



מבט השוואתי: צעדים לקידום מגוון באוניברסיטאות בארה"ב

קידום המגוון ותמיכה בסטודנטים שמיוצגים בחסר (under represented) עומד על סדר היום של אוניברסיטאות רבות בארה"ב, קנדה ואירופה בשנים האחרונות. האוניברסיטאות מינו ועדות לקידום המגוון וההכלה, קבעו חזון בתחום המגוון, תכננו תוכניות עבודה ומינו בעלי תפקידים להיות אחראים על יישומן. המסמך הזה אינו מחקר אקדמי אלא סקירה של מבחר מהפעולות שמצאתי באוניברסיטאות שונות. לאורך המסמך הבאתי דוגמאות מאוניברסיטאות בעיקר בארה"ב אך הצעדים והפעולות דומים במוסדות רבים גם בקנדה ובאנגליה. כדאי להקליק על הלינקים שמקשרים ישירות לדוגמא הקונקרטית. נדמה לי שזהו מקור לא רק ללמידה על התהליכים שמתרחשים באוניברסיטאות מקבילות לנו בעולם בשנים האחרונות אלא גם להשראה¹.

חזון מגוון ומסר ברור

אוניברסיטאות רבות מינו ועדה או כוח משימה שנועד להמליץ המלצות לקידום המגוון. הוועדות ניסחו חזון אוניברסיטאי בתחום המגוון שנכלל במטרה ובחזון של המוסד. מנהיגות האוניברסיטה מצהירה על המחויבות שלה למגוון ומקפידה לחלוק את החזון ולהשמיע אותו בפורומים רלוונטיים ([Michigan University](#)). כך למשל, החזון מודגש במסמכי המוסד [ובתקשורת שלו עם בוגרים, תורמים וחבר נאמנים](#).

ניסוח חזון המגוון נעשה לעתים קרובות תוך שיתוף סטודנטים. הנהלות של מוסדות אקדמיים מעודדות באופן גלוי הקשבה, דיאלוג והשתתפות של כל הקולות בשיח תוך דגש על מתן הזדמנות לסטודנטים להשמיע את קולם. הסטודנטים משתתפים בוועדות קביעת המדיניות וביישומה. ראו למשל את אתר [Many Voices One Future: an Inclusive Princeton](#) הוא אתר שהוקם ליישום המלצות ה**דוח של כוח המשימה**.

תכנית עבודה ויעדים ברורים

על בסיס החזון מפרסמים בכל שנה תכנית עבודה ויעדים לקידום המגוון. התוכנית כוללת התייחסות למגוון אנושי בקרב הסגל והסטודנטים, מגוון בתוכן, תמיכה בסטודנטים, מידע ונתונים, אקלים וקהילה, דיווח ושקיפות. בחלק מהמוסדות מתפרסם בסוף השנה דו"ח שמפרט את הפעולות שנעשו בתחום באותה השנה ועד כמה עמדו ביעדים של תכנית העבודה. במוסדות מסוימים מחליטים לבחור בכל שנה דגש אחר להתמקד בו.

דוגמא של תוכנית פעולה מ [Brown University](#) דוגמא לדו"ח שנתי: [Pathways to Diversity](#)

פונקציות שאחראיות על נושא המגוון באוניברסיטאות

Chief Diversity Officers הם האחראים בדרך כלל באוניברסיטאות על תכנון והפעלת מכלול הצעדים שהמוסד נוקט בהם כדי לקדם מגוון והכלה. בארה"ב יש להם ארגון גג [National Assembly of](#)

¹ ממשל אובאמה העמיד את נושא הנגשת השכלה גבוהה לכל והגברת המגוון באקדמיה כנושא מרכזי בסדר העדיפויות שלו. ראו מחקר של משרד החינוך האמריקאי משנת 2016 שמסכם את מהלכי הממשל ומביא דוגמאות מרכזיות מאוניברסיטאות רבות: [U.S. Department of Education, Office of Planning, Evaluation and Policy, Development and Office of the Under Secretary, Advancing Diversity and Inclusion in Higher Education, Washington, D.C., 2016.](#)



[Diversity Officers in Higher Education](#). מודל מקובל הוא שלאוניברסיטה יש chief diversity officer ותחתיו ממונים שאחראים על הפקולטות השונות ([Cornell U](#)). במוסדות רבים יש סגן לנשיא האוניברסיטה לענייני מגוון ([U of Connecticut](#)). מקובלים גם משרדים יעודיים למגוון ולהכלה. פונקציות אלו אחראיות לכל הצעדים והתוכניות שהמוסד נוקט בהן לדוגמא: [Stanford](#), [Harvard](#).

