

## ייצוגים חברתיים בתהליכי הערכה

נירית שדה (MA), המחלקה לחינוך, אוניברסיטת בן גוריון בנגב.  
ד"ר מירי לוין-רוזליס, המחלקה לחינוך, אוניברסיטת בן גוריון בנגב.

'ייצוגים חברתיים' היא תיאוריה אשר נוסחה לראשונה בצרפת על ידי סרג' מוסקוביץ' בתחילת שנות ה-60 (Moscovici, 1961; 1984) הם מודלים בסיסיים של קוגניציה אנושית, שמספקים מבנה מארגן לניסיון, לתקשורת ולהבניית המציאות, מעין מפה קוגניטיבית. מדובר במודל קוגניטיבי חברתי, כפי שמגדיר אותו חומסקי (Chomsky, 1972) שנבנה בתהליך חברתי, שמתאר את הדרך שבה אנשים מייצרים ובונים ידע אשר נרכש על ידי כל אחד במהירות, כל הזמן, ללא מאמץ, בצורה אחידה למדי, מעצם החיים בקהילה כלשהי. מטרת ההצגה הבאה לבחון כיצד הייצוגים החברתיים אשר מופו בקרב קהילת יוצאי אתיופיה במאמרה של ד"ר מירי לוין רוזליס 'ההבדלים בייצוגים החברתיים שבין קהילת יוצאי אתיופיה בישראל לבין החברה הקולטת' (Levin-Rozalis, 2000), שמשו אותנו בשני תהליכי הערכה. התהליך הראשון כלל הערכה מעצבת ולמידה משותפת של פרויקט הכשרת נהגי דן ליוצאי אתיופיה. התהליך השני כלל הערכה של פרויקט עבודה בקבוצות של אבות יוצאי אתיופיה בנושאים של חינוך ותעסוקה. מטרתנו להראות כיצד באמצעות הייצוגים החברתיים ניתן לנסח עקרונות לפעולה ורעיונות יישומיים אשר מקדמים יצירת פרויקט רגיש תרבות. ראוי לציין את שיתוף הפעולה של מפעילי הפרויקטים השונים אשר נכונותם להשקיע מזמנם וניסיונם לניתוח הסוגיות השונות אפשרו תהליכי למידה מרתקים אלו<sup>1</sup>.

### מבוא

התוכנית להכשרת נהגי רכב ציבורי עבור קהילה האתיופית התקבלה במסגרת הפלטפורמה הבין ארגונית של הסוכנות היהודית בה השתתפו: הסוכנות היהודית, משרד הקליטה, הג'וינט, רשויות מקומיות ונציגי עולים. חברי הפלטפורמה בחרו בשנת 2001 מתוך 40 פרויקטים שמונה ובתוכם פרויקט המוצג בעבודה זו הכשרת נהגים יוצאי אתיופיה לשמש כנהגים ב"דן".

<sup>1</sup> אנו מודות למפעילי הפרויקט על שיתוף והשתתפות בתהליך ההערכה והלמידה: מנהל כוח האדם ב'דן', אמיר גוניקמן; מנהל בית הספר לנהיגה ב'דן', יוסי זיסקינד; עובדת סוציאלית תעסוקתית ב'דן' לילי קרין ונציגת 'הקרן לידידות', מיכל יניב אשר השקיעו מזמנם וניסיונם לניתוח הסוגיות השונות העולות מתוך מאמר תיאורטי, קראו ולמדו במשותף עם ההערכה ופועלו בשטח על מנת לקדם עבודה רגישת תרבות.

לפרויקט של "דן" שלושה שלבים מרכזיים: הראשון – איתור וגיוס המועמדים. השני – במסגרת בית הספר להכשרת נהגים של חברת "דן" כולל קורס תיאורטי כללי ומובנה, קורס מעשי ומערך שיעורים המשלימים ומחזקים את תכני הקורס התיאורטי הראשוני. השלישי – באחריות מחלקת כוח אדם ב"דן" כולל ליווי קליטה בעבודה והשתלבות בצוות נהגים במקומות העסקה השונים.

לפרויקט היו שתי מטרות מרכזיות: האחת, לאפשר לכעשרים וחמישה יוצאי אתיופיה בעלי שמונה שנות לימוד ומעלה, להיקלט במסגרת תעסוקתית מקצועית כנהגי רכב ציבורי – אוטובוס. השנייה, לאפשר למידה של עקרונות ליצירת קורסי הכשרה והעסקה מותאמים לצרכים ולתרבות של יוצאי אתיופיה גם בעתיד.

