

إتاحة المتاحف
في إسرائيل للمجتمع العربي:
التحديات، التغيرات،
وتوصيات لمواصلة العمل
(2024-2020)

הנגשת המוזיאונים בישראל
לחברה הערבית: תהליכים, אתגרים
והמשך המלצות ליישום
(2024-2020)



לשוויין ושותפות ער. למساواة والشمولية ج.م.
Sikkuy-Aufoq For a Shared and Equal Society R.A.

הנגשת המוזיאונים בישראל לחברה הערבית: תהליכים, אתגרים והמשך המלצות ליישום (2020–2024)

סקירה מטעם עמותת סיכוי-אופוק לשוויון ושותפות - ספטמבר 2026

סקירה וכתובה: לוריא דלה ורובא חמדאן

ליווי: כיפאח עבד אל חלים ורויטל חובל

ייעוץ ועריכה: חולוד אדריס, יעלה מזור ושירין בטשון

עריכה לשונית: לבנת הרציג שינפוקס

תרגום לערבית: רובא סמעאן – גלוקל שירותי תרגום

עיצוב גרפי בעברית ובערבית: אוסו באיו

פרסום זה מופיע באתר האינטרנט של העמותה.
מותר ורצוי לצלם ולהעתיק חלקים מפרסום זה ואף לצטט ממנו, עם ציון מפורט של המקור.
אין לשכפל את הפרסום ללא רשות בכתב מהעמותה.



The Rayne
Trust

פרסום זה הופק הודות לתרומה הנדיבה של RAYNE TRUST



sikkuy-aufoq.org.il



facebook.com/sikkuy-aufoq



twitter.com/sikkuy-aufoq



instagram.com/sikkuy_aufiq



office@sikkuy-aufoq.org.il

משרדי סיכוי-אופוק

דרך אלנבי 77, ת.ד. 99650, חיפה 31996

טל': 04-8523188, פקס: 04-8523065

4	 תקציר
6	 הקדמה
8	 סקירת פעילות העמותה בשנים 2024–2020
15	 המלצות להמשך פעילות להנגשת המוזיאונים לחברה הערבית בישראל
19	 סיכום

נייר זה סוקר את פעילות
עמותת סיכוי-אופוק לקידום
הנגשה ושוויון לחברה
הערבית במוזיאונים
בישראל בשנים
2020-2024, ומציג את
האתגרים, את החסמים
ואת ההמלצות להמשך
שינוי מדיניות בתחום.

לסקירה מספר מטרות: תיעוד התהליך שהעמותה הובילה ושימור הידע בתחום, לצד הנגשתו לשחקנים נוספים, ממשלתיים ואחרים, שירצו לפעול למען המשך שיפור הנגשת המוזיאונים לחברה הערבית בישראל ולמען קידום המוזיאונים כדי שיהיו מרחבים משותפים.

הנייר מתבסס על נייר מדיניות קודם שפרסמה העמותה בשנת 2020 ועסק בהנגשת השפה הערבית במרחב הציבורי של מוזיאונים. אותו נייר התבסס על מיפוי רוחבי שבוצע ב־20 מוזיאונים מובילים בישראל. המיפוי העלה תמונת מצב מדאיגה המצביעה על ייצוג חסר של השפה הערבית במוזיאונים, כאשר ברוב המוזיאונים רמת ההנגשה לערבית נעה בין רמת הנגשה אפסית לרמת הנגשה נמוכה. לאחר פרסום הנייר בשנת 2020 פעלה העמותה לקידום המלצותיה בתחום ההנגשה, בתחילה מול גורמים מובילים – כגון הנהלות המוזיאונים, איגוד המוזיאונים ומשרד התרבות והספורט – ובהמשך בשיתוף פעולה עם חלק מהם. מיפוי נוסף שערכה העמותה בשנת 2023 העלה כי המהלכים שביצעה העמותה, חלקם הגדול בשיתוף פעולה עם המוזיאונים, שינו מאוד את המצב בשטח – מספר מוזיאונים הוסיפו הנגשה לחברה הערבית, באמצעות הוספת שילוט והדרכות בערבית ובאמצעות פרסום תכנים המכוונים לחברה הערבית. כמו כן, ראיונות שבוצעו עם נציגי מוזיאונים הצביעו על הכרה גוברת בצורך בהנגשה שפתית ותרבותית ועל נכונות של חלקם לקדם מהלכים בתחום. לצד זאת, עולה כי ההתקדמות שהושגה בתחום ההנגשה הייתה תלויה ביוזמות נקודתיות ולא במדיניות מערכתית סדורה וכי נותרו אתגרים ביישום ההנגשה.

יתרה מכך, אירועי ה־7 באוקטובר ומצב החירום המתמשך בישראל בשלוש השנים שלאחר מכן גרמו למתיחות ולמשבר ביחסים בין אנשי הצוותים החינוכיים הערבים והיהודים במוזיאונים. העמותה קיימה סדנה בת שני מפגשים כדי לסייע בחיזוק יכולת הפעולה המשותפת של אנשי הצוות בתקופות של משבר. הצוותים שהשתתפו במפגשים אלה הביעו מוטיבציה רבה לעבוד יחד ולשפר את התקשורת ואת השיח הפתוח ביניהם ואף הדגישו את חשיבות המפגש המשותף ואת חשיבות קיומו של שיח מכיל שמגשר על הפערים ועל האתגרים. לצד זאת, אנשי הצוותים הסכימו שיש מחסור במיומנויות ובכלים שהכרחיים לקיום תקשורת ולהתמודדות עם מצבי משבר אלו, הן עם עמיתים לעבודה והן עם מבקרים במוזיאון.