מידע ושקיפות

האוניברסיטאות אוספות נתונים על המגוון בקרב אוכלוסיית הסטודנטים הסגל המינהלי והמרצים על מנת להציב יעדים לגיוון. באוניברסיטאות רבות מציגים את הנתונים באתרי האינטרנט (ראו למשל ב [Yale](#)). איסוף הנתונים יכול לכלול קטגוריות כמו: השתייכות אתנית, דתית, מצב סוציאקונומי, השכלת הורים. על פי רוב המידע נאסף באופן וולונטרי בעת ההרשמה. המידע יכול להיאסף ברמת האוניברסיטה או המחלקה על מנת שכל מחלקה תציב לעצמה יעדים כמותיים. נעשה גם איסוף נתונים על מועמדים, מתקבלים ומממשים. ב Princeton יש ועדה שאחראית על איסוף המידע ומפרסמת באופן שוטף המלצות לשיפור. [דוגמא לדו"ח מאוניברסיטת Cornell](#) עם נתונים לגבי מועמדים ומתקבלים לסגל האקדמי והמינהלי (מתפרסם מידי שנה). בנוסף מתבצעים סקרים וקבוצות מיקוד באשר לתחושות שביעות הרצון של סטודנטים. [דוגמא לסקר שביעות רצון שממוקד בנושא של השתייכות לקבוצת מיעוט.](#)

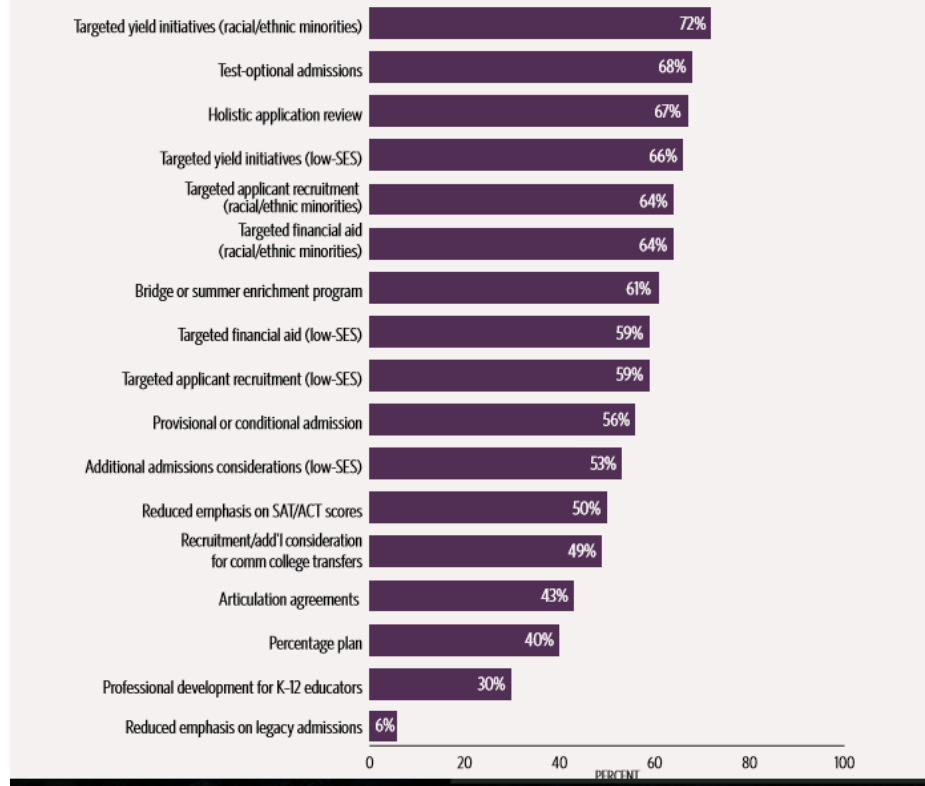
גיוס סטודנטים מקבוצות שמיוצגות בחסר:

במחקר משנת 2015 שסקר את האסטרטגיות של מוסדות להגדלת המגוון בקרב הסטודנטים שלהם נמצא כי האסטרטגיות הנפוצות ביותר כרוכות בגיוס ומאמץ מרוכז לפנות לאוכלוסיות מיוצגות בחסר². בתרשים זה מרוכזות האסטרטגיות שנמצאו אפקטיביות ביותר ואחוז המוסדות הנוקטים בהן מבין 338 מוסדות אקדמיים ארבע שנתיים.

² Lorelle L. Espinosa, Matthew N. Gaertner, and Gary Orfield (2015), "[Race, Class and College Access: Achieving Diversity in a Shifting Legal Landscape](#)" Washington DC, American Council of Education



Figure 10. Strategies Perceived as Effective for Racial/Ethnic Diversity



- גיוס אקטיבי נעשה למשל על ידי מלגות ייעודיות.
- פנייה ממוקדת לאוכלוסיות מיוצגות בחסר: פניה בשפה הרלבנטית, באתרי אינטרנט מתאימים ובמוסדות אקדמיים שמשרתים אוכלוסייה מוחלשת.
- [ב Columbia College](#) קבוצה של סטודנטים פועלת לגיוס מועמדים מקבוצות מיוצגות בחסר [ולתמיכה בהם](#) (חונכויות, טיולים, אח בוגר). הקבוצה עובדת בצמוד למנהל הרישום של האוניברסיטה. אמצעי מרכזי נוסף הוא שיתופי פעולה עם בתי ספר תיכון באיזור האוניברסיטה שמשרתים אוכלוסיות מוחלשות. נוצר קשר עם מנהלי בתי הספר בעיר. [סטודנטים חונכים תלמידים](#). [תלמידים מצטיינים מוזמנים לתוכניות אחר הצהריים באוניברסיטה](#). [במוסדות רבים יש תוכניות קיץ לתלמידי תיכון מאוכלוסיות מיעוט](#). לעתים קרובות משתפים את הקהילה והעסקים המקומיים.
- מועמדים מקבוצות אלו מקבלים יעוץ בבחירת מקצוע ותמיכה מסגל מינהלי ומעמיתים במילוי טפסים למועמדות לאוניברסיטה ולסיוע פיננסי.
- דוגמא להליך קבלה הוליסטי ניתן לראות ב [University of Maryland](#) שם קבעו [רשימה של 26 פקטורים](#) שעל פיהם מקבלים סטודנטים לאוניברסיטה.



גיוס סגל אקדמי מגוון

במסגרת קביעת היעדים האוניברסיטאות מחליטות על יעד של גיוס סגל מגוון בדרך כלל תהליכים אלו כוללים גם קידום נשים בסגל האקדמי. [Upenn מהווה דוגמה לתוכנית מקיפה \(משנת 2011\) לגיוס סגל אקדמי מגוון הכוללת:](#)

