



# התמודדות עם הטיות בשירותים החברתיים



תובנות מתוכנית פיילוט  
להטמעת המודל  
להתמודדות עם הטיות  
ותיאור המהלך בכל שלביו

## כתיבה:

גליה שושני - ג'וינט, אלכא  
אילנית נתן - מכון מרחבים

אדר תשפ"ד | אפריל 2024

מסמך זה כתוב בלשון זכר ונקבה לחילופין והוא מיועד לשני המינים במידה שווה

## תקציר מנהלים

### רקע - צורך ומענה

מסמך זה מתאר את היישום בפועל של המודל להתמודדות עם הטיות ביחס ליוצאי אתיופיה בשירותים החברתיים, עם הלמידה וההתאמות שנעשו במודל בעת המפגש עם המציאות, ותובנות ליישום. מטרתו לתת בידי המעוניינים כלי להובלת שינוי באופן שבו מתנהלות מערכות ויחידים, כדי להפחית הסללות והטיות. תיאור התהליך היישומי למימוש מתבסס על פיילוט שהתקיים בשנים 2022 - 2023 בערים חיפה, נתניה, יבנה וקרית מלאכי.

### צוות המשימה משותף

התכנית היישומית להתמודדות עם הטיות בשירותים החברתיים, מושתתת על מודל שפותח בצוות משימה משותף לממשלה, רשויות וארגוני חברה אזרחית, בהובלת המטה לשילוב יוצאי אתיופיה במשרד רה"מ וג'וינט, אלכא. המודל ביקש לתת מענה לקיומן של תופעות הסללה ביחס ליוצאי אתיופיה, באמצעות שינוי תפיסות ודפוסי עבודה במערכות בהן הן מתקיימות.

ההחלטות המובילות להסללה שלילית של קבוצות מיעוט, מתקבלות על ידי אנשי מקצוע, המסתמכים בין השאר על ניסיון קודם, על אינטואיציה ועל דפוסים אוטומטיים. אלה חוסכים זמן ומאמץ, אך עלולים להגביל את הראייה ואת פתיחות החשיבה. הטיות נעשות לרוב באופן לא מודע, ובאופן מובהק כלפי סוגי אוכלוסייה מסוימים, מה מוביל לפערי הזדמנויות ותוצאות בחינוך, תעסוקה, ונגישות לשירותים נוספים..

הנתונים שאיתם יצאנו לדרך העידו על כך שילדים יוצאי אתיופיה מופנים יותר מהאוכלוסייה הכללית למסגרות לחינוך מיוחד, לכיתות מב"ר ואתג"ר ולמסגרות חוץ-ביתיות. אחוז הנעצרים והמעוכבים ע"י המשטרה גבוה יותר מהעצורים באוכלוסייה הכללית. נוסף על כך, אחוז נמוך ביחס לאוכלוסייה הכללית מגיעים לחמש יחידות במתמטיקה, מאותרים כמחוננים, ויוצאים לקצונה בצה"ל. ההנחה של המטה לשילוב יוצאי אתיופיה היתה שהפערים קשורים גם בהטיות של אנשי המקצוע במערכות אלו, ולכן יש לחזק את המודעות להטיות בקרב אנשי המקצוע, להכיר בהן ברמה האישית וברמת המערכת, וליצור תשתית ארגונית המצמצמת את החשיפה להטיות.

המודל להתמודדות עם הטיות הרחיב את מנעד הפעולות לצמצום פערים בכך שהסיט את הזרקור מהתמקדות בקידום וחיזוק האוכלוסייה המוחלשת, קהילת יוצאי אתיופיה במקרה זה, אל עבר אנשי המקצוע המספקים את השירותים החברתיים, מתוך רצון להגיע לשינוי תפיסה ופעולה של המערכות ובכך להשפיע על החברה כולה.

המודל התבסס על שיתוף של הכוחות והידע של משתתפי צוות המשימה המשותף, ועל מכלול הידע המקצועי שהביאו ארגוני אקדמיה, מחקר ועשייה חברתית. יעדי התוכנית עוצבו בהתאמה למדיניות משרדי הממשלה השותפים, ותוכנית היישום ברשויות המקומיות נשענה על ההכרות והנסיון של חברי הצוות מתכללי התוכנית הממשלתית ברשויות, עם עבודת הרשות המקומית.

### תוצרי צוות המשימה המשותף

1. מודל התמודדות משולב עם הטיות של נותני שירות: שינוי תפיסות, פיתוח כלים מקצועיים ושינוי במנגנונים הארגוניים.



# תקציר מנהלים

2. מתווה ליישום ולהטמעת המודל ברשות המקומית: כלים למיפוי יישובי, בחירת נקודת התערבות, ניתוח מנגנוני פעולה, גיבוש תוכנית עבודה ובקרה ומשוב מתמשכים.

## הפיילוט היישומי

המעבר מהמודל התיאורטי שפותח בצוות המשימה המשותף לפיילוט היישומי התבסס על 4 עקרונות: יצירת הסכמות יסוד משותפות-הכשרת לבבות"; יצירת מהלך מובנה - מתווה עבודה מוסדר מגייס הסכמות שמירה על גמישות בהתאמה לתנאי השטח; שקיפות -נתונים ומידע החשופים לכל ומשמשים כנקודת מוצא בכל פורום.

מתווה היישום הוטמע ב-4 רשויות מקומיות: חיפה, קריית מלאכי, נתניה ויבנה. תכנית ההתערבות בכל רשות נבנתה בשיתוף פעולה עם מנהלים וצוותים מקצועיים במערכות הרשויות. התוכנית כללה:

- הסכמות מבוססות נתונים וקביעת יעדים לשינוי
- מיפוי תהליכי קבלת החלטות המשפיעים על היעדים, ובחירת נקודת ההתערבות
- פיתוח כלים למזעור הטייות בנקודת ההתערבות.
- את אלה שירת תהליך מתמשך של הגברת מודעות והפחתת התנגדויות לרתימה מתמדת של השותפים.

### במקביל, פותחה עבודת התוכן:

הרצאה שסקרה את נושא ההטיות וכיצד מתמודדים איתן, עם סדנה לבעלי התפקידים, וסדרת מפגשים עם הצוותים המקצועיים למיפוי ופיתוח פרקטיקות עבודה. עד כה התקיימו:

- 6 מפגשים בנושא הטייות (הרצאה + סדנה) למנהלים ברשות
- 4 מפגשים (הרצאה + סדנה) בחדרי מורים לכלל המורים בתיכון
- 25 פגישות עבודה עם צוותים מקצועיים ברשויות

בכל ארבע רשויות הפיילוט נבחרו יעדים בחינוך, כיוון שאלה השתלבו בתוכניות העבודה העירוניות, וכי התהליך המובנה של המודל סייע למערכת החינוך לאמץ חשיבה שיטתית שנדרשה כדי להתמודד עם סוגיות שמעסיקות אותה.

יעדים	ערים
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. הגדלת מס' תלמידים יוצאי אתיופיה בתפקידי הובלה בחינוך הבלתי פורמלי ובמועצת הנוער העירונית</li> <li>2. הגדלת מס' יוצאי אתיופיה הלומדים 4-5 יח' מתימטיקה</li> </ol>	חיפה
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. הקטנת מס' יוצאי אתיופיה המופנים לחינוך המיוחד</li> <li>2. הגדלת מס' יוצאי אתיופיה הלומדים 4-5 יח' מתימטיקה</li> </ol>	נתניה
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. הקטנת מס' יוצאי אתיופיה המופנים לחינוך המיוחד</li> <li>2. הגדלת מס' יוצאי אתיופיה הלומדים 4-5 יח' מתימטיקה</li> </ol>	יבנה
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. הגדלת מס' תלמידים יוצאי אתיופיה בתפקידי הובלה בחינוך הב"פ ובמועצת הנוער העירונית</li> <li>2. הגדלת מס' יוצאי אתיופיה הלומדים 4-5 יח' מתימטיקה</li> </ol>	קריית מלאכי

## אתגרי היישום המרכזיים

רתימה של אנשי המקצוע: רתימת מורים ומטפלים לתהליך שמאתגר את הדימוי העצמי והמקצועי שלהם כחסרי פניות וכמי שפועלים למען כולם באופן שווה, ודורש להתבונן בעצמם ולא באוכלוסייה המיועדת. עם אלה התמודדנו באמצעות מסגור ההטיות כתופעה טבעית ואנושית, שיח ישיר נטול שיפוטיות או האשמה, ודגש על היתרון בהזדמנות הייחודית לעצור ולהתבונן על עצמנו ועל עבודתנו בפתיחות ובכנות, כמנוף לשינוי.

אתגר מרכזי נוסף היה בהתנעת העבודה במערכות העירוניות. תהליך היישום ברשות הוא ספירלי ומתפתח. מובנה מלמעלה למטה עד ל"משתמשי קצה", וכולל: גיוס שיתוף פעולה של הרשות, רתימת מנהלי אנפים, הפיקוח ומנהלי בתי ספר והפיכתם לסוכני שינוי, ולבסוף השלמת התהליך ב"רצפת הייצור" בפיתוח כלי השינוי בבתי הספר בעבודה עם סוכני השינוי הנמצאים בשטח. הכניסה לרשויות דרשה זמן ועקביות והאריכה את הפיילוט משנה לשנתיים.

## תוצרי הפיילוט

לצורך הטמעת המודל בעבודה עם הצוותים המקצועיים בבתי הספר ובמחלקות העירייה, הוקם צוות פיתוח ששכלל את המודל והתאים אותו לצרכי ותנאי העבודה בכל רשות ובכל צוות מקצועי. בשלב זה הוכנסו לתהליך כלים ועקרונות עבודה מעולמות הפדגוגיה הביקורתית, ומודל ארבעת המימדים ליצירת שינוי במרחב החינוכי. את המפגשים עם הצוותים המקצועיים הנחה: מסי מסרק איצק ממחלקת החינוך של האגודה לזכויות האזרח, ומנחות של האגודה לזכויות האזרח, הפסיכולוג החברתי אלכס שילמן, וד"ר גליה זלמנסון מהמרכז לפדגוגיה ביקורתית בסמינר הקיבוצים, אילנית נתן מארגון מרחבים וגליה שושני מג'וינט אלכא.

לאחר שהתגברו על הרתימה הראשונית מהנושא, הרוב המכריע של הצוותים התמסר לתהליך עם כל הכוחות המקצועיים והמסירות של אנשי חינוך. תוכניות העבודה שגובשו כוללות פרקטיקות מקצועיות מגוונות שימזערו הטייות, כמו:

- מתווה חדש למיון להקבצות במתימטיקה
- מכינת קיץ - תגבור לימודי במתימטיקה
- הכנסת תהליך חדש לאבחון חשיבה מתימטית
- פניה אקטיבית לתלמידים ולהורים בתהליך המיון לכיתות מצויינות
- הקמת תוכנית עתודת מנהיגות נוער עירונית
- חונכות ולווי תלמידי יוצאי אתיופיה מכיתה י' בתיכון במסגרת מחויבות אישית - מנגנון תמיכה הדדית ומודלים לחיקוי והשראה
- הסטת משאבים בית ספריים והקמת מסגרת חדשה לתמיכה ותגבור בתלמידים בעלי פוטנציאל מצויינות.
- ההטמעה של כלים מקצועיים אלה במבנים הארגוניים באופן מוסדר וקבוע, יבטיחו כניסה של יותר ויותר יוצאי אתיופיה למסגרות מצויינות והובלה, ובהתאמה, תתעצב גישתה של המערכת ושלהם עצמם.
- המעורבות הפעילה והמתמשכת של אנשי המקצוע בתהליכי התכנון והחשיבה, ביחד עם הידע שקיבלו, והחיבור האישי שנעשה בסדנה, מיקדו חשיבה ותשומת לב לתלמידים יוצאי אתיופיה שתחת אחריותם. בכך, כפי שהעידו צוותי ההוראה, השפעת התוכנית מחלחלת מעבר להטמעת הכלים המקצועיים, אל המודעות הכוללת של אנשי החינוך והטיפול.

## תוכן עניינים

3	<b>תקציר מנהלים</b>
3	רקע- צורך ומענה
3	צוות המשימה משותף
3	תוצרי צוות המשימה המשותף
4	הפיילוט היישומי
5	אתגרי היישום המרכזיים
5	תוצרי הפיילוט
7	<b>תוכן עניינים</b>
10	<b>הקדמה</b>
11	תודות
12	<b>מבוא</b>
13	תוכנית התמודדות עם הטיות בשירותים החברתיים: הזדמנות ואתגר
15	<b>רקע</b>
16	מה הן הטיות?
17	כיתוח המודל להתמודדות עם הטיות בצוות משימה משותף
17	משתתפים
17	צוותי משנה
18	עקרונות ליישום מודל ההתמודדות עם הטיות
18	יעדים
19	מתווה היישום
21	<b>למידה מהפיילוט</b>
22	השותפים

יוצאי אתיופיה מהווים 2% מהאוכלוסיה בישראל. אמנם בערים שבהן התקיים הפיילוט שיעורם באוכלוסיה גבוה יותר, אבל עדיין במוקד תוכנית ההתמודדות עם הטיות מצויה קבוצה קטנה יחסית. תוכנית הפיילוט ממוקדת בפיתוח כלים להתמודדות עם הטיות ביחס ליוצאי אתיופיה, אך כלים אלו ישרתו את אנשי המקצוע בתפיסתם את כלל התלמידים והקבוצות, ויאפשרו לכולם - וליוצאי אתיופיה בתוכם - הזדמנות שווה.

הטמעת המודל ברשויות הפיילוט נמשכת בשנת 2024, ומתרחבת לרשויות נוספות, במסגרת תחום קהילה באגף אשלים של הג'וינט, ובהמשך ליווי מקצועי ואחזקה של ארגון מרחבים. תהליך מדידה והערכה שהחל ב 2023 יושלם ב 2024 ויבחן את יישום התוכנית והשפעתה על אנשי המקצוע השותפים בה.

## תוכן עניינים

- 37 \_\_\_\_\_ מפגש ראשון - קריאה ביקורתית של המציאות
- 39 \_\_\_\_\_ המפגשים השני והשלישי עם הצוותים המקצועיים, כוללים:
- 43 \_\_\_\_\_ דוגמאות לשאלות שנשאלו במימד המבני
- 43 \_\_\_\_\_ דגשים לשיח אפקטיבי עם הצוותים המקצועיים
- 44 \_\_\_\_\_ תוצרי העבודה ברשויות: יעדים, צמתים, מנגנונים ותוכניות עבודה
- 50 **8. קשיים, דילמות ומענים במפגשי הצוותים המקצועיים עם נושא ההטיות**
- 50 \_\_\_\_\_ מבחן המציאות - תגובות, התנגדויות וקשיים שנתקלנו בהם בתהליך
- 51 \_\_\_\_\_ מענים: אמצעים וגישות שננקטו כדי להתמודד עם הקשיים והצרכים שעלו
- 53 **9. תובנות מתהליך היישום**
- 54 \_\_\_\_\_ **סיכום**
- 56 \_\_\_\_\_ **נספחים**
- 57 \_\_\_\_\_ מחקרים שעוסקים בקשר בין הטיות ללימודי המתמטיקה
- 58 \_\_\_\_\_ משובי צוותים על התהליך
- 58 \_\_\_\_\_ דוגמאות לסדנאות בחדר מורים

## תוכן עניינים

- 22 \_\_\_\_\_ מתכללי התוכנית הממשלתית לשילוב יוצאי אתיופיה ברשויות
- 23 \_\_\_\_\_ דוגמאות לפעולות מקדמות בעבודה עם המתכללים בכל רשות
- 24 \_\_\_\_\_ מעורבות משרדי הממשלה בתוכנית
- 25 \_\_\_\_\_ למידה, תובנות והמלצות לפי שלבי המודל
- 25 **1.תהליך הכשרת לבבות - כניסה לרשות**
- 25 \_\_\_\_\_ המלצות ליישום בהתאמה לתנאים ברשות:
- 25 \_\_\_\_\_ דוגמאות לפעולות מקדמות בשלב הכשרת הלבבות ברשויות השונות
- 26 **2. עבודה עם מבנים ומנגנונים קיימים ברשות ועם המתכלל/ת ברשות**
- 27 \_\_\_\_\_ דוגמאות לפעולות מקדמות בשלב העבודה עם מבנים ומנגנונים ברשויות השונות
- 27 **3. איסוף נתונים**
- 27 \_\_\_\_\_ המלצות לפעולות מקדמות בשלב איסוף הנתונים
- 28 \_\_\_\_\_ **4. בחירת יעדים**
- 29 \_\_\_\_\_ המלצות לפעולות מקדמות לבחירת יעדים:
- 29 **5. מיפוי צמתי ההחלטה ביעד שנבחר**
- 29 \_\_\_\_\_ המלצות לפעולות מקדמות בשלב מיפוי הצמתים
- 31 \_\_\_\_\_ **6. בחירת הצומת**
- 32 \_\_\_\_\_ דוגמאות לתהליך עבודה - מהיעד ועד נקודת ההתערבות
- 32 \_\_\_\_\_ דוגמא 1: הפניות לחינוך מיוחד
- 33 \_\_\_\_\_ דוגמא 2: מצוינות במתמטיקה
- 34 \_\_\_\_\_ דוגמא 3: מנהיגות בחינוך בלתי פורמלי
- 36 **7. תוכנית ההתערבות**
- 37 \_\_\_\_\_ פיתוח ואימוץ של כלים מקצועיים

## הקדמה

### רקע- צורך ומענה

תוכנית התמודדות עם הטיית בשירותים החברתיים יצאה לדרך בשלהי 2020 בצוות משימה משותף (צמ"מ) שהוקם ביוזמת המטה לשילוב יוצאי אתיופיה במשרד ראש הממשלה, הג'וינט אלכא וגופים נוספים, ובנה **מודל להתמודדות עם הטיית בשירותים החברתיים**. שלוש וחצי שנים לאחר מכן אנו מגיעים לסיום הפיילוט. זו העת להביט לאחור, לתעד את מה שנעשה ולחלוק למידה לקחים ותובנות משנתיים שבהם הפעלנו את מודל ההתמודדות עם הטיית בארבע רשויות. אנו מקוות שמסמך זה יהווה בסיס לעבודה של אנשי מקצוע ברשויות, המעוניינים להפחית ככל שניתן, הטיית והסללות ביחס לקבוצות מיעוט, ולקדם מימוש יכולות שוויוני והוגן לכולם. התוכנית מבוססת על התפיסה שהתמודדות מוצלחת עם הטיית בשירותים החברתיים היא המפתח לשירות ולטיפול שוויוני, שהוא הבסיס לחברה בריאה וטובה יותר.

המסמך מורכב מהצגה כללית של תהליך פיתוח המודל שנעשה בצוות המשימה המשותף, וממשיך בניתוח מפורט של הפיילוט ליישום המודל, מה נלמד ממנו, וכיצד ניתן ליישם את המודל לטיפול בהטיית בשירותים החברתיים בערים נוספות ובעולמות תוכן שונים. אין זה "מדריך הפעלה" מובהק הכולל הנחיות לפעולה, אלא תיאור של עקרונות העבודה, התובנות וביסוס שלהן בוגמאות מהנסיון שלנו בשטח.

צמצום הטיית בקרב נותני שירות הוא תהליך מתמשך. אין נקודה בזמן בה ניתן לומר כי הגענו אל המנוחה והנחלה, אך במהלך שנתיים שבהן נפגשנו עם עשרות בעלי תפקידים שונים במערכות העירוניות, נערכו מפגשים רבים של תכנון משותף, התקיימו כעשרים מפגשים בחדרי מורים ובצוותים מקצועיים, אנו חשות כי השיח שהתעורר במערכות החינוך והרווחה, כבר משפיע על התפיסות ועל המודעות, וכי הטמעת הכלים המקצועיים שמתחילה כעת, תחולל שינוי בדפוסי החשיבה וההתנהלות, ובכך על צמצום הטיית בקבלת החלטות.

### תודות

אנו מבקשות להודות לטלל דולב לשעבר ראש המטה לשילוב יוצאי אתיופיה במשרד רה"מ, שיזמה את התוכנית והובילה את גיבוש המודל ומתווה היישום בצוות המשימה המשותף, ביחד עם קסאי דמוזה פרנזו, וצוות המטה לשילוב יוצאי אתיופיה, וד"ר עינת רונן.

לד"ר גליה זלמנסון ולמסי מסרק אייצק צוות פיתוח שלב היישום, על שותפות מקצועית של יעוד והשראה.

לקרן הברון דה הירש על התמיכה, הליווי והסיוע בהתנעת התהליך ובקיומו.

לעודד גילוף, ראש תחום צמ"מ בג'וינט אלכא, ליערה שפיגל ולכלל צוות אלכא - על השותפות והתמיכה בכל השלבים.

למיכל פינצ'וק, מנכ"לית ארגון מרחבים, על האמונה בחשיבות התוכנית והתמיכה בה.

למתכללי הדרך החדשה ברשויות הפיילוט שהיו שותפים בעיצוב מתווה היישום וביישום בפועל.

לאנשי החינוך והמנהלים ברשויות ובבתי הספר שהקדישו זמן ומחשבה, והסכימו להכנס לתהליך של התבוננות עצמית גם כשהוא לא היה נוח.

אילנית נתן, מרחבים

גליה שושני, ג'וינט אלכא

# הנקדמה

## מבוא

### תוכנית התמודדות עם הטיית בשירותים החברתיים: הזדמנות ואתגר

הצורך להתמודד עם הטיית עלה מתוך איתור תופעות של הסללה ברבים מבין השירותים החברתיים. תופעות אלה העלו חשש, שחלק מההחלטות של אנשי המקצוע מושפע מהטיית ושכדי להבטיח שירותים שהולמים את הצרכים של ילדים ומבוגרים יוצאי אתיופיה – לא מספיק להשקיע במענים עבורם, אלא יש להפנות את הזרקור לעבר אנשי המקצוע המספקים את השירותים, ולמעשה לחברה הישראלית כולה.

