

דילמת הייצוגיות מול המומחיות: אתגר החיים המשותפים בקמפוס רב-תרבותי בראי הסגל המנהלי

דניאלה שנקר, רמה מנור

תקציר

מחקרים רבים שעסקו בנושא רב-תרבותיות בהשכלה הגבוהה בישראל, התמקדו בעיקר בסטודנטים לתואר ראשון הלומדים באוניברסיטאות ובמכללות אזוריות, וקצתם התמקדו בסטודנטים לחינוך ובסטודנטים לתואר שני. המחקר הנוכחי מבקש להרחיב את גבולות הבדיקה של יישום הרב-תרבותיות במוסדות להשכלה גבוהה ולכלול בה גם את העמדות וההתנהגות של נותני השירותים המנהליים במוסדות האקדמיים, הנמצאים בקו הראשון במתן שירותים לסטודנטים ולסגל האקדמי. במחקר נטען שתי טענות: (1) קידום חיים משותפים במכללות לחינוך מחייב התייחסות גם אל הסגל המנהלי המספק שירותים הן לסגל האקדמי הן לסטודנטים; (2) על המכללות האקדמיות לפתור את דילמת הייצוגיות מול המומחיות כדי ליישם את תפיסת החיים המשותפים במרחבי הפעולה של הסגל המנהלי. חשיבותו של המחקר הנוכחי היא כפולה¹. ראשית, המחקר מתמקד לראשונה בבחינת עמדות הסגל המנהלי במכללה לחינוך בישראל בנושא רב-תרבותיות וחינוך לחיים משותפים. שנית, המחקר בוחן את המדיניות המוסדית של מכללה לחינוך בנוגע ליישום רב-תרבותיות בהעסקת סגל מנהלי במכללה להכשרת מורים.

מילות מפתח: חיים משותפים, מכללה לחינוך, סגל מנהלי, רב-תרבותיות

מבוא

החברה הישראלית מתאפיינת במחלוקות במרחב הציבורי שמקורן בהשקפות עולם שונות, במיוחד באשר לאיזון הראוי בין ערכים לאומיים ודתיים לבין ערכים דמוקרטיים, ליברליים וחילוניים. בדומה למדינות רבות בעולם, החברה הישראלית מתאפיינת בסקטוריאליזציה ובקיטוב הולך וגובר בין קבוצות חברתיות שונות (Epstein, 2016; Etzioni-Halevy, 2016), בשלילת הלגיטימציה ובצמצום הפתיחות לקיומן ולצורכיהן של קבוצות אחרות וביחסי שליטה בין קבוצות שונות (פרי, 2007). עדות לכך ניתן למצוא ביחסיה של מדינת ישראל עם המיעוט הערבי שבתוכה, יחסים העוברים טלטלה ושינוי עמוק (Paul-Binyamin & Haj-Yehia, 2019). את מערכת היחסים הזו מעצבות שלוש מגמות מרכזיות וסותרות: (1) שאיפה ברורה של האוכלוסייה הערבית בישראל, ובעיקר של הצעירים, להשתלבות אזרחית, תעסוקתית ופוליטית,

1 המחקר בוצע במעבדת המחקר במרכז לקידום חיים משותפים במכללה האקדמית בית ברל במימון קרן פלדמן.

על אף נקודת הזינוק הנמוכה שלהם, חסמים חברתיים, כלכליים, שפתיים ותרבותיים ניכרים, לצד רצונם לשמור על זהות לאומית נפרדת; (2) עוינות וריחוק של חלק גדול מהציבור היהודי כלפי המיעוט הערבי, שניזונים מרטוריקה ומעשייה מדירות של הממשלות ושל חלק גדול מההנהגה הפוליטית בעבר; (3) האצת השתלבות הציבור הערבי במרקם החיים בישראל בעקבות תיקון מנגנוני הקצאה ממשלתיים בין השנים 2016-2020 בתחומי התעסוקה ובתחומים אחרים (אלרן ואח', 2020).

דומה כי אין מחלוקת לגבי הצורך בשיתוף כלל הקהילות בחברה הישראלית במרחב החיים המשותף ובהעלאת תרומה לקידום הטוב המשותף במרחב הציבורי. חזון החיים המשותפים במרחב המשותף טרם מומש. בספרות המחקר מוצגים ארבעה תנאים עיקריים לבניית בסיס לחיים משותפים: (1) תמיכה חברתית-מוסדית הפועלת להגברת המגע בין הקבוצות; (2) פוטנציאל גבוה להיכרות אישית ממושכת; (3) מעמד שווה בין הקבוצות ללא עליונות או דעות קדומות; (4) שיתוף פעולה להשגת יעד משותף (עיסאווי וסלומון, 2009; פרידמן ואח', 2017). רב-תרבותיות - גם אם היא נחשבת לבסיס מכריע לחיים משותפים - יכולה להוביל לבידול בין הקבוצות ולהסתגרות בתוך הקבוצות, אם אינה מלווה בחינוך לאזרחות משותפת ולערכים דמוקרטיים אוניברסליים (Kymlicka, 2003).

מחקרים רבים שעסקו בנושא הרב-תרבותיות בהשכלה הגבוהה בישראל, התמקדו בעיקר בסטודנטים לתואר ראשון הלומדים באוניברסיטאות ובמכללות אזוריות, ומקצתם התמקדו בסטודנטים לחינוך ובסטודנטים לתואר שני (למשל, דוידוביץ ואח', 2006; לב ארי וחסיסי-סאבק, 2016; לב ארי ומולא, 2017; לרון ולב ארי, 2013; Lev Ari & Laron, 2014). לב ארי וחסיסי-סאבק (2016) טוענות כי מוסדות אקדמיים יכולים לשלוט במידה רבה בתוצאות המפגש הבין-תרבותי המתקיים בתחומן. לפי קרואר-רוט (2010), בישראל, בשונה ממקומות אחרים בעולם, ההיבט היישומי ומשמעותו הלכה למעשה בכל הקשור לסוגיית המפגש הבין-תרבותי במוסדות להשכלה גבוהה אינו זוכה לתשומת לב רבה. המחקר הנוכחי מבקש אפוא להרחיב את גבולות הבדיקה של יישום הרב-תרבותיות במוסדות להשכלה גבוהה ולכלול בה גם את העמדות וההתנהגות של נותני השירותים המנהליים במוסדות האקדמיים, שבמסגרת תפקידיהם נותנים שירותים לסטודנטים ולסגל האקדמי. חשיבותו של המחקר הנוכחי היא כפולה. ראשית, המחקר מתמקד לראשונה בבחינת עמדות הסגל המנהלי במכללה לחינוך בישראל בנושא הרב-תרבותיות והחינוך לחיים משותפים. שנית, המחקר בוחן את המדיניות המוסדית של מכללה לחינוך כלפי יישום רב-תרבותיות בהעסקת הסגל המנהלי במכללה להכשרת מורים.