- קביעת יעדים ברמת המחלקה כך שכל מחלקה קובעת יעד מספרי של נשות ואנשי סגל.
- תמיכה אוניברסיטאית במשרות יעודיות לאנשי סגל מצטיינים מקבוצות מיעוט ותמיכה למימון תקן כפול (עד פרישה) כדי להוסיף מרצים מגוונים.
- מערך של גיוס אקטיבי שכולל בניית מאגר מועמדים (מקרב הדוקטורנטים, הפוסט דוקטורנטים והסגל של מוסדות אחרים), שיתופי פעולה עם קולג'ים שמשרתים אוכלוסיות מגוונות, פנייה למועמדים רלבנטיים והזמנתם, פרסום משרות חדשות במספר שפות ובמגוון רחב של אמצעים רלבנטיים כולל אתרי אינטרנט יעודיים לקבוצות המיוצגות בחסר.
- ב UCLA יש יועץ equity שתומך בהליך הגיוס. ראו את [המדריך לגיוס של UCLA](#) שמפרט כיצד לקיים הליך ראיון וקבלה שנועד להתמודד עם הטיות בלתי מודעות על ידי הוספת אלמנטים של שקיפות להליך הקבלה. המדריך מפרט כיצד לנסח קריטריונים לקבלה, לקרוא קורות חיים, לראיין ולתת דין וחשבון מנומק על שיקול הדעת.
- תמיכה באנשי סגל חדשים, מדיניות תומכת משפחה, מנטורינג לאנשי סגל חדשים, הכשרות מנהיגות.
- על מנת לקדם סטודנטים לתארים מתקדמים מקבוצות מיוצגות בחסר להתקדם במסלול האקדמי מוצע הליך חניכה תומך לסטודנטים בשלבי מחקר, מלגות יעודיות, תוכניות של networking, תוכניות פוסטדוקטורט יעודיות.

המחלקות והאוניברסיטה מדווחות מידי שנה על ההתקדמות שלהן בתחום גיוס הסגל האקדמי.

תמיכה בסטודנטים מקבוצות מיעוט:

ההשקפה הרווחת היא שיש להעניק לסטודנטים חבילת תמיכה אשר תכלול היבטים אקדמיים, חברתיים, תרבותיים וכלכליים. הגדלת המגוון תלויה במידה רבה ביכולתם של סטודנטים מקבוצות מיעוט לשגשג באוניברסיטה ולחוש תחושת סיפוק.

תאים / מועדונים ("Home away from home")

אמצעי מרכזי של האוניברסיטאות בצפון אמריקה לתמיכה בסטודנטים מקבוצות מיעוט הוא חיזוק ותמיכה במועדונים או "בתים" של קבוצות שונות: הבית השחור, הלהט"בי או ההיספני זוכים לתמיכה כספית וארגונית לצורך אירועים תרבותיים ואקדמיים. בתים אלו משמשים מרחבים מוגנים, מציעים מקום פיסי שסטודנטים יכולים להרגיש בו בנוח, מספקים קבוצת תמיכה חברתית ומקום מפגש עם סטודנטים וסגל מקבוצות השתייכות שלהם. לעתים הם מפעילים מרכזי מידע ומזמינים את כל קהילת הקמפוס להכיר את הקהילה.



[Yale: Afro-American Cultural Center](#), [Princeton: Center for Equality and Cultural Understanding](#), [Brown: Center for Students of Color](#)

תמיכה כלכלית:

עיקר התמיכה היא על ידי מלגות למי שעומדים בתנאים סוציאקונומיים או מלגות יעודיות לסטודנטים מקבוצות מיעוט. תוכנית מעניינת של [City University of NY](#) נועדה לגשר על הפער בין סיוע כלכלי (מלגות שכר לימוד) לצרכים בפועל של סטודנטים ממעמדות סוציו-אקונומיים נמוכים למשל על ידי חלוקת כרטיסים לתחבורה ציבורית, ספרי לימוד ועוד.

תקופת אוריינטציה:

תקופת אוריינטציה לפני תחילת התואר היא אמצעי מרכזי להכנסה של סטודנטים מקבוצות מיעוט בחסר (ובעיקר דור ראשון להשכלה) אל העולם האקדמי. תוכניות כאלו מעניקות לסטודנטים הזדמנות להכיר את אוצר המילים המוסדי המשותף, להכיר את הקמפוס ואת אורח החיים בו ולבנות תחושת הון תרבותי. במהלך האוריינטציה הסטודנטים מקבלים מידע רב על משאבים שנמצאים בקמפוס שנועדו לתמוך בצרכים האקדמיים והחברתיים שלהם. זוהי גם הזדמנות ליצור קהילה וקבוצת תמיכה. דוגמאות: [Penn](#) [university Pre-Freshman Program](#), [Yale Cultural Connections](#), [Rutgers תוכנית הקיץ](#) מיועדת להעניק תמיכה אקדמית משמעותית לסטודנטים נכנסים על ידי קורסי הכנה לקורסים הקשים.