המידע שהצטבר במטה לשילוב יוצאי אתיופיה העיד על כך שאזרחים ממוצא אתיופי, ילדים ואף מבוגרים, מוסללים למסגרות מגבילות בהיקף גדול יותר משיעורם באוכלוסייה וכי הם אינם מיוצגים במסגרות המייצגות מצוינות או מנהיגות. הנתונים המעידים על הסללות למסגרות מגבילות היו, למשל: ילדים יוצאי אתיופיה מוכנים יותר לחינוך מיוחד: כ- 4.5% מהילדים יוצאי אתיופיה נמצאים במסגרות חינוך מיוחד, בהשוואה ל- 3% בלבד בקרב כלל התלמידים. ילדים יוצאי אתיופיה מיוצגים יותר בכיתות מב"ר ואתג"ר: כשליש מהתלמידים יוצאי אתיופיה לומדים בכיתות מב"ר ואתג"ר, לעומת כ- 16% בלבד מכלל התלמידים (משרד החינוך, 2019). יוצאי אתיופיה מוצאים מהבית למסגרות חוץ ביתיות כמעט פי שלושה מכלל הילדים. בנוסף לכך, ייצוגם של יוצאי אתיופיה במסגרות המעידות על מנהיגות ומצוינות נמוך מאוד.

בדיקת הנסיבות שבהן מתקבלות ההחלטות המקצועיות על השמה ושיבוץ, מחזקת את ההנחה העומדת בבסיס התוכנית, שהפערים עשויים להיות כרוכים בהטיית של בעלי התפקידים או של המערכת. מכאן יצאנו לבניית מודל ותוכנית להתמודדות עם הטיית במערכות החינוך והרווחה ברשויות המקומיות.

השיח המקצועי העוסק בהטיית האנושיות בקבלת החלטות רווח היום מאוד, ומקיף תחומים שונים כמו צרכנות, תעסוקה ובריאות. הנושא משתלב היטב בשיח הער על גיוון ורב תרבותיות במקומות עבודה, לא רק ביחס ליוצאי אתיופיה, אלא גם ביחס לקבוצות אחרות כמו חרדים, ערבים ואנשים עם מוגבלויות. החברה הישראלית, אשר חווה את האתגרים וההזדמנויות שגיוון שכזה מביא עימו, צריכה לפתח את הכלים המתאימים שיאפשרו לכלל הקהילות שוויון הזדמנויות מלא. טיפול שורשי בהטיית הטבעיות של אנשי מקצוע המספקים שירותים לקבוצות שונות באוכלוסייה, הוא הכרחי לקידום החברה בכלל.

יש משהו חדשני ופורץ דרך בעיסוק בנושא הטיית כחלק מפיתוח האישיות המקצועית. לא מדובר ברכישה של עוד מיומנות טכנית, אלא הזמנה להתבוננות פנימית מעמיקה על "מנגנון ההפעלה" שלנו כאנשי מקצוע, ועל מנגנון ההפעלה של המערכת בה אנחנו עובדים, והתעכבות על השיבושים במנגנון זה.

למרות החשיבות ופוטנציאל השינוי של העיסוק בנושא, ישנה התייחסות ישירה מעטה באופן להיבט זה בתהליכי ההכשרה והבקרה של בעלי תפקידים בשירותים החברתיים הרלוונטיים: חינוך, רווחה, שיטור ובריאות. יתכן שהעיסוק המועט בנושא מעיד על הקושי לגשת אליו ולרתום אנשי מקצוע לעסוק בו. אחרי הכל, עיסוק רציני בנושא דורש כנות, יכולת חזקה לאינטרוספקציה, וחוסן רגשי למול הגילוי של חולשה אנושית רווחת. כניסה לתחומים אלה מאתגרים את הדימוי העצמי של אנשי מקצוע בתחום השירותים החברתיים כחסרי פניות, ניטרליים, וכמי שפועלים למען כולם באופן שווה, ואת הדרישה והציפייה מאנשי המקצוע בתחומים אלה להתמקד באדם ללא קשר לזהותו ומאפייניו החיצוניים.

# מבוא



**ר**  
**ה**  
**ע**

**מודל ההתמודדות עם הטיות בשירותים החברתיים** שעליו מתבסס מדריך זה, נבנה על ידי צוות משימה משותף לאנשי ממשלה, אנשי מקצוע, נציגי הערים ואנשי תוכן. לאחר סיום בניית המודל, החל לפעול פיילוט יישומי בערים חיפה, נתניה, קריית מלאכי ויבנה. במהלך הפיילוט נדרשנו להתמודד עם אתגר מרכזי זה, באמצעות תוכנית עבודה שיטתית ומדורגת שכללה:

- גיבוש הסכמות מבוססות נתונים והחדרת הנושא לסדר היום העירוני
  - עבודה משותפת עם כלל בעלי התפקידים לזיהוי והגדרת הצורך
  - פיתוח של אמצעים וכלים למזעור הטיות, בעבודה משותפת עם בעלי העניין הישירים, תוך הפחתת ההתנגדויות באמצעות המשגה ונרמול של התופעות, הכלה של הקשיים, ורתימה מתמשכת של שותפים.
- הפיילוט תוכנן להמשך שנה, אך הוארך בשנה נוספת ונמשך שנתיים. הכשרת הלבבות: איתור שותפים להובלה, התכנסות ליעדים, ובעיקר איסוף נתונים וגיבוש הסכמות מבוססות נתונים על תמונת המצב, דרשו זמן, עקביות ואורך רוח. בנוסף, שינוי התפיסה - מעיסוק בתוכניות הממוקדות באוכלוסייה, לתוכניות הממוקדות באנשי המקצוע, אינו מובן מאליו, ודרש התמודדות, גם בתכנון וגם תוך כדי התקדמות.
- השלב האחרון של תוכנית הפיילוט - עבודה עם הצוותים המקצועיים, החלה באוגוסט 2023, ונועדה להסתיים עד סוף השנה. באוקטובר 2023 פרצה המלחמה ויישום התוכנית נדחה עד מרץ 2024.

## פיתוח המודל להתמודדות עם הטיות בצוות משימה משותף

### משתתפים

צוות המשימה המשותף (צמ"מ) הוקם ביוזמת המטה לשילוב יוצאי אתיופיה במשרד רה"מ, והופעל בשיתוף עם תחום צמ"מ בג'וינט אלכא, בתרומת קרן הברון דה הירש.

הצמ"מ מנה 25 משתתפים מארגונים ומגזרים שונים:

- נציגי משרדי הממשלה: בעלי תפקידים המופקדים על יישום המדיניות כלפי אזרחים יוצאי אתיופיה בתחומים שונים ובעלי תפקידים מתחומי ההדרכה והובלת שינוי במשרדים השונים.
- נציגי הרשויות המקומיות: מתכללים של התוכנית הממשלתית ובעלי תפקידים בשירותים החברתיים ברשויות.
- ארגוני המגזר השלישי: ארגונים העוסקים בשינוי תפיסות ועמדות וכן ארגונים העוסקים בהובלת שינויים בדרכי עבודה בארגונים מקצועיים.

הרכב זה של צוות המשימה נבנה כדי לשקף מגוון גדול ככל האפשר של נקודות מבט בעבודת הצוות ולהבטיח פיתוח מודל הנשען על שלוש רגליים: התאמה למדיניות משרדי הממשלה; היכרות עם השטח והבטחת יכולת יישום ברשויות המקומיות עצמן; התבססות על מכלול ומגוון הידע והניסיון המקצועי הקיימים בתחום זה.

### צוותי משנה

הצוות הרחב עבד במהלך כשנה ונפגש הן במתכונת של מליאה והן במתכונת של צוותי משנה. צוותי המשנה פיתחו מתודולוגיות להתמודדות עם הטיות המותאמות לשירותים החברתיים השונים ברשויות המקומיות, וכן פעלו בצוותי משנה נוספים, שהתמקדו בגיבוש ובפיתוח מתווה היישום והמיפוי.

#### שלושה צוותים עסקו בגיבוש מתודולוגיות על פי מודל של שלוש שדות להתמודדות עם הטיות:

1. צוות לבחינה ולשינוי תפיסות: עסק בהתמודדות אישית ומקצועית עם ההטיות של אנשי מקצוע נותני השירותים והכרה בהן ובהשפעתן על העבודה המקצועית.
2. צוות לרכישת כלים מקצועיים חלופיים: עסק בפיתוח כלים לאנשי מקצוע שיאפשרו להם להתמודד בדרך אחרת.
3. צוות מבנים ארגוניים: עסק בהבנה ומיפוי של יצירת שינוי באמצעות מנגנונים ארגוניים, שיקדמו הכרה בהטיות והתמודדות מקצועית.

#### שלושה צוותי משנה נוספים עסקו בהיבטים של יישום המודל ברשויות המקומיות:

1. פורום מתכללים וממשלה: עסק בהיבטים המעשיים והתכנוניים של יישום המודל ברשות המקומית, בכלל מרכיבי העבודה ובמשימות הנדרשות לעבודה משותפת ומתואמת של הרשות עם משרדי הממשלה ועם הגורמים המעורבים.
2. פורום מומחי תוכן מארגונים העוסקים בחינוך למאבק בגזענות ובחברה שוויונית: עסק בפיתוח ידע מקצועי וכלים למימוש המודל.
3. צוות מיפוי: עסק בגיבוש מתווה למיפוי ההסללות ובניית כלים למיפוי יישובי, הצבת יעדים מדידים ומוסכמים ומערך מתמשך של בקרה ומשוב המבוססים על מידע.

## רקע

### מה הן הטיות?

מחיר החשיבה האוטומטית - מקובל לתאר את תהליך קבלת ההחלטות האנושי כבעל שני ערוצים מקבילים: האחד, הערוץ הרציונלי, שבו אנחנו מקבלים החלטות באופן מודע בעזרת חוקים וכלים אנליטיים. ערוץ זה דורש אנרגיה ותשומת-לב רבים ולכן אנחנו נוטים להימנע מלהפעילו אם אין הכרח. הערוץ האחר, הערוץ האוטומטי, נעזר ב'כללי אצבע' פשטניים כדי להגיע במהירות שיא ובאופן לא מודע להחלטות 'טובות מספיק' לגבי העולם. ערוץ זה משתכלל לאורך שנות הילדות ובמידה מועטת אף בבגרות, שואב את 'כללי האצבע' שלו מסך ההתנסויות הקודמות שלנו ומאפשר לנו לקבל החלטות מהירות ויעילות בעולם עמוס בגירויים, רועש ומשתנה תדיר. בדרך כלל, אנחנו מקצרים את הדרך ונעזרים בכללים פשוטים לקבלת החלטות אשר מצמצמים עבורנו ביעילות את הצורך להפעיל את החשיבה הרציונלית התובענית. התבססות על תפיסות מוטות או לא מדויקות מסוג זה, עלולה להביא לטעויות בשיפוט ולקבלת החלטות לא רציונליות. למעשה אפשר לתאר את ההטיות וטעויות השיפוט המבוססות עליהן, כ'מחיר' שאנחנו משלמים תמורת היכולת לא להתעכב על כל החלטה ופעולה זמן רב עד שנשקול לעומק את כל המידע והחלופות האפשריות.

הטיות נפוצות המשפיעות על התפיסה שלנו בעולמות החברתיים, הן, למשל: הטיית הסטריאוטיפ, הטיית הייחוס, הטיית האישוש ואפקט איום הסטריאוטיפ. ההטיות שבאמצעותן אנו מפרשים את המציאות מבוססות באופן שווה על רמזים חיצוניים (האדם שלפניי, החזות שלו, הסיטואציה שבה אנו נמצאים) וכנימיים (מה למדתי מניסיון העבר על אנשים כאלה, על חזות כזו או על סיטואציות כאלה). לכן, חשיפה לגזענות מבנית ותרבותית מגדילה את הסיכוי ליצירת הטיות המפרשות את המציאות לרעת קבוצות מיעוט או קבוצות השונות במראה או בהתנהגות מאלה המקובלות בזרם המרכזי של החברה.

הטיות מודעות והטיות לא מודעות - לרוב ההטיות פועלות מחוץ לתחום המודעות שלנו. הן אוטומטיות ונשענות על אסוציאציות שאנו יוצרים לאורך זמן מתוך הפנמת דימויים, שפה, מסרים גלויים וסמויים מהחברה שבה אנו חיים. בעוד שהטיות נובעות ממנגנונים קוגניטיביים ואינן נושאות בהכרח מטען ערכי, הן מושפעות ומשפיעות על תפיסות ועמדות שאנו מחזיקים בהן כלפי המציאות. העמדות והתפיסות הנוצרות כתוצאה מההטיות והמחוזקות על ידן, הן אלה המשפיעות על ההתנהגות שלנו ועל תוכן ההחלטות שנקבל. התפיסות והעמדות שבאמצעותן ההטיות באות לידי ביטוי הן בעלות משקל ערכי והן מעצבות את התפיסה שלנו על אירועים, פרטים והתנהגות של פרטים כ'מוצדקת' או 'לא מוצדקת', כחיובית או שלילית וכטובה או רעה.

החשיבות של מזעור הטיות בקרב אנשי מקצוע - קיימת חשיבות רבה ליצור בקרב אנשי מקצוע מודעות להטיות ולהקנות להם כלים להתמודד עימן ולתכנן תהליכים חסיני הטיות במידת האפשר. תוכניות ורפורמות המיועדות לצמצם פערים - טובות ככל שיהיו - יזכו להצלחה מוגבלת בלבד אם בעלי התפקידים ונושאי המשרות בשטח - המטפלים, המורים, השוטרים, ועוד - יחזיקו בתפיסות סטריאוטיפיות ומכלילות ביחס לקבוצות אוכלוסייה מסוימות ואם המערכות לא יפעלו למנוע זאת ולאזן את השפעתן. בטווח הארוך, יש לפעול לשינוי תפיסות ועמדות בקרב נותני השירותים ובמקביל, בטווח הקצר, יש לעודד אימוץ של פרקטיקות מקצועיות והתאמה של המבנים הארגוניים כך שיאזנו את השפעת ההטיות במערכות השונות. התמודדות מוצלחת עם הטיות בשירותים החברתיים היא, אם כן, המפתח לשירות שוויוני ולטיפול שאינו מוטה, שהם הבסיס לחברה בריאה וטובה יותר.

היעדים הלאומיים:

- **רווחה:** צמצום שיעור הילדים המוצאים למסגרות חוץ ביתיות
- **חינוך:** הגדלת מס' התלמידים יוצאי אתיפיה הנבחרים ב 5 יחידות מתימטיקה
- **חינוך:** העלאת מס' התלמידים יוצאי אתיפיה המופנים למסגרות מצויינות
- **משטרה:** צמצום מספר "תיקי מגע" של צעירים יוצאי אתיפיה

נתונים לדוגמא - קריית מלאכי

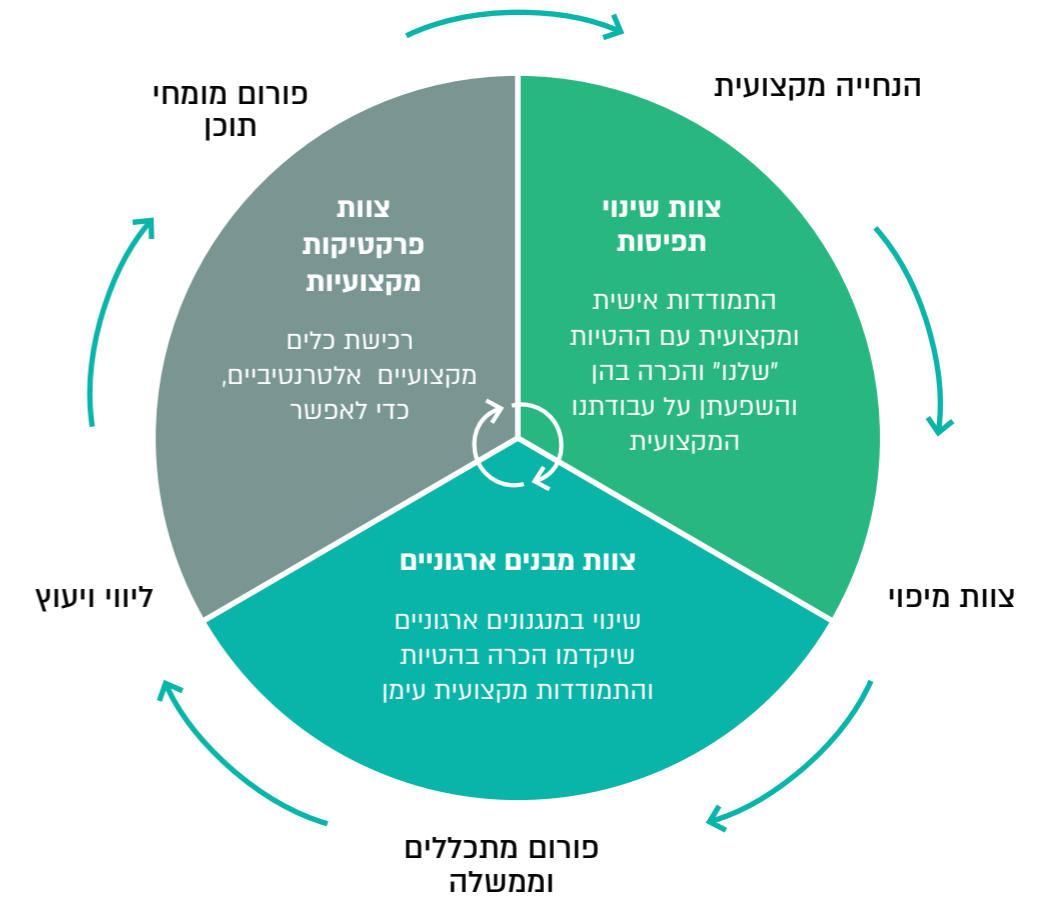
**קריית מלאכי - יעדים לאומיים להתמודדות עם הטיית ביחס ליוצאי אתיפיה**

תחום	יעדים לאומיים		תמונה כללית ב %		תמונה רשותית ב %	
	אוכל כללית	יוצאי אתיפיה	אוכל כללית	אוכל בקריית מלאכי	אוכל כללית	יוצאי אתיפיה בקריית מלאכי
חינוך	3%	4.5%	3.2%	3.4%	0%	10%
	הגדלת מספרם של יוצאי אתיפיה הנבחרים 5 יח' מתמטיקה	21% (2019)	4.8%	0% בלחצי י"ב (2022)	10% 2022	
רווחה	0.4%	1.5%	1.57%	0.74%	1.94%	0.76%
	צמצום שיעור הילדים המוצאים למסגרות חוץ ביתיות		12/2021 (ורקי)	ק. מלאכי		
משטרה	4 פ'	0				

במסגרת מתווה היישום, על כל רשות מקומית לבחור 2 יעדים להתמודדות. לפחות יעד אחד מתוכם יעד לאומי. היעד השני יכול להיות יעד מקומי, רשותי.

### מתווה היישום

המתווה ליישום המודל התבסס על תשתית היישום שהניח צוות המשימה, פותח על ידי צוות תוכן מוביל, התבצע ברשויות המקומיות שנבחרו לפיילוט, ונוהל בפועל על ידי ארגון מרחבים בשיתוף עם מתכנני התוכנית הממשלתית בכל רשות. ארבע רשויות הפיילוט: חיפה, נתניה, יבנה וקרית מלאכי הצהירו על נכונותן להפחית את היקף ההסללה בתחומים שונים, באמצעות התמודדות מועילה עם הטיית ושיפור תהליך קבלת החלטות של אנשי המקצוע. המתווה הותאם להתמודדות משותפת של אנשי המקצוע ברשות עם הסללות בתחומים שונים (חינוך, משטרה, רווחה, בריאות, צבא, ועוד). צוות מוביל שכלל את המטה לשילוב יוצאי אתיפיה במשרד רה"מ, הג'וינט אלכא, ארגון מרחבים, ואנשי תוכן מומחים בתחום, ליווה את יישום הפיילוט מראשיתו במהלך שנתיים.



### עקרונות ליישום מודל ההתמודדות עם הטיית

**הבאת המודל התיאורטי להתמודדות עם הטיית ליישום, התבססה על עקרונות העבודה הבאים:**

1. הסכמות יסוד משותפות: בנוגע לתמונת המצב, הבעיות והאתגרים, החסמים העיקריים ועל דרכי פעולה או על עקרונות להתמודדות עם החסמים.
2. יצירת מהלך מובנה, שבו קיימת בהירות ביחס לתפקידים, תחומי האחריות והסמכות של כל אחד מהגורמים השותפים, תוך שמירה על גמישות, קבלת החלטות קרוב ככל האפשר 'ללקוח הקצה' והכנסת מנגנון המאפשר שינויים ועדכונים תוך כדי תנועה.
3. שקיפות והתבססות על נתונים ועל מידע החשופים לכל השותפים בכל אחד מהשלבים, החל משלב המיפוי והבנת האתגרים ועד לשלב הבקרה והערכת תוצאות ההתערבות.

### יעדים

הגדרת ההצלחה בפיילוט היוותה חלק מרכזי בתהליך היישום עצמו, משום שהיא דרשה הסכמה של גורמים רבים לגבי הנתונים ומצבם של ישראלים יוצאי יהדות אתיפיה.