סקירת ספרות

חינוך לחיים משותפים או חינוך לשותפות

המושג "חינוך לחיים משותפים" הוא מושג מעורפל המשמש בערבוביה לצד מושגים דומים כגון: חינוך לשלום, חינוך לדו-קיום, חינוך לרב תרבותיות, חינוך לדמוקרטיה, האחר הוא אני, חינוך לשותפות. המכנה המשותף הרעיוני לכל המושגים קשור להעמקת ההיכרות עם האחר ולביסוס

ההכרה בו על בסיס שוויוני. מאז תחילת שנות האלפיים החליף המושג "חינוך לחיים משותפים" מושגים אחרים שהיו שגורים בתחום זה, כמו חינוך לדו-קיום, חינוך לשלום וחינוך לדמוקרטיה, או התווסף אליהם. הוא החל להיות נפוץ במחקר הישראלי הודות למהלך של "תקווה ישראלית" ביוזמתו של נשיא המדינה דאז, ראובן ריבלין (2015), שהוביל את ההמלצה להקים יחידה במשרד החינוך שתעסוק בנושא (מבקר המדינה, 2016). בשנים האחרונות השתרשו הטיות שונות של המושג בשיח הציבורי, כמו חינוך לשותפות, שעדיין חסרה לגביו התייחסות תאורטית נרחבת במחקר (הופמן, 2020). אך בכל מקרה המושג "חינוך לשותפות" מבקש לקדם באמצעות מערכת החינוך יחסים וקשרים בין קבוצות ובין יחידים במסגרת מדינתית אחת על רקע של כבוד הדדי, הכרה וסובלנות. לדעת הופמן (2020, עמ' 21),

ההבדל היסודי בין המושג "חינוך לחיים משותפים" למושג "חינוך לשותפות" נעוץ במטרת המהלך וביעדיו היישומיים: חינוך לחיים משותפים מזוהה עם יעדים המבקשים לשנות את המציאות (המקומית, המדינתית, הפוליטית) ואת השיח הציבורי שינוי יסודי לטווח הארוך, ואילו יעדי החינוך לשותפות מתבססים על המציאות הקיימת ומבקשים לייצר בתוכה הסדרים והסכמות אד-הוק לצורך השגת תועלות קצרות וארוכות טווח לרווחת המשתתפים בתהליך. ניתן לטעון כי ההפך הוא גם נכון: החיים המשותפים הם המציאות עצמה, שבה אנשים חיים זה לצד זה, והחינוך לשותפות עוסק ביכולת שלהם לחיות יחד ומקדם את היחסים ביניהם. אלא שגם במקרה כזה חינוך לשותפות עוסק במציאות הקיימת ולא בהכרח בשינוי היסודי שלה.

בסיכום דבריה הופמן כותבת כי "היעיסוק במושגים נותר עד כה ברמת הדיון האקדמי או כמשחק מילים מיתוגי העונה לכוחות השוק ברגע נתון" (עמ' 30).

ממחקרים בנושא ידוע כי ייחודו של המושג "חינוך לחיים משותפים" נעוץ בתכליתו המכוונת ליצירתה של אזרחות משותפת ושוויונית במסגרתו של מרחב ציבורי משותף (פאול-בנימין, 2017). פאול-בנימין (שם, עמ' 34) מסרטט מבנה תשתית בעל שלושה רבדים לקיומם של חיים משותפים: הרובד הראשון הוא החינוך הפרטיקולרי המתבסס על זכותו של האדם להכיר את זהותו, את שפתו ואת ההיסטוריה שלו ולקדם את תרבותו ומורשתו; הרובד השני הוא החינוך האזרחי-אוניברסלי שנועד לחזק את הדמוקרטיה הליברלית ולהבנות מרחב משותף המבוסס על דמוקרטיה ושוויון (שגיא, 2000); הרובד השלישי הוא המרחב שבו מתקיים מפגש בין מגזרים לקהילות על בסיס חינוך פלורליסטי שמקדם היכרות והכרה הדדית (תמיר, 1998). תמיר (2020) מציעה התבוננות נוספת על המושג "חינוך לחיים משותפים" המתבססת על תאוריית המגע (contact theory) של אלפורט (Allport, 1954)², ולפיה היכולת לקדם

2 מדובר בתאוריה חברתית-פסיכולוגית הגורסת כי מפגשים בין-קבוצתיים יכולים לצמצם דעות קדומות וסטראוטיפים אם יתקיימו התנאים האלה: (א) סטטוס שווה (סימטריה) בין החברים בקבוצות שיש ביניהם יחסי גומלין; (ב) מטרת משותפת היוצרות שיתוף פעולה בין קבוצות; (ג) מגע אינטימי ולא סיבתי המאפשר לחברי הקבוצות להכיר לעומק מעבר לרמה השטחית; (ד) סמכות ו/או אקלים חברתי המאפשר מגע בין הקבוצות ותומך בו; (ה) פתיחות ראשונית ליחסים בין-קבוצתיים.

חיים משותפים מתבססת על שני תנאים מקדימים - מטרה משותפת ותמיכה משמעותית של המדינה. בהיעדר אחד מהתנאים או שניהם לא ניתן יהיה לקדם חינוך לחיים משותפים. זאת ועוד, כדי שיתקיים חינוך לחיים משותפים יש להנכיח ערכים הומניים ליברליים שעל פיהם לא יירדף אדם במרחב הציבורי בשל מוצאו או דתו. בבסיס החינוך לחיים משותפים קיימת הנחה המחייבת את כל הקבוצות "לגלות סובלנות ולהתמודד עם אורחות חיים שאינם מקובלים עליהם ולפעמים אף נראים להם דחויים או אסורים" (תמיר, 2020, עמ' 277). היחלשות הסולידריות החברתית והסובלנות ההדדית מעוררת תגובות בקרב גופים שונים בחברה האזרחית, המנסים לקדם שיתוף פעולה בין חלקיה השונים של החברה לשם ביסוס חברה אזרחית פעילה ואיתנה. לחברה אזרחית חזקה כזו תפקיד חשוב בריסון כוחה של המדינה מול אזרחיה. לתוך שדה פעיל זה נכנסה האקדמיה (היישיריק, 2021). למרות הצורך בגיוון חברתי ותרבותי במרחבים ציבוריים ניכר פער בין שילוב ערבים לשילוב יהודים בחינוך ובהשכלה הגבוהה - פער שההסבר לו נעוץ במדיניות הרגולטורית הנהוגה בהשכלה הגבוהה בישראל.

חיים משותפים בהשכלה הגבוהה בישראל - מדיניות רגולטורית

למועצה להשכלה גבוהה (מל"ג) ולוועדה לתכנון ולתקצוב (ות"ת), הגופים הרגולטוריים המפקחים על המוסדות להשכלה גבוהה בישראל, יש מדיניות דיפרנציאלית ופרטיקולרית של קידום רב-תרבותיות באקדמיה הישראלית. המדיניות שנוקטות המל"ג וות"ת בנושא מותאמת לאוכלוסיות שונות בהתאם לחסמי הכניסה למערכת ההשכלה הגבוהה בישראל הייחודיים להן. למשל, שנקר (2020) שחקרה את הרגולציה בשילוב חרדים באקדמיה, מצאה כי בשוק ההשכלה הגבוהה מתקיימים שלושה דגמים רגולטוריים שונים לשילוב חרדים: דגם השילוב העצמי, דגם ההפרדה המגזרית והמגדרית ודגם השילוב הכפוי. מבין שלושה דגמים אלו מל"ג וות"ת מתעדפות מבנית, ארגונית וכלכלית את דגם ההפרדה המגזרית והמגדרית.

דומה כי הרגולטורים בתחום ההשכלה הגבוהה לא השכילו להבחין בין קידום חיים משותפים למדיניות של רב-תרבותיות, הנתפסים כמושג זהה. עם זאת, במחקר זה אנו מבחינים בין הערך של רב-תרבותיות לערך של חיים משותפים. ברק ועופרים (2009) רואים במושג רב-תרבותיות קיבוץ של פרקטיקות הכוללות חינוך לאזרחות משותפת, רב-קיום, מפגש עם ה"אחר", שונות וסובלנות. רב-תרבותיות מאפשרת ל"אחר" לפעול במרחב הציבורי כשווה בין שווים, ואילו המונח חיים משותפים במחקר זה מתמקד בבחינת מערכות היחסים ויחסי הכוח המתקיימים במציאות הלכה למעשה במרחב ציבורי נתון. האם הפרקטיקות במרחב ציבורי נתון מקדמות רב-תרבותיות? האם הפרקטיקות הנהוגות במרחב הציבורי הנחקר מכוונות שוויון? האם הן מכוונות שותפות סימטרית או שמא הן מכוונות הפרדה ובידול? בחלק הבא נבחן את מקומם של המנגנונים המנהליים במרחב הציבורי ואת דרכי הפעולה שבאמצעותן ניתן לחולל שינויים במרחב ציבורי נתון.

