

26.98x34.89	1/3	1	עמוד	ממון	ידיעות אחרונות -	30/08/2013	38578708-6
רשת עמ' - 85561							

היית דום, מנכ"ל  
רשת בתי הספר עמל  
ובת הזוג הצמודה של  
עופר עיני, פותחת שנה  
גאיה קורן | עמ' 4

# גבירתי המנהלת



גאיה קורן || צילום: יובל חן

# "לנשים אין אגו, הן יודעות לנהל משבר גם עם הלב"

## תכירו את ריית דום, מנכ"ל רשת בתי הספר התיכונים עמל ובחורה עם אמביציה לא פחותה מזו של בן הזוג הצמוד, יו"ר ההסתדרות עופר עיני • על פמיניזם, חינוך ועוף בזיתים

לחשמלאים ולאנשי מיוזג. יש שם משכורות מאוד גבוהות, 9,000 שקל ברוטו בתחילת הדרך זה לא רע.

### "לא זכרת כלום מהבגרויות"

כמו שי פירון, גם דום סבורה שמבחינה המיז"ב והבגרויות איבדו את הדרך. "ילדים מקיאים את החומר בבחינות ורק אחרי זה לא זוכרים כלום", היא קובלת. "לא רק שאני מסכימה עם משנתו של שי פירון, אני מטיפה לה. לא צריך לבטל את המבחנים, אבל התמקדנו בתוצאה ושכחנו את התהליך. תשאלי אותי מה אני זוכרת מהבגרויות שלי, והתשובה היא כלום".

כמה תלמידים זכאים לבגרות בעמל?

"50% ניגשים לבגרויות בישראל, בעמל אחוז הניגשים הוא 66% ויש שיפור בציונים של הבגרויות ברשת, הן של הלאורטק והן של ההייטק. זה קורה כי אנחנו מלמדים בדרך יצירתית ואת זוכרת משהו רק כשאת לומדת אותו והוקרת ומתעניינת. כשאת נהנית את משקיעה והחומר מוטמע בך, את כבר לא צריכה לשנן כמו תוכי. בעיניי, חינוך נכון הוא כזה שנותן לילדים ארגו כלים שימושי ויצירתי. צריך להכין אותם, לחיים, מעבודת צוות, מוטיבציה, מנהיגות ופתרון בעיות, ועד הכנת פרונטציות. הרי מה קורה בחיים האמיתיים? יש לך חמש דקות להוכיח שאתה שווה".

במסגרת הרצון לחנך ולייעל את הדרור הבא, שוקדת דום על פרויקטים שהלוואי על כל בית ספר העתיד מבחינתה הוא במקצועות הסייבה ומי פתיע לשמוע שדווקא לה אין פרוי פיל בפייסבוק או אינסטגרם. "אני לא מרגישה שאני צריכה את זה", היא מסבירה. "אני מחוברת לעולם האמיתי, לא הווירטואלי".

במקום לבזבז את הזמן על סטוסים, הקימה דום מרכז פיתוח טכנולוגי גבוה בצפת, שבו לומדים רפואה וביזנס כולל התמחויות בבתי חולים ובמוסדות מחקריים. "במקום להיות בפייסבוק, ילדים בני 16-14 לומדים מינהל עסקים עם חברות מובילות במשק, לומדים לעשות סקר שוק והיתכנות עסקית, ויש להם מעטפת של אקדמיה".

נשמע טוב. "זה באמת מדהים. הגעתי לצורך הזה כשהבנתי שיש מחסור בעובדים בתעשיית ההייטק ובידיים עובדות בלאורטק. כך גם הגעתי לאפל, שהאמינו בכשרה שלנו לחדשנות. בבית ספר הולץ בדרום תל-אביב, למשל, כל הלימוד נעשה באי-סדר. את יודעת מה זה ללמוד ביולוגיה ולראות את מבנה התא

מהתעשייה בארץ ובעולם כמו אפל בשיתוף אידיגיטל, אוניברסיטת MIT מבוסטון, אוניברסיטת הרווארה יש לנו שיתופי פעולה גם עם הטכניון ועם מכון ויצמן. אני מנהלת תקציב של 670 מיליון שקל, ואתה יכול לעשות את זה כשאתה יודע לנהל מערכת. חל שיפור של כ-10 מיליון שקל בתזרים, זה שיפור דרמטי".

