

האוניברסיטה  
הפתוחה



קרן לאוטמן

כנס דב לאוטמן למדיניות החינוך

מחקר כנס דב לאוטמן למדיניות החינוך  
2017, תשע"ח

## חינוך לשותפות בקרב בני נוער במרכזים הקהילתיים בישראל

חוקרת ראשית: ד"ר מיכל רייפן תגר

חוקרת שותפה: תמר גור

המרכז היישומי לפסיכולוגיה  
של שינוי חברתי



לקראת **כנס דב לאוטמן למדיניות החינוך 2017**, ערך את המחקר הזה צוות מחקר מהמרכז היישומי לפסיכולוגיה של שינוי חברתי, במרכז הבינתחומי הרצליה, בראשות **ד"ר מיכל רייפן תגר**, בשיתוף פעולה עם **לני מילוא**, מנהלת פורום דב לאוטמן ו**דנה זלינגר אבוטבול**, מנהלת הערכה ומחקר בחברה למתנ"סים. במסגרת המחקר נבחנו עמדותיהם של מנהלי מרכזים קהילתיים בנוגע לחינוך לשותפות וגם ציפיותיהם מפעילות המרכזים שאותם הם מנהלים. המחקר בחן גם את הפערים בין העשייה בפועל במסגרת המרכזים הקהילתיים לבין ציפיות המנהלים ותפיסותיהם הסובייקטיביות את רצון הקהילה שבה ממוקם המרכז.

מטרת המחקר הייתה למפות את החסמים ואת הזרזים הפסיכולוגיים והמעשיים ולגבש תובנות והמלצות שיסייעו להתאים את עיצובן של יוזמות לשיפור חינוך לשותפות בערוץ זה של החינוך הבלתי פורמלי. המחקר כלל מדגם של 143 מנהלי מרכזים קהילתיים שהם כחמישית (20%) מכלל אוכלוסיית מנהלי המרכזים הקהילתיים בישראל. במחקר השתתפו מנהלי מרכזים קהילתיים מכל ארבעת ה"שבטים" בחברה הישראלית.

ממצאי המחקר מצביעים על פוטנציאל רב ערך למפגש בין קבוצות במסגרת המרכזים הקהילתיים, משום שבחלק גדול מהמרכזים הקהילתיים פועלים ממילא בני נוער מ"שבטים" שונים. פוטנציאל זה חשוב ביותר היות שאינו מתממש במסגרת מערכת החינוך הפורמלית של מדינת ישראל. נוסף על כך נמצא שמנהלי המרכזים הקהילתיים מכל ה"שבטים" הביעו רצון רב לקידום חינוך לשותפות במסגרת המרכזים הקהילתיים שעליהם הם אמונים. עם זאת, נחשף פער בולט לפיו פעולות החינוך לשותפות בפועל במרכזים הקהילתיים נמוכות באופן ניכר לעומת השאיפה שהציגו מנהלי המרכזים. פער זה בולט במיוחד כשמדובר בחינוך לשותפות בין קהילות שונות ומצטמצם כשמדובר בחינוך לשותפות במסגרת הקהילה.

במחקר נחשפו גורמים מספר שמשפיעים על פערים אלה. בין השאר סבורים מנהלי המרכזים הקהילתיים שההורים ובני הנוער גם יחד אינם מעוניינים שבני הנוער ייפגשו עם אחרים ועשויים להדיר רגליהם ממרכז שבו יתקיים מפגש כזה. המנהלים חשים גם שציפיות הנהגת הקהילה לחינוך לשותפות נמוכות משהיו רוצים לקדם, דבר המשפיע על כמות הפעילות לחינוך לשותפות שהם מקיימים בפועל. לבסוף, מנהלי המרכזים הקהילתיים חשים שחסר להם ולצוות שלהם ידע נחוץ כדי ליצור פעילות שתתאים לכלל הקבוצות באוכלוסייה ולקדם פעילות חינוך לשותפות יחד עם קבוצות אחרות.

מן הממצאים הללו נגזרו המלצות לפעולה.

מומלץ לערוך אבחון ושיח על השאיפות האמיתיות (ולא התפיסות) של מנהיגי הקהילה ונציגיה. כמו כן, יש להכשיר את צוות העובדים (נוסף על המנהלים) בקידום חינוך לשותפות והנחת תשתית פסיכולוגית של פתיחות לאחר בקרב בני הנוער. יש להכשיר את המנהלים ואת צוותי המרכזים להתאמת תכנים ופעילויות לקבוצות שונות ולתת להם כלים לקידום ולשיפור המפגש עם האחר מחוץ לקהילה. לבסוף, כדי לוודא שהמנהלים יהיו הגורם המוביל ולא יובלו על ידי ציפיות הקהילה, מומלץ להכשירם ולהעצימם להובלה ולהנהגה בנושא החינוך לשותפות, להדריכם כיצד לרתום את הקהילה ולבנות שותפויות בתוכה.

## תוכן עניינים

3.....	מבוא
3.....	מטרות המחקר הנוכחי
3.....	שיטת המחקר
4.....	מבנה השאלון
4.....	מדידה
5.....	המדגם
6.....	ממצאים
6.....	הפוטנציאל למפגש
7.....	עמדות ותפיסות המנהלים
9.....	מוטיבציית המנהלים וביצועיהם בנושא חינוך לשותפות
11.....	השפעת ציפיות הנהגת הקהילה על קידום חינוך לשותפות במרכזים הקהילתיים
13.....	חסמים שזוהו על ידי מנהלי המרכזים והשפעתם על עשייה בפועל
15.....	סיכום ומסקנות
15.....	המלצות מדיניות

## מבוא

בנאומו המפורסם, ב"כנס הרצליה 2015", תיאר נשיא המדינה מר ראובן ריבלין מצב שבו מדינת ישראל מורכבת כיום מ"שבטים" שונים (יהודי חילוני, יהודי דתי, יהודי חרדי וערבי), הממעטים להיפגש ומחונכים על ברכיהן של אידיאולוגיות שונות ותפיסות שונות בדבר אופייה הרצוי של המדינה. בנאום זה קרא הנשיא לבניית תפיסה חדשה של שותפות בין ה"שבטים" האלה. נטיעת התפיסה החדשה הזו בקרב הנוער הישראלי מציבה אתגר בפני אנשי החינוך שמעצבים את זהותם של אזרחי העתיד של המדינה וכך הם בונים את עתידה של מדינת ישראל.

המחקר הנוכחי מתמקד בחינוך לשותפות במסגרת החינוך הבלתי פורמלי, ובאופן ממוקד יותר, באמצעות כ-700 המרכזים הקהילתיים הפועלים בפריסה רחבה ברחבי הארץ. המרכזים הקהילתיים הם רשת חינוכית שיש לה פוטנציאל מהותי לחינוך בני נוער לשותפות בקרב ה"שבטים" השונים בישראל היות שכ-25-44% מבני הנוער ביישובים שבהם יש מרכז קהילתי משתתפים בפעילות במסגרת זו (וייסבלאי, 2011). יתר על כן, השתתפות בפעילויות הרשת החינוכית של המרכזים הקהילתיים נפוצה בקרב בני נוער מרקע כלכלי מגוון, כך שגם ביישובים משכבה סוציו-אקונומית גבוהה וגם ביישובים משכבה סוציו-אקונומית נמוכה השתתפות הנוער בפעולות המרכזים הקהילתיים דומה (וייסבלאי, 2011).

