

צדק מאחה כאמצעי להתמודדות עם המתח היהודי-ערבי

באקדמיה במהלך המלחמה

דו"ח הערכה מוגש לקרן רוטשילד

מאי 2025

ד"ר רולי רוזן

אחראית הערכה

תוכנית גישה באקדמיה

ליווי אקדמי ועריכה: ד"ר יוספה טביב כליף, מנהלת תוכנית גישה באקדמיה

תוכן

תקציר	3
א. רקע ותיאור הפרויקט	5
ב. סקירת ספרות	7
1. צדק מאחה וגישות אלטרנטיביות להתמודדות עם קונפליקטים	7
2. היתרונות והחסרונות של השימוש בשיח מאחה וכלים אלטרנטיביים להתמודדות עם קונפליקטים	8
3. המצב בקמפוסים עם פרוץ המלחמה והשימוש בכלים אלו באקדמיה בארץ בעבר	10
ג. שיטת המחקר	11
ד. המיזמים לקידום שיח מאחה במבט כולל	12
ה. המיזמים השונים במבט מקרוב	15
ו. תובנות בעקבות המיזמים והמלצות ליישום	23
1. הקונפליקטים איתם מתמודדים חברי הסגל המינהלי והאקדמי במוסדות שהשתתפו בתהליך	23
2. אופני ההתמודדות עם הקונפליקטים עד היום	25
3. המלצות	26
ז. חומר למחשבה: תיאורי מקרה של שימוש בכלי הגישור, בניית הסכמות וצדק מאחה באקדמיה	29
1. שימוש בכלי הגישור להתמודדות עם קונפליקט באוניברסיטת חיפה	29
2. שימוש בכלי בניית הסכמות להתמודדות עם קונפליקט רחב בפקולטה למשפטים באוניברסיטת חיפה	30
3. שימוש בכלי צדק מאחה בקונפליקט באוניברסיטה אמריקאית	32
4. סיכום	Error! Bookmark not defined.
ח. ביבליוגרפיה	34

הדוח מוגש בתודה לכל הממונות שעמלו על קידום ההכשרות, וכן לד"ר נטלי הדר ולייקי סבן מ'מעגן מאחה' ולעו"ד ועו"ס דנה גילה מאוניברסיטת חיפה על הסיוע לכתיבת הדו"ח.

תקציר

מטרת הדו"ח היא ללמוד על הצעדים הראשונים שננקטו בשמונה מוסדות אקדמיים כחלק ממהלך המבקש לקדם שימוש בשיח מאחה וכלים אלטרנטיביים לפתרון סכסוכים באקדמיה בישראל. בקבוצת המוסדות נכללו ארבע אוניברסיטאות (חיפה, תל אביב, בר אילן ובן-גוריון), הטכניון ושלוש מכללות (אחוה, צפת ואורט בראודה).

על קיום הפרויקט הוחלט לאחר שהמלחמה שפרצה באוקטובר 2023 הובילה, בין היתר, להידרדרות במרקם היחסים העדין והמורכב שמתקיים בין סטודנטים ואנשי סגל יהודים וערבים בקמפוסים. בעקבות המציאות החדשה שנוצרה, הציעה תוכנית גישה באקדמיה יחד עם קרן רוטשילד תהליך שמטרתו לקדם את השימוש בכלים של צדק מאחה, וזאת בכדי לייצר חלופות לדרכי ההתמודדות המקובלות עם מצבים של מתחים, קונפליקטים ופגיעות בין חברי קהילות שונות בתוך המוסדות האקדמיים. מתוך הדיונים בהכשרות שהתקיימו בנושא, כפי שיתואר בהמשך, עלתה ההבנה כי בנוסף לגישת **הצדק המאחה**, המיועדת בעיקר להתמודדות עם עבירות על החוק או התקנון, נכון יהיה להרחיב את האפשרויות גם לתפיסה רחבה יותר ולשימוש בכלים אלטרנטיביים נוספים להתמודדות עם קונפליקטים (Alternative Dispute Resolution – ADR). הכלים הרלבנטיים למצבים אלו עשויים לכלול בעיקר **גישור**, המסייע להגיע להסכמות בין צדדים יריבים גם בלי שנעברה עבירה, וכן **בניית הסכמות** – תהליך המתמקד בניסוח כללי התנהגות לעתיד ועוסק פחות בדברים שקרו בעבר.

במהלך החודשים מאי-יוני 2024, התקיים תהליך לאיתור מוסדות אקדמיים שיכללו בפרויקט. תהליך זה כלל פגישות עם נציגי מוסדות אקדמיים ודיונים על אופי ההתמודדות האפשרי עם אתגרים אלו, תוך דגש על יצירת סביבה אקדמית מכילה ומאחדת. כל המוסדות שנבחרו קיבלו תקציב בגובה 23,125 ₪ אותו התבקשו לנצל בכדי לערוך הכשרות וחשיבה ראשונית על יישום הכלים במוסד שלהם. בחודשים שחלפו מאז החלו כל המוסדות בביצוע מפגשי החשיבה וההכשרה בתחום – לעיתים לאנשי הסגל המנהלי, לעיתים לאנשי הסגל האקדמי ולעיתים במשותף. המחקר המוצג בעמודים הבאים ביקש ללמוד על האתגרים איתם מתמודדים המוסדות בתחום הקונפליקטים והפרות המשמעת; האם וכיצד הם קשורים לתחום הגיוון, השוויון וההכללה; האם לדעת המשתתפים בהכשרות יכולים כלים אלטרנטיביים להתמודדות עם קונפליקטים לתרום להתמודדות עם אתגרים אלו, וכיצד לדעת משתתפי ההכשרות כדאי להמשיך ליישם את הכלים בהמשך.

המשובים שהתקבלו מרוב המשתתפים בהכשרות, כמו גם התגובות של הממונות שתכננו וביצעו את ההכשרות, העלו כי הנושאים נתפסו כרלבנטיים – לעיתים למתח היהודי-ערבי, ובמקרים רבים יותר לסכסוכים בין-אישיים, מקצועיים או קבוצתיים הנפוצים במוסדות בכלל. חלק משמעותי מן המשתתפים מעוניין להמשיך בחשיבה על יישום העקרונות בהתמודדות עם קונפליקטים במוסדות שלהם. אופני

היישום משתנים בין המוסדות והם כוללים לעיתים שימוש בכלים בוועדה למניעת גזענות (אוניברסיטת בן-גוריון) או אף הקמת מרכז ייעודי שיעסוק בנושא (אוניברסיטת חיפה). במכללת אחווה הוחלט על הקמת מרכז סיוע וחוסן שיציע גם התערבויות במצבי קונפליקט במכללה. במכללת צפת מתכוונים להמשיך להפגיש את המשתתפים בתוכנית אחת לחודש כדי לדון במקרים ספציפיים ולבחון את התאמתם לשימוש בכלים שנלמדו. בשאר המוסדות הנושא נמצא בשלבי חשיבה ותכנון.

מעבר להקצאת משאבים במוסדות עצמם ומציאת הדרך המתאימה לכל מוסד ליישום העקרונות, מציע המחקר גם להמשיך ללוות את התהליך ולתמוך בו בדרכים שונות. אלו יכולות לכלול המשך סיוע לתהליכים באמצעות קבוצת למידה משותפת לממונות האחראיות על התהליך, חלוקת מענקים למוסדות השונים שיבקשו לממש את העקרונות בדרך הייחודית להם, פעולה מול הנהלות האוניברסיטאות בכדי לוודא תמיכה במהלכים שהחלו להתפתח בעקבות ההכשרות, וכן כתיבה של מדריך על ידי אחת מנשות המקצוע העוסקות בתחום, ואשר בו יוגדרו כללים להתמודדות עם סוגיות שונות במטרה לבחור בדרך הפעולה המתאימה לכל סוגיה.

א. רקע ותיאור הפרויקט

המלחמה שפרצה באוקטובר 2023 הובילה בין היתר להידרדרות במרקם היחסים העדין והמורכב שמתקיים בין סטודנטים וחברי סגל יהודים וערבים באקדמיה. המתח הגובר בין קהילות אלו יצר תחושת ניכור והעמיק את הקונפליקטים במרחבים האקדמיים שהיו מקום לדיונים ושיח משותף. כדי להתמודד עם אתגרים אלו, הציעה תוכנית גישה באקדמיה יחד עם קרן רוטשילד תהליך שמטרתו לקדם את השימוש בכלים של צדק מאחה, וזאת בכדי לייצר חלופות לדרכי ההתמודדות המקובלות עם מצבים של מתחים, קונפליקטים ופגיעות בין חברי קהילות שונות בתוך המוסדות האקדמיים.

במהלך החודשים מאי-יוני 2024, התקיים תהליך לאיתור מוסדות אקדמיים שיכללו בפרויקט, אשר הובל על ידי מנהלת גישה באקדמיה, ד"ר יוספה טביב-כליף. התהליך כלל פגישות עם נציגי ונציגות מוסדות אקדמיים ודיונים על אופי ההתמודדות האפשרי עם אתגרים אלו, תוך דגש על יצירת סביבה אקדמית מכילה ומאחדת.

תהליך האיתור התבצע בהתאם לשני עקרונות מרכזיים:

1. מוסדות המעוניינים או מוכנים ללמוד את המתודה ולהטמיע אותה בעשייה היומיומית ובמסגרת היחידות השונות לגיוון והכללה.
 2. מוסדות שיש להם קשרים קיימים עם תוכניות שמופעלות בשותפויות רוטשילד, תוך מטרה להעמיק את הקשר עם השותפויות והקרן.
- בסיום תהליך הבחירה, הוגשה המלצה לקרן רוטשילד להעניק סיוע בסך 23,125 ש"ח לכל אחד מתוך שמונה מוסדות שנבחרו, על מנת ללמוד את עקרונות הגישה.
- רשימת המוסדות שנבחרו כללה את המוסדות ונשות המקצוע הבאות:

1. אוניברסיטת בן-גוריון בנגב – פרופ' סראב אבו-רביעה, סגנית נשיא לגיוון והכללה, וד"ר יעל מעין, מובילת תחום המרחב המשותף באוניברסיטה.
2. אוניברסיטת בר-אילן – פרופ' אורנה ששון-לוי, נציבת גיוון והכללה, וד"ר יעל בר-צדק, מנהלת הנציבות ואחראית תחום דור ראשון להשכלה גבוהה.
3. אוניברסיטת חיפה – לילך ברקת, ממונת גישה.
4. אוניברסיטת תל-אביב – עו"ד שרון אברהם-ויס, מנהלת הנציבות לשוויון, מגוון וקהילה, וקמיליה דראושה, ממונת גישה.
5. הטכניון, מכון טכנולוגי לישראל – אפרת ברקאי-גורל, ממונת גישה.
6. המכללה האקדמית אחוה – נטע וייגה, מנהלת משאבי אנוש, ועמליה רן, ממונת גישה.
7. המכללה האקדמית להנדסה בראודה בכרמיאל – וופא עבד אל גני, ממונת גישה.
8. המכללה האקדמית צפת – מירי פורת, סגנית הדיקאנית וממונת גישה.

ביולי 2024 קיבלו המוסדות הודעה על קבלת המענקים, והכסף הועבר אליהם בהמשך. מטרות המחקר, כפי שנוסחו עבור המשתתפים בפרויקט, היו

- איתור של האתגרים איתם מתמודדים המוסדות בתחום הקונפליקטים והפרות המשמעת, והבנת האופנים בהם הם קשורים לתחום הגיוון, השוויון וההכללה ;
- היכרות עם כלים אלטרנטיביים להתמודדות עם קונפליקטים להתמודדות עם אתגרים אלו ; ו-
- יצירת תהליך שיוכל להמשיך גם עם תום הפרויקט הנוכחי.

ב. סקירת ספרות

סקירת הספרות כוללת סקירה של גישת הצדק המאחה והשיטות האלטרנטיביות להתמודדות עם קונפליקטים; היתרונות והחסרונות של השימוש בהן; וסקירה קצרה על המצב במוסדות האקדמיים בארץ בעקבות המלחמה והניסיון בשימוש בכלים אלו באקדמיה בארץ בעבר

ב.1. צדק מאחה וגישות אלטרנטיביות להתמודדות עם קונפליקטים

כאמור, בשלבים הראשונים של התוכנית הוחלט להשתמש בתפיסת הצדק המאחה, אך בהמשך, מתוך הדיונים וההתנסויות בשטח, נראה היה נכון להוסיף ל'ארגז הכלים' שיטות נוספות מתחום הכלים האלטרנטיביים להתמודדות עם קונפליקטים מחוץ לכותלי בית המשפט – Alternative Conflict Resolution tools או ADR. אלו החלו להופיע בארצות הברית בשנות ה-60 וה-70 (Lieberman & Henry, 1986). לצורך המיזם הנוכחי יידונו שלוש דרכי פעולה שעלו כרלבנטיות במהלך המפגשים, ונמצאו מתאימות לצרכים במצבים שונים באקדמיה בישראל.

