



אתגרים והזדמנויות בהשכלה הגבוהה בישראל

פוסט-קורונה

ענת אבן זהב¹ ואורית חזן²

תקציר

בעשורים האחרונים מתקיים שיח ער בנושא עתיד ההשכלה הגבוהה בהקשר למגוון נושאים, כמו למשל, גלובליזציה והשלכות מגפת הקורונה. החל מינואר 2023, מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל חשופה גם להשלכותיה העתידיות של מחאה חברתית-פוליטית. התמודדות עם אתגרי ההשכלה הגבוהה בעת הזו תוך מיצוי ההזדמנויות העומדות לפתחה, ניצבות במרכז המחקר המוצג במאמר זה.

סקר דלפי אשר בוצע בשלושה סבבים – סבב ראשון טרום המחאה וסבבים שני ושלישי במהלכה – מציג את נקודת מבטם של בעלי עניין באקדמיה בישראל על האופן בו מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל יכולה לנצל הזדמנויות כדי להתמודד עם האתגרים הניצבים בפניה.

על פי ניתוח הנתונים, האתגרים המרכזיים הניצבים בפני מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל כוללים את הירידה באיכות ההכשרה האקדמית והחשש מפוליטיזציה של ההשכלה הגבוהה. לצד האתגרים זהו הזדמנויות, שניצולן עשוי להוביל לשינוי ארגוני שיביא לפריחה מחודשת של ההשכלה הגבוהה בישראל, תוך חיזוק הקשר בין האקדמיה לחברה ושיפור ההוראה והלמידה. מיצוי ההזדמנויות מותנה בין השאר, באופן בו יעצבו האירועים הפוליטיים והחברתיים את האקדמיה בישראל.

מבוא

בעשורים האחרונים מתקיים דיון ער סביב עתיד ההשכלה הגבוהה, המתמקד בעיקר בהשפעות הגלובליזציה על עתידה ובהתאם, בצורך בביצוע התאמות מבניות במוסדותיה (Chan, 2018). התפשטות מגפת הקורונה טרפה את הקלפים, עימתה את מערכת ההשכלה הגבוהה עם אתגריה וחייבה נקיטת פעולות מיידיות להתמודדות עימם. בשיא משבר הקורונה, המעבר ללמידה והוראה היברידית ומקוונת חשף את מוסדות ההשכלה הגבוהה לאיומי סייבר ולהשלכות הכספיות של סגירת הקמפוסים. הפגיעה הפוטנציאלית במוניטין מוסדות ההשכלה הגבוהה הייתה גבוהה, והייתה תלויה במידה רבה ביכולת לתת מענה ראוי למתח ולחרדה של הסטודנטים, ובעלות הגבוהה של שכר הלימוד ביחס לשירות הניתן לסטודנטים.

עת פוסט-קורונה, גורמים אלו ונוספים הביאו לירידת קרנה של ההשכלה הגבוהה בעיני הציבור ולהצפת שאלות הקשורות לערך ההשכלה הגבוהה, העשויות בעתיד הקרוב להוביל לירידה בביקוש להשכלה גבוהה (Delloite, 2021). ואכן, עידן הפוסט-קורונה מחייב שינויים ארגוניים במערכות ההשכלה הגבוהה בארץ ובעולם, ובספרות קיימות עדויות לאתגרים העומדים בפניהן בעת הזו (de Wit, & Altbach, 2021; Delloite, 2021; Ewing, 2021).

¹ ד"ר ענת אבן זהב, אקדמיית אלקאסמי וסמינר הקיבוצים המכללה לחינוך, לטכנולוגיה ולאמנויות, anatez@gmail.com
² פרופ' אורית חזן, הפקולטה לחינוך למדע וטכנולוגיה, הטכניון, oritha@technion.ac.il

המחקר המוצג במאמר זה, מתמקד בנקודת מבטם של אנשי ונשות סגל באוניברסיטאות ובמכללות ביחס לאתגרים ולהזדמנויות המאפיינים את ההשכלה הגבוהה בישראל בתקופת הפוסט-קורונה, כמו גם בהשוואתם למערכות השכלה גבוהה בעולם. בהתאם, מטרת המחקר היא לאפיין את ההזדמנויות והאתגרים של מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל בעת הזו, פוסט-קורונה, מנקודת מבטם של אנשי ונשות סגל באוניברסיטאות ובמכללות. ביתר פירוט, מטרת המחקר הן: א. לזהות אתגרים (הן אתגרי טרום-קורונה והן אתגרי פוסט-קורונה) העומדים לפתחה של ההשכלה הגבוהה בישראל, ו-ב. לבחון באיזה אופן ניתן לנצל הזדמנויות שנפתחו בתקופת הפוסט-קורונה להתמודדות עם האתגרים שזוהו במטרת המחקר הראשונה (א). המחקר התבצע במהלך ספטמבר-אוקטובר 2022 כסבב ראשון של סקר דלפי (Helmer, 1966). שאלון חצי-מובנה שכלל שאלות פתוחות בנוגע לאתגרים ולהזדמנויות, הופץ בקרב בעלי עניין באקדמיה הישראלית, ועליו ענו 228 חברי וחברות סגל בישראל.

ממצאי המחקר מצביעים על חמישה אתגרים מרכזיים עימם מתמודדת ההשכלה הגבוהה בישראל. לצידם של אתגרים אלו זוהו חמש הזדמנויות, שניצולן בעת הזו של פוסט-קורונה עשוי לסייע למערכת ההשכלה הגבוהה להתמודד עם האתגרים שזוהו ולהוביל לשינוי מסדר שלישי (Bartunek & Moch, 1987) במערכת ההשכלה הגבוהה, כזה שלא התאפשר טרום-קורונה, באמצעות מיצוי האצתם של תהליכי גלובליזציה המתרחשים כעת מחד, ומאפייניה הייחודיים של ישראל מנגד.

התרומה התיאורטית של מחקר זה, היא הצגת מסגרת מארגנת לאתגרים ולהזדמנויות העומדים בפני מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל, בהתבסס על קולם של בעלי עניין בהשכלה הגבוהה בנושאי ניהול וארגון המערכת. לאור חוסר הוודאות הקיים כיום ביחס לעתיד ההשכלה הגבוהה, תרומתו המעשית של המחקר עשויה לבוא לידי ביטוי בהיותו מצפן-מנחה בתהליכי קבלת החלטות ברמה המוסדית וברמה הלאומית.

למחקר מספר מגבלות. ראשית, המחקר מציג ממצאים מסבב דלפי שהתבצע טרם פרוץ המחאה הפוליטית-חברתית בינואר 2023. כמובן שהמאורעות הפוליטיים והחברתיים המתרחשים במהלך 2023, יבואו גם הם לידי ביטוי בעיצוב עתיד ההשכלה הגבוהה בישראל, ונתייחס אליהם בהמשך המחקר. מגבלה שנייה - השאלון הופץ לבעלי עניין המשתייכים לשלוש קהילות של אקדמאים בישראל (רמה-רשת מדעי החברה; Academia-II ; PostDoc-II), אך היות והתשובות התקבלו מהמעוניינים בלבד הן עלולות להיות מוטות.

בהמשך המאמר מוצג רקע תיאורטי העוסק בתהליכי גלובליזציה, במגמות בהשכלה הגבוהה ובשינויים מסדר ראשון, שני ושלישי במערכות חינוך. לאחר תיאור שיטת המחקר, מוצגים ממצאי המחקר ודיון בממצאיו.

רקע תיאורטי

כרקע למחקר, נסקור מגמות שינוי במערכת ההשכלה הגבוהה בעשורים האחרונים בארץ ובעולם, ונציג את המושגים 'שינויים ארגוניים מסדר ראשון', שני ושלישי' בהקשרם למוסדות להשכלה גבוהה.

