארצי	התנדבות לשנת עבודה לעזרת קיבוץ צעיר
1961	מפלגת הפועלים המאוחדת	התנדבות לפעילות הסברה בבחירות
1965	מפלגת הפועלים המאוחדת	התנדבות לפעילות הסברה בבחירות
1969	המערך	התנדבות לפעילות הסברה בבחירות
1998-2000	ועד מרצי הסגל האקדמי של מכללת הגליל המערבי	הקמת ועד, פעילות בארגון הסגל האקדמי הארצי של מרצי המכללות

## יא. פרסים/מלגות

השנים	הגוף המעניק	מהות הפרס/המלגה	פירוט
1986	מכון גולדה מאיר	מלגת מחקר	מחקר בנושא רוטציה בקיבוץ – 2000 ש"ח
1989	מכון ירושלים לחקר ישראל	מלגת כתיבת מסה	מסה בנושא: מערכות תחלופה בראשות ארגונים – 4500 ש"ח
1991	מכון חקר הציונות ע"ש וייצמן	מלגת מחקר	מחקר חדשנותו של מרדכי שנהבי – 5000 ש"ח
1992	מכון מחקר יד טבנקין	מלגת מחקר	מחקר אליטות שסועות בקיבוץ – 5500 ש"ח
1993	מכון למחקר של הקק"ל	מלגת מחקר	מחקר יזמותו של מרדכי שנהבי – 5000 ש"ח
2004	מכללת אקדמית הגליל המערבי	מלגת מחקר	תרגום ופרסום מחקר "אנטומיה של חולי ניהול" באנגלית – 2000 ש"ח

## יב. נסיון חיים רלבנטי אחר

### 1. פרסום ממצאי מחקר המפעלים האזוריים 1979

ממצאי עבודת מ.א. על תעסוקת חברי קיבוצים במפעלים האזוריים הבין-קיבוציים הצביעו על ניהול לא-יעיל שגם לא תואם לא את הרעיון הקיבוצי ולא את צרכי הקיבוצים. פרסום תמצית ממצאי בכתב העת העיוני "שדמות" וההדים שזה עורר בעיתונות, הניע את מנהלי הארגונים האזוריים, שחשו נפגעים, לנסות להשתיק את הביקורת ולמנוע את המשך המחקר. אנשי המכון לחקר הקיבוץ שלא תמכו בעבודת ה-מ.א., עוד פחות תמכו בהמשך המחקר לנוכח הקונפליקט שעוררו ממצאיו. לעומת זה יחסי אמון שיצרתי עם מספר מנהלים תוך כדי עבודת השדה, לא רק שסייעו להתגברות על מכשולים אלה ולעבודת שדה נוספת שעליה התבסס הדוקטורט, אלא גם הניבו את הרעיון שיחסי אמון הם גורם מכריע בניהול ומנהיגות, רעיון שכיום מתבסס בספרות. הרעיון הוכח כפורה ביותר; הוא הניב שורה של מאמרים וספר שפורסם בינתיים רק בעברית אך מצוי כיום בשלבי עיכרון ותרגום לאנגלית, והוא שהנחה את המשך המחקר שהביא לפיתוח פרדיגמה מחקרית אלטרנטיבית לחברה הקיבוצית. היא פורסמה עד כה באופן חלקי בלבד, והיא תפורט בספר המצוי בפרסום: Transformations of the Kibbutz System (בהוצאת Berghahn, New York). עם כל הצניעות, ניתן להעריך שהספר יחולל מהפכה פרדיגמטית בחקר הקיבוץ, לאחריו שוב לא יהיה טעם לחקור את הקיבוץ בדרך המקובלת.

### 2. דיונים עם מזכ"לי וראשי מחלקות בתנועות הקיבוציות, ועם רכזי משק וגזברים לקראת מועצות המפעלים האזוריים, 1979, 1982.

במקביל לפרסום הביקורתי הנ"ל ב"שדמות" יזמתי דיונים עם מזכ"לי שלושת התנועות הקיבוציות הגדולות, עם ראשי מחלקות ועם כ-40 רכזי משק וגזברים באזורי לקראת שתי מועצות של הארגון שחקרתי כדי לקדם פתרונות לבעיות החמורות שנתגלו בו. לדיונים לא היו תוצאות מעשיות, אך הם לימדו על שמרנות רבה בצמרת ועל תלותיות רבה של האחרונים: באופן פרטי רבים מהם הסכימו עם ביקורתי, אך בפומבי איש לא תמך. החלטתי לחקור את הקשר של שתי התופעות למבנה קריירות הניהול והמנהיגות בקיבוץ, נושא שטרם נחקר וכפי שהסתבר, לא במקרה: מתהליך האוליגרכיזציה של המערכת הקיבוצית נהנו לא רק עסקניה, אלא גם קואליציה דומיננטית של חוקרי קיבוץ שדבקה בפרדיגמת המחקר השגויה

והתעלמה מהתהליך האולטימטי בחברה הקיבוצית ע"י אי-חקירת מאות הארגונים הבין-קיבוציים בהם הוא התרכז, ושיתוף פעולתה הסמוי עם עסקניהם סייע לקידום אקדמי של חברה. התגברתי על התנגדות שני הגורמים ועל חסמים שנבעו ממגבלות מיעוט משאבי עקב חברתי בקיבוץ, ע"י דחיית מאמצי פרסום ממצאי בלועזית, דחיה שלפי כל הסימנים עלתה לי בבלימת הקידום האקדמי, אולם הביאה להצלחה מחקרית בדמות הפרדיגמה האלטרנטיבית הנ"ל להסבר הקיבוץ. כך למדתי שגם אצל חוקרי חברה, בדומה לרבים מהמנהלים והמנהיגים, לרוב אינטרסים אישיים גוברים על טובת הכלל (ממצא זה יפורט במאמר הנמצא בשיפוט לפרסום), ותפקידי החשוב ביותר כחוקר ומורה הוא לחשוף את דרכי הסוואתם כדי לנתב מאמצי תיקון חברתי לאפיקים פוריים (ראה את האני מאמין הפרופסיונלי להלן).

**3. התנסות בחיפוש ויצירת פתרונות חדשים לבעיות קיבוץ אקוטיות שכשלו ולימדו איך קיבוץ מתנהל**  
בעקבות המחקרים שחשפו שמרנות רבה של ממלאי התפקידים הרוטציוניים בקיבוץ עקב תלות קידום בראשי ארגונים פדרטיביים שמרניים, ובעקבות רוחות ההפרטה שנשבו בעוצמה בתנועה הקיבוצית, עלה הרעיון להפרטה אחרת מזו המבוססת על עקרונות שוק המעודדים אי-שוויון שעשו רבים מהקיבוצים, הפרטה שתחזק שוויון. בחרתי בנושא בו הבזבו עקב צריכה חופשית הוא רב מאד, נושא החשמל שהופרט כבר בקיבוצים רבים, והנחתי שאנשי כלכלה, שהיו ועודם דומיננטיים בקיבוץ, על אף שמרנותם ירצו בחסכון שזה יביא. הללו אכן תמכו בכך שיורכבו מוני חשמל, ייערך מעקב אחר הצריכה ותגובש הצעה מפורטת. שנתיים של מעקב וסטטיסטיקות מדוייקות בהן השקעתי מאמץ ניכר (ראה פירוט בחלק המתאר יוזמות), הראו בזבוז רב, צריכת החשמל של החברים דמתה לשל עובדי חברת חשמל, ולאחר דיונים גובשה הצעה שלדעת הצוות היתה צודקת והוגנת מכל מה שניסו קיבוצים עד אז. אולם אז דווקא אנשי הכלכלה שהיו צריכים להיות ראשי תומכיה לאור החסכון הרב שהיתה מביאה, שינו את עורם, התנגדו לה והפילו. התברר שכאולטימטי שלטת ותיקה הם חששו לא רק משינוי שעלול להחלישם אם ייכשל, אלא גם משינוי שהם רוצים בו ושיחזק את מעמד האחרים שיכניסוהו. אף שהסבר כזה של שמרנות מנהלים כבר הועלה בספרי הראשון, שם הוא נתלה בעיקר בחולשת המעמד החברתי של מנהלים "מוצנחים". ההתנסות לימדה שבחברה שוויונית גם אולטימטי ששלטונה מבוסס למדי חוששת לכוחה ומעמדה, משום שאין לשמרנות המגינה עליהם לגיטימציה חברתית. התנסות זו חיזקה מאד את אמונתי בטענת הסוציולוג הידוע ווייט בספרו *Social Theory For Action* (W.F. Whyte, Newbury Park (CA): Sage, 1992) שמחקר חברתי הוא פורה יותר כשהוא משולב בחיפוש פתרונות לבעיות חברתיות. אימוץ גישה זו, בניגוד למקובל שריחוק אקדמי מנשוא מחקר מבטיח הצלחה בהבנתו, הביא למאמרים עם משמעות מעשית ולא רק תיאורטית. לפי הערות הקוראים שפסלו לפרסום בכתבי-עת של מדעי החברה, ברור שגישה זו עודדה את פסילתם והזיקה לקידומי האקדמי. לעומת זה הודות להתנסות ולגישה זו, זכיתי להבנה מעמיקה יותר איך מתנהל קיבוץ וזו תתבטא בספרי השני שנמצא בשלבי פרסום ובעיבודו לאנגלית של ספרי הוקדם.