- **גישור** הוא תהליך של פתרון סכסוכים שבו צד שלישי ניטרלי (המנחה) מסייע לשני הצדדים לברר את האינטרסים והצרכים שלהם ולהגיע להסכמה. (שוחט, 2011; שטרן, 2016). תהליך זה עשוי להתאים למצבי קונפליקט בין צדדים שונים באקדמיה, למשל בין מרצים לסטודנטים, בין סטודנטים לחבריהם או בין אנשי סגל לחבריהם בעבודה.
- **תהליך בניית הסכמות** הוא תהליך דיאלוגי המבוסס על הקשבה פעילה, ושואף למציאת מכנה משותף. שלבי התהליך כוללים את זיהוי הבעיה, קיום מפגשים שיאפשרו לכל צד להביע את דעתו וצרכיו, ואז זיהוי פתרונות אפשריים שיוכלו להתאים לכל הצדדים. (פרופר, 2019). תהליך זה עשוי להתאים למצבים בהם בחוגים או מחלקות כלשהן התגלעו מתחים משמעותיים בין קבוצות (למשל, בין סטודנטים יהודים לערבים) ויש צורך להסכים על ההתנהלות המשותפת
- **תהליך של צדק מאחה** הוא תהליך טיפול בעבירות או פגיעות, אך בניגוד לתפיסה המקובלת, השמה דגש על ענישה והרתעה, גישה זו שואפת לשמור על מערכות היחסים, לחזק את תחושת השייכות ולמנוע את השימוש במערכות ענישה חיצוניות. כאשר הפוגע מסכים לקבל אחריות על מעשיו מתקיים מפגש בינו לבין הנפגעים או חברי קהילה נוספים. מטרת התהליך היא להבין את הסיבות למעשה, להעריך את הנזק שנגרם ולמצוא במשותף דרך לפצות עליו ולהבטיח כי האירוע לא יחזור על עצמו (Karp, 2019). דרך זו עשויה להתאים למצבים בהם התקיימה עבירה על החוק או שאנשים נפגעו מהתנהלות כלשהי, ויש צורך לשקם את מערכת היחסים בין הצדדים.

ב.2. היתרונות והחסרונות של השימוש בשיח מאחה וכלים אלטרנטיביים להתמודדות עם קונפליקטים

לגישות האלטרנטיביות יש מספר יתרונות משמעותיים על פני התדיינות מסורתית (Menkel-Meadow 2005). כך למשל, הם **גמישים יותר, ומאפשרים מתן מענה לצרכי הצדדים המעורבים בסכסוך**. הם מזמינים את המעורבים בתהליך להתבטא בעצמם ולא באמצעות עורכי דין, לתאר את הפגיעה בהם ואת הצרכים שלהם בעקבותיה, ולהשפיע על ההחלטה – מה שמביא לשביעות רצון גבוהה יותר. כמו כן, הם **מציעים פתרון מהיר יותר מבתי משפט** וכך עלותם נמוכה הרבה יותר. לדעת קארפ (Karp, 2019) במוסדות אקדמיים יש לשימוש בגישות אלו בכלל, ולגישת הצדק המאחה בפרט, יתרונות ייחודיים:

- הגישה מתמקדת בפיתוח יכולות ובצמיחה אישית ולכן מתאימה למוסד חינוכי
 - הגישה תומכת בבניית קהילה, ומחזקת את הרעיון של תרבות קמפוס של חיבורים ותלות הדדית.
 - הגישה מאפשרת גמישות ומתאימה לסוגים שונים של קונפליקטים או טיפול בעבירות.
 - הגישה נותנת מענה לצורכי נפגעי העבירה ומאפשרת להם להיות שותפים לתהליך
 - הגישה מעודדת לקיחת אחריות ללא ניכור ומשאירה את העבריינים בתוך הקהילה ולא מחוץ לה.
 - הגישה מקדמת גיוון, שיוויון והכללה ומתחשבת בהקשרים התרבותיים של הקונפליקטים.
 - הגישה מפחיתה סיכויים לחזרה על העבירות והסלמה בסכסוך ומפחיתה מתחים.
 - בשל הפחתת ההסלמה ופרסום הפרטים ברשתות, הגישה תורמת לשיפור המוניטין המוסדי.
- לכל אלו מוסיפה ד"ר נטלי הדר, מומחית לשיח מאחה שסיימה את הדוקטורט בנושא לאחרונה, את העובדה כי הצדק המאחה מסייע בשמירה על גבולות במערכת האקדמית. לדבריה, ניתן לסווג ארבעה סוגי תגובות למעשים של פגיעה בחוק ובמערכות יחסים, על פי הצטלבותם של שני קריטריונים: מידת התמיכה בקורבן ובפוגע מחד, ונחרצות השמירה על הגבולות מאידך כך נוצרות ארבע אפשרויות:
- בתפיסה המעדיפה הימנעות מעימותים לא תהיה התייחסות לאירוע – לא לעבירה על החוק, וגם לא לצרכי הפוגעים והנפגעים. ההתעלמות עלולה להוביל לתחושה של הזנחה והפקרות.
 - בתפיסה השמה דגש על הבנה גם הקורבן וגם האחראים למעשה יזכו להבנה של המניעים למעשיהם ואולי לתמיכה, אך הממד של שמירה על הגבולות והחוקים יזנח לחלוטין.
 - בתפיסה השמה דגש על ענישה, ציון השמירה על הגבולות גבוה, אך ציון התמיכה בנפגעים, בפוגעים ובמערכות היחסים הקהילתיות נמוך. בדרך כלל הפוגעים יוצאו מתוך גבולות הקהילה, (יישלחו לכלא או יושעו מהלימודים) – מה שיקשה על שיקום מערכת היחסים בהמשך.

- בתפיסת השיח המאחה מיוחסת חשיבות הן לשמירה על הגבולות והן לתמיכה בנפגעים, אך גם בפוגעים ובמערכות היחסים (הדר בהרצאה על כללי הצדק המאחה באקדמיה, מכללת צפת 2025).

על בסיס נימוקים אלו ממליצים קארפ והדר על השימוש בכלי הצדק המאחה בקמפוסים. עם זאת, הם מודעים גם לחסרונות, אותם מפרט קארפ:

- החיסרון העיקרי הוא העובדה שתהליכים אלו יכולים להתקיים רק בהסכמת שני הצדדים. בשל כך, לעיתים יש צורך להשקיע שעות עבודה רבות רק כדי להגיע למסקנה כי אין היתכנות לתהליך.
- חיסרון נוסף הוא הפוטנציאל לדינמיקת כוח לא שוויונית. כתוצאה מכך, הצד שיש לו יותר משאבים, כוח, ניסיון או ידע עשוי להשתלט על ההליכים, מה שעלול להוביל לתוצאות לא הוגנות.
- חיסרון משמעותי נוסף הוא היעדר הליכים ברורים של גילוי ראיות, מה שעלול לפגוע במקרים מורכבים שבהם ראיות מפורטות חיוניות לפתרון הוגן.

- בנוסף, התהליכים האלטרנטיביים עלולים לפגוע בעיקרון השיוויון החיוני לצדק. מאחר שההחלטות מתקבלות בהתאם לנסיבות הספציפיות, יכול להיווצר מצב שבו יושתו, למשל, עונשים שונים לחלוטין על עבירה זהה, באופן שיהיה קשה להצדיק בראייה רחבה.

את התשובה לשאלה אם ומתי נכון או לא נכון להשתמש בכלים אלו יש, לפיכך, לשקול בכל מקרה לגופו. כך למשל, כאשר יש סכנה כי פערי הכוחות יגרמו לפגיעה מחודשת בצד הנפגע וכי לא ניתן יהיה להגן עליו, עדיף לא להיכנס לתהליך. בנוסף, קארפ מזהה גם אתגרים ייחודיים בניסיון להטמיע גישות אלו במוסדות אקדמיים:

- התנגדות לשינוי היא תגובה צפויה, שכן המסורת במוסדות מתבססת בעיקר על אמצעי ענישה.
- חוסר מודעות והכשרה עשויה גם היא לפגוע בתהליכי היישום.
- מחסור במשאבים עשוי להיות מכשול, שכן השימוש בשיטה דורש שעות עבודה רבות וכך גם השקעה כספית ניכרת.

- כמו כן עלולים לעלות חששות בנוגע לסודיות ולפרטיות, בייחוד במוסדות קטנים.

כדי להתמודד עם האתגרים מציע קארפ לנהל קמפיינים שיסבירו את עקרונות השיטה לכלל בעלי העניין במוסד, וכן לשתף בסיפורי הצלחה ולקיים הכשרות בנושא (Karp, 2019). על פי מחקרים שונים, (Katz & Kovack, 2016; Mancuso & Felicetti, 2024) מוסדות אקדמיים בארה"ב מפעילים תוכניות שונות של ADR או צדק מאחה, וכן מציעים הכשרות בתחום לאנשי הסגל והסטודנטים. לדעת מנקוזו ופליציטי (2024) המחקר בנושא נמצא עדיין בחיתוליו, בין השאר בשל קושי בקבלת מידע שכן המוסדות אינם נוטים לפרסם את תוצאות התהליכים מחשש לפגיעה בשמם הטוב.

ב.3. המצב בקמפוסים עם פרוץ המלחמה והשימוש בכלים אלו באקדמיה בארץ בעבר

כפי שכבר צוין, המלחמה שפרצה ב-7.10.23 העמיקה את המתחים בין סטודנטים יהודים וערבים בקמפוסים, והעלתה את הצורך בדרכים חדשות להתמודדות עם אתגרים אלו. כך למשל, בסקר שנערך על ידי מרכז אקורד בנובמבר 2023 מצאו החוקרים כי 18% מהסטודנטים הערבים ו-20% מהסטודנטים היהודים דיווחו כי הם חוששים זה מזה ברמה גבוהה עד גבוהה מאוד (אקורד, 2024, שקף 4) וכי כ-35% מהסטודנטים הערבים וכ-39% מהסטודנטים היהודים דיווחו על שנאה כלפי בני הקבוצה השנייה במידה בינונית עד רבה (שם, שקף 8). במרץ 24 הפער עדיין היה קיים – אך הוא כבר היה פחות מובהק (שקף 11). מורכבות זו באה לידי ביטוי גם בעובדה שסטודנטים ערבים ויהודים דיווחו על רצונם בקיום יחסים טובים כאלו (שם, שקף 11).

שאיפה זו עמדה ברקע של סדרה של התערבויות אותן ממנו וליוו תוכנית גיש"ה ופדרציית ניו-יורק במוסדות שונים, כפי שתוארו בדו"ח שעסק בנושא וסקר את המצב ב-16 מוסדות (רוזן, 2024). מן הממצאים עלה כי במרחב הציבורי של המוסדות נשמר בדרך כלל השקט – ששה מתוך המוסדות (46%) דיווחו על היעדר מוחלט של אירועי מתיחות במרחב הציבורי, עוד שני מוסדות דיווחו על קיום הפגנות של סטודנטים יהודים או ערבים שחלפו בשקט יחסי (כ-15%). שני מוסדות נוספים דיווחו על עימותים אישיים בין סטודנטים שלא הפכו לאירועים ציבוריים (שוב כ-15%). רק בקמפוס אחד התרחשו התנגשויות ממשיות בין סטודנטים יהודים וערבים ובקמפוס נוסף נערכה הפגנה של תנועת 'אם תרצו' מחוץ לקמפוס וגרמה לעלייה במתחים. מכלל הנתונים, אם כן, **הצטיירה תמונה כפולה וסותרת – של שקט יחסי מעל פני השטח, אך של מתחים סמויים מתחתיו**. נראה כי גם השאיפה להמשיך בחיים ובלימודים סייעה להמשך הפעילות התקינה ברוב המוסדות, אך לא הצליחו למנוע תחושות השתקה בקרב השותפים הערבים. זה היה המצב שבתוכו הופעל המיזם הנוכחי בשמונת המוסדות שנבחרו. ברובם לא הופעלה קודם לכן תוכנית ארגונית מובנית לשימוש בכלים אלו, וגם המחקר אינו מדווח על שימוש כזה¹. בחלק מן המוסדות שהשתתפו (למשל באוניברסיטת חיפה) כן התקיימו תהליכים ברוח זו כיוזמות מקומיות, ובאוניברסיטת בר-אילן פועל מרכז גישור, שהיה שותף לתהליך הנוכחי.

