

עידוד קליטה של חוקרות/ים באוניברסיטה: מגדר ומגוון

מסמך זה עוסק בקביעה של יעדים ודרכי פעולה להגדלת מספרן של נשים ושל קבוצות אחרות שיש להן תת-ייצוג בסגל האקדמי של האוניברסיטה העברית, ובפרט ערבים ומזרחים.¹ מוצע שהוועדה המתמדת של האוניברסיטה תאמץ מסמך זה והנהלת האוניברסיטה תנחה את הדיקנים לפעול לאורו.

כללי

קידום השוויון המגדרי והמגוון הינו יעד מרכזי באוניברסיטה העברית, הן מטעמים של צדק והוגנות והן מטעמים של קידום המצוינות האקדמית עצמה. נשים רבות לומדות באוניברסיטה העברית ומגיעות להישגים מצוינים, אך שיעור הנשים בקרב הסגל האקדמי עומד על 26% בלבד. שיעור הנשים הולך ויורד עם העלייה בסולם הדרגות האקדמי ועומד על כ-15% בלבד בקרב הפרופסורים מן המניין. ישנן יחידות באוניברסיטה בהן שיעור חברות הסגל נמוך במיוחד (פחות מ-10%), ביניהן: פסיקה, מתמטיקה, כימיה, כלכלה ותלמוד. שיעור הערבים בקרב חברי הסגל האקדמי, בהשוואה לחלקם באוכלוסייה הכללית, נמוך אף יותר, ובכלל האוניברסיטה הוא עומד על פחות מ-2%. גם שיעורם של מזרחים בסגל האקדמי טעון שיפור ממשי (אין בידינו נתונים מספריים בהקשר זה).

נשים מתמודדות עם חסמים ייחודיים במהלך הקידום האקדמי, הקשורים בצורך לשלב חיי משפחה וקריירה, כאשר חלוקת המטלות הביתיות אינה שוויונית. בני קבוצות אחרות מתמודדים עם קשיים שמקורם במערכת החינוך הקודמת ללימודים האקדמיים, בחסמים חברתיים וכדומה. מחקרים שנעשו באוניברסיטה העברית ובמוסדות האחרים להשכלה גבוהה בישראל מלמדים כי קצב הקידום של השוויון המגדרי והאתני איננו מספק וכי יש להמשיך ולפעול לשיפורו.²

בחודש דצמבר 2015 התקיים באוניברסיטה יום עיון שמטרתו הייתה לדון בדרכים להעלאת שיעור הנשים בסגל האקדמי של האוניברסיטה. במסגרת זו הוזמנה ד"ר יעל לויטה, האמונה על קידום נשים ואוכלוסיות גיוון באוניברסיטת קורנל, להציג את התכנית שלהם לגיוס אקטיבי של חוקרות ובני קבוצות כאלה – תכנית שהביאה לשינוי משמעותי בשיעורם בקרב הסגל בקורנל. בהמשך למפגש זה הוקמה תת ועדה (מתוך ועדת המגדר), שבה כיהנו פרופ' בת שבע כרם (עוזרת הנשיא לקידום נשים באקדמיה), פרופ' תמר זילבר, פרופ' איל זמיר וד"ר תומי קפלן. ועדה זו דנה בנושא וגיבשה מסמך הצעות לפעולה. המסמך הופץ להתייחסות של חברות/י ועדת המגדר ושל ד"ר לויטה, נדון בישיבה של מליאת הוועדה ותוקן בעקבות ההערות והדיון בסיועה של הגב' מיכל ברק, מנהלת מרכז לחקר הרב-תרבותיות והמגוון.

כחלק מהמשימה הרחבה יותר של קידום נשים ואוכלוסיות גיוון אחרות באוניברסיטה, שכאמור עולה בקנה אחד עם השאיפות למצוינות, לגיוון ולפתיחות, הציבה לעצמה האוניברסיטה מטרה להגדיל את שיעור הנשים ואוכלוסיות גיוון אחרות בסגל האקדמי. בין הצעדים שמוצע לנקוט כדי להגשים מטרה זו:

¹ במסמך זה, מועמדים מקבוצות שנמצאות בייצוג חסר בקרב הסגל האקדמי של האוניברסיטה העברית, כמו ערבים, מזרחים, חרדים, יוצאי אתיופיה ואחרים, מכונים "אוכלוסיות גיוון".
² ככל שמדובר בנשים, ראו **דין וחשבון של הוועדה לקידום וייצוג נשים במוסדות להשכלה גבוהה** בראשות פרופ' רות ארנון (המועצה להשכלה גבוהה, 2015). אשר לחברי סגל ערבים, ראו **דין וחשבון של הצוות המקצועי של ות"ת (מרב שביב, נועה בינשטיין, ארי סטון, אורן פודס), פלורליזם ושוויון הזדמנויות בהשכלה גבוהה: הרחבת נגישות האקדמיה לערבים, דרוזים וצ'רקסים בישראל** (המועצה להשכלה גבוהה, 2013).