## פרסומים עד 2004

### **א. עריכת ספר/כתב-עת/קובץ/סדרת פרסומים**

רוזנר, מנחם, א. לויטן, מ. פלגי ו-ר. שפירא (1980)(עורכים) - ניהול עצמי ועבודה שכירה במפעלי התעשייה הקיבוצית. תל אביב: איגוד התעשייה הקיבוצית.

### **ב. ספרים**

שפירא, ראובן (1987) - אנטומיה של חולי ניהול. תל אביב: עם עובד.  
Shapira, Reuven (Forthcoming) - Transformations of the Kibbutz System. New York: Berghahn

### **ג. מאמרים**

- **מאמרים בכתבי עת וקבצים מדעיים**  
שפירא, ראובן (1978/9) - "אוטונומיה של טכנוסטרוקטורה: אירוע של ארגון איזורי בין-קיבוצי". הקיבוץ מס' 5-6, עמ' 276-302.
- (1983) - "העובד כהון קבוע בתעשיות המחר". רבעון לכלכלה 117, עמ' 611-606.
- (1986) - "האכזבה הכפולה מהמפעלים האזוריים". רבעון לכלכלה 130, עמ' 772-777.
- (1987) - "מנהלים: הצד האפל של רוטציה 'אוטומטית'". רבעון לכלכלה 133, עמ' 145-151.
- (1989) - "מנהיגות לא נעשית ברוטציה": משבר הקיבוצים". רבעון לכלכלה 142, עמ' 272-279.
- (1990) - "רוטציה 'אוטומטית' ושמרנות ארגונית בקיבוץ". מגמות ל'ב, עמ' 522-536.



- Shapira, Reuven (1990) - "Leadership, Rotation and the Kibbutz Crisis". Journal of Rural Cooperation 18, pp. 55-66.  
 שפירא, ראובן (1992) – "חוסר מנהיגות בישראל: פרדוקס רוטציה, קידום מהיר ו'הצנחות'".  
בעיות בינלאומיות, חברה ומדינה 31, מס' 59, עמ' 56-77.
- Shapira, Reuven (1993) – "Split Elites, Conflicts and Failure of Renewal". Kibbutz Trends, No. 11 (Autumn), pp.55-57.
- (1995) - "The Voluntary Resignation of Outsider Managers: Interkibbutz Rotation and Michels's 'Iron Law'". Israel Social Science Research 10, pp. 59-84.
- (1995) - "'Fresh Blood' Innovation and the Dilemma of Personal Involvement". Creativity and Innovation Management 4, pp. 86-99.  
 שפירא, ראובן (1998) – "רוטציה 'אוטומטית' ושמרנות ארגונית בקיבוץ". בתוך: ישראל: אנתרופולוגיה מקומית. עורכים: אורית אבוהב, א. הרצוג, ה. גולדברג, ע. מרקס. תל אביב: צ'ריקובר, עמ' 71-86.
- (1999) – "ריבוד בחברה הקיבוצית: עיוורון סוציולוגי וחשיפתו". תיאוריה וביקורת 15, עמ' 97-108.
- Shapira, Reuven (1999) - "Loss of Communal Sustainability: The Kibbutz Shift from High- Trust to Low-Trust Culture". Journal of Rural Cooperation 25, No. 1, pp. 55-68.
- (2000) - "The Surrender of High-Trust Cultures to Low Ones in the Kibbutz System". In: D. Landau (Ed.) - Israel Colleges Book, pp. 208-244, Jerusalem: The Ministry of Education.
- (2001) - "The Loss of Sustainability of Kibbutzim, the Low Trust Culture of Federative Organisations, and the Diminishing Morality of the Elite". In: S. Poldervaart, H. Jansen, B. Kesler (Eds.) – Contemporary Utopian Struggles, pp. 184-196, Amsterdam: Aksant.
- (2001) - "Communal Decline: The Vanishing of High-Moral Leaders and the Decay of Democratic, High-Trust Kibbutz Cultures". Sociological Inquiry 71, No. 1, pp. 13-38.
- (Forthcoming) - "The Vanishing of High-Moral, Servant Leaders and the Decay of Democratic, High-Trust Cultures in the Kibbutz Field." In: O. Abuhab, E. Hertzog, H. Goldberg and E. Marx - Israel: Local Anthropology.
- (Submitted for publication) - "Academic Capital or Scientific Progress? The Blindness to Kibbutz Stratification and Its Exposure."
- (Submitted for publication) – "Oligarchs Self-Perpetuation by Ideological Extremism: The Misunderstood Leftism of Kibbutz Movements."
- **מאמרים בכתבי עת עיוניים ולימודיים**  
 שפירא, ראובן (1963) – "יש סיכוי לחברה – בנשיות הפעילה". הדים כ"ח, מס' 75, עמ' 31-41.  
 ----- (1966) – "מבוכת הדורות – פרי התהליך". הדים ל"א, מס' 82, עמ' 22-27.

- (1967) - "קרוב, קרוב לחלומות הנעורים". הדים ל"ב, מס' 85, עמ' 45-41.
- (1967) - "הסיכוי - מאמץ דמוקרטי". הדים ל"ב, מס' 86, עמ' 161-155.
- (1979) - "מי מחזיק בהגה? המפעלים האיזוריים: דיוקן". שדמות ס"ט, עמ' 23-9.
- (1982) - "האלטרנטיבה: קהילות עבודה רבות-אמון". בשער מס' 157, עמ' 10-6, בשער 158, עמ' 52-57.
- (1985) - "הדילמה של המנהל הימוצנח". ניהול 44, עמ' 11-7.
- (1986) - "תעשייה חכמה וחכמת הניהול". ניהול 47, עמ' 13-10.
- (1986) - "רוטציה 'אוטומטית' וקידום ב'הצנחות'". הדים 124, עמ' 48-45.
- (1990) - "בוניס אימפריות שמרניות". מנהלים 29, עמ' 47-42.
- (1997) - "האמת על מעמד חברתי ושקיעת ערכי הקיבוץ". מפנה מס' 19, עמ' 63-59.
- **מאמרי סקירה וביקורת ספרים**
- שפירא, ראובן (1987) - ביקורת הספר קידמה מול שוויון: ריבוד ושינוי בקיבוץ מאת א. בן-רפאל. מגמות כרך ל', מס' 3, 371-374.
- ד. יצירות אמנות**
- ה. פרקים בספרים**
- שפירא, ראובן (1980) - "שרשים מבניים של בעיות חברתיות במפעלים קיבוציים", בתוך: ניהול עצמי ועבודה שכירה. עורכים: מ. רוזנר, א. לויתן, מ. פלגי ו-ר. שפירא. תל אביב: איגוד התעשייה הקיבוצית.
- ו. פריטים באנציקלופדיה או בלקסיקון**
- שפירא, ראובן (1999) - "פעיל", בתוך: לקסיקון הקיבוץ. עורך: א. אברהמי. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.
- ז. כתיבת תוכניות לימודים**
- שפר, ישראל ו-ר. שפירא (1992) - יחיד וקהילה בקיבוץ. יחידה 9 בקורס: החברה הקיבוצית - שינוי והמשכיות. עורכים אקדמיים: א. בן-רפאל ו-א. יער. תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה.
- ח. דו"חות מחקר**
- שפירא, ראובן (1977) - עבודת משמרות בתעשייה הקיבוצית. תל אביב: המחלקה לתעשייה של הקיבוץ הארצי.
- (1979) - עבודת חברות במפעלי תעשייה קיבוציים. תל אביב: איגוד התעשייה הקיבוצית.
- (1980) - קליטת בעלי ידע בתעשייה הקיבוצית. תל אביב: איגוד התעשייה הקיבוצית.
- (1987) - חברי קיבוצים במנפטה האזורית. עמק חפר: מדרשת רופין.
- (1988) - תחלופת ממלאי תפקידי ניהול בקיבוץ, ידע וקונפליקטים. מכון גולדה מאיר, אוניברסיטת תל אביב.
- (1991) - רוטציה, מנהיגות ואוליגרכיה במספר קיבוצים. תל אביב: המחלקה להשכלה של ההסתדרות.
- (1992) - אליטות שסועות, קונפליקטים וכשל בהתחדשות קיבוץ. רמת אפעל: יד טבנקין.