המנגנונים המנהליים: ייצוגיות או מומחיות

בצל אתגרי החיים המשותפים עולות שאלות ערכיות בדבר דמותה של החברה הישראלית והדרכים הרצויות לחלוקת הכוח והמשאבים בה בצורה הוגנת. זילבר (2006) טוענת כי יש להתפכח מהתפיסה הרומנטית התמימה המוחקת הבדלים של דת, מין, גזע, מוצא אתני, שפה, תרבות או מעמד, וצריך להדגיש את השותפות החברתית ואת הזכויות המגיעות לכל אדם באשר הוא אדם. לטענתה, למנגנונים המנהליים, הבירוקרטיה, הבכורה בקביעת המדיניות בפועל ובהגשמתה הלכה למעשה ובהשפעה על תחומי חיים נרחבים. עיקר ההחלטות המכריעות לגבי חלוקת המשאבים בחברה וגיבוש המדיניות נעשות על ידי המנגנונים המנהליים "במסווה של ניטרליות, חוסר פניות, על ידי אנשי מקצוע בירוקרטיים הנתפסים כמנותקים ממוקדי המאבק בין קבוצות האינטרס המגוונות... כשלמעשה הם אינם כאלה, ובפעולתם הם משרתים למעשה את ההגמוניה השלטת. המנגנון הבירוקרטי מעצם טיבו וטבעו בנוי על מנת לשעתק את הסדר החברתי השורר ולשמרו" (זילבר, 2006, עמ' 27).

זילבר מזהה שני מודלים המצויים במבנה הגופים המנהליים במדינות דמוקרטיות ומשמשים בערבוביה זה לצד זה: מודל המומחיות ומודל הייצוג המגזרי. מודל המומחיות מתייחס לגופים מנהליים המורכבים מאנשים בעלי מומחיות מיוחדת הרלוונטית לפעילותו של הגוף המנהלי, או מנציגי משרדים ממשלתיים שונים המייצגים את האינטרסים המוסדיים השונים הרלוונטיים. המודל של הייצוג המגזרי כולל גופים המורכבים מנציגי סקטורים שונים שהם בעלי אינטרס מובחן, שבשמו הם פועלים ושאותו הם מעוניינים לקדם. בפועל קיימות וריאציות שונות של שני המודלים כמו גם גופי כלאיים המשלבים מומחיות עם ייצוגיות, במידה כזו או אחרת. בשנים האחרונות תופס את מקומו של מודל הייצוג המושג "כשירות תרבותית" (competence cultural). המושג מתייחס ליכולת של ארגון ושל חברי הארגון להתאים את עצמם לקבוצות התרבותיות השונות שמהן באים קהלי היעד שלו. ברמת נותן השירות כשירות תרבותית היא: (1) מודעות לתפיסת העולם התרבותית של אדם; (2) התייחסות להבדלים תרבותיים; (3) ידע לגבי תפיסות ומנהגים תרבותיים שונים; (4) מיומנויות בין-תרבותיות (Betancourt et al., 2002; Campinha-Bacotte, 2002). הכשירות התרבותית מאפשרת לארגון אפקטיביות רבה בעבודתו תוך שילוב ערכים של הגינות ושוויון לכל לקוחותיו. אלא שעבור רבים בישראל כשירות תרבותית מקבלת פרשנות פוליטית ואידאולוגית. למשל, חדר תפילה מוסלמי עשוי לרמוז על דעה פוליטית, כשם שקוד לבוש לצוות עשוי להיתפס כ"כפייה דתית" וכחציית גבולות בין-אישיים, מקצועיים ופוליטיים (אגמון-שניר, 2013).

מטרת המחקר

מטרת המחקר היא לבחון מהי מדיניות של מכללה אקדמית לחינוך בקידום חיים משותפים, ואיך באה לידי ביטוי דילמת הייצוגיות מול המומחיות בראי הסגל המנהלי הבכיר וחברי הסגל המנהלי במכללה. השאלות שייבחנו הן: (1) האם קיימת כשירות תרבותית (ייצוגיות) לסגל

המנהלי במכללה? אם כן, מה הם המרכיבים והמאפיינים שלה (לרבות מאפיינים של מומחיות)?
 (2) כיצד תפיסת החיים המשותפים באה לידי ביטוי בהתנהגות של חברי הסגל המנהלי הבכיר במכללה?
 (3) כיצד תפיסת החיים המשותפים באה לידי ביטוי בהתנהגות של חברי הסגל המנהלי במכללה?

מתודולוגיה

המחקר הנוכחי הוא מחקר משולב: מחקר כמותי המורכב משאלוני עמדות של חברי הסגל המנהלי היהודי והערבי במכללה, וכן מחקר איכותני המבוסס על ניתוח תוכן של ראיונות עם ארבעת בעלי התפקידים הבכירים ביותר במכללה.

אוכלוסיית המחקר

הסגל המנהלי במכללה האקדמית לחינוך שבה נערך המחקר כולל 181 עובדים: 4 חברי סגל מנהלי עובדים ביחידות הקשורות להנהלת המכללה: לשכת הנשיאה ולשכת המנכ"ל; 65 חברי סגל מנהלי עובדים בפקולטות השונות; 15 חברי סגל מנהלי עובדים ביחידות אקדמיות, כגון: מזכירות אקדמית, המשרד לקשרים בין-לאומיים אקדמיים, דקנט הסטודנטים; ו-97 חברי סגל מנהלי עובדים ביחידות מנהליות, כגון: אגף משאבי אנוש, רכש ותפעול, יחידת האירועים, קשרי חוץ ופיתוח משאבים, מדור בחינות, אגף מערכות מידע, רכש ותפעול, תחזוקה ובספרייה. הנתונים התקבלו מאגף משאבי אנוש במכללה בחודש ינואר 2022 ומהווים תמונת מצב עדכנית לאותו חודש.

לוח 1: הסגל המנהלי במכללה האקדמית לחינוך לפי שיוך תעסוקתי בפילוח אתני

שם היחידה	מספר העובדים ביחידה	מספר עובדים יהודים ביחידה	מספר עובדים ערבים ביחידה
הנהלת המכללה	4 (100%)	3 (75%)	1 (25%)
פקולטות	65	55 (85%)	10 (15%)
יחידות אקדמיות	15	14 (93%)	1 (7%)
יחידות מנהליות	97	91 (94%)	6 (6%)
סך הכול	181 (100%)	162 (90%)	19 (10%)

כאמור, במחקר השתתפו גם ארבעה בעלי תפקידים מנהליים בכירים במכללה.

כלי המחקר

שאלון עמדות

במחקר זה נעשה שימוש בשאלון עמדות שפותח וגובש על בסיס שאלונים דומים העוסקים ברב-תרבותיות במוסדות להשכלה גבוהה (לרון ולב ארי, 2013; לב ארי וחסיסי-סאבק, 2016). מטרת השאלון היא לברר את עמדות הסגל המנהלי היהודי והערבי בכל הקשור למפגש הבין-תרבותי במכללה. השאלון נוסח תחילה בשפה העברית ואחר כך תורגם לשפה הערבית. השאלון בשתי השפות כלל שאלות על מאפייני הרקע של הנשאלים וכן שאלות סגורות העוסקות בידע של חברי הסגל המנהלי בנוגע לקבוצה האחרת (מה יודעים היהודים על הערבים, ומה יודעים הערבים על היהודים), בעמדותיהם ובתפיסותיהם באשר לאווירה במכללה. ההיגדים בשאלון נעו על סולם ליקרט בן חמש דרגות (1=בכלל לא מסכים; 2=מסכים במידה מועטה; 3=מסכים במידה בינונית; 4=מסכים במידה רבה; 5=מסכים במידה רבה מאוד), אולם בחינת התגובות העלתה שניתן לקבץ את ממדי הסולם לשלוש קטגוריות: 1=מסכים במידה מועטה; 2=מסכים במידה בינונית; 3=מסכים במידה רבה.