כשנכנסה לתפקיד החליפה את רוב הצוות, מה שגרר ביקורת, אולם דום טוענת כי אין דרך אחרת. "אני לא אוהבת את המילה מהפכה, אבל קיבלתי מערכת עם עובדים בכירים שלא מחוברים אחד לשני, שלא מחוברים לשטח, והרכבתי צוות שיוודע לעבוד יחד".

עמל נתפס בעיני הציבור כבית ספר מקצועי, לא במקום שבא לחנך בהכרח.

"זו תפיסה מיושנת וממש לא נכונה. רשת עמל כוללת בתי ספר תיכוניים ומכללות שבהם ניתן חינוך מקיף, עיוני, מדעי, טכנולוגי ומקצועי לנוער. המכללות ובתי הספר פרוסים בכל הארץ, בפרויקט בעיקר, כי שם יש פחות משאבים בדרך כלל. יש לנו מכללות לטכנאים ולהנדסאים, חממות טכנולוגיות ובתי ספר מקיפים ותיכוניים במגמות עיוניות, מדעיות, אמנותיות ועוד".

נרמה שדווקא בדימוי של 'עמל' אין שיפור.

"בשנה וחצי האחרונות הדימוי משתנה. חברות כמו טבע, סיסקו ואינטל עומדות לחולל שינוי שייצור מנהיגות צעירה ולקחו אותנו כדוגמא לחינוך טכנולוגי מתקדם. בתי ספר שלנו בתל אביב, בדימונה ובכאר שבע נבחרו למקומות הראשונים בסקר בתי ספר ערכיים של ועדה במשרד החינוך, בית ספר עמל צפת זכה בפרס החינוך הארצי, והרשימה עוד ארוכה".

יש לכם גם בתי ספר מקצועיים שלא נותנים בגרות.

"יש 19 בתי ספר מקצועיים שנלמדים בהם מקצועות לוואי טק. לא כולם יכולים להיות מנהלים, יש ילדים עם 'ידיים חכמות', שלומדים מקצועות רלוונטיים, יוצאים עם תעודת גמר מקצועית ויכולים לעבוד בתעשייה".

איזו תעשייה? המפעלים נסגרים בזה אחר זה והעתיד הוא ברובטיקה, לא בידיים חכמות.

"את צודקת. זו בעיה כואבת, ולכן אנחנו משתדלים להי תאים את עצמנו למציאות המשתנה. אנחנו פועלים עם התאחדות התעשיינים להפוך את המקצועות הרלוונטיים ומכוונים את התלמידים לצאת ולעבוד במקצועות הרכבת, בסי אנד סי בתפן (עבודות בעץ - ג'ק), במלונאות בנצרת, חלקם הופכים

רוית דום מתוחה. הבטן שלה מתהפכת, לראשה מטפסת מיגרנה, אבל עד שהיא לא תודה בכך אי-אפשר לגלות שמהו עובר עליה. כשאת גם אישה, גם בלוגי דינית וגם בת זוגו של יו"ר ההסתדרות עופר עיני - אחד האנשים המשפיעים במדינה - את רגילה לעמוד למשפט שדה ולחטוף אש מכל הכיוונים. "לא רק מגברים, גם מנשים", היא תצחק אחר כך. "גיליתי שאם יש שוויון, הוא מתבטא בחוסר הפרגון".



כולם מקנאים?

"לא כולם, רק מי שלא מכיר אותי או את העשייה שלי יכול להגיד שהוצנחתי ומה אני מבינה. זה כל כך רחוק מהאמת. כמנכ"לית רשת עמל אני עמלה להוכיח את ההפך. זה עולה לי בכריאות, אבל אני מרגישה שאני צריכה לעשות יותר מאחרים כדי לקבל את ההכרה שכל מנכ"ל גבר היה מקבל". דום חולשת על כ-40,000 תלמידים, 4,000 עובדים וכמאה בתי ספר ומכללות טכנולוגיות. מאז מונתה לתפקיד, לפני כשנתיים וחצי, עשתה רדיאגון והחליפה כוח אדם במטרה לייעל ולשפר את תרומתה של הרשת בעיני הציבור. אחת הביקורות שנשמעות בלפיד היא שאין לך רקע בחינוך.

