



## השכלה גבוהה

# שיפור מפת הייצוג המגדרי באקדמיה, בעזרת היועצות לקידום נשים

עידית סלומון  
בהנחיית ד"ר דפנה גץ

חברה

חינוך

כלכלה

מדע  
וטכנולוגיה

סביבה  
ואנרגיה

תיכנון  
ארוך טווח

תעשייה  
וחדשנות

תשתיות  
פיזיות

בריאות

הון  
אנושי



---

---

# שיפור מפת הייצוג המגדרי באקדמיה בעזרת היועצות לקידום נשים

---

---

מרץ, 2019

עידית סלומון  
בהנחיית ד"ר דפנה גץ

אין לשכפל כל חלק מפרסום זה ללא רשות מראש ובכתב ממוסד שמואל נאמן מלבד לצורך ציטוט של קטעים  
קצרים במאמרי סקירה ופרסומים דומים תוך ציון מפורש של המקור.

הדעות והמסקנות המובאות בפרסום זה הן על דעת המחבר/ים ואינן משקפות בהכרח את דעת

מוסד שמואל נאמן.

## תוכן עניינים

|    |  |
|----|--|
|    | תקציר  |
| 5  | מבוא .....   |
| 6  | מתודולוגיה .....   |
| 7  | תפקיד היועצות לקידום נשים באקדמיה כתפקיד מפתח .....          |
| 10 | השוואה לתפקיד באוניברסיטאות במערב אירופה ובארצות הברית ..... |
| 12 | השוואה לתפקיד בגופים אחרים בישראל .....                      |
| 12 | הממונה על קידום מעמד האישה במשרדי הממשלה .....               |
| 14 | היועצת ברשויות המקומית .....                                 |
| 16 | יועצת הרמטכ"ל לענייני מגדר בצה"ל .....                       |
| 16 | יועצת המפכ"ל לענייני נשים במשטרת ישראל .....                 |
| 17 | ממצאים מן השטח באקדמיה .....                                 |
| 32 | סיכום .....  |
| 35 | מקורות .....   |
| 37 | נספח .....   |

## תקציר

תפקיד היועצות לקידום נשים ולהוגנות מגדרית נוסד כחלק ממדיניות צמצום פערי הייצוג בישראל. התפקיד קיים כיום בגופים ציבוריים כגון משרדי הממשלה, רשויות מקומיות, צה"ל והמשטרה, ובמוסדות להשכלה גבוהה. נייר עמדה זה בחן באופן ביקורתי את תפקיד היועצות באוניברסיטאות בישראל על מכלול היבטיהן. לבחינה זו שתי מטרות עיקריות. האחת, לסייע להפוך את התפקיד לתפקיד מפתח בהשגת שיפור משמעותי בקידום השוויון המגדרי בסגל הבכיר באקדמיה בהובלת היועצות המכהנות, והשנייה, לסייע למקבלי ההחלטות ברשויות השלטון ובמוסדות להשכלה גבוהה לאמץ דרכים מושכלות לקידום התפקיד בנחרצות וללא דיחוי. התקווה היא שההתייחסות לסוגיית פערי הייצוג ולתפקיד היועצות מצד רשויות השלטון וראשי המוסדות האקדמיים, שכיום היא למעשה סמלית בלבד, תהפוך להתגייסות ועשייה מחייבת ובלתי מתפשרת שתביא לידי השיפור המיוחל.

הצורך בבחינת התפקיד, החדש יחסית, עלה מן השטח. שיחות עם מגוון נשות סגל בכיר במספר מחלקות באוניברסיטאות שונות בארץ הציפו ביקורת חריפה על תרומת התפקיד במוסדותיהן. כמו כן התקבל הרושם שסוגיית פערי הייצוג באקדמיה אינה זוכה להתייחסות מספקת לא מראשויות השלטון ולא מראשי המוסדות האקדמיים וכך גם תפקיד היועצות. בנוסף כל העת מתפרסמים נתונים על הפערים הגדולים בייצוג המגדרי בסגל הבכיר ובעיקר הקצב האיטי של השיפור בנושא.

תפקיד היועצות לא צמח יש מאין, כפי שמפורט בפרק הראשון. הוועדות השונות שהמליצו עליו תפסוהו כ"תפקיד מפתח" ותלו בו תקוות רבות. אולם, לא פעם מתקבל הרושם, כי מינוי היועצות נעשה כדי לצאת ידי חובה, ולא כדי להוביל את השינוי המשמעותי שלשמו נועד התפקיד. לכן סקרתי לעומק את התפתחותו ההדרגתית של התפקיד, את הרקע לייסודו, מטרותיו, יעדיו, מהם הליכי המינוי הקודמים לו, הקריטריונים לבחירת המועמדות, דרכי ההכשרה המלווים את היועצות עם כניסתן לתפקיד, וכן את הכלים, המשאבים, הסמכויות והתקציבים העומדים לרשותן. בצד אלה נבחנו העשייה והיוזמות הננקטות כיום. התחקתי אחר החסמים הניצבים בפני היועצות ואחר קהלי היעד הזוכים לטיפולן והצגתי הצעות של היועצות למגוון כלים אפשריים העשויים לשפר את הייצוג, כגון הצבת יעדים ומכסות, הוספת רגולציה ופיקוח, אימוץ כלי הייצוג ההולם וגיוסים פרואקטיביים.

הבחינה נערכה באמצעות שני סוגי מקורות – בלתי פורמליים ופורמליים. המקור הבלתי פורמלי הוא ראיונות עם שש נשות סגל בכיר הנושאות בתפקיד באקדמיה בהווה ובעבר על מנת ללמוד על העשייה הקיימת כיום, על תפיסתן את התפקיד, על חסמים שהן נתקלות בהן ועל דרכים ואמצעים שלדעתן יכולים לקדם שינוי. להעמקת ההבנה נערכו ראיונות גם עם שלוש נושאות בתפקיד זה בגופים אחרים – צה"ל, המשטרה ורשות מקומית. המקור הפורמלי הוא מסמכים פורמליים הנוגעים לתפקיד היועצות הן באקדמיה והן בגופים האחרים שבהם הוא קיים. מדובר בחקיקה, דוחות, מסמכי הנחיות, אתריהם ופרסומיהם של מוסדות אקדמיים בנושא בארץ ובחו"ל וכן מחקרים קודמים בנושא ברשויות המקומיות ובמשרדי הממשלה. כל אלה נסקרו ונותחו.

בפרקים הראשונים הוצגו הנתונים בדבר תת-הייצוג הנשי בסגל האקדמי במוסדות להשכלה גבוהה בישראל הידועים זה שנים, המצביעים עדיין על פערים גדולים וקצב שיפור איטי מאוד. הנתונים על המצב באוניברסיטאות במערב אירופה הציגו מצב טוב יותר למרות שגם שם עולה "תופעת המספריים" הידועה. השוואת התפקיד למקביל שלו באקדמיה בארצות האיחוד האירופי ובארצות הברית העלתה כי הנושאים הזוכים לטיפול והמוגדרים כיעדים דומים מאוד לאלו שבאקדמיה בישראל אך אופן הטיפול, מבנה הגוף המטפל, תקצובם והחשיבות המיוחסת לנושא מצד הממסד באותם ארצות – כל אלו שונים. בחינת התפקיד בגופים האחרים בהם הוא קיים בישראל שנים קודם לכן העלתה בעיות דומות אולם למרות הדוחות והמחקרים שבחנו את התפקיד בגופים האחרים והפקת לקחים בעקבותיהם, יושמו הלקחים באקדמיה לגבי יועצותיה ולא נלמד מן הטעויות ומן הניסיון שליוו את הדרך הארוכה שעבר התפקיד בגופים האחרים.

לב ליבו של נייר העמדה הוא הפרק הרביעי, ובו ממצאים מן השטח המשקפים מגבלות וחסימים המונעים מן היועצות באקדמיה להגיע ליעדים ולעשייה בקרב כל הקהלים הזקוקים להתייחסותן. להלן עיקרי הממצאים:

**היעדר הגדרה מהותית לתפקיד.** אף על פי שגובשו דוחות ותוכניות בקשר לתפקיד, ולמרות תובנות של פורום היועצות לגביו, בפועל אין הגדרה מהותית מפורטת שמצד אחד מחייבת את כל היועצות וחלה על כל המוסדות ומנגד מבחינה בין מוסדות המחקר למכללות ושומרת על הגמישות ועל חופש הפעולה של כל יועצת בתחום מוסדה. במצב זה, כל יועצת צריכה "להמציא את הגלגל מחדש" ולפרש את מטלות התפקיד לפי הבנתה, וממילא לא כל המטרות מושגות.

**היעדר אחידות בזכויות הניתנות** לנשות הסגל ולסטודנטיות במוסדות השונים ולעיתים אף באותו המוסד בתקופות שונות.

**היעדר משאבי תקציב וזמן ראויים.** אלו נמצאו כגורם העיקרי לחסימים שזוהו בראיונות. הכוונה לתקציבים משמעותיים המשויכים ליועצות להובלת שינויים מערכתיים מבניים ולא כאלו המספיקים לארגון סדנאות וימי עיון. בנוסף הגמול על התפקיד סמלי ואינו הולם את השעות וההשקעה המרובה הנעשית בפועל; התפקיד לא זכה למעמד המקביל לתפקיד דיקן; לא הופחתה ליועצות משרת ההוראה; לא ניתנו להן משאבי כוח אדם לסייע למימוש הפעולות.

**היעדר הכשרה, כלים וסמכויות** אינו מאפשר ליועצות להוביל שינוי. כלים מוכחים וידועים כמקדמי שוויון אשר אומצו במדינות רבות ובגופים שונים כגון הצבת יעדים, מנגנון ייצוג הולם, גיוס פרואקטיבי אינם עומדים לרשותן ולסמכותן.

ממצאים נוספים שעלו המצריכים דיון היו **דרך הליך המינוי** כמשרת אמון החלה כיום; היעדר שקיפות לגבי **קריטריונים הנדרשים** לקבלת התפקיד; מינוי של נשים ללא **ידע קודם בנושא**; מינוי של אשת סגל שאולי לא רוצה בתפקיד; מינוי של נשים **לא אקטיביסטיות** (המאפיין את רוב המינויים ומעלה ביקורת קשה). התמונה המצטיירת היא של חשש ואפילו פחד למנות אקטיביסטית לתפקיד. המלצות למקבלי ההחלטות ברשויות השלטון:

- קביעת מסמך הנחיות מפורט ומחייב בקשר לתפקיד היועצות המחייב את כל המוסדות בעזרת נציגות פורום היועצות, ראשי המוסדות האקדמיים ומל"ג-ות"ת לרבות דיון בהליכי המינוי וההכשרה הראויים.
  - הקצאת תקציבים ומענקים משמעותיים שיועברו ו"יצבעו":
    - לידי המוסדות** המאמצים ומיישמים תכניות הטמעת מדיניות מגדרית ומציגים תוצאות.
    - לידי היועצות** ולסמכותן לשם הובלת שינויים מבניים מערכתיים. להגדלת מספר וערך המלגות לפוסט דוקטורט, להפחתת חובות אדמיניסטרטיביים והקלה בהוראה על נשות סגל בתקופת האחריות המשפחתית לילדים קטנים, לפרויקטים להטמעת מדיניות מגדרית, למימון השתתפות בכנסים, להקמת מעון יום בקמפוס וקייטנות בזמן החופשה ממוסדות החינוך.
  - מינוי יועצת בדימוס שעיסוקה העיקרי להכשיר את היועצות בכל המוסדות האקדמיים, לרכז ולאחד את היוזמות והפעולות העיקריות שיש לבצע בכל המוסדות, לעקוב אחר ההתקדמות ולפקח עליה.
  - אימוץ ואכיפת כלים ומנגנונים מקדמי שוויון: הצבת יעדי קליטת וקידום לחמש ולעשר השנים הקרובות ובצדס מנגנוני פיקוח, בקרה ותגמול; ייצוג הולם ביחס לנשים בוועדות, במוסדות המנהלים ובקרב ממלאי תפקידים; אימוץ ייצוג הולם בכל הליכי ועדות המינויים; מיסוד של מנגנון גיוס פרואקטיבי.
- המלצות למקבלי ההחלטות במוסדות האקדמיים:

- התגייסות נשיא/ה ורקטור/ית המוסד להובלת השינוי יחד עם היועצות והוועדות המגדריות שיוקמו.
- הקצאת משאבי תקציב וזמן לפעולת היועצות באמצעות הפחתת משרת ההוראה ומטלות אדמיניסטרטיביות, הקצאת תקן עוזרת ליועצת, הגדלת תגמול בגין תפקיד, וכן הרחבת סמכויותיה.

תת-ייצוג נשי בתחומים ובמגזרים שונים הוא נושא המוכר זה שנים והזוכה להתייחסות בארץ ובעולם. מחקרים ודוחות רבים סוקרים את המצב בתחום זה בין היתר בפוליטיקה, במשרות בכירות בשוק העבודה הציבורי והפרטי ובאקדמיה. בחלק מהארצות המפותחות חל שיפור משמעותי בייצוג בעקבות המודעות, ההכרה בבעיות והתייחסות אליהן, המביאות עימן יוזמות חדשות, הקמת גופי טיפול, נקיטת פעולות ורגולציה. בישראל, הנתונים המשקפים את המצב בתחומים ובמגזרים השונים מעידים כי אמנם חל שיפור, אך הפערים נותרו גבוהים, והדרך ליישום הוגנות מגדרית עוד ארוכה.

כחלק מהמדיניות לצמצום פערי הייצוג בישראל נוסד תפקיד של יועצות לענייני נשים ולהוגנות מגדרית. תפקיד זה אומץ בשמות שונים על ידי גופים אחדים, אם דרך יוזמה פרטית, אם בעקבות המלצות של ועדות, אם בהתאם להנחיות מחייבות ואם מכוח חוק. התפקיד קיים כיום בצה"ל, במשטרה, במשרדי הממשלה, ברשויות המקומיות ובמוסדות להשכלה גבוהה, ולו חשיבות רבה ופוטנציאל רב. הוא עשוי לשמש כלי משמעותי בדרך לצמצום פערי הייצוג המגדריים ולמיגורם מפת הייצוג במדינה.

נייר עמדה זה מתמקד בתפקיד היועצות באקדמיה ובפרט בזה של היועצות במוסדות המחקר בישראל. התפקיד יוסד כחלק מהשאיפה לשפר את הנתונים הנוגעים לתת-ייצוג נשי בסגל הבכיר, הקיים בישראל זה שנים רבות, אולם רק בשנים האחרונות הוא זוכה להתייחסות ולטיפול. באקדמיה הוא חדש יחסית, אינו זוכה להתייחסות מספקת, ואפילו אין הגדרה מפורטת שלו, כך שהוא טרם מימש את הפוטנציאל הגלום בו. מטרת עבודה זו היא לבחון ולהבין באופן ביקורתי את תפקיד היועצות על מכלול היבטיו כדי לסייע להופכו לתפקיד מפתח בהשגת שיפור בפערי הייצוג הנשי.

נייר העמדה סוקר ולומד לעומק את התפתחותו ההדרגתית של התפקיד, את הרקע לייסודו, מטרותיו, יעדיו, הליכי המינוי הקודמים לו, הקריטריונים לבחירת המועמדות, דרכי ההכשרה המלווים את היועצות וכן את הכלים, המשאבים, הסמכויות והתקציבים העומדים לרשותו. הוא בוחן את הפעולות והיוזמות שנוקטות היועצות, מציין כאלו שהן נמנעות מלנקוט, ומנסה להתחקות אחר החסמים הניצבים בפניהן. נוסף על כך הוא מתאר את המצב בשטח לעומת המצב הרצוי. הסוגיות הקונקרטיות שנייר עמדה זה מתכוון לענות עליהן יסייעו גם לגופים אחרים שבהם קיים התפקיד, כדוגמת המשטרה, צה"ל, רשויות מקומיות, משרדי ממשלה וגופים נוספים שהתפקיד מתעתד לקום בהם.

בחינת תפקיד היועצות נערכה באמצעות סקירה של מקורות בלתי פורמאליים – ראיונות אישיים מובנים למחצה עם נושאות בתפקיד בהווה ובעבר, כדי ללמוד על עשייתן ועל תפיסתן את התפקיד, להבין מניסיון ומנקודת מבטן כיצד הן מפרשות אותו, באילו חסמים הן נתקלות ומהם לדעתן הדרכים והאמצעים היכולים לשמש לשיפור המצב של תת-ייצוג. בצד הבדיקה של המקורות הבלתי פורמאליים נבחן התפקיד באמצעות סקירת מסמכים פורמאליים הנוגעים לתפקיד היועצות הן באקדמיה והן בגופים האחרים שהוא קיים בהם. מדובר בחקיקה, דוחות, מסמכי הנחיות, אתריהם ופרסומיהם של מוסדות אקדמיים בנושא בארץ ובחו"ל וכן מחקרים קודמים בנושא ברשויות המקומיות ובמשרדי הממשלה.

נייר העמדה מחולק לארבעה: בחלקו הראשון מתוארים שלבי ייסוד התפקיד כתפקיד מפתח באקדמיה. בתחילתו מובאים נתוני תת-הייצוג הנשי בסגל הבכיר במוסדות להשכלה גבוהה ואחר כך נסקרים הדוחות של הוועדות השונות שעסקו בנושא בסגל הבכיר ובמסגרתו בתפקיד היועצות. המטרה הייתה להבין את מטרת התפקיד באמצעות הדוחות, באמצעות בחינת ההצהרות שגובשו לגביו במסמכי המדיניות השונים שגיבשו היועצות וצוותיהן, וכן בעזרת דפי הבית של אתרי האינטרנט של המוסדות.

בחלק השני נערכו השוואות לתפקיד היועצות בכמה אוניברסיטאות במערב אירופה ובארצות הברית באמצעות סקירת אמנות ומסמכים רלוונטיים. אחרי הצגת נתוני תת-הייצוג בסגל האקדמי הבכיר במדינות האיחוד האירופי מובאות דוגמאות מבריטניה ומארצות הברית של תוכניות ויוזמות ממשלתיות ושל מוסדות אקדמיים לשיפור המצב.

בחלק השלישי הושווה תפקיד היועצות באקדמיה לזה של המקבילות לו בגופים אחרים בישראל: משרדי הממשלה, השלטון המקומי, צה"ל ומשטרת ישראל. מוצגים בו נתוני תת-הייצוג שפורסמו לגבי אותם הגופים, נסקרים דוחות ומחקרים שעסקו בהם ומובאת התייחסותן של מרואיינות מגופים אלה למצב הקיים. בחלק הרביעי, שהוא לב ליבו של נייר עמדה זה, מובאים הממצאים מן השטח שהתקבלו מראיונות אישיים עם יועצות בעבר ובהווה. ניסינו ללמוד מדבריהן אם הוגדרו להן מטרות התפקיד, מהן דרכי המינוי, הקריטריונים לבחירה, אם הממונות הן נשים בעלות ידע או ניסיון קודם או אקטיביסטיות חברתיות, מהי ההכשרה שהן עוברות, מהו היקף משרתן והגמול על התפקיד, אילו השלכות יש להיעדר הגדרת תפקיד מפורטת, אילו תקציבים ניתנים לתפקיד, מהם תחומי העשייה וקהלי היעד שהן בוחרות לפעולתן, הכלים והדרכים הנדרשים להן להשגת מטרות התפקיד, התייחסותן להצבת יעדים ורגולציה, אימוץ כלי הייצוג ההולם, גיוסים פרואקטיביים והוספת תקן של עוזרת ליועצת. לבסוף נשאלו היועצות על התובנות שהפיקו ממילוי התפקיד ועל עמדתן בנוגע לאותו תפקיד במכללות.

ממצאי נייר העמדה נועדו לסייע למקבלי ההחלטות ברשויות השלטון ובמוסדות להשכלה גבוהה לאמץ דרכים מושכלות לקידום התפקיד ולמימוש מלוא הפוטנציאל הגלום בו. המטרה היא לסייע ליועצות המכהנות בתפקיד להשיג שיפור משמעותי בשוויון המגדרי באקדמיה ולמגר את התופעה של תת-ייצוג נשי במוסדותיה.

## מתודולוגיה

תפקיד היועצות נבחן באמצעות שני סוגי מקורות, בלתי פורמאליים ופורמליים. במסגרת המקורות הבלתי פורמאליים נותחו ראיונות אישיים מובנים למחצה עם נושאות בתפקיד בהווה ובעבר. בשלב זה התמקדנו ביועצות שכיחנו בעבר או המכהנות כיום באוניברסיטאות בלבד. לא נכללו יועצות במכללות בגלל ההבדלים בין מאפייני המוסדות, אך התקווה היא שבעתיד ירואיינו גם הן לשם בחינת התפקיד במוסדות אלה. ראיונות העומק סייעו בין היתר להבין כיצד מפרשות ומבצעות היועצות את התפקיד, מהם הכלים והמשאבים העומדים לרשותן, אילו תובנות התגבשו אצלן בעקבות כהונתן, אילו קשיים וחסמים ניצבים בפניהן, ומהי עמדתן בנוגע למטרות וליעדים של התפקיד ולדרכי השגתם. מאחר שתפקיד היועצת הוא חדש יחסית, לא היו לנו די נשים למדגם מייצג. רואיינו שש יועצות. לשם שמירה על פרטיות, אין פירוט מזהה של שמותיהן ולא כל מידע אחר עליהן, ואף לא שם המוסד שהן מכהנות בו או שכיחנו בו בעבר. לשם אזכורן הן כונו באותיות, שאינן מעידות על שמן.

במסגרת המקורות הבלתי פורמאליים ולשם השוואה ולמידה מגופים אחרים רואיינו גם שלוש יועצות לקידום נשים מרשות מקומית, מצה"ל ומהמשטרה, שכיחנו בתפקיד בעת הריאיון. אמנם גופים אלה שונים לחלוטין ממוסדות אקדמיים, והם מתמודדים גם עם בעיות אחרות עקב מאפיינים ויעדים אחרים, אולם עצם הלמידה ממגוון ההתנסויות עשויה להרחיב את הבנתנו, שכן על כל הגופים חולשת אותה "מטרת על" – קידום השוויון המגדרי.