לצורך כך נוצרה מסגרת שבה האמצעים הבאים: 1. תמיכה ארגונית, מקצועית בתהליך של הכשרה וקליטה תעסוקתית רגישת תרבות. 2. מימון אשר אפשר למידה שהיא חופשית יחסית משיקולים כלכליים. 3. התחייבות להעסקת המשתתפים על ידי חברת 'דן'. 4. ליווי הפרויקט בהערכה מעצבת לצורך למידה.

**אוכלוסיית הפרויקט:** המשתתפים בפרויקט כולם גברים, מרביתם בין הגילאים 25-35. חלקם עלו לארץ ב- 1984, 1987 ומיעוטם בשנות ה-90 המוקדמות. כלומר, מרביתם הגיעו לארץ בין הגילאים 8-18. חלקם הגיעו לארץ עם בני משפחותיהם וחלקם לבד. מרבית המשתתפים שרתו בצבא כלוחמים, אפסנאים, נהגים או במקצועות אחרים. מרבית המשתתפים בקורס עבדו (ועדיין הועסקו בעת הפרויקט) בעבודות כגון: שמירה, נהיגה, חשמלאות רכב ובנין, והתמידו במקום עבודה אחד לכל היותר עד שנתיים או שלוש. השונות בקרב המשתתפים בנוגע ליכולת למידה, רקע בנהיגה, רמה של שפה לא נלקחה בחשבון בעת המיון. הקריטריון היחיד בהקשר זה היה תנאי המינימום של שמונה שנות לימוד.

**יש כאן שוני גדול בתפישת מהות בית הספר.** במקום להתאים את התלמידים לבית הספר, בית הספר המרכזי של 'דן' התאים את עצמו לתלמידים והגמיש את ההכשרה על פי הצרכים השונים של המשתתפים.

**תאור כללי של ההערכה - צוות "משתנים" – הערכה וייעוץ ארגוני ותפישת ההערכה:** צוות "משתנים" עוסק בהערכת פרויקטים ותוכניות קהילתיות וחינוכיות. רוב הפרויקטים הם פרויקטים חדשניים וחלוציים, ועל כן ההערכה היא הערכה מעצבת ותהליכית המלווה את הפרויקט לאורך תקופה מסוימת, תוך מעקב אחר תהליכים ובדיקת תוצרים. הערכה מסוג זה היא הערכה שבה מועברות המסקנות והשאלות העולות בזמן אמת ליזמי הפרויקט ולמפעיליו לצורך שיפור תוך כדי התהליך ולא רק בדיעבד. צוות ההערכה אשר ליווה את הפרויקט הורכב משתי המנהלות של "משתנים" – הערכה וייעוץ ארגוני ד"ר מירי לויין רוזליס ונעמה בר-און וממעריכה, נירית שדה והוא עבד בשיתוף עם צוות ההערכה של הסוכנות היהודית. הצוות ליווה את התהליכים השונים בפרויקט, תוך שימוש בכלים אתנוגרפיים לאיסוף נתונים כגון ראיונות, תצפיות, שיחות, ניתוח פרוטוקולים. ההערכה התחילה ללוות את הפרויקט בשלב התבססות הקשר בין הסוכנות היהודית לבין הפרויקט עצמו וזאת לאחר איתור המועמדים, ולפני וועדות

המיון שנערכו ב'דן'. הערכה המשיכה ולוותה את תהליך ההכשרה ומסתיימת לפני תהליך ההשתלבות של הנהגים במקומות העבודה.

**מטרות הערכה בפרויקט:** 1. ללוות את התוכנית בשלביה השונים (גיוס, מיון, הכשרה וקליטה) ובחינת הדרכים שבהם משתתפי התוכנית מיישמים ידע תרבותי לכדי יצירת תהליך הכשרה וקליטה רגישי תרבות. 2. לאתר נקודות חולשה, קשיים וחששות כמו גם נקודות חוזק בזמן אמת, ויחד עם מפעילי הפרויקט לבצע התאמות רצויות תוך כדי הפעלתו. 3. לתמוך בתהליך הלמידה של עקרונות לשם יצירת קורסי הכשרה והעסקה בעתיד המותאמים לצרכים ולתרבות של יוצאי אתיופיה.

