

מדיניות ציבורית

עיתון לחידושי מדיניות בישראל



מדיניות רב-תרבותית

עמ' 3: כשירות תרבותית: המקרה הירושלמי
ד"ר חגי אגמון-שניר

עמ' 8: קווי מהדרין - הסיפור המופשט
תני פרנק

עמ' 18: רב-תרבותיות בתוכניות תעסוקה -
העצמה או החלשה?
איילת זלדין ואלכס ריף

תוכן עניינים

תנו לנו לשמוע אתכם

קראתם משהו שהרגיז אתכם?
למדתם משהו חדש ומעניין?
רוצים לשתף בנושאים שבהם אתם עוסקים?
לבקש כי נעסוק יותר בנושא אחד ופחות באחר?
שלחו אלינו הערות, תגובות, מאמרים, ניירות
מדיניות וכל דבר שיכול לעניין את קהילת בית הספר
למדיניות ציבורית.

"מדיניות ציבורית –

עיתון לחידושי מדיניות בישראל"

טלפון: 02-5881533 | פקס: 02-5880047

דוא"ל: public_policy@savion.huji.ac.il

אתר אינטרנט: www.public-policy.huji.ac.il

חברי המערכת

עורכת ראשית: אילנה שפיזמן

Ilana.shpaizman@mail.huji.ac.il

מערכת: מנחם בומבך, אהרן גפן,

אילה הנדין, יפעת כהן-חדד, מיטל שטיין,

שירי שניצקי, אילנה שפיזמן,

עופרה תורן-קומר

עריכה לשונית: יעל רינגולד

עיצוב גרפי: 2w-design.com

סוגיות עקרוניות במדיניות רב-תרבותית

כשירות תרבותית המקרה הירושלמי
מדיניות רב-תרבותית בהכרה בעדות דתיות
רב-תרבותיות לשם מה? ובשביל מי?
מלכוד השילוב – מאמר דעה
קווי מהדרין – הסיפור המופשט
רב-תרבותיות כמנוף לחברה משותפת

03

מדיניות רב-תרבותית בחינוך

כורח המציאות: ניהול מערכת חינוך רב-תרבותית בירושלים
בגרויות עולים
סביבה קרירה למיעוטים – האם זה הכרח?
רגישות תרבותית – המפתח לשילוב חרדים באקדמיה

10

נושא על סדר היום: תקציב המדינה

תקציב המדינה: מבט ממשרד האוצר
אוטונומיה ואחריות ניהולית בתקציב משרד הבריאות
תקציב המדינה: פתוח או לא?

14

מדיניות רב-תרבותית בתעסוקה

מדיניות תעסוקה רב-תרבותית – הגדלת שיעור ההשתתפות בשוק
העבודה בראי המלצות ה-OECD
רב-תרבותיות בתוכניות תעסוקה – העצמה או החלשה?
צה"ל כמנוף לתעסוקת חרדים

17

מדיניות רב-תרבותית במשטרה

מדיניות המשרד לביטחון פנים במגזר הלא יהודי
פעילות המשטרה בחברה רב-תרבותית

21

בוגרים בשטח: בוגרי מחזור א' בתוכנית הבכירים של נציבות שירות המדינה

23

מדיניות רב-תרבותית בחברות מסורתיות

כיצד ניתן להצליח ביישום מדיניות בחברה בעלת מאפייני תרבות
ייחודיים?
תרבות כמנוף לשינוי חברתי-כלכלי בחברות מסורתיות
שימור מאפייני הכפר הערבי המסורתי בבית צפאפא ובשרפאת

25

מבט על תוכנית הצוערים

28

פרסומים

30

לוח מודעות

35



דבר העורכת

בשנים האחרונות נושא הרב-תרבותיות בכלל ומדיניות רב-תרבותית בפרט הופכים לנושאים בוערים על סדר היום של מקבלי ההחלטות במדינות רבות שבהן האוכלוסייה הנה מגוונת מבחינה תרבותית ואתנית. אף על פי שבישראל חיים אנשים המגיעים מרקעים תרבותיים שונים, הרי שהנושא של מדיניות רב-תרבותית כמעט שלא נידון בהקשר הרחב, ומתמזה על פי רוב בדיונים בנושאים קונקרטיים, לדוגמה בתחומי החינוך, התעסוקה והרווחה. כך, למעשה, נוצר מצב שבו השיח הקיים הנו שיח בין אנשי מקצוע הבאים מאותו תחום ולא בין קובעי מדיניות מתחומים שונים. זאת, אף על פי שהעקרונות של מדיניות רב-תרבותיות והסוגיות הערכיות שהיא מעלה משותפים לתחומי מדיניות רבים. היות שנראה כי חשיבותה של סוגיית המדיניות הרב-תרבותית עולה בשנים האחרונות בחברה הישראלית, ראינו לנכון להקדיש לו את הגיליון הנוכחי. מטרת גיליון זה היא לאפשר מבט רחב על מדיניות רב-תרבותית הן מבחינה תיאורטית והן מבחינה פרקטית, באמצעות מקרי בוחן בתחומי מדיניות שונים. כך תוכלו למצוא בגיליון כתבות העוסקות ברב-תרבותיות בחינוך ובתעסוקה, וכן כתבות הדנות באופן כללי ביתרונותיה ובחסרונותיה של מדיניות רב-תרבותית בכלל ובישראל בפרט.

בדומה לסוגיות מדיניות רבות שבהן אין פתרון אחד ברור (מה שמכונה "פתרון בית ספר"), גם הכתבות בגיליון זה מראות מציאות מורכבת בכל הקשור לאימוץ מדיניות רב-תרבותית. הקוראים יוכלו למצוא, לצד תיאור היתרונות שבהנגשת שירותים שונים לאנשים מקבוצות תרבותיות שונות, גם העלאת שאלות ותהיות לגבי ההשלכות של אימוץ פרקטיקות רב-תרבותיות על הלכידות החברתית ועל המוביליות של הפרטים בתוך הקבוצות התרבותיות השונות. הסתכלות על מדיניות רב-תרבותית מפרספקטיבות שונות, הן מבחינת הנושאים והן מבחינת קהלי היעד השונים, מציגה תמונת מציאות מאתגרת מאוד לקובעי המדיניות בהווה ובעתיד.

נוסף על הנושא המרכזי, גיליון זה עוסק בסוגיה מרכזית שעל סדר היום של ישראל בשנת 2013, והיא תקציב המדינה. על מנת להראות חלק מהחשיבות ומהמורכבות הטמונות בתקציב המדינה, בחרנו להציג שלוש נקודות מבט על התקציב: של האוצר, של משרד ממשלתי ושל מגזר שלישי.

כמו גיליונות קודמים, גם גיליון זה מוקדש בחלקו לנעשה בבית הספר. הפעם, לצד המדור "בוגרים בשטח", שמציג את המחזור הראשון של תוכנית הבכירים של נציבות שירות המדינה, תוכלו לראות תיאור של תוכנית הצוערים, שבימים אלה מגייסת לשירותיה את המחזור השני.

קריאה נעימה וחג פסח שמח וכשר!



ד"ר חגי אגמון-שניר
מנהל המרכז הבין-תרבותי לירושלים
hagai@jicc.org.il

כשירות תרבותית - המקרה הירושלמי

בשירותי דת, ורובן יכלו להניח בצד את ההקשר הפוליטי האפשרי של שירותים אלו.

המקרה הזה הוא רק דוגמה אחת לאתגר שלקחנו על עצמנו בתחום הכשירות התרבותית. משנת 2007 אנחנו במרכז הבין-תרבותי לירושלים, ביחד עם הקרן לירושלים, מפעילים תוכנית להטמעת כשירות תרבותית במערכת הבריאות בירושלים. התוכנית החלה לפעול בבית החולים אלין, שהוא הראשון בישראל שחרת על דגלו את נושא הכשירות התרבותית. ההמשך היה ב"הדסה", ב"ביקור חולים", ב"מרכז הירושלמי לבריאות הנפש" וכעת גם ב"שערי-צדק". מחוז ירושלים של "הכללית" שותף גם הוא לתוכנית כבר כמה שנים. בכל מקום הפעילות מתפתחת בקצב ובאופן מעט אחר, אבל התהליך עצמו מתקדם, בגיבוי משמעותי של ההנהלה ותוך הקדשת משאבים ומאמצים. זוהי הפעם הראשונה בישראל שבה מאמץ כזה קורה, ברמה עירונית וארגונית. המודל שהודגם בירושלים סייע למשרד הבריאות להוציא בפברואר 2011 חוזר מנכ"ל, ראשון מסוגו בישראל, המתמקד בכשירות תרבותית. עם כניסתו לתוקף בימים אלו יש לקוות לשינויים חשובים בתחום ברמה הארצית.

על מנת לסייע להטמעת השינויים, ערכנו לפני כחצי שנה הכשרה מעמיקה, בסיוע הקרן החדשה לישראל, לכ-20 ממוני כשירות תרבותית מארגוני בריאות שונים בארץ לקראת כניסת ארגוניהם לתהליך. התפקיד הזה עוגן בחוזר המנכ"ל, וכיום ישנו ממונה כזה בכל ארגון בריאות בישראל.

המגזר העסקי ברחבי העולם הוא הראשון שגילה את חשיבות הכשירות התרבותית ואת הקשר לרווח כספי במקרים רבים. מערכות הבריאות בעולם היו הבאות בתור, לפני מערכות ציבוריות אחרות, אולי מפני שבבריאות ניתן להבחין בהשפעת הכשירות התרבותית די מהר – אפשר בקלות לזהות מקרים שבהם כשירות תרבותית מסייעת להצלחת חיים, להיענות טובה יותר של מטופלים, להבנה טובה יותר של מטפלים, וגם לחיסכון כספי.

האתגר הבא שלנו במרכז הבין-תרבותי לירושלים הוא לעודד תהליכי עומק כאלה במערכות ציבוריות נוספות. החזון שלנו הוא להפוך את ירושלים לעיר כשירה תרבותית, כלומר עיר שמותאמת לכל תושביה, על השונות הרבה שביניהם. חלק מהאתגר שלנו הוא להראות שמדובר באמירה מקצועית, וזאת גם בעיר מורכבת פוליטית וחברתית, שבה לכל מהלך יש שלל פרשנויות פוליטיות. יש להניח שכמו בניסיונו במערכת הבריאות, מה שנלמד בתהליך בירושלים, בעזרת ידע ששאבנו מאנשים וממקומות רבים, יוכל לשרת גם מקומות רבים אחרים.

לפני כמה שנים הרציתי בפני סטודנטיות באחד מבתי הספר לסיעוד על "כשירות תרבותית בבריאות". זו הייתה הרצאת מבוא, ונעזרתי במצגת מבית החולים קוני איילנד שבניו יורק, שמראה כיצד מוסד זה התאמץ להתאים את עצמו למטופלים ממגוון התרבויות והזהויות. ההרצאה עברה בנחת, עד שכבדרך אגב הגעתי לשקף שמתייחס לקשרי קהילה, וסיפרתי כיצד בבית החולים אלין בירושלים, באמצעות קשר שיצרנו בינו לבין קהילה מוסלמית בעיר, התאימו והכינו חדר תפילה מוסלמי לשימוש הצוות, המטופלים ובני משפחותיהם.

החדר כולו התעורר. כמה סטודנטיות כעסו: "איך בבית חולים יהודי בארץ ישראל מקימים חדר תפילה מוסלמי?". תוך שניות הפך הדיון לפוליטי וטעון, ואני סומנתי על ידי אותן סטודנטיות כ"נציג השמאל הקיצוני" שמוביל את ישראל ל"מדינת כל אזרחיה" ולאובדן ערכיה היהודיים. זה היה רגע משמעותי, שכן יכולתי להתייחס לאחת הסיבות העיקריות שבגללן תחום הכשירות התרבותית, שהיה ב-20 השנים האחרונות למרכזי במערכת הבריאות בעולם המערבי, דילג באלגנטיות מעל ישראל עד לאחרונה.

כשירות תרבותית (cultural competence) היא היכולת של ארגון ושל חברי הצוות בו להתאים את עצמם לקבוצות התרבותיות השונות שמהן באים קהלי היעד שלו וצוותו. לכאורה, מדובר בגישה מקצועית שמאפשרת אפקטיביות רבה יותר לארגון בעבודתו וכן הגינות ושוויון לכל צרכני המערכת. אך מתברר שעבור רבים בישראל, לכשירות תרבותית יש פרשנות פוליטית ואידאולוגית. כך, חדר תפילה מוסלמי הוא רמז ל"מדינת כל אזרחיה", קוד לבוש לצוות המטפל מתקשר ל"כפייה דתית", ושירות תרגום לרוסית נתפס כמעודד את הבדלנות של עולי ברית-המועצות לשעבר ואת זלזולם בתרבות הישראלית. התרבות הישראלית, שבה חציית גבולות בין האיש, המקצועי והפוליטי היא נורמה מקובלת, מאפשרת לאנשי צוות ולמטופלים לעבור תוך שניות מטיפול רפואי מקצועי לוויכוח פוליטי ולמתח בין-איש. במציאות כה מתוחה פוליטית כמו בישראל, קשה להחדיר את הצורך המקצועי בכשירות תרבותית.

אבל חיסרון זה הוא גם יתרון. בחו"ל, בגלל התקינות הפוליטית, יהיה קושי להעלות לדיון את סוגיית המתחים הפוליטיים והחברתיים בטיפול. בארץ זה אפשרי. בהרצאה שעליה סיפרתי, בזכות הצפת הביקורת הפוליטית, ניתן היה להתייחס לסוגיית הערוב בין פוליטיקה לבין מקצועיות טיפולית. לא היה צריך הרבה כדי להחזיר את הסטודנטיות לחשיבה מקצועית רפואית. תוך דקות אותן סטודנטיות עצמן אמרו שהן מבינות שעבור מטופלים רבים ובני משפחותיהם, המענה לצרכים דתיים מסייע לטיפול הרפואי. בקלות רבה הן הבינו את הפן המקצועי-טיפול



מדיניות רב-תרבותית בהכרה בעדות דתיות



מדינת ישראל השאירה בתוקפו את הדין המנדטורי שאימץ – בכל הקשור להכרה בעדות דתיות – את שיטת המילט מהתקופה העות'מאנית, שלפיה, ניתנת לעשר עדות מוכרות¹ האפשרות לנהל את ענייניהן לפי דיניהן הפנימיים. לאחר קום המדינה הוכרו במדינת ישראל שלוש עדות נוספות, האחרונה בהן בשנת 1971; אולם בקשות של קהילות נוספות להכרה – למשל, העדה הקופטית, העדה הקראית, ולאחרונה כמה עדות פרוטסטנטיות ואוונגליות, לא התקבלו.

על אף האמור, מעולם לא נקבעה על ידי המדינה מדיניות ברורה להכרה בעדות, ויש הטוענים שהדבר נובע מהסדר הסטטוס קוו בענייני דת ומדינה. בית המשפט העליון ניסה לייצר מבחנים להכרה, אולם חזר והדגיש כי מדובר בשאלה הנתונה בעיקר לשיקול דעתה של הממשלה, ולכן, אין ערובה לכך שקהילה העומדת במבחני הפסיקה אכן תקבל מעמד של עדה מוכרת.

לכאורה, אפשר לומר ששיטה זו מבטאת מדיניות רב-תרבותית, היות והיא מכירה בזכותן של קהילות להתנהל בהתאם לדיניהן האישיים-דתיים. אנסה להראות במאמר זה כי המצב הנוהג נובע למעשה מהיעדרה של מדיניות רב-תרבותית, דבר אשר פוגע בפרט ובמדינה כאחד, ובפרט כאשר מדובר בענייני משפחה, המהווים את הגרעין של החברה האנושית.

הכרה בעדה דתית מקנה לה כמה זכויות, שמרביטן נוגעות לפעילות רשמית של העדה בתחומי המדינה, כגון הטבות מס, הקלות במתן אשרות כניסה לאנשי דת, תקצוב ממשלתי לפעילויות או לאנשי דת וכן אוטונומיה בניהול ענייניה הפנימיים. זכויות נוספות, שהן רלוונטיות יותר לענייננו, הן הזכות לרישום נישואים ועריכתם וכן הזכות להקמת בית דין דתי המוסמך לשפוט בענייני המעמד האישי, בהתאם לדין הדתי.

עם פירוק משרד הדתות בשנת 2003 הועבר הטיפול בעדות הדתיות לראש הממשלה, ועם הקמת המחלקה לעדות לא יהודיות במשרד הפנים – לשר הפנים. אולם האחריות לבתי הדין הדתיים הועברה למשרד המשפטים.

היעדר מדיניות ברורה בתחום משליך על נישואים וגירושים של חברי העדות הלא מוכרות. לפי חוקי המדינה, אין תוקף לנישואים או לגירושים בין חברי עדה לא מוכרת שנערכו בהתאם לדין הדתי שלה. אולם מכיוון שלא קיימת חלופה של נישואים אזרחיים במדינה, התפתחה מדיניות מקלה של משרד הפנים להכרה ברושמי נישואים של עדות לא מוכרות. לעומת זאת, לעניין גירושים לא הוכרו סמכויות שיפוט של בתי הדין של אותן עדות. מצב זה יצר מקרי קיצון שבהם זוגות הורשו להתחתן בטקס דתי, אך לא זכו לקבלת מענה משפטי כאשר נפרדו.

בעיה זו מחמירה והולכת בשל מגמה רחבה של נישואים מעורבים בין חברי עדות מוכרות לאלה שאינם מוכרות (בעיקר נוצריות). אמנם חוק התרת נישואים (מקרים מיוחדים) מאפשר התרה של נישואים מסוג זה אצל חלק מהעדות, כאשר הנישואים נערכו לפי דיני מדינת חוץ; אולם התרה זו עדיין אינה מאפשרת לזוגות אלה להתחתן בשנית.

נשאלת השאלה אם ניתן להבחין בין גיבוש מדיניות הכרה בעדות לצורך קבלת מעמד רשמי במדינה, לבין מדיניות שמקנה לעדות אוטונומיה בענייני המעמד האישי. האחרונה אמורה בהחלט לבטא הכרה ברב-תרבותיות של החברה ובזכותו של הפרט לממש את חופש הדת – להתחתן ולהתגרש לפי השקפת עולמו במדינה שנוהג בה הדין האישי-דתי ולא דין אזרחי.

חשיבותה של הבחנה זו נובעת מהסטטוס קוו בענייני דת ומדינה, שלפיו נישואים וגירושים במדינת ישראל הם דתיים בלבד. המדיניות הנוכחית יכולה להיתפס כפוגעת בכבודם האנושי של בני עדות אלה כאשר היא מסווגת אותם כאנשים שאין להם זכות לנישואים בהתאם לאמונתם הדתית, והיא מתנגשת עם הזכות להינשא.

לפיכך, אני סבורה כי מדיניות רב-תרבותית נחוצה בתחום המעמד האישי, והיא יכולה לבוא לידי ביטוי מעשי בחקיקת חוק רישום נישואים וגירושים אחיד, שיקבע מבחנים להכרה ברשויות רשמיות (רושמי נישואים) של כל העדות הדתיות לצד הכרה בסמכות השיפוט שלהן לפי הדין הדתי. חוק זה יקבע סמכויות פיקוח על כך שרישום הנישואים ייערך בהתאם לחוקים האזרחיים של המדינה, וזאת מבלי לפגוע בזכויות הדתיות של הרשות הרשמית או בדין החל על עריכת הטקס. חוק זה יאפשר גם ארגון-מחדש של העדות הדתיות, וייתן כלים למדינה לניהול מרשם מסודר, לרבות בנושא המרת עדה דתית, תוך מניעת כשלים המנוגדים לתקנת הציבור ולטובת הילד, כגון ביגמיה ונישואי בוסר.

1 רשימת העדות המוכרות מופיעה בתוספת השנייה לדבר המלך במועצתו על ארץ ישראל, 1947-1922, וכן בצווי הממשלה שיצאו מכוחו, שבהם הוכרו העדה הדרוזית, העדה הבהאית והעדה האוונגלית אפיקופאלית.



רב-תרבותיות לשם מה ובשביל מי?

תחושה של שיתוף. אם אתה חי על אי תרבותי מבודד, יש נטייה להתעניין יותר באי ופחות בטובת הכלל, ויש נטייה לדאוג לטובת האי גם על חשבון כל השאר. אם החברה כולה היא רק סדרה של איים, אז האיים החזקים דואגים פחות לאיים החלשים. לכן המשותף הכרחי כדי שהדמוקרטיה תתפקד, כדי שמדינת רווחה תוכל להתקיים, כדי שהאיים החלשים לא יתנונו וייעזבו לגורלם. גם כשאיים חלשים לוקים באגואיזם קיצוני, הם לא תמיד עוזרים לעצמם. לעתים הם מטיעים את עצמם בים של מצוקה. יש איים כאלה בחברה הישראלית. כדי למנוע את זה דרושה מידה של זהות משותפת, שפירושה סולידריות על בסיס רחב.

רוב הקבוצות בישראל משתייכות למגזר הציוני, ולכן אפשר לומר שרובן שואפות במודע לזהות משותפת. היו להן ויכוחים על תוכנה של הזהות המשותפת, אבל לא על הצורך בקיומה. במילים אחרות, רוב הקבוצות לא תמכו ברב-תרבותיות במובן המלא של מונח זה.

גם זה אופייני לחברות מהגרים. האינטרס של המהגר הוא השתלבות בחברה החדשה, לא הסתגרות מפניה. יש למגמה הזאת צד אידיאולוגי, ויש לה צדדים פרגמטיים. הצד האידיאולוגי הוא אמונה בזכותו של העם היהודי להגדרה עצמית לאומית, וזכות זו מתבססת על התפיסה שיש זהות לאומית משותפת. הצד הפרגמטי הוא שהשתלבות בחברה החדשה היא אינטרס כלכלי-חברתי מובהק של העולים. העולים רוצים שבנם או בתם יוכלו להתמודד על מקום לימוד באוניברסיטה, שיהיה להם סיכוי טוב ככל האפשר להתקדם בשוק העבודה, שהם יוכלו להשתלב בחברה הכללית, להתחתן עם מי שירצו, להשמיע את קולם בתחומי האמנות או הפוליטיקה. הזהות המשותפת היא המצע שעליו צומחת רשת המסלולים שמאפשרים לצאת מהגטו הזהותי, החברתי, הכלכלי והפוליטי. נכון, לעולה יותר קל לקרוא עיתון ביידיש, או באמהרית, או ברוסית. אבל הוא או היא בדרך כלל לא רוצים שגם לבנם או לבתם יהיה קשה להבין מה אומרים בחדשות ערוץ 2, או גרוע מזה, שבנם או בתם ירגישו שמה שמדברים עליהם בערוץ 2 נוגע לאיזו חברה זרה שאלה הם לא משתייכים.

באופן כללי, החברה הישראלית אינה כופה את הזהות המשותפת. זה נכון שיש והיו נקודות חיכוך וניסיונות לכפות אלמנטים מסוימים על קבוצות מסוימות. אבל במבט-על, האמת היא שמי שרוצה להסתגר מפני הזהות המשותפת, יכול. המגזר הערבי שומר על זהותו התרבותית, והאפשרות הזאת מובטחת לו במגילת העצמאות ובחקיקה ובפסיקה שבאה אחריה. המגזר החרדי שומר על זהותו הנפרדת, וישראל מאפשרת לו להתבודד במידה גדולה מאוד, ומבלי לאבד את זכויותיו הסוציאליות.

אבל רוב הקבוצות בתוך המחנה הציוני, אף שהן מתקוטטות על משמעות הזהות המשותפת ועל תוכנה, מעוניינות בה, ובקבוצות השוליים הסוגיה הזאת בוערת יותר. ההתקפה על הזהות המשותפת לא נראית מן השוליים כהגנה על האינטרסים שלהם,

בשיח הציבורי של האליטה הישראלית המושג "רב-תרבותיות" הפך למין תו תקן של נאורות. אם אתה נאור, אם יש לך מצפון חברתי, אז אתה תומך כמובן מאליו ב"רב-תרבותיות". לא במקרה אמרתי "השיח של האליטה". האליטה המשכילה היא שמטיפה לרב-תרבותיות. השוליים לא. ולכן יש טעם לשאול אם הסיסמה הזאת, שמתהדרת בדאגה לשוליים, היא בעצם לא הזנחה של השוליים, וניסיון של האליטה לפטור את עצמה ואת מצפונה מעונשם.

כמו שקורה למושגים פוליטיים שסובלים משימוש יתר, המשמעות של המושג נמתחת ומתערפלת. במשמעות הרכה אפשר לומר שרב-תרבותיות היא בפשטות אהבת הגיוון. זו ההתנגדות לרעיון שכולנו נצמד בסך, בתלבושת אחידה, ונדקלם את אותן סיסמאות. זה ודאי דבר טוב. מעטים רוצים לדמיין את ישראל כמו מצעד צבאי בסין הקומוניסטית.

אבל במשמעות הפחות עמומה של המונח, רב-תרבותיות היא התנגדות לנרטיב של זהות משותפת. הטענה היא שנרטיב כזה הוא דיכוי של זהותן של כל הקבוצות המרכיבות את החברה, למעט, כמובן, זו של הקבוצה המכונה הגמונית, זו שעיצבה את הנרטיב ועשתה אותו בצלמה ובדמותה. זו הביקורת על מדיניות כור ההיתוך, שביקשה ליצור מתוך ריבוי הזהויות של העולים זהות אחת אחידה וכפויה, שמקורה בקבוצה החזקה. כלומר, על פי המבקרים, הקבוצה השלטת דרשה מכל האחרים להתאים את עצמם אליה. באמצעות הביקורת הזאת מבקשת האליטה החדשה לבדל את עצמה מן הישנה: האליטה הישנה דאגה לעצמה, האליטה החדשה דואגת לאחרים.