## מטרות המחקר הנוכחי

לאור ההכרה העמוקה בפוטנציאל הגלום בחינוך לשותפות המתקיים במסגרת מערך המרכזים הקהילתיים בישראל, ומתוך צורך להבין בצורה טובה יותר כיצד נכון לפעול כדי לממש את הפוטנציאל הזה, מטרות של המחקר הנוכחי הן: ראשית למפות את התפיסות, העמדות, המוטיבציות, לקידום חינוך לשותפות בקרב הנהגת המרכזים הקהילתיים השונים לאור ידע פסיכולוגי-חברתי רלוונטי. שנית, למפות פערים בין תפיסות ועמדות אלו לבין פרקטיקות נהוגות בתוך המרכזים הקהילתיים, ולהצביע על החסמים לקידומו של חינוך לשותפות במסגרות הללו. לבסוף, הדו"ח יציע תובנות והמלצות שיסייעו להתאים את עיצובן של יוזמות קיימות או עתידיות להגברת חינוך לשותפות בערוץ החינוך הבלתי פורמלי הזה. חשוב להדגיש שעבודה זו מתמקדת בחינוך לשותפות בין חברי ה"שבטים" השונים כפי שזיהה אותם נשיא המדינה, ושהדו"ח אינו עוסק בחינוך לשותפות בין מגזרים וקבוצות אחרים בחברה הישראלית.

## שיטת המחקר

המחקר נערך באמצעות שאלון מובנה שהופץ בקרב מנהלות ומנהלים של מרכזים קהילתיים ברחבי הארץ<sup>1</sup>. השאלון הועבר בשפות עברית וערבית, בהתאם לנוחות המנהלים. במסגרת פיתוח השאלון ערך צוות המחקר ראיונות עומק חצי מובנים עם בעלי תפקידים שמכירים היטב את עבודת המרכזים

---

<sup>1</sup> במחקר השתתפו מנהלי ומנהלות מרכזים קהילתיים, למטרות נוחות הדו"ח נתייחס אליהם מפה ואילך בלשון זכר כמנהלי מרכזים קהילתיים.

הקהילתיים, ובכללם מנהלי מרכזים קהילתיים מכל "שבט" ובכירים בארגונים הרלוונטיים. בין התאריכים 1.9.17-26.7.17 השיבו מנהלי מרכזים קהילתיים על השאלון העומד בבסיסו של המחקר הנוכחי. איסוף הנתונים התבצע בכמה אופנים: (א) העברת שאלונים בימי עיון של החברה למתנ"סים, (ב) הפצת שאלון אינטרנטי דרך הנהלת המחוזות של החברה למתנ"סים וההנהגה הארצית של המרכזים הקהילתיים בארץ, ו-(ג) פניות טלפוניות אישיות מצוות המחקר למנהלי מרכזים קהילתיים ברחבי הארץ.<sup>2</sup>

## מבנה השאלון

השאלון כלל שלושה חלקים: חלקו הראשון של השאלון עסק במאפייני רקע של המרכז הקהילתי, עמדות מנהלי המרכזים הקהילתיים על המצב בישראל, קבוצות בחברה הישראלית ותפיסות כלליות. חלקו השני של השאלון עסק במטרות המנהלים בנושא חינוך לשותפות בקרב בני נוער בתוך הקהילה בעבודה עם בני נוער, תוך השוואה בין המצב האידיאלי, שאליו הם שואפים, למצב הקיים בפועל במרכז הקהילתי. חלק זה עסק גם בתפיסות הסובייקטיביות של המנהלים בדבר ציפיות הגורמים הרלוונטיים מהפעילות במרכז הקהילתי והחסמים המקשים על מימוש המצב שאליו הם שואפים. מאחר שחלק זה עסק בחינוך לשותפות בין קבוצות בתוך הקהילה, ענו על חלק זה רק מנהלי מרכזים קהילתיים שבהם קהילה מגוונת ומורכבת מקבוצות שונות. חלקו השלישי של השאלון עסק במטרות המנהלים בנושא חינוך לשותפות בקרב בני נוער עם קבוצות שאינן מהוות חלק מן הקהילה, תוך השוואה בין המצב שאליו המנהלים שואפים למצב הקיים בפועל במרכזים הקהילתיים. חלק זה עסק גם בתפיסות הסובייקטיביות של המנהלים בנוגע לציפיות הגורמים הרלוונטיים מהפעילות במרכז הקהילתי, והחסמים המקשים על מימוש המצב הרצוי.

## מדידה

כלל אורך השאלון הסולמות בהם נעשה שימוש בדו"ח זה נעים מ-1 ועד 7 כך ש-1 משמעו חוסר תמיכה או חוסר הסכמה במידה רבה ו-7 משמעו תמיכה או הסכמה במידה רבה. לאורך הדו"ח מדווח אחוז המנהלים שהביעו הסכמה או תמיכה גבוהה בהיגדים כאשר הסכמה גבוהה הוגדרה כמענה של 5 ומעלה (במקום שבו אופן הדיווח מתייחס לנקודת הבעת תמיכה שונה הדבר יצוין בבירור בדו"ח).

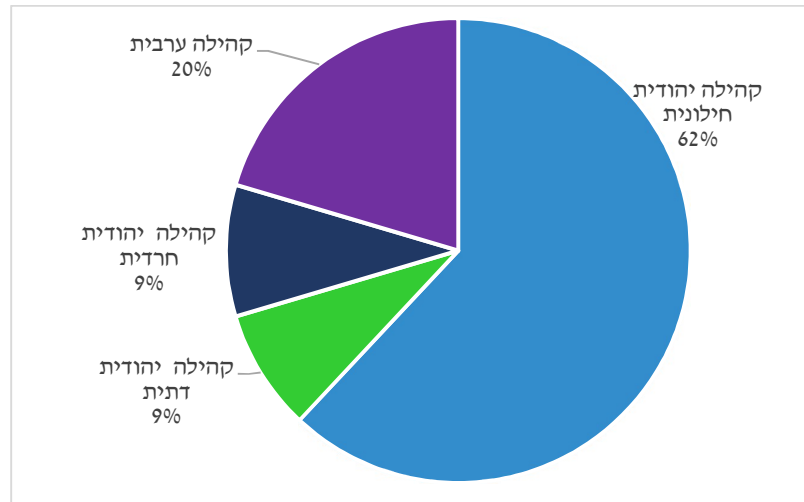
---

<sup>2</sup> ברצוננו להודות ללני מילוא, רונן קובלסקי ודנה זלינגר ולמישל בן שיטריט על תרומתם לפיתוח השאלון, להיאם צרצור זועבי על הסיוע בהתאמה הרעיונית של השאלון לחברה הערבית, ליארא כריים, יאפא כריים ומולהם כנאנה על הסיוע בתרגום ובהזנת השאלונים בערבית. תודה גם לסיגל וינאפל על עבודתה בפיתוח השאלון ואיסוף נתונים, לחן בלטנסקי על הסיוע באיסוף הנתונים. כמו כן, אנו מודים לאורי מרכוס על הדיון ביחס החברה למתנ"סים לחינוך לשותפות ולמנהלי המרכזים הקהילתיים שהתראיינו במסגרת תהליך בניית השאלון. אנו מודים גם למנהלי המחוזות בחברה למתנ"סים, חזות משה (מחוז צפון), מושיק אטיק (מחוז ירושלים), נינו רחמים (מחוז חיפה), עבו מוטי (מחוז מרכז) ושרון קובי (מחוז דרום) על סיועם בהפצת השאלון. ברצוננו להודות גם לאתי איסלר, מנכ"לית התאגדות המרכזים הקהילתיים בישראל ולדניאל שני, מנכ"לית המרכז היישומי לפסיכולוגיה של שינוי חברתי, על הסיוע בהפצת השאלון למנהלי מרכזים קהילתיים שאינם חלק מהחברה למתנ"סים.