המוזיאונים בישראל הם זירה חשובה במיוחד לעיצוב השיח בנושאי זהות, ערכים וחברה, שכן

מדובר במוסדות תרבות ציבוריים אשר חלק גדול מהמימון שלהם הוא ציבורי, דבר המדגיש את חובתם לספק שירותים שוויוניים גם לאוכלוסייה הערבית. מוזיאון שמנכיח את השפה הערבית ואת הזהות הערבית-פלסטינית הוא מרחב שמחזק תחושת שייכות, מאפשר דיאלוג ומפגש בין קבוצות ותורם לבניית אמון במציאות של מתחים פוליטיים וחברתיים. יישומן של ההמלצות המופיעות בנייר זה, במיוחד גיבוש מדיניות מערכתית סדורה להמשך עבודה על הנגשה שפתית וגיבוש מדיניות ברורה לטיפול ביחסים בין אנשי צוות ערבים ויהודים בעיתות משבר, יאפשר למוזיאונים להפוך למרחבים ציבוריים שמקדמים שותפות, הכרה הדדית ושוויון בעיתות שגרה וגם בתקופות של משבר.

נייר זה סוקר את פעילות עמותת סיכוי-אופוק לקידום הנגשה ושוויון לחברה הערבית במוזיאונים בישראל בשנים 2020–2024, ומציג את האתגרים, את החסמים ואת ההמלצות להמשך שינוי מדיניות בתחום. זהו הנייר השני של עמותת סיכוי-אופוק בנושא זה. הנייר נשען על עבודת מיפוי שממצאה הופיעו בנייר הראשון שפורסם בשנת 2020¹ (להלן: הנייר הראשון), ועל מהלכים נוספים שבוצעו לאחר מכן, כפי שיפורט בהמשך המסמך. סיכוי-אופוק הוא ארגון משותף לערבים וליהודים, הפועל מאז 1991 לקדם שוויון ושותפות בין האזרחים הערבים והיהודים בישראל. פועלה של העמותה כולל קידום שוויון חומרי ומהותי וחתירה לחיים משותפים ולמרחבים משותפים לאזרחים הערבים-פלסטינים ולאזרחים היהודים החיים פה יחד. האזרחים הערבים-פלסטינים בישראל הם כחמישית מאזרחי המדינה. על אף זאת, במרבית המרחבים הציבוריים נוכחות השפה, ההיסטוריה והתרבות הערבית חלקית בלבד ולעיתים אף אינה קיימת כלל, דבר הפוגע בתחושת השייכות של קבוצה זו ומשדר מסר של הדרה ושל ניכור. נוסף על כך, מגמות של הסתה, הפרדה ודה-לגיטימציה של החברה הערבית-פלסטינית בישראל אף הלכו והתעצמו בשנים האחרונות והן מערערות על המרחב הציבורי בישראל כמרחב משותף לערבים ויהודים.

עמותת סיכוי-אופוק פועלת זה שנים להנכחת השפה, התרבות והזהות הערבית-פלסטינית במרחבים ציבוריים משותפים בישראל, לרבות בזירות מרכזיות, כגון **בבתי חולים**², בתחום **החינוך**³, **בפארקים עירוניים**⁴ ובמוזיאונים. זאת כחלק מתפיסה שרואה בהנכחת השפה והזהות לא רק סוגיה של שירות נגיש בשפת האם של האזרחים הערבים, אלא סוגיה שמסמנת הכרה, שותפות ושוויון אזרחי. המוזיאונים בישראל הם זירה חשובה במיוחד לעיצוב השיח בנושאי זהות, ערכים וחברה, שכן מדובר במוסדות תרבות ציבוריים אשר חלק גדול מהמיון שלהם הוא ציבורי, דבר המדגיש את חובתם לספק שירותים שוויוניים גם לאוכלוסייה הערבית⁵.

הנייר הראשון שפרסמה העמותה בשנת 2020 עסק באופן ספציפי בהנגשת השפה הערבית במרחב הציבורי של מוזיאונים והתבסס על מיפוי רחבי שביצע ב-20 מוזיאונים מובילים בישראל בשנים 2018–2019. המיפוי העלה תמונת מצב מדאיגה של ייצוג חסר של השפה הערבית במוזיאונים. כך, ב-12 מתוך 20 מוזיאונים רמת ההנגשה לערבית נעה בין רמת הנגשה אפסית לרמת הנגשה

1 [הנגשת המוזיאונים בישראל לחברה הערבית – נייר מדיניות והמלצות, סיכוי-אופוק, 2020](#)

2 [הנגשה והנכחה של השפה הערבית בבתי חולים, מחקר מדיניות, סיכוי-אופוק, 2023](#)

3 [קידום חינוך לחיים משותפים בהכשרות סטודנטים להוראה, סיכוי-אופוק, 2022](#)

4 [פארקים עירוניים כמרחבים משותפים בערים מעורבות, סיכוי-אופוק, נובמבר 2024](#)

5 הערת שוליים 1, עמוד 3

נמוכה: ברוב המוזיאונים לא נמצא שילוט בערבית בכניסה או בתערוכות, לא הופקו חומרים כתובים בערבית וכלל לא היה ייצוג לשפה הערבית באתרי האינטרנט או ברשתות החברתיות שלהם. הנייר הראשון עסק בהשפעה של חוסר הנגשה שפתית על חווית הביקור של מבקרים ערבים-פלסטינים במוזיאונים. מבקרים אלה כמעט לא יכלו להיעזר בשילוט, בהדרכות, בתכנים או בפרסומים בערבית וחשו ניכור וזרות במרחב המוזיאלי. הנייר זיהה חסמים מערכתיים והציע המלצות לפתרונם, אשר רובן עדיין רלוונטי כיום.