זה דיוקן מאוד מטעה של שתי האליטות. הרעיון שהאליטה הישנה דאגה רק לעצמה מטעה לא פחות מהרעיון שהחדשה דואגת רק לאחרים. ואולי אפשר לומר אפילו שזו תמונת מראה הפוכה של המציאות. שכן אחרת, נתקשה להסביר למה רעיון הרב-תרבותיות מקובל דווקא על האליטה (החדשה) ולא על השוליים.

אולי כדאי להתחיל מכך שהחברה הישראלית אינה סובלת מחוסר גיוון. היא סובלת מאיום מתמיד של היעדר מכנה משותף. השסעים בישראל רבים מאוד: דתיים וחילונים, ערבים ויהודים, עניים ועשירים. מספיק להסתכל על המפלגות בכנסת כדי לראות שיקוף של הכמות העצומה של איים תרבותיים שמאיימים להפוך למבודדים.

זה לא דבר מפתיע לגבי חברת מהגרים. בחברות מהגרים הבעיה היא בדרך כלל לא איך ליצור גיוון, כי הגיוון נתון. הבעיה היא איך ליצור את המשותף. והמשותף הוא הכרחי כדי שחברה תוכל להתקיים. המוטיבציה של האזרח לשלם מסים, לקחת על עצמו משימות מסוכנות, קשות או מתסכלות, בצבא או בשירות הציבורי, להצביע בבחירות או לצאת להפגנות תלויה במידה רבה בכך שיש

רועי ירום
צוער בתוכנית הצוערים
roi yarom@gmail.com



מלכוד השילוב

פולמוס שילוב האוכלוסייה החרדית הנו סוגיה לוהטת בשיח הישראלי. בשנים האחרונות רווחת פרדיגמת מדיניות אשר שואפת "להכיל" אוכלוסייה זו, על מאפייני התרבות המיוחדים שלה, באמצעות תמיכה ביצירת מסגרות נפרדות בשוק העבודה, בצבא ובמערכת ההשכלה הגבוהה. במידה רבה, ההנחה היא שהכרה באוטונומיה תרבותית הנה קורבן ראוי על מזבח פניה הכלכליים-חברתיים והאזרחיים-שוויוניים של הסוגיה. במסגרת תוכנית הצוערים יצאנו לאחרונה לסיור בעיר מודיעין-עילית, אשר תייגה את עצמה זה מכבר כ"עיר העתיד החרדית". כמשרת ציבור, חשתי אי-נוחות כאשר האזנתי למנהיגי העיר ולפרנסיה.

מודיעין עילית, אחת הערים העניות בישראל, מציגה לראווה הישגים מרשימים: התשתית מודרנית, הרחובות מטופחים, העיר מעוטרת בכמה חברות היי-טק המעסיקות מאות נשים, מערכת החינוך מהווה מופת מגזרי והתקציב העירוני מאוזן.

עם זאת, קשה להתעלם מהמחיר, כפי שהוא משתקף בעיניים זרות. ראשית, ראש העיר, הגם שכישורו הניהולי ותרומתו לעיר נהירים, עושה בעיר כבתוך שלו, והעובדה שהוא איננו נצרך לבחירות משום היעדר כרוני של מתמודדים, היא אך דוגמה אחת. שנית, גאוותה של מנהלת היי-טק מקומית העוסקת בתחום מיקור חוץ של שירותי טכנולוגיות מידע, על כך ש"הביאה את הודו" לארץ הקודש והצליחה להתחרות בעולם השלישי באמצעות כוח העבודה הזול והמיומן שלה. עם זאת, ה"הצלחה" איננה מכסה על העובדה שמדובר במקום עבודה בעל פרקטיקות מגדריות שמרניות קיצוניות, דוגמת כללי צניעות והפרדה נוקשים ביותר, אשר הפיקוח עליהן נתון בידי הממסד הרבני ואשר היו מדירות ממנו אישה ממגזר אחר. לבסוף, סיור בעיר מגלה סביבה מטופחת ומודרנית, אולם גם בעלת הומוגניות אנושית אשר תמשוך תשומת לב אפילו מהישראלי הממוצע.

מדינת ישראל מסבסדת במידה לא מבוטלת את מודל עיר העתיד החרדית, אם במימון שגרתי ואם דרך פרויקטים ייעודיים. גם אם נתעלם לרגע מההשלכות הטכניות של הניסיון לתחזק את המודל ביישוב אשר גדל בעשרה אחוזים לשנה, עלינו לשאול את עצמנו שאלות בסיסיות יותר: האם עידודה של אוטונומיה תרבותית שכזאת איננו חותר תחת התקווה ללכידות כלל-ישראלית ערכית-נורמטיבית מינימלית? האם היא איננה פוגעת פגיעה חמורה מדי במרכיבים חיוניים של האתוס הפוליטי הישראלי – שוויון מגדרי, פלורליזם וההליך הדמוקרטי? האם לא מדובר באסטרטגיה קצרת רואי, אשר מייצבת ססע באופן זמני רק כדי שיתפרץ בעוצמה גדולה בהרבה בהמשך?

היא נראית כאיום להרים מחדש את חומות הגטו שימנעו מהם גישה אל המשאבים המשותפים.

לא במקרה הרעיון המזיק להקים לבני עדות שונות בתי ספר בשפות אמם בא מצד אינטלקטואלים מן האליטה החדשה; ולא במקרה רעיון ההפרדה בחינוך מקומם את העולים החדשים עצמם. יש תומכים של רב-תרבותיות באליטה שמציירים את ההפרדה הזאת כסובלנות. השוליים בדרך כלל רואים אותה כגזענות.

במחקר יש בין מתנגדי הרב-תרבותיות המייחסים לאימוץ העמדה הרב-תרבותית בידי האליטה החדשה של ישראל זדון ממש. האליטה הישנה, טוענים חוקרים כאלה, הייתה סוציאליסטית והדגישה סולידריות. האליטה החדשה היא קפיטליסטית ומדגישה אינדיבידואליזם. כחלק מתהליך ההפרטה, נזקקה האליטה החדשה להסיר את מכשול הסולידריות מדרכה. הרב-תרבותיות הפכה לאמצעי שיכשיר את פירוק הסולידריות, מעין הפרטה של הזהות, שתאפשר אחר כך את הפרטת הרכוש.

יש לי ספק אם המהלכים אכן מחושבים עד כדי כך, ואם האידיאולוגים של השוק החופשי פועלים בתיאום כזה עם האידיאולוגים של הרב-תרבותיות. אבל אין ספק שפירוק הסולידריות תורם לפירוק מדינת הרווחה. הזהות המשותפת היא הדבק הרגשי שיוצר אחריות הדדית. בלעדיה קל יותר להזניח את החלשים. ומה שעושה האליטה החדשה עם הסיסמה "רב-תרבותיות", במתכוון או שלא במתכוון, הוא דה-לגיטימציה של הזהות המשותפת, ולכן דילול של רגשות הסולידריות. את הסולידריות מחליפה סובלנות. והרי זה הדבר שגורם לנו לחשוב על רב-תרבותיות כעל מגמה נאורה: ככל שאני תומך ברב-תרבותיות, כך אני סובלני יותר, פתוח יותר, מקבל יותר את זכותו של האחר להיות אחר.

אבל סובלנות כשלוקחים אותה אל קצה הגיונה מאבדת את משמעותה ההומנית והופכת לסתם אדישות. רב-תרבותיות המבקשת לפרק את המשותף היא בדיוק כזאת: היא מחליפה את החומר המחבר ששמו סולידריות במחיצות הפרדה שמכוונות סובלנות; היא מחליפה את הדאגה לאחר במשיכת כתף המסתפקת בציון השונות; היא מחליפה את האמפתיה באדישות; היא מתקרבת למה שמרקסיסטים נהגו לכנות בלגלוג "זכותם של העניים לגור מתחת לגשר". ואכן, כשמקשיבים לשיח הרב-תרבותי של אליטה, מתעוררת התחושה הלא נעימה שזאת הדרך של האליטה לצייר את אדישותה לשוליים באור מחמיא. זו הנטייה לרחוץ בניקיון הכפיים של עצמך, במקום לקחת חלק במאמץ הלא פשוט לפתוח בפני השוליים את ערוצי הניידות החברתית, לפרוש תחת רגליהם את רשת הביטחון הכלכלית, לתת להם גישה אמיתית אל המשאבים המשותפים, שהאליטה עצמה נהנית מהם. וגישה כזאת לא צומחת אם מסתפקים בכבוד השונות. היא צומחת אם יוצרים אפיקי יציאה מן הגטו של השונות אל המרחב המשותף, שבו האחר חוזר להיות זולת, שבו הסובלנות חוזרת להיות אמפתיה, ובמקום לכבד את האחר מרחוק, לוקחים אחריות על גורלו מקרוב.



תני פרנק

סטודנט בתוכנית המצטיינים ויועץ בתחום תוכניות עבודה ברשויות המקומיות
tani5755@gmail.com

קווי מהדרין - הסיפור המופשט

ההפרדה בין גברים לנשים כשלעצמה? יש שיטענו כי היא קשורה בצורה זו או אחרת לשאר האלמנטים – היות מקום ההתרחשות מקום בעל אפיון ציבורי, האלמנט המשפיל של ישיבה מאחור או אלמנט הכפייה.

הבה נבחן זאת. נניח, כמו שמציע בלומברג, כי האוטובוס איננו ציבורי והוא ממומן בצורה פרטית לחלוטין. האם יש הצדקה לאפשר תופעה של כפיית הפרדה מגדרית במקרה הזה? האם על המדינה להתערב בפגיעה באחד מערכי היסוד של הדמוקרטיה – השוויון – על מנת לאפשר מנהגי תרבות מסוימים? השאלה היא מהם גבולות ההתערבות הלגיטימית של המדינה בענייני הפרט, ועד כמה ניתן להכניס את תופעת ההפרדה המגדרית לתוך ההגדרה של פגיעה בזכויות.

נעבור לצורת ההפרדה. בארצות-הברית, בחלק מקווי האוטובוס המופרדים (אשר ממומנים בצורה פרטית), קיימת הפרדה בין גברים לנשים, אך לא בין קדמת האוטובוס לירכתי, אלא בין ימין לשמאל. ישנה מחיצה העוברת באמצע האוטובוס ומפרידה בין גברים היושבים מצד אחד של המחיצה, לנשים היושבות מהצד השני. באמצעות ביטול ההשפלה הכרוכה בישיבה מאחור, אנו פותרים לכאורה את הבעיה. למרות זאת, כעת אפשר לשאול אם הדבר היחיד שהפריע היה צורת ההפרדה או עצם ההפרדה. האם מתקיים כאן העיקרון הזכור לנו מההתנגדות לתנועה לזכויות האזרח בארצות-הברית – "נפרדים אך שווים"? ניתן לטעון כנגד; מדובר בסממן של אי-שוויון בין גברים ונשים כחלק ממערך כוחות כללי, הבא לידי ביטוי כאן בפרקטיקה של הפרדה גם במרחב האוטובוס.

הטיעון המובהק ביותר של תומכי קווי המהדרין הוא שבסך הכול מדובר בהפרדה בהסכמה. ניתן לראות זאת גם בגרף של מכון סמית, שבו רובן המוחלט של הנשאלות החרדיות העידו כי היו יושבות "ברצון" מאחור. הטיעון כמובן לוקה בחסר; גם אם נניח מקרים שבהם אין כפייה נראית לעין, קשה לטעון כי נשים חרדיות מסכימות באופן וולונטרי לחלוטין להיות כפופות לפרקטיקות משפילות, אשר לעתים מפרידות אותן ממשפחתן. עדות לכך ניתן לראות בדוח המסכם של "הוועדה לבדיקת הסדרי ההסעה בתחבורה ציבורית בקווים המשמשים את המגזר החרדי" מאוקטובר 2009. בדוח זה מצוינות עדויות של נשים חרדיות אשר העידו כי אינן מרגישות בנוח להתנגד לתופעה בפומבי, אך היא אכן מפריעה להן.

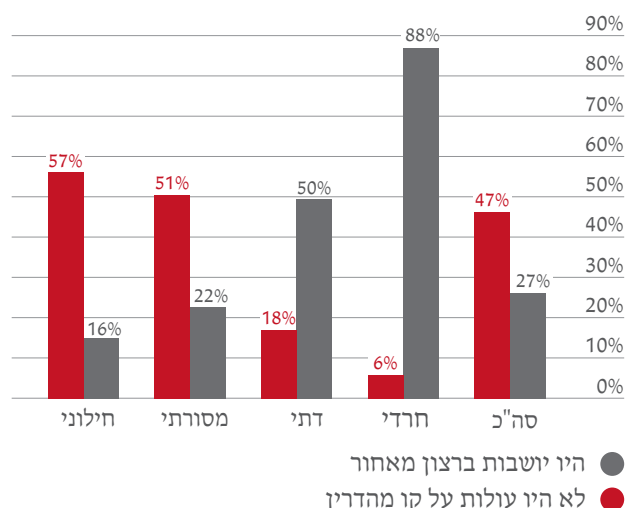
פסיקת בג"צ מינואר 2012 קבעה כי אין לכפות על אדם לשבת במקום מסוים באוטובוס. לפיכך, היא איננה פוסלת את קיום פרקטיקת ההפרדה המגדרית באוטובוסים כשלעצמה, אלא מתייחסת לעניין הכפייה בלבד. היום, כשנה לאחר הפסיקה, אנו רואים שהתופעה לא פסקה, גם אם היא נאכפת בפחות גסות. נשים ב-2013 עדיין ישבו בצד האחורי של האוטובוס, רק שהפעם בג"צ כבר לא יהיה ברקע.

ב-19 באוקטובר 2011 ראש עיר עמד ונשא נאום נגד התופעה של ההפרדה המגדרית בקו אוטובוס ציבורי. בנאומו הוא שלל מכול וכול הפרדה בין גברים לנשים בתחבורה הציבורית. הוא הוסיף עוד משפט, וטען כי אנשים פרטיים יכולים לממן אוטובוס פרטי ולעשות שם ככל העולה על רוחם. המקרה הזה, הנשמע מוכר לאוזניים ישראליות, התרחש למעשה בניו יורק, והנאום הוא מייקל בלומברג, ראש עיריית ניו יורק, המכהן בתפקידו כבר למעלה מעשור.

אכן, תופעת קווי המהדרין המוכרת לנו מהשנים האחרונות בארץ ואשר נבחנה במבחן בג"צ לפני כשנה, איננה ייחודית לישראל. לא רק בניו יורק ובירושלים התמודדו עם אוטובוסים מופרדים, אלא גם בארצות אחרות, כמו הודו, פקיסטן ומקסיקו. המעניין הוא שהתופעה חוצה תרבויות, ומהווה עדות לאחד המתחים בין סממנים של תרבויות שונות לבין הערך הדמוקרטי-ליברלי של זכויות נשים.

ניכר שהתופעה הישראלית נוגעת בעצב רגיש במיוחד של החברה האזרחית – המתח בין חרדים וחילונים. היא נתפסת כאבן בוחן לבחינת יחסי דת ומדינה בארץ, ויעיד על כך מדד דת ומדינה של מכון סמית, אשר בחן עמדות נשים כלפי קווי המהדרין (ראה גרף).

עמדות נשים כלפי קווי מהדרין, שבהם הפרדה בין גברים לנשים, לפי רמת דתיות



אין ספק ששישנה בעייתיות בתופעה כפי שהיא באה לידי ביטוי במקרה הישראלי: התופעה מתרחשת באוטובוס ציבורי, נאכפת בכוח על ידי נוסעים, ולעתים אף על ידי נהגים. היא טומנת בחובה פרקטיקה משפילה של ישיבת הנשים מאחור והגברים מלפנים, אשר לה אסוציאציה שלילית ברורה למקרה של השחורים והלבנים בארצות-הברית של שנות ה-60 במאה הקודמת. המקרה נראה לנו אינטואיטיבית בעייתי. אך האם הבעייתיות נעוצה בפרקטיקת



רב-תרבותיות כמנוף לחברה משותפת

אחת ההתערבויות המוצלחות ביותר שלנו נעשתה לאורך שלוש שנים במכללת צפת, מוסד שבו כמעט מחצית ממספר הסטודנטים הם ערבים, ואילו רוב הסגל האקדמי והמנהלי הוא יהודי. ראשיתה של ההתערבות המוסדית בסדרה של פגישות עם חברי צוות והנהלה בולטים. יש חשיבות לשיתוף הפעולה של ההנהלה במסגרת ההליך. הליך הדו-שיח, אשר מנחים אותו במשותף מנחה יהודי ומנחה ערבי, עלול לגרום לחילופי דברים קשים החושפים דינמיקות מורכבות, אשר לרוב מבעבעות מתחת לפני השטח, אך מתפרצות לעתים במהלך ההתערבות. במכללת צפת יותר מ-50 חברי צוות חינוכי השתתפו בסדרה של דיאלוגים אשר נערכו מדי חודש. ההליך אינו חד-פעמי, וממד הזמן הוא חיוני להמשך התפתחות הרעיונות. גם כיום, בחלוף שלוש שנים ויותר מ-20 פגישות דו-שיח, אנו ממשיכים לעבוד עם המכללה ומקימים בה פגישות דו-שנתיות.

ההתערבות במכללת צפת לוותה במחקרי פעולה ובראיונות איכותניים, המעידים כי משתתפי התוכנית חשים בשינוי מהותי במכללה.

נשיא המכללה, פרופ' אהרון קרלמן, פרסם נייר עמדה שבו הביע את מחויבותו האיתנה לעקרונות הרב-תרבותיות והתחייב לשים קץ לתופעות גזעניות במכללה. כמו כן, הוא התחייב לערוך פורומים המקדמים דו-שיח בין קבוצות אתניות ותרבותיות שונות, שבהם ייקחו חלק הסגל המנהלי והאקדמי של המכללה והסטודנטים הלומדים בה. סטודנטים יהודים יכולים להשתתף בקורסים שבהם לומדים ערבים מדוברת, ואילו סטודנטים ערבים זוכים לסיוע מוגבר בכיתות הלימוד.

אף שאנו רואים חשיבות רבה בהשפעת ההליך ותוצאות ההתערבות על בעלי העניין במוסד, אנו מאמינים כי קיים בהליך גם פוטנציאל ליצירת אפקט דומינו אשר יתפשט אל הסטודנטים והמורים ואף יפרוץ את גבולות המוסד.

פרופ' קרלמן שיחק תפקיד מרכזי בהליך, ומחויבותו ליצירת קהילה משותפת במכללה היוותה השראה לכולנו. בתגובה לאמירה שלפיה המכללה היא רב-תרבותית היות שלומדים בה סטודנטים ערבים רבים, הוא אמר: "אל לנו לשכוח שהם (הסטודנטים הערבים) חשים שהם לומדים במוסד יהודי – עליהם לחוש שייכות, המוסד חייב להיות גם שלהם".

ייתכן שהגיעה העת שגם באוניברסיטה העברית יתקיים הליך של התערבות מוסדית. מעבר לגאוותנו במצוינות האקדמית של האוניברסיטה, נשמח לראות את האוניברסיטה הופכת למוסד משותף השייך לכל תלמידיו והמגלם את מיטב ערכי הרב-תרבותיות.

כסטודנטית לתואר שני בבית הספר ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית באוניברסיטה העברית, השתתפתי בקורס של ד"ר גדי טאוב בנושא רב-תרבותיות, אשר העלה כמה סוגיות מעוררות מחשבה, הממשיכות ללוות אותי גם כיום. אף שאנו נוטים לקשור בין התפיסה הרב-תרבותית לבין ערכים מתקדמים וליברליים – לרוב תוך העמדתה בניגוד לעקרון כור ההיתוך, שאבד עליו הכלל – הרי שבמקרים רבים מדובר בתפיסה הגורמת לניכור בין חלקים שונים של החברה ואף להדרת כמה מהם, ומונעת שיתוף פעולה יעיל ביניהם. האתגר העומד בפנינו הוא לבנות חברה משותפת המכבדת את צורכיהן של קבוצות תרבותיות ואתניות שונות תוך התייחסות למטרות המשותפות של החברה.

כיום אתגר חשוב זה זוכה להכרה הולכת וגוברת בחלקים רבים מהעולם. גלי ההגירה המהווים חלק מתהליך הגלובליזציה הופכים מדינות רבות – בעיקר במערב – ליותר ויותר רבגוניות, ומחייבים הקדשת מחשבה לדרכים שבהן ניתן לבנות חברה משותפת בהיעדר בסיס מוסכם דוגמת עבר דומה או תרבות לאומית משותפת. כך, למשל, מועדון מדריד, שבו חברים יותר מ-70 ראשי מדינות דמוקרטיות לשעבר (ביניהם נלסון מנדלה, ביל קלינטון ואחרים), פיתח פרויקט מיוחד המקדם חברות משותפות.

מועדון מדריד מגדיר חברה משותפת כ"חברה יציבה ובטוחה שבה מתקיימת אחדות חברתית. מדובר בחברה המקנה תחושת שייכות לכל חברה; חברה המכבדת את זכויות האדם ואת כבודם של כל החברים בה, והמקנה לכולם זכויות שוות. מדובר בחברה סובלנית המכבדת שוני".

(www.clubmadrid.org)

מקום עבודתי, שתי"ל, מיזם של הקרן החדשה לישראל, משתף פעולה עם מועדון מדריד ומנסה לאמץ חלק מרעיונותיו. אנו בוחנים את היחס, את ההתנהגויות ואת המבנים המונעים ו/או מקדמים את הקמתה של חברה משותפת. אנו מיישמים מגוון פעילויות ברמה הארצית, האזורית, המקומית והמוסדית. בהקשר המוסדי שתי"ל פיתחה מודל גמיש של התערבות ממוסדת הניתן להתאמה למבנים ארגוניים שונים. מודל זה נועד לספק את הצרכים הרב-תרבותיים של מוסדות באופן המקנה לכל הקבוצות האתניות המרכיבות את המוסד תחושת שייכות, אחריות ומטרה משותפת.

”שתי”ל פיתחה מודל

גמיש של התערבות

ממוסדת הניתן

להתאמה למבנים

ארגוניים שונים. מודל

זה נועד לספק את

הצרכים הרב-תרבותיים

של מוסדות באופן

המקנה לכל הקבוצות

האתניות המרכיבות

את המוסד תחושת

שייכות, אחריות ומטרה

משותפת”

אהרן גפן

בוגר תוכנית "עתידיים" ותוכנית המצטיינים,
מנהל המחלקה לפיתוח, תכנון ובקרה, מינהל החינוך, ירושלים
belmaker@gmail.com



כורח המציאות: ניהול מערכת חינוך רב-תרבותית בירושלים

פתרון שני הוא "לאגף את הבעיה". עבור כל מגזר נבנה אגף שיטפל בו באופן ייחודי. פתרון זה מאפשר לתת לכל אוכלוסייה מענה שונה, וכן להשאיר פיקוח הדוק, הנובע מהיכרות אינטימית של האגף עם האוכלוסייה שאותה הוא משרת. ניתן לראות פתרון ארגוני זה במשרד החינוך, שבו קיים אגף לחינוך במגזר הערבי, אגף לחינוך במגזר הדרוזי, אגף לחינוך במגזר הבדואי, מינהל החינוך הדתי ומחוז "מוכר שאינו רשמי" לחינוך החרדי. הבעייתיות בפתרון זה היא משני כיוונים: כלפי מטה – כבר ציינו כי הייחודיות אינה נגמרת ברמת הכותרות הללו. בתוך כל מגזר ישנה שונות רבה, שלעיתים אף עולה על השונות שבין המגזרים. נוסף על כך, ישנו טשטוש מתמיד של הגבולות (לדוגמה, בתי ספר דתיים-חילוניים כ"קשת" בירושלים, או יהודיים-ערביים, כבית הספר הדו-לשוני); וכלפי מעלה – פעולת האיגוף משולה פעמים רבות לפתרון הראשון של ביזור, שנסקר לעיל, שכן הקושי לתאם מדיניות אחידה בין אגפים ומינהלים כה רבים במשרד החינוך יוצר למעשה אוטונומיות ארגוניות בתוך המשרד הממשלתי¹.

בעיריית ירושלים מקודם בשנים האחרונות פתרון שלישי: איחוד אגפים למגזרים השונים תחת מינהל חינוך אחד. המגזרים הכללי, הערבי והחרדי הושמו תחת מטרריה ארגונית אחת. נוסף על כך, נבנו מחלקות ברמה המנהלית שתפקידן לשרת את כלל המגזרים באופן שוויוני, כגון אגף הכספים, אגף משאבי אנוש, מחלקה לטיפול פרט, מחלקת מדידה והערכה, מחלקת בינוי וכדומה.

מחד, כאשר בשיבות הנהלה, בדיוני התקציב ובדיוני תוכניות העבודה יושבים אנשי המגזרים השונים כתף אל כתף, לא ניתן להסתיר הבדלים בתקצוב ובמשאבי כוח אדם בין המגזרים השונים. מאידך, לא ניתן להסתיר הבדלים בתוכני הלימוד ופערים במשמעות החינוך עבור כל מגזר.

הבניית האגפים השונים למינהל אחד יוצרת מתח רב. הפערים בין המגזרים בתפיסות הניהול, בתפיסות החינוכיות ובמשאבים עולים באופן יום-יומי ומחייבים קבלת החלטות קשה. הפרדוקס של ניהול דיפרנציאלי מחד ושוויוני מאידך, שהוזכר לעיל, אינו נפתר, ואף להפך – הוא מועצם. אך הוא מנוהל. לא ניתן לברוח מכך. סוגיית הניהול הרב-תרבותי עולה על שולחן הדיונים במינהל החינוך בירושלים שעה-שעה. המציאות כופה על המגזרים השונים להכיר זה בזה, ללמוד זה מזה ולהתפשר כשצריך, ומכאן עוצמתו של פתרון ארגוני זה לניהול רב-תרבותי.

