

הערכה מעצבת של מיזם הקמת מרכזי חוסן באקדמיה

דוח מסכם

מוגש לקרנות השותפות (קרן אדמונד דה רוטשילד, קרן עזריאלי, הפדרציות היהודיות של צפון אמריקה, התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות הארצית, קרן גרוס) ולקואליציה הישראלית לטראומה

ד"ר ראובן גל
פרופ' נוהאד עלי
רינת קליין
ד"ר אילת גלס

מוסד שמואל נאמן
למחקר מדיניות לאומית



חוסן | 10/26





הערכה מעצבת של מיזם הקמת מרכזי חוסן באקדמיה

דוח מסכם

מוגש לקרנות השותפות (קרן אדמונד דה רוטשילד, קרן עזריאלי, הפדרציות היהודיות של צפון אמריקה, התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות הארצית, קרן גרוס) ולקואליציה הישראלית לטראומה.

ד"ר ראובן גל

פרופ' נוהאד עלי

רינת קליין

ד"ר אילת גלס

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 המחברים.ות ואינן משקפות בהכרח את דעת מוסד שמואל נאמן.

www.neaman.org.il

תוכן העניינים

2.....	תוכן העניינים
5.....	סיכום מנהלים
11.....	1. הקדמה
11.....	1.1 מבוא
13.....	1.2 הערכה מעצבת ותרומתה למיזם
13.....	1.3 מטרת המסמך
14.....	1.4 בסיס המידע לדוח הערכה
14.....	1.5 מבנה הדוח
16.....	2. חזון ומטרות הפרויקט
16.....	2.1 מוקדי הצלחה
17.....	2.2 אתגרים וחסמים
17.....	2.3 המלצות לעתיד
19.....	3. מבנה המרכז ואיתנות ארגונית
19.....	3.1 מוקדי הצלחה
21.....	3.2 אתגרים וחסמים
22.....	3.3 המלצות לעתיד
23.....	4. מעורבות של הנהלה בכירה
23.....	4.1 מוקדי הצלחה
24.....	4.2 אתגרים וחסמים
25.....	4.3 המלצות לעתיד
27.....	5. שיתוף פעולה עם אגודת הסטודנטים
27.....	5.1 מוקדי הצלחה
28.....	5.2 אתגרים וחסמים
29.....	5.3 המלצות לעתיד

6. שיתוף פעולה עם הנהלת המיזם ויועצים מלווים..... 31

6.1 מוקדי הצלחה..... 31

6.2 אתגרים וחסמים..... 32

6.3 המלצות לעתיד..... 33

7. קהילה מקצועית ולמידת עמיתים..... 34

7.1 מוקדי הצלחה..... 34

7.2 אתגרים וחסמים..... 35

7.3 המלצות לעתיד..... 36

8. היערכות לחירום..... 38

8.1 מוקדי הצלחה..... 38

8.2 אתגרים וחסמים..... 40

8.3 המלצות לעתיד..... 42

9. חוסן פרטני..... 44

9.1 מוקדי הצלחה..... 44

9.2 אתגרים וחסמים..... 46

9.3 המלצות לעתיד..... 47

10. קהילתיות פנים-מוסדית..... 50

10.1 מוקדי הצלחה..... 50

10.2 אתגרים וחסמים..... 51

10.3 המלצות לעתיד..... 53

11. קהילתיות חוץ-מוסדית..... 55

11.1 מוקדי הצלחה..... 55

11.2 אתגרים וחסמים..... 57

11.3 המלצות לעתיד..... 57

12. רב-תרבותיות.....59

12.1 מוקדי הצלחה.....59

12.2 אתגרים וחסמים.....60

12.3 המלצות לעתיד.....61

13. תודעת חוסן מוסדית.....63

13.1 מוקדי הצלחה.....63

13.2 אתגרים וחסמים.....64

13.3 המלצות לעתיד.....65

14. מודעות ונראות.....67

14.1 מוקדי הצלחה.....67

14.2 אתגרים וחסמים.....68

14.3 המלצות לעתיד.....69

15. ניהול ותפעול כולל של המיזם.....71

15.1 מוקדי הצלחה.....71

15.2 אתגרים וחסמים.....74

15.3 המלצות לעתיד.....75

16. מדדי הצלחה.....77

16.1 מוקדי הצלחה.....77

16.2 אתגרים וחסמים.....78

16.3 המלצות לעתיד.....78

17. סיכום.....80**נספח א: מודל "רמזור מורחב".....83**

סיכום מנהלים

מיזם "חוסן באקדמיה" הושק בשנת 2024 ביוזמה של קרן אדמונד דה רוטשילד ובשותפות התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות הארצית, הפדרציות היהודיות של צפון אמריקה, קרן עזריאלי וקרן גרוס, ומנוהל על ידי הקואליציה הישראלית לטראומה. הדוח הנוכחי, המופק על-ידי מוסד שמואל נאמן – הגוף האמון על ביצוע ההערכה המעצבת המלווה את המיזם מאז הקמתו – מציג הערכה רב-שנתית של תהליך הקמתם, התפתחותם והטמעתם של מרכזי החוסן ב-12 המוסדות שנבחרו למסלול הרחב.

מטרת ההערכה ושיטת העבודה

ההערכה המעצבת נועדה לזהות מוקדי הצלחה, אתגרים וחסמים, להפיק תובנות רוחביות ולהציע המלצות אופרטיביות להמשך עבור המוסדות, הקרנות והקואליציה הישראלית לטראומה כאחד. הדוח מבוסס על ראיונות עם מנהלי מרכזים, נציגי הנהלה בכירה, נציגי אגודות סטודנטים, יועצים מלווים ומנהלות המיזם; על תצפיות בוועדות היגוי ובמפגשי למידת עמיתים; על מסמכי תכנון, שאלונים ונתוני פעילות שנאספו לאורך השנתיים הראשונות למיזם. ההערכה אינה מדרגת מוסדות ואינה נותנת "ציונים", אלא מתמקדת במגמות רחב ובלמידה משותפת.

הדוח מאורגן סביב 13 תחומי ליבה המשקפים את תחומי ההתפתחות המרכזיים של מרכזי החוסן – מתפיסת התפקיד והמבנה הארגוני ועד פעילות קהילתית, רב-תרבותית והיערכות לחירום. בכל תחום מוצגים מוקדי הצלחה, אתגרים וחסמים, והמלצות לעתיד. בסיום מובא סיכום רוחבי המעריך את מצב המיזם, רמת ההטמעה הארגונית, האתגרים להמשך והמלצות אסטרטגיות להמשך הדרך.

עיקרי הממצאים

➤ פיתוח מודל ייחודי של מרכז חוסן אקדמי

בתוך תקופה קצרה יחסית ובתנאי מלחמה מתמשכת, הוטמע בהצלחה, ברוב המוסדות האקדמיים שהשתתפו במיזם, מודל מבני-תפקודי של מרכזי חוסן, המבוסס על התאמה של מודל מרכז חוסן יישובי/אזורי. הצלחה זו נובעת משיתוף פעולה אפקטיבי בין יוזמי המיזם (הקרנות), הקואליציה הישראלית לטראומה (מובילת רוב מרכזי החוסן היישוביים/אזוריים) והמוסדות האקדמיים שלקחו חלק במיזם.

➤ מעבר מתפיסה פרטנית לתפיסה מערכתית של חוסן מוסדי

בכלל המוסדות שבמסלול הרחב ניכרת תזוזה משמעותית מהתמקדות במענה רגשי-פרטני לסטודנטים, אל תפיסה רחבה של חוסן מוסדי: הטמעת שפה מוסדית, פיתוח קהילות חוסן, שיפור מוכנות לחירום, עבודה עם סגל והתרחבות פעילות אל מחוץ לקמפוס. יחד עם זאת, במספר מוסדות החזון נותר ברמה רעיונית בלבד, ללא תרגום עקבי ליעדים תפעוליים, מדדים ואחריות מוגדרת.

➤ מבנים ארגוניים ואיתנות מוסדית

זוהו שני מודלים ארגוניים מרכזיים:

- עיגון מרכז החוסן כחלק מדיקנט הסטודנטים / ניהול משותף עם נציג דיקנט (מודל אינטגרטיבי).
- יחידה עצמאית בכפיפות ישירה להנהלה הבכירה (נשיא/מנכ"ל/סגן נשיא).

איתנות מוסדית מתחזקת כאשר המבנה הארגוני ברור, המרכז מתופעל על-ידי צוות ייעודי, קיימים מנגנוני עבודה סדורים, ושגרת הפעילות נשענת על תהליכים קבועים ומתועדים. במוסדות שבהם מתקיימים תנאים אלה, המרכז משתלב באופן טבעי ורציף במערך התפעולי של המוסד. לעומת זאת, כאשר קיים מבנה לא מוגדר, תלות גבוהה באדם יחיד, היעדר מנגנוני תיעוד ושגרות עבודה, או פערים בתשתיות המקצועיות והתקציביות - נוצר ריחוק בין המרכז לבין כלל המוסד, והאיתנות הארגונית נפגעת.

➤ מעורבות הנהלה בכירה כמנוף קריטי

במרבית המוסדות נמצאה תמיכה משמעותית של הנהלות בכירות במרכזי החוסן, לעיתים עד כדי הגדרת החוסן כערך מוסדי. מעורבות פעילה כגון השתתפות בוועדות היגוי, ליווי שוטף, הקצאת משאבים משלימים וקידום שיח חוסן בפורומים רשמיים, פועלת כמנוף מרכזי לאיתנות ארגונית, לנראות ולהשפעה. עם זאת, במספר מוסדות הגיבוי הוא בעיקר אישי ולא מוסדי, והיעדר עיגון פורמלי פוגע ביכולת המרכז להשתלב בתכנון ארוך טווח.

➤ פער בין הפוטנציאל לבין מימוש השותפות עם אגודות הסטודנטים

אגודת הסטודנטים היא שותפה טבעית למרכזי החוסן, אך ההערכה מצביעה על פער עקבי בין תפיסת השותפות של הנהלות ומנהלי מרכזים לבין חוויית האגודות עצמן. בעוד שבחלק קטן מהמוסדות מתקיימת שותפות רציפה, מבצעית ומשמעותית, ברוב המוסדות הקשר מצומצם, לא עקבי או מוגבל להיבטי פרסום והפצה, ללא שותפות אמיתית בתכנון, בקבלת החלטות או בהובלת תהליכים. מעבר לפערים התפעוליים והמבניים עולה גם פער בהבנת מושג ה"חוסן" עצמו: בעוד הנהלות ומנהלי מרכזים מתייחסים לחוסן כתפיסה מערכתית רחבה הכוללת מוכנות לחירום, קהילתיות וליווי רגשי, בקרב חלק מראשי האגודות המושג אינו ברור דיו ולעיתים נתפס בעיקר כפעילות רווחה והפוגה. פער בהמשגה זו מקשה על יצירת שותפות עמוקה, שכן הצדדים אינם פועלים תמיד מתוך הבנה משותפת של יעדיה והיקפה של עשיית החוסן.

➤ ליווי הקואליציה הישראלית לטראומה וקהילת העמיתים

הקואליציה הישראלית לטראומה והיועצים המלווים נתפסים על ידי מרבית מנהלי המרכזים והנהלות המוסדות כעוגן מקצועי חשוב ואיכותי: גורם מציב כיוונים וסטנדרטים, אך גם קשוב, גמיש ובלתי שיפוטי. בצד הליווי הישיר של הקואליציה הישראלית לטראומה (באמצעות מנהלת המיזם – תפקיד שבו בוצעה בהצלחה החלפה תוך כדי התקופה), שאופיין בקשר הדוק עם כל מנהלי המרכזים, פעלו גם 3-4 יועצים ששובצו למוסדות. במהלך השנתיים הראשונות חלה הבשלה הן בשיבוץ והן בתפקיד היועצים – ממעורבות רחבה ולא תמיד ממוקדת, לליווי מדויק ומותאם צרכים. בנוסף, נבנתה קהילה מקצועית בין-מוסדית של מנהלי מרכזי החוסן, המשמשת מקור ללמידת עמיתים, להפחתת בדידות מקצועית ולהפצת פרקטיקות. עם זאת, קיימים פערי ציפיות באשר להיקף הליווי ולתפקיד הקואליציה הישראלית לטראומה

בשלבי הבשלות, והודגש הצורך בהבהרה פורמלית של מודל הליווי ובהעמקת מסגרות הלמידה המשותפת.

➤ **היערכות לחירום והרחבת תפיסת החירום המוסדית**

מרכזי החוסן תרמו באופן משמעותי להרחבת תפיסת החירום במוסדות מעבר למוקד ביטחוני-לוגיסטי גרידא, אל תפיסה משלבת גוף, נפש, קהילה ומוסד. פותחו נהלים, התקיימו תרגולים, נבנו שגרות פעולה בין יחידתיות ונוצרו שיתופי פעולה עם רשויות מקומיות וגופי חירום. במוסדות רבים שולבו הכשרות ייעודיות (כגון "נאמני חוסן") ושודרגו יכולות המענה לאוכלוסיות פגיעות. עם זאת, לצד ההתקדמות המערכתית, התגלה פער משמעותי בין התשתית המקצועית שנבנתה לבין תחושת המוכנות של הסטודנטים בפועל, וכן נותרו פערים הנובעים מההפרדה בין החירום "הלוגיסטי" לחירום "הרגשי" ורמת המעורבות של מרכזי החוסן כגוף מתכלל של כל היבטי החירום תחת מטריה מוסדית אחת.

➤ **חוסן פרטני וקהילתי**

מרכזי החוסן פיתחו תשתיות משמעותיות לתמיכה רגשית: פגישות אישיות, קבוצות תמיכה, סדנאות, קווי פנייה, והפניות לשירותים מתאימים – הן לסטודנטים והן, במידה גוברת, לסגל. נרשמה הרחבת אוכלוסיות היעד והתאמת מענים למגוון קבוצות (למשל, מפונים, בני ובנות זוג של מילואימניקים, סטודנטים מהחברה הערבית). במקביל, ציר הקהילתיות הפנים-מוסדית עדיין איננו ממומש באופן מלא בכל המוסדות: בחלקם היא מתבססת בעיקר על יוזמות נקודתיות, ללא עיגון ארגוני ושגרות קבועות. במוסדות אחדים התפתח הציר הקהילתי לכיוון של פעילויות חוסן לטובת הקהילות הסמוכות שמחוץ לקמפוס.

➤ **רב-תרבותיות במוסדות אקדמיים**

הדוח מצביע על התפתחות ראשונית בתחום הרב-תרבותיות במוסדות האקדמיים, בעיקר בהיבטים של התאמת שירותים ויצירת מרחבים בטוחים למגוון קבוצות סטודנטים. לצד יוזמות חיוביות, רבים מהמוסדות עדיין פועלים במענה תגובתי ולא ביוזמה מתמשכת, כאשר קיימים חסמים כמו מגבלות תרבותיות, קושי ליזום מרחבים משותפים בעיתות מתח, ופערים בכשירות בין-תרבותית בקרב סגל. הפער בין 'ריבוי תרבויות', כנתון דמוגרפי, לבין בניית פרקטיקות רב-תרבותיות מוסדיות ממשיך להיות אתגר מרכזי.

➤ **תודעת חוסן מוסדית**

ניכר כי לפחות במחצית מהמוסדות המשתתפים במסלול הרחב של המיזם, מתגבשת תפיסה של חוסן כעיקרון ניהולי, פדגוגי וארגוני החוצה יחידות ונתפס כחלק מה-DNA של המוסד. תודעה זו באה לידי ביטוי בשילוב החוסן בשגרות ניהול, במסמכי חזון, בהכשרות סגל ואף, בחלק מהמקרים, בתוכניות לימודים ובמחקר. מנגד, במוסדות אחדים נושא החוסן אינו מחלחל לכלל היחידות, ומתקשה לעבור מהיבט תפעולי להיגיון אסטרטגי משותף.

הישגים מרכזיים

- 🔗 מעבר הדרגתי מתפיסה של מענה רגשי-פרטני לתפיסת חוסן מוסדית רחבה יותר, הכוללת הטמעת שפה ארגונית, פיתוח קהילות חוסן, עבודה עם סגל, חיזוק המוכנות לחירום והתרחבות לפעילות מחוץ לקמפוס.
- 🔗 במרבית המוסדות הושגה תמיכה של ההנהלה הבכירה במרכזי החוסן, לצד התבססות תפיסת החוסן כעיקרון ניהולי, פדגוגי וארגוני החוצה יחידות; בחלק מהמוסדות אף ניכרת הטמעתו כחלק מן ה-DNA הארגוני.
- 🔗 הקואליציה הישראלית לטראומה והיועצים המלווים נתפסים כעוגן מקצועי מרכזי, המספק ידע, לגיטימציה, ליווי וחיבור בין מוסדות.
- 🔗 התגבשות ראשונית של קהילה מקצועית בין-מוסדית של מנהלי מרכזי חוסן, המאפשרת למידת עמיתים, שיתוף ידע והפחתת בדידות מקצועית.
- 🔗 במרבית המוסדות בוצע תהליך של פיתוח והטמעת נהלי חירום, תרגולים ושגרות עבודה בין-יחידתיות.
- 🔗 במרבית המוסדות הורחבה באופן משמעותי התשתית למענה רגשי עבור סטודנטים, ובמידה הולכת וגוברת גם עבור סגל.
- 🔗 במרבית המוסדות ניכרת התחלה של פיתוח מענים מותאמים לרב-תרבותיות, בעיקר באמצעות התאמת שירותים ויצירת מרחבים בטוחים לקבוצות מגוונות של סטודנטים.

אתגרים מרכזיים

- ⬇️ שונות גבוהה בין מוסדות ברמת ההטמעה, המבנה הארגוני, המוכנות לחירום והנראות.
 - ⬇️ תלות-יתר בדמויות מפתח (מנהלי מרכזים, תומכים בודדים בהנהלה), היוצרת פגיעות ארגונית.
 - ⬇️ פערי מודעות ונראות בקרב סטודנטים וסגל, גם במוסדות שבהם הושקעה עבודה רבה.
 - ⬇️ שותפות חלקית ולא ממוסדת עם אגודות הסטודנטים.
 - ⬇️ עיגון של רב-תרבותיות כציר פעילות נפרד – כחלק מתודעה מוסדית.
 - ⬇️ היעדר מסגרת אחידה למדידה והערכה, המאפשרת השוואה רוחבית ולמידה שיטתית.
- בנוסף, אף שקיימת הסכמה רחבה בקרב הנהלות כלל המוסדות על חשיבותם והמשך קיומם של מרכזי החוסן, עלה בקרב מרבית מנהלי ומנהלות המרכזים חשש מהותי לגבי יכולת גיוס המשאבים לאחר סיום המימון הפילנתרופי. פער זה, בין הרצון העקרוני לבין היכולת התקציבית, מצביע על הצורך במהלך ממלכתי רחב: על מנת שחוסן מוסדי יהפוך לחלק מעמוד השדרה של מערכת ההשכלה הגבוהה – רכיב עומק המשלים מצוינות אקדמית – נדרש מימון ציבורי יציב ומתמשך, ולא הישענות על פילנתרופיה. עיגון החוסן כמחויבות לאומית הוא תנאי להבטחת הרציפות, העמקת המומחיות והיכולת להתמודד עם אתגרי ההווה והעתיד.

המלצות מרכזיות

☑ מיסוד המסגרת הארגונית של מרכזי החוסן

- ☐ חיזוק שכבות ניהוליות (ועדות היגוי, צוותי עבודה קבועים).
- ☐ הבהרת מיקום המרכז במבנה הארגוני והגדרת סמכויות ותפקידים.
- ☐ הרחבת בסיס כוח האדם וצמצום תלות באדם יחיד.

☑ העמקת מעורבות הנהלה בכירה

- ☐ עיגון מעורבות הנהלה במנגנונים פורמליים (ישיבות קבועות, דיווחים, החלטות).
- ☐ שילוב החוסן במסמכי חזון, בתכניות עבודה ובשיח האסטרטגי של המוסד.

☑ מיסוד השותפות עם אגודת הסטודנטים

- ☐ הגדרה הדדית של ציפיות, הכללת נציגי אגודה בוועדות היגוי ושגרות עבודת חוסן.
- ☐ פיתוח שפה משותפת של "חוסן" בתקשורת הסטודנטאלית.

☑ הבהרת מודל הליווי של הקואליציה הישראלית לטראומה והעמקת קהילת העמיתים

- ☐ ניסוח תפקיד הקואליציה הישראלית לטראומה והיועצים (תחומי אחריות, רמות ליווי, שגרות קשר).
- ☐ הקמת פלטפורמות קבועות ללמידת עמיתים, תיעוד פרקטיקות והפצת ידע.

☑ חיזוק ההיערכות לחירום

- ☐ מיסוד מסגרת אינטגרטיבית לחירום, משלבת גורמי ביטחון, תפעול, אקדמיה וחוסן.
- ☐ חיזוק תקשורת נהלים והנגשת מידע לסטודנטים ולסגל.
- ☐ המשך פיתוח הכשרות (כגון "נאמני חוסן") ושיתופי פעולה עם רשויות.

☑ עיגון רב-תרבותיות כתפיסה מוסדית

- ☐ הגדרת רב-תרבותיות כמרכיב ליבה של תפיסת החוסן המוסדית - לא רק כמענה נקודתי.
- ☐ פעילות ברמת ההנהלות על מנת לחדד את ההבחנה בין גיוון דמוגרפי לבין פרקטיקה חינוכית.

☑ פיתוח מסגרת מדידה והערכה משותפת

- ☐ אימוץ מודל מדידה גמיש (כגון "רמזור מורחב") לשישה תחומי ליבה.
- ☐ פיתוח מדדים תהליכיים ותוצאתיים, ומנגנוני למידה בין-מוסדיים.

☑ עיגון החוסן במוסדות האקדמיים כמחויבות לאומית

- ☐ מעבר מתלות במימון פילנתרופי למימון ציבורי יציב ומתמשך.
- ☐ הכרה בחוסן מוסדי כמרכיב יסוד במערכת ההשכלה הגבוהה לצד מצוינות אקדמית.

סיכום

הדוח מתאר יוזמה חדשנית שפותחה בתכנון משותף ויושמה במהירות לאחר אירועי 7 באוקטובר 2023. הדוח מצביע על כך שמרכזי החוסן אינם עוד "מיזם זמני", אלא תשתית מרכזית בעיצוב מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל בעידן של חוסר ודאות, חירום מתמשך ושינויים חברתיים עמוקים. המיזם סיפק מענה לצרכים אינדיווידואליים, חיזק את חוסן המוסדות האקדמיים וקהילותיהם, ויצר תשתית ושיתופי ידע חדשים. כדי להבטיח את המשך הבשלות והיציבות של המיזם נדרשת העמקה של תודעת החוסן המוסדית, מיסוד תהליכים וסטנדרטים, חיזוק שותפויות ובעיקר עיגון החוסן כמרכיב מוסדי-אקדמי מתמשך, המתקיים לצד ובשילוב עם מצוינות אקדמית.

1. הקדמה

1.1 מבוא

דוח זה מסכם את תהליך הקמתם ואת ראשית פעילותם של מרכזי החוסן במוסדות ההשכלה הגבוהה בישראל. עם זאת, אין מדובר בהערכה מסכמת הכוללת את כלל הפעילויות שבוצעו, את מספר היחידים שנעזרו, או את סך התקציבים שנוצלו. מטרת דוח זה היא להציג סיכום של הערכה מעצבת לתהליך שעברו מרכזי החוסן במהלך כשנתיים של פעילות: כיצד פורשו ויושמו מטרות המיזם, מהן ההתפתחויות המרכזיות שהתרחשו בתקופה זו, מהם מוקדי ההצלחה העיקריים ומהם האתגרים והחסמים שהתגלו.

לפיכך, דוח זה אינו מעניק ציונים לגופים המעורבים, בין אם למוסדות, לקרנות או לקואליציה הישראלית לטראומה, אלא מתמקד בתובנות ממוקדות ורוחביות הנוגעות לתהליכי השינוי וההתפתחות של המיזם. בנוסף, הדוח מציג המלצות אופרטיביות להמשך הפעילות עבור כלל הגורמים המעורבים.

מלכתחילה, הגופים המממנים ובראשם קרן אדמונד דה רוטשילד הבינו את הצורך בליווי הערכה מעצבת למיזם חשוב זה. העובדה שמדובר בפרויקט ראשוני, חסר תקדים, עתיר מימון ופרוס על פני עשרות מוקדים הזמינה ליווי חיצוני מקצועי שיצפה בתהליך ויספק משובים לאורך הדרך. עם זאת, יש לזכור שמדובר בפרויקט שבו גם הגוף המזמין והמממן וגם הגוף המקצועי המלווה, כמו גם המוסדות עצמם, הם בעלי ניסיון רב-שנים ורב-תחומים, והצורך שלהם ביעוץ מצומצם. עובדה זו, שיש לה יתרונות רבים, הציבה את תפקיד המעריכים במקום מאתגר. בנוסף, בשל מגבלות תקציב, הוחלט במשותף שההערכה המעצבת תתמקד רק במוסדות 'המסלול הרחב' ולא תכלול את 'המסלול הצר' (ראו הסבר בהמשך).

הערכה מעצבת מסוג זה נשענת במידה רבה על שיתוף פעולה של כלל הגורמים המעורבים במיזם. בהתאם לכך, תהליך ההערכה כלל פנייה למגוון רחב של בעלי תפקידים: הנהלת המיזם, היועצים המלווים מטעם הקואליציה הישראלית לטראומה, מנהלי.ות מרכזי החוסן, נציגי הנהלה בכירה במוסדות וכן נציגי אגודות הסטודנטים. מרבית הגורמים נענו לפניות ושיתפו פעולה באופן משמעותי, ואפשרו קבלת תמונה רחבה של התהליכים שהתרחשו במוסדות השונים. עם זאת, בחלק מהמוסדות לא התאפשר לקיים ראיונות עם כלל בעלי התפקידים הרלוונטיים, ובפרט עם חלק מנציגי ההנהלה הבכירה ונציגי אגודות הסטודנטים, וזאת למרות פניות חוזרות מצד צוות ההערכה. מצב זה משקף לעיתים גם את רמת המעורבות והחיבור של גורמים שונים למיזם עצמו, והוא נלקח בחשבון בפרשנות הממצאים המוצגים בדוח.

לידתו של מיזם הקמת מרכזי חוסן במוסדות אקדמיים בישראל החלה בינואר 2024, בעקבות קול קורא שפורסם על-ידי הקרנות השותפות: קרן אדמונד דה רוטשילד, קרן עזריאלי, הפדרציות היהודיות של צפון אמריקה, התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות הארצית וקרן גרוס. הקול הקורא הוביל לבחירת 12 מוסדות למסלול הרחב (ראו אזור 1) ו-10 מוסדות למסלול הצר. ההבדל העיקרי בין שני המסלולים היה בהיקף התקציב שהועמד למוסדות בכל מסלול, אך במידה מסוימת גם בדרישות מהם.

איור 1: מוסדות אקדמיים המשתתפים במסלול הרחב של המיזם



עמותת הקואליציה הישראלית לטראומה נבחרה לשמש הגוף המקצועי המנחה של המיזם, ופרסמה במרץ 2024 את מודל ההפעלה הרשמי. המיזם הושק ביוני 2024, והחודשים הראשונים הוקדשו לבניית תשתיות, גיבוש צוותים, חידוד תוכניות עבודה והחלת תהליכי ליווי מקצועיים. מאז, מרכזי החוסן פועלים בקצבים שונים בהתאם לצרכים המקומיים, למאפייני האוכלוסיות וליכולות היישום בכל מוסד.

מוסד שמואל נאמן נבחר לשמש כגוף המלווה את המיזם ומבצע את ההערכה המעצבת כבר בשלבים ההתחלתיים של הקמת מרכזי החוסן – בחירה שמשקפת, כמוזכר לעיל, מחויבות לשיפור מתמשך וללמידה מבוססת-נתונים של הגופים המעורבים.

חשוב לציין כי עיצובו של המיזם הושפע במידה רבה מהבחנה בין שני מסלולים: 'המסלול הרחב' ו'המסלול הצר'. מוסדות 'המסלול הרחב' קיבלו ליווי אינטנסיבי, תמיכה תקציבית רחבה יותר, דרישות מחייבות לבניית תשתיות חוסן מערכתיות, וכן השתתפות מחייבת במסגרות מקצועיות משותפות. לעומתם, מוסדות 'המסלול הצר' פועלים בהיקף מצומצם יותר, עם דגש על מתן מענים נקודתיים או פיתוח מרכיבי חוסן בהיקף מוגבל. הבחנה זו משפיעה ישירות על קצב ההתקדמות, עומק ההטמעה ויכולת המרכזים להפוך לגורם אסטרטגי בתוך המוסד. אף שמוסד נאמן התמקד בהערכת המסלול הרחב בלבד של המיזם, ראוי לציין כי גם במסלול

הצר נרשמו יוזמות והתפתחויות משמעותיות במספר מוסדות, המלמדות על פוטנציאל מהותי לפיתוח חוסן גם בתנאים מצומצמים של ליווי ומשאבים. הבנה זו מוסיפה נדבך חשוב לתמונה המערכתית הרחבה של המיזם ולדרכי חשיבה אפשריות לעיצובו בעתיד.

דוח זה מתמקד, אפוא, ב- 12 המוסדות ב'מסלול הרחב', ובהם נבחנים לעומק תהליכי הבשלה, איתנות מוסדית ויכולת השפעה מערכתית.

1.2 הערכה מעצבת ותרומתה למיזם

הערכה מעצבת (Formative Assessment) מתמקדת בבחינת יישום התהליכים ותפוקותיהם, במטרה לשפר את התוכנית בזמן אמת. הערכה זו משלבת מדדים סובייקטיביים ואובייקטיביים, ומתבצעת בנקודות זמן מוגדרות לאורך השנה – דבר המאפשר לזהות פערים, לחזק הצלחות, ולכוון את העבודה באופן מתמשך¹.

במיזם זה, ההערכה המעצבת מהווה נדבך מרכזי בתהליך ההקמה: היא מאפשרת – הן למובילי המיזם, בעיקר בקואליציה הישראלית לטראומה, והן למוסדות ולמפעילי המרכזים – להבין לא רק "מה נעשה", אלא גם כיצד, באיזו איכות, מהם הדפוסים המתגבשים, ואילו התאמות נדרשות להמשך. שילוב ההערכה בשלבים מוקדמים של המיזם משמש כתו איכות וככלי לשיפור מערכתי, ולא כבחינה בדיעבד.

במהלך התקופה שמאז השקת המיזם ליווה צוות ההערכה המעצבת של מוסד שמואל נאמן את פעילויות המיזם באמצעות תצפיות, ראיונות, שאלונים והשתתפות באירועים שונים. את ההתרשמויות והתובנות שנאספו העבירו אנשי הצוות בעיקר לגורמים המקצועיים בקואליציה הישראלית לטראומה (ולעיתים גם לנציגי קרן אדמונד דה רוטשילד), אם באמצעות דוחות תקופתיים, פגישות מעת לעת, או שיחות ממוקדות על נושאים נבחרים. דוח זה מהווה גם הוא חלק מתהליך ההערכה המעצבת של המיזם.

1.3 מטרת המסמך

מסמך זה נועד להציג הערכה מעצבת רב-שנתית של תהליך הקמתם, התפתחותם והטמעתם של מרכזי החוסן במוסדות האקדמיים שנבחרו למסלול הרחב. הדוח מנתח את התקדמות המיזם על פני זמן, בוחן את דרכי היישום במוסדות השונים, ומציג תמונה רוחבית של דפוסי עבודה, תפיסות תפקיד, מודלים מוסדיים ודרכי התמודדות עם אתגרי התקופה.

יודגש: הדוח איננו "נותן ציונים" – לא למוסדות ולא לגורמים המלווים. אין כאן דירוג מוסדות עפ"י הישגיהם באופן כללי או בתחומים מסוימים. לשם כך ייעשה בעתיד שימוש במדדי הצלחה שהוצעו על ידינו במסמך אחר ("מודל רמזור מורחב להערכת מרכזי חוסן", נובמבר 2025). ככלל, הדוח אינו מבוסס על הצגה שיטתית של שיעורי המוסדות או על דירוג כמותי ביניהם.

כמקובל במחקרי הערכה מעצבת, העדפנו להתמקד בניתוח מגמות רוחביות שהתגלו לאורך תקופת ההערכה בכלל המוסדות במסלול הרחב, ולהצביע על הישגים לצד אתגרים, קשיים ואף כישלונות. לשם כך השתמשנו לאורך הדוח בתיאורים נקודתיים ממוסדות שונים, בעיקר כדי להדגים מוקדי הצלחה (ראו להלן

¹ [הערכה מעצבת](#), המחלקה להערכה, האוניברסיטה הפתוחה

'מבנה הדוח'. בנוסף, הדוח כולל מסקנות והמלצות ישימות שיכולות לסייע למוסדות ולמובילי המיזם בשימור, העמקה ולמידה בין-מוסדית.

