

מבט מהשטח

טלי-נוי הינדי¹

האקדמיה כשדה רווחה? עיצוב מחדש של עבודה פדגוגית בתקופה של משבר מתמשך

אולג קומליק²

מערכת הרווחה והשירותים הסוציאליים נתפסים בדרך כלל כשדה מוסדי תחום ומוגדר, שכולל מחלקות ברשויות מקומיות וארגוני טיפול וסיוע, ממשלתיים או במגזר השלישי. התשתית המקצועית המקיימת את מערכי הסיוע והתמיכה הללו מורכבת מעובדים סוציאליים וממטפלים קליניים ולא-קליניים. בתוך כך, במסודות להשכלה גבוהה יש יחידות ופונקציות ייעודיות, ובראשן דקנט הסטודנטים והשירות הפסיכולוגי, האמונות על אבחון, ליווי ומתן פתרונות לסטודנטים החווים מצוקה אישית או מתמודדים עם אתגרים נפשיים, משפחתיים או כלכליים-חברתיים המשפיעים על התקדמותם בלימודים.

במסה זו, ממיקומי המוסדי כראש תוכנית לתואר ראשון במכללה במרכז הארץ שלומדות בה מאות רבות של סטודנטיות וסטודנטים, אני מבקש להרהר על כך שמציאות החיים שעוצבה על ידי מגפת הקורונה, וביתר שאת על ידי מלחמת 7 באוקטובר, הובילה להתמרה ולהתרחבות של שדה הרווחה. גבולותיו, כך נראה, אינם מובחנים כבעבר. אחד המרחבים שבהם תהליך זה מתרחש באופן בולט ומובהק הוא השדה האקדמי.

האקדמיה – שמטרתה המוצהרת היא יצירת והפצה של ידע, הקניית השכלה, פיתוח חשיבה ביקורתית והכשרה מקצועית – לא נועדה להיות מנגנון המעניק שירותי רווחה, תמיכה נפשית או סיוע סוציאלי. בעבר ניתן היה לשמוע תכופות במשרדי הנהלות המוסדות, מראשי חוגים

¹ פוסט-דוקטורנטית בתוכנית ללימודי מגדר, אוניברסיטת בר-אילן, ועמיתה למחקר במחלקה למדיניות ציבורית, אוניברסיטת חיפה. חוקרת מוגבלויות בכירה במחלקה למחקר והערכה, בית איזי שפירא

² דוקטור, החוג למדעי ההתנהגות, המסלול האקדמי המכללה למינהל <https://orcid.org/0009-0004-1413-8817>

ואפילו בדקנט הסטודנטים, את האמירות "אנחנו לא מסגרת טיפולית" ו"אנחנו לא לשכת הרווחה". אמירה זו משקפת הבחנה מוסדית ומקצועית ברורה. ואולם אני מבקש לטעון כי נראה שבתנאים החברתיים והביטחוניים הנוכחיים, במציאות של משבר מתמשך ומרובה השלכות, האקדמיה נדחפת ונדרשת לאמץ פונקציות המזוהות עם שדה הרווחה – ובראשן מתן תמיכה רגשית לסטודנטים, ליווי אישי, החזקה והכלה של מצבי מצוקה שלהם – דווקא כדי לממש את תפקידה הפדגוגי. במובן זה, ממד הרווחה אינו עוד היבט שולי או משלים בחיי מוסד אקדמי או בעבודת סגל המרצים, אלא הופך בהדרגה לרכיב אינהרנטי במישור הפדגוגי על כל היבטיו.

בעבר, מערכי הסיוע באקדמיה פעלו בהתאם ללוגיקה של טיפול במקרים מעטים ופרטניים. דקנט הסטודנטים, נציגיו בפקולטות והשירות הפסיכולוגי החזיקו בידע המקצועי, בעבודות ובעובדים מיומנים, בסמכות הארגונית ובמשאבים התקציביים המוקצים לשם כך. אלא ששנות מגפת הקורונה, ובהמשך גם תקופת המלחמה המתארכת, שינו את היקף התופעה ואת אופייה: בעיות אישיות או משפחתיות ומצבי דחק על גוניהם חדלו להיות מעטים, חריגים וקצרים, והפכו למרובים, נפוצים ומתמשכים בקרב הסטודנטים. במציאות זו, פונקציות של תמיכה וליווי אינן נותרות תחומות ביחידות ייעודיות של מכללה או אוניברסיטה, אלא מחלחלות לזירות אחרות באקדמיה; הזירות המשמעותיות שבהן מתקיים המפגש המהותי בין מרצה לבין סטודנט.