עשרה קבין של מורכבות ירדו לעולם, תשעה נטלה ירושלים, ואחד כל העולם כולו. ירושלים הנה העיר הגדולה בישראל, ומונה יותר מ-800 אלף נפש. היא העיר החרדית הגדולה ביותר והעיר הערבית הגדולה ביותר. לכל אחת משלוש האוכלוסיות (ערבים, חילונים ודתיים) צרכים ייחודיים משלה, והעירייה – אחת בלבד.

מורכבות רב-תרבותית זו באה לידי ביטוי אף ביתר שאת במערכת החינוך הירושלמית, המונה כ-260 אלף תלמידים. אחת ממטרות החינוך היא "עיצוב דמות הבוגר", וכאשר זה נוגע לחינוך ילדינו, אין פשרות: במגזר הממלכתי היהודי יבקשו ההורים חינוך אנתרופוסופי, דמוקרטי, טכנולוגי... והרשימה עוד ארוכה. במגזר הממלכתי-דתי יתווסף על אלה גם פילוח לפי מידת הדתיות בבית הספר. במגזר החרדי ישנו מעיין החינוך התורני, החינוך העצמאי ותלמודי התורה, שכל אחד מהם יחיד ומיוחד במינו וללא כל פיקוח של משרד החינוך. במגזר הערבי מרבית בתי הספר מלמדים את תוכנית הלימודים הפלסטינית (תאווג'יה), וניתן לבחור בין בתי הספר העירוניים, בתי ספר של הווקף האסלאמי, בתי ספר נוצריים, בתי ספר של האו"ם ועוד.

ומתוך מורכבות זו, עולה הפרדוקס המרכזי של ניהול מערכת רב-תרבותית: כל אוכלוסייה דורשת מענה שונה וייחודי לה מחד, אך דורשת שוויון מאידך. על מינהל החינוך בירושלים לחתור למדיניות דיפרנציאלית מחד, ואחידה מאידך. השוויון מתבטא בדרישה למדדים ברורים, לסטנדרטים שווים ולתקצוב שווה, ללא קשר למגזר הילד. הייחודיות מתבטאת בצרכים שונים ובתוכנית לימודים שונה, המשליכים ישירות על מדדים אחרים ועל תקצוב שונה לכל מגזר.

פתרון אחד לניהול רב-תרבותיות זו הוא פשוט לא לנהל, קרי "ביזור". מינהל החינוך בעיריית ירושלים ישמש צינור להעברת כספים למוסדות החינוך, שיתנהלו לפי שיקול דעתם. אולם, לכאורה נראה כי פתרון זה מועיל בתפקידה של המערכת הציבורית, שאמורה לוודא כי כספי הציבור יוצאו ביעילות ולשם קידום אוכלוסיות חלשות. דוגמה למערך מעין זה היא בתי ספר במעמד "פטור". בתי ספר אלו, לרוב תלמודי תורה, זוכים לתקצוב של עד 55 אחוזים מהתקציב הניתן לבתי ספר ממלכתיים, אך אינם נדרשים לכל פיקוח על תוכנית הלימודים מצד משרד החינוך, והם אחראים לתנאים הפיזיים של התלמידים.

” כל אוכלוסייה דורשת מענה שונה וייחודי לה מחד, אך דורשת שוויון מאידך. על מינהל החינוך בירושלים לחתור למדיניות דיפרנציאלית מחד, ואחידה מאידך “

1 להרחבה בנושא זה ראה: נאוה דקל, "תמנון בלי ראש: האם המבנה הארגוני של משרד החינוך מתאים למאה ה-21?", בתוך: יורם הרפז (עורך), הד החינוך – כתב העת של הסתדרות המורים בישראל, גיליון 2, דצמבר 2011. <http://www.dmag.co.il/pub/histadrut/hed8602/HED8602.pdf>



בגרויות עולים

עצמי נמוך וקבוע של תקרת זכוכית אשר רק מעטים יוכלו לפרוץ אותה, או שמא מדובר בהתאמת השאלונים ליכולת של העולים להשלים פערי שפה ולהסתגל לשיטות למידה שונות מאלה שהם הורגלו להן בארצות המוצא? ואולי הצלחה במבחני הבגרות לעולים מעידה על יכולת גבוהה של השלמת פערים, שהיא שווה ערך לציון במבחני הבגרות הרגילים?

כמחנך וכמנהל בית ספר, אני קרוע בסוגיה זו. מחד, אין ספק שההתאמות לעולים חדשים יוצרות מצב שבו ניתנת לעולה החדש יכול ההזדמנות לגשר על הפער. בעזרת ההתאמה העולה החדש יכול ללמוד לבחינה ולהצליח להגיע להישגים אשר יתנו לו רוח גבית להמשיך ולהשקיע ולהשתלב בחברה הישראלית. מאידך, תרבות ההתאמות מורידה את הרף ודורשת פחות מדי מאותם עולים. דווקא ההליכה לקראתם עלולה לפגוע בתלמידים אלה. כך, למשל, בבחינת עולים לא נדרש התלמיד כלל לשאלות יישום, אלא רק לשאלת שינון, וכך תלמיד שהיה יכול ללמוד ולהתפתח יותר, נתקע בכיתה שלומדת לבחינת עולים, בעוד שהוא עצמו היה יכול לעמוד ברף גבוה יותר.

נוסף על כך, תלמידים רבים אשר חווים את ההצלחה בבחינות משלים את עצמם שזהו אכן ציונם האבסולוטי, אף על פי שהתמונה מורכבת הרבה יותר. התלמיד הגיע להישגו רק בעקבות ההתאמות המיוחדות, בעוד שלאחר סיום בית הספר התיכון, ייאלץ להתמודד עם התחרות הרגילה ללא הקלות. בבואו ליחידה צבאית, או בבואו להתקבל לאוניברסיטה, לא יהיו עוד לתלמיד זה הקלות, ולכן ייתכן שהוא ייתקל בקשיים רבים. מנגד, ניתן לטעון, ובצדק, שעצם חוויית ההצלחה וההשתלבות בחברה הישראלית דרך חוויית הצלחה זו, הן שידחפו אותו להמשיך ולשאוף להתקדמות, ולכן חובה עלינו, המחנכים, לדעת לנצל את ההתאמה הזו כמנוף עתידי לתלמיד; לאפשר לו לחוות הצלחה, אך לדעת לסייג את ההצלחה ולמנף אותה לקראת המשך דרכו.

לעולים מאתיופיה, כמו לעולים מכל הארצות האחרות, יש יתרונות ומיומנויות וכישורי חיים, אך במערכת החינוך כפי שהיא בנויה היום כישורים אלה לא באים לידי ביטוי. ייתכן שההקלה של בגרות עולים היא התחמקות ממצאת פתרון מורכב יותר, שבמסגרתו תימצא דרך לחוויות הצלחה רלוונטיות ולזיהוי התחומים שבהם התלמידים העולים חזקים יותר.

מתח זה של רב-תרבותיות נמצא תדיר לעיני משרד החינוך בבואו לנסח את בחינות הבגרות. מחד יש ניסיון לתת מענה לסוגים שונים של אוכלוסיות, ומאידך – לייצר סטנדרט אחיד. המתח הזה משקף למעשה שאלות גדולות יותר, והן – מדוע נדרש הסטנדרט האחיד ומהי מטרתן של בחינות הבגרות, והאם דווקא דרך הבחינות היא זו שמייצרת למידה והיא זו שבוחנת למידה. נראה כי בחברה רב-תרבותית כמו החברה הישראלית, יש לחשוב על דרכי היבחנות חדשות אשר יצליחו לתת מענה לאתגר זה.

כידוע, מערכת החינוך הישראלית נמדדת על פי אחוזי התלמידים המצליחים לסיים את לימודיהם עם תעודת בגרות. בכל שנה מתפרסמים אחוזי מקבלי תעודת הבגרות במדינה ואחוזי מקבלי תעודת הבגרות בכל בית ספר בפרט. לכאורה, מדובר על נתונים אובייקטיביים, אך בפועל אין דומה תעודת בגרות אחת לחברתה. ישנן תעודות בגרות איכותיות אשר קבילות באוניברסיטה (אבל לצערנו, לא על פיהן נמדד מנהל בית הספר, אף שאלו הן התעודות אשר יוצרות שינוי חברתי אצל תלמידים במצב סוציו-אקונומי נמוך), וישנן תעודות אשר מקבילה זכאים לבגרות, אך מעבר לזכאות עצמה, הן אינן קבילות במוסדות האקדמיים. נוסף על כך, ישנו הבדל משמעותי נוסף, והוא ההתאמות שהעולים החדשים זכאים להן. עולה חדש במדינת ישראל זכאי לבחינה מותאמת עבורו (הגדרתו של עולה חדש היא כל אדם שנמצא בארץ עד עשר שנים, או עולה מאתיופיה שנמצא בארץ עד 12 שנים). בחינה זו קלה משמעותית מהבחינה הרגילה, ולכאורה מהווה הפרה של עקרון השוויון, שהרי מדוע שיהיה הבדל בידע שבו צריכים לשלוט שני סוגי התלמידים? מדוע שתלמיד שעלה לארץ יבחן בבחינה קלה יותר, קדע פחות ויעמוד כלפי חוץ באותו קריטריון אובייקטיבי? (בתעודת הבגרות עצמה אין סימון של בגרות עולים).

יתרה מזאת, מדוע נקבע כי כל העולים זכאים להקלה זו? האם עולה מארצות רווחה זכאי לאותן הקלות וההתאמות שעולה מאתיופיה זכאי להן? מה יוצרת תרבות זו של הקלות?

האם מדובר פה בהקלה/ויתור לעולה? האם משדרים לו כי הציפיות ממנו בחברה הישראלית נמוכות מלכתחילה, ובכך מקבעים דימוי





אילה הנדין

חוקרת, מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל
ayalahendin@gmail.com

סביבה קרירה למיעוטים - האם זה הכרח? המקרה של השכלה גבוהה בישראל

יחסית, המתמודדים בעת הלימודים במיוחד עם אתגרים לימודיים ופחות זקוקים למעטפת תמיכה אישית וחברתית. מעניין שדווקא המצב הייחודי והיוצא דופן של סטודנטים ישראלים ביחס לעולם, יוצר סביבה קרירה מקומית כלפי אלה הדומים יותר לפרופיל הסטודנט המקובל.

במעבר מתיאור סוציולוגי לכאורה לעולם הכלכלה ניתן לזהות מעין כשל שוק. כוחות השוק החופשיים, שלא דווקא מכוונים לאפליה או להדרה, יוצרים בפועל חסמים, אתגרים וקרירות עבור בעלי שוליות. התערבות בצורת מדיניות נעשית הכרחית לחימום הסביבה ולהפיכת הזירה המדוברת, במקרה זה השכלה גבוהה, למכלילה ולמגוונת.

יוזמות מקומיות במחלקות ובמוסדות שונים פועלות לחימום הסביבה, ובשנתיים האחרונות הצטרפה לכך המועצה להשכלה גבוהה עם הכרזתה על תוכנית רב-שנתית לשיפור נגישות מיעוטים להשכלה גבוהה. במבט על ההצלחות הקיימות ניתן לזהות כמה עקרונות פעולה שככל הנראה תורמים לסביבה מכלילה ומגוונת: הראשון הוא שקיפות של מידע רלוונטי לקבוצות מובחנות והנגשתו. כך, לדוגמה, בכל הקשור לסטודנטיות המצויות בטיפול פוריות או לסטודנטים המשרתים במילואים, קיים מידע שקוף ונגיש על זכויותיהם המיוחדות. אלה מאפשרים לסביבת הלימודים להיות מקבלת כלפיהם. עיקרון שני הוא שיתוף הקבוצה הרלוונטית בהחלטות המשפיעות עליה. כך, ערוצי תקשורת פתוחים בין התאים הסטודנטיאליים לבין המוסדות מאפשרים להציף אתגרים ולהתמודד איתם. ככל שתיעשה פעולה מכוונת לפתיחת ערוצי התקשורת גם בין נציגי קבוצות המיעוט לבין המוסדות, כך יהיה קל יותר ליצור סביבה חמימה עבורם. עיקרון שלישי מרכזי הוא התאמת תוכניות לאוכלוסיית היעד שלהן. פיילוט שנערך בתשע"ב במכינות הקדם-אקדמיות בחן, בין השאר, את הצלחתן של מכינות ייחודיות לתלמידים ערבים לעומת מכינות מעורבות לתלמידים ערבים ויהודים גם יחד, בהבאת התלמידים לקבלה למערכת ההשכלה הגבוהה ולהתמדה בה. הניסיון מלמד שבמכינות אלו, כמו גם במכינה החרדית ובתוכניות מעטפת ייחודיות במהלך הלימודים, מקור ההצלחה אינו דווקא בהפרדת האוכלוסייה, אלא בעשייה המכוונת להתאמת המענים לצורכיהם של תלמידים מגוונים.

במערכת חברתית פורצת דרך דוגמת ההשכלה הגבוהה קיים צורך בהמשך זיהוי עקרונות פעולה מוצלחים, באפיונם ובהתאמתם לסביבה המקומית. נראה שרק כאשר נצליח לשנות את השיח מקידום גיוון ככלי סיוע למיעוטים לגיוון ככלי שיעשיר את החוויה האקדמית של כולם, נוכל ליהנות מסביבה חמימה.

בשנת הלימודים תשע"א שיעור הסטודנטים הערבים ויוצאי אתיופיה היה בערך חצי משיעורם באוכלוסייה (כ-12% סטודנטים ערבים לעומת מעל 20% ערבים באוכלוסייה, וכ-0.8% סטודנטים יוצאי אתיופיה לעומת כ-1.5% יוצאי אתיופיה באוכלוסייה). שיעורים נמוכים אף יותר מאפיינים קבוצות מיעוט אחרות, דוגמת חרדים ובדואים. מנתונים אלה עולות שאלות מספר – האם ייצוג פרופורציונלי לאוכלוסייה הוא רצוי? מה מסביר פערי ייצוג? והאם נדרשת התערבות ברמת המדיניות על מנת להבטיח ייצוגיות וגיוון? השכלה גבוהה מהווה מקרה בוחן מעניין לבירור השאלות הללו כחלק מהדיון בעקרון השוויון ובמסגרת תפיסת המערכת כפורצת דרך למגמות חברתיות רחבות, כזאת שביסודה השאיפה לפתיחות לאנשים מצוינים בעלי פוטנציאל תרומה משמעותי לידע מגוון.

המושג "סביבה צוננת" הוטבע לראשונה ב-1982 כתיאור ליחס לנשים במסגרות לימודיות. מושג זה הורחב בהמשך למיעוטים באופן כללי. סביבה צוננת, נטען, משפיעה על תהליך הלמידה ופוגמת בו, אך גם זולגת החוצה ומשפיעה על חיי האנשים והחברה. במסגרת מחקר שערכתי על השתלבות סטודנטים ערבים בהשכלה גבוהה בישראל, עלו ביטויים רבים לקרירות כזאת. דוגמה מעניינת היא מכסת הניסויים הנדרשת בחלק מחוגי הלימוד בפקולטה למדעי החברה כתנאי מעבר לשנה ב'. דרישה זו נועדה לסייע לסטודנטים בשלבים מתקדמים לגייס משתתפים לניסוייהם, ולאפשר לסטודנטים שיבצעו ניסויים בעתיד להתנסות בחוויה מצד המשתתף. הדרישה הלגיטימית לכאורה הופכת מהר מאוד לזרז להיווצרות סביבה קרירה. מרבית הניסויים הזמינים מחייבים עברית כשפת אם משיקולים מדעיים של אפיון אוכלוסיית המחקר. סטודנטים המשתייכים למיעוטים לשוניים מוצאים את עצמם נאבקים בעמידה בדרישה ובמרדף אחר ניסויים פתוחים לכולם. לבסוף, לאחר איתור הניסויים והשתתפות בהם, הם ניצבים בפני השקעת זמן רב ויקר ביחס לעמיתיהם, ומקבלים תזכורת נוספת להיותם היוצאים מן הכלל במסגרת שבה הם נמצאים.

דוגמה נוספת היא תזמון תחילת הלימודים. מרבית הסטודנטים בישראל מתחילים ללמוד בשנות העשרים לחייהם, לאחר שירות צבאי, ניסיון תעסוקתי, טיול בחו"ל וכדומה. מאפיין זה, שביסודו לא נועד להפלות או להדיר בעלי ניסיון חיים אחר, יוצר בפועל קרירות רבה. קרירות קיצונית היא מגבלת גיל לתחומי לימוד מסוימים. קרירות אחרת, נפוצה ותמימה יותר, היא בהתאמת המוסדות לסטודנטים שמגיעים עם ניסיון חיים אישי ומקצועי רב

” כוחות השוק

החופשיים, שלא

דווקא מכוונים

לאפליה או להדרה,

יוצרים בפועל חסמים,

אתגרים וקרירות

עבור בעלי שוליות”



יצחק טרכטינגוט

בוגר תוכנית המנהלים, סגן מנהל המינהל הקהילתי בשכונת רמות בירושלים
terach2@gmail.com

רגישות תרבותית - המפתח לשילוב חרדים באקדמיה

המאפשרת לבחון את המציאות באופן אמפירי ומעניקה למחקר ולמדע משקל רב, עלולה להעמיד למבחן תפיסות דתיות מוחלטות העומדות בבסיס השקפת עולמו של הסטודנט החרדי, ולפגוע באורח חייו האמוני. אף שהיו במהלך הדורות גדולי-תורה שדגלו ברכישת ידע כללי, האקדמיה המודרנית נתפסת כאנטי-תזה רעיונית לאורתודוקסיה הדתית-שמרנית וכסכנה ממשית לתפיסת העולם העומדת בבסיסה.⁵

אך מעבר לכך, ישנם קשיים יומיומיים ממשיים העומדים בפני סטודנט חרדי באקדמיה:

← ישנם קורסים אקדמיים שבהם תכנים שלתפיסת החרדים, שמיעתם וקריאתם אסורה על פי ההלכה. לא מדובר רק במדעי הרוח, אלא אף במדעי החברה בתחומים כפסיכולוגיה וסוציולוגיה, הכוללים תכנים המנוגדים לתפיסת העולם הדתית-חרדית.

← האקדמיה מזמנת לסטודנט חרדי אתגרים הלכתיים לא פשוטים: ישיבה בקבוצות מעורבות מגדרית, השגת אוכל בכשרות מהודרת, התמודדות עם חברה ובעלי סמכות שהם בעלי השקפת עולם מנוגדת ומנוכרת, וצורך בידע הלכתי רב כדי להתמודד עם שאלות מזדמנות, ידע שאיננו תמיד נמצא אצל הסטודנט החרדי.

← קושי לשלב בין זמני הלימודים באקדמיה לבין סדר יומו של סטודנט חרדי ממוצע. הסטודנטים הנשואים ברובם הנם אבות/אימהות לילדים קטנים, ולימודים בשעות הצהריים מהווים בעבורם מעמסה בלתי אפשרית. נוסף על כך, כולל סדר יומו של הסטודנט פעולות דתיות שהאקדמיה אינה מתחשבת בהן: תפילות, קביעת עתים ללימוד תורה, חופשות בחגים ועוד.

חרדים היוצאים לאקדמיה עושים כברת דרך ארוכה לשם השתלבותם בחברה הכללית. היציאה ללימודים מצריכה אומץ רב והליכה נגד ה"מיינסטרים", שברובו עדיין דבק בתפיסות מסורתיות. הפלטפורמות והשלוחות מאפשרות לסטודנטים להימנע ולו ממקצת הקשיים שמציבה האקדמיה בפניהם, ולהשתלב בה בצורה נוחה ובטוחה יותר בעבורם.

אם חפצים פרנסי ההשכלה הגבוהה להנגיש איכות ומצוינות אקדמית לכלל החברה ולהימנע מיצירת מעמדות שונים, עליהם למצוא דרך לשלב את הסטודנטים החרדים, המהווים חלק בלתי נפרד מדור העתיד של האקדמיה, בין כותלי המכללות והאוניברסיטאות, תוך רגישות תרבותית התואמת את השקפת עולמם ואת אורח חייהם של בני הקהילה.

לאחרונה אנו עדים לזרם גובר של בני הקהילה החרדית אשר חובשים את ספסלי האקדמיה. בשנת הלימודים תשע"ב למדו במוסדות אקדמיים בישראל כ-7,350 סטודנטים חרדים, שליש מהם בפלטפורמות ה"מארחות" שלוחות של מוסדות אקדמיים מוכרים, שליש בשלוחות עצמאיות של מוסדות אלו, כרבע במוסדות ותיקים שהוכרו על ידי המל"ג, חמישה אחוזים באוניברסיטה הפתוחה, ורק חמישה אחוזים במסגרות אקדמיות רגילות.¹ מספר החרדים המועט במסגרות אקדמיות כלליות בולט לעומת העלייה החדה במספרם בשנים האחרונות. באוניברסיטה העברית, לדוגמה, גדל פי עשרה מספר הסטודנטים החרדים בשנים 2007-2012,² אך עדיין מדובר במספרים קטנים מאוד, הן ביחס למספר הסטודנטים הכללי, והן ביחס למספר הסטודנטים החרדים באקדמיה.

היעדר סטודנטים חרדים במסגרות האקדמיות הכלליות מקשה על שילובם בשוק העבודה. המוסדות החרדיים טרם הספיקו לרכוש לעצמם שם, וישנם מעסיקים הרואים בבוגריהם בעלי "השכלה מסוג ב'", עובדה הגוררת קושי במציאת עבודה ושכר נמוך לעובדים. מחקרים מצאו שהמשכורות של חרדים בוגרי מכללות ופלטפורמות, הנן 60 אחוזים בלבד מהמשכורות של עמיתיהם שלמדו במוסדות רגילים.³ זאת, אף כי מחקרים הראו שמרבית הסטודנטים החרדים הם בעלי פוטנציאל לא מבוטל. לרבים אמנם חסר ידע בסיסי באנגלית, מתמטיקה ומקצועות יסוד אחרים, אך רובם בעלי יכולת אינטלקטואלית גבוהה, כושר התמדה, שנות לימוד רבות (14.5 בממוצע), גיל מבוגר וניסיון חיים רב, המאפשרים להדביק פערים בתוך שנים מועטות.⁴ אמנם בפלטפורמות החרדיות ישנם תנאי קבלה "מתחשבים" והשתתפות במימון שכר לימוד מעבר למקובל, אך הדבר אינו מסביר את נהירתם של חרדים לשלוחות עצמאיות ולאוניברסיטה הפתוחה, למרות היתרונות הגדולים הנמצאים במוסדות האקדמיים הרגילים.

ייתכן שהתשובה לכך נעוצה בשורשי התרבות החרדית. לחרדים ריאקציה היסטורית כלפי האקדמיה, שהלכה והתעצמה במהלך השנים תוך התבססות על קשיים אמיתיים והיסטוריים גם יחד. לימודים אקדמיים קשורים למונח "השכלה", המהווה סמל למודרניזציה ולחילון, שגרמו לרבים לנטוש את אורח החיים הדתי במאות השנים האחרונות. החרדים חוששים שגישה מדעית,

1 מתוך: גל, ר. וזקוביץקי, א. (2012): "הדרך לשילוב - נייר מדיניות לעידוד השתלבות החרדים בשוק העבודה". יצא לאור על ידי פרויקט "שילוב חרדים" שע"י מוסד שמואל נאמן, הטכניון, חיפה.

2 על פי דיווח ממושרד דיקן הסטודנטים.
3 מתוך: מלחי, א. (2011): "השתלבותם של חרדים בעלי הכשרה בשוק העבודה", בהוצאת משרד התמ"ת.

4 על פי: זקוביץקי, א. (2011): "קווים לדמותו של הסטודנט החרדי". יצא לאור על ידי פרויקט "שילוב חרדים" שע"י מוסד שמואל נאמן, הטכניון, חיפה.

5 מתוך: מלחי, א., כהן, ב. וקאופמן, ד. (2008): "חרדים לעתידים - עמדות וחסמים ביחס ללימודים גבוהים במגזר החרדי". ירושלים: מכון ירושלים לחקר ישראל.



ירום אריאב
לשעבר מנכ"ל משרד האוצר
yarom.ariav@gmail.com

תקציב המדינה: מבט ממשרד האוצר

תהליך התקצוב הוא תהליך מורכב למדי, הדורש מיומנות ומקצועיות. התקציב מכיל אלפי סעיפים פרטניים הנוגעים לכל תחומי חיינו. קיים תמיד מתח בין הצרכים המתרבים לבין המקורות המוגבלים, ומובן שמדיניות תקציבית אחראית חייבת להיות מדודה ומתחשבת במצב הכלכלי הגלובלי ובצורך להעלות את שיעורי הצמיחה יחד עם שמירה על יציבות מחירים. היא צריכה לכלול מדיניות מסים צודקת אך גם מעודדת צמיחה, ופיתוח תשתיות עם מתן שירותים ציבוריים ברמה נאותה.

ישנם כמה מתחים המצויים תמיד בדיונים התקציביים: המתח בין תקציב הביטחון לבין התקציבים האזרחיים, מציאת האיזון הנכון בין השקעות בתשתית ותקציבים מעוררי צמיחה לבין הגדלת התקציבים החברתיים, ומתן קצבאות לאוכלוסייה חלשה אל מול הצורך לתת תמריצים ליציאה לעבודה.