1.4 בסיס המידע לדוח הערכה

הדוח מבוסס על מכלול רחב של מקורות מידע שנאספו לאורך השנה הראשונה והשנייה של המיזם, ובהם:

- ✓ ראיונות חצי מובנים (שלב א' ושלב ב') עם מנהלי מרכזי החוסן, נציגי הנהלה בכירה במוסדות שבמיזם, נציגי אגודות סטודנטים, יועצים המלווים את המיזם וכן צוות מנהלות המיזם.
- ✓ מסמכי תכנון ותוכניות עבודה שהוגשו לקרנות ולצוות הליווי.
- ✓ תצפיות על ועדות היגוי של מרכזי החוסן.
- ✓ שאלונים שהופנו למשתמשי מרכזי החוסן במוסדות שבמיזם.
- ✓ תצפיות על מפגשי למידת עמיתים, מפגשים של ממוני חוסן בכירים ואירועים נוספים המיזם.
- ✓ דיווחי התקדמות ונתוני השתתפות מפעילויות המרכזים.

שילוב מקורות אלה מאפשר גיבוש תמונה מורכבת ורב-ממדית של יישום המיזם בכל מוסד ושל הדפוסים חוצי המערכת שעלו בו. כמצוין לעיל, בסיס הנתונים כולל מידע שנאסף לאורך השנתיים שמאז השקת המיזם. במקומות אחדים הצבענו על תהליכי התקדמות או שינויים שהתחוללו לאורך התקופה, אך לא נקטנו בניתוח השוואתי מדוקדק בין ממצאי השנה הראשונה לאלו של השנה השנייה.

1.5 מבנה הדוח

הדוח בנוי סביב **13 תחומי ליבה** שהוגדרו לאחר ניתוח רוחבי של כלל הראיונות, החומרים והתהליכים במוסדות. תחומים אלה, אף שהם נשענים על שלושת הצירים המקוריים של המודל המארגן של הקואליציה הישראלית לטראומה, הורחבו על ידי צוות הערכה המעצבת על מנת לשקף את כלל הצירים שבהם מתפתחים מרכזי החוסן, לרבות: חזון, מבנה ארגוני, שותפויות, מענה פרטני, פעילות קהילתית (פנים וחץ-מוסדית), רב-תרבותיות, היערכות לחירום, איתנות מוסדית, נראות, תודעת חוסן מוסדית, קשר עם הנהלת המיזם ועוד. תחום נוסף שהוקדשה לו התייחסות נפרדת הוא אופן הניהול והתפעול הכולל של המיזם.

בכל תחום מוצגים שלושה רכיבים עיקריים:

א. מוקדי הצלחה

מתארים מה עובד היטב במוסדות - דוגמאות, דפוסים חוזרים, פרקטיקות אפקטיביות, תנאים שאפשרו התקדמות או פריצות דרך. ברוב המקרים כולל רכיב זה מספר דוגמאות (במסגרות בצבע ירוק) ממוסדות אחדים. יודגש שאין בדוגמאות אלו כדי לשלול קיומם של מוקדי הצלחה דומים גם במוסדות אחרים!

ב. אתגרים וחסמים

כאן מוצגים גורמים המעכבים את היישום, מגבלות או קשיים בהם נתקלים המוסדות, וכן נקודות החיכוך או העומס. באופן מכוון ומודע לא ציינו כאן, כמו במוקדי ההצלחה, את שמות המוסדות שהבאנו כדוגמאות (במסגרת בצבע ורוד), אלא הסתפקנו בציטוטים או הדגשים רלוונטיים, ללא ציון שם המוסד.

ג. המלצות לעתיד

כיווני פעולה ישימים למוסדות, לקרנות ולמובילי המיזם: כיצד לשפר, לבסס ולייצב את העבודה בתחומים השונים.

בסוף הדוח מוצג **סיכום רוחבי**, המייצר תמונה כוללת של מצב המיזם בשלב זה, כולל מסקנות על רמת ההטמעה המערכתית, הבשלה ארגונית של המרכזים, אתגרי ההמשך והמלצות אסטרטגיות לשנה הקרובה ולשלב הבשלות העתידי.

2. חזון ומטרות הפרויקט

בחינה של תפיסת החזון ומטרות מרכזי החוסן ברוב המוסדות המשתתפים במיזם, מצביעה על מעבר הדרגתי ממיקוד במענה רגשי-פרטני אל תפיסה רחבה של מעטפה רב-מערכתית של חוסן מוסדי. בעוד שבשלב ההקמה הוגדרו מרכזי החוסן בעיקר כגורמי תכלול ותיווך, ניכר כי בשנה השנייה, התפתחו מטרותיהם כך שיכללו הטמעת שפה מוסדית של חוסן, חיזוק היערכות לחירום, יצירת קהילות חוסן פנימיות, עבודה עם סגל ומרחב הולך ומתרחב של פעילות קהילתית וחץ-מוסדית. עם זאת, גם לאחר הרחבת המטרות והעמקת העשייה, מרכזי החוסן ממשיכים לפעול כגורם מתכלל, כך שההתרחבות בפעילות אינה מהווה שינוי במהות התפקיד אלא התפתחות והעמקה שלו. התפתחות זו מצביעה על תהליכי התאמה טבעיים והכרחיים לאורך התקופה, בין הגדרת המטרות המקוריות לבין יישומן בפועל – לרוב תוך שיפורים לטובה, ולעיתים תוך חשיפת אתגרים במיצוב, בנראות ובמיסוד. **מוקדי הצלחה**

① התרחבות תפקיד המרכז מגוף תיווך לגוף מניע תהליכים

מרבית המרכזים עברו מהגדרת תפקיד מצומצמת של תיאום והפניה למסגרת רחבה יותר של ליווי והנעת תהליכים מוסדיים, פתרון חסמים ותיווך בין יחידות. שינוי זה הגדיר יכולת מערכתית גבוהה יותר ותרם ליצירת "בית" ברור לנושאי חוסן.

① הטמעת חוסן כתפיסה מוסדית ארוכת-טווח

מטרות שהחלו כמענה קצר-טווח במצבי חירום, הורחבו לתפיסה מערכתית של חוסן ארגוני, יצירת קהילות, פיתוח פרויקטי עומק ורוחב והטמעת שפת חוסן מוסדית.

① חיזוק החוסן הקהילתי ופעולה רב-שכבתית

שינויים בהגדרת המטרות אפשרו למרכזים לפעול במקביל במספר מעגלים: פרטני, קהילתי, מוסדי וחץ-מוסדי – מה שעיצב רשת תמיכה רחבה יותר והעמיק את השפעת הפרויקט.

① שיפור מוכנות לחירום

אף במוסדות שבהם נהלי החירום לא היו חלק מהגדרת התפקיד המקורית, הרחבת מטרות המרכז תרמה לשיפור תפקוד בזמן אמת, סנכרון בין יחידות ושימור רציפות תפקודית גם בתנאי עומס.

מכללת רופין | חל שינוי מתפיסת חוסן פרטנית לתפיסה מערכתית, כולל הובלת פרויקטים רחבים דוגמת "שמש בכיסים", המערבים מאות אנשי סגל ויוצרים שפה מוסדית חדשה של חוסן ואמפתיה ארגונית.

מכללת חמד | על אף התנגדות התחלתית, נערך במכללה תהליך משמעותי של בניית נהלי חירום, שגרות תרגול והטמעת מודלים להתמודדות עם אירועי קיצון, ששימשו בסיס לתפקוד אפקטיבי במהלך סבבי ההסלמה.

2.2 אתגרים וחסמים

בחלק קטן מהמוסדות החזון נותר ברמה רעיונית, ללא תרגום מספק ליעדים תפעוליים, או מנגנוני יישום. פער זה בולט במיוחד כאשר קיימת עשייה משמעותית בשטח, אך ללא ניסוח מוסכם של מטרות-על, מה שמקשה על מיסוד, תיעודך והערכת הצלחה. ייתכן כי אחד הגורמים לכך הוא מעורבות מוגבלת של הנהלות המוסדות בשלב גיבוש החזון והמטרות. לעיתים קיימים פערי תפיסה בין ההנהלה, מרכז החוסן ואגודת הסטודנטים לגבי מטרות המרכז והיקף אחריותו.

⓪ מיצוב ארגוני לא אחיד

בשלושה מוסדות לפחות, על אף שמרכזי החוסן הרחיבו את תפקידם בפועל, המיצוב הפורמלי לא עודכן – דבר המצמצם יכולת להשפיע על מדיניות או להשתלב בקבלת החלטות.

⓪ היעדר נראות פנימית מספקת

על אף כי מרכזי החוסן עוסקים בפעילות משמעותית בתחום הפרטני והקהילתי, מרביתם אינם מזוהים כגורם מרכזי בתחום זה בקרב הסגל במוסד, ובעיקר בקרב סטודנטים. פער זה מחליש את יכולת המימוש של מטרות הנגשת החוסן.

⓪ ועדות היגוי שאינן מייצרות בקרה ויעדים

למרות נוכחותן הפורמלית של ועדות ההיגוי של מרכזי החוסן במוסדות, ברוב המוסדות הן אינן משמשות ככלי אסטרטגי אלא להצגת הפעילות בלבד, ללא שימוש יעיל לצורך דיון בתוצרים, לבחינת מדדי הצלחה או תיעודך משימות.

⓪ מעורבות מוגבלת של הנהלות המוסדות בגיבוש החזון

בשלב הקמת המיזם הנהלות המוסדות לא היו שותפות באופן שיטתי בתהליך ניסוח החזון והגדרת מטרות-העל. מצב זה יצר לעיתים פער בין החזון ברמת המיזם לבין האופן שבו הוא מתורגם ליעדים, למדיניות ולהקצאת משאבים ברמת המוסד.

2.3 המלצות לעתיד

על בסיס האתגרים שעלו, נדרש לחזק את מרכיבי היסוד שיבטיחו כי חזון המיזם יתורגם לעשייה מוסדית סדורה וברורה, המוטמעת בכל רמות הארגון. ההמלצות הבאות מתמקדות ביצירת מבנה תפעולי עקבי, בהבהרת תפקיד המרכז ובחיזוק הממשקים המוסדיים הדרושים להטמעה אפקטיבית:

☑ תרגום החזון ליעדים תפעוליים ומדידים

מומלץ לנסח מטרות-על מוסכמות ברמת המיזם, ולגזור מהן יעדי-ביניים מותאמים לכל מוסד. תרגום זה יאפשר תיעודך יעיל, תכנון עבודה שיטתי ובחינת הצלחות עקבית.

☑ יישור קו על מיצוב ארגוני ותפקיד המרכז

עדכון המיצוב הפורמלי כך שישקף את התפקידים שנבנו בפועל, לרבות אחריות רוחבית ושילוב בקבלת החלטות, יחזק את יכולת המרכז להשפיע ולהתבסס לאורך זמן.

☑ הפעלת ועדות ההיגוי כגוף אסטרטגי פעיל

מומלץ לקבוע תדירות ישיבות קבועה, יעדים ברורים, תוצרים נדרשים ומדדי הצלחה, כך שוועדות ההיגוי יהפכו לכלי עבודה תפעולי ואסטרטגי ולא רק מסגרת לדיווח פעילות.

חיזוק הנראות הפנימית בקרב סגל וסטודנטים

פיתוח שגרות תקשורת קבועות, ערוצי עדכון והנגשה ברורה של מידע יבטיחו שהחזון, גבולות האחריות ומרחב הפעולה של המרכז יהיו ברורים, נגישים ומוטמעים בקרב קהלי היעד.

שילוב הנהלות המוסדות בגיבוש החזון והיעדים

מומלץ לשלב את הנהלות המוסדות, או נציגים מטעמן, בתהליכי ניסוח החזון והגדרת היעדים. מעורבות זו תאפשר התאמה טובה יותר בין חזון המיזם לבין מאפייני כל מוסד, ותחזק את המחויבות וההטמעה הארגונית.

3. מבנה המרכז ואיתנות ארגונית

המבנה הארגוני של המרכז, מיקומו ביחס ליחידות המוסד, השתלבותו בשגרות העבודה, רמת הגיבוי מהניהול הבכיר וגודל הצוות – כל אלה הינם גורמים מרכזיים המשפיעים על איתנותו. איתנות ארגונית אינה נשענת רק על תקציב או כוח אדם, אלא על הבהירות התפקודית, ריבוי הממשקים, רמת הסנכרון עם הנהלה ויכולת תנועה בין רמות פעולה: פרטני, קהילתי ומוסדי. המבנה משפיע ישירות על תפקוד המרכז בשגרה ובחירום, על יכולתו להמשיך להתפתח לאורך זמן, ועל האופן שבו החוסן נטמע במערכות המוסד כולו. מעבר לכך, מתחדד כי אחד הגורמים המשפיעים ביותר על הצלחת מרכז החוסן הוא מידת ההתאמה בין הרקע המקצועי/אקדמי של מנהל המרכז לבין אופי הניהול הנדרש.

בחלק מהמוסדות ניכרת גם התבססות של ועדות היגוי או שגרות עבודה קבועות עם חברי הנהלה בכירה, שתמכו ביציבות הארגונית של המרכז, גם כאשר צוות המרכז עצמו היה מצומצם.

ניתן לזהות **שני מודלים עיקריים** של מבנה ארגוני, שנחשבים אפקטיביים ומחזקים את האיתנות התפעולית של מרכז חוסן במוסד אקדמי:

א. עיגון בדיקנט הסטודנטים/ ניהול משותף עם הדיקנט – מודל אינטגרטיבי

במוסדות כמו אוניברסיטת אריאל, מכללת רופין, מכללת עזריאלי והמכללה האקדמית תל אביב-יפו, המרכז פועל כחלק מהדיקנט או מנוהל במשותף עם מנהלת הדיקנט או דיקן. ית הסטודנטים. מודל זה מאפשר:

- ✓ גישה ישירה לסטודנטים וליחידות תפעוליות מכאונות-סטודנטים
- ✓ צמצום כפילויות ושיפור יכולות ניתוב
- ✓ חיבור בין השירות הפסיכולוגי, הרווחה, הנגישות ומערכי התמיכה השונים
- ✓ תגובה מהירה בשגרה ובחירום

ב. כפיפות ישירה להנהלה הבכירה / מנכ"ל

מודל זה פועל באוניברסיטת חיפה, אוניברסיטת בר-אילן, טכניון, במכללת ספיר, אחוה, בסמינר הקיבוצים ובמידה מסוימת גם במכללת חמדת. מודל מסוג זה יוצר לרוב:

- ✓ לגיטימציה מוסדית רחבה ויכולת השפעה על תהליכים אסטרטגיים
- ✓ הכרה רוחבית של כלל יחידות המוסד בחשיבות המרכז
- ✓ יכולת להוביל מדיניות רוחבית ולא רק שירותי סטודנטים

3.1 מוקדי הצלחה

📌 עיגון המרכז בתוך יחידה מוסדית חזקה ועתירת ממשקים

כאשר המרכז משובץ בתוך יחידה בעלת סמכות רוחבית (כגון דיקנט הסטודנטים), הוא נהנה מנגישות גבוהה, שיתופי פעולה תכופים ויכולת השפעה על כלל המוסד.

גבוי הנהלה בכירה וריבוי שכבות תמיכה

איתנות המרכז מתחזקת כאשר הנהלה בכירה מביעה מחויבות ברורה, משתתפת בוועדות היגוי, מאפשרת חופש פעולה ואף מרחיבה את תקציב החוסן בהתאם לצרכים המוסדיים (מעבר למימון החיצוני).

צוות רב-תפקידי או היכולת להישען על רשת מקצועית פנימית

גם מרכזים קטנים נהנים מאיתנות כאשר יש להם יכולת למשוך מומחים פנימיים (כגון פסיכולוגים, גורמי חירום, אנשי טיפול) ולקיים תשתית של שותפויות מקצועיות.

יצירת ריבוי ממשקים קבועים – ועדות היגוי, צוותי חשיבה ותיאום בין יחידות

שגרות עבודה קבועות בין המרכז לבין דיקנט הסטודנטים, משאבי אנוש, יחידות תמיכה, יחידות חירום ואגודת הסטודנטים מחזקות יציבות ויכולת פעולה מהירה.

יכולת צמיחה והתרחבות של תחומי אחריות

איתנות נבנית כאשר המרכז מסוגל לקלוט תחומי פעילות נוספים, להרחיב מענים ולהתאים עצמו לצרכים משתנים של אוכלוסיות מגוונות.

בחירה מושכלת של מנהל.ת המרכז

אחד ממקורות האיתנות של מרכזי החוסן הוא בחירה מושכלת של מנהל.ת המרכז, המביאה בחשבון רקע מקצועי, הכשרה וכישורים המתאימים לעבודה רב-מערכתית, רגשית וארגונית.

שותפות ניהולית

אחד ממוקדי החוזק המפתיעים בהצלחת מרכזי החוסן הוא ניהול משותף של המרכז על ידי מספר בעלי תפקידים משלימים, במקום הישענות על מנהל.ת יחיד.ה. מודל זה מאפשר חלוקת אחריות בין היבטים שונים של פעולת המרכז ומחזק את הרציפות התפעולית והיכולת להתמודד עם עומסים. על מנת שמודל כזה ינחל הצלחה, חייבים להתקיים מספר תנאי יסוד:

- חלוקת תפקידים ברורה בין הובלה מקצועית להובלה ארגונית.
- שילוב בין גורמי ניהול אקדמיים-מוסדיים לבין ניהול קהילתי / תפעולי.

המכללה האקדמית תל אביב-יפן מבנה המרכז בתוך דיקנט הסטודנטים יצר תשתית איתנה של שיתופי פעולה, גישה ישירה למשאבי אנוש, עבודה הדוקה עם השירות הפסיכולוגי וגב חזק של המנכ"ל. פעולת המרכז מתוך יחידה בעלת סמכות רוחבית אפשרה לו לפתח צוותים תפעוליים, לחזק פעילות חירום וליהנות מרציפות תפקודית ותקציבית.

מכללת עזריאלי | מנהלת מרכז החוסן מובילה את ההיבט הפרטני מול הסטודנטים, בעוד דיקן הסטודנטים מחזיק את ההיבט הארגוני והמוסדי. שילוב זה יצר מודל אפקטיבי שבו כל צד מתמקד בתחומי מומחיותו, והעבודה "עובדת מצוין" לאחר התבססותו במהלך השנה השנייה.

מכללת ספיר | הקמת המרכז מושתתת על תמיכה מלאה של המנכ"לית, עם צוות ייעודי מגוון (עו"ס, מזכירה, סטודנטים בהתמחות), וריבוי ממשקים עם מחלקות אקדמיות ומנהליות. מבנה זה אפשר למרכז להרחיב מענים רגשיים, לנהל טיפול פרטני ולפתח פעילות קהילתית מגוונת בתוך סביבה מורכבת מאוד.

אוניברסיטת אריאל | הטמעת מרכז החוסן בתוך הדיקנט מראשית הדרך יצרה עיגון מבני חזק ואיתנות ארגונית גבוהה: המרכז הוגדר כחלק אינהרנטי מהדיקנט ולא כיחידה נפרדת, ובכך נשען על תקציב יציב, ארון מצד ההנהלה ותשתית פנים-מוסדית קיימת. המבנה אפשר הובלה ישירה של מהלכים אקדמיים, נגישות מהירה לממשקי עבודה ויכולת תגובה לצרכים משתנים.

אוניברסיטת חיפה | המרכז פועל במודל ניהולי של שלושה גורמים: אחריות מוסדית (של המנכ"ל), ניהול אדמיניסטרטיבי, והובלה אקדמית-מחקרית. מודל זה נתפס כבסיס ליכולת של המרכז לשלב בין פעולה יישומית, טיפולית ומחקרית.

3.2 אתגרים וחסמים

לצד הצלחות במיסוד מבנה ארגוני מתאים לכל מוסד, בשני מוסדות לפחות, תפעול מרכז החוסן נשען בפועל על אדם אחד, ללא אנשי צוות קבועים פרט למנהל.ת. היעדר צוות תומך מקשה על רציפות, על שימור ידע ארגוני ויוצר תלות גבוהה באדם ספציפי, עומס תפקודי וסיכון לשחיקה. אתגר נוסף מסתמן במוסדות בהם מרכז החוסן מוטמע בתוך יחידה קיימת (כגון דיקנט). אף כי מבנה כזה מאפשר גישה ישירה לסטודנטים ותגובה מהירה בעת חירום, הטמעה זו גורמת לעיתים לטשטוש זהות המרכז כגורם רוחבי עצמאי. במקרים מסוימים, גם שותפים פנימיים (ובעיקר אגודות סטודנטים) תופסים את המרכז כ'עוד יחידה בדיקנט', ולא ככתובת מוסדית חוצת-מערכת. היעדר מיסוד של מנגנוני עבודה (ועדת היגוי פעילה, צוותי דרג-ביניים, תיעוד שיטתי) מחליש את האיתנות הארגונית לאורך זמן.

🔹 תלות גבוהה באדם יחיד

מרכז חוסן המופעל על ידי **מנהל.ת אחד.ת.** עשוי לסבול מ:

- עומס רגשי ותפעולי של המנהל.ת.
- קושי בהמשכיות
- היעדר בקרה ומנגנוני תיעוד
- פגיעה במיצוב המרכז

🔹 גבולות תפקיד לא אחידים או מטושטשים

חוסר בהירות לגבי תחומי אחריות בין דיקנט, משאבי אנוש, שירותי רווחה ויחידות בריאות נפש - יוצר כפילויות או פערים משמעותיים.

🔹 היעדר מיסוד של שגרות ניהוליות

ועדות היגוי שאינן מתכנסות תדיר, היעדר מנגנוני מעקב, או תיאום לא סדיר בין יחידות מקשים על בניית רציפות תפקודית אמיתית.

🔹 שונות גבוהה בין יחידות המוסד

כאשר חלק מהיחידות משתפות פעולה וחלק לא – נוצר קושי לייצר קו אסטרטגי אחיד ולבנות איתנות מערכתית.

🔹 פערים בתשתיות מקצועיות וארגוניות

היעדר מערך טיפול פנימי, חסר בכוח אדם מקצועי או הצורך להסתמך על גורמי חוץ יוצרים עומסים וחסמים.

קושי בטיפול בנושא התקציבי

"ריחוק" של מנהל.ת המרכז מההנהלה הבכירה, או תפקוד לא יעיל של ועדת ההיגוי - עשויים לגרום לקושי בהעמדת תקציבים בהווה וגם חשש כבד לגבי התקציב העתידי.

"אני בעומסים מאוד מאוד גדולים, זה לא התפקיד היחיד שלי, ולפעמים לוקח לי זמן עד שאני שמה הכול ביחד" ~ מנהל.ת מרכז חוסן

"...מרכז החוסן יכול להיות מעין יחידה שמסוגלת גם להגיד איפה הבעיות נמצאות בכל שנה, וגם לעשות פעילויות פנאי ותרבות, וגם להיות נקודת נחיתה לכל סטודנט: אם משהו במילואים - מכוונים אותו לכאן; אם יש בעיה אחרת - מכוונים אותו לשם. הייתי מוסיפה שם עוד לפחות שני עובדים: אחד ליעוץ ואחד למחקר ופיתוח." ~ יו"ר אגודת הסטודנטים

"אני חושבת שהתפקיד הזה צריך להיות של מישהו שזה התפקיד שלו, לא "על הדרך". ~ מנהל.ת מרכז חוסן

3.3 המלצות לעתיד

הממצאים מצביעים על צורך במעבר הדרגתי ממודל "רזה" ומרוכז למבנה ארגוני מבוסס יותר, גם אם מצומצם. מומלץ לפתח תשתיות תפעוליות בדרג ביניים – צוותי עבודה קבועים, שגרות תיאום בין-יחידתיות ומנגנונים לשימור ידע – שאינם תלויים רק במנהל.ת המרכז או בוועדת ההיגוי בכירה. כמו כן, נדרשת הבהרה מבנית של זהות המרכז ותפקידו הרחבי, במיוחד במוסדות שבהם הוא משולב בתוך יחידה קיימת. חידוד זה עשוי לחזק את מעמד המרכז, לצמצם מאבקי טריטוריה ולהגביר את יכולתו להשפיע לאורך זמן גם לאחר סיום המימון הייעודי.

✓ חיזוק שכבות ניהוליות – ועדות היגוי וצוותי עבודה קבועים

קביעת תדירות ישיבות, תוצרים מחייבים, ותפקידים ברורים לצוותי תפעול תומכים.

✓ הרחבת בסיס כוח האדם

במקרי הצורך, הוספת אנשי מקצוע (עובדים סוציאליים, רכזי קהילות, מומחי חירום) תצמצם תלות באדם יחיד ותאפשר איתנות ארגונית לאורך זמן.

✓ הבהרת גבולות תפקיד ותיאום בין יחידות

ניסוח נהלים ברורים לגבי אחריות על טיפול רגשי, חירום, רווחה, וקשרי קהילה - יבטיח עבודה אחידה וימנע כפילויות.

✓ השקעה בשיתופי פעולה פנימיים

העמקת הקשר עם אגודת הסטודנטים, משאבי אנוש, שירותים פסיכולוגיים, דיקנט ויחידות אקדמיות תחזק את היציבות ותרחיב את יכולות המרכז.

✓ יצירת מנגנוני מדידה ובקרה

בניית כלי מעקב (פניות, שיתופי פעולה, היקף פעילויות, זמני תגובה) תבטיח למידה מתמשכת ושיפור מבני.

4. מעורבות של הנהלה בכירה

מעורבות ההנהלה הבכירה היא אחד המנופים המרכזיים לאיתנותו של מרכז החוסן ולהטמעתו בתוך התרבות הארגונית של המוסד. מעורבות פעילה ומתמשכת של הנהלה בכירה, ולא רק תמיכה פורמלית, מאפשרת למרכז החוסן ליצור מסגרת פעולה יציבה, לקבל משאבים משלימים, להפחית חסמים בירוקרטיים ולהתאים את המענים לצרכים מתפתחים. במקרים בהם מנהלת מרכז החוסן הנו חלק מהנהלה, נוצר חיבור ישיר בין עשייה בשטח לבין שולחן קבלת ההחלטות, והמרכז נתפס כחלק מה-DNA המוסדי. מנגד, היעדר מיסוד של מעורבות כזו, או הישענות על גיבוי אישי בלבד, עלולים לייצר פערים בתפיסה וקושי ביצירת שגרות עבודה.

מהממצאים עולה כי במרבית המוסדות מרכזי החוסן זוכים לגיבוי משמעותי מצד הנהלות המוסד, אם כי מידת התמיכה משתנה: בחלק מהמוסדות מתקיימת מעורבות אסטרטגית עמוקה, ואילו במוסדות אחרים התמיכה באה לידי ביטוי בעיקר בוועדות היגוי תקופתיות, בהזרמת משאבים נקודתית או בקידום השיח על חוסן בשגרה ובחירום.

4.1 מוקדי הצלחה

📌 הגדרת החוסן כערך מוסדי מוביל

כאשר הנהלת המוסד שמה את החוסן במרכז האסטרטגיה הארגונית, הדבר יוצר מסגור ברור וחוצה מערכות לתפקוד המרכז. מסגור זה מאפשר ליחידות שונות במוסד לזהות את תרומת המרכז לעשייה היומיומית שלהן, ומחזק את החיבור בין מדיניות, תכנון ויישום ברמת המוסד כולו.

📌 גיבוי פעיל של הנהלה המאפשרת גמישות תפעולית

גיבוי ניהולי פעיל – כגון השתתפות בדיונים, אישור תהליכים מהיר, הקצאת משאבים משלימים – מייצר יציבות ומאפשר הרחבת פעילות. גיבוי זה מאפשר למרכז החוסן לפעול ביוזמה ולא רק בתגובה, ומפחית חסמים בירוקרטיים שמעכבים יישום של מענים חיוניים.

📌 שיתוף ההנהלה בקבלת החלטות ובהובלת תהליכים

מעורבות הנהלה מייצרת יכולת לפתור חסמים מערכתיים. כאשר הנהלת המוסד רואה במרכז שותף אמיתי לתכנון, עולה היכולת להוביל מהלכים רוחביים, להטמיע נהלים ולהבטיח חיבור בין המרכז לבין כלל היחידות.

📌 קידום נראות ולגיטימציה מוסדית

הנהלה בכירה שמדברת "בשפת החוסן" מסייעת למרכז החוסן להגביר נראות ומודעות לקיומו, מספקת עומק ומשקל ארגוני מכריע שהופך את החוסן לחלק מהתרבות הארגונית של המוסד.

📌 הכרה בחוסן כיכולת לטווח ארוך ולא כמיזם זמני

הנהלות שמזהות את חשיבות החוסן לאורך זמן מאפשרות למרכזים להתפתח ולבסס תשתיות קבועות. הכרה זו יוצרת בסיס תקציבי וארגוני יציב, המאפשר למרכז לפעול מתוך תכנון רב-שנתי ולא כיחידה הפועלת תחת אי-ודאות מתמשכת.

המכללה האקדמית תל אביב-יפו | מעורבות עמוקה של המנכ"ל כממונה מוסדי, המתואר כמי ש"מדבר חוסן, עושה חוסן וחושב חוסן", אפשרה איגום משאבים, שיתופי פעולה רוחביים והטמעת החוסן כתפיסה ניהולית חוצת-יחידות.

הטכניון | המשנה הבכיר לנשיא לקח על עצמו תפקיד הנהגתי בתחום החוסן במוסד ומעניק גיבוי ישיר למנהלת המרכז. מעורבות זו מחזקת את מעמד המרכז ומאפשרת קידום פעילותו בממשקים מוסדיים שונים.

אוניברסיטת אריאל | מנהלת מרכז החוסן מכהנת בתקן ניהולי בכיר ומשולבת בהנהלה הבכירה של המוסד, מה שמקנה למרכז יכולת השפעה ישירה על תהליכים ארגוניים וקבלת החלטות.

מכללת חמדת | נשיא המכללה מעורב ישירות בעבודת מרכז החוסן, יושב בפגישות, מוביל תהליכים וממקם את החוסן כערך ליבה מוסדי. מעורבות זו אפשרה פעילות רחבה גם ללא מיסוד מלא של יחידה תקנית, מתוך תפיסה חינוכית-מוסדית עמוקה של חשיבות החוסן.

אוניברסיטת בר-אילן | סגנית הנשיא משמשת כממונה מוסדית על החוסן וכאחת משלוש הדמויות המרכזיות המנהלות את המרכז. מעורבותה הפעילה יחד עם מנהלת המרכז והמנהלת האדמיניסטרטיבית, מייצרת צוות הובלה בכיר, שמציב את החוסן בעמדה אסטרטגית ומבטיח עיגון מוסדי עמוק של המרכז בתהליכי העבודה הרחבים של האוניברסיטה.

מכללת עזריאלי | המנכ"ל מגדיר את תפקידו כאחראי ניהולי ואסטרטגי הכולל התוויית מדיניות, הקצאת משאבים והובלת ועדת ההיגוי. הנהלת המוסד אף רואה בחוסן רכיב תרבותי ואסטרטגי מתמשך, ובמרכז החוסן – "נכס אסטרטגי".

מכללת רופין | כמעט כל בעלי התפקידים הבכירים במוסד שותפים בוועדת ההיגוי, כולל מעורבות ניכרת של נשיא המכללה. ישיבות ועדת ההיגוי נערכות באופן קבוע כל 3 חודשים.

מכללת אחוה | מנכ"לית המכללה מציינת כי היא נפגשת עם מנהלת מרכז החוסן בפגישה סדירה לפחות אחת לשבוע. פגישות אלה מוקדשות לחשיבה משותפת, לתכנון ולליווי הביצוע של כלל פעילויות המרכז. בנוסף, המנכ"לית מקיימת מעקב שוטף אחר התקציב ומסייעת בחיבורים עם אנשי מפתח במכללה הן בצד האקדמי והן בצד המנהלי לצורך קידום והטמעת פעילות המרכז.

4.2 אתגרים וחסמים

בחלק קטן מהמוסדות בהם מעורבות ההנהלה מתמקדת בהצהרות תמיכה או בגיבוי נקודתי, אך אינה מתורגמת לשילוב שיטתי של מרכז החוסן במנגנוני קבלת החלטות, נוצר פער בין העשייה בשטח לבין ההכרה הארגונית. פער זה מתבטא בהיעדר עיגון פורמלי, בקושי להשפיע על מדיניות, ובהישענות על קשרים אישיים ולא על מבנים מוסדיים. בנוסף, גם כאשר הנהלה מגויסת, היעדר תיעוד, מדדים ושפה מוסכמת מקשה על הנהלות "לראות" את תרומת המרכז ולקבל החלטות המשך מבוססות.

🔗 הסתמכות על גיבוי אישי במקום על מנגנון מוסדי יציב

מעורבות המבוססת על אדם אחד יוצרת פגיעות במקרה של חילופי תפקידים.