שטטוש גבולות זה מתבטא בשורה של אינטראקציות ומיקרו-אינטראקציות. הוראה בכיתה כבר אינה רק העברת ידע, אלא גם ניהול רגיש של תכנים טעונים, התמודדות עם דוגמאות שעלולות להוות טריגרים, ומתן לגיטימציה לביטוי של חוויות. שעות קבלה של מרצה או של עוזר הוראה, שנועדו להטמעת חומר הקורס למי שמעוניינת בכך, הפכו לזירה של שיתוף, פריקה וחיפוש אחר הכרה ותוקף. לפניית סטודנטים בדוא"ל, שהתמקדו בעבר בשאלות בדבר מטלות והכנה למבחן, נוסף נופך של שיתוף רגשי, לעיתים חשוף ואישי למדי. כך, בשיעור מול עשרות סטודנטים או בשעת קבלה עם סטודנטית אחת, מרצה נעה בין הסבר על תאוריה מדעית לבין הקשבה למצוקות הנוגעות לקשיים בשירות מילואים, אובדן אישי, פגיעות נפשית או אי-ציבות כלכלית. כמו כן, על רקע ציפיות הסטודנטים לקבלת תשומת לב ולהפגנת רגישות כלפי מצוקותיהם השונות, ראשי החוגים מקיימים מעגלי שיח פרונטליים או מקוונים עם קבוצות ספציפיות או עם שנתון שלם, ושולחים לסטודנטים איגרות שנועדו להרגיע ולשדר מסר של התחשבות.

במציאות שבה רשויות המדינה נתפסות לעיתים כאטומות ואדישות, נשות ואנשי הסגל האקדמי, ראשי תוכניות וראשות חוגים – דמויות מוערכות בעלות סמכות אקדמית-ארגונית – מוצאים את עצמם שוב ושוב ממלאים לא רק פונקציה של תיווך וניתוב, אלא נותנים אוזן קשבת, כתף תומכת, ומבט כן מלא דאגה והבנה. במצבים אלה, הוראה ופדגוגיה נכרכות בהפעלת מיומנויות ופרקטיקות המזוהות עם שדה הרווחה: אמפטיה, הכלה ותגובה מותאמת. כלומר, בנסיבות אלה, מקצוע ההוראה האקדמית עובר תהליך של התרחבות והשתנות.

תהליך זה מוסבר לא רק במחויבות מוסרית או ערכית בסיסית של הסגל לתמוך בסטודנט המתמודד עם קשיים, אף כי היא שזורה בו. לראייתי, התהליך משקף שינוי בעצם האפשרות של הוראה ולמידה בנסיבות של משבר מתמשך: ללא התייחסות למצוקות אישיות, חברתיות וכלכליות של סטודנטים נפגמת היכולת לממש את יעדי ההשכלה. במובן זה ניתן לראות בממד התמיכה תנאי מקדים לפעולה הפדגוגית, ולא רק תוספת לה.

ההשפעה העיקרית של תהליך זה היא טשטוש הגבולות המקצועיים בין שדה ההוראה והמחקר לבין שדה הרווחה והטיפול. נשות ואנשי הסגל נדרשים להתמודד באופן שוטף עם מצבי לחץ, אובדן וטראומה של הסטודנטים, בלא שיש להם הכשרה ייעודית לכך. עבור מרצים רבים, במיוחד מחוץ לתחומי מדעי החברה וההתנהגות, מדובר בהרחבה ניכרת של תפקידם המקצועי אל עבר פיתוח מיומנויות ואימוץ פרקטיקות של הקשבה, הכלה ותמיכה.