¹ כך למשל, חיפוש ב-Google Scholar על "שימוש בכלים אלטרנטיביים ליישוב סכסוכים באוניברסיטאות ומכללות בישראל" הניב את התוצאה "לא נמצא אף מאמר".

ג. שיטת המחקר

המחקר הנוכחי מבוסס על ממצאים שנאספו במהלך הפעלת הפרויקט על ידי החוקרת שהייתה גם אחראית על תכלול הקשר עם המוסדות השונים. הוא התבסס על:

- **לפחות שני ראיונות עם כל אחת מן הממונות בשמונת המוסדות** – אחד לפני ביצוע התהליך ואחד אחריו. בדרך כלל התקיימו שיחות או התכתבויות נוספות במהלך תכנון וביצוע הפרויקטים. סה"כ נערכו לפחות 16 ראיונות כאלו.
- **תצפית משתתפת בשתיים מן ההכשרות:** תצפיות אלו התקיימו בחמישה מפגשי למידה שערכו חברים נבחרים בצוות האדמיניסטרטיבי של מכללת צפת עם ד"ר נטלי הדר ולייקי סבן מ'מעגן מאחה' בחודשים דצמבר 2024-ינואר 2025, וכן ביום למידה לקבוצה מעורבת של אנשי סגל מינהלי ואקדמי באוניברסיטת חיפה, שהתקיים ב-15.1.25 בגבעת חביבה. סה"כ בוצעו שש תצפיות.
- **ראיונות עם מומחיות בתחום:** כדי להעמיק את התובנות על שימושים אפשריים בכלים באקדמיה בישראל התקיימו שלושה ראיונות נוספים והתייעצויות עם מי ששימשו כמנחות או מרצות בתהליכים אלו – ד"ר נטלי הדר ולייקי סבן שהובילו את התהליך במכללת צפת, ועו"ד ועו"ס דנה גילה, מנהלת הקליניקות לגישור בפקולטה למשפטים באוניברסיטת חיפה שהרצתה על ניסיונה ביום הלמידה של אוניברסיטה זו.
- **בארבע מתוך חמש ההכשרות שהסתיימו עד מועד הגשת הדו"ח בפברואר 2025 הועברו שאלוני משוב.** בהכשרה החמישית (מכללת אחווה) המשוב לא הועבר מסיבות טכניות שונות.
- בנוסף, השתתפה החוקרת **ביום למידה על צדק מאחה** שנערך ב-5.12.25 על ידי ארגון 'מעגן מאחה'.

ד. המיזמים לקידום שיח מאחה במבט כולל

כפי שתואר, התקיימו שמונה מיזמים בשמונה מוסדות. הפרויקט הראשון בוצע על ידי אוניברסיטת בן גוריון בספטמבר 2024, והאחרון התקיים במכללת בראודה בסוף אפריל 2025. במסגרת התקציב שהוצע היה כל מוסד חופשי לבחור את דרך הפעולה המתאימה לו. מבט כולל על הפרויקטים מאפשר זיהוי של מספר דפוסים – הן מבחינת תוכן המפגשים, הן מבחינת המשך שלהם וקהלי היעד, והן מבחינת התוכניות ליישום בהמשך.

- מבחינת **משך ההכשרה**, חלק מן המוסדות בחרו לערוך יום או יומיים של חשיפה אינטנסיביים לקבוצה רחבה יחסית, ולהמשיך אחר-כך עם קבוצה מצומצמת יותר (אוניברסיטת חיפה, בן גוריון ומכללת אחווה למשל). מוסדות אחרים קיימו מפגש חשיפה קצר של שעה או שתיים, ואז הציעו הכשרה אינטנסיבית יותר, של מספר מפגשים לאורך מספר שבועות, לקבוצה מצומצמת שהביעה עניין בנושא (מכללת צפת, מכללת בראודה).
- מבחינת **קהל היעד**, חלק מן המוסדות הציעו את ההכשרה לחברי צוות אקדמי בלבד (אוניברסיטת בן-גוריון למשל) בעוד במוסדות אחרים הובילו הנסיבות לעבודה עם צוות אדמיניסטרטיבי בלבד (מכללת צפת). באוניברסיטת תל אביב התקבלה החלטה מודעת להתמקד בצוות המינהלי, ובמוסדות אחרים נעשו ניסיונות לשלב צוות אקדמי ומנהלי במיזם משותף (אוניברסיטת חיפה, אורט בראודה, מכללת אחווה). באוניברסיטת בר-אילן בחרו לעבוד עם צוות הספרייה, בשל האתגרים הייחודיים איתם מתמודד צוות זה.
- **המתכונות והתכנים** היו שונים בין המוסדות השונים, אך כולם כללו הרצאות בנושא כלים אלטרנטיביים להתמודדות עם סכסוכים או צדק מאחה. מעבירי ההכשרות היו בדרך כלל בעלי מקצוע מארגונים חיצוניים העוסקים בתחום (ארגון אקורד, מעגן מאחה, מרכז גומא לגישור, גבעת חביבה) ולעיתים שולבו בהרצאות גם מומחים בעלי ניסיון מתוך האוניברסיטאות עצמן בהכשרות הממושכות ביותר התקיימו גם דיונים בתיאורי מקרה ומשחקי תפקידים רלבנטיים.
- **התוכניות ליישום העקרונות בהמשך** נמצאות כעת בשלבים ראשוניים של חשיבה והפעלה, והן כוללות לעיתים שימוש בכלים בוועדה למניעת גזענות (אוניברסיטת בן-גוריון) או אף הקמת מרכז ייעודי שיעסוק בנושא (אוניברסיטת חיפה). בבן-גוריון מבקשים לחשוף את ממוני וממונות הגיוון לכלים, במכללת אחווה הוחלט על הקמת מרכז סיוע וחוסן שיציע גם התערבויות במצבי קונפליקט במכללה. במכללת צפת מתכוונים להמשיך להפגיש את המשתתפים בתוכנית אחת לחודש כדי לדון במקרים ספציפיים ולבחון את התאמתם לשימוש בכלים שנלמדו. בשאר המוסדות הנושא נמצא בשלבי חשיבה ראשוניים.

הטבלה הבאה מתמצת את ההכשרות שהתקיימו בשמונת המוסדות :

	שם המוסד	קהל יעד	מתכונת ותכנים	גורם מקצועי מוביל	תאריך ביצוע	תוכניות להמשך
1	אוניברסיטת בן-גוריון	סגל אקדמי בלבד, 18 משתתפים מכל חמש הפקולטות שהביעו עניין בנושא. כל המשתתפים יהודים, 11 נשים ושבעה גברים.	מפגש בן יומיים בנווה שלום. הרצאות על צדק מאחה וניהול סכסוכים, ודיונים על הרלבנטיות של כלים אלו לעבודה באוניברסיטה	אנשי מקצוע שונים בתחום	4-5.9.24	לאחרונה הוקמה 'וועדה למניעת גזענות' בה חברים חמישה חברי סגל בכירים, כולל פרופ' סראב אבו-רביע, סגנית הנשיא. הכוונה היא שפניות בנושא יוגשו לוועדה זו והיא תציע התערבויות, בין השאר בכלים של צדק מאחה, גישור או בניית הסכמות. הוקמה גם וועדה של ממוני וממונות גיוון, והשאיפה היא לחשוף גם אותם לכלים אלו.
2	אוניברסיטת בר-אילן	צוות הספרייה, 24 משתתפים מתוך 80 עובדים סה"כ.	דיון על שאלות של רב-תרבותיות המעסיקות את צוות הספרייה (בעיקר סטודנטים ערבים המשתמשים במקום כאתר תפילה בהיעדר מקום ייעודי אחר לעניין במרכז הקמפוס).	ד"ר רוויטל חמי-זינרמן, מרצה בתוכנית ליישוב סכסוכים ומנהלת מרכז הגישור באוניברסיטה	30.1.25	הוחלט על קיום מפגשי המשך בין צוות הספרייה לבין מנחת התהליך כדי לחשוב על התמודדות עם האתגרים.
3	אוניברסיטת חיפה	סגל אקדמי ומינהלי, כ-40 משתתפים	הרצאות על תהליכי גישור ובניית הסכמות באוניברסיטה, חשיפה לעבודה של גבעת חביבה בתחום היחסים היהודים-ערבים	צוות גבעת חביבה וחברי סגל מהפקולטה למשפטים שהתנסו בתחום – ביניהם עו"ד ועו"ס דנה גילה, מנהלת הקליניקות לגישור באוניברסיטה וד"ר פאינה מילמן-סיוון, סגנית הדיקאן שהייתה שותפה לתהליך בניית ההסכמות שהתקיים בפקולטה.	יום העיון התקיים ב-15.1.25. מפגשי המשך בנושא אלטרנטיביים להתמודדות עם קונפליקטים מתוכננים ל-14.5, 28.5 ו-11.6.	מתוכננת בניית קבוצה של 15 מתעניינים מתוך מי שהשתתפו ביום העיון. הם ייפגשו לשלוש פגישות הכשרה מעמיקה יותר בתחום ובהמשך אחת לחודש כדי לדון ביישום. בנוסף, מתוכננת הקמה של מרכז לחברה משותפת באוניברסיטה, בו חברי סגל מינהלי ואקדמי ישתפו פעולה. הוא יכלול גם מרכז ייעוץ וגישור לחברה משותפת. כמו כן מתוכננת עבודה של אקורד עם המרכז לנוער שוחר מדע ועם הפקולטה למדעי הבריאות על יחסי יהודים-ערבים בשתי היחידות.

	שם המוסד	קהל יעד	מתכונת ותכנים	גורם מקצועי מוביל	תאריך ביצוע	תוכניות להמשך
4	אוניברסיטת תל אביב	סגל מינהלי, בעיקר מזכירות החוגים. צפי לכ-20 משתתפות ומשתתפים	התקיימו פגישות עם האחראיות על הצוות המינהלי באוניברסיטה, במטרה להכשיר אנשי ונשות צוות אלו בתחום. ההכשרה תתקיים בהמשך	אקורד	פגישה עם האחראית על התחום התקיימה ב-6.1.25. ההכשרה עצמה טרם החלה.	גובשה רשימה של 14 אנשי ונשות צוות מינהלי שהביעו עניין להשתתף בהכשרה ממושכת יותר. ההכשרה תועבר ע"י ד"ר תמי רובל-ליפשיץ, ותכניה נבנים בימים אלו תוך שיתוף פעולה עם המשתתפות. נקבעו מועדים לארבעה מפגשים שיתקיימו עד תום סמסטר ב'.
5	הטכניון	סגל מינהלי ואקדמי, צפי לכעשרה משתתפים.	הדרכה ראשונית על עקרונות צדק מאחה.	מעגן מאחה	17.2.25	יש התעניינות בנושא בקרב הנציבה למניעת הטרדות מיניות ובבית הספר לתארים מתקדמים, אולם עוד לא נסגר סופית
6	מכללת אורט בראודה	סגל מינהלי ואקדמי	ארבעה מפגשי למידה של ארבע שעות כל אחד.	מרכז גישור 'גומא'	מפגש ראשון התקיים ב-11.2.25	התהליך טרם הסתיים ולכן עוד אין החלטות בנושא.
7	מכללת אחווה	סגל מינהלי ואקדמי	יומיים מפגש למידה עם לינה.	עליזה סילברה מהמרכז לניהול קונפליקטים ברמלה	24-25.11.24	מתכננים סקר של 'אקורד' על יחסי יהודים-ערבים במכללה. החליטו להקים יחידת סיוע שאליה ניתן יהיה לפנות במצבי קונפליקט והיא תיתן סיוע בכלים השונים.
8	מכללת צפת	סגל מינהלי, כעשרה משתתפים (המספרים השתנו במפגשים השונים).	מפגש חשיפה אחד להנהלה וחמישה מפגשי למידה בני שיעורים וחצי כל אחד לבעלי תפקידים מובילים בסגל המנהלי. במפגשים נדונו קונפליקטים שונים איתם מתמודדים חברי הצוות והאפשרויות לשימוש בכלי הצדק המאחה להתמודדות איתם.	מעגן מאחה	6.12.24-30.1.25	הצוות שהשתתף מתכנן להיפגש אחת לחודש ולדון במקרים אפשריים לטיפול. בודקים אם יש תקציב להנחיית מעגן מאחה, אם לא יחפשו איש מקצוע מהפקולטה למשפטים או מומחה אחר בתחום. בוחנים מקרה עכשווי שעשוי להוות מקרה ראשון שיטופל בכלים אלו.