חונכות ו Mentoring:

חונכות משמשת לתמיכה אקדמית, לתמיכה חברתית וליצירת שרשרת רב דורית. תהליכי חניכה אפשריים בין סטודנטים משנים או תארים מתקדמים לסטודנטים בתחילת דרכם וכן בין סגל בכיר לסגל זוטא או מתחיל ולדוקטורנטים. בדרך כלל החונכות היא אישית. מודל חונכות מעניין הוא של בוגרי המוסד אשר מאמצים / חונכים סטודנטים שהם דור ראשון להשכלה. הדגש יכול להיות אקדמי או להתמקד בהכוונה לתעסוקה (עמ' 6 בדו"ח של [Brown University](#) [שמדוח על ביצוע תוכנית קידום המגוון](#)).

שיח רב תרבותי בין קהילות בקרב הסטודנטים (Diversity dialogues)

על מנת לקדם שיח כזה האוניברסיטאות מפתחות מנהיגות סטודנטיאלית רב תרבותית כך למשל [UPenn](#) [Intercultural Leadership Program](#) או תוכנית לסטודנטים שיהפכו [לשגרירי social justice](#). השיח יכול שיהיה פתוח וחד פעמי, או בקבוצות דיאלוג ארוכות טווח. כדי לעודד סטודנטים להגיע מסמנים אנשי מפתח בקמפוס שחשוב שיגיעו ומפרסמים את האירועים בכל המדינות. באירועים כאלו מקפידים על כיבוד ועל חלל גדול ומזמין. ([UPenn: World in Conversation](#)).

כיוון נוסף הוא לתגבר תגבור פעילויות חברתיות שמחברות בין סטודנטים ולתקצב יוזמות של סטודנטים וסגל לקידום המגוון. כך למשל ב [University at Albany](#) הקימו קרן (The Diversity Transformation Fund)



שמיועדת לאנשי סגל אקדמי ומינהלי כדי שיתחוו יוזמות חדשות שמקדמות הכלה ואקלים סובלני בקמפוס.

טיפול באפליה ובמקרים של פגיעה

האוניברסיטאות מפרסמות כללים וסטנדרטים למניעת התנהגות מפלה או מוטה. לרוב האוניברסיטאות יש טופס מקוון לתלונה על אפליה או פגיעה על רקע השתייכות. הגורם המטפל בתלונות משתנה מאוניברסיטה לאוניברסיטה: דיקן הסטודנטים, משאבי כוח אדם, אחראי במחלקה, או צוות יעודי שעוסק בנושא. יש חשיבות רבה לסודיות. המענה לתלונה עשוי להיות הליך שיפוטי או גישורי. ב Columbia University יש פרוטוקול טיפול מפורט שכולל תיעוד, תמיכה בנפגע ופעולות חינוכיות לכלל הקמפוס מעבר לתגובה המשמעתית/שיפוטית. נעשה מאמץ לחנך את קהילת האוניברסיטה כיצד להגיב במקרים של הטיה ואפליה על ידי הפצת מידע, הנגשת כללים, וכניסה לשיעורים.

יש חשיבות רבה לפרוצדורות דיווח שקופות, נהירות ומונגשות אשר מייצרות תחושת ביטחון ותורמות לתחושת השייכות. הכללים משדרים מסר ברור של חוסר סובלנות לגזענות ואפליה. על מנת להבטיח שהקמפוס לא סובל מגזענות והפליה האוניברסיטאות מקיימות סקרים, פגישות ממוקדות וסיקור המדיה החברתית שבודקים את האווירה בקמפוס, תחושת ההכללה והצרכים של סטודנטים. (ראו למשל בדו"ח של אוניברסיטת Princeton בעמ' 22)