בהקשר זה יש להדגיש ממד סוציולוגי-דורי. במוסדות להשכלה גבוהה לומדים בני ובנות העשרים, שהם במידה רבה הדור שנפגע באופן העמוק ביותר ממשברי השנים האחרונות. ניתן לראות בסטודנטים ובסטודנטיות קבוצה חברתית החווה ריבוי מצבי דחק – נפשיים, חברתיים, אזרחיים, כלכליים – ולכן נזקקת למענים נרחבים של תמיכה, ליווי והכלה. העובדה שחלק ניכר מבני דור זה נמצאים במוסדות אקדמיים הופכת אותם לזירה מרכזית של התמודדות עם מצבי פגיעות. הדבר נכון במיוחד כשמדובר בסטודנטים ממעמדות חברתיים-כלכליים נמוכים וממעמד הביניים, אשר עבורם האקדמיה עשויה לשמש גם מרחב זמין ונגיש יחסית של תמיכה, שכן הם אינם מסוגלים לממן שירותי ייעוץ וטיפול פרטיים במציאות ניאוליברלית. כך, משאבי האקדמיה – ובכללם זמנם וקשבם של אנשי הסגל – הופכים למקורות רווחה בלתי פורמליים שסטודנטים פונים אליהם בחיפוש אחר עוגן נפשי, רגשי וקהילתי.

השאלה המתבקשת עתה היא מה המשמעות הנורמטיבית של תהליך זה, שבו האקדמיה הפכה בעל כורחה לזירה של עיבוד רגשי ותמיכה במצבי מצוקה. האם הרחבת הלוגיקה והפונקציות של הרווחה פוגעת בסטנדרטים האקדמיים, או שמא היא תנאי לשימורם בתנאים של משבר מתמשך? עד כמה ניתן למתוח את גבולות התפקיד של מרצים (שחלקם נטולי ביטחון תעסוקתי ראוי) או של ראשת חוג? אלה הן רק מקצת השאלות והתהיות. לדעתי, התשובה הכוללת לסוגיה זו היא שבמציאות הנוכחית האקדמיה אינה יכולה שלא לפעול מתוך קשב אמפתי למצוקות הסטודנטים. קשב אמפתי זה אינו רק ביטוי ספונטני של רגישות; בנסיבות של משבר מתמשך הוא הופך לרכיב מוסדי של הפעולה הפדגוגית באקדמיה.

עם זאת, חשוב להדגיש כי אקדמיה לא היתה מעולם רק מוסד של השכלה פורמלית או הכשרה מקצועית. הלימודים האקדמיים נשאו תמיד גם ממד של סוציאליזציה ערכית ואזרחית, התפתחות אישית ועיצוב זהות. גם בעבר הענקת קשב אמפתי לסטודנטיות ולסטודנטים חיצקה את תהליכי הצמיחה שלהם. מה שייחודי כיום הוא מרכזיותו של הקשב האמפתי בשדה האקדמי והפיכתו לרכיב מוצהר יותר וגם מצופה יותר – מצד הסטודנטיות והסטודנטים – במסגרת העבודה הפדגוגית במוסדות להשכלה הגבוהה. בתקופה של משבר מתמשך מתחדד תפקידה של האקדמיה כמוסד המטפח ומעצים בני אדם; קרי, מוסד המאפשר עיבוד של חוויות והתמודדות עם אתגרים ומניע לצמיחה אישית. נכון, אין זו משימה שהאקדמיה ביקשה לעצמה מלכתחילה, אך ייתכן שבמציאות הנוכחית זהו תפקיד שהיא אינה יכולה להתנער ממנו. במובן זה, הנכחת קשב אמפתי בשדה ההשכלה הגבוהה אינה סטייה ממהות האקדמיה, אלא ביטוי להתעצבותה מחדש לשם יישום אפקטיבי של מטרותיה הפדגוגיות הנעלות.

קבלת החלטות מבוססות נתונים (DDDM) באמצעות מתודולוגיית ניהול סיכונים (COSO) לחיזוק הביטחון הסוציאלי במצבי חירום

ד"ר ואלרי איסק³

רקע

מצבי חירום – מלחמות, אסונות טבע, אירועי טרור, קריסות תשתית או משברים כלכליים – חושפים את נקודות התורפה העמוקות ביותר של מערכות הרווחה והביטחון הסוציאלי. בזמן שהציבור מתמודד עם פגיעה פתאומית במקורות הכנסה, אובדן דיור, ניתוק שירותים חיוניים או עלייה חדה בעלויות היום-יום, מערכות ציבוריות נדרשות לספק מענה מהיר, ממוקד ומותאם לצרכים הדחופים.