שאלה נוספת שמלווה אותנו תדיר קשורה לתהליך התקצוב ולדרך ניהולו: האם התקציב צריך להיות מבוזר, תוך מתן עצמאות למשרדים אך עם סכנה להתרופפות המשמעת התקציבית, או תהליך המרוכז בידי האוצר, לטוב ולרע?

מתח נוסף הוא בין השאיפה לתכנון ארוך טווח, שמחייב תקציבים רב-שנתיים, לבין הצורך בגמישות תקציבית ובהתאמת התקציבים לנסיבות המשתנות. שריון של תקציב רב-שנתי, כמו למשל מתווה ברודט לתקציב הביטחון, מאפשר תכנון וניהול טובים יותר של תוכניות עבודה מחד, אך מאידך מגביל את יכולת התמרון של האוצר במקרה של משבר.

ולבסוף, אל לנו לשכוח שקביעת התקציב ואישורו הם תהליך פוליטי במהותו, אשר משקף את קבוצות הלחץ השונות בציבוריות הישראלית ובכנסת. תהליך זה חייב להיות שקוף והוגן, ותפקיד האוצר הוא להבטיח שבסופו של דבר תישמר טובת כלל האזרחים, הן בהווה והן בדורות הבאים.



תקציב המדינה תופס מקום מרכזי בשיח הציבורי. הדבר נכון בכל שנה, וביתר שאת בתקופת בחירות. התקציב אכן משפיע על חייו של כל אחד מאזרחי המדינה, וקשה להפריז בחשיבותו. אלא שנראה כי ההבנה לגבי מהות התקציב והתפיסה הרווחת לגביו לוקות בחסר. לעתים נדמה כי תפיסת הציבור הרחב היא שתקציב המדינה מצוי באיזו קופה שמחזיקה הממשלה, או האוצר ליתר דיוק, והיא משחררת אותו לצרכים שונים על פי שרירות לבה. ההבנה העמוקה כי התקציב מקורו למעשה בכספי כלל האזרחים, ולכן התקציב שייך לאזרחים – הבנה זאת לא הופנמה די צורכה. קודם כול נגזר מכך הכלל של "אין יש מאין", או בלשון חכמינו: "אין הבור מתמלא מחוליתו". במילים אחרות, הוצאה תקציבית גבוהה יותר בסעיף אחד משמעותה בהכרח ויתור על הוצאה במקום אחר. נוסף על כך, אם התקציב שייך לי, האזרח, ומקורו בכספים שאני הרווחתי, אני צריך להילחם בכל כוחי על כך שהוא ינוצל למטרות ראויות וביעילות המרבית. נראה, כאמור, כי היגיון זה איננו נחלת הכלל.

לתקציב המדינה כמה תפקידים: הוא משמש ביטוי לתוכנית העבודה של משרדי הממשלה השונים, הוא מבטא תפיסת עולם לגבי תפקיד הממשלה ואחריותה, הוא מבטא את רמת השירותים הציבוריים ואת ההשקעות בתשתית במשק, והוא גם מווסת של הפעילות הכלכלית במשק. המדיניות הפיסקלית, אשר מתבטאת הן במדיניות ההוצאה התקציבית והן במדיניות המס, משפיעה על רמות הצמיחה והאבטלה ועל מידת השוויון בחלוקת ההכנסות במשק.

חוק התקציב הוא החוק היחיד שאי-העברתו בכנסת מחייבת את נפילת הממשלה ואת פיזור הכנסת. עובדה זאת יכולה לתת בידי הממשלה כלי רב-עוצמה במאזן הכוחות שבין הממשלה והכנסת, ומאפשרת לשמור על משמעת קואליציונית בעת אישור התקציב. שמירה על משמעת תקציבית מהווה מפתח לניהול מדיניות תקציבית נאותה. בעשור האחרון חל שיפור ניכר בהתנהלות התקציבית של הממשלה, כאשר ממשלות ישראל מכל המפלגות קיבלו את העיקרון של משמעת פיסקלית כדרך חיים וכנורמה מחייבת. משמעת תקציבית זו התרופפה בשנתיים האחרונות, וניכר כי ההתנהלות התקציבית הייתה לקויה והביאה לגירעון גדול ולאובדן שליטה.

לצורך עמידה במשמעת התקציבית, קבעה הממשלה כללים פיסקליים הן לגבי הגידול המקסימלי המותר בהוצאה משנה לשנה והן לגבי גודל הגירעון המותר. ההוצאה התקציבית הכוללת שווה לסכום של סך תקבולי המסים בתוספת הגירעון. הגירעון מכתוב את גיוס הכסף של הממשלה באמצעות איגרות חוב בארץ ובחו"ל. למעשה, ככל שהממשלה מגדילה את הגירעון, כך היא גם מגדילה את חובותיה ואת תשלומי הריבית בגין חובותיה, פוגעת ביציבותה הפיננסית ובכושר החזר החוב וכן מטילה את נטל החזר החוב על הדורות הבאים. נוסף על כך, הריבית על החוב, שהיא חלק מתקציב המדינה, באה על חשבון תקציבים לשירותים שהממשלה מספקת. לכן כל כך חשוב לשמור על מסגרת גירעון נמוכה ולהפחית בהדרגה את היחס בין חוב הממשלה לבין התוצר של המשק.

חגי דרור

בוגר תוכנית המצטיינים,
מנהל תחום בכיר תקצוב במשרד הבריאות
hagai.dror@moh.health.gov.il



אוטונומיה ואחריות ניהולית בתקציב משרד הבריאות

תוכניות עבודה לכ-50 יחידות ובתי חולים בהיקף תקציבי של כ-12 מיליארד שקל. התהליך מסתיים בדיון תעודף שבו מתקבלות החלטות אילו משימות תוספתיות יאושרו מתוך כלל המשימות התוספתיות שהציגו היחידות.

באמצעות הקצאת מסגרות תקציב פנימיות מתאפשרים גמישות תקציבית ותעודף בין נושאים ויחידות. בשנים האחרונות התהליך הזה אפשר העברת כספים וכוח אדם בהיקפים גדולים בין יחידות ובין נושאים, על מנת להתאים את התקציב ליעדי המשרד. במידה רבה, התהליך הזה דומה לתהליך שמבצע האוצר ב"דפי המעבר" (מסמכי האוצר שעל בסיסם בונים גרסאות של תקציב המדינה לאישור הממשלה), אלא שהאוצר כמעט איננו משתף את המשרדים, והם אינם מציגים את הקשר בין התקציב לבין המשימות שלהם בפני ראש הממשלה.

רכיב קריטי בתהליך הוא בקרת הביצוע, שמאפשרת זיהוי מגמות בניצול התקציב מבעוד מועד ואת הצגתן להנהלה ולאוצר. ככל שהבקרה והשליטה בביצוע (שהם תפקידיו המסורתיים של החשב הכללי) נתונות בידי המשרד, כך העודפים מופנים למקום הנחוץ לאור יעדים מקצועיים שקבעה ההנהלה, ונשארים בתוך המשרד במקום לעבור לקופת האוצר. בשיטה הזאת יחידות המשרד לומדות ש"משתלם" להן לחסוך בהוצאה, ונמנע התמריץ להוציא כסף בכל מחיר, תמריץ שהוא אחת הסיבות שהביאו למינוי חשב מהאוצר מלכתחילה. הניסיון שלנו מלמד כי בקרה תקציבית לאור היעדים המקצועיים מאפשרת שליטה בהוצאה, ולכן גם בונה יחסי אמון עם אגף התקציבים באוצר, שתומך בתהליך מכיוון שהוא מצמצם את הגירעון ומייצר יעילות.

אולם על מנת שהתהליך הזה יצליח, יש צורך בכמה עקרונות וכלים שקשה ליישם בממשלה: ראשית, יש צורך במתן סמכויות למשרד, או לכל הפחות בשיתוף פעולה מצד החשב ואגף התקציבים כדי שיאפשרו שינויים בתקציב בהתאם למדיניות המשרד. שנית, יש צורך בכלי בקרה ממוחשבים וחכמים שיאפשרו מעקב אחר הפערים שבין תקציב מתוכנן, תקציב בפועל, ביצוע ותחזית ביצוע שנתית, ואחר הזיקה שבין תקציב לבין הישגים מקצועיים. נכון להיום הכלי היחיד של הממשלה לניהול התקציב – מערכת מרכז"ה – כלל לא מכירה בכך שיכול להיות "תקציב מתוכנן". לבסוף, נחוץ כוח אדם מקצועי שיכול לייצר תכנון ובקרה תקציביים ברמת השטח. מניסיוני, זהו האתגר הגדול ביותר, וזאת בשל הקשיים במשיכת כוח אדם איכותי לדרגי השטח והשארתו שם לאורך זמן. כתוצאה מכך, משרד כמו משרד הבריאות מוצא את עצמו בסיטואציה שבה הוא נדרש לייצר גמישות תקציבית ואחריות ניהולית בעולם של מגבלות קשיחות, וכשלהשתדל כלים מועטים ביותר.

בשיח הציבורי מרבים להאשים את "נערי" אגף התקציבים באוצר בשליטה בתקציב המשרדים, בעוד שהם טוענים שהם בעד מתן אוטונומיה ואחריות ניהולית למשרדים. הבעיה שעליה מדברים פחות היא השליטה בביצוע התקציב. אגף התקציבים קובע את מסגרות התקציב ומאשר שינויים בתקציב, אבל מי שאחראי לביצוע הכספי הם חשבי המשרדים, שכולם עובדי החשב הכללי. התוצאה היא שהמשרדים כלואים בין שני צדדים של תהליך התקצוב שנמצאים בשליטת האוצר – קביעת מסגרת המקורות מחד והביצוע בפועל מאידך. במקרה של מגבלת תקנים תוספות ושינויים מחייבים גם את נציבות שירות המדינה, וכך משאב קריטי נוסף של המשרד נמצא בשליטה של גורם חיצוני.

לעומת זאת, אחריות ניהולית אמיתית מחייבת שליטה של המשרד על תקציבו, לרבות משאבי כוח אדם. אחריות כזאת מתחילה בתהליכי התעודף, ממשיכה בתשלום הכסף ומסתיימת בבקרה. זו הסיבה לכך שברוב הארגונים קיימת פונקציה של סמנכ"ל כספים, שמרכז תחתיו את התכנון, הביצוע והבקרה התקציבית. יעילות כלכלית משמעה שכל שקל הולך למקום שבו הוא תורם הכי הרבה, ומי שיועד הכי טוב היכן הוא מקום זה הם אנשי המשרד הרלוונטי. יעילות משמעה גם חליפין בין סוגי המשאבים השונים – כסף וכוח אדם. לכן, חוסר השליטה של המשרד על הביצוע התקציבי מנוגד גם ליעילות וגם לעקרונות האחריות הניהולית.

הדרך לייצר גמישות תקציבית ואחריות ניהולית במשרד הממשלה היא באמצעות תהליך תכנון תקציב משרדי שיוצר קשר בין היעדים המקצועיים לתקציב ולכוח אדם. במשרד הבריאות יש בשנים האחרונות ניסיון לייצר תהליך כזה.

תהליך התכנון במשרד הבריאות כולל בראש ובראשונה יצירת זיקה בין יעדים מקצועיים לבין תקציב. התהליך מתחיל בקביעת מטרות-על משרדיות, ואחר כך פורט אותן ליעדים ולמשימות. במקביל מתבצעת הערכת מצב של המקורות התקציביים, ובכלל זה תקציבים שטרם אושרו. לאחר מכן כל יחידה נדרשת להגיש תוכנית עבודה שנתית שכוללת פרק משימות ופרק תקציב. המסגרת התקציבית שניתנת ליחידה איננה בהכרח זהה למה שמופיע בספר התקציב, ועשויה לכלול קיצוצים או תוספות שהוחלט עליהם באופן פנימי במשרד. כל יחידה נדרשת להציג מה תבצע במסגרת שניתנה לה, ומה הייתה מבצעת אילו ניתנו לה תוספות תקציביות. בתהליך, שנמשך כחודשיים, מאשר המנכ"ל

”הדרך לייצר גמישות
תקציבית ואחריות
ניהולית במשרדי
הממשלה היא
באמצעות תהליך
תכנון תקציב משרדי
שיוצר קשר בין
היעדים המקצועיים
לתקציב ולכוח אדם”



יובל אדמון

בוגר תוכנית המצטיינים ומנכ"ל הסדנה לידע ציבורי
yuval@hasadna.org.il



תקציב המדינה: פתוח או לא?

לציבור, ובו מוצג תקציב המדינה בשנים 1992–2012 עד לרמת התקנה התקציבית (שמונה ספרות), כולל התקציב שאושר בכנסת בחוק התקציב, התקציב על שינויי בוועדת הכספים והביצוע בפועל על סמך נתוני החשב הכללי באוצר.

הפרויקט, אשר היו שותפים לו גם שתי"ל ואוניברסיטת תל-אביב, מציג לראשונה בצורה נגישה בפני הציבור את התקציב על שלל סעיפיו. לא עוד חוברות של מאות עמודים, אלא גרפים ו"עוגות" המאפשרות לזהות מגמות לאורך השנים ולצלול אל תוך המספרים.

ובחזרה ל-2013 ולתקציב שלא עבר: בימים אלו ארגוני חברה אזרחית מנסים להשיג ללא הצלחה את התקציב שתוכנן, וסביר להניח שהמאבק יגיע לבית המשפט. אבל גם אם יצליחו להכריח את הממשלה לפרסם אותו, זה לא מספיק. כי למרות המספרים המפורטים, על מנת שהציבור יצליח לגשת לנתונים באמת, צריך להפוך את התקציב לנגיש ומפורט עוד יותר: למשל להציג דברי הסבר על סעיפי התקציב השונים, לפרט את גובה ה"הרשאה להתחייב" ואת "תקני כוח האדם" שהם חלק אינטגרלי מהתקציב. ובכלל, מי שבקיא בנושא ההעברות התקציביות בוועדת הכספים של הכנסת, מבין שתקציב המדינה שמאושר בתחילת השנה הוא בסך הכול טיוטה, אשר משתנה בעשרות מיליארדי שקלים לאורך השנה בהעברות בין סעיפי תקציב, מבלי שחברי הכנסת מבינים לעומק על מה הם מצביעים, וכמובן מבלי שלציבור יש הזדמנות להיחשף להעברות המתוכננות מראש (או אפילו לאחר מעשה) בצורה נגישה ונהירה.

אבל גם אם כל זה יונגש לציבור, עדיין נראה רק חלק מהתמונה האמיתית, כי סעיפי תקציב המדינה לא באמת מסבירים "איפה הכסף?". הרי הכסף שלנו לא מסיים את חייו בתוך סעיף תקציבי, אלא הוא משולם למישהו: אם כשכר לעובדי המדינה, אם כהתקשרויות עם ספקים חיצוניים שמבצעים פעילות עבור הממשלה, ואם כתמיכות וכהעברות חד-צדדיות לרשויות מקומיות, עמותות ועוד. בשביל להבין איפה הכסף שלנו, אנחנו צריכים לראות לאן כל שקל הגיע: לאיזה ספק חיצוני, לאילו שכירים (מבלי לפגוע בפרטיות), לאיזו רשות ולאילו עמותות.

ועכשיו תתארו לעצמכם שהתהליך הזה היה שקוף לחלוטין; שהאוצר היה מפרסם לציבור בצורה נגישה את התקציב כולו עוד בזמן התגבשותו, מלווה בהסברים מילוליים של כל סעיף וסעיף; שהאוצר היה מפרסם לאן הגיע כל שקל באמת, כיצד התקציב השתנה לאורך השנה ומדוע. תארו לעצמכם שהציבור היה יכול להעיר הערות, לתת משוב, ללמוד את הנושא באמת. כמעט דמיוני, לא? זה הכיוון שאליו צועדות מדינות המערב המתקדמות – ממשל פתוח אמיתי. השאלה אם ישראל גם היא תהיה שם בקרוב מונחת לפתחם של נבחרי הציבור שלנו, של הפקידות הבכירה, ולא פחות מכך – שלנו, הציבור, ושל ארגוני החברה האזרחית. עלינו לדרוש זאת ולפעול לכך עד שאור השמש, "המחטא הטוב ביותר", יאיר גם על הכסף של כלנו.

"My Administration is committed to creating an unprecedented openness in Government. We will work together to ensure the public trust and establish a system of transparency, public participation and collaboration. Openness will strengthen our democracy and promote efficiency and effectiveness in Government."

- Barack Obama, 21/1/09.

ביום הראשון שלו בתפקיד פרסם נשיא ארצות-הברית ברק אובמה תזכיר נשיאותי בנושא שקיפותו ופתיחותו של הממשל. הציטוט למעלה מובא מתוכו, ומעטר את אתר האינטרנט של ה-Open Government Initiative.

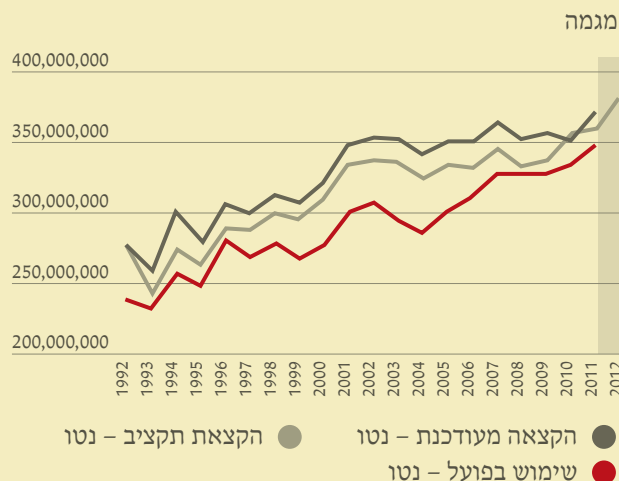
על הערך הדמוקרטי, הכלכלי והחברתי של ממשל פתוח נכתב כבר לא מעט, בעיקר בחו"ל, אבל גם בארץ. לכאורה, ישנה תמימות דעים גדולה גם בארץ לגבי הצורך לקדם שקיפות ופתיחות של הממשל כלפי אזרחי המדינה, והדבר בא לידי ביטוי, בין היתר, בהצטרפות ממשלת ישראל ליוזמה העולמית שאובמה מוביל, ביוזמת השר האחראי על שיפור השירות הממשלתי לציבור, מיכאל איתן.

אבל לצד ההסכמה הרחבה וההצהרות היפות, נשאלת השאלה: האם ישראל אכן בדרכה להיות "פתוחה"?

הבה ניקח את תקציב המדינה כמקרה בוחן. ישראל הלכה לפני שבועות מספר לבחירות משום שהממשלה לא הצליחה להעביר את התקציב, וכבר ידוע שבתקציב הבא יהיו קיצוצים של כ-15 מיליארד שקל. אבל לרוב אזרחי ישראל אין מושג אמיתי מאיפה זה יבוא, על חשבון מה, או אפילו איך נראה התקציב.

לפני כשנתיים, בעקבות השריפה בכרמל, אחד ממייסדי עמותת "הסדנה לידע ציבורי", מתכנת מוכשר בשם אדם קריב, יזם יחד עם מיקי איתן את אתר "התקציב הפתוח". מדובר באתר פתוח

בשנת 2012 תקציב המדינה היה 398,248,468,000 ₪





מדיניות תעסוקה רב-תרבותית

הגדלת שיעור ההשתתפות בשוק העבודה בראי המלצות ה-OECD

בירושלים ובבני-ברק נמצאת בשלבי אישור ותקצוב מתקדמים, בהתאם ליוזמת משרד התמ"ת ולהמלצות ועדת טרכטנברג.

יתרה מזאת, מאז ההצטרפות ל-OECD הוקם במשרד התמ"ת האגף לשילוב אוכלוסיות ייחודיות בתעסוקה. האגף מספק מענים שונים, בעלי מאפיינים ייחודיים לכל אוכלוסייה, לצורכי אוכלוסיות אלו, מתוך שאיפה לאפשר להן שוויון הזדמנויות בשוק העבודה. אגף זה מתמקד בתוכניות לשילוב אוכלוסיות היעד הבאות: הורים יחידים, יוצאי אתיופיה ודורשי עבודה בגיל 45 ומעלה.

בשלהי אוקטובר 2012 התקיים בוועדת התעסוקה והרווחה של ה-OECD דיון על יישום ההמלצות ועל הישגי המדיניות בתחום זה שנתיים אחרי ההצטרפות. מזכירות הארגון והמדינות החברות בו הביעו שביעות רצון מן הצעדים החיוביים שישראל נקטה ונוקטת כדי להתמודד עם האתגרים של שוק התעסוקה ומיגור העוני. יחד עם זאת, מלאכת ההטמעה של אוכלוסיות מודרות בשוק העבודה רחוקה מלהגיע לקו הסיום. משרד התמ"ת ממשיך להוביל חשיבה אסטרטגית של פיתוח כלכלי-חברתי בר-קיימא, ואתגר היישום של ההחלטות והתוכניות עוד ניצב בפניו.

באותו דיון בוועדת התעסוקה ב-OECD התבקשו לשוב ולדווח על התקדמות נוספת בעוד שלוש שנים. קצרה היריעה מלהעריך את התחזיות הפוטנציאליות של שוק העבודה בישראל בעוד כמה שנים, אך מה שבטוח הוא שהמשרד והנספחות נענו לאתגר של התוויית מדיניות רגישת תרבות, על מנת לעמוד ביעדים של הגדלת שיעור ההשתתפות בשוק העבודה של אוכלוסיות שונות בחברה הישראלית.

בספטמבר 2012 מדינת ישראל ציינה שנתיים לחברות בארגון לשיתוף פעולה ופיתוח כלכלי, ה-OECD. במסגרת תהליך ההצטרפות מזכירות הארגון בחנה ופרסמה סקירה נרחבת של שוק העבודה והמדיניות החברתית בישראל. סקירה זו כללה את האתגרים של ישראל בתחום התעסוקה והרווחה, ואחד המרכזיים שבהם הוא הגברת שיעור השתתפות בעבודה ויצירת תוכניות למדיניות תעסוקה אקטיבית. בהתאם למסמכי ההצטרפות, ישראל – באמצעות משרד התמ"ת – התבקשה לדווח על התקדמותה שנתיים אחרי ההצטרפות.

ישראל, כידוע, הנה מדינה יוצאת דופן מבחינה חברתית, המקיימת בתוכה טווח גדול במיוחד של תרבויות ותת-תרבויות, המנסות להשתלב לכדי מארג אחד של חברה עצמאית ופרודוקטיבית. ייחודיות זו היא שמכתיבה את הצורך בהנגשת מדיניות ייעודית לאוכלוסיות שונות ומיוחדות במרקם החברתי המורכב. תפיסת מורכבות היא זו שהובילה את משרד התמ"ת ליצור כמה תוכניות ייחודיות עבור אוכלוסיות שונות בחברה, מתוך

הכרה כי ריבוי, עירוב ויחסיות הם המפתח להגדלת שיעור ההשתתפות בשוק העבודה.

הגדלת שיעור ההשתתפות היא אחד הכלים המרכזיים הן לשם הגדלת הצמיחה במשק, והן לשם צמצום העוני והקטנת הפערים. במוקד הפעילות של הממשלה בכלל, ושל משרד התמ"ת בפרט, נמצא יעד שילובן של האוכלוסיות בעלות שיעור ההשתתפות הנמוך בשוק העבודה, כמו הערבים (ובמיוחד נשים ערביות) והחרדים (ובמיוחד גברים חרדים). ואכן, העלייה בשיעורי התעסוקה בקרב חרדים וערבים בשנים האחרונות הייתה ניכרת, ועצם המעבר לתעסוקה חילץ חלק ממשקי הבית מהעוני.

דוגמה מרכזית לפעילות הנרחבת בתחומים אלה באה לידי ביטוי בהקמת מערך של מרכזי הכוון תעסוקתי המספקים סל שירותים תעסוקתי נרחב. מערך המרכזים יכול רשת של 21 מרכזים ייעודיים לאוכלוסייה הערבית² בהשקעה של כ-200 מיליון שקל. שישה מרכזים פועלים כבר כיום, ו-15 מרכזים נוספים נמצאים בהקמה בהובלת משרד התמ"ת³. כמו כן, לצד הפעילויות הרגילות של שירות התעסוקה המתקיימות גם בערבית, הוחלט על חלוקת שוברי הכשרה והסבה מקצועית לאוכלוסיות יעד במגזר הערבי.

דוגמה נוספת לראייה רב-תרבותית ולהתאמת תוכניות ייחודיות ניתן למצוא במאמצי הממשלה לפרוץ את מעגלי העוני ולקדם שוויון בחלוקת הנטל בקרב האוכלוסייה החרדית. תוכנית להקמת מרכז הכוון תעסוקתי עירוני ייעודי לאוכלוסייה החרדית

”העלייה בשיעורי

התעסוקה בקרב

חרדים וערבים בשנים

האחרונות הייתה

ניכרת, ועצם המעבר

לתעסוקה חילץ חלק

ממשקי הבית מהעוני”

1 הדברים הם על דעת הכותבת בלבד, ואינם מייצגים בשום צורה את עמדתו הרשמית של משרד התמ"ת.

2 בהתאם להחלטות ממשלה: 1539 (מרץ, 2010); 2861 (פברואר, 2011); 3211 (מאי, 2011); 3708 (ספטמבר, 2011) ו-4193 (ינואר, 2011).

3 מתוך דוח התקדמות ויישום המלצות הארגון בתחום התעסוקה שהוגש על ידי שר התמ"ת ל-OECD ב-4 בספטמבר, 2012. <http://www.moital.gov.il/NR/exeres/4A75C33C-3C8A-4859-9EE9-76EAB8B2A1CC.htm>



רב-תרבותיות בתוכניות תעסוקה - העצמה או החלשה?