גלובליזציה כמובילה לבנאום של ההשכלה גבוהה

בנאום כתפיסה וכאגינדה אסטרטגית היא תופעה חדשה, רחבה ומגוונת בהשכלה הגבוהה. במהלך חצי המאה האחרונה, הבנאום הפך מפעילות שולית להיבט מרכזי בסדר היום של ההשכלה הגבוהה. קיימות שתי גישות לבנאום: (1) הגישה הניאו-ליברלית קצרת הטווח לבנאום מתייחסת בעיקר לניידות סגל בין אוניברסיטאות, הבאה לידי ביטוי למשל, בשנת שבתון, ביקור כמרצה אורח/ת וביצוע מחקר משותף על ידי חברי/ות סגל מאוניברסיטאות שונות בעולם; (2) הגישה ארוכת הטווח לבנאום ממליצה להתמקד בגלובליות. הגישה ארוכת הטווח מוגדרת כך: 'יתהליך מכוון של שילוב ממד בינלאומי, בין-תרבותי או גלובלי

לתוך מטרות ההשכלה הגבוהה, על מנת לשפר את איכות החינוך והמחקר לכל התלמידים והצוות ולתרום תרומה משמעותית לחברה". (De Wit et al., 2015, 29). למרות שאוניברסיטאות עשויות לתפוס את עצמן כמוסדות בינלאומיים, בפועל הן פועלות במסגרת הרגולציה הלאומית. על פי הגישה ארוכת הטווח, יש להתייחס לבנאום בהקשר הרחב יותר של תפקיד ההשכלה הגבוהה בעולם, הנטוע ברצון לשפר את איכות החינוך, המחקר והשירות לחברה.

הנציבות האירופית, ארגונים בינלאומיים כמו OECD, אונסק"ו והבנק העולמי, ממשלות, כמו גם ארגוני השכלה גבוהה ואיגוד האוניברסיטאות האירופיות (EUA), הציבו בהדרגה את הבנאום בראש סדר היום של רפורמת ההשכלה הגבוהה (de Wit & Altbach, 2021). במקביל, מדינות דוברות אנגלית ביבשת אמריקה (ארה"ב וקנדה) צועדות לעבר בנאום, כיוון שהן פועלות על פי מודל עסקי לגיוס ולקבלה של סטודנטים בינלאומיים. על פי דה-ויט ואלטבאך (de Wit & Altbach, 2021), ארבעה גורמים הובילו להתפתחות הבנאום: גידול בקהל היעד של ההשכלה הגבוהה, כלכלת הידע העולמית, אוטונומיה וחופש אקדמי, ומוניטין, דירוגים ומצוינות.

גם ההשכלה הגבוהה בישראל פועלת במרחב הבינלאומי, ועל כן עליה להכיר בחשיבות הבנאום עבורה. דוח של מוסד שמואל נאמן למחקרי מדיניות לאומית בנושא מנהיגות וניהול אקדמי (גץ ושותפיה, 2021), מציין את אתגרי הגיאוגרפיות המרובות (ברמה מקומית, אזורית, לאומית וגלובלית) ואת החשיבות שיש לייחס להידוק שיתופי פעולה בינלאומיים.

נראה כי הממד הבינלאומי של אוניברסיטאות חשוב כיום יותר מאי פעם. מגפת הקורונה המחישה באופן ברור את השפעת המתרחש בעולם על ההשכלה הגבוהה, כאשר ברור כי גם בעידן פוסט-קורונה אסונות טבע וסכנות בריאותיות עלולים להתרחש. בהתאם, הכיוונים בהם מומלץ להתמקד בתקופת הפוסט-קורונה הם: העדפת בנאום בבית (כדוגמת בינלאומיות בבית על ידי שילוב של ממדים בינלאומיים בתוכניות לימודים פורמליות קיימות), לצד בנאום בחו"ל (כדוגמת פתיחת סניפי אוניברסיטה בחו"ל ותוכניות לתלמידים מחו"ל); תהליכים פרו-אקטיביים, אסטרטגיים, מקיפים ומאורגנים יותר מאשר תכנון אד-הוק, מקוטע ושולי שאפיין את תקופת טרום הקורונה; בנאום כמדיניות ממשלות, ולא רק של אוניברסיטאות מקומיות; בנאום שנועד להפיק תועלת ותוצאות גלובליות ובין-תרבותיות, ולא רק לקבוצות מסוימות (קבוצות מובחרות של סטודנטים או סגל); והחלפת מטרות הבנאום מהשגת כוח, מוניטין ו/או הכנסות למדינות ואזורים (כדוגמת האיחוד האירופי ואיגוד דרום מזרח אסיה ומדינות ASEAN ולחברות מסחריות (למטרות רווח) עם סדר יום של בינלאומיות לשיפור איכות החינוך בהשכלה הגבוהה (Brandenburg et al., 2020).

מגמות עתידיות ואתגרי ההשכלה הגבוהה בעידן פוסט הקורונה

ההשפעה הבלתי צפויה האחרונה של המגפה העולמית על ההשכלה הגבוהה גרמה לאוניברסיטאות וממשלות לבחון מחדש את כל מרכיבי המערכת הקיימת, ובפרט את יעילות ההוראה והלמידה (למשל, שימוש בטכנולוגיות למידה והוראת שיעורים היברידיים או מקוונים), כמו גם סוגיות ניהול המוסדות.

אלעזר (El-Azar, 2022) מציין ארבע מגמות עתידיות בהוראה ולמידה בהשכלה הגבוהה הנראות אפשריות ליישום בעידן הפוסט-קורונה: 1. למידה מכל מקום: יכולת שהתפתחה בעת מגפת הקורונה ללימוד בעזרת פלטפורמות מקוונות המאפשרות למידה מרחוק; 2. החלפת הרצאות בלמידה פעילה: שילוב אסטרטגיות הוראה כדוגמת חקר, כיתה הפוכה, ולמידה א-סינכרונית, המחליפות את המורה כמוביל ההרצאה (Mor et al., 2022); 3. מיומנויות הוראה רלוונטיות לעולם משתנה: מיומנויות הנשארות רלוונטיות לאורך זמן, החוצות את גבולות הדיסציפלינות, המקנות כישורי למידה המתאימים לחוקרים ולעורכי דין כאחד, כמו למשל חשיבה ביקורתית או חשיבה יצירתית הנלמדות תוך כדי ביצוע פרויקטים ומיזמים שסטודנטים

מפתחים במהלך התואר הראשון; 4. שימוש בהערכה מעצבת במקום בחינות: כך למשל, אוניברסיטאות רבות בארה"ב החלו לבטל את המבחנים הסטנדרטיים (SAT) כתנאי קבלה לתואר ראשון. אוניברסיטת הרווארד מובילה מהלך זה על ידי החלפת המבחנים באמצעי הערכה המנבאים הצלחה טוב יותר, כמו למשל הישגים ותרומה לחברה בתקופת הלימודים בתיכון. להערכתם של מוסדות אלה, מהלך כזה ימשוך מועמדים עם כישורים אקדמיים טובים יותר ממגוון רקעים. גם בישראל מגמה זו מתרחבת, לאו דווקא מאותן סיבות, וחוגים רבים לתארים ראשונים מאפשרים קבלה על סמך תעודת בגרות בלבד (ללא בחינה פסיכומטרית).

לצד שילוב טכנולוגיות מתקדמות בהוראה בהשכלה הגבוהה, שהוצאה עם פרץ מגפת הקורונה והרחיבה את מגמת הלמידה מרחוק שהחלה בעשור הקודם, ניצבים בפני מערכת ההשכלה הגבוהה בעקבות המגפה מספר אתגרים.