"אני לא אשת חינוך, אני מנהלת מערכת. נכנסתי לרשת כשהארגון היה חבוט מבחינת המעמדה, השם, הניהול הפנימי וההכרה החיצונית, ושינתי את זה. אתה צריך חזון ולדעת ליישם אותו, לנהל אנשים, לנהל תקציבים, ליצור תהליכים ולגייס כוח אדם. אני מחנכת את מנהלי בתי הספר ליצור יחידה כלכלית וחינוכית עצמאית, וחלקם כבר מיישמים את זה".

דום גדלה בגבעתיים, בת למעמד פועלים, ולמדה בתיכון ע"ש שמעון בן-צבי במגמה עיונית. היא סיימה תואר ראשון במשפטים במכללה האקדמית רמת-גן והחלה ללמוד תואר שני במינהל עסקים עם התמחות במימון במכללת קריית-אונג. הלימודים הופסקו בגלל שמירת היריון, אך לאחר הלידה שבה וסיימה את התואר. "חזרתי ללימודים כש-ראיתי שאני צריכה לקדם את העתיד שלי", היא אומרת. "לגדל שתי ילדות עם קריירה וללמוד לתואר זה קושי אדיר. לא הייתי צריכה תואר כדי לקבל תגמול בעבודה, אלא כדי לקבל כלים לניהול".

הלימודים הפכו אותך למנהלת טובה לדעתך?

"הנתונים מדברים בעד עצמם. תוך שנה מכניסתי לתפקיד צימצומי גירעון של 17 מיליון שקל ל-9 מיליון שקל, כעבור שנה צימצמתי ל-2 מיליון שקל והיום אני בתקציב מאוזן. הבאתי משקיעים



עיני. "הוא השף ואני הסוֹשֵׁף"

26.55x33.44	3/3	5 עמוד	ממון	30/08/2013	38578865-0
רשת עמ - 85561					

דום. "עופר מאוד קשור לילדות שלי. הקטנה שלו, שהיא בת 14, שומרת על הקטנות שלי"



בלונדון כדי להטמיע תהליך למידה אצלנו, אני אשתף את עופר. בעבודה הרגילה היומיומית אנחנו לא משתפים זה את זה, כי יש כל כך הרבה דברים אחרים לשוחח עליהם, לצחוק, ליהנות מהם."

דום ועיני מכירים כ־13 שנה. היא ליוותה את עבודתו של בסוף שנות ה־90, כשכיהן כיו"ר הסתדרות עובדי המדינה והיא הייתה היועצת שלו. מאוחר יותר היא נמנתה עם החבורה המצומצמת של אנשי סודו, וקודמה מתפקיד יושבת ראש המטה שלו לתפקיד המכובד של מנכ"ל רשת בתי הספר המקצועיים עמל, הנמצאת בבעלות ההסתדרות.

**"שילמנו מחיר אישי כבד"**

דום טוענת שהזוגיות ביניהם בכלל התחילה אחרי המינוי. כך או כך, בשנה האחרונה הם מנהלים זוגיות פומבית, שממשיכה לספוג חצים פה ושם. "שילמנו מחיר כבד כשהחלטנו להיות בקשר", היא מודה. "אם לא היינו כאלה חברים טובים לא היינו שורדים. הקשר שלנו מאוד ממוסד ויש בו הרבה עומק, הרבה חזק, ואת כל המרכיבים הכי נכונים גם שכלתנית ורגשית. עופר מאוד קשור לילדות שלי. הקטנה שלו, שהיא בת 14, שומרת על הקטנות שלי. אנחנו מאוד משפחתיים ומקפידים על ארוחה משפחתית, שולחן ישישי חשוב לנו מאוד."

מי מבשל?