במכללה עובדים בסך הכול 181 חברי סגל מנהלי יהודי וערבי - 162 מהם יהודים (90%) ו-19 ערבים (10%). אחוז חברי הסגל המנהלי הערבי במכללה הוא כמחצית מאחוז האוכלוסייה הערבית בישראל (המהווה כ-21%). על השאלון השיבו בסך הכול 75 משתתפים מתוך 181 חברי הסגל המנהלי במכללה: 61 חברי סגל מנהלי יהודי, כלומר 38% מסך כל חברי הסגל היהודי, ו-14 חברי סגל מנהלי ערבי, כלומר 74% מסך כל חברי הסגל המנהלי הערבי במכללה. אם כן, רוב חברי הסגל המנהלי הערבי מילאו את השאלון, זאת לעומת כשליש בלבד מחברי הסגל המנהלי היהודי. מתוך 61 חברי הסגל המנהלי היהודי שהשיבו על השאלון, 87% הם נשים והיתר גברים; מתוך 14 חברי הסגל המנהלי הערבי שהשיבו על השאלון, 89% נשים והיתר גברים.

ראיונות

התקיימו ראיונות חצי פתוחים עם כל בעלי התפקידים המנהליים הבכירים. כל ראיון ארך כחצי שעה והתקיים מחוץ למכללה. הראיונות הוקלטו ותומללו. מוקדי הראיונות עסקו בתפיסת החיים המשותפים של בעלי התפקידים הבכירים במכללה ובפרקטיקות המיישמות זאת, לפי דעתם. מתוך הראיונות אותרו ומופּו שש תמות ממוקדות (צבר בן יהושע, 1995; שקדי, 2014): (1) הגדרת המכללה כרב-תרבותית; (2) ביטויים של רב-תרבותיות במכללה; (3) החזון של חיים משותפים במכללה; (4) פעולות שנקטו לחיזוק החיים המשותפים; (5) חסמים והתנגדויות ביישום המדיניות; (6) חיזוק החיים המשותפים בתקופה של מגפת הקורונה. בכל אחת מהתמות הללו תיבחן החשיבה על דילמת הייצוגיות מול המומחיות.

הליך המחקר

במהלך החודשים ינואר-פברואר 2022 קיימנו את כל הראיונות. במקביל גיבשנו את שאלון העמדות לחברי הסגל המנהלי בשפות עברית וערבית, ולאחר תיקוף שבוע באמצעות סטטיסטיקאי, השאלון נשלח בחודש מרץ 2022 באופן מקוון לכל חברי הסגל המנהלי. לאחר מילוי השאלונים נעשה ניתוח סטטיסטי. יש לציין כי השאלונים מתייחסים לדיווחים עצמיים של חברי הסגל המנהלי, ועל כן עשויים להיות מוטעים.

עיבודים סטטיסטיים

תגובות הנבדקים לשאלון תוארו באמצעות שכיחויות ואחוזים. כדי לפשט את העיבוד צומצמו התגובות לשלוש קטגוריות: "מסכים במידה מועטה" (תגובות 1 ו-2 בשאלון), "מסכים במידה בינונית" (תגובה 3) ו"מסכים במידה רבה" (תגובות 4 ו-5 בשאלון). הקשר בין אופן התגובה לבין קבוצת הלאום נבחן באמצעות מבחן Pearson's chi-square או Fisher exact בהתאם לצורך. מדד V של קרמר (Cramer's V) שימש כמדד לגודל האפקט ופורש על פי נקודות החתך האלה: אין קשר (0.10-0), קשר בעוצמה חלשה (0.10-0.40), קשר בעוצמה בינונית (0.40-0.70) וקשר בעוצמה חזקה (מעל 0.70)³, והוא מוצג רק עבור תוצאות מובהקות סטטיסטיות. רמת מובהקות של $p \leq 0.05$ נחשבה למובהקת סטטיסטית. כל העיבודים נעשו באמצעות תוכנת SPSS גרסה 25.

אתיקה

חברי הסגל המנהלי שענו על השאלונים קראו את מטרת המחקר והביעו הסכמה מדעת להשתתף במחקר. הובטח להם חיסיון על פרטיהם, וניתנה להם אפשרות שלא להשתתף במחקר או לפרוש ממנו במהלך מילוי השאלון. גם המרואיינים הביעו את הסכמתם המלאה להשתתף במחקר. במחקר הנוכחי העוסק בסגל המנהלי לא נדרש אישור של ועדת האתיקה.

ממצאים

הממצאים מהראיונות שופכים אור על דעות חברי הסגל הבכיר באשר למספר נושאים: הגדרת הרב-תרבותיות של המכללה, ביטוייה, חזון המכללה ומדיניות המכללה הנוגעת לחיים משותפים; יחסי רוב-מיעוט בקמפוס; המרחבים הפיזיים והלשוניים בקמפוס והחד-כיווניות שלהם (שיעור גבוה יותר של חברי סגל ערבים הנמצאים בקשר חברתי ולשוני עם חברי סגל יהודים).

ממצאים שעלו מהשאלונים שמילאו חברי הסגל המנהלי כאמור, במכללה עובדים 181 חברי סגל מנהלי - רובם המכריע (162 שהם 90%) יהודים, ורק 10% (19 עובדים) ערבים. אחוז חברי הסגל המנהלי הערבי במכללה מועט ביותר ועומד על כמחצית מאחוז האוכלוסייה הערבית בישראל המהווה כ-21%. לוח 2 מציג בפירוט את הממצאים על תפיסות הסגל המנהלי, כפי שעלו מהשאלונים.

לוח 2: סטטיסטיקה תיאורית (שכיחויות ואחוזים) של התשובות על ההיגדים
בשאלון של הסגל המנהלי, בפילוח לפי לאום

מבחן מובהקות	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה מאוד	קבוצת לאום	תוכן	מס"ד
Fisher exact=2.67; p=0.29	24 (44%) 3 (22%)	7 (13%) 2 (14%)	23 (43%) 9 (64%)	יהודים ערבים	ביחידה שבה אני עובד, עובדים יחד איתי סגל מנהלי מהקבוצה התרבותית האחרת.	Q1
Fisher exact=14.00; p=0.001;Cramer's V=0.46	6 (11%) 5 (39%)	6 (11%) 5 (39%)	43 (78%) 3 (22%)	יהודים ערבים	ביחידה שבה אני עובד, אני נותן שירות לסטודנטים מהקבוצה התרבותית האחרת.	Q2
Fisher exact=2.5; p=0.25	5 (9%) 3 (22%)	5 (9%) 2 (14%)	44 (82%) 9 (64%)	יהודים ערבים	ביחידה שבה אני עובד, אני נותן שירות לסטודנטים מהקבוצה התרבותית שלי.	Q3
Fisher exact=6; p=0.03; Cramer's V=0.3	13 (24%) 0 (0%)	10 (18%) 1 (7%)	32 (58%) 13 (93%)	יהודים ערבים	אני מקיים קשרים חברתיים עם חברי סגל מנהלי מהקבוצה התרבותית האחרת.	Q4
Fisher exact=47.7; p=0;Cramer's V=0.9	46 (85%) 0 (0%)	5 (9%) 0 (0%)	3 (6%) 14 (100%)	יהודים ערבים	אני יכול לתקשר בשפה של הקבוצה האחרת (עברית או ערבית בהתאם).	Q5