אווינג (Ewing, 2021) מתאר ממצאי מחקר אודות השפעות הקורונה על ההשכלה הגבוהה במדינות מזרח אסיה (בנגלדש, הונג קונג, הודו, מקאו, סינגפור, סרי לנקה ותאילנד), כולל אוסטרליה וניו זילנד. במחקר בוצעו ראיונות עם מנהיגים אקדמיים בכירים שביב שאלה מרכזית אחת: "כיצד מגפת הקורונה תשפיע על עתיד ההשכלה הגבוהה?" האתגרים שצוינו, כללו: **אתגרים בלמידה מקוונת**: לדעתם, אף שאוניברסיטאות רבות אימצו למידה מקוונת למגוון תארים ויתרונותיה ברורים, הוראה בכיתה זוכה להערכה מחודשת על ידי סגל ההוראה והסטודנטים; **אתגרים בניהול סטודנטים**: עקב המשבר שעצר את הלמידה והמפגשים החברתיים פנים אל פנים, מנהיגים אקדמיים מזהים את השיבוש ברווחת התלמידים ורואים חשיבות בקידום תפיסה של 'לומד חדש' שתגלן (adaptable) וחסיין (resilient); **אתגרי מימון בניהול האוניברסיטאות**: במידה שהסטודנטים יבחרו להישאר ללמוד במדינותיהם, החינוך עשוי להפוך למקומי יותר, במיוחד במקרים בהן האוניברסיטאות המקומיות הן ברמה עולמית. מגמת הלמידה מרחוק גם תאלץ אוניברסיטאות להצדיק את עלות הלימוד טרום-קורונה, כאשר כעת חלק מהלמידה מתבצע מרחוק; **שינוי סדרי עדיפות בניהול המוסדות**: לקחים מרכזיים שנלמדו במהלך המשבר ידרשו גמישות ניהולית, הובלה בתנאי אי ודאות, יכולת לזהות סיכונים מראש, ניהול פרואקטיבי, וביקורות אסטרטגיות תקופתיות לעדכון תוכניות שאושרו. הדגש יושם על תפוקה והשפעה, ולא על תשומות. תידרש העצמה של הסגל האקדמי והמקצועי, שיצפה למנהיגות המתמקדת ברווחתו ובפיתוח המקצועי שלו, תוך שמירה על כנות ותקשורת פתוחה ושקופה; **ניהול משאבים**: המגפה הציבה זרקור על המשאב העיקרי של האוניברסיטאות-סטודנטים, סגל, וצוות מנהלי. עובדי ההשכלה הגבוהה יידרשו לשפר את כישוריהם כדי לעמוד בדרישות חדשות, ותחדר השקעה משמעותית בפיתוח צוות עובדים. כמו כן, מוצע להתייחס גם לבריאות הנפשית ולרווחת הסגל והסטודנטים, ולאמץ גישה זו כפרקטיקה יומיומית בחיי האוניברסיטה. הציפייה היא, שהאוניברסיטאות יציעו תמיכה הוליסטית באיכות החיים של השוהים בהן (Ewing, 2021).

דוח של דלויט (Deloitte, 2021) סוקר סיכונים מהותיים הניצבים בפני ההשכלה הגבוהה בעקבות משבר הקורונה. שלושה מהם צוינו גם על ידי משתתפי מחקר זה: **רישום סטודנטים בינלאומיים**: ארה"ב כמארחת את המספר הגדול ביותר של סטודנטים בינלאומיים ברחבי העולם, חווה ירידה של 43% במספרם (נכון לסתיו 2020). סטודנטים עשויים להישאר בארץ מולדתם עקב הגבלות על נסיעות, ולהפחית את עלות שכר הלימוד שלהם; **למידה מרחוק של תוכניות אקדמיות**: המגפה האיצה את מגמת הלמידה מרחוק. כך למשל, 27% מהסטודנטים בארה"ב דיווחו שקיים סיכוי גבוה שישקלו ללמוד בעתיד בתוכנית מקוונת. מוסדות אקדמיים מפתחים בהתאם יכולות להוראה לא מסורתית, היות והוראה של שיעורים מרחוק באיכות נמוכה עשויה לפגוע במוניטין שלהן; **אקטיביזם בקרב סטודנטים ומלחמות תרבות**: פעילות הסטודנטים גברה בעשור האחרון, כאשר סטודנטים קראו למנהיגות, הן בקמפוס והן מחוצה לו, לטפל באי שוויון מבני, בשינויי אקלים ובגזענות מערכתית. ניהול המוסדות במהלך המגפה בשילוב עם תסיסה חברתית, הביאו לעלייה בדרישות הסטודנטים להגדיל את השפעתם בסוגיות ניהול (למשל, דרישה לשינוי שמות מבנים הנקראים על

שם דמויות היסטוריות הנתפסות כגזעניות). ככל שהמוסדות הופכים למקום המאפשר מלחמות תרבות, יהיה עליהם להמשיך ולהתמודד עם לחץ מצד סטודנטים לטפל גם בסוגיות של צדק חברתי. על המוסדות להיות מוכנים לשיח זה, לפעול בשקיפות ולתקשר באופן יזום עם הסטודנטים.

המעבר המהיר להוראת שיעורים משולבים (היברידיים) או מקוונים לגמרי בא לידי ביטוי במספר היבטים. גוארדיה ועמיתיו (Guàrdia et. al, 2021) בחנו אתגרים טכנולוגיים, ארגוניים ופדגוגיים שהתפתחו עת פרצה מגפת הקורונה, ומתארים מפת דרכים לדור הבא של הפדגוגיה, המכונה בשם IDEAS (Intelligent, Distributed, Engagement, Agile, Situated) ואשר תביא, ככל הנראה, לשינוי מערכת ההשכלה הגבוהה, כמפורט להלן: **אינטליגנציה (I-intelligent)**: קבלת החלטות חינוכיות באמצעות ניתוח תהליכי למידה ושימוש בטכנולוגיות מתקדמות; **מבוזרות (D-distributed)**: ניצול מירבי של שותפויות עם מוסדות אחרים או גופים מקצועיים, מעורבות קהילה רחבה בפעילויות מחקר והוראה, ושינוי ההשכלה הגבוהה תוך התבוננות משותפת על מגמות ואתגרים מתמשכים; **מגויסות (E-engaging)**: למידה פעילה ועידוד פתרון בעיות תוך בניית ידע של הלומדים, התמקדות בתהליכי למידה והפחתה של התמקדות בתוכן; **גמישות (A-agile)**: התאמה אישית וגמישות של מסלולי למידה, הרחבת האפשרויות להכרה בלמידה קודמת וטיפול בינלאומיות וניידות תלמידים; **מיצוב (S-situated)**: פעילויות למידה והערכה הממוקמות בעולם האמיתי, תוך הרחבת הזדמנויות ללמידה הממוקדות בסוגיות מרכזיות של החברה.

שינויים ארגוניים מסדר ראשון, שני ושלישי

שינויים מסדר ראשון, מסדר שני ומסדר שלישי משקפים את היקף השפעת השינוי שמבצעים ארגונים (Cuban, 1989; Bartunek & Moch, 1987), כמתואר להלן:

'שינוי מסדר ראשון' מתייחס לשיפור הנעשה במערכת מבלי לשנות את מאפייניה הבסיסיים ואת תפקידי בעלי העניין בה. שינוי מסדר ראשון בא לידי ביטוי בדרך כלל באחד מרכיבי המוסד, כמו למשל, מעבר להוראה מרוחק בחלק מהקורסים. פוקס (1995) הגדירה שינוי מסדר ראשון כשינוי שמעטים שותפים לו, שאינו מתאפיין ברעיון מרכזי מנחה או בתכנון לטווח ארוך, אלא בציפייה שתוצאותיו תהיינה מיידיות.

'שינוי מסדר שני' מוגדר כשינוי הדפוסים הבסיסיים של הארגון, כולל מטרות, מבנים ותפקידים, והוא מקיף את כל מרכיבי הארגון. שינוי מסדר שני מחייב מאמץ אנושי וארגוני גדול מזה הנדרש לשינוי מסדר ראשון. מעצם היותו מערכת, שינוי מסדר שני מאפשר הגדרת מטרות ועדיפויות משותפות לכל הארגון, זאת בניגוד לשינוי מסדר ראשון המתייחס רק לחלק מהמערכת (למשל, תוכנית מסוימת בתוך מוסד). פוקס (1995) מגדירה שינוי מסדר שני כשינוי בדרגת ביניים – שינוי המתרחש במוסד המתחיל לפתח תפיסה חינוכית מוסדית שונה, ומתכנן לבצע שינויים מהותיים. בדרך כלל, מספר המעורבים לטובת השינוי גדול, הנכונות וההתלהבות לשינוי רחבה ומוקדי ההתנגדות קטנים (זליג, 2014).