## "אני מאמין" פרופסיונלי

תארי/ בהיקף של עד 300 מילים את ה"אני מאמין" שלך בתחום המקצוע והתפקיד שלך במכללה:

כאנתרופולוג של ניהול ומנהיגות בארגונים ותנועות חברתיות בכלל ובקיבוץ בפרט, עלי לחשוף ולהסביר תופעות שאינן מתגלות בשיטות חקירה פורמליות, לא מוסברות כראוי מעיון בחומרים כתובים ומוקלטים, והן סמויות למשקיף מבחוץ אף שהן קריטיות להבנה, לתיקון פגמים ולמציאת פתרונות העונים טוב יותר על צרכי ושאיפות משתתפיהם. מטרת-על היא תיקונם ע"י פעולה שמונחית ע"י תיאוריות טובות שנחשפות באנליזה קלינית של תרבויות שמגלה את מבני המשמעות המניעים את אנשיהן ובחירותיהם הטקטיות והאסטרטגיות. במוקד מחקרי המנהיגים ובעלי מירב הכוח שהבנתם חשובה משל אחרים משום רוב השפעתם, ומשום שזה הדבר המורכב והקשה לפיענוח בתרבויות מודרניות בהן אמצעי עיצוב תדמיות רבים מסווים צבירת כוח וזכויות-יתר, מסתירים שהרחבתן בשם טובת הכלל מונעת לרוב מאינטרסים אישיים של מנהיגים ובעלי כוח, וכן מסתירים/ואו מסווים את ההסתרות וההסוואות. ככל שמנהיגות חזקה יותר בעיה זו חמורה יותר, ובה בעת חשוב יותר לחשוף זאת, משום שבלי חשיפה קשה למנוע שבשם אידאלים

נעלים ינותבו המונים לשירות מטרות אישיות של מנהיגים, כבמקרה התנועה הקיבוצית שנחשף בספרי המצוי בדפוס.

מנהיגויות כאלה הן לא רק שורש הרע הראשי בחברה האנושית, אלא גם במדעי החברה שמנותבים לרוב לשרתן עקב רוב שליטתן במשאבים מוחשיים ובלתי-מוחשיים. עלי לחקור וללמד הן הסתכלות מדעית ביקורתית על חברות ותרבויות, והן על חוקריהן וכשלונותיהם בחשיפת האמת על פעולת רמי-מעלה. המבט האינטגרטיבי על חברה ותרבות של האנתרופולוג, מטה אותו לפירושים מוטעים של פעולה זו עקב קשיי החקירה כמוסבר לעיל, ועקב הטיית שיטת המחקר הראשית שלו לכיוון חיפוש ההסברים בעם ולא במעצביו. עלי ללמד לחפש את האמת הנסתרת מאחורי תדמיות והגדרות רשמיות, לבקש את המהות האמיתית של תופעות ואת סיבותיהן ותכל-יותיהן המוסוות, כיצד הן משתלבות באחרות ואיזה גורמים בחברה נחקרת ובסביבותיה מעצבים אותן. עלי לעודד חשיבה תהליכית ומערכתית, ראיית חברות ותרבויות כתוצר מכלולי ושילובי גורמים שיצרו שדות כוח והשפעה ושינויים מגבירי-עצמם, ללמד להתגבר על הנטייה הרווחת להסבר יחידני של תופעות ולהסתכלות המתעלמת מהקונטקסט(ים) שלהן.

## יוזמות (שלוש דוגמאות)

### 1. אוטומצית מערך האריזה בחרושת שימורים גן שמואל 1971-1972

ב. האם היוזמה היא אישית?

כן. הנהלת המפעל ובעלי המקצוע הרלבנטיים פקפקו במעשיות התוכנית או התנגדו לה כליל כיון שעד אז טרם נוסה מערך כזה בתעשיית השימורים בישראל וגם באירופה ובארה"ב נוסה רק במפעלים גדולים פי כמה.

ג. מטרת היוזמה

קפיצת מדרגה בכושר הייצור ליצוא של המפעל ע"י החלפת מערך אריזה איטי ועתיר עבודה במערך אריזה אוטומטי מהיר, עתיר הון וחסכוני ביותר בכוח אדם, לערך מחצית כוח האדם ואף פחות (תלוי בסוג המוצר), שביטל את המאמץ הפיזי וכמעט שילש את התפוקה (תלוי במוצר – המערך שירת שלושה מוצרים שונים).

ד. המשמעות של היוזמה למכללה

הצלחת יוזמה זו היא מאז נר לרגלי בתפקידי כחוקר וכמרצה. היא התחילה בחשדות שבניגוד למה שטענו כל עמיתי הותיקים והמנוסים, יש בפיתוחים הטכנולוגיים החדשים אפשרויות לאוטומציה המתאימות גם למפעל קטן יחסית. הצלחתה לימדתני שאסור לקבל בלי בדיקה וחיפוש אלטרנטיבות את דעת גדולים וחכמים, ושעלי לצאת מהנחה שגם בתחומים שאיני הכי בקי בהם יש ביכולתי על ידי השקעת מאמץ הולם לזהות בעיות קריטיות שקודמי לא התמודדו עימן, לחדש ולשכלל באופן רדיקלי אף אם כל המצויים בהן מפקפקים בכך. לכן מחקרי הובילו לכיוונים שטרם נחקרו קודם לכן, והביאו לחידושים תיאורטיים בניהול ומנהיגות שחשיבותם תוכח לכשיפורסמו במלואם בספרות המחקרית, ולפרדיגמה החדשה הנ"ל להסבר החברה הקיבוצית. עקב כך כמורה אני מחפש בהתמדה חומרי לימוד חדשים ובלתי-מקובלים כדי לשלבם עם חומרים קלאסיים, דבר שהוא קשה במיוחד במכללות בשים לב למגבלת קשיי קריאה באנגלית של התלמידים. כמו כן זה הביא לפיתוח שילוב שיטות הוראה, תירגול ובחינה שככל הידוע לי הוא ייחודי (ראה יוזמה שלישית).

ה. מידת החדשנות והראשוניות

היוזמה היתה ראשונה מסוגה בישראל וחדשנותה נבעה מיישום של שילוב של חידושים טכניים שהופיעו בגדולי המפעלים בתעשייה בעולם עם סדרות ייצור ענקיות וציוד ייעודי לאריזה אחת, למפעל קטן עם סדרות ייצור קצרות בשלושה גדלי אריזות במערך אחד.

ו. מידת המקוריות

רבה. לכך כמה סימנים: א. היא פעלה בהצלחה יותר מעשרים שנה בלא שינויים משמעותיים. ב. התפוקות שהושגו נותרו מהגבוהות בארץ גם לאחר תקופה כה ארוכה. ג. רבים באו ללמוד ממנה (היא לא הועתקה ע"י אף מפעל בשל העבודה הזולה של פועלי השטחים שצמצמה מאד את כדאיות ההשקעה באוטומציה).

ז. רמת המורכבות

רבה. קשה להסביר זאת שכן זה מחייב כניסה לפירוט טכני, אך כללית ניתן לומר שהצלחת היוזמה דרשה שילוב של מיכון מאיטליה, שוודיה, ארה"ב וישראל, הפעלת מיגוון מומחים בשורת טכנולוגיות חדשות, מציאת ושכנוע יצרני אריזות להכניס שיטות ייצור ודגמים מסוג חדש, וכנ"ל לגבי יצרני דבקים, תוויות ועוד. במקביל נדרשה התמודדות עם הכפלה ויותר של תפוקות מערך הייצור שאותו שירת מערך האריזה החדש, דבר שגם בו מילאתי תפקיד מרכזי וגם שם הוכנסה שורת חידושים שהביאו להצלחה ואותם לא אפרט ממגבלות מקום. בשני המערכים נוצרו בעיות ארגון וכוח אדם לא פשוטות עקב השינוי הרדיקלי בשיטת הייצור ובהמשך במעבר לעבודת שתיים ושלוש משמרות שעוררה שוב בעיות קשות הייחודיות לחברה הקיבוצית בה אין פיצוי על תוספת הקושי שנגרם לעובדים עקב כך. בהמשך התעוררו בעיות שינוע של התוצרת הרבה לנמל, וגם עם בעיה זו התמודדתי ע"י הכנסת חידוש, משאית מניפת מכולות, שהיתה גם היא ראשונה מסוגה בארץ.