ה. המיזמים השונים במבט מקרוב

באוניברסיטת בן-גוריון התקיים מפגש בן יומיים בנווה שלום, בו השתתפו 18 חברי סגל אקדמי מכל חמש הפקולטות בקמפוס (ללא סגל מינהלי). כל המשתתפים היו יהודים, ביניהם 11 נשים ושבעה גברים. המפגש כלל הרצאות שונות בנושאי גישור או תהליכי צדק מאחה, וכן דיונים על מידת הרלבנטיות האפשרית שלהם למתחים וקונפליקטים בקמפוס. בשאלון המשוב נשאלו המשתתפים באיזו מידה נתנה הסדנה מענה לצרכים שלהם בתחום, והציון הממוצע במענה לשאלה זו היה 3.5. במענה לשאלה אם הם חושבים כי הכלים יכולים להיות רלבנטיים לאתגרים בחיי הקמפוס כתב משהו "אני חושב שהם יכולים לעזור לנו לפתור חיכוכים באוניברסיטה, סיטואציות של הטרדות מיניות, הטרדות על רקע לאומני וניצול -- (הכלים) יוכלו לסייע להשתקם מאירוע כזה". משהי אחרת כתבה כי הרעיון יכול להיות רלבנטי "במקרים נקודתיים בהם ישנו פוגע ונפגע ברורים". משובים אלו ותובנות אחרות מן הסדנה הם הבסיס לדיונים על המשך השימוש בכלים המתקיימים בימים אלו במוסד.



ריטריט לסגל אקדמי - פרקטיקות של צדק וגישור בהוראה

פירוט התכנית

הלשכה לגיוון והכלה מזמינה חברי וחברות סגל הוראה לריטריט בו נעניק כלים ישימים לגישור ולהתמודדות עם קונפליקטים בכיתה וכן נעמק בסוגיות שקשורות להוראה שוויונית ואמיצה. הריטריט יכלול הרצאות וסדנאות מעשיות של מומחיות בתחומן, ויוביל לחשיבה משותפת על אופני יישום מודל גישורי באוניברסיטה.

הריטריט יתקיים בנווה שלום והוא על בסיס פנסיון מלא.

מבנה: יום ה'

8:30 - יציאה מהאוניברסיטה בהסעה מאורגנת

10:00-10:45 - פתיחה והיכרות בין המשתתפים ות

10:45-12:00 הצגת תמונת מצב לסיכום השנה וממצאי מחקרים - פרופ' סראב אבורביעה קוידר וד"ר יעל מעין

12:00-12:15 הפסקת קפה

12:15-13:30 מבוא לחשיבה גישורית - הדר אורן, עו"ד ומגשרת, מרצה לגישור במחלקה לניהול

וישוב סכסוכים באב"ג

13:30-14:30 ארוחת צהרים

14:30-15:30 המשך חשיבה גישורית - הדר אורן

15:30-15:45 הפסקת קפה

15:45-17:15 המשך חשיבה גישורית - הדר אורן

17:15-17:45 כניסה לחדרים והפסקת קפה

17:45-18:45 עליזה סילוורה, מנהלת מרכז הגישור ברמלה - על מודל גישור עירוני בשגרה ובחירום

19:00 - ארוחת ערב וסיום היום

יום ו'

7:00-8:30 ארוחת בוקר

8:30-9:00 דיון בתובנות ומחשבות מהיום הקודם - ד"ר יעל מעין

9:00-12:00 - צדק מאחה - תפיסות ומודל מארגן - נטלי הדר, מנכ"לית "מעגן מאחה"

12:00-12:30 חשיבה משותפת וסיכום: כיצד ניישם את המודל הגישורי במרחב האוניברסיטאי?

- פרופ' סראב אבורביעה קוידר וד"ר יעל מעין

באוניברסיטת בר אילן השתתפו 24 מעובדי הספרייה במפגש שבו נדונו שאלות של רב-תרבותיות, בעיקר על רקע מתחים הנובעים ממצב בו סטודנטים ערבים רבים משתמשים במקור כאתר תפילה בהיעדר מקום ייעודי אחר לעניין במרכז הקמפוס. במשוב התבקשו המשתתפים לתת ציון לשלוש שאלות:

- תרומת הסדנה להבנה שלי על כלי הצדק המאחה
- תרומת הסדנה לגיבוש השימוש בכלי הצדק המאחה בעבודה בספרייה
- תרומת הסדנה לפתיחת דיון על ערכי יסוד ונורמות התנהגות מכוונות מגוון והכללה בספרייה

בכל שלוש השאלות, הציון הממוצע שניתן היה 3 (בסולם 1-5), כאשר 5 משמעו תרומה משמעותית, ו-1 תרומה נמוכה). מן ההערות המילוליות אותן התבקשו המשתתפים להוסיף עלה כי עצם הדיון בנושא עורר לא מעט התנגדויות "מנסים ליפות ולהכליל את מה שלא ניתן -- אין תקנה! הכנסנו את אויבינו לבית ואנחנו בסכנת הכחדה!" כתב או כתבה שם מישהו או מישהי (שהציונים שנתנו היו בהתאם). משיב נוסף פירט כי: "הסדנאות האלו הן קו מקביל אך לא משיק שנותן מענה לבעיות -- באים ואומרים לנו 'תהיו נחמדים תכילו את הסטודנטים', כשלא אנחנו הבעיה. זאת במקום להכניס למערכת זמן שיסביר לסטודנטים איך מתנהגים בספרייה."

אמירה זו ודומותיה מטילות ספק בתרומת ההכשרה, ועם זאת, זו לא הייתה הדעה היחידה "יום הלמידה אורגן למופת – מרגישה שנחשפתי למידע חדש" כתבה מישהי אחרת. "אני חושבת שחשוב להשתמש בכלים שהוצגו" כתבה משתתפת נוספת. לדעת מספר משיבים או משיבות, הייתה חשיבות לעצם קיום הסדנה "תודה שניסיתם לעזור לנו! תודה שהשקעתם בנו! זה מוערך מאד שרואים אותנו ואת הבעיות שלנו ושמונעים לטפל ולעזור" כתבה מישהי אחרת. משוב זה, והערות דומות נוספות, נלקחו בחשבון בדיונים בין הממונה על המגוון למנהלת הספרייה ולמנחת הסדנה בחשיבה על המשך הדרך.

בוקר טוב

הנכם מוזמנים לארוחת בוקר קלה, ולשיח עמיתים על אתגרים ופתרונות במתן שירות בספריות. המפגש יתקיים ביום חמישי 30/1/25 בין השעות 10:00-13:00. במפגש/סדנא יינתנו כלים בתחום הצדק המאחה וניהול קונפליקטים. כלים אלו ישימים ומועילים בכל שיח ובכל התמודדות עם אתגרים באקדמיה ומחוצה לה, ומסייעים לניהול, פתרון ואיחוי משברים. תכנים אלו רלוונטיים לכלל העובדים במערך הספריות.

רקע על מנחת הסדנה

ד"ר רויטל חמי זינימן הינה חברת סגל בתוכנית לניהול וליישוב סכסוכים ומו"מ באוניברסיטת בר-אילן. במסגרת פעילותה בתוכנית היא מרכזת את מסלול ההתמחות של הסטודנטים ומנהלת את מרכז הגישור בקמפוס, בר-אילן. רויטל מגשרת ומדריכה בכירה למיומנויות משא ומתן וגישור. מגשרת בסכסוכים אזרחיים ובדיני עבודה וכן מנחה סדנאות בארגונים ובמכללות בנושאים שונים: פתרון קונפליקטים, כלים גישוריים בקונפליקטים רב-תרבותיים, משא ומתן וגישור. כמו כן, רויטל מובילה תהליכי בניית הסכמות בקהילה ובחברות, בוגרת של התוכנית "גוונים באקדמיה".

באוניברסיטת חיפה השתתפו כארבעים חברי סגל, אקדמי ומנהלי, ביום עיון בגבעת חביבה שכלל הרצאות על תהליכי גישור ובניית הסכמות באוניברסיטה, וכן חשיפה לעבודה של גבעת חביבה בתחום היחסים היהודים-ערבים. במשוב התבקשו המשתתפים לתת ציון לשלוש שאלות

- רמת שביעות הרצון מן התכנים שהוצגו במהלך יום המידה
- מידת התרומה של יום המידה להיכרות עם כלי גישור וצדק מאחה
- המידה בה הכלים שהוצגו היו ברורים ומעשיים

הציון הממוצע שניתן בתשובה לכל שלוש השאלות הנ"ל, (בווריאציות קטנות ולא משמעותיות ביניהן) היה 4.2. גם בהערות הפתוחות הייתה בדרך כלל רוח חיובית, רבים כתבו 'תודה על היום המעניין' 'למדתי הרבה' "היה מאיר עיניים, מאורגן למופת ומסקרן". הביקורות התייחסו בעיקר לקוצר הזמן – " קצת תחושה של 'תפסת מרובה לא תפסת'. הרבה תכנים אבל חלקם קצרים מידי ולא איפשרו העמקה" כתבה מישהי. "הייתי שמחה לזמן להתנסות בכלים" כתב מישהו אחר. ככלל נראה כי יום החשיפה השאיר 'טעם של עוד', והצוות המארגן נערך לתהליך המשך בקרוב.



מרכז שוואץ ערבי למען שלום
 المركز العربي للسلام وفكالت حبة
 The Swatch Arab Center for Peace

הנציבות למגוון, הגוונות והכללה
 مفوضية التنوع، الإنصاف والشمول



אוניברסיטת חיפה
 UNIVERSITY OF HAIFA
 جامعة حيفا

לחברות/ות הסגל האקדמי והמנהלי
 إلى أعضاء الكادر الأكاديمي والكادر الإداري

קול קורא להשתתפות ביום עיון دعوة للمشاركة في يوم دراسي

גשרים של הכמסה: יישוב כסכסוכים וצדק מאחרי באקדמיה
 جسور تفاهم: تسوية النزاعات والعدالة التصالحية في الأكاديمية

יום רביעי, 15 בינואר 2025 | 9:00 עד 16:00 | גבעת חיבה
 يوم الأربعاء 15 كانون الثاني 2025 | 9:00 حتى 16:00 | قاعات حبيبة

הכנס/הבטיח/ מקומך, אשמך/י, ומאנלך:
<https://forms.gle/aEYBzKf7eD4Z8Cn9>

יום העיון נועד להעניק למשתתפים כלים מעשיים להתמודדות עם עתירי השקטות והוול
 קונפליקטים בסביבה האקדמית מנותנת, הפירות משותפות למגל האקדמי והמנהלי, מתוך
 מטרה למנוע זמזומות יישוב כסכסוכים, שיש בזה שיפור העקלים הארגוני.

יחדף היום הדרסאי/י אל מח המסארכין תדוות למודעת תדכאות תעלמית ודורה
 הנזאת אל ביה תאכמית מועד, העלאת מועדית הקאדרין האכאדימי, ודוראי,
 יחדף תדור מוזרת תסויה הנזאת, הדורא, תלחין, ותחשין המנח הטיפימי.