## המדגם

המדגם כלל 143 מנהלי מרכזים קהילתיים שענו על הסקר, שהם כ-20% מכלל אוכלוסיית מנהלי המרכזים הקהילתיים בארץ. בתרשים 1 אפשר לראות את החלוקה של האוכלוסיות אותן משרתים המרכזים הקהילתיים שמנהליהם ענו על הסקר לפי החלוקה לארבעת ה"שבטים". החתך של הזרמים החילוני הערבי והחרדי במדגם משקף באופן דומה את גודלם היחסי באוכלוסייה. ביחס לגודלה היחסי באוכלוסייה, החברה הדתית מיוצגת בחסר קל. מנתוני המחקר אפשר לשער שמרכזים קהילתיים המשרתים אוכלוסייה דתית בלבד הם מועטים והאוכלוסייה הדתית נוטה לפקוד מרכזים קהילתיים שרוב אוכלוסייתם חילונית. בקרב המרכזים הקהילתיים שרוב אוכלוסייתם חילונית כ-72% משרתים גם אוכלוסייה דתית.

**תרשים 1: המרכזים הקהילתיים שנסקרו על פי חלוקה ל"שבטים" לפי אוכלוסיית הרוב אותה המרכז משרת**



מבחינת הוותק בתפקידם הנוכחי של המנהלים שהשתתפו במחקר, לכ-68% מהמשיבים לשאלונים ותק של עד 5 שנים; לכ-20% מהמשיבים ותק של 5-15 שנים; ולכ-12% מהמשיבים ותק של 15-29 שנים. מבין מנהלי המרכזים הקהילתיים שנדגמו 44% היו נשים ו-56% היו גברים. המנהלים שנדגמו הגיעו מכל רחבי ישראל כפי שעולה מתרשים 2.

## תרשים 2: פיזור גיאוגרפי של המרכזים הקהילתיים שמנהליהם השתתפו במחקר



## ממצאים

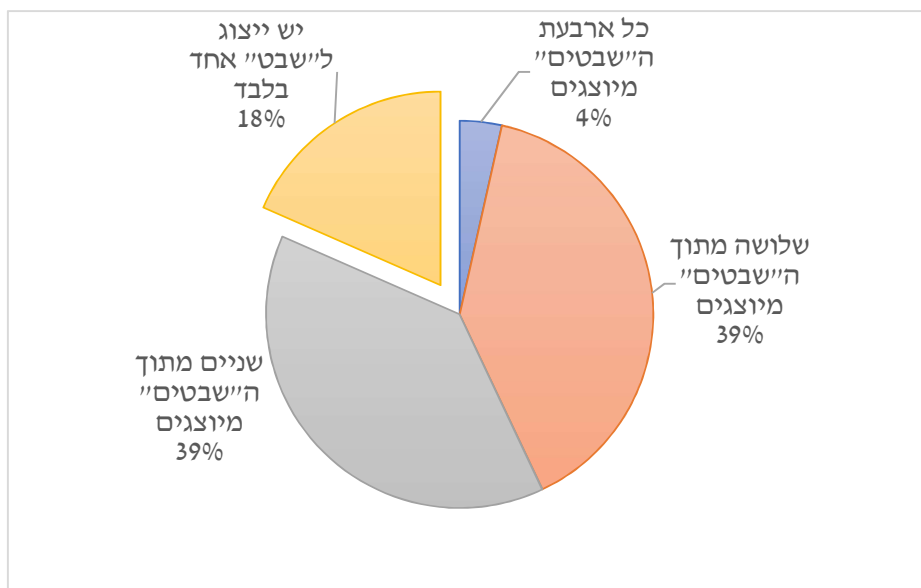
בחלק זה של הדו"ח יוצגו תוצאות המחקר המרכזיות, על בסיסן הוסקו המסקנות ונבנו המלצות המדיניות. חלק זה כולל תיאור של עמדות ותפיסות המנהלים, אחרי כן, תיאור של מוטיבציות המנהלים ופעולותיהם בנושא חינוך לשותפות בפועל בתוך קהילתם ובין קהילתם לקהילות אחרות, בחינה של השפעת ציפיות הנהגת הקהילה על הפעילות בפועל בנושא חינוך לשותפות, לבסוף עיסוק בחסמים שונים והשפעתם על פעולת המנהלים בנושא חינוך לשותפות.

## הפוטנציאל למפגש

במסגרת פעילות המרכזים הקהילתיים עם בני נוער, הפוטנציאל למפגש והיכרות בין בני נוער מ"שבטים שונים" הוא גדול. בניגוד למערכת החינוך הפורמלית שבה מתקיימת הפרדה מבנית בין ה"שבטים", עולה מנתוני המחקר שרוב המרכזים הקהילתיים משרתים אוכלוסייה בה מיוצג יותר מ"שבט" אחד, כך שבמסגרת המרכז הקהילתי מתקיים לכל הפחות מפגש פסיבי ב-82% מהמרכזים הקהילתיים במדגם (ראו תרשים 3). מבין המרכזים הקהילתיים בהם יש רוב חילוני, יש אוכלוסייה מעורבת בלפחות 74% (ב-65 מתוך 88 מרכזים). מבין המרכזים הקהילתיים בהם יש רוב דתי, יש

אוכלוסייה מעורבת בלפחות 83% (ב-10 מתוך 12 מרכזים). מבין המרכזים הקהילתיים בהם יש רוב חרדי, יש אוכלוסייה מעורבת בלפחות 75% (ב-9 מתוך 12 מרכזים). מבין המרכזים הקהילתיים בהם יש רוב ערבי, יש אוכלוסייה מעורבת בלפחות 31% (ב-9 מתוך 29 מרכזים).<sup>3</sup>

**תרשים 3: מספר ה"שבטים" המיוצגים בקהילת המרכז הקהילתי**



## עמדות ותפיסות המנהלים

בחלק זה של הממצאים יוצג מידע על מאפייני העמדות והתפיסות של מנהלי המרכזים הקהילתיים. עמדות ותפיסות המנהלים כללו מדדים האומדים פתיחות להכרת האחר, תמיכה בערכים דמוקרטיים, העדפה למגוון בחברה הישראלית, תפיסת מסוגלות לעצב את התכנים במרכז, ואמונה ביכולתן של קבוצות להשתנות.

מנהלי המרכזים הקהילתיים הגיבו להיגדים על עמדותיהם האישיות שקובצו למדדים המתוארים בתרשים 4. תמיכתם של המנהלים בערכים דמוקרטיים הוערכה באמצעות הסכמתם של המנהלים עם ארבעה פריטים (פריט לדוגמה: "לכל אזרח צריכה להיות הזכות להביע את דעתו גם אם היא שונה מדעת הרוב"). העדפה למגוון חברתי נאמדה באמצעות הסכמתם של המנהלים עם שני היגדים ("חשוב שהשפה והמנהגים המיוחדים של כל תרבות יבואו לידי ביטוי בחברה הישראלית" ו-"חברה מגוונת היא חברה בריאה וחזקה יותר מחברה שאינה מגוונת"). פתיחותם של המנהלים ללמוד על הקבוצות והתרבויות השונות בחברה הישראלית נאמדה באמצעות הסכמתם של המנהלים עם שני

<sup>3</sup> מרכזים שמנהליהם לא ענו על שאלה זו נספרו כמשרתים את ה"שבט" שאותו זיהה המנהל בתחילת השאלון בלבד, לפיכך מספרים אלה מציגים הערכה שמרנית, ונמוכים מהנתון עבור כלל המרכזים (82%) שם הניתוח התבצע רק על בסיס מרכזים קהילתיים שהשיבו לשאלה זו.