מאז פרסום הנייר הראשון המשיכה העמותה בפעילותה בתחום, לרבות פעילות לקידום המלצותיה לשינוי מדיניות בתחילה מול גורמים מובילים – כגון הנהלות המוזיאונים, איגוד המוזיאונים ומשרד התרבות והספורט – ובהמשך בשיתוף פעולה עם חלק מהם. העמותה אף ערכה מיפוי נוסף בשנת 2023 כדי לקבל תמונת מצב עדכנית של מצבם של המוזיאונים. בנייר זה נסקור את פעילויות העמותה בתקופה הרלוונטית (2020–2024) ונתייחס להמשך קיומם של חסמים מוסדיים ופוליטיים המעכבים את קידום השוויון וההנגשה במוזיאונים. לבסוף, נציע המלצות אופרטיביות למקבלי ההחלטות במוזיאונים, לגורמי רגולציה ולמשרד התרבות והספורט, כדי לחזק את המוזיאונים כדי שיוכלו להיות מרחבים שוויוניים, נגישים ומקדמי חברה משותפת, הן בשגרה והן בתקופות משבר.



סקירת פעילות העמותה בשנים 2020–2024

לסקירה זו מספר מטרות: תיעוד התהליך שהעמותה הובילה ושימור הידע בתחום, לצד הנגשתו לשחקנים נוספים, ממשלתיים ואחרים, שירצו לפעול למען המשך שיפור הנגשת המוזיאונים לחברה הערבית בישראל ולמען קידום המוזיאונים כדי שיהיו מרחבים משותפים.

מטרותיו העיקריות של נייר זה הן לסקור ולסכם את כל המהלכים שביצעה עמותת סיכוי-אופוק בשנים 2020–2024 בתחום הנגשת המוזיאונים לחברה הערבית ולהציג תובנות מרכזיות עבור המשך עבודה בתחום.

א. מהלכים שנועדו להתגבר על חסמי הנגשה שפתית

בנייר הראשון זוהו חסמים רבים, לרבות החסמים הנוגעים להנגשת השפה הערבית בשילוט, באתרי אינטרנט וברשתות חברתיות, בעלונים ובמפות, בסרטוני וידיאו ובמדריכים קוליים⁶. בהתבסס על חסמים אלו ערכה העמותה ביוני 2021 סדנה בנושא הנגשה שפתית בשיתוף פעולה עם איגוד המוזיאונים בישראל. הסדנה התקיימה במוזיאון תל אביב ונערכה בשיתוף פורום הנגישות באיגוד המוזיאונים בישראל. השתתפו בה 26 נציגי מוזיאונים ממגוון תפקידים: רכזי נגישות, רכזי הדרכות, אחראי שיווק, מנהלי אגפי חינוך, אוצרים, מדריכים ועוד. כ-25% מהנציגים שהשתתפו היו מהחברה הערבית (שבעה נציגים). הסדנה עסקה בשתי שאלות מרכזיות:

1. איך מרגיש מבקר ערבי כשהוא מגיע למוזיאון גדול בישראל ורואה שהשפה הערבית אינה נוכחת בו?

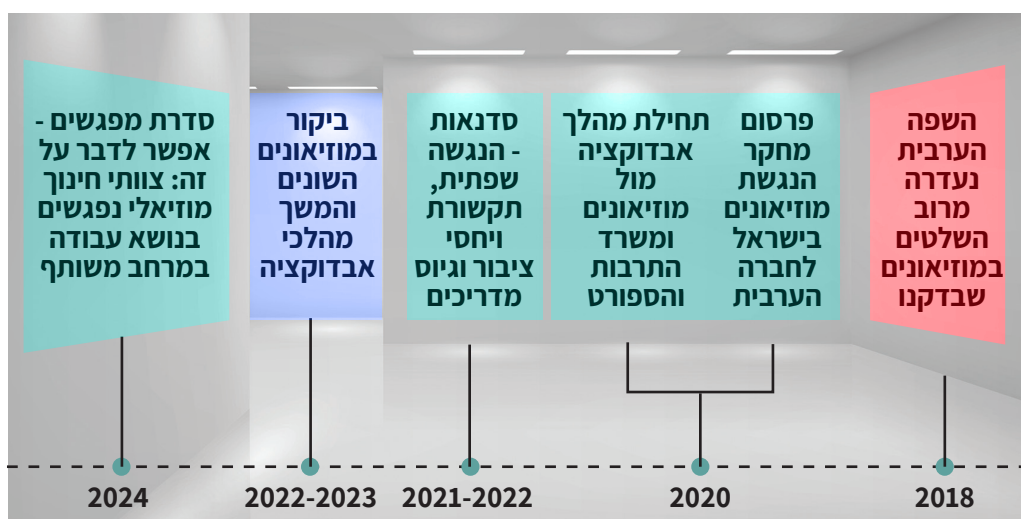
2. מה הם החסמים המונעים מהציבור הערבי להגיע למוזיאונים ואיך אפשר ללמד את המוזיאונים "לדבר" גם ערבית?