מבחן מובהקות	במידה מועטה	במידה בינונית	במידה רבה מאוד	קבוצת לאום	תוכן	מס"ד
Fisher exact=ns; p=1.00		1 (2%) 0 (0%)	53 (98%) 14 (100%)	יהודים ערבים	חשוב לשמור על ערכי הדמוקרטיה (כגון חופש ביטוי, שוויון בין אזרחים).	Q6
Fisher exact=4; p=0.2	0 (0%) 1 (7%)	2 (4%) 1 (7%)	53 (96%) 12 (86%)	יהודים ערבים	כל הקבוצות התרבותיות הנכללות בחברה חשובות באותה המידה.	Q7
Fisher exact=4.6; p=0.08	1 (2%) 1 (7%)	6 (11%) 4 (29%)	48 (87%) 9 (64%)	יהודים ערבים	במכללה מתחשבים בחגים של כל הקבוצות התרבותיות.	Q8
Fisher exact=3.6; p=0.22	0 (0%) 1 (8%)	9 (16%) 3 (21%)	46 (84%) 10 (71%)	יהודים ערבים	ניתן להגדיר את המכללה כרגישה תרבותית.	Q9
Fisher exact=16.5; p=0.00; Cramer's V=0.5	0 (0%) 3 (21%)	5 (9%) 5 (36%)	50 (91%) 6 (43%)	יהודים ערבים	אני מרגיש במכללה כשווה בין שווים.	Q10

ממצאי השאלונים מצביעים על חמש תמות מובהקות,⁴ כמפורט להלן.

1. יחסי רוב-מיעוט בקמפוס

בהתבסס על מספר המשיבים לשאלונים והפילוח שלהם על פי לאום, קיימת שונות מובהקת בין חברי הסגל המנהלי המלמדת על יחסי רוב-מיעוט בקמפוס. השונות בין הסגל המנהלי היהודי והערבי באה לידי ביטוי: (א) במתן שירותים - 78% מהעובדים היהודים דיווחו כי הם נותנים שירותים במידה רבה לסטודנטים מהקבוצה התרבותית האחרת, בהשוואה ל-22% מהעובדים הערבים שדיווחו על הענקת שירותים במידה רבה לסטודנטים מהקבוצה התרבותית האחרת (Q2); (ב) בקשרים החברתיים הבלתי פורמליים עם עובדים אחרים בתוך המוסד - 58% מהעובדים היהודים לעומת 93% מהעובדים הערבים דיווחו כי הם מקיימים במידה רבה קשרים חברתיים עם חברי סגל מנהלי מהקבוצה התרבותית האחרת (Q4); (ג) ביכולת לתקשר בשפה

4 הצגת הממצאים מתייחסת רק לממצאים שיצאו מובהקים.

של הקבוצה האחרת - 6% מהעובדים היהודים בהשוואה ל-100% מהעובדים הערבים דיווחו כי הם יכולים לתקשר במידה רבה בשפה של הקבוצה האחרת⁵ (Q5); (ד) בתחושת השוויון בתוך המוסד - 91% מהעובדים היהודים לעומת 43% מהעובדים הערבים דיווחו כי הם מרגישים כשווה בין שווים בקמפוס במידה רבה (Q10). ממצא זה מלמד על העדפה ברורה של מודל המומחיות על פני מודל הייצוגיות ומבליט את החד-כיווניות ביחסי יהודים-ערבים בסגל המנהלי בקמפוס. לפי ממצא זה מערכת היחסים מבטאת א-סימטריה מגזרית חברתית ולשונית.

2. מרחבים פיזיים ולשוניים נפרדים בקמפוס

ממצאי השאלונים מלמדים כי קיים שוני מובהק בתוך הסגל המנהלי במתן שירותים לסטודנטים מקבוצות תרבותיות שונות. רוב העובדים המנהליים היהודים (78%) נותנים שירותים לסטודנטים מהקבוצה האחרת במידה רבה, בהשוואה למיעוט העובדים המנהליים הערבים (22%) שנותנים שירותים לסטודנטים מהקבוצה האחרת במידה רבה (Q2). ממצא זה מלמד כי בתוך הקמפוס קיימים הלכה למעשה מרחבים נפרדים פיזית ולשונית, שבהם סטודנטים ערבים מקבלים שירותים שונים מהסגל המנהלי שכולו ערבי. כלומר, בתוך הקמפוס פועלות יחידות ששומרות על בידול ואוטונומיה בתוך המוסד האקדמי, המתבססות על רצון מלמטה (bottom-up) בשימור ההפרדה בין יהודים לערבים. לפיכך ניתן לזהות הימצאות של מודל מומחיות לשונית המשמר את ההפרדה והבידול בהעסקת חברי סגל מנהלי בקמפוס. מנקודת המבט של חברי הסגל הערבי המנהלי ממצא זה מלמד על רדוקציה של מודל המומחיות לרכיב אחד בלבד - הרכיב השפתי - מתוך שלל רכיבים פוטנציאליים שיכולים להתקיים בתוך מודל המומחיות.

3. האוטונומיה של המרחבים הנפרדים אינה אבסולוטית, אך היא חד-כיוונית

ממצאי השאלונים מלמדים כי למרות קיומם של מרחבים מקצועיים נפרדים בתוך הקמפוס מתקיימים קשרים חברתיים לא פורמליים בין עובדים מקבוצות תרבותיות שונות. עם זאת, יותר עובדים ערבים דיווחו כי הם מקיימים קשרים עם חברי סגל מהקבוצה התרבותית האחרת במידה רבה (93%), בהשוואה לעובדים יהודים שרק 58% מהם דיווחו כי הם מקיימים קשרים עם חברי סגל מהקבוצה התרבותית האחרת במידה רבה (Q4). ממצא זה הוא מובהק ומלמד על חשיבות ההיבט החברתי ביצירת קשרים בין קבוצות תרבותיות שונות ובהתגברות על חסמים ארגוניים המעכבים או מונעים את קידום החיים המשותפים. אנו למדים כי מודל הייצוגיות מתקיים באופן לא פורמלי בתוך מערכות יחסים בין-אישיות בקרב חברי הסגל המנהלי.

5 בשלוש השנים האחרונות (2019-2022) 12 חברי סגל מנהלי יהודי הצטרפו לשיעורי ערבית המתקיימים במכללה ופתוחים לכל הסגל המנהלי והאקדמי: שבעה מהם לומדים ברמת מתחילים ללא ידע קודם בערבית, וחמישה לומדים ברמת ממשיכים-מתקדמים.

4. חסם שפתי חד-כיווני בקידום חיים משותפים ממצאי השאלונים מלמדים כי באופן מובהק השפה מהווה חסם בפני קידום חיים משותפים בקמפוס; כל העובדים הערבים (100%) מדווחים כי הם יכולים לתקשר בשפה של הקבוצה האחרת במידה רבה, ואילו רק 6% מהעובדים היהודים דיווחו כי הם יכולים לתקשר בשפה של הקבוצה האחרת במידה רבה (Q6). מנקודת המבט של חברי הסגל היהודי המנהלי ממצא זה מלמד על רדוקציה של מודל המומחיות לרכיב אחד בלבד - הרכיב השפתי - מתוך שלל רכיבים פוטנציאליים שיכולים להתקיים בתוך מודל המומחיות. המדיניות המכללתית אינה יוצרת מדיניות פרואקטיבית של חיים משותפים המבקשת להרחיב את מודל המומחיות ולשלב עם מודל הייצוגיות באופן שהרכיב השפתי לא יהיה רכיב בלעדי. הלכה למעשה נראה שהמכללה מכילה את הקושי הטמון ואינה פועלת דיי על פי חזון של חיים משותפים.