🔗 פער בין תמיכה הצהרתית לבין מעורבות אופרטיבית

לעיתים ההנהלה מביעה תמיכה, אך אינה נוכחת בישיבות, בתכנון או בהטמעה בשטח, או "שוכחת" להזכיר את קיום המרכז ופעילויותיו בדיווחים המוסדיים.

היעדר שגרות עבודה קבועות

ללא ועדת היגוי פעילה, לוחות זמנים ונהלי עבודה - המעורבות נשארת ספורדית ולא מייצרת איתנות.

חסר בהצגת נתונים להנהלה

היעדר מערכת מדידה מקשה על הנהלה להבין את ההשפעה הארגונית ולתעדף משאבים.

4.3 המלצות לעתיד

הממצאים מצביעים על כך שמעורבות הנהלה בכירה במרכזי החוסן קיימת במרבית המוסדות, אך לעיתים קרובות היא מתבטאת כגיבוי אישי, נקודתי או לא עקבי ולא כמעורבות מוסדית מושרשת. במילים אחרות, התלות בעמדותיהם של מנהלים מסוימים עשויה לתרום תרומה ממשית, אך גם לפגוע, בעיקר ביכולת המרכז להשתלב בתכנון ארוך-טווח.

כדי להבטיח שמרכזי החוסן יממשו את ייעודם, נדרש מעבר ממודל של "תמיכה מכל הלב" למודל של השתתפות מערכתית-פורמלית, הכוללת מנגנוני תכנון, בקרה, תקצוב ונראות ארגונית.

בנוסף, נמצא כי הנהלות מתקשות לעיתים להעריך את העשייה "השקופה": עבודה פרטנית, תהליכי ליווי "שקטים", ניהול מצבי קצה, הפחתת שחיקה ומניעת משבר. לשם כך נדרש פיתוח של שפה מקצועית וכלים המאפשרים להנהלות לראות, להעריך ולהכיר גם בעשייה שאינה מדידה בקלות.

למצוא איזון בין גיבוי אישי לבין מיסוד תהליכים

רצוי לייסד מנגנונים קבועים של מעורבות הנהלה – כגון ועדת היגוי פעילה, פגישות קבועות, מנגנוני עדכון וליווי רציף.

להבטיח מעורבות רב-שכבתית של כל דרגי ההנהלה

נשיאות, דיקנט, משאבי אנוש וגורמי תפעול; השתתפות רב-שכבתית יוצרת מסר אחיד, מפחיתה התנגדויות ויוצרת מתווה פעולה משותף.

לפתח כלי דיווח והצגת נתונים עבור הנהלה בכירה

נתונים על מספרי פניות, היקפי פעילות, שיתופי פעולה ותוצרים - יאפשרו קבלת החלטות מבוססת-ידע. ריכוז נתונים מסוג זה בידי מרכז החוסן, ובמיוחד תיעוד המעיד על פעילותו השוטפת ועל תפקודו, עשויים לסייע להנהלת המוסד בגיוס משאבים מגורמים פילנתרופיים.

למלא תפקיד משמעותי בחיזוק נראות המרכז

ההנהלה יכולה לסייע לנראות המרכז על ידי:

✓ שילוב המרכז בחזון, במסרים ובתקשורת המוסדית (אזכור מפורש של מרכז החוסן בנאומי הנהלה, בדוחות שנתיים, ב'אגרות הנשיא', בפתיחת שנת הלימודים, בחומרים שיווקיים); עיגון חזון החוסן במסמכים אסטרטגיים רשמיים של המוסד.

✓ מתן במה בפורומים רשמיים (ישיבות הנהלה, כנסים פנימיים).

✓ מיתוג ושיוך מוסדי (שילוב הנהלה בכירה בחתימה על פרסומים מרכזיים; הדגשת החוסן כערך מוסדי - לא רק כיחידת שירות; הנחיות לאגפי תקשורת לשלב את "מרכז החוסן" באופן עקבי בשפה הארגונית).

5. שיתוף פעולה עם אגודת הסטודנטים

אגודת הסטודנטים של המוסד היא שותפה טבעית ומרכזית למימוש מטרות מרכז החוסן, כמי שמייצגת את קהל הסטודנטים, מכירה את השטח בזמן אמת ומשמשת צומת מרכזי למידע, פניות וצרכים. שותפות אפקטיבית בין המרכז לאגודה יכולה לחזק משמעותית את אימוץ החוסן בקרב הסטודנטים, להגביר נגישות למענים, להפיץ מידע, ולהוביל יוזמות קהילתיות משותפות.

הממצאים מעלים כי רמת השותפות משתנה בין מוסדות: בחלקם מתקיים חיבור הדוק ורציף המשמש מנוף לעשייה, ובאחרים השותפות מצטמצמת למפגשים נקודתיים או להעברת מידע בלבד. בנוסף, בחלק מהמוסדות מתגלה פער פנימי בין דרגי הנהלה שונים לגבי הערכת שיתוף הפעולה עם האגודה: בעוד גורמי הנהלה הבכירה נוטים להציג את השותפות כמתפקדת, מתפתחת ואף משמעותית, הנהלות מרכזי החוסן עצמן מתארות לעיתים קשר מוגבל, לא עקבי או כזה שאינו מצליח להתבסס לאורך זמן. גרוע מכך: במקרים רבים נציגי האגודות עצמם מדווחים על קשר מצומצם ונקודתי עם מנהלי המרכזים. פער זה מצביע על כך שהערכת עומק השותפות אינה תמיד אחידה בתוך המוסד עצמו, מה שמקשה על יצירת תיאום, ציפיות ושגרות עבודה משותפות.

כך, הפער בין פוטנציאל השותפות לבין מימושו בפועל, ולעיתים גם בין האופן שבו שותפות זו נתפסת בדרגים שונים, הוא אחד המשתנים הקריטיים המשפיעים על יכולת המרכז לגעת בקהילה הסטודנטית ולבסס חוסן ברמה רחבה.

5.1 מוקדי הצלחה

בחלק קטן מהמוסדות מתואר הקשר עם אגודת הסטודנטים כשותפות משמעותית לפעילות מרכז החוסן הן מצד מנהלי המרכזים והן מצד נציגי הסטודנטים, בעיקר בצירים של הנגשה, קהילתיות ויישום בפועל. שיתוף פעולה זה נשען לרוב על היכרות אישית, אמון הדדי וחלוקת תפקידים לא-פורמלית, שבה המרכז מגדיר כיוון ואגודת הסטודנטים מסייעת בהגעה לשטח או בביצוע יוזמות. במוסדות אלה האגודה נתפסת כגורם קרוב לסטודנטים, בעל יכולת להפחית חסמים ולתרגם שיח מוסדי לשפה נגישה.

🔗 שותפות מבצעית ולא רק ייצוגית

כאשר אגודת הסטודנטים אינה רק "חברה רשומה בפורום" אלא שותפה ביוזמה, הפקה, הובלה והפצה, נוצר ערוץ פעילות מהיר ואפקטיבי. אגודת הסטודנטים הופכת להיות אחד ממנופי הפעולה של המרכז.

🔗 יכולת תיווך ואיתור צרכים מהשטח

אגודות פעילות מאפשרות זיהוי מהיר של בעיות, פניות, קשיים וצרכים אמיתיים של הסטודנטים - ובכך תורמות לדיוק המענים.

🔗 שותפות בציר הקהילתי כמאיץ לפעילות חוסן

כאשר האגודה מעורבת בפעילויות קהילתיות, בפרסומים השונים, בסדנאות ההעצמה למיניהן - ניכרת עלייה בהשתתפות ובנראות של המרכז.

הטכניון | מתואר קשר שוטף ואינטנסיבי בין מנהלת מרכז החוסן לבין הנהגת אגודת הסטודנטים, לרבות פגישות תכופות ועבודה ישירה מול בעלי תפקידים ייעודיים באגודה (אחראי פרסום, מילואימניקים, חברה ותרבות). יו"ר האגודה מתאר עשרות מפגשים עם מנהלת המרכז והבנה ברורה של תפקיד המרכז ככתובת ראשונית לסטודנטים וגורם מנתב למענים מקצועיים. בנוסף, נציג אגודת הסטודנטים שולב בוועדת ההיגוי.

האקדמית תל אביב-יפו | מתואר שיתוף פעולה קבוע עם האגודה ביוזמות לסטודנטים, כחלק מתפיסה של עבודה משותפת בשגרה ולא רק בעת משבר.

מכללת אחווה | שותפות טובה ורציפה. האגודה מעורבת בהקמת קהילות סטודנטיליות, בפרויקטי חוסן ובהעברת מסרים לסטודנטים. עם זאת, האגודה פחות משתלבת בציר המוסדי (חירום, נהלים) ויותר בציר הקהילתי-חברתי.

מכללת עזריאלי | אגודת הסטודנטים מהווה ערוץ תיווך אפקטיבי בין מרכז החוסן לבין הסטודנטים, בעיקר בזכות האופן שבו היא נתפסת כגוף קרוב, נגיש ולא "ממסדי". קיים שיתוף פעולה פעיל ומתמשך בין אגודת הסטודנטים לדיקנט הסטודנטים, ויו"ר אגודת הסטודנטים משתתף באופן קבוע בוועדת ההיגוי של מרכז החוסן.

5.2 אתגרים וחסמים

מן הדוחות עולה **פער עקבי** בין האופן שבו מנהלי מרכזי החוסן וממונים מוסדיים תופסים את שיתוף הפעולה עם אגודת הסטודנטים, לבין האופן שבו נציגי אגודות הסטודנטים עצמם מתארים את אותה שותפות. **בעוד שמנקודת מבט של הנהלה, שיתוף הפעולה מוצג כפעיל, רציף או "עובד", נציגי האגודות מתארים לא פעם קשר מצומצם, נקודתי או כזה המוגבל להיבטים של פרסום והפצה, ללא שותפות אמיתית בתכנון, בקבלת החלטות או בהובלת תהליכים.**

פער זה מעיד לא רק על בעיית תיאום, אלא על **הבדלים מהותיים בהגדרת עצם המושג "שיתוף פעולה"**: בעוד שעבור הנהלות ומנהלי מרכזים, עצם קיומו של קשר תפעולי נתפס כשותפות, עבור האגודות, שותפות משמעה מעורבות מוקדמת, השפעה על סדרי עדיפויות והכרה בידע שמגיע מהשטח הסטודנטילי. בהיעדר שפה מוסכמת ושגרות עבודה קבועות, נוצר מצב שבו שני הצדדים **מתארים אותה מציאות – אך מפרשים אותה באופן שונה.**

בנוסף, במספר מוסדות עולה גם **פער פנימי בתוך אותו מוסד** – בין הנהלה בכירה הרואה בשותפות עם אגודת הסטודנטים מרכיב משמעותי ופעיל, לבין הנהלת מרכז החוסן עצמה המתארת בפועל מעורבות חלקית, מחזורית או לא רציפה מצד האגודה. פער זה מדגיש כי לעיתים אף בתוך המוסד אין תמונה מוסכמת לגבי מצב השותפות בפועל, מה שמקשה עוד יותר על בניית שגרה משותפת ועל יצירת מודל שותפות יציב ומתמשך. בחלק קטן מהמוסדות, בניגוד לדרישה, נציגי אגודת הסטודנטים אינם מוגדרים כחברים או אינם מוזמנים לישיבות של ועדות היגוי וכך מודרים מצומת חשוב של קבלת החלטות בנוגע לנושא החוסן במוסד.

עם זאת, יש להזכיר קושי מבני, שאיננו תלוי בתפקוד המוסד או מרכז החוסן, הנובע מהעובדה שבתפקיד יו"ר אגודת הסטודנטים מתרחשים חילופים תדירים ו'משך השירות' לרוב איננו ארוך.

מעבר לפערים התפעוליים והמבניים, מן הראיונות עולה גם **פער מהותי בהבנת עצם מושג ה"חוסן"**. בעוד שמנהלי מרכזי החוסן והנהלות המוסדות מתייחסים לחוסן כתפיסה מערכתית רחבה, הכוללת מוכנות לחירום, חיזוק קהילתיות, ליווי רגשי, עבודה עם סגל ופיתוח תרבות ארגונית, בקרב חלק מיושבי ראש אגודות הסטודנטים המושג אינו ברור ואינו שגור. במקרים מסוימים, **המיזם נתפס בעיקר כמקור לפעילויות רווחה והפוגה**, ולא כמהלך עומק בעל תשתית תפיסתית וארגונית רחבה. **פער זה בהמשגה מייצר קושי נוסף ביצירת שותפות משמעותית**, שכן הצדדים אינם פועלים מתוך הבנה משותפת של יעדיה וממדיה של עשיית החוסן.

"את אגודת הסטודנטים עוד לא הצלחתי לרתום. עוד לא הצלחנו לאפיין בדיוק את הערך המוסף ההדדי, אחד של השני..." ~ מנהלת מרכז חוסן

"...קשה לי להסביר את רמת חוסר השיתופיות שחווייתי. אני מצטער אם אני מקצין, אבל התחושה שלי היא שהוזמנתי לשתיים-שלוש פגישות של "סימון וי" – הנה, האגודה הייתה פה, ובפגישות האלה לא באמת הייתה לי אפשרות להשפיע." ~ יו"ר אגודת הסטודנטים

"אני אומר את זה בצורה גלויה. יש שיתוף פעולה, אבל בהחלט אפשר לשפר אותו." ~ יו"ר אגודת הסטודנטים

"אני מרגישה שהם קצת עסוקים בעצמם וקצת פחות פנויים לעסוק איתנו." ~ מנהלת מרכז חוסן

"הייתי בפגישה אחת עם האוניברסיטה ועם דקנט הסטודנטים, ומאז אין ממש קשר... אין כאן עבודה משותפת. ניסינו להתחבר ולא הלך, אז ויתרנו... מבחינתי זה הפסד שלהם, כי האגודה יכולה למנף את זה מאוד... אם אני, כיו"ר אגודה, לא יודעת מה זה מרכז חוסן – הסטודנטים בטוח לא יודעים." ~ יו"ר אגודת הסטודנטים

"הייתי אמור להיות חלק מצוות ההיגוי, אבל זה התפספס." ~ יו"ר אגודת הסטודנטים

5.3 המלצות לעתיד

מן הממצאים עולה צורך רוחבי ביצירת מסגרת מוסדית סדורה ומוסכמת לשותפות עם אגודת הסטודנטים - כזו שאינה נשענת על קשרים אישיים, יוזמות אד-הוק, או פרשנויות שונות של "מהי שותפות" – אלא מבוססת על תיאום ציפיות, שגרות עבודה קבועות, חלוקת תפקידים ברורה ומנגנוני רציפות. מומלץ להגדיר מחדש ובהתאם למציאות המוסדית את מקומה של האגודה בעבודת מרכזי החוסן, תוך חיזוק היכולת שלה לשמש גם כגורם יישומי, גם כשותף לחשיבה ולהובלת תהליכים וגם כמתווך לשטח הסטודנטיאלי. בנוסף, מומלץ לתת מענה מובנה לתחלופה הגבוהה בתפקידי האגודה באמצעות חפיפה מסודרת, תיעוד ושימור ידע משותף.

☒ ביסוס מסגרת מוסדית ושגרות עבודה לשותפות עם אגודת הסטודנטים

מומלץ לגבש מסגרת מוסדית ברורה המגדירה את מהות השותפות עם אגודת הסטודנטים – כולל רמת מעורבות רצויה, תחומי אחריות הדדיים, מנגנוני תכנון וקבלת החלטות משותפים, ונהלים לשימור ידע ולהמשכיות בין קדנציות. בתוך כך, מומלץ להגדיר תפקיד רשמי לנציגות האגודה במבנה העבודה של מרכז החוסן (לרבות השתתפות קבועה בוועדת ההיגוי), ולקבוע שגרות עבודה סדירות כגון מפגשי

תיאום תקופתיים למיפוי צרכים, תכנון פעילות ובידיקת התקדמות. מהלכים אלו יסייעו ליישר ציפיות בין הדרגים, להפחית תלות ביוזמה אישית ולבסס רציפות ארגונית.

הטמעת שפה משותפת של חוסן בתקשורת הסטודנטאלית

מומלץ לקיים הכשרות ייעודיות לנציגי האגודה ולגבש חומרים משותפים מתוך שפה אחודה של חוסן. השפה המשותפת תסייע בהרחבת המודעות ובחיזוק החוסן כתפיסה סטודנטאלית כוללת.

פיתוח קשרי עבודה עם בעלי תפקידים נוספים באגודה

מעבר לעבודה מול יו"ר וסיו"ר האגודה, מומלץ לפתח יחסי עבודה עם בעלי תפקידים נוספים כגון רכזי רווחה, מילואים, אקדמיה, קהילה ודוברות. מעורבות רחבה יותר תסייע ביצירת רציפות ארגונית, בזרימת מידע איכותית מהשטח ובמניעת תלות באדם יחיד.

שיתוף פעולה עם אגודות סטודנטים ייחודיות ובלתי פורמליות

במוסדות שבהם פועלות אגודות סטודנטים בלתי פורמליות או ייחודיות, כגון אגודות של סטודנטים מקבוצות אתנו-לאומיות שונות או של סטודנטים מחו"ל, מומלץ לשתף גם אותן בפעילות מרכז החוסן. שיתוף פעולה זה עשוי לסייע בהנגשת פעילות המרכז לקהלים נוספים ובהתאמת המענים לצרכים ייחודיים של קבוצות סטודנטים שונות.

הפחתת בירוקרטיה ויצירת מסלולי פעולה ייעודיים

כדי לאפשר קידום מהיר של יוזמות, מומלץ למסד מסלול הגשה ייעודי לפרויקטים של האגודה והפעלתם דרך מרכז החוסן באופן שמקטין חסמים ארגוניים ומייעל תהליכי עבודה.

שילוב האגודה בציר החירום

מומלץ לשלב את האגודה באופן מובנה בהיערכות לחירום – תרגולים, נהלים ושגרות תגובה. המעורבות מחזקת את היכולת לזהות צרכים בזמן אמת, לשפר תיאום בין יחידות ולהבטיח מענה רחב יותר לאוכלוסיית הסטודנטים.

6. שיתוף פעולה עם הנהלת המיזם ויועצים מלווים

שיתוף הפעולה בין מרכזי החוסן לבין הנהלת המיזם בקואליציה הישראלית לטראומה והיועצים המלווים מטעמה מהווה מרכיב מרכזי בהתפתחות המקצועית של המרכזים, ביצירת קהילת עמיתים חוצת-מוסדות ובמעבר משלבי הקמה לבשלות.

מרבית מנהלי המרכזים מדווחים כי לאורך השנתיים האחרונות חל שינוי מהותי בתפקיד היועצים: ממודל רחב היקף, לא מובחן ולעיתים עמום בתחילת המיזם – אל מודל מדויק, מגובש ומותאם-צרכים בשלב הבשלות. לצד זאת, עולה בבירור כי תרומת הקואליציה הישראלית לטראומה אינה רק בהקמה, אלא בהובלת מהלכים רוחביים, יצירת מסגרות עבודה סדורות, תמיכה מקצועית רציפה, ליווי רגיש ("Kindness") ומותאם לשונות בין המוסדות, לצד הטמעת סטנדרטים משותפים. מרבית מנהלי מרכזי החוסן מציינים כי הקואליציה הישראלית לטראומה מהווה עבורם עוגן מקצועי, מקור להתייעצות עמוקה ולגיבוי התנהלות מול הנהלת המוסד.

גם חברי ההנהלה הבכירה, הממונים על החוסן במוסדות, מתארים את הקואליציה הישראלית לטראומה כמשאב מקצועי מהותי - גורם המעניק ידע, הכוונה וסטנדרטים משותפים, ומסייע ביצירת שפה ארגונית ובהנעת תהליכים מוסדיים רחבים. מנהלים מתארים את הליווי כבעל איכות אנושית גבוהה – גמיש, קשוב, ענייני, ובלתי שיפוטי, ומדגישים כי הקואליציה הישראלית לטראומה ידעה לשלב בין דרישות מקצועיות ברורות לבין גישה המבקשת לקדם את המוסדות אך גם לכבד את קצבם ואת מאפייניהם.

במקביל, במספר רב של המרכזים עולה צורך לחזק את קהילת העמיתים ואת שיתוף הידע, ולהבהיר את מתכונת הקשר העיתידי בין המרכזים לבין הקואליציה הישראלית לטראומה, במיוחד נוכח צמצום הליווי הישיר בשלבי הבשלות והיעדר בהירות לגבי אופן המשך התמיכה.

6.1 מוקדי הצלחה

📌 ליווי (מצד הקואליציה הישראלית לטראומה) דיפרנציאלי ומותאם לשלב הבשלות

מנהלי המרכזים מדווחים כי הליווי הלך והפך בהדרגה מותאם יותר - במקומות מסוימים צמוד ויומיומי, ובאחרים נקודתי בלבד, מה שאפשר התקדמות בקצב המתאים לכל מוסד.

📌 יכולת הוויסות של הנהלת המיזם

הנהלת המיזם פועלת לא רק כמובילה, אלא כגורם שמסמן כיוון, מחדד ציפיות ומייצר "מסגרת בטוחה", כולל דרישות מקצועיות, הגדרת נהלים ויצירת פלטפורמות משותפות.

📌 סיוע במשאבים מקצועיים

במקרים לא מועטים הקואליציה הישראלית לטראומה סיפקה מענה מקצועי - בצורת חומרים, מנחים מתאימים, כלים מקצועיים - לפי צורכי המרכז.

📌 קשרים מקצועיים המבוססים על אמון ופתיחות

מרבית מנהלי המרכזים מציינים כי הקשר עם הקואליציה הישראלית לטראומה הוא “מעולה”, “תומך”, “מאפשר להתייעץ בכל דבר” - תפקיד חיוני במיוחד בתקופות חירום ושחיקה.

📌 למידת עמיתים כמשאב מואץ להתפתחות

מנהלי המרכזים מדווחים שהחשיפה למוסדות אחרים, לפתרונות משותפים ולדין רוחבי (פורום מנהלי חוסן, קבוצות ווטסאפ, שיחות ייעוץ) מחזקת את יכולתם לבנות תהליכים מערכתיים.

📌 המשגה מקצועית שנוצרה על ידי המיזם

תפיסות כמו “שלושת הצירים”, הצורך בנהלי חירום, חשיבות הקהילתיות והקמת ועדות היגוי הוטמעו במוסדות בעקבות ליווי המיזם, במקומות שלא היו קיימות שם קודם.

📌 שותפות מקצועית שמקדמת חדשנות

שיתופי פעולה עם היועצים והנהלת המיזם הובילו ליצירת כלים ייחודיים, פרקטיקות בין-מוסדיות והרחבת תהליכים (למשל: הגדרת צירי פעולה, מודלים טיפוליים, או מבני תכלול).

מכללת סמינר הקיבוצים | הקשר עם הקואליציה הישראלית לטראומה מהווה עבור מרכז החוסן משאב מקצועי משמעותי, מעבר למרכיב האדמיניסטרטיבי והדיווחי. כך למשל, במסגרת יום ייעודי לסגל המנהלי שעסק בחוסן, הקואליציה הישראלית לטראומה סייעה באיתור וחיבור למנחים ואנשי מקצוע משלימים, ובכך אפשרה הרחבה והעמקה של התכנים מעבר ליכולות הפנימיות.

מכללת עזריאלי | הליווי מתואר כגורם שמסייע בפתיחת דלתות, בחשיבה אסטרטגית ובהאצת מהלכים מוסדיים, מעבר למענה נקודתי.

אוניברסיטת אריאל | הגדלת התקציב המוסדי בשנה השנייה משקפת את ההכרה של הנהלת האוניברסיטה בחשיבות המיזם. הכרה זו לא הייתה מתרחשת ללא המסגרת שיצרה הקואליציה הישראלית לטראומה – ההבניה המקצועית, מנגנוני הדיווח והליווי הרציף העניקו למיזם תוקף, לגיטימציה ושפה משותפת שאפשרו להנהלה לראות בו נכס אסטרטגי.

מכללת תל-חי | הגמישות שניתנה במסגרת המיזם – הן בהיבט התקציבי והן בהיבט התפעולי – אפשרה למוסד להתמודד עם מציאות חריגה במיוחד, לרבות שימוש במשאבים לצרכים לא שגרתיים (כגון פתרונות תשתית חלופיים בתקופת הפינוי).

6.2 אתגרים וחסמים

אף כי במרבית המוסדות הקשר עם הקואליציה הישראלית לטראומה מהווה משאב חיוני לאורך הקמת המרכזים ובמהלך תהליך הבשלות, מראיונות עם מספר מצומצם של מנהלי מרכזי החוסן, עלה הפער בין האופן שבו אותם מנהלי המרכזים תופסים את תפקיד הקואליציה הישראלית לטראומה לבין האופן שבו הקואליציה הישראלית לטראומה עצמה מגדירה את תפקידה. באותם המוסדות עולה ציפייה לליווי תפעולי שוטף, זמינות גבוהה וכניסה עמוקה לתוך תהליכי הניהול המקומיים. לעומת זאת, הקואליציה הישראלית לטראומה מציבה את עצמה כגורם מתכלל, מווסת ומגדיר מסגרות עבודה ולא כגורם מפעיל המלווה כל מוסד ביום-יום. פער זה מייצר לעיתים תחושת בלבול או אי-בהירות לגבי מידת התמיכה המצופה, במיוחד בשלבי

הבשלות של המיזם שבהם הליווי פחת. האתגר מתחדד בעיקר במוסדות שמבקשים המשך ליווי מקצועי ותפעולי, בעוד שהקואליציה הישראלית לטראומה מכוונת למודל של העצמה, עקביות מערכתית וסטנדרטים – לא למעורבות יומיומית.

6.3 המלצות לעתיד

הממצאים מצביעים על צורך לחזק ולהבהיר את מנגנוני הליווי של הקואליציה הישראלית לטראומה ושל היועצים המלווים כך שיתמכו לא רק בהתמודדות עם אתגרים נקודתיים, אלא בפיתוח יכולת מוסדית עצמאית, העברת ידע ושימורו לטווח הארוך. המלצות אלה מתייחסות במיוחד למצבים עתידיים שבהם יוקמו מרכזים חדשים מאפס או יורחב המיזם למוסדות נוספים. כדי להבטיח המשכיות וסנכרון בין כל הגורמים, מומלץ לפעול בשלושה כיווני פיתוח מרכזיים:

☒ **המשגה מחדשת והבהרה פורמלית של תפקיד הקואליציה הישראלית לטראומה והיועצים**

מומלץ לנסח בצורה ברורה ומוצהרת את תפקיד הקואליציה הישראלית לטראומה - לא כגורם תפעולי המלווה יום-יום, אלא כמנגנון מתכלל, מווסת, מציב מסגרות וסטנדרטים, ומאפשר למוסדות לפתח עצמאות מקצועית לאורך זמן. מסמך הכולל הגדרת תפקיד רשמי, תחומי אחריות, גבולות מעורבות, רמות ליווי, מנגנוני תקשורת וזמינות - יסייע לצמצם את פערי הציפיות שזוהו בין מוסדות המבקשים מעורבות תפעולית לבין הקואליציה הישראלית לטראומה שמכוונת להעצמה מוסדית ולא לניהול יומיומי.

☒ **תיעודף ליווי במצבי עומס ומניעת "נפילה בין הכיסאות"**

במצבים שבהם מתרחש צמצום ליווי (למשל בתקופות עומס בקואליציה הישראלית לטראומה או בעת ירידה בתקצוב), מומלץ להגדיר מנגנוני רשת ביטחון על מנת למנוע מצבים שבהם מוסדות מרגישים "נטושים" או ללא תמיכה מקצועית בשלב קריטי.

✓ חלוקה מחדשת של אחריות בין יועצים

✓ תמיכה אזורית ("אשכולות מוסדות")

✓ זיהוי מוסדות שנמצאים בסיכון גבוה לירידה ברמת הליווי

☒ **התאמת ציפיות מתמשכת לאורך שלבי הבשלות**

מומלץ להטמיע מנגנון קבוע של בדיקת ציפיות - בתחילת שנה, אמצע שנה או בעת שינוי של תפקידים, כדי ליישר קו בין הנהלה, יועצים ומוסדות בנוגע להיקף התמיכה, רמת הליווי והאחריות ההדדית. התאמה זו תמנע תחושת בלבול ותמנע פערי תפיסה בין מה שהקואליציה הישראלית לטראומה רואה כתפקידה לבין מה שמנהלי המרכזים מבקשים בפועל.

7. קהילה מקצועית ולמידת עמיתים

עצם הקמתה של קהילה מקצועית למנהלי ומנהלות מרכזי החוסן נתפסת כמרכיב משמעותי בהתפתחות המיזם ומאפשרת למנהלי המרכזים להרוויח מתובנות הדדיות, להיחשף לפרקטיקות מגוונות ולבנות שפה מקצועית משותפת. מתוך ממצאי המחקר עולה כי למידת העמיתים אינה רק מנגנון משלים, אלא רכיב חיוני בשלב הבשלות של המיזם: מפגשים בין מנהלי מרכזים, חשיפה לפתרונות מעשיים, עיבוד משותף של אתגרי חירום והטמעת מודלים מוסדיים מתקדמים - כל אלה מסייעים להרחיב ידע, להקטין בדידות מקצועית ולחזק את היכולות המוסדיות.

למרות חשיבותה, למידת העמיתים עדיין נמצאת בשלבי התפתחות, ומוסדות רבים מביעים צורך בפלטפורמות יציבות, מעמיקות ומובנות יותר.

7.1 מוקדי הצלחה

📌 חיבור בין-מוסדי שמאפשר גמישות וחדשנות

המפגשים בין מנהלי מרכזי החוסן ממוסדות שונים תרמו לפתיחות רעיונית, אימוץ מודלים חדשים ולמידה מפתרונות שנוסו כבר במקומות אחרים.

📌 למידה מתוך אירועי אמת

במספר מוסדות הודגש כי תהליכי למידה משותפים לאחר אירועי חירום הפכו להזדמנות משמעותית לזקק תובנות מערכתיות ולגבש שגרות מקצועיות.

📌 מוקד תמיכה מקצועית ורגשית למנהלי מרכזי החוסן

בתפקיד המאפיין באחריות רחבה ועומס רגשי, המפגשים עם קולגות ממוסדות אחרים מספקים הזדמנות "לנשום", לקבל פרספקטיבה, לעבד אתגרים ולחוש שייכות לקהילה מקצועית רחבה יותר. מוסדות מסוימים מציינים כי עצם האפשרות לדבר עם מובילי חוסן אחרים, הנמצאים "באותו השטח", מהווה תוספת משמעותית ליכולת להתמודד עם אירועי חירום ולהמשיך לפעול לאורך זמן. במפגשים האחרונים ניכרה כבר תחושת "משפחתיות" מסוימת בין המשתתפים.

📌 תרומה של הקואליציה הישראלית לטראומה כמנוע המחבר בין מוסדות ומקורות יידע

הקואליציה הישראלית לטראומה נתפסת כגורם שמאפשר למפגשי העמיתים להתקיים בין אם דרך פורומים, מפגשים משותפים וניהול של קבוצת ווטסאפ. הקואליציה הישראלית לטראומה מהווה גם גורם מקשר עם גופים מקצועיים בישראל כמו מרכזי חוסן אזוריים, ארגוני טיפול, מוסד נאמן ואף עם גורמים מקצועיים בחו"ל במקרה הצורך.

מכללת רופין | למידה הדדית בתקופות חירום מתוארת ככלי המסייע בהתמודדות הארגונית, במיוחד בתגובה למצבי משבר.

מכללת אחווה | מפגשי העמיתים אפשרו חשיפה לדרכי עבודה מגוונות ולשיח פתוח על דילמות מקצועיות, מעבר לליווי האישי של היועץ.

אוניברסיטת חיפה | מודל הליווי הצמוד של היועץ סייע ליצור למידת עמיתים עם גורמים מחוץ לישראל, תהליך שתרם להתפתחות ולדיוק מקצועי.

7.2 אתגרים וחסמים

על אף הערכה רבה לקשר עם הקואליציה הישראלית לטראומה ולתמיכה המקצועית שהיא מספקת, מן הראיונות והמפגשים עולה כי בשלב הבשלות הנוכחי של המיזם מתחדדים אתגרים הנוגעים לתפקוד קהילת העמיתים ולהעברת הידע בין הקואליציה הישראלית לטראומה למרכזים ובין המרכזים עצמם. **מנהלי המרכזים מזהים צורך במרחבים עמוקים ומובנים יותר ללמידה הדדית**, בשיתוף שיטתי של פרקטיקות ובתיווך פעיל יותר של משאבים מקצועיים קיימים.

למידת עמיתים חלקית ולא מספקת

הערוצים הקיימים: קבוצות ווטסאפ ומפגשי למידה תקופתיים, נתפסים כתורמים, אך אינם מספקים מענה מלא לצורך בלמידה מעמיקה, בהחלפת פרקטיקות שיטתית ובהמשגה משותפת של סוגיות מורכבות. **בהיעדר מסגרת קבועה ורציפה, הידע נשאר לעיתים ברמה אינפורמטיבית** ואינו מתורגם לפיתוח סטנדרטים מקצועיים משותפים.