התכנסות - תלע	09:00 - 9:30
הרצאה - עו"ד עו"ס דנה גילה מבוא ליישוב כסכסוכים, גישור, צדק מאחרי תבניות הסכמות - חאפורה - המחמיה והעמלה תאכמית דא גילוי - מועדת תסויה הנזאת, תגסיר, העלאת תעלמית, ונא תאחאת.	09:30-10:30
סיר ומפגש שח במסודות גבעת חביבה - גולה ולעא חוראי פי מוסאס חעאת חביבה.	10:45-12:00
סדנת תבנות וכלים / הרצאה בנושא גישור בחברה דב-תרבותית- ורשה עמל בענאון/ הוסאת פי מועת מועדת תאחאת.	12:00-13:30
הספיקת חוריים - סטראה גאד.	13:30-14:10
דנמאות ליישום הליכי יישוב כסכסוכים ושיח על הקמת גוף לטיפול בכסכסוכים - אמלת על תדור תאכמית תסויה הנזאת ודורא חול תשא הית לעמלה הנזאת.	14:10-15:30
סדנת חסוכים מועדית של חסוכים עו"ד עו"ל גלילי וחסוכים מועדית בחבר	15:30-16:00

באוניברסיטת תל-אביב התקיים תהליך מעמיק עם האחראיות על הצוות המנהלי באוניברסיטה, במטרה להכשיר אנשי ונשות צוות אלו בתחום. פגישה עם האחראית על התחום התקיימה ב-6.1.2025, ובהמשך גובשה רשימה של 14 אנשי ונשות צוות מנהלי שהביעו עניין להשתתף בהכשרה ממושכת יותר. ההכשרה תועבר ע"י ד"ר תמי רובל-ליפשיץ, והמפגש הראשון התקיים ב-5.5.25. כמו כן נקבעו מועדים לארבעה מפגשים שיתקיימו עד תום סמסטר ב'. מאחר שההכשרה טרם הסתיימה לא הועבר טופס משוב.

סדנה מוצעת לפורום מגוון סגל מנהלי

מטרות:

- א. להעמיק את המודעות לפעילות הנציבות ולרציונל מאחורי המדיניות הקיימת באוניברסיטה
- ב. לסמן אתגרים, דילמות וצרכים בנושא מגוון מנקודת המבט של הסגל המנהלי הבכיר
- ג. הגדלת האמון והשותפות בין ראשות המנהל, הסגניות לענייני הוראה ותלמידים והנציבות.
- ד. מתן כלים של צדק מאחה

תהליך הכנה המוצע כולל פגישה עם ועדת היגוי ובה נגידות מקרב המשתתפות לצורך דיוק המטרות וסדר היום.

הצעה למתווה ראשוני

יום א'

- 9:00-10:00 התכנסות ופתיחה
- 10:00-11:00 **פעילות היכרות ראשונית**
- 11:00-13:00 **רקע על הנציבות:** איך התפתחה הנציבות, מה הרגע למדיניות הקיימת, מידע על פרויקטים שונים הנוגעים לאוכלוסיות מגוונות: מגדר, קהילה, מחקר ומגוון (חברה חרדית, ערבית, אתיופית, דור ראשון, מוגבלויות).
- 13:00-14:00 הפסקת צהריים
- 14:00-15:30 **"הפיל שבחדר":** אתגרים – מתחים, שאלות, סוגיות, ודילמות שמעסיקות את ראשות המנהל, הסגניות לענייני הוראה ותלמידים והנציבות.
- 15:30-16:00 הפסקה
- 16:00-17:30 **פעילות עיבוד ורפלקסיה:** עבודה בזוגות / בקבוצות קטנות

יום ב'

- 9:00-11:00 **כלים ומיומנויות לעבודה בארגון מגוון:** הטיות, עבודה בין-תרבותית באקדמיה, כלים של צדק מאחה. מענה לשאלות שעלו ביחידה הקודמת.
- 11:00-11:30 **הפסקה**
- 11:30-13:00 **שיתופי פעולה עתידיים:** אלו כיווני פעולה כדאי לקדם? איך להגביר את שת"פ בין ראשות המנהל, הסגניות לענייני הוראה ותלמידים והנציבות על מנת לאחות מתחים בקמפוס.
- 13:00-14:00 הפסקת צהריים
- 14:00-15:30 **סיכום, תובנות ופרידה**

בטכניון השתתפו עשר נשים (ללא אף גבר...) בהכשרה על כלים של צדק מאחה, שהועברה ב-17.2.25 על ידי ד"ר נטלי הדר ולייקי סבן מארגון 'מעגן מאחה'. שתיים מהמשתתפות היו חברות הסגל האקדמי, ושאר השמונה בעלות תפקידים שונים בסגל המינהלי – בין השאר ראש יחידת ארגון ושיטות, הנציבה למניעת הטרדות מיניות, ראש מדור רווחה במרכז הבינלאומי ועוד. רק שלוש מן המשתתפות ענו על טופס המשוב שנשלח, בתשובה לשאלה "עד כמה המפגש תרם למידע ורתימה לתחום" עמד הציון הממוצע על 4.6. גם בתגובות המילוליות של אלו שהשיבו ניכר עניין רב בנושא "אני נלהבת מהגישה. בעזרתה יכולים שני הצדדים לסכסוך לקחת אחריות ואפשר לקרב אנשים ולשמור על קהילה מתפקדת ומאוחדת" כתבה אחת המשתתפות. בתשובה לשאלה על כיוונים לשילוב של כלי הצדק המאחה בהיבטים שונים בטכניון הציעה אחת "לפתח מנגנון דומה ומותאם בטכניון ולייצר שלב מקדים לבית הדין" ואחרת חשבה כי הכלים יתאימו בניסיונות להתמודד עם "קונפליקטים בין עובדים, או קונפליקטים בין סגל מנהלי לאקדמי". כל שלוש המשתתפות כתבו כי ישמחו להיות חלק מהמשך החשיבה בנושא, אך מאחר ששבע אחרות לא ענו כלל, קשה לדעת אם הן מהוות מדגם מייצג.

גשה
 באקדמיה
 Diversity
 שותפות
 Inclusion
 שוויון
 שוויון
 שוויון

הזמנה

17.2.25

סדנת צדק מאחה בטכניון

גישת הצדק המאחה היא גישה מערכתית, קהילתית ומכבדת.

מוכחת מחקרית כאחת הגישות שמשקמות, מגדירות ומאחות מערכות יחסים במקרים של פגיעות בדרגות חומרה שונות.

בסדנה נרכוש כלים מעשיים ונתרגל סימולציות, וכך נוכל ליישם את הנלמד גם בטכניון, במצבים רבים בהם אנו נתקלים ביומיום ובכלל במצבים שונים בחיים

ד"ר נטלי הדר

מנכ"לית מעגן מאחה - מרכז לצדק מאחה ושיח מאחה. חקרה בדוקטורט חמלה בתהליכי צדק מאחה במקרים של פגיעה מינית.

לייקי סבן

אשת חינוך, מנחת קבוצות וקרימינולוגית M.A. מנחה שנים רבות תהליכי צדק מאחה במקרים שונים ובדרגות חומרה שונות.

הסדנה תתקיים בשעה 09:30 עד 12:00 (2.5 שעות)
בהרשמה מראש

להרשמה - <https://forms.gle/nt35p6Ehw5QVLyxJ7>

במכללת אורט בראודה השתתפו 25 חברי סגל מנהלי ואקדמי בקורס על צדק מאחה ויישוב סכסוכים. המפגש הראשון התקיים ב-28.4.25. בין המשתתפים היו מנכ"ל המכללה, ראשי מחלקות, ראשי וועדות משמעת וכן בעלי תפקידים מן הסגל המנהלי ומרצים שונים. כחלק מן התוכנית נדונה האפשרות להקים מרכז גישור להתמודדות עם סוגיות שנויות במחלוקת בקמפוס, למשל כאלו הנובעות מפערים בין-תרבותיים. הקורס אמור לכלול עשרה מפגשים סה"כ, בסיומו יועבר שאלון הערכה.

במכללת אחווה התקיים מפגש של יומיים (כולל לינה) בו השתתפו חברי סגל מנהלי ואקדמי במפגש על גישור שהועבר ע"י עליזה סילברה מהמרכז לניהול קונפליקטים ברמלה. עצם המפגש בין שני הסגלים נתפס כפורה, והתפתחו דיונים משמעותיים על ההתנהלות סביב קונפליקטים בקמפוס. מסיבות טכניות שונות לא הועברו למשתתפים טפסי משוב.

קהל"ח"ס הכשרה בנושא גישור ויישוב סכסוכים

יום ראשון 24.11.2024

10:00-10:15 דברי פתיחה
10:15-10:35 "בונים קהילה"
10:35-11:30 מבוא לגישור
11:30-11:45 הפסקה
11:45-13:00 מיומנויות גישור, הקשבה ושאלת שאלות
13:00-14:00 ארוחת צהריים
14:00-16:00 מיומנויות גישור, שיקוף, זיהוי צרכים ואינטרסים, הגדרה מחודשת
16:00-16:30 הפסקה
16:30-17:30 גישור רב תרבותי
17:30-18:00 סיכום יום
19:00-20:00 ארוחת ערב
20:00-21:30 פעילות ערב וכיבוד קל

יום שני 25.11.2024

08:00-09:00 ארוחת בוקר
09:00-11:00 ניהול שיחות קשות
11:00-11:15 הפסקה
11:15-12:45 מודל אפרת
12:45-13:45 ארוחת צהריים
13:45-14:30 עקרונות לסובלנות בין תרבותית
14:30-15:15 כשירות תרבותית
15:15-16:00 סיכום הכשרה

במכללת צפת השתתפו כעשרה חברי הצוות המנהלי, ביניהם בעלי תפקידים בכירים כראש מחלקת משאבי אנוש ויועצים אקדמיים, בסדרה של ששה מפגשים על עקרונות הצדק המאחה, שהועברו על ידי ד"ר נטלי הדר ולייקי סבן מארגון מעגן מאחה. בהכשרה המתמשכת נדונו קונפליקטים שונים איתם מתמודדים חברי הצוות והאפשרויות לשימוש בכלי הצדק המאחה להתמודדות איתם.

בטפסי המשוב שהועברו בתום ההכשרה התבקשו המשתתפים לתת ציון לארבע שאלות

- תרומת הסדנה להבנה שלי את כלי הצדק המאחה
- תרומת הסדנה לגיבוש הצוות שיעסוק בנושא במכללה בהמשך
- תרומת הסדנה לפתיחת דיון על ערכי יסוד ונורמות התנהגות מכוונות מגוון והכללה במוסד
- המידה בה נענו הציפיות מהמפגש באופן כללי.

הציון הממוצע שניתן לארבע שאלות אלו, שוב – בווריאציות קטנות – עמד על 4.7 בסולם 1-5, שהוא בהחלט ציון גבוה מן המקובל במצבים דומים. ייתכן כי מתכונת הלמידה – שישה מפגשים מתמשכים לאורך חודש וחצי, שאיפשרו למידה משמעותית ודיונים מעמיקים יותר בתיאורי מקרה – תרמו לציון זה, וניתן ללמוד ממנו גם להמשך התהליכים במוסדות אחרים.

$\approx \approx$ **לכבוד סגל אקדמי ומנהלי**
המכללה האקדמית צפת

קורס צדק מאחה ומיומנויות הנחייה

צדק מאחה מציע עדשה חדשה להסתכל על פגיעה ועל הדרכים הראויות להגיבה לה. הצדק, בשונה מענישה, מושג באמצעות תיקון הנזק שנגרם, עד כמה שניתן, על ידי האדם שפגע והקהילה ותוך מענה לצרכים של מי שנפגע/ה. מלבד הנפגע/ת הישיר/ה, הצדק המאחה מתייחס למעגלי פגיעה נוספים, למשל סטודנטים/יות, חברים, ומשפחה. אלפי תוכניות צדק מאחה פועלות ברחבי העולם במרחבים שונים, והניסיון שהצטבר בעשורים האחרונים מצביע על יעילותה של גישת הצדק המאחה בשיפור האקלים הארגוני, בתחושת שייכות ובטחון של חברי קהילה, הורדת שיעור העבריינות החוזרת ובמתן מענה לצרכיהם של הנפגעים/ות. בקורס נלמד את תפיסת הצדק המאחה ומודל עבודה של הצדק המאחה לפי השלבים השונים, מיומנויות הנחייה, שיח מאחה וגם צדק מאחה במקרים של פגיעות שונות.