למגוון אוכלוסיות יעד תרבותיות ניתן לראות בתוכניות הבאות: ממשלת ישראל הפעילה בשנים 2005-2010 תוכנית לשילובם של מקבלי הבטחת הכנסה בשוק העבודה בשם מהל"ב/אורות לתעסוקה, המוכרת גם כ"תוכנית ויסקונסין". במסגרת תוכנית זו הוקמו ארבעה מרכזי הכוון תעסוקתי אשר שירתו את כלל אוכלוסיית מקבלי הבטחת ההכנסה שהתגוררו באזור הסמוך גיאוגרפית למרכזים. כך, למשל, טיפל מרכז התעסוקה בירושלים באוכלוסייה מגוונת, הכוללת ערבים ויהודים שאינם דתיים, דתיים וחרדים. תוכנית זו לא הוארכה על ידי הכנסת, אולם הטעמים להפסקתה לא נגעו לשאלת שירות מגוון האוכלוסיות במרכז אחד. הטיפול במרכז היה כללי, אולם ניתן דגש ותשומת לב לנתונים המיוחדים של כל משתתף, לדוגמה, מאפיינים משפחתיים, צורך בפעילות נפרדת מגדרית, הסעות ייחודיות וכיוצא באלה. כך התאפשרו גם טיפול אישי וייחודי וגם טיפול כחלק מכלל האוכלוסייה והרגשת שייכות מלאה. דוגמה נוספת היא תוכנית "רשות מקדמת תעסוקה" – מרכזי הכוון תעסוקתי בפריפריה. פריסת המרכזים הנה גיאוגרפית, בקריית-שמונה, בית-שאן, עכו, מעלות-תרשיחא, כרמיאל, טמרה-כאבול וס'חנין, וישנו גם מרכז אזורי בדימונה-ערד-ירוחם. ניהול התוכנית למגזר הערבי והיהודי היה אחיד, תוך התאמות נדרשות בשני המגזרים.

עם זאת, כיום, מכוח חמש החלטות ממשלה אשר הקצו תקציבים חמש-שנתיים של כ-200 מיליון שקל, מקדם המשרד מודל הפעלה שפותח בתב"ת – שותפות בין הממשלה לג'וינט, המיועד לאוכלוסיית יעד תרבותית אחת. התוכנית היא להקים 21 מרכזי הכוון תעסוקתי לאוכלוסיית המיעוטים, בחלוקה הבאה: בדואים בצפון, בדואים בדרום, דרוזים-צ'רקסים ותוכנית נוספת לערים גדולות במגזר הערבי וביישובים ערביים ודרוזיים. יצוין כי עם הקמתה של תוכנית מרכזי הכוון במגזר הערבי עברו היישובים הערביים בתוכנית "רשות מקדמת תעסוקה" למרכזי הכוון במגזר הערבי, מתוך רצון לאחד את היישובים הערביים, שאינם ערים מעורבות, תחת תוכנית אחת.

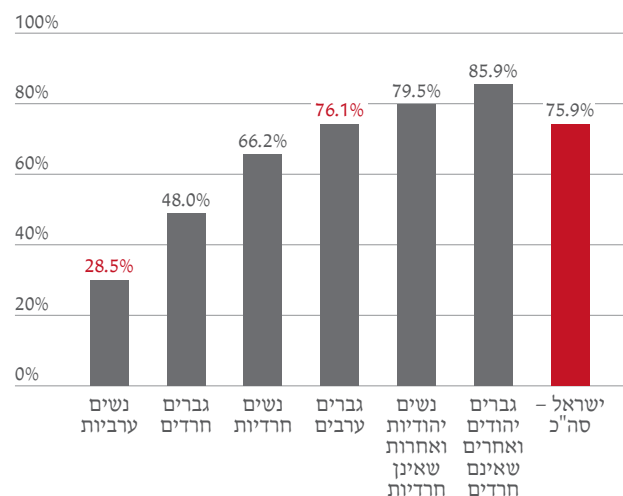
כפי שמספרת אלה איל בר דוד, מנהלת תוכנית מרכזי הכוון במגזר המיעוטים במשרד התמ"ת, במודל זה, לראשונה, הממשלה מגיעה לאוכלוסייה ולא מצפה שהיא תגיע אליה. השירותים מונגשים לתוך היישובים הערביים, וצורת גיוס המשתתפים היא באמצעות "Reachingout" – הגעה למשתתפים והבאתם לקבלת שירותים במרכז. מאפיין נוסף הוא שרוב הצוות בשטח הוא מתוך המגזר עצמו, שכן רק בני המגזר מכירים את התרבות המקומית. בבסיס התוכנית עבודה לפי הקודים התרבותיים של האוכלוסייה – למשל, הבנה כי כדי לגייס נשים לכניסה לשוק העבודה, צריך לגייס את משפחותיהן למחויבות לנושא. עיקרון נוסף של המודל הרב-תרבותי הוא גיוס המנהיגות הפורמלית והלא פורמלית – המסורתית, הדתית והאקדמית – לשיתוף פעולה בשילוב

בחודש ינואר התארח העיתונאי סייד קשוע בכנס תוכניות עבודה של משרד התמ"ת. בהרצאתו סיפר על מסלול חייו, שבמהלכו נחשף למערכות יהודיות רבות והשתלב בהן. לדבריו, ערוב אוכלוסיות מביא ללמידה הדדית ולפתיחת הזדמנויות, לרבות בפן התעסוקתי, יתרונות אשר מופסדים כאשר האוכלוסיות מופרדות. אמירה זו עומדת בניגוד לגישה הרב-תרבותית, אשר מדגישה את חשיבותן של זהויות תרבותיות שונות ומעודדת הפרדה.

שיעורי התעסוקה בקרב האוכלוסייה הערבית והחרדית, ובפרט נשים ערביות וגברים חרדים, הם נמוכים מאוד בהשוואה לאלה של אוכלוסיות אחרות. כאשר אנו שואלים את עצמנו מדוע, אנחנו מגלים שהם לא משתתפים מראש בשוק העבודה, כלומר, לא עובדים ולא מחפשים עבודה בתחום, כפי שמוצג בתרשים שלהלן.

השתתפות בכוח העבודה, 2011

בחלוקה לפי קבוצות אוכלוסייה, גילאי 25-64



מקור: עיבודים לסקר כוח אדם לשנת 2011 וה-OECD

נתונים אלו הביאו את הממשלה לקבוע יעדי תעסוקה לשנת 2020 לאוכלוסיית המיעוטים ולאוכלוסייה החרדית, ולבצע שורה של פעולות שמטרתן להביא לשילובן של אוכלוסיות אלה בשוק העבודה הלכה למעשה.

בעולם התעסוקה מקובל מודל של מרכזי הכוון תעסוקתי המהווה "One Stop Shop". מטרת המרכז לתת שירותי הכוונה וייעוץ תעסוקתי, הכשרה מקצועית, הכנה לעולם העבודה, השמה הולמת וליווי תעסוקתי לאורך זמן. המודל מבקש לקדם ולשלב אוכלוסייה שאינה משתתפת בשוק העבודה או המצויה בתת-תעסוקה.

בהפעלת מודל זה קיימות שתי אפשרויות הפעלה: מרכזי הכוון המשרת מגוון אוכלוסיות יעד תרבותיות, או מרכזי הכוון המיועדים רק לאוכלוסיית יעד תרבותית אחת. דוגמאות להפעלת המודל הפונה

”נראה כי הפתרון מצוי, כצפוי אולי, בדרך האמצע: דאגה לשילוב של האוכלוסיות השונות, אך לא במחיר התעלמות מצורכיהן הייחודיים“

בעקבות החלטת הממשלה לאמץ את דוח ועדת אקשטיין. החל מחודש פברואר 2012 מונתה הגברת מיכל צוק לתפקיד הממונה על התעסוקה, ובאחריותה בניית החזון של תחום התעסוקה ותכלול עבודתם של כלל הגופים העוסקים בתחום התעסוקה, הן בממשלה והן מחוצה לה.

אם כך, משרד התמ”ת הולך לכיוון הגישה הרב-תרבותית, הדוגלת בהפרדה בין אוכלוסיות על פי מאפייניהן השונים, על מנת להעניק שירות מונגש פיזית, מותאם תרבותית ומועבר על ידי נציגי האוכלוסייה, ללא מתווכים. יש הטוענים כי הגישה הישנה של ערבוב בין האוכלוסיות לא הוכיחה את עצמה, שכן שיעורי התעסוקה של האוכלוסיות המדוברות, הערבית והחרדית, נשארו נמוכים לאורך שנים, ושום תוכנית ממשלתית לא הצליחה לעשות מהפכה בשילובם בשוק העבודה. מנגד, טוענים המתנגדים להפרדה כי דווקא השילוב של כל האוכלוסיות, תוך התייחסות למאפייניהן הייחודיים, הוא שימנע את תחושת ההפרדה והשונות, ייצור שיתוף פעולה ואיגום משאבים ויביא לאחוזים זהים של הצלחה בכניסה לעבודה. כך, למשל, מחקר מלווה של תוכנית “אורות לתעסוקה” לא מצא כמעט הבדל בין משתתפים יהודים ותיקים, ערבים ועולים באחוזי ההשמה בעבודה ובקבלת שירותים תומכי עבודה.

להפרדה יש מחיר – אמנם מתרכזים בצרכים של האוכלוסייה הספציפית, אך מנגד מבחינים אותה עוד יותר מהכלל. למשל, המנהלים בשטח בתוכנית “רשות מקדמת תעסוקה” העלו את הטענה כי הם מרגישים פגיעה מקצועית בעבודתם בשל ניתוקם מהמגזר היהודי. הם טענו בעבר כי חוו הפריה הדדית בעת קיומו של מטה משותף למגזר היהודי והערבי. כאן עולות השאלות האם קשור צודק, או שמא הטוב בהפרדה עולה על הרע, וכן מהו הגבול? האם נכון שכל המסגרות ילכו לכיוון נפרד – אקדמיה נפרדת, מסגרות צבאיות נפרדות? הביקורת הנפוצה על הרב-תרבותיות טוענת שהיא עושה דה-לגיטימציה למשותף הלאומי ויוצרת פירוק של הסולידריות החברתית, ובכך היא פוטרת את החזקים מאחריות לחלשים, שכן בחסות רטוריקה מכבדת מדירים את המיעוט מהכלל, וכך מנציחים פגיעה בקבוצות החלשות. עם זאת, תוכניות מרכזי ההכוון מבקשות לראשונה לייעד תקציבים משמעותיים לאוכלוסיות אלו, בניגוד למדיניות ארוכת שנים שבה הן לא קיבלו תקצוב ייעודי, ונבלעו בתוך תקציב המשרד הכללי. ימים יגידו אם תוכניות נפרדות לתעסוקה מעצימות או מחלישות את האוכלוסיות שהן מיועדות להן.

נראה כי הפתרון מצוי, כצפוי אולי, בדרך האמצע: דאגה לשילוב של האוכלוסיות השונות, אך לא במחיר התעלמות מצורכיהן הייחודיים. ייתכן שכדאי להפעיל את שתי השיטות במקביל – יצירת מרכזים מקומיים לשם מתן טיפול ראשוני לאוכלוסיית היעד, ושילובם של מרכזים אלו במרכזי תעסוקה כלליים, אשר יספקו שירותים לכלל הציבור.



בתעסוקה של האוכלוסייה המקומית. דוגמה לסיפור הצלחה היא המקרה של הקמת מרכז מוקד שירות של חברת בזק ביישוב ח'ורה, אשר הוקם בקומה התחתונה של מסגד, וכיום מועסקות בו כ-60 נשים בדואיות. הקשר עם חברת בזק נוצר ביוזמת צוות מרכז ההכוון התעסוקתי לאוכלוסייה הבדואית בדרום – “ריאן”, ובסיוע של החברה למתנ”סים. ביוזמת המרכז הנשים עברו קורסי הכנה ראשוניים במרכז, כהכנה למבחני הכניסה של חברת בזק, במגוון נושאים: עברית תעסוקתית, יישומי מחשב בסיסיים, מושגי יסוד טכניים במחשבים והכנה למרכזי הערכה והעצמה. אחד מסיפורי ההצלחה הראשונים של המוקד הוא סיפורה של בחורה צעירה בשם דלאל, מכפר לא מוכר ליד ח'ורה. דלאל הגיעה ל”ריאן” לאחר ניסיונות לא מוצלחים להיקלט במקומות עבודה, התקבלה לחברת בזק בעזרת המרכז, ולאחר ארבעה חודשים הגישו אותה למבחני מיון לתפקיד ניהול צוות והיא עברה אותם בהצלחה. כיום היא המשתתפת הראשונה של “ריאן” שקודמה לתפקיד ניהול.

גם לגבי המגזר החרדי ישנה פעולה בגישה רב-תרבותית. במגזר החרדי מרכזי ההכוון החלו אף הם כמודל ניסיוני שפותח בתב”ת, ונקראו מרכזי מפת”ח (מרכזי פיתוח תעסוקת חרדים). מרכזים אלו נפתחו בריכוזי האוכלוסייה החרדיים הגדולים, שבהם קיבלו שירות כ-14 אלף פונים במשך כחמש שנים. מלבד סיוע בהשמה בעבודה, הנגישו המרכזים את מגוון התוכניות הייחודיות לחרדים של משרד התמ”ת וגופים נוספים, למשל, תוכנית שח”ר (שירות חרדים בצה”ל), שירות אזרחי-לאומי, הכשרה מקצועית, לימודים אקדמיים, לימודי הנדסאות, זמנות ועסקים קטנים ועוד. לפי עמיחי כץ, הממונה על מרכזי ההכוון במגזר החרדי במשרד, המשרד פועל כיום להקמת מרכזי הכוון תעסוקתי בשיתוף הרשויות המקומיות ברחבי הארץ. המרכזים הראשונים צפויים להיפתח באמצע שנת 2013, בהשקעה של 16 מיליון שקל בשנה, לכ-4,000 פונים חדשים בירושלים, ובהשקעה של כשמונה מיליון שקל בשנה לכאלפיים פונים חדשים בבני-ברק בחמש השנים הקרובות. הכוונה היא להגיע לכ-10,000 פונים חדשים מדי שנה. תוכנית מרכזי ההכוון מנוהלת במשרד על ידי לשכת הממונה על התעסוקה, אשר הוקמה



אורי אלטלורי

סטודנט בתוכנית המצטיינים, כלכלן באגף מערכות תשלומים וסליקה, בנק ישראל
altalatori@gmail.com

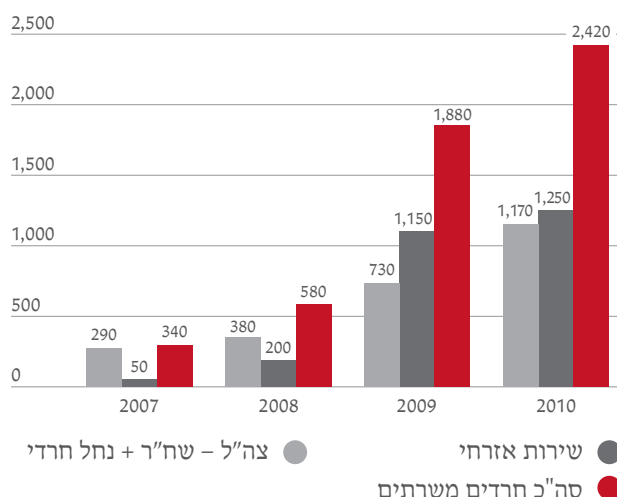
צה"ל כמנוף לתעסוקת חרדים

הקמת מנהלה לשירות אזרחי-לאומי בישראל – המנהלה הוקמה בשנת 2007, ומטרתה העל שלה הן כינון שירות אזרחי-לאומי וחיזוק הקשר וההזדהות בין האזרח ומדינתו, חיזוק יכולותיו המקצועיות והכנתו לתעסוקה בעתיד ופיתוח אישיותו וכישוריו מנהיגותו. השירות האזרחי מיועד למי שקיבל פטור משירות ביטחון או דחיית שירות.

פרויקט שח"ר (שילוב חרדים)⁵ – פרויקט זה הוקם בשנת 2007, והוא מהווה מסגרת שבה משתלבים צעירים חרדים בגילים 20-28 במערכות צבאיות מקצועיות. מטרתם של כל המסלולים בפרויקט היא לאפשר לגברים חרדים צעירים רכישת מקצוע וניסיון בעבודה באמצעות השתלבות בצבא, תוך שמירה על צביעונם הדתי והתרבותי.⁶ במהלך ארבע השנים האחרונות הפרויקט הלך ותפס תאוצה, והתרחב גם לחילות אחרים בצה"ל: שח"ר כחול – שירות במערך הטכנולוגי בחיל האוויר. עד היום התגייסו לפרויקט שח"ר כחול כ-290 חיילים חרדים; בינה ירוקה – פיתוח מיזמי תוכנה וטכנולוגיה יוקרתיים ושילוב בתפקידי הליבה בחיל המודיעין. עם שחרורם בוגרי התוכנית יכולים להשתלב בחברות היי-טק ובתעשייה הטכנולוגית.

הפרויקטים השונים שהוצגו לעיל מתחילים להראות מגמות חיוביות, וניתן להבחין בעלייה בהשתתפות הגברים החרדים בשירות אזרחי ובצה"ל.

מספר הגברים החרדים המשתתפים בשירות אזרחי ובצה"ל



לדעתי, השלב הבא בהשלמת מדיניות זו הוא הקמת מערך תעסוקתי למשוחרר החרדי, שייצור שילוב בשוק העבודה האזרחי תוך התאמה לאורח החיים החרדי, בדומה לנעשה בפרויקטים הצה"ליים.

במהלך השנים האחרונות הממשלה נוקטת כמה כלי מדיניות ממשלתיים אשר משפיעים באופנים שונים על עידוד התעסוקה במגזר החרדי. הממשלה רואה בכך נדבך מרכזי במאמץ למנוע את החרפת הפערים הכלכליים ואת העמקת העוני בחברה בישראל. בכתבה זו אני רוצה להתמקד בכלי מדיניות מסוים, גיוס החרדים לצה"ל, ובאופן שבו הוא יכול לתרום לעידוד התעסוקה בקרב חרדים. אחת הסיבות שמונעות מן הגבר החרדי להיכנס לשוק העבודה היא היותו אברך, שבמהלך שנות לימודיו אינו מקבל הכשרה כלשהי שהוא יכול ליישם אותה בעבודה.

הגבר החרדי לומד בממוצע כ-14.8 שנים. אם נשווה את הגבר החרדי למקבילו החילוני, נראה שהגבר החילוני לומד 1.6 שנים פחות בממוצע (כ-13.2 שנים בממוצע). נתון זה מקשה מאוד על אומדן רמת השכלתו והכשרתו של הגבר החרדי, מכיוון שרובם של החרדים מבילים את מרבית שנות לימודיהם בלימודי תורה. לכן, למרות מספר שנות הלימוד הרב, מקבלי תעודת הבגרות בקרב המגזר החרדי מהווים כ-3.4 אחוזים מכלל מקבלי תעודת הבגרות בישראל, והחרדים בעלי תעודה אקדמית מהווים כ-3 אחוזים מכלל בעלי התעודה האקדמית בישראל.

זאת בשעה שהחרדים מהווים כ-8.2 אחוזים מכלל האוכלוסייה, והצפי לשנת 2020 הוא שהמגזר החרדי יהווה כ-11 אחוזים מכלל האוכלוסייה הבוגרת, וב-2030 – כ-17 אחוזים.

המטרה העיקרית של הקמת התוכניות השונות לשילוב החרדים בצה"ל היא הקניית מקצוע איכותי וניסיון תעסוקתי, ועם שחרורם מצה"ל שילוב בעבודה מתגמלת. הפתרון העיקרי אינו שינוי החרדים ותפיסת עולמם, אלא שילובם בשוק העבודה ושילובם בצבא, וזאת בצד אורח חיים חרדי. לגבר החרדי המתגייס לשירות סדיר יש כמה מסלולי גיוס שונים:

הנח"ל החרדי (נצח יהודה)³ – הנח"ל החרדי הוקם בשנת 1999 על ידי צה"ל בשיתוף עם רבנים ו"האגף החברתי" של משרד הביטחון. הלוחמים בגדוד מלווים כל העת על ידי רבנים חרדים, המבטיחים את קיומו של אורח החיים הייחודי של המשרתים. מסלול השירות של חיילי הגדוד מורכב משנתיים של פעילות צבאית בחטיבת כפיר. לאחר שנתיים של שירות פעיל יוצאים חיילי הגדוד ל"שנת הכנה לחיים", שבה הם משלימים 12 שנות לימוד ובגרויות ומתחילים בלימודים אקדמיים במכון לב או בלימודי מקצוע אחרים, ומקבלים הכשרה מקצועית וליווי תעסוקתי בגמר השנה. מטרת השנה השלישית היא שילוב החייל החרדי בחברה הישראלית תוך שמירה על מאפיינים חרדיים. בשנת 2010 התגייסו למסלול נח"ל חרדי 455 חיילים חרדים. במהלך עשר השנים האחרונות שירתו בצה"ל יותר מ-2,500 חיילים חרדים.

4 מתוך אתר משרד ראש הממשלה.
5 כל מסלולי הגיוס לחרדים מתקצבים כיום על ידי עמותות פרטיות, המקבלות בין השאר תרומות מחו"ל, ארגון הג'וינט-תב"ת, הצבא ומשרד הביטחון.
6 מתוך אתר ג'וינט ישראל.
7 דובר צה"ל – דף מידע בנושא "שילוב חרדים בצה"ל".

1 נתוני הסקר החברתי של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה לשנת 2009.
2 מקור: עיבוד המועצה הלאומית לכלכלה, משרד ראש הממשלה, לנתוני הלמ"ס.
3 דובר צה"ל – דף מידע בנושא "שילוב חרדים בצה"ל".



מדיניות המשרד לביטחון פנים במגזר הלא יהודי

יהודי. במוקדים שנבחרו פותחו מבנים המורכבים מכוחות שיטור מגוונים (סיר, תנועה וכיצא באלה) ושוטרים מקצועיים ייעודיים, אשר יופעלו על פי הנחיות המשטרה.

ב. **מרכיבים אזוריים:** הוכנו תוכניות מניעה וטיפול ייחודיות של "עיר ללא אלימות", מציל"ה (אגף חברה ומניעת פשיעה) והרשות הלאומית למלחמה בסמים ואלכוהול, בהתאמה להיקף התופעות במרחבים הגיאוגרפיים הממוקדים ולצורכי הרשויות הלא יהודיות.

הרציונל העומד בבסיס המענה המשולב הוא **שכדי לצמצם תופעות של פשיעה ועבריינות, לא די בהגברת האכיפה. המאבק בתופעות של פשיעה ועבריינות אפקטיבי יותר כאשר נוקטים גם פעילות של מניעה וטיפול, בדגש על פעילות בקרב בני הדור הצעיר.**

יתרה מזאת, ניתן להניח כי ליישום התוכנית שלעיל תועלות נוספות (השפעות חיצוניות חיוביות) שאינן נוגעות ישירות להפחתה צפויה של פשיעה והתנהגות אנטי חברתית. הראשונה והמרכזית בהן היא **חיזוק המשילות של הרשויות המקומיות**. ראשית, מעורבות הרשות בהפעלת תוכניות המניעה ובגיבוש המענה המשטירי המורחב תורמת ליצירת יחס אוהד של תושבים כלפי הרשות ומוסדותיה ולחיזוק ריבונותה. כמו כן, האווירה האוהדת כלפי הרשות עשויה **להגדיל את שיעור גביית המסים והאגרות העירוניות**. תושבי הרשות חשים נכונות רבה יותר לשלם מסים לרשות שדואגת לשיפור ביטחונם האישי. שנית, על ידי הפעלת תוכניות המניעה והטיפול בקרב בני נוער במגזר הלא יהודי מתאפשר **לצמצם התנהגויות אנטי חברתיות**, כגון **צריכת אלכוהול, אלימות בני נוער ונשייה מבית הספר**. שלישית, צמצום הפשיעה והעלאת רמת הביטחון האישי יכולים **למנף את הפעילות העסקית/כלכלית**. יצירת אווירה בטוחה ברחובות תוביל מחד לעלייה במספר הצרכנים, ומאידך, תעודד בעלי עסקים להרחיב עסקים קיימים ולפתוח חדשים.

המשרד לביטחון פנים מוביל מהלכים ומאמצים במטרה לשפר באופן מהותי את איכות החיים של אזרחי ותושבי מדינת ישראל תוך חיזוק האכיפה, כחלק מהשלטת החוק וחיזוק הריבונות של מדינת ישראל. אחד המאמצים העיקריים של המשרד בהקשר זה הוא פיתוח מדיניות רב-תרבותית המותאמת לקבוצות שונות בחברה הישראלית. עם זאת, פסיפס התרבויות ורגוניותה של החברה הישראלית מחייבים את יצירתו של איזון בין הצורך להעניק שירותים שווים לכל האזרחים באשר הם, לבין הצורך לפתח מענים מותאמים למאפיינים השונים ולבעיות הייחודיות של הקבוצות השונות בחברה הישראלית.

בשנים האחרונות תופסת סוגיית חיזוק הקשר עם האוכלוסייה הלא יהודית ושלילובם הכלכלי והחברתי של אזרחי ישראל הלא יהודים מקום גבוה בסדר היום הציבורי בישראל. סוגיה זו עלתה לשיח הציבורי הן ברמה הלאומית, והן ברמת הטיפול וההיערכות של משטרת ישראל, בעיקר בעקבות מהומות אוקטובר 2000.