### **למידה משותפת לקראת יצירת תוכנית רגישת תרבות**

ההכרה כי סוגיות תרבותיות עשויות להיות משמעותיות לקראת הצלחת פרויקט מסוג זה הכולל הכשרה וקליטה במקום עבודה יצרה את ההזדמנות למקד התייחסות לנושא התרבותי. בעת ההערכה תוך כדי תהליך התהוות הפרויקט שמנו לב למאפיינים תרבותיים שחזרו על עצמם, לדוגמה:

- צורך של הלומדים בתמיכה ועזרה מעבר לשעות המקובלות אנשי הצוות הקדישו שעות מעבר לזמן הפורמאלי להשלמה, הסבר נוסף ותמיכה בתלמידים. במהלך הקורס התברר כי עולי אתיופיה זקוקים במוצע 70- שעורים (לעומת ממוצע של כ 50- שעורים לאוכלוסייה הכללית) על מנת לקבל רישיון. הסתבר כי בין הסיבות לכך היו הצורך בהמחשה על ידי דוגמאות במסגרת השיעורים הפרונטאליים התיאורטיים בתחומים כגון: דיני תעבורה, ידיעת הארץ, מכונאות רכב והצורך בפיתוח שיטת לימוד המבוססת על המחשה וקונקרטיזציה גם בהקשר של שיעורים מעשיים. מנהל בית הספר מצא כי תהליך הלמידה של המשתתפים מתאפיין בקליטה ותגובה איטיים יחסית לגירויים שונים ניחיים (כמו תמרורים לדוגמה) ודינאמיים (כמו תנועת כלי רכב לדוגמה). על מנת להתגבר על קשיים אלו פיתח מנהל בית הספר שיטה אשר מאפשרת ללומד לשפר באופן הדרגתי את מהירות התגובה ומהירות הקליטה של הגירויים.
- קושי בעמידה בזמנים ונוכחות בשעורים מעשיים המורים דווחו כי המשתתפים אחרו לשעורים ולא יידעו את מזכירות בית הספר. מדובר בשיעורים יקרים מאוד חלקם אישיים, בעיקר בתהליך ההכשרה המעשי.
- קושי להתמודד עם סוגיות בירוקרטיות כגון הבאת אישורים. אישורים אשר נדרשים לשם קבלה והשלמה של למידה בקורס, או אישורי שירות מילואים וכו'.

תוך כדי תהליך הלמידה של מאפיינים תרבותיים אלו ואחרים, ומתוך הניסיון להמשיג את הקשיים ולהסבירם למובילי הפרויקט **ההערכה מיינה והסבירה את ההתמודדויות השונות בעזרת תיאורית הייצוגים חברתיים אשר תוצג להלן**. הקישור בין התיאוריה לבין הסוגיות התרבותיות אשר עלו בשטח אפשרה למובילי הפרויקט להבין טוב יותר את האתגרים העומדים בפניהם ולפתח תוכנית רגישת תרבות.

**כמה מילים אודות התיאוריה של ייצוגים חברתיים:** התיאוריה של ייצוגים חברתיים מנסה לפענח את קו התפר שבין יחיד לבין חברה. היא בוחנת מה קורה באותה נקודה במערכת הקוגניטיבית-רגשית-חברתית-התנהגותית שבה האופי והיכולות של היחיד נפגשים עם השיח החברתי. לתיאוריה מספר טענות מורכבות ביותר, שאל רובן לא נתייחס כאן, אלא רק לחשובות ביותר:

1. עצם לידתנו וגדילתנו בתרבות מסוימת מרכיבה לנו משקפיים שדרכם אנו רואים. וחווים את ומגיבים אל העולם. זה מתחיל כמובן בשפה, אבל לא רק. כל ההתנהגות החברתית, מה מקובל ומה לא, מה מצחיק ומה שמח, מה נכון ומה רע, מתי בוכים ומתי צוחקים ואיך בוכים ואיך צוחקים – כל אלו נלמדים מגיל אפס. ברוב המכריע של המקרים המשקפיים האלה שקופים לנו, כמו האוויר שמסביבנו. גם אם אנחנו יודעים ומכירים בקיומם, קשה לנו לראות אותם, אלא בתהליך רפלקטיבי ובדרך כלל תוך עימות עם תרבות אחרת.
2. בנוסף לייצוגים החברתיים ה"כלליים" ישנם ייצוגים חברתיים של קבוצות שונות שאנחנו שייכים אליהן לאורך חיינו, החל במשפחה (שהיא בעצמה ייצוג חברתי), וכלה בחבורת הכדורסל השכונתית. כמובן שתחומי הדיאלוג עם כל קבוצה כזו הם שונים, וכך גם נפח ההשפעה שלה.
3. המשקפיים האלה, הייצוגים החברתיים, מתווכים לנו בו זמנית את מערכת היחסים שלנו עם העולם, מבחינה קוגניטיבית, רגשית, חברתית, התנהגותית, ערכית ובעצם בכל תחום אפשרי. כל ההפרדות האלה לא ממש קימות כאשר מדובר בייצוגים חברתיים.
4. הייצוגים החברתיים, משתנים לכל אורך חיינו בשיח הרב ממדי שקיים בינינו לבין החברה שמסביבנו. וזה אמור לא רק בתרבות הרחבה, אלא גם בקבוצות אחרות שאנחנו חברים בהן. תהליך ההשתנות הוא תהליך מורכב, ולא נעסוק בו כאן. מה שחשוב הוא שההשתנות של ייצוג חברתי היא תהליך חברתי, ונעשית בשיח חברתי. אדם בודד שתפישותיו משתנות בעקבות התנסויות שונות (מה שבהחלט יכול לקרות) באופן שאינו תואם את זה של חבר קבוצתו, בדרך כלל ייתפש לא טוב. וזה יכול להיות בדברים קטנים מאד כמו משהו שלא בדיוק תואם בסגנון הלבוש. אבל השאלה הזו איננה בתחום של התיאוריה הזו. התיאוריה של ייצוגים אינה עוסקת בפרט, אלא כאמור באותו חלק שהוא משותף לפרטים ולקבוצה/ות שאליהן הם שייכים.

(כאן טבלה)

**ייצוגים חברתיים, ידע תרבותי, מודעות והבנה:** ייצוגים חברתיים, כפי שהוסבר לעיל, הם המשקפיים שלנו, כל אחד על פי תרבותו. מובילי ההכשרה יחד עם צוות הערכה למדו מהם המשקפיים דרכם הם עצמם רואים את העולם כמו גם מהם המשקפיים דרכם לומדים המתכשרים. המשקפיים של כולנו שקופים והנכונות לתת לתופעה תרבותית שם וצבע אפשרה עבודה רגישה תרבות. הנכונות של מובילי הפרויקט לפתח פרויקט רגיש תרבות בא לביטוי בשלבים מוקדמים של תכנון כאשר שולב יועץ תרבותי, כאשר נבחרה נציגת 'הקרן לידידות' (אשר מימנה את הפרויקט בחלקו) אשר עמלה רבות ליצירת קשרים אישיים עם המועמדים ואשר הכירה את מנהגי ומאפייני התרבות ואת דרכי יצירת התקשורת וחשיבות יצירת האמון. יצירת האמון כבסיס ללמידה תרבותית באה לביטוי גם בנכונות מובילי הפרויקט לתמוך ביצירת קשרים בלתי פורמאליים בין צוות ההערכה לבין הלומדים על מנת לאתר קשיים לפני תחילת הקורס. הייצוגים החברתיים, משתנים לכל אורך חיינו בשיח הרב ממדי שקיים בינינו לבין החברה שמסביבנו. תהליך הלמידה אודות הייצוגים החברתיים המאפיינים את שתי התרבויות, התרבות של יוצאי אתיופיה והתרבות של החברה הקולטת, אפשרה התאמה של ההכשרה לצרכים של הלומדים וקידום תהליכי למידה ושינוי תרבותיים. כפי שנאמר לעיל, מה שחשוב הוא שההשתנות של ייצוג חברתי היא תהליך חברתי, ונעשית בשיח חברתי. 'דן' השכילו ליצור שיח פתוח עם הלומדים, שיח אשר אפשר קבלה והבנה וגילוי סבלנות מצד המלמדים יחד עם התקדמות ושינוי התנהגות בקרב הלומדים. הידע התרבותי תרם לפיתוח מודעות יחד עם הבנה ורגישות ואיתור אפשרויות ליישום עקרונות פעולה והוראה על פי צרכי הלומדים.