מהסדנה עלתה הסכמה רחבה לגבי החשיבות של נוכחות השפה הערבית במוזיאונים ולגבי הצורך בתרגום התערוכות והתוכן לערבית. עלתה גם הסכמה על חשיבות ההקצאה של תקציב ייעודי למוזיאונים עבור הנגשה באמצעות מבחני תמיכה של משרד התרבות והספורט. נציגי המוזיאונים שנכחו בסדנה שיתפו שאת הבעיות שהמוזיאונים נתקלים בהן היא חוסר היכרות עם אנשי מקצוע מהחברה הערבית והעלה מצידם הצורך במתן כלים פרקטיים שיעזרו לרכזי הנגישות, השיווק והחינוך לבצע את השינוי בצורה מקצועית, לרבות קישור עם אנשי מקצוע מהחברה הערבית, כגון מתרגמים, גרפיקאים ומעצבים. אי לכך, זמן קצר לאחר

הסדנה יצרה עמותת סיכוי-אופוק מאגר מסודר של אנשי מקצוע מהחברה הערבית, כמו גם כלים לשימוש בשפה מותאמת לחברה הערבית. העמותה שיתפה כלים אלו עם המוזיאונים. כמו כן, באותה שנה קיימה העמותה סדנת תקשורת ויחסי ציבור לנציגי המוזיאונים, אשר מטרתה היו לערוך היכרות לנציגי המוזיאונים ממחלקות דוברות עם התקשורת בשפה הערבית וכן לסייע למוזיאונים לפתח אסטרטגיה שיווקית עבור החברה הערבית. זמן קצר לאחר סדנה זו יצרה העמותה גם מאגר מסודר של אנשי תקשורת מהחברה הערבית מפלטפורמות שונות (טלוויזיה, רדיו, מגזינים מקוונים ועוד) וכן רשימה של קבוצות פייסבוק מובילות לפרסום מודעות שיוכלו להגיע לקהל יעד דובר ערבית. העמותה שיתפה מאגר זה עם נציגי המוזיאונים.

ההשפעה של הסדנאות והמאגרים היו ניכרות, שכן מיפוי שערכה העמותה בשנת 2023 העלה כי שתי הסדנאות שתוארו לעיל שינו מהותית את התמונה בשטח ומספר מוזיאונים הטמיעו חלק מהמלצות העמותה ופעלו כדי להנגיש את המוזיאונים לחברה הערבית הן בתחום השילוט וההדרכות והן בפרסום תכנים המכוונים ספציפית לחברה הערבית. דוגמאות נבחרות לשינויים שביצעו חלק מהמוזיאונים הן: הוספת שם המוזיאון בשפה הערבית בכניסה הראשית ובשילוט הפנימי, הוספת השפה הערבית בתערוכות חדשות שנפתחו, תרגום אתר המוזיאון לשפה הערבית ומינוי אנשי צוות ערבים בתפקיד מדריכים. להלן ציר זמן שממפה חלק מהמלצות שיושמו בפועל במוזיאונים נכון לשנת 2024:

ציר זמן של הנגשת מוזיאונים לחברה הערבית 2018-2024



דוגמאות לשיפור ההנגשה בחלק מהמוזיאונים בארץ:



ב. ראיונות עומק עם נציגים של 14 מוזיאונים בישראל בהובלת חברת נאס-נאס מחקר וייעוץ

העמותה פנתה לחברת נאס-נאס לייעוץ ומחקר חברתי וכלכלי כדי שיכינו דו"ח אשר מטרתו לספק תמונת מצב עדכנית ומהימנה בנושא הנגשת המוזיאונים לחברה הערבית, לזהות את התנאים ואת הרכיבים שתורמים להתקדמות תהליך זה ולבחון את יעילותם של תהליכי הליווי ושל הסדנאות שהעמותה העניקה למוזיאונים עד כה. הדו"ח נועד גם כדי ליצור בסיס נתונים שיאפשר לעמותה לבחון את המשך פעילותה בתחום ההנגשה⁷.

לצורך כתיבת הדו"ח ראיינה חברת נאס-נאס אוצרת עצמאית ו-24 נציגות ונציגים מ-14 מוזיאונים. הראיונות התבססו על שאלון אשר בנו יחד חברי העמותה וצוות החוקרות של חברת נאס-נאס. מהשאלון חולצו תמונות מרכזיות בתחומים הבאים: הנגשה שפתית, שיתופי פעולה מוצלחים, החברה הערבית כקהל יעד והדרכה, גיוס והכשרה של מדריכים ערבים במוזיאונים.

ממצאי הראיונות מצביעים על נכונות גוברת מצד מוזיאונים לקדם הנגשה לחברה הערבית, לרבות באמצעות שיתופי פעולה נרחבים עם מגוון גופים, כגון קרנות, רשויות, משרדי ממשלה,

7 הנגשת המרחב הציבורי המוזיאלי לחברה הערבית, נאס למחקר וייעוץ עבור עמותת סיכו-אופוק, 2023 (דו"ח פנימי)

מוסדות אקדמיים וארגוני חברה אזרחית. זאת לצורך גיוס משאבים, הכשרת מדריכות ומדריכים דוברי ערבית ופיתוח תכנים עבור החברה הערבית. נוסף על כך, הממצאים מצביעים על כך שהורחבה החשיפה לחוויה המוזיאלית בחברה הערבית ומספר מוזיאונים אף פיתחו מודלים של הגעה ישירה לקהלים ערבים-פלסטינים. הדו"ח מצביע על הכרה גוברת בצורך בהנגשה שפתית ותרבותית, לצד נכונות של חלק מהמוסדות לקדם מהלכים בתחום – במיוחד כאשר ניתנים להם כלים, ליווי והכוונה מקצועית.