מנחות הקורס

את הקורס ינחו שתי מנחות:

נטלי הדר, קרימינולוגית, מסיימת בימים אלה דוקטורט בביה"ס לקרימינולוגיה, הפקולטה למשפטים, אוניברסיטת חיפה. בדוקטורט חקרה חמלה בתהליכי צדק מאחה במקרים של פגיעה מינית. מנכ"לית מרכז מעגן מאחה לצדק מאחה ושיח מאחה. **לייקי סבן**, תצטרף להדרכת הסימולציות במידת הצורך. לייקי אשת חינוך, מנחת קבוצות וקרימינולוגית (M.A). מנחה שנים רבות תהליכי צדק מאחה

מס	מפגש	תכנים מרכזיים
1	מודל הצדק המאחה פנייה, הערכה ושלב ההכנה	היכרות, הסבר על הקורס ותאום ציפיות. תנאי סף להשתתפות בתהליך צדק מאחה+ פניה למשתתפת. שלב ההכנה: מודל השאלות סימולציה מונחית
2	שלב הדיאלוג	שלב במפגש המשותף, דינמיקה בין המשתתפים ורגשות סימולציה מונחית
3	שלב ההסכם והמעקב	בניית ההסכם+ מעקב, תפקיד הקהילה סימולציה מונחית
4	צדק מאחה במקרים של פגיעות שונות	תהליכי צדק מאחה במקרים של אפליה, פגיעות מיניות ופגיעות במרחב המקוון. מאפיינים, פוטנציאל ואתגרים. סימולציה מונחית
5	סיכום קורס	סימולציה מונחית מסכמת קורס, משוב, סיכום ופרידה

ו. תובנות בעקבות המיזמים והמלצות ליישום

מן ההשתתפות בסדרת המפגשים במכללה בצפת, ביום העיון של אוניברסיטת חיפה ומן השיחות עם הממונות ובעלות תפקידים אחרים שהיו מעורבות בתהליכים עלו מספר תובנות הן ביחס לקונפליקטים איתם מתמודדים חברי הצוות במוסדות, והן ביחס לאופני ההתמודדות עם קונפליקטים אלו עד היום.

ו.1. הקונפליקטים איתם מתמודדים חברי הסגל המנהלי והאקדמי במוסדות שהשתתפו בתהליך

למרות שהיוזמה לעשות שימוש בכלי האלטרנטיביים ובגישת הצדק המאחה הוצעה במקור כדי לסייע בהתמודדות עם מתחים ביחסי יהודים ערבים, המפגשים העלו כי זה אינו הנושא הדומיננטי שהעסיק את המשתתפים – אולי בשל העובדה כי כפי שמצאו חוקרי אקורד (אקורד, 2024) וכפי שעלה גם מהמחקר שנעשה עבור פדרציית ניו-יורק וקרן רוטשילד (רוזן, 2024) האסטרטגיה הנפוצה ביותר להתמודדות עם המתחים היא הימנעות משיח על הנושא, ומתח זה בעיקר מושתק. מן הראיונות עלה כי מעבר ל'גלי' של תלונות שהוגשו בתחילת המלחמה, בעיקר על ידי סטודנטים יהודיים נגד חבריהם הערבים בשל פרסומים ברשתות החברתיות, הנושא כמעט ואינו נדון, והגעה של המתחים לטיפול וועדות משמעת, למשל, היא תופעה נדירה עד בלתי קיימת.

עם זאת, עלה כי חברי הצוותים – הן האקדמיים והן המנהליים – עסוקים בסוגיות רבות נוספות, שהכלים עשויים להיות רלבנטיים להתמודדות איתם – למשל מתחים וקונפליקטים בין מרצים לסטודנטים, בין סטודנטים לחבריהם או בין אנשי הצוות לעמיתיהם. מעבר לכך, חשפו השיחות שהתקיימו במהלך ההכשרות וכן הראיונות עם הממונות ונשות המקצוע האחרות שהשתתפו בתהליך מצבים ייחודיים לאקדמיה המייצרים מתחים ומצבים מורכבים הדורשים יכולת התמודדות. חלק מהם נוגעים גם לנושא המגוון, שכן סטודנטים מקבוצות גיוון עשויים להיות מושאים של המתחים שיוצגו באופן אינטנסיבי יותר:

- **חוסר בהירות ביחס למהות המוסד והנורמות המתחייבות מכך:** באופן מסורתי, האקדמיה היא מוסד הירארכי, שבו חברי הסגל מעמידים דרישות בפני הסטודנטים, המצופים לעמוד בהן כדי לקבל את התעודה הנכספת. אלא שלצד תפיסה מסורתית זו, המוסדות האקדמיים מתקיימים גם כמוסדות כלכליים המתחרים ביניהם על גיוס סטודנטים כדי לשמר את קיומם וההכנסות בהן הם תלויים. בתפיסה זו, הסטודנטים הם לקוחות משלמים, וככאלו זכותם להעמיד דרישות בפני המוסדות והמרצים. שתי תפיסות שונות אלו מובילות כמובן לנורמות התנהגות שונות, שבאחת מהן המרצים

הם בעלי הסמכות, ובשנייה – הסטודנטים-לקוחות הם בעלי הכוח להעמיד דרישות². חוסר בהירות זה מוביל לקונפליקטים ביחס לכללי ההתנהגות הראויים בין חברי הסגל לסטודנטים וכו'.

- **פער בין יכולות הסטודנטים לבין הדרישות האקדמיות:** הצורך להגדיל את מספר הסטודנטים גורם לעיתים לחלק מן המוסדות להנמיך את דרישות הקבלה. כתוצאה מכך, חלק מן הסטודנטים מתקשים לעיתים לעמוד בדרישות האקדמיות, אך המרצים מסרבים להוריד את רמת הדרישות. גם כאשר המוסדות מנסים לסייע באמצעות תרגולים ושיעורי עזר, הפער לא תמיד נסגר ומהווה בסיס לקונפליקטים בין הסטודנטים והמרצים. בחלק מן המצבים הוא אף מוביל ל'דרכים עוקפות' להתמודדות עם הפערים – למשל על ידי קניית עבודות, הונאות ביחס לזהות המשתתפים בבחינות וכו'. כאשר השימוש ב'שיטות' אלו נחשף, יש כמובן קונפליקט חריף בין הסטודנטים לבין המוסד השואף לשמור על יושרה ורמה אקדמית של בוגריו.

- **מתחים בין חברי סגל מנהלי ואקדמי:** כאמור, בחלק מן המוסדות התקיימו המפגשים במשותף לסגל מנהלי ואקדמי (חיפה, מכללת אחוה, מכללת בראודה) בעוד באחרים הם התקיימו בנפרד (צפת, בן-גוריון). משיחות עם הממונות עולה כי מדובר בסוגיה טעונה ובמערכת יחסים מורכבת, לעיתים, גם בין יחידות המגוון לבין חברי וחברות הסגל המנהלי. "חברות הסגל המנהלי, שהן בעיקר נשים, רואות את עצמן כקבוצה מוחלטת מול הסגל האקדמי" הסבירה אחת הממונות "וכאשר מבקשים מהן לפעול בדרך המתחשבת בצרכי הסטודנטים הערבים זה מעורר אצלן זעם, הן אומרות 'תטפלו בהם ולא בנו'". למתח זה נוספים גם מתחים פוליטיים על רקע המלחמה והמהפכה המשטרית, שבמהלכן חלק מראשי המוסדות הביעו עמדות נחרצות נגד מהלכי הממשלה, באופן שנתפס על ידי חברי וחברות הסגל המנהלי כמהלך המנוגד לעמדותיהם ואשר התקבל בלי התייעצות איתם. גם מצב זה העמיק את המתח בין חברים בשני הסגלים.

- **החשש מביוש ברשתות החברתיות:** השימוש ברשתות אלו והנטייה לפרסם אירועים שונים ול'בייש' את מי שנתפס כאילו 'סטו מקו הישר' הפכה את העבודה באקדמיה (כמו גם במקומות אחרים) לסוג של ה-Panopticon אותו הגה הפילוסוף Jeremy Bentham וחיידד בעקבותיו Foucault. על פי גורביץ' וערב (ללא שנה), מדובר ב"מערכת ארכיטקטונית שתפקידה לארגן ולמסטר את החברה, אותה ניתן ליישם על בתי סוהר, מפעלים, בתימחסה בתימקלט ובתיספר -- עקרון הפעולה של הפן-אופטיקון הוא בידוד ומעקב מתמיד" (שם). בעוד Bentham דמיין מבנה שיאפשר מעקב צמוד אחרי כל השוהים בו, הרשתות החברתיות ייתרו את הצורך במבנה והפכו כל אדם הנמצא באינטראקציה

כך למשל תואר באחת מקבוצות הדיון מצב בו סטודנטית שנה א' כתבה לראש החוג מייל בנוסח 'הי שושי, שלחתי לך מייל לפני יומיים ולא חזרת אלי. אני סטודנטית המשלמת שכר לימוד, אני מקווה כי בעתיד תשפרו את רמת השירות'. פנייה זו מציגה את אי-הבהירות ביחס לנומרות במוסד – האם ראש החוג היא בעלת סמכות המעמידה דרישות בפני הסטודנטים וראויה ליחס של כבוד מרוחק, או שהיא נותנת שירות הצריכה להשתפר ביחסה אליהם שכן הם לקוחות משלמים.²

עם אחרים לחשוף למעקב וצפוי לענישה וביוש חברתי. מצב זה יוצר בקרב חברי הסגל – הן המנהלי והן האקדמי – תחושה מתמדת של פחד, המשותפת הן לבעלי התפקידים הבכירים והן לבעלי המשרות הזוטרות יותר. "כל מילה שאני אומרת אני פוחדת שהם יקליטו אותי ויעשו מזה עניין" סיפרה אחת מבעלות התפקידים האדמיניסטרטיביים באחת הסדנאות. "ראשי חוגים אמרו לי 'אני לא רוצה להיכנס לדיון הזה בכלל, מה אני צריך שילכו לי על הראש' תיארה ממונה אחרת. כפי שניתן היה ללמוד מן המשובים, חלק מחברי הצוותים שהשתתפו עובדים בתחושה מתמדת של מצוקה, קונפליקטים רבים 'מטואטאים מתחת לשטיח' מחשש להסלמה, חשיפה וביוש ברשתות, אך הם ממשיכים לבעבע ולהטריד את המעורבים בהם.

כל אלו הראו כי הכלים שהוצעו עשויים להיות רלבנטיים מאוד להתמודדות עם המתחים, שכן – כפי שיוצג מיד – דרכי ההתמודדות הנוכחיות אינן תמיד יעילות.

2.1. אופני ההתמודדות עם הקונפליקטים עד היום

מן השיחות שהתקיימו במהלך הסדנאות, וכן מן הראיונות עם הממונות, עולה כי כיום מופעלות בדרך כלל מספר אסטרטגיות להתמודדות עם קונפליקטים בהם נתקלים חברי הצוות במהלך עבודתם:

- **במצב של מתח בין סטודנטים יהודים וערבים** הנטייה, כאמור, היא 'להחליק' את הדברים, להתמקד במשותף ולהתעלם במידת האפשר מן הפערים והמתחים כדי לאפשר את המשך הלימודים והחיים המשותפים. מצב יוצא דופן בתחום זה התקיים בתחילת המלחמה, כאשר על פי עיתון 'הארץ', למעלה מ-100 תלונות הוגשו במוסדות השונים, בעיקר נגד סטודנטים ערבים שהואשמו בהסתה ברשתות החברתיות (קדרי-עובדיה, 2023). מקרים אלו הסתיימו לעיתים בהשעיית הסטודנטים שהואשמו, לצמיתות או באופן זמני, אך משיחות עם הממונות בשמונת המוסדות שהשתתפו בפרויקט מדובר היה בגל חד-פעמי שחלף, והאסטרטגיה המרכזית בה נוקטים כל המעורבים בדבר היא השתקה של הנושא – 'לא מדברים על זה'. על פי מכון אקורד, אסטרטגיה זו עשויה להיות הולמת במצבים בהם ההסלמה עוצמתית במיוחד, אך בטווח הארוך היא פחות יעילה וכן נדרש שיח מעמיק יותר בנושא (אקורד, 2024א).
- **במצבים של קונפליקטים בין חברי סגל לסטודנטים, בין סטודנטים לסטודנטים או בין חברי סגל לבין עצמם**, מופעלים בדרך כלל מנגנונים לא פורמאליים של תיווך של בעלי תפקידים שונים במערכת – הדיקנאט במקרים של סכסוכים בין סטודנטים לסטודנטים או בין סטודנטים למרצים, ראשי החוג או בעלי תפקידים אחרים במצבים של סכסוכים בין חברי סגל לבין עצמם. אופן התיווך משתנה על פי כישוריהם ומידת העניין של המתווכים. בחלק המקרים (למשל

באוניברסיטת חיפה) מועברים המקרים המורכבים מוועדות המשמעת לתהליכי גישור אצל מנהלת הקליניקה לגישור בפקולטה למשפטים (עו"ד ועו"ס דנה גילה). ייתכן כי תהליכים דומים מתקיימים גם במוסדות אחרים, אך ככל הידוע בדרך כלל לא מדובר במערך מובנה אלא בהחלטות המתקבלות אד-הוק ותלויות בעמדותיהם של ראשי וועדות המשמעת.