במצבים אלו עולים כמה אתגרים עיקריים: האתגר המרכזי טמון בעומס מידע אדיר המגיע ממספר רב של גופים, שלעיתים אינם מסונכרנים: רשויות מקומיות, הביטוח הלאומי, משרדי ממשלה, ארגוני סיוע וקופות החולים. ללא מסגרת סדורה לשילוב נתונים מתפתח "ערפל חירום", ובו קשה לזהות מי נמצא בסיכון מיידי.

אתגר נוסף הוא החשש להחרפה מהירה של פערים חברתיים. משפחות שהיו יציבות כלכלית עלולות להיקלע למצב של חוסר תעסוקה פתאומית; קשישים וחולים במחלות כרוניות נותרים ללא גישה לשירותים; ילדים ממשפחות מוחלשות מאבדים מסגרות חינוך ותמיכה; ונפגעי חרדה מתקשים לבקש סיוע. שילוב נתונים בין גופים מאפשר לזהות את המגמות עוד בתחילת האירוע – למשל עלייה חדה בבקשות לסיוע כלכלי, דיווחים על חוסר יציבות בדיור או היעדרות מתמשכת של ילדים ממסגרות חינוך – ולכוון משאבים לאזורים גאוגרפיים שבהם הסיכון מתגבר.

³ דוקטור, המחלקה למינהל ציבורי, בית הספר למדעי המדינה, הפקולטה למדעי החברה, אוניברסיטת חיפה

קצב ההידרדרות הוא אתגר רלוונטי בזמן חירום. עיכוב של ימים ספורים יכול להפוך מצוקה זמנית למשבר עמוק. כאן נכנסים לתמונה לוחות מחוונים (dashboards) ומדדי ביצוע וסיכון: הם מאפשרים לקבל תמונת מצב עדכנית מדי יום, לזהות צווארי בקבוק בטיפול בתביעות, לאתר עומסים חריגים במוקדי שירות, ולבצע התאמות מיידיות בתהליכי העבודה – כל אלה בלי להסתמך על תחושת בטן או על הערכות חלקיות.

ולבסוף, בחירום מתעצמים הסיכונים לאובדן נתונים, להטיות אלגוריתמיות ולפגיעה בפרטיות. מצב זה מדגיש את הצורך בחיבור בין נתונים לבין בקורות אנושיות ואתיות המאפשרות למנוע פגיעה באוכלוסיות רגישות. כשמדובר במשפחות עניות, בקשישים או באנשים עם מוגבלות – כל החלטה שגויה עלולה לייצר נזק ארוך-טווח. לפיכך שילוב בין ניתוח נתונים לבין מומחיות מקצועית בשטח הוא חיוני כדי למנוע טעויות הנובעות מחוסר הבנה או מהסתמכות יתר על אוטומציה.

ביטחון סוציאלי הוא מערכת ממוסדת של הגנה חברתית שמדינה או חברה מספקות לאזרחים לצורך הבטחת היציבות הכלכלית והחברתית לאורך מעגל החיים, ובעיקר במצבי מצוקה דוגמת זקנה, נכות, אבטלה, מחלה, עוני או אובדן מפרנס. ביטחון סוציאלי במצבי חירום הוא תפקודן של מערכות ההגנה החברתית בזמן אירועים פתאומיים או קיצוניים – מלחמות, אסונות טבע, משברים כלכליים או בריאותיים – שבהם מואצת פגיעותם של משקי בית וקהילות.