ריאיון אישי חצי מובנה נועד לאפשר לכל אחת מהמרואיינות להשמיע את המשמעות האישית והסובייקטיבית שלה, להתבטא בחופשיות על חוויותיה ודעותיה ולהביע כרצונה את פרשנותה ואת השקפת עולמה. הריאיון נחלק לשניים. בחלקו הראשון נעשתה היכרות עם המרואיינת על מנת ליצור אווירה שבה היא תרגיש בנוח לספר חוויות אישיות ולבטא את עמדתה בחופשיות ובאופן אותנטי. בחלקו השני נשאלה כל יועצת מגוון שאלות שנועדו לכוון ולקדם את הריאיון לנושא. החומר שנאסף מהראיונות תומלל בצורה מפורטת וקפדנית ככל האפשר ונתח ניתוח תמטי באמצעות מסגרת קידוד לפי נושאים ותמות, ואלה איתרו דפוסים כגון זהות או שונות. בשלב הראשון נותח כל ריאיון בנפרד, פותחו בו קטגוריות נפרדות, וחולצו כל ההיגדים הנוגעים לקטגוריה. בשלב השני אוגדו הקטגוריות לכלל מערכת קטגוריות כוללת ולכידה המתאימה לכל הראיונות, כך שלבסוף התקבל ניתוח רחב של נושאים השזורים ברוב סיפורי המרואיינות. הממצאים והתובנות שעלו מן הניתוח סוכמו לשם הצגתם.



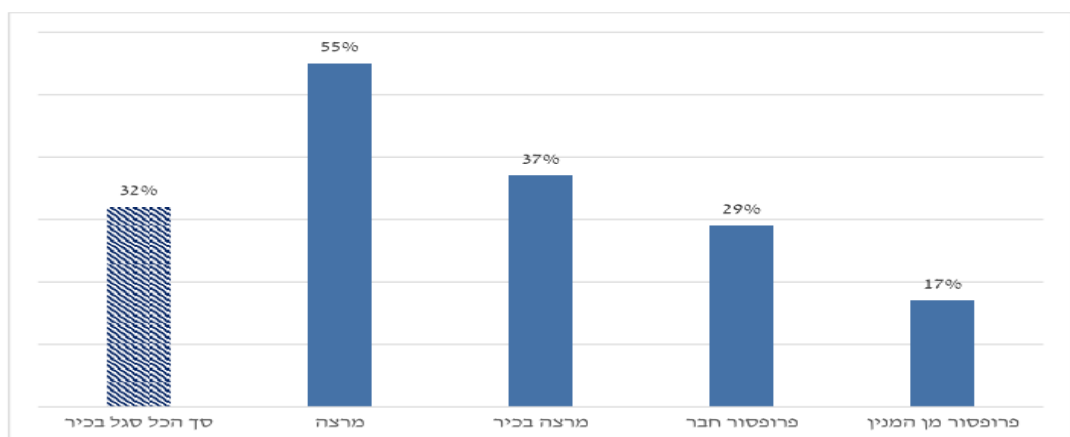
המקורות הפורמליים שנסקרו, העוסקים בתפקיד היועצות הן באקדמיה והן בגופים שבהם פועלות יועצות זה מכבר, כוללים חקיקה, דוחות, מסמכי הנחיות, אתרים ופרסומים של מוסדות אקדמיים בנושא בארץ ובחו"ל ומחקרים על תת-ייצוג ועל הייעוץ המגדרי בגופים האחרים.

## תפקיד היועצות לקידום נשים באקדמיה כתפקיד מפתח

### ייסוד

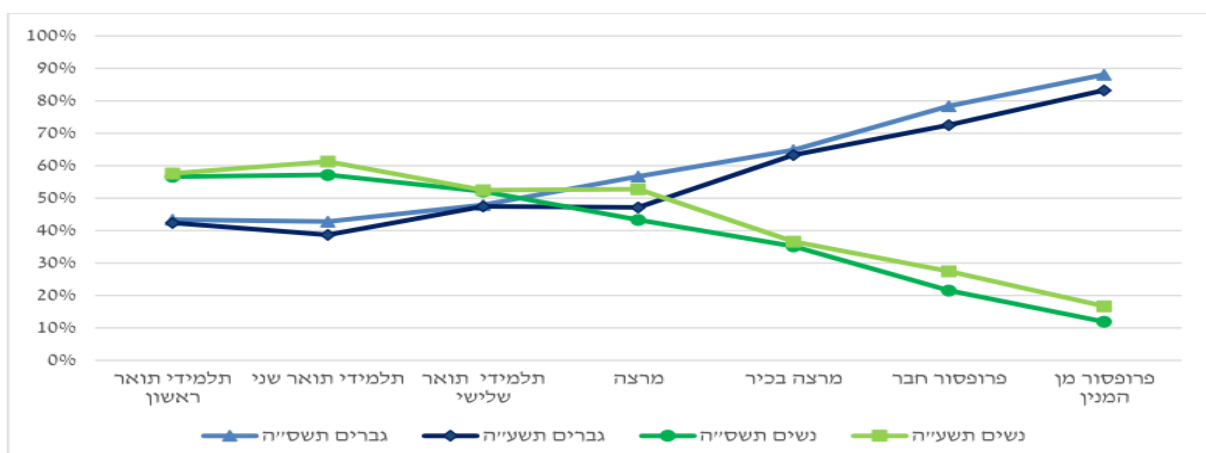
הנתונים הקשים בדבר תת-ייצוג נשי בסגל האקדמי במוסדות להשכלה גבוהה בישראל ידועים זה שנים (דוח ארנון, 2015; מזרחי סימון 2015; מזרחי, 2013; צמרת-קירצ'ר ואחרות 2017; שנהב, 1991; תורן, 2005). למרות זאת, הנושא זכה להתייחסות ולטיפול רק בשנים האחרונות, בין היתר גם באמצעות תפקודן של היועצות. נתונים עדכניים אמנם מצביעים על שיפור (לרר ואבגר, 2018), אך הפערים עדיין גדולים. בשנת תשע"ו (2015/16) 32% מחברי הסגל האקדמי היו נשים כפי שנלמד מתרשים 1, זו עלייה של 7% לעומת 25% נשים בסגל בשנת 2002/03 (תרשים 3). שיעורן יורד ככל שעולה דרגת חברי הסגל, עד שבדרגה הבכירה ביותר, פרופסור מן המניין, הן מהוות 17% בלבד (תרשים 2). הקליטה של חברות סגל בכירות חדשות בשנים 2010/11 עד 2013/14 עומדת על 34% מכלל חברי הסגל החדשים (שם, עמ' 3)

תרשים 1: שיעור הנשים מקרב חברי הסגל האקדמי הבכיר (משורות מלאות) באוניברסיטאות לפי דרגה, תשע"ו (2015/16)

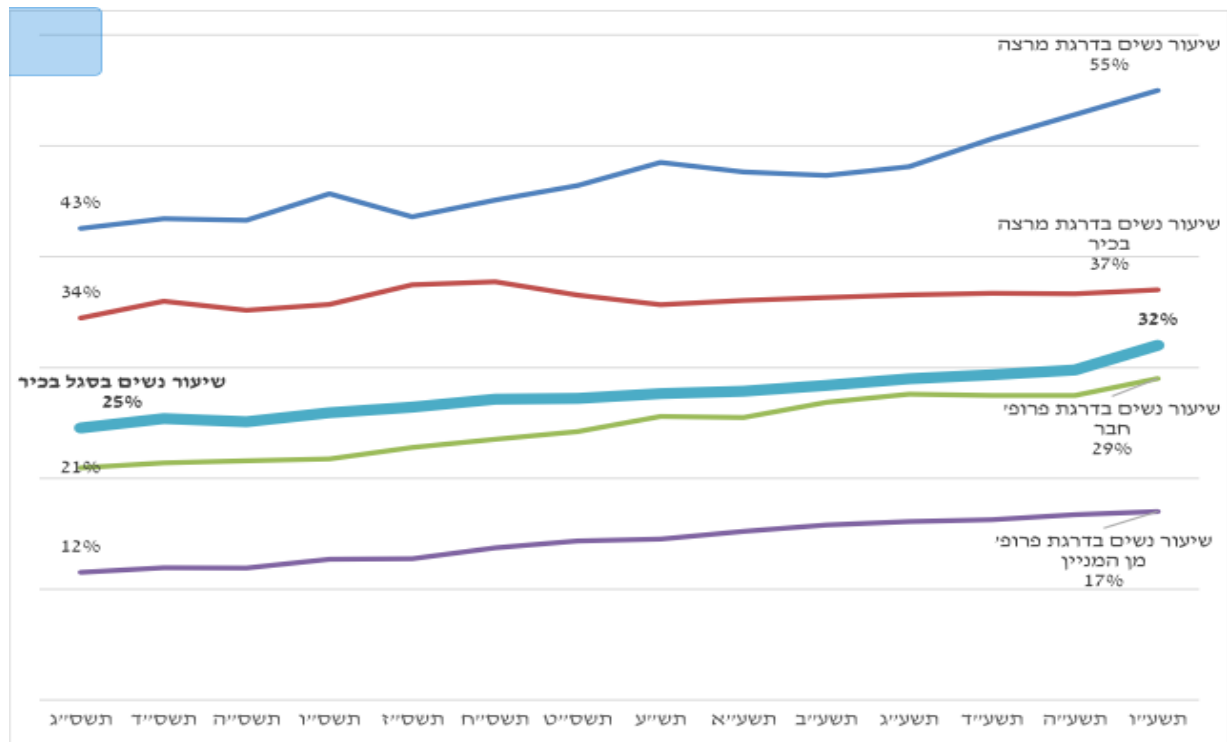


מקור: לרר ואבגר, 2018, עמ' 10

תרשים 2: "עקומת המספריים": שיעור הגברים ושיעור הנשים בשלבים שונים של המסלול האקדמי, תשס"ה 2004/5 תשע"ה 2014/15



מקור: לרר ואבגר, 2018, עמ' 15



מקור לרר ואברג, 2018, עמ' 11

בישראל, תפקיד היועצות חדש יחסית ונמצא בשלבי התפתחות וגיבוש. בפברואר 2011 מינתה הוועדה לתכנון ולתקצוב (להלן: ות"ת) הפועלת במסגרת המועצה להשכלה גבוהה (להלן: מל"ג) צוות בראשותה של פרופ' רבקה כרמי לבחינת מצבן של נשים בסגל האקדמי במוסדות להשכלה גבוהה. אחת ההמלצות האופרטיביות של הוועדה הייתה למסד את התפקיד (דוח כרמי, 2011). המלצה זו כללה בין היתר את כינונו והגדרתו, עיגונו במסמכים הרשמיים של המוסד והכרה בו כבתפקיד אקדמי ניהולי המזכה בגמול ובהפחתת משרת ההוראה. כמו כן כללה ההמלצה הכרה במעמדו כמקביל לתפקיד דיקן פקולטה או דיקן סטודנטים, והעמדת משאבי תקציב וכוח אדם לרשותו. הומלץ שהיועצת תהיה בדרגת פרופסור מן המניין, ושרק במקרים חריגים, כלומר במוסדות קטנים – בדרגת פרופסור חבר. ות"ת אימצה המלצות אלו, אך רק מעטות מהן יושמו.

בעקבות דוח כרמי הקימו בשנת 2013 מל"ג/ות"ת והמועצה הלאומית לקידום נשים במדע ובטכנולוגיה שליד משרד המדע והטכנולוגיה ועדה לקידום וייצוג נשים במוסדות להשכלה גבוהה, בראשותה של פרופ' רות ארנון. מטרתיה היו מעקב אחר ביצוע המלצות ועדת כרמי ומתן המלצות נוספות לשיפור המצב. בשנת 2015 פרסמה הוועדה דוח מקיף, שכלל שלושה סוגי המלצות: הכוונת נשים למחקר אקדמי; גיוס נשים לסגל האקדמי הבכיר; וקידום נשים בסגל האקדמי הבכיר (דוח ארנון, 2015). נספח מפורט שנכלל בדוח משקף את תמונת המצב הקיימת באקדמיה בנושא הייצוג המגדרי. במסקנותיו ובהמלצותיו הקונקרטיים הצליח הדוח להעלות למודעות הציבורית את חשיבות הסוגיה. בכל הנוגע לתפקיד היועצות הסתפק הדוח בהתייחסות קצרה וכללית בלבד לייסודו ולמטרותיו.

השוואה לנעשה בגופים אחרים בישראל מלמדת כי האקדמיה לא הזדרזה למנות יועצות. במשרדי הממשלה התחילו לדון במינוי ממונות לקידום נשים עוד בסוף שנות השבעים במסגרת המלצות ועדת נמיר (שטינברג, 2012, עמ' 17). ברשויות המקומיות בשנת 2000 בעקבות חקיקת חוק הרשויות המקומיות (יועצות לענייני מעמד האישה התש"ס-2000). החוק תוקן בשנת 2008, ואז שונה שמו ל"חוק הרשויות המקומיות

(יועצות לקידום מעמד האישה) התשס"ח-2008" (הכנסת, 2008). יצוין כי בחלק מן המוסדות האקדמיים נוסד התפקיד ביוזמת המוסד עצמו שנים אחדות לפני אימוץ ההמלצות של דוח כרמי לכינונו. ניתן ללמוד כי הממליצים על מינוי יועצות ייחסו חשיבות רבה לתפקיד זה. עדות לכך היא הן דרגת הנשים הנבחרות לכהן בו, לרוב פרופסור מן המניין, והן ההצהרות וההתייחסויות לגביו, כדוגמת ההצהרה שלהלן מדוח ארנון (2015, עמ' 21):

בהמשך להמלצת צוות כרמי למיסוד תפקיד היועצת לנשיא לנושא קידום וייצוג נשים במוסדות להשכלה גבוהה, הוועדה תופסת **תפקיד זה כתפקיד מפתח** אשר עליו מתבססות רבות מההמלצות וביכולתו לגרום לשינוי מהותי. על מנת להגשים את הפוטנציאל של התפקיד הוועדה סבורה כי יש לתמוך בצורה מקיפה יותר בנשים הממלאות אותו וממליצה על הצעדים הבאים. (כל ההדגשות בכל הציטוטים הן שלי. ע"ס). נראה כי התפיסה שמדובר ב"תפקיד מפתח" שביכולתו לגרום לשינוי מהותי בקידום השוויון המגדרי באקדמיה משקפת את התקווה שתולים באפשרויות הרבות הגלומות בו.

### מטרת התפקיד

על מטרת התפקיד ותפיסתו על ידי היועצות כתפקיד מפתח בהובלת קידום השוויון המגדרי ניתן ללמוד גם מההצהרות השונות העולות ממסמכי המדיניות שגיבשו לגביו היועצות וצוותיהן, וגם מן ההצהרות שבדפי אתרי האינטרנט שהקימו היועצות במוסדות. לדוגמה, במסגרת פרק החזון בתוכנית החומש ליישום הוגנות מגדרית של אוניברסיטת תל אביב נכתב:

אנו חותרים לכך שבתוך חמש שנים אוניברסיטת תל אביב תהא **המובילה מבין אוניברסיטאות המחקר בישראל בנושא הוגנות מגדרית**: תמשוך אליה את מיטב הפוטנציאל האנושי האקדמי, **תספק הזדמנויות שוות לנשים בקבלה ובקידום** (ארהרד, 2015, עמ' 5).

בפרק היעדים שבמסמך זה הובעה השאיפה לעלייה בשיעור הנשים בסגל האקדמי הן מבחינת הגיוס והן בשלבי הקידום (מ-29% ל-35% בחמש שנים) תוך שמירה על סטנדרטים של מצוינות אקדמית (שם, עמ' 10). יעד נוסף הוא להגיע לכך ששיעור הנשים המגויסות בקרב הסגל האקדמי הבכיר בהנדסה ובמדעים המדויקים יהיה פרופורציונלי לשיעורן של אלו המסיימות דוקטורט בתחום.

במסמך המדיניות של אוניברסיטת חיפה נכתב: "מטרת מסמך זה הוא להבנות בסיס לתוכנית רב-שנתית **במטרה להטמיע תרבות של הוגנות מגדרית**" (סומך, 2017, עמ' 1). בפרק הדין במפורט ביעדים לחמש השנים הקרובות שבמסמך זה הובעה ציפייה לראות במרוצת זמן זו עלייה של 20% בקרב נשות הסגל הבכיר יחסית למספרן ביום עריכת המסמך, תוך דגש על חוגים שניכר בהם חוסר שוויון קיצוני, וכן עלייה בייצוג הנשים בתפקידי מפתח באוניברסיטה לשיעור שיתאים לאחוז שלהן בדרגות הרלוונטיות.

בהצהרה של האוניברסיטה העברית בירושלים בדבר שוויון מגדרי באקדמיה<sup>1</sup> נכתב:

האוניברסיטה העברית **תפעל להשגת שוויון מגדרי בכל מדרג ההוראה והמחקר וזאת מתוך מחויבות למצוינות האקדמית. לשם כך, האוניברסיטה תנקוט בשורה של אמצעים, ובכללם השקעת משאבים, היערכות מחודשת ושינוי חשיבה בתחומים שונים ומגוונים.**

בדף הבית של אתר המשרד לקידום נשים באקדמיה באוניברסיטת בן גוריון<sup>2</sup> כתבה הנשיאה כרמי:

... ולכן, יש חשיבות רבה מאוד לפעילות של פורום נשים באוניברסיטה. התפקיד הפורמלי של עוזר נשיא לענייני נשים יכול ללוש צורה ומשמעות מגוונת בהתאם למוסד ולמי שעומדים בראשו. פורום נשים צריך להוות קבוצת ייחוס, תמיכה אבל גם גוף מייצג צרכים ואינטרסים שיש לקדם על מנת לקצר את הדרך לשוויון ושוויוניות מלאים. באוניברסיטת בן-גוריון בנגב נוצר מצב אופטימלי בו פורום הנשים מובל ומונהג ע"י עוזרת הנשיאה לקידום מעמד האישה באקדמיה. בכך אכן, מתקיימים בפורום כל המרכיבים שאמורים להבטיח לו פעילות פורה אבל גם הישגים.

<sup>1</sup> <https://womeninacademy.huji.ac.il/declaration>

<sup>2</sup> <http://in.bgu.ac.il/women-forum/Pages/president.aspx>

דוגמאות אלו של ניסוחי היועצות וצוותיהן מהאוניברסיטאות בשנים האחרונות מלמדות, כי גם לתפיסתן מדובר בתפקיד מפתח וכלי חשוב וחיוני שמטרתו להביא שינוי מהותי ולשפר את השוויון המגדרי במוסד. יצוין כי מסמכי המדיניות והתוכניות שהוזכרו כוללים פירוט מקיף וענייני של המלצות חשובות ודרכי פעולה שעל המוסד לנקוט ביחס לקבוצות השונות שיש לפעול לקידומן. המלצות אלו הן בסיס חיוני וחלק בלתי נפרד מן ההמלצות של נייר עמדה זה לכן מתבקש לשלבן, לאחדן ולאמץ למסמך כולל ומגובש החל על כל המוסדות.

### **השוואה לתפקיד באוניברסיטאות במערב אירופה ובארצות הברית**

תת-ייצוג נשי בסגל האקדמי הבכיר אינו נחלתה של האקדמיה בישראל בלבד. אמנם מדוח SHE FIGURES של הנציבות האירופית לשנת 2018<sup>3</sup> המציג את נתוני הייצוג המגדרי בסגל האקדמי הבכיר לשנים 2013-2016 מצטייר מצב טוב יותר, אולם, גם ממנו עולה אותה "תופעת המספריים" הידועה, שלפיה ככל שעולים בדרגה בסגל האקדמי, כך יורד שיעור הנשים בו. בעוד ממוצע הנשים בדרגה הנמוכה ביותר בסגל האקדמי במדינות הנכללות בדוח לשנת 2016, עומד על 46%, הרי ככל שמתקדמים עד לדרגה הבכירה ביותר הוא יורד ל-24%. יצוין כי לראשונה גם ישראל נכללת בדוח זה.

לנוכח נתונים אלו אפשר להבין מדוע משמשות יועצות לקידום נשים על מגוון צורותיו ושמותיו של תפקיד זה גם באקדמיה בארצות אחרות. לעיתים מוגדר התפקיד כנועד בעיקר לקידום נשים, לרוב באמצעות הקמת ועדה לשם כך או כחלק ממועצה ייעודית לנושא, ולעיתים הוא חלק ממטלות האחראי לגיוון – גוף שעליו לטפל במגוון הקבוצות הקיימות במוסד, כגון נשים, מייעוטים ושחורים. סקירה קצרה של כמה אתרי אינטרנט של המוסדות האקדמיים והגופים הקשורים אליהם במערב אירופה ובארצות הברית מגלה, כי הנושאים הזוכים לטיפול והמוגדרים כיעדים וכמטרות דומים מאוד לאלו שבאקדמיה בישראל, אולם אופן הטיפול, מבנה הגוף המטפל בהם, תקצובם והחשיבות המיוחסת לנושא מצד הממסד – כל אלה שונים. והרי כמה דוגמאות.

בבריטניה הוקם בשנת 2005 הגוף Athena SWAN charter<sup>4</sup> במטרה לעודד ולגייס מוסדות אקדמיים לקדם שוויון וגיוון באופן כללי ושוויון מגדרי בפרט ולהכיר במחויבותם לקדם קריירה של נשים. בתחילת הדרך פנתה התוכנית רק לתחומי ה-STEM (science, technology, engineering and mathematics) ואפשרה למוסדות האקדמיים להגיש מועמדות לקבלת פרס כספי משמעותי המכיר במחויבותם לקידום השוויון והגיוון. החל מ-2015 הורחבה האמנה לתחומי מדעי הרוח ומדעי החברה, עסקים, משפטים ואמנויות. השותפים לאמנה מתחייבים לאמץ במדיניותם, בתהליכי הפעולה שלהם ובתוכניות הפעולה את עשרת עקרונות המפתח<sup>5</sup> המתמקדים בקידום ותמיכה בשוויון מגדרי לנשים. להלן מוצג תוכן המסמך המקורי:

1. We acknowledge that academia cannot reach its full potential unless it can benefit from the talents of all. 2. We commit to advancing gender equality in academia, in particular, addressing the loss of women across the career pipeline and the absence of women from senior academic, professional and support roles. 3. We commit to addressing unequal gender representation across academic disciplines and professional and support functions. In this we recognise disciplinary differences including: the relative underrepresentation of women in senior roles in arts, humanities, social sciences, business and law (AHSSBL) the particularly high loss rate of women in science, technology, engineering, mathematics and medicine (STEMM) 4. We commit to tackling the gender pay gap. 5. We commit to removing the obstacles faced by women, in particular, at major points of career development and progression including the transition from

<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9540ffa1-4478-11e9-a8ed-01aa75ed71a1/language-en><sup>3</sup>

<http://www.ucl.ac.uk/hr/equalities/gender/SWAN%20toolkit.pdf><sup>4</sup>

[/https://www.ecu.ac.uk/equality-charters/athena-swan/about-athena-swan](https://www.ecu.ac.uk/equality-charters/athena-swan/about-athena-swan)<sup>5</sup>

PhD into a sustainable academic career. **6.** We commit to addressing the negative consequences of using short-term contracts for the retention and progression of staff in academia, particularly women. **7.** We commit to tackling the discriminatory treatment often experienced by trans people. **8.** We acknowledge that advancing gender equality demands commitment and action from all levels of the organisation and in particular active leadership from those in senior roles. **9.** We commit to making and mainstreaming sustainable structural and cultural changes to advance gender equality, recognising that initiatives and actions that support individuals alone will not sufficiently advance equality. **10.** All individuals have identities shaped by several different factors. We commit to considering the intersection of gender and other factors wherever possible. תוכניות אלה ממוקדות בהשגת תוצאות בשטח והן בגדר זרזים לעידוד מוסדות להשכלה גבוהה ומכוני מחקר לשינוי.