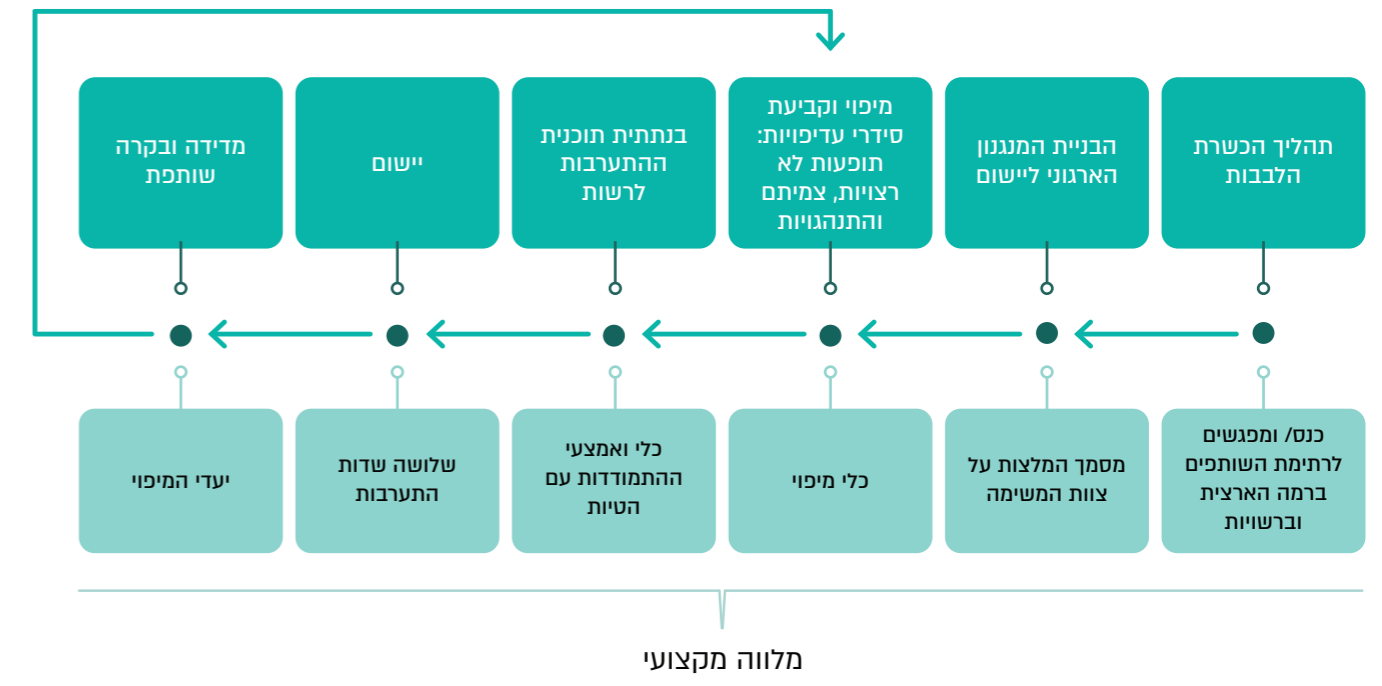
הממשלה כאחראית להתוויית המדיניות למהלך, קבעה יעדים לאומיים לצמצום הטיית. היעדים נבחרו על ידי המשרדים המעורבים לפי תמונת המצב שנסקרה בנתונים והעידה על פערים בין יוצאי אתיפיה לאוכל הכללית, פערים שאנו מניחים שמקורם גם בהטיית של אנשי המקצוע. היעדים שנבחרו שעולים בקנה אחד עם תוכניות העבודה המשרדיות במסגרת פעילות רחבה בנושאים אלו:



# למידה מהפיילוט

תוכנית ההתערבות בפיילוט התבססה במידה רבה על הידע המקצועי שגובש בצוות המשימה, על מדיניות משרדי הממשלה בתחום זה והיעדים שהוצבו על ידם. עם זאת, התוכנית אפשרה לרשות המקומית לבחון את היקף ההסללה הקיימת בתחומים השונים ואת הצמתים שבהם מתקבלות החלטות המשפיעות על ההסללה. לאחר בחינה זו, הרשות המקומית בחרה את היעדים שלה ואת דרכי ההתמודדות.

התרשים הבא מתאר את שלבי העבודה ואת הכלים והמשאבים שעמדו לרשות הרשות המקומית לביצוע



## למידה מהפיילוט

כמו בכל מפגש של תכנון מול מציאות, מציאות החיים ברשויות דרשה שינויים והתאמות. בפרק זה נעקוב אחרי כל אחד משלבי היישום ונפרט את הלמידה שהופקה מההתנסות בשטח:

1. עבודה עם השותפים המרכזיים ברשויות ובמשלה

2. שלבי היישום:

- רציול העבודה בכל שלב כפי שנוסח במודל
- מבחן המציאות- מסקנות מהפעלת המודל בשטח
- התאמות, מהלכים גמישים ופתרונות שנמצאו ובוצעו ברשויות השונות על מנת לעמוד ביעדי התוכנית ולהוציא אותה לפועל.

### שותפים מרכזיים בכניסה לתהליך היישום: נציגי משרדי המשלה ומתכללי התוכנית הממשלתית "הדרך החדשה" ברשויות

#### מתכללי התוכנית הממשלתית לשילוב יוצאי אתיופיה ברשויות

**רציול ע"פ המודל:** למתכלל תפקיד משמעותי ביצירת חיבורים אסטרטגיים ברשות. תפקידם של המתכללים לרכז את הוועדה הישובית ולהוביל את התפיסה והפעילות הרשותית לשילובם המיטבי של יוצאי אתיופיה. למתכללים היכרות עם הקהילה, תפקיד שמחבר לפעילות העירונית, וקשרים מקצועיים עם משרדי ממשלה, שעוסקים בעבודה עם יוצאי אתיופיה. המתכללים עובדים בשיתוף עם המלווה המקצועי בפתיחת דלתות ובקישורים הנכונים בתוך הרשות.

#### מבחן המציאות:

- המתכללים ברשויות הפיילוט לקחו חלק בצמ"מ והיו משתתפים פעילים בהחלטות ובגיבוש מתווה העבודה, אולם משהתוכנית הגיעה אל שלב המימוש בעיר, היא דרשה משאבי זמן ועבודה שלא תמיד נמצאו ברשותם של המתכללים שמחזיקים במשרה מלאה, בדרך כלל ביותר מתפקיד אחד.
- בכל רשות אופן העבודה מול המתכלל/ת היה שונה והושפע מהמעמד המקצועי ומהיכולת של המתכלל/ת לקחת על עצמה/ה להוביל מהלך יוצר שנוי בעיר, וכן מהמוטיבציה האישית לעשות זאת.
- התוכנית להתמודדות עם הטיות דרשה מהמתכללים לנצל את מלוא יכולות הרישות המקצועי שלהם, ולהמשיך ולהניע רתימה מתמשכת של עמיתים ובעלי תפקידים אחרים. כל זאת, תוך החזקה מתמדת של האמונה בחשיבות התוכנית, בתהליך שבו גם לאחר שנה וחצי של עבודה, עדיין אין תהודה עירונית להצלחות, או הישגים מוחשיים שניתן להציג. זהו אתגר לא רק למתכללים אלא לכל השותפים: שינוי תפיסה קורה לאט ובפנים, קשה למדידה ולכימות.

### דוגמאות לפעולות מקדמות בעבודה עם המתכללים בכל רשות

#### 1. קשר עם המתכלל

- קשר אישי עם המלווה המקצועי - הקשר האישי, הפתוח והבלתי אמצעי בין המלווה המקצועי למתכלל/ת היה קריטי לתחושת האחזקה המשותפת של התהליך, ליכולת לראות בכל שלב מה כבר הושג, לנסח הצלחות קטנות והשפעות, להצליח לחשוב יצירתית ולבצע התאמות יחודיות שנדרשו בכל מקום. זהו אמצעי מפתח להחזקת תהליך מורכב הדורש הנעה פנימית מתמדת.
- עבודה משותפת - בנוסף ובהמשך לקשר האישי, חשוב לבסס את אופן העבודה בין המתכללים למלווה המקצועי באופן משותף: המתכלל/ת מביא את ההיכרות עם התרבות הארגונית, האנשים שיש לפנות אליהם, הבנה בדרכי העבודה ברשות. המלווה מביא לשותפות את המיקוד בנושא, שלבי העבודה במודל, ואת התפיסה. יחד נוצר כח הוליסטי מניע.
- כנסים וחיבור שותפים נוספים - על מנת לייצר תהודה עירונית להתחלת הפיילוט, לבסס שפה משותפת רחבה יותר, להניח את הנושא על סדר היום, ולהנכיח את המתכלל כמי שמזוהה עם הפיילוט ומוביל אותו, תוכננו (ויצאו לפועל בשתי רשויות) כנסים עירוניים לבעלי התפקידים, כנסים אגפיים ומפגשי רתימה לשותפים משמעותיים ברשות.

מהלך זה משמעותי, בין היתר, לחיזוק הסטטוס המקצועי של המתכלל כמי שמוביל את הנושא מול הניהול הבכיר ברשות.

#### 2. קשר עם סדר היום הרשותי

- שימור השיח על הטיות בסדר היום הרשותי - מפגשי הפורום, מפגשי עבודה רציפים עם מתכלל ועם שותף אסטרטגי משמעותי ברשות (בדמות מנכ"ל, ר' מינהל חינוך וכדומה) לצד מנהלי מחלקות ברשות המשמעותיים לשימור השיח על הטיות ברשות על סדר היום.
- חיבור לתוכנית עבודה עירונית: על מנת להעניק תוקף לעבודת המתכלל חשוב לעשות חיבור אסטרטגי ליעדים הרשותיים. בקרית מלאכי לדוגמה, פועלים בעיר גופים נוספים רבים שמקדמים יעדים בתחום המתימטיקה, עם אותם אנשי מקצוע. חיבור ליעד קיים שכבר מקודם על ידי המערכת שמוכונת אליו, תוך דגש על ההיבט של עבודה עם אנשי המקצוע על ההטיות שלהם, יעלה את הסיכוי להצליח לחולל שינוי.
- הרחבת מעגל השותפים - בקרית מלאכי נעשה מאמץ ממוקד להפוך את מנכ"ל הרשות לשותף אסטרטגי מתחילת הדרך: החל מכגישות עבודה שנועדו לתכנון משותף של התהליך וכלה בתכנון כנס עירוני לעובדי הרשות. בחיפה סגנית ראש מינהל חינוך היתה מעורבת פעילה בתוכנית מראשיתה, ביחד עם המתכללת העירונית. כיוון שהיה לה חשוב לייצר שיח עירוני בנושא ולשתף את בעלי התפקידים במהלך, הובלנו יחד כנס אגפי לכלל עובדי תחום החינוך והפיקוח ונציגי רווחה.

#### 3. קשרים בין המתכללים

למידת עמיתים משותפת למתכללי הרשויות - כחלק מהלמידה בפיילוט, והצורך בשיח מתמשך בין מתכנני המודל לחוויים אותו בפועל ותמיכה בהם, תוכננו מפגשים בין ארבעת המתכללים והצוות המוביל של התוכנית. מטרת המפגשים היתה לסמן יחד קשיים ואתגרים, פתרונות ודרכי התמודדות, להנכיח הצלחות קטנות ולהמריץ לפעילות.

## למידה, תובנות והמלצות לפי שלבי המודל

### 1. תהליך הכשרת לבבות - כניסה לרשות

**רציונאל עבודה ע"פ המודל:** הכשרת הלבבות היא השלב הראשון בתחילתה של התוכנית. היא נועדה לייצר בסיס ערכי משותף, הסכמות על נחיצות התוכנית, ויצירת תשתית ליישום. איתור הנהגה רלוונטית ואנשי המקצוע בכל רשות, איתם נגיע להיכרות ולהסכמה עם 'תמונת המצב' הארצית והמקומית.

**מבחן המציאות:** לא בכל הרשויות נמצאה דמות בכירה, שהביעה נכונות ויכולת להניח את הנושא על סדר היום העירוני ולקדם הכרה בצורך. ברשויות אלה תהליך הכניסה היה איטי וארוך. בנוסף לכך, המעבר מתוכנית הממוקדת באוכלוסייה לתוכנית הממוקדת באנשי המקצוע אינו מובן מאליו ועורר התנגדויות וספקות. מה שגרם, בין היתר, לשלב הכשרת הלבבות להימשך זמן רב מהצפוי.

הדרך הארוכה שנדרשנו לעבור מהמפגש הראשון עם הדמות הבכירה ברשות, ועד ליישום התוכנית בפועל עם משתמשי הקצה, מעלה תהייה לגבי האפקטיביות של התהליך. האם ישנה דרך נוספת - קצרה ויעילה יותר - להגיע לשם?

ככל הנראה התשובה לשאלה זו תלויה בתנאים הקיימים ברשות; בנכונות ובבשלות של השותפים. נקודת ההתחלה יכולה להיות בית הספר או אגף מסוים, אך המעורבות של המערכת הרשותית כולה, והגיבוי של מוביליה, היא הכרחית כדי לייצר שיח משותף, להטמיע שפה, ולהביא לאימפקט רחב ולשינוי.

#### המלצות ליישום בהתאמה לתנאים ברשות:

- איתור שותף - הצעדים הראשונים בכניסה לרשות, כללו מגוון רחב של שיחות ופגישות עם מנהלים ברשויות בכדי להסביר על התוכנית, לקדם הכרה בצורך שעליו היא עונה, להטמיע שיח ושפה משותפת של התמודדות עם הטיות ומוכנות ליישום המודל ברמה הרשותית. אך גם במטרה לאתר את הנהגה הרלוונטית לתוכנית - "המשוגע לדבר" שיש לו יכולת להשפיע על נכונות כניסת הרשות לתהליך.
- שיח רותם ורגיש - לאורך כל התהליך, ובפרט בשלבים הראשונים של הכשרת הלבבות, הקפדנו לקיים שיח רותם ורגיש, הרואה בהתנגדויות העולות מהלך טבעי ומוכן בהקשר של ההטיות, מאחר והתהליך מבקש מהמנהלים ואנשי המקצוע להתבונן על המערכות העירוניות ועל אופן התנהלותם בתהליכי קבלת החלטות. חשוב, שהשיח יהיה מאפשר ויתן מקום וחשיבות לצרכים ולקשיים האובייקטיביים איתם מתמודדים בעלי התפקידים בעבודתם היום יומית ושלא ניתן להתעלם מהם.
- היכרות והבנה של נקודת הפתיחה בכל רשות: קיימת שונות בנקודת הפתיחה של רשויות שונות. השונות באה לביטוי במספר ממדים, וכדאי למפות ולהבין אותם בשלב הכניסה: שיעור אוכלוסיית יוצאי אתיופיה ברשות, אופיה ואפיוניה. עד כמה הרשות מקדמת נושאים של גיוון והכללה ומקיימת פעולות בתחום. כמה יוצאי אתיופיה מאיישים תפקידים בכירים במערכות הרשות. אמנם נקודת פתיחה שמקיימת את כל אלה לא מבטיחה בהכרח התגייסות גדולה יותר או גישה פתוחה יותר לעבודה עם הנושא, אולם כן חשוב לבחון ממדים אלו בעת בחירת רשויות לצורך הערכת סיכויי הצלחה בנקודת הפתיחה.

#### דוגמאות לפעולות מקדמות בשלב הכשרת הלבבות ברשויות השונות

**1.** כניסה top down - לצד פגישת עם מנהלים ואנשי מקצוע ברשויות, נדרש היה מאמץ ממוקד לאיתור דמות אסטרטגית ברשות שיש ביכולתה להניח על סדר היום הרשותי את תוכנית הפיילוט כתוכנית עירונית בעלת קדימות וחשיבות ולהיות שותפה לתכנון משותף של התהליך.

בפועל, התקיים רק מפגש אחד. המתכללים לא שיתפו פעולה עם הרעיון, מכמה סיבות:

- המפגש תוכנן כמפגש פיסי של שלוש שעות במרכז הארץ. במונחים של "עלות מול תועלת" זה נתפס כמעמסה.
- המפגשים התווספו למפגשי מתכללים ארציים שהתקיימו בשגרה, בהם עסקו בתוכנית הפיילוט, במטרה להמריץ מתכללים מרשויות נוספות להפעיל את התוכנית ברשות שלהם. כתוצאה מכך נוצרה תחושה של כפילות וחוסר עניין לחזור על הדברים במפגש מצומצם.
- המתכללים הרגישו שהם נותנים יותר מאשר מקבלים, מפגש עמיתים בנושא שאינו מרכזי בעבודה השוטפת שלהם נתפס היה בעיניהם כבעל ערך אם היה מוסיף להם גם ידע וכלים בתחום.

### משרדי הממשלה

**רציונל ע"פ המודל:** כמה משרדי ממשלה היו שותפים לצמ"מ ומעורבים בעיצוב התוכנית: המשרד לשוויון חברתי, המשרד לגיבוש קהילתי (שנסגר), משרד החינוך, משרד הרווחה והבט"פ. במודל הוגדרה אחריות לנציגי המשרדים בביצוע בקרה על המהלך כולו, מעורבות בתהליך המיפוי, הנגשה והטמעה של כלים מקצועיים לביצוע המהלך והעמדת משאבים לטובתו.

**מבחן המציאות:** בפועל, לא היתה מעורבות שוטפת של משרדי הממשלה בתוכנית, מכמה סיבות:

1. במתווה הישום לא תוכננו מפגשי עדכון לצוות הצמ"מ (חלק מנציגי המשרדים נמצאים בוועדה המקצועית של המטה לשילוב יוצאי אתיופיה שכן קיבל עדכונים על התקדמות הפיילוט)
2. בסדר היום של הפיילוט לא הושם דגש על שמירת הקשר ועדכון נציגי המשרדים, שחלקם גם התחלף עם הבחירות והשינויים שהגיעו בעקבותיהם.
3. משתתפי הצמ"מ עצמם לא ביקשו להתעדכן במהלכי תוכנית הפיילוט.

חשוב לשמור את הממשלה בתמונה כשותפה - בכל אחד משלבי התוכנית, כאשר עלה צורך במידע, התערבות נקודתית או גיבוי של נציגי הממשלה, היא התאפשרה הודות להשתתפות בצמ"מ ובפיתוח המודל.

#### כמה נקודות בתהליך פנינו לנציגי המשרדים וקיבלנו סיוע:

- כאשר התקשינו בקבלת מידע עדכני אודות הפניות לחינוך המיוחד בעיר, ובהבנה של המדיניות הרשמית של המשרד בנושא, קיבלנו אותם מהממונה על הח"מ שהיתה שותפה בצוות. למעורבות זו היתה חשיבות לא רק כאמצעי להשגת נתונים. היא הוסיפה רבות להבנה שלנו את האתגר, שהרשות לעיתים מתקשה להכיר בו.
- בנציגות משרד הרווחה נעזרנו לצורך העמקת ההבנה של תהליך ההוצאה מהבית וביצוע מיפוי גנרי שלו, שאותו ניתן להשוות למיפוי שמבצעת הרשות.
- בנסיון (שלא צלח) להכניס יעד שקשור בשיטור, התייעצנו עם נציגות המשטרה.
- בעוד שהאמץ להכניס פנימה את הפיקוח של משרד החינוך לא תמיד צלח, התוכנית הממשלתית "הדרך החדשה" בחינוך היתה שותף טבעי ונגיש. היות והתוכנית מחזיקה מנגנון של אנשי מקצוע בבתי הספר ומשאבים שמטרתם צמצום פערים ושילוב יוצאי אתיופיה. החיבור עם "הדרך החדשה" בחינוך אפשרה עיצוב פתרונות הוליסטיים והדדיים, יצרה שותפות והועילה לשתיה התוכנית.

בקריית מלאכי אתרנו את מנכ"ל הרשות, שנמצא כדמות הרלוונטית שמחוברת באופן רגשי לנושא ושיש ביכולתה לסייע בהנעת התהליך מתוקף תפקידו בתוך הרשות: החל מהרתמות לנושא והנכחת מטרות תוכנית הפיילוט כחלק מתוכנית העבודה ויעדי הרשות וכלה בפגישות עבודה שנועדו לתכנון משותף של התהליך. מה שהגביר את החשיבות, העניין והמוטיבציה, בקרב אנשי המקצוע ברשות.

גם בנתניה איתרנו וכנינו לסמנכ"לית משאבי אנוש העוסקת במסגרת תפקידה בגיוון והכללה והינה יו"ר הוועדה לשילוב יוצאי אתיופיה. כיוון שזוהתה כדמות שעשויה להשפיע, קיבלנו את הסכמתה להיות חתומה על מכתב פניה למנהלים ברשות, שמצהיר על הבחירה העירונית בנושא התמודדות עם הטיות כנושא מרכזי, וביקשה מהם לשתף פעולה ולהירתם. מהלך זה, גם אם לא ממש פתח את הדלת לנושא, היווה פתיח חשוב להכרה בתחום החדש שעליהם להיכנס אליו, ולתקשורת עם מנהלי האגפים, לתחילת מכשירים ושיח.

בחיפה סגנית ר' מינהל חינוך ראתה כבר מתחילת התהליך את ערכה המוסף של תוכנית הפיילוט לעבודה השוטפת של המינהל. בשיתוף עם המתכללת כחלק מכניסה לרשות כונס פורום רחב ורב מקצועי להנכחת חשיבות התוכנית, לחשיבה וליצירת ממשקים ליעדי החינוך השוטף.

ואולם, גם הסמכות הנחושה ביותר לא הצליחה לרתום באופן מלא את כל בעלי התפקידים. למדנו שנושא מורכב כמו הטיות, מעורר אי נוחות עד הכחשה, מי שהנושא נגע בו באופן אישי והיה רגיש אליו, גילה נכונות למעורבות ונענה להזמנה העירונית לפעולה.