אולם, לצד ההתקדמות בפיתוח שיתופי פעולה בין-מוסדיים, בגיוס משאבים ובהכשרת מדריכות ומדריכים דוברי ערבית, הדו"ח מצביע על כך שביישום בפועל נותרו פערים ניכרים ואתגרים שטרם נפתרו. לדוגמה, יש חוסר יציבות בהעסקת מדריכות ומדריכים דוברי ערבית, היקפי המשרה שלהם קטנים ויש תחלופה גבוהה בתפקיד זה. כמו כן יש חסמים גיאוגרפיים, נרטיביים וזהותיים המגבילים את הגעתם של קהלים ערבים-פלסטינים למוזיאונים. הדו"ח גם מצביע על כך שההתקדמות שהושגה בתחום ההנגשה תלויה ביוזמות נקודתיות ולא במדיניות מערכתית סדורה.

ממצאים אלו מחזקים את ההבנה כי החסמים של הנגשה שפתית אינם רק טכניים, אלא הם משקפים אתגרים מערכתיים רחבים יותר – מוסדיים, תקציביים ותודעתיים. ניכר כי נותרה כברת דרך עד שייסגרו הפערים הקיימים בין רמת המחויבות של המוזיאונים והתקציבים המושקעים בהנגשה לבין היישום בפועל.



צילום: שי בן אפרים

עוד עולה מהדו"ח כי מוזיאונים שבהם מועסקים אנשי צוות או נשות צוות ערבים-פלסטינים מציגים לרוב הבנה עמוקה יותר של קהלי היעד, ואף של היבטי שיווק, תיווך ויצירת אמון. עם זאת, הדו"ח מצביע על כך שלעיתים מוטל עומס תפקידי על אנשי צוות ונשות צוות אלה והטיפול ב"נושא הערבי" מרוכז אצלם, ובחלק מהמקרים הדבר אף חורג מהגדרת תפקידם הרשמית.



ג. חיזוק צוותי חינוך ערבים ויהודים במוזיאונים אחרי ה־7 באוקטובר

אירועי ה־7 באוקטובר ומצב החירום המתמשך בישראל בשנים שלאחר מכן לא פסחו גם על עובדי המוזיאונים הערבים והיהודים. המתיחות ביחסים בין האוכלוסייה הערבית-פלסטינית לאוכלוסייה היהודית בישראל אחרי אירועים אלו השפיעה גם על הצוותים החינוכיים במוזיאונים והעמותה ביצעה מספר פעולות כדי לסייע בהתמודדות עימה.

צוותי חינוך במוזיאונים הם צוותים שממונים על תיווך ועל הנגשה של התכנים לקהלים מגוונים באמצעות פיתוח תוכניות חינוכיות, סיורים ופעילויות, יצירת קשר עם מוסדות חינוך ועם קהילות וקידום חוויית ביקור מכילה ובעלת ערך. לצוותים אלו יש תפקיד מרכזי בחיזוק הייצוג, ההכלה והנגישות התרבותית והשפתית של המוזיאון וגם בהנגשת המוזיאון לקהל הרחב ולבתי ספר במיוחד. בנייר הראשון הומלץ למוזיאונים להשקיע בפיתוח של מחלקת חינוך וקידום פעילויות לילדים ולנוער בחברה הערבית וכן להוסיף מדריכים ערבים בתקן קבוע. מדריכים אלו יוכלו לתת מענה מקצועי ומלא להדרכות בשפה הערבית. אולם, המציאות לאחר אירועי ה־7 באוקטובר

והמלחמה בעזה השפיעו ישירות על היחסים בין צוותי החינוך היהודים והערבים במוזיאונים, מה שהוביל את העמותה ליזום מהלך ייחודי לסיוע למוזיאונים בהתמודדות עם אתגרים אלו.

“אפשר לדבר על זה” – סדנה לצוותי חינוך במוזיאונים

פורום חינוך ועמותת סיכוי – אופוק מזמינים:

المنتدى التربوي وجمعية سيكوي-أفوق يدعونكم:

אפשר לדבר על זה

צוותי חינוך מוזיאלי נפגשים בנושא עבודה במרחב משותף

أجا الوقت نحكي

لقاءات للطواقم التربوية المتحفية حول العمل بـمُشترك



תלום במסגרת של סדנא, חנוכה, יום הולדת, אירועי חנוכה, חנוכה ויציאת מצרים לחנוכה עשירית

מז"ה –
אגף החינוך במוזיאון הרצליה לאמנות עכשווית

מז"ה –
قسم التربية في متحف هرتسליا للفن المعاصر

31.07.24 | 24.07.24
20:00 – 14:00

31.07.24 | 24.07.24
20:00 – 14:00

ICOM International Council of Museums
מז"ה מוזיאון תל אביב לאמנות עכשווית
מז"ה מוזיאון תל אביב לאמנות עכשווית
מז"ה מוזיאון תל אביב לאמנות עכשווית

ביולי 2024 ערכה עמותת סיכוי-אופוק שני מפגשי דיאלוג בשם “אפשר לדבר על זה”, בשיתוף איגוד המוזיאונים הישראלי (איכו"ם), מוזיאון הרצליה ועמותת חלונות. במפגשים השתתפו צוותי חינוך ערבים-פלסטינים ויהודים העובדים ב-12 מוזיאונים שונים. מטרת הסדנה הייתה לייצר מרחב בטוח לשיח ולעיבוד חוויות מקצועיות ואישיות, לצד חיזוק יכולת הפעולה המשותפת בתקופות של משבר.

