

חוות דעת של ועדת הערכה לתכנית שלוחי ציבור

25.7.2016

מבוא :

ביום 10 באפריל 2016, מינה פרופ' ברק מדינה, ראש מערך בקרת איכות אקדמית באוניברסיטה העברית, ועדת הערכה לתכנית "שלוחי ציבור" הפועלת באוניברסיטה. על פי כתב המינוי, מטרת הוועדה "לסייע להנהלת האוניברסיטה כמו גם למנהלי התכנית, לבחון מהי דרך הפעולה הרצויה של התכנית בשנים הבאות".

לחברי הוועדה מונו פרופ' ישראל יובל (יו"ר הוועדה), ד"ר לי כהנר, פרופ' עודד נבון וד"ר חיים זיכרמן.

ביום 19 ביוני 2016 התכנסה הוועדה ליום דיונים ופגישות. ההתכנסות ארכה כשש שעות, ובמהלכה שוחחו נציגי הוועדה עם ראשי האוניברסיטה העברית - הנשיא פרופ' מנחם בן ששון והרקטור פרופ' אשר כהן, עם הראש האקדמי של התכנית וסגנית הרקטור פרופ' ארנה קופרמן ועם יוזמת התכנית והמנהלת שלה בפועל, נעמי פרל. כמו כן הופיעו בפני הוועדה שניים ממורי התכנית – פרופ' משה הלברטל וד"ר מרדכי שלם – וכן שלושה סטודנטים שלומדים עתה בתכנית ושלושה מבוגריה. לרשות הוועדה הועמד דו"ח הערכה עצמית שכולל את חזון התכנית, תכניה ודרכי פעולתה.

בטרם פתיחה יצוין כי הוועדה לא צוידה במלוא הכלים הנחוצים לקיום בקרה מעמיקה. חברי הוועדה לא נפגשו עם מספר מספק ומייצג של תלמידים ובוגרים. בפני הוועדה אף לא הונחו נתונים על הליכי הקבלה, על המסיימים ועל סוגיות נוספות שדורשות בדיקה. הדו"ח שלהלן מבוסס אפוא על התרשמות מבוססת אך לא מלאה, של חברי הוועדה.

בסיום יום הדיונים, התבקשה הוועדה לכתוב דוח מסכם, שיכלול התייחסות לסוגיות הבאות :

1. הערכה כללית של התכנית.
2. התאמת התכנית להשגת יעדיה והמלצות לשינויים – היבטים אקדמיים וסיוע לימודי וכלכלי למשתתפים.
3. אמות-המידה לקבלת מועמדים להשתתף בתכנית, ומספר המשתתפים הרצוי.
4. הערכה של המבנה הארגוני-ניהולי של התכנית.
5. הערכה של האמצעים שבהם ראוי לנקוט לשם סיוע לכלל הסטודנטים בעלי רקע חרדי באוניברסיטה העברית.
6. צעדים להגדלת מספר הסטודנטים החרדים באוניברסיטה העברית.

הדוח המסכם נערך בהתאם לסוגיות להן התבקשה הוועדה להתייחס, אחת לאחת.

הערכה כללית של התכנית:

- א. תכנית שלוחי ציבור היא תכנית דגל אוניברסיטאית שחשיבותה טמונה ביכולתה לייצר שדרה משכילה של חרדים המדברים בנקל את שתי השפות - שפת העולם החרדי ממנו הם באים ושפת העולם האקדמי והמנהיגותי אותה הם רוכשים באוניברסיטה ובתכנית שלוחי ציבור. שדרה זו יכולה להוות בעתיד חוליה מגשרת בין העולם החרדי לעולם האקדמי, לשוק הציבורי ולעולם העסקי.
- ב. חשיבותה של התכנית היא גם בסיוע לייזום פרויקטים קהילתיים, חברתיים וחינוכיים המתוכננים בכלים אקדמיים שנרכשים בתכנית. להבנתנו, חלק מבוגרי התכנית חוזרים לקהילה ומקימים פרויקטים המטפלים בסוגיות רגישות, וזאת באמצעות מיסוד מסודר של תהליכי הקמה ושינוי השיח בתוך הקהילה החרדית על ידי אלו המגיעים מתוכה.
- ג. חשיבות נוספת של תכנית שלוחי ציבור הוא בעצם היותה "מודל חלוצי" לקידום שיח ועשייה מנהיגותית המגובה בלימודים אקדמיים משמעותיים בתוך מכלול הפתרונות המוצעים עבור סטודנטים חרדים הנכנסים ללימודים אקדמיים.
- ד. חשיבות אחרונה היא יצירתה של "קהילה בתוך קהילה". התכנית מייצרת "קהילת בוגרים" המהווה רשת חברתית קהילתית ומקצועית המדברת בשפה משותפת.
- ה. לצד תכנית המנהיגות כוללת התכנית מעטפת רחבה של תמיכה בתלמידים בשלושה היבטים: אקדמי, תרבותי וכלכלי. אף שזו איננה התכלית המרכזית של התכנית, הרי שנראה כי מערך תמיכה זה הכרחי להצלחת תלמידי התכנית. אחדים העידו כי ללא התמיכה והעזרה שהעניקה להם התכנית, לא היה באפשרותם לצלוח את האתגר האקדמי. בכך נראה כי התכנית מגשימה תכלית נוספת והיא סיוע לתלמידיה הנבחרים להגיע אל קו הסיום האקדמי. ואמנם, מנתוני התכנית עולה כי רק מעטים פרשו במהלך הלימודים.
- ו. התכנית זוכה להערכה רבה הן מצד תלמידיה ובוגריה הן מגורמים חיצוניים. נראה שהתכנית ממלאת את הציפיות שתלו בה.

בהתחשב במכלול הרחב יותר של סוגיית "חרדים באקדמיה" ולנוכח הצורך הדחוף להנגיש את החברה החרדית לעולם המדעי והטכנולוגי, שררה הסכמה פה אחד שהתכנית מבורכת, שראוי להמשיך ולתמוך בה ולציידה בכלים המתאימים בעתיד, בהתחשב ביתר ההמלצות שיוצגו להלן.

התאמת התכנית להשגת יעדיה והמלצות לשינויים:

- א. על פי האמור בדו"ח הערכה העצמית, התכנית נועדה לטפח מנהיגים ויזמים בקהילה החרדית באמצעות תמיכה בלימודי בוגר ומוסמך באוניברסיטה העברית. היא מבקשת "לצייד את משתתפי התכנית בכלים אקדמיים לצורך הנהגה ופיתוח של שירותים קהילתיים". התכנית מכריזה גם על שאיפתה להעשיר את האקדמיה באמצעות חניכיה "בגיוון תרבותי" ולפתח "שיח לומדים מעמיק וער המשלב בין אוצרות הידע העולמי ואוצרות המחשבה היהודית התורנית".
- ב. הדיונים הוקדשו להגשמת החלק הראשון והעיקרי של חזון התכנית – הכשרת מנהיגים בקהילה החרדית. כאמור, את החלק הזה מגשימה התכנית על הצד הטוב ביותר, לפחות

בשלב הלימודים. משתתפיה הביעו שביעות רצון רבה, והתחושה הכללית העולה מדברי כולם היא שהמדובר בסיפור הצלחה גדול. עם זאת לא עלה בידינו לאמוד את המדדים המלמדים על הצלחה ביישום התכנית לאחר השלמת הלימודים. הרושם שהתעורר הוא שלא כל הבוגרים עוסקים במיזם הקהילתי שאותו הציגו כפרויקט עתידי. לפחות במקרה אחד ניתן היה להבין שהפרויקט נותר משאלת לב שאינה מתגשמת. **מומלץ אפוא לייצר מנגנון מבקר שיבחן את הביצועים של בוגרי התכנית, ובמידת האפשר אף ינחה אותם לאחר סיום לימודיהם.**