'שינוי מסדר שלישי' הוגדר מאוחר יותר, ומתייחס לשינוי מערכתי שמטרתו לשנות מערכת שלמה ברמת היישוב, המחוז או המדינה. פוקס (1995) הרחיבה והגדירה שינוי מסדר שלישי כשינוי פרדיגמה המתחולל בארבעה ממדים: **החזון החינוכי**: נקבע חזון חינוכי חדש המתייחס לניתוח המצב הקיים, המצב הרצוי והקשר ביניהם; **ייעוד המוסד**: מטרות תפקידי המוסד מוגדרות מחדש לאור החזון החינוכי; **שינויים ארגוניים**: שינויים הנגזרים מהעדכונים בייעוד ובחזון; **שינויים אופרטיביים**: שינויים הנגזרים מהשינויים בממדים האחרים ומתייחסים לעשייה החינוכית היומיומית, מרמת המוסד המסוים ועד לרמה המערכתית. קונלי (Conley, 1993) טען, כי רוב הפרויקטים המתנהלים במערכות החינוך מחוללים שינויים מסדר ראשון, על אף שבעלי העניין שלהם מציינים אותם כמחוללים שינוי מסדר שני. בו בזמן, שיעורי התפוצה של שינויים מסדר שלישי, שהם שינויים מערכתיים ברמת היישוב, המחוז או המדינה, נמוכים (חן, 2005). קונלי (1993)

הבחין בין המושגים חידוש (Renewal), רפורמה (Reform) והבנייה מחדש (Restructuring). להבנתו, חידוש ורפורמה מהווים שינויים מסדר ראשון, כיוון שאינם משנים את מאפייני הארגון ואת תפקידי העובדים בו, ואילו הבניה מחדש נתפסת כשינוי מסדר שני. זליג (2014) סיכמה את מאפייניהם של שלושת סוגי השינוי וציינה שקיימים מצבים בהם כל פרט וכל קבוצה של בעלי עניין חווים את השינוי ותופסים אותו כשינוי מסדר אחר. כלומר, ייתכן כי שינוי מסוים יהווה שינוי מסדר ראשון עבור אדם או קבוצת אנשים מסוימת, ובו בזמן תהיינה לו השלכות מסדר שני עבור אדם אחר או קבוצה אחרת (אבני ראשה, 2009; כהן ולכנר, 2011).

מטבלה 1, המתארת את מאפייני השינויים מסדר ראשון, שני ושלישי, ניתן ללמוד כי השינויים נבדלים זה מזה בהיקפם, במורכבותם וברמת הסיכון הנלקחת ביישומם.

בהקשר למחקר המתואר כאן, בתקופת טרום-קורונה אתגרי ההשכלה הגבוהה שאופיינו על ידי משתתפי המחקר (כדוגמת, תקציבי מחקר מצומצמים או אי אטרקטיביות הקריירה האקדמית – ראו פירוט בפרק הממצאים) טופלו על ידי יישום שינויים מסדר ראשון ושני בהשכלה הגבוהה (זליג, 2014; פוקס, 1995). נדמה כי מגפת הקורונה האיצה תהליכים ופתחה הזדמנויות המאפשרות כעת, בעידן הפוסט-קורונה, התמודדות העשויה להוביל לשינויים מסדר שלישי בהשכלה הגבוהה בישראל (Bartunek & Moch, 1987), עליהם נרחיב בפרק הממצאים.

טבלה 1: מאפייני שינויים מסדר ראשון, שני ושלישי (זליג, 2014; Mulgan & Albury, 2003)

מאפייני השינוי	שינוי מסדר ראשון	שינוי מסדר שני	שינוי מסדר שלישי
מטרה	מוכוון לפתרון בעיה לוקלית	מוכוון לפתרון בעיה מערכתית	מוכוון התאמה למציאות חברתית חדשה
מקור השינוי	מומחים או 'משוגעים' לדבר	בעלי עניין	בעלי עניין ומנהיגים
היקף	אינקרמנטלי - אימוץ שינויים קטנים ו/או תהליכים קיימים	רדיקלי - פיתוח שירות או שיטה חדשה	סיסטמי - פיתוח טכנולוגיות חדשות או צורות ארגוניות הדורשים שינויים יסודיים בארגון
המשכיות	המשכיות עם העבר	שינוי העבר	קוטע את העבר, אין המשכיות
משך היישום	קצר וממוקד	מתהווה ומתמשך	מתמשך
מורכבות	פשוט	מורכב	מורכב ורחב
ידע נדרש	ידע קיים ומיומנויות קיימות	ידע חדש ומיומנויות חדשות	ידע חדש ומיומנויות חדשות
אופן היישום	מלמטה למעלה	מלמעלה למטה	מלמעלה למטה
פרדיגמות	בתוך פרדיגמות קיימות	מחוץ לפרדיגמות קיימות	מחוץ לפרדיגמות קיימות
נורמות וערכים	במסגרת הנורמות והערכים הקיימים	בקונפליקט עם נורמות וערכים קיימים	בקונפליקט עם נורמות וערכים קיימים
מוקד ההשפעה	שולי	מספר רכיבים במערכת	כל המערכת
רמת סיכון	נמוכה	בינונית	גבוהה

שיטה

איסוף הנתונים במחקר המתואר במאמר זה בוצע בעזרת סקר דלפי. סקר דלפי הוא שיטת מחקר המבוססת על מספר סבבים של שאלות למומחים. בנוהל המקורי (Helmer, 1966) בו בוצע סקר דלפי, מכנסים מומחים שונים בתחום הנידון, מציגים בפניהם שאלות לגבי מגמה עתידית, כאשר המומחים עונים על השאלות באופן חשאי ותוך הימנעות מקשר ישיר ביניהם. בסבב השני, מוצגות לכל מומחה תשובות המומחים מהסבב הראשון, והוא מחווה דעה לגבי אמירות שאר המומחים. לאחר מכן, נערכים סבבים נוספים באותו אופן עד שמגיעים להסכמה. ההנחה היא, שבכל סבב תפחת אי ההסכמה ביחס לתשובות, ותתאפשר גיבושה של אסטרטגיה המוסכמת על כל המומחים. השיטה מנסה למנוע חשיבה המתבצעת בקבוצה, בה מומחה אחד עשוי להשפיע בעת סיעור מוחות משותף על דעתם של מומחים אחרים (Linstone & Turoff, 1975).

מקובל ליישם סקר דלפי במחקרים במגוון תחומים, כמודגם להלן: מחקרים העוסקים בתהליכי עיצוב מדיניות, למשל, במדע (Butts et al., 1978), בהוראה ולמידה (Mor et al., 2022); מחקרים העוסקים בתחזיות עתידיות, כדוגמת תחזיות טכנולוגיות (גץ, 2013); מחקרים העוסקים בזיהוי וזירוג סיכונים, כמו למשל, מחקר המדרג סיכונים בפיתוח פרויקטי תוכנה (Nakatsu & Iacovou, 2009), או מחקר אודות סיכוני מזון בתהליכי יבוא-יצוא בינלאומיים (Wentholt et al., 2010). כותבות מאמר זה התנסו בביצוע מחקר מקיף מבוסס סקר דלפי במסגרת מחקר הדוקטורט של הכותבת הראשונה בהנחיית הכותבת השנייה, בנושא ניהול סיכונים של החינוך למדע וטכנולוגיה בישראל, בו בוצע ניתוח אסטרטגי של מערכת החינוך בישראל (אבן-זהב, 2016).

המחקר המוצג במאמר זה יישם סקר דלפי במטרה לזהות ולנתח אתגרים והזדמנויות של ההשכלה הגבוהה בעת הזו, העשויים לסייע בתהליכי עיצוב מדיניות בתחום. במאמר אנו מתארות ממצאים מניתוח נתונים, שנאספו בסבב ראשון של סקר דלפי במהלך החודשים ספטמבר-אוקטובר 2022 (15.9-19.10); סבבים נוספים מתוכננים להתבצע בשלבי המחקר הבאים. הסקר כלל שאלות פתוחות ביחס להזדמנויות ולא אתגרים הניצבים בפני ההשכלה הגבוהה. לפי מתודולוגיית דלפי, שאלון פתוח המציג שאלות בנושא הנבחן, הנו כלי המחקר המתאים ביותר לסבב ראשון בסקר דלפי, שכן מטרתו להביא לחשיבה עצמאית בנושא הנדון. שלב זה מדגיש את אנונימיות המומחים, המביאה למגוון נושאים המועלים בשלב זה (Wentholt et al., 2010).

המומחים התבקשו לענות באופן מפורט על מגמות בהשכלה הגבוהה כפי שהם תופסים אותן בנקודת הזמן בה נשאלו עליהן (תקופת פוסט-קורונה). השאלון הופץ לאנשי ונשות סגל במכללות ובאוניברסיטאות בישראל, בשלוש רשימות תפוצה/אתרי אינטרנט הפונים לבעלי עניין בהשכלה הגבוהה. על השאלון ענו 228 משתתפים, 182 מהם (80%) אנשי ונשות סגל אקדמי באוניברסיטאות ובמכללות בישראל, והאחרים פוסט-דוקטורנטים בישראל או בחו"ל, אנשי ונשות סגל מנהלי וסטודנטים הלומדים לתארים שונים (ראו פירוט בטבלה 2).

ניתוח הנתונים בוצע בגישה האיכותנית באמצעות ניתוח תמתי של התשובות לסקר דלפי (סבב ראשון), לשם איתור האתגרים וההזדמנויות (Creswell, 2013) הניצבים בפני ההשכלה הגבוהה בישראל בעת הזו של פוסט-קורונה. נתונים אישיים שנמסרו על ידי משתתפי המחקר נשמרים אצל החוקרות, כמו גם שמירת פרטיות המשתתפים בהצגת הממצאים.