### **עקרונות כלליים להצלחת ההכשרה:**

- פתיחות, גמישות יחד עם הבהרת קריטריונים ברורים וידועים של רמה מקצועית.
- קבלה של הקצב האישי של כל תלמיד יחד עם דרישות מאוד ברורות לגבי רמת המיומנויות הדרושות בנהיגה וכללי זהירות.
- אימוץ רעיון של שילוב ליווי ברמה האישית והמערכתית תוך כדי תהליך ההכשרה. מלווה זה שומר/ת על קשר עם הארגון המעסיק ותומך בפיתוח בעיות ביורוקרטיות בשטח.
- הקפדה על שמירה של ערוצי תקשורת פתוחים בין המשתתפים למפעילי הפרויקט.
- קונקרטיזציה והמחשה בעזרת דוגמאות "חיות" עקרונות תיאורטיים ומופשטים.
- קבלת אחריות של מובילי הפרויקט ומפעיליו לתהליכים של למידה, תכנון ופיתוח עקרונות פעולה רגישי תרבות.

## סיכום

במהלך השיחות הבלתי פורמאליות שנערכו עם המשתתפים בקורס כמו גם עם הצוות המפעיל את הפרויקט, חזר ועלה נושא מרכזי וכואב והוא הדעות הקדומות כלפי יוצאי אתיופיה. **דעות קדומות** הנובעות מבורות וחוסר ידע ובגלל הבדלי הצבע והתרבות. נושא זה חוזר ועולה ברמות שונות. א. כתחושה בסיסית לגבי מורכבות היחסים בין יוצאי אתיופיה לבין 'הישראלים'. ב. כביטוי לחשש מרכזי בהקשר של השתלבות בעבודה. אנו חשות כי ההכרות עם ייצוגים חברתיים וההבדלים הבין תרבותיים בייצוגים אלו אפשרו יצירת פרויקט ריגש תרבות והו חומר ללמידה עבור מובילי הפרויקט והשותפים השונים. ידע זה תומך בהפחתת הדעות הקדומות אודות העדה ולקבלה מושכלת יותר ויעילה יותר בתהליכי קליטה בכלל ובתהליכי הכשרה מקצועית בפרט. מעניין היה לבחון, בעתיד, כיצד תהליך הלמידה השפיע על חיי הלומדים הן בתחום המקצועי והן בתחום האישי.

**מילות מפתח** - הערכה מעצבת, ייצוגים חברתיים, תרבות, גברים, יוצאי אתיופיה, תכנון, הכשרה, עקרונות פעולה, תוכנית/הערכה רגישת תרבות.

## מקורות –

- שדה, נ'; לויין-רוזליס, מ'; בר-און, נ'; (2002) דו"ח סופי להערכת תוכנית הכשרה ליוצאי אתיופיה כנהגי אוטובוס בקואופרטיב "דן". הסוכנות היהודית
- Chomsky, N. (1972). *Language and Mind*. Enlarge edition. New York, Horcourt Brace Jovanovich/
- Levin-Rozalis, M., (2000). "Social Representations as Emerging from Social Structure: The Case of the Ethiopian Immigrants to Israel". *Papers on Social Representations*. (9), 1-22
- Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse, son image et son public*. Paris: PUF.

Moscovici, S. (1984). "The phenomenon of social representations". In: R.M., Farr & S. Moscovici (Eds.) *Social Representations*. London: Cambridge University Press, 3-69

**הטבלה הבאה המציגה למידה משותפת של ייצוגים תרבותיים\* כרעיונות תיאורטיים אשר לפיהם נוסחו עקרונות פעולה לקראת יצירת פרויקט רגיש תרבות. (ראה נספח מס' 1).**

הטבלה מציגה למידה משותפת של ייצוגים תרבותיים על פי המאמר של ד"ר מירי ליון רחליס, מנהלת הערכה 'ההבדלים בייצוגים החברתיים שבין קהילת יוצאי אתיופיה בישראל לבין החברה הקולטת'. ייצוגים חברתיים הם מודלים בסיסיים של קוגניציה אנושית, שמספקים מבנה מארגן לניסיון, לתקשורת ולהבניית המציאות, מעין מפה קוגניטיבית. מדובר במודל קוגניטיבי חברתי, שנבנה בתהליך חברתי, שמתאר את הדרך שבה אנשים מייצרים ובונים ידע אשר נרכש על ידי כל אחד במהירות, כל הזמן, ללא מאמץ, בצורה אחידה למדי, מעצם החיים בקהילה כלשהי (Chomsky 1972).