תחושת בדידות מקצועית בקרב חלק ממנהלי המרכזים

אצל חלק מהמנהלים עולה **תחושת בדידות מקצועית**, במיוחד במוסדות קטנים או בפריפריה. מנהלים מתארים צורך במרחבים איכותיים, קבועים ובטוחים לשיתוף בדילמות, בהתלבטויות ובמורכבויות ניהוליות – מעבר לעדכונים טכניים או שיתוף נקודתי.

היעדר מנגנון סדור לשיתוף והפצה של פרקטיקות ייחודיות

מן המפגשים עלה כי יוזמות ומענים ייחודיים כגון שירותים מותאמי תרבות לקבוצות מיעוט (כדוגמת החברה האתיופית), אינם תמיד מוכרים לכלל המנהלים, גם כאשר הם זמינים במסגרת סל השירותים של הקואליציה הישראלית לטראומה. כך, שירות מקצועי שהוזמן באופן עצמאי התברר בדיעבד כחלק מהשירותים שהקואליציה הישראלית לטראומה מציעה, מבלי שהדבר היה ידוע למנהלת או לעמיתים נוספים. מצב זה מצביע על **פער בהפצת ידע ובהנגשת משאבים קיימים**, ועל כך שהידע המצטבר אינו תמיד ממונף רוחבית.

מודל "סל זמין" שאינו מלווה בהנגשה פרואקטיבית

בשלב זה של המיזם, נראה כי הסתמכות על כך שמנהלים יפנו מיוזמתם לקבלת שירותים או מידע אינה מספקת. בהיעדר מנגנון תיווך יזום, מיפוי צרכים שוטף והצגת מענים רלוונטיים באופן ממוקד, חלק מהמשאבים אינם מנוצלים במלואם, גם כאשר קיימת בשטח דרישה ברורה להם. ללא פלטפורמה יציבה, סדורה ופרואקטיבית המחברת בין המרכזים ובין לבין הקואליציה הישראלית לטראומה, הידע המצטבר נשאר מקומי ואינו מתורגם למינוף רוחבי.

7.3 המלצות לעתיד

מן הממצאים עולה כי למידת העמיתים היא מנגנון ליבה בתפקוד מרכזי החוסן ולא רק פלטפורמת מפגש תקופתית. באשר על כן, על מנת שמסגרת שכזו תהווה מקור ידע ויכולת מוסדית לאורך זמן נדרש לחזק אותה, להסדיר את אופן פעולתה ולהבטיח את המשכיותה גם בתרחישים של צמצום ליווי מצד הקואליציה הישראלית לטראומה.

☒ להקים פלטפורמה מוסדרת ורב-שכבתית לשיתוף ידע בין מוסדות

בהתאם לפערים שעלו, מומלץ להגדיר מערך מובנה הכולל:

- ✓ מפגשי עמיתים קבועים ומונחים.
- ✓ קבוצות למידה לפי תחומים (חירום, קהילתיות, פרטני, עבודה מול סגל וכד').
- ✓ פורומים מקצועיים המפיקים תובנות רוחביות וסטנדרטים משותפים.
- ✓ ספריית ידע מוסדית לתיעוד כלים, פרקטיקות, פיילוטים וסיפורי הצלחה.

☒ להבטיח המשכיות של קהילת העמיתים לאחר תום המימון

יש לעגן באופן פורמלי את המשך קיומם של מפגשי הלמידה והכנסים גם לאחר תום תקופת המימון, מתוך תפיסה הרואה בקהילת העמיתים תשתית מקצועית ארוכת טווח. מומלץ שהקואליציה הישראלית לטראומה תמשיך לארגן וללוות את מפגשי הלמידה והכנסים המקצועיים, כחלק מתפקידה כגורם מתכלל ומחבר בין המוסדות. עם זאת, על מנת לצמצם תלות ולהבטיח קיימות ארוכת טווח, מומלץ לעגן מנהיגות מקצועית פנימית בתוך קהילת מנהלי המרכזים:

- ✓ מינוי מנהל מקצועי או מתנדב מאחד המוסדות שייקח אחריות על ריכוז המפגשים ותחזוקת הקהילה.
- ✓ ניהול ותחזוקה שוטפת של קבוצת הווטסאפ המקצועית.
- ✓ קביעת מפגשי עמיתים קבועים (חודשיים/דו-חודשיים) גם ללא תיווך חיצוני.
- ✓ יצירת מנגנון "רוטציה" בין מוסדות להובלת מפגשי עומק.

☒ להתאים את הקהילה למגוון סוגי וגדלי מוסדות

בהתאם לממצאים, קהילה אפקטיבית נדרשת לספק מענה למוסדות בעלי רמות בשלות שונות. מומלץ ליצור:

- ✓ קבוצות תת-קהילתיות הדומות בפרופיל שלהן (לדוגמה: מוסדות גדולים/קטנים; ותיקים/חדשים).
 - ✓ תכנים מותאמים לבשלות המרכז.
 - ✓ מסגרות התואמות את רמת המשאבים והצוות.
- כך תיווצר קהילה המאפשרת גם שפה משותפת וגם התאמה להקשרים ייחודיים.

☑ לאפשר תיעוד שיטתי של תובנות והחזרתן לשטח

כל פעילות למידה – מפגש, ניתוח מקרה, או פיילוט – צריכה להיות מתועדת ולהפוך לתובנה מעובדת החוזרת אל כלל המוסדות. כך נוצר בסיס ידע משותף שמחזק את למידת העמיתים ומאפשר להפוך תובנות מקומיות למשאבים בין-מוסדיים.

8. היערכות לחירום

היערכות לחירום היא אחד מצירי הפעולה המורכבים והרגישים ביותר במוסדות האקדמיים, והיא מהווה מרכיב מרכזי בזהותם של מרכזי החוסן. מן הממצאים עולה כי במרבית המוסדות חלה התקדמות משמעותית בתפיסה של מרכזי החוסן כגורם משלים ולעיתים כגורם מתכלל, הפועל לצד גורמי הביטחון ולא במקומם. מרכזי החוסן תרמו לגיבוש נהלים, להגדרת תפקידים, לבניית שגרות בין יחידתיות ולהעלאת המודעות לצרכים של סטודנטים וסגל בעיתות חירום. תרומתם המהותית של מרכזי החוסן הייתה גם בהרחבת מושג החירום **מעבר להיבטים הביטחוניים-לוגיסטיים**, כך שיכלול גם מענים רגשיים, חינוכיים וקהילתיים.

בנוסף, במספר מוסדות ניכרת התרחבות של פעילות החירום אל **מחוץ לגבולות הקמפוס**, הכוללת הכשרות חירום ייעודיות ושיתופי פעולה עם קהילות ועם רשויות מקומיות, כגון הכשרות לסיוע נפשי ראשוני, בניית תפקידי "נאמני חוסן" בקהילה, ותרגולים משותפים עם גורמי חירום עירוניים. מהלכים אלה חיזקו את יכולת ההתמודדות של המוסד בסביבה רחבה יותר, והעמיקו את הקשר בין המוסד לבין המערכות האזרחיות הפועלות סביבו.

במקביל, בחלק מהמוסדות ניכרת השקעה בכתיבת נהלים, בקיום תרגולים ובבניית נהלי פעולה שאפשרו מעבר מהיר יחסית משגרה לחירום, וכן שיפור ביכולות זיהוי האוכלוסיות הפגיעות ומתן מענה עקבי בזמן אמת. עם זאת, במספר מוסדות עדיין קיימת הפרדה מבנית ותפיסתית בין תחומי החירום – כאשר מרכז החוסן מטפל בעיקר במענים רגשיים ובהיבטים קהילתיים, בעוד יחידות אחרות אחראיות באופן בלעדי על נהלים, תפעול והתמודדות עם מצבי חירום פיזיים. הפרדה זו מגבילה את יכולת התיאום בזמן אמת, ומקשה על מיצוי מלוא הערך של מרכזי החוסן כגורם המאפשר הסתכלות הוליסטית על חירום הן בהיבט האנושי והן בהיבט הארגוני.

8.1 מוקדי הצלחה

📌 יצירת שגרות חירום וסנכרון בין יחידות המוסד

במוסדות שונים ניכרת התקדמות בגיבוש נהלים, בקביעת שגרות תיאום וביצירת ממשקים פעילים בין יחידות תפעול, דיקנט, מעונות, רווחה ומשאבי אנוש – מה שמאפשר תגובה מהירה ומדויקת יותר בזמן משבר.

📌 היעזרות מקצועית ביועץ מטעם הקואליציה הישראלית לטראומה

במוסדות כמו חמדת ועזריאלי, נעשה שימוש מיטבי בתחום מומחיות ייחודי של אחד היועצים (חיים והב) לצורך שיפור ושדרוג מערך החירום במוסד. היעזרות זו חרגה מהקשר הקבוע של היועץ עם מוסד מסוים.

📌 חיזוק היכולת לזהות ולהגיע לאוכלוסיות פגיעות

מרכזי החוסן תרמו לבניית מנגנוני מיפוי, ניטור ותקשורת עם סטודנטים וסגל במצבי מצוקה, כולל אלה שאינם פונים בעצמם.

שימוש באירועי אמת כבסיס ללמידה ארגונית

אירועי חירום הפכו להזדמנות לבחון את יכולות המוסד בזמן אמת, להפיק לקחים באופן שיטתי ולשפר את שגרות החירום. בלט בעניין זה אירוע העימות עם איראן ("עם כלביא", יוני 2025), שיצר הזדמנות אמיתית שכזו.

הכשרות חירום והפעלת נאמני חוסן כבסיס להרחבת המוכנות המוסדית

במוסדות רבים ניכרת השפעה משמעותית להכשרות מקצועיות, הן של סגל והן של הסטודנטים, בתחום החירום כחלק מהעשייה של מרכזי החוסן - כגון הכשרת "נאמני חוסן". הכשרות אלו תורמות להרחבת מעגלי התמיכה, לשיפור היכולת לזהות מצוקה בזמן אמת ולחיזוק החוסן הארגוני.

גיבוש שפה מוסדית משותפת בניהול חירום

במוסדות מסוימים מרכזי החוסן הצליחו ליצור שפה מקצועית משותפת הכוללת דרכי עבודה, חלוקת תפקידים וערכי יסוד, המאפשרת תיאום בין גורמי אקדמיה, תפעול, ביטחון ורווחה.

שיתופי פעולה בין מוסדות אקדמיים לקהילה ולרשויות מקומיות בתחום החירום

במספר מוסדות עלתה הצלחה משמעותית בהעמקת הקשרים עם הקהילה הסובבת והרשויות המקומיות כחלק מהיערכות לחירום. מוסדות אלה הרחיבו את השפעתם מעבר לגבולות הקמפוס באמצעות שיתופי פעולה עם רשויות עירוניות ועם מערכי חוסן קהילתיים, שכללו הכשרות חירום ייעודיות, פיתוח תפקידים של "נאמני חוסן" בקהילה, ותרגולים. משותפים עם גורמי ביטחון וחירום.

המכללה האקדמית תל אביב-יפו | הכשרת "נאמני חוסן" במכללה התקיימה כחלק מתהליך מוסדי רחב ליצירת מערך תמיכה פנימי של "שומרי סף" המסוגלים לזהות מצוקה, להפנות למענים מתאימים ולהוות כוח מסייע בעת חירום. בהכשרה לקחו חלק גם חברי פורום ניהולי, דבר המעיד על מחויבות הנהלת המוסד.

מכללת ספיר | בתחילת הדרך נתפס נושא החירום כתחום פורמלי-טכני המתבסס על מסמכים ונהלים. במהלך השנה, מרכז החוסן הוביל שינוי עומק שהפך את תיק החירום ממסמך כתוב למערכת דינמית ומתורגלת: גובשו צ'ק-ליסטים ותהליכי עבודה ברורים, בוצעו תרגולים בפועל. אירועי אמת במהלך מבצע "עם כלביא" שימשו "מבחן שטח" והראו שיפור משמעותי במוכנות המוסדית. בנוסף, צוותים משולבים של יהודים וערבים הוכשרו והופעלו במסגרת "נאמני חוסן מוסדיים".

מכללת עזריאלי | אחד מראשי החוגים במכללה שהשתתף בהכשרת "נאמני חוסן" ציין כי ההכשרה הובילה לשינוי בתפיסתו את קשיי הסטודנטים, ממבט ביקורתי לאמפתיה. מקרה זה ממחיש כי גם סגל אקדמי ותיק, בכיר ומקצועי אינו בהכרח מודע לעומק הקשיים הרגשיים, הקוגניטיביים והחברתיים של סטודנטים בתקופות חירום ושגרה מאתגרת. הכשרה מתאימה מונעת פרשנויות שגויות להתנהגות הסטודנטים, אשר עלולות להוביל לתיג ולתגובות נוקשות שאינן תואמות את המציאות.

מכללת חמדת | המכללה עברה את אחד השינויים המקיפים ביותר בתחום המוכנות לחירום, כאשר מתפיסה שלפיה "אין צורך אמיתי בהיערכות לחירום", עברה שינוי של 180 מעלות - כתוצאה מהקמת מרכז החוסן. בסיוע של יועץ מטעם הקואליציה הישראלית לטראומה (חיים והב) גובשו במכללה נהלי חירום, הוטמעה תפיסת חוסן מוסדית חדשה, נבנו תהליכי עבודה בין-יחידתיים ואף בוצעו תרגולים

בפועל. בנוסף, נבנתה תוכנית "נאמנות חוסן" שהכשירה למעלה משלושים סטודנטיות לשמש כסוכנות שטח לזיהוי מצוקה, הפניה למענים ויצירת רשת תמיכה סטודנטאית.

מכללת רופין | המכללה קיימה אחד משיתופי הפעולה יוצאי הדופן בין מוסד אקדמי לבין רשות מקומית בתחום החירום. במסגרת פרויקט "אקדמיה לחוסן", בשיתוף עיריית חדרה, הוכשרה קבוצת אזרחים ותיקים מהקהילה כ-"נאמני חוסן" – מתעבים ראשונים בחירום. הקורס הסתיים יום לפני פרוץ "עם כלביא", כבר למחרת הם אישו קווים חמים, למדו התערבות מרחוק, והשתלבו מיידית במערך הסיוע העירוני.

מכללת אחווה | מרכז החוסן הוביל את כתיבת נוהל חירום בשיתוף כל האגפים. נעשה תרגול רחב וכתוצאה מכך, המעבר משגרה לחירום במהלך מבצע "עם כלביא" היה כמעט חלק. בנוסף, מתקיים דיון בהפקת לקחים ושיפורים באופן שגרתי לאחר התרגיל/ אירוע חירום.

8.2 אתגרים וחסמים

לצד ההתקדמות, הממצאים מצביעים על פערים רוחביים בהיערכות לחירום ועל מקומם של מרכזי החוסן כחלק אינטגרלי בתפעול תחום זה:

❶ הפרדה מבנית בין תחומי חירום "רגשיים" לבין תחומי חירום "פיזיים"

לצד מוסדות שבהם מרכז החוסן הפך לגורם מתכלל, ישנם מוסדות שבהם עדיין קיימת חלוקה חדה: מרכז החוסן אחראי על ליווי רגשי וקהילתי בלבד – ואילו יחידות הביטחון, התפעול והדיקנט אחראיות בלעדית לניהול החירום הלוגיסטי והפיזי. מצב זה מונע יצירת תמונת מצב הוליסטית ופוגע ביכולת לייצר תגובה מתואמת.

❷ שונות גבוהה בין מוסדות ברמת הבשלות והמוכנות

חלק מהמוסדות נמצאים בשלב מתקדם של תרגולים, נהלים ותרבות ארגונית של מוכנות, בעוד אחרים עדיין בשלבי בניית התשתית הראשונית או חסרים תיאום בין יחידות המוסד.

❸ שילוב חלקי של מרכזי החוסן בצירי ניהול החירום המוסדיים

במוסדות מסוימים מרכזי החוסן שותפים מלאים בצוותי החירום, באחרים הם נחשפים להתמודדות רק בדיעבד או לאחר שנקבעו החלטות מרכזיות. היעדר שילוב מלא מגביל את היכולת לזהות מוקדם מצוקות של סטודנטים וסגל או לתאם מענה רגשי ותמיכתי בזמן אמת.

❹ עומס מקצועי וניהולי על מנהלי מרכזי החוסן בזמן חירום

במספר מוסדות עולה כי בזמן אירועי אמת נוצר עומס כבד מאוד על מנהלי המרכזים, הנדרשים בו-זמנית לנהל תיאום בין יחידות, לספק מענה רגשי בעומק, להוביל תהליכים אדמיניסטרטיביים, ולתת מענה לצוותים ולסטודנטים. כשאין תשתית מספקת או חלוקת תפקידים ברורה, העומס מוביל לשחיקה או לתפקוד לקוי.

היעדר מנגנוני למידה מוסדרים לאחר אירועי חירום

למרות המודעות הגבוהה לחשיבות הלמידה, ברוב המוסדות לא מוזכרת השתתפות של מרכז החוסן בתהליך סדור של הפקת לקחים לאחר אירועי חירום כגון תיעוד, איסוף ממצאים, ניתוח פערים או עדכון נהלים בעקבות אירועי אמת.

שיתוף פעולה חלקי עם אגודת הסטודנטים בציר החירום

במוסדות רבים האגודה (אס"ט) אינה חלק מצוותי החירום, מתרגלת פחות או כלל לא משתתפת בהיערכות המוסדית. מצב זה מפחית את היכולת להגיע לשטח בזמן אמת ולזהות צרכים של סטודנטים במצבי לחץ.

פער עקבי בין השקעה מוסדית בהיערכות לחירום לבין המודעות לשינויים

ניכר כי במרבית המוסדות קיימת פעילות של יצירה/עדכון של נהלי חירום, שדרוג מקלטים ואמצעי למידה מרחוק. עם זאת, קיים פער ניכר בין ההשקעה לבין המודעות לשינויים אלה הן בקרב חברי סגל, אך בעיקר בקרב הסטודנטים.

מתוך ממצאי סקרי שביעות הרצון שנערכו בקרב משתמשי מרכזי החוסן במוסדות שבמיזם בקיץ 2025 (ניתוח נעשה בשלושה מוסדות בלבד שהגיעו למספר קריטי הנדרש: בר-אילן, ספיר, סמינר הקיבוצים), עולה פער עקבי בין השקעה מוסדית בהיערכות לחירום: שדרוג מקלטים, מערכות כריזה, אמצעי למידה מרחוק, לבין מודעות נמוכה של חברי סגל, אך בעיקר של סטודנטים לשינויים. אחוז ניכר מהמשיבים (59% בבר אילן, 69% במכללת ספיר ו-78% במכללת סמינר הקיבוצים) ציינו כי אינם מכירים את הנהלים ולא עברו ריענון של נהלים אלה; רק 14% מהמשיבים ממכללת סמינר הקיבוצים, 19% מבר אילן ו-20% ממכללת ספיר, ציינו כי מכירים את שדרוגי ציוד החירום שנעשה מאז ה-7.10. הפער בין העשייה לבין הנגשתה למשתמשים הפנימיים מצביע על צורך בחיזוק תקשורת מוסדית המיועדת לחברי סגל וסטודנטים.

"לגבי מוכנות לחירום? גם על זה אין לי מושג. אף אחד לא יושב איתי ומסביר לי על זה. אלו דברים שגם אני לא יודעת. אתם קיימים או לא." ~ יו"ר אגודת הסטודנטים

"יש מחלקת ביטחון, יש שומרים בכניסה, סיירים במעונות, אבל אין מוכנות לחירום. אם חס וחלילה יש רעידת אדמה, אני לא יודעת מה עושים. לא פרסמתי שום דבר, לא עשו תרגיל אף פעם. אפילו בבית ספר יסודי עושים תרגילים. כאן זה לא קיים." ~ יו"ר אגודת הסטודנטים

"אם יו"ר אגודת הסטודנטים לא יודעת - הסטודנטים לא יודעים. אנחנו הסטודנטים, וכשאנחנו יודעים מה קורה, אנחנו השגרירים הכי טובים. כשאגודה מפרסמת משהו, יותר סטודנטים נחשפים מאשר כשזה יוצא מהנהלה." ~ יו"ר אגודת הסטודנטים

"ראיתי שיש תרגולים ויש הודעות מקדימות על אירועים מסוימים, אבל זה דברים יותר מערכתיים. כיו"ר אגודה לא הייתי מעורבת בזה, וגם לפני כן כסטודנטית הייתי רואה שמודיעים מראש, אבל לא מעבר לזה." ~ יו"ר אגודת הסטודנטים

" בכל ישיבות מטה החירום שלנו, כל יום היה זום להערכת מצב, מרכז החוסן לא היה שותף... כל עוד מרכז החוסן עושה בעיקר פעילויות תרבות והוא עוד מחלקה קטנה בדיקנט, אין סיבה שהוא יהיה בישיבות האלה " ~ יו"ר אגודת הסטודנטים

8.3 המלצות לעתיד

על פי הממצאים, ההיערכות לחירום במוסדות האקדמיים נמצאת בתהליך התקדמות מתמשך. למרות ההישגים, נדרשת עבודה נוספת להשגת מוכנות יציבה לאורך זמן. להלן ההמלצות המרכזיות:

✓ **מיסוד מסגרת עבודה אחידה, אינטגרטיבית ומרובת יחידות לחירום**

מומלץ לבסס מודל ארגוני המשלב בצורה שיטתית את כל הגורמים הרלוונטיים: ביטחון, תפעול, דיקנט, משאבי אנוש, אגודת הסטודנטים ומרכז החוסן, תוך חלוקת תפקידים ברורה, נהלים מוסדיים אחידים וערוצי תקשורת מוסדרים. מרכז החוסן יכול לשמש כגוף מתכלל במודל מסוג זה, אך גם בתרחיש בו יחידה אחרת מתכללת את מערך החירום, מומלץ לכלול את מנהל מרכז החוסן בצוות החירום הבכיר.

✓ **חיזוק תקשורת מוסדית בנושא נהלי חירום**

מומלץ לבסס מנגנון תקשורת קבוע ובהיר שיבטיח שלסטודנטים ולסגל תהיה היכרות עדכנית עם נהלי החירום והשינויים שנעשו. שילוב עדכונים מתוזמנים, דפי הפעלה קצרים והדרכות קצרות ייצור תמונה ארגונית אחידה ויחזק את מוכנות הקהילה בשעת חירום.

✓ **הטמעת תרגולים תקופתיים כחלק משגרה מוסדית**

מומלץ לקיים תרגולים מוסדיים ותרגולים בין-יחידתיים בהתאם לתרחישי קצה שונים. ניתן להיעזר בסימולציות ממוקדות עבור הקהלים השונים בקמפוס ולתרגל פעילות של ערוצי תקשורת פנימית וחיצונית.

✓ **יצירת מנגנון מוסדר של למידה לאחר אירועים**

מומלץ להטמיע תהליך מובנה הכולל תיעוד מסודר של התרחיש, איתור פערים וחוזקות, עדכון נהלים בהתאם, ושיתוף הידע בתוך המוסד ובקהילת מנהלי החוסן. כך הניסיון המצטבר יהפוך למשאב מתמשך ולא ייעלם עם תחלופה או שינויי עומס.

✓ **שילוב עקבי של אגודת הסטודנטים בציר החירום**

חירום משפיע ישירות על חוויית הסטודנטים ואגודות הסטודנטים מהוות צומת מידע קריטי בזמן אמת. מומלץ לשלב את האגודה באופן מובנה בתרגולים ובנהלים, להגדיר תפקידים לסטודנטים בתרחישים (הפצה, סיוע הדדי, תמיכה בקבוצות פגיעות), לקיים פגישות תיאום לפני ולקראת תרחישים.

✓ **מתן מענה לעומס המקצועי על מנהלי מרכזי החוסן בזמן חירום**

על מנת להקל את העומס על מנהל מרכז החוסן כגורם המתכלל, מומלץ לייצר "רשת ביטחון" מקצועית שתכלול חלוקת תפקידים פנימית בצוות, גיבוי בין יחידתי (ביטחון, דיקנט, רווחה) ותמיכה מקצועית מצד גורמים חיצוניים או עמיתים.

פיתוח והעמקת הכשרות חירום ושיתופי פעולה עם קהילות ורשויות מקומיות

מומלץ לחזק ולהעמיק את שיתופי הפעולה בין המוסדות האקדמיים לקהילות והרשויות המקומיות במרחב הגאוגרפי שלהם, מתוך הבנה שמוכנות לחירום מתרחשת באקו-סיסטם רחב. מהלכים כמו פיתוח הכשרות חירום לקבוצות בקהילה וכן קיום תרגולים משותפים עם גורמי חירום עירוניים יתרמו ליכולת ההתמודדות של האזור כולו בזמן משבר, ויעמיקו את תפקיד המוסד האקדמי כשותף משמעותי במערך החירום האזרחי.

9. חוסן פרטני

ציר החוסן הפרטני מהווה את ליבת פעילותם של מרבית מרכזי החוסן, והוא נתפס בכל המוסדות כרכיב קריטי ביכולת של האקדמיה לתמוך בסטודנטים ובסגל בתקופות של עומס, אי-ודאות ומשבר. מן הממצאים עולה כי בשנתיים האחרונות הצליחו המרכזים ליצור מענים מגוונים (פגישות אישיות, קבוצות תמיכה, סדנאות, הפניות לגורמי טיפול), להתאים את סוגי המענה לצרכים משתנים, ולפעול בגמישות גבוהה בתקופות עומס וחירום.

מרבית המרכזים הרחיבו בהדרגה את אוכלוסיות היעד מעבר לתכנון הראשוני, תוך זיהוי צרכים "שקטים" שלא עלו בתחילת המיזם, כגון בנות זוג ומשפחות, מפונים ועוד. בסיוע של הקואליציה הישראלית לטראומה ובשיתוף פעולה עם יחידות אחרות בתוך המוסדות, המרכזים בנו מנגנוני מיון והפניה, תיאמו בין יחידות טיפוליות ועסקו בזיהוי אוכלוסיות פגיעות. בחלק מהמוסדות נוצרו מודלים חדשים כשערי כניסה (gatekeepers) ופותרו מנגנוני חיבור בין תמיכה פרטנית, קהילתית וארגונית.

עם זאת, נותרו הבדלים גדולים בין המוסדות ביכולת לספק מענה רציף, בעומס הנוצר על אנשי מקצוע מעטים, ובהנגשת מידע לכל קהילות הקמפוס.

9.1 מוקדי הצלחה

ממכלול הדוחות והראיונות עולה כי מרכזי החוסן הצליחו לייצר בשנה האחרונה תשתית חדשה ומשמעותית של תמיכה רגשית ותפקודית, המשלבת בין תגובה מיידית בעת מצוקה לבין בנייה של מערכות סדורות, זמינות ורגישות למגוון אוכלוסיות. מעבר לתמיכה ישירה, מרכזי החוסן הצליחו לבנות מנגנונים, להרחיב תשתיות, להתאים מענים לאוכלוסיות שונות ולהטמיע שגרות של טיפול מונע. להלן מוקדי ההצלחה הבולטים:

📌 בניית מנגנוני מענה מובנים ונגישים

הקמה או שדרוג של קווים חמים, מנגנוני walk-in, הפניה מסודרת, מיון מקצועי וניתוב בין יחידות טיפוליות וקליניות.

📌 התאמת המענים לאוכלוסיות מגוונות ורגישות

הכרת הצרכים של אוכלוסיות שונות הובילה לבניית מענים ייעודיים - לא "מענה אחד לכלם", אלא שירות מותאם ומדויק, החל מאימהות יחידניות, דרך בני זוג של מילואימניקים ומפונים מיישובים ועד לסטודנטים מהחברה הערבית.

📌 הרחבת המענה הרגשי לסגל האקדמי והמנהלי

בעוד שבעבר מוקד התמיכה הרגשית היה אוכלוסיית הסטודנטים בלבד, כיום קיימת הבנה מוסדית שסגלים מתמודדים עם שחיקה, חרדה, עומס ומצבי חיים קשים - לא פחות. הכרה בכך שגם הסגל חווה עומסים רגשיים הובילה לעיבוי מענים ייעודיים עבורם - סדנאות, ליווי אישי, סבסוד טיפולים ומפגשי תמיכה.

הסבת שירותים קיימים לתשתית חוסן מוסדית

הצלחות רבות הגיעו מניצול חכם של שירותים קיימים ולא מהקמה מאפס. במקום להוסיף שכבה בירוקרטית, מוסדות רבים שידרגו שירותים קיימים והפכו אותם ליעילים, מקצועיים ומזוהים עם מרכז החוסן. הקמת "שערי כניסה" חדשים למצוקה באמצעות תפקידים קיימים והטמעת שפה טיפולית במערכות שכבר פועלות תרמו ליצירת רציפות טיפולית טובה יותר.

שימוש בתשתיות פנימיות ובשיתופי פעולה

שימוש בקליניקות פסיכולוגיות במחלקות הרלוונטיות, שיתוף פעולה עם מכונים להכשרת מטפלים, השתלבות של סטודנטים מתארים טיפוליים בפרקטיקום, הפעלת מערך "יועציות חוסן" בתוך המחלקות, הפעלת בוט דיגיטלי – כל אלו ועוד תרמו לבניית מענה טיפולי מקצועי זמין ומהיר.

גמישות ויכולת תגובה מיידית בעת חירום

מרכזי החוסן הוכיחו יכולת לצמוח "באופן מידי" בעת משבר בעזרת הרחבת שעות פעילות, תגבור צוות, העברת שירותים למתכונת מקוונת או הפעלה מיידית של מעני חירום ייעודיים.

הטמעת שפה טיפולית ויכולת זיהוי מוקדם

מוסדות רבים החלו להטמיע שפה אחידה של חוסן – שפה שמאפשרת זיהוי, איתור והפניה מוקדמת למצוקה הן בקרב סטודנטים והן בקרב סגל. הדרכות לסגל לזיהוי מצוקה והנגשת מידע ברור על סימנים מטרידים תרמו להגברת מודעות, ולזיהוי מוקדם של קשיים עוד לפני הידרדרות למצוקה עמוקה.

חיזוק מנגנוני טיפול מונע וקבוצתי

לצד טיפול פרטני, צמחו מסגרות של תמיכה קבוצתית: קבוצות תמיכה, מעגלי שיח, פעילות קהילתית לחיזוק תחושת השייכות, פעילות חווייתית (אמנות, פלייבק, מוזיקה) כמענה רגשי, ועבודה על הפחתת בדידות והתמודדות משותפת.

אוניברסיטת חיפה | המרכז יזם הקמת מערך פניות יעיל ומובנה הכולל שני קווים חמים נפרדים:
אחד לסטודנטים הפועל 24/7 ואחד לסגל האקדמי עם מענה מקצועי ייעודי בשעות קבועות. מנהלת המרכז מבצעת מיון ראשוני ומפנה את הפונים לגורמי טיפול קליניים פנימיים על פי הצורך. בנוסף פותח, בשיתוף פסיכיאטר מארצות הברית, שאלון קצר בן שלוש שאלות ("דגלים אדומים") המשמש כלי סינון מדורג: זיהוי צורך בטיפול, צורך בחיזוק נקודתי, או היעדר צורך בהתערבות. כך מתווספת שכבת איתור והפניה יזומה למערך הקיים.

אוניברסיטת בר-אילן | המרכז בבר-אילן הסב את מערך הייעוץ לסטודנט לתפקיד חדש של
"יועציות חוסן" בתוך המחלקות. יועצים מהווים כתובת ראשונית לסטודנטים ולסגל בתוך כל יחידה, מבצעים מיפוי ראשוני של מצב המצוקה ומכוונים לשירותים המתאימים.

מכללת ספיר | בספיר נבנה מערך מענה פרטני שמותאם למגוון אוכלוסיות (מפונים, בני זוג של
מילואימניקים, אימהות חד-הוריות, וסטודנטים מהחברה הבדואית). המענה כולל טיפול פרטני, קבוצות תמיכה, תיווך מותאם שפה (למשל מטפלות ומנחות דוברות ערבית), וזיהוי של מצוקות "שקטות".

המכללה האקדמית תל אביב-יפו | נעשה שימוש נרחב בתשתיות הטיפוליות הפנימיות, ובראשן מכון 'מפרסים' להכשרת מטפלים. המכון מספק תכנים, הנחיה מקצועית, סדנאות והתערבויות, ובכך מאפשר למרכז החוסן לפעול בעזרת מומחים "In-house" ללא צורך ברכש חיצוני. בנוסף, במכללה הופעל בוט דיגיטלי המשמש כערוץ פנייה ראשוני עבור סטודנטים המבקשים תמיכה רגשית. הבוט מאפשר זמינות גבוהה ופנייה אנונימית, אוסף מידע ראשוני על סוג הקושי, ומפנה לגורם המקצועי המתאים.