בשלב ראשון, הנתונים סווגו לארבע קטגוריות על פי שאלות הסקר: 1. ההזדמנויות הפתוחות בפני מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל; 2. האתגרים הניצבים בפני מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל; 3. ההזדמנויות הפתוחות בפני מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל, בהשוואה לאלו הפתוחות בפני מערכת ההשכלה הגבוהה בעולם; 4. האתגרים הניצבים בפתחה של מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל, בהשוואה לאלו העומדים

בפתחה של מערכת ההשכלה הגבוהה בעולם. ביחס לכל קטגוריה זיהינו תמות מרכזיות המשקפות את תשובות משתתפי הסקר.

בשלב שני, התמות שזוהו ביחס לאתגרים מוינו על פי סדר השינוי הארגוני (ראשון, שני או שלישי) שהן ייצגו טרום-קורונה, כאשר מיון זה התבסס על טבלת מאפייני השינוי (טבלה 1). חמש התמות המייצגות הזדמנויות מוינו לפי סדר השינוי הארגוני (ראשון, שני או שלישי) שאותן הן עשויות לחולל בעידן הפוסט-קורונה. ניתוח זה אפשר בניית מסגרת מארגנת, המתוארת בפרק הממצאים (ראו טבלה 3).

טבלה 2: משתתפי המחקר, בעלי עניין בהשכלה הגבוהה בישראל

מוסד/תחום דעת	מדעי הרוח והחברה	מדעים מדויקים, הנדסה, רפואה	אחר	
חברי סגל אקדמי באוניברסיטאות	67	73	10	150
חברי סגל אקדמי במכללות	27	4	1	32
פוסט-דוק ועמיתי מחקר	8	3		11
אחר (סגל זוטרי/מרצה מן החוץ/סגל נלווה/סטודנטים לתארים מתקדמים/אמריטוס)			35	35
סה"כ	102	80	46	228
אחוזים (ממדעי הרוח והחברה והמדעים המדויקים, ההנדסה ורפואה)	56%	44%		

ממצאים

ממצאי הסבב הראשון של סקר דלפי הובילו לזיהוי אתגרים והזדמנויות הניצבים בפני ההשכלה הגבוהה בישראל בעידן הפוסט-קורונה מנקודת מבטם של משתתפי המחקר - בעלי עניין בהשכלה הגבוהה בישראל. בפרט, זיהינו התאמה בין האתגרים להזדמנויות שתוארו על ידי משתתפי המחקר באופן המאפשר לשייך אתגר הניצב מול ההשכלה הגבוהה בישראל בעידן טרום-קורונה להזדמנות שהתפתחה בעקבות הקורונה העשויה לסייע להתמודד עם האתגר בעת הזו של פוסט-קורונה. בנוסף, נשייך אתגרים לשינויים מסדר ראשון או שני בתקופת הטרם-קורונה, והזדמנויות לשינויים מסדר שלישי בעת הזו של פוסט-קורונה.

משתתפי המחקר אפיינו חמישה אתגרים עימם מתמודדת ההשכלה הגבוהה בישראל: תקציבי מחקר מצומצמים; אי אטרקטיביות הקריירה האקדמית; היעדר ייצוג לכל האוכלוסיות המרכיבות את החברה בישראל; ירידה באיכות ההכשרה האקדמית; וירידה בביקוש להשכלה גבוהה.

בנוסף, זוהו חמש הזדמנויות הניצבות לפתחה של ההשכלה הגבוהה בישראל: קידום שיתופי פעולה מחקריים במרחב גיאוגרפי-חברתי מתחדש; שיפור מעמד האקדמיה; חיזוק הקשר בין האקדמיה לחברה; שיפור מתכונת ההוראה והלמידה; התווית תוכניות לימודים מותאמות לשוק העבודה.

את הממצא על פיו ניתן לשייך אתגר הניצב מול ההשכלה הגבוהה בישראל בעידן טרום-קורונה להזדמנות שהתפתחה בעקבות הקורונה, העשויה לסייע להתמודד עם האתגר בעת הזו של פוסט-קורונה, נדגים באופן הבא: הצגת האתגר, סדר השינוי שבאמצעותו התמודדו עם האתגר בתקופת הטרם-קורונה – שינוי מסדר ראשון או שני, הצגת הזדמנות שמיצויה כעת בעידן הפוסט-קורונה עשוי לסייע בהתמודדות עם האתגר, וסדר השינוי הארגוני שיישומה עשוי להוביל – שינוי מסדר שלישי (ראו טבלה 3). דבריהם של בעלי העניין באקדמיה בישראל שנאמרו בסקר דלפי, יוצגו ויבססו את הניתוח המובא.

טבלה 3: אתגרים והזדמנויות של ההשכלה הגבוהה בישראל בעידן טרום-קורונה ובעידן פוסט-קורונה וסדר השינוי המתאים המיוחס להתמודדות עם האתגרים ולמימוש ההזדמנויות

הזדמנויות	אתגרים	
פוסט-קורונה	טרום-קורונה	
סדר שינוי 3	סדר שינוי 2	סדר שינוי 1
הזדמנות 1: קידום תהליכי הפרטה ושיתופי פעולה מחקריים במרחב גיאוגרפי-חברתי מתחדש		אתגר 1: תקציבי מחקר מצומצמים
הזדמנות 2: שיפור מעמד האקדמיה הישראלית		אתגר 2: אי אטרקטיביות הקריירה האקדמית
הזדמנות 3: חיזוק הקשר בין האקדמיה לחברה	אתגר 3: היעדר ייצוג לכלל האוכלוסיות המרכיבות את החברה בישראל	
הזדמנות 4: שיפור מתכונת ההוראה והלמידה	אתגר 4: ירידה באיכות ההכשרה האקדמית	
הזדמנות 5: תוכניות לימודים מותאמות לשוק העבודה		אתגר 5: ירידה בביקוש להשכלה גבוהה

אתגר 1: תקציבי מחקר מצומצמים

התקציב המוקדש למחקר באקדמיה הישראלית, המחסור במימון ציבורי והיעדר היכולת למימון פרטי עלו באופן בולט כאתגר מרכזי נוכחי וככזה המלווה את האקדמיה בישראל מתחילת דרכה. הנושאים העיקריים בהם מתבטא המחסור התקציבי הם: מעבדות מחקר שאינן מתוקצבות כראוי ומורגש בהן מחסור בתשתיות; מלגמחקר המושגות בקושי רב; והיעדר גיוס הון פרטי.

בעלי העניין מציעים לאמץ שיטת תקצוב חדשות:

"בארה"ב מימון פרטי ומימון ציבורי משמעותיים מאוד במערכת ההשכלה הגבוהה. בישראל... הון פרטי כמעט לא קיים בתוך המערכת".

בנוסף, הופנה זרקור לירידה במודעות הציבורית לחשיבות תקצוב המדע בישראל:

"המדע בישראל לא נמצא בלב התודעה הציבורית. לדוגמה, הנשיא בידן הגדיל כעת את תקציב המחקר המדעי בהיקף חסר תקדים. בישראל עדיין לא..."

"החשיבות של מחקר בסיסי והרחבת דעת מוערכים הרבה יותר בעולם, וזה מתבטא בהקצאת כספים בהתאם".

ניכר, כי ההתמודדות עם אתגר זה טרום-קורונה התאפיינה בהתאמות המאפיינות **שינויים מסדר ראשון** (פוקס, 1995). בפרט, בוצעו שינויים מינוריים ומהלכים נקודתיים שהובילו לתוצאות מיידיות ומקומיות, אך אלו לא באו לידי ביטוי במהלך מאורגן או בתכנון לטווח ארוך במטרה להתמודד עם הבעיה. כך למשל, גידול במספר שיתופי הפעולה המחקריים הבינלאומיים המתקצבים ממספר מקורות, אינו מצביע על מהלך מערכתי המשקף שינוי תפיסה ביחס לגיוס תקציבי מחקר.