1. הקפדה על מספר הולם של נשים (ובמידת האפשר, גם של בני קבוצות רלוונטיות אחרות) בוועדות הסינון והמינויים האוניברסיטאיות, בהתחשב במספרן בסגל;
2. העברת הכשרות לכל חברי וחברות ועדות הסינון וועדות המינויים של הפקולטות בנושא הטיות בלתי מודעות בהליכי מינויים והעלאות אקדמיים.³ מוצע לחייב את כל חברי הוועדות להשתתף בהרצאה על הנושא. במהלך שנה"ל תשע"ז תיתן פרופ' תמר זילבר מבית הספר למנהל עסקים, בשיתוף עם הגב' מיכל ברק מהמרכז לחקר הרב-תרבותיות והמגוון, הרצאות בנושא זה בקמפוסים השונים, והשתתפות בהן תהווה תנאי לחברות בוועדות החל משנה"ל תשע"ח. מדי שנה תוצענה הרצאות כאלה לחברים חדשים בוועדות.
3. הצבת יעדים וקביעת נהלי עבודה בידי כל פקולטה, שתכליתם להגביר את ייצוג הנשים והמגוון החברתי בקרב חברי הסגל. מוצע שכל פקולטה תקבע לעצמה את היעדים והנהלים המתאימים לה, בסיוע יועצת הנשיא לענייני מגדר. מוצע שהיעדים ודרכי הפעולה יידונו ויאושרו בידי הגופים המתאימים בכל פקולטה, כגון ועדת הפיתוח ומועצת הפקולטה, ויועברו לידיעת הנשיא והרקטור.

מסמך זה מתמקד בנושא האחרון – יעדים ונהלי עבודה. הוא מבוסס על מחקרים המלמדים כי הקושי להבטיח שוויון מגדרי ואחר בארגונים ובאוניברסיטאות נעוץ בשורה של חסמים, ביניהם מיעוט נשים ואוכלוסיות גיוון בקרב הלומדים או הממשיכים לקריירה אקדמית בתחומים מסוימים; תרבות ארגונית; והטיות בלתי מודעות לגבי מגדר, גיל, השתייכות לאומית, מוצא וכדומה, אשר משפיעות על תהליכי קבלת החלטות במסגרת הערכה וקידום.⁴ המסמך משקף את הניסיון שהצטבר באוניברסיטאות אחרות שביקשו לתת, בין היתר, מענים מבניים ופרוצדורליים לחסמים אלה. האמור להלן אינו בבחינת כזה ראה וקדש. המסמך נועד לסייע לפקולטות לנסח בעצמן ולעצמן את היעדים והנהלים שלהן, בהסתמך על הניסיון שהצטבר בארץ ובעולם. בעשותן כן, תוכלנה הפקולטות לקחת בחשבון את המאפיינים, המגבלות והאתגרים הייחודיים לכל אחת מהן.

חשוב להדגיש כי נקיטת הפעולות המפורטות במסמך זה עולה בקנה אחד עם השאיפה למצוינות אקדמית, משום שייצוג-החסר של נשים ובני קבוצות אחרות בסגל האקדמי של האוניברסיטה פוגע. במצוינות ואינו מקדם אותה.

דרכי הפעולה שתפורטנה להלן צפויות לשפר את הליכי הגיוס, הסינון והמינוי של נשים ושל בני קבוצות אחרות שיש להן תת-ייצוג באוניברסיטה בכלל ובחלק מהפקולטות בפרט. לפי ניסיונם של מוסדות בחו"ל, המתמודדים הן עם הבעיה של תת-ייצוג של נשים בסגל האקדמי, הן עם הבעיה של תת-ייצוג של קבוצות אתניות שונות (כגון שחורים בצפון-אמריקה), רוב רובם של הצעדים שיתוארו להלן הולמים את הטיפול בשני ההקשרים באותה מידה. זאת ועוד. אימוץ נהלי העבודה שיתוארו להלן צפוי לשפר את הליכי הגיוס של כלל המועמדים, ולא רק של נשים ואוכלוסיות גיוון. אף שיפור זה יחזק את מעמדה של האוניברסיטה אל מול מוסדות מתחרים בארץ ובעולם.

יודגש כי התמודדות כוללת עם תת-ייצוג של נשים ואוכלוסיות גיוון באקדמיה דורשת טיפול בשלבים הקודמים לשלב הקליטה של חברי סגל חדשים, לרבות עידוד בנות ללמוד מקצועות ריאליים בתיכון, עידוד אוכלוסיות גיוון ללמוד באוניברסיטה ותמיכה בהם במהלך הלימודים, עידוד מועמדים מתאימים ללמוד לתארים מתקדמים וכדומה. כמו כן, קידום השוויון באוניברסיטה אינו מסתיים בשלב הקליטה, אלא מצריך טיפול גם בשלבים מאוחרים יותר של מתן קביעות וקידום בדרגות. המסמך הנוכחי מתמקד **בשלב הקליטה**. במקביל לאישור ולהטמעה של ההמלצות הכלולות במסמך זה, ועדת המגדר עוסקת בהכנה של הצעות לדרכי פעולה גם ביחס לשלבים המוקדמים והמאוחרים יותר.

לבסוף, מסמך זה משקף את הניסיון שהצטבר בשנים האחרונות של פעילות יועצת הנשיא לקידום נשים באקדמיה וועדת המגדר. המסמך אינו משקף פעילות בהיקף דומה בתחום

³ במסמך זה, כאשר מדובר בפקולטות, הכוונה היא גם לבתי-ספר עצמאיים.
⁴ ראו, למשל, Handelsman et al., (2005). More women in science. Science, 309: 1190-99; Caroline Sotello, Viernes Turner & Juan Carlos González (2008). Faculty of Color in Academe: What 20 Years of Literature Tells Us. Journal of Diversity in Higher Education, 1(3): 139-168.