אוניברסיטת אריאל | נעשה שימוש בתשתיות הטיפוליות הפנימיות של האוניברסיטה, הכוללות שני מכונים פסיכולוגיים – קליני ותעסוקתי – המוכרים להתמחות על ידי משרד הבריאות. שילובם בתוך פעילות מרכז החוסן מאפשר מתן מענה מקצועי בציר הטיפול-האישי באמצעות צוות מומחים "In-house", תוך הבטחת רצף טיפולי וזמינות גבוהה, ללא תלות בגורמים חיצוניים.

הטכניון | עם כניסת מנהלת המרכז לתפקיד בוצע סקר מיפוי צרכים מקיף, שכלל מפגשים עם יחידות התמיכה במוסד ופנייה ישירה לסטודנטים לבחינת היכרותם עם השירותים, השימוש בהם ותחושת החיזוק בעקבותיהם. המהלך יצר תשתית נתונים ראשונית שאפשרה לבסס את פעילות המרכז על צרכים מזוהים בפועל ולחדד פערים בין היצע השירותים לבין חווית הסטודנטים בשטח.

מכללת סמינר הקיבוצים | בהכשרה שניתנה למטפלים השתתפו גם סטודנטים בתוכניות טיפול של המכללה. כתנאי להשתתפות, הם התבקשו "להחזיר" סדנה אחת-שתיים לסגל/מסגרות אחרות. כך נוצרה שכבה של פעילויות ללא תקציב נוסף, מתוך השקעת עומק חד-פעמית בהכשרה.

9.2 אתגרים וחסמים

לצד ההישגים, הדוחות מצביעים במקרים לא מועטים על עומס משמעותי על מערכי החוסן הפרטני, הנובע מהיקף פניות גבוה, ממחסור בכוח אדם ייעודי ומהתרחבות מתמדת של אוכלוסיות היעד. במוסדות אחדים מתוארת תלות גבוהה בדמויות מפתח בודדות, דבר המעלה חשש לשחיקה ולפגיעה ברציפות. בנוסף, במקרים מסוימים נוצר מתח בין הציפיות ממרכז החוסן לספק מענה רגשי נרחב לבין מגבלות המשאבים. סוג אחר של מתח מסתמן הוא בהקשר להבחנה בין תמיכה בחירום לבין טיפול ארוך-טווח.

🕒 **עומס גבוה על צוותים מצומצמים ומגבלת כוח אדם**

בחלק מהמוסדות, המענה הפרטני נשען על גורם יחיד או על צוות קטן מאוד, גם כאשר היקף הפניות עלה משמעותית. הדבר מגביל זמינות, יוצר עומסים על מטפלים, ומוביל לשחיקה.

🕒 **היעדר מענה טיפולי פנימי בחלק מהמוסדות**

בחלק מהמוסדות, אין מענה פרטני-טיפולי בתוך המוסד והמענה נשען כמעט לחלוטין על הפניות לקליניקות חיצוניות. הדבר יוצר זמני תגובה ארוכים, פחות שליטה על איכות ורציפות הטיפול וקושי בבניית שגרות טיפוליות מוסדיות.

🕒 **היעדר סקר צרכים מובנה בחלק מהמוסדות**

במרבית המוסדות לא בוצע סקר צרכים שיטתי בקרב סטודנטים וסגל, למרות שמדובר בכלי מרכזי להבנת עומק המצב, זיהוי אוכלוסיות פגיעות ודיוק המענים. במוסדות שבהם סקר כזה לא בוצע, המענים התבססו בעיקר על פניות שהגיעו ביוזמת הסטודנטים, מה שעלול להחמיץ בעיות "שקטות".

היעדר הנגשה ברורה של מידע על טיפולים ומענים

בכמה מוסדות התגלו פערים משמעותיים בהנגשת מידע על שירותי התמיכה הרגשית, כאשר אפילו נציגי אגודת הסטודנטים - הכתובת שאליה פונים סטודנטים במצוקה - לא ידעו מהו המענה הקיים או לאן לפנות לקבלת מענה. מצב זה מעיד על פער תקשורתי-תפעולי חמור, שבו שירותים קיימים במוסד, אך "לא קיימים" בעיני הסטודנטים, משום שאינם מונגשים או מפורסמים.

חוסר בהירות בגבולות המענה הטיפולי

בחלק מהמרכזים לא קיימת הבחנה מספקת בין מענה רגשי-תמיכתי קצר-טווח לבין טיפול קליני מתמשך. חוסר בהירות זה יוצר עומס על מערכות שאינן מיועדות לטיפול ארוך-טווח, ועלול ליצור ציפיות שאינן תואמות את המשאבים.

קושי בנכונות סגל אקדמי לפנייה לעזרה

על אף הרחבת המענים, בחלק מהמוסדות הסגל האקדמי ממעט לפנות לסיוע רגשי – לעיתים בשל תרבות מקצועית, תפיסת תפקיד, או חשש מסטיגמה. הדבר מגביל את יעילותם של שירותים טיפוליים המיועדים גם לסגל.

פערים בנגישות ורב תרבותיות

במוסדות רבים יש קושי להנגיש שירותים לסטודנטים דוברי ערבית, לסטודנטים מהחברה הבדואית או לקבוצות אחרות. גם כאשר קיימים מענים מותאמים, ההשתתפות אינה מובטחת בשל חסמי שפה, בעיות אָמון או אי-התאמה חברתית.

היעדר מנגנוני מעקב, תיעוד ומדידה בחלק מהמוסדות

חלק מן המרכזים אינם מפעילים מערכות מדידה שיטתיות – כגון כמות פניות, זמן תגובה, אפקטיביות המענה, או שביעות רצון. ללא נתונים אלה קשה לשפר תהליכים, להעריך עומסים או לתעדף משאבים.

התרחבות אוכלוסיות היעד מעבר ליכולת המערכת

בחלק מן המוסדות נוצר מצב שבו מרכז החוסן הפך ל"כתובת לכול", אך לא תמיד קיימת יכולת לספק מענה בהיקף הנדרש.

9.3 המלצות לעתיד

על פי הממצאים, החוסן הפרטני במוסדות האקדמיים עבר התפתחות משמעותית, אולם בשלב הבשלות הנוכחי נדרשת הבהרה מושגית, חיזוק תשתיתי ושכלול מנגנוני עבודה על מנת להבטיח מענה איכותי, נגיש ורציף לאורך זמן. להלן ההמלצות המרכזיות:

הבהרת הזיקה בין הציר הפרטני לצירים המוסדי והקהילתי

מומלץ לקיים בחינה מושגית ופרקטית של הקשר בין המענה הטיפולי-פרטני לבין הצירים המוסדי והקהילתי, ולהגדיר בצורה ברורה את גבולות ההתייחסות בין גורמי הטיפול הפסיכולוגיים למערכות טיפול אחרות. בתוך כך, יש להבחין בין מענה ראשוני, תמיכה מתמשכת והפניה לגורמי טיפול חיצוניים, וכן לשכלל מנגנוני זיהוי מוקדם של מצוקה.

✓ **חיזוק התשתית הארגונית של החוסן הפרטני והפחתת תלות בדמויות יחיד**

מומלץ להרחיב צוותים מקצועיים, לפזר ידע ארגוני ולבנות מנגנוני גיבוי פנימיים, כך שהמענה לא יישען על גורם יחיד. במקביל, יש לפתח מדדים איכותניים וכמותיים שיאפשרו להעריך את תרומת החוסן הפרטני לא רק דרך היקף הפניות, אלא גם דרך השפעה על תפקוד, התמדה ותחושת מסוגלות של סטודנטים וסגל.

✓ **מיסוד מנגנון הנגשת מידע ברור ונגיש על שירותי התמיכה הרגשית**

במוסדות רבים קיימים מענים איכותיים אך המידע עליהם אינו מוגש באופן מספק. מומלץ ליצור עמדת מידע קבועה בתחילת שנה ובאירועי חירום, להציג באתר ובמערכות הקמפוס מפת שירותים ברורה ותמציתית, לעדכן את גורמי הקו הראשון (אגודת הסטודנטים, דיקנט, יועצים מחלקתיים), ולפתח תבנית מסר אחידה להעברת מידע בערוצים דיגיטליים.

✓ **פיתוח מענה טיפולי פנימי בסיסי במוסדות חסרי תשתית פרונטלית**

במוסדות שבהם אין תשתית טיפולית בתוך הקמפוס, מומלץ להפעיל לכל הפחות מסגרת של מענה ראשוני הכוללת ריאיון, תמיכה והכוונה, לבנות קשרי עבודה מוסדרים עם גופים טיפוליים בקהילה הסמוכה, ולהבטיח קיומו של מנגנון מעקב אחר הפניות.

✓ **ביצוע סקר צרכים שנתי מובנה לאיתור אוכלוסיות פגיעות**

מומלץ לבצע סקר מוסדי אחת לשנה בקרב סטודנטים וסגל, לשלב שאלות קצרות למיפוי מצוקה בתחילת כל סמסטר, ולבנות מנגנוני זיהוי מקדימים עבור אוכלוסיות שאינן פונות מיוזמתן.

✓ **חיזוק הנגשה תרבותית ושפתית של שירותי התמיכה**

פערי תרבות ושפה מהווים חסם משמעותי לפנייה לעזרה. מומלץ לגייס אנשי מקצוע דוברי שפות רלוונטיות, להתאים את מבנה הסדנאות והקבוצות למאפיינים תרבותיים שונים, לפתח פעילויות רגישות מגדרית ותרבותית בעת הצורך, ולבצע פנייה יזומה לאוכלוסיות שפחות נוטות לפנות. לאור הסיטואציה הביטחונית, מומלץ להשקיע מאמץ מיוחד בחיזוק האמון במוסד ובמסגרות הטיפוליות בקרב סטודנטים ואנשי סגל מהחברה הערבית.

✓ **יישום מודל "שערי כניסה" לזיהוי מוקדם והפניה יעילה**

מומלץ למנות בכל יחידה אקדמית כתובת ראשונית מקצועית (יועץ.ת חוסן), לבנות הכשרה קצרה לאנשי סגל ולגורמי משאבי אנוש לזיהוי מצוקה ומתן מענה ראשוני, וליצור מנגנון הפניה ברור בין גורמים ראשוניים לבין שירותי הטיפול.

✓ **פיתוח תשתיות מקצועיות פנימיות כמכפיל כוח**

חיבור מרכז החוסן עם קליניקות מחלקתיות, מכוני טיפול בקמפוס או מסלולי התמחות קליניים עשוי להרחיב את היקף המענה. מומלץ לנצל משאבים טיפוליים קיימים, לשלב סטודנטים מתארים טיפוליים במסגרת פרקטיקום בפיקוח מקצועי, ולהכשיר צוותים פנימיים במענה רגשי בסיסי.

✓ **בניית מסגרות תמיכה ייעודיות לסגל האקדמי והמנהלי**

לאור הנטייה של סגלים לפנות פחות למענה רשמי, מומלץ לפתח מסלול מקביל של מענים ייעודיים לסגל הכולל סדנאות, תמיכה אישית וקבוצות עיבוד, להבטיח אפשרות לפנייה אנונימית, ולהיעזר במחלקות משאבי אנוש לקידום הפנייה.

☑ **מיסוד מערכת תיעוד, מדידה ומעקב אחר פניות ויעילות המענים**

מומלץ לפתח כלי מעקב מוסדי אחיד (Dashboard), למדוד היקף פניות, זמני תגובה, סוגי מצוקה, איכות מענה ושביעות רצון, ולהשתמש בנתונים לצורך הקצאת משאבים ושיפור מתמשך.

☑ **קידום מודלים של "חוסן מגיע לכיתה" והנגשת פעילויות במרחבים טבעיים**

על מנת להגיע לסטודנטים שאינם פונים מיוזמתם, מומלץ לקיים פעילויות קצרות בהפסקות ובימי אוריינטציה, לפתח מיני-סדנאות קצרות במרחבים לא פורמליים, ולשלב את אגודת הסטודנטים בהפצה ובגיוס. בנוסף, מומלץ לרתום את המרצים והמרצות כשותפים פעילים בהנגשת שירותי החוסן, באמצעות שילוב שקף קבוע במצגות הקורסים הכולל קוד QR למרכז החוסן והסבר קצר על דרכי הפנייה.

☑ **תיעוד ומיקוד אוכלוסיות בעת עומס פניות**

בזמני חירום ועומס, מומלץ לנסח מדיניות עדיפויות ברורה לפי סוג מצוקה ודחיפות, להפעיל פרוטוקול עומס המאפשר תגבור זמני והקצאת משאבים מהירה, ולהכשיר צוותי גיבוי להפעלה בעת הצורך.

10. קהילתיות פנים-מוסדית

מבחינה מערכתית, קהילתיות פנים-מוסדית מתבטאת ביכולתו של המוסד האקדמי ליצור תחושת שייכות, ערבות הדדית ופעולה משותפת בקרב סטודנטים, סגל אקדמי וסגל מנהלי. קהילתיות זו אינה רק "אווירה חיובית", אלא מנגנון המורכב מפרויקטים מוסדיים, 'שפה מוסדית', נורמות של שיתופיות ועוד. כל אלה יחד מייצרים שכבת חוסן ארגונית: היא מחזקת קשרים בין קבוצות שונות בקמפוס, מייצרת הזדהות עם המוסד, מפחיתה בדידות, מקדמת אמון ומאפשרת מרחבים בטוחים לשיח ולהתמודדות. בהתאם לממצאים, מוסדות שבהם הפעילות הקהילתית מתקיימת באופן מובנה ומתמשך מצליחים לבסס יציבות, הכלה ויכולת תגובה גבוהה יותר בתקופות חירום ובשגרה כאחד.

יש לזכור שקמפוס אקדמי, מעצם טיבעו, מאופיין בדינמיות וחילופי אוכלוסייה: סטודנטים שוהים בקמפוס רק מספר מועט של שנים; גם חלק מהסגל (האקדמי בעיקר) איננו בהכרח יציב לאורך זמן. אפיונים אלו מהווים קושי בטיפול תחושת קהילתיות מוסדית לאורך זמן. מנגד, אירועי חירום, כמו המלחמה האחרונה, "קוראים" לחיזוק התחושה הזו בדיוק, ולו גם לתקופה מסוימת.

10.1 מוקדי הצלחה

קהילתיות כמרכיב ליבה ולא כ"תוצר לוואי"

במוסדות רבים ניכרת תזוזה מתפיסת קהילה כפעילות נקודתית לעבר תפיסה מערכתית, שבה חוסן קהילתי מוגדר כיעד אסטרטגי. הדבר בא לידי ביטוי בהקמת קבוצות שיח, מרחבים בטוחים, מפגשי עומק ובניית קהילות משנה לפי מחלקות או קבוצות עניין.

שותפויות פנימיות כמנוע קהילתיות

פעילויות קהילתיות אפקטיביות הן כמעט תמיד תוצר של שותפויות בין יחידות במוסד: דיקנט, שירות פסיכולוגי, יחידות גיוון והכלה, אגודת סטודנטים ומשאבי אנוש. שותפויות כאלה יוצרות אחדות במסרים ומאפשרות פריסה רחבה של קהילות תומכות.

יצירת נקודות מפגש בלתי פורמליות בין קהילות השונות בתוך המוסד

בחלק מהמוסדות נעשה מאמץ להעמקת קשר בלתי אמצעי בין חברי סגל אקדמי לבין הסטודנטים, לעיתים לראשונה מחוץ למסגרות הלימוד או המחקר הפורמליות. בנוסף, מהממצאים עולה כי במוסדות שבהם התקיימו פעילויות קהילתיות מקרבות בין סגל מנהלי לסגל אקדמי, הייתה השפעה חיובית על הלכידות הארגונית.

מכללת אחווה | פרויקט חיזוק החיבור בין הסגל האקדמי לסטודנטים, בו מרצים עצמם הובילו תכני חוסן שהועברו לסטודנטים, כולל יצירת "סרטון נשימה מודעת" שהופק ביחד עם ראש החוג לפסיכולוגיה, והועבר לכיתות על ידי המרצים עצמם. בנוסף, נוצרו 3 קהילות סטודנטים וקהילת נאמני חוסן לסגל בליווי של מומחית חיצונית לבניית קהילות, הוקם כנס חוסן וקהילתיות מוסדי ונבנה מחקר מלווה למדידת השפעה.

מכללת סמינר הקיבוצים | הוקם "משולש חוסן" שכולל את ראשי הדיקנט, מרכז החוסן והיחידה לגיוון קהילתי שנפגשים באופן קבוע אחת לשבועיים כדי לדון בנושא חוסן קהילתי והוגנות בין הקבוצות השונות במוסד.

אוניברסיטת חיפה | פעילות התנדבותית משותפת של סטודנטים וסגל במהלך הקליטה של מאות מפונים במעונות, כאשר סטודנטים וסגל פעלו יחד כמערך קהילתי אחד.

מכללת ספיר | מרכז החוסן מציג מודל שבו הקהילתיות אינה אירוע חד-פעמי אלא תהליך מובנה, המתרחש בתוך המחלקות ובקרבת קהילות מקצועיות. הוקמו מרחבים קהילתיים בתוך מחלקות, נוצר רצף מפגשים קבועים לאורך השנה, צירוף סגל מנהלי וסגל אקדמי לפלטפורמות שיח משותפות.

אוניברסיטת בר-אילן | בר-אילן מציגה מודל שבו קהילתיות נוצרת גם ברמת המבנה הארגוני ליצירת שפה משותפת: ועדת היגוי ובה נציגים מכל קהילות הקמפוס, ובהם סגל, מנהלה וסטודנטים; מתקיימים עדכון חודשי ומפגשים רחבים פעמיים בשנה. כמו כן התקיימה במוסד תערוכת "חומר נפש" שמטרתה הייתה ליצור חיבור בין יצירה, עיבוד וחוסן נפשי תוך שיתוף פעולה בין סטודנטים, סגל אקדמי וסגל מנהלי.

הטכניון | ביוזמת מרכז החוסן נערכו יוזמות כלל-קמפוסיות לחיזוק תחושת חיבור וזהות מוסדית כמו אירוע 'כולולם', שמטרתו ליצור חיבור רגשי וחוויתי בין קהילות שונות בקמפוס באמצעות מוזיקה ושירה ושני אירועי "גיבורי-על" בהנחיית גורי אלפי, שמטרתם הייתה ליצור תחושת גאווה, סולידריות וזהות מוסדית.

מכללת תל-חי | הוקם צוות ייעודי רב-מגזרי הכולל סטודנטים, סגל מנהלי וסגל אקדמי, שפעל לגיבוש תפיסת החזרה לשגרה לאחר הפינוי. במסגרת עבודתו נאספו נתונים באמצעות שאלונים רחבים לבחינת צורכי הקהילה, תפיסות לגבי תהליך החזרה ונרטיב מוסדי משותף.

10.2 אתגרים וחסמים

בחלק קטן מן המוסדות, הקהילתיות הפנים-מוסדית מתקשה להתבסס כציר מרכזי, בשל מאפיינים מבניים כגון קמפוסים יוממותיים² (Commuter Schools), עומס לימודי גבוה ופיזור אוכלוסיות. במקרים אחדים הפעילות הקהילתית מתקיימת ביוזמות נקודתיות, ללא עיגון ארגוני, רציפות או מדידה. לעיתים, הקהילתיות הפנים-מוסדית אף כמעט ואינה מוזכרת, מה שמצביע על כך שהנושא אינו נתפס כחלק מתפיסת החוסן המוסדית באותם המוסדות. בהזדמנויות שונות עלו מצד מנהלי מרכזים פירושים שונים ולרוב עמומים לגבי הציר הקהילתי (בעיקר כשמשווים לשני הצירים האחרים). כאשר בוחנים את הנושא בראייה לאחור, ניתן לגלות את המקור לעמימות כבר בהגדרות המוקדמות שהופיעו במסמכי הקואליציה הישראלית לטראומה.

² יוממות היא תופעה חברתית המתקיימת כאשר אנשים המתגוררים ביישוב מסוים נוסעים מדי יום אל מקום עבודתם הנמצא ביישוב אחר, בדרך כלל בעיר הגדולה בהשוואה למקום מגוריהם

³ Institutions that have few dormitories or low or no student housing populations are called commuter schools

היעדר תפיסה מוסדית מגובשת של "קהילתיות"

בחלק מהמוסדות אין הגדרה אחידה למושג 'קהילתיות פנים-מוסדית', למי היא מיועדת, מה היא כוללת ומהי מטרתה. חוסר בהירות זה מוביל למצב שבו הפעילות הקהילתית נותרת בשוליים או מתפרשת כפעילות רווחה ולא כתשתית אסטרטגית לחוסן.

היעדר הגדרה ברורה ואחידה של הציר הקהילתי

במסמכים המקוריים של הקואליציה הישראלית לטראומה קיימת עמימות וחוסר עקביות ביחס לציר הקהילתי. כך למשל במסמך הקול הקורא מוגדר החוסן הקהילתי בקמפוס כ- "יחסים בין קהילות ומגזרים במוסד, מוכנות והתאמת הלמידה וההוראה במצבי חירום וכיו"ב" ואילו במסמך 'מודל מארגן להקמת מרכז חוסן במוסד האקדמי' מופיע נוסח שונה: "רשת תמיכה בסטודנטים ובסגל, יחסים בין קהילות ומגזרים בקמפוס ועוד" וכן "גישה סולוטגנית לחוסן וחיזוק הון וחברתי; יצירת שיתופי פעולה וחיזוק רשתות חברתיות גם ברמת הסגל וגם ברמת הסטודנטים".

פעילויות נקודתיות ללא רצף, עומק או עיגון ארגוני

מספר מוסדות מפעילים אירועים בודדים (סדנה, מופע, מפגש) שאינם הופכים למהלך קהילתי מתמשך או מתועד. ללא שגרות קבועות ושותפים מחויבים, האפקט מוגבל והקהילתיות לא מצליחה להפוך לחלק משגרת הקמפוס.

קושי לגייס סגל אקדמי המועסק בחלקיות משרה להשתתפות בפעילויות קהילתיות

בחלק מהמוסדות, שיעור גבוה של הסגל האקדמי מועסק במתכונת של משרות חלקיות ואינו שווה בקמפוס לאורך היום. דפוס זה מקשה על פיתוח קהילתיות פנים-מוסדית: הוא מצמצם הזדמנויות למפגשים בלתי-פורמליים, פוגע בגיוס הסגל לפעילות קהילתית, ומחליש את הקשר בין סגל לסטודנטים.

פער בין יחידות שונות במוסד ("איים ארגוניים")

בחלק מהמוסדות יחידות שונות פועלות בבידול: דיקנט, משאבי אנוש, שירות פסיכולוגי, אגודת סטודנטים, מרכז החוסן. מעבר לכך, כל יחידה (פקולטה, מחלקה או בי"ס) מהווה 'קהילה' בפני עצמה. ללא תיווך ותיאום, כל מסגרת כזו פועלת "בעולמה", מה שמקשה על יצירת קהילתיות רוחבית.

התמקדות בציר הפרטני על חשבון הציר הקהילתי

חלק מהמוסדות נוטים להשקיע מאמצים בעיקר במענה טיפולי פרטני בעוד שהציר הקהילתי כמעט אינו מתממש. באותם המוסדות הקהילתיות מוצגת, מלכתחילה, כציר משני.

ערבוב בין קהילתיות לבין רב-תרבותיות

במספר מוסדות זוהה בלבול בין שני המושגים. קהילה היא מרחב של קשרים, משמעות ושייכות - לא רק ריבוי של קבוצות תרבותיות. [ראו עוד על כך בפרק 12 "רב-תרבותיות"].

פיזור גיאוגרפי שפוגע בלכידות

במוסדות שבהם הקמפוס מפוזר, קטן או זמני, בניית רצף קהילתי הופכת כמעט לבלתי אפשרית. פיזור הסטודנטים בין שכונות או ערים, ולעיתים היעדר מרחב קמפוס פעיל, מקשים על תהליך בניית

הקהילה. בנוסף, במוסדות ללא מעונות, בהם מרבית הסטודנטים אינם שוהים בקמפוס מעבר לשעות הלימוד, יש קושי לבסס קהילתיות טבעית ורציפה.

מודעות נמוכה של הסטודנטים והסגל לפעילות הקהילתית ולמרכז החוסן

גם כאשר מתקיימות פעילויות, רבים מהסטודנטים והסגל כלל אינם יודעים שהן חלק ממערך החוסן. הדוחות מתארים מצב שבו אנשים משתתפים ביוזמות, אך לא מזהים אותן כחלק ממרכז החוסן או מהמאמץ הקהילתי.

קושי בהנעת שותפויות – במיוחד עם אגודת הסטודנטים

אגודות סטודנטים הן שותף קריטי, אך במוסדות רבים השותפות אינה מעוגנת או מתנהלת באופן נקודתי בלבד. בהיעדר תיאום ותכנון משותף, לא מתפתחת שפה משותפת ואין תחושת בעלות משותפת בקרב הסטודנטים על הפעילות.

חוסר שותפות של הנהלה בכירה או שותפות חלקית בלבד

במספר מוסדות קטן, אין מעורבות מספקת של הנהלה בוועדות היגוי או בקבלת החלטות קהילתיות. ללא גב ארגוני, הפעילות הקהילתית נשארת "מיזם קטן מהשטח" ולא חלק מהתכנון האסטרטגי של המוסד.

קושי לייצר תחושת שייכות בקרב אוכלוסיות מרוחקות או אוכלוסיות הנמנעות

בחלק מהמוסדות קיימות קבוצות שאינן משתתפות בפעילויות, לעיתים בשל פחד, חוסר אמון, או דימוי עצמי וחברתי נמוך. קבוצות אלו נותרות מחוץ למעגל הקהילתי, אף על פי שלעיתים הן האוכלוסיות הזקוקות ביותר להשתלבות זו.

 | מתוך ממצאי סקרי שביעות הרצון שנערכו בקרב משתמשי מרכזי החוסן במוסדות שבמיזם בקיץ 2025 (ניתוח נעשה בשלושה מוסדות בלבד שהגיעו למסה קריטית הנדרשת: בר-אילן, ספיר, סמינר הקיבוצים), עולה פער משמעותי בין סטודנטים לבין סגל מנהלי בתפיסת תרומת המרכזים לתחושת השייכות למוסד: בעוד שחברי הסגל הביעו רמות הסכמה גבוהות יחסית ביחס לחיזוק תחושת הביטחון, הזהות המוסדית והשייכות (3.3–4.5 מתוך 5), סטודנטים לתואר ראשון דיווחו על רמות הסכמה נמוכות בהרבה – בין 1.5 ל-2.3 בלבד.

10.3 המלצות לעתיד

נדרש לחזק את הקהילתיות הפנים-מוסדית כמרכיב ליבה של חוסן אקדמי, באמצעות פיתוח מודלים מותאמים לסוגי קמפוסים שונים, עיגון הפעילות בשגרות עבודה ובהקצאת משאבים, ושילוב הקהילתיות במדדי הצלחה מוסדיים. מומלץ לראות בקהילתיות ציר מרכזי, ולא תוספת לפעילות פרטנית.

לרענן הגדרת הקהילתיות במסמכי הקואליציה הישראלית לטראומה

על מנהלי הקואליציה הישראלית לטראומה לפעול לחידוד והבהרה של הגדרת הציר הקהילתי תוך הבחנה ברורה בינו לבין ציר הרב-תרבותיות, ובמיוחד במתן דוגמאות מוחשיות להיבט זה. יש מקום להקדשת מפגש למידה מיוחדת לנושא זה.

☑ **למסגר קהילתיות כתשתית מוסדית – לא כאירועים נקודתיים**

מומלץ להטמיע קהילתיות בלוח העבודה המוסדי, בתכנית שנתית ובנהלים, כך שתהפוך לחלק מה-DNA ולא לפעילות "אופציונלית".

☑ **לעגן שותפות עם אגודת הסטודנטים**

האגודה היא שותפה אסטרטגית להפצה, הגעה וגיוס של סטודנטים לפעילויות כלל-מוסדיות. ללא שיתוף הפעולה איתה יש קושי לפתח תחושת שייכות דרך פעילות קהילתית.

☑ **להבחין ולחבר בין קהילתיות לרב-תרבותיות**

לתכנן שתי זרועות משלימות: קהילתיות רוחבית (שייכות/רשתות) - בצד רב-תרבותיות מותאמת שפה/תרבות. למשל, ליזום קבוצות שיח מעורבות ומותאמות (כולל שימוש בשפה הערבית) כבסיס להשתלבות במרחבים מעורבים.

☑ **לפתח מודלים מותאמים לקמפוסים ללא מעונות ומפוזרים גיאוגרפית**

במוסדות שבהם סטודנטים אינם שוהים מעבר לשעות הלמידה, ניתן למקם פעילות קהילתית גם בתוך מסגרת של הוראה, להוסיף מפגשי צהריים קצרים, ולהשלים בקהילות דיגיטליות מתמשכות.

☑ **לבנות קהילות סגל מנהלי ואקדמי מתמשכות**

מומלץ ליצור פלטפורמות קבועות של למידה, שיח והתנסות רוחביות לסגל על מנת לצמצם "איים ארגוניים" ולחזק אמון ותחושת שייכות מוסדית.

☑ **לחבר קהילתיות למוכנות לחירום**

רשתות קהילה הופכות לכוח תגובה בעת קיצון: שגרירי חוסן, צ'ק-ליסטים ותרגולים בין-יחידתיים כגון הכשרה של "שגרירי חוסן" ביחידות, תרגילי שגרה-חירום רב-מערכתיים, שימוש בקהילות קיימות להתנדבות.

11. קהילתיות חוץ-מוסדית

אף שההיבט הזה לא הודגש בניירות העבודה המקוריים של הקואליציה הישראלית לטראומה, נתגלו במהלך הזמן יוזמות עצמאיות שכאלו אצל אחדות מהאוניברסיטאות והמכללות שבמיזם. הקהילתיות החוץ-מוסדית מתמקדת ביצירת חיבורים בין מוסד אקדמי לסביבתו הקרובה והרחבה, לרבות עיריות, קהילות שכונתיות, מתנ"סים, בתי ספר, ארגוני חברה אזרחית, רשויות חירום וגורמי רווחה.

ברוב המוסדות המשתתפים במיזם קיימת מודעות לחשיבות החיבור בין מרכזי החוסן לקהילה הסובבת, מתוך הבנה שחוסן אקדמי קשור באופן הדוק למרחב האזרחי והאזורי. גישה זו מרחיבה את גבולות הקמפוס, מטשטשת את ההפרדה בין 'האקדמיה' ל'קהילה' וממקמת את המוסד כשותף פעיל במרחב האזורי. כאשר קשרים אלו מתקיימים בעקביות, שתי המערכות נהנות מחוסן מוגבר: הסטודנטים והסגל חווים תחושת שליחות ורלוונטיות, והקהילה נהנית ממשאבים, התנדבות וידע מקצועי. בנוסף, פעילות מסוג זה מחזקת את תחושת הקהילתיות הפנים-מוסדית ומהווה מקור חשוב לגאווה והזדהות מוסדית. לפיכך, קהילתיות חוץ-מוסדית אינה רק שירות לקהילה, אלא מהווה ביטוי רחב לאחריות, שייכות ושותפות ותורמת לחוסן הפנימי של המוסד עצמו.

11.1 מוקדי הצלחה

יצירת שותפויות ארוכות טווח עם הגורמים העירוניים

הצלחות משמעותיות מתרחשות כאשר נוצר קשר קבוע עם העירייה, אגפי רווחה וקהילה, מרכזי חוסן אזוריים, שירותי חירום וגורמי חינוך. שותפויות אלה מקיימות מפגשים שוטפים, מפתחות מנגנוני פעולה משותפים ומאפשרות תגובה מתואמת בעתות חירום ושגרה. כאשר הקשר הופך לשותפות מתמשכת, נוצר "גב מוסדי" שמקל על ייזום, תיאום והרחבת פעילות.

הפעלת מערכי התנדבות דו-צדדיים

מערך ההתנדבות שאינו חד-כיווני ("האקדמיה נותנת לקהילה") אלא מתבסס על יחסי גומלין, בהם הסטודנטים והסגל מעניקים תמיכה לקהילה ובמקביל זוכים להכרה, למידה ונוכחות משמעותית בשדה החברתי. המודל המוצלח ביותר הוא כזה שהופך את ההתנדבות לחלק מהשגרה ולא רק לפעולת חירום.

מינוף מומחיות אקדמית לטובת צרכים קהילתיים

רכיב הצלחה מובהק הוא שימוש בידע המקצועי שקיים במוסד: פסיכולוגיה, עבודה סוציאלית, ייעוץ, פיתוח קהילתי, אומנויות טיפוליות, הנדסה, חינוך ועוד, ליצירת מענים לקהילה. כאשר מומחים מתוך המוסד משתלבים בהכשרות, סדנאות, הרצאות או ייעוץ לקהילה, נוצר ערך משמעותי: החוסן הקהילתי מתחזק, ולצד זאת מתחזקת תחושת השליחות של אנשי הסגל והסטודנטים.