כעת, בעידן הפוסט-קורונה קיימת **הזדמנות לשיתופי פעולה מחקריים** כאלו, העשויים לסייע בהתמודדות עם האתגר התקציבי. בעלי העניין ציינו הזדמנויות חדשות במרחב הגיאוגרפי שנוצרו לאחרונה עבור ישראל בעקבות הסכמי אברהם, זאת בשילוב מאפיינים תרבותיים הטבועים בחברה הישראלית, כמו נועזות ומקוריות. ככאלו הם עשויים, בשילוב עם התגברות הגלובליזציה, להוביל לקידום המחקר הישראלי. כך למשל, התפשטות תקשורת הזום במהלך הקורונה, אשר ביססה את היכולת לקיים מפגשים מרחוק, כנסים מרחוק ושיתופי פעולה לימודיים ומחקריים בינלאומיים הן עם אוניברסיטאות מובילות בעולם והן במזרח התיכון, עשויה להוביל להרחבת ידע בתחומים מסוימים, לחדשנות בבחירת כיווני מחקר, כמו גם לרב-תחומיות מחקרית שעשויה להביא להגדלת תקציבי המחקר. ההזדמנויות לשיפור בתקציבי המחקר על ידי הרחבה לתחומי מחקר חדשים ושיתוף פעולה עם מדינות האזור, עשויים להוביל לשינוי ארגוני מערכתי שהוא **שינוי מסדר שלישי** (זליג, 2014).

אתגר 2: אי אטרקטיביות הקריירה האקדמית

צמצום תקנים באקדמיה בישראל, הזדמנויות לתקציבי מחקר גבוהים בחו"ל, כמו גם מערכת תמריצים לקידום מקצועי על פי מחקר ופרסום, עשויים להקטין את הביקוש לקריירה אקדמית בקרב חוקרים מוכשרים. הסיכון ב"בריחת מוחות" עמו התמודדה מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל טרום-הקורונה, מקבל חשיבות יתר כעת נוכח השלכותיה הכלכליות של הקורונה. בעלי העניין הצביעו על אי האטרקטיביות של הקריירה האקדמית בישראל אל מול פיתוח קריירה מקצועית בתעשייה הישראלית, שיתרונה ניכר הן ברמות השכר והן בסטאטוס החברתי הנלווה לכך:

"מערכת תמריצים לסגל האקדמי שלא מציעה שום תמריץ להוראה, רק למחקר. באופן יותר כללי, מערכות תמריצים מפותחות, אבל שלא משקפות נכון את סדרי העדיפויות".

"חוסר אטרקטיביות כלכלי לעשיית דוקטורט או פוסט-דוק (מלגות מוגבלות ושאין תחרותיות מול התעשייה). עניין זה מתעצם לנוכח יוקר המחיה העולה בישראל בשנה האחרונה והשיח על כך".

ניכר, כי תקופת טרום-הקורונה התאפיינה בניסיונות להתמודד עם אתגר זה על ידי מהלכים ארגוניים של **שינוי מסדר ראשון**. כך למשל, על מנת להתמודד עם העלאת האטרקטיביות של האקדמיה הישראלית, נפתחו תוכניות לימוד לתלמידים מחו"ל כחלק ממשיכת אוכלוסיה חדשה לאקדמיה בישראל. פעולות אלו ביטאו מטרות כמו הגדלת הרווח למוסד האקדמי, אך תרמו פחות לעלייה לישראל ולהשתלבות סטודנטים מחו"ל באקדמיה או בתעשייה בישראל.

ההזדמנות לשיפור מעמד האקדמיה הישראלית בעת פוסט-הקורונה נובעת מהשינוי שהתחולל במבנה שוק העבודה בארץ ובעולם, ומיכולת האקדמיה הישראלית להתאים את עצמה לשינויים החברתיים הנדרשת כעת בתקופת הפוסט-קורונה. הערכת ביצועי הסגל האקדמי, גם על פי תרומה לצרכים חברתיים וכלכליים, עשויה להביא לשיפור מעמד האקדמיה ולהוביל לשינוי מסדר שלישי, כזה שיהפוך אותה למוקד משיכה לצעירים המעוניינים הן בהתפתחות מקצועית והן בתרומה לחברה.

בעלי העניין הציעו שיפור של מעמד האקדמיה בישראל על ידי השתלבות במרחב הגלובלי, שיפור בשכר, פתיחת שערים לשילוב סגל מוכשר מגוון מבחינה תרבותית, פתיחת מסלולי דוקטורט מעשיים וביסוס מסלולי לימוד לתלמידים יהודים מחו"ל, לזרים ולעולם הערבי:

"מעבר לשכר דיפרנציאלי על מנת למשוך חוקרים מעולים מחו"ל".

"לקלוט סטודנטים יהודים מחו"ל. בארה"ב למשל, יותר ויותר קשה להתקבל, שכר הלימוד נוראי ובנוסף לכך, האווירה האנטי-ישראלית בהרבה מהמקומות המובילים מכבידה. כדאי לנסות לפתוח פרויקט של לימודים בארץ בשילוב עם תוכנית "תגלית". גיוס סטודנטים מחו"ל".

"לאמץ את שיתופי הפעולה המקומיים והבין לאומיים בין מוסדות אקדמיים - בינם לבין עצמם ובין מוסדות אקדמיים והתעשייה שנוצרו בעקבות הקורונה. אילוצי השעה הובילו לשיתופי פעולה בעלי אופי שונה שלא היו בעת שגרה".

מאפיין ייחודי לישראל שצוין על ידי בעלי העניין ככזה העשוי לסייע לטיפול בשיפור מעמד האקדמיה, הוא הקשר ההדוק בין האקדמיה, התעשייה והחברה. הקשר קיים, אך לא תמיד הוא מוערך מבחינה אקדמית, כפי שבוטא בסקר:

"אקדמיה יכולה וצריכה לתרום לחברה הרבה יותר מאשר מאמרים אקדמיים. בארץ תרומה לתעשייה, לקהילה או תרומה לחברה בכלל, לא מקבלת ביטוי בהערכת ביצועים של חברי הסגל, ויש בכך בעיה מבנית. זאת בניגוד לאקדמיה בארה"ב ובאירופה".

בעלי העניין הביעו חשש מפני תקציב מצומצם שיקשה על גיוס אנשי ונשות סגל, וחשש מהיעדר מודעות ציבורית לחשיבות ההשכלה הגבוהה ולמעמדה בחברה:

"מערכת ההשכלה הגבוהה הישראלית דלת משאבים יותר מאלה באירופה ובארה"ב, ונוכח זאת קשה יותר להציע תנאים סבירים... באוניברסיטאות רבות מן השורה הראשונה בחו"ל הסגל אינו מאוגד, ועל כן אין בעיה לשלם שכר דיפרנציאלי ולמשוך חוקרים מעולים".

אתגר 3: היעדר ייצוג לכל החברה באקדמיה

סוגיית שילוב כלל האוכלוסיות המרכיבות את החברה בישראל, הן בלימודים אקדמיים והן בייצוגם בקרב הסגל האקדמי, הוצגה כאתגר עבור האקדמיה בזמנים אלו. ואכן, בעשורים האחרונים בוצעו מהלכים לשילוב חבריות סגל מכל הקבוצות בחברה הישראלית (כולל ערבים, עולים ממוצא אתיופי וחרדים) ובהתאם, ייצוגם גדל ונפתחו תארים אקדמיים ייחודיים לחלק מאוכלוסיות אלו. מהלכים אלו שנקטו בעבר, הם מהלכים מקומיים המשקפים שינוי מסדר ראשון.

הדרך להתמודדות עם אתגר זה המוצעת כעת, היא תפיסת המשבר החברתי פוסט-קורונה כהזדמנות לחיזוק הקשר בין האקדמיה לחברה על ידי קידום ערכים חברתיים מקומיים וגלובליים. בעלי העניין הבליטו את חשיבות השיח החברתי על צדק חלוקתי, ועל מתן הזדמנויות לאוכלוסיות פריפריאליות (גיאוגרפית וחברתית) להשתלב באקדמיה. בין השאר, הוצע לעודד נשים חרדיות וערבים להשלים תואר ראשון ולהרחיב את קשרי אקדמיה-קהילה, למשל, על ידי שילוב חוקרים גמלאים בהכשרת קהילות לא מיוצגות. בעת הזו של פוסט-קורונה הוצע לנצל את המשבר הכלכלי-חברתי על מנת לעורר שיח המקדם רווחה בקרב כל האוכלוסיות בחברה, והמנוגד לגישה המקדמת רווחיות וצמיחה כלכלית בלבד. בהיבטים גלובליים, הוצע להעמיק שיתופי פעולה לשיפור גלובלי, כמו טיפול בבעיות הקשורות באקלים. כך ביטאו זאת משתתפי המחקר:

"אם אכן חושבים להשקיע כספים רבים בתחומי האקולוגיה והטבע כפי שפורסם לאחרונה, יש לחשוב כיצד התחום הזה יכול להביא לעיסוק בפריפריה בארץ, ביישובים הערביים וכיו"ב".