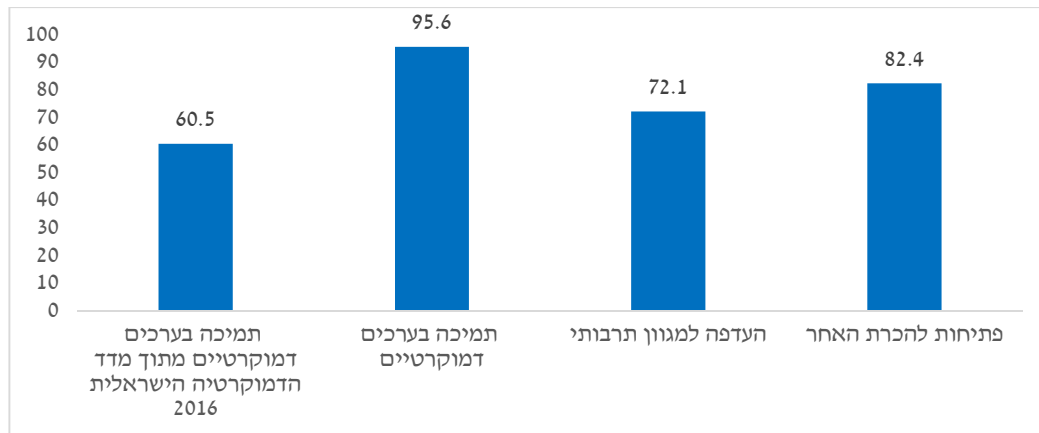


היגדים ("אני אוהב ללמוד על הקבוצות השונות בחברה הישראלית" ו-"הקבוצות השונות בחברה הישראלית מסקרנות אותי").

התבוננות בתוצאות המתוארות בתרשים 4 חושפת שמנהלי המרכזים הקהילתיים מחזיקים בערכים העולים בקנה אחד עם חינוך לשותפות במידה רבה. דהיינו, פתיחות רבה להכרת האחר, תמיכה גבוהה בערכים דמוקרטיים, והעדפה למגוון תרבותי. לצורך השוואה, הסכמתם של אנשים עם פריט דומה של תמיכה בערכים דמוקרטיים במדד הדמוקרטיה הישראלית 2016 הייתה נמוכה בכ-43%.

כדי להדגיש את המחויבות הרבה של המנהלים לערכים הללו אחוזי המנהלים המתוארים בתרשים הם של מנהלי מרכזים קהילתיים שהשיבו שהסכמתם עם העקרונות הללו היא רבה מ-5 באותו סולם של 7-1 שבו 7 משמעו הסכמה רבה. חשוב לציין שהתמיכה הגבוהה בערכים הקשורים בחינוך לשותפות דומה בקרב מנהלים מארבעת ה"שבטים".

**תרשים 4: אחוזי המנהלים התומכים בערכים הקשורים בחינוך לשותפות**



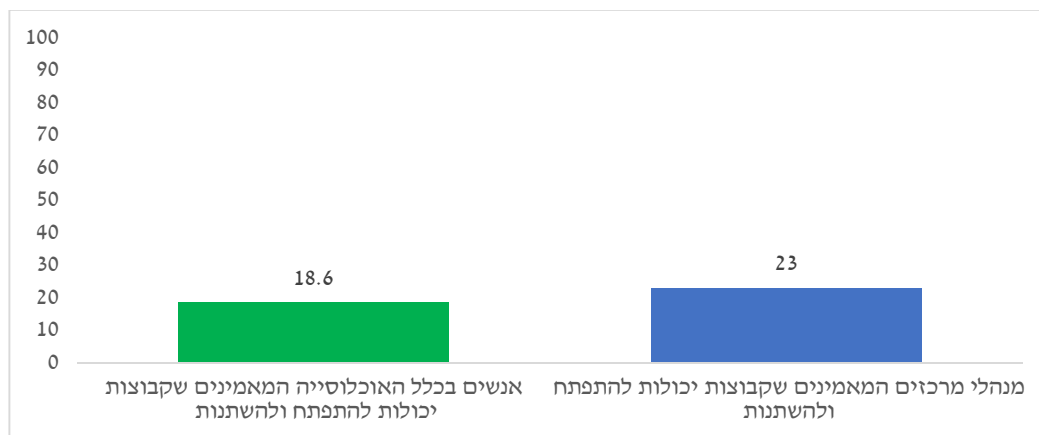
תפיסת מסוגלות עצמית היא האמונה של אדם ביכולתו להשיג את מטרותיו שנובעת מתפיסתו העצמית (ולא בהכרח מיכולותיו האובייקטיביות). תפיסת מסוגלות גבוהה מיתרגמת להשקעה, להתמדה, לביצועים טובים יותר במגוון רחב של תחומים, ונמצאה כמרכזית במיוחד בפעולה לקידום שינוי חברתי. תפיסת המסוגלות העצמית של המנהלים להשפיע על התכנים המועברים במרכז הקהילתי נאמדה באמצעות הסכמתם של המנהלים עם שני היגדים ("יש לי שליטה רבה על התכנים המועברים במרכז הקהילתי" ו-"אם אני רוצה להוציא לפועל פעילות כלשהי במרכז הקהילתי, אני אצליח לעשות זאת"). מתוצאות המחקר עולה אם כך, כי המנהלים הם לא רק בעלי ערכים התואמים לחינוך לשותפות, אלא גם כי 89.5% מהם חשים ביטחון שהם יכולים ויש להם האפשרות לשלוט על התכנים המועברים במסגרת פעילויות המרכז הקהילתי. חשוב לציין שתפיסת המסוגלות העצמית הגבוהה דומה בקרב מנהלים מארבעת ה"שבטים".

<sup>4</sup> התגובות להיגד שנעשה בו שימוש להערכת ערכים דמוקרטיים ופתיחות "יש להבטיח חופש ביטוי גם לאנשים שמתבטאים נגד המדינה" לקוח מתוך מדד הדמוקרטיה הישראלית 2016, מאת פרופ' תמר הרמן, אלה הלר, חנן כהן, דנה בובליל, פאדי עומר, מרכז גוטמן לחקר דעת קהל ומדיניות. הסקר התקיים בקרב 1,531 מראיינים, שהם מדגם מייצג של הציבור הישראלי מגיל 18 ומעלה.

עד כה מסתמן שמנהלי המרכזים הקהילתיים מארבעת ה"שבטים" מדווחים שהם תומכים בערכי הדמוקרטיה ובחברה מגוונת, הם פתוחים להכיר את האחר ומאמינים שהם יכולים להשפיע על התכנים המועברים במסגרת המרכז. עם זאת, עיון בתשובותיהם של מנהלי המרכזים הקהילתיים למדד עקיף יותר חושף ממד של פתיחות לאחר שבו המנהלים אינם שונים מכלל האוכלוסייה.

האמונה שקבוצות נוטות להתפתח ולהשתנות (Group Malleability) היא אחת האמונות החשובות ביותר למניעת התפתחות סטריאוטיפים קיצוניים, שגאה וגזענות בין קבוצות. זאת ועוד, בספרות המחקרית נמצא שאמונה זו קשורה בתקווה, בשימוש מופחת בסטריאוטיפים ובמוטיבציה מוגברת למגע בין חברים בקבוצות שונות. במקרה שאנשים אינם מאמינים ביכולת השינוי של קבוצות חוץ, פוטנציאל ההתפתחות של עוינות בין קבוצתית גדל, והרצון להיפגש ולהכיר את האחר קטן בהתאמה. הפריטים ששימשו להערכת מדד זה הם: "קבוצות עשויות לעיתים לשנות את התנהלותן כלפי חוץ, אבל הן לא יכולות לשנות את מי שהן באמת" ו-"גם אם קשה להודות בכך, בלתי אפשרי לשנות את תכונות האופי הבסיסיות, שמאפיינות עמים או קבוצות שונות" (הסולם עבר היפוך כדי לסמל היתכנותו של שינוי). התבוננות בתרשים 5 חושפת שאחוז המנהלים המחזיקים באמונה על פיה קבוצות לא יכולות להשתנות דומה לאחוז המחזיקים באמונה בקרב כלל האוכלוסייה<sup>5</sup>.