ח. האיכות הערכית

היוזמה איפשרה למפעל להכפיל את תפוקתו שכמעט כולה מיועדת ליצוא בלא להיזקק לתוספת כוח אדם וכך לענות על ביקוש גואה למוצרי בלא העסקת עבודה שכירה שמפרה את עקרונות השוויון, השיתוף

והדמוקרטיה של הקיבוץ. יחד עם כמה יוזמות אחרות במפעל שקידמתי בו בתפקידי ניהול במשך כשני עשורים (יחד עם אחרים שפעלו כמוני), נטבעו בו במידה רבה ערכי קיבוץ, בניגוד להרבה מפעלי קיבוצים שכבר בעת מחקרי בהם, בסוף שנות השבעים, כמעט לא היה בהם זכר לערכי קיבוץ. יוזמה זו ודומות לה תרמו תרומה חשובה להוכחה שאין הערכים הקיבוציים מכשול בפני פיתוח תעשייתי מוצלח, ולדביקותו היחסית של קיבוץ גן שמואל בהם עד היום.

#### ט. איכות הביצוע וההפעלה

גבוהה; כל העובדות המנויות לעיל מצביעות על כך, ואליהן אפשר לצרף את העובדה שהמפעל, אשר היה בין הקטנים בענף בעת שנכנסתי אליו, חלף על פני כל מתחריו שלא השקיעו כך באוטומציה, ובעוד רובם כשלו ונסגרו (בעת היוזמה היו כעשרים מפעלים בענף, כיום יש שלושה), הוא ממשיך לשגשג.

#### י. היקף ההשפעה של היוזמה

כאמור היוזמה הביאה להכפלת התפוקה תוך שנתיים ואף יותר מכך בהמשך, היא היתה לאבן פינה בצמיחת המפעל ליצואן המזון הגדול בישראל, להצלחתו לחדור לשווקים תובעניים מבחינת קוצר זמני האספקה וגודל הסדרות, ובמקביל עודדה יוזמות נוספות בתחום האוטומציה שקודם לכן איש לא העז לחשוב עליהן.

#### יא. מידת הדביקות והמעורבות שלך בקידום הביצוע וההפעלה של היוזמה.

דבקתי ומעורבותי תודגם באינטנסיביות הסיור שערכתי ב-1971 באירופה לצורך גיבוש היוזמה, בחירת שיטות, ציוד, מתכננים ויצרנים: בחודש אחד ביקרתי כמעט חמישים משרדים ומפעלים של יצרני ציוד ומשתמשיו, כדי למצוא את הפתרונות שיתאימו לצרכי המפעל, במחיר שיעשה את היוזמה רווחית וישכנע את מתנגדיה. בלי דביקות זו וכמותה בהמשך בנסיונות באריזות ושיטות שינוע שעשיתי כדי להחליט סופית בשאלות קריטיות, דביקות שבמידה רבה הדביקה את שאר הגורמים הרבים המעורבים, היוזמה לא היתה קמה ו/או שלא היתה מצליחה כל כך.

## 2. "הפרטה" אנרגיה, קיבוץ גן שמואל 1993-1994.

( "הפרטה" במרכאות שכן היוזמה נועדה למנוע הפרטה בצורה המקובלת ברוב הקיבוצים, שלא מתחשבת בשוני צרכים, ע"י השגת מטרתה הראשית, יצירת מניע לחסכון, בדרך שכן תתחשב בשוני צרכים)

#### ב. האם היוזמה אישית או קבוצתית?

משותפת לי, לרכז הצריכה ולמספר חברים בקיבוץ שלא יכלו לשאת את הבזבוז הרב בתחום.

#### ג. מטרות היוזמה

ליצור מערכת פרס-קנס על צריכת אנרגיה, חשמל וגז, כדי ליצור מניע ליעילות וחסכון אצל החברים בלי לוותר על העקרון השיתופי " לכל אחד לפי צרכיו", כלומר למנוע את הצורך בהפרטה שמשמעה הסתלקות הקיבוץ מעיקר אחריותו לרווחת החברים ע"י העברת תקציבי צריכה לאחריותם. הסתלקות זו משמיטה בסיס מרכזי לשותפות ביניהם, והיא - גם לדעת מחייביה - שלב ראשי בויתור על הרעיון השיתופי בכלל. מתוך מעקב אחר הנעשה בתחום הגעתי למסקנה שכמי שמאמין ברעיון זה יש ביכולתי ליזום יצירת פתרון אחר שלא ישפוך את התינוק עם המים, ייצור מניע ליעילות וחסכון בלי לבטל את האחריות המשותפת, וכיון שגם אחרים בקיבוץ תמכו בכך, יזמתי ופעלתי להשגת פתרון כזה.

#### ד. המשמעות של היוזמה למכללה

ההתנסות ביצירת הפתרון, המאבק על שכנוע עמיתי בפרטיו שהתגבשו תוך חיפוש תשובות לשלל הבעיות שעלו ואחר כך המאבק על שכנוע הקיבוץ לאמץ אותו, השכילוני מצד אחד כמו ביוזמה הקודמת ובהתנסויות המחקריות שיש תוחלת בהליכה נגד הזרם, שניתן ליצור פתרונות חדשניים כשמאמינים בערך חשוב גם כאשר כמעט כולם נואשו מכך, ומצד שני לימדוני עד כמה מנהיגות היא חמקמקה וקשה לזהות את כוונותיה האמיתיות, נושא שחשבתי קודם לכן שכבר הגעתי לעיקר הבנתו, ועד כמה הכוח בחברה פועל באופן מורכב ולא צפוי, לקחים אותם אני מיישם הן במחקרי והן בהוראה לתלמידי.

#### ה. מידת החדשנות והראשוניות

ככל הידוע לי - והתעניינתי בלא מעט קיבוצים - איש לא יצר פתרון מקיף ושלם כזה, אם כי היו לא מעטים שפעלו באותו כיוון.

#### ו. מידת המקוריות

בהתאמה לכך היה עלי להמציא את מרבית מרכיבי הפתרון.

## ז. רמת המורכבות

הפתרון חייב התקנת מוני חשמל ומעקב אחרי צריכת החשמל והגז בדירות החברים ובענפי הצריכה של הקיבוץ במשך שנתיים כדי לזהות את הגורמים לשוני הצריכה ולקשר אותם לנתונים אובייקטיביים כגון גודל הדירה, מיקומה בבניין (למשל דירות דרומיות זקוקות ליותר קירור מצפוניות, עליונות ליותר חימום וקירור מתחתונות) הדיירים, גילאיהם, צרכיהם (מורים העובדים חלק מיומם בחדרם צורכים יותר), וכו'. הנתונים הועלו על גליון חישוב אלקטרוני ונעשו סטטיסטיקות, ממוצעים, חציונים וסטיות תקן לכל גורם ומהם נוצר תקציב חשמל תקני לכל דירה. צוות מיוחד שמונה לנושא בראשותי ובהשתתפות רכז הצריכה בקיבוץ, גיבש בעקבות המעקב הצעה מפורטת שהיתה צריכה להוות בסיס לפרס-קנס על עודף או יעילות וחסכון, לפי צרכי החברים, כיון שהיה ברור שהרגלי הצריכה ישתנו עם קבלת ההצעה, כפי שקרה בכל קיבוץ בו הופרט הנושא, הצוות התכונן גם להמשך המעקב לאחר קבלת ההצעה כדי לבדוק כל פעם מחדש אם לא עשה שגיאות בהקצאה. כמו כן נדונה שאלת מחיר החיוב בשל שוני שעות צריכה (חשמל בלילה זול משבועים), וגם לשאלה זו הוכן פתרון שהיה אמור להיות מיושם בשלב מאוחר יותר. אפשר להוסיף עוד שורה ארוכה של שאלות בהן הצוות דן, כולן שאלות משמעותיות לרווחת החברים ולייצוג ערכי השיתוף והשוויון בפתרון. למשל חולים כרוניים ומיניקות הרתוקות לביתן צורכים הרבה יותר וכמו הוצאות אחרות הקשורות בבריאות וחינוך הוסכם שהם יתוקצבו בנוסף ע"י ועדות הבריאות והחינוך. אפשר להתרשם במידת-מה מרמת המורכבות מהחומר המצורף (ראה נספחים). מטעמי קיצור לא התייחסתי לנושאי אנרגיה אחרים שגם הם נדונו והוצעו להם פתרונות.