במפגשים בלט המשבר שנוצר ביחסים בין צוותי חינוך ערבים לצוותי חינוך יהודים במוזיאונים בעקבות אירועי ה-7 באוקטובר. משבר זה התבטא בצנזורה

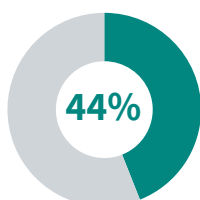
עצמית ובהיעדר תחושת ביטחון בקרב חברי הצוות הערבים, בהשתקה שננקטה כלפיהם ובחשיבה סטריאוטיפית כלפיהם. נוסף על כך, היה ניכר במפגשים שאירועים אלו העמיקו את תחושות הזרות והניכור בקרב צוותי החינוך הערבים. תחושות אלו קשורות גם לחוסר ייצוגם בדרג ההנהלה של המוזיאונים, וכפועל יוצא מכך חוסר יכולתם להשפיע על התכנים המוצגים במוזיאונים. כמו כן, המשבר והמתיחות העלו אל פני השטח את יחסי הכוחות הלא שוויוניים בין הצוותים היהודים והערבים במוזיאונים.

אולם לצד המתיחות ולמרות האתגרים, לשתי הקבוצות הייתה מוטיבציה רבה לעבוד יחד ולשפר את התקשורת ואת השיח הפתוח ביניהם. חברי הקבוצות אף הדגישו את חשיבות המפגש המשותף ואת קיומו של שיח מכיל המגשר על הפערים ועל האתגרים. שתי הקבוצות הסכימו שקיים מחסור בכלים ובמיומנויות לקיום תקשורת ולהתמודדות עם מצבי משברי אלו, גם עם עמיתים לעבודה וגם עם מבקרים במוזיאון.

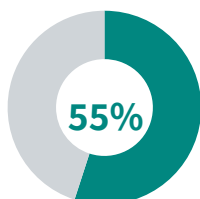
גם כאן, בדומה לבחינת השפעת פעילות העמותה בתחום ההנגשה השפתית, יצרה העמותה שאלון שנועד להפיק תובנות על: (1) מידת השפעת הסדנה על האופן שבו צוותי החינוך שהשתתפו

בה תופסים את התפקיד שלהם; (2) המלצות לגבי השתלמויות וסדנאות עתידיות. בתשובות של המשתתפים בסדנה בלטו החשיבות של עריכת המפגשים להתמודדות עם מצב המשבר שנוצר בין הצוותים החינוכיים הערבים והיהודים בעקבות אירועי ה-7 באוקטובר והחשיבות של מתן כלים מקצועיים להתמודדות במצב המשבר, לרבות חשיבות ההנחיה במפגשים, כפי שביצעה העמותה. מתוך התשובות לשאלון בלטו ארבעה מרכיבים שהמשתתפים סימנו שהיו חשובים עבורם במהלך המפגשים (% מהתשובות לשאלון):

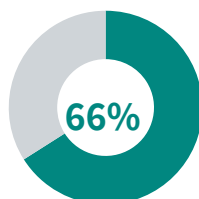
דיונים המדגישים כלים מקצועיים להתמודדות בעת משבר



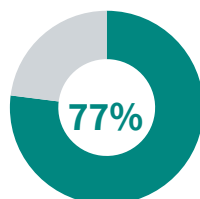
אפשרות לשיתוף אישי במליאה החד-לאומית



דיונים המדגישים דרכי התמודדות עם צוות מעורב יהודי-ערבי במוזיאון



יכולת שיתוף אישית במליאה הדו-לאומית



צילום: אתי בנית

המלצות להמשך פעילות להנגשת המוזיאונים לחברה הערבית בישראל

בנייר הראשון הצביעה עמותת סיכוי-אופוק על גורמים **רוחביים** שהם חסמים המונעים שיפור בהנגשת המרחב המוזיאלי בישראל לחברה הערבית. לדוגמה: היעדר מדיניות ונהלים אחידים להנגשה לערבית, מיעוט הקצאת משאבים ייעודיים לנושא, היעדר רגולציה ואכיפה בנושא, מחסור באנשי צוות ובאומנים ערבים במוזיאונים, היעדר אסטרטגיה שיווקית עבור החברה הערבית ואף היעדר שילוב של אנשי תרבות ערבים במרחבים אלו.

בשנים 2020–2024 ביצעו המוזיאונים צעדים משמעותיים ופורצי דרך, כגון שיפור ההנגשה הלשונית במרחב הפיזי והדיגיטלי במוזיאונים, מינוי אנשי צוות מהחברה הערבית לעבודה במוזיאונים ופיתוח מחלקות חינוך לנוער דובר ערבית. אולם, על אף צעדים אלה, עדיין נדרשים צעדים נוספים כדי להתגבר על החסמים אשר חלקם עדיין ממשיך להתקיים כיום. על כן, העמותה חוזרת ומדגישה מספר המלצות ליישום בתחום ההנגשה נוסף על הצורך בגיבוש מדיניות ברורה לטיפול ביחסים שבין צוותים ערבים ויהודים בעיתות משבר, כפי שיפורט להלן.

א. גיבוש מדיניות מערכתית וסדורה להמשך עבודה על הנגשה שפתית



בשנים 2018–2019 היה מחסור בולט בהנגשה שפתית לערבית במוזיאונים בישראל, אולם כיום האתגר העיקרי הוא ליצור מדיניות עקבית, בת־קיימא וממוסדת, שתבטיח כי ההתקדמות שנרשמה לאורך השנים האחרונות תתורגם לשינויים מערכתיים ארוכי טווח.