ג. באשר לחלק השני של החזון - העשרת האקדמיה - ספק אם הוא מתממש במסגרות הנוכחיות של התכנית. "אוצרות המחשבה היהודית התורנית" יכולים לבוא במגע עם "אוצרות הידע העולמי" בעיקר בתחומי מדעי הרוח, אך אלה אינם החוגים הנלמדים בדרך כלל על ידי משתתפי התכנית. אף לאחר הלימודים, בוגרי התכנית הולכים איש איש לדרכו, ולא נמצאה השקה בין הבוגרים לבין האוניברסיטה. עם זאת עצם נוכחות תלמידים חרדיים בכיתות רגילות מביאה לדו-שיח עם תלמידים ועם מרצים ומעשיר את שני הצדדים.

ד. **רמת העזרה הכלכלית הניתנת היום היא סבירה.** גם ההחלטה לסמוך על המיון הסוציו-אקונומי של המתקבלים על ידי הקרנות התומכות היא נכונה.

ה. **גודל הקבוצה.** תכנית מנהיגות מטבעה מיועדת לקבוצה נבחרת ומצומצמת. על אחת כמה וכמה, כאשר מדובר בתכנית מעין זו, שעצם המפגש בין שני עולמות תוכן שונים, מעלה קשיים קהילתיים לא פשוטים. בשל כך נראה כי במובחן מהגדלת תכנית המעטפת – ועל כך בהמשך – אין מקום להגדיל באופן משמעותי את תכנית המנהיגות.

אמות מידה לקבלת מועמדים להשתתף בתכנית ומספר המשתתפים הרצוי:

א. גיוון התלמידים

כיום התכנית מיועדת בעיקר לתלמידי תואר שני. רק מעטים מבין משתתפי התכנית הם תלמידי תואר ראשון או תואר שלישי. ניתן להצדיק עובדה זו בהתחשב ביעדי המנהיגות של התכנית.

עוד יצוין כי במחזור האחרון התכנית התגוונה בהיבט המגדרי, כאשר מחצית המשתתפים הן נשים. עם זאת, **נדרשת הטרוגניות רבה יותר בהקשר הקהילתי ובתחומי הידע.** כך למשל נראה כי התכנית בעלת גוון "ליטאי" ברור, ומצומצמת לתחומי לימוד שונים. נראה כי על קברניטי התכנית לפעול לגיוון רחב יותר בשני הקשרים אלו.

בעייתיות ברורה קיימת בכל הנוגע לאוכלוסיית החסידים, שמקדשים את ערכי הצניעות יותר מכלל האוכלוסייה החרדית, ובשל כך מתקשים להגיע לסביבת לימוד מעורבת. נדרשת אפוא עבודת גיוס אקטיבית בהקשר זה. גם מספר החרדים ה"ספרדים" אינו מספק ויש לפעול אקטיבית כדי להגדילו.

באשר לתחומי הלימוד: חלק מן המופיעים בפני הוועדה העירו כי תחומי הלימוד של המשתתפים מצומצמים יחסית. ואמנם, בדיקה מעלה כי הגיוון אינו מספק. נדרשת אפוא

עבודת גיוס אקטיבית שתפעל להבאת סטודנטים נוספים אל תוך תחומי ידע שונים, תוך שילובם בתכנית המנהיגות.

ב. פרסום

התכנית אינה מפרסמת "קול קורא" להצטרפות ופרטיה עוברים מפה לאוזן. הן מובילי התכנית הן התלמידים עימם נפגשנו, הדגישו את נחיצות הפעילות באופן זה, כאשר הצלחת התכנית טמונה בהיותה "מתחת לרדאר". ניתן לקבל טיעון זה, אף שיש לבחון אותו מזמן לזמן, בהתאם לשינויים המתרחשים בשטח.