#### תרשים 5: אחוז המנהלים ואחוז האנשים בכלל האוכלוסייה המחזיקים באמונה שקבוצות יכולות להתפתח ולהשתנות



### מוטיבציית המנהלים וביצועיהם בנושא חינוך לשותפות

חלק זה עוסק בשאיפות מנהלי המרכזים הקהילתיים בדבר חינוך לשותפות ובעשייה של המרכזים הקהילתיים בנושא זה. כמו כן, מוצג הפער בין השאיפות של מנהלי המרכזים הקהילתיים לבין הפעילות שמנהלי המרכזים מצליחים לקיים בפועל. פער זה יוצג בתחילה עבור פעולות חינוך

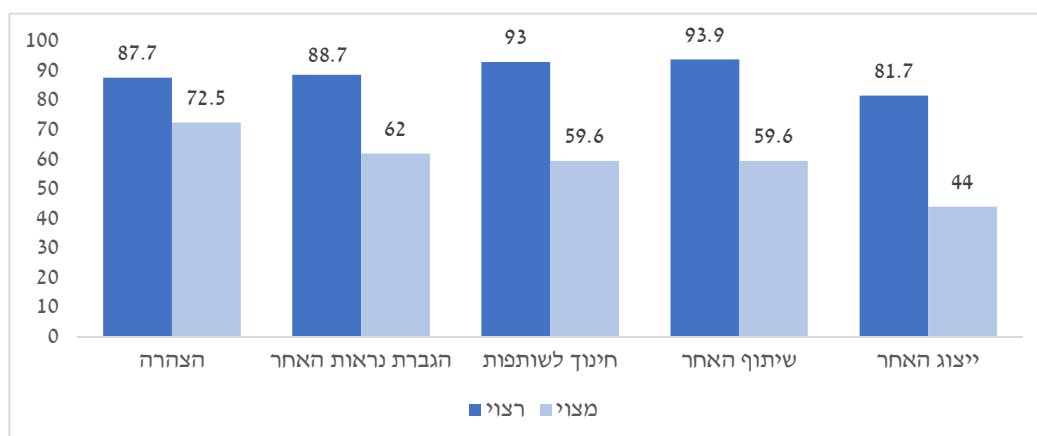
<sup>5</sup> המדגם המייצג את האוכלוסייה היהודית בישראל נאסף במהלך חודש פברואר 2017 במסגרת מחקר בנושא רגשות ופעולות אגרסיביות בין קבוצות וכלל 584 משתתפים שגילם הממוצע עומד על כ-40, מתוכם 43.2% נשים (14% לא דיווחו מה מינם).

לשותפות בתוך הקהילה ולאחר מכן עבור פעולות חינוך לשותפות בין קהילות, דהיינו, פעילות חינוך לשותפות תוך שיתוף או התייחסות ל"שבט" שאינו מיוצג בקהילת המרכז הקהילתי.

חינוך לשותפות בתוך הקהילה נפרט לארבעה ממדים. הממד הראשון הוא **הצהרה פומבית** שהמרכז הקהילתי מחשיב שותפות בתוך הקהילה כערך מרכזי (הצהרה כזו יכולה לבוא לידי ביטוי לדוגמה בלוגו המרכז הקהילתי, בתקנון שלו או בכרזות התלויות במרכז). לפי הספרות הפסיכולוגית אנו יודעים שלהצהרה מסוג זה חשיבות ביצירת נורמות ובעיצוב התנהגות בקהילה. ממד שני הוא **חינוך לסובלנות ופתיחות** באמצעות פעילויות לשינוי עמדות שליליות על האחר (לדוגמה סדנאות בנושא, או פעילות החושפת באופן חיובי את המגוון התרבותי הקיים בקהילה). ממד שלישי הוא **שיתוף והכללת האחר** (לדוגמה, יצירת פעילויות מותאמות לחברי "שבטים" שונים שמיצגים בתוך הקהילה, ופרסום מכוון גיוון) הממד הרביעי הוא **ייצוג של ה"שבטים" השונים בקהילה** בצוות העובדים ובמוקדי קבלת ההחלטות במרכז הקהילתי.

ככלל, אפשר לראות בתרשים 6 שהמוטיבציה של מנהלי המרכזים לקדם פעילויות אלו היא גבוהה ביותר. מעל 81% מהמנהלים תומכים בקידום כלל הפעילויות, ובחלק מהפעילויות תומכים אף יותר מ-90% ממנהלי המרכזים הקהילתיים. עם זאת, כששאלו את המנהלים על העשייה בפועל של פעולות אלו כיום בתחומי המרכז הקהילתי שלהם, נתגלה פער לא מבוטל בין האידיאל עליו שואפים ובין המתקיים בפועל. ביתר פירוט, פער זה נע בין כ-15% (הצהרה שהמרכזים תומכים בחינוך לשותפות) לבין פער של כ-37% (בנוגע לייצוג האחר בקהילה), כשהפער הממוצע בין השאיפות לעשייה בפועל עומד על כ-29% (ראו תרשים 6).

### תרשים 6: אחוז המנהלים השואפים והמקיימים כל אחד ממאפייני החינוך לשותפות בתוך הקהילה

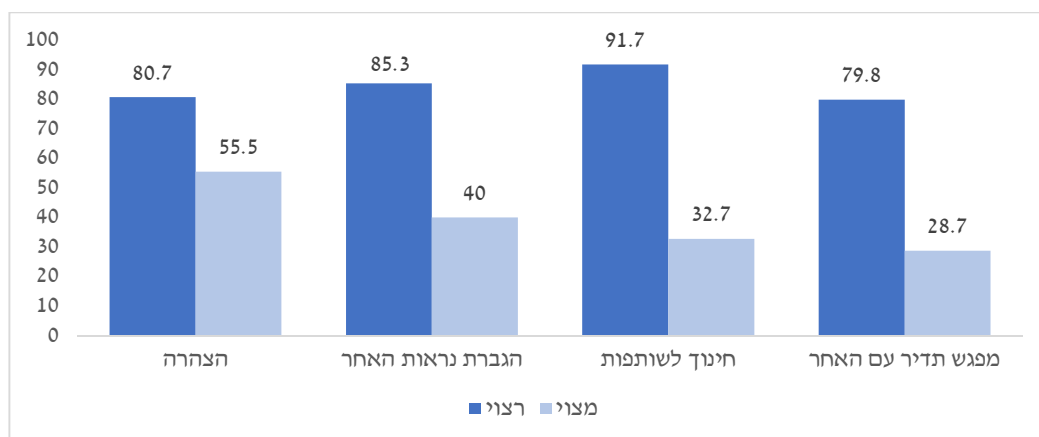


מדד החינוך לשותפות בין קהילות כלל שלושה מבין המרכיבים של חינוך לשותפות בתוך הקהילה אך בהתייחס ל"שבטים" שאינם מיוצגים בקהילתם: **הצהרה של תמיכה בשותפות, חינוך לסובלנות, הגברת נראות האחר**, יחד עם מרכיב נוסף של **מפגש עם האחר**. מפגש עם האחר מתייחס לקיום

מפגש עם חברי "שבט" שאינו מיוצג באוכלוסייה שהמרכז הקהילתי משרת (לדוגמה באמצעות פרויקט התנדבות משותף של נוער מהמרכז הקהילתי יחד עם נוער ממרכז שבו עיקר האוכלוסייה מ"שבט" אחר, או סדרת מפגשים בין בני הנוער משני המרכזים).

בתרשים 7 אפשר לראות שפערים אלה נעים בין כ-25% על הצהרה שהם תומכים בשותפות לבין פער של כ-59% על חינוך לשותפות, כשהפער הממוצע הוא של כ-45%. המשמעות היא שבהקשר של חינוך לשותפות מחוץ לקהילה, המנהלים מזיהים פער גדול מאוד בין מה שהיו רוצים לבצע לבין העשייה בפועל כיום.