בנייה של פלטפורמות משותפות לתלמידי בתי ספר, לסגל וסטודנטים

הישגים משמעותיים נראים במוסדות שהצליחו להפוך את הקשר עם בתי ספר, מרכזי נוער וצעירים למנגנון קבוע לניהול פרויקטים משותפים, הכשרות, תהליכי סיוע ולמידה.

🕒 פיתוח מרחבים משותפים בין סטודנטים לבין קבוצות מהקהילה

יצירת מרחבים משותפים שבהם סטודנטים וחברי סגל נפגשים עם חברי הקהילה שמחוץ לקמפוס באופן קבוע: סדנאות, חונכות, קבוצות תמיכה, יצירה משותפת, ויוזמות חברתיות, מטשטשים גבולות בין 'קמפוס' ל'קהילה', מחזקים קשרים בין-דוריים, ויוצרים תחושת כפר קהילתי סביב המוסד.

🕒 פיתוח יכולות משותפות במצבי חירום הפכו את המוסד האקדמי לעוגן אזורי

מוסדות מצליחים לשמש כמוקד תמיכה אזורי בזכות הקשרים שנבנו עוד בשגרה. כאשר קיימים פרוטוקולים משותפים, קשרים בין בעלי תפקידים, ומרחבים פיזיים מותאמים (מעונות, אולמות, כיתות), מתקבלת יכולת תגובה שיש לה השפעה רחבה על תושבים, על סטודנטים ועל הסגל. הצלחה בחירום נשענת על קהילתיות חוץ-מוסדית שנבנתה לאורך זמן.

אוניברסיטת חיפה | במהלך תקופות חירום הוקם בקמפוס מערך משותף של סטודנטים, סגל וגורמי עירייה לתמיכה במשפחות מפונות, תוך הפעלת פעילויות קבועות לילדים ושיתופי פעולה עם ארגוני חוסן אזוריים.

המכללה האקדמית תל אביב-יפו | הקמפוס יוזם ומוביל תכניות חונכות לילדי מילואימניקים, קבוצות תמיכה קהילתיות, עבודה עם בתי ספר ביפו ומרחבים משותפים לסטודנטים ולמשפחות מהאזור. השותפות העירונית מתרחשת באופן עקבי ולא רק סביב פרויקטים חד-פעמיים.

אוניברסיטת בר-אילן | "מרפאת הדובים" - יוזמה שנועדה לחבר בין סטודנטים/סגל לקהילה דרך פעילות טיפולית-חוויתית עם ילדים מהסביבה הקרובה לקמפוס. במרפאה סטודנטים מסייעים לילדים "לטפל" בדובי או בבובה, כדי להפחית חרדה סביב טיפול רפואי או אירועים מלחיצים. בנוסף, האוניברסיטה מקדמת יוזמה לחיבור לוחמים פצועים המאושפדים בתל השומר לקהילה האקדמית, במסגרת פרויקט של "אימוץ לוחם". במסגרת זו מוזמנים הפצועים להגיע לקמפוס, להשתתף באופן מותאם בקורסים ובהרצאות, ולהיות חלק מהמרחב האקדמי גם בתקופת השיקום. במקביל, סטודנטים יתנדבו ללוותם, לסייע בהתמצאות בקמפוס ולשמש עבורם רשת תמיכה חברתית.

מכללת רופין | חזון מרכז החוסן מוגדר (בין השאר) כ"המרכז יפעל 'מבפנים החוצה'. הוא יסייע בהצמחת קהילה אקדמית מוכשרת לקידום חוסן, קהילה שתפעל בתוך רופין ומחוצה לו. תפיסת העולם של רופין מבוססת על מחויבות לקהילה. המרכז יהיה חלק ממנה. "מרכז החוסן יזם קורס המכשיר אזרחים ותיקים מרשויות מקומיות סמוכות למכללה, ככוח קהילתי פעיל, המתפקד בשגרה ובחירום. התהליך מבוסס על שותפות בין המוסד האקדמי לרשות/קהילה, והקבוצה נשארת פעילה לאורך זמן.

מכללת עזריאלי | מרכז החוסן יוזם פעילויות עם קשישים מפונים, ימי התנדבות משותפים ויוזמות חברתיות, כחלק מחיזוק רשתות קהילה בסביבת המוסד.

11.2 אתגרים וחסמים

בחלק מן המוסדות פעילות עם קהילות מחוץ לכותלי המוסד, נשענת על יוזמות אישיות או על הקשרים קיימים של יחידות אחרות, ולא מהווה חלק אינטגרלי מתפיסת החוסן המוסדית. לעיתים אין הבחנה ברורה בין פעילות קהילתית כללית לבין פעילות המכוונת במפורש לחיזוק חוסן, והקשר בין החוץ לפנינים נותר רופף. בחלק מהמוסדות ניכר כי אין עיסוק בקהילתיות החוץ-מוסדית כלל, כאשר הציר הקהילתי מכון כולו אל המוסד פנימה.

🔍 **תלות גבוהה ביוזמות פרטיות ולא בתהליכים מוסדיים**

במקרים רבים הפעילות מול הקהילה נשענת על אדם אחד או שניים בעלי מוטיבציה גבוהה, ורציפות הפעילות נפגעת כאשר יש תחלופה או עומס תעסוקתי.

🔍 **פער בתיאום המצופה בין האקדמיה לבין גורמי הקהילה**

למרות שותפויות קיימות, התיאום היומיומי בין גורמי החינוך, הרווחה, החירום והעירייה אינו אחיד ולעיתים אינו מוסדר בשגרה, מה שמגביל את היכולת להגיב במהירות בעת הצורך.

🔍 **היעדר תשתיות לוגיסטיות ותפעוליות בשיתוף פעולה מתמשך**

פעילות חוץ-מוסדית דורשת תשתיות פיזיות, כוח אדם, הסעות, מקורות תקציביים ויכולות תיאום – כאשר היעדרם מקשה על הרחבת העשייה.

🔍 **שונות גבוהה בין מוסדות ובין קהילות מבחינת משאבים, צרכים ושפה**

קמפוס במרכז עירוני גדול פועל בהקשר שונה לחלוטין מהמכללות בפריפריה. חלק מהשותפויות באזורי פריפריה דורשות התאמות תרבותיות ולשוניות שלא תמיד קיימות.

🔍 **קושי לייצר "קהילה אחת" של קמפוס ושל סביבתו**

לעיתים קיים פער תרבותי או חברתי בין קהילת המוסד לבין קהילת הסביבה, הגורם לחשש מהתקרבות או מיצירת מרחבים משותפים.

11.3 המלצות לעתיד

מומלץ להבהיר את מקומה של הקהילתיות החוץ-מוסדית כחלק מתפיסת החוסן. יש לעודד חיבורים שיטתיים בין פעילות חוץ-מוסדית לפעילות פנים-מוסדית, ולבחון כיצד הקשר עם הקהילה תורם גם לתחושת שייכות, למשמעות ולמסוגלות של סטודנטים וסגל.

☑ **עיגון שותפות מוסדית-עירונית-אזורית מתמשכת**

להסדיר מנגנוני עבודה קבועים עם הרשויות המקומיות והאזוריות (חינוך, רווחה, חירום) הכוללים נהלי שגרה וחירום, תקצוב ואחריות ברורה.

☑ **פיתוח מסגרות התנדבות קבועות וכוח מתנדבים משולב**

לבנות מודל התנדבות מוסדי שבו סטודנטים, סגל וקהילה פועלים יחד לאורך השנה, בשגרה ובחירום, ובכך לחזק רשת חברתית דו-צדדית.

✓ **הרחבת השימוש בידע האקדמי לטובת הקהילה**

לרתום את יכולות המוסד: הכשרות מקצועיות, סדנאות, מומחים קליניים, יחידות מחקר, לפעילות שוטפת עם הקהילה, כחלק מאחריות חברתית אקדמית.

✓ **פיתוח פלטפורמות משותפות עם בתי ספר וארגוני נוער**

להקים תכניות רב-שנתיות לשיח, חונכות, הכשרות ומרחבי מפגש בין סטודנטים, תלמידים וקהילות מקומיות.

✓ **עיצוב מודל של "מעגלי חוסן אזוריים"**

להקים רשת משותפת הכוללת את המוסד, העירייה, גורמי חירום, בתי ספר ועמותות, על מנת לאפשר תגובה משולבת לאירועים, לצד פעילות קהילתית מחזקת בשגרה.

✓ **הטמעת מנגנוני מדידה של השפעה קהילתית**

מודל הערכה שיבחן קשרים מתמשכים, תפיסת המוסד בקהילה, היקף הפעילות המשותפת, איכות השותפות והיכולת לתפקד יחד בשעת חירום.

12. רב-תרבותיות

רב-תרבותיות במוסדות ההשכלה הגבוהה בישראל אינה רק מאפיין דמוגרפי של מגוון סטודנטים, אלא מרכיב קריטי ביכולת המוסד לייצר חוסן קהילתי, תחושת ביטחון ושייכות, ומרחב לימודי מתפקד בתקופות של שבר לאומי ומתח חברתי.

מתוך ממצאי ההערכה עולה כי במוסדות רבים קיים בלבול מהותי בין "ריבוי תרבויות" - מצב דמוגרפי שבו קיימות בקמפוס קבוצות שונות בעלות רקע תרבותי, לאומי או דתי מגוון - לבין "רב-תרבותיות", כגישה חינוכית, מוסדית וערכית המחייבת עבודה יזומה על יחסים בין קבוצות, בניית אמון ויצירת מרחבים משותפים. בעוד שבחלק מהמוסדות פעלו באופן יזום לפיתוח מענים מותאמי תרבות, בבניית שותפויות וביצירת מרחבים בטוחים לשיח, בחלק אחר מהמוסדות, הרב-תרבותיות הוזכרה בתכניות העבודה רק ברמת תיאור האוכלוסייה, ללא תרגום למהלכים מוסדיים או הבנה עמוקה של המשמעות האידאולוגית והמעשית של חינוך רב-תרבותי.

12.1 מוקדי הצלחה

התייחסות לרב-תרבותיות כחלק אינטגרלי מתפיסת החוסן

במספר מצומצם של המוסדות הצליחו, מרכזי החוסן למנף את הרב-תרבותיות לתפיסה שלפיה שונות תרבותית אינה "בעיה לטיפול", אלא מרכיב בסיסי של חוסן מוסדי. תפיסה זו מתבטאת בהטמעת רגישות תרבותית בשגרות, בתכניות עבודה ובאופן שבו מנהלים את חוויית הסטודנט.

פיתוח מענים מותאמי תרבות לקבוצות מגוונות

מוסדות שזיהו צרכים ייחודיים של קבוצות: ערבים, חרדים, עולים, סטודנטים זרים – פיתחו עבורם מענים בשפה מותאמת, עם אנשי מקצוע מרקעים מגוונים, ובשילוב התאמות אקדמיות ורגשיות.

יזמות קהילתיות מתמשכות ולא חד-פעמיות

מספר במוסדות שהובילו תהליכי שיח מתמשך, מרחבים משותפים וקבוצות דיאלוג יזמות, הצליחו להפחית מתחים ולבסס יכולת לשהות במורכבות. בניית שגרות ולא אירועים נקודתיים היא שסייעה ליציבות לאורך זמן.

שיתופי פעולה מוסדיים רחבים

במקומות שבהם מרכזי החוסן עבדו בשיתוף פעולה עם דיקנט הסטודנטים, יחידות גיוון והכלה, אגודות הסטודנטים ונציגי קהילות שונות - הרב-תרבותיות הפכה למערך מוסדי שלם ולא למאמץ יחידה אחת.

מכללת עזריאלי | פותח מערך רב-תרבותי מובנה הכולל ארבעה מפגשים של מעגלי שיח בין סטודנטים יהודים וערבים בתוך מחלקות אקדמיות. מדובר ביוזמה מתמשכת, לא חד-פעמית, הנמצאת כבר בשנה שנייה ושלישית בחלק מהמחלקות. בנוסף, אנשי מקצוע מותאמי-תרבות כגון פסיכולוגית דוברת ערבית ופסיכולוגית חרדית, מלווים את העבודה באופן קבוע.

המכללה האקדמית תל-אביב-יפו | המוסד פיתח תשתית רב-תרבותית מותאמת תרבות ושפה, הכוללת פתיחה יזומה של קבוצות ייעודיות לסטודנטיות וסטודנטים דוברי ערבית. במקום לבחור בפעילות משותפת בלבד, המוסד זיהה כי מרחבים נפרדים מאפשרים חיזוק זהות וביטחון עצמי לפני השתלבות במפגשים בין-קהילתיים. כך נפתחה קבוצה של סטודנטיות לפסיכולוגיה דוברות ערבית וכן קבוצה נוספת לסטודנטים וסטודנטיות בסייעוד, שתיהן בהנחיה בשפה הערבית. המהלך לווה בהנחיה מקצועית מותאמת תרבות, מתוך הבנה שהנגשה בשפה ובמנטליות מקומית היא תנאי בסיסי להשתתפות משמעותית ולחיזוק חוסן אישי וקהילתי. רק בשלב מאוחר יותר נעשה המעבר לקבוצות מעורבות.

מכללת ספיר | בשל מתחים גלויים בין סטודנטים יהודים וערבים, המכללה יזמה פעילויות ייעודיות לשיח ורגישות תרבותית, כולל מפגשי סגל על ניהול שיעור במרחב רגיש וניסיונות להקמת קבוצות דיאלוג משותפות. אף שההיענות לא תמיד גבוהה, ההתמדה מייצרת תהליך רב-תרבותי בפועל.

מכללת סמינר הקיבוצים | "שגרירי חיים" - קבוצת סטודנטים יהודים וערבים שנפגשים למפגשי שיח. במסגרת יוזמות לקידום חיים משותפים בקמפוס מתקיימת יוזמה להנחת השפה הערבית בקמפוס, וביקורים אצל פצועים מהחברה הערבית.

מכללת חמד | בחמדת (מוסד שאינו רב-תרבותי ביומיום) זוהתה רגישות להתאמת מענים לקבוצות ייחודיות כמו סטודנטיות עולות. המקרה מדגים שמענים רב-תרבותיים יכולים להתקיים גם במוסדות בעלי אוכלוסייה יחסית הומוגנית.

אוניברסיטת חיפה | מרכז החוסן משלב סדנאות חוסן והידברות בעברית ובערבית, מפגשי שיח לסגל ולסטודנטים בנפרד, והנחיות ייעודיות לסגל על ניהול שיעור במרחב רגיש. בעת אירועים ביטחוניים יישוביים (במג'ד אל שמס וטמרה) הופעלו מענים ממוקדים לקהילות ספציפיות, לרבות פנייה יזומה לסטודנטים מאזורים שנפגעו ומתן מענה בשפה הערבית.

אוניברסיטת בר-אילן | פותח מיזם ייחודי סביב נושא דמנציה וחוסן, במסגרתו מתקיימת הכשרה ייעודית לסטודנטים וסטודנטיות מארבע קבוצות מיעוט: החברה הערבית, החברה החרדית, דוברי רוסית והקהילה האתיופית. עד כה הוכשרו עשרות סטודנטים מכל הפקולטות והתארים. את ההכשרה מובילה דוקטורנטית מהחברה הערבית, המשמשת דמות מקצועית ומודל לחיקוי, והמפגש הבין-קהילתי הנוצר במסגרת ההכשרות עצמן מהווה מוקד משמעותי של חיבור, למידה הדדית וחיזוק תודעת חוסן מוסדית החוצה גבולות מגזריים.

12.2 אתגרים וחסמים

לצד הדוגמאות החיוביות, ברבים מן המוסדות הרב-תרבותיות מטופלת באופן תגובתי או חלקי בלבד. לעיתים גם במוסדות שבהם מתקיימת בפועל אוכלוסייה מגוונת, ההתייחסות לרב-תרבותיות מצטמצמת להתאמות טיפוליות נקודתיות, ללא עבודה יזומה על יחסים בין קבוצות וללא חיבור לתפיסת חוסן קהילתית רחבה, דבר המצביע על כך שהרב-תרבותיות אינה נתפסת כציר מרכזי בעבודת המרכז או שאינה מעובדת ומנוסחת כתובנה מוסדית. בנוסף, במוסדות שבהם קיימים מתחים זהותיים או פוליטיים, עולה קושי לפעול באופן יזום מחשש להחרפת קונפליקטים, דבר שמוביל לעיתים להימנעות מפעילות רב-תרבותית גלויה.

🕒 **בלבול בין רב-תרבותיות לריבוי תרבויות**

בחלק מהמוסדות עולה בלבול בין עצם קיומן של קבוצות מגוונות בקמפוס לבין רב-תרבותיות כפרקטיקה מוסדית הדורשת עבודה יזומה על יחסים בין קבוצות, בניית כשירות בין-תרבותית ותיווך מקצועי. היעדר הבחנה זה מוביל לעיתים להתמקדות בהתאמות נקודתיות בלבד, במקום לפיתוח מערכות מתמשכות של הכלה ושייכות.

🕒 **קושי לפעול במצבי קיטוב ומתח לאומי**

חשש מלהחרף קונפליקטים גורם במקרים רבים להימנעות מיוזמות רב-תרבותיות עמוקות. מוסדות מתארים רתיעה מיוזמות שכאלו בתקופה של רגישות זהותית.

🕒 **שונות גבוהה ברמת הידע והכשירות של סגל ומנהלים**

נמצא פער בין היחידות השונות לבין בעלי תפקידים שונים במוסד ביחס להבנת רב-תרבותיות וליכולת לנהל מרחבים רגשיים.

🕒 **מגבלות תרבותיות המונעות השתתפות בפעילויות חוסן**

במקרים מסוימים, התאמה תרבותית אינה מתמצה בשפה אלא מחייבת הבנה עמוקה של נורמות התנהגות וקודים קהילתיים. לדוגמא, פעילות חוסן בקמפוס, המעלה על נס גבורת לוחמים במלחמה מקרב הסטודנטים היהודים – נתפסת באופן אחר לגמרי מצד הסטודנטים הערבים.

"האחראית על החברה הערבית עזבה, ולא הצלחנו למצוא לה מחליפה. חלק מהבעיה הוא שחסר כוח אדם." ~ מנהל.ת מרכז חוסן

"אבל אני כן יכול.ה להגיד שהחברה הערבית והחברה החרדית, באופן כללי, לא נוטות לנצל שירותים פסיכולוגיים בגלל תפיסות תרבותיות." ~ מנהל.ת מרכז חוסן

"באגודה יש רכזת מגזר, וגם בדיקנט יש רכז מגזר, אבל לא ממש מרגישים אותה בקמפוס. הסטודנטים הערבים מוזמנים לכל הפעילויות, אבל אין תחושה של מענה ייחודי" ~ יו"ר אגודת הסטודנטים

12.3 המלצות לעתיד

נדרש למסד את הרב-תרבותיות כרכיב ליבה בתפיסת החוסן המוסדית, ולא רק כהתאמה טיפולית נקודתית. מומלץ לעבור ממענה תגובתי ונקודתי - לפעילות יזומה ומתמשכת, המשלבת בין התאמות תרבותיות פרטניות לבין יוזמות קהילתיות המחזקות מרחבים משותפים ויכולת לשהות במורכבות. כמו כן, יש חשיבות לפיתוח כשירות רב-תרבותית בקרב צוותי המרכז והשותפים המוסדיים, ולהבהרת גבולות הפעולה כך שפעילות רב-תרבותית תיתפס כחלק לגיטימי ומוערך בתוך העשייה המוסדית בתחום חיזוק החוסן.

☑ **עיגון רב-תרבותיות כתפיסה מוסדית ולא כאוסף התאמות נקודתיות**

מומלץ להגדיר רב-תרבותיות כמרכיב ליבה של תפיסת החוסן המוסדית - לא רק כמענה נקודתי, אלא כתשתית של יחסים, כשירות בין-תרבותית והתייחסות יזומה לפערי זהות, שפה ונורמות. עיגון זה יוצר קווי מדיניות ברורים ומונע צמצום הטיפול לרמת "ריבוי תרבויות" בלבד.

✓ **בניית רצף של מרחבים: נפרדים / מרחבי מעבר / משותפים**

ההמלצה היא לא לכפות פעילות מעורבת כאשר קיימת רגישות או חוסר אמון. ניתן לתכנן תהליך מדורג הכולל:

✓ מרחבים נפרדים לחיזוק ביטחון וזהות (למשל קבוצות בשפה ערבית או קהילות מגדריות);

✓ מרחבי מעבר עם תיווך מקצועי;

✓ ורק לאחר מכן מרחבים משותפים.

המודל הזה נותן מענה לקבוצות שאינן יכולות להשתתף מלכתחילה בפעילות מעורבת או בפעילות שאינה תואמת את קודי התרבות שלהן.

✓ **פיתוח חלופות תרבותיות למענים קהילתיים ורגשיים**

מומלץ לעצב סל פעילויות שאינו מבוסס רק על פורמטים מערביים-חילוניים (כגון פעילות בידורית, מסיבות, או מופעי סטנד-אפ), אלא כולל מגוון דרכי ביטוי: אמנות, צילום, כתיבה, שיח מודרך, עבודת קבוצות או פעילויות קהילתיות שאינן מעוררות קונפליקט תרבותי. כך ניתן לאפשר השתתפות של קבוצות שאינן יכולות לקחת חלק בפעילויות מסוימות מסיבות דתיות או חברתיות.

✓ **שילוב אנשי מקצוע מותאמי תרבות ושפה**

ההמלצה היא להבטיח זמינות של גורמים מקצועיים שמגיעים מהקהילות עצמן - דוברי ערבית / אמהרית / אנגלית לקבוצות דוברי השפות הללו, מנחות נשים לקבוצות נשיות, אנשי מקצוע המודעים לקודים של החברה החרדית, ועוד. שילוב כזה מעלה את אמון המשתתפים, מאפשר שיח בטוח, ומסייע ליצירת רצף בין המענה הנפרד למענה המעורב.

✓ **שימוש בתרבות ובאמנות ככלים לבניית מרחב משותף**

אירועים מבוססי יצירה, מוסיקה עולמית ופעילות אמנותית גנרית נמצאו כמקדמי שייכות וחוסן, במיוחד בתקופה של מתחים בין-קהילתיים. מומלץ להמשיך ולפתח אירועים מסוג זה, בתנאי שהם מתוכננים באופן רגיש ומודגש כפעילות בטוחה לכלל הקבוצות.

✓ **חיזוק הכשרת הסגל לניהול מרחבים רב-תרבותיים רגשיים**

מומלץ לבסס הכשרות שיטתיות לסגל אקדמי ומנהלי בנושאים כגון זיהוי מצוקה בקרב קבוצות שונות, ניהול כיתה הטרוגנית בעת מתח, הבנה של זהויות ושונות תרבותית, שיח מקדם חוסן וקונפליקט ועוד. הסגל הוא גורם מפתח ביצירת אקלים בטוח; ללא הכשרה, יוזמות קהילתיות עלולות להיתקל בחסמים.

✓ **פיתוח תפיסת עומק של רב-תרבותיות בקרב הנהלות המוסדות**

כדי להתמודד עם הבלבול בין רב-תרבותיות לריבוי תרבויות, מומלץ לחדד ברמת הנהלה את ההבחנה בין גיוון דמוגרפי לבין פרקטיקה חינוכית. הנהלה שמאמצת תפיסה זו תוכל לקבוע מנגנונים, יעדי איכות וכלים מקצועיים שיבטיחו המשכיות וקיימותה ולא רק תגובה למצבים נקודתיים.

13. תודעת חוסן מוסדית

תודעת חוסן מוסדית מתארת את האופן שבו מוסד אקדמי מאמץ את החוסן לא רק כתגובה למשבר, אלא כסמן דרך ניהולי, ערכי ופדגוגי המשולב בדנ"א הארגוני. ככל שתפיסה זו מתרחבת – מהנהלה בכירה אל היחידות השונות, עד לאחרון הסטודנטים או אנשי סגל – כך החוסן הופך למנגנון של יציבות, למידה, רציפות תפקודית ושפה משותפת, הן בשגרה והן בתקופות אי-ודאות.

ממצאי ההערכה מלמדים כי במוסדות שבהם החוסן נתפס כעיקרון מוסדי - הוא משולב בשגרות עבודה, בהחלטות הנהלה, במסמכי חזון, בהכשרות, ולעיתים אף בקוריקולום האקדמי ובהובלת מחקר בתחום החוסן הארגוני. יחד עם זאת, בחלק אחר מהמוסדות החוסן לא נטמע עדיין כעיקרון מנחה בחיי הארגון, אינו מתורגם לשפה מוסדית או למדיניות קבועה, ולעיתים אף נותר כפרויקט זמני שאינו מחלחל לסגל, לסטודנטים וליחידות האקדמיות והמנהליות.

13.1 מוקדי הצלחה

חוסן כתפיסה מערכתית מתמשכת מצד ההנהלה הבכירה

בחלק מהמוסדות ההנהלה הבכירה מתחילה לראות בחוסן לא "פרויקט" או "שירות", אלא חלק מהתפקיד המוסדי: שיח הנהלתי מתייחס למענים ולצוותים של החוסן, מנהלים בכירים משתתפים בישיבות היגוי, וחוסן הופך להיות חלק מתהליכי קבלת ההחלטות. במוסדות אלה ניכרת מחויבות רציפה ולא תגובתית בלבד.

הטמעת חוסן בתהליכי הוראה ופדגוגיה

בחלק ניכר מהמוסדות מתחילה להתגבש מגמה ייחודית: החוסן הופך לנושא פדגוגי. זה נעשה או דרך ניסיונות להקים קורסים ייעודיים בנושא חוסן, או דרך הטמעת תכני חוסן בקורסים קיימים – לדוגמה, יחידות על ויסות רגשי, התמודדות עם עומס ואי-ודאות, או שילוב פרקטיקות חוסן במפגשי למידה. תהליך זה עדיין בראשיתו, אך מסתמן שעוד ועוד מוסדות מצטרפים אליו.

שימוש במבנים ארגוניים קיימים כבסיס לחוסן מוסדי

במספר מוסדות נצפתה הצלחה משמעותית שנולדה לא מתוך הקמה של יחידה חדשה אלא מתוך "מסגור מחדש" של משאבים קיימים. לדוגמה, שירותי ייעוץ אקדמי או יחידות תמיכה ששוננו כך שישמשו גם כמנגנוני חוסן – באמצעות הגדרת תפקיד חדשה או תיווך שונה. כאשר ההטמעה מתרחשת בתוך מערכות קיימות, החוסן הופך "טבעי" יותר ונגיש יותר עבור הסגל והסטודנטים.

יצירת תיאום ושיתוף בין יחידות מוסדיות שונות סביב החוסן

מוסדות שבהם נוצר חיבור קבוע בין דיקנט, אגודת הסטודנטים, משאבי אנוש, יחידות ביטחון, מרכזי גיוון והכלה ומרכז החוסן - מצליחים לבנות תודעת חוסן רחבה יותר. חיבורים אלה מאפשרים פיתוח נהלים משותפים, תגובה מהירה יותר בעת מצוקה, וגיבוש מסרים אחידים לסטודנטים ולסגל.

חִיזוּק מִקִּוּרוֹת הַיָּדֵעַ וְהַמַּחְקֵר בְּקִמְפוֹס סָבִיב חוֹסֵן

חלק מהמוסדות יוצרים מרחב מחקרי סביב חוסן: פתיחת קורסים המתבססים על ידע מחקרי עדכני בתחום החוסן, קולות קוראים למחקר בטרואמה וחוסן, והרחבת פעילות לימודית-מחקרית בתחום. דפוס זה מראה על התבססות של חוסן כתחום ידע אקדמי ולא רק כתחום תמיכה מוסדי.

אוניברסיטת בר-אילן | תודעת חוסן מוסדית באה לידי ביטוי בשילוב עמוק של הנהלה: סגנית הנשיאה וצוותי הנהלה משתתפים באופן פעיל בהובלת המרכז, ויועצי חוסן פועלים בתוך מחלקות אקדמיות כמנגנון מוסדי קבוע. המוסד מפעיל גם מסגרות אקדמיות ותוכניות לימוד בתחום החוסן, הממקמות את הנושא בתוך ההכשרה האקדמית ולא רק כמענה תמיכתי.

המכללה האקדמית תל אביב-יפו | החוסן משולב באופן דו-ערוצי: גם בתפיסה מוסדית-קהילתית וגם במסגרות אקדמיות. נפתחו קורסים בנושאי איזון רגשי והתמודדות ונפתח קול קורא מחקרי בתחום הטרואמה והחוסן. לצד זאת, ההנהלה מעורבת בקידום שיתופי פעולה בין יחידות ומבססת חוסן כמרכיב של תכנון אקדמי וקהילתי.

מכללת עזריאלי | החוסן הוטמע כ"שפה ארגונית" החוצה אירועים פורמליים ובלתי פורמליים – מטקסים ועד ימי גיבוש. מדובר בתפיסה תרבותית ארוכת טווח, המכוונת ליצירת תחושת מסוגלות ושייכות ולא רק למתן מענה בעת משבר. מתקיים תהליך לשילוב מרכיבי חוסן בתוך תוכניות לימודים בשנה הבאה.

מכללת רופין | התודעה המוסדית של חוסן מתבטאת בהעמקת העבודה עם דיקנט הסטודנטים ובשילוב החוסן בתוך ניהול שגרות העבודה המוסדיות. המכללה מפעילה תהליכים מתמשכים של מיפוי, ליווי ובניית שגרות תגובה בשעת חירום, כאשר הנהלה בכירה מעורבת בתיאום ובפיתוח. בכך, החוסן אינו יחידה נפרדת אלא מרכיב מנוהל של עבודת הליבה.

מכללת חמדת | חוסן נטמע כחלק מהתפיסה הפדגוגית של המוסד, תוך חיבור ישיר בין עבודת מרכז החוסן לבין ההכשרה המקצועית של הסטודנטים. בנוסף, נשיא המכללה מעורב באופן ישיר ומתמשך בניהול המרכז, משתתף בפעילויות ומתווה כיוונים אסטרטגיים – מה שמשקף תודעת חוסן ברמת הנהלה בכירה ולא רק ברמת יחידה.

מכללת סמינר הקיבוצים | במרכז נערך מחקר אמפירי אקדמי בקרב הסטודנטים והסגל של המוסד, תוך שימוש בכלים מתוקפים, שמטרתו הייתה הפקת תובנות אקדמיות מבוססות נתונים, ובמקביל מתן משוב אישי ומיידי לכל משיב והפניה לערוצי סיוע. החוסן אינו נתפס כתגובה אינטואיטיבית למצבי משבר, אלא כמהלך מבוסס ידע, למידה והערכה מתמשכת.

13.2 אתגרים וחסמים

לצד התקדמות זו, ברבים מן המוסדות תודעת החוסן המוסדית נותרת חלקית, או ממוקדת בדרגי הנהלה בלבד. במקרים אלה החוסן נתפס כתחום מקצועי של המרכז, ולא כעיקרון מנחה החוצה יחידות, סגל וסטודנטים. פער זה בולט במיוחד דווקא כאשר קיימת עשייה משמעותית בשטח, אך היא אינה מתורגמת להכרה מוסדית, למדיניות או להטמעה תודעתית רחבה.

🔊 **פער בין הנהלה בכירה לבין יחידות השטח בהפנמת החוסן כעיקרון מוסדי**

במספר מוסדות ניכרת אמנם הבנה של הנהלה בכירה לגבי חשיבות החוסן, אך התפיסה אינה מחלחלת באופן מלא ליחידות האקדמיות, לאגודות הסטודנטים או לסגל ההוראה. בעוד ההנהלות מדברות בשפת חוסן ואף משתתפות בפעילויות, ברמת היום-יום החוסן עדיין נתפס בחלק מהמוסדות כתחום מקצועי ייעודי ולא כמסגרת ארגונית כוללת המגדירה את אופן העבודה, ההוראה וקבלת ההחלטות.

🔊 **תלות חזקה מדי בצוות מרכז החוסן במקום הטמעה מערכתית מתמשכת**

בחלק מהמוסדות מרכז החוסן נתפס לעיתים כגורם "אחראי בלעדי" על נושאי חוסן, מה שמצמצם את ההטמעה של החוסן ביחידות אחרות. התלות הזו "משחררת" את הנהלת המוסד מלפתח תהליכים אורגניים בשגרה: רוב אנשי הסגל אינם רואים עצמם כחלק ממערך החוסן, וחוסן אינו נטמע בתהליכי עבודה קיימים (כמו פדגוגיה, משאבי אנוש, שירותי סטודנטים או תכנון אקדמי).