<b>ממד לבחינה</b>	<b>קשיים קונקרטיים שנובעים משונות ועשויים להשפיע בהקשר של פרויקט הכשרה</b>	<b>מחשבות לפתרונות אפשריים ברמה כללית</b>	<b>פתרונות בשלבים השונים של הפרוייקט: תכנון, הכשרה</b>	<b>דוגמאות ליישום בשלב התכנון</b>	<b>דוגמאות ליישום בשלב ההכשרה</b>
<b>תקשורת</b>					
כתובה (ח"ק <sup>2</sup> ) לעומת לא כתובה (י"א)	קושי בהתמודדות עם חומר כתוב וג'רגון מקצועי (בלי קשר לרמת אינטליגנציה וליכולת אישית)	הסבר קונקרטי ריבוי הדגמות והמחשות	תיאור סכמטי של הארגון וחלוקת תפקידים	הצגת מפה ארגונית של דן בשיחת הפתיחה בת"א	בקורס תיאורטי – ריבוי תיאורי מקרה 'על הלוח' ובעל פה הממחישים דיני תעבורה
תקשורת המונים לא אישית (ח"ק) לעומת בין אישית (י"א)	קושי בביטוי של תחושות ורגשות בכתב בכלל ובעברית בפרט.	שימוש בקשרים לאיתור מועמדים וגיוסם  יצירת קשרים בלתי אמצעיים ואמון בין המשתתפים לבעלי התפקידים	יצירת סיטואציות למפגש בלתי אמצעי	נסיעה משותפת של מנהל בית הספר המרכזי ב'דן', עובדת סוציאלית של 'דן', ומובילי הפרוייקט מהסוכנות והקרן, המעריכה, ואחרים עם המשתתפים לטקס הפתיחה	מנהל בית הספר לקח על עצמו הוראה בשני קורסים ופינה זמן לפניות לפני ההרצאה ובהפסקות ובבית הספר המרכזי.

<sup>2</sup> ח"ק – דפוס מרכזי בחברה הקולטת; י"א – דפוס מרכזי בקרב יוצאי אתיופיה



דוגמאות ליישום בשלב ההכשרה	דוגמאות ליישום בשלב התכנון	פתרונות בשלבים השונים של הפרוייקט: תכנון, הכשרה	מחשבות לפתרונות אפשריים ברמה כללית	קשיים קונקרטיים שנובעים משונות ועשויים להשפיע בהקשר של פרויקט הכשרה	<u>ממד לבחינה</u>
הנחיה מפורשת של 'דן' למורים: לגלות הקשבה וסבלנות לשאלות חוזרות והדרכה לגבי המחשה בעת ההכשרה (שני מורים הוחלפו במהלך ההכשרה)	שיחה ממוקדת נפרדת עם מובילי הפרוייקט ב'דן' בנוגע למכלול התובנות הללו.	העלאת הנושא למודעות בעלי התפקידים	תשומת לב לאופן הפניה, תגובה.	קריאה רגישה מאוד של שפת גוף וביטויים בלתי מילוליים	מבוססת על סמלים מופשטים (ח"ק) מבוססת על מחוות (י"א)
המשך ליווי של נציגת 'הקרן' לידידות' בתהליך קבלת אישורים, ייעוץ וכו'.	שילוב היבט אישי של נהג אתיופי וותיק בשיחת הפתיחה עם המועמדים והצגתו ככתובת אפשרית לפניות.  הצעה: לגייס שני מלווים יוצאי אתיופיה מקרב הנהגים הוותיקים שיתמכו בקבוצה. ובהמשך שיתוף 'משפחות מאמצות' מקרב נהגים ותיקים לתמיכה אישית.	הצגת מערך של מגשרים פוטנציאליים: - קרן לידידות - עו"ס - נהגים וותיקים	יצירת אפיקי תקשורת חלופיים לביטוי דעות בכלל וחוסר הסכמה בפרט.	קושי בביטוי אי נחת, חוסר הסכמה בפני בעלי תפקידים גבוהים בהיררכיה, בפני קולגות שאינם יוצאי העדה, בפני בני העדה שהם מרקע אחר באתיופיה.	חוצה סטטוסים(ח"ק) לא חוצה סטטוסים (י"א)

