

התמודדות ראשי תכניות ומחלקות במוסדות אקדמיים בישראל עם משבר הקורונה

נובמבר 2022

ד"ר עמנואל תמיר, מכללת תל חי

ד"ר הודיה הופמן, מכללת הרצוג

תקציר

מטרה ותרומה: המשבר שהופעל על ידי מגפת COVID-19 החל בסין בסוף 2019, התפשט למדינות אחרות והגיע לישראל בסוף פברואר 2020. מטרת מחקר זה היא לשפוך אור על האופן שבו התמודדו ראשי תכניות ומחלקות (רת"מים) במוסדות להשכלה גבוהה עם משבר COVID-19.

כאשר פרץ משבר הקורונה, המשיכו המוסדות האקדמיים בפעילותה הקבועה. הצורך להבין כיצד פעלו במהלך המשבר מבוסס על ההנחה לגבי התמודדותם עם משבר משמעותי, ארצי ועולמי. המוסדות מייצגים משאב לאומי משמעותי בישראל, הניחן במשאבי טבע מועטים. לכן, חיוני להבין את החוויות והפרשנויות של מנהיגים בדרג הביניים. התרומה המחקרית היא תובנותיהם ופרשנותם לגבי התמודדותם עם המשבר רחב ההיקף.

שיטת המחקר: המחקר שילב מתודולוגיה איכותנית, המבוססת על ראיונות עם 27 מראיינים, רת"מים, במוסדות להשכלה גבוהה בישראל ומתודולוגיה כמותית המבוססת על סקר של 113 רת"מים. הסקר נבנה על סמך הראיונות ועל סמך התובנות שעלו מהם. הסקר בדק את תדירות התגובות השונות של הרת"מים, קשרים למשתנים דמוגרפיים, מאפיינים דיפרנציאליים בין מחלקות, סוגי התגובות ויעילותן – שמציעות המחלקות והתכניות באקדמיה.

שאלות המחקר בחנו את תגובות הרת"מים בעת הלמידה מרחוק, את התהליכים פנים הארגוניים ואינטראקציות מחלקות עם סביבתן, כיצד הושפע המחקר בתכניות, מאפייני תהליכי התכנון של הרת"מים במהלך המשבר וכן היערכותם ליום שאחרי.

ממצאים עיקריים ומשמעות: המרצים התקשו לבצע מעבר מיטבי ללמידה מרחוק והרת"מים שהכירו חלקית את מושג הלמידה מרחוק נאלצו לנסות למצוא עבורם פתרונות אישיים ומערכתיים. הסטודנטים חוו קשיים רבים עקב הצורך להסתגל לאינטנסיביות של הלמידה מרחוק, התקשו למצוא גישה לתשתית ולעתים לציוד הדיגיטלי, חוו מצוקה כלכלית ונפשית וגם מצוקה שהגיעה לפתחם של הרת"מים.

הרת"מים נאלצו להתמודד עם סוגיות פדגוגיות הכרוכות במעבר להוראה מרחוק, עם עייפות זום שחוו הסטודנטים עם תופעת סגירת המצלמה על ידי הסטודנטים, שתסכלה מאוד את המרצים. הרת"מים חששו ש"הנורמות האקדמיות המקובלות מתפרקות" וחרדו מנשירה גלויה וסמויה. לכן השקיעו זמן בסטודנטים ובמרצים.

למרות מאמצי הרת"מים שמרביתם היו חסרי הכשרה להתמודדות עם מצבים ניהוליים, ובמיוחד למצבי משבר. המערכת האקדמית לא סיפקה להם תוכנית התמודדות מסודרת למשבר כמו מגפת COVID-19. התמודדות הרת"מים עם המשבר היתה עבורם לנטל משמעותי, בשל הליווי המעשי שדרשו הסטודנטים והמרצים, התמיכה הרגשית באוכלוסיות אלו, העבודה הניהולית הנוספת שהשקיעו וכן לחצים בלתי פוסקים מצד משפחותיהם שלא יכלו להימנע מהם עקב המשבר. ההשקעה הרגשית שעליה דיווחו הרת"מים בדרגות של מרצה בכיר, הייתה גדולה מזו של עמיתיהם.

הקשרים בין הרת"מים ועמיתים ממדינות אחרות וגם מחקריהם שלהם נפגעו מהמשבר, אם כי ככלל, מחקרים המשיכו להתבצע באקדמיה. הפגיעה הורגשה בצורה חמורה יותר בקרב הדרגות האקדמיות הנמוכות יותר של הרת"מים. חוסר יכולתם להשתתף פיזית בכנסים בינלאומיים, פגיעה ברשתות החברתיות והחלופות של טכנולוגיית המרחק כמו כנסים וירטואליים ומפגשי זום לא הצליחו לגשר על הפערים שנוצרו.