🔊 **קשיים בהטמעת חוסן בתוך הקוריקולום ובתוך תהליכי ההוראה**

למרות יוזמות נקודתיות של מרצים ומנהלים, שילוב חוסן בהכשרה האקדמית עדיין לא מיושם ברוב המוסדות. מאמצים לייצר קורסי חוסן ייעודיים או לעגן תכני חוסן בקורסים קיימים נתקלים בחסמים: נהלים אקדמיים, ועדות הוראה, עומס תכניות, וחוסר בהירות לגבי מי אמור להוביל את התהליך. התוצאה היא פער בין הרצון העקרוני "להפוך חוסן למרכיב פדגוגי" לבין יכולת היישום בפועל.

🔊 **קושי ליצור מנגנוני תיאום מוסדיים יציבים ומתמשכים**

הצלחות רבות עולות כאשר ישנו חיבור חוצה-יחידות, אך תיאום כזה אינו מתקיים בכל המוסדות. לעיתים שיתופי פעולה קורים רק באירועים חריגים או בתקופות חירום, בעוד שבשגרה התיאום דועך, והחוסן נתפס כמקבץ פעולות ולא כתהליך מערכתי מתמשך.

🔊 **נראות לא אחידה של חוסן ובלבול לגבי מיקומו הארגוני**

בחלק מהמוסדות החוסן נוכח מאוד בשטח, אך אינו ממוסגר באופן ברור: סטודנטים, סגל ולעיתים גם יחידות מקצועיות מתקשים להבין מי אחראי על מה, כיצד מתקבלת החלטה בנושא חוסן, ומהו מנגנון התגובה המוסדי. היעדר "כתובת" ברורה מייצר בלבול ארגוני ומחליש את תודעת החוסן, גם כאשר בפועל נעשית עבודה רבה.

🔊 **הטמעת חוסן כמחקר וכידע מקצועי – עדיין מוגבלת למוסדות מסוימים בלבד**

למרות שמספר מוסדות החלו להוביל מחקר אקדמי בתחום החוסן או להציע קורסים ותכנים אקדמיים, בחלק גדול מהמוסדות לא נוצר עדיין קשר בין עבודת המרכז לבין פעילות מחקרית, פיתוח תכנים, או פדגוגיה. היעדר שכבה אקדמית-מחקרית של חוסן מצמצם את יכולת המוסד לבנות תודעת חוסן יציבה הנשענת על ידע ומחקר.

13.3 המלצות לעתיד

נדרש לחזק את תודעת החוסן המוסדית באמצעות עיגון החוסן בשיח ברמת ההנהלה, במדיניות המוסד ובשגרות עבודה, כך שייתפס כעיקרון מארגן ולא כתחום פעולה ייעודי בלבד. מומלץ להבהיר את תפקיד מרכז

החוסן במוסד, בנוסף לתפקידיו האופרטיביים, גם כגורם מתכלל ומוביל תפיסת-על מוסדית, ומפתח שפה מוסדית משותפת שתאפשר הטמעה של החוסן גם בקרב סגל וסטודנטים.

✓ **עיגון החוסן ברמת הנהלה כקו מנחה**

מומלץ להמשיך ולחזק מעורבות של נשיאים, רקטורים, מנכ"לים, דיקנים ובכירים אחרים בפעילות המרכזים - לא כנוכחות סמלית, אלא בהובלת תהליכים, בתיאום יחידות ובהצבת חוסן כערך אסטרטגי. כאשר ההנהלה מתייחסת לחוסן כחלק מתפקיד המוסד ולא כ"שירות תומך", ההטמעה מחלחלת לשטח באופן טבעי יותר.

✓ **הפיכת החוסן למרכיב פדגוגי מעוגן בתוך הקוריקולום**

מומלץ לעגן חוסן בתוכניות הלימודים באופן שיטתי: באמצעות קורסי חוסן ייעודיים עם נקודות זכות אקדמיות (כולל קורסי חובה ולא רק בחירה), יחידות לימוד המוטמעות בקורסים קיימים, שילוב תרגולים של מיומנויות התמודדות והדרכות מרצים. שילוב עקבי כזה מפחית תלות בממונים על הנושא בלבד, יוצר שפה משותפת ומבסס את החוסן כמרכיב ליבה של ההכשרה האקדמית, כפי שכבר מתחיל לקרות במספר מוסדות.

✓ **יצירת מנגנוני תיאום מוסדיים קבועים בין יחידות**

לבסס מבני תיאום ברורים וקבועים הכוללים ועדות היגוי פעילות, צוותי עבודה בין-יחידתיים וקביעות של שגרות מפגש בין דיקנט, מרכז החוסן, אגודת הסטודנטים, יחידות הוראה, ביטחון ומשאבי אנוש. תיאום יציב כזה מונע מצב שבו שיתופי הפעולה מתרחשים רק בעת חירום, ומחזק את תודעת החוסן בשגרה.

✓ **הפחתת תלות בלעדית במרכז החוסן והרחבת אחריות ליחידות נוספות**

כדי להפוך את החוסן לעיקרון מוסדי, יש להגדיר תפקידים משלימים ביחידות שונות: קציני חוסן מחלקתיים, אנשי סגל שעוברים הכשרה בסיסית בזיהוי מצוקה, ומתנדבי חוסן מתוך הקהילה הסטודנטאלית. כך המוסד מפתח רשת תמיכה רחבה ולא משאיר את מרכז החוסן כגורם יחיד הנושא בעומס.

✓ **חיזוק הגישור בין הנהלה לשטח באמצעות תהליכי תקשורת והדגמה**

יש חשיבות ליצירת מסרים מוסדיים אחידים: מיילים, הצהרות הנהלה, אירועי פתיחת שנה וכו' - שבהם חוסן מוצג כערך מוסדי ולא רק כפרויקט. הדבר מגביר נראות, מפחית אי-בהירות ומייצר הבנה כי חוסן הוא מכלול מוסדי ולא יחידה אחת.

✓ **שילוב מחקר אקדמי ויצירת תשתית ידע מוסדית בתחום החוסן**

מומלץ לקדם מחקר אקדמי, פרקטיקום ולמידה מבוססת נתונים, וכן לפתח מנגנונים ייעודיים לעידוד מחקר בתחום החוסן וההתמודדות. מוסדות שכבר פועלים כך, מתייחסים לחוסן לא רק כמערך תמיכה, אלא כשדה ידע אקדמי, התורם לחיזוק תודעת חוסן מוסדית מתמשכת.

14. מודעות ונראות

מידת המודעות והנראות של מרכזי החוסן נעה בין מוסדות שבהם המרכז הפך לגורם מוכר, נגיש ובעל תפקיד מוגדר היטב לבין מוסדות שבהם קהל היעד מכיר את הפעילות רק באופן חלקי או כלל לא. ממצאי ההערכה מצביעים על כך שנראות אינה נוצרת מפעולה שיווקית חד-פעמית, אלא מצטברת מתוך חיבור לשטח, גיוס דוברים טבעיים, נוכחות באירועים מוסדיים, שותפות עם אגודת הסטודנטים ושילוב פעילויות החוסן בתוך החיים האקדמיים. במקביל, במוסדות שבהם הנראות נמוכה יותר, מתגלים חסמים שונים: פיצול בין יחידות, היעדר שפה מוסדית משותפת, בלבול בין מרכז החוסן ליחידות אחרות, והסתמכות יתר על ערוצי מידע פורמליים בלבד.

14.1 מוקדי הצלחה

📌 הטמעה דרך נוכחות יומיומית במרחבי הקמפוס

ניכר כי מוסדות שהצליחו להעלות מודעות ביססו נוכחות יומיומית ולא רק אירועים חד-פעמיים: השתלבות בפתיחת שנה, ליווי אירועי סגל, השתתפות בטקסים, נראות בפעילויות של אגודת הסטודנטים והצבת אנשי המרכז במוקדי הממשק הקבועים עם סטודנטים. נוכחות זו יוצרת הכרה טבעית ומפחיתה את הצורך בהסברה מתמשכת על "מה זה מרכז חוסן?".

📌 בנייה של ערוצי תקשורת מגוונים ולא רק רשמיים

מודעות גבוהה נמצאה במוסדות שהשתמשו בתמהיל רחב של ערוצי חשיפה: דיגיטל, שגרירי סטודנטים, הודעות של דיקנט, פעילות כיתתית, מפגשים בלתי-פורמליים ומענה בשטח. מגוון הערוצים מאפשר הגעה לאוכלוסיות שנסמכות פחות על מיילים ועל הודעות רשמיות של המוסד.

📌 שיתופי פעולה עם אגודת הסטודנטים ומנהיגות הסטודנטים

במוסדות שבהם יש חיבור חזק בין המרכז לבין אגודת הסטודנטים, הנראות גבוהה בהרבה. האגודה מהווה "צינור נשימה" לשטח, מעדכנת את המרכז בצרכים ומסייעת להפצת מידע דרך קהלים מגוונים. כאשר השותפות מבוססת, מרכז החוסן נוכח גם בפעילויות של האגודה וגם בנקודות המפגש היומיומיות עם סטודנטים.

📌 קישור בין נראות לבין שירותים שעונים על צרכים מוחשיים

מודעות עולה משמעותית כאשר המרכז מספק משהו שנתפס כרלוונטי ומיידי: ליווי מילואימניקים, קבוצות חוסן, זמינות של 'קו חם', סדנאות בנושאי לחץ והתמודדות בתקופת הבחינות. התוכן עצמו הופך לכלי שיווק.

מכללת עזריאלי | ניכרת עלייה חדה במודעות בעקבות פעולות שיטתיות: הגדרת תפקידים ברורה, שימוש בסגל מקצועי מותאם תרבות, קמפיינים פנימיים, ושילוב המרכז בתהליכי למידה וקהילה. המרואיינים ציינו כי בתחילת הדרך היה צורך להסביר "מה זה מרכז חוסן", אך כיום ההיכרות היא רחבה וברורה.

האקדמית תל-אביב-יפו | המרכז שיפר את נראותו באמצעות פעילויות בשטח, קבוצות בשפה הערבית, אירועי חוסן, והטמעה בתוך הדיקנט. המודל האינטגרטיבי, שבו מנהל הדיקנט משמש גם כמנהל מרכז החוסן, מאפשר גישה ישירה לסטודנטים וחשיפה רחבה לכלל שירותי התמיכה.

אוניברסיטת בר-אילן | נבנתה תשתית נראות משמעותית הכוללת שילוב המרכז באירועי פתיחת שנה, עבודה ישירה עם אגודת הסטודנטים, הפעלת קו חם 24/7 והצבת "יועצי חוסן" בתוך המחלקות האקדמיות. השילוב בין פעילות מקוונת, אירועים פרונטליים ומגע יומיומי עם סטודנטים הפך את מרכז החוסן לגורם מוכר ונגיש בקמפוס.

מכללת רופין | במוסד זה הוחלט על מודל פעולה שבו מרכז החוסן מוטמע בתוך הדיקנט – גם במחיר של נראות נמוכה כמותג. למרות זאת, מגננוני עבודה מבוססי שטח, פניות יזומות לסטודנטים ושיתופי פעולה אזוריים העלו מודעות בקרב קהלים מסוימים, למרות היעדר "מיתוג" מובהק. ביוזמת ראש המרכז הופק "מסמך עבודה במציאות מודעת טראומה" - חוברת מקצועית, לאנשי הסגל במוסד, המהווה "עשרת הדיברות להתנהלות והתמודדות עם סטודנטים במצבי דחק ומשבר". החוברת הופצה לכל סגל המכללה.

 | מתוך ממצאי סקרי שביעות הרצון שנערכו בקרב משתמשי מרכזי החוסן במוסדות שבמיזם בקיץ 2025 (ניתוח נעשה בשלושה מוסדות בלבד שהגיעו למסה קריטית הנדרשת: בר-אילן, ספיר, סמינר הקיבוצים), ניתן להצביע על קשר בין עיגון מוסדי רחב כגון: שילוב ביחידות הליבה, שגרות עבודה ברורות, ונראות מערכתית - לבין מודעות גבוהה למרכז החוסן ושימוש בשרותיו. בעוד שבספיר ובסמינר הקיבוצים 65%-76% מהמשיבים לא הכירו את המרכז לפני שפנו או השתתפו בפעילות מטעמו, בר-אילן מציגה תמונה הפוכה: 66% מהמשיבים הכירו את המרכז מראש.

14.2 אתגרים וחסמים

לצד ההתקדמות, ברבים מן המוסדות המודעות והנראות של מרכזי החוסן נותרות מוגבלות, חלקיות או תלויות בדמויות מפתח. במקרים אלה המרכז מוכר היטב להנהלה ולסגל מנהלי, אך פחות לסטודנטים ולחלק מן הסגל האקדמי. לעיתים קיימת פעילות משמעותית בשטח שאינה מתורגמת לנראות מוסדית רחבה, בין היתר בשל היעדר אסטרטגיית דברור פנימית, עומס תפעולי או זמירות יתר בפרסום מענים רגשיים. במוסדות אחדים מרכז החוסן פועל במודע בתוך יחידות קיימות (כגון דיקנט), כך שהעשייה מתקיימת בפועל אך הזהות של מרכז החוסן כגורם ייעודי אינה מובחנת.

מודעות נמוכה או לא אחידה בין קהלים שונים בקמפוס

במוסדות מסוימים מודעות גבוהה קיימת רק בקרב אוכלוסייה אחת (למשל סטודנטים מעורבים יותר או סגל מנהלי), בעוד אחרות אינן מכירות את המרכז כלל וכפועל יוצא גם לא נהנות משירותיו.

🕒 **בלבול בין מרכז החוסן לבין יחידות אחרות (דיקנט, מחלקת רווחה, גיוון והכלה, משאבי אנוש וכד')**

בחלק מהמוסדות, הסטודנטים אינם מבינים מה מבדיל בין המרכז לבין יחידות אחרות, מה שמחליש את יכולת הזיהוי והפנייה.

🕒 **שימוש מוגבל בתקשורת דיגיטלית ובערוצי מידע לא פורמליים**

כשהמידע על חוסן מופץ רק במיילים או במסמכים רשמיים, סטודנטים רבים אינם נחשפים אליו, במיוחד אוכלוסיות חדשות, בינלאומיות ומיעוטים.

🕒 **פערים בשיתוף פעולה עם אגודת הסטודנטים**

בכמה מוסדות האגודה דיווחה כי אינה מקבלת מידע מספק על פעילות המרכז, ולכן אינה מסוגלת להפיץ הודעות או לחבר סטודנטים למענים.

🕒 **קושי לייצר נראות עקבית לאורך השנה האקדמית**

בחלק מהמוסדות המרכז מקבל נראות גבוהה בזמני חירום בלבד, אך בתקופות שגרה החשיפה יורדת, מה שמקשה על חיזוק תודעת החוסן.

14.3 המלצות לעתיד

חיזוק המודעות והנראות של מרכזי החוסן הוא חלק בלתי נפרד מתהליך ההטמעה המוסדית. לצד דברור החוצה (לסטודנטים, מועמדים והקהילה הרחבה), חיוני לבסס הכרה פנימית מתמשכת בקרב הנהלה, סגל אקדמי ומנהלי, ויחידות הרווחה וההוראה. לשם כך נדרש לפתח אסטרטגיות תקשורת פנימיות המותאמות לקהלי יעד שונים, להשתלב בנקודות מגע קיימות בקמפוס (כיתות, סילבוסים, טקסים, גאנט אקדמי), ולעגן את החוסן כשפה מוסדית המופיעה לאורך השנה ולא רק בעתות חירום.

בנוסף, תיעוד שיטתי של העשייה ושיתוף הישגים ותהליכים בפורומים ניהוליים, ברשתות החברתיות, ובחומרים מוסדיים, יכול לחזק את ההכרה בעבודת המרכז, ליצור שקיפות פנימית ולתרום לקיימות ארוכת טווח.

☑ **יצירת אסטרטגיית תקשורת רב-ערוצית והנגשת מידע**

שילוב בין דיוורים, פלטפורמות דיגיטליות, שלטי שטח, שגרירי סטודנטים, וממשקי פנים-לקמפוס יאפשר חשיפה רחבה ובלתי אמצעית. מומלץ להנגיש את המענים הקיימים ולהציגם באופן ויזואלי בולט ונגיש לכלל הקהלים כגון יצירת "מפת שירותים" דיגיטלית באתר/ או פיזית במרחבים ציבוריים.

☑ **הוספת ברקודים (QR) נגישים לאתר ולמענים של מרכז החוסן**

מומלץ לפתח ברקודים מעוצבים שיסרקו ישירות לדף המענה של המרכז (קו חם, שעות קבלה, פנייה אנונימית, רשימת סדנאות ועוד). מומלץ לשלב ברקודים כאלה בכל החומרים השיווקיים דיגיטליים ופרונטליים - במצגות, בניוזלטר, בכיתה ובמרחבי קמפוס. פתרון זה מותאם במיוחד לאוכלוסיות צעירות ולסטודנטים בינלאומיים.

☑ **פיזור חומרי הסברה במרחבים הנגישים ביותר לסטודנטים**

מומלץ לפזר עלוני מידע וברקודים במוקדים הבאים (ליצירת "קהל שבוי":

- ✓ תאי שירותים (שבהם החשיפה גבוהה גם בקרב מי שלא פותחים מיילים)
- ✓ קפיטרות
- ✓ מעונות סטודנטים
- ✓ חוות מחשבים
- ✓ כיתות ומרחבי למידה
- ✓ עמדות מודפסות בכניסות לבניינים

✓ **הנגשת מידע בשפות שונות ובפורמטים מותאמים תרבותית**

במיוחד במסגרות רב-תרבותיות: ערבית, אנגלית (בהתאם לצורך – גם רוסית), בצד תוכן מותאם לאוכלוסיות ייחודיות.

✓ **חיזוק שיתוף הפעולה עם אגודת הסטודנטים**

מומלץ לשתף רכזי מילואים, רווחה ותרבות כבר בתכנון הפעילויות, כדי לנצל את הקרבה שלהם לשטח ולהגביר הגעה למגוון קהלים.

✓ **שימוש בסגל האקדמי כשגרירי חוסן טבעיים בקמפוס**

חברי סגל נתפסים על ידי סטודנטים כמקור סמכות אמין ונגיש. לפיכך מומלץ לבקש מהמרצים לשלב פסקה קצרה בפתיחת קורס, או שקף קבוע במצגת הראשונה, המפנה לכתובת מרכז החוסן במקרה של צורך רגשי, אקדמי או אישי. מהלך זה מייצר נראות עקבית בכלל הקורסים במוסד ומעגן את החוסן כחלק מהחוויה האקדמית היומיומית.

✓ **נוכחות ברשתות חברתיות המותאמת לקהלי יעד שונים**

מומלץ להפעיל נוכחות קבועה ואקטיבית ברשתות החברתיות שבהן הסטודנטים באמת נמצאים – בעיקר אינסטגרם וטיקטוק, תוך שימוש בשפה חזותית, תכנים קצרים, סרטונים והסברים מהירים. כדי להבטיח התאמה לקהלים צעירים, יש להסתייע במומחים ליצירת תוכן דיגיטלי או בסטודנטים בעלי ניסיון ביצירת תוכן. לצד זאת, מומלץ לפעול גם בפייסבוק ובלינקדאין לטובת סגל מנהלי ואקדמי, אוכלוסיות מבוגרות יותר, ובוגרי המוסד.

✓ **הטמעת נראות כחלק משגרה ולא כאירוע**

יצירת מפגשי קמפוס קבועים, השתלבות בטקסים, השתתפות בימי פתיחת שנה וקיום נקודות מידע בשטח – כל אלו הופכים את המרכז לחלק אינטגרלי מהקמפוס.

✓ **הבהרת זהות ותפקיד המרכז בממשק מול יחידות אחרות**

מומלץ למפות נקודות החפיפה ולחדד בפני הסטודנטים מהו תפקיד מרכז החוסן, מה תפקיד הדיקנט ומהו המענה הטיפולי החיצוני.

✓ **תיעוד שיטתי ושיתוף הישגים בתוך הקמפוס**

מומלץ ליצור מנגנון קבוע המתעד ומעדכן את פעילות מרכז החוסן – יוזמות, סדנאות, שיתופי פעולה, תגובות לחירום, ומדדים איכותניים וכמותיים – ולשתף אותו באופן יזום בישיבות הנהלה, ועדות היגוי, ניוזלטרם של סגל, קבוצות ווטסאפ פנים-מוסדיות, דוחות תקופתיים קצרים, והרשתות החברתיות הרלוונטיות. תיעוד עקבי הופך "עשייה שקטה" לנראות, מבסס את המרכז כגורם מקצועי בקמפוס, ומחזק את הלגיטימציה שלו להמשיך משאבים ופעילות.

15. ניהול ותפעול כולל של המיזם

הבחירה בגוף מקצועי בתחום החוסן והטיפול הקהילתי כגורם מלווה ומנחה מקצועית את הקמת והמשך הפעילות של מרכזי החוסן נתגלתה כהחלטה מכוננת ומדויקת. הדבר איננו מובן מאליו: בהינתן שבכל מוסד אקדמי קיימים אנשי מקצוע בתחומים הטיפולים והקהילתיים – הייתה קיימת גם אפשרות להפקיד את הליווי המקצועי בידי הגורמים הפנימיים בתוך כל מוסד.

ההערכות שנאספו לגבי ניהול המיזם מצביעות בוודאות על מימוש מוצלח של התפקיד שהוטל על **הקואליציה הישראלית לטראומה** - לשמש הגוף המקצועי המנחה של המיזם. לצד הקואליציה הישראלית לטראומה, פעלה **ההנהלה הפילנתרופית** של המיזם (בהובלת קרן אדמונד דה רוטשילד) כשותפה מלאה בתכנון, בבניית המודל ובהכוונת שלבי ההטמעה הראשוניים. תרומת הקרנות לא התבטאה רק במימון, אלא גם בעיצוב המהלך, בהקמת התשתיות הראשוניות, ובקידום חשיבה מערכתית על חוסן כמרכיב מוסדי ארוך-טווח. לצד זאת, צוות ההערכה המעצבת ליווה את המיזם באופן רציף, באופן שאפשר למידה בין-מוסדית, תיקון בזמן אמת ודיוק של תהליכי ההובלה.

עם זאת, יש לציין כי בפועל ניהול המיזם רוכז במידה רבה בידי אשת מקצוע אחת, אשר שימשה כגורם מתכלל מרכזי בין כלל השותפים – הקואליציה, הקרנות והמוסדות. ריכוזיות זו (גם עם חילופי ההובלה שהתרחשו במהלך התקופה; ראו להלן) תרמה לרציפות, לאחידות וליכולת קידום מהירה של המיזם, אך גם יצרה עומס ניהולי והדגישה את מגבלות התלות בפונקציה ניהולית יחידה ברמה המערכתית.

המודל הניהולי המשולב, שהתאפיין בגמישות, קשב והתאמה לשונות בין מוסדות, יצר תשתית שאפשרה למנהלי מרכזי החוסן לפעול מתוך תחושת ביטחון מקצועי וארגוני, ולפתח פתרונות המותאמים להקשרים המקומיים. התצפיות והראיונות שבוצעו ע"י צוות ההערכה המעצבת מלמדים כי ניהול המיזם נתפס כגורם מאפשר, לא כגורם מפקח, כמנגנון מתכלל שמחזיק מסגרת מקצועית, אך גם מותיר מקום להתפתחות מקומית ולבחירות מוסדיות.

הקואליציה הישראלית לטראומה מילאה תפקיד חשוב במיוחד בתקופת ההקמה הראשונית של מרכזי החוסן במוסדות – בהעניקה את המודל הבסיסי לתפקוד המרכז, הגדרת המטרות המרכזיות וליווי צמוד באמצעות צוות יועצים מקצועי. יחד עם זאת, עלו גם דיווחים שהצביעו על פערים בין העיקרון של גמישות לבין הצורך בסטנדרטיזציה מסוימת.

15.1 מוקדי הצלחה

ניהול במודל גמיש, הפועל מתוך דיאלוג ולא ריכוזי

במרבית המוסדות הוערך כי הנהלת המיזם אפשרה למנהלי מרכזי החוסן לפעול בהתאמה לתרבות הארגונית המקומית, לקצב ההטמעה ולמגבלות המבניות. ממצאי ההערכה מצביעים על כך שמודל זה יצר תחושת שותפות ולא היררכיה: הקואליציה הישראלית לטראומה אינה נתפסת כגורם ממונה או מכותב, אלא כמלווה מקצועי שמחזיק מסגרת ומאפשר תנועה.

📌 **ליווי מקצועי עקבי ויצירת לגיטימציה מוסדית**

מנהלי מרכזים רבים תיארו את הנהלת המיזם כגורם מסייע מול הנהלה מקומית, במיוחד בשלבים מתקדמים של המיזם. בשלבים הראשונים התקיים קשר ישיר מועט יחסית בין הקואליציה הישראלית לטראומה לבין גורמי הנהלה בכירים במוסדות. בהדרגה הלך והתחזק הקשר, והניב תוצאות משמעותיות. תמיכת הקרנות וסמכות הקואליציה הישראלית לטראומה נתפסו כמייצרות לגיטימציה שפתחה דלתות, סייעה בהקצאת משאבים והעניקה למרכזים מעמד ארגוני חזק יותר.

📌 **יכולת למידה והתאמה 'תוך תנועה' – כולל הצלחה בחילופי ההובלה בהנהלת המיזם**

לאורך המיזם התרחשו מספר חילופי תפקידים משמעותיים בצוות ההובלה, אך המהלך נתפס כמוצלח ומקצועי. השינוי נעשה בשקיפות, בהעברת ידע מסודרת ושימור קו מקצועי אחיד, שהבטיח המשכיות ולא זעזוע. כניסתה לתפקיד של אסתאר כמחליפתה של מיכל נעשתה באופן "חלק" ולא גרמה להאטה או לקשיים כלשהם בקשרים שבין הקואליציה הישראלית לטראומה למוסדות. גם הפרישה של טל וכניסתה של יעל במקומה בוצעו ללא הפרעות ניכרות.

📌 **יצירת קהילה מקצועית של מנהלי מרכזי החוסן - הישג חריג באקלים אקדמי תחרותי**

אחד ההישגים הבולטים והייחודיים של המיזם הוא יצירת קהילה פעילה של מנהלי מרכזי חוסן. הממצאים מצביעים על כך שמנהלים ממוסדות שונים, שפועלים לרוב בסביבה תחרותית, ולפעמים אף מתוחה, נענו ברצון לשתף ידע, ללמוד זה מזה, להתייעץ באופן קבוע ולבנות פרקטיקות משותפות. הדבר נתפס על ידי רוב מנהלי המרכזים כהישג יוצא דופן שהקרדיט עליו מגיע בעיקר לקואליציה הישראלית לטראומה ושיש לשמר ולהעצים על מנת שימשיך להיות מקור תמיכה, תיאום ולמידה מערכתית.

📌 **מערך יועצים גמיש ובעל השפעה מערכתית**

למן ההתחלה, מערך היועצים של הקואליציה הישראלית לטראומה היווה רכיב משמעותי בהובלת המיזם. היועצים ליוו מוסדות באופן פרטני, סייעו בבניית תשתיות ארגוניות, בהמשגה מקצועית ובהיערכות למצבי חירום, ושימשו כגורם מתווך בין הקואליציה הישראלית לטראומה לבין הנהלות המוסדות. עם התקדמות המיזם התחדדה תרומתם גם ברמה הרוחבית, לצד גמישות ניהולית שאפשרה התאמה לצורכי המוסדות. מספר מנהלים ציינו לטובה את נכונות הקואליציה הישראלית לטראומה לבצע התאמות במערך הליווי, לרבות החלפת יועצים במקרים של חוסר התאמה מקצועית או תקשורתית. מהלך זה נתפס כביטוי להבנה של חשיבות ההתאמה האישית במיזמים מורכבים, ולמודל ניהולי המעמיד את צורכי המוסד במרכז.

במסגרת זו בלט במיוחד תפקידו של חיים והב, אשר החל כיועץ למספר מוסדות ובהמשך הפך לדמות בעלת השפעה רוחבית, במיוחד בתחומי ההיערכות למצבי חירום. מרואיינים רבים הדגישו את ניסיונו המצטבר, את יכולתו להציע מבט-על ולחבר בין מוסדות גם מעבר לליווי הרשמי שניתן.

📌 **ליווי מקצועי ומבני של המיזם בזמן אירועי חירום אמיתיים**

מרכזים רבים ציינו כי המיזם לא פעל רק ברמה של תכנון ושגרה, אלא גם סיפק ליווי ותמיכה בזמן חירום בפועל (כולל "חרבות ברזל" ו-"עם כלביא"). הנהלת המיזם נתפסה כגורם מייצב שסייע למוסדות להתארגן, לתעדף, להתמודד עם עומסים, ולפעמים גם לתווך בין צרכים מוסדיים לבין גורמי מימון וגורמים ממשלתיים.

מעורבות הקרנות כמנוע אסטרטגי מרכזי בניהול המיזם

הקרנות המממנות, ובראשן קרן אדמונד דה רוטשילד, מילאו תפקיד מרכזי בעיצובו ובהובלתו של המיזם. מעבר לתרומה הכספית, המהלך התאפיין במעורבות יזמית ושותפות פעילה מצד הקרנות, שניכרה כבר בשלבי הגיבוש הראשוניים של המודל, בהכוונת בניית התפיסה ובהובלת חשיבה מערכתית על חוסן כמנגנון מוסדי ארוך-טווח. מעורבות זו נתפסה על ידי המוסדות והקואליציה הישראלית לטראומה כמייצרת תוקף, מחויבות ויציבות הן במפגשים עם הנהלות בכירות, הן בחיזוק תהליכי העבודה השוטפת והן בהצבת כיווני חשיבה אסטרטגיים לעתיד.

שיתוף פעולה הדוק ורציף עם צוות ההערכה המעצבת

צוות הניהול המשותף (הקואליציה הישראלית לטראומה וקרן אדמונד דה רוטשילד) השכילו בהדרגה להפיק תועלת מהקשר ההדוק עם צוות ההערכה המעצבת של מוסד שמואל נאמן. עבודת ההערכה, שהתקיימה לאורך כל חיי המיזם ובאה לידי ביטוי בדוחות כתובים, במשובים עיתיים ובפגישות משותפות, תרמה לניהול המשותף ולהתפתחותו של המיזם.

המכללה האקדמית תל אביב-יפו ניכרת תמונה של ניהול שנתפס כתומך, לא כמכתיב. בתחילת הדרך עלו הסתייגויות מצד חלק מגורמי המימון לגבי כך שמנהל המרכז הוא גם מנהל הדיקנט, אך עם הזמן התברר כי הגמישות הניהולית אפשרה למוסד לפתח מודל אפקטיבי והנהלת המיזם התפתחה יחד אתו, תוך התאמת ציפיות ושחרור המקום לייחוד המקומי.

מכללת סמינר הקיבוצים | הקואליציה הישראלית לטראומה מתוארת כגורם מלווה ותומך שמספק יציבות מעבר לאדם כזה או אחר. המעבר בין המנהלות בקואליציה התנהל ללא הפרעה מהותית, והדבר חיזק את התחושה שהקואליציה הישראלית לטראומה אינה נשענת רק על אישיות בודדת, אלא פועלת כמערכת מגובשת שמספקת גב, רציפות ותמיכה לאורך זמן.

מכללת אחווה | מנהלת המרכז תיארה את היכולת ללמוד ממוסדות אחרים, לקבל כלים משותפים ולהשתתף במפגשי הידע כמרכיב מכונן בהתפתחות המקצועית שלה. היא תיארה במפורש כיצד השותפות בין המוסדות, חריגה בנוף האקדמי, עזרה לה להעמיק את מודל הפעולה ולגבש "זהות מרכז חוסן".

מנהלי המיזם | התפתחות משמעותית בתפיסת התפקיד: משלב של "ריצה קדימה" ויצירת מסגרת רחבה ב-2024, אל עבר מקצועיות גבוהה, ליווי דיפרנציאלי, הבהרת גבולות תפקיד ויצירת מעטפת תומכת למנהלים ב-2026. התפתחות זו מהווה גורם מרכזי בהצלחת המיזם, במיוחד בעיני מנהלי מרכזים.

מנהלי המיזם | הנהלת המיזם קיימה עבודה שוטפת משותפת עם צוות ההערכה המעצבת שליווה את המיזם - שיחות, משובים, תיקונים, תיאום מסרים והטמעת תובנות בין מוסדות.

15.2 אתגרים וחסמים

לצד היתרונות של הגמישות, הדוחות מצביעים גם על אתגרים מסויימים הנובעים מהיעדר סטנדרטיזציה ברורה בניהול המיזם. בחלק מהמוסדות עולה אי-בהירות ביחס לציפיות הנהלת המיזם: מה נחשב מימוש מספק של השתתפות במיזם, אילו רכיבים הם בגדר חובה ואילו בגדר רשות, וכיצד נמדדת הצלחה ברמת המיזם. עמימות זו מקשה לעיתים על תיעדוף, על תכנון ארוך טווח ועל הערכה משותפת.

גם ברמת ניהול המיזם עלו שני ממדים רוחביים נוספים: הצורך ביצירת תשתית ניהול תקציבית ברורה ואחידה למיזם, והצורך בניהול רגיש-פוליטית של הממשקים עם הנהלות, אגודות סטודנטים וגורמי שותפות אחרים.