חיזוק הקשר עם המגזר הלא יהודי בא לידי ביטוי במדיניות השר לביטחון פנים לשנים 2013-2014, אשר אחד מיעדיה המרכזיים הוא **שיפור השירות לאזרח והקשר בין הקהילה למשטרה במגזרים ייחודיים**. בהתאם לכך, מקדם המשרד לביטחון פנים מדיניות רב-תרבותית המותאמת לצורכי המגזרים הייחודיים. במסגרת זאת גובשה ופותחה התוכנית לחיזוק האכיפה ושיפור הביטחון האישי והשירות לאזרח במגזר הלא יהודי.

התוכנית לחיזוק האכיפה ושיפור הביטחון האישי והשירות לאזרח במגזר הלא יהודי גובשה לאחר עבודת מטה מעמיקה, שבחנה את צורכי המגזר הלא יהודי אל מול המענים הקיימים ובהתבסס על המלצות ועדת אור (2003) והמלצות ועדת לפיד (2004). התוכנית נועדה להשיג את היעדים הבאים:

א. **שיפור מערך השירות לאזרח** של המשרד לביטחון פנים ומשטרת ישראל ביישובי המגזר הערבי בישראל, תוך התאמה למאפייני המגזר הלא יהודי ולצרכים הייחודיים של כל יישוב ויישוב.

ב. **הורדת רמת הפשיעה והאלימות** באמצעות פעילות אכיפה ומניעה.

ג. **חיזוק הנוכחות, הבולטות והאכיפה המשטרתית** ביישובי המגזר הלא יהודי בישראל.

ד. **חיזוק הקשר עם הקהילה וחיזוק מעורבותה** בכל הנוגע לעיצוב תוכניות שנועדו למנועת פשיעה, אלימות והתנהגות אנטי חברתית (דוגמת "שולחן עגול" יישובי).

ה. **העמקת שיתוף הפעולה והגברת האמון** בין פיקוד המשטרה לבין המנהיגות המקומית ביישובים הערביים, תוך שימוש באסטרטגיות אכיפה המותאמות לאוכלוסייה הלא יהודית.

בהמשך לכך גובשה "תוכנית המתחמים" הייחודית למגזר הלא יהודי, המבוססת על מיקוד מאמץ במרחבים גיאוגרפיים ממוקדים (מתחמים). בשלב הראשוני נבחרו שלושה מרחבים גיאוגרפיים (מתחמים) ביישובי המגזר הלא יהודי, והם: נצרת, טייבה ויישובי המגזר הבדואי בדרום. התוכנית כוללת שני מרכיבים עיקריים – אזרחי ומשטירתי, ואלו יפורטו להלן:

א. **מרכיבים משטירתיים:** הוכנה תוכנית למענה כולל למגזר הלא יהודי בתחומי מתן השירות, בניית שותפות, חיזוק הנוכחות והאכיפה, המתבססת על ריכוז המאמץ במרחבים גיאוגרפיים ממוקדים ושימוש באסטרטגיות אכיפה ייעודיות למגזר הלא



דרורית פורת

בוגרת תוכנית המנהלים, לשעבר נצ"מ (גימ') ראש מחלקת תכנון במשטרה
gasdor@013.net

פעילות המשטרה בחברה רב-תרבותית

תשתית זו השפיעה על עלייה ברמת האמון של המגזר הערבי במשטרה ועל שיתוף הפעולה לצמצום הפשיעה:

בסקרי אמון הציבור (מדד שלטון החוק 2000-2010, רטנר, אוניברסיטת חיפה) אפשר לראות עלייה ברמת האמון של המגזר הערבי במשטרה החל מ-2002, ומשנת 2005 היא לרוב אף גבוהה יותר מאשר של האוכלוסייה היהודית.



מלשכת המפכ"ל נמסר שבכנס של ראשי המגזר הערבי שנערך בסכנין ב-13.11.12, ציין המפכ"ל ש"משטרת ישראל... היא גם משטרה של החברה הערבית... המדיניות הנהוגה כיום במשטרה מבססת תשתית אמיתית... להעלאת אמון הציבור הערבי במשטרה וביטחונו האישי. ... על פי סקר של ד"ר נוהאד עלי מאוניברסיטת חיפה, היום 60% מהמגזר מעוניינים שתהיה תחנת משטרה ביישוב מגוריהם, לעומת 34% לפני שבע שנים". עוד הוסיף המפכ"ל: "אנו שואבים עידוד מממצאי סקר המכון לדמוקרטיה, המצביע על עלייה באמון הציבור הערבי במשטרה. ... המשטרה זוכה ל-62% אמון לעומת 34% אשתקד".

המפכ"ל הציג תוצאות משמעותיות בתחום הפשיעה ותאונות הדרכים במגזר הערבי, שהנן פרי של שיתוף פעולה: בינואר-ספטמבר 2012 נרשמה ירידה של 22% באירועי רצח, לעומת אשתקד - עשרה קורבנות פחות, וזאת לצד עלייה של 15% בגילויים בתיקי רצח וירידה של 24% באירועי ירי. באותה תקופה נרשמה ירידה של מעל 40 הרוגים בתאונות דרכים, וחלקם מכלל ההרוגים בתאונות בארץ ירד מ-39% אשתקד ל-33% השנה.

הנתונים מצביעים על שיפור משמעותי ביכולת המשטרה למלא את תפקידה כאשר מתקיימת מערכת גומלין המבוססת על אמון ושיתוף פעולה בין המשטרה לבין החברה שבה היא פועלת. בחברה רב-תרבותית, שבה הבעיות מורכבות יותר, החשיבות של יצירת אמון ושיתוף פעולה בין הקהילה לבין המשטרה מקבלת משנה תוקף.

אמון הציבור במשטרה מהווה מרכיב חשוב בתפקודה של משטרה בחברה דמוקרטית, שכן הוא מאפשר לה ליהנות משיתוף פעולה ומסיוע למיגור הפשיעה ולשמירת הסדר הציבורי. תפיסה זו הביאה בעשורים האחרונים לפריחתם של מודלים ל"שיטור קהילתי", המבוססים על פעילות משותפת למשטרה ולקהילה.

במקביל נדרש שינוי במערכת היחסים בין המשטרה לבין קבוצות מיעוטים. השיטור בחברות רב-תרבותיות מורכב יותר, היות שקבוצות מיעוט נאבקות לעתים על מעמדן ועל שמירת זהותן, תוך קריאת תיגר על הסדר הקיים, שעל שמירתו ממונה המשטרה.

עקרונות לשינוי במדיניות המשטרה ביחס למיעוטים, שיפורטו להלן, מעוגנים ב"אמנת רוטרדם: שיטור בחברות מולטי-אתניות" מ-1996², המהווה מסמך מנחה לפעילותן של משטרות מערביות, כמו ספרד, בריטניה, גרמניה, אוסטרליה, קנדה ועוד.

גיוס בני מיעוטים למשטרה הוא אסטרטגיה מרכזית בחיזוק קשרי המשטרה עם קהילות המיעוטים, כך "שפני המשטרה יהיו כפני החברה".

הסברה והדרכה במשטרה ובקהילות המיעוטים - באיחוד האירופי פועלות מ-1997 תוכניות לאומיות ללימוד שוטרים את התרבות ואת המנהגים של המיעוטים, במקביל לנקיטת פעולות הסברה בקרב קהילות המיעוטים בנוגע לחוקים, למבנה המשטרה ולפעולותיה.

בניית מנגנוני קישור וגישור - המתווכים בין צורכי המיעוטים לבין הפעילות המשטרתית. לדוגמה, באוסטרליה פועלים קציני קישור מהמשטרה בתוך שכונות של מיעוטים.

אכיפה כנגד אפליה - מהמשטרה נדרשת פעילות תקיפה כנגד פגיעה בבני מיעוטים על רקע שונותם, הן בזירה הציבורית והן בתוך המשטרה.

מה קורה אצלנו? אחת הדוגמאות היא השינוי שחל בשיתוף הפעולה בין משטרת ישראל לבין המגזר הערבי.

לאור אירועי אוקטובר 2000 והמלצות ועדת אור וועדת לפיד, פעלה המשטרה לבניית תשתית לשיתוף פעולה עם האוכלוסייה הערבית: משנת 2001 ועד 2009 גויסו כ-1,600 ערבים, נוספו עשרות מרכזי שיטור קהילתי במגזר, הוקמה תחנת משטרה באום אל פחם, ומספר הערבים המתנדבים הוכפל מ-2,460 לכ-4,500.

מפקדים בכל הרמות עברו הכשרה ייחודית, וערכות הסברה על התרבות הערבית הופצו לכל היחידות.

1 הרשי וגשל, **סקירה משווה: שיטור בחברות רב-תרבותיות**, היחידה לשירותי מידע, המשרד לביטחון פנים, 2010.
2 Rotterdam Charter: Policing for Multi-ethnic Society (1996) <http://www.legislationline.org>

אבי כהן

ראש אגף בכיר פיתוח וקשרי ממשל במטה היישום להתיישבות
ופיתוח כלכלי של הבדואים בנגב במשרד ראש הממשלה
avic@pmo.gov.il



כיצד ניתן להצליח ביישום מדיניות בחברה בעלת מאפייני תרבות ייחודיים

פתרון יצירתי לכך הוא רכב נייד ייחודי לאספקת שירותי רווחה, הכולל מקלחת ומרחב נוח ונעים המאפשר מפגש של אחד על אחד של העובד הסוציאלי והמטופל.

במקרים אחרים בקשותיה של החברה עלולות להתנגש עם רעיונות שהממשלה מבקשת לקדם. דוגמה לכך היא בקשתה של האוכלוסייה המקומית ברהט לקדם מוסד אקדמי מקומי עבור נשים בלבד, כדי שתוכלנה לרכוש השכלה מבלי לצאת מהיישוב, וכך יתאפשר ליותר נשים שטרם נחשפו להשכלה גבוהה להשתלב בה. במבט ראשון נראה שהקמת המכללה היא מענה ראוי לצרכיה התרבותיים של החברה, אך עם זאת, הקמת מכללת הוראה לנשים בדואיות בלבד עלולה להביא לתוצאות הפוכות מאלו שקיוו להן מלכתחילה – סכנה של סגרגציה וקושי בהתערותן של הנשים בחברה הבדואית בכלל, ובחברה הישראלית בפרט. לפיכך, גם היענות למאפיינים תרבותיים ייחודיים דורשת חשיבה זהירה ומעמיקה.

הבאה בחשבון של מאפיינים תרבותיים בעת יישום של מדיניות מחייבת את משרת הציבור לחרוג מהחשיבה הרגילה המלווה אותו מדי יום, ולהכיר לעומק את האוכלוסייה שעמה ובקרבה הוא מבקש לפעול. הדבר אינו צריך להיתפס כיוצא דופן, שכן יישום מוצלח של מדיניות בכל חברה שהיא, חייב להביא בחשבון מגבלות, רצונות וצרכים של אותה אוכלוסייה. על כן, עיסוק בחברת המיעוט חייב להכיל בתוכו מסגרות לשותפות הציבור בעיצוב המדיניות. עיצוב שיח זה מביא עמו דילמות חדשות, וביניהן המתח בין הרצון ליישם פרויקטים וליצור שינוי בשטח לבין הצורך הקיים לעתים בתהליכים ארוכי טווח להכשרת לבבות.

מטה היישום מתייחס לייחודיות התרבותית הבדואית כתנאי מקדים לכל רעיון שאותו הוא מבקש להוציא לפועל. דוגמה אחת היא העבודה הצמודה עם ראשי הרשויות המקומיות הבדואיות. זאת, על מנת ללמוד על הצרכים, ההזדמנויות והקשיים העומדים בפני החברה הבדואית והגופים הפועלים בה. קשר זה יביא ליישום אפקטיבי של פרויקטים שונים, כיוון שהוא יבטיח את התאמתם לאוכלוסייה ואת המעורבות של גופי השלטון המקומי ביישומם. שיתוף פעולה זה אינו נעצר בבניית שיתופי פעולה מקצועיים, אלא ממשיך לכדי קשר בין-אישי משמעותי בין פקידות השלטון המרכזי לבין בעלי תפקידים וגורמים נוספים ברשויות המקומיות. אי-עמידה בעיקרון זה של שיתוף פעולה יקשה מאוד על קידום של פרויקטים שונים לטובת החברה.

דילמות מגוונות מלוות את הפקידים בשירות הציבורי בעת ניסיון להפעיל תוכניות ממשלתיות בקרב חברות ייחודיות וקבוצות מיעוט. מחד, הממשלה מעוניינת לסייע לאוכלוסיות אלו להשתלב בתעסוקה ובהשכלה גבוהה, ולפתוח בעבורן אפשרויות לפיתוח חברתי ופיזי של היישובים. מאידך, ביישום הסוגיות השונות עלולה הממשלה להפעיל כלים שאינם מתאימים לחברה זו.

החברה הבדואית שונה מבחינה תרבותית מחברת הרוב בישראל, ובתוכה קיימים מנהגים ומסורות שאינם מוכרים לחברה הישראלית. המאפיינים התרבותיים המייחדים אותה מחייבים התייחסות ייחודית מצד הממשלה בעת יישום תוכניות ממשלתיות.

משנת 2000 ואילך הופעלו שתי תוכניות חומש במגזר הבדואי בנגב. ממשלת ברק ביקשה לשפר את תדמית יישובי הקבע באמצעות שיפור תשתיות החינוך והביוב והקמת מבני ציבור בהשקעה כוללת של 1.5 מיליארד שקל. למרות האצה שחלה בפיתוח התשתיות הפיזיות, חלק מהתקציב שהוקצה לא מומש בסופו של יום, כך על פי דוח מבקר המדינה¹. ממשלת שרון הקדישה גם היא תשומת לב ניכרת באמצעות תוכנית שש-שנתית בהשקעה כוללת של 1.1 מיליארד שקל², וכ-20 אחוזים מהתקציבים היו "תוספתיים" (תקציב המוקצה ממשרד האוצר מעבר לתקציב הרגיל של המשרד). בפועל, הוצאו 37 אחוזים מהסכום בלבד.

לאחר שתי תוכניות חומש אלו אושרה ב-2011 התוכנית לקידום הצמיחה והפיתוח הכלכליים של האוכלוסייה הבדואית בנגב למגזר הבדואי, בהשקעה כוללת של 1.2 מיליארד שקל, ו-66 אחוזים ממנה מהווים תקציב תוספתי³. מאפיין ייחודי נוסף לתוכנית החומש הנוכחית הוא הקמת מטה יישום במטרה להביא למימוש את התכנון ואת הסרת החסמים הנדרשים. התוכנית נכתבה ומיושמת מתוך רצון וכוונה להתחשב בצרכיה הייחודיים ובמאפייניה התרבותיים של החברה הבדואית.

כמה דוגמאות לכך ניתן לראות במרכזי התעסוקה "ריאן" (בערבית: אדמה פורייה), אשר עתידים להיפתח בכלל יישובי הקבע הבדואיים, ומתוארים בגיליון זה. בתחום הבריאות – מומים מולדים רבים גוררים תמותת תינוקות הגבוהה פי שלושה בחברה הבדואית בהשוואה לחברה היהודית. פרויקט לעידוד בדיקות גנטיות בקרב זוגות צעירים לפני הנישואים מבקש להתריע על סיכונים בלדות עתידיהם, ושואף לצמצם את שיעור תמותת התינוקות. שיתוף פעולה עם אנשי דת ומנהיגים מקומיים לגבי החשיבות של בדיקות גנטיות יעודד את הזוגות הצעירים לבצע את הבדיקות. בתחום הרווחה – הפיזור הרחב של החברה הבדואית במועצות האזוריות נווה מדבר ואל-קסום אינו מאפשר נגישות לשירותי הרווחה.

1 דוח מבקר המדינה, 2004 (א'): 886-887.

2 החלטת ממשלה 881 (ערב/15) מ-25.9.2003.

3 החלטת ממשלה 3708 מ-11.9.2011.



קמיל שירן

בוגר תוכנית המנהלים, מייסד ומנהל "מרכז ארטיסט" לפיתוח תרבותי וחברתי ויזמות חברתית-כלכלית, יוצר ובמאי סרטים
screencolors@gmail.com

תרבות כמונף לשינוי חברתי-כלכלי בחברות מסורתיות

משפט ומסחר במתכונת עירונית, אבל הם עדיין היו מבוססים על המנהגים ועל המסורת הקיימים בקרב האוכלוסייה הבדואית, ונדמה שנוצר מנגנון מתווך לתהליך שינוי ארוך טווח מחיי שבט כפרי מסורתי לחיים עירוניים מודרניים.

עם קום המדינה נוצרה מציאות אחרת, והחברה הבדואית עברה טלטלה חזקה. מתוך 100 אלף בדואים בנגב נותרו רק 11 אלף. עד שנות ה-70 לא הייתה התייחסות רצינית לשילובה ולפיתוחה של החברה הבדואית. בשנות ה-70, עם הריבוי הדמוגרפי המהיר בקרב הבדואים, נוצר מצב המחייב טיפול מהיר לצמצום מרחב המחיה שלהם. בעקבות זאת, המבנה החברתי מסורתי השתנה מאוד. זה גרם לשבר במבנה המשפחתי, השבטי והחברתי בכלל. מצב זה הוביל להתפוררות התא המשפחתי, לפגיעה בלכידות החברתית ולחוסר יכולת להשתלב בחיים המודרניים. התוצאה הייתה הרס, נחשלות, עוני ופיגור של האוכלוסייה בהשוואה לקבוצות אחרות.

השינוי הכפוי והכושל שהתרחש בקרב האוכלוסייה הבדואית, גרם לחוסר העצמה שנבע מנישול האנשים מהות, מתפקידים וממשאבים בעלי ערך בתפיסה המסורתית לתפקוד בחברה. מכך התפתחו חוסר אונים, ניכור ותחושה של אובדן שליטה בחיים אצל רוב האוכלוסייה הבדואית. אלה מביאים לכך שהאדם חש שהתנהגותו לא תקבע את התרחשותן של תוצאות שהוא רוצה שתתרחשנה, והוא מרגיש חסר יכולת לפעול למען עצמו. אצל הפרט מתפתחות תחושות של חוסר ערך עצמי, אדישות וניכור כלפי הסביבה. כדי לתקן מצב זה של חוסר העצמה, בני אדם זקוקים להתנסות בחוויה מתקנת שבה הם השחקנים האפקטיביים בחייהם, ושהנה חלק מזהותם התרבותית. מכאן שלתרבות תפקיד חיוני בתיקון המצב, שכן היא מהווה מנגנון היוצר זהות קולקטיבית ומחבר את החברה לעברה.

בתהליך קולקטיבי של העצמה תרבותית אנשים מזהים שהם לא בודדים במצבם ובצוריהם, יחסים של ניכור ועוינות הופכים ליחסי תמיכה וידידות, והם פועלים במשותף כדי להגן על זכויותיהם ופועלים באופן עצמאי יותר כדי לנהל את ענייניהם. העצמה קולקטיבית מספקת מבנים והזדמנויות לחברים של קבוצה כזאת לפעול יחד כדי להשיג יותר שליטה על מצבים בחייהם. על ידי פעולה משותפת, אנשים יכולים להגדיל את מאגר האפשרויות והיכולות שלהם. זה יכול להיות ביטוי לשיפור היכולת האנושית להתמודד עם בעיה חברתית.

לכן, כדי לחזק את האוכלוסייה הבדואית, חייבים ראשית לשקם אותה מבחינה חברתית. השיקום החברתי לא יוכל להצליח מבלי שתהיה העצמה קולקטיבית לאוכלוסייה הבדואית. התרבות והמורשת הבדואית יכולות לשחק תפקיד חשוב בעיצוב זהותם והעצמתם של הבדואים, כפרטים וכחברה, ובחזקת הלכידות החברתית שלהם. לדעתי, אם תהליך זה יתבצע, הדרך להתפתחות כלכלית וחברתית של האוכלוסייה הבדואית תהיה קצרה.

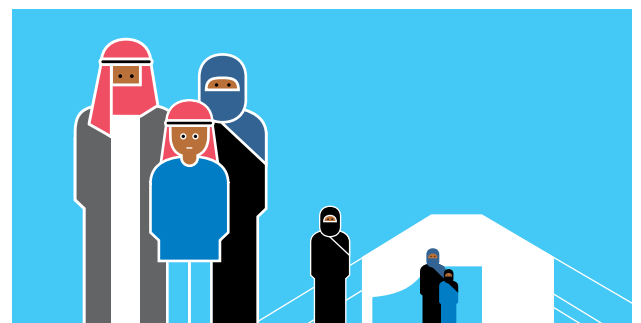
ההרס התרבותי וההתפוררות החברתית של עמים ילידים וחברות מסורתיות במדינות מפותחות מהווה סימן בולט לאתנוצנטריות של הקבוצה השלטת. הניסיון לכפות שינויים התיישבוניים והתנהגותיים על חברות מסורתיות, מבלי להביא בחשבון את עברן, תרבותן ומסורתן, גרם לנזק אדיר שאת השלכותיו אנו רואים ביום-יום.

ממחקרים רבים אנו יודעים שמרכיב משמעותי מאוד בזהות של אדם הוא הזהות הקולקטיבית שלו, השייכות לקבוצה. לכל קבוצה יש נורמות ומנהגים משלה, וברגע שאדם מזדהה עם קבוצה מסוימת, הוא מכניס את כל הנורמות והערכים של הקבוצה לזהות האישית שלו. הנורמות והערכים הם אלה שמהווים את התרבות.

ככל שמרכיב השייכות חזק יותר, ככל שהפרט מוכן לוותר יותר למען הקולקטיב, כך הלכידות החברתית גבוהה יותר. במעבר לחברה מודרנית לכידות חברתית היא משמעותית מאוד בקרב חברות מסורתיות שנמצאות בתהליכי שינוי, כי היא מהווה עבור הפרט רשת של ביטחון חברתי וכלכלי ומבטיחה לו שילוב קל יותר. מכאן, שהתרבות היא אמצעי חיוני ונחוץ לשימור הלכידות החברתית מחד, ואמצעי מתווך בהעברת מידע חדש וסוכן שינוי לכלל החברה מאידך.

החברה הבדואית הייתה בעלת לכידות חברתית גבוהה, כשאר החברות המסורתיות. זה נבע מהתודעה הקולקטיבית החזקה ומהדמיון בין הפרטים. המבנה החברתי היה ברור, והתנהל על פי קודים תרבותיים שהבטיחו סדר והתנהלות חברתית וכלכלית יומיומית סדירה, אשר הבטיחה את המשכיותה של כלל החברה. יהיה אשר יהיה השבט שבו תהיה, תמצא אותו מבנה ריבוד חברתי, אותו מבנה כלכלי, אותה מערכת משפטית ואותם חוקים שמסדירים את ההתנהלות, אם בתוך השבט הבודד ואם בין שאר השבטים. כל סטייה מהנורמות החברתיות הייתה מלווה בסנקציה. הצורך העז של הפרט ושל הקבוצה בהישרדות בתנאי המדבר הקשים רק חיזק את הלכידות הפנימית בחברה.

בחברה הבדואית תהליך השינוי התחיל בראשית המאה הקודמת, ב-1905, עם בניית באר-שבע, העיר הבדואית הראשונה, על ידי העותמאנים. בשלב זה התחילו להתהוות מוסדות של שלטון,



נעמה רינגל

בוגרת תוכנית המצטיינים, אדריכלית במשרד "מוטי קפלן מתכננים-בע"מ"
naamaringel@gmail.com



שימור מאפייני הכפר הערבי המסורתי בבית צפאפא ובשרפא

ליצירת מפגש יהודי-ערבי בירושלים. היא הקדישה תשומת לב מיוחדת לגלעין הכפר בית צפאפא, לשימורו, ולפוטנציאל פיתוחו כמוקד פעילות תיירותית. בין השאר, הוצע לשקם את מערכת החללים המקומיים, המכונה בפי התושבים "אל-בורג" (המגדל), ולהפוך אותם ל"אולמות קאמריום" למופעי תרבות ולמוזיאון לתרבות הערבית.

למרות המודעות לחשיבותם של גלעיני הכפרים והפוטנציאל הגלום בשיקומם, הם עדיין עומדים כיום ללא כל טיפול מקצועי של שיקום. ככל שעובר הזמן גוברת סכנת ההרס, ורק בחורף האחרון התמוטט חלק ממבנה מגורים מסורתי בגלעין הכפר שרפא. נוסף על כך, הכפרים בית צפאפא ושרפא עומדים בפני פיתוח נרחב של מגורים ותשתיות, העלול להסב נזק למאפיינים המסורתיים של הכפר. כך, למשל, נעשו המשך דרומי לכביש בגין וחיבורו לכביש המנהרות דרך שטחי כפרים אלה, תוך שינוי ניכר בנוף המדרונות המטורסים בוואדיות הפנימיים של הכפר.

היעלמותם של גלעיני הכפרים הערביים ועמם מאפייני הכפר המסורתיים תוביל לאובדן ערכים תרבותיים, אסתטיים וגיאוגרפיים של מורשת מקומית בת מאות שנים, הנטועה בעומק ההיסטוריה. משום כך, שמירת מאפיינים אלה בצד המשך הפיתוח כרוכה במאמץ ובהשתדלות המכוונים להגנתם, לטיפוחם וליצירת תוכן חדש בתפקודם ובתדמיתם.

על מנת למנוע את ההידרדרות בגלעיני הכפרים, עורכת כיום רשות העתיקות סקר ארכיאולוגי בגלעינים העתיקים שבכפרים הערביים הסובבים את ירושלים, לשם גיבוש קווים מנחים לפיתוח ושימור. בו-זמנית עורכת עיריית ירושלים תוכנית-אב בכמה שכונות בעיר, וביניהן בחלק מן הכפרים הערביים שבתחום השיפוט העירוני.