- **במצבים חד-משמעיים וברורים של עבירה על החוק או התקנון** מופנים הסטודנטים לוועדת משמעת. כלי זה מופעל בדרך כלל סביב אירועים של העתקות או זיוף עבודות או בחינות, אך כמובן לא רק.

מכל אלו עולה כי ההליך המובנה היחיד הוא זה של וועדות המשמעת, בעוד מתחים וסכסוכים אחרים זוכים בדרך כלל לטיפול אד-הוק שלא בהכרח מוביל לפתרון מוסכם הנותן מענה הן לצרכי הצדדים והן לצרכי הקהילה הרחבים יותר. לפיכך, כפי שיפורט בהמשך, מומלץ לאמץ את כלי הצדק המאחה וה-ADR לשימוש באופן מובנה ומקצועי יותר במוסדות האקדמיים.

3.1 המלצות

המשובים שהתקבלו מרוב המשתתפים בהכשרות, כמו גם התגובות של הממונות שתכננו וביצעו את ההכשרות, העלו כי הנושאים נתפסו כרלבנטיים, וחלק משמעותי מן המשתתפים מעוניין להמשיך בחשיבה על יישום העקרונות בהתמודדות עם קונפליקטים במוסדות שלהם. כפי שהוצג בטבלת הפעילויות, מוסדות שונים בחרו בדרכים שונות ליישום – חלק הציעו כי ייעשה שימוש בכלים באופן ספציפי במקרים שמניעת גזענות (בן-גוריון) אחרים החליטו כי המשתתפים בהכשרה ימשיכו להיפגש ולדון במקרים רלבנטיים (מכללת צפת) ובמוסד נוסף הוחלט על הקמת מרכז שיטפל בנושא (חיפה). במוסדות אחרים תהליכי ההמשך עדיין נמצאים בדיון, אך נראה כי כדאי שכל מוסד ישתמש בשאלון אותו מציע Karp (2019) ככלי ראשוני בעת בניית מערך של צדק מאחה או שימוש בכלים אלטרנטיביים אחרים במוסדות אקדמיים. בין השאר, הוא מציע לבחון:

- כיצד נכון יהיה לשלב תהליכים אלטרנטיביים במערך המשפטי והמשמעתי הקיים?
- את מי צריך לגייס כדי לקדם את התוכנית? למשל – דיקאני הסטודנטים, המחלקה המשפטית, האחראים על התפעול והביטחון בקמפוס, איגודי הסטודנטים?
- מי יהיה אחראי על התוכנית? הדיקנט? מרכז לניהול קונפליקטים? המחלקה המשפטית?
- האם יש צורך במשרה ייחודית לצורך העניין, או שניתן לצרף אל המשימה לבעלי תפקידים קיימים?
- מי ינחה את התהליכים? מומחים חיצוניים? אנשי הסגל? גם סטודנטים שיעברו הכשרה ייעודית?

- מה התקציב שיידרש לצורך הפעלת התוכנית? האם ניתן יהיה לגייס את המשאבים הנחוצים?
 - האם ניתן לשתף פעולה עם מרכזים קיימים לניהול קונפליקטים או צדק מאחה, בתוך או מחוץ לקמפוס?
 - האם ניתן לשתף פעולה עם מחלקות העוסקות בתכנים רלבנטיים? למשל ביה"ס למשפטים, ביה"ס לחינוך, תוכנית ללימודי שלום וחקר סכסוכים, החוג לקרימינולוגיה או עבודה סוציאלית?
 - מי ישיק את התוכנית ומי יהיה אחראי על שיווק השירותים המוצעים על ידה?
 - מי יהיה אחראי על קבלת פניות רלבנטיות ומה יהיה תהליך קבלת ההחלטות בנוגע לפניות אלו?
 - אלו תהליכי הכשרה יוצעו במסגרת התוכנית ולמי?
 - כיצד תתבצע הערכה על יישום התוכנית?
- (שם, עמודים 59-60).

מעבר לתהליכי חשיבה אלו, הספציפיים לכל מוסד, נראה כי כדאי גם כי קרן רוטשילד, המבקשת לקדם את הנושא במוסדות השונים, תמשיך ללוות את התהליך ולתמוך בו בדרכים שונות. אלו יכולות לכלול

- **הדגשת העובדה כי מדובר בפרויקט ניסיוני, אך כי הציפייה היא להמשך**, וכי על כל אחד מן המוסדות להציג את אופן הפעולה שלו בהמשך להכשרה הראשונית – למשל המשך מפגשים של קבוצת הלומדים, הקמת מערך מובנה לצורך היישום וכו'.
- **המשך ליווי של התהליכים באמצעות קבוצת למידה משותפת לממונות** האחראיות על התהליך, ואולי גם בעלי תפקידים נוספים שיצטרפו למהלך. הקבוצה יכולה להיפגש בזום אחת לחודש לשעתיים ולדון במקרים שונים במוסדות השונים, בהנחיה של אנשי מקצוע מן התחום.
- **חלוקת מענקים למוסדות השונים שיבקשו לממש את העקרונות** בדרך הייחודית להם.
- **פעולה מול הנהלות האוניברסיטאות בכדי לוודא תמיכה במהלכים שהחלו להתפתח בעקבות ההכשרות.**
- **כתיבה של מדריך על ידי אחת מנשות המקצוע העוסקות בתחום**, ואשר בו יוגדרו כללים להתמודדות עם סוגיות שונות במטרה לבחור בדרך הפעולה המתאימה לכל סוגיה. שאלת בחירת הכלי המתאים לקונפליקט המתאים עלתה רבות במהלך ההכשרות, ומדריך כזה, שיכלול דוגמאות מן השטח, יוכל לסייע ביישום בהמשך.

יש לקוות כי מימוש המלצות אלו יקדם את השימוש בכלים האלטרנטיביים להתמודדות עם קונפליקטים בקמפוסים, וכך יתרום להפיכתם ליותר שוויוניים, מכילים, ומאפשרים חיים משותפים לכלל הסטודנטים

וחברי הסגלים השונים. במובן מסוים, וכפי שיוצג בפרק הבא והאחרון, הם עשויים להוות אלטרנטיבה לאסטרטגיית השתיקה וההשתקה המאפיינת את ההתמודדות עם המתח היהודי-ערבי בקמפוסים.

ז. חומר למחשבה: תיאורי מקרה של שימוש בכלי הגישור, בניית הסכמות

וצדק מאחה באקדמיה

מתוך הסדנאות והשיחות עלה, כאמור, כי שלושה כלים או גישות נתפסו כרלבנטיים למצבי קונפליקט באקדמיה: גישור, בניית הסכמות והצדק המאחה. שלושת תיאורי המקרה שיוצגו להלן מהווים דוגמה לשימוש בכלים אלו באירועים שונים באקדמיה בארץ ובחו"ל, הן כאלו שהתרחשו במוסדות שהשתתפו בפרויקט והן מתוך הספרות בתחום.

ז. 1. שימוש בכלי הגישור להתמודדות עם קונפליקט באוניברסיטה – אירוע מתוך הניסיון באוניברסיטת חיפה

רפי (שם בדוי) היה סטודנט בשנה שנייה, הגיש עבודה וקיבל ציון 75. לדעתו, הציון לא שיקף את יכולותיו ולא היה הולם, ובתגובה הוא כתב מכתב למרצה בו הוא תקף אותו באופן אישי והתבטא בצורה לא ראויה, האשים אותו בהאשמות שונות ודרש לתקן את הציון. המרצה סירב והעביר את המקרה לטיפול וועדת משמעת. בנוסף, הוא הודיע כי אינו מוכן להמשיך ללמד את הסטודנט בקורסים נוספים בהם הוא היה אמור להשתתף בסמסטר הבאים, ומאחר שמדובר היה בקורסי חובה, נוצר מצב שמנע מהסטודנט את היכולת להמשיך בלימודיו בחוג. המשמעות של הותרת מצב זה על כנו הייתה זהה להחלטה על הפסקת לימודים של הסטודנט לצמיתות, ובמחלקה המשפטית הניחו כי הוא עשוי לערער על החלטה כזו לבית המשפט, מה שהיה גורר דיונים ארוכים ויקרים כשתוצאתם לא בהכרח הייתה ברורה, וכן היו גורמים לפגיעה במוניטין של האוניברסיטה.

הנושא הועבר לטיפול של וועדת המשמעת, שהציעה לקיים תהליך גישור באמצעות מנהלת הקליניקה לשוב סכסוכים בפקולטה למשפטים באוניברסיטת חיפה, עו"ד ועו"ס דנה גילה. בתהליך שהוצע התקיימו פגישות נפרדות עם הצדדים, שכן שניהם סירבו להצעה להיפגש. עם זאת, הסטודנט כן הביע חרטה על מעשיו.

בתהליך הגישור הובהרו האינטרסים של שני הצדדים: למרצה היה חשוב לא לשנות את הציון ולא להמשיך ללמד את הסטודנט, לסטודנט היה חשוב שלא לאבד את היכולת להמשיך בלימודים. בהסכם שאליו הגיעו הצדדים יחד עם נציגי האוניברסיטה הוחלט כי הסטודנט יתנצל על התנהגותו, כי הציון לא ישתנה, וכן כי המרצה אכן יימנע מללמד את הסטודנט – אך זה יעבור למסלול אחר שכן יאפשר לו להמשיך בלימודים. שני הצדדים הביעו שביעות רצון מן ההסכם עליו הוחלט והדבר חסך הן לסטודנט והן לאוניברסיטה פנייה לערוצים משפטיים, פגיעה במוניטין ופגיעה בהמשך הלימודים.

2.2. שימוש בכלי בניית הסכמות להתמודדות עם מצב קונפליקט רחב בפקולטה למשפטים באוניברסיטת חיפה

עם פרוץ אירועי ה 7/10 ותחילתה של המלחמה מצאה עצמה קהילת הפקולטה למשפטים באוניברסיטת חיפה, בדומה למוסדות אקדמיים רבים בארץ ובעולם, במשבר. מצב היחסים בין סטודנטים יהודים לסטודנטים ערבים בפקולטה הסלים וסטודנטים הביעו חשש לחזור ולשבת יחד על ספסל הלימודים. בנוסף, התעוררו מתחים בין סטודנטים ומרצים בפקולטה, בין השאר, על רקע החלטת האוניברסיטה על השעיה של מספר סטודנטים ערבים בשל פרסומים שלהם, אשר הוצגו כתמיכה בטרור. העובדה שההחלטה התקבלה באופן מידי וחריג פרוצדוראלית גררה ביקורת קשה בקרב חלק מן המרצים שפנו בנושא לרשויות האוניברסיטה. עמדות ההסתעפות מן ההשעיה, מצידן, עוררו תגובות קשות, כשחלק מן הסטודנטים איימו להחרים קורסים של המרצים שמחו על הצעד אלו ואף קראו לפיטוריהם. במקביל, הפכו חלק מן החותמים על המכתב יעד לשיחות טלפון מאיימות מצד גורמים מחוץ לפקולטה. מהלכי הסטודנטים והאיומים בחרמות עוררו כעס בקרב המרצים וחלקם דרשו לנקוט נגד אותם סטודנטים בהליכים משמעתיים. מעבר לכך התעוררו מתחים גם בין סגל אקדמי לסגל מנהלי.

כדי למנוע הסלמה במערכות היחסים, החליטה הנהלת הפקולטה לנסות ולנקוט בדרך פעולה אשר תסייע לקהילה כולה לחזור לשגרה ככל הניתן ולסטודנטים לחזור ללימודים בתחושה של ביטחון ויכולת לחיות, לעבוד וללמוד ביחד. העקרון שהנחה את המהלך מתחילת הדרך היה כפול: להימנע מצעדים נמהרים וחד צדדיים, להתייעץ עם כמה שיותר גורמים בקהילה ולקבל החלטות במשותף, וכן לפנות לכיוון של בניית הסכמות, שיתופי פעולה ויישוב סכסוכים במקום לפנות לכיוונים של משמוע וענישה.