בשנת 2018 נוסד בבריטניה Advance HE<sup>6</sup> – מיזוג של יחידת אתגר השוויון בהשכלה הגבוהה וקרן המנהיגות להשכלה גבוהה. גוף זה נועד להתמודד עם אתגרים ללא צורך בהתערבות ממשלתית ואמור לתמוך באוניברסיטאות לקידום אסטרטגיה מוסדית לטובת התלמידים, הצוות והחברה באמצעות מתן ידע, משאבים, מומחים, מבחני מדידה וגישה שיתופית.

אוניברסיטת קורנל שבארצות הברית יכולה לשמש דוגמה נוספת להתייחסות השונה לקידום הייצוג המגדרי. היא אחת מבין 160 המוסדות להשכלה גבוהה בארצות הברית שזכו למענק מקרן המדע הלאומית NSF במסגרת התוכנית ADVANCE, שתפורט בהמשך. האוניברסיטה הקימה גוף המכונה מועצת האוניברסיטה לגיוון,<sup>7</sup> והוא פועל בשיתוף עם מועצות לקידום גיוון הקיימות בכל הפקולטות. גוף זה אינו עוסק בלעדית בנשים אלא במגוון קהלים, קבוצות ומיעוטים, לרבות נשים. במנהיגות המרכיבה את מועצת הגיוון יש שלושה נציגים של שלושת הסקטורים של האוניברסיטה: סגל (באמצעות סגן הנשיא לעניינים אקדמיים), עובדים/צוות (באמצעות סגן נשיא לכוח עבודה) וסטודנטים (באמצעות דיקן הסטודנטים). שלושתם מכונים "יועצים נשיאותיים לגיוון והוגנות". הם נפגשים באופן קבוע עם המנהיגות המוסדית. עליהם לספק הנחיות והמלצות אסטרטגיות, ליעץ לנשיא על יעדים מוסדיים ועל פעילויות ודרכים להרחבת הגיוון, ליצור תחושה של קהילה לקבוצות השונות באוניברסיטה ועוד.

יישום היוזמות והתוכניות מתבצע בקורנל בפקולטות וביחידות השונות שלכל אחת מהם גוף המטפל בנושא הגיוון, המדווח למנהיגות המרכזית לענייני גיוון ומשתף פעולה עמה. בשנת 2000 הצהירה האוניברסיטה על חזון של "דלתות, לבבות ומוחות פתוחים" במסגרת תוכנית עבודה להשגת גיוון ויעדים חדשים. על פיה, על כל יחידות האוניברסיטה ליזום ולקדם שלוש יוזמות לגיוון מדי שנה, בעידוד ובתמיכה של מועצת הגיוון בדמות מענקים. מלבד שלוש היוזמות השנתיות החדשות מציעה המועצה מלגות להרחבת היוזמות הקיימות המצליחות של בתי הספר ולעידוד יוזמות חדשות ושיתופי פעולה.

הקבוצות שהוגדרו על ידי האוניברסיטה שעליהן חלות היוזמות הן: סטודנטים, בוגרים, פוסט-דוקטורנטים, סגל אנשי אקדמיה, צוות, הקהילה סביב הקמפוס, וקהילות קורנל מחוץ לאוניברסיטה ובהן הורים, בוגרים, חברים ותורמים. דוגמה לפעילות בתוך בתי הספר שבקורנל בהקשר המגדרי ניתן לראות בבית הספר לרפואה וטרינרית. בשנת 2005 הוקמה בו ועדה לבדיקת מעמדן של נשות הסגל<sup>8</sup> בהמלצת הוועד הכללי. תפקידה לבחון נושאים בעלי חשיבות לנשות הפקולטה, ליעץ לגורמים שונים בנוגע למסלולי פעולה ולהציע יוזמות המעודדות פיתוח קריירה של סגל הנשים. כמה מהישגיה היו: הבטחת נגישות והתאמה של חדרי הנקה נוחים ברחבי המכללה, כולל שיפוץ חדרי קיימים, ייזום תוכנית הדרכה לנשים מן הקבוצות שהוגדרו,

<sup>6</sup> <https://www.advance-he.ac.uk/about-us>

<sup>7</sup> <http://diversity.cornell.edu/about-us/diversity-council-resources>

<sup>8</sup> <https://www2.vet.cornell.edu/about-us/diversity-inclusion/communities-resources/committee-status-faculty-women>

מנטורנג, ארגון סמינרים וסדנאות להדרכה אישית, אינטראקציות אפקטיביות במקום העבודה, הימנעות מהטיה מגדרית, הזמנת נשות סגל בכירות ודיקניות להרצות ולשמש role model, ארגון אירועים בנושאי קריירה מוקדמת לנשות הסגל החדשות, ארגון קבלות פנים לנשות הסגל האקדמי לכבוד פרסומיהן, הקמת אתר אינטרנט, אפיון הנשים בבית הספר לרבות איסוף נתונים לאורך זמן על מספר המשרות השונות של נשים בפקולטות, מידע על אקלים בית הספר, על התגובות ליישום תוכנית החונכות ועוד.

בשנים 2001-2018 העניקה NSF מימון ומענקים בסך 270 מיליון דולר ליותר מ-160 מוסדות להשכלה גבוהה לשם אימוץ אסטרטגיות לקידום השוויון המגדרי במוסדות, בעיקר בסגל ההוראה האקדמי בדרגות הבכירות ובמשרות הניהוליות האקדמיות בתחומי המדעים במסגרת התוכנית ADVANCE.<sup>9</sup> המימון מוענק למוסדות המקדמים תוכניות רב-שנתיות לקידום הוגנות מגדרית. 70 מענקים הוענקו למוסדות שקידמו וביצעו שינוי מוסדי מערכתי בנושא, 37 מענקים למוסדות שקידמו מחקר ואספו נתונים על הפערים המגדריים, ו-81 מענקים לתוכניות, יוזמות ושיתופי פעולה בין מוסדות בקשר עם קידום השוויון המגדרי.

דוגמה נוספת מארצות הברית היא הוועדה לקידום מעמד האישה בבית הספר לבריאות הציבור של אוניברסיטת הארוורד.<sup>10</sup> זו חרתה על דגלה את משימת קידום הקריירה של הנשים בבית הספר באמצעות טיפול בנושאים כגון גיוסן וקידומן, מתן קביעות, סביבת עבודה מקצועית חיובית, טיפול בבעיות הקשורות להורות. משימות נוספות הן להיות בקשר עם מועצת הפקולטה ועם קבוצות אחרות בעלות עניין וכן לשמש ככוח מייצע ולהמליץ בפני הדיקנים על שינויים. יצוין שנוסף על ועדות מסוג זה קיים באוניברסיטת הארוורד משרד הנקרא Harvard's Office of Work Life,<sup>11</sup> שנועד לסייע לא רק לנשים אלא לכל הסגל ולפוסט-דוקטורנטים ולבני זוגם. כך למשל תומך הגוף הזה בטיפול בילדי העובדים והסגל ובגמלאי המוסד. בין השאר, באמצעות ספקי שירותים או שותפים הוא תומך בהפעלת שישה מעונות לילדים בקמפוסים, מארגן מחנות נפש לילדי בתי הספר ומממן בהיקף של יותר משלושה מיליון דולר מלגות לטיפול בילדים.

## השוואה לתפקיד בגופים אחרים בישראל

### הממונה על קידום מעמד האישה במשרדי הממשלה

ממצאי דוח מבקר המדינה (2014) שבדקו את ייצוג הנשים בדרגי הניהול הבכירים ובתפקידים בכירים בשירות הציבורי בשנת 2012 הציגו נתונים קשים. לפיהם, אף על פי ששיעור הנשים בכלל בשירות הציבורי היה 64%, הרי שיעורן בדרג הבכיר ביותר עומד על 34%-32%, ובניכוי העובדים בדירוג המשפטיים, שיעורן בדרגים הבכירים עומד על 13%-11% בלבד. דוח נציבות שירות המדינה המאוחר קצת יותר (נש"ם, 2015) אמנם מעיד על מגמת שיפור – שיעור הנשים בדרגים הבכירים א+ב בשירות המדינה על פיו הוא 40%, ו-26% ללא הדרג המשפטי, אך השיעור הנמוך התמידי – זה עשרות שנים – של נשים בדרגים אלה מסביר את הצורך שהיה ונותר במינוי ממונה על מעמד האישה בכל משרד ממשלתי הממשלה ובכל יחידות הסמך. התחומים העיקריים שהממונות מופקדות עליהם הם הבטחת ייצוגן ההולם של נשים בשירות המדינה וקידומו ויישומו של החוק למניעת הטרדה מינית (הכנסת, 1998).

תפקיד הממונה נולד מתוך הבנה כי יש סוגיות ייחודיות הנוגעות לשילובן של נשים בשירות המדינה. בשנת 1975 הוקמה ועדה לבדיקת מעמד האישה בראשותה של ח"כ אורה נמיר (להלן: ועדת נמיר). אחת מהמלצות הדוח שהגישה הייתה, כי "בכל משרד ממשלתי ובכל רשות מקומית תמונה אישה שתפקידה לטפל בבעיותיהן המיוחדות של הנשים באותו משרד או רשות" (דוח נמיר 1978, עמ' 115-116. ההדגשה שלי. ע"ס). אחר כך מונו ועדת קופרסקי לרפורמה במנהל הציבורי (ב-1986) וועדת רות בן ישראל לשילובן וקידומן של

<sup>9</sup> <https://www.nsf.gov/ehr/Materials/ADVANCEBrochure.pdf>

<https://www.nsf.gov/crssprgm/advance/index.jsp>

<sup>10</sup> <https://www.hsph.harvard.edu/women-in-public-health/cawf/>

<sup>11</sup> <https://hr.harvard.edu/office-worklife>



נשים בשירות הציבורי (ב-1993). בשנת 1995, עם קבלת התיקון לחוק שירות המדינה (מינויים) התשי"ט-1959, שעניינו ייצוג הולם לנשים, החל תהליך של מיסוד תפקיד הממונה, עיגונו בתקשי"ר והכפפת הממונות מבחינה מקצועית לאגף לקידום ושילוב נשים בנציבות שירות המדינה.<sup>12</sup> בפרק 03.27 לתקשי"ר ובהודעת נציבות שירות המדינה נ"ז/32 19.6.97 באים לידי ביטוי כמה הסדרים בנוגע לממונות. לעניין הליך המינוי נקבע, כי האחראי במשרד יפרסם את התפקיד בדרך שתגיע לידיעת כל העובדות ויעודד אותן להציע את מועמדותן. הנהלת המשרד, בעצה אחת עם נציבות שירות המדינה, תבחר בממונה. האחראי במשרד רשאי להקים ועדת בחירה בהרכב פנימי לאחר התייעצות עם נציבות שירות המדינה. לעניין התנאים, הדרגה והכפפות נקבע כי תפקיד זה הוא נוסף על התפקיד הראשי שממלאת האישה ואינו עיסוקה הראשי והיחיד. תנאי לקבלתו הוא העסקה במשרד לפחות שלוש שנים קודם לכן בדרגה שאינה נמוכה מדרגה 19 בדירוג המנהלי. המינוי הוא לשנתיים וניתן להארכה בשנתיים בכל פעם. בזמן הכהונה בתפקיד מקבלת הנושאת בו באופן זמני דרגה נוספת מעל הנוכחית, בתנאי שתשתתף בקורס להסמכה מטעם נציבות שירות המדינה, בהתייעצות עם יועצת ראש הממשלה למעמד האישה. נקבע כי הממונה כפופה למנהל הכללי או למנהל יחידת הסמך בכל הנוגע לתפקידה זה, אך האחראיות המקצועית להפעלתה מוטלת על הממונה על קידום ושילוב נשים בנציבות שירות המדינה. כמו כן, פורטו הפעולות שעל הממונות לנקוט: פעולות למניעת אפליה, סיוע לעובדות הנתקלות בבעיות מיוחדות עקב היותן נשים, הפצת החוקים, התקנות, ההוראות והנהלים הנוגעים למעמדן וזכויותיהן בין עובדי המשרד, הבטחת הסדרים למתן הזדמנות שווה לכל עובדת, תיאום הדרכות ואירועים בנושא מעמד האישה, הכנת דוחות נתונים על קידום ושילוב נשים בנציבות אחת לשישה חודשים. עם כניסתו לתוקף של החוק למניעת הטרדה מינית אחראיות הממונות גם לנושא זה.

המיסוד אמנם שיפר את תפקוד הממונות אך נשמעה ביקורת על כך שהוא אינו כולל הגדרה מהותית של התפקיד, לא תחומי אחריות ולא סמכויות וכלים האמורים לעמוד לרשות הממונות לצורך ביצועו (שטינברג, 2012).

גם ממצאי דוח מבקר המדינה (2014) הציגו ביקורת קשה כלפי נציבות שירות המדינה על היעדר קביעת מדיניות פנים משרדית ונהלים מחייבים בנוגע לקידום וייצוג של נשים במשרדי הממשלה. לפיהם, הכלי היחיד לבקרה הוא דוח פעילות שנתית שמגישה הנציבות לוועדת החוקה חוק ומשפט של הכנסת ולממשלה לשם הצגת תמונת הייצוג של נשים בתפקידים בכירים במשרדים וביחידות הסמך. כמו כן קבע הדוח, כי הנציבות לא פירטה את תפקידי הממונה, את סמכויותיה ואת הכלים שיעמדו לרשותה לשם ביצוע תפקידה ולא את הפעולות שעליה לנקוט לקידומן של נשים בתפקידי ניהול.

בעקבות הביקורת הכתובה והמציאות בשטח ואחרי שהממשלה אישרה ב-2013 את הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה,<sup>13</sup> מונתה ועדה בין-משרדית לבחינת מעמדן, קידומן, תנאי עבודתן ושכרן של נשים בראשותה של דלית שטאובר, והמלצותיה אושרו במלואן על ידי הממשלה (דוח שטאובר, 2014). סעיף 7 להמלצות קובע, כי לשם יישום מדיניות השוויון המגדרי יוגדר תפקיד הממונות על קידום ושילוב נשים, תחומי אחריותן, סמכויותיהן והכלים העומדים לרשותן. במסגרת הגדרת התפקיד ייכללו בין היתר שני מרכיבים – האחד, סיוע למנכ"ל לשם קידום ושילוב נשים בין היתר באמצעות מיפוי חסמים, שותפות בתכנון כוח אדם, איתור עובדות מתאימות למכרזים ולעתודות ניהוליות; והשני, ארגון קורסים וסדנאות לעובדי המשרד בנושאים רלוונטיים, כפי שפורטו בדוח.

<sup>12</sup> יחידת האגף לשוויון מגדרי מופקדת על גיבוש עבודת המטה ועל תוכנית העבודה הנוגעת לקידום נשים בשירות המדינה, מנחה, מדריכה ומפעילה את הממונות על מעמד האישה כחלק מיישום החוק; מטפלת בתלונות נשים על קיפוח, אפליה והטרדה מינית; אחראית ליישום החוק למניעת הטרדה מינית ולהדרכת האחראיות במשרדים; מתכננת ומפתחת הדרכה והסברה בנושאי שוויון הזדמנויות ומעמד האישה; אוספת נתונים ומידע ואחראית לפרסומם; מטפלת בכל הסוגיות הנוגעות למעמד האישה בשירות; מסייעת ומקדמת עבודת חקיקה רלוונטית; מקיימת קשרי עבודה עם גופים, ארגונים ואקדמיה; אחראית לפרסומים ולמחקרים בנושאים של שוויון הזדמנויות ומעמד האישה. מתוך אתר האגף: [https://www.gov.il/he/departments/units/woman\\_unit](https://www.gov.il/he/departments/units/woman_unit)

<sup>13</sup> [https://www.gov.il/he/Departments/policies/2013\\_des481](https://www.gov.il/he/Departments/policies/2013_des481)

דוח שטאובר והרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה הציבו בקדמת הבמה את נושא קידום הנשים והשוויון המגדרי בשירות המדינה וקבעו יעד של 50% נשים בתפקידים הבכירים בו. בעקבותיהם פיתח האגף לשוויון מגדרי הנחיות לתכנון אסטרטגי לכלל המשרדים, ולנוכח השונות ביניהם הנחה את כל המשרדים ויחידות הסמך לגבש הערכת מצב מגדרית לצורך זיהוי החסמים הייחודיים להם ולבנות תוכנית פעולה אפקטיבית להסרתם. ההנחיה הייתה לתת כלים אפקטיביים להנהלת המשרד באמצעות ועדה מגדרית בראשות סמנכ"ל המשרד ובשיתוף הממונה על שוויון מגדרי במשרד לצורך המשך קידום העשייה בנושא ויישום דוח שטאובר. להקמת הוועדה ולמועד סיום עבודתה הוקצו זמנים מוגדרים. ניתנו הנחיות מפורטות למשימותיה, בין היתר בניית בסיס נתונים משרדי, תיאור המציאות הקיימת, קביעת דרכי פעולה להסרת החסמים, קביעת יעדים דיפרנציאליים לשנים 2017-2019 וגיבוש התוצרים בדוח. כמו כן נקבעה סנקציה על אי עמידה בדרישות – אי אישור קליטת עובדים חדשים לאותו המשרד.

עם השנים הורחבה ועוצבה ההגדרה גם על ידי האגף לקידום ושילוב נשים בנציבות שירות המדינה, כך שכיום יש קווים מנחים מפורטים לפעילות של כל הממונות נוסף על תפקידן במשרד הקובעים בין היתר שעל הממונות ליעץ למנכ"ל/ית המשרד בתחום, להיות מעורבות בוועדות בנושאי כוח אדם, מכרזים, שכר, שינויי תקינה, לסיים קורס הסמכה, להגיש דוח שנתי, להשתתף בכנסים ובימי עיון, לקחת חלק בתכנון כוח אדם במשרד, לאתר באופן אקטיבי נשים ולעודדן להגיש מועמדות, לארגן קורסים וסדנאות לעובדות המשרד בנושאים כגון הכנה למכרזים וניהול קריירה, לארגן קורסים וסדנאות לעובדים בנושאי מגדר, להדריך את העובדים בנושא החוק למניעת הטרדה מינית, לתפקד כאחראיות מכוח החוק למניעת הטרדה מינית, לרכז ולהגיש נתוני המשרד כהכנה לתחרות "אות המעסיק המתקדם".

נראה כי העיגון וההסדרה המפורטת של תפקיד הממונות היו הכרחיים לשיפור תפקודן ולקידום המטרות. הפעולות שצוינו לעיל שננקטו בשנים האחרונות מעידות כי לאחר תקופה ארוכה שבה ביצעה נציבות שירות המדינה פעולות מועטות, סמליות טכניות וקיימה את החלטות הממשלה רק כדי לצאת ידי חובה (דוח מבקר המדינה, 2014), חל שינוי מהותי בתפיסה. שינוי זה מתבטא בין היתר בדבריה של שטאובר, שכדי להשיג תוצאות נראות לעין יש להתמודד עם החסמים הרבים ולפעול באופן יזום להסרתם עד להשגת המציאות הרצויה – ייצוג השוויוני של נשים בכל הדרגות ובכל התפקידים. היעד שיעמיד את שיעור העסקת הנשים בדרגות הבכירות על 50% (דוח שטאובר, 2014).

### **היועצת ברשויות המקומית**

תת-ייצוג נשי מאפיין גם את רשויות השלטון המקומי. מדובר בשיעור נמוך של נשים המכהנות כראש רשות מקומית וכחברות במועצת העיר או היישוב, וכן במשרות ובתפקידים בכירים ברשות. נתונים על כך פורסמו בדוח המתמקד במעורבות נשים בפוליטיקה המוניציפלית בישראל. מוצגים בו נתונים רלוונטיים על נשים שהתמודדו ושנבחרו בבחירות לרשויות המקומיות שהתקיימו בשנת 2013 וכן מבט משווה על שיעור הייצוג של נשים במועצות מוניציפליות במדינות שונות (בניטה ומזרחי-סימון, 2018). אמנם, בבחירות המקומיות בשנת 2018 חל שיפור קל בקרב הנשים המתמודדות ושיפור ניכר בקרב אלו שנבחרו. בעקבות בחירות 2018 מכהנות 14 נשים בראש רשות כלשהי המהוות 6% מכלל ראשי הרשויות, לעומת 6 נשים קודם לכן ו-436 נשים נבחרו לכהן כחברות במועצת הרשות המהוות 16% מכלל חברי המועצות של הרשויות ללא מועצות אזוריות, כפי שנלמד מדוח שפורסם לאחרונה (אבגר, 2019). מקרב המתמודדים על תפקידים ברשויות מקומיות עלה האחוז מ-6% ליותר מ-8% (מ-41 ל-58); מקרב המועמדים לחברי מועצות – מ-20% לכ-23% (שפירא וקניג, 2018).