של קידום אוכלוסיות גיוון אחרות ולכן ייתכן שיישום ההמלצות ידרוש התאמות בהתחשב בסוג האוכלוסייה. כמו כן, נמסר לנו שבהתאם להנחיות המועצה להשכלה גבוהה, יש כוונה למנות באוניברסיטה אדם שיהיה מופקד על קידום של סגל מגוון, ובמקרה כזה יהיה מקום להוסיף התייחסות אליו במקביל להתייחסויות ליועצת הנשיא לקידום נשים.

מיפוי המצב הנוכחי וקביעת יעדים

1. על כל פקולטה, בסיוע יועצת הנשיא לקידום נשים באקדמיה, לתעד את המצב הנוכחי מבחינת מספרם של נשים ובני קבוצות רלוונטיות אחרות בסגל האקדמי הבכיר בכל אחת מהדרגות האקדמיות. במידת האפשר, רצוי למפות גם את השינויים שחלו בנושא זה במהלך השנים.
2. על כל פקולטה לקבוע לעצמה יעדים לתיקון המצב הנוכחי: יעד קרוב לטווח הזמן הבינוני (למשל, חמש שנים) ויעד לטווח ארוך יותר (למשל, עשר שנים). בקביעת היעדים יש להתחשב במצב הנוכחי ובשיעורם של נשים ובני קבוצות אחרות בקרב תלמידי המחקר בתחומים הרלוונטיים (באוניברסיטה העברית ובאחרות) – שכן זהו המאגר שממנו יבואו רוב המינויים העתידיים. בסיוע יועצת הנשיא לקידום נשים באקדמיה, יתועד המצב הקיים בתחומים הרלוונטיים. בתחומים שבהם חלק משמעותי מהמועמדים לקליטה לומדים לדוקטורט בחו"ל, יש להשתדל לאמוד את שיעורן של הנשים הישראליות ובני קבוצות אחרות גם בקרב הלומדים בחו"ל.
3. קביעת היעדים לטווח הזמן הבינוני והארוך חיונית לא רק ביחידות שבהן תת-הייצוג של נשים הוא קיצוני, אלא גם ביחידות שבהן המצב פחות גרוע, אך עדיין טעון שיפור.
4. קביעת היעדים תיעשה הן ברמת הפקולטה, הן ברמת המכונים או המחלקות – בהתאמה לתחומים של ועדות הסינון הפועלות בכל פקולטה.
5. יש לקבוע יעדים ריאליים בהתחשב במצב הנוכחי ובמספר התקנים הצפויים להיות מאוישים בתקופות הרלוונטיות, מבלי להתפשר על אמות-המידה הגבוהות של מצוינות אקדמית המקובלות באוניברסיטה.

גיוס מועמדות/ים

- על-מנת שוועדות המינויים ימליצו על מספר הולם של נשים בכלל המינויים, יש צורך שמספר הולם של נשים תעבורנה בהצלחה את הליך הסינון, וכדי שדבר זה יקרה, יש צורך שבפני ועדות הסינון יהיה מספר הולם של מועמדות. כדי שתנאי זה יתקיים, אין די בפרסום קול קורא, אלא יש צורך בפעולות אקטיביות של גיוס מועמדות מצטיינות. הוא הדין במועמדים המשתייכים לקבוצות הסובלות מתת-ייצוג באוניברסיטה. מוצע שכל יחידה תאמץ לעצמה דרכי-פעולה להגדלה של מאגר המועמדות/ים שבפניה. בין היתר, ניתן לשקול את דרכי-הפעולה הבאות (האמור להלן מנוסח בלשון נקבה, אך מתייחס, בשינויים המחויבים, גם לאוכלוסיות הגיוון הסובלות מתת-ייצוג באוניברסיטה):
1. עידוד נשים מתאימות לבחור בקריירה אקדמית (נושא הדורש התייחסות נפרדת).
 2. לפעמים נשים ראויות חוששות להגיש את מועמדותן, במיוחד ליחידות שבהן אין בכלל, או אין כמעט, ייצוג לנשים. יש לנסח את הקולות הקוראים כך שלא ירתיעו מועמדות מתאימות. כיוצא בזה, ראוי להימנע מהצבת תנאי סף קשיחים שקשה יותר לנשים לעמוד בהם, כמו דרישה לפוסט-דוקטורט בחו"ל. ניתן אף לציין שהאוניברסיטה הציבה לעצמה מטרה להיות מוסד אקדמי שוויוני ומגוון.
 1. יש לשאוף להגדרה רחבה של תחומי המחקר וההוראה בקולות הקוראים, כדי להותיר גמישות רבה יותר לוועדות הסינון והמינויים בבחירת המועמדים והמועמדות הטובים ביותר, בהתחשב במכלול השיקולים. ניתן, למשל, לתאר