5. חסם תפיסתי חד-כיווני בקידום חיים משותפים ממצאי השאלונים מלמדים כי 91% מהעובדים היהודים מסכימים במידה רבה עם ההיגד "אני מרגיש במכללה כשווה בין שווים", לעומת 43% מהעובדים הערבים שהסכימו במידה רבה עם ההיגד זה (Q10). ממצא זה הוא מובהק. השונות בתפיסות העובדים את עצמם במקומם במכללה מלמדת כי קיים חסם תפיסתי המהווה קושי משמעותי בקידום חיים משותפים במוסד. היעדרו של מודל הייצוגיות במדיניות לקידום חיים משותפים במכללה מביא לתחושות של הדרה וקיפוח בקרב חברי הסגל הערבי המנהלי.

ממצאים שעלו מהראיונות עם בעלי תפקידים בכירים הראיונות, כאמור, התקיימו עם ארבעה בעלי תפקידים בכירים ביותר במכללה, ונגזרו מהם שש תמות: (1) הגדרה עצמית של המכללה; (2) ביטויים של חיים משותפים במכללה; (3) חזון המכללה; (4) מדיניות המכללה; (5) פעולות לקידום חיים משותפים בזמן משבר הקורונה; (6) חסמים בקידום חיים משותפים.

1. הגדרה עצמית של המכללה כל המרואיינים התייחסו למכללה האקדמית לחינוך בהקשר התרבותי ("ייצוגיות) כמרחב אקדמי שפועלות בו קבוצות שונות בחברה הישראלית: קבוצות אתניות, קבוצות לאום שונות וקבוצות בעלות אמונות דתיות שונות. שלושה מרואיינים הצביעו על רב-תרבותיות כסממן של החיים המשותפים במכללה. מרואיין אחד הדגיש כי המכללה מתאפיינת בדו-תרבותיות (יהודים וערבים). כל המרואיינים הציגו את הדילמה לגבי הגדרתה העצמית של המכללה בהתייחס לרב-תרבותיות. רב-תרבותיות נתפסת בעיקר בממדים של החצנה ויזואלית, וזאת באמצעות פרקטיקות סמליות כמו קיומם של חגים וטקסים, אך הלכה למעשה נראה שאין הפנמה תוך-מוסדית של ייצוגיות שוויונית, והעדויות המובהקות לכך היא שאין ייצוגיות של ערבים בסגל המנהלי הבכיר. אחד המרואיינים ציין כי:

המכללה רב-תרבותית, כיוון שהיא מכבדת ומאפשרת לכל איש סגל וסטודנט קיומה של כל תרבות, אמונה ודת, ללא שיפוט וללא הסתייגות, ובלבד שיכובד החוק ויכובדו כללי המכללה. אבל רב-תרבותיות במכללה מאפשרת קיומן של תרבויות שונות זו לצד זו ולא זו עם זו, וכך נוצרות בועות תרבותיות נהדרות של יהודים חילוניים, של יהודים חרדים ושל ערבים, המתקיימות ביחסים נהדרים זו לצד זו, וממש לא מספיק זו עם זו.

מרואיין אחר ציין כי

אם זו מכללה שבה יש חברי סגל מתרבויות שונות, אז התשובה בהחלט חיובית, זו מכללה רב-תרבותית, אבל אם הכוונה לקיום אירועים מהתרבויות השונות ואווירה רב-תרבותית בקמפוס, התשובה איננה חד-משמעית. מחד מקיימים אירוע משותף לדתות המונותיאזים במועד הסמוך לחג השבועות/הרמדאן וגם אירוע לכבוד חג הסיגד ועליית יהדות אתיופיה לישראל, אבל מדובר באירועים נקודתיים. שאר האירועים כמו הרמת כוסית לרוה"ש (היהודי), לפסח, הדלקת נרות בחנוכה, ולהבדיל אירועים לציון יום השואה ויום הזיכרון לחללי מערכות ישראל ופעולות האיבה, הינם אירועים המאפיינים את הציבור היהודי-ישראלי במכללה. ונראה לי שזו האווירה המרכזית בה, כלומר תרבות מרכזית (יהודית-ישראלית) ולצידה תרבויות נוספות.

2. ביטויים של חיים משותפים במכללה

כל המרואיינים התייחסו למאפיינים המגוונים של רב-תרבותיות הבאים לידי ביטוי במכללה במדיניות, בפוליטיקה, בתרבות, באסטרטגיות, בסגנונות הוראה הנבנים במשותף, במנהלים, בטקסים, באורחות חיים, בנוף הלשוני (כגון לוגו המכללה ושילוט), בפרויקטים משותפים ובקורסים ללימודי שפה ותרבות, כגון "תרבות האסלאם". אחד המרואיינים אף ציין כי "ברמה העמוקה יותר הכבוד, הרגישות וההכלה לכל תרבות, לכל דת, לכל אדם במכללה, היא לא סיסמה, היא ה-דנ"א הארגוני והתרבותי". מרואיין אחר ביטא את הדילמה "האם המכון האקדמי הערבי במכללה מהווה ביטוי לדו-קיום או לסגירת אוכלוסייה במקום אחד?".

הממצאים מלמדים על רכיבים אחדים במדיניות המכללה: (א) כל המרואיינים הדגישו את קיומן של פרקטיקות של רב-תרבותיות המשקפות את מודל הייצוגיות ברמה הסימבולית, הוויזואלית והמוחצנת; (ב) בקרב חברי הסגל המנהלי הבכיר הקובעים את מדיניות החיים המשותפים אצל הסגל המנהלי, קיים עיוורון תפיסתי לגבי תפקיד הסגל המנהלי בקידום מדיניות זו; (ג) בקרב המרואיינים נעדרה התייחסות למודל המומחיות המתבסס על כשירות מקצועית, העשוי להשלים את מודל הייצוגיות הנדרש בקרב חברי הסגל המנהלי.

3. חזון המכללה

להלן ציטוטים מדברי המרואיינים המבטאים את חזון המכללה: "תפיסה ערכית המכבדת את השונות בין אנשים ובין קבוצות במכללה, שמאפשרת לכל סטודנט, מרצה ועובד חירות להביע

את דעותיו ואמונותיו ולקיים את מנהגיו ואורחות חייו המיוחדים. לצד זה יש לדאוג ליצירת קשרי גומלין משותפים ושוויוניים בין הקבוצות במכללה ולקיים השפעה הדדית ביניהן תוך הגדרה של מושג השותפות הלכה למעשה"; "החזון שלי הוא שנושא הרב-תרבותיות יורגש ויומחש באופן מעשי יותר בתוכניות העבודה של כל היחידות במכללה (אקדמיות ומנהליות) וככל שניתן גם בתוכנית הלימודים". המרואיינים אף הציגו פרשנויות שונות לחזון המכללה. היו מי שציינו כי חזון המכללה הוא "להביא חיבורים פנימה משני הצדדים", "חיים במשולב", "חיים ביחד", "כיבוד השונות", "מפגשים מעבר ללמידה משותפת".

חזון המכללה, כפי שעולה מדברי המרואיינים, מתאר מדיניות סימבולית ולא פרקטית-פרגמטית. במדיניות זו יש ביטוי לייצוגיות, לפחות ברמה ההצהרתית, אך אין התייחסות לשיקולי הדעת הקשורים במומחיות. לא נמצאה, למשל, התייחסות לשאלה איך משלבים מומחיות עם ייצוגיות, ואם הדבר אפשרי.

4. מדיניות המכללה בנוגע לחיים משותפים

כל המרואיינים הצביעו על כמה מטרות באשר למדיניות החיים המשותפים במכללה, המבטאות שאיפות לעתיד. גם כאן הציטוטים מצביעים על ייצוגיות, וגם הפעם ברמה ההצהרתית: "צריך שוויון הזדמנויות", "מעבר מחיים של זה לצד זה לחיים של זה עם זה מבלי לפגוע או לעמעם את תרבותו ואמונתו של האחר", "הרחבת המושג מעבר לרק יהודים וערבים, אלא גם לחיבורים נוספים, כגון הגדלת נוכחותם של חרדים ושל יוצאי אתיופיה". דומה כי המרואיינים מתרכזים בבחינת מודל הייצוגיות ומבקשים לייצר אופטימיזציה של מודל הייצוגיות ללא התמקדות בסגל המנהלי.