מציאות ארוכת שנים זו הובילה בשנת 1975 בתחילה להקמת ועדת נמיר, וזו המליצה בין היתר על כך שבכל רשות מקומית תמונה אישה שתטפל בבעיותיהן המיוחדות של הנשים באותה רשות (דוח נמיר, המלצה 218), ועד לכינון תפקיד היועצות ברשויות המקומיות בחוק בשנת 2000. התיקון האחרון לחוק בוצע בשנת



2008, ובמסגרתו שונו חלקים ניכרים ממנו. החוק מתייחס להיבטים שונים הנוגעים ליועצות, לרבות אופן מינוין, דרישות הסף לצורך מילוי התפקיד, היקף התפקיד והתגמול עליו, תפקידי היועצות, סמכויותיהן והבקרה על עבודתן. הוא קובע, כי בכל רשות מקומית תמונה במכרז יועצת לקידום מעמד האישה. בכך הקדימו גם הרשויות המקומיות את האקדמיה מבחינת התפקיד, מה גם שהוא מוגדר באופן מפורט מתוקף היותו מעוגן בחוק. אולם בעקבות קשיים, אי-בהירות וחוסר אחידות בפרשנות וביישום החוק משנת 2000, הוציא מנכ"ל משרד הפנים בשנת 2005 חוזר מנכ"ל שנועד להבהיר את הוראות החוק ולקבוע פרשנות יחידה ואחידה לגביו (משרד הפנים, 2005). ארבע שנים אחר כך, בעקבות תיקון החוק בשנת 2008, יצא חוזר מנכ"ל נוסף (משרד הפנים, 2009), ובו הבהרות לגביו. סעיף 3א' לחוק קובע, כי על היועצת לפעול בתחומי הרשות המקומית לצורך קידום מעמד האישה והשוויון בין המינים, לביעור הפליית נשים ולמניעת אלימות כלפי נשים. אחרי ההגדרה הכללית מפרט החוק (שם, סעיף 3א[ב]) את הפעולות שעל היועצת לנקוט לשם ביצוע תפקידיה. בין היתר, עליה להיות מעורבת בהתוויית המדיניות של הרשות המקומית, לפקח על ביצועה ועל הקצאת משאבים לכך, לרבות לשם יישום הוראות הדין המחייבות מתן ביטוי הולם לייצוגם של בני שני המינים בקרב עובדי הרשות המקומית ועובדי החברות העירוניות. כמו כן, על היועצת להיות מעורבת בבחינת ההשלכות של החלטות הרשות המקומית על השוויון בין גברים לנשים, קרי ניתוח רגיש-מגדר; באיתור צרכים וקבוצות אוכלוסייה לצורך הכנת תוכניות ייעודיות; בהרחבה ובשיפור של שירותים קיימים בתחומי הפעולה של התפקיד, שיתוף פעולה בין אנשים וגורמים הפועלים בתחומי הרשות בתחומי הפעולה של התפקיד; באיסוף מידע ונתונים הנוגעים לתחומי פעולה אלה; ובטיפול התודעה הציבורית בתחומי הפעולה.

הליך המינוי שונה במסגרת התיקון לחוק משנת 2008 להליך של מכרז, ואף שונו תנאי הכשירות ונקבעו כתואר אקדמי וניסיון מקצועי או מעשי מוכח של שלוש שנים בתפקיד ניהולי או ציבורי או בעיסוק בתחומים הנוגעים למעמד האישה. עוד נקבע, כי יועצת תקבל בתוך זמן סביר מתחילת כהונתה הכשרה מקצועית בתחומי הפעולה של התפקיד; הרשות לקידום מעמד האישה במשרד ראש הממשלה תאשר את תוכנית ההכשרה המקצועית ותהיה אחראית לביצועה.

ניתן לראות כי ברשויות המקומיות מתווים את דרישות התפקיד ומטרותיו החוק יחד עם חוזרי המנכ"ל וקובעים פרשנות אחידה ליישומם. בחוק מפורטים דרישות הסף, דרך מינוין של היועצות, תנאי עבודתן, הכשרתן, היקף התפקיד והתגמול, חובותיהן וסמכויותיהן, מעמדן ברשות שבה הן מכהנות ואופן הבקרה על עבודתן. החוק קובע כי דרגתה של היועצת תהיה לכל הפחות צמודה לזו של משרת מנהל מחלקה באותה הרשות ושהיקף המשרה ייקבע בהתאם למספר התושבים ולמספר היישובים שבתחום אותה רשות. ואולם, אף על פי שההסדרה והעיגון בחוק קידמו את יכולת תפקודן של היועצות, עדיין קיימות ברשויות המקומיות בעיות רבות סביבו, והתפקיד טרם מגשים את ייעודו ואת מטרותיו. מדוח שהוגש לוועדת הכנסת לקידום מעמד האישה (אלמגור-לוטן, 2012) ומדברי היועצות ברשויות שהשתתפו בישיבה שקיימה הוועדה (פרוטוקול, 2012) עולה, כי למרות פירוט הפעילויות הכלולות במסגרת התפקיד המצוין בחוק, הלכה למעשה עוסקות היועצות בעיקר בארגון פעילויות תרבות ופנאי, כגון ימי ספורט לנשים.

מן הדוח של אלמגור-לוטן (2012) אף עולה, כי היקף המשרה של היועצת והתקציבים לפעילותה משתנים מאוד בין הרשויות. רק בקצתן מונתה יועצת למעמד האישה במשרה מלאה; ברובן היועצת מועסקת לצד עיסוקה העיקרי ברשות. במצב זה, היכולת של היועצות למלא את התפקידים המוטלים עליהן לפי חוק היועצות מוגבלת ביותר. פעילותן של יועצות רבות מוגבלת גם בשל היעדר תקציב מספק לפעילותן, ולעיתים היעדרו המוחלט כאמור. כמו כן עולה מן הדוח, כי גורם מרכזי המשפיע על יכולת העבודה של היועצת הוא מערכת היחסים עם ראש הרשות ושיתוף הפעולה שלו בכל הנוגע לפעילותה של היועצת: היות שהחקיקה אינה מגדירה את היקף המשרה של היועצות או את התקציב שיש להקצות לפעילותן, הדבר תלוי במידה רבה בנכונות של ראש הרשות להשקיע בעניין זה.

### יועצת הרמטכ"ל לענייני מגדר בצה"ל

צה"ל אימץ את תפקיד היועצת לענייני מגדר לרמטכ"ל (להלן: יוה"ל), והוא קיים בו שנים רבות בצורות שונות ובשמות שונים. בעבר מילאה אותו קצינת ח"ן ראשית. מטרתו המוצהרת היא לייעץ לרמטכ"ל בכל הנוגע לקידום הזדמנויות מגדרי תוך מיצוי פוטנציאל הנשים והגברים בהיבטים מגדריים.<sup>14</sup> היוה"ל היא רגולטורית בתחום – קובעת מדיניות. נדבך נוסף בתפקיד הוא תחום ההטרדות המיניות. בדף הבית האינטרנטי של אתר היוה"ל נמנים נושאים שבעקבותיהם ניתן לפנות למטה היוה"ל או למרכז התמודדות ותמיכה (מהו"ת) ובהם פגיעה על רקע מיני, הדרה על רקע מין ומגדר, התאמות מגדריות לנשים וגברים, נשים לוחמות, נשים במערך הטכני והטכנולוגי, החיילת הדתייה, פערי תשתיות מגדריים, טרנסג'נדרים. לדברי המרואיינת, כיום נשים מהוות כ-35% מהמגויסים לשירות הסדיר וכ-25% מצבא הקבע.

מאפייני תפקיד היוה"ל בכובעה כמקדמת נשים בארגון נלמדו לצורך כתיבת נייר עמדה זה מריאיון אישי שהתקיים עם היוה"ל המכהנת, תת-אלוף שרון ניר. מדבריה עלו כמה מאפיינים הדומים לאלה של התפקיד באקדמיה. בצה"ל מיוחסת לו חשיבות רבה, המתבטאת בין היתר בדרגה שנקבעה לו – תת-אלוף, בכפיפות ישירה לרמטכ"ל, בתקן של משרה מלאה שניתנה לו, ובהקמת מטה שלם הפועל סביבו. בניגוד למקובל עד כה באקדמיה, שם המינוי הוא אישי וללא מכרז, בצה"ל המינוי נעשה במסגרת דיון שיבוצים, כחלק מהליכי השיבוצים בצה"ל. על השאלה "אילו דרישות נדרשות לדעתך לתפקיד ונבחנו בשעת בחירת המועמדת?" השיבה היוה"ל: "חובה שתהיה קצינה בדרגה גבוהה, בעלת עמדת השפעה והיכרות עם המנגנון הצבאי, עם קורות חיים ענפים לאו דווקא במקצוע מסוים, עם ניסיון תעסוקתי והתאמה אישית". לדבריה, להכנסה לתפקיד לא קדמה הכשרה ספציפית. היא למדה אותה בכוחות עצמה בפגישות עם מומחים מהאקדמיה ועם קודמתה בתפקיד. היוה"ל כפופה לראש אכ"א ומוטלת עליה חובת דיווח כלפיו. ממונות לענייני מגדר ברמת היחידות, בדרגת סרן או רב סמל עוזרות ליוה"ל, והן עושות זאת נוסף על תפקידן העיקרי בצבא. התפקיד מבוסס בעיקרו על היוזמות, היצירתיות והתכנים שהיוה"ל בוחרת להדגיש. תת-אלוף ניר, למשל, בנתה תוכנית "עתודת מפקדות", ובמסגרתה נבחרות בכל מערך היחידות נשים בולטות שיש להן פוטנציאל לשמש כמפקדות. נשים אלו נשלחות לחמישה ימי הכשרה הכוללת סדנאות להתפתחות אישית, מסוגלות, שיחות עם מפקדות מכהנות בדרגות גבוהות כסוג של מנטורינג. עד כה, עברו הכשרה זו שמונה קבוצות של נשים. היוה"ל אף שותפה פעילה בבניית מסלולי הקידום לנשים תוך הכרה במאפיינים המיוחדים להן, דבר המסייע לנשים להתמודד על תפקידי פיקוד בכירים. לדעת תת-אלוף שרון, אי אפשר "להנחית" על המפקדים או לכפות עליהם תהליכים להגדלת השוויון המגדרי, אלא לעשות זאת בעזרת שיתופי פעולה טובים לצורך השגת הישגים בתחום.

### יועצת המפכ"ל לענייני נשים במשטרת ישראל

תפקיד יועצת המפכ"ל לענייני נשים (להלן: יוה"ל) יוסד רק בשנת 2013. היחידה לשוויון מגדרי בניהולה של היוה"ל נוסדה על ידי השר לביטחון פנים דאז גלעד ארדן ומפכ"ל המשטרה דאז יוחנן דנינו, בעקבות ממצאי דוח הביקורת החריף שהתייחס לשנת 2012 (מבקר המדינה, 2014). בשנה זו, על פי הדוח, נשים היוו רק 23% מכלל המשרתים בתפקידי שטח ומטה במשטרת ישראל, ייצוגן בתפקידים הבכירים נמוך ביותר, ובדרגים מסוימים אי אפשר למצוא אישה. למעשה, לא הייתה מדיניות לקידום נשים לתפקידים בכירים (הכנסת 2008, עמ' 19). מטרתה המוצהרת של הקמת היחידה הייתה הצורך להתמודד עם הייצוג הבלתי הולם של נשים

<sup>14</sup><https://www.idf.il/> אתרים/יוה"ל/יוה"ל/שאלות-ותשובות

בשורות המשטרה. שלא כבאקדמיה, תפקיד היוה"ל כולל מלבד קידום נשים את האחריות על תחום ההטרדות המיניות בארגון, כחלק משמעותי בפועלה של היוה"ל.

מאפייני תפקיד היוה"ל כמקדמת נשים בארגון נלמדו לצורך כתיבת נייר עמדה זה מריאיון אישי שהתקיים עם היוה"ל המכהנת, תת-ניצב יפעת שקלאר. מדבריה ניתן לזהות את החשיבות הרבה שמיוחסת לתפקיד במשטרה. ראשית, בדרגה שנקבעה לו – תת-ניצב; שנית, בכפיפות הישירה למפכ"ל ושלישית במשרה המלאה שהוקצתה ליוה"ל ובהקמת יחידה שתפעל תחתיה לקידום הנושא. היוה"ל כפופה למפכ"ל המשטרה וחלה עליה חובת דיווח כלפיו. בדומה לאקדמיה, במשטרה לא הוגדרו סמכויות רשמיות לנושאת בו, ולמעשה אין הגדרת תפקיד מפורטת ואין הכשרה ליועצת מלבד החפיפה עם קודמתה בתפקיד. עבודתה מבוססת בעיקרה על היזמות ועל היצירתיות של היוה"ל ועל התכנים שהיא בוחרת להדגיש.

תת-ניצב שקלאר בוחרת לפעול בכמה מישורים: קידומי כוח אדם, העלאת תודעה מגדרית בקרב המפקדים, מנטורינג והעצמה בקרב הנשים בארגון, הנעת תהליכים והכנסת פרקטיקות מגדריות. לדוגמה היא הביאה את טיפולה בעניין קורס פיקוד ומטה (פו"ם): "קורס פו"ם הוא קורס הממייין לתפקידים בכירים. הקורס הוא חסם – אם לא עוברים אותו, נחסמים תפקידים". בעקבות איתור חסם זה היא פעלה בכמה מישורים. תחילה הביאה את הסוגיה לידיעת המפכ"ל והמפקדים הבכירים. הדבר הוביל להחלטת המפכ"ל רוני אלשיך להגדיל את מספר התקנים, ועל כל תקן שניתן במחוז לגבר שהופנה לקורס פיקוד ומטה להקצות תקן לאישה. בכך הוגדל לראשונה משמעותית מספר הנשים העוברות קורסי פו"ם. היא אף פעלה באופן אישי מול כל מפקד הבוחר מבין פיקודיו את המועמדים לקורס הפו"ם. בתחילה היא עוררה אצל המפקד מודעות מגדרית, ואז הציגה לו את נתוני מצבת כוח האדם וציינה נשים הנמצאות בפיקודו שיש להן פוטנציאל להתמודד על תפקידי שטח בכירים ולכן כדאי שישתתפו בקורס: "נסעתי למפקדים שה'קידומים' מتركזים אצלם ובניתי תמונת מצב של המחוז – כמה נשים יש לו, מה הסיכוי שגם אם נרצה לקדם בעוד שנתיים אישה, לא יהיה לנו את מי אם הוא לא יפנה לקורס".

נוסף על כך פועלת תת-ניצב שקלאר להסרת חסמים מבניים קיימים. לדוגמה, בקורס שוטרים מנועות נשים בהיריון מלהשתתף, שכן הקורס משלב את הזווית התאורטית והמבצעית. היוה"ל העלתה את הסוגיה ומנסה לדבריה לפעול לשינויה. דוגמה נוספת היא התאמת ייצור אפודי מגן למידות של נשים, ולראשונה ייצור של מדים לנשים הרות. במישור של העלאת התודעה וההעצמה אצל הנשים פעלה שקלאר להוספת קבוצות פורום, ובהן לדוגמה פורום הקצינות הבכירות ביותר ופורום מפקדות שטח. קבוצות אלו עוברות קורס מנטורינג, ובסיומו הן עצמן הופכות להיות מנטוריות.

אני בניתי פורום אחד של קצינות בכירות הכי בכירות בארגון. פורום שני של קצינות מפקדות שטח, זה בדרגת מג"ד, שיש מעט מאוד. "פורום הטייסות" הזה [...] לא הכירו אחת את השנייה, אחת בצפון אחת בדרום, הפכתי אותן לקבוצה. עבדנו על תודעת המגדר שלהן, הפכתי אותן לקבוצה שנפגשת עם המפכ"ל ועם גורמים חיצוניים...

שקלאר סבורה כי הובלת קידום השוויון המגדרי והשגת תוצאות בשטח אינם תהליכים היכולים להיעשות באכיפה אלא דורשים שיתוף פעולה והליכים הדרגתיים להעלאת התודעה המגדרית, הנבנים שלב אחרי שלב.

### **ממצאים מן השטח באקדמיה**

המצב הקיים כיום באקדמיה נבחן באמצעות ניתוח תשובותיהן של היועצות שביצעו ומכהנות בתפקיד למגוון שאלות שנשאלו (נספח 1). ניתוח ראיונות העומק חשף את האופן שבו היועצות מבינות ומפרשות את התפקיד, ומידע חשוב זה אפשר להבין את נקודת מבטן, ללמוד מניסיוןן המעשי ולהציע דרכים ליעול העבודה למען קידום המצב. הנושאים המרכזיים שנבחנו היו מטרות התפקיד, הליך המינוי, קריטריונים לקבלה, הכשרה, היקף המשרה וגמול, תקציבים, הגדרת התפקיד, התכנים שיוצקות לתוכו היועצות ועשייתן בשטח, האמצעים והדרכים הנדרשים להשגת המטרות, תובנות בעקבות הכהונה בתפקיד. התמות העיקריות שעלו מהראיונות מובאות להלן.

## המטרות

קידום השוויון המגדרי במוסדות להשכלה גבוהה וקידום נשים בסגל האקדמי הם כיום היעד המוצהר של תפקיד היועצות במסמכים השונים. הגדרה כללית זו נתפסת ומפורשת על ידיהן בדרכים שונות. תשובותיהן לשאלה מהם לדעתן המטרות והיעדים החשובים ביותר במילוי התפקיד היו שונות. היועצות א' וב' התייחסו בעיקר להעלאת המודעות, לזיהוי החסמים ולטיפול בהם: א':

אני חושבת שצריך לעורר מודעות, זה לא שיש כאן איש רע שבכוונה לא מקדם נשים ולא מקבל נשים, זה לעורר את המודעות לכל החסמים, גם שלנו וגם של המערכת [...], לזהות בעיות שאפשר לפתור בכסף ובאמת לפתור אותן, למשל יציאה לפוסט דוקטורט בחו"ל.

ב' התייחסה לנושא המודעות ולהנגשה של זכויות:

הדבר החשוב ביותר הוא מודעות. מודעות לעובדה שיש גברים ויש נשים, מה מאפיין כל אחד מן הציבורים האלה, מה החולשות של ציבור אחד לעומת ציבור שני [...]. אני חושבת שברגע שיש מודעות אנחנו יכולים להניע שינוי. הכי חשוב כאן זה הנכחה של הנושא המגדרי ושל הפערים המגדריים. ברגע שהם נוכחים על פלטפורמה אובייקטיבית של מספרים ונתונים, יש מקום לשיח ולשינוי. הנגשה של זכויות נשים זה אחד משלושת הדברים שהייתי מכניסה.

ג' התמקדה בקליטת נשים לסגל ובטיפול בהצטלבות אפלויות: "מבחינתי, קודם כול ברמה המיידית זה קליטת נשים לאוניברסיטה [...]. יש מגזר של נשים ערביות [...], אי אפשר לדמיין עם אילו קשיים הן התמודדו. יש מגזר של נשים באוניברסיטה שהן מיעוט בתוך מיעוט". ד' ביקשה "לקצר את שלב ההתקדמות מדרגה לדרגה". לה' חשובה הנחלת פרקטיקות ארגוניות: "שבבתוך האוניברסיטה תהיה תרבות ארגונית, פרקטיקות ארגוניות, נורמות ארגוניות, נהלים ארגוניים שיהיו הוגנים כלפי נשים ויאפשרו להן למצות [את עצמן] ולתרום לעצמן ולחברה". ו' הדגישה את נושא ההקלות הרשמיות לחוקרות ולתלמידות בהקשר האחריות המשפחתית.

מתשובותיהן של היועצות ניתן להסיק, כי היעדים העיקריים של עבודתן בעיניהן הם: קליטת נשים לסגל במוסדות להשכלה גבוהה; הנחלת נורמות ונהלים ארגוניים הוגנים כלפי נשים; קיצור שלבי ההתקדמות מדרגה לדרגה; העלאת המודעות לסוגיה של תת-ייצוג נשי, לחסמים ולצורך לקדם נשים במדע ובמחקר הן בקרב הסטודנטים והן בקרב הסגל לרבות בוועדות המינויים והקידום; הנגשה של מידע, מלגות, זכויות ודרכי פעולה לסטודנטיות בתארים מתקדמים להמשך קריירה אקדמית; הסרת החסמים העומדים בפני נשים לבחור ולהתקדם בקריירה האקדמית; הסדרה, האחדה והשוואה של זכויותיהן של מלגאיות סטודנטיות ונשות סגל בעקבות היריון ולידה; מתן מענה לנשים הסובלות מהצטלבות אפלויות (הכוונה לסטודנטיות ולנשות סגל הסובלות מאפליה מעבר להיותן נשים, כגון נכות או מוצא עדתי. מצבים אלו מצריכים התייחסות וטיפול בבעיות הנוספות המתעוררות כתוצאה מכך); חשיפה וקירוב הדור הבא, כלומר תלמידות בתי ספר, למדע ולמחקר.

רשימה זו אינה בבחינת רשימה סגורה; אדרבה, חשוב שתיוותר פתוחה ותאפשר לכל יועצת בהתאם למוסד שבו היא מכהנת להוסיף מטרות. כמו כן, מבלי לפגוע בחשיבות הגמישות והאוטונומיה של כל יועצת במוסד שבו היא מכהנת ומתמודדת עם הבעיות ועם הצרכים הספציפיים בו, על היועצות לעסוק בריכוז ובהגדרה של מטרות, יעדים וקהלים בכל המוסדות כדי להביא להשגתם ולקידומם, גם מעבר לחובת האיסוף והדיווח על הנתונים הנדרשת כיום. ריכוז המטרות שיש לפעול לקידומן והגדרתן ימנעו את המצב הקיים כיום, שבו יש מוסדות שמטרות מסוימות או קהלים כאלה ואחרים אינם מטופלים בהם או מטופלים בחלקם בלבד. במקצת המוסדות לא הוסדרו נושאים מסוימים, וגם במקומות שבהם הם הוסדרו, מדובר בהסדרים המעניקים זכויות שונות, כפי שיפורט בהמשך. מצב זה אינו הוגן ויוצר תחושת קיפוח ואי-נוחות בקרב הזכאיות לזכויות.

## הליך המינוי

מינוי היועצות נערך כיום ישירות על ידי הרקטור/ית או הנשיא/ה כמינוי אישי, סוג של משרת אמן. בשונה מתפקידים רבים אחרים באקדמיה ומחוצה לה, לא מתפרסם "קול קורא" או מכרז, אין אפשרות להגיש מועמדות ואין ועדת חיפוש או ועדת קבלה. דרך זו של מינוי אישי מעלה מגוון עמדות בקרב היועצות. חלקן סבורות שגם אם יפורסם "קול קורא", חברות סגל בכירות לא "יקפצו" על התפקיד לנוכח אופיו הדורש השקעה רבה, כפי שאכן מוכיחה לטענתן העובדה שקשה כיום לגייס בעבורו אישה מתאימה. אחרות ביקרו את ההליך הקיים וסברו כי ראוי להחליפו בהליך של פרסום "קול קורא" או מכרז, כדי שנשים שמאוד רוצות בתפקיד יתמודדו ויאיבקו עליו. תמיכה להליך הקיים עלתה מדבריה של ג':

המינוי צריך להיות ברמה של אנשים שמכירים, כי אם מתחילים לפתוח לקול קורא, זה מסבך את ההליך ולא תמיד אתה מקבל את האדם שאתה רוצה, שנוח לך לעבוד עמו. בסך הכול אל תשכחי שהנשיא/ה או הרקטור צריכים לעבוד עם היועצות.