- תחום רחב ולציין לצדו תת-תחומים שלהם עשויה להינתן עדיפות בהתחשב בצורכי המחקר וההוראה ביחידה – אך לא להגביל מראש את הקול הקורא לתת-התחומים הספציפיים. כך ניתן יהיה לעודד גם מועמדות ומועמדים שתחומי המחקר שלהם נמצאים בשולי התחום, ולא רק במרכזו, להציג את מועמדותם/ם.
3. אין להסתפק בגיוס מועמדות באמצעות קולות קוראים, אלא יש לנקוט פעולות גיוס אקטיביות. לשם כך ניתן לערוך רשימות של דוקטורנטיות שיש להן פוטנציאל לקריירה אקדמית, לשמור עמן על קשר נמשך במהלך מחקרן ובתקופה של הפוסט-דוקטורט ולעודד אותן להגיש את המועמדות שלהן. ניתן לפנות לכלל חברי-הסגל ביחידה (למשל, פעם בשנה) בבקשה לדווח לראש ועדת הסינון על מועמדות ומועמדים מבטיחים שאותם או את עבודתם הם מכירים מהצגות בכנסים, מקריאת פרסומים וכדומה.
 4. יש לקבוע את בעלי התפקידים (הדיקן וסגניו, ראשי מכונים ומחלקות, ראשי ועדות מינויים ועודות סינון וכדומה), שיופקדו על ריכוז המידע לגבי מועמדים ומועמדות פוטנציאליים ועל יצירת קשר עמם (למשל, על-ידי פגישות לפני היציאה לפוסט ובמהלכו, בארץ ובמקום שהייתם, קבלת עדכון שנתי על ההתקדמות במחקר ועל התכניות לעתיד). אפשר לעודד גם חברי סגל שאינם ממלאים תפקיד פורמלי להיות בקשר עם מועמדות ומועמדים ולחזק את הזיקה שלהם לאוניברסיטה העברית. ניתן לנקוט פעולות אלה גם כלפי מועמדות ומועמדים בעלי מינויים במוסדות בחו"ל, העשויים לרצות לשוב לישראל בעתיד. ניתן לבקש מידע על מועמדות ומועמדים אפשריים גם מעמיתים במוסדות אחרים בארץ ובחו"ל.
 5. רצוי שבעלי התפקידים הנזכרים לעיל ישיגו רשימות של מקבלי המלגות היוקרתיות בתחומים השונים (כגון מלגות רוטשילד, פולברייט, קלור, וולף, אדמס, גוגל, עזריאלי, פולונסקי וסכוליון) – ובמידת האפשר גם של המועמדים למלגות אלה, מכל המוסדות. יש ליצור קשר עם המועמדים והזוכים הללו. דרך נוספת לאיתור מועמדות ומועמדים מתאימים היא ליצור פרסים ומלגות שיהיו פתוחים לדוקטורנטים/יות או לפוסט-דוקטורנטים/יות מכל המוסדות בארץ בתחום מסוים (כגון מלגות הנסיעה לצרכי מחקר לדוקטורנטים מצטיינים במדעי הרוח ע"ש לאה גולדברג), ולעקוב אחר הזוכים/ות והמועמדים/ות המצטיינים/ות. ניתן אף לערוך כנס שנתי או דו-שנתי, בדומה לכנס "נשים במדעי המחשב" המתקיים מדי שנה בארצות הברית, שיהיה פתוח לתלמידות מחקר ופוסט-דוקטורנטיות מצטיינות מכל המוסדות בארץ.
 6. במידת האפשר, יש לטפח מחויבות, פורמלית ובלתי-פורמלית, של נשים וחוקרים מאוכלוסיות גיוון לאוניברסיטה על-ידי מתן מלגות מחקר לדוקטורט ולפוסט-דוקטורט, מתן סיוע ותמיכה בשלבים השונים של הקריירה וכדומה.
 7. על בעלי התפקידים הרלוונטיים לעודד נשים ומועמדים מאוכלוסיות גיוון להגיש את מועמדותם למינויים באוניברסיטה.

שלב הסינון

כאמור לעיל, המחקר מלמד כי תהליכי קבלת החלטות במסגרת הערכה וקידום במוסדות אקדמיים מושפעים מהטיות בלתי מודעות לגבי מגדר, גיל, מוצא וכדומה. בין היתר, הטיות אלה באות לידי ביטוי באופן שבו מנחים מנסחים המלצות לדוקטורנטים ולפוסט-דוקטורנטים (למשל, הדגשה של כישורים בין-אישיים במקרה של נשים, לעומת הדגשה של מצוינות מחקרית במקרה של גברים), האופן שבו חברי-סגל קוראים ומפרשים קורות-חיים והמלצות (למשל, כאשר נדרש להעריך את התרומה היחסית של מחברים משותפים לאותו מחקר), וכדומה.⁵

⁵ Trix, F; Psenka, C (2003). Exploring the color of glass: Letters of recommendation for female and male medical faculty. *Discourse & Society* 14: 191-220; Madera, Juan M.; Hebl, Michelle R.; Martin, Randi C (2009). Gender and letters of recommendation for Academia:

כיוון שמדובר בהטיות לא מודעות, יש להן יותר השפעה ככל שהתהליך יותר מהיר, אינטואיטיבי ולא פורמלי. לפיכך, ככל ששלב הסינון של המועמדים נערך בצורה מהירה ושטחית יותר, כך גובר החשש להשפעה של הטיות מגדריות ואחרות ולא-שקילה רצינית של נשים ובני קבוצות אחרות הסובלות מתת-ייצוג. עצם המודעות להטיות בלתי מודעות איננה מבטלת את השפעתן.⁶ על כן, נדרשת הבנייה של תהליך קבלת ההחלטות באופן שיצור הזדמנויות לחשיבה מעמיקה, לבחינה דקדקנית של הנתונים ולהבנה של ההקשר החברתי הרחב שבתוכו התהליך מתקיים. כאשר, למשל, מדובר בחוקרות שילדו במהלך הדוקטורט או הפוסט-דוקטורט, או שחלה האטה בעבודה המחקרית שלהן בשל אילוצים משפחתיים אחרים, ספירה מכניסטית של פרסומים מפלה לרעה נשים שפוטנציאל ההצטיינות שלהן אינו נופל מזה של גברים שלרשותם עמד יותר זמן חופשי להתקדמות במחקר. הוא הדין במועמדים שמצבם הסוציו-אקונומי לא אפשר להם להקדיש את מלוא מרצם למחקר. הצעדים המפורטים להלן נועדו לגרום לכך שתהליכי הסינון יהיו מוטים פחות.

1. **העלאת מודעות לכשלים בתהליכי קידום והערכה** – בתחילת עבודתה, על ועדת הסינון לתת את דעתה במפורש לנושא של מינוי נשים ואוכלוסיות גיוון בתחום הרלוונטי – המצב הקיים, היעדים שנקבעו לטווח הזמן הבינוני והארוך, וההטיות המגדריות והאחרות העלולות להשפיע על דיוניה והחלטותיה של הוועדה (לרבות אופן ההערכה של נתונים שבקורות החיים וברשימות הפרסומים, אופן הכתיבה והקריאה של המלצות וחוות-דעה, וכדומה).
2. **חוות דעת המבוססות על הערכה ישירה ולא רק עקיפה** – למרות שלפי תקנון המינויים וההעלאות של האוניברסיטה אין חובה לקבל חוות דעה בכתב על כל המועמדים, אלא רק על אלה שעברו סינון ראשוני, ראוי לקבוע נהלי עבודה שיכללו בחינה מעמיקה ככל האפשר, לרבות קבלה של חוות-דעה המבוססות על קריאה של פרסומים, ביחס למספר גדול ככל האפשר של מועמדים ובמיוחד ביחס לנשים ואוכלוסיות גיוון. סינון של מועמדים על בסיס בחינה שטחית של קורות חיים ורשימות פרסומים ו/או מכתבי-המלצה פותח פתח רחב להטיות מגדריות ואחרות. חיווי דעה על סמך קריאה של פרסומים כבר לפני ההצגה בעל-פה של מחקרים בסמינר המחלקתי או בפורום דומה יכול להטיב עם מי שמסיבות שונות עשויים להרשים פחות בהצגה בעל-פה – דבר שגם לו עלולות להיות השלכות שליליות על סיכוייהן של נשים ושל מועמדים מאוכלוסיות גיוון לקבל מינוי באוניברסיטה (בהקשר זה, אפשר להמליץ למועמדות/ים לקבל הדרכה מתאימה לקראת ההצגה בעל פה של מחקריהן/ם).
3. **הצגה על ידי מומחים בתחום** – מלבד קבלה של הערכות מפורטות בכתב על איכות המחקר של מועמדים רבים ככל האפשר, אפשר גם, למשל, לקבוע שכל תיק יוצג בפני ועדת הסינון בידי מי שמומחיותו קרובה ככל האפשר לתחומי עיסוקו של כל מועמד – ואם אין מומחה כזה בקרב חברי ועדת הסינון, גם בידי מי שאינו חבר הוועדה.
4. **שימוש בעזרי החלטה** – רצוי להשתמש בעזרים כגון טופס מעין זה המצוי בנספח א (אשר נוסח בהשראת טפסים דומים המשמשים במוסדות מובילים בחו"ל), כדי לעודד את חברי ועדת הסינון לבחון בעיון, בראש פתוח וללא הטיות, ככל האפשר, את כל המועמדות והמועמדים. על מנת שישפיע על שיקול הדעת של חברי הוועדה, מוטב שהטופס יחולק להם מראש, ולא רק בדיעבד.
5. **תיעוד כאמצעי לחשיבה מחודשת** – יש לכתוב פרוטוקולים מפורטים של דיוני ועדת הסינון ולהעבירם לדיקן הפקולטה ו/או לראש ועדת המינויים (בפקולטות

Agentic and Communal Differences. *Journal of Applied Psychology* 94: 1591-99; Sarsons, H. (2015). Gender differences in recognition for group work. Working paper, Harvard University.
 Guinther D. et al (2011), Race, Ethnicity, and NIH Research Awards, *Science* 333: 1015-1019; Price E. G. et al, The Role of Cultural Diversity Climate in Recruitment, Promotion, and Retention of Faculty in Academic Medicine (2005) *Academic Medicine. Journal of General Internal Medicine*, 20: 565-571
⁶ Bendick, Marc, Jr.; Nunes, Ana P. (2012). Developing the research basis for controlling bias in hiring. *Journal of Social Issues* 68: 238-62

שבהן אין מדובר באותו אדם), כדי לאפשר בקרה של האחרונים על התהליך, לרבות בחינת המועמדות של נשים ושל מועמדים מאוכלוסיות גיוון. בפרוטוקול יידרש לפרט מה היה מספר הנשים והגברים הללו, שהגישו מועמדות ומספר אלה שעברו סינון. כמו כן, תפורטנה הפעולות שנקטו לפי סעיפים 1 עד 4 לעיל.