תוכנית-האב לבית צפאפא-שרפא הנערכת בימים אלה, מדגישה אף היא את חשיבותם של מאפייני הכפר הערבי המסורתי, ובראשם את שימורם ואת שיקומם של גלעיני הכפרים ושל מכלול נופי החקלאות המסורתית המקיף אותם. אלה ישולבו ברצפים העירוניים בפארק המסילה (בית צפאפא) ובפארק המטרופוליני לאורך נחל רפאים (שרפא), ויצורפו למערך תיירותי פנים-עירוני. התוכנית מסמנת את מיקום הטרסות החקלאיות וגדרות האבן בכפר, מצביעה על מבנים ותיקים, מתייחסת לצירי מבט פתוחים אל כיוון הוואדיות, וכוללת הנחיות בינוי שיתירו בוסתנים בחצרות הבתים.

יחדיו, כלי מדיניות אלה עשויים לסייע בשמירת מאפייני הכפר המסורתי לאורך זמן, ובהדגשת חשיבותם כנכסים תרבותיים.

ברקמה הבנויה של העיר ירושלים המודרנית מצויים כפרים ערביים ששרידיהם עומדים מעל שכבות יישוב קדומות. בחלק מן הכפרים הללו נותרו עד עצם היום הזה מאפיינים של מבנה הכפר המסורתי, בדרגות שונות של השתמרות. במקומות שעברו תהליכי התחדשות ושימור, נחשבים שרידי הכפר המסורתי לאזורים בעלי יופי וקסם מיוחד, כמו עין כרם, שסמטאותיה הומות תיירים ומבקרים, או הכפר מלחה, שצלליתו על הגבעה הייתה ההשראה לתכנון האדריכלי של מוזיאון ישראל.

לא הרחק מעין כרם ומלחה, בדרומה של העיר, נמצאים הכפרים בית צפאפא ושרפא. שני הכפרים, שטבלו בעבר במרחבים חקלאיים של מטעי זיתים וטרסות, מוקפים היום בשכונות צפופות ובכבישים ראשיים סואנים. גם בתוך הכפרים עצמם הבנייה המודרנית הולכת ומצטופפת. אך בלבם של הכפרים נותרו גלעינים עתיקים שבהם אוירת הכפר המסורתי מורגשת היטב במבנים ובסמטאות. הגלעינים העתיקים מוקפים

בטבעת מבנים מאוחרים יותר שנבנו בסוף המאה ה-19 ובתחילת המאה ה-20, ביטוי לאדריכלות עותמאנית ומנדטורית, בין בוסתנים של עצי פרי וגפנים. בוואדיות נותרו עדיין חלקות עיבוד מסורתיות, מופרדות בטרסות ובגדרות אבן.

גלעיני הכפרים הם שרידים של התיישבות עתיקה – מערכות של חללים מקומרים זה מעל זה בקומות, על גבי מערות ומחילות תת-קרקעיות. מערכות מבנים אלה הן בנות מאות שנים, וככל הנראה עומדות על יסודות צלבניים או אף מוקדמים יותר, על פי השערות חוקרים וארכיאולוגים. גלעיני הכפרים ממוקמים באזור מוגבה, וצופים אל עבר המרחב החקלאי שלאורך ערוץ נחל רפאים.

שרידי הגלעינים העתיקים שימשו למגורים לתושבי הכפרים עד אמצע המאה ה-20, והם עדיין בבעלות משותפת של החמולות המקומיות. למרות הבעלות הפרטית המשותפת, קיימת תמימות דעים בין התושבים לגבי חשיבות שימור המבנים העתיקים בגלעינים, והסכמה שהם יועמדו לשימוש הציבור.

לפני כ-15 שנה נערכה תוכנית לפיתוח התיירות בכפר, בשיתוף פעולה בין עיריית ירושלים לבין המינהל הקהילתי בית צפאפא. התוכנית זיהתה את "הפוטנציאל הגלום בפיתוחה של בית צפאפא כמוקד תיירותי במרחב ירושלים, ובהשקעה לעיר בית לחם", וראתה בתיירות מנוף לשיפור המצב הכלכלי והתדמיתי של הכפר, והזדמנות

”היעלמותם של גלעיני הכפרים הערביים ועמם מאפייני הכפר המסורתיים תוביל לאובדן ערכים תרבותיים, אסתטיים וגיאוגרפיים של מורשת מקומית בת מאות שנים, הנטועה בעומק ההיסטוריה“

בוגרים בשטח: בוגרי מחזור א' של תוכנית הבכירים בנציבות שירות המדינה

אורלי בוני

מנהלת השירות הארצי לריפוי בעיסוק, ממונה על שוויון ונגישות לאנשים עם מוגבלות, משרד הבריאות.



מתגוררת במושב רמות-מאיר. על מדיניות רב-תרבותית: כוחה של קבוצה באיחוד שורותיה תוך הכרה בשונה ובייחודי שבכל אחד ואחד מחבריה.

גיל חזיז

מנהל תחום בכיר, מנהלת רשות המסים לאזרחי חבל עזה. אחראי על הפיקוח והאכיפה של רשות המסים במעברים מול הרש"פ באזור יהודה ועזה.



מתגורר במושב כפר ורבורג. על מדיניות רב-תרבותית: מדיניות שתאפשר חיים בחברה אחת שמתקיים בה דו-שיח, דיאלוג ופתיחות, תוך ייצוג הקבוצות השונות המרכיבות את החברה והתחשבות בהן.

עידית מלול

סגנית מזכירה ראשית – בית המשפט העליון.



מתגוררת בירושלים. על מדיניות רב-תרבותית: חשוב ליצור זיקה בין-תרבותית הדדית

שתלכד את החברה הישראלית. לשם כך רצוי להקים מסגרות רבות ככל שניתן למפגש ולשיתוף פעולה בין התרבויות השונות במסגרת מוסדות המדינה. לדוגמה, פיתוח תוכנית לימודים לסובלנות כלפי תרבויות אחרות וכלפי בני האדם החיים במסגרתן.

עמי מהל

מנהל מחלקת קהילות יהודיות במשרד החוץ.



מתגורר בכפר האורנים.

על מדיניות רב-תרבותית: ד"ר גדי טאוב הגדיר רב-תרבותיות כסלט פירות, שבו כל פרי שומר על טעמו, ואין בהכרח אינטראקציה בין הפירות השונים המרכיבים את הסלט. כמוהו, גם אני מעדיף פלורליזם תרבותי, שבו כל אחד תורם ליצירה של תרבות מגוונת. מדיניות רב-תרבותית חייבת לשמור על מגמה זו.

אליעוז חפר

רופא אחראי לשכה, לשכת הבריאות המחוזית חיפה, משרד הבריאות.



מתגורר בחיפה. על מדיניות רב-תרבותית: מקדמת דנא מלמדנו המספר המקראי שהתבלבלו התרבויות והלשונות בבבל, שמאותה עת לא היו יותר בני האדם מאוחדים

בדעותיהם. אשר על כן, מדיניות רב-תרבותית בת מסוגלות, כזו שתשרה עמה שיתוף פעולה ואחוה בין תרבויות שונות, היא זעיר חזון אחרית הימים של המדיניות הציבורית. כדברי ישעיהו הנביא: "לא ישא עוד גוי אל גוי חרב ולא ילמדו עוד מלחמה". (ישעיהו ב' ד')

דני קריבו

סמנכ"ל תכנון, תקצוב ובקרה, המשרד לביטחון פנים.



מתגורר במודיעין.

על מדיניות רב-תרבותית: האתגר הוא ליצור איזון בין ההגדרה העצמית של הפרט, הזדהותו עם החברה שבה הוא חי והשתלבות החברה ב"כפר הגלובלי".

אורי אהרונסון

מנהל אגף בכיר מערכות מידע,
בתי הדין הרבניים.

מתגורר בדולב.

על מדיניות רב-תרבותית: מדיניות
רב-תרבותית מנקודת מבטי היא
ניצול השונות בין קבוצות



האוכלוסייה בהעצמתן לטובת מימוש שוויון וחופש
חברתי, המביא בהכרח לפריחה בכל קבוצה. זה ישרת גם
את הכלל, במקום לכפות התפשרות בין הקבוצות, מה
שיכריח אותן להיות במקום לא טבעי להן ובהכרח לא
שוויוני ומגביל.

רפי רייש

מנהל אגף בכיר לבנייה, משרד הפנים.

מתגורר בפתח-תקוה.

על מדיניות רב-תרבותית: מדיניות ללא
מדיניות – אוקסימורון... מדיניות, קרי
קריאת כיוון, הובלה, הכוונה, גישה
וכדומה... אל מול רב-תרבותיות, המבטאת
כיוונים ואמירות שונות, לעתים לכיוונים
הפוכים, כלומר – מדיניות ללא מדיניות
(כמו אדריכלות ללא אדריכלים – מונח
שטבע רודפסקי ב-1969 בתערוכת
אדריכלות ורנקולארית).



ישראל פת

היועץ המשפטי של המשרד
לשירותי דת.

מתגורר בבני-ברק.

על מדיניות רב-תרבותית: לא
יקשה עלינו להפריז בחשיבות
התקופה שבה מדינת ישראל



עומדת בימים אלו, בין בפן המדיני, בין בפן החברתי, בין
בפן הדתי, ולמעשה, בכל הנושאים המעסיקים את
השסעים השונים במדינה. הכלים שאותם רכשנו
במסגרת לימודינו בבית הספר למדיניות ציבורית יסייעו
בידינו בהבנת התהליכים, בהפנמתם, ואולי אף בקידומם
באופן שניתן יהיה לגשר בין השסעים.

משה בן יאיר

ראש אגף הנדסה ברשות
לחשמל.

מתגורר בצור הדסה.

על מדיניות רב-תרבותית:
המראה יפה יותר כשמתבוננים
מהצד הצבעוני של הפריזמה.
צריך רק לדאוג שהנפיצות
(תרתי משמע) תהיה נמוכה
ככל האפשר...



טובה פריש

פרקליטה בכירה בלשכה המשפטית
בהנהלת אגף האפטרופוס הכללי
והכנס הרשמי במשרד המשפטים.

מתגוררת בראשון-לציון.

על מדיניות רב-תרבותית: מנחם
מאונסנר רואה בחברה הישראלית
חברה שאינה רב-תרבותית, שכן



האפיון הבולט של הקבוצות המרכיבות אותה הוא זה של
שלילה הדדית, בעוד שרעיון הרב-תרבותיות מחייב יחס
דיאלוגי של כבוד בין הקבוצות. ככל שנשכיל לפנות מקום
ל"אחר" ולהכיר בחיזיונותו לעיצוב הזהות העצמית חרף
רצון להשתלט עליו, נצליח לתת ביטוי לרב-תרבותיות
שבקרבנו.

נעמה הניג

מנהלת האגף הבין-לאומי, משרד
התקשורת, וחברת המועצה
הישראלית לקולנוע.

מתגוררת בתל-אביב.

על מדיניות רב-תרבותית: חברת
מועצת הכבלים והלוויין וכיו"ר



המועצה, הייתי שותפה לעיצוב מדיניות רב-תרבותית
ולהעלאתם של ערוצי טלוויזיה מקומיים המיועדים לקבוצות
באוכלוסייה שדוברות שפות שונות (ערבית, רוסית, אמהרית),
כמו גם להקמתם של ערוץ המיועד לציבור המסורתי וערוץ
קהילתי הנותן ביטוי למגזרים ולקהילות מקומיות. התלבטנו
רבות לגבי אופי הערוצים הייעודיים. במיוחד התלבטנו לגבי
הערוץ הרוסי – עד כמה עליו לשמש פלטפורמה לחיבור העולים
דוברי הרוסית אל ההווה הישראלית, כאשר מנגד הייתה
האפשרות שהוא יהיה ערוץ רוסי לכל דבר, המופק בישראל (עם
תוכניות רכש מרוסיה וכו'). האמנו שערוצים ישראליים הנותנים
מענה לקהלים מגוונים בשפתם, יתרמו בסופו של יום לחיבור
הקולקטיבי ולהיכרות טובה יותר עם המדינה ועם הנושאים
המעסיקים את הציבור בישראל. אני מניחה שהרגולציה לגבי
היקף ההפקה המקומית והדרישה לתוכניות בענייני היום, בעצם
הכריעו לכיוון של קשר וחיבור לאוכלוסייה המקומית.

בוגרים נוספים במחזור א'

אפני אלון	יהונתן דוקן	מיכאל קלבנוב
איתן בן דור	אילת זלדן	רונית שופרו
אטי בן עטר	ד"ר סוניה חביב	ד"ר זיוה שטל
עדן בן צור	סיגל יעקבי	רו"ח ברק שטרנברג
אופיר בניהו	שילה כרמון	מיכאל שפירא
אלון גז	אורן לביאן	
משה דומב	דורון לוי	



תא"ל (במיל') רות ירון
ראש מ.מ.ש - מנהיגות מחוללת שינוי
yaronruth@gmail.com

צוערים של מ.מ.ש - מנהיגות מחוללת שינוי

צוערים לשירות המדינה הנה תוכנית חדשה של ממשלת ישראל המיושמת על ידי נציבות שירות המדינה. זוהי תוכנית ייחודית המשתלבת ברפורמה הגדולה המתוכננת בשירות המדינה, שתכליתה לרענן את השורות ולבנות קאדר נבחר של "אליטה משרתת". מדובר בתוכנית שאפתנית שתכליתה **"...הכשרת ובניית עתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה..."** (מתוך החלטת הממשלה, 2010).

הצוערים שהתקבלו למחזור א' של התוכנית, 30 במספר, נבחרו בקפידה מתוך למעלה מ-650 מועמדים. מדובר בקבוצה איכותית במיוחד של אנשים מכל הארץ, שרובם ככולם בעלי מעורבות חברתית מרשימה ובעלי תודעת שליחות עמוקה.

במהלך שתי השנים הראשונות של התוכנית, נוסף על לימודי מ.א. במדיניות ציבורית ובמקביל להם, **לומדים הצוערים במסגרת נדבך ההכשרה המנהיגותית בראשות הגברת רות ירון. זהו נדבך מ.מ.ש. - הכשרת משרתי ציבור שהם מנהיגים מחוללי שינוי.** נדבך זה נבנה באופן המרחיב ומחדד סוגיות של מנהיגות אישית וקבוצתית, במטרה לבנות זהות מקצועית ראויה של משרת ציבור. נדבך חשוב זה, שנבנה בהלימה לתוכני לימודי התואר השני במדיניות ציבורית, מאפשר לצוערים לגבש תמונת עולם שלמה - תיאורטית ומעשית.

מרכזיותו של נדבך זה באה לידי ביטוי בחמש תשתיות תוכן:

← **תשתית שלטונית** - הצוערים ייפגשו עם בעלי תפקידים בשירות הציבורי ויסיירו ברשויות השלטון המרכזי והמקומי במטרה להבין לעומק את פועלן. הצוערים ילמדו ויכירו את מבנה ואת הגיונות הפעולה של השירות הציבורי בישראל, ילמדו כיצד מתגבשת ומעוצבת מדיניות ציבורית ומהם עקרונות התכנון הלאומי ארוך הטווח.

← **תשתית פיזית-אסטרטגית** - הצוערים יקימו סיורים מרחביים, סיורים נושאים ומפגשים עם בעלי תפקידים מהתחום הפיזי-אסטרטגי. במסגרת זו ייחשפו הצוערים ליסודות הנוף האנושי, לסוגיות דמוגרפיות ולסוגיות פיזור אוכלוסין ולנושאים של אקולוגיה וקיימות, ויבינו את אתגרי התכנון והבנייה של תשתיות לאומיות. נוסף על כך, הצוערים ייחשפו לנושא המחקר והפיתוח הלאומיים כתשתיות הידע של מדינת ישראל.

”נדבך זה נבנה באופן המרחיב ומחדד סוגיות של מנהיגות אישית וקבוצתית, במטרה לבנות זהות מקצועית ראויה של משרת ציבור. נדבך חשוב זה, שנבנה בהלימה לתוכני לימודי התואר השני במדיניות ציבורית, מאפשר לצוערים לגבש תמונת עולם שלמה - תיאורטית ומעשית”



← **תשתית חברתית-אנושית** - הצוערים יתוודעו, באמצעות מפגשים וסיורים בקרב עדות וקהילות שונות, למגוון ולמרקם האנושי של החברה בישראל, ויעסקו באתגרי הזהות של החברה הישראלית על כל מרכיביה. מאפייני החברה בישראל יילמדו הן במישור הלאומי והן במישור המקומי, ותיבחן סוגיית היחיד והקהילה.

← **הסביבה והמרחב** - כדי להבין את זירות הפעולה הרלוונטיות למדינת ישראל ואת האופן שבו היא מושפעת מהזירה הבין-לאומית ומהמרחב המזרח-תיכוני, ייפגשו הצוערים עם מומחים ועם בעלי תפקידים בתחום וישתתפו בסימולציות ובמשחקים אסטרטגיים.

← **חשיבה מערכתית ותהליכי שינוי** - על מנת לפתח את היכולות הנדרשות להובלת שינויים, הצוערים ישתתפו בתרגולים ובניית אירועים העוסקים בתהליכי שינוי ובחשיבה מערכתית, וכן יושם דגש על רכישה והטמעה של כלים ניהוליים פרקטיים שנועדו לסייע לעובדי הציבור בעבודתו היומיומית.

תחומי התוכן ילמדו כשלם אינטגרטיבי בתהליך למידה מתרחב ומתעצם. במהלך תקופת ההכשרה ישולבו מגוון מרצים ומתודולוגיות ייחודיות וחדשניות, תוך מתן דגש מיוחד הן לפיתוח הקבוצתי והן לפיתוח האישי של כל צוערת וצוער. תקופת ההכשרה תכין את הצוערים לשלב ההשמה ולתפקידם כעתודה ניהולית נושאת שינוי.

שלומית ולך

בוגרת תוכנית "עתידיים" – צוערים לשירות
המדינה" וראש ענף הכשרה והדרכה, אגף בכיר
צוערים לשירות המדינה, נציבות שירות המדינה
shlomitwallach@gmail.com



פרופ' מישל סטראבצ'נסקי

חבר סגל בבית הספר למדיניות ציבורית
וראש תוכנית הצוערים לשירות המדינה
michel.strawczynski@mail.huji.ac.il



עתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה

לאחר תקופת הכנה אינטנסיבית תוכנית הצוערים יצאה לדרך בפעם הראשונה. הקליטה של הצוערים בבית הספר היא בחלקה הודות לסגל המנהלי בבית הספר. התוכנית היא חדשנית בכך שהיא משלבת שתי זרועות: תוכנית אקדמית ותוכנית חוץ-אקדמית, המנגישה לצוערים התרשמות ישירה מסוגיות המתרחשות בשטח. התוכנית היא חדשנית גם במובן שהממשלה לוקחת אחריות על טיפוח ההון האנושי בשירות הציבורי, תוך שילוב של מצוינות ושירות ציבורי.

בהחלטת הממשלה מפורטות התכונות שעל התוכנית לטפח: היכולת להוביל שינוי תוך הובלת תהליכי פיתוח והתקדמות במישור האיש, הקבוצתי והציבורי; מנהיגות והובלה; ערכיות ומוסריות – הצוער יהיה בעל מערכת ערכים סדורה המושתתת על יושרה, יושר ותחושת שליחות (על פי המונח הידוע civil servant); חזון וחשיבה ארוכת טווח; ראייה מערכתית תוך הבנת מורכבות המינהל הציבורי; מחויבות אישית וקבוצתית ויכולת עבודה בקבוצה; דוגמה אישית וחשיבה קונסטרוקטיבית; למידה מתמדת תוך בניית ארגון כלים ושיפור; ביצועים/אקטיביזם – יכולת הוצאה מהכוח אל הפועל, גם ללא הכוונה מלמעלה; מצוינות אישית, חברתית ואקדמית.

זהו עניין סמלי, כי התוכנית, שמוגדרת כ"הכשרתה ובנייתה של עתודה ניהולית נושאת שינוי בשירות המדינה", החלה את דרכה בימים שבהם מזכירים לעתים קרובות את הצורך במהפכה הכרחית בשירות הציבורי בישראל, תוך הדגשת ערך המצוינות ושירות הציבור. ראוי להדגשה העובדה כי בעיצוב התוכנית הופנמו מרכיבים שהם חדשניים בשירות המדינה: לקיחת האחריות של הממשלה על הכשרת הצוערים החל מנקודת הזינוק (ואף לפני), ארגון מפורט עד הפרטים האחרונים של הכניסה לשירות הציבורי, הגדלת הסיכויים של ההשמה כך שהיא שתתאים הן לצרכים של המערכת והן לרצון של הצוערים (matching) ועוד.

יחד עם זאת, חשוב להדגיש כי כל המרכיבים האלה מהווים תנאי הכרחי אך לא מספיק להצלחת התוכנית, ובאותה מידה שבה הם מגבירים את סיכויי הצלחתה, הם מציבים לה אתגר. שינוי, מצוינות ושירות הציבור אינם מהווים מצב סטטי, אלא מצב שאליו שואפים, המחייב להתאמץ ולשאול את עצמנו בכל יום במה טעינו ומה לא עשינו, ולהפיק לקחים כדי שבפעם הבאה נפעל טוב יותר. הפרספקטיבה שמקבלים הצוערים היא הנכונה: ללמוד הוא מרכיב בונה ומשמעותי, אך רק אם במקביל חשים בשטח את החשיבות של העשייה; מנגד, לחוות את השטח הוא מרכיב חיוני, אך רק אם במקביל לומדים בעקביות ומנתחים את המסגרת התיאורטית, המאפשרת לנו לשפר בכל פעם נדבך נוסף ולשאוף לתוצאה הטובה ביותר.

תוכנית הצוערים היא ספינת הדגל של תוכניות הממשלה בתחום טיפוח ההון האנושי של עובדיה. בחירת בית הספר כאכסניה האקדמית של התוכנית היא מקור לגאווה, ועדות נוספת לאיכותו הגבוהה של בית הספר. לסיום, אני מביע תקווה לשתוף פעולה בין הלומדים בתוכנית הצוערים לבין הלומדים בתוכניות-אחרות בבית הספר.

הקמת תוכנית

מבט מבפנים של בוגרת תוכנית "עתידיים"

בתחילת השנה שעברה נפלה בחלקי זכות גדולה והזדמנות יוצאת דופן. הייתי לבוגרת הראשונה של תוכנית "עתידיים" – צוערים לשירות המדינה" שנבחרה להצטרף לצוות המצומצם של אגף צוערים לשירות המדינה בנש"מ, ולהשתתף בהקמתה ובעיצובה של תוכנית הצוערים החדשה. כמי שעוסקת בפיתוח הדרכה, הייתה זו עבורי חוויה מיוחדת במינה להשתתף בעיצוב התוכנית שבה הייתי חניכה. ראיתי בכך הזדמנות מיוחדת לתרום למטרה לאומית בעלת חשיבות אדירה, וליישם תובנות ולקחים מניסיוני המקצועי והאישי.

כמה מילים של הוקרה למקום שממנו הגעתי להזדמנות זאת: "עתידיים" היו הראשונים שלקחו על עצמם להקים ולנהל תוכנית שתספק עובדים מצטיינים לשירות המדינה על ידי בניית תוכנית הכשרה ייעודית. תודות למהלך פורץ דרך זה, לצוות ההוראה וההדרכה המסור ולצוערים מוכשרים ובעלי מוטיבציה, זכה כבר שירות המדינה במספר לא קטן של עובדים מעולים, ובמידה רבה הוביל להחלטה של הממשלה לאמץ את התוכנית לתוך נציבות שירות המדינה.

עם סגירת תוכנית הצוערים של "עתידיים" והקמתה מחדש בנש"מ היה ברור לבוגרים, לצוות "עתידיים" ולשירות המדינה שחשוב להמשיך מנקודת הסיום, תוך הפקת לקחים מן הניסיון שהצטבר בהפעלת התוכנית ובשילוב הצוערים בשירות המדינה. אולי התובנה החשובה ביותר הייתה הקמתו של אגף הצוערים הממונה על התוכנית ועל פיתוחם וליוויהם של הבוגרים הקיימים והעתידיים. מסקנות נוספות היו מיקוד מטרת התוכנית במצוינות, ומתן דגש חזק אף יותר לתהליך הפדגוגי המבני ולשילוב סינרגטי בין המרכיבים האקדמיים והמעשיים בהכשרת הצוערים.

תפקידי באגף הוגדר כראש ענף הכשרה והדרכה, וכלל בעיקר בנייה וריכוז של תהליך המיון, ריכוז של תהליך בחירת הגוף החוץ-אקדמי ועבודת שיווק לקהל היעד; כל זאת תחת ניהול והנחייה של מנהל האגף מר עמרי דגן והוועד המנהל של התוכנית.

זכיתי לעבוד בהנחיית ועד מנהל מעורר השראה ובעל מחויבות אדירה, שחבריו אנשים משכמים ומעלה, ואשר חלקם היו לקברניטי העל של תוכנית "עתידיים" בשעה שאני הייתי רק צוערת. התפקיד באגף הבהיר לי לא אחת את המורכבות שעמה התמודדו בודאי חברי צוות "עתידיים". מורכבות שכצוערת, לא הייתי ערה לה לחלוטין. הרגשתי כיצד עובדת היותי בוגרת התוכנית הקנתה לי נקודת מבט ייחודית על תהליך המיון, על קהל היעד שלנו ועל תוכנית ההכשרה.