דוגמאות ליישום בשלב ההכשרה	דוגמאות ליישום בשלב התכנון	פתרונות בשלבים השונים של הפרוייקט: תכנון, הכשרה	מחשבות לפתרונות אפשריים ברמה כללית	קשיים קונקרטיים שנובעים משונות ועשויים להשפיע בהקשר של פרויקט הכשרה	ממד לבחינה
<b>מבנה וארגון חברתי כולל:</b>					
נציגת 'הקרן לידידות' ולקראת סיום ההכשרה עו"סית של 'דן'.	נבחרה נציגת 'הקרן לידידות' אשר הוותה כתובת לכל בעיה או שאלה נגישה בכל עת.	בחירת איש מקצוע לטיפול בנושא חידוש רשימות, הוצאת תעודות יושר.	העברת ידע, הסבר ותיווך	קושי בהשגת אישורים, מילוי טפסים, ניהול קשרים עם פקידיים.	מבוססת בירוקרטיה (ח"ק) חוסר היכרות עם בירוקרטיה (י"א)
הדברים מובהרים בשעורים התיאורטיים ובשעורים המעשיים ממסקנות הערכה - יש להוסיף הכשרה מתאימה למורים	בשיחות עם מובילים דנו בחשיבות ההתייחסות להבדלים בין קולגיאליות לחברות	הכרה כי נהיגה משלבת סוגי ידע (על בני אדם, חוקי נהיגה, תרבות נהיגה) הבהרת ההבדל בין הישגים מקצועיים להכרה בכבודו של האדם. הצגת בעלי תפקידים היררכיה ארגונית בדרך היקף סמכויות ומגבלות. לפי החוק וגם לפי נורמות הארגון	הסבר קריטריונים לנהיגה/עבודה טובה  ניסוח ביקורת: "בו תראה איך עושים" ולא "עשית לא בסדר"  הכרת היררכיה ארגונית, סמכויות בעלי התפקידים, מערך ציפיות מוגדר, על פי חוק ונורמות ארגוניות. (הן מאת מעסיק והן ממועסק)	קושי עם קבלת קנה מידה אוניברסליים וציפייה ליחס אישי, אנדוידואלי  קושי בקבלת ביקורת מקצועית ותרגומה כביקורת אישית  קושי בניהול מספר מערכות יחסים בו זמנית: לדוגמה: : נהג נותן שרות ומעמד של נהג מתחיל למול מקום עבודה חדש. קושי בניהול יחסים ברמות שונות של קירבה ואבחנה בין: חבר, קולגה, מנהל עבודה ישיר, עו"ס וכו'.	התמקצעות, סטנדרטים אוניברסאליים (ח"ק)  ריבוי תפקידים (ח"ק) לעומת ריבוי מטלות (י"א)  יחסים ספציפיים דגש על ביצוע (ח"ק) דיפוזיים לאדם כשלם, כמכלול (י"א) שייכות לקבוצות רבות ומגוונות (ח"ק) לעומת הומוגניות (י"א)