6. **בקרה** – ראוי לקבוע הליך שלפיו יידרש אישור של הדיקן/ראש ועדת המינויים בטרם יימשך הליך הבחינה של המועמדים, בשלב שבו ניתן עדיין לשנות את ההחלטות ולהמשיך לשקול מועמדים שהוועדה סברה שאין מקום להמשיך בהליך הבדיקה שלהם (ולא רק בשלב הדיונים בוועדת המינויים של הפקולטה, העלול להיות מאוחר מדי). בין היתר, הבדיקה של הדיקן/ראש ועדת המינויים תאפשר להם להתערב במקרים שבהם יש פער גדול בין שיעור הנשים ברשימת הפונים לבין שיעורן ברשימת אלה שעברו את הסינון. חשוב, עם זאת, להימנע מהגדלה מלאכותית של מספר הנשים או המועמדים מאוכלוסיות הגיוון שעברו סינון, ואין לכלול ברשימה הקצרה מועמדות/ים שאין סיכוי סביר שיוצע להן/ם מינוי.

7. **גמישות ויצירתיות** – ישנם מקרים שבהם נשים ומועמדים מאוכלוסיות גיוון עומדים ברף המצוינות הנדרש למינוי באוניברסיטה, אך במהלך הדברים הרגיל יש חשש שלא יוצע להם מינוי. כך, למשל, עשויים להיות מועמדות ומועמדים מצטיינים שתחום העיסוק שלהם אינו הולם באורח מלא את הצרכים של היחידה, או שהם טרם עשו כברת-דרך מספקת בקריירה המחקרית שלהם. במקרים כאלה, יש לגלות גמישות וחשיבה יצירתית כדי לאפשר את הקליטה, לרבות העברת מידע בין ועדות סינון שונות, שקילה של מינויים משותפים ביחידות שונות והחלטות על מינויים שיתחילו במועד מאוחר יותר. על ועדות הסינון להותיר פתח לפתרונות יצירתיים גם בשלב של הדיונים בוועדת המינויים של הפקולטה ובשלב האישור של המינויים בידי הנהלת האוניברסיטה על-ידי הוותרת נשים ובני ואוכלוסיות גיוון העומדים ברף המצוינות הנדרש למינוי באוניברסיטה ברשימות המועמדים שתבחנה בידי ועדת המינויים של הפקולטה, הדיקן והנהלת האוניברסיטה.

הפעילות של ועדת המינויים של הפקולטה, הדיקן והנהלת האוניברסיטה

העלאת שיעורן של נשים ושיעורם של בני אוכלוסיות גיוון בקרב אלה המומלצים למינוי בידי ועדות הסינון לא תגדיל את שיעורם בסגל אם לא תינקטנה פעולות דומות גם בשלבי הדיון בוועדת המינויים ובהחלטות של הדיקן ושל הנהלת האוניברסיטה. בהקשר זה מומלץ לשקול את הצעדים שלהלן.

1. **העלאת מודעות** – בדומה לוועדות הסינון, על ועדת המינויים של הפקולטה לתת את דעתה במפורש לנושא של מינוי נשים ובני קבוצות שאינן מיוצגות באותה פקולטה – המצב הקיים, היעדים שנקבעו לטווח הזמן הבינוני והארוך, וההטיות המגדריות והאחרות העלולות להשפיע על דיוניה והחלטותיה של הוועדה, כמפורט לעיל.

2. **שימוש בעזרי החלטה** – רצוי לדרוש מחברי ועדת המינויים למלא טופס מעין זה המצוי בנספח ב, כדי לעודד לבחון בעיון ובראש פתוח ככל האפשר את כל המועמדים והמועמדות. על מנת שישפיע על שיקול הדעת של חברי הוועדה, מוטב שהטופס יחולק להם מראש, ולא רק בדיעבד.

3. **תיעוד כאמצעי לחשיבה מחודשת** – רצוי לכתוב פרוטוקולים מפורטים של דיוני ועדת המינויים שיועברו לנשיא ולרקטור וליועצת הנשיא לקידום נשים באקדמיה, כדי לאפשר בקרה של האחרונים על התהליך, לרבות על בחינת המועמדות של נשים ושל מועמדים מאוכלוסיות גיוון. בפרוטוקול יידרש לפרט מה היה מספר הנשים ובני אותן קבוצות שהגישו מועמדות, מספר אלה שעברו סינון, ומספר אלה שהוחלט על קליטתן/ם. כדי שהתיעוד אכן ישמש לבחינה מחודשת ומעמיקה, יש להעביר את הפרוטוקולים שעורך ראש הוועדה להערותיהם של כל חברי הוועדה לפני העברתם להנהלת האוניברסיטה.