**תרשים 7: אחוז המנהלים השואפים והמקיימים כל אחד ממאפייני החינוך לשותפות בין קהילות**



לסיכום, ניכר שגם בנוגע לפעילויות חינוך לשותפות בתוך הקהילה וגם בנוגע לחינוך לשותפות בין קהילות, למנהלים שאיפות גבוהות לקדם חינוך לשותפות בכל אחד מהממדים שנבחנו, אף כי ככלל המוטיבציה לחינוך לשותפות בין הקהילות הייתה נמוכה מזו שנמצאה ביחס לחינוך לשותפות בתוך הקהילה. בשני ההקשרים (חינוך לשותפות בתוך הקהילה וחינוך לשותפות בין קהילות) נמצא פער בולט בין שאיפות המנהלים לבין העשייה במרכזים הקהילתיים שהם מובילים. עם זאת, הפער בין שאיפות המנהלים לבין העשייה בפועל הוא גדול במיוחד עבור חינוך לשותפות בין קהילות.

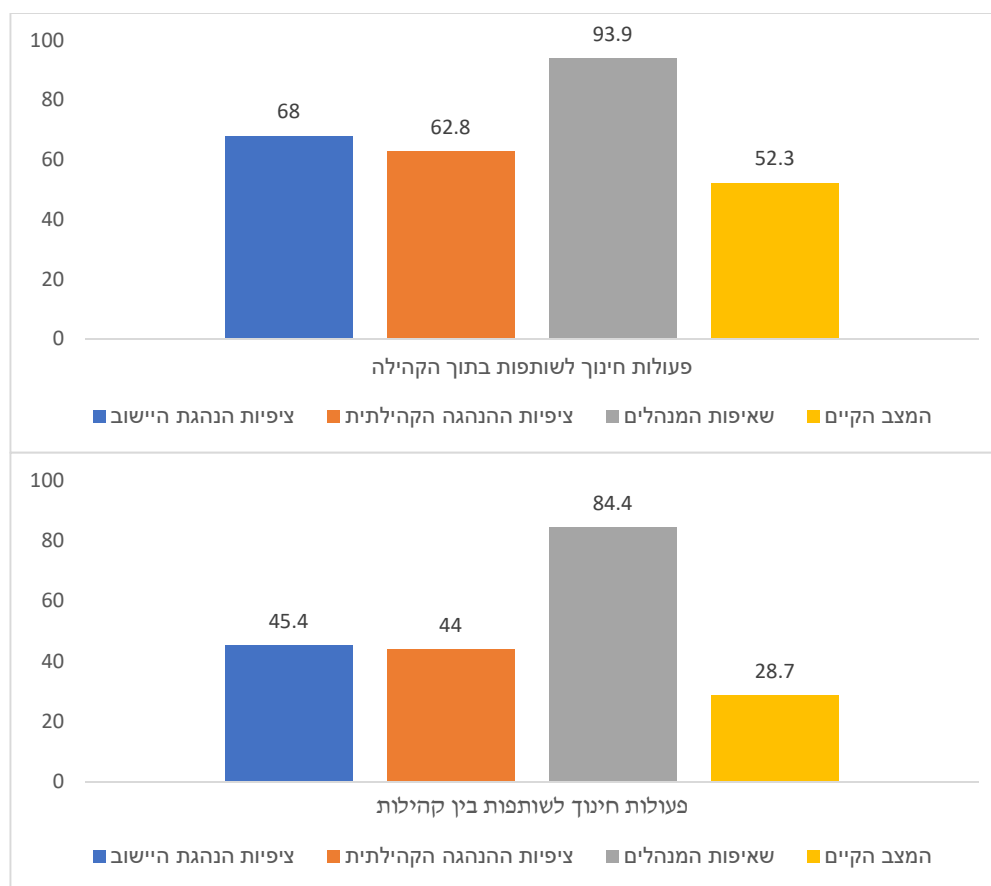
## השפעת ציפיות הנהגת הקהילה על קידום חינוך לשותפות במרכזים הקהילתיים

חלק זה עוסק בהשוואת שאיפות מנהלי המרכזים הקהילתיים לחינוך לשותפות, והעשייה בפועל, לציפיות נציגי הקהילה והנהגת היישוב לעשייה בתחום. אחת הדרכים להבין את הפער בין שאיפות מנהלי המרכזים לבין הנעשה בפועל היא להבין כיצד הם תופסים את הציפיות מהם מטעם הגורמים החברים בהנהגת המרכז. תפיסות המנהלים את הציפיות של הנהגת היישוב ושל הנהגת הקהילה בנושא חינוך לשותפות בתוך הקהילה במסגרת המרכז הקהילתי נאמדו באמצעות השאלה "באיזו

מידה הנהגת היישוב וההנהגה הקהילתית (ראשי הרשות, עירייה וכו') מצפות כי... שנשאלה על שלושה היגדים ("המרכז הקהילתי יכלול את כל הקבוצות התרבותיות באזור בפעילויות אותן הוא מציע", "המרכז הקהילתי יקדם שותפות וסובלנות בין כל הקבוצות התרבותיות המתגוררות באזור" ו-"יהיה ייצוג הולם לכלל הקבוצות התרבותיות באזור בצוות העובדים הקבוע הבכיר של המרכז הקהילתי"). ציפיות על חינוך לשותפות בין קהילות נאמדו בשלושה היגדים שונים ("המרכז הקהילתי יפתח סובלנות, היכרות ושותפות בין בני נוער בקהילה שלך לבין בני נוער מאותו מגזר", "המרכז הקהילתי יצור מפגשים עם אותו מגזר במסגרת הפעילות לבני נוער במרכז הקהילתי, למשל, טיולים משותפים" ו-"המרכז הקהילתי יקיים פעילויות המתמקדות בסובלנות כלפי אותו מגזר")<sup>6</sup>.

מהנתונים עולה שהמנהלים תופסים את ציפיות הנהגת היישוב והנהגת הקהילה כנמוכים באופן משמעותי משאיפותיהם שלהם עצמם. את ציפיות הנהגת הקהילה והיישוב כפי שתפסו מנהלי המרכזים בהשוואה לאידיאל הפעילות של המנהלים והעשייה בפועל אפשר לראות בתרשים 8 (החלק העליון מתייחס לחינוך לשותפות בתוך הקהילה והתחתון לחינוך לשותפות בין קהילות).

#### תרשים 8: ציפיות הנהגת היישוב, הנהגת הקהילה והמנהלים עצמם לעומת העשייה בפועל



<sup>6</sup> תרשים 8 וניתוח השפעת ציפיות הנהגת הקהילה והיישוב נערכו תוך שימוש במדד מקוצר זה לעומת המדד הארוך שהוצג ותואר בתרשימים 6 ו-7.

בחלק העליון של תרשים 8 אפשר לראות ששאיפות המנהלים לקיום פעולות חינוך לשותפות בתוך הקהילה (באפור) גבוהות בכ-30% ממה שהמנהלים חושבים שההנהגה הקהילתית מצפה מהם (בכתום) ושאיפות המנהלים לקיום פעולות חינוך לשותפות בתוך הקהילה (באפור) גבוהות בכ-25.9% אחוז מתפיסת ציפיות הנהגת היישוב (בכחול). בחלק התחתון של התרשים אפשר לראות ששאיפות המנהלים לקיום פעולות חינוך לשותפות בין קהילות שונות (באפור) גבוהות בכ-40% לעומת מה שהמנהלים חושבים שההנהגה הקהילתית מצפה מהם (בכתום) ושאיפות המנהלים לקיום פעולות חינוך לשותפות בין הקהילה (באפור) גבוהות בכ-39% מתפיסת ציפיות הנהגת היישוב (בכחול).