## ח. האיכות הערכית

הפתרון המוצע היה ביטוי ברור והוגן לשיקול ערכי ראשי בחיי שיתוף ושוויון: מחד גיסא אינטרס הכלל שאיש לא י'חוגג' על חשבוננו כמו שעושים עובדי חברת החשמל (מדידת הצריכה של חברי הקיבוץ העלתה שאינם נופלים מהם בהרבה), ומאידך גיסא שהקיבוץ ידאג לסיפוק צרכי החברים באופן שאף אחד לא ייצא מקופח לעומת חבריו בגלל שוני אובייקטיבי של תנאי מגוריו וצרכי האנרגיה שלו ככל שאלה ניתנים להגדרה ומדידה. הפתרון הוא גם יעיל וחסכוני וגם יותר הוגן מכל מה שעשו רוב הקיבוצים שלא רצו להיכנס לשיקולים כאלה, לא התבססו על מדידות ו/או לא רצו להשקיע במאמץ ליצור פתרון מורכב כזה, והוא לימד שאפשר לקיים שותפות ושוויון איכותי (להבדיל משוויון מכני, כמותי) אם רוצים בכך ומוכנים להשקיע ביצירת פתרון הולם. כמי שמלמד קורס על חברות קומונליות בעולם, זו היתה עבורי עוד הוכחה שיש סיכוי לחיים קומונליים גם אחרי כשלונותיו של הקיבוץ אם הדבקים בערכיו ישכילו לגבש פתרונות הולמים לבעיות הייחודיות.

## ט. איכות הביצוע וההפעלה

הרעיון לא זכה לביצוע למרות שכל הצעדים שעשה הצוות עד להחלטת ההפעלה הסופית אושרו באסיפה הכללית ובמוסדות הביצוע, ככל הנראה בגלל שמספר מבעלי הכוח בקיבוץ נחרדו מכך שתתקבל ותצליח יוזמתו של אאוטסיידר, מי שעובד בחוץ כאקדמאי ושל רכז צריכה שגם הוא לא שייך לקליקה שלהם. כיון שאחת מהנחות היסוד של היוזמה היתה שכל הסכום הנחסך יחולק לחברים, לא ראו מכך הני"ל, מנהלים רשמיים ובלתי-רשמיים של כלכלת הקיבוץ, שום יתרון לכוחם ולשליטתם, וכיון שהינחה אותם האינטרס הזה, הם נתנו אור ירוק למהלכי ההכנה כדי שלא להראות כמי שמטרפד יוזמה שכבר הניבה חסכון כלכלי משמעותי בקיבוצים אחרים, אך בהמשך מצאו שהציבור לא מוטרד מהצורך בכך וניתן למנוע את הפעלתה בלי הפסד יוקרה עבורם כדי למנוע יוקרה ממי שנתפסו כמתחרים על מנהיגות בקיבוץ, וזאת על אף שמצידנו לא נעשה שום מהלך שניתן היה לפרשו כך.

## י. היקף ההשפעה של היוזמה

כיון שהיוזמה לא הגיעה לביצוע, לא היתה לה השפעה רבה. כנראה היא רק בלמה יוזמות אחרות לפתור את הביזבוז וחוסר היעילות שמעודדת צריכה חופשית. כתוצאה מכך קיבוץ גן שמואל על אף הצלחותיו הכלכליות המובהקות, בקושי מעניק לחבריו רמת חיים של קיבוצים עם כלכלה נחותה בהרבה.

## יא. מידת הדביקות והמעורבות שלך בקידום הביצוע וההפעלה של היוזמה

מירבית, וזו כנראה היתה סיבה משמעותית לאי-ביצועה, שכן היא זוהתה יותר מדי עימי אישית ובעלי כוח בקיבוץ שחשו כי היא חושפת את שמרנותם ואת הזנחת החיפוש אחר פתרונות מקדמי הרעיון הקיבוצי, התגייסו להכשילה ולהוכיח שאין נביא בעירו. כמעט הכל התבצע על חשבון זמני הפרטי; אישית השגתי מונים משומשים משופצים מחברת החשמל, פיקחתי על התקנתם, קראתיים, עיבדתי את הנתונים, הכנתי דוח"ות והצעות, השווייתי אותן לדרכים בהן הלכו קיבוצים אחרים בהם נסעתי לבקר ולהשוות, ניהלתי את הדיונים וערכתי ופרסמתי הכל לציבור. שנתיים שהשקעתי בכך ממיטב זמני החופשי באו על חשבון מחקר ופרסום, וזה אחד ההסברים מדוע ספרי הראשון טרם פורסם באנגלית וטרם נכתב ספר אחר שגם עבורו אספתי הרבה חומר, על יזמותו יוצאת הדופן של מרדכי שנהבי, יוזם ומקים "יד ושם".

לא היה זה מקרה יחיד, אם כי הוא הבולט ביותר מבחינת המאמץ שהושקע. באותה תקופה יזמתי מספר יוזמות אחרות באותו כיוון של שיפור שיטות הצריכה וניסיתי לקדמן בקיבוץ, אך גם הן נתקלו בהתנגדויות דומות ויקצר המצע מלפרטן.

(הערה: מספר מהפרסומים שערכתי במהלך המאבק על היוזמה ובתהליך ניסיון הכנסתה מצורפים)

### 3. פיתוח שיטת לימוד, תירגול, בחינה וציון לעידוד למידה, 1987-1998

#### מטרות היוזמה

כמרצה במסלול האקדמי במדרשת רופין גיליתי שאין בשיטות התירגול, הבחינה והציון שדמו למקובל באוניברסיטאות כדי לעודד למידה והעמקה בחומר הלימוד של תלמידים שרמתם נמוכה משמעותית, שחלקם התנסו בפעם האחרונה בלימוד עיוני לפני שנים לא מעטות ואופק הציפיות שלהם אינו כולל יותר מתואר ראשון שיאפשר להם עיסוק בדרג ניהולי. דיוני הכיתות לא הניבו מאמץ של ממש להבין ולהסביר תופעות מצד רוב התלמידים, תרגילי ידע שהגישו העידו על קליטה עלובה של החומר, בחינות הביאו לרוב לשינון תמציות מוכנות שנעשו ע"י התארגנויות קבוצתיות והיו עלובות מבחינת ההבנה שהרי הן נועדו להישכח למחרת הבחינה. על קריאת חומר באנגלית לא היה אפילו טעם להיאבק, הוכח כחסר סיכוי, וגם כל דרישה לימודית אחרת ברמה אקדמית מקובלת נתקלה במחסום המשוב השלילי של רוב הסטודנטים שהביא לסילוק מרצים שנתפסו כתובעניים מדי. עזבתי שם בלא צער, ובמכללת מנשה כשהיו תופעות כנ"ל החילותי לנסות שיטות עידוד שונות ללמידה והעמקה, שכיום, לאחר שורה של פיתוחים ושינויים מוכיחות את עצמן היטב במכללת הגליל המערבי.