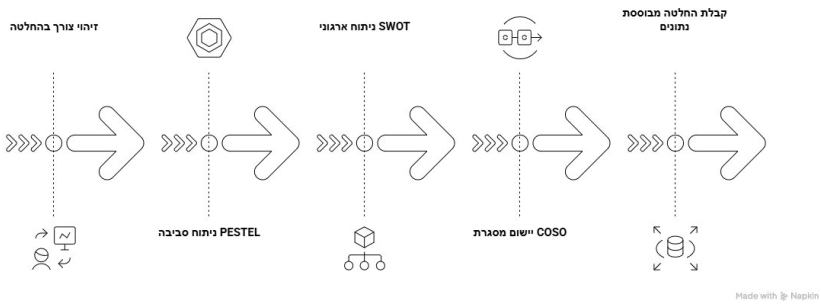
כיועצת ארגונית המתמחה בליווי ארגונים בשגרה ובחירום, ובעלת ניסיון רב בניהול תהליכים מורכבים במרחבי אי-ודאות, אני מציעה תהליך מובנה לקבלת החלטות מבוססות הנשען על כלים מוכרים מעולמות ניהול הסיכונים וניתוח הסיכונים החיצוניים והפנימיים שארגונים פועלים בה. בעת חירום, שבה סיכונים מתפתחים במהירות והשלכותיהם עלולות להיות חמורות, שילוב זה בין ניהול סיכונים סדור לבין ניתוח נתונים מתקדם אינו רק יתרון. הוא הכרח. הוא מאפשר זיהוי מוקדם של נקודות תורפה, מיקוד משאבים קריטיים וקבלת החלטות מושכלת בזמן אמת. בכך הוא מצמצם הידרדרות מיותרת למצוקה חברתית עמוקה. בראייה זו, ניהול סיכונים מבוסס נתונים הופך מכלי מקצועי לתשתית מצילת חיים ולמנוע מרכזי לשמירה על ביטחון סוציאלי ולחיזוק הלכידות החברתית בשעות שבהן המערכת כולה עומדת במבחן.

שלבי התהליך

תהליך קבלת החלטות מבוססות נתונים הוא תהליך סדור המבוסס על איסוף נתונים וניתוחם בבסיס לקבלת החלטות (Data-Driven Decision Making, DDDM). המתודולוגיה שאני מציעה בנויה מכמה שלבים (ראו תרשים 1).

1. זיהוי הפער בין המצב הקיים למצב הרצוי. בשלב זה ייאספו נתונים על החלטות קודמות שהתקבלו בארגון בסוגיות דומות, נתונים על הפער ועוד.
 2. ניתוח של הסביבה שבה הארגון פועל. הניתוח יכלול התייחסות לסביבות הפוליטית, הכלכלית, החברתית, הטכנולוגית, החוקית, ולאיכות הסביבה (ניתוח PESTEL).
 3. ניתוח בשתי רמות. ברמה החיצונית – הזדמנויות ואיומים; וברמה הפנימית – חוזקות וחולשות (ניתוח SWOT).
 4. ניהול סיכונים על פי מודל COSO (Committee of Sponsoring Organizations). מודל זה כולל שני רכיבים, המתורגמים לשני דוחות. הרכיב הראשון הוא זיהוי והערכת סיכונים, והוא מאפשר ניהול מושכל ושיטתי. הנתונים העולים בשלב זה ימופו בארבעה מישורים: (1) מטרות אסטרטגיות; (2) מטרות תפעוליות (תוכנית עבודה ופרויקטים); (3) בקרה ודיווח (תקציב וכספים, מחשוב, תרבות ארגונית); (4) ציות (חוקים, אתיקה ורגולציה). הנתונים יוצבו על מפת סיכונים ויקבלו ניקוד בהתאם לסיכון ולהסתברות שהסיכון עלול להתרחש בפועל. רכיב זה מסתיים בדוח סקר סיכונים – דוח 1. הרכיב השני דורש מהארגון לבצע עבודה פנימית לניהול הסיכונים. הארגון יקבע סדרי עדיפויות של הסיכונים שבהם הוא רוצה או חייב לטפל; יתבצע תהליך של תכנון הטיפול בסיכונים ובניית מדדי בקרה, ואלה יסוכמו בדוח ניהול הסיכונים – דוח 2.
- חשוב להדגיש כי מודל COSO לניהול סיכונים מגדיר מסגרת עבודה מקיפה לזיהוי, להערכה ולתגובה לסיכונים. בעוד במגזר העסקי המודל מתמקד לרוב בסיכונים פיננסיים ובשורת הרווח, בהיבטי הביטחון הסוציאלי הסיכונים הם בעלי אופי חברתי ואסטרטגי: אי-מיצוי זכויות של אוכלוסיות מוחלשות, טעויות בחלוקת קצבאות, חוסר יעילות בירוקרטי ואובדן אמון הציבור.
5. קבלת החלטה אפקטיבית על בסיס מגוון רחב של נתונים, ניתוחם וניהולם.