קול אחר השמיעו היועצות א' ב' וה'. לדעתן, מינוי אישי יוצר מחויבות אישית המגבילה אותן במידה מסוימת מלנקוט פעולות שלא עולות בקנה אחד עם דעת הממנה, ושולוא מונו בדרך זו כבר היו נוקטות אותן. היועצות ו', שלא ראתה בעייתיות בדבר, בכל זאת הסכימה כי בסיטואציות מסוימות יכול לצוץ קושי: "לא נתתי דעתי על זה קודם, אני לא רואה איזו מחויבות להנהלה בגלל זה שהוא [הממנה] הציע לי את התפקיד. אני כן יכולה לראות, שבסיטואציות מסוימות זה יכול להיות קושי". לשאלה אם הבחירה הישירה עלולה לחסום אותן מפעולות שלא ימצאו חן בעיני הממנה ענתה א': "אין ספק שזו הגבלה". ה' הוסיפה: "צריך שתמונה מי שמוכנה להיות עמו' בקונפליקט". במענה לטענה של חשיבות שיתוף הפעולה בין היועצות לרקטור היא אמרה: "זה טיעון מקומם, תפיסה צרה [...] אנכרוניסטית, חסרת הבנה ולא ארגונית [...], ממש מזלזל בתפקיד".

עמדות היועצות בנוגע להיעדר השקיפות בקריטריונים למינוי גם הן היו חצויות. היו שתהו אם הבחירה בהן היא המיטיבית להגשמת מטרות התפקיד, וסברו שהשיקולים לא היו בהכרח רק מהרצון לקדם את הנושא; מנגד היו שאמרו בביטחון מלא שהבחירה בהן נעשתה במטרה ברורה לקדם את הנושא. להלן דוגמאות לשתי העמדות:

ההנהלה, אם מגרדים את ה-politically correct, אני חושבת שהם חושבים שהתפקיד מיותר ושלא יפריעו להם עם הנושא הזה, אבל מתייחסים ל-politically correct, מובן שזה מאוד חשוב לקדם, אבל אני חושבת שאם זה באמת היה חשוב, היו לוקחים מישהי שבאמת אקטיביסטית לנושא (א') ומנגד: "[...] הוא [הממנה] אמר, דווקא בגלל זה אני רוצה אותך, כי חשוב לי שתהיה פה עשייה אמיתית, לא רק תאורטית" (ג').

כל היועצות שרואיינו מונו שלא בעקבות פנייתן לקבלו או התמודדותן עליו. לא אחת התעורר הרושם, שבתחילה הנשים הללו לא היו מעוניינות בו, והיו בהן שלא מיהרו להסכים לקבלו וסברו שיש לשקול שנית את המינוי עם הממנה: "אמרתי לו שכדאי ששנינו נחשוב על זה עוד פעם" [א']. מתשובותיהן הצטיירה הסכמה לכך שלנוכח אופיו של התפקיד, הדורש מחויבות ומסירות רבה, לא נכון יהיה להטילו על מי שאינה מעוניינת בו. היו מבין היועצות שאף סברו כי יהיה זה מועיל אם מי שתמונה תגלה מראש מחויבות לנושא. למרות תמימות הדעים, שלוש יועצות לא שללו את המצב הקיים. ב' הדגימה זאת על עצמה להמחשה:

על פי מה שאני חוויתי, זה לא חייב להיות על בסיס מי שמציעה את עצמה מלכתחילה, אבל די ברור שמי שמקבלת על עצמה את התפקיד צריכה להיות מחויבת אליו ולהיות מעוניינת בו, כי צריך לעשות אותו עם הרבה נשמה.

הסבר נוסף התומך במינוי האישי סיפקה ד': העומס וריבוי המטלות המוטלות על נשות הסגל עלול למנוע מהן לפנות ביוזמתן ולבקש את התפקיד או להתמודד עליו:

אני חושבת שזו שאלה רחבה הנוגעת לכל המינויים באוניברסיטה. ברור שעדיף שמי שרוצה תעשה, אבל הנטייה שלנו שלי ושל די הרבה אנשים פה שאני כל כך עמוסה כך שאני לא אפנה מיוזמתי ואבקש להעמיס על עצמי יותר. אני לא הייתי פונה אם הוא לא היה מבקש.

נשאלת השאלה, מהי הדרך הראויה למינוי. ניתן למנות יתרונות וחסרונות לצורת המינוי האישי. מצד אחד, כשהיועצת ממונה ישירות על ידי הנשיא/ה או הרקטור/ית, גִדֵּל הסיכוי לשיתוף פעולה בין הצדדים, וכתוצאה מכך גוברים סיכויי ההצלחה של הובלת שינויים ועשייה בתחום, מה גם שההליך פחות מסורבל ובירוקרטי. עם זאת, בגלל הנאמנות של הצדדים זה לזה ורגשות המחויבות של היועצת לממנה, היא עלולה להימנע מלנקוט פעולות הנוגדות את עמדתו.

חיסרון נוסף הוא היעדר שקיפות של הקריטריונים העומדים מאחורי המינוי והיעדר יכולת להביע ביקורת ולחוות דעות מנוגדות למינוי. במינוי אישי קשה לדעת אם הוא נועד רק לקדם מדיניות סמלית מצד המוסד כדי לצאת ידי חובה, או לשם קידום משמעותי של הנושא. כמו כן, לאור אופיו המיוחד של התפקיד, הדורש מחויבות, השקעה רבה והתמסרות עמוקה, נשאלת השאלה אם הטלתו על אשת סגל שלא ביקשה זאת מראש, ואף ייתכן שאינה מעוניינת בו, היא הדבר הנכון לעשות. שאלת הדרך הראויה והנכונה למינוי יועצת מצריכה דיון מעמיק. אין מדובר בדרך פרוצדורלית בלבד, אלא בדרך שיש לה השלכות מהותיות רבות. משכך, ראוי שיוקדשו לה בדיקה ומחשבה נוספת.

### קריטריונים לבחירה לתפקיד

הקריטריון הרשמי הנדרש כיום כדי להיות יועצת לקידום נשים באקדמיה הוא להיות אשת סגל בדרגה בכירה של פרופסור מן המניין. אין דרישה לידע מוקדם רלוונטי או להגעה מתחום דעת מסוים או לניסיון ביצועי מוכח. היות שהמינוי הוא למעשה אישי, לא ידועים הקריטריונים שלפיהם נבחרות היועצות. אפילו היועצות עצמן לא תמיד ידעו לענות "מדוע דווקא אני"... מגוון רחב של תשובות התקבלו לשאלה על סמך אילו קריטריונים הן חושבות שנבחרו, החל מהיעדר ידיעה, היעדר מועמדות אחרות, דרך יכולות ותכונות אישיות להרגיע את כל הצדדים, דרישת "היגיון בריא", היכרות והמלצה מטעם מי שמילאה את התפקיד קודם לכן, ועד היכרות אישית של הממנה לגבי יכולות הביצוע, ולחלופין מועמדת שהיא מדענית בכירה וטובה בעלת מעמד והשפעה באוניברסיטה. לדוגמה: "אין לי שמץ של מושג. הוא לא בחר אותי בגלל כישורים כאלו או אחרים שיש לי, כי הוא לא ידע אותם" (ד'); "חשוב לו שזו תהיה אישה, אני חושבת שהוא חשב על מישהי בעלת יכולות ביצוע, ובזה הוא הכיר אותי" (ג'); "זה באמת על סמך ההיכרות האישית שלנו, כי הוא עבד טוב איתי [...]". צריך מישהי עם 'מניות' שיכולה להרגיע את כל הצדדים" (א); "מוניתי על בסיס המלצה של קודמתי לתפקיד" (ב').

למרות היעדרם בפועל של קריטריונים כלשהם היו היועצות תמימות דעים בנוגע לשתי דרישות. אלו הועלו בכל הראיונות כהכרחיות וכחשובות לביצוע התפקיד: יכולת ביצועית מוכחת, והתמסרות ומחויבות לתפקיד. לגבי הדרישה הראשונה הדגישו היועצות, כי היכולת הביצועית המוכחת אינה בהכרח מתחום המגדר אלא מכל תחום, ובעיקר ניהול, למשל, יכולת ביצועית מוכחת בניהול מעבדה גדולה, בניהול תקציבים גדולים, בניהול מחלקות, בית ספר וכדומה. ג' ציינה:

אני לא חושבת שצריך יועצת עם ניסיון, צריך מישהי עם יכולת למידה. אני חושבת שצריכה להיות מישהי עם יכולת ביצועית מוכחת ומישהי עם ניסיון ביצועי, אחת שכבר ניהלה משהו בחיים שלה... זה יכול להיות מעבדה גדולה, מחקר גדול פרויקטים שונים.

לגבי הקריטריון השני, כולן הסכימו כי אופיו המיוחד של התפקיד, שתוכנו תלוי ביוזמתן של היועצות, דורש חשיבה, יצירתיות, השקעה ו"נשמה", כהגדרתן. הכרחי כי מי שתמונה תבין זאת ותקבל עליה את המחויבות והמסירות הנדרשות. היטיבו להגדיר זאת שתי יועצות. ו' אמרה: "אני יכולה לראות שמי שאין לה היוזמה, הדרייב, הנכונות להשקיע את הזמן, אז לא יקרה כלום... היועצת לא תיזום כלום". דברים דומים הביעה ב':

די ברור שמי שמקבלת על עצמה את התפקיד צריכה להיות מחויבת ולהיות מעוניינת. צריך לעשות אותו עם הרבה נשמה, זאת אומרת מעבר להגדרה הפורמלית. זה תפקיד שהגבולות שלו והיעדים שלו לא ברורים מלכתחילה ולא מותווים, ואז לכאורה אישה יכולה לקבל את התפקיד ולא לעשות בו דבר ואף אחד לא יגיד לה דבר. על כן צריך להיות מחויבת.

גם בנושא זה מתעוררת השאלה, אם לא ראוי לקבוע קריטריונים שיהוו בגדר תנאי סף למינוי, מעבר לתנאי של הדרגה המקובל כיום. מעמדת היועצות בנושא זה נראה, כי לפחות את הקריטריונים של יכולת ביצועית מוכחת בתחום כלשהו ונכונות למחויבות לתפקיד יש לקבוע כקריטריון סף למינוי. בקריטריונים כגון ידע וניסיון בנושאי מגדר או ניסיון בעשייה חברתית אחרת, שהיועצות לא ראו בהם הכרח, יש להמשיך לדון ולבחון, וזאת נעשה להלן.

### מינויים של נשים לא אקטיביסטיות

בהרבה מקרים לא נבחרות לתפקיד היועצות נשים אקטיביסטיות בעלות "אגינדה" בנושאי מגדר או פעילות חברתיות, והדבר מעורר ביקורת מצד גורמים שונים. אחת הטענות היא שמדובר בבחירה מכוונת, כדי שהיועצת לא "תחולל מלחמות". גם לתחושתן של היועצות כשנשאלו בסוגיה אין זה מקרי, והן סיפקו הסברים שונים בנוגע לסיבות העומדות מאחורי מינוי כזה.

הסבר אחד עלה בקנה אחד עם משמיעי הביקורת הטוענים שבחירה כזאת נוחה להנהלה, החוששת מיותר מדי "רעש". מעניין שמשמיעת ההסבר מנתחת את התנהגותה שלה כיועצת:

אני מניחה שהוא לא חיפש את האקטיביסטיות הלוחמניות לנושא [...]. החבורה הזו של היועצות אף אחת מהן לא מגיעה מרקע של פמיניזם או משהו כזה [...]. אין ספק שאני בחירה נוחה למי שבחר, אני לא מצטנעת, אני מכירה את האיכויות והיכולות שלי, אבל מבחינת הדרייב לנושא, זה לא שאני קמה [בבוקר] עם מה אני אעשה לקידום נשים (א').

הסבר אחר, שעליו הסכימו רוב היועצות, היה כי לצורך הצלחת קידום הנושא והשגת שיתוף פעולה במוסד להובלת שינויים לא נכון יהיה למנות אקטיביסטיות ש"יושבת בקצה". חמש מתוך שש היועצות הביעו דעתן על החיסרון שבבחירת אקטיביסטיות חברתיות. לדידן, מינוי של "פמיניסטיות" עם אגינדה עלול להזיק, לגרום לאנטגוניזם מכיוון שני המגדרים, לעצבן ולאיים על אנשים, לסכל שיתוף פעולה עם המוסד ולגרום ליועצת להיות לא מאוזנת. הסבירה ב': "אני חושבת שהרבה פעמים אולי ראייה פמיניסטית חזקה מדי מטה, ואני חושבת שאפריורי חשוב שלא יהיה אנטי".

גם ו' סברה כך:

אני יכולה לראות שמי שיושבת על הקצה של הקשת, הניסיונות שלה לשנות דברים יפעלו כבומרנג ולא יאפשרו לקדם דברים [...]. אני למדתי מהעבודה שלי שצריך לעשות את הדברים צעד צעד. אני רואה חיסרון באקטיביזם רדיקלי. לא יצלחו, בטח לא בסגל אקדמי שצריך [בו] שיתוף פעולה.

היועצת ה' הייתה בעמדה שונה. לדעתה, נחוץ והכרחי לבחור באישה אקטיביסטית: "חשיבות אדירה, אני לא אומרת בהכרח אגינדה מגדרית, אלא אגינדה חברתית [...]. פעיל אקטיביסט חברתי".

הסבר מוצע נוסף לבחירה מסוג זה אינו מייחס לממנים כוונה תחילה שלא למנות אקטיביסטיות שתייצר "רעש", אלא היעדר היכרות והבנה עם עומק הבעיות בתחום. לפי הסבר זה, הממנה פשוט בוחר דמות שהוא מכיר וסבור שיוכל לעבוד עמה.

סוגיה חשובה זו מצריכה חשיבה נוספת ודיון. מחד גיסא, ניתן ללמוד כי למרות מינוין בפועל של "לא אקטיביסטיות", הרי עם קבלתן את התפקיד רובן הופכות למחויבות לו ונשאבות אליו במלוא העוצמה, כפי שהן העידו על עצמן. מאידך גיסא, אסור ש"הפחד" מפני מינוי של אקטיביסטיות יהיה הסיבה לאי מינויה, אלא שיקולים ענייניים בלבד. כמו כן, הדרך לשלול או לאמת את ה"פחד" במינוי מסוג זה תהיה במתן אפשרות לאקטיביסטיות לשמש יועצת וללמוד מהניסיון. אין לשכוח כי גם מינוי של "אקטיביסטיות" הוא בסופו של דבר מינוי מתוך נשות הסגל הבכיר באותם המוסדות, נשים עם "קבלות" בעולם האקדמי.

## מינויים של נשים ללא ידע קודם בנושא

רוב היועצות בעבר ובהווה באו מתחומי דעת שאין להם נגיעה למגדר, כמו מדעים. חמש מתוך השש שרואיינו השיבו כי קודם מינוין הן לא הכירו את התפקיד ואת תכניו ולא היה להן ידע או ניסיון קודם בתחום המגדר. ב' העידה על עצמה: "אין לי נגיעה לתחום של נשים". א' סיפרה: "הוא ביקש ממני למלא את התפקיד ואמרתי, מה לי ולזה, אני אפילו את השפה לא מכירה". ג' סיפרה שבעבר אף התרחקה מנושא זה: "כשהיו אירועים של מגדר זה לא עניין אותי. אמרתי אני פה, אני עושה את מה שאני עושה, תעזבו אותי ממגדר זה לא משהו מדויק". היועצות הבחינו ביתרון של הגעה עם ידע או עם ניסיון, ועם זאת לא ראו באלה הכרח. הן הסכימו כי עשוי להיות יתרון מסוים להגעה לתפקיד עם תובנות משוכללות יותר וכי הדבר יחסוך זמן להגיע אליהן במהלך מילוי, אך אין בקריטריון זה הכרח. ב' הסבירה:

אז כן, התובנות של מגדר נכונות, אני שיתפתי עימן פעולה. האם מי שעומדת בראש, מי שממונה לתפקיד צריכה לבוא ממגדר? אני חושבת שיש יתרונות מסוימים, כי התובנות שלהן הרבה יותר מפותחות [מאלו של] מי שלא באה מהתחום. הן לא לומדות את הנושא, הן מכירות אותו ומביאות אותו לתוך התפקיד, אז יש לזה יתרון. אבל מצד שני יש לזה גם חיסרון, כי מי שבאה מתחום של מגדר באה הרבה פעמים עם אמירות ברורות היכן אנו נמצאים ולאן הולכים, ואני חושבת שצריך מרווחים של למידה שמאפשרים עשייה אחרת. אין לי תשובה חד-משמעית.

היו יועצות שאף ששללו בנחרצות את הנחיצות בקריטריון זה, למשל ג':

זה תפקיד אופרטיבי! אני לא חושבת שמישהי צריכה לדעת את התאוריות או את התפתחות הפמיניזם. יש יעדים, צריך להשיג אותם ולדעת איך משיגים אותם. איך מחלקים את התקציבים, אפוא החסמים, לזהות את החסמים ולהסירם. אם זה היה תפקיד תאורטי, לא הייתי לוקחת אותו על עצמי.

אולם, גם היועצות ששללו את נחיצות הידע והניסיון המגדרי וגם אלו שראו בהם יתרון העידו על עצמן שהשקיעו וטרחו ללמוד את תחום המגדר, אם באמצעות למידת קורס בתחום המגדר או קריאת מאמרים ומחקרים בנושא, כפי שניתן ללמוד מהפרק "הכשרה" בהמשך נייר עמדה זה. עובדה זו כשלעצמה מעידה כי לדעתן הכרת הנושא נחוצה וחשובה ליועצת.

סוגיה זו, הדנה בשאלה אם תפקיד היועצת מחייב מינוי נשים בעלות ידע או היכרות עם תחום המגדר קודם למינוי דורשת מחשבה נוספת. בחינה קצרה של משך תקופת כהונת היועצות בחלק מהמוסדות מעלה, כי לא פעם מדובר בתקופות כהונה קצרות של שנתיים-שלוש, וכי רק חלק מן המינויים ארכו חמש-שש שנים. ברי לכול, כי כהונה קצרה בתפקיד, ללא היכרות מוקדמת שלו וללא ידע בתחום המגדר, מקטינה מאוד את האפשרות של היועצת לפעול כראוי ולמצות את המרב מפעולותיה. רוב היועצות העידו על עצמן כי נדרשה להן כשנה ללמוד את התפקיד ואת הנושא. חלקן נעזרו בנשות סגל מתחום המגדר ו/או בנשות סגל אקטיביסטיות ואף הקימו עמן צוות או ועדה המשתפת פעולה, מייעצת ומסייעת ליועצת.

## הכשרה

כיום אין כל הכשרה או קורס הסמכה ליועצות לקידום נשים באקדמיה. כפי שראינו בפרקים הקודמים, היועצות סיפרו כי הן מתחילות ללא כל ידע קודם בנושא – לא תאורטי ולא מעשי – ועליהן להבין וללמוד אותו בכוחות עצמן. בראיונות הן מנו דרכים לעשות זאת. הדרך העיקרית שעלתה בכל הראיונות הייתה מפגשי פורום היועצות שהקימה בשעתו פרופ' רחל ארהרד מבית הספר לחינוך באוניברסיטת תל אביב. הפורום משמש עד היום כפלטפורמה להתייעצות ולקבלת מידע מהיועצות האחרות, אף שתדירות המפגשים לא תמיד נשמרת, כפי שעלה מהראיונות. לד' המפגשים היו מאוד חשובים, וכדבריה, "פתחו לי את העיניים". גם ב' מספרת על חשיבות הפורום:



אחד הדברים החשובים ביותר בהכשרה שלי אלו המפגשים עם היועצות. נפגשנו בעבר יותר ועכשיו קצת פחות. הפורום [...] נתן פלטפורמה להתייעצות, לקבלת מידע. שם אפשר היה לקבל מענה. שם זו הייתה בעצם ההכשרה שלי.

מכל הראיונות הצטייר הרושם, שעיקר הלמידה מתבצעת על ידי היועצות בכוחות עצמן ובדרכים מגוונות. ד' החליטה ללמוד קורס אקדמי ולקרוא מאמרים על מגדר :

כחלק מהשנה [הראשונה בתפקיד], בגלל שאני מרגישה שאני לא יודעת כלום, עשיתי קורס במגדר [...] לימדתי את עצמי הרבה מאוד על אי שוויון מגדרי באקדמיה, קראתי הרבה, חשבתי על זה מכל כיוון. קראתי ספרים ומאמרים והרחבתי את ידיעותיי.

ג' בחרה בין היתר לפנות לקולגות במוסדות אקדמיים בחו"ל ולשאוב מהם מידע ורעיונות :

יצרתי מיד קשר עם עמיתים שלי בחו"ל באוניברסיטאות שאני בקשר עימם ושאלתי מי הפונקציה אצלכם שמבצעת את התפקיד, אנא קשרו אותי. עם חלקם נפגשתי אישית. ביקשתי שיספרו לי מה הם עושים ומשם לקחתי את זה הלאה. חלקם שלחו לי חומרים וקישורים. כשאתה חוקר ונכנס לתחום חדש, אז דבר מוביל לדבר.

דרך נוספת היא להיעזר בחפיפה עם קודמתן, כפי שתיארה ב' : "קיבלתי את כל המידע מקודמתי. היא העבירה לי את הקלסר, את התיקיות ואת החומר שהיה ברשותה והסבירה לי מה קורה". במוסדות שהיה בהם מסמך מדיניות פנימי שערכו קודמותיהן לתפקיד, ציינו היועצות כי הוא סייע בידן ללמידה. מספרת ג' : "כן, התוכנית [המסמך] עזרה, כי היא עשתה מסגרת של דברים, לא באתי ל[חלל] ריק, זה עזר".

ממרבית הראיונות התקבל הרושם כי ליועצות דרוש זמן רב כדי ללמוד את תחומי המגדר, התפקיד והצרכים במוסד שבו הן מכהנות, וכי לעיתים חולפת שנה בטרם הצליחו להבין לעומק את הסוגיה ובטרם ינקטו יוזמות. בהתחשב בעובדה שבשום הגדרה לא נקצב משך הכהונה, ובכך שלעיתים משך הכהונה קצר, אם בשל נסיבות אישיות ואם בשל שנת שבתון החלה בזמן הכהונה, הרי אין ספק שהיעדר ההכשרה וזמן הלמידה הארוך פוגמים באפשרות לממש את מרב הפוטנציאל הגלום בתפקיד היועצות. חברי ועדת ארנון הבינו את חשיבות התמיכה ביועצות והמליצו על נקיטת צעדים כגון ליווי היועצות באמצעות הכשרה, ימי עיון ומידע (דוח ארנון, 2015, עמ' 21). **בפועל, צעדים אלה למעט הקמת הפורום אינם מתקיימים.** היועצות ו' ציינה : "אם תהיה מישהי שתעשה זאת "פול טיים", תעשה רק את זה ותהיה רתומה לזה. זו לא תהיה חוקרת פעילה, אלא למשל מישהי שיצאה לפנסיה ושלא תהיה בסגל הפעיל, כי חוקרת פעילה לא יכולה להשקיע כל כך הרבה".