#### המשמעות של היוזמה למכללה

מכללה איננה אוניברסיטה, גם מבחינות נוספות על אלו שזכרו: אין בה מכוני מחקר, מעבדות וספריות מחקר בהם סטודנטים יכולים להכיר חוקרים במלאכתם ולהשתתף בה, מרצים רבים לא חוקרים כלל בין השאר משום שאין כלל עידוד ותנאים לכך, אין הפריה הדדית של סמינרי מ.א. וסגל, ולא הרצאות מדענים מחו"ל. בתחומי המחקר האנתרופולוגי שאני מלמד במיוחד חיוני לעודד בשיטות מיוחדות את התלמידים להשקיע מאמץ בקריאה ולמידה של פרטי חומר הלימוד כדי לרכוש חשיבה מדעית וכושר הסבר של תופעות, אף שאין תנאים סביבתיים שיעודדו זאת. הגעתי למסקנה שלשם כך חייב הסטודנט לבוא לכיתה לאחר קריאה ראשונית של החומר, כדי שידע פחות או יותר על מה ייסוב השיעור, באיזה תרבות מדובר ואיזה נושא שנחקר בה יידון, כדי שיהיה מסוגל להשתתף במידה מינימלית בדיון על הנושא ולא יהיה פסיבי לגמרי כי הפסיביות בכיתה ממיתה את החשיבה. לשם כך יש לתגמל אותו על הקריאה המוקדמת, לתת לו הזדמנות להפגין בשיעור ובתרגיל קליטה כלשהי של חומר מהקריאה ולשחרר חלק ניכר של זמן השיעור מהעיסוק בפרטים כדי להבהיר לו את משמעות הפרדיגמה המחקרית וממצאי המחקר בהקשר הרחב יותר, בהשוואה לתרבויות אחרות וממצאי דיסציפלינות שונות באותו נושא. זהו המרכיב הראשי של השיטה שפותחה, והוא משולב במספר מרכיבים נוספים שיפורטו בהמשך ואשר יחדיו משיגים למידה ברמה אקדמית שאינה נופלת מזו של האוניברסיטאות, כפי שהעידו הן תלמידים והן עוזרי הוראה שהיו להם הזדמנויות להשוות. בלי שיטת העידוד הפורמלי לקריאה מוקדמת שהופכת אותה למרכיב בציון הסופי, לא ניתן היה להשיג רמה כזו בתנאי מכללה. השגת רמה זו לא זיכתה אותי כמרצה בציוני משוב טובים שכן היא תובענית יותר מלמידה המבוססת על ההנחה שהקריאה באה אחרי ההרצאות, לרוב רק לקראת הבחינה. מבדיקות בלתי-רשמיות שערכתי ברור למדי שהמיעוט בכיתותי שלא קורא את החומר בטרם השיעור שולל את התביעה לקרוא אותו מראש כמוגזמת, חש דחוי בכיתה ומביא את עמדתו לביטוי במשוב שלילי, אולם תגובות הרוב הקורא והיגיוני בבחינות שכנעוני בצדקת השיטה. כיון שכבר הורגלתי בעבר לכך שעלי לשלם מחירים על אי-הליכתי בתלם המקובל, לא ויתרתי ותלמידי שהצלחו בתואר שני היא רק אחת ההוכחות לצדקתי. הוכחה אחרת היא ריבוי תלמידים שבסכמם שנת לימודים, עוד בטרם נבחנו והצלחו, טורחים להודות לי ולהדגיש שאצלי למדו יותר מאשר אצל כל שאר המרצים.

#### מידת החדשנות והראשוניות

עצם העידוד לקריאה מוקדמת אינו חדש, אך בדיקתה בכל שיעור והפיכתה למרכיב פורמלי בציון ע"י מתן הזדמנות לכל סטודנט להשתתף באופן פעיל לפחות פעם אחת בדיון בכל שיעור שבועי ולהוכיח שקרא, הוא חידוש שלא קל לבצעו, במיוחד בכיתות של חמישים ושישים תלמידים כמו שיש לא מעט במכללה. כתוצאה מכך גם בכיתה גדולה כזו השיעור הופך עבור מרבית הסטודנטים לקדם-סמינר המלמד אותם חשיבה מדעית ולא רק שינון של ממצאים ותיאוריות שדרך יישומם על מציאות מורכבת לרוב נותרת עלומה בשיטת ההוראה הרגילה.

#### מידת המקוריות

רבה; ככל הידוע לי השיטה ייחודית לשיעורי. תחילה ניסיתי לעודד קריאה מוקדמת באופן בלתי פורמלי, כפי שעושים הרבה מרצים, אך התברר שבאוכלוסיה זו כל עוד אין בטחון בזיכוי בקרדיט על הקריאה, זה עודד לקריאה רק מעטים שממילא מצאו עניין בחומר ולא את הרוב שעניינם בו משני לעניינם בזכיה בציון ובתעודה. בשיטה החדשה הרוב קורא ונותר מיעוט שאינן מתאמץ לכך, אך מיעוט זה גם בכל שיטה אחרת נגרר מאחור וקורא את החומר, אם בכלל, רק לקראת הבחינה; חלקו הגדול בונה את סיכויי הצלחתו בבחינה על תקצירים ושאר שיטות שינון שלא מביאות להבנה, שיטות ששום שיטה לא מצליחה לבער. מרכיבים אחרים בשיטה (להלן) דואגים שרבים ממיעוט זה גם אחרי שינון התקצירים ייכשלו בבחינות וייאלצו ללמוד שנית ואף לקרוא את החומר במקורו כדי להצליח, זאת הודות לשיטת בחינה ייחודית שמעודדת הוכחת הבנה ומקטינה למינימום את האפשרות להצליח ע"י שינון תקצירים.

## רמת המורכבות

השיטה מחייבת שליטה מוחלטת של המרצה בכל פרט מהחומר הנלמד שפירושו התכונות לכל שיעור ע"י קריאת כל החומר הנדון בו כל פעם. שנית נדרש מאמץ מתמיד תוך כדי ההרצאה כדי לעודד השתתפות של כל הסטודנטים בדיון מצד אחד, מצד שני למנוע השתתפות-יתר של הסטודנטים הטובים, שלישית צריך למנוע שכמה יתבטאו בבת אחת כשכל אחד מנסה להוכיח שקרא טוב יותר, יש למנוע הפרעות של חזקים להתבטאויות של חלשים ופגיעה אישית בהם תוך חשיפת שגיאותיהם, ובעיקר חשוב המאמץ לגרום שכל סטודנט יזכה להקשבת חבריו, אחרת הרי הם אינם לומדים מכך שהוא קרא. זוהי איפוא משימה תובענית מאד שאינה קלה לביצוע, טומנת למרצה הרבה פחים וכנראה לכן גם מרצים המעודדים קריאה מוקדמת של החומר לא משתמשים בשיטה זו או דומה לה.

המורכבות רבה מטעם חשוב נוסף: בנקל תגובתי על פגמי קריאתו של סטודנט עלולה לפגוע בו אישית ולגרום שלא ירצה להשתתף פעם נוספת ואז שכרי יצא בהפסדו. בתחילה זה קרה לא פעם, לקח לי זמן ללמוד כיצד להגיב לקריאה שגויה בלי לפגוע בסטודנטים אך בדרך כזו שהכיתה לא תקלוט את השגיאה אלא את האמת. כמו כן בתחילת כל קורס מבוא לאנתרופולוגיה לוקח מספר שיעורים עד שכל הסטודנטים משתכנעים שאכן לכל אחד תינתן הזדמנות להפגין קריאה ולכן שווה המאמץ לקרוא ועד שהיותר ביישנים מצטרפים למשתתפי הדיון. כיוון שרבים מתלמידי בשיעורים מתקדמים התנסו בכך בשיעור המבוא, כיום ברובם כבר לקראת השיעור השני בסמסטר רוב הכיתה קורא מראש.

המורכבות באה לביטוי גם בשיטת התירגול והבחינה שמבוססות רק על שאלות מסה אינטגרטיביות. בתירגול התלמיד מתנסה בשאלות דומות לאלו שבבחינה, כך שהוא לומד לענות תשובה אינטגרטיבית ולא רק לעשות אבחנות אנליטיות נאותות, דבר שנלמד בקורסים אקדמיים רבים אך הוא בלתי מספק עבור אנתרופולוגיה טובה. למידה מתרגילים שהוגשו נעשית בעיקר ע"י גישה שלא חוסכת בהערות המסבירות במפורט את כל השגיאות, שיטה שמעמיסה עלי הרבה עבודת כתיבה אך שהוכחה כחיונית. התרגיל מהווה שליש מהציון הסופי, אך בניגוד למקובל אצלי זה ציון מגן, כלומר רק תרגיל שציונו טוב מציון הבחינה נחשב, תרגיל גרוע לא נחשב בציון. לאחר כמה נסיונות הסקתי שתפקיד התרגיל הוא ללמד ואם הבחינה טובה יותר אין סיבה להעניש את התלמיד על שתרגילו מילא את תפקידו, לקח שגיאותיו נלמד ובחינתו טובה יותר. לעומת זה כיון שהבחינה נעשית בלחץ זמן ומעוררת חרדות, לעיתים קרובות אין מגיע בה הידע של הרבה מהסטודנטים לביטוי המלא, לכן יש לתת להם קרדיט משמעותי על תרגילים טובים שהעידו על למידה יסודית. השיטה מחייבת אותי כל סמסטר לשנות את חומר הלימוד עליו נעשה התרגיל ואת השאלות כדי למנוע העתקת תרגילים מתלמידי הסמסטר הקודם, אך השקעה זו חיונית כדי לתפוס, לפסול ולהעניש העתקות.