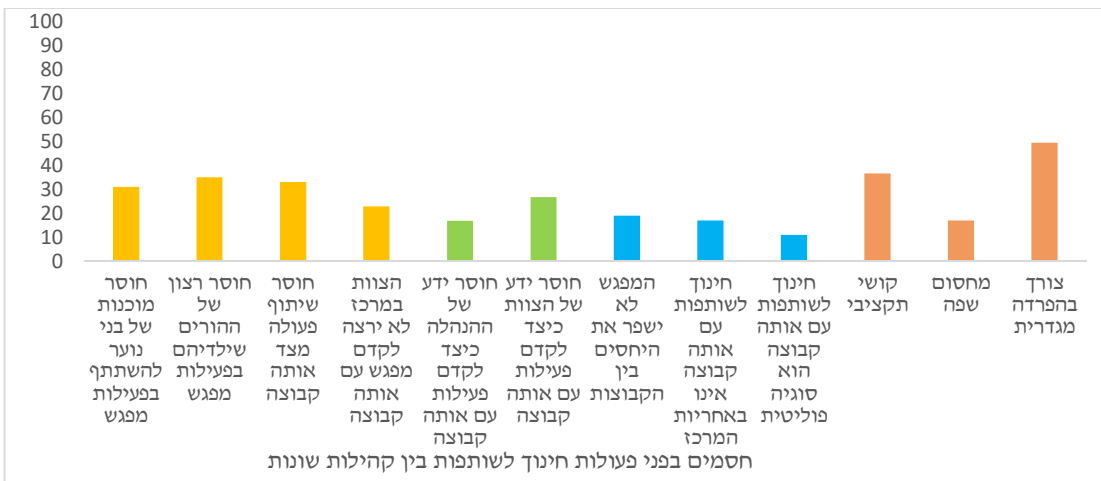
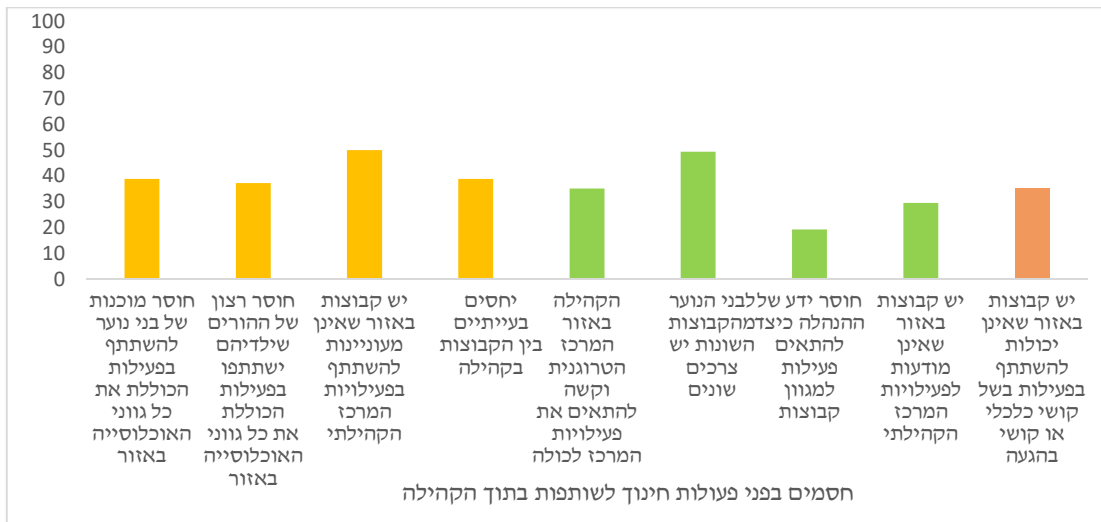
בניתוח עוקב, בחנו את השפעת הציפיות (כפי שהמנהלים תופסים אותם) על מידת העשייה בפועל. מניתוח זה עולה שהעשייה בפועל, גם ביחס לחינוך לשותפות בתוך הקהילה, וגם ביחס לחינוך לשותפות בין קהילות, מעוצבת לאור שאיפות המנהלים ועל ידי התפיסות שלהם את ציפיות הנהגת הקהילה. אם מנהלים סבורים שהנהגת הקהילה מעוניינת בעשייה רבה יותר, כך יהיה במרכז שהם מנהלים, ולהפך אם מנהלים סבורים שהנהגת הקהילה מעוניינת בפחות עשייה זה אכן יהיה המצב. לציפיות הנהגת היישוב לא הייתה השפעה ישירה על מידת העשייה בפועל. דפוס דומה נמצא בדבר השפעת שאיפות המנהלים, ציפיות ההנהגה הקהילתית וציפיות היישוב בנוגע לפעילות חינוך לשותפות בין קהילות, אלא שלהשפעה של ציפיות הנהגת הקהילה כוח רב אף יותר על הנעשה בפועל בחינוך לשותפות בין קהילות. למעשה, תפיסת המנהלים את ציפיות קהילתם משפיעה על העשייה בפועל בחינוך לשותפות בין קהילות יותר מאשר שאיפותיהם של המנהלים עצמם.

## חסמים שזיהו מנהלי המרכזים והשפעתם על עשייה בפועל

חלק זה יעסוק בחסמים השונים שהמנהלים עצמם זיהו כמרכזיים לתרגום שאיפותיהם לעשייה בפועל. החסמים שנכללו בשאלון הוגדרו בעקבות ראיונות עומק חצי מובנים עם בעלי תפקידים שמכירים את עבודת המרכזים הקהילתיים, ובכללם מנהלי מרכזים קהילתיים מכל "שבט", ובכירים בארגונים הרלוונטיים. בתרשים 9 מתוארים החסמים ואחוזי המנהלים שחשו שכל אחד מהחסמים מציג בעיה במידה רבה, במרכז הקהילתי של כל מנהל. החלק העליון של התרשים כולל תיאור של החסמים בפני פעילות חינוך לשותפות בתוך הקהילה וחלקו התחתון כולל תיאור חסמים בפני פעילות חינוך לשותפות עם- או בשיתוף פעולה עם קהילות בהן יש "שבטים" שאינם מיוצגים במרכז הקהילתי (בין קהילות). בחלק העליון של התרשים אפשר לראות שהחסמים בפני פעולות חינוך לשותפות בתוך הקהילה מתחלקים לחסמים הקשורים בנורמות של התבדלות בין קבוצות בקהילה (בצהוב), חסמים הקשורים בידע ובכלים להתמודדות עם קהילה הטרוגנית (בירוק) וחסם טכני, קושי כלכלי של חברי חלק מן הקבוצות (בכתום). בחלק התחתון של התרשים אפשר לראות את החסמים של פעילות חינוך לשותפות בין קהילות, כשכל מנהל התבקש להתייחס לחסמים עבור חינוך לשותפות עם השבט,

שבעינו חשוב במיוחד, לקדם עמו חינוך לשותפות בקהילתו. החסמים הללו מתחלקים גם הם לחסמים הקשורים במרמות של התבדלות בין קבוצות (בצהוב), חסמים הקשורים בידע ובכלים (בירוק), תפיסות לפיהן המרכז הקהילתי אינו אחראי לחינוך לשותפות במצב הנוכחי בארץ (בכחול) וחסמים טכניים, קושי תקציבי וקשיים שקשורים בשפה והפרדה מגדרית (בכתום).