תרשים 1: תהליך קבלת החלטות מבוססות נתונים (DDDM)



הגישה התהליכית שעיצבתי מתאימה לארגונים מכלל הסקטורים. בעשור האחרון הגישה מיושמת על ידי במשרד הביטחון במגוון תהליכים ושינויים ארגוניים, ובהם הקמת מוקד שירות פנימי לעובדי המשרד, הכנת תוכניות עבודה לביצוע ביקורות פנים, פינוי שדה מוקשים או אירועים דוגמת טקסים, אירוח משלחות ועוד.

כך למשל אירוע "אזכרה ממלכתית" הוגדר על ידי מוביל התהליך כהצלחה לאור העובדה שהטקס התקיים כמתוכנן במעמד ראש הממשלה. עם זאת הנוכחים בטקס, מרביתם בני 90 ומעלה, נאלצו להמתין באזור סטרילי שעות רבות בתנאי מזג אוויר קשים, עד שהמכובדים הגיעו לאירוע. לאור רמת הביטחון שנדרשה, הנוכחים לא הורשו להכניס עימם מים לאירוע, ובאזור הסטרילי לא היו כיסאות או הצללה מפני תנאי מזג האוויר הקשה ששרר באותו יום. בעת ההמתנה אחד המשתתפים איבד את ההכרה ופונה במצב קשה לבית חולים. לאור כל אלה, האם אכן ניתן להגדיר את האירוע כהצלחה? לאחר שיישמנו את המתודולוגיה המוצעת זוהו סיכונים נוספים שלא הובאו בחשבון, והוכנה תוכנית עבודה לניהולם ולצמצומם. בשלב הבא גובשה תורת הפעלה לכלל האירועים הדומים, תוך תכלול כל הפתרונות לסיכונים שהטיפול בהם קיבל עדיפות.

כפי שעולה מן הדוגמה שהוצגה, המתודולוגיה המוצעת פשוטה ליישום הן בשגרה הן בחירום, וניתנת להפעלה באמצעות כלים ארגוניים בסיסיים בלבד – לעיתים לא יותר מקובץ אקסל ותבניות עבודה קיימות. מניסיוני כיועצת המלווה מנהלים וצוותים מובילים בתהליכים מורכבים, המודל הוא גנרי, נגיש ומתאים לכל תהליך ארגוני או שינוי מערכתי. היישום שלו מהיר ואינו דורש תשתיות מיוחדות או פרקי זמן ארוכים, אלא רק הכשרה קצרה שמאפשרת לארגון לעבוד ביעילות, לקבל החלטות מדויקות ולשפר ביצועים כבר מהשלב הראשון.

סיכום

לדעתי, ניתן ליישם את המתודולוגיה לעיצוב מדיניות רווחה שתחזק את הביטחון הסוציאלי בישראל בעידן של שגרה וחירום. האירועים האחרונים (קורונה, 7 באוקטובר ושני סבבי המלחמה עם איראן) הדגישו את הצורך בזיהוי מוקדם של אוכלוסיות שעלולות להידרדר לעוני בעקבות אובדן הכנסה, פגיעה במגורים או עלייה חדה בהוצאות המחיה. ניתוח משולב של נתונים ממשרדי ממשלה וגופים ציבוריים – כמו משרד הרווחה והביטחון החברתי, הביטוח הלאומי וקופות החולים – מאפשר לאתר אוכלוסיות בסיכון עוד לפני שהן פונות לעזרה, ולספק להן תמיכות בזמן אמת. כך מתאפשר מעבר ממדיניות של תגובה למדיניות של מניעה.

בסופו של דבר, בחירום נבחנת היכולת של מערכת הביטחון הסוציאלי לספק תגובה חכמה, מהירה ומדויקת. ניהול סיכונים מבוסס נתונים (DDDM) מאפשר למקבלי ההחלטות להבין לא רק איפה הבעיה מתרחשת, אלא למה, באיזה קנה מידה, כמה זמן היא צפויה להימשך ומהי הדרך היעילה ביותר לפתור אותה. הוא מאפשר מעבר מגישה תגובתית – הגעה אל האזרח אחרי שהתדרדר – לגישה פרואקטיבית שמאתרת את הסיכון לפני שהוא הופך למשבר אישי או משפחתי. כך הופכת המסגרת הארגונית של COSO ממודל לניהול סיכונים למנוע של יציבות חברתית בתקופות של חוסר ודאות, ומבססת מערכת רווחה שמסוגלת לעמוד גם באירועים מורכבים, ממושכים ורב-ממדיים.