5. פעולות לקידום חיים משותפים בזמן התפרצות הקורונה

במצב של משבר זמני נדרשת מומחיות אד-הוק. כל המרואיינים ציינו את הקושי בקידום חיים משותפים בזמן התפשטות נגיף הקורונה (מועד עריכת המחקר), ותיארו את הפעולות המיידיות שניתנו כדי לתת מענה ייעודי לצורכי אוכלוסיות ספציפיות בהתאם למאפיינים הקבוצתיים שלהם, וזאת לצד היערכות מתאימה לשנת הלימודים העוקבת (תשפ"ב). כך, למשל, אחד המרואיינים ציין את הצורך ב"מענה ייעודי לצרכים של החברה הערבית והחרדית בתחום המחשוב או תרגום לערבית של כל הודעה בנושא הקורונה לסטודנטים ואף ניסיון לגייס יותר עובדים מהחברה הערבית למנהל, ניסיון שלא היה מספיק מוצלח".

6. חסמים בדרך לקידום חיים משותפים

ממצאי הראיונות מלמדים כי המרואיינים זיהו חסמים מסוגים שונים בדרך לקידום חיים משותפים, כשהמכנה המשותף שלהם הוא היותם לא באחריות המכללה. כך, למשל, המצב הביטחוני במדינה: "מצב ביטחוני רגיש ומתוח בין האוכלוסיות עלול גם להוות חסם ביישום מדיניות. זכור לי לפחות תקופה אחת מתוחה כזו שבה נדרשנו לעשות פעולות הרגעה לפני שיכולנו לקדם מדיניות זו". חסם נוסף הוא זמינות ופניות; המרואיינים סבורים כי סדר היום

העמוס אינו מותיר זמן לקדם חיים משותפים, ויותר מכך הם סבורים כי הנושא אינו מוגדר בעדיפות עליונה.

דיון וסיכום

לסגל המנהלי בתוך מוסד אקדמי יש תפקיד חשוב באספקת שירותים שונים לסגל האקדמי ולסטודנטים, והוא גם ממלא תפקידים שונים ביעוץ לסגל בקביעה ובביצוע של המדיניות, בפיקוח עליה ובהכוונתה. תפקידים אלו דורשים כישורים ומומחיות, אך האם הם מצריכים גם מרכיב של ייצוגיות? זילבר (2006) מבחינה בין שני מודלים שונים של התנהלות גופים מנהליים: מודל הייצוג המגזרי ומודל המומחיות. במודל המומחיות נכללים גופים מנהליים המורכבים מאנשים בעלי מומחיות מיוחדת הרלוונטית לפעילות הגוף, או מנציגים המייצגים אינטרסים מוסדיים רלוונטיים. המודל של הייצוג המגזרי כולל גופים המורכבים מנציגי סקטורים שונים, שהם בעלי אינטרס מובחן שברצונם לקדם, ושבשמו הם פועלים.

בגופים הפועלים על פי מודל המומחיות קיימים אנשי מקצוע בעלי מומחיות מיוחדת וספציפית לפעולתו של הגוף המנהלי. בגופים אלו עשוי להתעורר קושי להציב גבול ברור בין מומחיות והבנה מקצועית לבין אינטרס. כך, למשל, האם מתן ייצוג לעובדים ערבים ביחידה ארגונית פירושו מתן ביטוי למומחים או לנציגי קבוצת אינטרס? ואם לא ניתן להפריד בין השניים, עולה השאלה איזה "כובע" חובשים אותם נציגים - האם את כובע המומחיות או שמא את כובע האינטרס המבחין בינם לבין בעלי אינטרסים אחרים? מכאן עולה גם השאלה אם קולם של המומחים צריך לשקול יותר מקולם של בעלי האינטרסים.

מרכיב הייצוגיות הוא נדבך בקידום שוויון הזדמנויות ובשונות בהרכב האנושי של חברי הסגל המנהלי בקמפוסים מקדמי חיים משותפים. כמוסדות המבקשים לקדם חזון של חיים משותפים, יש לכלול בחזון גם מדיניות ופרקטיקות המתייחסות לסגל המנהלי ולא רק לסגל האקדמי ולסטודנטים. בחירת אנשי סגל מנהלי מקצועיים ומוכשרים על פי עקרון הייצוגיות מחזקת עקרונות הקרובים למצדדים בדמוקרטיה ייצוגית, משמע כי בני מיעוטים, נשים ובני קבוצות אחרות שלעיתים קרובות מודרים מתפקידים נחשקים, זוכים להזדמנות ליהנות ממשורות אלו. בכך גם אמור לבוא לידי ביטוי מגוון של תפיסות עולם, דעות והשקפות הקיימות בחברה (כהן ומזרחי, 2017). עם זאת, חשוב לציין שאנשי הסגל המנהלי עשויים לפעול למען אינטרסים צרים ולא למען כלל ציבור המרצים והסטודנטים, גם כאשר הם מתמנים על פי כישוריהם, מאחר שהם עשויים להיות קשורים ישירות לקבוצת אינטרס חזקה עד כדי יצירת הטיה במדיניות.

ממצאי המחקר הכוללים שאלונים וראיונות מאפשרים להציג תמונת מצב הוליסטית המשלבת את התפיסות של קובעי המדיניות המנהלית במכללה לצד תפיסות העובדים המנהליים. שילוב הראיונות עם השאלונים מאפשר לבחון "מבעד" למספרים באופן מדויק יותר את הלכי הרוח של הדרג הניהולי הבכיר ואת זה של הדרג המנהלי עצמו. כתוצאה מכך

תמונת המצב העולה משני כלי המחקר שלמה יותר וגם מטרידה. ממצאי המחקר מצביעים הלכה למעשה על האתגרים והחסמים ועל הפערים הקיימים בין חזון ובין מציאות בכל הקשור בקידום חיים משותפים במוסד, ובכלל זה על הדילמה בנוגע להעסקת סגל מנהלי על בסיס מומחיות מקצועית גרידא או על בסיס זהות וייצוגיות.

ממצאי המחקר מלמדים כי לא נעשתה חשיבה מעמיקה על דילמת המומחיות והייצוגיות ועל השלכותיה ומשמעויותיה הן לגבי הסגל המנהלי הן לגבי יישום קידום החזון של חיים משותפים במכללה. דומה כי קובעי המדיניות בחרו בפתרונות אד הוק שמטרתם שימור הקיים ואי-התמודדות עם הפערים הקיימים בין החזון לקידום חיים משותפים למציאות הקיימת במכללה. קובעי המדיניות אף אינם מודעים לקיומה של הדילמה, לא גיבשו עמדה לגביה, ולכן גם אינם פועלים כדי לפתור אותה. יתרה מכך, אם קובעי המדיניות מודעים לדילמה ואינם מתמודדים איתה, הם למעשה מאפשרים את קיומה ובכך מנציחים את הפער.

במילים אחרות, הדילמה של מנהלי מוסדות אקדמיים המבקשים לקדם חזון של חיים משותפים בקמפוס, היא אם העיקרון המנחה בהעסקת סגל מנהלי במוסדות אקדמיים הוא עקרון הייצוגיות, ועל כן יש לשקול העדפה מתקנת על בסיס לאום, או שמא העיקרון המנחה צריך להיות המומחיות המקצועית, גם אם היא באה על חשבון שיקולים של ייצוגיות. תאורטית ניתן לחתור ליישום מודל כלאיים המשלב בין עקרון הייצוגיות לעקרון המומחיות, אך דומה שהלכה למעשה חתירה ליישום מודל כלאיים דורשת מדיניות מוצהרת, ברורה ומחייבת. בהתאם לכך, מדיניות של קידום חזון חיים משותפים היא משולש שווה צלעות המחייב להישען לא רק על הסטודנטים ועל הסגל האקדמי אלא גם על הסגל המנהלי כדי לשקף את החזון בכל המרחבים האקדמיים בקמפוס.