**2. כניסה bottom up -** בשונה משתי רשויות אלו שהכניסה לרשות נעשתה "מלמעלה למטה" וחילחלה לאנשי מקצוע ברשות, בנתניה וביבנה הכניסה לתוך הרשות נעשתה בעבודת שטח מאומצת אל מול מנהלי הביניים. בנתניה הכשרת הלבבות נעשתה יחד עם כל מנהלי המחלקות ברשות, עשרות פגישות על פני כשמונה חודשים. זאת בין היתר, כיון שלא נמצאה הדמות הבכירה במערכת שיש ביכולתה להוביל את התהליך בהחלטה גורפת של הרשות וגם בשל שינויים ארגוניים שהרשות עברה בתקופה זו. מתוך פגישות נפרדות אלו התגבשה החלטה להתכנס לתחום החינוך, מה שאפשר ופתח צוהר לעבודה מול ר' מינהל חינוך לקבלת החלטות והמשך התקדמות לשלב הבא בתוכנית.

ביבנה נעשתה עבודה מאומצת "מלמטה למעלה" בהובלת המתכללת שיצרה מכשירים עם בעלי תפקידים ברשות לתהליכי למידה משותפת והסכמות של צוותים שהוקמו לטובת קידום התהליך והנגשת המהלך כלפי מעלה.

## 2. עבודה עם מבנים ומנגנונים קיימים ברשות

**רציונל ע"פ המודל:** בכל אחת מהרשויות המקומיות המשתתפות בתוכנית קיים מערך רשותי, הכולל ועדה בין-מקצועית לשילוב מיטבי של יוצאי אתיופיה, שבראשה מנכ"ל הרשות או סמנכ"ל בכיר מטעמו וכן כלל השותפים לתוכנית ברמה הרשותית. מתכללת רשותי מובילה ומרכזת את עבודת הוועדה הרשותית, את התפיסה והפעילות הרשותית לשילובם המיטבי של יוצאי אתיופיה.

רציונאל העבודה ליישום התוכנית התבסס על המנגנון הארגוני הקיים, הוועדה הרשותית לשילוב יוצאי אתיופיה ברשות, שמוביל המתכלל היישובי ודואג לכנס אותה לפחות 4 פעמים בשנה. המטרה היתה על בסיס תשתית ארגונית זו ללמוד יחד עם השותפים על התוכנית, לאשר את המהלך, ללמוד את נתוני ההסללות הרשותיים, לאשר את תחומי ההתערבות ואת תוכנית ההתערבות הרשותית.

**מבחן המציאות:** עם הכניסה לרשויות, התגלתה התנהלות שונה בין רשות לרשות בשל השונות הקיימת ביניהן. בערים הקטנות הוועדות התכנסו כמצופה וניתן היה לכנס אותן לטובת העניין. בערים הגדולות הוועדות לא לקחו חלק בתהליך.

המלצות ליישום בהתאמה לתנאים ברשות: ברשויות בהן הוועדות נפגשות באופן סדיר, הוסבה תשתית ארגונית זו לטובת תחילת מימוש שלבי התוכנית. ברשויות שבהן לא התקיימו מכשירי וועדה, נעשה שימוש בתשתית אחרת, כדוגמת פורום חינוך עירוני או פורום חינוך על יסודי.

## דוגמאות לפעולות מקדמות בשלב העבודה עם מבנים ומנגנונים ברשויות השונות

1. שימוש בתשתיות העירוניות: יש לתת עדיפות עליונה לשימוש בתשתית ארגונית קיימת של הוועדה הרשותית לשילוב יוצאי אתיופיה, מעצם היותה כוללת מגוון רחב של בעלי תפקידים (חינוך, רווחה, משטרה וקהילה) ועיסוקה בקידום שילובם המיטבי של יוצאי אתיופיה. בקריית מלאכי הוועדה הרשותית לשילוב יוצאי אתיופיה, התכנסה במיוחד לטובת קידום ודיון בנושא, במסגרת מפגשיה השוטפים אחת לרבעון ומעבר לכך. הוועדה דנה בנתונים, ניהלה שיח, ניתחה את הממצאים, בחרה יעדים רלוונטים העומדים בהלימה ליעדים האסטרטגיים של הרשות. כמו כן, ביבנה מתקיים שולחן עגול בהובלה של המתכללת העירונית, המורכב מבעלי תפקידים בחינוך, רווחה וקהילה בפניו הוצג נושא ההטיות, נאספו, הוצגו ונלמדו נתוני ההסללות הרשותיים, לאישור תחומי ההתערבות הרשותית ובהמשך לכך הוקמו צוותים מקצועיים למיקוד תוכנית ההתערבות בתחומים שנבחרו - חינוך למצוינות וחינוך מיוחד.

2. שימוש בתשתיות עבודה אלטרנטיביות: באין אפשרות לכנס את הוועדה מומלץ להקים או לעשות שימוש בתשתית ארגונית אלטרנטיבית מתאימה. לדוגמא: בנתניה, הוחלט למקד את יעדי היישום בחינוך. כתוצאה מתמונת המציאות הקיימת, ולטובת אישור המהלך ובחירת יעדים להתערבות בחינוך הוחלט בשיתוף ראש מינהל חינוך להציג את הנושא בפני פורום חינוך עירוני. בעזרת נתונים שנאספו ע"י מנהלי המחלקות התקבלה החלטה למקד את התחום ההתערבות בחינוך על יסודי וחינוך מיוחד. ברשויות שבחרו כבר בתחילת תהליך ההתערבות להתמקד בתחום החינוך, כדוגמת חיפה, התשתית הארגונית בה נעשה שימוש כחלק מכניסה לרשות היה פורום חינוך על יסודי. פורום המורכב מאנשי מקצוע ברשות, פיקוח ומנהלי מחלקות ואגפים בהובלה של סגנית ר' מינהל חינוך ומתכללת רשותי.

## 3. איסוף נתונים

**רציונל ע"פ המודל:** כבסיס לקביעת סדרי עדיפויות, כל רשות מחויבת בביצוע מיפוי שיאפשר לאתר את היקף ההסללות המתקיימות בתחומה. תהליך המיפוי מתחיל באיסוף נתונים, בהתאם ליעדים הלאומיים לצמצום הטיות.

בשלב הזה, הרשות תקבל מידע ממערכות המידע הממשלתיות על היקף ההסללות הקיימות בתחומים השונים: היקף ההפניות לחינוך מיוחד, היקף הילדים המוצאים מהבית, היקף הילדים בכיתות מב"ר ואתגר, היקף הילדים הלומדים מתימטיקה ואנגלית בחמש יחידות, היקף המעצרים בתיקי מגע, ועוד, על מנת שתוכל להשוות אותם עם הנתונים המקומיים.

בנוסף לכך, הרשות תוכל לאסוף מידע על הסללות נוספות המתבצעות בתחומה, כמו למשל: היקף ההשתתפות בתוכניות מצוינות של הרשות, ייצוג בשכבות בגרות של תנועות נוער, ייצוג במועצות תלמידים ונוער, ייצוג בוועדי הורים, ועוד.

## מבחן המציאות

כמה קשה לאסוף נתונים! זה רק נראה טריוויאלי, אולם שלב איסוף הנתונים נמשך זמן רב מהמתוכנן, והתגלה כתהליך מורכב ומאתגר בפני עצמו.

יחד עם זאת, השיח על הנתונים לא היה רק שיח טכני או לוגיסטי, אלא חלק מהותי מהתהליך עצמו, שעורר

את השיח הרשותי על הטיות ואפשר התבוננות מקצועית עניינית. תהליך האיסוף עצמו מעלה לתודעה את תמונת המצב – "עם מספרים אי אפשר להתווכח, אלו לא תחושות".

- במבחן המציאות למדנו שכשהצגנו נתונים שנאספו "מלמעלה" - ממשרדי הממשלה, הנטיה ברשות היא להתייחס בחשדנות לנתונים, כלא מייצגים נאמנה את המצב בעיר. התנגדויות נוספות עלו כתוצאה מההתבוננות וההבנה שבאה איתה, שתמונת המצב עגומה.
- איסוף הנתונים אינו טבעי לחלק מהתחומים - נוכחנו לדעת כי בחלק מהתחומים עבודת הרשות אינה מחייבת עבודה שוטפת עם נתונים ככלי עבודה בסיסי שעל פיו בונים תוכניות, מצליבים נתונים בין אנשים, ומבצעים בקורות ותהליכי משוב מבוססי נתונים.
- שקיפות - הצגת הנתונים בפורום עירוני הכולל עמיתים ואנשים מבחוץ כמונו, מחייבת אמון, בטחון שהמטרה היא למידה ושיפור, ולא להוקיע את המנהלים על הפערים שהנתונים חושפים. הנתונים מגלמים מידע על המקצועיות ועל ההתנהלות ברשות. האמון שנבנה בשלב הכשרת הלבבות היה קריטי לשלב זה שבו היתה הסכמה לחשוף את הנתונים ולראות בנו שותפים שוחרי טוב.

#### המלצות לפעולות מקדמות בשלב איסוף הנתונים

1. איסוף נתונים נעשה ע"י המנהלים ברשות - העיסוק באיסוף הנתונים ובנתונים עצמם לימד אותנו, שחשוב שהאיסוף יעשה על ידי מנהלי המחלקות בעצמם גם כדי לחבר אותם לתהליך ובכך גם להסיר התנגדויות ולנהל שיח על בסיס נתונים מוסכמים.
2. הנתונים משקפים מציאות. לדוגמה: נתוני מב"ר ואתגר ברמה הארצית מראים שלומדים בהן - 36% מתלמידי י"ב יוצאי אתיופיה. נתונים אלה העלו בדיונים הראשונים בכל הרשויות התנגדויות וספקות, אי הסכמות וחוסר נוחות. אימות הנתונים ע"י איסוף עצמי שלהם מהשטח, תיקף את הנתונים ואף העיד על תמונת מצב חמורה יותר. היכולת לקחת מרחק שיאפשר הסתכלות נטולת אשמה או כעס על המציאות, חייב רגישות, דרש אמפטיה ושיח פתוח ומזמין מתוך התבוננות מלאה על התהליך. מתוך מגוון הדעות שעולות בחדר.
3. בכל פעם שעלה ספק - חזרנו אל הנתונים. חשיבות השימוש בנתונים עדכניים כמעצבים תמונת מצב, התגלתה ככלי משמעותי לאורך התהליך כולו, ולא רק בשלב הצגת הנתונים לקביעת היעדים. בכל שלב שנדרש דיוק של הבחירה, מיקוד של הצומת והגדרה ברורה של הצרכים, חזרנו אל הנתונים וטייבנו אותם. זכוכית מגדלת לרזולוציה עמוקה של הדברים, שסייעה לשים את האצבע על מקורות הפערים שמבוססים על הטיה מערכתית או מקצועית בקבלת ההחלטות. הנתונים שימשו כלי נייטרלי אובייקטיבי להצגת פערים משמעותיים בשיח על הטיות שנתקל שוב ושוב בהתנגדויות והסתייגויות. לדוגמה, שקירת נתוני החינוך המיוחד לא היתה רק כמותנית - לא רק כמה כיתות נפתחו, ומה החלק היחסי של יוצאי אתיופיה בח"מ, אלא שמה זרקור על השאלה כמה ילדים יוצאים מהחינוך המיוחד וחוזרים לחינוך הרגיל.
4. נתונים מאפשרים לראות תמונה רחבה ושלמה. כשכבר נמצאו הנתונים, פעמים רבות הם היו מבודדים ומפוזרים. נדרש היה לייצר טבלאות ומסדי נתונים משותפים, לבנות קריטריונים על פי המידע שכיוונו אליו, לאגם את הנתונים לראייה הוליסטית. בתהליך זה חשוב לחשוב יחד עם השותפים ברשות ולשאול את השאלות: אילו נתונים אוספים? איך אוספים? איך מתבוננים על הנתונים? ומה מחפשים? את מי אנחנו לא רואים פה? מי חסר? ואם הם לא כאן - איפה הם? (ב 3 יחידות? בכיתות מב"ר ואתגר, בתוכניות מחוץ לביה"ס?). כך למשל התבוננות ברצף שכבתי וברצף שש שנתי על נתוני התלמידים הלומדים 3,4,5 יחידות מתמטיקה, הביאה את מנהלת מח' מצויינות לשאול שאלות על התקדמות של התלמידים בין המסלולים.

העיסוק בנתונים בכל שלביו יוצר בסיס לאמון, לעבודה בשקיפות ובדיון פתוח שכולל התבוננות מפקחת על הפערים והתהליכים.

#### 4. בחירת יעדים

**רציונל ע"פ המודל:** בחירת היעדים להתערבות בכל רשות כוללת למידה של ההסללות הקיימות מתוך הנתונים, והמלצה על תחומי פעולה. המידע על כלל ההסללות ברשות יעלה לדיון בוועדה הרשותית שתגבש המלצות באילו תחומים יש למקד את תוכנית ההתערבות. בגיבוש ההמלצות לבחירת יעדים הצוות יתייחס ל:

- היקף ההסללות בכל תחום - תמונת מצב ברשות ביחס לתמונת המצב הארצית
- סדר יום ברשות ושל המובילים ברשות - האם קיימת כבר תוכנית התערבות ברשות להתמודדות עם הסללות אלה
- פניות ומיקוד של הצוותים המקצועיים להובלת שינוי בתחום
- נכונות ובשלות המחלקות המקצועיות הרלוונטיות לקחת על עצמן את תוכנית ההתערבות. במבחן המציאות כולם בחרו ביעדי חינוך
- בחירת היעדים הושפעה מתוכנית העבודה העירונית ומהנכונות של אנשים מסויימים להתחייב לתהליך. מנהלי אנשי הרווחה התחילו כבר לפני כניסתנו תהליכים מקבילים של הכשרה לכשירות רב תרבותית, ולכן סדר העדיפויות העירוני היה להפנות את התוכנית לחינוך.
- הרשויות העדיפו לבחור ביעדים שיובילו להישגים שניתן להתגאות בהם (מצויינות בחינוך) ולהראות הצלחות.

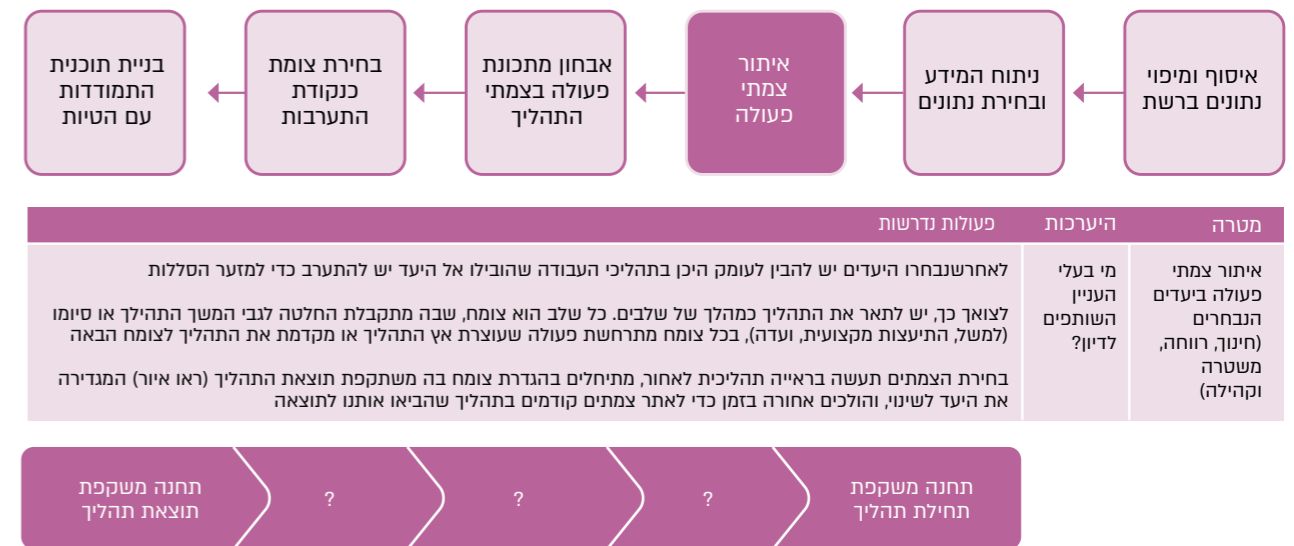
#### המלצות לפעולות מקדמות לבחירת יעדים

ללכת עם הרשות: עם התקדמות השיח על היעדים, התגבשה הבנה שהתחום הרלוונטי לעיסוק בהטיות בכל הרשויות הוא חינוך. בתחומים האחרים לא היו שותפים שנכונים להכנס לתהליך, הן בגלל תהליכים מקבילים שהם מעורבים בהם (רווחה) והן בגלל תשתית עירונית שלא התאימו (רווחה, שיטור קהילתי). מתוך ההבנה הזאת התמקדנו בחינוך הפורמלי והבלתי פורמלי, בשלושה יעדים: מצויינות במתימטיקה, עידוד מנהיגות צעירה, וצמצום הפניות יתר לחינוך המיוחד. מתוכם כל ארבע הרשויות בחרו ביעד הלאומי של מצויינות במתימטיקה, שתי רשויות בחרו במנהיגות, ושתיים בחינוך המיוחד.

#### 5. מיכוי צמתי ההחלטה ביעד שנבחר

**רציונל ע"פ המודל:** בכל אחד מהיעדים שייבחרו, יתבצע מיכוי מפורט של צומתי ההחלטה, כדי לאתר את המוקדים שבהם מתקבלות ההחלטות המובילות להסללה. כלי המיכוי כולל הנחיות מדויקות ביחס לאופן מיכוי צומתי ההחלטה.

## שלב ג' | איתור צמתי פעולה בתהליך: איך הגענו למצב שדורש שינוי



## מבחן המציאות

לאחר שהועדה בחרה את התחום והיעד (חינוך/ רווחה/ קהילה/ שיטור) שבו נעסוק, מיפוי הצמתים נעשה על ידי אנשי המקצוע בתחום.

בכל הערים אחרי שנבחרו היעדים קמו צוותים מקצועיים יעודיים לכל יעד: הבנו שאת המיפוי לצמתי קבלת החלטות יכולים וצריכים לעשות אנשי מקצוע שמכירים את הנושא לפרטיו וידעו לפרק אותו לשלבים. צוותים אלו כללו דמויות נוספות משמעותיות כמו מנהלי מחלקות ברשות, מומחים ואנשי מקצוע שעובדים בשטח: מתי"א, גננות ועוד. צוות זה היה צריך לעבור שוב תהליך של למידה על הטיות, הכשרת לבבות, איסוף והתבוננות על הנתונים באופן ממוקד ליעד, ובאופן ממוקד לצמתים שמוכו.

לדוגמא: בחינוך המיוחד הוקם תחילה צוות בשיתוף עם המתי"א, לאחר שדייקנו את נקודת ההתערבות לגיל הרך, הצטרפו מפקחות ומדריכות פדגוגיות בגיל הרך בחינוך הרגיל, שחלקן עובדות עם הגננות בשטח. הן ידעו לאתר את הצמתים, לדייק אותם לבחור את נקודת ההתערבות, לאסוף ולקרוא את הנתונים, ולהגדיר מהו הכלי שהיו רוצות לפתח כדי להתמודד עם הטיות, ולהוסיף אותו לסל הכלים שלהן.

## המלצות לפעולות מקדמות בשלב מיפוי הצמתים

מודל ספיראלי ומתפתח וכולל למידה על הטיות, איסוף נתונים והתבוננות עליהם, טיפול בהתנגדויות ודיונים לבחירת הצומת. בכל שלב עובדים מול צוות אחר ומביאים אליו את התובנות וההנחיות של הצוות הקודם, לפיכך, התהליך של הלמידה, הרתימה והדיון בפערים מתחיל בכל פעם מחדש. זהו תהליך ארוך, הכולל מעבר דרך בעלי תפקידים רבים עד שמתאפשר להגיע ל"משתמשי הקצה", אולם כיוון שאנו עוסקים במערכות עירוניות, הוא מחייב המציאות. אי אפשר להכנס לבית ספר ולעבוד עם הצוותים ללא תהליך מוסדר, מוסכם ומתואם, בשיתוף ובאישור של הרשות.

בכל צוות מקצועי נאספו נתונים כדי לדייק את תמונת הצומת, והתמונה קיבלה רזולוציות נוספות. כשהגענו לבחירת נקודת ההתערבות בצוותים המקצועיים, היתה לנו תמונה רחבה ומפורטת, ומעורבות של כלל הגורמים במערכת, שאפשרה בחירה של צומת והתמקדות בו. בלקח שנה וחצי בפיילוט להגיע לאנשים שיפתחו את הכלי, יטמיעו אותו וירגישו את השפעתו על עבודתם ועל עצמם.