ומאחר שכיום זה לא כך, ונראה שכל יועצת נאלצת לבזבז זמן רב ו"להמציא מחדש את הגלגל", מסתמן כפתרון מינוי של אשת סגל שכינה בתפקיד ופרשה לגמלאות, שהיא בעלת ניסיון ומכירה את הפעולות הנחוצות, היוזמות והדרכים לביצוען, שלמדה והתנסות בעצמה בכל אלה, שתעמוד בראש וזה יהיה עיסוקה העיקרי. במסגרת זו יהיה עליה להדריך, להכשיר, ללמד את היועצות באוניברסיטאות השונות, לאגד ולאחד במסמכי מדיניות את היוזמות והפעולות החשובות והעיקריות שיש לבצע בכל המוסדות, לסייע ליועצות בפעולות ייחודיות למוסדות שלהן, לעקוב אחר ההתקדמות ולהציע יוזמות ודרכי פעולה חדשות.

### היקף המשרה וגמול

תפקיד היועצות נחשב כאמור ל"תפקיד מפתח", וממונות אליו נשים בדרגה גבוהה באקדמיה. אולם, בניגוד להמלצה בדוח כרמי להשוותו לזה של דיקן פקולטה או דיקן סטודנטים ולהכיר בו כבמשרה אקדמית ניהולית המזכה בגמול ובהפחתת משרת ההוראה, בפועל הוא לא הושווה לתפקיד דיקן, והגמול שמקבלות עליו היועצות נמוך מאוד, אם בכלל, והן אינן זכאיות להפחתה של מטלות אחרות הרובצות עליהן. למעשה, כל מוסד מסדיר את הגמול כפי שהוא מוצא לנכון. יש יועצות המקבלות תוספת 10% עד 15% לשכר, יש המקבלות "גמול תפקיד" שנע בין 3,000 ל-4,000 שקל לחודש ויש שכלל אינן מתוגמלות בנפרד אלא בגדר "הקריטריונים הכלליים" של המשרה, בדומה למינוי של יושב ראש ועדה, מה שהופך את פעילותן לסוג של התנדבות, כפי שעולה מתשובותיהן.

ואכן, נראה כי רמת ההשקעה הכרוכה בתפקיד עולה לאין שיעור על הגמול עליו. ב' מעידה כי היא אמנם מקבלת 10% תוספת לשכר על פעילותה, אך זו גוזלת ממנה הרבה שעות, מה גם שלא ויתרו לה על מטלות אחרות:

אני מאה אחוז משרה בתפקיד חוקרת. אני מקבלת תוספת של 10% לשכר בפועל, וזה לוקח לי הרבה יותר. יש תקופות שהנושא גוזל לי המון זמן. לא הורידו לי שום דבר. האמת שאני רגילה שאני עובדת 12, 14 שעות ביום.

היועצת ו' מבטאת את מצוקתה בנושא:

חוקרת פעילה לא יכולה להשקיע כל כך הרבה. אני משקיעה בזה הרבה מעבר למה שתכננתי, ועם השנים אף יותר. יש לי תוכניות, אבל אני קורסת [...]. אם לא הייתי צריכה ללמד בשנים האלו זה בטח היה עוזר לי. בתוך התקופה הזו בניתי קורס חדש שנאלצתי סמסטר שלם ללמד [...], אם הייתי יכולה לא לכתוב, אם הייתי יכולה לקבל תקציב, אם אני צריכה להשיג כסף למעבדה אני צריכה להשיג גראנטים, זה המון עבודה. אם הייתי יכולה לא לכתוב גראנטים או לכתוב פחות, שייטנו לי סכום משמעותי שיאפשר לי לקיים את המעבדה בלי שכל הלילות אני כותבת גראנטים. גם למגדר אני כותבת גראנטים.

זמן הוא אחד המשאבים החשובים ביותר לביצוע יוזמות ופרויקטים. עבור רוב היועצות, מגבלת הזמן הייתה חסם עיקרי המונע מהן לפעול ולהשיג יותר, כפי שעלה מתשובותיהן. הן מדגישות שהן משמשות יועצות בצד היותן חוקרות פעילות ומרצות. עם קבלת התפקיד לא הופחתו מהן מטלות שהן מחויבות בהן מכוח דרגתן, ולא שעות הוראה. על מנת לקדם את יעדיו ואת מגוון היוזמות והפרויקטים שהוא דורש, יש ליצור עבור היועצות זמן פנוי לפעולה.

כאמור, היקף משרת היועצות לא הוגדר, אך ניתן לשער ולגזור את היקף המשרה המצופה מתוך הגמול שהוקצב לתפקיד בחלק מהמוסדות. ברובם מתבטא גמול זה ב-10% תוספת לשכר, כלומר המשרה שמצופה מהן למלא היא בשיעור של עשירית ממשרתן העיקרית. ברוב הגופים האחרים שנבחנו – הצבא, המשטרה והרשות המקומית – הוקצה לו תקן של משרה מלאה. נציין כי במשטרה, בצה"ל ברשויות המקומיות ובמשרדי הממשלה, התפקיד כולל גם את האחריות לטיפול בהטרדות מיניות בארגון, ואילו באקדמיה יועד נושא זה לאחריות הממונה/נציבה על הטרדה מינית.

מדברי היועצות עלה, כי היקף הפעילות של רובן עולה בהרבה על 10% משרה, וכי המחסור בזמן שהיו רוצות ליעד לתפקיד הוא חסם משמעותי בעבורן. באופן פרדוקסלי, מצב זה טומן בחובו ומשמר את אותם סממנים מוכרים מתחומים אחרים שמבצעות נשים, הזוכים לתגמול סמלי בלבד, אם בכלל. הפתרונות שיש לאמץ במקביל הם שלושה: האחד, הגדלה משמעותית של הגמול על התפקיד, כפי שהומלץ בדוח כרמי המקורי, והקבלתו לתפקיד דיקן על כל המשתמע מכך (לרבות הגמול הכספי); השני, הפחתה משמעותית מנטל ההוראה של הנושאות בתפקיד ומנטל מטלות אדמיניסטרטיביות שלא קשורות אליו, היכולות להיעשות בידי אחרים, ובכך לאפשר את הגדלת היקף המשרה; והשלישי, מתן סיוע באמצעות הוספת תקן של עוזרת ליועצת, כפי שיורחב בהמשך.

### **היעדר הגדרת התפקיד**

תפקיד היועצות באקדמיה לא הוגדר מהותית. למעשה לא ברור מה תחומי אחריותה של היועצת, מהן סמכויותיה, אילו כלים אמורים לעמוד לרשותה, באילו קהלים עליה לטפל, מהן הפעולות שעליה לעשות והמטרות שמחובתה להשיג. לכן, היועצות מנסות לגבש הגדרה בעצמן, באמצעות חילופי מידע בפורומים ובמפגשים פנימיים. עם זאת, כל יועצת בוחרת לממש את התפקיד כפי שהיא מוצאת לנכון, ובוחרת לצקת לתוכו את התכנים שנראים לה כראויים לקידום. לכאורה, יש יתרון גדול באוטונומיה זו, המאפשרת חופש פעולה רחב בהתאם לצרכים ולמאפיינים של המוסד שאליו שייכת היועצת, אולם למעשה, כפי שצינו שתי מרואיינות, ללא הגדרה של התפקיד וללא מחויבות אליו אפשרויותיה של היועצת ליזום ולהרחיב את גבולותיו

מצומצמות למדי. הגדירה זאת היטב ו: "אני יכולה לראות שמי שאין לה את היוזמה, הדרייב, הנכונות להשקיע את הזמן, אז לא יקרה כלום".

החובה העיקרית המוטלת כיום והנאכפת על היועצות היא הכנת דוח שוויון מגדרי שנתי. דוח זה, המוגש לנשיא המוסד ולוועד המנהל, מתייחס להשגת היעדים של גיוס וקידום נשים למשרות אקדמיות שיש בהן תת-ייצוג למגדר הנשי. את נתוני הדוח יש למסור גם לות"ת. מלבד חובה זו פורסמו המלצות אחדות על ידי ות"ת-מל"ג,<sup>15</sup> כלהלן:

- במסגרת ההמלצה הכללית למוסדות לשימור וקידום נשים נקבע, כי היועצת תבצע מעקב אחר קצב קידום נשים במערכת לצורך איתור נשים ראויות לכאורה לקידום, ועדכון הרקטור בנושא על מנת שיבחן זאת.
- במסגרת ההמלצה הכללית למוסדות לייצוג נשים בוועדות של המוסדות להשכלה גבוהה נקבע, כי היועצת תשמש כחברה קבועה בוועדה המרכזת של המוסד וכן בוועדת המינויים המוסדית העליונה ותהיה בעלת זכות הצבעה בהם במקרים בהם מספר הנשים בוועדה נמוך מ-33%.
- במסגרת ההמלצות הנ"ל נקבע, כי היועצת תיזום פעילויות שוטפות לחברות הסגל, כגון מיומנויות ניהול וקבלת החלטות.

עם זאת, מאחר שמדובר בהמלצות לא מחייבות, הרי רובן לא מתבצעות, מה גם שמלכתחילה הן לא נועדו למצות את חובות התפקיד, יעדיו ומטרותיו כך שימומש מלוא הפוטנציאל הגלום בו. לדוגמה, רק יועצת אחת סיפרה שהיא מקפידה לשבת בוועדות המינויים.

גם בדוח ארנון (2015) מופיעה התייחסות ספציפית לתפקיד היועצות – הן בפרק ההמלצות בנושא "קידום נשים בסגל האקדמי הבכיר" והן בפרק "המלצות משלימות להמלצות צוות כרמי לתפקיד היועצת לנשיא". ניתן לראות כי חלקן של ההמלצות מכוונות באופן ישיר ליועצות וחלקן באופן עקיף, כלומר הן מופנות למוסדות, אך מתוכנן וממהותן ניתן לקשור אותן גם לתפקיד היועצות (סעיפים ב-ו):

א. המשך קידום המלצות צוות כרמי:

- קידום ההמלצות לגבי ייצוג נשים בוועדות המוסדיות ומעקב אחר קידומן
- מיסוד והגדרת פעילות היועצות לנשיא:
- מיסוד והעמקת תפקיד היועצות לנשיא בכל המוסדות
- מתן כלים ספציפיים ליועצות כגון פורום יועצות פעיל ופלטפורמה אינטרנטית לשיתוף ידע והתייעצות
- ב. עידוד ותמרוץ תקציבי של המוסדות להשכלה גבוהה לטיפול בנושא קידום נשים
- ג. קיום ימי עיון וסדנאות להעלאת מודעות בקרב בעלי תפקידים במוסדות
- ימי עיון לרקטורים, חברי ועדות רלוונטיות ועוד
- סדנאות מנטורינג ורישות לנשים חוקרות
- ד. שילוב בחינת הנושא במסגרת הערכת איכות המוסדות
- ה. קידום מחקרים תומכי מדיניות בנושאי חסמי נשים באקדמיה
- ו. יצירת תקן family friendly למוסדות להשכלה גבוהה: הכולל תנאים תומכי משפחה כגון מעונות יום במוסדות להשכלה גבוהה, חדרי הנקה וכדומה.

המלצות חשובות אלו הן הבסיס והתשתית לאופיו של תפקיד היועצות כיום, ועם זאת, גם ניסוחן הוא בבחינת המלצות, לא כולן אומצו על ידי כל המוסדות והיועצות, וממילא אין בהן די כדי למצות את מלוא האפשרויות הגלומות בתפקיד. הצורך בהסדרה הופיע בהמלצות דוח ארנון (2015, עמ' 21): שם נכתב כי יש צורך בהסדרת מנדט לתפקיד, גמול וכלי עבודה.

ציפייה להגדרה ולקיומו של מסמך הנחיות ניכרת בראיונות (למעט קול אחד מנוגד). רוב המרואיינות סברו כי הגדרה מהותית כוללת, המבנה ומתווה את התפקיד על מכלול ההיבטים שבו לכלל המוסדות

<sup>15</sup> <http://che.org.il/wp-content/uploads/2016/12/975-5-25.1.12.pdf>

האקדמיים – תוך הבחנה בין מוסדות המחקר למכללות והשאר מרחב ליוזמות ולעשייה עצמאית בכל מוסד – היא חשובה וחיונית. א' סיפרה: "אני נעשיתי מעריצה גדולה של תקנונים, אני חושבת שזה היה מאוד עוזר". צידדה בכך ב': "מצד אחד אני מאמינה בסדר ובמסמך הנחיות שיכול מאוד לעזור ולהגדיר מה צריך לעשות, ומעבר לזה אפשר לעשות יותר. אני חושבת שמסמך הנחיות יכול לסייע".

היועצת ה' היא זו שהתנגדה: "לא צריך הגדרות; כל אחד לוקח למקום שבו הוא מאמין. שאחת תעבוד עם המסטרנטים והשנייה עם הדוקטורנטים [...]. לא צריך שיגידו לי, תעבדי עם הדוקטורנטיות". היא סבורה שבכל תפקיד יהיה מי שיהיה יותר פעיל ויהיה מי שיהיה פחות פעיל ושלושונות יש חשיבות: "דווקא השונות יכולה ליצור כר פורה. זה תפקיד מטא-יצירתי, חשיבת".

בחירת הסוגיה מלמדת, כי למרות היתרון שבגמישות שמאפשר היעדר ההגדרה, החסרונות גוברים על יתרון זה:

- בהיעדר הגדרה, היועצות אינן יודעות כיצד עליהן לפעול, בעיקר בשנתן הראשונה בתפקיד, ונדרש להן זמן ממושך "להיכנס לעניינים", כפי שנלמד מהתת-פרק "הכשרה". לעיתים משך הכהונה הוא שנים ספורות בלבד, ובהיעדר הגדרה אף נגזל זמן יקר במהלכו בניסיון להבין את מהותן ואת דרישותיו.
  - בהיעדר הגדרה של התפקיד גם אין דרך לקבוע נושאים נלווים לו, כגון הכלים והסמכויות העומדים לרשות הממלאת אותו.
  - בהיעדר הגדרה יהיו יועצות שיבחרו לפעול רק מול קהלים מסוימים במוסד ובהיקף פעילות מצומצם, דבר שיפגע קשה במצוי הפוטנציאל הגלום בתפקיד וביכולתו לגרום לשינוי משמעותי.
  - אם לא ברור ומפורט אלו פעולות, מטרות ויעדים כלולים בתפקיד, קשה להקצות לו תקציבים משמעותיים, כפי שניתן ללמוד מפרק התקציבים שלהלן, המצביע על חוסר הבנה בקרב היועצות בנוגע ליעדי התקציב ומרכיביו.
  - היעדר הגדרה מהותית יוצר שרירותיות בקביעת הגמול שניתן ליועצות. כשלא ברור מהו התפקיד, לא נותר למוסד אלא להחליט על כך על דעת עצמו, דבר המוביל למצב הקיים כיום, שבו הגמול אינו ראוי, אינו תואם את ההשקעה והמאמץ של היועצות ושונה ממוסד למוסד.
- מוסכם על היועצות כי שונות ביוזמות ונקיטת פעילות מגוונת בכל מוסד בהתאם לצרכיו היא חיונית וחשובה, וכי יש לאפשר לכל יועצת גמישות, חופש פעולה ואוטונומיה לפעול בהתאם לצורכי המוסד שבו היא מכהנת. אולם באלה אין די כדי לבטל את חשיבותה של הגדרה מהותית מחייבת, שתכלול בין היתר את תחומי האחריות, הסמכויות, הפעולות, הכלים, המטרות והיעדים של התפקיד. מן המסמכים הקיימים כיום, שהוזכרו בנייר עמדה זה, כגון התוכניות והמסמכים של המוסדות, אתרי האינטרנט של היועצות, דוחות שנכתבו ומדברי היועצות שרואיינו, ניתן לשאוב ולגבש את רוב מרכיבי ההגדרה. מטרתה כאמור אינה טכנית אלא מהותית – להוביל למימוש התפקיד בצורה המיטבית בכל המוסדות, בכל ההיבטים והמישורים וביחס לכל הקהלים. כך יהיה אפשר להגדיל את השפעתו ואת יכולתו להביא לשינוי משמעותי בייצוג המגדרי ובהשגת שוויון מגדרי.

## תקציבים

תפקיד היועצות מתקצב כיום הן על ידי ות"ת והן על ידי המוסד שאליו משתייכת היועצת. בשנותיו הראשונות היה התפקיד משולל תקציבים ובהמשך ניתן עבורו תקציב סמלי. בשנים האחרונות הגיע התקציב של ות"ת ל-60,000 שקל לשנה, והמוסד האקדמי אמור להכפילו. לאחרונה אישרה ות"ת הגדלה של התקציב לשנים תשע"ח עד תשפ"ב ל-120,000 שקל, ובעזרתו מיושמת "התוכנית לקידום הוגנות מגדרית במערכת ההשכלה הגבוהה" החל מתשע"ט (אתר מל"ג-ות"ת).<sup>16</sup>

<sup>16</sup> ההחלטה התקבלה בהמשך להחלטות הקודמות שקיבלו מל"ג/ות"ת בנושא "הוגנות מגדרית במערכת ההשכלה הגבוהה": החלטת ות"ת מיום 1/7/15 והחלטת מל"ג מיום 30/6/15, ובהתבסס על המלצות ועדת ארנון והמלצות הצוות המקצועי.

בראיונות נשמעו לכאורה שני קולות ביחס לסוגיה זו, אך בחינת התשובות לעומק מלמדת שבעצם מדובר באותו קול, ושהפער נובע מהבדלים בהתייחסות למרכיבי התקציב וליעדי. לדוגמה, ג' מתייחסת לכך במובן הרחב ומדברת על התקציב הניתן באוניברסיטאות בחו"ל לנושא תפקיד המקביל לה, סכום עתק של 100 מיליון דולר המיועד למטרת גיוון, הכולל גם נשים. ה', לעומתה, התייחסה לתקציב בהיבט הצר בלבד: "המלגות זה טעות, זה לא תקציב של היועצות, זה האוניברסיטה מחליטה על X מלגות, זה לא מהתקציב שלי, זה לא קשור".

כלומר, היו יועצות שראו את התקציב כמיועד רק לפעילותן הנקודתית במסגרת הקמפוס, המופנית לארגון אירועים כגון קיום סדנאות, ימי עיון, פרויקטים של הסברה וכדומה. אחרות פירשו אותו כמגלם גם יעדים העשויים להביא לשינוי מערכתי מבני, למשל הפחתת שעות הוראה מנשות סגל בעלות אחריות משפחתית תמורת "קניית" שעות אלו, הגדלה משמעותית של מספר המלגות לפוסט דוקטורט בחו"ל והגדלת סכום המלגה, הגדלת הסכומים לתמיכה בנשות סגל המתקשות לצאת לכנסים עקב הוצאות הנובעות מהאחריות המשפחתית, הוספת מערכות להקלה על נשים בעלות אחריות משפחתית כגון הקמת משפחתונים לתינוקות, מפעל קייטנות בקיץ ובחופשות לילדי העובדים, מעונות יום וכיוצא באלו.

משתי התייחסויות אלו ניתן להבין כי למעשה אין סתירה בין קולות היועצות ביחס לתקציב. כולן סבורות שדרושים סכומים גדולים ומשמעותיים להובלת שינויים מבניים מערכתיים, או כפי שכינתה אותם א', "השינויים הגרנדיוזיים". ג' סיפרה בקנאה "ברור שהייתי עושה יותר, שם [באוניברסיטה בארצות הברית] נותנים 100 מיליון דולר לפקולטה, זה לא רק נשים זה גם שחורים ומגוון". מהמשך דבריה עלתה ביקורת על התשובות שהיא מקבלת בנוגע להוספת תקציבים לתפקיד :

שאלתי אפוא הכסף הזה [לאחר שות"ת אמרו שהם נותנים הרבה יותר כסף]. הם לא נותנים לאוניברסיטה, הם נותנים למלגות שהם מנהלים, ואם דוקטורנטיות זכות, הן מקבלות חלק מהכסף ואז הכסף כאילו מגיע לאוניברסיטה. אבל הוא לא מגיע לאוניברסיטה, הוא מגיע לדוקטורנטיות, שזה בסדר גמור, מצוין, אבל זה לא כסף לפעילות, "תצבעו" את הכסף עבור התפקיד [...]. עיקר החסם הוא התקציבים. אני הייתי רוצה לדעת מה התקציב שלי לחמש שנים, יציב וברור, כדי שאוכל לבנות תוכנית חומש עם יעדים לאוניברסיטה.

כיום אפוא אין תקציב שיכול להוביל לשינויים מערכתיים מבניים, או לפחות אינו משויך לתפקיד ואינו עומד לרשות היועצות, וזה אחד החסמים העיקריים למיצוי הפוטנציאל של התפקיד. היועצות סבורות כי הגדלת תקציבים ניכרת תוכל להוביל לשינוי משמעותי. מדובר בכספים ש"ייצבעו" וייחזדו למטרות ספציפיות, וליועצות יוענק שיקול דעת עיקרי וסמכויות ביחס להקצאתם. לדוגמה :

**תקציב משמעותי למלגות יציאה לפוסט דוקטורט.** חסם היציאה לפוסט דוקטורט בחו"ל ידוע זה שנים רבות כגורם העיקרי המונע מנשים להתקדם באקדמיה. המלגות המוצעות כיום לסטודנטיות לשם כך הן של ות"ת ולעיתים גם של המוסד עצמו. מדובר במלגות חשובות מאוד, אך ספורות. מספרת ג' :

ואכן, הסכום הכספי של המלגות לא תמיד מכסה את העלויות האמיתיות שלהן נדרשות החוקרות. אמנם לאחרונה עלה הסכום מ-12-25 אלף דולר ל-30-40 אלף, אבל ות"ת אישרה רק 20 מלגות לפוסט דוקטורט בשנה (שם), וזו טיפה בים. היועצות סבורות שהגדלת מספר המלגות תאפשר ליותר סטודנטיות ראויות לצאת לפוסט דוקטורט בחו"ל ובכך תבטל את אחד החסמים העיקריים לקידום נשי באקדמיה. מדובר הן בהגדלת מספר המלגות והן בהגדלת סכום המלגה.