יישום שינויים חברתיים ואילוצי שעה, המחייבים שילוב של כל הקבוצות בחברה הישראלית באקדמיה, עשויים להביא לשינוי מסדר שלישי. מאפיינים ייחודים לאקדמיה הישראלית העשויים לסייע לתהליך השינוי, הנם שכר הלימוד הנמוך בישראל, יכולת קליטה וגמישות של שוק עבודה לשילוב כל האוכלוסיות, והטיפול המובנה בשונות בישראל.

אתגר 4: פגיעה באיכות ההכשרה האקדמית

התחרות וריבוי המוסדות להשכלה גבוהה בישראל המעניקים תארים אקדמיים (ראשון ושני), הובילו למצב בו ניתנות הקלות בקבלה למוסדות אקדמיים ופחות בדרישות הלימוד. תהליכים אלו הובילו לירידה במעמד התואר האקדמי, שהובילה בין השאר להכשרה בינונית, קניית תארים, התאמות בתוכניות לימודים שתכליתן משיכת סטודנטים, ותעדוף שביעות רצון הסטודנטים על פני רמת לימודים גבוהה. לכך מצטרף היעדר עדכון שיטות ההוראה ורמת הידע, כמו גם מיומנויות למידה נמוכות של הסטודנטים המגיעים לאקדמיה. כך הציגו זאת בעלי העניין:

"זילות ההשכלה הגבוהה, הקלות שבה ניתן לקנות עבודות ותארים, פחות בנכונות הסטודנטים ללמוד לקרוא, לחקור...".

"הציפייה החברתית / תעסוקתית לתואר ראשון, ולעיתים גם שני, מביאה המון סטודנטים שאין להם יכולות מתאימות לאקדמיה. לצד זאת, השיקול הכלכלי לעיתים גובר על זה האקדמי, וכך ישנה סלחנות יתר לחוסר יכולת כמו גם לעבירות אתיות כמו העתקות".

הניסיון לתת מענה לצורך בחדשנות בשיטות לימוד ובשיפור בהכשרה האקדמית החל בתקופת טרום-הקורונה. בוצעו שינויים מתמשכים, כמו למשל, הגדלת האפשרות ללמידה מרחוק ופיתוח קורסי MOOC (קורס מקוון פתוח מרובה משתתפים), שניתן להגדירם כשינויים מסדר שני שחייבו שינויים מערכתיים, אך אלו בוצעו בכל ארגון בנפרד ועל פי צרכיו.

המעבר ללמידה מרחוק בעידן הפוסט-קורונה עשוי להוביל להזדמנות לשנות את מבנה ההוראה והלמידה. רעיונות פדגוגיים, כמו למשל, לומד עצמאי, "כיתה הפוכה", הוראה סינכרונית אל מול א-סינכרונית, מודלים חדשים של מדידה והערכה, תארים בינתחומיים, מיקרו תארים וכדומה, מיושמים כעת בהשכלה הגבוהה בישראל בהיקפים הולכים וגדלים. כך הציעו בעלי העניין:

"מיקרו-תארים כדרך נוספת לשרת את הציבור (אני נגד לבטל את התואר המסורתי. יכול להיות שיש מקום לתארים מסוג שונה בנוסף לקיימים)".

"לימודים בין-תחומיים, גם בין מדעי הרוח/ חברה לבין מדעי החיים/ מדעים מדויקים. זו לא רק הזדמנות, אלא גם אתגר".

"לנצל את הזדמנויות הלמידה מרחוק שנפתחו בזמן הקורונה לצורך שיתוף בין-מוסדי בקורסים עם אקדמיטציה לתואר, כך שתלמידים ממוסדות שונים יוכלו לקחת קורסים בודדים מקוונים במוסד אחר מזה שהם לומדים בו".

בעקבות הקורונה והמעבר להוראה מלאה מרחוק, נבנה גוף ידע חדש שעשוי להוביל לשינוי מסדר שלישי. מאפיינים במבנה ובגלובליזציה לטובת ישראל המאפשרים שינוי זה, הם מצוינות ברמה העולמית וצורך בשיתוף בינתחומי.

אתגר 5: ירידה בביקוש להשכלה גבוהה

בתקופת טרום-הקורונה התקיים שיח ער אודות הצורך בחדשנות פדגוגית בהוראה האקדמית והתאמתה לצרכי שוק העבודה המשתנים. עם זאת, הקושי לבצע שינויים אלה העמיד את מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל בפני הסיכון של ירידת הביקוש לתארים אקדמיים שאינם מאפשרים תעסוקה מיידית. כך למשל, מזה מספר שנים, צעירים וצעירות ששירתו ביחידות טכנולוגיות בצה"ל משתלבים בתפקידים מקצועיים בהיי-טק לאחר הכשרה קצרה ומוותרים על השכלה אקדמית.

כעת, בעידן הפוסט-קורונה הסיכון מתממש והביקוש לתארים ראשוניים קטן. לאור תחרות עם הכשרות מקצועיות קצרות הניתנות בתעשיית ההיי-טק, גדל הפיתוי להשתלבות מהירה בשוק העבודה לצד השתכרות מיידית, ללא התחייבות ארוכת טווח ללימודים אקדמיים. מהלכים אלו מובילים לירידה בהכרה הציבורית בחשיבותה של ההשכלה הגבוהה. בעלי העניין הביעו את הצורך להגדיר את הערך המוסף של ההשכלה האקדמית עבור החברה. כך ביטאו זאת משתתפי המחקר:

"חוסר רלוונטיות של הקוריקולום לסטודנטים, לחייהם ולעתידם".

"הגדרת הערך המוסף שלה לנוכח ריבוי הכשרות קצרות טווח בשוק העבודה".

"ירד הצורך בה [בהשכלה הגבוהה] לקידום ענייני פרנסה וקריירה, [והיא] נותרה רק עם יתרונה היחיד - עיסוק אינטלקטואלי".

הניסיונות להתמודד עם הירידה בביקוש להשכלה גבוהה טרום-קורונה אפיינו שינויים מסדר ראשון, שבמסגרתם מבוצעות פעילויות להקטנת הסיכון. כך למשל, עודכנו תוכניות לימודים בתחומי ההנדסה שבוצעו בשיתוף פעולה עם התעשייה. כיום, בתקופת הפוסט-קורונה הבעיה מתעצמת, הן בירידה ברישום והן במחסור באנשי/ נשות מקצוע בתחומי המדע והטכנולוגיה (למשל, רפואה ומדעי הנתונים). במקביל, מתחוללים שינויים מהירים בשוק העבודה, כמו למשל, צמצום עבודה מהמשרדים לטובת עבודה מרחוק (מהבית). שינויים אלה בשוק העבודה פותחים הזדמנות לעדכון תוכניות לימודים מותאמות לזירה תעסוקתית זו, העשויות בתורן להביא לשינוי ארגוני מסדר שלישי במערכת ההשכלה הגבוהה. כך הסבירו:

"עולם ההיי-טק צריך גם מקצועיות אבל לא פחות, חשיבה מקורית. לטעמי, לא יזיק לכלל האוכלוסייה יותר לימודים כלליים, במיוחד במדעי הרוח. בעידן של לימודים מרחוק, [עם שיעורים] מוקלטים שלא מתוחמים ביום, בשעה, או אפילו בקצב השיעור, יש הזדמנות להרחיב את הלימודים בהשכלה הגבוהה [ללימודים] שמוכוונים בעיקר למקצוע מסוים (חוגים) ולהכניס יותר תכנים. למשל, הלומדים הנדסה/ מדעים מדויקים - לאפשר/ לחייב לימודים בתחומי הרוח והחברה, וגם להיפך כמובן".

שינוי מסדר שלישי עשוי להתאפשר בישראל כחלק ממגמה כלל עולמית, כחלק מתהליך הגלובליזציה. כך ביטאו זאת משתתפי המחקר:

"ניכר, כי השינויים בהעדפות של הדורות החדשים, בדגש על דור ה-Z, דומים במדינות רבות בעולם ודורשים ממערכת ההשכלה הגבוהה להתחדש ולהגדיר את מטרותיה מחדש".