🕒 **היעדר תשתית ניהול תקציבית סדורה למיזם ולמוסדות**

בחלק מהמוסדות, כמו גם בצוות הובלת המיזם, עלה צורך משמעותי ביצירת תשתית ברורה ומובנית לניהול התקציב. מרואיינות תיארו קושי בהתנהלות התקציבית, חוסר אחידות בין מוסדות, ופערים בהבנת התהליכים הנדרשים. האתגר כולל חוסר בהדרכה מסודרת להגשת דוחות, היעדר מודל אחיד לחלוקת תקציבים, בלבול לגבי תהליכי בקרה ואישור, והיעדר כלים תפעוליים למנהלי מרכזי החוסן ולגורמים המוסדיים המעורבים.

🕒 **מתח בין הציפייה של גורמי מימון מול המציאות המוסדית בשטח**

לצד שיתוף פעולה הדוק עם גורמי המימון, קיימים מקרים בודדים שבהם נוצרה אי-התאמה בין הדרישות, הציפיות ורמת המעורבות של אותם הגופים, לבין מה שאפשרי ומתרחש בפועל במוסדות. גם כאשר גורמי המימון הם שותפים תומכים ומדויקים, עדיין נוצרת לעיתים דרישה המגיעה “מלמעלה” שאינה תמיד מתיישבת עם התנאים בשטח.

🕒 **פער ציפיות בין הנהלת המיזם לבין תפקוד ההערכה המעצבת**

על אף שיתוף פעולה מוצלח ומתמשך עם צוות ההערכה, קיים פער בין הציפייה למעורבות תהליכית גבוהה יותר לבין האופן שבו הופעלה ההערכה במהלך המיזם. פער זה יצר תחושה שההערכה תורמת, אך יכולה הייתה להשתלב באופן רציף יותר בשיח המקצועי ובהכוונת הצעדים בזמן אמת.

🕒 **מודל גמיש ללא סטנדרטים ברורים עלול לייצר פערי ציפיות**

היעדר מסגרת ניהולית אחידה הוביל לכך שמוסדות שונים קיבלו ליווי בעומק ובצורה שונה. עבור חלקם זו הייתה הצלחה; עבור אחרים – מקור לבלבול. המרואיינים הדגישו את הצורך באיזון עדין בין גמישות לבין בהירות.

🕒 **הימנעות מחידוד ודיוק במרכיבי המודל**

במקרים מסויימים נתגלו אי-הבנות או בלבולים בפירוש שנתנו המוסדות להנחיות המקצועיות מצד הקואליציה הישראלית לטראומה. כך למשל נתגלו פערים שכיחים בהבנת משמעות הצירים (בעיקר המוסדי והקהילתי) בקרב מנהלי המרכזים. פערים אלו לא תמיד קיבלו מענה מלא ואחיד מצד מנהלי ויועצי הקואליציה הישראלית לטראומה.

🕒 **תלות גבוהה באנשים מסויימים – גם ברמת היועצים וגם ברמת ההובלה הארצית**

למרות ההצלחה בניהול חילופי כוח האדם, ניכר כי המערכת נשענת באופן משמעותי על מנהלים ויועצים “חזקים”. תלות זו מייצרת סיכון ארגוני פוטנציאלי במקרים של עומסים או שינויי תפקיד.

🔗 **פערים בין מוסדות בקצב ההתקדמות וביכולת להפיק תועלת מהקהילה המקצועית**

לא כל המוסדות השתלבו באותה מידה בקהילה המקצועית. חלקם ניצלו את מרחב הלמידה המשותף, אחרים התקשו להשתלב או נזקקו לליווי אישי יותר. מנהלי המיזם נדרשו להקדיש תשומת לב דיפרנציאלית בהתאם לצורך.

🔗 **קושי בגיוס סטודנטים והנהלות מקומיות להעמקת השותפות הארצית**

במוסדות מסוימים הממשק בין הנהלת המיזם לבין אגודת הסטודנטים המקומית או בין צוותי החוסן להנהלה נשאר חלקי, מה שהשפיע על אפקטיביות הליווי ועל יכולת לייצר אחידות בתרבות החוסן.

"...התאחדות הסטודנטים הם גם שותפים... יש לי קשר ממש טוב, ושיח סטטוס פעם בשלושה שבועות. הם יותר בבקרה, רוצים להיות חלק מקבלת ההחלטות, אבל הם לא באמת לעזר בזמן אמת – בעיקר ברמת הדרישה... הם מייחסים לאגודות שלהם הרבה יותר ממה שבאמת קורה בשטח. יש להם רצון שהאגודות יהיו יותר פעילות ממה שקורה בפועל. וזה יוצר חיכוך..." ~ הנהלת מרכז חוסן

"ברמת עיצוב הפרויקט קשה להסתמך עליהם, וגם האגודות – שהן המוטבים שלהם – לא תמיד משתפות פעולה. יש מקומות שכן ויש מקומות שלא, אבל פחות ממה שהם חושבים. המתח הזה הוא מתח שצריך כל הזמן לתווך..." ~ הנהלת מרכז חוסן

15.3 המלצות לעתיד

ממצאי הדוחות מצביעים על צורך במעבר מניהול מבוסס גמישות בלבד לניהול המשלב גמישות עם בהירות. מומלץ להגדיר ברמת המיזם מסגרת ציפיות מדורגת, המבחינה בין שלבי בשלות מוסדיים ומאפשרת ניהול דיפרנציאלי מוצהר ולא משתמע. יש חשיבות לניסוח ברור של תפקידי הנהלת המיזם: ליווי, חיבור, הכוונה ולמידה – לצד גבולות האחריות של המוסדות עצמם.

✅ **בניית תשתית ניהול תקציבית סדורה למיזם ולמוסדות**

לאור האתגרים שעלו בהתנהלות התקציבית, מומלץ לפתח תשתית ניהול תקציבית ברורה ואחידה שתסייע הן לצוות ההובלה הארצי והן למוסדות עצמם. תשתית זו צריכה לכלול:

- ✓ הדרכה מסודרת ושיטתית להגשת דוחות תקציביים, כולל לוחות זמנים, נהלים ודוגמאות תקניות.
- ✓ מודל אחיד לחלוקת תקציבים בין המוסדות, המבהיר את העקרונות, הקריטריונים וההיגיון העומד מאחוריו.
- ✓ כלים תפעוליים למנהלי מרכזי החוסן, כגון טפסים אחידים, תבניות דיווח, הנחיות לשימוש בתקציב ומנגנוני תמיכה שוטפת.

✅ **גיבוש מודל ניהול מאוזן: מסגרת אחת והתאמה מרחבית**

מומלץ ליצור מסמך מסגרת קצר וברור לגבי הקשר בין הקואליציה הישראלית לטראומה למוסדות, כזה המגדיר ציפיות, תשתיות ושגרות עבודה תוך מתן חופש פעולה למוסדות. המודל יפחית בלבול ויגדיל עקביות.

✓ **חיזוק התשתית הניהולית והפחתת תלות בפונקציה יחידה**

לאור הממצאים המצביעים על ריכוזיות ניהולית גבוהה במיזם, מומלץ לבסס תשתית ניהולית רחבה ומבוצרת יותר, שתפחית את התלות בפונקציה אחת ותצמצם את העומס הניהולי באמצעות הגדרת חלוקת תפקידים ברורה בצוות ההובלה, יצירת מנגנוני גיבוי והמשכיות, וחיזוק יכולות התיאום והניהול ברמה המערכתית.

✓ **ריענון ודיוק מתפתח של "תורת ההפעלה"**

נדרש ריענון ועדכון מתמיד של המסמך 'מודל מארגן להקמת מרכז חוסן במוסד האקדמי'. הדבר נחוץ במיוחד בנושאים לגביהם התגלו אי-הבנות או קשיים.

✓ **העמקת הקהילה המקצועית של מנהלי המרכזים והפיכתה למסגרת מוסדרת**

יש להמשיך לפתח מפגשי למידה, קבוצות עבודה ייעודיות, פורומים מקצועיים, וספריית תיעוד משותפת. הקהילה היא אחד המשאבים המבטיחים ביותר להצלחה לטווח ארוך.

✓ **שילוב פורמלי של יועץ בעל ראייה רוחבית בתפקיד יועץ-על כחלק מצוות הובלת המיזם**

לאורך תקופת המיזם התברר כי חיים והב, גם ללא מינוי רשמי מראש, מילא תפקיד רוחבי: הוא סייע למגוון מוסדות, חיבר בין צוותים, יצר פרספקטיבה מערכתית והפך עבור מנהלי מרכזי החוסן לאבן יסוד מקצועית. מרואיינים תיארו אותו ככתובת מנוסה, מייצבת ומחוללת למידה, שביכולתה "לראות את כל המפה". לכן, מומלץ להגדיר תפקיד המשלב יועץ אסטרטגי רוחבי, תמיכה בניהול התהליך הבין-מוסדי והובלת למידה מערכתית, שישמש כמקור ידע מקצועי מרכזי למנהלי מרכזי החוסן וליועצים האחרים. במקביל, בעל תפקיד זה יהווה מקור היזון-חוזר לקואליציה הישראלית לטראומה לגבי קשיים המתעוררים במוסדות.

✓ **חיזוק יכולת הליווי בחירום - בשגרה ולא רק בעת אירוע**

לאור הניסיון המוצלח ב"עם כלביא", כדאי לבנות פרוטוקול חירום עבור ליווי מוסדי ע"י גורמי הקואליציה הישראלית לטראומה: זמינות יועצים, ערוצי תקשורת, סדרי עדיפויות ותיאום עם גורמי ביטחון אקדמיים.

✓ **עידוד שותפות ארצית עם אגודות סטודנטים**

חיבור ישיר בין הנהלת המיזם להנהגות סטודנטים ברמה ארצית יכול להעצים את המיזם, ליצור קולות שטח עקביים, ולהרחיב את שיתופי הפעולה המקומיים.

✓ **העמקת הידע והאוריינות המושגית בתחום החוסן בקרב אגודות הסטודנטים**

מומלץ לפתח ולהטמיע תהליך הכשרה ייעודי לנציגי אגודות הסטודנטים – ברמה הארצית והמוסדית, שיחזק את ההיכרות עם התשתית התיאורטית של חוסן (פרטני, קהילתי ומוסדי) ועם מושגי היסוד המלווים אותו (כגון משמעות, שייכות ומחויבות). מהלך זה יאפשר מעבר מהבנה אינטואיטיבית לשפה מקצועית משותפת, יחזק את יכולת האגודות לשמש כשותף מושכל ואפקטיבי למרכזי החוסן, ויתרום לשיוויון ולתיווך ולהטמעה רחבה יותר של שפת החוסן בקרב ציבור הסטודנטים.

16. מדדי הצלחה

ההתייחסות למדדי הצלחה במיזם מרכזי החוסן נוגעת, קודם כל, לעצם המודעות של המוסדות בצורך הזה וליכולת ההטמעה שלו. מעבר לכך, המאפיין הבולט הוא שלרוב הערכת ההצלחה אינה רק במונחים של תפוקות או מספרים, אלא בראש ובראשונה בהקשר של איכות הטמעה, יציבות מוסדית, שינוי תרבותי ויכולת פעולה לאורך זמן.

מן הראיונות והתצפיות עולה תמונה מורכבת: מוסדות וגורמי המיזם הגדירו הצלחה בדרכים מגוונות, אך מתוכן ניתן לזהות מדדים משותפים. מדדים אלו כוללים היבטים 'תוצאתיים', כגון היקף השימוש בשירותים או תיאור תפקוד המוסד במצבי חירום, לצד מדדים 'תהליכיים', כגון עומק השותפות עם הנהלות, יצירת שגרות עבודה ומיסוד תפיסת החוסן. פרק זה מסכם את מדדי ההצלחה כפי שהם משתקפים מהשטח, הן מצד המוסדות והן מצד אנשי הקואליציה הישראלית לטראומה, תוך שימוש בשפת המרואיינים ולא במונחים אנליטיים חיצוניים. תרגום הממצאים למודל מסודר של הערכת הצלחה יוצג בשלב ההמלצות.

16.1 מוקדי הצלחה

הטמעת מרכז החוסן כמרכיב מוסדי ולא כיוזמה זמנית

בראיונות רבים עולה כי הצלחה נמדדת ביכולת של מרכז החוסן לעבור ממענה נקודתי ומיידי למבנה ארגוני יציב: כזה שמשולב בתהליכי הנהלה, פועל כחלק ממנגנוני קבלת החלטות, וממשיך לפעול גם מעבר לשלב המימון החיצוני. מנהלי מרכזים מתארים הצלחה כאשר המרכז הוא חלק מה-DNA של המוסד ולא "פרויקט".

יכולת התרחבות והתאמה לאורך זמן – משלב ההקמה לשלב הבשלות

מנהלי המיזם ויועצי הקואליציה הישראלית לטראומה מתארים הצלחה כמעבר מתפיסה הממוקדת בפרט (טיפול, תמיכה) לתפיסה מערכתית: נהלים, מדיניות, מוכנות לחירום, קהילה, הוראה. מדדי ההצלחה, אפוא, כוללים בשלות: היכולת לשנות תמהיל פעילות בהתאם לשלב ההתפתחות של המוסד ולתגובה לצרכים משתנים.

בניית קהילה מקצועית בין-מוסדית של מנהלות ומנהלי מרכזי חוסן

אחד ממדדי ההצלחה הבולטים שעולים מן הראיונות הוא עצם קיומה של קהילה מקצועית בין-מוסדית – דבר הנחשב חריג בעולם האקדמי. הצלחה נמדדת ביכולת לחלוק ידע, לשתף פרקטיקות, לפתח שפה מקצועית משותפת וליצור תמיכה הדדית שמפחיתה בדידות ניהולית.

המכללה האקדמית תל אביב-יפו | ההצלחה תוארה לא כמספר הפונים אלא כהעמקת המעמד המוסדי של המרכז, ביסוס תהליכים ארגוניים חדשים והיכולת ליצר שותפות אמיתית עם הנהלת הדיקנט. מדד מרכזי להצלחה מבחינתם: כשהנהלת המכללה רואה במרכז החוסן חלק מהניהול השוטף, לא גורם צדדי. לדעת מנהלת מכון 'מפרשים', עצם קיומו ופרסומו של משאב התמיכה הזה חשוב, גם כאשר רמת ההיענות נמוכה.

מכללת רופין | ההצלחה מוגדרת במעבר מלהיות גוף נתמך לגוף משפיע: ההנהלה הרחיבה תקציבים פנימיים, המרכז קיבל מעמד בוועדות, ונוצרה יכולת להשפיע על נהלים ותהליכי חירום. הצלחה בעיני המוסד היא בניית תשתית מוסדית שאינה תלויה במימון חיצוני.

מכללת עזריאלי | המרכז נתפס כמוצלח משום שבזמן חירום ולא בתיאוריה, פעל באופן מתואם, הפעיל נהלים, תיווך בין יחידות, יזם פניות לסטודנטים והפגין מוכנות מבצעית של הנהלת המיזם עצמה. הצלחה נמדדת ביכולת לעבוד תחת עומס, באפקטיביות ולאורך זמן.

מכללת תל-חי | הצלחה מתבטאת לא בסל פעילויות, אלא כיכולת מוסדית יומיומית לשמור על רצף תפקודי תחת תנאי קיצון מתמשכים.

 | מתוך ממצאי סקרי שביעות הרצון שנערכו בקרב משתמשי מרכזי החוסן במוסדות שבמיזם בקיץ 2025 (ניתוח נעשה בשלושה מוסדות בלבד שהגיעו למסה קריטית הנדרשת: בר-אילן, ספיר, סמינר הקיבוצים), עלתה תמה עקבית של הערכה רבה כלפי הצוותים המקצועיים של מרכזי החוסן, שהתבטאה בשבח על האנושיות, הנגישות והמקצועיות שלהם. אף שמופיעות ביקורות נקודתיות, הן מעטות ביחס להערכה הרחבה, ובקרב רבים מהפונים ניכרת תחושה ברורה של "מקום בטוח" המהווה מוקד הצלחה בולט במיזם.

16.2 אתגרים וחסמים

-  **קושי להגדיר מדדי הצלחה אחידים במיזם הפועל בסביבה מגוונת מאוד**
ראיונות מצביעים על כך שהשונות בין מוסדות – בגודל, תרבות ארגונית, מבנה דיקנט, עומס חירום – יוצרת קושי לבנות סט מדדים אחד שיתאים לכולם.
-  **פער בין מדדים כמותיים (תפוקות) לבין מה שנתפס כהצלחה אמיתית (שינוי ארגוני)**
מרכזים מדווחים על כמות שירותים, מספר פונים, סדנאות – אך רואים בכך מדד משני. ההצלחה המהותית עבורם היא עומק ההטמעה, יציבות מבנית, עבודת חירום מבוססת נהלים ותמיכה מוסדית.
-  **היעדר "שפה מוסכמת" של מדידה בין המוסדות אינו מאפשר השוואה**
חלק מהמוסדות מתמקדים ברווחה רגשית, אחרים בתרבות ארגונית, ואחרים בהכנה לחירום – ולכן אין בסיס השוואתי ברור.
-  **שחיקת מנהלים ויועצים מקשה על תחזוקת מדדים לאורך זמן**
במציאות של חירום מתמשך, קשה לייצר מדידה שוטפת. חלק ממנהלי המרכזים העידו שהעומס עלול לדחוק הצידה את יכולת הניטור והלמידה.

16.3 המלצות לעתיד

פיתוחם של מדדי הצלחה אינו יכול להישאר ברמת יוזמות נקודתיות או הגדרות מקומיות בלבד. נדרשת מסגרת מדידה מוסכמת, שתאפשר גם למוסדות עצמם וגם למובילי המיזם לזהות מגמות רוחביות, לעקוב אחר עומק ההטמעה ולהפיק למידה בין-מוסדית שיטתית. לצורך כך, מומלץ לפעול במספר כיוונים:

פיתוח מסגרת מדדים מוסכמת

מומלץ לאמץ את מודל "הרמזור המורחב" שנבנה במסגרת תהליך ההערכה המעצבת על ידי צוות מוסד נאמן בשיתוף עם מנהלות המיזם. מודל זה מאפשר מדידה אחידה אך גמישה של תשעה תחומי ליבה (כגון: הכנה לחירום, תמיכה בפרט, קהילתיות, רב-תרבותיות, תודעת חוסן, איתנות מוסדית). המודל מאפשר בחינה השוואתית הן בין מוסדות והן בין תחומי הליבה, וזיהוי פערים ודפוסים רוחביים.

בניית מדדים תהליכיים ולא רק תוצאתיים

מומלץ שלא להסתפק במדידה של תפוקות (כמות פונים, מספר פעילויות וכדומה), אלא לפתח גם מדדים תהליכיים המשקפים את עומק ההטמעה והבשלות הארגונית. בכלל זה מומלץ למדוד, בין היתר:

- ✓ עומק השילוב של המרכז במערכות מוסדיות
- ✓ חוזק השותפויות הפנימיות
- ✓ יציבות מבנית ותקציבית
- ✓ היכולת להפעיל נהלים בחירום
- ✓ רמת שותפות המרכז בהנהלה
- ✓ מידת היותו "גורם מתכלל"

יצירת מנגנון למידה בין-מוסדי קבוע

הקהילה המקצועית שנבנתה במסגרת המיזם מהווה תשתית טבעית להמשך פיתוח מדדי הצלחה ולשיפור מתמיד שלהם. במסגרת למידת העמיתים כדאי לשלב פורומים ייעודיים לדיון במדדים, פיתוח משותף של אינדיקטורים, תיעוד מרוכז של נתונים, וניתוחי עומק השוואתיים בין מוסדות ובין תחומים, בשיתוף גורמי ידע בתחום כגון מוסד שמואל נאמן. כך ניתן להבטיח שהמדידה לא תהיה פעולה טכנית בלבד, אלא מנוף ללמידה מערכתית ולשיפור רוחבי.

מדידה מחזורית שמבוססת על דיאלוג ולא על בקרה

במיזם מסוג זה, תהליך המדידה צריך להתבסס על דיאלוג מקצועי משותף ולא על בקרה היררכית. מומלץ למסד מחזור מדידה תקופתי ("שנת מדדים") המתקיים בשקיפות בין המוסדות, ומטרתו למידה הדדית, זיהוי פערים ושיפור מתמשך ולא דירוג או השוואה תחרותית.

17. סיכום

במהלך השנים 2024–2026 הוקמו מרכזי חוסן ב-12 מוסדות אקדמיים בישראל (במסלול הרחב). הדוח הנוכחי מציג את ממצאי ההערכה המעצבת שליוותה את המיזם. (עשרה מוסדות נוספים נכללו אף הם במיזם זה, במתכונת מצומצמת יותר, אך לא נכללו בתהליך ההערכה). הדוח מתאר תהליך מורכב של יוזמה חדשנית שאופיין בתכנון זהיר ומשותף, ביישום מהיר יחסית, בניהול יעיל ובתהליך למידה רב-ארגוני מתמשך.

המיזם חולל שינוי עומק משמעותי ביכולת ההתמודדות של המוסדות האקדמיים עם השלכות המלחמה שפרצה בעקבות אסון ה-7 באוקטובר 2023. הוא יצר תשתית מוסדית חדשה, חיזק את החוסן הפרטני והקהילתי, קידם תפיסה מוסדית רחבה, והקים רשת ידע בין-מוסדית שממשיכה להתפתח. בה בעת, ממצאי ההערכה המעצבת מצביעים גם על קיומם של מספר פערים מהותיים ואתגרים מערכתיים המחייבים המשך פיתוח והעמקה.

מניתוח 13 תחומי הליבה שנבחנו לאורך הדוח עולה תמונה רוחבית של תהליך התפתחות רב-שכבתי. החל מהגדרת החזון ועד למנגנוני ההטמעה, מן המבנים הארגוניים ועד ההיערכות לחירום, מן העבודה הפרטנית ועד הקהילתית, מן הרב-תרבותיות ועד השותפות עם ההנהלה הבכירה – ברוב התחומים ניכרת התקדמות משמעותית במהלך שתי שנות המהלך, לצד אתגרים מתמשכים.

במישור החזון והמטרות, ניכרת התפתחות הדרגתית המצביעה על תהליכי התאמה טבעיים והכרחיים לאורך התקופה, בין הגדרת המטרות המקוריות לבין יישומן בפועל. חלה תזוזה ברורה מהגדרה פרקטית של “מענה רגשי” ברמה האינדיבידואלית לתפיסה מערכתית של חוסן מוסדי. מרכזי החוסן הפכו מיחידות תיווך נקודתיות לגופים משפיעים בעלי שפה, תפקיד ומשמעות רוחבית. עם זאת, בחלק קטן מהמוסדות החזון טרם תורגם במלואו ליעדים תפעוליים.

במישור המבני, זוהו שני מודלים עיקריים: עיגון בדיקנט הסטודנטים וכפיפות ישירה להנהלה, כאשר לשני המודלים יתרונות בהתאם לאופי ולזהות המוסד. לצד זאת, ניכרה שונות גם במבנה הניהול הפנימי של המרכזים עצמם – החל מניהול על-ידי אדם יחיד, דרך מודל דו-ראשי, ועד הובלה משולשת וצוות מורחב. במקרים שבהם האחריות רוכזה בידי דמות אחת, בלטה לעיתים תלות גבוהה באדם יחיד, היעדר שגרות עבודה ברורות וערפול סמכויות, מה שעלול להגביר שחיקה ופגיעה ברציפות תפקודית. לעומת זאת, מודלים רחבים יותר אפשרו פיזור אחריות, גיבוי הדדי והעמקת החשיבה האסטרטגית, אם כי דרשו תיאום והבהרת גבולות תפקיד ברורים.

מעורבות ההנהלה הבכירה, כאשר זו הייתה פעילה וממוסדת, היוותה מנוף משמעותי לביסוס החוסן המוסדי, לתקצוב, לנראות וללגיטימציה. לעומת זאת, מעורבות הצהרתית בלבד או תלות בדמות אחת יצרו קושי במיסוד ובהשגת שיתופי פעולה חוצי-יחידות.

בהיבט השותפות עם אגודת הסטודנטים, קיים פער עקבי בין תפיסת ההנהלות לבין חוויית האגודות עצמן. בחלק קטן מהמוסדות קיימת שותפות אפקטיבית, בעוד שברוב הגורף של המוסדות הקשר הוא נקודתי, לא עקבי ולעיתים מתמקד רק בהיבט של ערוץ להפצת מידע. פערים בהבנת מושג החוסן מצמצמים את היכולת לבנות שותפות עמוקה ומשמעותית.

בנוגע לקשר עם הנהלת המיזם והיועצים, תואר ליווי המשלב גמישות והקשבה. לצד זאת, עלו פערי ציפיות, במיוחד בשלבי הבשלות והצורך במודל ליווי פורמלי, עקבי ומוסדר.

קהילת העמיתים, על אף היותה מנגנון חיוני, עדיין מתפתחת. קיים צורך עמוק בפלטפורמות יציבות ורציפות ובלמידה בין-מוסדית רחבה, הכוללת תיעוד, שיתוף פרקטיקות ומסגרות קבועות.

במישור היערכות לחירום, ניכרת תרומה משמעותית של המרכזים בהרחבת מושג החירום לתפיסה הוליסטית המשלבת 'גוף', 'נפש', קהילה ומוסד. פותחו נהלים, התקיימו תרגולים ונוצרו שיתופי פעולה עם רשויות. עם זאת, לצד ההתקדמות המערכתית, הממצאים מעלים פער מתמשך בין התשתית המקצועית שנבנתה לבין תחושת המוכנות של הסטודנטים בפועל – פער המתבטא בכך שמאמצי התכנון, הנהלים והתרגול המוסדי אינם תמיד מתורגמים להבנה ברורה של הסטודנטים את תפקידיהם, את זמינות המענים או את דרכי ההתנהלות בעת אירוע חירום. בנוסף לכך נותרו פערים הנובעים מההפרדה בין החירום "הלוגיסטי" לחירום "הרגשי" ורמת המעורבות של מרכזי החוסן כגוף מתכלל של כל היבטי החירום תחת מטריה מוסדית אחת.

החוסן הפרטני הפך לציר מרכזי בפועל, שכולל: מגוון מענים, התרחבות אוכלוסיות יעד, בניית מנגנוני מיון ושימוש מושכל בשירותים פנימיים וחיצוניים. לצד זאת, עומסים, פערי הנגשה תרבותית, היעדר גבולות תפקיד והיעדר משאבים – מהווים אתגרים מרכזיים.

במישור הקהילתי (פנים וחץ מוסדי), התגלו פערי עומק בתפיסה, הגדרה ויישום. במוסדות מובילים נבנו קהילות תומכות, מרחבי שיח ויוזמות עם הרשות המקומית. במוסדות אחרים, 'קהילתיות' נותרה כאוסף אירועים לא רציפים, ללא עיגון ארגוני ברור.

בתחום הרב-תרבותיות, נמצא בלבול בין "ריבוי תרבויות" לבין "רב-תרבותיות" כערך. בעוד שבחלק מהמוסדות פעלו באופן יזום לפיתוח מענים מותאמי תרבות, בבניית שותפויות וביצירת מרחבים בטוחים לשיח, בחלק אחר מהמוסדות, הרב-תרבותיות הוזכרה בתכניות העבודה רק ברמת תיאור האוכלוסייה, ללא תרגום למהלכים מוסדיים או הבנה עמוקה של המשמעות האידאולוגית והמעשית של חינוך רב-תרבותי.

תודעת החוסן המוסדית התפתחה במוסדות שבהם ההנהלה ראתה בחוסן חלק מה-DNA המוסדי: שילוב בקבלת החלטות, הכשרות, ולעיתים גם בתוכנית הלימודים ובמחקר. עם זאת, במספר קטן של מוסדות, החוסן נתפס עדיין כ'תוספת' ולא כעיקרון מוסדי.

הנראות והמודעות הן אתגר רוחבי למרבית מרכזי החוסן. אמנם בחלק קטן מהמוסדות קיימת נראות גבוהה, אך במספר מוסדות סטודנטים רבים אינם יודעים כלל מהו מרכז החוסן, מה שמצמצם את האפקטיביות של הפעילות בכלל הצירים.

לבסוף, בתפעול הכולל של המיזם, מודל הניהול הגמיש התאפיין בשקיפות ונגישות רבה, שילב היטב בין 'דחיפת' משאבי ידע וייעוץ ל'משיכת' דיווחים ועדכונים וכן אפשר התאמות רבות. במהלך השנתיים הוטמעו תשתיות רוחביות, נבנתה קהילה מקצועית, ונוצרו סטנדרטים משותפים שהניחו תשתית לבשלות ארוכת טווח. במקביל, נוצרו גם פערים בציפיות, התפתחה שונות גדולה (בעיקר במידת המיסוד של המרכזים) בין המוסדות ותלות בדמויות מפתח. נקודות תורפה נוספות הן עומסים מקצועיים, צורך בהנגשה תרבותית ובשפה משותפת, והיעדר סטנדרטים ברורים בחלק מן הצירים.

במבט לעתיד, על מנת להבטיח את המשך בשלותו של המיזם – נדרשת העמקה של תודעת החוסן המוסדית, ביסוס של תהליכי מדידה והערכה, חיזוק השותפויות (בעיקר עם אגודות הסטודנטים), מיסוד תהליכים רוחביים ושמירה על האיזון העדין בין גמישות מוסדית פרטיקולרית לבין יצירת סטנדרטים מוסדיים אוניברסליים.

בנוסף, אף שקיימת הסכמה רחבה בקרב הנהלות כלל המוסדות על חשיבותם והמשך קיומם של מרכזי החוסן, עלה בקרב מרבית מנהלי ומנהלות המרכזים חשש מהותי לגבי יכולת גיוס המשאבים לאחר סיום המימון הפילנתרופי. פער זה בין הרצון העקרוני לבין היכולת התקציבית הטבועה במוסדות מעיד על הצורך במהלך ממלכתי רחב: על מנת שחוסן מוסדי יהפוך לחלק מעמוד השדרה של מערכת ההשכלה הגבוהה כרכיב עומק המשלים מצוינות אקדמית, נדרש מימון ממשלתי יציב ומתמשך, ולא הישענות על פילנתרופיה בלבד. עיגון חוסן כמחויבות לאומית הוא תנאי ליציבותן של התשתיות שנבנו, להעמקת המומחיות המקצועית, ולהבטחת הרציפות לטווח ארוך.

הדוח מדגיש כי מרכזי החוסן אינם "מיזם זמני" אלא אבן יסוד במערכת ההשכלה הגבוהה, וכי המשך הפיתוח הן ברמה המקצועית והארגונית והן ברמה הקהילתית - הוא תנאי ליכולת של המוסדות להתמודד עם אתגרי ההווה והעתיד.

נספח א: מודל "רמזור מורחב"

המודל פותח מתוך דרישה של הקואליציה הישראלית לטראומה למסגרת מדידה מוסכמת, שמטרתה ליצור שפה משותפת בין המוסדות. הערך המרכזי הוא לאפשר לכל מוסד לעקוב אחרי עצמו, לזהות נקודות חוזק ואתגרים, ולשפר באופן מתמיד.

מטרת המודל היא להוות כלי עבודה פנימי, לא כלי בקרה חיצוני. המטרה היא ליצור שפה משותפת שמאפשרת לכל אחד לראות התקדמות פנימית ולהשתפר לאורך זמן.

המודל מורכב מ- **9 תחומים**:

1. מוכנות מוסדית לחירום
2. חוסן פרטני – סטודנטים
3. חוסן פרטני – סגל
4. קהילתיות פנים-מוסדית
5. קהילתיות חוץ-מוסדית
6. רב-תרבותיות
7. תודעת חוסן מוסדית
8. מודעות ונראות
9. מבנה ואיתנות ארגונית

כל תחום מחולק ל**חמש רמות** עם כלים מוצעים להערכה, זהות המבצעים והמדדים למעבר בין הרמות. הוא מיועד למצב שגרה; כשיש סטייה מהשגרה, חוזרים ומעריכים מחדש.

אדום (1) / כתום (2): רמה התחלתית – יישום חלקי או בסיסי של עקרונות החוסן.

צהוב (3): רמת ביניים – התקדמות משמעותית, אך קיימים תחומים לשיפור.

ירוק בהיר (4) / ירוק (5): רמה מתקדמת – יישום כמעט מלא, תהליכים מבוססים והטמעה רחבה של עקרונות החוסן.

כל מוסד בוחן את עצמו וקובע את ה- baseline ברמה המתאימה, בהתאם לקריטריונים ולאחר תקופת הערכה מוסכמת (למשל: שנה אקדמית, סמסטר, שנה קלנדרית וכו') בוחן האם בהתאם למדדים בכל תחום, ניתן להתקדם לרמה גבוהה יותר.

המודל נמצא עדיין בשלבי פיתוח



neaman.org.il