תהליכי תכנון שהציגו הרת"מים ליום שאחרי המשבר מצביעים על שינוי שעיקרו התמקד בהטמעת הלמידה מרחוק. כאשר הם הסתכלו על היציאה מהמשבר, ראו צורך בהגברת השימוש בתקשוב בהשכלה הגבוהה, תהליך שבחלקו ממשיך לפעול גם לאחר המשבר. מצד שני, המערכת לא יצרה שינוי משמעותי. אין עדות לשינוי מסדר שני או שלישי, במערך חדש כלשהו המותאם למשבר עתידי אפשרי. למרות שמשבר הקורונה זעזע את המערכות החברתיות-כלכליות של ישראל (והעולם), הרת"מים לא ניהלו שיח מעמיק במוסדם על פדגוגיה חדשנית או על הצרכים השונים של דפוסי העבודה החדשים לשוק התעסוקה. הרת"מים לא הזכירו שיח משמעותי כלשהו הנוגע למשבר עתידי אפשרי, או לתכנון הנגזר מהמשבר ושקשור לאופן שבו מוסדות ההשכלה הגבוהה צריכים להתפקד בהשוואה לתפקודם במהלך המגיפה. לפני המשבר המליצה המועצה להשכלה גבוהה להעביר למוסדות אקדמיים ללמידה מרחוק בהיקף של 30%, אך ההיענות לכך הייתה נמוכה מצד המוסדות האקדמיים.

ביום "אחרי המשבר", התמונה ביחס לכך, שהשתקפה מדברי הרת"מים הייתה שונה והראתה הרבה יותר שילוב של למידה מרחוק. עם זאת, נראה שהיבטים של למידה מרחוק מהווים את התרומה הכוללת של השינוי שאומץ על ידי מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל.

המוסדות להשכלה גבוהה המשיכו לייצר את שתי התפוקות העיקריות הצפויות מהם - הוראה ומחקר. אם לשפוט לפי התוצאות, בהשוואה להתמודדות של ענפים רבים אחרים במשק הישראלי, ההתמודדות של המוסדות האקדמיים עם המשבר היא סיפור הצלחה. רת"מים במערכת ההשכלה הגבוהה התמודדו עם משבר הקורונה במסירות ובתחושת מחויבות ליחידות שניהלו.

עם זאת, ישנם מספר היבטים אשר ממצאי המחקר הנוכחיים יכולים להציע לצורך שיפור התפקוד של המוסדות האקדמיים במשבר עתידי: (1) הפחתת המחיר האישי והארגוני שנגבה מראש תכנית ומראש מחלקה במוסד להשכלה גבוהה. (2) שיפור האפקטיביות של תפקוד המוסדות האקדמיים בישראל בזמן המשבר. התמודדות טובה יותר עם משבר עולמי עתידי עשויה לסייע למוסדות הישראליים לרכוש יתרון יחסי ואף להפוך משבר להזדמנות.

היבטים שונים הזקוקים להתייחסות כוללים את עומס העבודה שחש הרת"ם, חשיבה על העלות השולית של יצירת תפוקות אקדמיות בעת משבר, שיווי המשקל שכולל את חלוקת הנטל שבין הרת"מים לבין המרצים, התפעול הפנים ארגוני ויציאה מהמשבר עם מבט לעתיד. נושאים אלו נדונים בדו"ח זה ויכולים לחזק את הידע של קובעי המדיניות ולהעצים את חוסנם של המוסדות האקדמיים בכלל ואת החוסן האישי והמקצועי של מנהיגים אקדמיים ברמות הביניים, בפרט.

הצלחתם היחסית של הרת"מים בתפקודם בתקופת המשבר נובעת הן ממאמצייהם הרבים והן מיכולתם של המוסדות האקדמיים להתמודד עם המשבר הספציפי. המאפיין התרבותי הבולט של המערכת ההשכלה הגבוהה בישראל, ההון האנושי שלה, לא נוצלו באופן מערכתי. העלות השולית ליצירת תפוקה אקדמית, גדלה הרבה יותר ממה שהיה צריך. יש צורך בחשיבה שיטתית אודות דרגות החופש הניתנות לראשי תכניות, אופן הכשרתם לתפקיד זמני וההכנות למשבר קרב או אפילו לשוק משתנה שלאחר המשבר הנוכחי.