### תרשים 9: מידת ההסכמה שכל חסם מקשה על עשייה בפועל



בניתוח סטטיסטי עוקב, בחנו את הקשר בין החסמים השונים לעשייה בפועל במרכז הקהילתי. מהנתונים עולה שחסמים מסוימים מרכזיים במיוחד בהשפעה על מידת העשייה בפועל. בנוגע לחינוך לשותפות בתוך הקהילה החסמים בעלי ההשפעה על פעילות חינוך לשותפות הם התפיסה שיש נורמה שאינה תואמת חינוך לשותפות (כך שבני הנוער וקבוצות אחרות בקהילה אינם מעוניינים בחינוך לשותפות) ותחושה של מנהלי המרכזים הקהילתיים שחסר להם הידע המספיק כדי לקדם את המהלכים (למשל, היעדר ידע בדבר התאמה נכונה של פעילויות לכלל הקבוצות בקהילתם, ואופן

גיוס משתתפים מאוכלוסיות מגוונות לפעילות המרכז). בנוגע לחסמים בפני חינוך לשותפות בין קהילות החסמים הבולטים מבחינה סטטיסטית, הם התפיסה שיש נורמה שאינה תואמת חינוך לשותפות (כך שבני הנוער והוריהם לא מעוניינים בחינוך לשותפות), מחסור בידע (כיצד אפשר לפתח ולקדם חינוך לשותפות עם קבוצה ספציפית) וקושי הנובע מכך שחלק מן המגזרים דורשים ליישם הפרדה מגדרית בעוד אחרים מתנגדים להפרדה כזו.

## סיכום ומסקנות

במרכזים הקהילתיים במדינת ישראל מקופל פוטנציאל רב משמעות למפגש בין ה"שבטים" המרכיבים את החברה הישראלית. אולם כדי לממש את הפוטנציאל הזה, נחוצה הבנה מעמיקה יותר של עמדות, חסמים וזרזים לקידום המהלך. המחקר הנוכחי הוא בבחינת צעד אחד לקראת יצירת הבנה זו. במסגרת מחקר זה נסקרו עמדותיהם, שאיפותיהם ופעולותיהם של מנהלי מרכזים קהילתיים מרחבי הארץ בנושא חינוך לשותפות במסגרת המרכז הקהילתי. משתתפי המחקר הם מנהלים במרכזים קהילתיים שמשרתים קהילות מכל ארבעת ה"שבטים" שהוגדרו ב"נאום השבטים" של נשיא המדינה, מר ראובן ריבלין. ממצאי המחקר עולה שמנהלי המרכזים הקהילתיים מכל ה"שבטים" מחזיקים בעמדות תואמות ותומכות חינוך לשותפות, והביעו רצון רב לקידום עשייה לחינוך לשותפות במסגרת המרכזים הקהילתיים שעליהם הם אמונים בכל אחד מתחומי הפעילות שנבחנו. עם זאת, קיים פער ניכר בין שאיפות המנהלים ובין העשייה בפועל כיום במרכזים הקהילתיים. פער זה גדול במיוחד כשמדובר בחינוך לשותפות בין קהילות שונות, אבל נוכח ומשמעותי גם כשמדובר על חינוך לשותפות בין קבוצות בתוך הקהילה שבה פועל המרכז הקהילתי.

המחקר זיהה שני מעגלי חסמים מרכזיים שמסבירים את הפערים הללו. ראשית, מנהלי המרכזים מצמצמים את העשייה במרכזם בתלות בתפיסתם את הציפיות והנורמות של חברי הקהילה. הוא הנכון גם בנוגע לתפיסתם את הציפיות של ההנהגה הקהילתית, וגם את הרצון של בני הנוער והוריהם בקיום פעילות לחינוך לשותפות. חסם תפיסת הנורמות הקהילתיות מצמצם עשייה גם בחינוך לשותפות בתוך הקהילה וגם, ואפילו יותר, בחינוך לשותפות בין קהילות. נוסף על כך, הפער בין התפיסות על נורמות וציפיות הקהילה, ובין שאיפות המנהלים עצמם, משקף גם את המתח עמו מתמודדים המנהלים בעניין קידום חינוך לשותפות בקהילתם. חשוב לזכור שמדובר בתפיסה הסובייקטיבית של המנהלים את הנורמות והציפיות בקהילתם, ואין בנתוני המחקר הנוכחי לאשש או להפריך אותה. שנית, מנהלי המרכזים מצמצמים את העשייה במרכזם ככל שהם חשים שחסרים להם כלים וידע לבנות, לגייס ולהוציא אל הפועל פעולות לחינוך לשותפות. חסם זה זוהה גם עבור המנהלים עצמם וגם עבור צוות העובדים במרכז.

## המלצות מדיניות

על בסיס המסקנות העולות מהמחקר אנו מציעים כמה הצעות למינוף ערוץ זה לקידום חינוך לשותפות בקרב בני נוער בישראל. ראשית, יש לאמוד את העמדות של חברי הקהילה בדבר חינוך לשותפות כדי לאמת ואולי לעמת את תפיסות המנהלים על הציפיות בדבר קידום חינוך לשותפות



בקהילתם. נקודה זו חשובה במיוחד לאור תוצאות הסקר שערכנו במרכז היישומי לפסיכולוגיה של שינוי חברתי עבור כנס לאוטמן בשנה שעברה (2016) שבו מצאנו כי מורים במערכת החינוך הפורמלית מצמצמים את הדיון בכיתתם בנושאים שנויים במחלוקת כגון גזענות בעקבות תפיסתם שהורי התלמידים מתנגדים לדיון בסוגיות אלו, אך בבחינת עמדות הורי התלמידים, מצאנו שהורים מעוניינים בקידום שיח בסוגיות אלו בכיתות של ילדיהם. בהקשר של המרכזים הקהילתיים, בהם השתתפות בני הנוער היא על בסיס בחירה, נודעת חשיבות רבה לבחינת העמדות של בני הנוער עצמם, נוסף על אלה של הוריהם, כדי להיטיב לעצב את הפעילות ולקדמה בקרב בני הנוער.

שנית, אנו ממליצים על פיתוח הכשרות שיציידו את מנהלי המרכזים בידע ובכלים לקידום חינוך לשותפות אפקטיבי, הן בתוך הקהילה בנושאים כגון גיוס משתתפים ממוקד גיוון, גיוס עובדים רגיש גיוון (diversity sensitive employment practices), בניית וניהול פעילות לאוכלוסייה מעורבת, חינוך לסובלנות ושינוי עמדות אפקטיבי; והן בין קהילות בנושאים כגון הכנה וקיום מפגשים אפקטיביים עם האחר. בבניית ההכשרות יש לתת את הדעת על הרגישות והחסמים הייחודיים של הקהילות השונות. כמו כן, יש להדגיש את הממדים השונים לקידום חינוך לשותפות מעבר למפגש ישיר, לדוגמה בעזרת לימוד על חשיבות של הצהרה רשמית של תמיכה בשותפות, ייצוג האחר במרחב הציבורי, או הכרת אורח חייהן ותרבותן של קבוצות שונות. במסגרת ההכשרות לידע וכלים לקידום חינוך לשותפות אפקטיבי בכל אחד מתחומי העשייה הרלוונטיים, אנו ממליצים לשלב הכשרות לעובדי המרכזים הקהילתיים נוסף על הכשרות למנהלים.

לבסוף, נתוני הסקר מצביעים על כך שמעבר להכשרה לידע ולכלים לקידום אפקטיבי של חינוך לשותפות, יש צורך בהכשרות לקידום מנהיגות לחינוך לשותפות. על המנהלים מוטלת המשימה לנווט בין מטרות, צרכים ורצונות שונים של קבוצות שונות בקהילתם, תוך התוויית החזון החינוכי האישי שלהם והובלת הקהילה לאורו. בהכשרות למנהיגות בתחום זה יש לכלול כלים לזיהוי חסמים והתמודדויות עם התנגדויות פסיכולוגיות, הכשרה לזיהוי שותפים בקהילה, בניית שותפויות, קיום וקידום שיח בנושאים שנויים במחלוקת, וגיוס הקהילה. הכשרות אלו צריכות להתמקד בדמות המנהל כמנהיג ומעצב דעת קהל, ובה בעת קשוב לצורכי הקהילה ומצליח להוביל ולרתום אותה לחזון החינוך לשותפות.