דיון

במחקר אנו מציגות חמישה אתגרים מרכזיים עימם מתמודדת ההשכלה הגבוהה בישראל על פי תפיסת בעלי ובעלות עניין בהשכלה הגבוהה (ראו טבלה 3). אתגרים דומים נסקרו גם ביחס למדינות אחרות בעולם

(Ewing, 2021; Delloite, 2021; Guàrdia et. Al, 2021). על פי ממצאי המחקר, ניהול אתגרים אלו שהיו מוכרים טרום פרוץ מגפת הקורונה, התבסס על צעדים שהובילו לשינויים מסדר ראשון או שני.

במקביל, בעלי העניין בהשכלה הגבוהה בישראל ציינו חמש הזדמנויות העומדות בפתחה של ההשכלה הגבוהה בישראל בתקופת פוסט-הקורונה, העשויות להוביל לשינוי ארגוני מסדר שלישי של מערכת ההשכלה הגבוהה (Bartunek & Moch, 1987), שמשמעותו שינוי פרדיגמה, בו החזון החינכי של ההשכלה הגבוהה ייבחר מחדש, מטרות ועדים יוגדרו מחדש, ושינויים ארגוניים ואופרטיביים יבוצעו בכל המערכת.

ממצאי הסבב הראשון שביצענו במסגרת סקר דלפי מבסס את הטענה הבאה: טרום-קורונה, הגלובליזציה ומבנה ההשכלה הגבוהה בישראל אפשרו להתמודד עם האתגרים עימם התמודדה מערכת ההשכלה הגבוהה, באמצעות שינויים מסדר ראשון ושני; המפגש עם הקורונה האיץ תהליכים ופתח הזדמנויות המאפשרות כעת, בעידן הפוסט-קורונה, להתמודד עם אתגרים אלה באמצעות שינויים מסדר שלישי.

בהינתן המציאות שנקבעה בעקבות מגפת הקורונה, בשילוב עם תהליכי גלובליזציה שאפיינו את העשור הקודם, נשאלת השאלה, כיצד מדינה קטנה כמו ישראל תדע להתמודד עם האתגרים העומדים לפתחה של ההשכלה הגבוהה, לנצל את ההזדמנויות שנפתחו לאחר מגפת הקורונה וליצור שינוי מסדר שלישי שישפיע על מבנה המערכת, מיצובה בישראל ובעולם, ותרומתה לחברה?

מחקר זה מדגים, כי שני המרכיבים – גלובליזציה ומאפייניה הייחודיים של ישראל – לא אפשרו התמודדות עם האתגרים הלוקליים או הגלובליים של מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל. השינוי שגרמה הקורונה ושילובם של 3 המרכיבים – גלובליזציה, השלכות מגפת הקורונה ומאפייניה של ישראל – עשויים יחד להביא לפריחה מחודשת של ההשכלה הגבוהה בישראל. שינויים אלה תלויים כמובן באופן בו יעצבו האירועים הפוליטיים והחברתיים המתרחשים מינואר 2023 את האקדמיה בישראל.

רשימת מקורות

אבן זהב, ע. (2016). ניתוח אסטרטגי של מערכות חינוך: ניהול סיכונים של החינוך למדע וטכנולוגיה בישראל. עבודת דוקטורט (בהנחיית פרופ' אורית חזן), טכניון, מכון טכנולוגי לישראל. 185 עמודים.
אבני ראשה (2009). על מנהלים ומנהלות בבתי הספר בישראל. תמונת מצב בעקבות סקר בקרב מנהלים וסדרת ראיונות:

<https://avneyrosha.org.il/resourcecenter/library/Documents/מנ/תמונת מצב בעקבות סקר המנ.pdf>

גץ ד, כץ-שחם א, קליין ר, וציפרפל ס. (2021). מנהיגות וניהול אקדמי במוסדות להשכלה גבוהה – אוניברסיטאות. סקירת ספרות וראיונות עומק עם בעלי תפקידים חיפה, ישראל, מוסד שמואל נאמן.

<https://www.neaman.org.il/Leadership-and-Academic-Management-in-Institutions-of-Higher-Education-Universities-Literature-survey-and-in-depth-interviews-with-officials>

כהן, ג. ולכנר ל. (2011). ניתוח הכנסת שינוי טכנולוגי לבית הספר כתהליך של ניהול שינוי: חקר מקרה בבי"ס שהטמיע את מיזם "סיסמא לכל תלמיד". כנס צי"ס למחקרי טכנולוגיות למידה, עמוד 181-187.

https://www.openu.ac.il/innovation/chais2011/download/cohen_lechner.pdf

זליג, ד. (2014). אימוץ חדשנות מהמגזר העסקי לארגוני חינוך על יסודי. דוקטורט (בהנחיית פרופ' אורית חזן), טכניון, מכון טכנולוגי לישראל. 164 עמודים.

חן, ד. (2005). בין חזון להגיון - על אסטרטגיות שינוי וחדשנות בחינוך (דוח מב"ן). אוניברסיטת תל-אביב.

פרקס, א. (1995). חדשנות כדרך חיים במוסדות החינוך: תפיסת החדשנות כתהליך מתמשך, תוך דגש על הגמשה מתמדת של בית הספר, ציריקובר, תל אביב.

- Bartunek, J. M., & Moch, M. K. (1987). First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach. *The Journal of applied behavioral science*, 23(4), 483-500.
- Brandenburg, U., de Wit, H., Jones, E., Leask, B., & Drobner, A. (2020). Internationalization in Higher Education for Society (IHES), Concept, Current Research and Examples of Good Practice, *DAAD Studies*. Bonn: DAAD.
- Butts, D., Capie, W., Fuller, E., May, D., Okey, J., & Yeany, R. (1978). Priorities for research in science education: a Delphi study. *Journal of Research in Science Teaching*, 15(2), 109-114.
- Cuban, L. (1989). Neo-Progressive Visions and Organizational Realities, *Harvard Educational Review*, 59(2), 217-222.
- Conley, D.T. (1993). *Roadmap to Restructuring: Policies, Practices and the Emerging Visions of Schooling*. University of Oregon: ERIC Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon.
- Chan, S. (2018). A review of twenty-first century higher education. *Journal of Further and Higher Education*, 42(3), 327-338.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Delloite. (2021). Significant risks facing higher education Volume 2: The COVID-19 “New Reality” and the call for an enterprise approach to risk management. [PowerPoint Presentation \(deloitte.com\)](https://www.deloitte.com)
- De Wit, H., & Altbach, P. G. (2021). Internationalization in higher education: global trends and recommendations for its future. *Policy Reviews in Higher Education*, 5(1), 28-46. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322969.2020.1820898>
- De Wit, H., Hunter, F., Howard, L., & Egron-Polak, E. (2015). *Internationalization of Higher Education*. Brussels: European Parliament, Directorate-General for Internal Policies.
- El-Azar, D. (2022). 4 trends that will shape the future of higher education. *World economic forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2022/02/four-trends-that-will-shape-the-future-of-higher-education/>
- Ewing, L. A. (2021). Rethinking higher education post COVID-19. In *The Future of Service Post-COVID-19 Pandemic, Volume 1*, 37-54. Springer, Singapore.
- Guàrdia, L., Clougher, D., Anderson, T., & Maina, M. (2021). IDEAS for transforming higher education: an overview of ongoing trends and challenges. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 22(2), 166-184.
- Helmer, O. (1966). *Social Technology*. Basic Books, New York.
- Linstone, H., & Turoff, M. (1975). *The Delphi Method*. Addison-Wesley Publication.
- Mor, Y., Gil, E., Dimitriadis, Y., Köppe, C. (2022). Forward Looking: Predictions for the Future of Hybrid Learning Spaces. In: Gil, E., Mor, Y., Dimitriadis, Y., Köppe, C. (eds) *Hybrid Learning Spaces. Understanding Teaching-Learning Practice*. Springer, Cham.

- Mulgan, G. & Albury, D. (2003). *Innovation in the Public Sector*. London: Cabinet Office
- Nakatsu, R. T., & Iacovou, C. L. (2009). A comparative study of important risk factors involved in offshore and domestic outsourcing of software development projects: A two-panel Delphi study. *Information & Management*, 46(1), 57-68.
- Wentholt, M. T., Fischer, A. R., Rowe, G., Marvin, H. J., & Frewer, L. J. (2010). Effective identification and management of emerging food risks: Results of an international Delphi survey. *Food Control*, 21(12), 1731-1738.

[חזרה לתוכן העניינים](#)