דוגמא לתהליך עבודה עם צוותים בנושא העלאת אחוזי התלמידים יוצאי אתיופיה הלומדים 5 יחידות מתימטיקה:

1. הצגה בפורום חינוך עירוני ובחירה של היעד
2. הקמה של צוות נציגות מנהלים מבתי הספר, ע"י מנהלת מחלקה שש שנת, בשילוב אחראי פרויקטים בחינוך, פיקוח מדריכה ארצית של "הדרך החדשה" במשרד החינוך, רכזת מתימטיקה מחוזית ומתכלל.
3. מפגש למידה סדנאי לצוות ותכנון משותף של מהלך עירוני של הטמעת הנושא והצגתו לכלל מנהלי בתי הספר בעיר
4. הצגה משותפת של הנושא לכלל מנהלי בתי הספר התיכונים ורכזות מתימטיקה: הצגה של הנתונים העירוניים והפערים, הרצאה על הטיות וסדנה חווייתית מונחית שחיברה את המשתתפים לנושא מזווית אישית, מקצועית ועירונית. בחירה של בתי הספר המעוניינים להצטרף לתוכנית.
5. במקביל - עבודה מול פורום רכזי מצויינות בעיר (התקיימה פגישה אחת) לחיבור ויידוע של רכזי המצויינות, כמי שיקחו חלק בצוותי בתי הספר בשלב הבא.
6. פגישות עם כל אחד משלושה בתי ספר התיכונים שבחרו להצטרף לתוכנית, מעבר על נתונים בית ספריים, דיוק התהליך ומיקוד הצמתים להתערבות.

## דוגמה מזירת הרווחה | היעד: צמצום שיעור הילדים המופנים למסגרות חוץ כיתתיות



על בסיס המיפוי, ייבחרו וינותחו הצמתים להתערבות. בחירתם תעשה על פי היקף ההסללות הנובעות מכל צומת, התערבויות אחרות שכבר פועלות לגבי אותה הצומת ומוכנות הגורמים המעורבים בצומת לקחת על עצמם את ההתערבות. לאחר אישור צמתי ההתערבות שנבחרו, יעבור הצוות לשלב הניתוח המפורט של כל צומת ובניית תוכנית ההתערבות.

7. הקמת צוותים יעודיים בכל בית ספר, בשיתוף המדריכים הבית ספריים של התוכנית הממשלתית (הדרך החדשה) לפיתוח כלי להתמודדות עם ההטיה שזוהתה בצומת, בראייה שש שנתית.

בערים הקטנות - התהליך ההדרגתי חזר על עצמו אולם מטבע הדברים בהיקף קטן יותר וממוקד בצוותי בית הספר.

## 6. בחירת הצומת רציונל ע"פ המודל

בניית תוכנית ההתערבות הרשותית תבסס על מיפוי וניתוח של צומתי ההחלטה ובחירה מתוכם של צומת להתערבות. בצומת ההחלטה תיבנה תוכנית התערבות המבוססת על המודל.

### מבחן המציאות

בחינת ובחירת הצומת נעשתה בצוותים המקצועיים של כל יעד. ניתוח הצמתים ע"פ השאלות שבמודל (ר' בפרק תוכנית ההתערבות) לא נעשה על כל הצמתים שאותרו בתהליך, כיוון שהדבר חייב השקעת זמן רב ופניות שלא היתה לצוותים המקצועיים. הצוותים ידעו להצביע על הצומת או הצמתים הקריטיים לשינוי מתוך נסיונם המקצועי והיכרות עם תמונת המצב. בהמשך, ההתמקדות בשאלות העומק התרכזת בנקודה זאת.

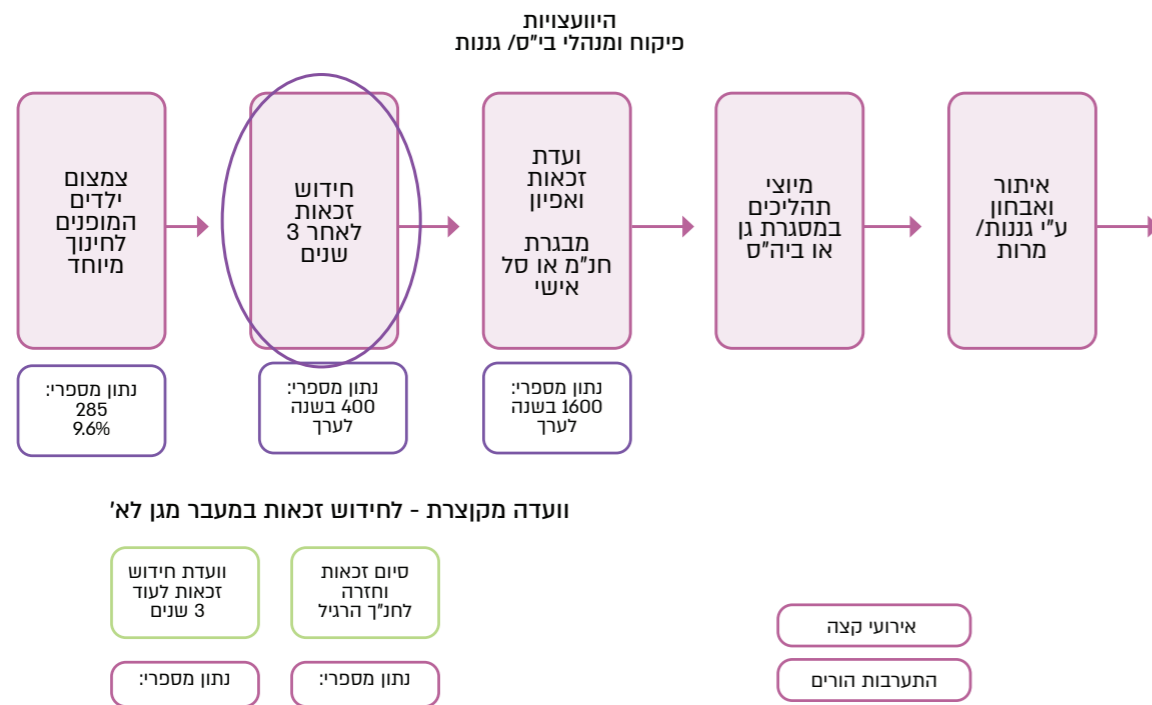
לצד השאלות שמכוונות לבדיקת ההטיה בצומת, אספנו נתונים רלוונטיים. אלה סייעו לבחור צומת ותיקפו את ההחלטה לבסס עליה את תוכנית ההתערבות.

## דוגמאות לתהליך עבודה - מהיעד ועד נקודת ההתערבות

### דוגמא 1: הפניות לחינוך מיוחד

1. היעד שנבחר: צמצום הפניות יתר של תלמידים יוצאי אתיופיה למסגרות של החינוך המיוחד. יעד זה נבחר ע"י הוועדה הרשותית/ פורום חינוכי, בעקבות התבוננות בנתונים המעידים על פערים משמעותיים בהפניות של יוצאי אתיופיה.
2. מיפוי הצמתים נעשה בצוות המקצועי שכלל פיקוח חינוך מיוחד ורגיל, רכזות, מנהלת המתי"א, מתכללת ומנהלת מח' חינוך מיוחד ברשות. צוות זה בחר את הצומת להתערבות.
3. הצומת שנבחר: מעבר מגן חינוך מיוחד לכיתה א'.  
בבחירת הצומת נשקלו היבטים שקשורים לדרכי התנהלות ועבודה, למנגנונים הממוסדים, לאופן קבלת ההחלטות, לעיתוי שלהן ומי מקבל אותן. בצומת זו:
  - בחירה בנקודת ההשפעה הקריטית ביותר: צומת בנקודת מעבר משמעותית שבה ניתן לבצע עצירה לצורך קבלת החלטה על שיבוץ/ שיבוץ מחדש. השיבוץ של ילד בגן לחינוך מיוחד הוא ל - 3 שנים. במעבר בין גן ל - א אין עצירה לצורך בדיקת התאמה מחדשת.
  - זיהוי של מנגנון שמשמר הפנית יתר: תלמידי החינוך המיוחד ממשיכים במסלול זה באופן כמעט אוטומטי שלוש שנים, וגם אחרי 3 שנים הזכאות מתחדשת לרוב, אלא אם ישנה דרישה מצד ההורים או מורה שמחזיקה בתפיסה חינוכית, מאמינה בתלמידים ויודעת להפעיל בהתאם את המערכת.
4. הניתוח שהתבסס על שאלות המיפוי, ועל ניתוח הנתונים עירוניים, התחבר למידע המקומי הקונקרטי ביחס לקבלת ההחלטות בצומת: איך מתקבלות ההחלטות לגבי שיבוץ מחדש בחינוך המיוחד/ רגיל? ע"י מי? האם ישנם ילדים שהופנו מח"מ לחינוך הרגיל? אם כן כמה?

## נתניה - יעד לאומי: צמצום מס' הילדים יוצאי אתיופיה המופנים למסגרות של החינוך המיוחד



### דוגמא 2: מצוינות במתמטיקה

1. היעד שנבחר: העלאת אחוז התלמידים יוצאי אתיופיה הלומדים במסלולי מצוינות במתמטיקה יעד זה נבחר ראשית כיעד כללי על ידי הוועדה הרשותית לשילוב יוצאי אתיופיה
2. מיפוי הצמתים נעשה על ידי צוות יעודי שכלל שתי מנהלות בתי ספר חט"ב ותיכון, יועצת, רכזת מתימטיקה עירונית, מנהל אגף החינוך, מנהלת מח' נוער, נציגות של החינוך הב"פ, המתכללת, מנהל בי"ס למחוננים, הפיקוח של הדרך החדשה והיועצת המלווה.
3. צוות זה דייק את היעד הרשותי והתאים אותו לצרכים העירוניים. הצומת שנבחר: מעבר מבי"ס יסודי למסלול מצוינות בחטיבת הביניים. איתור תלמידים מצטיינים במתימטיקה כבר בסוף כיתה ו' כדי שישתלבו במסלולי מצוינות מתימטיקה בחטיבה.
4. בבחירת הצומת נשקלו היבטים שקשורים לדרכי התנהלות ועבודה, למנגנונים הממוסדים, לאופן קבלת ההחלטות, לעיתוי שלהן ומי מקבל אותן. בצומת זו:
  - בחירה בנקודת ההשפעה הקריטית ביותר: הנתונים העידו שתלמידים יוצאי אתיופיה לא נמצאים במסלולי מצוינות שלומדים בהם מתמטיקה ברמה גבוהה, שהן כיתות שמנבאות המשך הצלחה בביה"ס התיכון. לנוכחותם של תלמידים יוצאי אתיופיה בכיתות מצוינות ישנה השפעה על מערך הציפיות והתפיסות של המורים כלפי תלמידים יוצאי אתיופיה, גם אם התפיסה לא תמיד מודעת.

**יעד מקומי: העלאת % בני נוער ישראלים יוצאי אתיופיה במועצת הנוער העירונית**



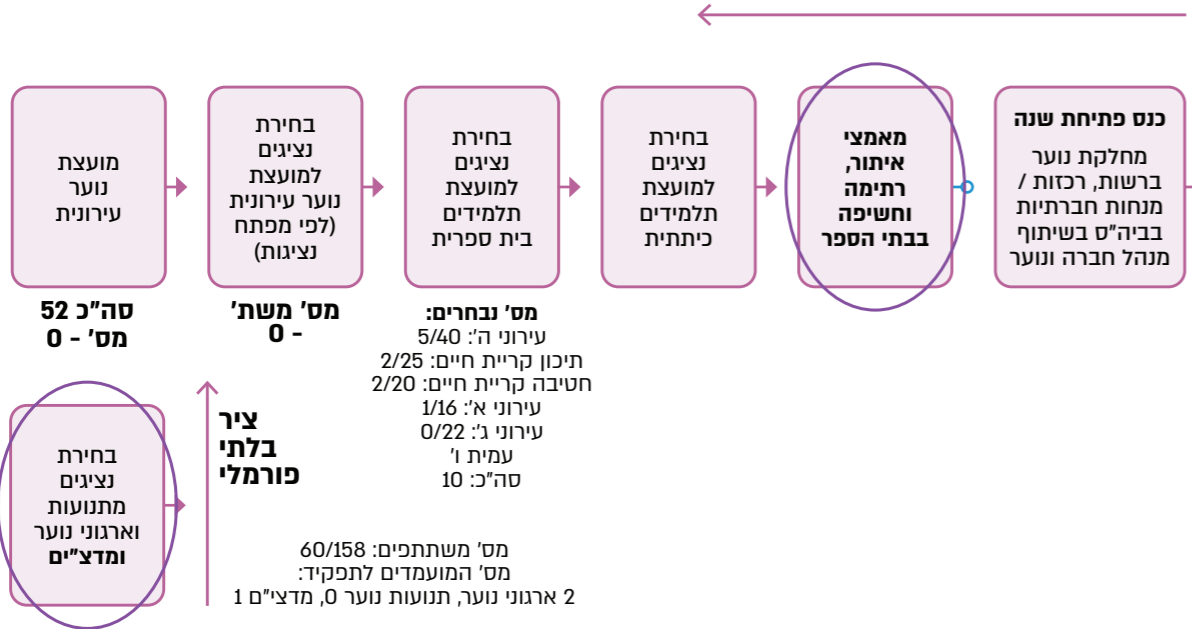
הנתון - מסמן את היקפי הפעילות המתקיימים בצומת במשך שנה

בנוסף, התפיסה העצמית של התלמידים משתנה כתוצאה ממיקומם במסלולי מצויינות ומהטית אישוש הסטריאוטיפים: נבואה שמגשימה את עצמה- אם אני לומד במסלול מצויינות אני ראוי, אני במקום הטבעי עבורי, ואני מהווה רול מודל עבור תלמידים נוספים בקהילה. המודל שמהווים תלמידים אלה משמעותי במיוחד כיוון שהוא מייצר אדוות השפעה ארוכות טווח על תלמידים יוצאי אתיופיה אחרים, על מורים ועל כלל התלמידים. הם סוללי דרך עבור תלמידים נוספים בשנתונים הבאים.

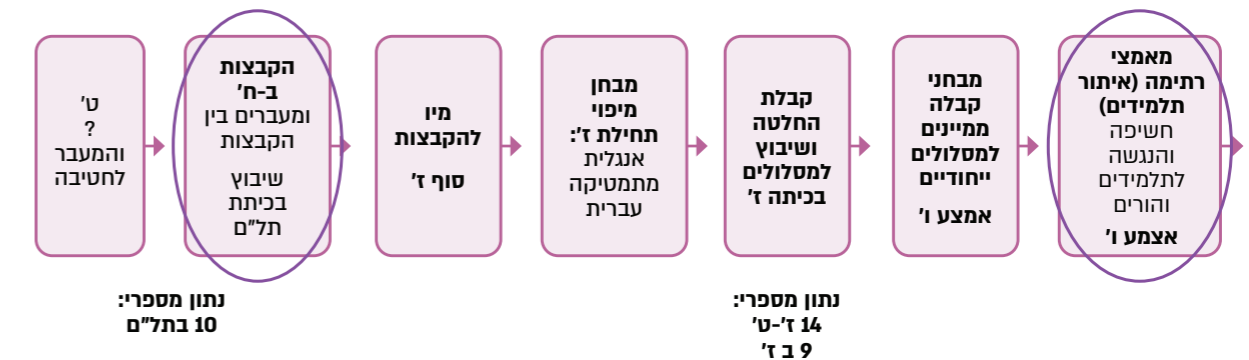
- זיהוי של מנגנון ממיין שדורש התאמה: במסלולי המצויינות נמצאו תלמידים יוצאי אתיופיה בודדים. מנגנון האיתור של בית הספר מחייב מעורבות אקטיבית של ההורים, שילדיהם מקבלים הזמנה למיונים באמצע כיתה ו. על היועצות לייצר קשר ותקשורת אישית עם ההורים והתלמידים, כדי לזהות את התלמידים עם הפוטנציאל המתאים, להכווין אותם ולדאוג שיגיעו למיונים. הכלי שנרצה לייצר בצומת הוא תוספת למנגנון העירוני הקיים לאיתור תלמידים אלה, והפעלה שלו בתיזמן הנכון.

**חיפה - יעד רשותי: העלאת % בני נוער ישראלים יוצאי אתיופיה במועצת הנוער העירונית**

**ציר פורמלי**



**יעד רשותי: הגדלת מס' הילדים יוצאי אתיופיה מצויינים בחט"ב: מסלולים יחודיים, מתמטיקה 4-5 אנגלית 4-5 (יבנה)**



**דוגמא 3: מנהיגות בחינוך בלתי פורמלי**

היעד שנבחר: העלאת אחוז התלמידים יוצאי אתיופיה בעתודות מנהיגות.

היעד נבחר על ידי מח' החינוך בפורום החינוכי, והשתלב בתפיסה עירונית של "החינוך השלם" ושמה דגש על מנהיגות בתחום הבלתי פורמלי.

מיכוי הצמתים: נעשה על ידי מנהלת מח' נוער, רכזת תחום מנהיגות ורכז תנועות הנוער ברשות. בשיח המשותף הובהר כי היעד מורכב משני דגשים עיקריים:

בתהליך מיכוי הצמתים הובן שישנם שני מנגנונים לבחירת נציגים למועצת נוער עירונית. אחד קורה בבתי הספר והשני בתנועות הנוער.

הצומת שנבחר: בחירת נציגים למועצת הנוער העירונית מתוך ערוצי הזנה בחינוך הפורמלי וב"פ.

מתוך ההתבוננות במיכוי הצמתים הובן שיש ליצור מנגנון נוסף חדש, לבחירת נציגים מתוכניות המדצ"ים,

1. העלאת אחוז הנוער יוצאי אתיופיה במועצת הנוער העירונית

2. העלאת אחוז נוער יוצאי אתיופיה בתפקידים משמעותיים בתוכניות מדצ"ים, תנועות נוער וארגוני נוער.

שבהן ישנם יוצאי אתיופיה בשיעורים גבוהים הרבה יותר מבמסגרות האחרות (ככל הנראה כיוון שהתוכנית פועלת בשכונות, וכוללת רכזים ומדריכים שהם יוצאי אתיופיה).

לראשונה, התקיימו בחירות בתוכנית המדצ"ם. נבחרו שלושה מתוכם אחד יוצא אתיופיה. למרות שהוא בחר לא להכנס למועצה בסופו של דבר, ישנה חשיבות לתהליך זה שאיפשר את הבחירה, וחשיבות לשמירה על התהליך בתוך מנגנון עבודה שנתי סדור שיעניק את ההזדמנות השווה ליוצאי אתיופיה גם בעתיד.

## 7. תוכנית ההתערבות

תוכנית ההתערבות לא נכללה במודל המקורי, אלא עוצבה על פי היעדים שנבחרו והמטרות בכל רשות. מטרת התוכנית: התבוננות משותפת בתמונת מצב בית ספרית או ארגונית, זיהוי משותף של נקודות התערבות לצמצום הטיות, ופיתוח כלים מקצועיים ממוקדים בכל נקודת התערבות.

התוכנית כללה התייחסות לאנשי המקצוע כפרטים, וכאנשי מערכת הפועלים בתוך מנגנון.

התייחסות זו מעוגנת בתפיסה שאנשי המקצוע הינם שותפים מלאים לתכנון ההתערבות בעניינם, הם מקור הידע הטוב ביותר להבנה של הפערים, לתכנון ולפיתוח הכלים שבהם יעשו שימוש. לאנשי המקצוע יש כוחות ודרכי התמודדות שאותן רצוי ללמוד ולחזק.

### מרכיבי התוכנית

- מפגש ראשון לכלל המורים בבית הספר/ אנשי המקצוע בתחום, ליצירת הזדהות, הבנה, שפה משותפת וגיבוי ארגוני למהלך.
- שלושה או ארבעה מפגשי פיתוח עם צוותים מקצועיים יעודיים בכל תחום שנבחר, לפיתוח כלים מקצועיים והסדרת מבנים ארגוניים בנקודת ההתערבות.

### תהליך מול הצוות המקצועי בבית ספר צוות מתמטיקה / חינוך מיוחד / חינוך בלתי פורמלי

מפגש התנעה בחדר המורים  
מהן הטיות ולמה חשוב להתמודד איתן

מפגש עבודה צוות מקצועי 1  
הבנת תמונת המצב ומעבר על נתונים

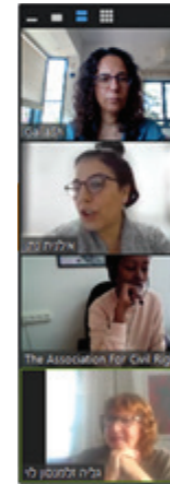
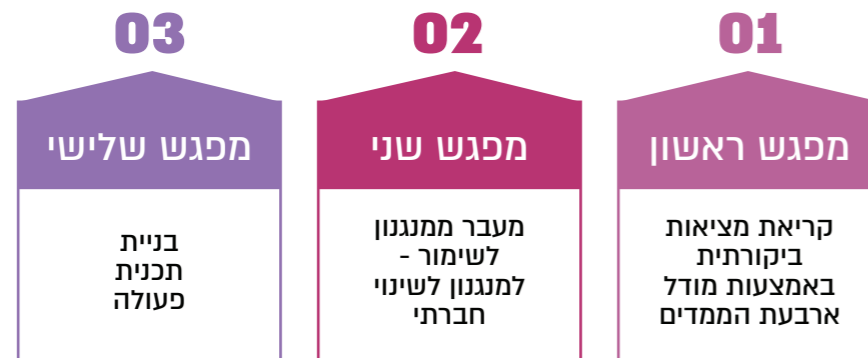
מפגש עבודה צוות מקצועי 2  
מיפוי התהליכים ובחירת צומת התערבות

מפגש עבודה צוות מקצועי 3  
בניית בסיס לתוכנית עבודה

מפגש עבודה צוות מקצועי 4  
פרקטיקה מקצועית חלופית



## התהליך המשותף



### שתפו בתובנות משמעותיות בעקבות המפגש הקודם

### פיתוח ואימוץ של כלים מקצועיים

הטיות נעזרות במידה שווה ברמזים פנימיים (התפיסות והאמונות שלנו) וחיצוניים - הסיטואציה שבה אנו פועלים. מקובל להתמודד עם הטיות והשפעותיהן השליליות על קבלת החלטות באמצעות שני כלים מרכזיים: האחד, שינוי עמדות ותפיסות - בו התמקדנו במפגשי הפתיחה לכלל מליאת המורים, והשני, שינוי במבנה קבלת החלטות במערכת שבה מתקבלות ההחלטות. המפגשים עם הצוותים המקצועיים התמקדו בשינויים במערכת.