עם זאת, **ניתן לפרסם את התכנית במסגרות רלוונטיות שונות.** כך למשל, יש להביא את דבר קיום התכנית באופן ממוקד לתלמידים החרדיים הלומדים באוניברסיטה, או לפרסם בכלים "רכים". קיומם של ספרי פרויקטים מחזוריים ואלפון הבוגרים מעיד, כי ניתן לפרסם את דבר התכנית באופן מבוקר.

יש לפעול, כאמור, אף בדרך של גיוס אקטיבי של מועמדים ראויים אל תוך האוניברסיטה, תוך שילובם בתכנית המנהיגות.

ג. תנאי קבלה

דוח ההערכה שהועבר לוועדה כלל הסבר מפורט על תהליך המיון, שעיקרו מדדי אישיות, כישורים, ניסיון, מוטת השפעה וזהות חרדית. מטבע הדברים נתונים אלו נזילים ומדידים באופן חלקי בלבד. דווקא בשל כך, **נדרשת שקיפות רבה יותר בכל הנוגע לקבלת התלמידים, תוך דגש על הצורך בדבר הגיוון הנזכר לעיל.**

על פי הנזכר בדוח ההערכה, כמחצית מהפונים התקבלו למחזור האחרון. נראה כי ככל שיגדל מספר הסטודנטים החרדיים באוניברסיטה וככל שתתפרסם התכנית, יחס הנרשמים – מתקבלים יהיה נמוך יותר. **יש להמליץ אפוא על ועדת קבלה שתמיינ את הפונים ותדון בקבלתם.** הוועדה תכלול את ראש/ת התכנית, מנהלת התכנית, נציג האוניברסיטה ונציג ציבור. **הוועדה אף תיזום פניות למועמדים ראויים מחוץ לאוניברסיטה, על מנת לשלבם בלימודי התואר השני ובתכנית שלוחי ציבור.**

הערכה של המבנה הארגוני-ניהולי של התכנית:

נראה כי התכנית פועלת היטב, ואיכותה נובעת בין השאר, מאיכות מפעיליה בראשות נעמי פרל, הרואה בתכנית זו מפעל חיים. עם זאת, **המבנה הארגוני של התכנית סובל מריכוזיות יתר.** להבנתנו, האחריות לכלל התכנית בהיבטים השונים בהם גיוס המשאבים, קבלת התלמידים, תכנית הלימודים, צוות המרצים ועוד, מרוכזים בידי מנהלת התכנית באופן בלבדי. **נראה כי לצד התכנית צריכה לפעול ועדת היגוי אקדמית, שתפקידה לקבוע יחד עם ראשי התכנית את תוכן הלימוד ואופן עיצוב התכנית, תוך דיון מתמיד ביעדיה.** צעד כזה, נכון שיעשה בשיתוף פעולה עם ראש ומנהלת התכנית.

הערכה של האמצעים שבהם ראוי לנקוט לשם סיוע לכלל הסטודנטים בעלי רקע חרדי באוניברסיטה העברית:

- א. יש לפעול לחיזוק מעטפת התמיכה בכלל הסטודנטים החרדים המגיעים לאוניברסיטה, הכוללת תמיכה כלכלית, אקדמית ותרבותית. הסיוע ייעשה באופן מודולרי כדלקמן:
- סיוע תרבותי-חברתי יינתן לכלל התלמידים החרדיים, בכלל המקצועות והתארים.
 - סיוע אקדמי יינתן לתלמידי מקצועות ריאליים שונים, בהתאם לרמת הקושי.
- ב. אנו מעריכים כי קהל היעד של האוניברסיטה הינם אנשים נשואים, המתמודדים ביתר קלות עם לימודים במסגרת מעורבת. כלכלית, קהל יעד זה זקוק לתמיכה מעבר לזו שהם יכולים לקבל מהמקורות הידועים (קמ"ח, טורונטו, ות"ת). כאן, תורם יוכל לעזור רבות. אולי יש מקום גם לארגן עזרה במציאת דיור (שוב בהסתמך על הפעלת הקהילה החרדית במסגרת הדיקנט, אולי על ידי בוגר שלוחי ציבור שיועסק על ידי הדיקנט).
- ג. יש לשקול מתן העדפה מתקנת בתוכניות "דגל" שאינן ייעודיות לציבור החרדי, ופתיחת הדלת לסטודנטים חרדים תוך מתן מעטפת תמיכה ליישור קו והצלחה בתכנית.
- ד. כדאי להבנות את מותג האוניברסיטה העברית בקרב הקהילה החרדית האליטיסטית. זו נחוצה עבור ההבנה בחברה החרדית כי מדובר בהחלפתו של אליטיזם לימודי אחד המוחלף באליטיזם לימודי אחר. הכרה זו תייצר סוג של גאוות יחידה העשויה לסייע לסטודנט החרדי לצלוח את לימודיו ולסייע לתכנית לחלחל לקהלי יעד נוספים בחברה החרדית.

צעדים להגדלת מספר הסטודנטים החרדים באוניברסיטה העברית:

סוגיה זו הינה בעלת משקל רב בדוח זה. הצלחתה של תכנית "שלוחי ציבור" כמעט מובטחת מראש, שכן היא מבוססת על בחירה סלקטיבית של מועמדים מבריקים שנועדו לשמש מראש "מנהיגים". כאן יש לומר במפורש: תכנית "שלוחי ציבור" אינה הרנסנס הגדול שאנשים רבים מייחלים שיתחולל בחברה החרדית. מאחר שפניה למי שכבר מראים יכולת מנהיגות, היא פונה לבני שלושים ומעלה, נשואים ובעלי משפחה, שיכולים להרשות לעצמם לשאת על גבם את "הכתם" האקדמי. אנשים צעירים שזקוקים ל"שידוך טוב", מתקשים להצטרף ללימודים באוניברסיטה. תכנית "שלוחי ציבור" לא תשנה את המצב הזה בעתיד הנראה לעין. אכן, ייתכן שהיא תסדוק את הנתק המוחלט בין החרדים לאקדמיה ותגרום להקלת-מה בפחד החרדים מהאקדמיה. אבל אין כאן מתכון פורץ דרך. זו תרופה ליחידה סגולה, לא שינוי תודעתי.

בשל כך צריך לתת גם את הדעת אל המשמעות הכלל לאומית של תכנית כזו. המסר שלה יכול להתפרש גם כך: החרדים ימשיכו להיות לנטל על החברה העובדת ולא ילמדו לימודי ליבה בגילאי החינוך היסודי, התיכוני והעל-תיכוני. אבל כשהם יגיעו לגיל שלושים פלוס, גיל שבו אזרחים מן השורה הופכים ליצרנים ומועילים לחברה, הם יקבלו תמיכה לעשות אז את מה שאזרחים רגילים כבר עשו בגילאי העשרה. אין בדברים אלה כדי לפסול את התכנית, אלא להצביע על חוסר השוויוניות שבה היא מופעלת. הרי מי שבילה את גילאי החינוך במעגלי הפשע וההזנחה, לא זוכה בגיל שלושים להזדמנות נוספת. יש כאן אפוא תכנית אליטיסטית שמפלה לטובה מגזר אחד, על

בסיס אידיאולוגי ותועלת חברתית כאחד. החברה הישראלית יכולה וצריכה לאפשר אופציה כזו, ואולם אין לראות בה תרופה לחברה החרדית בכללותה.

לפיכך במקביל להשקעת המשאבים בתכנית "שלוחי ציבור" יש להשקיע בסלילת דרכם של חרדים נוספים לאקדמיה. יש לאפשר גם לאנשים שמבקשים השתלמות מקצועית להגיע לאקדמיה כמו גם ל"למדנים" המבקשים ללמוד תורה ומדע לשמם. הכרח לטפח מסלולים נוספים שיהיו פתוחים יותר ותובעניים פחות, ועליהם להציע עזרה כלכלית ותודעתית.