קורסים על זהות, מגוון וקבוצות שונות

האוניברסיטאות מדגישות את חשיבות המגוון בתכני הלימוד ואת התפיסה החינוכית שראוי לזמן לסטודנטים מסגרת אינטלקטואלית שתחשוף אותם למגוון נקודות מבט ותעזור להם להתמודד עם שוני. לשם כך נעשים צעדים להעשיר קורסים כך שיעסקו במגוון הקהילות בחברה, להוספת קורסים ולפתיחת תוכניות לימוד יעודיות. באוניברסיטת Brown למשל הקימו ועדה לבדיקת תכני הלימוד. בדקו עד כמה הקוריקולום מזמן לסטודנטים הזדמנויות לחקור וללמוד נושאים רלבנטיים על זהות, תרבות ומגוון. בפרינסטון פנו לסגל בבקשה לזהות מקומות בהם הם יכולים להוסיף תכנים וקורסים על גזע, אתניות, תרבות ושוני. האוניברסיטה הפנתה משאבים לפיתוח סילבוסים בתחומים אלו וכן להזמנת מרצים אורחים שמלמדים את התחומים. כחלק מהמהלך נקבעה בפרינסטון פרוצדורה של שילוב סטודנטים בקבלת החלטות על קורסים ועל קוריקולום. בדומה, The University of Texas at Austin מחלקת מלגות למרצים שמלמדים נושאים שקשורים למגוון, ומתמרת מרצים להכין קורסים בנושא ולהעשיר סילבוסים.

אוניברסיטאות פיתחו רצף של מה כדאי שסטודנט ידע בנושאים של מגוון ושונות לאורך שנות התואר שלו. כדי לקדם זאת, באוניברסיטאות רבות יש חובה לקחת קורס שעוסק במגוון (דוגמה University of n Pennsylvania, University of Illinois). באוניברסיטאות המובילות יש תוכנית או מחלקה שעוסקת בהנגשת לימודי תרבות, אתניות או מגדר. מחלוקת כאלו מציעות קורסים לקרדיט ואפילו אפשרות להתמחות. מעבר לקורסים, האוניברסיטאות מציעות גם הזדמנויות חוץ קוריקולריות ללמוד על מגוון ועל הקהילות השונות: סרטים, סדנאות, הרצאות וסדורים.

לבסוף, קמפוסים מעודדים שיח פוליטי מקבל ומכבד. מכיוון שיש הרבה פחד מחד ואדישות מאידך, דרושה מנהיגות שתוביל ותעודד את השיח הפוליטי. מופנית תשומת לב לתמיכה בסגל ולעידוד שיח פוליטי מכבד וכן להתמודדות עם רשתות חברתיות שמקבעות עמדות והן כר להתנהגות אלימה.



הכשרות :

הכשרות לסגל מנהלי, סגל אקדמי ולסטודנטים בנושאים של כשירות תרבותית, טיפול בבעיות אפליה, קבלת האחר ועוד. מטרת ההכשרות לשפר את היחסים והאינטראקציות בין קבוצות, להפחית דיעות קדומות ואפליה, לטפח כישורים, ידע ומוטיבציה לפעול עם שונים. המחקר מלמד שעדיף לא להטיל אשמה או אחריות וההכשרות האפקטיביות יותר הן אלו שמגייסות את הסגל כשותפים למהלך. סדנאות כאלו יכולות להיות חד פעמיות או מתמשכות. לעתים הן תנאי לקבלת תפקידי ניהול או להשתתפות בוועדות קידום. [דוגמא לדוח שנתי של מחלקת ההכשרות באוניברסיטת McGill](#). יחידת ההכשרות של [University of Pittsburgh](#) מעבירה הכשרות לקבוצות וליחידים.

הכשרות לסטודנטים: תכניות כשירות תרבותית ומניעת אפליה וגזענות יכולות להיות חלק מהאוריינטציה לקראת הכניסה לאוניברסיטה. (דוגמא של תוכנית אוריינטציה מ [Brown](#) ראו המפגשים שעוסקים ב Foundation and Values). באוניברסיטאות מסוימות מוצעות לסטודנטים [תוכניות מנהיגות ארוכות טווח](#). [בתוכנית מנהיגות סטודנטיאלית](#) באוניברסיטת Albany מוכשרים סטודנטים להעביר בעצמם סדנאות ומפגשי כשירות תרבותית לעמיתיהם.

מגורים / מעונות

דגש באוניברסיטאות המובילות על שיבוץ רנדומלי של מגורים כדי ליצר מקסימום הטרוגניות.