### מפגש ראשון - קריאה ביקורתית של המציאות באמצעות מודל ארבעת המימדים

תוכנית ההתערבות, שהיא יישום של המודל להתמודדות עם הטיות, מתייחסת לנקודות המבט האישי, המערכתי והסביבתי, מפרקת אותן לגורמים, ובונה כלים חדשים שייצרו סביבות מיטיבות יותר. על מנת להצליח לראות את כל המימדים ולעבוד איתם, המודל המארגן שאתו בחרנו לעבוד הוא מודל ארבעת המימדים. מודל זה מאפשר לקבל תמונה רחבה של הגורמים המשפיעים והמחוללים הטיות: גורמים פנימיים, מערכתיים וסביבתיים. העבודה עם המודל איפשרה פירוק של תהליכי העבודה לממדים השונים, והתבוננות דרכם על המנגנונים, הנהלים, הדפוסים ועל תהליכי קבלת החלטות.

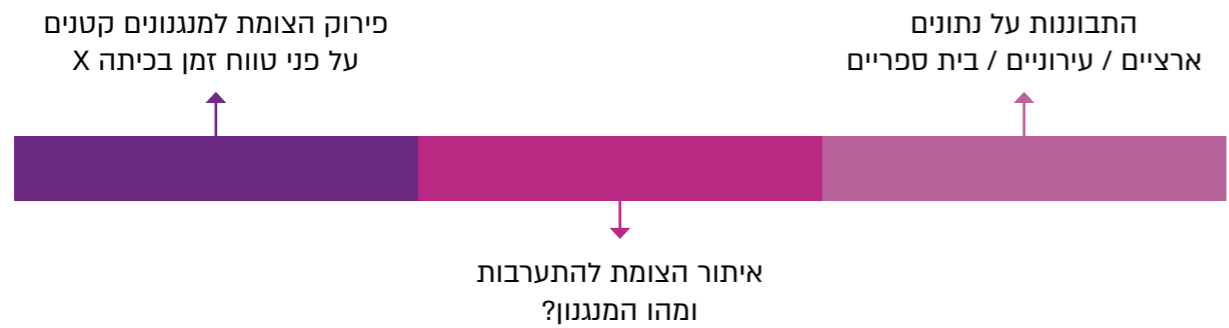
- יחסי הכח בין התלמידים לבין עצמם ובין המורה לכיתה - הכיתה אינה מרחב סטרילי, היא מיקרוקוסמוס של החברה.

במפגשי הפיילוט עם הצוותים המקצועיים שאלות אלו היו ברקע, גם אם לא עסקנו בהן באופן ישיר. הן עלו מתוך הדיון על המנגנונים, ונותבו למהלכים במימד המוסדי.

מוסדי: נקודת המבט המוסדית מספקת התבוננות על מנגנוני הפעולה של המערכות: תקנים, מכסות, אופני התנהלות, תהליכי קבלת החלטות ועוד. כעמים רבות המנגנונים הם המשמרים את הנראטיבים הדומיננטיים, כמו: כיתת מחוננים, הקבצות, כיתות ייחודיות, מנגנוני איתור ועוד. היכולת להתבונן במבט על על המנגנונים היא שמאפשרת להטיל בהם ספק, ולשאול עליהם שאלות, כמו: האם המנגנון הוא חסם שמקבע או מאפשר מוביליות. זהו שיח שכמעט לא מתקיים בשגרת החיים בבית הספר, הממוקדת יותר בתלמידים ופחות במבנים.

**מפגש שני ושלישי**

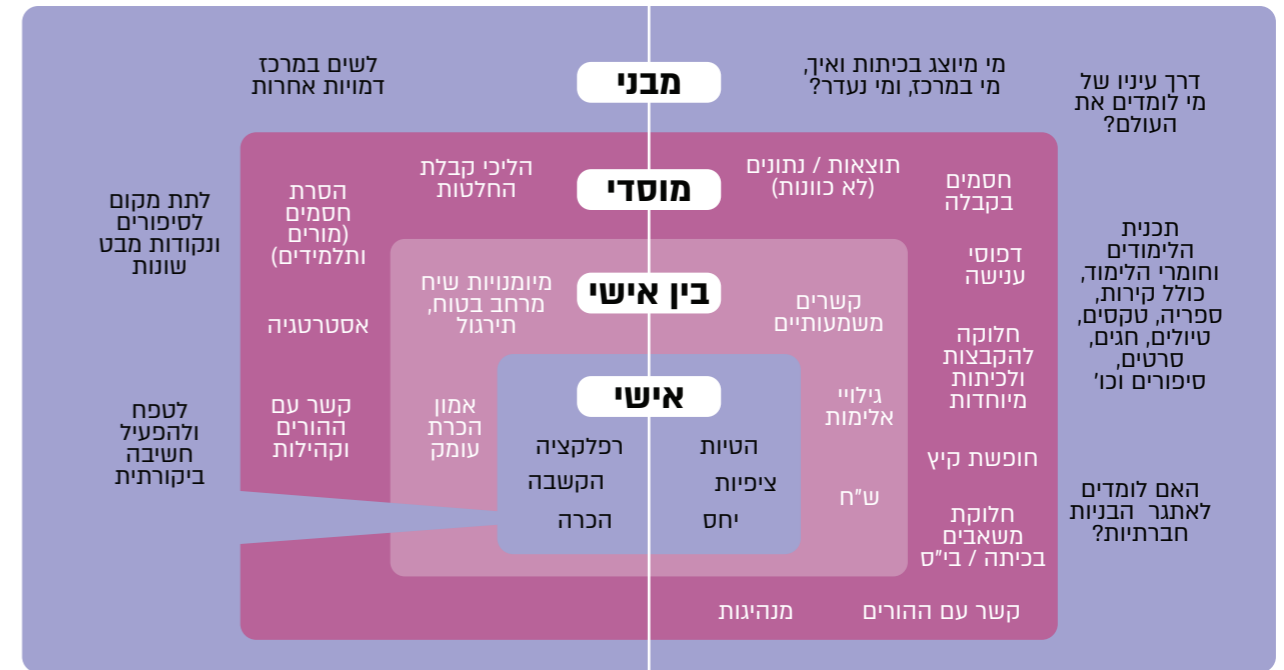
**מפגש שני - עבודה במימד המוסדי**



- התבוננות על הנתונים הבית ספריים  
**תמונת מצב** | התבוננות על נתונים, המימד המוסדי



**מודל ארבעת המימדים במרחב החינוכי בבית הספר**



בונוה, ג' (2023) איך מפרקים הבנייה חברתית? מודל להתמודדות עם גזענות במרחב החינוכי, בתוך מ' איצק (עורכת), שיעור לחיים: חינוך נגד גזענות מבעד לעדשה רחבה. תל אביב: האגודה לזכויות האזרח בישראל

אישי: בעבודה על המימד האישי עם הצוותים המקצועיים, מטרת ההתערבות היא להבין מהי העמדה האישית שממנה הם פועלים. להביא את ההטיות והדעות הקדומות למודעות, על מנת לבדוק האם וכיצד הן משפיעות על האופן בו הם פועלים, ולשנות אותם. המימד האישי כולל בירור של תודעה גלויה וסמויה, הבנה מהן הציפיות שלי וכיצד הן מנווטות את ההתנהגות שלי.

בכדי להשיג מטרות אלו, הדגש שניתן לאורך השיח עם הצוותים הוא שעלינו להיות סלחניים כלפי עצמנו, כדי לאפשר רפלקציה אמיצה וכנה שתאיר לנו היבטים עצמיים שלא ראינו קודם. חשוב לחזור ולהזכיר שלא בחרנו בהטיות ובדעות הקדומות, אלא למדנו והפנמנו אותן מבלי שנשאלנו. מרגע שנביא אותן למודעות, יש לנו את האפשרות לבחור ולהבין: מה חשוב לי שיהיה שם? לאן הייתי רוצה שהמציאות תתפתח?

תהליך פנימי זה של התמודדות עם ההטיות, המשיך להתקיים ברמה האישית אצל משתתפי המפגשים, במקביל לעיסוק במבנים המערכתיים שהם מעורבים בהם, בחלוקת משאבים, בקבלת החלטות על מסלולים וכו'. תהליך פנימי זה קיבל נוכחות ונתן תוקף להחלטות המקצועיות שהתקבלו.

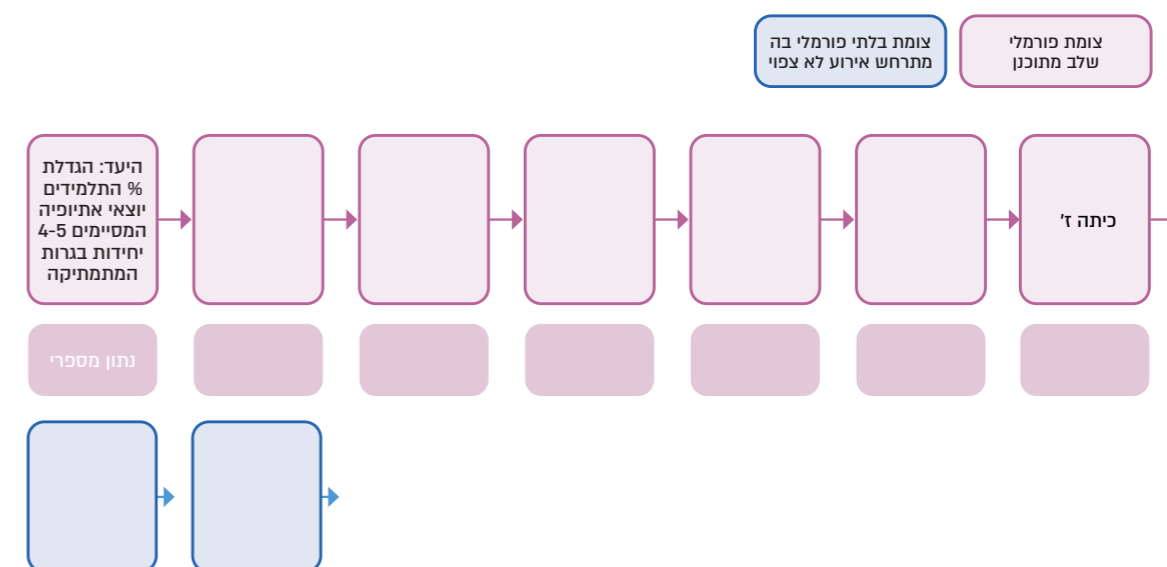
בין אישי: פיתוח אמפתיה, יצירת הזדמנויות להכרות מעמיקה, הגברת המוטיבציה ועידוד שיתוף פעולה יכולים לסייע בהפחתת הטיות ומיקרו-אגרסיות על בסיס זהות. אינטראקציות בינאישיות דורשות בדיקה ובירור של מערכות היחסים ודפוסי התקשורת, ולמידה מהן.

**דוגמאות לשאלות בסיס שבוחנות ומפרקות את המימד הבין אישי:**

- מהי ההשפעה שיש למורים על תהליכי הלמידה של תלמידים?
- כיצד התודעה הגלויה והסמויה משפיעות על מערכת היחסים?
- כיצד נזהה את הפער בין התודעה הגלויה לזו הלא מודעת?

- איתור צמתי החלטה

**איתור צומת להתערבות** | ציון דרך משמעותי בו מתקבלות החלטות  
**היעד הנבחר:** הגדלת % התלמידים יוצאי אתיופיה המסיימים 4-5 יחידות בגרות המתמטיקה



- מיכוי של המנגנונים הפועלים בצומת

**פירוק הצומת למנגנונים קטנים על פני טווח זמן - כיתה X**  
**המימד המוסדי: חסמים, נתונים, קבלת החלטות, חלוקה להקבצות**

1. האם יש תהליכי מיון המתרחשים לפני העליה לכיתה X?
2. אתרו את המנגנונים העיקריים בהם מעריכים את ביצועי התלמידים והתלמידות המהלך כיתה X. מה קורה בכל שלב?
3. כיצד מתקבלות החלטות? ההליכים השונים, קיטריונים ואיזה דילמות עולות?
4. כיצד נראה התהליך על פני השנה כולה? והאם ישנה בקרה על תהליכי קבלת ההחלטות?
5. באמצעות אילו מבחנים או כלי הערכה נעשית החלוקה להקבצות?
6. האם החלוקה להקבצות נעשית על פי הערכת ביצועים על פני תקופה? איזה קריטריונים נכללים?

- בחירת צומת להתערבות

**שאלות מסייעות לקבלת החלטה לגבי כל שלב משמעותי**

1. מי מקבל את ההחלטה? מי השותפים? מי לא שותפים לתהליך?
2. מהו המידע הזמין עבורכם?
3. מהו הנוהל לקבלת החלטה?
4. איך מתקבלת החלטה בפועל? קריטריונים ודילמות?
5. מה קורה אם לא מתקבלת החלטה?
6. האם ישנה בקרה על ההחלטה?
7. עוד שאלות שחשוב שנשאל ונענה עליהן?

- ארגון של המנגנונים על פני ציר זמן, והבנה מהם המנגנונים הקיימים בפועל, ומהם המנגנונים הרצויים

**בחירת מנגנונים**  
**שיבוץ להקבצות במתמטיקה בסוף כיתה ז'**

1. מתוך המנגנונים שאיתרנו איזה מהם מופעלים בשטח ואיזה מנגנונים "על הנייר"?
2. על מה יש לנו שליטה ועל מה אנחנו יכולים לקחת אחריות?
3. מהם המנגנונים שאם נעשה בהם שינוי ניצור השפעה גדולה יותר?
4. מהם המנגנונים עם הסיכויים הגבוהים ביותר ליישום?

תחילת כיתה ז'	אמצע כיתה ז'	סוף כיתה ז'	תחילת כיתה ח'	אמצע כיתה ח'	
					מנגנונים קיימים
					מנגנונים רצויים

מתוך זיהוי של המנגנונים ובחינה ביקורתית שלהם, הבנו מה תומך בדפוס החשיבה והפעולה ומשמר מציאות, ואילו שינויים במבנים נדרשים כדי ליצור מציאות חדשה. ככל שהמנגנונים יהיו קונקרטיים יותר, ניתן יהיה לשנות את כיוון הפעולה שלהם משימור לשינוי באופן יותר ברור.

בתום שלב זה, התקיים סיעור מוחין לגבי חלופות: כיצד ניתן לעשות את הדברים בצורה אחרת, על מנת לייצר תוצאה שוויונית יותר / הוגנת יותר / כזו שתיתן יותר מקום והזדמנות לתלמידים יוצאי אתיופיה?

התוצאה היא תוכנית פעולה שמשכללת מנגנון קיים או יוצרת מנגנון חדש

מבני: בביה"ס שולטים נראטיבים דומיננטיים שקשורים בקהילות השונות שמרכיבות אותו. בספרי הלימוד ישנה שפה, תוכן ויצוגים שמספרים סיפור מסויים, ומייצגים תפיסות מקובלות בסביבה שבה עובדים. אלה יוצרים הבניה שמתקבעת לגבי קבוצות זהות שונות כמו למשל: "לקבוצה זו יש מח מתימטי ולזו אין". על מנת להבין את המימד המבני אפשר לשאול מי כתב את הנראטיבים המקובלים, מי מרוויח מהם, מי נעדר מהם.

**דוגמאות לשאלות שנשאלו במימד המבני**

- איזה נרטיבים דומיננטיים אתם מכירים על מתמטיקה?
- מי יכול להצליח בלימודי מתימטיקה 5 יחידות?
- אם אנחנו יוצאת מנקודת הנחה שהצלחה במתמטיקה אינה עניין ביולוגי – (והמחקר מאשש זאת) אז איך אנחנו מסבירים את הייצוגים או תת ייצוגים של קבוצות שונות בחברה וההצלחה שלהם במתמטיקה?
- בבית הספר שלכם- איך אפשר להסביר את האחוזים הגבוהים של יוצאי אתיופיה בכיתות מב"ר ואתגר?
- מי נעדר ממסגרות המצויינות? מה הסיבות לכך?
- מי נמצא במסגרות החינוך המיוחד? איך אפשר להסביר את האחוזים הגבוהים של יוצאי אתיופיה שמופנים לכיתות אלה?
- איך נתפסת קבוצת התלמידים יוצאי אתיופיה על ידי המורים בביה"ס?
- איך נתפסת קהילת יוצאי אתיופיה בביה"ס?
- אילו ארועים מרכזיים עיצבו את התפיסות ואת הקשר, התקשורת ורמת האמון של קהילת יוצאי אתיופיה וביה"ס זה ביחס לזה?

**דגשים לשיח אפקטיבי עם הצוותים המקצועיים**

- שימוש בשאלות רפלקטיביות לאורך שלבי הקשר השונים (היכרות, גיבוש תוכנית). ובכך לייצר דיאלוג שתהיה בו למידה והקשבה הדדית.
- אימוץ דפוס חשיבה מתפתח (בניגוד לדפוס מקובע) - איתור כוחות ושימוש בהם באמצעות מתן משוב בונה וחיובי על רמת הביצוע ביחס לנקודת ההתחלה ועל המאמץ שהשקיעו במקום על ההישגים והיכולת.
- בניית תוכנית התקדמות יחד.

- בניית תוכנית פעולה לטיוב מנגנון קיים או הקמת מנגנון חדש

**המנגנון הנבחר:**

**מטרה:** הגדלת מספר התלמידים יוצאי אתיופיה בעמ"ט, ובהקבצות של 4-5 יחידות

שאלה	מנגנון כמענה לשאלה	פעולות תומכות לפני ואחרי	מיקום על ציר הזמן	מי אחראי לביצוע
מי נכנס?				
איך בוחרים?				
מי ילמד בתגבור בקיץ?				
מי השותפים?				
מה התכנים?				
גיוון פדגוגי?				
לאן משובצים התלמידים בסוף התהליך / התגבור? וכיצד מתקבלת ההחלטה?				
מה עלינו לעשות בהמשך כדי לשמר את ההישג / הצלחה?				

נתניה - תיכון ריגלר (ט'-י"ב)	
העלאת מס' התלמידים יוצאי אתיופיה הלומדים 4-5 יחידות מתמטיקה	יעד
שיבוץ תלמידים להקבצות א' במתמטיקה בתחילת כיתה ט' (אחרי החגים)	צומת להתערבות
איתור ילדים יוצאי אתיופיה ובכלל בעלי יכולות חשיבה לוגית מתמטית במחצית שנייה של כיתה ח'.	מנגנון 1 (חדש):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. הכשרת צוות מורי מתמטיקה (תיכון וחטיבה) - במטרה להתנסות ולפתח יחד תוכנית חוויתית העוסקת בחשיבה לוגית מתמטית לתלמידי שכבה ח', וכלי הערכה מגוונים. הכשרה ע"י גוף חיצוני מתאים.</li> <li>2. 3 ימי התנסות חוויתיים העוסקים בחשיבה לוגית מתמטית לכל תלמידי ח'.</li> <li>3. איתור תלמידים בעלי יכולות חשיבה לוגית מתמטית, לשילוב במכינת הקיץ</li> <li>4. שיחות אישיות עם תלמידים והורים מתאימים - בניית תמונת עתיד ומחויבות אישית</li> <li>5. שיבוץ והפניית הילדים לתגבור במכינת קיץ להשלמת פערים לימודיים.</li> </ol>	תוכנית פעולה:
מכינת קיץ - תגבור לימודי לתלמידים שאותרו כבעלי יכולת בסדנה, בסוף ח' לקראת מעבר לכיתה ט', טרום שיבוץ להקבצות א' במתמטיקה.	מנגנון 2 (חדש):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. תכנון ופיתוח המכינה כולל מפגש עם דמויות משמעותיות / סיור</li> <li>2. כלי הערכה מגוונים - הגשת עבודות בתום כל פרק למידה ועבודת גמר מסכמת</li> </ol>	תוכנית פעולה:

רפלקציה על התהליך	
מה עזר לנו לבצע את התכנית?	
מה הפריע או הווה חסם להוציא לפועל את התכנית?	
מה חסר לנו כדי לבצע את התכנית?	
מה מהשינויים שבצענו שעזרו להגדיל את מספר התלמידים והתלמידות יוצאי אתיופיה ובכלל להתקבל לעמ"ט / הקבצה א'?	
מה לא עבד ומדוע?	
מה עלינו לעשות כדי להמשיך את העבודה בחודש / רבעון הבא ב-ט'?	