**תקציב להמרה או "קנייה" של שעות ההוראה של נשות הסגל בתקופות הפריזון ונטל האחריות**

**המשפחתית.** חסם בולט נוסף אצל נשות הסגל הוא התפקיד הכפול המוטל עליהן, כנושאות העיקריות בנטל האחריות המשפחתית וגידול הילדים בצד עבודתן. המענה שנותנים לכך כיום המוסדות הוא חלקי בלבד, בדמות הארכת פרק הזמן הדרוש לקבלת קביעות, המתבטא לרוב בהארכה של שנה עד לקבלת הקביעות ו/או הקידום בדרגה. פתרון זה הוא לעיתים דווקא לרועץ לנשות הסגל, היות שהוא מאט את קצב קידומן מדרגה לדרגה, על ההשלכות הכרוכות בכך, ועלול להקטין את ממוצע המאמרים שהן כתבו במשך כל התקופה לעומת עמיתיהם הגברים. כך טוענת א' לעניין הארכת משך הזמן לקידום בדרגה לאשת סגל שילדה :

הגישה היותר נפוצה היא לתת זמן. זה שאתה נותן לי יותר זמן אתה משאיר אותי יותר זמן בדרגה הנמוכה. להפך, תן לי פטור, תקנה לי את שעות ההוראה האלה. אני לא אלמד שמונה שעות אלא ארבע שעות. או תן לי עוזרת מחקר, דברים שכסף יכול לקנות.

בחלק מן המוסדות הצליחו להפחית את נטל ההוראה, אך מדובר בהפחתה של קורס אחד, לרוב רק בעת החזרה מחופשת לידה, ובעיקר לנשות הסגל לפני הקביעות. באמצעות תקציב שיועד ל"קניית" חלק משעות ההוראה של נשות הסגל תושג הפחתת העומס המוטל עליהן בתקופת גיל הפוריות וגידול הילדים הצעירים ותאפשר להן להתמקד במחקר ובפרסום מאמרים. שינוי כזה עשוי לקצר משמעותית את פרק הזמן הנדרש כיום לקידומן מדרגה לדרגה, המתעכב נוכח התפקיד הכפול. הכוונה להפחתת שעות ההוראה לנשות סגל בעלות אחריות משפחתית בתחילת דרכן עם קבלת התקן ועד לקבלת הקביעות, הפחתת שעות הוראה בשנים הראשונות שלאחר החזרה מחופשת לידה ובשנים הראשונות של גידול הילד גם אצל נשות הסגל בעלות הקביעות.

**תקציב מוגדל ליציאה לכנסים.** היבט חשוב בקידומן של נשים הוא ה"נראות" וההשתתפות בכנסים בחו"ל. נשות הסגל בעלות האחריות המשפחתית הנושאות בעיקר נטל גידול הילדים הצעירים מתקשות לצאת לכנסים דווקא בשנים שבהן ההשתתפות והנראות חשובות מאוד לקידומן. מימון ההוצאות על שירותי שמרטף או ליווי וסיוע נוסף הקשור לילדים הצעירים עשו לסייע בידן להשתתף בכנסים בחו"ל.

**תקציב להקמת או להוספת מערך של קייטנות, מעונות וגנים לילדי הסגל במוסדות שמערכות אלו לא קיימות בהן או קיימות באופן חלקי.** בכמה מוסדות פועלים זה שנים מעונות יום, גנים לילדים וקייטנות או חלק מאלה. למותר לציין את ערכם של מוסדות עבור נשות הסגל בעלות האחריות המשפחתית ואת תרומתם (העקיפה) לקידום השוויון המגדרי. ברור כי היועצות אינן יכולות בעצמן להקים גופים אלו, אך אם יוקצו להן תקציבים המיועדים לכך הן יוכלו ליזום, להניע, ולהשתתף בהובלת הקמתם.

כיום, יועצת הסבורה כי יש להגדיל את מספר המלגות הניתנות ליציאה לפוסט דוקטורט או הרוצה להמשיך ולממן את תוכנית הגיוס הפרואקטיבי, או להכניס נוהל הפחתה של שעות הוראה לחברות סגל החוזרות מחופשת לידה, כל שביכולתה לעשות הוא רק לנסות לשכנע את הממונים עליה בחשיבות של הקצאת עוד כספים לטובת העניין או לנסות לגייס תרומות ולהתמודד על מענקים בין-לאומיים. אם יעמוד לרשות היועצת מלכתחילה תקציב המיועד למטרות אלו ויהיה בסמכותה לממשו, היא תוכל להוביל שינויים ניכרים ולתרום להשגת היעדים שבמסגרת הגדרת התפקיד.

## עשייה

היוזמות והפעולות שהיועצות יוצקות לתפקיד ומבצעות הן לרוב שונות ממוסד למוסד לאור המאפיינים והצרכים של כל מוסד, ובהתאם לבחירות האישיות שלהן או השוני בהיקף פעילותן. כפי שראינו בקרב היועצות שרואיינו, חלק מהיוזמות והפעולות אומצו ונלמדו מהיועצות האחרות והיתר הן מה שהיועצת מוצאת לנכון ובוחרת ליישם. ב' סיפורה: "למדתי מהיועצות האחרות והכנסתי את עולם התוכן שלי שחשבת שראוי להוסיף ולתת ממנו [...]". זה תפקיד שאני לגמרי בונה". מדברי המרואיינות עולה, כי מעבר לחובת האיסוף של נתוני הייצוג במוסד ולדיווח לות"ת ולמוסד האקדמי שבו הן מכהנות, כל יועצת בוחרת דגשים, יעדים וקהלים שונים. יש המעדיפות לטפל בקהל הסטודנטיות, אחרות בסגל הנשים, יש המבכרות לפנות דווקא לסגל הכללי במוסד ויש גם המטפלות בכל הקהלים הללו.

גם תחומי הטיפול שונים. יש המתמקדת בעיקר בסגל בנושאי קליטה, קידום וגיוס פרואקטיבי. יש העוסקת בעיקר בהנחלת המודעות לזכויות הנשים, יש הדואגת בעיקר להפצת הידע בנושא הטיות לא מודעות ויש הבוחרות כמה וכמה תחומי טיפול. גי בחרה בנושא הקליטה של חברות סגל:

אני רוצה שהיום תהיה קליטה של 45% נשים, כי זה הדור הבא. זה יתבטא בעוד 15 שנים בראשי חוגים בדרגות פרופסור מן המניין. תמיד ישנה הטענה שאין מספיק מועמדות, בייחוד במדעים המדויקים. אני לא מקבלת את הטענה הזו. אני חושבת שצריכים להיות יותר פרואקטיביים, זה לא שהן אינן.

ב' בחרה לעורר את המודעות לזכויות נשים ולתת-הייצוג המגדרי בעיקר בקרב הסטודנטיות דרך ארגון סדנאות עבור בנושא ולמצב את תפקיד היועצת במוסד לכלל הקהלים, כך שכולם יכירו אותה ויוכלו לפנות אליה:

אני חושבת שהצלחתי להביא למצב שאנשים באוניברסיטה יודעים שיש משרד כזה, שיש ישות ויש כתובת. פונים אלי הרבה אנשים ואני עוזרת להם, אם זה בהכוונה, אם זה בתחושות של מצוקה, קושי או תלונות. יועצות אחרות סיפרו על ארגון סדנאות לסגל בנושא הטיית לא מודעות, כשהמטרה היא להעבירן לכמה שיותר חברי סגל: "אחד הדברים שהכנסנו זה סדנאות חובה לכל החברים בוועדות האלה [הכוונה לחברים בוועדות מינויים, בוועדות קידום, דיקנים וראשי בתי ספר] על הטיה בלתי מודעת באקדמיה" (ו'); "זה פרויקט שאני רוצה להמשיך בו בשנה הבאה. אני רואה עוד אנשים שאני רוצה להעביר להם. בעיקרון אני רוצה ש-80% מהסגל פה יעברו סדנה" (ד').

נושאים נוספים שבהם עוסקות היועצות הם: ייסוד וקידום מערך מלגות הנסיעה לחו"ל לסטודנטיות בדגש לפוסט דוקטורנטיות; סיוע במימון נסיעה לכנסים בחו"ל ומימון הוצאות מלווה לחוקרות עם תינוקות; הסדרת נהלים בנושא חופשות לידה ותשלום דמי לידה למלאיות, לדוקטורנטיות ולפוסט-דוקטורנטיות; הכרה ביותר מלידה אחת במשך תקופת המלגה; הארכת תקופת היעדרות והורדת נטל ההוראה עם השיבה מחופשת לידה; קביעת נוהל לגבי מועד סיום מפגשי סמינרים ומפגשים אחרים שיאפשרו למשתתפות בהם להספיק לאסוף את ילדיהן ממוסדות החינוך והצהרונים; ארגון סדנאות לפיתוח מנהיגות בקרב נשות סגל המשמשות או שישמשו בתפקידי ניהול (חוגים/דיקניות/תוכניות לימוד); מינוי אחראי לנושא בכל פקולטה; ייסוד מלגה לפוסט-דוקטורט משולב בארץ ובחו"ל; הקמה ותחזוק אתרי אינטרנט המרכזים את כל המידע לרבות מערך המלגות; פתרון בעיות נקודתיות המופנות אל היועצות, כגון תוכנית השלמת חוסרים במסגרת הלימודים הקליניים בבית ספר לרפואה עקב היריון ולידה; שינוי נוסח שילוט מפלה הנמצא באוניברסיטה; טיפול בפניות ובתלונות אישיות על פגיעה מחמת מגדר; טיפול בנשים הסובלות מהצטלבות אפליית, כגון בעלות נכות, או השתייכות למגזר הערבי או הבודאי.

מגוון הנושאים המצריך טיפול של היועצות הוא אפוא גדול ונוגע בתחומים רבים. מתשובות היועצות הצטייר הרושם, כי הן רוצות להגיע ליעדים נוספים, לעשייה נוספת, לקהלים נוספים, לעשות מה שמבצעות עמיתותיהן במוסדות האחרים, אך ניצבים בפניהן מגבלות וחסמים, ובעיקר חוסר תקציב, היעדר זמן ואי מתן עזרה. כמו כן, לעיתים רק חלק מהנושאים והיוזמות שהוצגו במסמכי המדיניות ובהצהרות השונות שפורטו בפרק 3 אכן מטופלים וננקטים. מצב זה יוצר תחושה קשה של החמצה ושל היעדר אחידות בזכויות המוענקות לנשים במוסדות השונים ובאפשרויות העומדות לרשותן.

### **כלים ודרכים מוצעים להשגת מטרות התפקיד**

על מנת להשיג את מטרות התפקיד יש לספק ליועצות כלים ודרכים שיסייעו בידן. כיום הוא אינו כולל או מגדיר כלים למעט התקציב שהוזכר קודם לכן. חיסרון זה עולה מדברי היועצות באופן חד-משמעי, בצד הצורך בכך והחיוניות שבדבר. היועצות התבקשו לפרט את האמצעים והדרכים שלדעתן יסייעו להן, ובין היתר להתייחס להצבת יעדי מכסות, הכנסת רגולציה, שימוש במנגנון ייצוג הולם כמובא בהמשך ומתן מלגות ייעודיות לנשים.

**הצבת יעדים ורגולציה.** הצבת יעדי קליטה וקידום, אימוץ מדיניות של ייצוג הולם והגברת רגולציה הם כלים ודרכים המעוררים בדרך כלל התנגדות רבה מצד המוסדות. מאפייניו הייחודיים של מוסד אקדמי, הצורך בשמירת עצמאותו והחופש האקדמי הם מסממני ההיכר הבולטים והחשובים של האקדמיה. טבעי הוא החשש משימוש בכלי מסוג זה להעלאת מספר הנשים בסגל כתנאי לתקצוב ולתקנים. היועצות נשאלו הן על עמדתן בנוגע לעצם הצבת יעדים והן על עמדתן בנוגע לחקיקת הוראות המחייבות את האוניברסיטאות להשגת

יעדים. התשובות נבדלו בתפיסת האופן והדרך של השגת היעדים, אך הייתה הסכמה על עצם הצורך בהשגתם. היו שתמכו באכיפה והיו שהעדיפו מנגנון של תמריצים במקום אכיפה. ג' סברה: אני אגיד, בניגוד לדעת הממונים עליי, אני חושבת שכן, שאם יהיה מישהו נוקשה שיחייב קליטה של נשים, אם ות"ת תאמר או שאתם קולטים 40%, כי אי אפשר ישר לקפוץ מ-30% ל-50% אבל בשנה הראשונה תקלטו 35%, שנה אחרי זה תקלטו 40%, ואם לא – אנחנו מקצצים [...]. ככה זה עובד. גם א' תמכה באכיפה:

לגמרי היו עומדים בזה [ביעדים לקליטת נשים], כמו שעומדים בכל דבר. זה לא כזו גזירה שאי אפשר לעמוד בה. להפך, אם היו אומרים להם [למוסדות] קליטה חייבת להיות שליש של נשים, הם היו מגיעים לזה [...]. אם יאמרו, אתה חייב למצוא מישהי, אחרת לא תקבל תקציב, אני מאה אחוז בטוחה שהוא ימצא [אישה] בלי להוריד את הרמה.

ויש גם סברה אחרת: "אני קצת מסתייגת מנושא של אכיפה. הייתי הולכת יותר על תמרוץ ולא על אכיפה או רגולציה" (ב').

כבר כיום מופעלים למעשה כלים מסוג זה. למשל, מדיניות ות"ת מקדמת יעדים לאומיים באמצעות תמרוץ תקציבי כחלק ממודל התקצוב של מערכת ההשכלה הגבוהה (מל"ג-ות"ת, 2012). ות"ת אמנם מקפידה על העצמאות של המוסדות ועל החופש האקדמי, אך במסגרת גיבוש התוכנית הרב-שנתית היא מכירה בצורך לתמרץ באופן ישיר מוסד החותר להשגת המטרות והיעדים המרכזיים של מערכת ההשכלה הגבוהה. כך גם טיפול בצרכים לאומיים דוגמת הגברת הנגישות למגזרים ייחודיים, קידום לפריפריה גאוגרפית וחברתית, צרכי שוק העבודה וכדומה. את קידום השוויון המגדרי באקדמיה ניתן לראות כחלק מן הצרכים הלאומיים שיש לחתור להשיגם.

זוהי בחירה בדרך ה"רכה" בשלבים הראשונים, כמו הענקת תמרוץ למוסדות במקום ענישה, מתן תקנים, מענקים ותקציבים נוספים על אלו שניתנים מדי שנה לאחר הצגת נתונים שנתיים על עמידה ביעדים. כלי זה אמור לפעול באמצעות הענקת "פרסי הצטיינות" בתקציב של מיליון שקל למוסדות המתקציבים על ידי ות"ת שיקדמו את נושא ההוגנות המגדרית (מלג-ות"ת, 2012). מדובר בצעד חשוב ומבורך, אך כדי להפכו לאטרקטיבי למוסדות ולמקדם יעדים ממשי יש להגדיל בהרבה את גובה הפרס המוענק וגם את מספר הפרסים הניתנים על מנת לעודד מוסדות נוספים לעשייה, בדומה לדרך ולרצינות שכלי זה זכה לקבל בבריטניה ובארצות הברית. אימוץ כלי של הצבת יעדים הדרגתיים על פני עשור והשגת היעדים באמצעות תמרוצים משמעותיים שהמוסדות לא ירצו לוותר עליהם, עשויים להיות פתרון שיוביל לשינויים של ממש ולא מינוריים כפי שחלו עד היום. נקיטת דרך זו גם עשויה להסיר או לפחות להקטין התנגדות אפשרית כנגד מנגנון של אכיפת יעדים רגיל. **ייצוג הולם.** עמידה ביעדי קליטה מחייבת שימוש בכלי של ייצוג הולם. זהו מנגנון שאומץ בכמה סוגיות בחקיקה ובפסיקה בישראל, הנמצא בשימוש שנים רבות, בין היתר במינויים בשירות הציבורי, על פי חוק שירות המדינה (מינויים), התשי"ט-1959.

לא כולם מבינים את משמעותו של הכלי, ולא פעם תוקפים אותו. מדובר באחד ממנגנוני ההעדפה המתקנת, החל משלב קבלת ההחלטות, שמשמעותו העדפת מועמד המשתייך לקבוצת המטרה על מועמד המשתייך לקבוצת הרוב, אם הכישורים של שניהם זהים או שווי ערך. ההתייחסות היא לשני מישורים – במישור הכמותי, כלומר בהשוואה לשיעור בני קבוצת היעד המועסקים באותו המקום לבין שיעורם באוכלוסייה, ובמישור האיכותי, היינו שיעור הייצוג של בני קבוצת היעד בכל אחד מהדרגים, התפקידים או המשרות. חובת הייצוג ההולם/ההוגן אינה מבטלת את האופי המריטוקרטי של גיוס עובדים. העדפת המין הבלתי מיוצג תהיה לגיטימית רק אם לא תהיה בה משום התפשרות על איכות העובדים המגויסים לשירות (תירוש, תשנ"ט). עמדת היועצות בנוגע להחלת כלי זה על המינויים לסגל הבכיר בעיקרה הייתה חיובית, אולם הועלה קושי לגבי הדרך והאופן של ההשוואה בין "תיקים" שווים של מועמדים לקליטה. הסבירה זאת ב':

כשאומרים תיקים שווים, לפעמים מאוד קשה להגיע לשוויון כשאת לוקחת תיקים. התיק מורכב מהרבה מאוד פרמטרים – אם זה מצוינות בתחילת הדרך, בהמשך הדרך, תחום המחקר, פרסומים, נוכחות. יש המון



פרמטרים וקשה נורא לעשות אריתמטיקה. אבל בתחומי דעת מסוימים אם [התיקים] שווים אז כן. בתחומי דעת שהייצוג של נשים נמוך בהם אז בהחלט כן.

עמדה דומה הביעה ו'. היא שיתפה בכך שבמוסד שלה קיימת למעשה ההבנה, שבמצב שבו שני המועמדים שווים, יש לפנות להנהלת האוניברסיטה שתאשר תקן נוסף. עם זאת הוסיפה: "באופן תאורטי, אם חייבים לבחור רק אחד, אז כן [צריך] לעשות בחירה של ייצוג הולם".

כבר בדוח כרמי הומלץ למוסדות לאמץ את עקרון הייצוג ההולם של נשים בוועדות, במוסדות המנהלים ובקרב ממלאי תפקידים. בתוכנית החומש של אחת האוניברסיטאות הומלץ ליישם ייצוג הולם של נשים בוועדות המרכזיות באוניברסיטה ובתהליכי קבלת החלטות. בפועל, ניתן להטיל חובת ייצוג הולם או בדרך רצונית, כגון תמריצים או סבסוד למי שפועל בדרך זו, או באמצעות חקיקה מחייבת. ייצוג הולם/הולם הוא כלי "רך" יותר מ המנגנונים האחרים של העדפה מתקנת, כי הוא אינו קובע אחוז מוגדר עם מחויבות נוקשה ולכן מעורר פחות עוינות והתנגדות. המציאות רבת-השנים שבה ידועים הנתונים הקשים בנושא מוכיחה, כי הדרכים שננקטו עד היום לא השיגו שינויים משמעותיים. ללא שימוש בכלים כגון אלו שהוצגו לעיל, ספק אם בשנים הקרובות יגיע השינוי המיוחל במפת הייצוג המגדרי בסגל הבכיר.

**גיוס פרואקטיבי.** נקיטת פעולות אקטיביות לגיוס נשות סגל היאכלי בלתי שכיח בקרבה יועצות, אך בראיונות התייחסו אליו כאל כלי חשוב וראוי שעשוי לקדם את הייצוג המגדרי בסגל. לשם מימוש כלי זה נחוצה עזרה אדמיניסטרטיבית ושיתוף פעולה של המוסד שבו מכהנת היועצת, וכך דרוש תקציב שיתמוך בתוכנית גיוס ומעקב אחר נשות הסגל. יצוין שתוכנית מסוג זה הופעלה בעבר באחת האוניברסיטאות. ג' ציינה: "ברמה המיידית מבחינתי זה קליטת נשים לאוניברסיטה כבר היום. אני רוצה שהיום תהיה קליטה של לפחות 45% נשים, כי זה הדור הבא, זה יתבטא בעוד 15 שנה ב דמות ראשי חוגים, פרופסוריות מן המניין [...] אני גם רוצה גיוס פרואקטיבי של נשים".

**תקן לעוזרת יועצת.** הוספת תקן של עוזרת ליועצת לביצוע התפקיד עלתה מדברי היועצות כצורך הכרחי. אין מדובר בעזרה אדמיניסטרטיבית בלבד, שחלק מן היועצות השיגו בכוחות עצמן בדרכים שונות, אלא בסיוע מהותי ממשי לביצוע התפקיד באמצעות מישהי המביאה איתה ידע וניסיון בתחום, היכולה לעזור לקדם ולהוציא לפועל את היוזמות והפעולות של היועצות. ב' הסבירה:

מעבר לאדמיניסטרטיבי, מישהי שתגדיל ראש ליוזמות נוספות ולעשיות נוספות, כמובן יחד עימי. זה יכול להוביל ליותר עשייה, אני לא יכולה לעשות הכול. היה נכון שתהיה לי מישהי שתעזור לא רק בהיבט האדמיניסטרטיבי, אפילו סטודנטית, אבל עם מודעות ורצון לעשות את התפקיד.

גם א' סברה כך ואמרה: "יש הרבה דברים שאפשר לעשות אבל אני לא יכולה לעשות לבד כי בעיקר אין לי זמן".

### **תובנות חדשות בעקבות מילוי התפקיד**

היועצות נשאלו כיצד השפיע עליהן התפקיד, אם בכלל. הדברים שהצטיירו מתשובותיהן היו דומים. כולן העידו שהן עצמן לא חוו בעיה של אפליה או של אי-שוויון ולא הרגישו בקיומה. עם מינוין ותוך העמקה ולימוד הנושא הן נחשפו אליו והבינו את הבעייתיות הקיימת, דבר שהשפיע רבות על מחויבותן לתפקיד. ד' אמרה: "בוודאי שהוא השפיע. לא שקודם לא ידעתי, אבל לא הבנתי איפה הבעיות". יועצת 3 חידדה: "ככל שנכנסתי יותר לתפקיד, [כך] ראיתי שיש בעיה אמיתית. שוב, אני לא חוקרת מגדר ואני לא יכולה לומר מה שורש הבעיה, אך יש בעיה אמיתית".