4. **גמישות ויצירתיות** – החשש שדבקות בקריטריונים קשיחים (מבחינת צורכי המחקר וההוראה של היחידה, מבחינת כמות הפרסומים וכדומה) תגרום להחמצה

של מועמדות/ים מצטיינות/ים, כפי שתואר לעיל לגבי שלב הסינון, חל גם בשלב המינורי. על כן, גם בשלב המינורי עשויה להידרש חשיבה יצירתית. כך, למשל, אם בשנה מסוימת יועד לתחום כלשהו תקן יחיד, ולקו הסיום הגיעו שני מועמדים מעולים, והמדורג שני הוא אישה יש לשקול את האפשרות להקצות תקן נוסף לאותו תחום על חשבון תקינה עתידית שלו. בטווח הזמן המינורי, הקצאה כזו עלולה לבוא על חשבון תחומים אחרים בפקולטה, או על חשבון פקולטות אחרות, אולם היא עולה בקנה אחד הן עם יעד המצוינות, הן עם היעד של הגדלת הייצוג של נשים וקבוצות אחרות בסגל האקדמי. במקרים מתאימים, יוכלו הנשים והרקטור – שבידם התמונה הכללית של המינוריים באוניברסיטה, לרבות מבחינת שיעורם של נשים ואוכלוסיות גיוון – לסייע במציאת פתרונות גמישים מעין אלה.

5. **מעקב ובקרה** – כדי לאפשר מעקב ברמה האוניברסיטאית, בתום תהליכי המינורי יגיש יו"ר ועדת המינוריים של הפקולטה להנהלת האוניברסיטה וליועצת הנשיא לקידום נשים באקדמיה (ולאחר שימונה, אף ליועץ הנשיא לקידום המגוון) דין וחשבון כולל על הליכי הסינון והמינוריים של נשים ואוכלוסיות גיוון בנוסח שבנספח ג.

שכנוע מועמדות/ים לקבל את הצעות המינורי באוניברסיטה

כדי להביא לשינוי ממשי במספרן של נשים ושל חוקרים המשתייכים לקבוצות הסובלות מתת-ייצוג באוניברסיטה, אין די בהצעות מינורי, אלא יש לעשות מאמץ להבטיח שהצעות תתקבלנה בידי המועמדות/ים. בהקשר זה, יש לזכור כי במקרים רבים שיקולים משפחתיים (כגון מציאת מקום עבודה לבני-הזוג, מציאת מוסדות חינוך לילדים עם צרכים מיוחדים, קרבה להורים היכולים לסייע בטיפול בילדים וכדומה) שוקלים נגד קבלת מינורי באוניברסיטה העברית למי שיש להם הצעות ממוסדות אחרים. לפיכך, תהליך הגיוס של מועמדות ומועמדים אינו מסתיים בשלב של אישור המינורי, אלא נמשך גם לאחר מכן. בין היתר, מומלץ לשקול אימוץ של דרכי-הפעולה שלהלן.

1. מסירת מידע מלא, בהיר ומדויק ככל האפשר על תנאי קליטה חומריים ואחרים באוניברסיטה, כללים ונהלים שיש בהם התחשבות בנשים, המנגנונים לקידום נשים באוניברסיטה, זכויות נשים וכדומה. חלק מהמידע יכול להימסר בידי הפקולטות וחלק בידי הגופים הרלוונטיים בהנהלת האוניברסיטה. בין היתר, יש להפנות את המועמדים לאתר [קידום נשים במדע ובמחקר](#) באתר האוניברסיטה.
2. הפגשת המועמדים עם חברי-סגל צעירים היכולים לתת מידע, לייעץ ולסייע בהתגברות על מכשולים שונים. במיוחד רצוי להפגיש נשים עם חברות סגל המתמודדות עם אתגרים דומים ויכולות לחלוק את ניסיוןן, ומועמדים מאוכלוסיות גיוון עם חברי סגל מאותן קבוצות.
3. עשיית מאמצים ממשיים לסייע במציאת מקום עבודה לבני-זוג, בין אם בתוך האוניברסיטה, בין אם במוסדות ובארגונים הקשורים לאוניברסיטה (כגון בתי-החולים בעיר) ובין אם במוסדות ובארגונים אחרים. ככל שניתן לתת סיוע במציאת מוסדות חינוך, מידע על מגורים וכדומה, אף מאמצים כאלה יכולים לסייע.
4. גילוי גמישות לגבי מועד ההתחלה של המינורי ותנאי ההעסקה בשל אילוצים אקדמיים, משפחתיים ואחרים.

טופס הערכת מועמד/ת (לחברי ועדות סינון)*

שם המועמד/ת: _____

אנא ציין/ני את הפעולות שביצעת ביחס למועמד זה:

- קריאה של קורות החיים ורשימת הפרסומים.
- קריאה של מכתבי ההמלצה וחוות הדעה על המועמד/ת.
- פגישה עם המועמד/ת.
- קריאה של מחקרים של המועמד/ת: _____
- שמיעת המועמד/ת בעת הצגת מחקרו/ה.
- אחר _____

התרשמות מהמחקרים של המועמד/ת:

התרשמות מיכולת ההצגה בעל פה של המועמד/ת:

אנא דרג/י את המועמד/ת ביחס לכל אחת מאמות המידה הבאות:

מעולה	טוב מאוד	בינוני	חלש	לא ניתן לקבוע

הערות נוספות:

* טופס זה נועד לסייע לחברי ועדת הסינון בהערכת המועמדים למינוי באוניברסיטה. כל פקולטה ובית-ספר יכולים לשנות את הטופס על מנת להתאימו למאפיינים המיוחדים שלהם. יש לצייד את חברי הוועדה בטופס זה מראש.