מטרת ההנכחה של השפה והתרבות הערבית אינה רק לשפר את מתן השירות לאזרחים הערבים־פלסטינים בשפתם. היא נושאת מסר ציבורי רחב יותר: עבור החברה הערבית־פלסטינית מדובר במסר של קבלה והכרה בחברה הערבית כחלק אינטגרלי מהמרחב הציבורי בישראל וככזו ששפתה וזהותה ראויות להנכחה. עבור החברה היהודית־ישראלית זהו מסר שלפיו השפה הערבית אינה שפת אויב, אלא שפתם של כחמישית מאזרחי המדינה, הזכאים לייצוג שוויוני ולמעמד שוויוני במרחב הציבורי.



ב. הגברת מידת ההעסקה של עובדים מהחברה הערבית בתפקידי מפתח במוזיאונים

העמותה חוזרת ומדגישה את החשיבות של מינוי אנשי צוות מהחברה הערבית לתפקידי מפתח ובמוקדי קבלת החלטות במוזיאונים. הם יפעלו להנגשת השפה הערבית במוזיאון ויהיו אמונים על הקשר עם הקהל הערבי, לרבות באמצעות השקעה בפיתוח מערך חינוכי מותאם תרבותית ושפתית לילדים ולנוער מהחברה הערבית ושיווקו לבתי ספר ערביים.

הראיונות שביצעה העמותה עם נציגי המוזיאונים מעידים על כך שגיוס מדריכים ערבים לצוותי החינוך תרם להנגשת המוזיאון לחברה הערבית כמו גם להתאמת תכנים בתוך המוזיאון לחברה הערבית, כפי שניתן לראות בציר הזמן לעיל. יחד עם זאת, וכדי לשמור על רציפות ועל קיימות בתחום ההנגשה לחברה הערבית, יש חשיבות למחויבות ברמה המוסדית והמערכתית להעסקת עובדים מהחברה הערבית הן ברמת הוספת תקנים קבועים והן באמצעות הגדלת אחוזי המשרות. כמו כן, חשוב לוודא ששנשות הצוות ואנשי הצוות הערבים אכן עוסקים בפועל בתחום שלשמו הועסקו, ואינם מתפקדים בפועל כ"אחראי החברה הערבית" גם בתחומים שעליהם הם אינם אמונים.



ג. שינוי תקנות התקצוב לעידוד הנגשה בערבית ואכיפת חובת ההנגשה

העמותה חוזרת ומדגישה את המלצתה לעדכון הקריטריונים של מבחני התמיכה למוזיאונים של משרד התרבות והספורט, כך שההנגשה השפתית לערבית תתווסף למבחני התמיכה ותהיה חלק בלתי נפרד מהקריטריונים לקבלת תקציב ציבורי. לצד זאת, יש לחזק את מנגנוני הפיקוח והאכיפה ולהקים ערוץ דיווח ציבורי ייעודי שיסייע במעקב אחר יישום ההנגשה ויבטיח שירות שוויוני ונגיש לכלל האזרחים.

להלן המלצות קונקרטיות של העמותה להוספת קריטריונים במבחני התמיכה של משרד התרבות והספורט במוזיאונים:

1. להבטחת ייצוג הולם של נציגים מהחברה הערבית במוזיאונים מומלץ:

- להוסיף בחינה של אחוז כוח האדם מהחברה הערבית במוזיאונים בכל מדרג התפקידים להתאמה לשיעורם באוכלוסייה (18%) ולהוסיף ניקוד עבור איש משרה של עובדים מהחברה הערבית או הוספת חבר ועד מנהל מהחברה הערבית.

- להבטיח ייצוג הולם לנציגים מהחברה הערבית גם בעת מינוי ועדת איכות מטעם מועצת המוזיאונים, מועצה הממונה על ידי השר הממונה על פי חוק המוזיאונים התשמ"ג (1983).

2. להבטחה ולעידוד של כלילת תכנים הרלוונטיים לחברה הערבית מומלץ:

- שמועצת המוזיאונים תשקול, בין היתר, את חשיבות שיתוף הפעולה עם בתי ספר ומוסדות תרבות מהחברה הערבית. שיתוף פעולה זה חשוב ביותר כיוון שבחברה הערבית יש מוזיאון אחד בלבד המוכר על ידי משרד התרבות והספורט.
- לבחון את מספר האומנים הערבים שהציגו במוזיאון במהלך שנת ההערכה ואת מספר הקבוצות מהחברה הערבית שביקרו במוזיאון באותה שנה.
- להוסיף ניקוד עבור פנייה יזומה לקהל יעד מהחברה הערבית, כגון קיום פעילויות מיוחדות בתקופת החגים של החברה הערבית.

3. להגברת הנגשה שפתית מומלץ:

- לשקול את נושא ההנגשה לשפה הערבית בהחלטה על הקצאת תקציב לפרויקטים.
- להקצות סכום עבור תרגום של שילוט, הכוונה, מסמכים, תערוכות קבועות ומתחלפות, הדרכות, מפות ואתרי אינטרנט, ולוודא שהתרגום לערבית באיכות הולמת.

ד. גיבוש מדיניות ברורה לטיפול ביחסים בין צוותים ערבים ויהודים בעיתות משבר



לצד חשיבות גיוס צוותי חינוך ומדריכים מהחברה הערבית, העמותה מדגישה את החשיבות של גיבוש מדיניות ברורה להתמודדות עם מצבי משבר ומתיחות, הכוללת גם נהלים ברורים מטעם הנהלות המוזיאונים להתמודדות עם מתיחות ביחסים בין צוותים יהודים וצוותים ערבים. זאת נוסף על טיפול בגילויי גזענות ובהערות פוגעניות מצד מבקרים. יש להפיץ מדיניות זו בקרב כלל צוותי המוזיאון ולגבות אותה בכלים יישומיים להתמודדות בזמן אמת ובעיתות חירום. כמו כן, מומלץ כי משרד התרבות והספורט יגבש עקרונות מנחים ברמה הארצית, אשר ישמשו בסיס לפיתוח נהלים ומנגנוני פעולה מותאמים בכל מוזיאון.