מעניין היה ללמוד מדברי היועצות מהן התובנות החדשות שהן הפיקו ממילוי התפקיד ומכל הכרוך בו. הדברים שהצטיירו מתשובותיהן בנוגע לתובנות היו דומים לאלה שנגעו למחויבות לתפקיד. אף על פי שהן עצמן לא הרגישו בעברן את הבעייתיות הקשה שבת-ייצוג של נשים ולא היו מודעות לה, הרי עתה הנושא מלווה אותן גם מחוץ לשעות העבודה וגם בחייהן הפרטיים.

כן [השפיע] מאוד. בתור מי שמעולם לא הרגשתי דברים בסביבה הסמוכה אליי, פתאום נעשיתי מודעת לזה שזה קיים, וכשאני מסתכלת על ההיסטוריה הפרטית שלי, אני יכולה לאתר נקודות שגם אני חוויתי את זה, אבל לא הייתי מודעת לזה [...]. אני מאוד מודעת לנושא של נוכחות נשית. מאוד חזק הקטע של לספור: אני נכנסת לחדרים של ישיבות לכנסים ואני סופרת [את מספר הנשים הנוכחות]. לפעמים מקבלים רושם מוטעה שיש נוכחות, אבל כשסופרים אז לא מגיעים למספרים [גדולים]. כן אני לוקחת מזה הרבה, אפילו ברמה הפרטית שלי, אפילו באמירה לבנות שלי (בי').

א' מספרת שקודם למילוי התפקיד היא לא הייתה מודעת לסוגיה וחשבה שזו בעיה אישית שלה: אנשים שנחשפים לזה רואים שיש בעיה. עד שאתה לא נחשף [אתה לא מבין את הבעיה]. לא [הייתי חשופה] ולא הרגשתי שלי באופן אישי [יש בעיה]. כלומר הרגשתי שאני צריכה לעבוד בבית, יש לי ילדים וקריירה, אבל ה'אני' לא היה קולקטיבי. פתאום [הבנת] – לכולם יש את העניין הזה, כל מי שרוצה להתקדם ויש לה משפחה וילדים חשופה לאותם דברים, וזה יוצר מכנה משותף ברמת העשייה. החשיפה לנושא היא ששינתה את תפיסתה ואפשרה לה לעשות הכללה. וכך, אם בעבר חלקן סברו גם יועצות כי הנשים בוחרות להעדיף להישאר לגדל את הילדים ולא לעבוד קשה, הרי עתה הן פחות מסכימות עם אמירות מסוג זה. ג' סיפרה:

אני נתקלת בזה יותר ויותר, וככה גם אני חשבת פעם, שמי שרוצה כן [מתקדמת] ונשים לא רוצות לעבוד כל כך קשה [אלא] רוצות לשבת בבית עם הילדים. אני פחות ופחות מסכימה עם האמירה הזו [...]. כלומר, "אני מאוד רוצה [לקבל ולקדם] נשים, אבל הן לא באות כי השעות קשות להן". זו אמירה שהיום אני מבינה שהיא אמירה פטרונית.

## המכללות

עם ייסוד תפקיד היועצות לקידום שוויון מגדרי הוא כלל גם את המכללות. היועצות נשאלו מה עמדתן בנוגע להבחנה ולהפרדה הקיימת כיום בין מוסדות המחקר לבין המכללות, ואם לדעתן נכונה התייחסות זהה לכלל המוסדות. רובן סברו שלא, לנוכח השוני בין שני סוגי המוסדות והבעיות השונות הקיימות בהם. למשל, העובדה שבאוניברסיטאות יש תלמידי מחקר לדוקטורט ולפוסט-דוקטורט, שלא כמו במכללות, פערי הייצוג המצומצמים יותר במכללות, השיקולים השונים בקבלה להוראה, מקצועות הלימוד השונים ובעיקר אי לימוד מקצועות שעלות ההוראה בהם יקרה, כגון רפואת שיניים ותחומי דעת הדורשים מעבדות יקרות. א': "אלו אוכלוסיות אחרות לגמרי, גם התלמידים, תחומי העיסוק, הפוסט-דוקטורט, למכללות אין את זה"; ד': "אני לא יודעת אם צריכה להיות הפרדה, אבל הבעיות הן שונות. אני חושבת שבאוניברסיטאות יש עניין מאוד משמעותי עם הדוקטורנטיות וה'פוסט דוק' שאין במכללות".

נייר עמדה זה בחר בשלב הראשון ועקב קוצר היריעה לבחון את תפקיד היועצת רק באוניברסיטאות. סוגיה זו ראוי שתחקר לעומק על מנת להשכיל ולהבין כיצד ניתן לקדם באופן משמעותי את השוויון המגדרי גם במכללות. בהערת אגב יצוין, כי בשטח יש התייחסות נפרדת לחלוטין לתפקיד היועצות באוניברסיטאות ולזה של היועצות במכללות. כך למשל פורום הוועדה של היועצות באוניברסיטאות אינו כולל את היועצות במכללות.

## סיכום

תפקיד היועצות באקדמיה נוצר בעקבות חזון של יצירת תפקיד מפתח להובלת שינוי מהותי בקידום השוויון המגדרי בסגל האקדמי. אולם חזון לחוד ומציאות לחוד. בפועל יושמו רק מעט מן המשימות שליוו את ייסודו. דוחות המוסדות האקדמיים המרכזיים נתונים שנתיים מציגים שיפור קל בלבד בכל הנוגע לתת-ייצוג של נשים בסגל, ומגוון נושאים ותחומים מצריכים טיפול; מגבלות וחסמים מונעים מן היועצות להגיע ליעדים ולעשייה בקרב כל הקהלים הזקוקים להתייחסותן. כל אלו מובילים למסקנה הבלתי נמנעת, כי טרם מומשו התקוות שנתלו בתפקיד.

למידת המצב המצוי עוררה לא פעם את הרושם, כי מינוי היועצות נעשה לכאורה כדי לצאת ידי חובה, לעיתים בעקבות מסקנות של ועדות ממשלתיות שהוקמו לצורך העניין, ולשם ביצוע פעולות סמליות במהותן

ולא כדי להוביל את השינוי המשמעותי שלשמו נועד תפקידן. אולם חרף זאת ועל אף העובדה שהתפקיד לא זכה לא להגדרה מהותית מפורטת, לא למעמד המקביל לתפקיד דיקן כפי שהומלץ, לא לכלים ולסמכויות המתבקשים, לא למשאבי תקציב וזמן משמעותיים, לא לגמול ולכוח אדם שיסייע למימושו ולא להכשרה – מצליחות היועצות לפעול ולקדם ככל יכולתן את השוויון המגדרי במוסדותיהן, בזכות התגייסותן ומחויבותן הטוטאליות לנושא ובזכות היצירתיות של כל אחת מהן מבחינת הנושאים, הקהלים והיוזמות שהיא בוחרת לפעולתה.

תפקיד היועצת שולב באקדמיה שנים רבות אחרי ייסודו במשרדי הממשלה ובשלטון המקומי. מאז משמיעות יועצות בגופים שונים ביקורת ומעלות בעיות שבמקרים רבים הן דומות זו לזו ונוגעות באותם היבטים. למרות זאת לא הופקו לקחים ולא נלמד מן הטעויות ומן הבעייתיות שליוו את הדרך הארוכה שעבר התפקיד בגופים האחרים. לא מטרת-העל המשותפת של התפקיד ולא הבעיות הדומות המתעוררות בגופים השונים לא הצליחו להביא לידי הסתכלות רחבה על התפקיד, לידי למידה שלו ואף לא להשוואה בין הגופים. למידת המצב הקיים כיום באקדמיה בעזרת היועצות, המסמכים ודוחות הוועדות, וכן בחינתו באקדמיה באירופה ובארצות הברית והשוואתו לנעשה בגופים אחרים מעלה, כי השגת שינוי משמעותי בייצוגן של נשים באקדמיה בהובלתן של היועצות דורש ומחייב נקיטת מגוון פעולות וקבלת החלטות מצד קובעי המדיניות הרלוונטיים ברשויות השלטון ובמוסדות להשכלה גבוהה, וכן נקיטת פעולות על ידי היועצות עצמן. בה במידה מחייב הדבר הסרת חסמים בעבודתה של היועצת ובעבודתן של נשות הסגל בכלל.

רבות מן ההחלטות המתבקשות ורבים מן החסמים המועמדים להסרה הם עניין של תקציב. מענקים ותגמול משמעותיים בדומה לתוכניות הפועלות בארצות הברית ובבריטניה לעידוד המוסדות להשגת שיפור בתת-הייצוג – עניין של תקציב; עזרה ליועצת הקורסת תחת עול חובותיה האקדמיות ובה בעת מחויבת לתפקידה כיועצת – עניין של תקציב; הגדלת המלגות לפוסט דוקטורט – עניין של תקציב; הפחתת חובות אדמיניסטרטיביות והקלה בהוראה על נשות סגל בתקופת האחריות המשפחתית לילדים קטנים – עניין של תקציב; שחרור של אשת סגל אחרי לידה מרוב חובות ההוראה כדי לאפשר לה להתמקד במחקר – עניין של תקציב; הקמת מעון יום בקמפוס וקייטנות בזמן החופשה ממוסדות החינוך – עניין של תקציב; מינוי של יועצת בדימוס שעיסוקה העיקרי להכשיר את היועצות, לרכז ולאחד את היוזמות והפעולות העיקריות שיש לבצע בכל המוסדות, לעקוב אחר ההתקדמות ולפקח עליה – עניין של תקציב; וכן הלאה. אלו הם מקצת הנושאים שהיועצות שואפות ומשתדלות לקדם, וברור שבלי תקציבים ראויים פעולותיהן לא יישאו פרי, והפטונציאל הגלום בתפקיד לא יתממש.

בעיה עקרונית שעלתה מדברי היועצות (ומן המסמכים) היא חוסר הגדרה מהותית ומפורטת של התפקיד, המקשה עליהן להבינו ולפעול לאורו, בעיקר בשנתן הראשונה. מכיוון שלא ברורים להן תחומי האחריות, הסמכויות, המטרות, הכלים ואופי הקהלים שהתפקיד מטיל עליהן, נגזלים מהן זמן רב ואנרגיה. למעשה, בגלל חוסר ההגדרה של התפקיד, כל יועצת צריכה "להמציא את הגלגל מחדש", והתוצאה בשטח היא שלא כל המטרות מושגות.

על מנת לפתור זאת יש לפרט את מכלול היבטי התפקיד ולעגן אותם במסמך שיחייב את כל המוסדות, תוך הבחנה בין מוסדות המחקר למכללות ושמירת הגמישות וחופש הפעולה של כל יועצת בתחום מוסדה. תוכנה של ההגדרה יישאב מן התוכניות הקיימות שגובשו בחלק מן המוסדות, מן התובנות של פרום היועצות ומהמלצות דוח כרמי, דוח ארנון ונייר עמדה זה.

בעיה נוספת שעלתה היא חוסר השוויון וחוסר האחידות המאפיינים כיום את הזכויות הניתנות לנשות הסגל ולסטודנטיות. זכויות ניתנות כיום רק בחלק מן המוסדות, אם באופן מלא ואם באופן חלקי. המלצתנו היא לאחד אותן במסמך הנחיות ולהחילן באופן שוויוני בכל המוסדות.

ללא אימוץ כלים ומנגנונים הידועים כמקדמי שוויון לא יחול השינוי המיוחל. עם כלים אלה נמנים הצבת יעדי קליטת וקידום לחמש ולעשר השנים הקרובות ובצדס מנגנוני פיקוח, בקרה ותגמול או ענישה באי

עמידה בהם; ייצוג הולם של נשים בוועדות, במוסדות המנהלים ובקרב ממלאי תפקידים כפי שהומלץ בדוח כרמי אך לא יושם; ייצוג הולם בכל ועדות המינויים, אם בדרך רצונית, בדמות תמריצים, ואם באמצעות רגולציה; מיסוד של מנגנון גיוס פרואקטיבי; הקמת ועדה מגדרית בכל פקולטה בראשות הדיקן והממונה על השוויון מאותה הפקולטה לצורך זיהוי החסמים הייחודיים לה; בניית תוכנית פעולה אפקטיבית להסרתם ולהמשך קידום העשייה למען שוויון מגדרי בדומה לנעשה במוסדות בחו"ל ובנציבות שירות המדינה. ועדת הפקולטה תצטרך לעבוד עם היועצת ולתת לה ולהנהלת המוסד אחת לתקופה דין וחשבון והסברים על פועלה ועל הישגיה. ראוי לתת את הדעת על כל הנוגע לביקורת על דרכי המינוי והקריטריונים לבחירה הקיימים כיום ולקבוע כללים סדורים ושקופים לגביהם.

המלצות מסמך זה מופנות למקבלי ההחלטות ברשויות השלטון ובמוסדות האקדמיים. סיכום ההמלצות המופנות לרשויות השלטון הן:

1. קביעת מסמך הנחיות מפורט ומחייב בקשר לתפקיד היועצות, בעזרת נציגות פורום היועצות, ראשי המוסדות האקדמיים ומל"ג-ות"ת לרבות דיון בהליכי המינוי וההכשרה הראויים. 2. הקצאת תקציבים ומענקים משמעותיים שיועברו ו"יצבעו": לידי המוסדות המאמצים ומיישמים תכניות הטמעת מדיניות מגדרית ומציגים תוצאות ולידי היועצות ולסמכותן לשם הובלת שינויים מבניים מערכתיים. 3. אימוץ ואכיפת כלים ומנגנונים מקדמי שוויון. 4. מינוי יועצת בדימוס שתעמוד בראש כל היועצות במוסדות האקדמיים. סיכום ההמלצות למקבלי ההחלטות במוסדות האקדמיים:

1. התגייסות נשיא/ה ו/או רקטור/ית המוסד להובלת השינוי יחד עם היועצות והוועדות המגדריות שיוקמו. 2. הקצאת משאבי תקציב וזמן לפעולת היועצות באמצעות הפחתת משרת ההוראה ומטלות אדמיניסטרטיביות, הקצאת תקן עוזרת ליועצת, הגדלת תגמול בגין תפקיד, וכן הרחבת סמכויותיה. רק נקיטת מכלול הפעולות על ידי קובעי המדיניות הרלוונטיים ברשויות השלטון ובמוסדות להשכלה גבוהה בנחרצות וללא דיחוי תביא לשיפור המיחל בתת-הייצוג ותהפוך את ההתייחסות הסמלית לנושא, המאפיינת את המצב עד כה, לידי עשייה בלתי מתפשרת.

## מקורות

- אבגר, עדו (2019). **ייצוג נשים בשלטון המקומי ריכוז נתונים לאחר הבחירות המקומיות 2018** ירושלים: הכנסת.
- אלמגור לוטן, אורלי (2012). **יועצות למעמד האישה ברשויות המקומיות**. ירושלים: הכנסת.
- ארהרד, רחל (2015). **תוכנית החומש האסטרטגית ליישום הוגנות מגדרית באוניברסיטת תל אביב**. תל אביב: אוניברסיטת תל אביב.
- אתר מל"ג-ות"ת. **התוכנית לקידום הוגנות מגדרית במערכת ההשכלה הגבוהה**. 1.3.18.
- בניטה, רינת ומזרחי-סימון, שלי (2018). **ייצוג הולם לנשים בשלטון המקומי תמונת מצב בישראל ומבט משווה**. ירושלים: הכנסת.
- דוח ארנון (2015). **דוח הוועדה לקידום וייצוג נשים במוסדות להשכלה גבוהה**. ירושלים: המועצה להשכלה גבוהה ומשרד המדע, הטכנולוגיה והחלל.
- דוח כרמי (2011). **דוח והמלצות צוות כרמי לבחינת מצבן של נשים בסגל האקדמי במוסדות להשכלה גבוהה**. ירושלים: המועצה להשכלה גבוהה.
- דוח נמיר (1978). **ועדת ראש הממשלה למעמד האישה – דוח סופי** (המלצה 218). ירושלים: משרד ראש הממשלה.
- דוח נש"ם (2018). **דוח העסקה שוויונית ומגוונת לשנת 2017**. ירושלים: נציבות שירות המדינה (נש"ם).
- דוח שטאובר (2014). **דוח הוועדה לקידום נשים בשירות המדינה**. ירושלים: נציבות שירות המדינה.
- הכנסת (1998). **חוק למניעת הטרדה מינית התשנ"ח-1998**. ירושלים: הכנסת.
- הכנסת (2008). **חוק הרשויות המקומיות התשס"ח-2008 (יועצות לקידום מעמד האישה)**. ירושלים: הכנסת.
- לרר, מיכל ואבגר, עדו (2018). **ייצוג נשים באקדמיה – ריכוז נתונים**. ירושלים: הכנסת.
- מאור, משה (2001). **קידום נשים בשירות המדינה 1997-2000** לאור גישות יישום מדיניות. **ביטחון סוציאלי**, 61, 127-153.
- מבקר המדינה (2014). **דוח ביקורת ייצוג נשים בתפקידים הבכירים בשירות הציבורי**. מרס, 2014.
- מזרחי, שלי (2013). **נשים באקדמיה: נתונים על לימודי נשים באקדמיה ועל נשים בסגל האקדמי**. ירושלים: הכנסת.
- מזרחי סימון, שלי (2015). **נשים בישראל סוגיות מרכזיות מוגש לוועדה לקידום מעמד האישה ולשוויון מגדרי**. ירושלים: הכנסת, מרכז המחקר והמידע.
- מל"ג ות"ת (2012). **מודל התקצוב של מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל**. ירושלים: המועצה להשכלה גבוהה.
- משרד הפנים (2005). **חוזר מנכ"ל משרד הפנים 8/05 1.12.2005** יועצת למעמד האישה.
- משרד הפנים (2009). **חוזר מנכ"ל משרד הפנים 8/2009 30.12.2009** יועצת לקידום מעמד האישה.
- נציבות שירות המדינה (2015). **שוויון לא רק במילים: הצלחות ואתגרים בשירות המדינה**. ירושלים: נציבות שירות המדינה.
- סומך, אנית (2017). **הטמעת תרבות של שוויון מגדרי – מדיניות ותוכנית פעולה**. חיפה: אוניברסיטת חיפה.
- פרוטוקול (2012). **פרוטוקול 128 משיבת הוועדה לקידום מעמד האישה בכנסת**. 13.2.12. ירושלים: הכנסת.
- צמרת-קרצ'ר, הגר, הרצוג חנה, חזן נעמי, בסין יוליה, בן אליהו הדס' ובייר-גארב רונה (2017). **מדד המגדר: אי שוויון מגדרי בישראל 2017** ירושלים: מכון ון ליר ושוות – המרכז לקידום נשים בזירה הציבורית.
- שטינברג, פנינה (2012). **מקידום נשים להטמעת חשיבה מגדרית: תמורות בתפקיד הממונה על קידום מעמד האישה במשרד הממשלה**. ירושלים: מכון ון ליר.
- שנהב, יהודה (1991). **מאפיינים ארגוניים המשפיעים על ייצוג נשים וקידומן באקדמיה הישראלית**: 1988-1966. **מגמות**, 1, 77-99.
- שפירא, אסף וקניג, עופר (2018). **ייצוג נשים ברשויות המקומיות**. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

תורן, נינה (2005). **נשים באקדמיה הישראלית: דימויים, מספרים, הפליה**. תל אביב: רמות.  
תירוש, יופי (תשנ"ט). ייצוג הולם לבני שני המינים בשירות המדינה. **משפטים, ל, 190-183**.

## נספח 1: שאלות הריאיון:

### היכרות –

1. באיזה תחום דעת את עוסקת (האם מרקע "קרוב" מגדר או משפטים)?
2. האם את אקטיביסטית בתחום המגדר?
3. מה הדרגה שלך? הוותק?

### תהליכי המינוי –

4. כמה זמן את מכהנת בתפקיד? מתי מונית לך?
5. מי מינה אותך?
6. האם היו קריטריונים מסוימים לקבלתך?
7. האם נקטת איזו פעולה כדי לקבל את התפקיד?
8. האם הכרת את התחום והתפקיד קודם למינוי?
9. מדוע לדעתך נבחרת?
10. עברת איזושהי הכשרה?
11. למי את כפופה?
12. למי את צריכה לדווח? לאיזה פורום?

### היקף המשרה וגמול –

13. מה היקף משרתך בקשר לתפקיד?
14. מה הגמול שאת מקבלת עליו?
15. האם הופחתו לך שעות הוראה או מטלות אחרות עם קבלת התפקיד?

### תקציבים –

16. האם את מקבלת תקציבים בקשר לתפקיד?
17. מנין מגיעים התקציבים?
18. מה גובה התקציב?

### מטלות התפקיד -

19. כיצד וממי למדת מה כולל התפקיד?
20. כיצד החלטת איזה תוכן לצקת לתוך התפקיד?
21. האם תוכלי לפרט לי מה כולל התפקיד?
22. מה תחומי האחריות/חובות המוטלות עליך?
23. כיצד את תופסת את מהות ומטרות התפקיד?
24. האם תוכלי לשתף באיזו פעולה/יוזמה מהשנה האחרונה בחרת לפעול/לנקוט בתפקידך כיועצת?
25. האם תוכלי לשתף באיזו פעולה/יוזמה מהשנה הראשונה לתפקיד (אם את מכהנת שנים אחדות)?
26. האם יש הבדל בין הפעולות שנקטת בתחילת דרכך לעומת הפעולות שאת נוקטת כיום?
27. מה את בוחרת שלא לעשות?
28. האם עומדים בפניך חסמים במילוי התפקיד, ואם כן, מהם?
29. האם יש פעולה שהיית רוצה לנקוט אך את מנועה? אם כן, אנא פרטי.
30. האם את מרוצה מהמצב כיום שבו אין הנחיות מפורטות (למעט מספר מצומצם) בקשר עם חובות התפקיד?

31. האם היית רוצה שחובות/מטלות התפקיד יהיו מפורטות באיזשהו מסמך מדיניות/הנחיות?
32. לו היה מסמך כזה, מה לדעתך שתיים-שלוש החובות החשובות ביותר שצריך היה להכניס לתוכו?
33. האם יש לך תובנות חדשות בקשר עם התפקיד?

**הישגים, חזון ויעדים –**

34. (אם מכהנת יותר משנתיים) האם ניתן לראות הישגים ו/אן תוצאות מפעולות שנקטת?
35. האם את רואה כיום את המצב ואת התפקיד בצורה שונה מזו שראית לפני כמה שנים?
36. כיצד השפיע התפקיד על מחויבותך לנושא?
37. מה לדעתך צריך להיות החזון של התפקיד?
38. מהן המטרות לעתיד שאת רוצה להשיג?



# השכלה גבוהה



מוסד שמואל נאמן  
למחקר מדיניות לאומית

טל. 04-8292329 | פקס. 04-8231889  
קרית הטכניון, חיפה 3200003  
[www.neaman.org.il](http://www.neaman.org.il)