טופס הערכת מועמד/ת (לחברי ועדות המינויים)*

שם המועמד/ת: _____

אנא ציין/ני את הפעולות שביצעת ביחס למועמד זה :

קריאה של קורות החיים ורשימת הפרסומים.

קריאה של מכתבי ההמלצה וחוות הדעה על המועמד/ת.

קריאה של דו"ח ועדת הסינון.

קריאה של מחקרים של המועמד/ת: _____

אחר _____

התרשמות מהמחקרים של המועמד/ת:

אנא דרג/י את המועמד/ת ביחס לכל אחת מאמות המידה הבאות :

לא ניתן לקבוע	חלש	בינוני	טוב מאוד	מעולה	
					פוטנציאל למצוינות מחקרית
					פוטנציאל לפרודוקטיביות מחקרית
					פוטנציאל לגיוס כספי מחקר
					פוטנציאל לשיתוף-פעולה מחקרי עם עמיתים
					התאמה לצרכי המחקר וההוראה בתחום
					פוטנציאל לתרומה לפעילות היחידה
					פוטנציאל להצלחה בהוראה
					פוטנציאל להצלחה בהדרכת תלמידי מחקר

הערות נוספות:

* טופס זה נועד לסייע לחברי ועדת המינויים בהערכת המועמדים למינוי באוניברסיטה. כל פקולטה ובית-ספר יכולים לשנות את הטופס על מנת להתאימו למאפיינים המיוחדים שלהם. יש לצייד את חברי הוועדה בטופס זה מראש.

נספח ג

נתוני מגדר ומגוון בקליטות למשרה אקדמית

פקולטה/בית-ספר: _____
תאריך: _____
שם ותפקיד של ממלא הטופס: _____

חלק א: ועדות הסינון*

ועדת סינון בתחום: _____

חברי הוועדה: _____

פעולות שננקטו לשם קידום הקליטה של נשים ואוכלוסיות גיוון בשלב הגיוס של מועמדים ובשלב הסינון:

מספר הפונים למשרה: _____

חלוקת הפונים: _____ גברים, _____ נשים. מספר הפונים מאוכלוסיות גיוון: _____

מספר המועמדים שעברו סינון ראשוני: _____

חלוקת המועמדים שעברו סינון ראשוני: _____ גברים, _____ נשים, _____ מאוכלוסיות גיוון.

מספר הפונים שקבלו הצעות למשרה: _____

דרגת כניסה של ההצעות שניתנו:

בדרגת מרצה: _____ גברים, _____ נשים, מאוכלוסיות גיוון _____
בדרגת מר"ב: _____ גברים, _____ נשים, מאוכלוסיות גיוון _____
בדרגת פר"ח: _____ גברים, _____ נשים, מאוכלוסיות גיוון _____
בדרגת פמ"ה: _____ גברים, _____ נשים, מאוכלוסיות גיוון _____

מספר מינויים (תקנים): _____

דרגת כניסה של קליטות:

בדרגת מרצה: _____ גברים, _____ נשים, מאוכלוסיות גיוון _____
בדרגת מר"ב: _____ גברים, _____ נשים, מאוכלוסיות גיוון _____
בדרגת פר"ח: _____ גברים, _____ נשים, מאוכלוסיות גיוון _____
בדרגת פמ"ה: _____ גברים, _____ נשים, מאוכלוסיות גיוון _____

הערות נוספות:

* יש למלא חלק זה בנפרד לכל אחד מהתחומים שבו פעלה ועדת סינון.

חלק ב: תמונה כללית**

חברי ועדת המינויים:

פעולות שננקטו לשם קידום הקליטה של נשים ואוכלוסיות גיוון בשלבים של הדיון בוועדת המינויים ובהליכי האישור של המינויים בידי הנהלת האוניברסיטה:

מספר הפונים למשרה: _____ .

חלוקת הפונים: _____ גברים, _____ נשים. מספר הפונים מאוכלוסיות גיוון: _____ .

מספר המועמדים שעברו סינון ראשוני: _____ .

חלוקת המועמדים שעברו סינון ראשוני: _____ גברים, _____ נשים, _____ מאוכלוסיות גיוון.

מספר הפונים שקבלו הצעות למשרה: _____ .

דרגת כניסה של ההצעות שניתנו:

בדרגת מרצה: _____ גברים, _____ נשים, מאוכלוסיות גיוון _____

בדרגת מר"ב: _____ גברים, _____ נשים, מאוכלוסיות גיוון _____

בדרגת פר"ח: _____ גברים, _____ נשים, מאוכלוסיות גיוון _____

בדרגת פמ"ה: _____ גברים, _____ נשים, מאוכלוסיות גיוון _____

מספר מינויים (תקנים): _____ .

דרגת כניסה של קליטות:

בדרגת מרצה: _____ גברים, _____ נשים, מאוכלוסיות גיוון _____

בדרגת מר"ב: _____ גברים, _____ נשים, מאוכלוסיות גיוון _____

בדרגת פר"ח: _____ גברים, _____ נשים, מאוכלוסיות גיוון _____

בדרגת פמ"ה: _____ גברים, _____ נשים, מאוכלוסיות גיוון _____

הערות נוספות:

** בחלק זה יש לסכם את הנתונים של כלל ועדות הסינון שתוארו בחלק א של המסמך.