הבחינה נעשית בשאלות כנ"ל, בלא חומר פתוח אך עם ידיעה מראש של סל עשרות השאלות המקיפות את החומר הנלמד, שמתוכן נבחרות בפתיחת הבחינה שלושת שאלותיה. נסיונותי בתחום זה נמשכו כמעט עשור. כיון שחשיבה אנתרופולוגית נאותה מחייבת ידיעת שפע פרטי תרבויות ואירועים בהם צפה החוקר, ניסיתי תחילה במכללת מנשה, באוניברסיטה העברית ובמכללות אחרות וספיר שיטות אחרות, בעיקר שאלות מסה עם ספרים פתוחים. שיטה זו שירתה טוב בעלי זיכרון חזותי שמילאו מחברות בצייטונטים שקשה היה לקבוע עד כמה ייצגו הבנה. אז הקשיתי והוספתי שאלות קצרות על מושגים שלא ניתן היה לצטט להם הגדרות בדרך בה זה ניתן בשאלות מסה, אך שיטה זו לא הוכיחה עצמה: מושגים בלי הדגמת ניתוח התופעות שלהבנתן הומצאו לא סיפקו עדות משכנעת עד כמה הובנו. פניתי איפוא לשיטת הסל של שאלות מסה שגם היא אינה מושלמת, אך יתרונה שמתכוננים מראש לשאלות ולומדים הן את המושגים והן את פרטי הדוגמאות של התופעות בהן הם משמשים, ואז מידת ההבנה מתבלטת היטב לפי דרך השימוש בהם וזכירתם כשלעצמה לא מספקת להצלחה בבחינה. גם אם קבוצת סטודנטים מחלקת ביניהם הכנת תקצירי תשובות לשאלות שכולם אחר כך משננים וכותבים בבחינה, גם אז בודדים מצליחים בלי להבין את מה ששיננו, כי החזרה על התשובה נראית מייד ואז השגיאות הקטנות שיש בכל מאמץ זכירה, מבליטות היטב את ההבדל בין מי שקרא את החומר בעצמו ומי שלא ולכן אינו מבין בדיוק איך מושגים קשורים לתיאוריות ואיך אלו מוכחות בפרטים ששינן.

השיטה כוללת מרכיב חשוב נוסף: שורה ריקה מסומנת במדויק מתחת לכל שאלה עבור 10-12 מילות מפתח לזכירת ראשי פרקי התשובה. כיון שהתביעה מהסטודנט היא להבין את השאלה ולענות תשובה שאם היא ראויה אינה פחותה משני עמודים ועליו ללמוד כך עשרות תשובות, הגעתי למסקנה שמועיל



להבחנה בין מי שמבין ומי שלא שיארגנו כל תשובה בראשי פרקים באמצעות מילות מפתח אותן הם כותבים בשורה ריקה זו בטופס הבחינה המובא לבחינה. תחילה לא הגבלתי את המקום למילות המפתח במדויק ואז היו המצאות וויכוחים בלי סוף, אך מאז ההגבלה לשורה אחת מסומנת היטב כל משגיחה פוסלת בנקל כל חריגה, זו נמחקת או אף הטופס נלקח ומוחלף בטופס נקי.

### האיכות הערכית

השיטה מביאה ללמידה טובה, על כך מעידים כל התלמידים, כולל המיעוט שאינו אוהב אותה בשל הקושי שלו לחפף ולהצליח בבחינה למרות זה (מה שאפשר בשיטות אחרות). היא גם מביאה לידי ביטוי מירבי את הערך "חנוך לתלמיד לפי מידותיו": בשים לב למידותיהם האינטלקטואליות הצנועות של מרבית תלמידי המכללה, חובתי כמראה להתאים להם שיטה שתביא ללמידה התואמת את מגבלותיהם ולהערכתי את זה עשיתי.

### איכות הביצוע וההפעלה

בתחילה היא לא היתה גבוהה כיון שלקח זמן עד שכל המרכיבים הותאמו זה לזה, אך בשש השנים האחרונות להערכתי האיכות טובה מאד, ועל כך מעיד גם מכתב התודה שקיבלתי מהראש האקדמי של המכללה, פרופ' וולף. אחד הסימנים לכך הוא מיעוט הערעורים על תוצאות הבחינות אפילו בקורסי מבוא שבהם לעיתים שליש ויותר נכשלים במועד א', וסימן אחר זה שגם מעט המערערים משתכנעים כשיחד נבדקת מחברתם ומושויית למצליחי הקורס. הרוב לומד מהשגיאות לאחר עיון במחברות הבחינה, ומצליח במועד ב' בו אין שום הקלה לעומת מועד א', נבחרות שאלות באותה שיטה ואין שום שינוי ברמת הקושי. סימן אחר הוא רגישות השיטה לרמת התלמידים ולמוטיבציה: בסמסטר האחרון לימדתי במקביל שיעור מבוא גם בגליל מערבי וגם בעמק הירדן כשבאחרונה הרמה והמוטיבציה היו בבירור גבוהות יותר עקב הרכב מיוחד של הכיתה והעלאת סף דרישות הכניסה ע"י המכללה, והתוצאות היו בהתאמה טובות יותר לגבי הרוב. אולם במקביל לרבע מהתלמידים שזכו בציון 95 ומעלה, כשליש נכשל או קיבל ציונים גבולים שחייבו להיבחן שנית (במועד ב' רובם הצליחו). כלומר שיטתי מבליטה את פערי הלמידה בין הסטודנטים, מתגמלת את הלומדים ברצינות ומענישה את המחפפים בלמידה חוזרת, אולם מבחינתי ריבוי הנכשלים במועד א' הוא מחיר נוסף של השיטה, ריבוי עבודה המושקעת בבדיקת בחינות. להערכתי מחיר זה חיוני אם המכללה רוצה להוציא תלמידים בעלי ידע ההולם את התואר שהיא מעניקה.

### היקף השפעה של היוזמה

לא קל לי לשפוט לגבי כלל המכללה, אך נראה שיש לה השפעה חיובית. עבורי השיטה הביאה פירות דרסטי ברמת התיסכול מחוסר הלמידה של הסטודנטים, וככל הנראה הדבר פועל גם לגבי רבים מתלמידי ובייחוד השאפתנים שבהם: לאחר שהתרגלו לקרוא לפני כל שיעור וזכו על כך בתגמול בדמות ציון גבוה, הם לוקחים אצלי קורסים נוספים שלפי עדותם לא היו לוקחים רק בשל נושאם שפחות מעניין אותם, ובייחוד לנוכח המאמץ הנוסף ששיטתי דורשת מהם, בייחוד בקורסים עם חומר רב באנגלית. כלומר ניתן להסיק שיש לה השפעה משמעותית על שיפור ההנעה ורמת הלמידה.

### מידת הדביקות והמעורבות שלך בקידום הביצוע וההפעלה של היוזמה

מירבית; בלי כל מרכיביה השיטה אינה עובדת, ופירושו של דבר שכמו שאיני רוצה שהסטודנטים יחפפו, כך גם אני איני יכול לעשות זאת ועלי להשקיע הרבה מאד בהוראה, בהתכוננות לכל שיעור כך שכל פרט בחומר ידוע לי, בהעברת השיעור ובמתן הציונים באופן המורכב המתואר לעיל, בהזרכת תלמידים ובדיקת עבודות ובחינות, דבר שבא על חשבון קידום מחקרי ופרסומי. בשים לב לכך שאיני צעיר ובמחקר והוראה החילותי אחרי כשני עשורי פעילות לא-אקדמית, זה ויתור כבד שאני עושה אותו כי בתהליך פיתוח השיטה למדתי שהיא חיונית באוכלוסייה המסוימת שאני מלמד (בחלק הבא יפורטו חומרי למידה שפיתחתי לצורכי השיטה ובפרק 7 השפעתה על בלימת קידומי האקדמי).

## חומרי למידה

תאר/תארי את חומרי הלמידה שפיתחת, או שהשתתפת בפיתוחם, על-פי הפירוט המוצע כאן, ביחס לכל אחד מחומרי הלמידה והבא/הביאי תימוכין לכך:

א. שם חומר הלמידה

תקצירים בעברית לספרי מחקר סוציולוגיים ואנתרופולוגיים באנגלית.

ב. פיתוח אישי או פיתוח קבוצתי?

אישי.

ג. המסגרת והשנה שבהן פותח חומר הלמידה  
מכללת הגליל המערבי, 1996-2000.

ד. האם נמנית עם ועדת ההגוי?

ה. האם נמנית עם צוות החשיבה?

ו. מיהו קהל היעד – פרחי הוראה? מורי מורים? מורים? תלמידים? קהל יעד  
אחר?  
תלמידים.

ז. האם הפעלתו של חומר הלמידה היא בעבר? בהווה? בעתיד?  
בעבר, בהווה ובעתיד.

ח. המסגרת שבה מיושם חומר הלמידה – כיתה? מוסד חינוכי (בי"ס, מכללה)?  
מערכת (רשת מוסדות, מערכת החינוך בכללה)?  
כיתה.