### תוצרי העבודה ברשויות: יעדים, צמתים, מנגנונים ותוכניות עבודה

נתניה - תיכון גוטמן (ד'-י"ב)	
העלאת מס' התלמידים יוצאי אתיופיה הלומדים 4-5 יחידות מתמטיקה	יעד
שיבוץ לכיתות עמ"ט (עתודה מדעית טכנולוגית) במעבר בין ו' ל ז' שיבוץ להקבצות במתימטיקה בסוף כיתה ז'	צמתים שנבחרו
מנגנון 1 (חדש): זיהוי ואיתור תלמידים יוצאי אתיופיה המתאימים לכיתות עמ"ט באמצעות ניהול בית ספרי סדור.	מנגנונים בצומת
מנגנון 2: מיון תלמידים יוצאי אתיופיה להקבצות במחצית השנייה של כיתה ז' - בתהליך בנייה	
<ul style="list-style-type: none"> <li>פניה ממוקדת של יועצת החט"ב ליועצות יסודיים המזינים</li> <li>איתור 15 תלמידים פוטנציאליים העומדים בקריטריונים לכניסה לכיתת עמ"ט</li> <li>פניה אישית של מורה יוצאת אתיופיה להורים ותיאום פגישה עם מנהלת התיכון</li> <li>פגישה תלמיד-הורה-מנהלת</li> <li>זום חשיפה לכל ביה"ס ווידוא השתתפות של ההורים יוצאי אתיופיה, והשתתפות בסדנה ממינת</li> <li>תוצאה: 4 תלמידים יוצאי אתיופיה אותרו כמתאימים וכנסו לכיתת עמ"ט</li> </ul>	תוכנית פעולה למנגנון 1:

חיפה: בי"ס דגן - חטיבה ז' - ט'	
היעד	העלאת מס' התלמידים יוצאי אתיופיה הלומדים בחט"ב בהקבצה א' במתמטיקה
הצומת	כיתה ז' לפני מיון להקבצות
המנגנון	הפניית משאבים מכיתה ט' לתגבור ילדים יוצאי אתיופיה בכיתה ז' שלא נמצאים בקבוצות מצוינות ומיצוי ולהם יש סיכוי להשתלב בהקבצות א' בכיתה ח'
תוכנית פעולה:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. קייטנת פסח 3-2- ימי תגבור במתמטיקה לצד פעילויות ספורטיביות חווייתיות</li> <li>2. מתן תגבור פרטני במתמטיקה ע"י מורי מתמטיקה משכבה ט'</li> <li>3. מתן שעות תגבור לימוד במרכז הלמידה: מתמטיקה ושפה</li> <li>4. חונכות ולווי של תלמידים יוצאי אתיופיה מצוינים מ-ט' בחטיבה (ייצרו לכך נקודות זכות בתעודה)</li> <li>5. חונכות ולווי תלמידי יוצאי אתיופיה מכיתה י' בתיכון במסגרת מחויבות אישית - מנגנון תמיכה הדדית ומודלים לחיקוי והשראה</li> </ol>

קרית מלאכי - תיכון דרכא	
יעד 1	העלאת מס' התלמידים יוצאי אתיופיה הלומדים 4-5 יחידות מתמטיקה
צומת להתערבות	שיבוץ תלמידים יוצאי אתיופיה הלומדים במב"ר בכיתה י' ל 4-5 יחידות מתמטיקה (פתיחת אפשרות חדשה במסלול שאפשרה עד כה לימוד 3 יחידות במתמטיקה בלבד)
מנגנונים (חדשים)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. פתיחת כיתה עיונית שתכלול לימודי 4-5 יחידות מתימטיקה ללא הכרח ללמוד מדעים</li> <li>2. יצירת מסלולי תמיכה לקבוצה ייעודית בכיתות ח' וט' שישתלבו בכיתה ז'</li> </ol>
יעד 2	הגדלת מס' תלמידים יוצאי אתיופיה במועצת הנוער העירונית
הצומת	איתור בני ובנות נוער מתאימים בחט"ב למועצת נוער עירונית (בכלל ובדגש על יוצאי אתיופיה בפרט)
המנגנון	שת"פ בין בי"ס ומחלקת נוער לבניית עתודת מנהיגות בקרב תלמידי ביה"ס בחט"ב
תוכנית פעולה:	<p>הקמת עתודת מנהיגות צעירה טרום כניסה למועצת הנוער הרשמית - Young Leaders</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. המלצת מחנכים על תלמידים מתאימים מכיתות ח' ו ט' לפי קריטריונים מוסכמים ותשומת לב ליוצאי אתיופיה בגיבוש הרשימה</li> <li>2. ביצוע ראיונות אישיים לתלמידים</li> <li>3. ערב פתיחה הורים וילדים (חשיפה והצגת תוכנית ומטרות עתודת Young Leaders) - 4</li> <li>4. הצטרפות לעתודת Young Leaders - מפגש אחת לשבוע אחר הצהריים בהובלה של מחלקת נוער. תוכנית שתכלול פיתוח מיומנויות והתפתחות אישית וקבוצתית הכוללת - במשך 5 חודשים.</li> <li>5. טקס השבעה</li> </ol>

יבנה: תיכון גינסבורג	
העלאת מס' התלמידים יוצאי אתיופיה לעמ"ט (עתודה מדעית טכנולוגית) בכיתה ז'	היעד 1
שיבוץ תלמידים יוצאי אתיופיה לכיתות עמ"ט במעבר בין כיתה ו' לכיתה ז'	הצומת
זיהוי ואיתור תלמידים יוצאי אתיופיה המתאימים לכיתות עמ"ט באמצעות נוהל בית ספרי סדור.	מנגנון (חדש):
<ul style="list-style-type: none"> <li>שליחת מכתב פניה של מנהל אגף החינוך למנהלות בי"ס יסודיים מזינים</li> <li>פניה ממוקדת של יועצת החט"ב ליועצות בתי ספר יסודיים מזינים</li> <li>איתור 5 תלמידים פוטנציאליים העומדים בקריטריונים לכניסה לכיתה עמ"ט</li> <li>פניה אישית של מנהלת החטיבה להורים והזמנה לסדנאות מיון</li> <li>תוצאה: 5 תלמידים יוצאי אתיופיה אותרו כמתאימים ונכנסו לכיתה עמ"ט</li> </ul> <p>*התהליך עם הצוות הופסק בשל פרוץ המלחמה והפגישות עם יועצות החטיבה והיסודיים שהיו אמורים להתקיים במטרה להפוך את המנגנון לנוהל סדור לא התקדמו.</p>	תוכנית פעולה:
צמצום הפניות יתר של תלמידים יוצאי אתיופיה לחינוך המיוחד	היעד 2
צוות היועצויות (גננת, מדריכה, מפקחת, שפ"ח) בגני הילדים בחינוך הרגיל טרום הפניה לוועדת אפיון וזכאות לחינוך המיוחד	הצומת
מנגנון היועצות מוסדר, מתואם ושקוף, בשיתוף ההורים. *התהליך התעכב ונמצא בשלבי פיתוח	המנגנון:

חיפה: בי"ס שקד - חטיבה ז' - ט'	
העלאת מס' התלמידים יוצאי אתיופיה הלומדים בהקבצה א' במתימטיקה	היעד
מנגנונים לפיתוח בצוות הנהלה בהמשך השנה: גשר לחטיבה, קורסי קיץ, תגבור במהלך השנה ומנגנון למידה מהצלחות.	צומת מנגנון ותוכנית פעולה

חיפה: חינוך בלתי פורמלי	
הגדלת מס' יוצאי אתיופיה במועצת הנוער העירונית	היעד
בחירת הרכב המועצה	הצומת
בחירת מועמדים רלוונטים מתוכנית המדצ"ים בה יש ייצוג גבוה של יוצאי אתיופיה (חניכים ומדריכים)	מנגנון (חדש):
ביצוע הליך דמוקרטי של בחירת מועמדים למועצת נוער עירונית בתום סמינר מנהיגות של תוכנית המדצ"ים.	תוכנית פעולה:

## 8. קשיים, דילמות ומענים במכשירי הצוותים המקצועיים עם נושא ההטיות

בכל שלבי המודל עד כה: פגישת גיוס אצל מנכ"ל הרשות - הקמת פורום רשותי - בחירת יעדים רשותית - פגישות הצגה של הנושא - התבוננות על נתונים - מיפוי ובחירת צמתי החלטה עם הצוותים - בכל שלב ושלב עלו הסתייגויות וקושי להכיל את קיומן של הטיות כמשפיעות על המציאות. לעיתים קרובות, ההסתייגויות וההתנגדויות הן שמביאות לידי ביטוי את ההטיות; מעלות אותן על פני השטח, ולכן חשוב לתת להן מקום, לדבר את ההתנגדויות ולהתייחס אליהן. ההטיות מטבען הן מוסוות, לעיתים כלל לא מודעות, והגילום שלהן יכול להיות בביטוי ישיר אבל גם באופן התנהלות, כמו דחייה חוזרת של פגישות, חוסר פניות, נוכחות לא עקבית. חשוב להבין שאלו דפוסי תגובה צפויים וטבעיים, ולכן רצוי להמשיך ולהתעקש על האפשרות להתמודד עם ההתנגדויות באמצעות דיאלוג איתן.

לא פשוט בכלל להגיע לדיאלוג הזה, שדורש שינוי תפיסה של איש המקצוע את עצמו. מקצועיות אינה מגנה מפני הטיות: אנשי מקצוע אינם חפים מהטיות ולכן יש לעודד דיון שבו מסתכלים על דילמות מנקודות מבט שונות. שיח כן וישיר על הטיות דורש נכונות להתבוננות רפלקטיבית, אולם המפגש עם הנושא מעורר קשת רחבה של תחושות, שעלולות לערער את הביטחון של מורים ומטפלים ביכולותיהם.

איך מגיעים לאנשים שעושים את עבודתם נאמנה - לפחות לפי תפיסתם, מספרים להם שהחשיבה שלהם וקבלת ההחלטות המקצועיות שלהם מושפעת מהטיות, ומזמינים אותם להתבוננות עצמית - מבלי לעורר אנטגוניזם?

תגובות, התנגדויות וקשיים הכחשה של מצב חברתי, וקושי להכיר בזה שהמערכת מסלילה ושואנשי המקצוע המרכיבים אותה הם חלק מהתהליך הזה שמייצר או משמר הטייה. "לא יכול להיות שזה קורה. לא אצלנו, זה סיפור שלא מייצג, זה לא משקף את מה שקורה היום. התקדמנו מאז"

- בכל דור ודור - "כל עלייה חדשה זכתה להתייחסות מפלה. ככה זה. זה טבעי וזה עובר"
- עצם העיסוק בקבוצה מובחנת, מוביל להטייה - "אם מבליטים קבוצה אחת כמי שדורשת תשומת לב מיוחדת זה מסמן אותה כבעייתית. אתם אלו שיוצרים את ההטייה. זה שמתייחסים רק ליוצאי אתיופיה זה מה שמגביר את ההטייה. אנחנו לא מבדילים בין התלמידים. מבחינתנו כולם שווים."
- לא צורך דוחק - מערכות החינוך והרווחה הן מערכות מרובות צרכים עם משאבים לא מספיקים. העיסוק בהטיות ולא בבעיות אקוטיות או הישרדותיות בעיני המערכת, נתפס לעיתים כפחות חשוב ומקבל עדיפות נמוכה בסדר היום של המערכות.
- "אז מה אתם נותנים לנו?" התוכנית מגיעה למעשה עם מודל וידע, במסגרת פיילוט וללא משאבים לפעולה עם התלמידים. היא דורשת מאנשי המקצוע התבוננות פנימית, זמן לחשיבה ופיתוח משותף של כלים. בצד מי ששמח על ההזדמנות לפתח יחד משהו חדש, שעונה על צורך שמתבהר, היו שנתנו ביטוי לאכזבה ולתסכול של להיות בתהליך מתהווה ועמום. לדוגמה, בהקשר של תלמידים במסלולי מצוינות נטען, כי כדי לגשר על הפערים הקיימים יש צורך במשאבים כדי להשקיע בנושאים כמו קשר עם ההורים, למידה בקבוצות קטנות ושעות תגבור אישיות. עובדה זו משפיעה על הנכונות לקחת חלק בתוכנית, וגם על הערכת היכולת לחולל שינוי משמעותי.
- "הפערים נובעים מהם" הבעיה בהורים שלא מודעים, לא מבינים את החשיבות, לתלמידים אין ציוד מספיק, הם תמיד מאחרים, מגיעים אחרונים. חסרי מוטיבציה. ההחלטה שלנו לשבץ אותו בכיתת חינוך מיוחד תציל אותו כי הוא זקוק לתמיכה שאין לו בבית."

- אתגר המספרים הקטנים "הפחתת הטיות כשלעצמה לא יכולה להיות מנוף לשינוי. נדרש הרבה יותר כדי ליצור שינוי" - הטענה היא שעצם שיפור תהליכי קבלת ההחלטות, כמו לדוגמה בקבלה למסלולי 5 יח"ל במתמטיקה, לא תוכל ליצור שינוי משמעותי ובר-קיימא בייצוג של האוכלוסייה במסלול זה או בתחומי הצטיינות אחרים. זאת משום שנדרשת לכך סביבה תומכת שלמה שכוללת בין השאר חיזוק מעורבות הורים ותמיכה משפחתית במהלך הלימודים, חיזוק הקהילה כגורם דוחף, וכד'. ללא שינוי זה, קיים חשש לקשיי התמודדות ואף נשירה, שיפעלו כמחזקים של ההטיות, וירחיקו עוד יותר את האוכלוסייה מלנסות.
- קושי בהפנית הזרקור מהתבוננות אל קהילת יוצאי אתיופיה להתבוננות על עצמנו התוכנית עוסקת בדרכי החשיבה, העבודה והתקשורת של אנשי המקצוע. אולם הגישה הרווחת, התפיסה והשיח השגורים אצל אנשי המקצוע הוא של התייחסות לתלמידים, טיפול בהם, והתמקדות בצרכים שלהם. הסטת המבט אל עצמנו ואל המערכת שבה אנו פועלים, אינו טבעי ודורש בטחון עצמי, אחריות מקצועית, אומץ ופתיחות.
- חדירה לטריטוריה מקצועית תוך ערעור על תהליכי עבודה - על אף שהנושא מוצג כנושא עקרוני (הטיות), תהליך איתור צמתי החלטה וגיבוש כלים מקצועיים חלופיים, מכניס אותנו - גוף חיצוני שאינו שייך לתחום הדעת ולמערכת החינוך/ הרווחה - לטריטוריות של התנהלות מקצועית, של תהליכי עבודה וסדרי עדיפויות פדגוגיים. שיח כזה שנוגע בתכני העבודה ומהותם, מעורר הסתייגויות אצל אנשי המקצוע ואת חוסר האונים של שלהם אל מול המערכת.
- למה עוסקים באוכלוסיות יוצאי אתיופיה בלבד? בנתניה עלתה שאלה לגבי ההתמקדות ביוצאי אתיופיה המהווים 10% מאוכלוסיית בית הספר, בעוד שקבוצות מהגרים כמו עולים מצרפת מהווים 30% מהתלמידים וההשתלבות שלהם גם היא מצריכה מודעות והתייחסות.

### אמצעים וגישות להתמודדות

- מסגור: הטיות הן תופעה טבעית ואנושית: בתיווך הראשוני של הנושא לאנשי המקצוע, חשוב לנרמל את הנושא כאוניברסלי, טבעי ואנושי. לר כך כל נימה שיפוטית או תחושת אשמה, בהדגשה ובהבנה שזה משהו שכולנו עושים כל הזמן לא בכוונה רעה, אלא כדי להיות מסוגלים לקבל החלטות בעומס המידע ששוטף אותנו. זוהי הסיבה שחשוב כל כך להתבונן ולזהות את ההטיות, להעלות אותן למודע ולנסות לפתח כלים להתמודדות.
- שיח ישיר על סטריאוטיפים לא מדוברים: התגובה לאמירה ש"בכל דור ודור" בתורו, מופלית אוכלוסיה אחרת, היא הזדמנות לעודד שיח כן וישיר על צבע העור ומשמעותו הזהותית והתודעתית. שיח כזה יאפשר להכיר בסטריאוטיפים שקשורים לצבע העור ומוכנים ליוצאי אתיופיה, ומשפיעים על התפיסות של אנשי הטיפוח, החינוך והשיטור.
- דגש על ההזדמנות לעצור - האמירה לצוותי החינוך החוששים מהתבוננות רפלקטיבית על תהליכי העבודה, היא שיש כאן הזדמנות חשובה ויתרון שכדאי לנצל. הזדמנות נדירה לעצור, להתבונן מלמעלה על עצמנו ועל התהליכים שאנחנו בתוכם ביום יום, לחשיבה שמטרתה טיוב תהליכי עבודה ופיתוח מקצועי.
- נטרול האשמה - חלק מההתנגדויות קשורות לצורך להתגונן בפני מה שמתפרש כהאשמה. הדרך להתמודד עם התנגדויות שמקורן בתחושה זו היא לנתק את האישי ולהתחבר למערכת - כולנו חלק ממערכת שזקוקה לתיקון. חשוב לראות ולהוקיר את המאמצים המקצועיים והאישיים של המורים, להכיר בצמצום פערים שכבר נעשה על ידם, להציג הישגים שכבר הושגו ולהציב את התוכנית כנדבך נוסף של העשייה הקיימת.

- חזרה מתמדת אל התכלית של התוכנית: על מנת להתמודד עם הזליגה של השיח לשינויים בתהליכי העבודה המקצועית במקום בהתמקדות במיזעור הטיעות, עלינו לחזור ולהזכיר לעצמנו ולבעלי התפקידים שעמם עובדים, את תכלית העבודה ואת המנדט שלנו.
- מנוף לשינוי - יש להבהיר בפני הפורומים המקצועיים שקיימת מודעות לצורך במעטפת תומכת ("כפר שלם"), אבל שהתוכנית במודע ומתוך מגבלותיה עוסקת בנושא אחד שנחשב למנוף משמעותי לשינוי. שנית, המפגשים עם המתכללים והצוותים המקצועיים הם בסיס לעבודה משותפת עם גורמים שונים (כמו תחום קהילה ברווחה, מחלקת נוער, מתנ"ס ותחום קליטה ככל שישנו) לחיזוק הממדים המשלימים את המעטפת של התלמיד ומערכת החינוך. במקביל ניתן לברר מראש האם ובאיזה אופן גורמים רלוונטיים (כמו הדרך החדשה במשרד החינוך והרשות המקומית) היו יכולים להעמיד משאבים נוספים לטובת מעטפת התמיכה.
- המודל מכוון למיומנויות של זיהוי והפחתה של הטיעות באשר הן, וככזה ישפיע על כלל הקבוצות המוסללות: פיתוח מקצועי של המורים והמטפלים, לעבודה עם קבוצות מגוונות, באמצעים המכשירים למיומנות מקצועית כללית.
- תוכנית הפיילוט ממוקדת בפיתוח כלים להתמודדות עם הטיעות ביחס ליוצאי אתיופיה, בתפיסה שכלים אלו ישרתו בשלב הבא את כלל התלמידים והקבוצות. כפי שהתבטאו המורים בתיכון בנתניה: " כרגע מה שהכי מעסיק אותנו זה העולים מצרפת, אבל אנחנו מבינים שפיתוח הכלים המקצועיים סביב יוצאי אתיופיה, ישרתו אותנו בהמשך כדי לטייב את תהליכי העבודה ולמנוע הסללה".
- לוויו רגיש ואמפתי: הסתכלות על תהליכי העבודה של אנשי המקצוע בעצמם על עצמם והשיח איתם על הטיעות בתהליכים אלה הוא שיח מורכב ומתמשך והשפעתו מחלחלת באופן הדרגתי. לכן נדרש זמן ולוויו רגיש לאנשים, לאפשרויות, לפניות ולקצב שלהם. מהמלווה המקצועית נדרשת החזקה מתמדת, ענווה והבנה שתפיסה משתנה לאורך זמן ולא בהחלטה או בפעולה אחת. הביטוי של תפיסה כזאת הוא בראש ובראשונה בגישה של פתיחות ובהתבוננות על התהליך ולא על מתן פתרונות ומענים, וגם ביכולת להחזיק את המתח המתקיים בין העשייה ליכולת להתבונן עליה.
- כניסה מודעת לטריטוריה מקצועית ומומחיות של אנשי השטח - חשוב לשים לב, שהכניסה לעומק הדיון המקצועי הפדגוגי לא תרחיק אותנו ממטרת התוכנית - התערבות לשם מניעת הטיעות והסללות. הגישה מתמקדת במבנים ובמנגנונים, לא בתפיסות הפדגוגיות או בדרכי ההוראה (לפחות לא באופן ישיר). ההתערבות שלנו באה לידי ביטוי בעיקר בשאלות על המנגנונים ושגרות העבודה, להטיל בהם ספק, ולבחון את האפשרויות להתאמה או שינוי כך שקבלת ההחלטות תהיה פתוחה ומאפשרת הזדמנות הוגנת לכולם.
- רתימה מתוך הזדהות וחיבור לחוויות אישיות: לאחר ההיכרות עם הנושא והבנה מהן הטיעות וכיצד הן פועלות, השלב השני של העבודה עם אנשי המקצוע כולל הזדמנות להתבוננות עצמית, שיתוף ודיון. חשוב להבין את הכוחות החברתיים המעצבים את חוויות החיים, וכיצד הן כרוכות בזהויות שכל אחד מאנשי המקצוע נושא עימו ובקבוצות החברתיות שאליהן הוא שייך.
- פדגוגיה מודעת עוני: דגש על יצירת יחסים בין אישיים בונים עם תלמידים והורים, תוך התייחסות לקשיים אובייקטיביים, ובתוכם תשומת לב לכך שישנה נטייה לתפוס את הקהילה כמקשה אחת.
- אנשי המקצוע הם חלק בלתי נפרד מהתכנון והפיתוח - התפיסה לפיה אנשי המקצוע הינם שותפים מלאים לתכנון ההתערבות בעניינם, היא תפיסה מובילה בתוכנית. היא יצרה שותפות ובסיס לאמון עם

הצוותים המקצועיים, כמי שמחזיקים את האחריות ואת הידע הרחב והעמוק ביותר להבנה של הפערים הקיימים. כיוון שנושא ההטיות הוא נושא חדש ולא לגמרי ברור, השותפות, החשיבה המשותפת, שיח מתמיד, שקיפות במידע ובידע, מפחיתות אי וודאות, ורותמות את השותפים כולם לפיתוח כלים חדשים שייצרו שינוי.