כדי להשיג מטרות אלו הוקם כבר בימים הראשונים של המלחמה צוות "חיים משותפים" שתפקידו ייעוץ להנהלה במצב חסר תקדים זה. הקמת הצוות, בהובלת סגנית הדיקאן, ד"ר פאינה מילמן סיוון, נועד לקבל מידע מקולות המייצגים את כלל חברי הקהילה - אנשי סגל אקדמי, קליני ומנהלי. בנוסף, הוחלט לכלול נציגים של מועצת הסטודנטים של הפקולטה, תוך הקפדה על שילוב חברי קהילה ערבים ויהודים כאחד. כמו כן הוחלט לכלול בצוות חברות וחברי פקולטה (חלקם בדימוס) שהם גם אנשי מקצוע בתחום. כל אלו נרתמו להשקיע מזמנם ומרצם על מנת לסייע לקידום התהליך.

המגשרת מריאלה יעבץ-בוכניק ועו"ד ועו"ס דנה גילה, מנהלת הקליניקה ליישוב סכסוכים בפקולטה למשפטים באוניברסיטה, נבחרו להנחות את התהליך, והשקיעו כ-40 שעות בשיחות אישיות מקדימות עם מי שהביעו עניין לקחת חלק במהלך. השאלה שנוסחה בצוות זה ועליה התבקשו שאר המשתתפים להסכים הייתה "כיצד ניצור מרחב בטוח ללמידה ועבודה לכל באי הפקולטה בתקופת משבר". לאחר שתי פגישות משמעותיות בהן תיארו המשתתפים את תחושותיהם ומחשבותיהם ביחס לאירועים בפקולטה, הוקמו צוותי עבודה שונים שהובילו למספר תוצרים :

- הוצע להקים **צוות שיח מוגן אשר ינסח אמנה לשיח מכבד ומוגן בקהילת הפקולטה** : צוות זה שבו היו חברים שלושה מרצים ושלושה סטודנטים שנרתמו לעניין, חלקם יהודים וחלקם ערבים, ייצר [אמנה](#) שאושרה על ידי הנהלת הפקולטה והתבססה על העקרונות של פתיחות עם רגישות. האמנה שמה דגש על עקרונות של שיח ישיר ומכוונת לפנות להידברות, ישירה או מתווכת, טרם נקיטת צעדים חד צדדים כגון פרסום פוסטים או פנייה לתקשורת.
 - **סדנאות הכשרה על התמודדות עם שיח סוער בתקופת מלחמה** : בעקבות התהליך הוחלט על קיום סדנת הכשרה לסגל אקדמי וקליני, לסגל מנהלי ולסטודנטים בעלי תפקידים. סדנה זו נערכה בחודשים נובמבר-דצמבר 2023 בהנחיית מרכז "אקורד".
 - **שמירה קפדנית על שיח פתוח וחירות אקדמית בכנסים** : במקביל לרגישות למצב הרגשי המורכב של רבים מקהילת הפקולטה, הנהלת הפקולטה נקטה קו ברור להמשך פעילות אקדמית פתוחה ועניינית גם בנושאים הרגישים ביותר. למרות החשש מ"התפרצויות" ומחאות, יזמה הנהלת הפקולטה ועודדה חברי וחברות סגל לקיים כנסים אקדמיים רלוונטיים שחושפים את הסטודנטים למגוון עמדות וקולות.
 - **ההקמת מנגנון של גישור – שיח מתווך** : הפקולטה שכרה את שירותיה של מגשרת מקצועית לצורך קיום הליכי גישור והידברות במקרים בהם חבר בקהילת הפקולטה חש נפגע מהתבטאות כלשהי. הסטודנטים הוזמנו להיעזר בשירות זה בכל מקרה של התבטאות שאיתה הם חשים שלא בנוח או מתלבטים לגביה. מאז הופעל השירות נרשמו ארבע פניות לגישור שטופלו באופן זה. כך נמנעה התדרדרות לדינמיקה של הסלמה שהייתה גורמת נזק רב הן לסטודנטים, הן ליחסים בין הקבוצות השונות והן לפקולטה ולאוניברסיטה באופן כללי.
- בנוסף, הוצע לקיים **מערך של מפגשים בין סטודנטים יהודים וערבים**, הן בקורסים ייחודיים שיוקדשו לנושא והן במסגרות נוספות. הוחלט על קיום **סדנת הכשרה לטיפול ומיפוי קשיים** של סטודנטים. הסדנה הועברה על ידי מנהלת המרכז הקליני של אוניברסיטת חיפה לכל הרפרנטים ולבעלי התפקידים הרלוונטיים.
- לדברי עו"ד ועו"ס דנה גילה, מנהלת הקליניקה ליישוב סכסוכים בפקולטה למשפטים באוניברסיטה, התהליך היה משמעותי מאוד ואפשר חזרה טובה מאוד ללימודים ביחס למצב בו הייתה קהילת הפקולטה בתחילת המלחמה. למרות המורכבות, התגלו בקרב המשתתפים מחויבות גבוהה לשלומם ולרווחתם של כלל הסטודנטים ואנשי הסגל, לצד נחישות להמשיך ולמצוא פתרונות יצירתיים, מקרבים, ומלכדים, אשר ישמרו על המרקם העדין והמיוחד שקיים בפקולטה. גם המשתתפים ציינו שזה היה הליך משמעותי מאוד שאפשר להם לחזור ללמוד ולעבוד ביחד בפקולטה למרות הזמנים הקשים.

בשלב זה לא מוכר מקרה בו נעשה שימוש בכלי הצדק המאחר באקדמיה בארץ, אך בספר The Little Book of Restorative Justice for Colleges and Universities מתאר המחבר, דיוויד קארפ, מי שהיה אחראי על פיתוח תוכניות אלו במספר מוסדות אקדמיים בארה"ב, טיפול בפגיעה קהילתית רחבה שארעה בשל פרסום ברשתות החברתיות באמצעות הכלי של צדק מאחה. במקרה המתואר, סטודנט בשם וויליאם, ששימש גם כנשיא של אחת ה'אחוות' (Fraternities) בקמפוס, השתתף בדיון בקבוצת וואטסאפ על נושא ההגירה הלא חוקית, ושם הציע – ספק במעין 'בדיחות הדעת' וספק ברצינות – להפוך את אזורי הגבול ל'אזורי צייד' באופן שבו יחולקו לכל המעוניינים רישיונות ירי, והם יוכלו לטווח במהגרים החוצים את הגבול להנאתם. חלק מן החברים בקבוצה פרסמו את האמירה ברשתות חברתיות אחרות, מה שעורר סערה: התמונה הועברה גם לתקשורת המקומית והארצית, הדימוי של האוניברסיטה בקהילה נפגע וגם סטודנטים רבים ממוצא היספאני דיווחו כי חוו פגיעה עמוקה.

חלק מחברי הנהלת האוניברסיטה ביקשו להשעות את וויליאם מלימודיו, אך בדיקה במחלקה המשפטית העלתה כי אין לך בסיס חוקי, שכן ההתבטאות שלו מוגנת על פי הזכות לחופש הדיבור. מאחר שהאוניברסיטה חששה מהפגיעה בתדמיתה אם לא תפעל כלל, החליטו חברי ההנהלה לקיים תהליך של צדק מאחה והזמינו מומחים חיצוניים לצורך העניין. אלו נפגשו עם וויליאם, שהביע חרטה על ההתבטאות. הם נפגשו גם עם נציגי הסטודנטים שחוו פגיעה – למשל יו"ר איגוד הסטודנטים ההיספאנים. המומחים איתרו כמה סוגי פגיעות:

- **פגיעה אישית ורגשית:** סטודנטים דיווחו כי הם חשים פגועים הן מעצם ההתבטאות, והן מן העובדה כי האוניברסיטה לא הגיבה עליה ולא הענישה את וויליאם. הם חשו כי ביטחונם ותחושת השייכות שלהם למוסד נפגעו בשל כך.

- **פגיעה קהילתית:** אובדן האמון של הסטודנטים הפגועים באוניברסיטה ביטא פגיעה קהילתית. גם הפגיעה בדימוי האוניברסיטה בעיר בה היא נמצאת הוגדרה כפגיעה כזו.

- **פגיעה חומרית:** הצורך של האוניברסיטה להשקיע משאבים בטיפול באירוע. כדי להתמודד עם האירוע הוחלט על מעגל מאחה רחב, אליו הוזמנו וויליאם, נציגי הסטודנטים שנפגעו וכן חברי סגל ונציגים מן הקהילה העירונית, כמו גם מאמן קבוצת הכדורגל של וויליאם, שהגיע כדי לתמוך בו. במפגש הביע וויליאם חרטה על ההתבטאות, ויחד עם השותפים האחרים הוגדרה תוכנית פעולה שמטרתה הייתה תיקון הנזקים שנגרמו. במסגרת תוכנית זו וויליאם התנדב להופיע ללא תשלום באירועים של ארגוני סטודנטים, לספר על האירוע ועל הלמידה שלו מן התהליך, וכן לתמוך באירועים רב-תרבותיים בקמפוס. כמו כן הוא התנדב להיפגש עם הנהלת האוניברסיטה כדי למצוא דרך לפיצוי על הנזק שנגרם.

לסיכום, שלושת המקרים שתוארו מדגימים את האופנים בהם שימוש בשיטות השונות עשוי לסייע בהתמודדות עם מצבים מורכבים במוסדות אקדמיים. בשלושת המקרים הייתה נכונות של הצדדים להשתתף בתהליך, וברור כי זה אינו תמיד המצב. גם כאשר תנאי זה מתקיים, ברור כי התוצאה החיובית אינה מובטחת, אך כאשר התהליך מצליח (כפי שקרה במקרים המתוארים) הוא אכן שומר על מערכת היחסים בתוך המוסדות או הפקולטות, ותורם תרומה משמעותית להמשך החיים המשותפים.

ח. ביבליוגרפיה

- גורביץ', דויד וערב, דן (ללא שנה): הערך "פנאופטיקון", באתר אנציקלופדיה של הרעיונות.
<https://haraayonot.com/idea/panopticon>
- מרכז אקורד, תחום אקדמיה (2024): ממצאים מסקר עכשווי בקרב סטודנטים וסטודנטיות ערבים ויהודים: לפני ואחרי סמסטר א' 2024.
https://www.achord.org.il/files/ugd/e9f8ab_2d5ecc5e666d40b585d44dde40719c03.pdf
- מרכז אקורד, תחום אקדמיה (א2024): איך נדבר על זה המלצות וכלים לניהול שיח על המלחמה באקדמיה. מכון אקורד.
https://www.achord.org.il/files/ugd/e9f8ab_ab4c8cf8c6b445d4ba29ac88d549f850.pdf
- פרופר, זוהר (2019) גיבוש הסכמות – בניית מצע משותף. אתר שיתופים,
https://wiki.sheatufim.org.il/main_subjects/common-agenda-tool
- קדרי-עובדיה, שירה (2023): בצל ההלשנה, סטודנטים ומרצים מושעים בטענה לתמיכה בחמאס, ללא הליך הוגן. **הארץ**, 5.11.23.
<https://www.haaretz.co.il/news/education/2023-11-05/ty-article/.premium/0000018b-8ee2-d728-a9ab-dff22fbc0000>
- רוזן, רולי (2024): **המתח היהודי-ערבי באקדמיה מאז אירועי ה-7.10.23: מחקר הערכה**. שותפויות רוטשילד ופדרציית ניו-יורק, מסמך פנימי.
- שוחט, דליה (2011) **גישור: תיאוריה ופרקטיקה**, הוצאת רמות.
- שטרן, טליה (2016): **גישור - פתרון סכסוכים בדרך שיתופית**, פיקוח ומחקר.
- Karp, David R (2019): *The Little Book of Restorative Justice for Colleges and Universities*. Good Book, New York,
- Katz N. & L Kovack, (2016) Higher education's current state of alternative dispute resolution services for students. *Journal of Conflict Management*, 5–37
- Lieberman, J. K., & Henry, J. F. (1986). Lessons from the Alternative Dispute Resolution Movement. *The University of Chicago Law Review*, 53(2), 424–439.
<https://doi.org/10.2307/1599646>
- Mancuso, C. and Felicetti, A.M. (2024) 'Innovative Approaches to Dispute Resolution in Academia: Insights from the University of Bologna', *Utrecht Law Review*, 20(4), p. 34–49. Available at: <https://doi.org/10.36633/ulr.1022>.
- Menkel-Meadow, C. (2005). Dispute Resolution: What's in a Name? *Dispute Resolution Magazine*, 12(1), 17-19.
- Wall, J. A., & Lynn, L. (2015). "Alternative Dispute Resolution: A Practical Approach." Pearson Education.