אני בטוחה שכמוני, כל בוגר של התוכנית היה מביא את נקודת המבט הזאת לתפקיד ולאגף. מכאן החשיבות האדירה של היותי הצוערת הראשונה שנקלטה באגף הצוערים – לא אהיה האחרונה!

כבוגרת וכאשת האגף, אני פונה לצוערים (כמו גם לבוגרים) שלנו: גם אם עוד לא ברורה לכם מפת ההשמות הפתוחה בפניכם, אתם כבר יכולים לסמן השמה אחת אפשרית חשובה ותורמת, לכם ולמדינה – השילוב המנצח להשמה טובה.

Limor Samimian-Darash (2013)

Governing Future Potential Biothreats: Toward an Anthropology of Uncertainty

Current Anthropology

באמצעות ניתוח ההיערכות של מדינת ישראל למגפת שפעת עולמית (פנדמית), המאמר דן בהופעתה של אי-ודאות חדשה – אי-ודאות פוטנציאלית – ובשלוש טכנולוגיות שמשמשות להתמודדות עמה: טכנולוגיית סיכון, טכנולוגיית היערכות וטכנולוגיית אירוע. בניגוד לשתי הטכנולוגיות האחרות, טכנולוגיית האירוע מכירה בבעיית האי-ודאות הפוטנציאלית ומשמרת אותה בפעולותיה. כלומר, האי-ודאות איננה קשורה רק להופעתם של סיכונים חדשים בעולם (גישת "חברת הסיכון"), וכן היא איננה קשורה לחוסר היכולת לחשב את הסיכונים הללו (גישת הממשליות). לחלופין, האי-ודאות נמצאת בבסיס הטכנולוגיה, שדרכה העתיד, גם אם לא ניתן לצמצמו לכדי יחידות ניתנות לחישוב, עדיין ניתן לממשול. ניתוח מושג האי-ודאות ומגוון הטכנולוגיות המשמשות לניהול העתיד, מאפשרים דיון מעמיק יותר בבעיות של סיכון ואי-ודאות בחברות בנות זמננו.



Avi Ben Bassat, Momi Dahan, Benny Geys & Esteban Klor (2012)

The Impact of the Economic Costs of Conflict on Individuals' Political Attitudes

Peace Economics, Peace Science and Public Policy

מספר רב של מחקרים מראים שלמלחמה ולטרור יש השפעה מובהקת על העמדות הפוליטיות של פרטים. ובכל זאת, ספרות ענפה זו לא בודקת את המנגנונים מאחורי השפעה זו. מאמר זה מתמקד במנגנון אפשרי אחד, תוך הבחנה בין מחיר הדמים של טרור ומלחמה לבין העלויות הכלכליות שהם גורמים. לשם כך אנו מתמקדים בסכסוך הישראלי-פלסטיני, ומשתמשים בשונות ברמת האלימות על פני הזמן והמקום ובחשיפת השונה של נפות לענף התיירות, כדי לאמוד את השפעותיהן על עמדות פוליטיות. התוצאות שלנו מראות כי לעלויות הכלכליות הקשורות לסכסוך אין השפעה מובהקת עקבית על עמדותיהם הפוליטיות של יחידים.

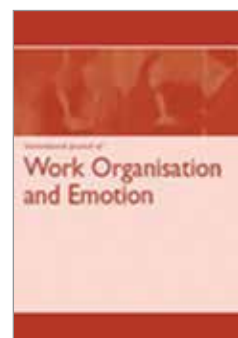


Varda Wasserman (2012)

Open Spaces, Closed Boundaries – Transparent Workspaces as Clerical Female Ghettos

International Journal of Work, Organization and Emotion

המאמר קושר בין תהליכים של עיצוב המרחב הארגוני לבין יחסי כוח מגדריים, בהתבסס על חקר המקרה של בניין משרד החוץ הישראלי החדש. המאמר מדגים שלושה מכניזמים מרחביים אשר מבנים ומשתקים זהות מגדרית צייתנית וכנועה: (1) אנונימיות של המרחב. (2) שלילת היכולת לשלוט במרחב. (3) שעבוד של היחיד לפיקוח מרחבי תמידי. באמצעות יישום תיאוריות מתחום הגיאוגרפיה הפמיניסטית, המאמר חושף כיצד תהליכי התכנון האדריכלי אינם ניטרליים מבחינה מגדרית, אלא מעוגנים ביחסי כוח מושתקים ומובנים מאליהם. יתרה מזאת, המאמר מראה כיצד הסידור המרחבי הופך את הגוף של העובדים לאתר של שליטה וניהול רושם ארגוני באופן שישנה רציפות אסתטית בין הגוף של היחיד לבין המרחב הארגוני.



Momi Dahan and Michel Strawczynski (2012)

The optimal asymptotic tax rate

Journal of Public Economic Theory

המאמר בוחן מהו שיעור המס הרצוי על הפרטים העשירים ביותר בחברה. הממצאים מראים שלצורך קביעת שיעור המס, נדרש מידע בשני תחומים: גמישות היצע העבודה של הפרטים והתפלגות הכישורונות. התוצאות מראות שקביעת שיעור המס האופטימלי, במידה שהתועלת השולית מתצרוכת פוחתת עם ההכנסה, לא תלויה במשקל שניתן לערך השוויון במערך השיקולים של מקבלי ההחלטות. תוך שימוש בערכים אמפיריים מקובלים ביחס לגמישות היצע העבודה והתפלגות הכישורונות של הפרטים, אנו מוצאים ששיעור המס הרצוי על הפרטים העשירים ביותר בחברה נע בין 33 אחוזים ו-60 אחוזים, טווח העולה בקנה אחד עם המדיניות המיושמת בפועל על ידי מדינות רבות בעולם.



Daphna Golan & Zvika Orr (2012)

Translating Human Rights of the "Enemy": The Case of Israeli NGOs Defending Palestinian Rights

Law & Society Review

מאמר זה בוחן את הפרקטיקות, השיחים והדילמות של ארגוני זכויות אדם ישראלים הפועלים להגן על זכויות האדם של פלסטינים בשטחים הכבושים. מקרה זה יכול לשפוך אור על התהליך המורכב של "תרגום משולש" של זכויות אדם, השונה מצורות אחרות של לוקאליזציה של זכויות אדם שנחקרו עד כה. בתהליך זה ארגוני זכויות אדם מתרגמים את הנורמות הבין-לאומיות של זכויות האדם מזה ואת הסבל של הקורבנות מזה למושגים ולשפה המשפטית השגורים במדינה המפרה את הזכויות. המאמר מנתח את הדיאלקטיקה של שינוי ושעתוק הגלומה במאמצים של הפעילים הישראלים להגן על זכויות האדם של הפלסטינים תוך דה-פוליטיזציה של עבודתם ותוך אימוץ הנחות ומושגים מפלים בעלי מעמד גמנוני בחברה הישראלית. הצעות החקיקה המדאיות בישראל, שמטרתן להצר את מרחב עבודתם של ארגוני זכויות האדם, מחזקות את הצורך לבחון מחדש את תפקידם של ארגונים אלה בחברה, לרבות האסטרטגיות הא-פוליטיות שלהם, השימוש בשפה המשפטית וקשריהם עם תנועת השלום, שאיבדה מכוחה.



גל זהר ומיכל פרנקל (2012)

ויסקונסין בישראל: כרוניקה של קבלת החלטות תחת הגמוניה אידיאולוגית הרבעון לכלכלה

באוגוסט 2005 החלה לפעול בישראל תוכנית מהל"ב, שכונתה בשיח הציבורי "תוכנית ויסקונסין". תהליך הייבוא והמיסוד החל בשלהי המילניום הקודם, אך עם הפעלתה של התוכנית חלו שינויים מהירים, שהובילו להחלפתה בתוכנית "אורות לתעסוקה" ולסגירתה, הזמנית לפחות, ב-2010. בניגוד לתפיסה המקומית, הרואה בוויסקונסין מודל יחיד לחיקוי, התוכנית הישראלית הייתה חלק ממגמה גלובלית להפעלת מדיניות אקטיבציה שנועדה להפוך את האזרחים לשחקנים פעילים שמאמציהם לשוב לעולם העבודה הם תנאי לזכאותם לקבלת קצבה. מאמר זה מראה כי על אף רפרטואר עשיר של תוכניות מגוונות בעולם, מודל ויסקונסין היה היחיד שעמד על הפרק במהלך מרבית שלבי ייבוא התוכנית, ואליו התייחסו תומכי התוכנית ומתנגדיה. שילוב בין יחסי כוח מוסדיים, ובמיוחד עוצמתו של משרד האוצר, לבין יחסי הכוח הגיאופוליטיים וההשפעה המוטמעת של ארצות-הברית על ישראל, מסבירים כיצד התפתח המודל הישראלי.



(אילנה שפיזמן (2012)

מאויברסאלית לסלקטיבית: שינויים במדיניות העליה והקליטה של ישראל 2004-2010

הגירה

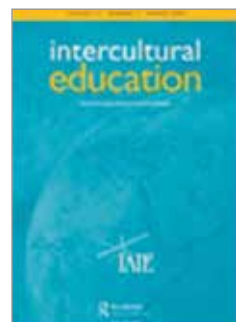


לכאורה נראה כי בין השנים 2004-2010 לא קרה שום שינוי משמעותי במדיניות העלייה והקליטה של ישראל. יחד עם זאת, בחינה מעמיקה של המדיניות בשנים אלו, תוך התייחסות לשינויים תוספתיים משמעותיים, מראה כי המדיניות השתנתה באופן מהותי ממדיניות אוניברסלית למדיניות סלקטיבית, שנועדה להביא לישראל מהגרים מיומנים ותושבים חוזרים שיתרמו לצמיחת הכלכלה של המדינה. טענת המחברת היא כי בחינת הרעיונות מאחורי המדיניות יכולה להסביר שינויים אלו. המאמר בא לתאר שינוי מדיניות זה ולהסבירו באמצעות שימוש במסגרת השינוי התוספתי המשמעותי ובגישה הרעיונית. המאמר בוחן שינויים בשלושה תת-תחומים במדיניות העלייה והקליטה של ישראל, עידוד עלייה, תושבים חוזרים ותעסוקה, ואת הרעיונות שהשפיעו על שינויים אלו.

Elyakim Kislev (2012)

Components of Intercultural Identity: Towards an Effective Integration Policy

Journal of Intercultural Education



מחקר זה מתמקד בקבוצה של סטודנטים דתיים המשתלבים בבית ספר שאינו דתי על מנת להבין את המאפיינים של הזהות הבין-תרבותית. באמצעות הצגת חקר מקרה זה, נטען שהזהות הבין-תרבותית מתאפיינת בשלושה סוגים של רכיבים: רכיבי הליבה, רכיבים חליפיים ורכיבים שעברו פרשנות-מחדש. כך, בעוד המודל הדו-ממדי הקיים מגדיר השתלבות תרבותית כקבלה בו-זמנית של שתי התרבויות, המחקר הנוכחי מדגיש את החשיבות של הרכיבים שעברו פרשנות-מחדש כמרכזיים להשתלבות אפקטיבית. בהתאם לכך, המאמר מציע שמדיניות שילוב אפקטיבית תעודד את הפרט לפתח את היכולת לפרש מחדש רכיבי זהות קיימים, ובכך לבנות המשכיות ורצף בין התרבויות השונות. גישה מסוג זה עשויה להראות קורלציה חיובית בין השתלבות לבין הישגים חינוכיים ורגשיים של הפרט, דבר שהתגלה כאמביוולנטי במחקרים קודמים.

יחזקאל דרור (2012)

המטה לביטחון לאומי: הרהורים בעקבות דוח מבקר המדינה מיוני 2012

מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים



עבודת מטה מיטבית בנושאי ביטחון לאומי חיונית לישראל. חוק המל"ל 2008 נועד לגרום לשינוי רדיקלי לטובה, על ידי טיפוח ראייה מדינית-ביטחונית כוללת על חשבון הדומיננטיות המסורתית של צה"ל. דוח מבקר המדינה מציין ליקויים ומציג המלצות לשיפור, למשל ביטול מידורו של המל"ל מנושאים "מבצעיים", אשר גרם להיעדר עבודת מטה ראויה על ההשתלטות על המרמרה. אך הדוח לוקה בגישה משפטית-פורמליסטית יתרה, ומגיע לכמה מסקנות מוטעות, למשל בנוגע לזכותו של ראש הממשלה להתייעץ. הערכת איכותה של עבודת המל"ל מחייבת בחינה של שביעות הרצון של הלקוחות, מבחן של התוצאות ובדיקה של מקצועיות עבודת המטה ומידת היצירתיות – כולל חידוש פרדיגמות מדיניות-ביטחוניות. דוח הביקורת לא עוסק בכל אלה.

אפשר להוריד את הפרסום מהאתר <http://www.besacenter.org/docs/BM6.pdf>

יצחק גל נור, ג'ניפר אושר ואלמה גדות-פרז (2012)

הסביבה הפוליטית של קביעת מדיניות ציבורית בישראל

האוניברסיטה הפתוחה



האם תפקידם של מנתחי מדיניות ויועצים מקצועיים לשלוח את המלצותיהם לדרג הפוליטי ולהסתפק בכך? למחברי הספר הזה תפיסה אחרת. כמובן, בדמוקרטיה קביעת מדיניות ציבורית היא אחריותם של נבחרים העם, ולכן "פוליטיקה" היא הכרחית בקביעת מדיניות.

ספר זה מיועד לכל מי שפועל בקו התפר שבין ניתוח מקצועי של מדיניות לבין יישומה בפועל, ולמתעניינים בשיפור תהליכי קביעת המדיניות הציבורית בישראל. מובאים בו כלים לניתוח הסביבה הפוליטית המשפיעה על גיבושה של מדיניות ציבורית ולזיהוי מרחב משותף של הסכמה, והמטרה היא שהמלצות לפתרונות יצירתיים ולשינויים לא יישארו על הנייר. פרקי הספר מבוססים על אירועים מתוך המציאות בישראל.

נירית גדסי (מנחה) (2012)

אסטרטגיה לאומית לקידום חינוך פיננסי בישראל

משרד האוצר, אגף שוק ההון ביטוח וחסכון

כמעט מדי יום אנו נדרשים לקבל החלטות פיננסיות, מבחירה בין אמצעי תשלום, דרך ניהול חשבון בנק ועד ניהול השקעות, ביטוח או חיסכון פנסיוני. מטרת החינוך הפיננסי להקנות כלים ומיומנויות, להנגיש מידע, ולהטמיע דפוסי התנהלות פיננסית נכונים לאורך תחנות החיים השונות. נתונים שונים שנאספו מעידים על קושי של הציבור לנהל נכון את כספו ולקבל החלטות פיננסיות מושכלות.

מחלקת חינוך פיננסי במשרד האוצר הוקמה בהתאם להחלטת ממשלה לפעול לקידום החינוך הפיננסי של הציבור. כדי לייצר תיאום בין השותפים הרבים למהלך, גובשה אסטרטגיה לאומית לקידום חינוך פיננסי בישראל, המגדירה את החזון, המטרות והיעדים שיש לקדם בחמש השנים הקרובות. האסטרטגיה פורסמה כמסמך לדיון ציבורי, ובהמשך תוגש לאימוץ הממשלה.



Moshe Maor, Sharon Giland and Pazit Ben Nun-Blum (2012)

Organizational Reputation, Regulatory Talk, and Strategic Silence

Journal of Public Administration Research and Theory

המאמר עוסק באופן שבו רגולטורים עושים שימוש דיפרנציאלי בתקשורת עם הציבור כדי לבנות ולשמר את המוניטין שלהם. טענת הכותבים הנה שכאשר ארגון סופג ביקורת, הוא יענה יותר כאשר הביקורת נוגעת לתחומים שבהם יש לו מוניטין חלש או בתחומים חדשים שבהם המוניטין שלו טרם התמסד. להבדיל, הארגון ייטה לשתוק ולא לענות לביקורת כאשר זו נוגעת לתחומים שבהם הוא נהנה ממוניטין חיובי ומבוסס, או ככל שהביקורת עניינה בתחומים פריפריאליים לפעילות הארגון. המשמעות של הממצאים הנה שככל שלארגון בירוקרטי יש מוניטין חיובי ומבוסס יותר, כך הוא יכול להרשות לעצמו להגיב ולהיענות פחות לתביעות הציבור. הטענה במאמר מבוססת על ניתוח תוכן כמותני של תגובת מפקח הבנקים בישראל לביקורת בתקשורת בין השנים 1998 ו-2009.



Moshe Maor and Raanan Sulitzeanu-Kenan (2012)

The Effect of Salient Reputational Threats on the Pace of FDA Enforcement

Governance

המאמר בוחן את השאלה אם שיקולי מוניטין משפיעים על משך הזמן של קבלת החלטות אכיפה. לצורך המחקר ניתחנו החלטות אכיפה של סוכנות המזון והתרופות האמריקנית (FDA) בין השנים 1998 ו-2008. מצאנו שככל שהסיקור התקשורתי של ה-FDA שלילי יותר, זמני ההחלטה קצרים יותר. השפעה זו של תוכן הסיקור מווסתת על ידי היקף הסיקור של הסוכנות. ממצא זה תומך בהשערה שלפיה שיקולי מוניטין משפיעים על תהליכי קבלת החלטות מוסדיים ביחס לאכיפה.



Raanan Sulitzeanu-Kenan and Eran Halperin (2012)

Making a Difference: Political Efficacy and Policy Preference Construction

British Journal of Political Science

מחקר זה בוחן את ההשפעה של תחושת השפעה פוליטית (political efficacy) על עיצוב העדפות מדיניות. אנו מציעים מודל של קיטוב פוליטי בהעדפות מדיניות ברמת הפרט, הנשען על הסברים פסיכולוגיים ופוליטיים, שלפיו ככל שגוברת תחושת ההשפעה הפוליטית, כך גוברת ההשפעה של האידאולוגיה הפוליטית על העדפות מדיניות קונקרטיות. השערה זו נבחנה במסגרת ניסוי על מדגם מייצג בישראל, וכן על ניתוח הסקר החברתי האירופי משנת 2002. הממצאים משני המחקרים האמפיריים תומכים בהשערה.



קול קורא

להגשת מאמרי מחקר, נייר מדיניות וסקירת ספרות (בעברית) בכתב עת חדש מנהל ומדיניות ציבורית

כתב העת מנהל ומדיניות ציבורית הוא פרויקט משותף של היחידות למנהל ומדיניות ציבורית באוניברסיטאות המחקר בישראל (האוניברסיטה העברית, אוניברסיטת חיפה, אוניברסיטת תל אביב ואוניברסיטת בן-גוריון). הוא יוצא לאור בביה"ס ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל באוניברסיטת העברית ומזמין בזאת את חברי הקהילה האקדמית הישראלית להציע מפרי עטם. כתב העת מתוכנן להתפרסם פעמיים בשנה ומכוון לאנשי מחקר ועשייה בתחום מתוך שאיפה לחבר בין תיאוריה, מחקר יישומי, והפצת ידע בקרב חוקרים, אנשי המנהל הציבורי וסטודנטים בתחום.

כל גיליון יכלול: 3 מאמרי מחקר
1 נייר מדיניות
1 סקירת ספרות מוזמנת על נושא מרכזי

עורכים ראשיים: מומי דהן - האוניברסיטה העברית
ערן ויגודה-גדות - אוניברסיטת חיפה
שלמה מזרחי - אוניברסיטת בן-גוריון
גילה מנחם - אוניברסיטת תל אביב

רכזת המערכת: רעות רוזנברג
היקף המאמרים וניירות המדיניות לא יעלה על 7,000 מילה כולל מקורות. סקירת הספרות לא תעלה על 3,000 מילה. המאמרים יוגשו בתצורת APA- של האגודה הפסיכולוגית האמריקאית.

חומרים לכתב העת יוגשו באופן אלקטרוני לכתובת הבאה:
reutro@savion.huji.ac.il

ביה"ס ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל, האוניברסיטה העברית בירושלים
עבור 'כתב-עת מנהל ומדיניות ציבורית', הפקולטה למדעי-החברה
קמפוס הר-הצופים, ירושלים 91905
טלפון: 02-5881533



ברכות ליואל בן אור, עידו בריקנר
ומיכל גורדון, סטודנטים בתוכנית
המצטיינים, על קבלת פרס הצטיינות
על הישגים גבוהים בשנה א'.



מינויים של קהילת בית הספר

- ברכות לד"ר רענן סוליציאנו-קינן על קבלת דרגת מרצה בכיר עם קביעות.
- ברכות לד"ר גלית כהן-בלנקשטיין על קבלת דרגת מרצה בכירה עם קביעות.
- ברכות לאופיר מאי, בוגר תוכנית המנהלים, על מינויו למנהל אגף רישוי ופיקוח של עיריית ירושלים.
- ברכות לשני שרביט-מרקל, בוגרת תוכנית המצטיינים, על מינויה לראש אגף בכיר מדיניות ארגון במטה הקיברנטי הלאומי במשרד ראש הממשלה.
- ברכות לרוני ברקוביץ, בוגר תוכנית המנהלים, על מינויו לסגן ראש אגף פיקוח ואכיפה במשרד הבריאות.
- ברכות למנחם בומבך, בוגר תוכנית המנהלים, על מינויו למנהל המכינה הקדם-אקדמית החרדית באוניברסיטה העברית.
- ברכות לחסאן מדאח, בוגר תוכנית "עתידים - צוערים לשירות הציבורי", על מינויו למנהל משרד התיירות במומבאי, הודו.
- ברכות ליהלומה גת, בוגרת תוכנית המנהלים, על מינויה למנהלת מדעית בכירה בלשכת המדען הראשי במשרד הבריאות.
- ברכות ליריב נעים, בוגר תוכנית המנהלים, על מינויו למנהל חטיבה בכיר במינהל תקשוב ומערכות מידע בביטוח הלאומי.
- ברכות ליואב סיני, בוגר תוכנית המנהלים, על מינויו ליועץ מקצועי למנהל רשות התעופה האזרחית.
- ברכות לבן מיוסט, בוגר תוכנית "עתידים - צוערים לשירות הציבורי", על מינויו למנכ"ל החברה הכלכלית לעכו.
- ברכות לעפרה רתם, בוגרת תוכנית המנהלים, על מינויה למנהלת המכינות הקדם-אקדמיות ומרכז תמיכה לסטודנט במכללת הדסה.
- ברכות לעאטף אבו אג'אג', בוגר תוכנית המנהלים, על מינויו למנהל תחום בכיר פיתוח וצמיחה כלכלית לבדואים בנגב במשרד ראש הממשלה.
- ברכות לד"ר אודי ניסן, על מינויו ליו"ר חברת דלק.
- ברכות לעו"ד עידו בן צור, בוגר תוכנית המנהלים, על מינויו לתפקיד סגן בכיר ליועץ המשפטי בנציבות שירות המדינה.
- ברכות לגיר אבדורהם, סטודנט בתוכנית המנהלים, על מינויו לתפקיד מנכ"ל החברה הכלכלית לפיתוח נצרת עלית.
- ברכות לברק שטרזברג, בוגר תוכנית הבכירים של נציבות שירות המדינה, על מינויו לתפקיד סמנכ"ל נסטלה-אסם.
- ברכות לאיציק שמולי, בוגר תוכנית המצטיינים, על בחירתו לכנסת.
- ברכות לרב אלי בן דהאן, בוגר תוכנית המנהלים, על בחירתו לכנסת.



פרסים

ברכות ליפעת

כהן-חדד על קבלת
פרס הצטיינות של
הפקולטה למדעי
החברה.



בית הספר ע"ש פדרמן
למדיניות ציבורית וממשל

The Federmann School of
Public Policy and Government

אתר בית הספר:

Public-policy.huji.ac.il

האוניברסיטה העברית בירושלים

בית הספר מציע לכם מגוון תוכניות

שואפים

להשפיע על דמותה של החברה הישראלית?
לעצב מדיניות ציבורית?
להנהיג תהליכים שיקבעו את אופייה של מדינת ישראל?

תוכניות לתואר שני

תוכנית משותפת בכלכלה ובמדיניות ציבורית

התוכנית מיועדת לבוגרים
מצטיינים של החוג לכלכלה
הרואים את עתידם בשירות
הציבורי. תוכנית מחקרית
בת שנתיים.

למתקבלים תוענק מלגת
פטור משכר לימוד בשנה א'

תוכנית המצטיינים במדיניות ציבורית

התוכנית מיועדת
לבוגרים מצטיינים
מכל החוגים הרואים
את עתידם במגזר הציבורי.
תוכנית מחקרית בת
שנתיים.

למתקבלים תוענק מלגת
פטור משכר לימוד בשנה א'

תוכנית הצוערים לשירות המדינה

התוכנית מיועדת לבוגרים מצטיינים מכל החוגים הרואים את
עתידם בשירות המדינה. תוכנית לא מחקרית בת שש שנים.
תוכנית במימון המדינה

לפרטים נוספים: טל: 5881533-02
דוא"ל: public_policy@savion.huji.ac.il
<http://public-policy.huji.ac.il>

תוכניות מנהלים לתואר שני

תוכנית מנהלים מנהלים במגזר הציבורי

מיועדת לבכירים בשירות הציבורי הרחב,
שלטון מקומי וחברה אזרחית.
אפשרות למלגות עד 20,000 ש"ח
לעומדים בקריטריונים.

תוכנית בכירים בכירים בשירות המדינה

מיועדת לפתח אליטה של סגל בכיר על-
משרדי בשירות המדינה בישראל.
תוכנית במימון המדינה

לפרטים נוספים: טל: 5881934-02
דוא"ל: exmpp@savion.huji.ac.il
<http://empp.huji.ac.il>



עקבו אחרי פעילויות ביה"ס בפייסבוק:
www.facebook.com/SPPFedermann