- עבודה עם אנשי מקצוע שהם גם יוצאי אתיופיה: אנשי מקצוע יוצאי-אתיופיה חוו את ההטיות באופן אישי ולכן הם מודעים אליהן ביתר שאת. השתתפותם בתהליך בעלת ערך כפול, זהותי ומקצועי. עצם הנוכחות שלהם בדיון המקצועי מחייבת את כולם לשיח יותר מודע שהופך להיות פחות מתנגד ויותר מקצועי.

יחד עם זאת, כאשר התקיים שיח עמיתים משותף, כן ובלתי אמצעי שלקחו בו חלק אנשי מקצוע יוצאי אתיופיה ולא יוצאי אתיופיה, עלו בדיון התנגדויות שלעיתים הגיעו עד תוקפנות, האשמות וסירוב להכיר בכאב שיוצרת גישה מפלה או מוטית. משניתנה ההזדמנות לעבד את התחושות של כלל העמיתים בשיח אישי, הוא יצר אמפתיה, חיבור לחשיבות הנושא, ביקורת עצמית והזדהות, הערכה, והכרה במאמצים שנעשים על ידי כולם כדי לצמצם את הפערים. זהו תהליך משמעותי בכל שלביו. היינו צריכים לעבור את זה כדי להיות מסוגלים להגיע לשלב שבו כולם מכירים בבעיה, שותפים לרצון לחולל שינוי, ומוכנים לעבוד יחד כדי לייצר משהו חדש.

בעבודה עם אנשי המקצוע רואים את כל קשת התגובות. גם בקרב יוצאי אתיופיה נפגשנו בתגובות מכחישות או מבטלות - "כבר לא קיימת אפליה. אלה תופעות שהדור הקודם חווה". מעניין היה לגלות שהעמדה הזאת השתנתה לאורך התהליך. ככל שהשיח על ההטיות התקדם וצבר לגיטימציה, אנשי הצוות יוצאי אתיופיה הפכו להיות סוכני השינוי ומובילי השינוי בתוכנית. כך, איש חינוך יוצא אתיופיה בתפקיד מוביל ברשות התבטא: "רק עכשיו אני מבין שיש לי תפקיד נוסף בוועדות אפיון וזכאות - לבדוק שלא מתקיימות שם הטיעות בקבלת ההחלטות. אני בעצמי מודע לזה יותר עכשיו, אני עברתי תהליך".

## 9. תובנות מתהליך היישום

1. חשיבות של עבודה מבוססת נתונים בכל הרמות (ארצי/רשותי/ בית ספרי) מנכיחה את הבעיה, מפחיתה התנגדויות ומעוררת לפעולה.
2. שינוי תודעה לבדו לא יביא לשינוי. נדרש שינוי מבני בדרכי העבודה שיוגבה במודעות ונכונות.
3. פיתוח הכלים יחד עם אנשי השטח (מורים, מטפלים) המכירים מבפנים את התהליכים והתלמידים, מבטיח רלוונטיות דיוק ויישומיות.
4. הזדמנות למבט על בשגרה עמוסה ובמצאות משתנה, על תהליכי העבודה של אנשי המקצוע, היא נדירה ורבת ערך עבורם, גם בעצם העצירה לצורך התבוננות, וגם בהזדמנות לייצר שותפויות חדשות.
5. אין קיצורי דרך. כל שרשרת הניהול ברשות חייבת להיות מעורבת, כדי לאפשר כניסה, לקבל גיבוי ולחולל את השינוי.
6. הצמ"מ יצר תשתית תומכת לפתיחת דלתות והתייעצות מקצועית עם אנשי ממשלה ובעלי תפקידים עם מומחיות רלוונטית.
7. חיבור לתוכנית העבודה העירונית העניק גיבוי ותוקף לתהליך, ומימד משלים למאמצים עירוניים שכבר נעשים.
8. תהליך מובנה, קצר, ממוקד, פרקטי וישים הביא לאימוץ של המודל בתחומים נוספים בתוך בית הספר.

## סיכום

תהליך של 4 שנים הוביל לשמונה תוכניות עבודה מקיפות במערכות חינוך בערים שמחויבות לתהליך, עם אנשי צוות שמבינים שיש במערכת שהם חלק ממנה הטיות מובנות, ונכונים לטפל בן. זו רק תחילת הדרך. יש עוד לעקוב אחרי תוכניות העבודה, לוודא שהן מיושמות ומשפיעות, ולהרחיב את הטמעת המודל להתמודדות עם הטיות לקהילות נוספות ולאוכלוסיות אחרות. זהו צעד ראשון חשוב מסוגו בחברה מתוקנת.

לא בכל המקרים הצלחנו להגיע עם התהליך לתוצר הסופי. במהלך שנתיים של מימוש התוכנית נתקלנו במגבלות חיצוניות שהשפיעו על רצף התהליך: המלחמה שפרצה עם תחילת המפגשים בבתי הספר, ומגבלות ארגוניות כמו בעלי תפקידים שהתחלפו ונדרשה עבורם רתימה מחודשת.

במקומות שהעבודה עם בעלי התפקידים היתה מורכבת מלכתחילה, שינוי סדר העדיפויות שהכתיב מצב המלחמה פיזר את הצוותים, החליש את המומנטום שנוצר והקשה על המשך עבודה.

צוותים שהאמינו בתהליך וראו את החשיבות, התייצבו להמשך המסע המשותף עם החזרה לשגרת החרום, ובדצמבר 23 עד מרץ 24 השלמנו את עבודת הצוותים.

יחד עם זאת, גם במקומות שבהם לא הגענו עד לגיבוש תוכניות עבודה לכלים ומנגנונים, הרגשנו שעצם השיח על הנושא, העלאתו למודעות, וההתבוננות המשותפת על תמונת המצב, היה משמעותי, תרם להכרה בפערים ובתקווה גם לאחריות עליהם.

זה היה תהליך מרתק, לעיתים לא פשוט, של התקדמות איטית תוך נסיון מתמשך להבין את האילוצים ואת הקשיים ולהתאים את התהליך כך שיפגוש אותם ויתן להם מענה. יצאנו לדרך עם מודל "על הנייר". תוכנית ההתערבות על שלביה נוצרה תוך כדי תנועה, ונארזה במסמך זה, שגם הוא נכתב תוך כדי ההתקדמות.

להחזיק תהליך כזה באופן צמוד, בתנאים משתנים, לאורך שנתיים, דרש הרבה יכולת הכלה ואמונה בשליחות ובחשיבות של התהליך, ואת זה הזכרנו לעצמנו לא אחת לאורך הדרך. השקעת משאבים, חשיבה ועבודה ממוקדת בצמצום פערים באמצעות עבודה עם אנשי מקצוע בתקופה הזאת, אינה מובנת מאליה. היתה לנו זכות להוביל אותה ולמצוא באמצעותה פינה של שפיות בדרך לחברה טובה, הוגנת ושוויונית יותר.



סיכום

## נספחים

### מחקרים שעוסקים בקשר בין הטיות ללימודי המתמטיקה

1. "לובן משפיע על איך ואיפה אנחנו רואים את היכולת במתמטיקה": רושן גוטיירז, פרופסור לחינוך מתמטי מאוניברסיטת אילינוי, פרסמה אנתולוגיה שמסבירה מדוע קורסים במתמטיקה הם גזעניים. היא חקרה כיצד מתמטיקה מנציחה את הפריבילגיה הלבנה, ואחת הדוגמאות שהיא מציגה הוא המחקרים הרבים שנעשו בארה"ב לאורך השנים, ושמראים שוב ושוב שההישגים במתמטיקה של תלמידים שחורים, לטינים וילידים, נמוכים לעומת הישגיהם של תלמידים לבנים ואסייתיים. פרופ' גוטיירז מראה כיצד הממצאים הללו מתחילים להתמזג בהדרגה עם האופן שבו המורים למתמטיקה רואים את התלמידים ועם מערכת הציפיות שלהם מהם: המורים מייחסים את ההבדלים בהישגים ליכולות מולדות קבועות מראש, ובהתאמה רמת הציפיות שלהם מתלמידים לבנים ואסייתיים עולה. מנגד, הם מצפים להישגים נמוכים מתלמידים שחורים ולטיניים, ולכן הם מלמדים אותם רמה נמוכה יותר של מתמטיקה ומשתמשים בשיטות הוראה פחות מתוחכמות. לעומתם הלבנים והאסייתיים מקבלים את היתרון האוטומטי שהעניק להם הלובן ולכן מקבלים הזדמנויות לתרגל מתמטיקה מתוחכמת ומהותית יותר. הדבר לא שונה גם בארץ: פרסומים רבים עומדים על הפערים ברמת הישגים של האוכלוסייה הכללית מול הישגיהם של תלמידים יוצאי אתיופיה, ערבים ובדואים, וכמובן על פערים בשיבוץ במגמות מדעיות בין תלמידות ותלמידים.

2. ב-2015 התפרסם מחקרם של אדית סאנד וויקטור לוי הנוגע להשפעת ההטיה המגדרית של מורים בבתי הספר בנוגע להישגים אקדמיים של בנות ובנים בחטיבות הביניים, ואיך הזה משפיע בטווח הקצר על השתלבות בקורסים מתקדמים במתמטיקה ובמדעים במהלך התיכון ובטווח הארוך כיצד זה משפיע על הלימודים האקדמאיים ובהמשך השתלבות בשוק העבודה. תוצאות המחקר מראות כי הטיות המורים לטובת ילדים מובילה להשפעה חיובית מגדרית על הישגי הבנים והשפעה שלילית על הישגי התלמידות. הטיות אלה משפיעות על השתלבותם העתידית של בנים ובנות בשלבים מתקדמים יותר בתיכון ובאקדמיה וכפועל יוצא גם בשוק העבודה.

מורים/ות בבתי הספר ומרצות/ים באוניברסיטאות חייבים להיות מודעים לפוליטיקה שהמתמטיקה מסתירה. בהרבה מובנים המתמטיקה עצמה פועלת כמו מנגנון ה"לובן". מי מקבל קרדיט על פיתוח מתמטיקה? מי מסוגלת? מי נתפש כחלק מהקהילה המתמטית? מי קיים בספרי הלימוד ומי נעדר ממנו? כל השאלות הללו חשובות כדי לפתח פדגוגיה הוראה שיכולה לתקן את ההטיות הללו. תהליך כזה צריך להתמקד בחשיפת המנגנונים מדירים, ובפירוק הרעיונות השליליים שיש למורים על תלמידים המשתייכים לקבוצות מיעוט, ובמקביל בפירוק הרגשות השליליים ותחושת המסוגלות הנמוכה שיש לתלמידים מקבוצות מיעוט ולבנות ביחס למקצוע זה ולעצמם.

דוגמה אחת למנגנון כזה היא המסרים החברתיים והפוליטיים הסמויים שקיימים בתכנים של ספרי המתמטיקה, הניטרליים והאובייקטיביים לכאורה. מסרים המחזקים תפיסות ואמונות לגבי מי הקבוצות הדומיננטיות בחברה, הבנייה חברתית של תפקידים מגדריים וחיזוק תפיסות ניאוליברליות.

דוגמה נוספת למנגנון הוא יצירת מבנים פנימיים בבתי הספר: "אם נסתכל במבנים הפנימיים בבתי הספר: חלוקה למגמות, חלוקה להקבוצות, כיתות על פי רמת לימודים – נגלה שהקבוצות הקשורות

# נספחים

4. חיבור לחוויות אישיות בהקשר ללימודי המתמטיקה ובהתייחס לנקודת מבט חברתית רחבה.

משך המפגש: 3 שעות 12:30-15:30

#### מהלך היום:

12:30-12:40

פתיחה: הצגת הפיילוט להתמודדות עם הטיית בשירותים העירוניים

12:40-13:30

הרצאה: "לא שוויוני ולא במקרה". מהן הטייות? מהן ההשלכות וכיצד ניתן להתמודד איתן במערכת החינוך? אלכס שילמן, פסיכולוג חברתי.

13:30-13:40

הצגת נתונים ארציים ומקומיים ביעדים הנבחרים והתבוננות משותפת בתמונת המצב הנשקפת

13:40-13:55

הפסקה

14:00-15:15

מתמטיקה מעולם לא הייתה ניטרלית

- סיפור מקרה – עבודה בקבוצה (45 דקות)
- הצגת מחקרים תומכים ואיסוף תובנות במליאה (חצי שעה)

15:15-15:30

איסוף וסיכום

### מתמטיקה מעולם לא הייתה ניטרלית / מסי מסרק אייזק

חלק א: סיפור אישי

בילדותי אהבתי מאוד מספרים, הם עזרו לשכוח מעט את הקשיים שהיו לי ברכישת השפה העברית. חשבתי שהמספרים לא טועים, חשבתי שעולם המספרים הוא ניטרלי. אבל ההגנה שהעניקו לי המספרים התפוגגה די מהר. כילדה אהבתי מאוד לפתור תרגילים במתמטיקה יחד עם אבי, הוא היה מלמד אותי דרכים שונות לפתרון בעיות כפי שהוא למד באתיופיה. כשהיו לנו מבחנים בבית הספר, למרות שהגעתי לתוצאות הנכונות, המורה לא הייתה נותנת לי ציון כמו ליתר התלמידים אלא דורשת ממני לשבת ליד שולחנה ולעשות מבחן חוזר. כששאלתי מדוע, היא הסבירה שעלי לפתור את התרגילים באותה השיטה שהיא לימדה. הדבר הזה ייצר לי מצב של דיסוננס קוגניטיבי: אבי ניסה להסביר לי שהיפוך במתמטיקה הוא שאפשר להגיע לאותה התוצאה במגוון של דרכים והוכחות מתמטיות, ושהמורה שלי טועה כשהיא לא מקבלת את הדרך שבה פתרתי את התרגילים. מיותר לציין שלא השתמשתי יותר בשיטות של אבי בבית הספר.

כשהגעתי לגיל שבו מחלקים להקבצות, הופתעתי מאוד שלא שובצתי להקבצה הגבוהה למרות שמתמטיקה הייתה תחום שהצטיינתי בו. בסוף כל מחצית ניגשתי למורה לשאול על האפשרות לעלות להקבצה אך נאמר לי שזה פשוט לא אפשרי. המורה הבהירה לי שאין לי שום סיכוי לעבור להקבצה הגבוהה כי היא לא מאמינה שאשתלב שם בהצלחה, ושהדבר נעשה לטובתי וכדי לאפשר לי חווית הצלחה. זו הנקודה שבה הבנתי

למתמטיקה משקפות לעתים קרובות את המבנה הדמוגרפי של בית הספר, עוד ידוע כי תלמידים, בתי ספר והחברה כולה נבחים על פי בעיקר בהקשר של מוצא ומצב כלכלי. ההצלחה שלהם במתמטיקה, יותר מאשר במקצועות לימוד חשובים אחרים כמו היסטוריה, ספרות ותנ"ך. כיוון שלימודי המתמטיקה מצליחים לשמור על מעמדם כבסיס מרכזי להערכת ההישג הלימודי. יוצא מכך, שיוקרתה של המתמטיקה מבוססת על הדרה של קבוצות שלמות ויצירת שוליים. "כותבת ד"ר גליה זלמנסון-לוי [במאמר "הוראת מתמטיקה כהזדמנות לחינוך לערך השוויון", מתוך הספר "שיעור לחיים" של האגודה לזכויות האזרח (2015)]

3. מדוע חשוב לדבר על הוראת המתמטיקה? כי מתמטיקה נחשבת למקצוע יוקרתי, "מלכת המדעים", כי מתמטיקה היא מקצוע ממיין שההצלחה בו פותחת דלתות ומגבירה את סיכויי הקבלה לאוניברסיטה ולפקולטות נבחרות, ובהמשך גם למקצועות מבוקשים. אבל בעיקר כי הוראת המתמטיקה נחשבת לדבר ניטרלי, נטול דעות קדומות והטיית חברתיות. תפיסה זו בעייתית ומטעה, ובמיוחד משמרת את יחסי הכוח בחברה. הגישה הקונסטרוקטיבית-חברתית רואה את המתמטיקה כהבניה חברתית, כתוצר של תרבות שאפשר לתקן ולשנות. כך, הוראת המתמטיקה יכולה להיות כלי גם להגשמה של המטרות הרחבות יותר של החינוך – החינוך לערכים ולפלורליזם.

### משובי צוותים על התהליך

"התהליך מלווה אותי בתחומים אחרים, אני מלמדת בכיתה חינוך מיוחד ומבינה כמה קל לי לתייג אותם ולהכניס לתוך משבצת. התהליך אפשר לי לפתוח את הראש, ללמד בדרכים אחרות, ולזהות תלמידים שיכולים לעשות 4, 5 יחידות מתמטיקה בחינוך המיוחד." (מורה לחינוך מיוחד)

"קיבלנו כלים שגרמו לנו לחשוב בצורה אחרת, תהליכית ומדוייקת. להשתמש במושגים של צמתים והטיית לכלל הארגון. המוטיבציה שלי עלתה וזה מעודד שאפשר" (מנהלת תיכון)

"קבלנו כלי פרקטי שמאפשר לעבוד איתו. כבר עשינו העברה שלו לתוכנית המצוינות בבית הספר ופתחנו הכשרה למורים בהתאם לכלי – צמתים ומנגנונים והערכה. התחברו מאוד בין מה קיים לבין מה רצוי" (רכזת פדגוגיה)

"היכולת להסתכל במבט על, בפריים אחד, על הצמתים, המנגנונים והנתונים - היתה חשובה להבנה שלנו איך הדברים משפיעים זה על זה ואיך הם קשורים למוביליות ולשינוי" (מנהלת חט"ב)

"אני מבינה עכשיו שגם אני עושה הטיית, גם אם אני תופסת את עצמי כמי שלא שבויה בתיוגים. התהליך גורם לי לשאול הרבה שאלות, מה אני אעשה אחרת" (יועצת בחט"ב)

"באמצעות ההתבוננות שאפשר התהליך יכולנו לראות גם את ההצלחות שלנו, להכיר בהם ולהוקיר אותם ולשחרר אותם" (מורה בתיכון)

### דוגמאות לסדנאות בחדר מורים

מטרות המפגש:

1. חשיפה והכרות לנושא ההטיית, השלכות והתמודדות במערכת החינוך – הרצאה והמשגה.
2. הכרות עם הפיילוט ומטרותיו.
3. התבוננות בתמונת מצב ארצית ומקומית - פערים והסללה לצד מגמות חיוביות בשנים האחרונות.

שהמתמטיקה מעולם לא הייתה ניטרלית: המתמטיקה כדיסציפלינה והאופן שבה היא נלמדת הם בעצם השתקפות של יחסי הכוח, של הערכים ושל הסיפורים שמספרת האידיאולוגיה השלטת. הצלחה במתמטיקה בבית הספר שבו למדתי הייתה שמורה לסוג מסוים של אנשים – ואני לא הייתי ביניהם. הסיפור הזה לא היה ייחודי למקרה שלי, זו הייתה החוויה של כל החברות והחברים שלי ממוצא אתיופי.

באופן אישי היה לי מזל שההורים שלי היו מאוד מעורבים ומודעים לחשיבות של הצלחה במתמטיקה ובתעודת בגרות איכותית שחשובה על מנת להתקבל ללימודים באוניברסיטה, ולכן כאשר הבנו שבבית הספר בו למדנו המחסומים שנצבו בפנינו היו גדולים מידי, הם העבירו אותי ואת אחותי לבית ספר פרטי ושם יכולנו ללמוד מתמטיקה ומדעים ברמה של חמש יחידות. הדבר דרש המון השקעה כי היה עליי להשלים פער של שנים. המעבר הזה לבית ספר פרטי היה האפשרות היחידה שלנו באותה התקופה, וזה השאיר בי תחושה מאוד קשה. במקום שנקבל חינוך איכותי וחינמי במסגרת מערכת החינוך הציבורית, נאלצנו לעזוב את המסגרת הציבורית בגלל מחסומים שהוצבו בפנינו. אבל רבים מחבריי לא זכו גם לזה ונאלצו לסיים את לימודיהם בבתי ספר שלא אפשרו להם להשיג את המיטב מהלימודים, וכתוצאה מכך נפגע גם הסיכוי שלהם להצלחה בלימודים אקדמאיים ואחר כך בהשתלבות בשוק התעסוקה.

**(מסי מסרק איצק, מנהלת תחום חינוך נגד גזענות האגודה לזכויות האזרח בישראל)**

### מתמטיקה מעולם לא הייתה ניטרלית / קבוצות

חלק ב': עבודה בקבוצות

תהליך	משך	שלב
מנו שומרת על מסגרת הזמן		מקדים
קראו את הסיפור שלפניכם – מתמטיקה מעולם לא הייתה ניטרלית	5 דק'	1
<p>שתפו בקבוצות:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• אילו חוויות / זיכרונות זה מעלה בך?</li> <li>• אילו מחשבות / שאלות עולות בך בעקבות הקריאה?</li> <li>• איך זה מתחבר למציאות שלי כמורה?</li> <li>• האם מצאת נקודות דמיון או שוני להוראה שלכם, במתמטיקה או במקצועות אחרים?</li> <li>• מה נעשה או ניתן לעשות בבית הספר כדי לצמצם את השפעת ההטיות על הצלחת הילדים?</li> </ul>	15 דק'	2
<p>אספו וכתבו יחד תובנות / רעיונות מה אתם חושבים שניתן לעשות בבית הספר שלנו על מנת לאפשר לכל התלמידים והתלמידות שלנו להצליח במתמטיקה? חשבו גם על מנגנונים כיתתיים ומוסדיים.</p> <p>כתבו 3-5 רעיונות / תובנות על גבי פתקיות דביקות.</p>	10 דק'	3