"שנינו. עופר השף ואני הסרשף. עד שלא תטעמי את העוף עם הזיתים לא תביני כמה הוא טוב במטבח. יש תבשילים שהם שלו, על שמו."

בתקופה האחרונה החלה לחוות את משבר גיל ה־40, בשקט, באופן מופנם, כמו שהיא רגילה. הקואצ'רית המליצה לה לעי שות מדיטציה, אבל דום לא הצליחה. "היא אמרה לי תנשמי עמוק, תסתכלי פנימה, ובמקום להירגע אני מתעצבנת", אומרת דום. "אני מעדיפה לעשות טאי בוקס, לצאת לרוץ, להוציא מרץ. זה קורה רק בעשר בלילה, כי לפני כן אין לי זמן."

דום מג'נגלת בין החיים האישיים למקצועיים בקצב שעלול להתיש גם פעלולנים מנוסים. "קשה לנהל קריירה וחיים אישיים, ואני לא שופטת מישהי שלא רוצה להתקדם ומעי דיפה לחזור בארבע הביתה", היא אומרת. "צריך לרצות את זה מאוד. במקרה שלי תמיד ידעתי שאגיע רחוק ועשיתי הכל כדי להגיע, ויתרתי על המון, שילמתי מחיר גבוה, השקעתי ימים ולילות בהסתדרות, הילדה הגדולה הייתה הרבה עם אמא שלי, מטפלת ובייביסיטר. שילמתי מחיר אישי וכלכלי, הייתי בסטרס, ויתרתי על הנאות, אבל הייתי עקבית, הייתה לי מטרה והייתי הייבט להתמקצע."

אילו כישורים נדרשים מאישה בתפקיד ניהולי בכיר? "לנשים יש כישורים של טוטאליות, האצלת סמכויות, עבודה צוות, אינטליגנציה רגשית. לנשים אין אגו, הן מבינות שלא הכל זה שחור ולבן ויודעות לנהל משברים גם עם הלב".

ובכל זאת יש יותר גברים בתפקידי מפתח. "לגברים יש מבחן מציאות לקוי שמשרת אותם. הם חושבים שמגיע להם להתקדם, שמגיע להם לקבל העלאות שכה, אז הם דורשים ומקבלים. אנחנו חיים בעולם של גברים, מתוך 500 חברות מובילות במדינה רק 24 נשים הן מנכ"ליות. בכל העולם יש פחות מ־5% נשים מנהלות, מפני שמגיל אפס מחנכים אותנו להיות נגדרות. בכל פעם שנקטתי עמדה אמרו לי 'אם תבלטי כל כך, לא תמצאי בעל'. נשים לא מאמינות בעצמן ולגברים קשה לקבל סמכות נשית, אז זו התוצאה. קרנית פלוג הייתה יכולה להיות מספיק טובה כמנהל, כסגנית, אבל לא כנגידה, כי זה עולם ללא הזדמנויות שוות. העולם עדיין לא בשל לנשים שינהיגו גברים".

מדבא.

"בתחילת דרכי חשבתי שזה ישתנה, שנשים יכבשו את הצמרת, והיום אני רואה שהמצב לא השתנה. כשנשים מטפסות למעלה אומרים שהן ביצ'יות, אסרטיביות. המזל שלי הוא שחינכו אותי להאמין בעצמי, אמא שלי לימדה אותי שצריך להגשים חלומות ואם חולמים ומשקיעים אז גם מגיעים. יש לי בן זוג שתומך בי וזה נותן לי כוח ומאפשר לי לנהל את הקריירה לצד חיים אישיים. הבנתי שעבודה לא יכולה לבוא על חשבון הבית, וכיום יש לי לא רק זמן איכות עם הילדות, אלא זמן אליהן, כולל זמן לפרק ב' עם עופר. מנהלת טובה לא חייבת לוותר על החיים האישיים. לא צריך להיות בעבודה עד 12 בלילה, אפשר לנהל במקביל, להאציל סמכויות, לדעת לתעדף נושאים וגם לדעת לגייס אנשים טובים שיעבדו לצידך. כמנהל אתה לא יכול לקחת חופש אמיתי, אבל חופש נמרד ברברים הקטנים, כמו משפחתיות שהיא מאוד חזקה אצלנו."