דוגמאות ליישום בשלב ההכשרה	דוגמאות ליישום בשלב התכנון	פתרונות בשלבים השונים של הפרוייקט: תכנון, הכשרה	מחשבות לפתרונות אפשריים ברמה כללית	קשיים קונקרטיים שנובעים משונות ועשויים להשפיע בהקשר של פרויקט הכשרה	<u>ממד לבחינה</u>
<p>הסבר היתרונות והחסרונות של עבודה במשמרות: -בשלב ראשון על חשבון הבית</p> <p>הדגשת האחריות להצלחה גם על המשתתף והמשפחה בשיחות אישיות.</p>	<p>הבהרת מידת המחויבות לעבודה בשלב המיון, הדרישות בתהליך ההכשרה והציפיות של 'דן'.</p>	<p>הסבר היתרונות והחסרונות של עבודה</p> <p>הדגשת האחריות להצלחה גם על המשתתף והמשפחה</p>	<p>הבהרת הצורך במחויבות מקצועית</p> <p>מודעות לקשר בין הצלחה בעבודה לערך עצמי ויחסים במשפחה</p>	<p>קושי בניהול סדר עדיפויות 'מקצועי'.</p> <p>קושי בהערכת המאמץ המקצועי מאת בני הבית המורגלים בהענקת עדיפות לצורכי המשפחה</p>	<p>יחסים ראשוניים (י"א)</p> <p>ראשוניים ושניוניים(ח"ק)</p> <p>יחסי סטטוס הישגי/שיוכי (ח"ק)</p> <p>רק שיוכי (י"א)</p>
<b>זמן:</b>					
<p>מוזכר בשעורים השונים</p>	<p>נעשה באופן חלקי במיון 'דן'</p> <p>נאמר והודגש בפגישת פתיחה</p>	<p>הצגת שלבי ההתקדמות על ידי מנהל כוח אדם לפני תחילת הקורס</p> <p>הבהרת הקשר בין עמידה בזמן לאמון ויחס בעבודה</p>	<p>הצגת שלבי ההתקדמות בארגון</p> <p>ביטוי ברור של חשיבות העמידה בזמנים</p>	<p>קושי בארגון ותכנון קריירה: הבנה של שלבים ומשך ההתקדמות בין שלב לשלב.</p> <p>קושי להתארגן לפי לוח זמנים חיצוני (שעור, עבודה, תחנה, פגישה)</p>	<p><u>תכנון לזמן ארוך ורציף לינארי (ח"ק)</u></p> <p><u>תכנון לפי עונות שנה, זמן מעגלי (י"א).</u></p>
<p>יושם</p>	<p>יושם</p>	<p>עזרה בלמידה של הערכת משך זמן נסיעה, עמידה בתחנה וכו'.</p>	<p>קביעת לוחות זמנים ועמידה בהם על ידי כל הגורמים</p>	<p>קושי בהערכת משך ביצוע משימות קושי בארגון סדר יום</p>	<p>ארגון משימות בלוח זמנים</p>

דוגמאות ליישום בשלב ההכשרה	דוגמאות ליישום בשלב התכנון	פתרונות בשלבים השונים של הפרויקט: תכנון, הכשרה	מחשבות לפתרונות אפשריים ברמה כללית	קשיים קונקרטיים שנובעים משונות ועשויים להשפיע בהקשר של פרויקט הכשרה	<u>ממד לבחינה</u>
השעורים המעשיים ודיני תעבורה ממחישים את מורכבות המקצוע		מורכבות התפקיד – שרות, אמינות, מהירות, מקצועיות, שמירה על חוקים וכו'.	הבהרת מורכבות התפקיד	קושי לארגן משימות לבית לעבודה לחברים לפי סדר זמנים	קיטוע משימות/ריבוי משימות בו זמנית
		זמן של נוסעים זמן של נהג בונוסים זמן של קולגות	זמן כמרכיב תרבותי המשפיע על כל אחד מהשותפים למקום העבודה	שליטה בזמן	זמן כמשאב

**נספח: טבלה לסיכום ההבדלים העיקריים שבתפישות החברתיות הבסיסיות של שתי התרבויות**

החברה האתיופית חברה חקלאית טרום מודרנית		החברה הישראלית חברה מודרנית מתועשת	
הייצוג	המבנה	הייצוג	המבנה
יחסים דיפוזיים	אחידות תפקידית	יחסי תפקיד ספציפיים תפקיד חברתי ג'וב	חלוקת עבודה מרובה
פעילות קהילתית סטאטוס שיוכי	קהילתיות סולידאריות מכאנית		סולידאריות אורגנית
קבוצות ראשוניות יחסים ראשוניים ואישיים	משפחה מורחבת, כפר	קבוצות ראשוניות קבוצות שניוניות יחסים ראשוניים ואישיים יחסים שניוניים	ריבוי קבוצות
יחסים דיפוזיים יחסים ראשוניים קשרים אישיים יחסי פנים אל פנים קריטריונים פרטיקולאריים	קבוצות ראשוניות	יחסים דיפוזיים יחסים ראשוניים קשרים אישיים יחסי פנים אל פנים קריטריונים פרטיקולאריים	קבוצות ראשוניות
		קריטריונים אוניברסליסטיים התמחות, מקצועיות סטנדרטים לביצוע סטאטוס הישגי	ביורוקראטיזציה
זמן ספיראלי תכנון תלוי במטלה	חקלאות	זמן ליניארי תכנון מורכב, ארוך טווח, מונוכרוני	תיעוש

(צל פיל: Levin-Rozalis, 2000)