מקורות

- אגמון-שניר, ח' (2013). כשירות תרבותית - המקרה הירושלמי. **מדיניות ציבורית**, 11, 4.
<https://public-policy.huji.ac.il/sites/default/files/public-policy/files/11.pdf>
 אלרן, מ', פדן, כ', שרביט-ברוך, פ', חדד, ש', ישראלי, צ', אבן, ש' ובן-מאיר, י' (2020). החברה הישראלית: שיתוק פוליטי, הקצנה בשיח ואתגור החוסן החברתי. בתוך א' ברון וא' שפירא (עורכים), **הערכה אסטרטגית לישראל 2019-2020** (עמ' 40-44). המכון למחקרי ביטחון לאומי, אוניברסיטת תל אביב.
- ברק, מ' ועופרים, י' (2009). **חינוך לאזרחות, לדמוקרטיה ולחיים משותפים**. מכון ון ליר, יוזמות קרן אברהם והמרקז לטכנולוגיה חינוכית, ובסיוע לשכת המדען הראשי במשרד החינוך.
- דיודוביץ, נ', סואן, ד' וקולן, מ' (2006). **שיח של שונות: "פרופיל" סטודנטים ויחסי גומלין בין סטודנטים ערבים ויהודים בקמפוסים אקדמיים**. המכללה האקדמית יהודה ושומרון באריאל.
- הופמן, ת' (2020). **"חינוך לחיים משותפים" או "חינוך לשותפות" - הגדרות והבדלים ומושגי מפתח בחינוך אזרחי עכשווי בישראל**. דוח מחקר. המכון הישראלי לדמוקרטיה ולפורום דב לאוטמן למדיניות החינוך.

- היישיריק, מ' (2021). סטודנטים להוראה בקמפוס רב תרבותי: עמדות של סטודנטים יהודים וערבים אלה כלפי אלה ותפיסת תפקיד המחנך. דוח פנימי. המכללה האקדמית בית-ברל. זילבר, ד' (2006). ביורוקרטיה כפוליטיקה. נבו.
- כהן, נ' ומזרחי, ש' (2017). מבוא למינהל וניהול ציבורי. האוניברסיטה הפתוחה.
- לב ארי, ל' וחסיסי-סאבק, ר' (2016). מפגש עם 'אחרים' במוסדות להשכלה גבוהה (בין סטודנטים יהודים לערבים): לקראת מסוגלות בין-תרבותית? דוח מחקר. מכון מופ"ת.
- לב ארי, ל' ומולא, ו' (2017). אנחנו וה"אחרים": מפגשים בין-תרבותיים במכללות לחינוך (בין סטודנטים לתואר שני, יהודים וערבים). דברים - כתב עת אקדמי רב-תחומי, גיליון סולידריות ואחרים, 223-206. <http://app.ornanim.ac.il/dvarim>.
- לרון, ד' ולב ארי, ל' (2013). "יש פה משהו שמאפשר": סטודנטים יהודים ו"אחרים" בתוכניות התואר השני במכללת אורנים. דברים - כתב עת אקדמי, 6, 115-99.
- מבקר המדינה (2016). דוח ביקורת מיוחד: חינוך לחיים משותפים ולמניעת גזענות.
- עיסאווי, מ' וסלומון, ג' (2009). דוח הוועדה הציבורית לגיבוש המדיניות הממלכתית בנושא חינוך לחיים משותפים בין יהודים לבין ערבים בישראל. משרד החינוך.
- פאול-בנימין, א' (2017). חינוך לחיים משותפים כתרבות דמוקרטית וכדרך חיים. ביטאון מכון מופ"ת, 60, 39-34.
- פרי, פ' (2007). חינוך בחברה רבת תרבויות. כרמל.
- פרידמן, ד', הגר, א' וקלנר, י' (2017). חיים משותפים בראי המטה לחינוך אזרחי וחיים משותפים - משרד החינוך. ביטאון מכון מופ"ת, 60, 12-8.
- צבר-בן יהושע, נ' (1995). המחקר האיכותני בהוראה ולמידה. מודן.
- קרואר-רוט, מ' (2010). נכונות ליחסים חברתיים בין סטודנטים יהודים וערבים במכללה על פי סולם יחסי ריחוק-קרבה. חיבור לשם קבלת התואר "מוסמך", מכללת עמק יזרעאל.
- שגיא, א' (2000). החברה והמשפט בישראל: בין שיח זכויות לשיח זהות. מחקרי משפט, ט"ז, 54-37.
- שנקר, ד' (2020). מודלים רגולטוריים של חינוך לחיים משותפים ואתגרי השילוב של חרדים במערכת ההשכלה הגבוהה. בתוך א' פאול-בנימין ור' ריינגולד (עורכים), מרחבים משותפים במערכת החינוך ובאקדמיה (עמ' 136-155). המכללה האקדמית בית ברל ומכון מופ"ת.
- שקדי, א' (2014). המשמעות שמאחורי המילים. רמות - אוניברסיטת תל אביב.
- תמיר, י' (1998). שני מושגים של רב-תרבותיות. בתוך מ' מאוטנר, א' שגיא ור' שמיר (עורכים), רב-תרבותיות במדינה דמוקרטית ויהודית (עמ' 79-92). רמות - אוניברסיטת תל אביב.
- תמיר, י' (2020). אפילוג, "פגישה, חצי פגישה, מבט אחד מהיר..." מבוא לחיים משותפים. בתוך א' פאול-בנימין ור' ריינגולד (עורכים), מרחבים משותפים במערכת החינוך ובאקדמיה (עמ' 266-280). המכללה האקדמית בית ברל ומכון מופ"ת.
- Allport, G. (1954). *The nature of prejudice*. Addison-Wesley.
- Betancourt, J. R., Green, A. R., & Carrillo, J. E. (2002). *Cultural competence in health care: Emerging frameworks and practical approaches* (Vol. 576). Commonwealth Fund, Quality of Care for Underserved Populations.
- Campinha-Bacote, J. (2002). The process of cultural competence in the delivery of healthcare services: A model of care. *Journal of transcultural nursing*, 13(3), 181-184.

- Epstein, A. (2016). Israeli culture(s) today: Globalized archipelago of isolated communities. In E. Ben-Rafael, J. H. Schoeps, Y. Sternberg, & O. Glöckner (Eds.), *Handbook of Israel: Major debates* (vol. 1, pp. 76–86). De Gruyter.
- Etzioni-Halevy, E. (2016). The divided people revisited. In E. Ben-Rafael, J. H. Schoeps, Y. Sternberg, & O. Glöckner (Eds.), *Handbook of Israel: Major debates* (vol. 1, pp. 245–259). De Gruyter.
- Kymlicka, W. (2003). Multicultural states and intercultural citizens. *Theory and Research in Education*, 1, 147-169.
- Lev Ari, L., & Laron, D. (2014). Intercultural learning in graduate studies at an Israeli college of education: Attitudes toward multiculturalism among Jewish and Arab students. *Higher Education*, 68(2), 243-262. DOI 10.1007/s10734-013-9706-9. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2014.04.008>. Accessed 23 March 2022.
- Paul-Binyamin, I., & Haj-Yehia, K. (2019). Multicultural education in teacher education: Shared experience and awareness of power relations as a prerequisite for conflictual identities dialogue in Israel. *Teaching and Teacher Education*, 85, 249–259.