אז עופר כבר ברע ברך?

מסמיקה וצוחקת: "את כל הסקופים את רוצה עכשיו?"

תרגי לחיות יו"ר ההסתדרות?

"זה פחות מעניין אותי. להיות שרת החינוך הרבה יותר מעניין אותי ואני אשמח למנכ"ל חברה".

**"למה קרנית פלוג יכולה להיות מספיק טובה כסגנית, אבל לא כנגידה? כי זה עולם ללא הזדמנויות שוות. העולם עדיין לא בשל לנשים שינהיגו גברים"**

"מאוד טובה ומאו שאני זוכרת את עצמי היו לי מטרות. בגיל 6 אמי לקחה אותי לבת משפט, כי היא עבדה במשרד עורכי דין, וידעתי שזה מה שאני רוצה. הייתי עורכת דין ומגשרת, ועד היום קשה לי לראות מעשי עוול".

מהבחינה הזו, ההסתדרות סיפקה לך לא מעט התמונה דרויות. "אראה, ההסתדרות הייתה בית ספר לפשרות. למדתי שחשוב לוותר על היום כדי להשיג למחר. בשנים הראשונות לא הרמתי את העיניים, כל הזמן למדתי, לקחתי קורסים כדי להבין, למדתי על תקציבים ומנהיגות ואיך לנהל מערכת, איך מקדמים אג'נדות ואיך מתערפים אותן, ובעיקר למדתי להתפשר".

אפרופו פשרות, את ועיני, שני טיטאנים באותו בית. מי מוריד את הזבל?

"גם בכית יש פשרות, ויתורים וסכסוכים, כמו אצל כל אח. כבוד הרדי זה הכי חשוב, הכל מתחיל בחברות וביחסי אמון. אנחנו מדברים על הכל, לא צועקים. עופר בכלל לא צריך להרים את הקול, שומעים אותו לאור אנד קליה, ואני תמיד מרברת בשקט".

כמה אתם מרברים על עבודה?

"אנחנו מדברים המון, ובקושי על עבודה. ברור שאם אני עושה תהליך שמרגש אותי, כמו הנסיעה למשרדי אפל

באיפד? זה המגדלור שלנו, המיזם הראשון עם אפל, שלכבודו שלחנו מורים להשתלמות בלונדון. יש לי תוכנית לעשרה בתי ספר שילמדו בהם באייפדים ובאיימקים".

צריך לעשות חינוך מחדש גם למורים, לא? "יש לנו הכשרות מיוחדות ובעתיד הם יהיו בקשר עם מורים בלונדון ויעשו תוכניות למידה ביחד. זה לא קל בשבילם אבל זה מכון אותם ללמד בצורה יותר רלוונטית. אנחנו חייבים להיות חדשניים. בשבח מופת בדרום תליאביב הולך להיות מרכז פתוח לסייבר. בבוקר הילדים ילמדו תכנות ואחה"צ נחבר אותם עם חברות שמתמחות בסייבר, כמו 8200".

יש בנות במיזמים האלה?

"לא מספיק, לטעמי. בגיל צעיר מכוונים את הבנים שיהיו יותר שאפתניים ומכוונים אותם למקצועות ריאליים. מורים אומרים 'פיוקאי', 'רופא', בלשון זכה, כי המורים חושבים שבנות מסוגלות לפחות ושהן לא מספיק שאפתניות, וזה גורם לבנות להצליח פחות. הכל מתחיל בחינוך – ברגע שיבינו שיש בנות יותר ריאליות וייתייחסו אליהן כשוות, המצב ישתנה. בחמש ערים בפריפריה אנחנו מקדמים תוכנית להעצמת בנות במדעים, והכשרנו מורים להאמין בהן, לא לוותר, לא לתת להן הקלות. עשינו ניסוי עם ילדות בכיתה ו' וראינו שמתוך 27 בנות, 24 בחרו במדעים כשעלו לכתה ז'".

איזו תלמידה היית?