האוניברסיטה העברית ממוקמת באופן אידיאלי לצורך זה. בקרבתה חי הציבור החרדי הגדול ביותר במדינה. להבנתנו, יש כיום כ-50 סטודנטים חרדים באוניברסיטה שאינם במסגרת שלוחי ציבור. המודל המוצלח של תכנית שלוחי ציבור צריך לשמש מופת להרחבת העזרה למתדפקים על שערי האקדמיה. יש להקים אפוא מערך תומך שירכז את התמיכה בהם, בייעוץ, בהכוונה, בלימודים, בהכשרה ובשינוי תודעה.

על מנת להגדיל את מספר התלמידים החרדיים באוניברסיטה, מוצע לפעול כדלקמן:

- א. האוניברסיטה העברית נתפסת כמוסד איכותי, המיועד לתלמידים בעלי יכולת אקדמית ותשוקה להעמקת הידע. **יש להפנות את מירב המאמצים לצירוף תלמידים חרדיים לתארים מתקדמים.** הצורך בהפרדה מגדרית קטן יותר בכל הנוגע לתארים מתקדמים, זאת בשל הגיל המתקדם (היחסי) של הלומד, ובשל העובדה כי מדובר בסטודנט מנוסה שנחשף לעולם האקדמי. בשל כך קיימים סיכויי הצלחה טובים יותר לקליטה מוצלחת של תלמידים. במסגרת זו **ניתן לשתף פעולה עם מוסדות המלמדים תואר ראשון, תוך פרסום קיומם של מסלולי המשך ותכנית מעטפת מתאימה.**
- ב. בכל הנוגע לתארים במדעי הטבע, הקושי להתקבל ללימודים גדול יותר בשלושת ההיבטים (אקדמי, תרבותי-חברתי וכלכלי), והם אינם נלמדים לרוב במכללות או במסגרות נפרדות אחרות. בשל כך, יש לרכז את המאמץ של המכינה האקדמית בתלמידים אלו. לדוגמא: **ניתן לפתוח מכינה ייעודית לתחומי מדעי הרפואה, תחום נחשק בעולם החרדי, או בתחום ההנדסה, וכיו"ב.**
- ג. **יש לבנות מעטפת תומכת בשלושת ההיבטים הנזכרים, קרי האקדמי, התרבותי-חברתי והכלכלי, לכלל התלמידים החרדיים, בהתאם למדרג שצוין לעיל (עמ' 5 ליד האות א').**
- ד. מוסכם כי המכינה הינה בעלת הפוטנציאל להבאת סטודנטים לתואר ראשון אל חיק המוסד. יש לפעול לפיתוח וחיזוק המכינה כגשר לכניסה של סטודנטים חרדים לאוניברסיטה.
- ה. יש לפעול למציאת פתרונות שיווקיים נכונים לאוכלוסייה החרדית, תוך פילוח נכון של אוכלוסיית היעד. נוסף על המכינה, נראה כי מיסוד אפיקי מעבר מהאוניברסיטה הפתוחה ואולי אף שיתוף פעולה מיועד עם האוניברסיטה הפתוחה עשוי לפתוח את הדלת בפני תלמידים חרדיים נוספים. מסלול נוסף שהוזכר כבר קודם לכן הוא מעבר של סטודנטים מצטיינים מהמכללות לתואר שני באוניברסיטה. פרסום מיועד לבוגרי המכללות יכול להביא סטודנטים ויועיל גם לאוניברסיטה וגם למכללות. ניתן גם לנסות ולמשוך תלמידי מכללות מצטיינים לעבור כבר בשנות התואר הראשון.

ד"ר לי כהנר
פרופ' עודד נבון
ד"ר חיים זיכרמן
פרופ' ישראל יובל (יו"ר הוועדה)