ט. תיאור חומר הלמידה:

#### 1. מטרת

ידיעת האנגלית של תלמידי דלה מכדי קריאת אפילו מספר קטעים מספר כך שיבינו מהם את עיקרי  
ממצאיו, וגם הטובים שבתלמידים בקושי רב קוראים מאמר מדעי ולמעשה הם מבינים אותו רק לאחר  
ההרצאה והדיון בכיתה. השאר נסמכים על המיעוט הזה ועל ההרצאה בכיתה. תחילה, במכללת מנשה  
תיקצירתי מאמרים ופרקי ספרים שהשלימו מאמר או פרק שכבר תורגם והחלטתי ללמדו ולהערכתי היתה  
חיונית לו השלמה אבל אי אפשר היה לשלוח את התלמידים לקוראה מחוסר ספריה וצילומים היו עדיין  
יקרים מדי, אף כי היו שם קוראי אנגלית. בבואי להורות במכללת גליל מערבי עשיתי זאת בכמה מקרים  
שהחומר הוכח כקשה במיוחד להבנה, וכאשר התברר שחיוניים בכמה קורסים טובי המחקרים שהופיעו  
אך ורק בספרים באנגלית, לא כמאמר או כפרק בספר. גם ספרות שהיתה לקלאסיקה תורגמה באיחור רב  
או בכלל לא. לדוגמה Conflict Sociology של רנדל קולינס מ-1975- כלל לא תורגם וספרו הקלאסי של  
קליפורד גירץ "פרשנות של תרבויות" הופיע בעברית 17 שנה אחרי האנגלית. בנוסף, לעיתים גם התרגום  
קשה להבנה, דורש מילון. במצב זה אם איני רוצה ללמד אנתרופולוגיה של הדור הקודם בגלל שממצאים  
קריטיים להבנת נושא פורסמו רק כאתנוגרפיה בספר באנגלית שאותו איני יכול לתת כקריאת חובה  
בקורס כלשהו, אם נושא מורכב וקשה להבנה כי מדובר בתרבות שהיא שונה ואף זרה לנו לגמרי, ואם  
איש לא מלמד בארץ את הספר או המאמר מאותם טעמים, יש לי רק ברירה אחת: להכין תקציר עברי  
שלו. ניסיתי פעם אחת להעזר לשם כך בטובי תלמידי שבמקום תרגיל ידע נתבקשו להכין כתרגיל תקצירי  
פרקים חשובים של ספר כדי שאתקנם אחר כך ומזה הכיתה תלמד, אך זה הוכח ככשולן גמור, התלמידים  
לא הבינו מה שקראו ולכן פסקתי מכך.

התקצירים חיוניים מטעם נוסף: הם חלק בלתי נפרד מהיוזמה השלישית שתיארתי, פיתוח שיטת  
הוראה המותאמת לתלמידי המכללה; התקצירים הם סוג של חומר שקל יחסית לקריאה כיון שהוכנו  
מראש לצרכי הוראה, והם מאפשרים להם לבוא לשיעור עם ידיעה מינימלית על התרבות שתידון בו. הכנת  
תקציר זו כמובן עבודה גדולה, לא רק משום שלא קל לסכם ספר שלם בעשרה עמודים, אלא גם משום  
שבניגוד להרצאה ודיון על ספר בהם כמורה אני מתקן בזמן אמיתי אי הבנות של טיעונים והוכחות אם  
משום שלא נוסחו במדויק ואם משום שהנוסח אינו ממצה או לא מכליל כראוי, דבר זה אינו אפשרי  
כשהדברים מודפסים. מצד שני כאשר יש כיתה שלמדה מתקציר המצוי על מחשבי, קל לתקנו לפי תוצאות  
השימוש בו, כשאני שומע מה נקלט ממנו בדיון בכיתה ומאוחר יותר כשאני קורא את מחברות הבחינה  
ורואה מה נלמד ממנו בשילוב עם ההרצאה. כך פיתחתי שורה של תקצירי ספרים ומאמרים המשמשים  
את תלמידי בהצלחה.

#### 2. תרומתו הייחודית

התקצירים תורמים תרומה מכרעת לתחושתם של התלמידים שהם לומדים אנתרופולוגיה עכשוית, לא  
את שרידי העבר שנלמדים כיום משום שלאחר עשרות שנים הוכר ערכם והם תורגמו, לא מאמר מקרי  
שהוא חשוב לחוקרי התחום ומוכיח את עמדתו בויכוח עם קודמיו אך שאינו מסביר ואינו ממצה את עיקר  
גילוייו ומסקנותיו; הם לומדים אנתרופולוגיה ביקורתית שמתקנת שגיאות-עבר ומבחינה מה נותר תקף

גם כיום ממה שכתוב בספרות הותיקה ומה השתנה עקב גילויים אחרונים. הידיעה שזו מדיניות הקורס ושהמרצה השקיע מאמץ ניכר כדי שהמדיניות הזו תבוצע הלכה למעשה גם כאשר המכשול הוא ספר מחקר מקורי שאחרת אי אפשר לחדור כראוי לגילוייו, מעודדת גם את קריאת מאמרי האנגלית שאינם מתוקצרים על ידי וגם את הקריאות מהספרים בעברית שאני מעיד על קטעיהם שבחרתי כי הם מעודכנים וחשובים לקריאה.

### 3. מרכיביו התוכניים והפדגוגיים

תוכן התקצירים מותאם בכל מקרה לקורס המסויים בו הם נלמדים ולכן הם מתרכזים באותן שאלות שמדגישות את תרומתם הייחודית של האתנוגרפיה או המחקר לקורס. הם מושווים למחקרים אחרים הנלמדים בו ומדגישים את הלקחים המעניינים לקורא הישראלי. למשל עשיתי תקציר לספר Karvonen, G. (1995) – Women in Nordic Politics. Aldershot (UK): Dartmouth. עבור קורס גברים ונשים בחברה, בשני שלבים: בראשון הוצגה תמצית מחקריו החשובים לתלמיד הישראלי ואלה שולבו עם מספר השוואות לממצאי מחקרים אחרונים שנעשו בישראל תוך הדגשת החלקים החברתיים בספר שנתנו מושג על ייחוד תרבותן של מדינות סקנדינביה. לאחר ששימוש ראשון בתקציר זה הראה כי אינו מספק, נעשה תקציר נוסף של הקדמת העורכים לספר ובשיעורים בשנים הבאות הוכח כי שניהם יחד מאפשרים להבין נכונה את מקרה עליית מעמד הנשים בסקנדינביה לקראת כמעט שוויון.

### 4. היקף החומר

כאמור התקצירים מסכמים ספרים, קטעים שלהם או מאמרים. רשימת התקצירים האחרים:

Young, Michael & Peter Willmott (1962) – Family and Kinship in East London.

Harmondsworth (UK): Penguin. Part two, pp. 121-169.

Turnbull, Collin (1972) - The Mountain People. New York: Simon Schuster.

Hatch, Elvin (1973) - Theories of Man and Culture. New York: Columbia University Press.

Collins, Randel (1975) – Conflict Sociology. Orlando (FL): Academic. pp. 225-258.

Woodburn, James (1979) - "Minimal Politics: The Political Organization of the Hadza of North Tanzania", in: W.A. Shack & P. Cohen - Politics in Leadership, Oxford: Clarendon.

Moore, Henritta L. (1988). Feminism and Anthropology. Cambridge (UK): Polity Press, pp.128-185.

Chmielewski, Wendy E. (1993) - "Heaven on Earth", in: W.E. Chmielewski, et al. - Women in Spiritual and Communitarian Societies in the United States. Syracuse: Syracuse University Press, pp. 52-67.

Brennan, Deborah (1994) - The Politics of Australian Child Care. Cambridge (UK): Cambridge University Press.

Adkins, Lisa (1995) - Gendered Work. Buckingham (UK): Open University Press.

Mizrachi, Beverly (1997) – "Elite Institutions and the Recruitment of Women Into National Elites in Israel." Israel Social Science Research 12:1, pp. 93-108.

### 5. התאמתו לקהל היעד

כאמור התקצירים הותאמו לצורכי תלמידי כפי שאני מכיר אותם. למעשה גם בחירת ספרים לתיקצור נעשתה לפי הכרות זו ולפי הקטעים או הנושאים בקורסים שלפני כן או שלא נלמדו או שנלמדו מחומר יחסית לא מעודכן ושאינו קלאסי ושהספרים החדשים תרמו להבנתם תרומה מכרעת. ככל שניתן לי לשפוט ההתאמה ניכרת, והסימן הברור הוא שהם נקראים יותר מאשר רוב שאר החומר שאני מלמד.