ה. פיתוח הכשרות ייעודיות לטיפול ביחסים בין צוותים בעיתות משבר



ממצאי המפגשים עם צוותי החינוך במוזיאונים העלו את הצורך בפיתוח הכשרות וכלים מקצועיים שיסייעו לצוותים אלו להתמודד ברגישות ובמקצועיות עם מתחים פוליטיים וזהותיים ועם השפעותיהם על סביבת העבודה.

פועל יוצא של ההמלצה הקודמת הוא המלצת העמותה למשרד התרבות והספורט ולהנהלת המוזיאונים לפתח ולהטמיע הכשרות ייעודיות לניהול מתחים וקונפליקטים ולפתח הכשרות יישומיות לצוותים הכוללות כלים לניהול מתחים, ליישום דה-אסקלציה ולהתמודדות עם סוגיות פוליטיות וזהותיות בעיתות משבר. על הכשרות אלו להיות יישומיות, להשתלב בנהלים הארגוניים הקיימים, ולכלול תרגול של תרחישים המבוססים על מצבים מהשטח, בדגש על יחסי עבודה ועל שירות לקהל בתקופות של משבר ובתקופות שקיימת בהן מתיחות פוליטית מוגברת.

כמו כן, העמותה ממליצה לשלב כלים מקצועיים, כגון הנחיה, ליווי ארגוני וסדנאות צוות, בשגרה הארגונית השוטפת. זאת לצד מנגנונים קבועים של שיח צוותי, רפלקציה ועיבוד חוויות, שיאפשרו זיהוי מוקדם של אתגרים ביחסים בין צוותים וחיזוק של תחושות ביטחון ושייכות. כמו כן, מומלץ לאפשר מסגרות מפגש ייעודיות לצוותים לצורך עיבוד חוויות בתקופות של מתח ומשבר וקבלת תמיכה מקצועית וצוותית. מסגרות אלו יכולות להתקיים ביוזמת איגוד המוזיאונים או גוף מקצועי אחר, ולהיות רשת תמיכה משלימה למסגרות הפנים-ארגוניות.

ו. פיתוח ויישום כלים למאבק בגזענות



לצד קביעת מדיניות ברורה לטיפול ביחסים בין צוותים ערבים ויהודים בעיתות משבר, העמותה ממליצה על פיתוח נהלים ופרוטוקולים מוסדיים לטיפול בהתבטאויות גזעניות או בהתנהגות פוגענית מצד מבקרים במהלך סיורים ופעילויות ועל מתן כלים לצוות להתמודדות עימן.



סיכום

בנייר זה סוקר את פעילות עמותת סיכוי-אופוק לקידום הנגשה ושוויון לחברה הערבית במוזיאונים בישראל בשנים 2020–2024 ומדגיש את חשיבות המשך הפעילות בנושא והמשך קידום ההמלצות המופיעות בו. לצד הכרה גוברת בצורך בהנגשה שפתית ותרבותית ונכונות של חלק מהמוזיאונים לקדם מהלכים להגברת ההנגשה לחברה הערבית – עדיין נותרו פערים ניכרים ביישום והצורך בקביעת מדיניות ונהלים אחידים נותר בעל חשיבות מכרעת.

אירועי ה-7 באוקטובר והמלחמה בעזה יצרו הקשר פוליטי טעון שהשפיע לרעה גם על המרחב הציבורי והתרבותי בישראל וחיצקו את תחושות הניכור והזרות של החברה הערבית במוזיאונים. הנכחת השפה הערבית במוסדות תרבות אינה סוגיה טכנית של תרגום בלבד, אלא תנאי מהותי ליצירת ביטחון זהותי עבור האזרחים הערבים, גם כשהם מבקרים במוזיאונים וגם כשהם עובדים בהם. מדובר במהלך חברתי עמוק של הכרה, הכלה, נראות ושוויון, המאפשר לאנשים להביא את זהותם במלואה למרחב הציבורי בלי לחשוש מהדרה, מביטויי גזענות ואפליה או מהשתקה.

מוזיאון שמנכיח את השפה הערבית ואת הזהות הערבית פלסטינית הוא מרחב שמחזק תחושת שייכות, מאפשר דיאלוג ומפגש בין קבוצות ותורם לבניית אמון במציאות של מתחים פוליטיים וחברתיים. כך הוא מממש את תפקידו לא רק כמוסד תרבותי, אלא כשחקן חברתי פעיל בקידום חברה משותפת. הוא מייצר מרחב של זיכרון, דיאלוג ושיטופי פעולה בין קהלים שונים.

ההמלצות המוצגות בנייר זה – המשלבות בין צעדים מערכתיים, מקצועיים ופרקטיים – נועדו לייצר סביבות עבודה בטוחות ומכילות לצוותים מעורבים במוזיאונים ולהבטיח חווית ביקור שוויונית ונגישה לחברה הערבית. יישומן יאפשר למוזיאונים להפוך למרחבים ציבוריים שמקדמים שותפות, הכרה הדדית ושוויון בעיתות שגרה וגם בתקופות של משבר.