

פתח דבר/סיום קדנציה

זהו הדוח השנתי החמישי והאחרון שעליו אני חתומה כנשיאת האוניברסיטה הפתוחה. דוח הנשיא משקף את הפעילות השנתית של האו"פ, אך סיום קדנציה הוא זמן לסיכומים. לכן אקדיש את המבוא לדוח לסיכום אינטגרטיבי של פעילות האו"פ בחמש שנות כהונתי כנשיאה.

כאשר למדתי להכיר את האו"פ, בתקופת החפיפה טרם כניסתי לתפקיד, מצאתי מוסד המצליח להביא בשעריו עשרות אלפי סטודנטים ושומר על מגמת גידול במספר ההרשמות לאורך שנים. הוא עושה זאת תוך שמירה בלתי מתפשרת על רמת לימודים בד בבד עם ניהול קפדני ובקרה תקציבית הדוקה. לצד מאפייני הצלחה אלו היה המוסד נתון במשבר עמוק וחסר תקדים ביחסי העבודה, שהביא להתארגנות של מרכזי הוראה והמנחים ולפתיחת מאבק מטעמם, ועמו נדרשתי להתמודד מיד עם כניסתי לתפקיד. האתגר שעמד בפניי אז וליווה אותי במשך שנות כהונתי היה פתרון משברים ובעיות לצד פריצה לגזרות חדשות, והכול תוך שימור ושיפור הקיים, כלומר, אבולוציה ולא רבולוציה, לא במהפכות אלא בתהליכים הדרגתיים. בתום חמש שנים



לוח 1: האו"פ במספרים – שנת הלימודים תשס"ט מול שנת הלימודים תשע"ג

השינוי באחוזים	תשע"ג	תשס"ט	סטודנטים
0.5	42,560	42,356	סה"כ סטודנטים לתואר ראשון
14.7	3,755	3,274	סה"כ סטודנטים לתואר שני
4.5	13,701	13,216	סטודנטים חדשים לתואר ראשון
9.9	1,204	1,096	סטודנטים חדשים לתואר שני
76.6	5,204	2,947	סטודנטים דוברי ערבית
99.2	482	242	סטודנטים מהמגזר החרדי ¹
17.3	849	724	סטודנטים מחו"ל
37.8	827	600	תלמידי תיכון
35.4	3,231	2,386	בוגרי תואר ראשון
81.1	603	333	מוסמכי תואר שני
5.1	680	647	מספר קורסים אקדמיים פעילים
33.0	8	6	תכניות לתואר שני
סה"כ בחומש: 8			תכניות חדשות לתואר ראשון שאושרו על-ידי המל"ג ²
24.6	71	57	מספר בקשות לקרנות חיצוניות
46.7	22	15	מספר זכיות בקרנות חיצוניות
119.2	4,250 אלש"ח	1,939 אלש"ח	סה"כ תקציבי מחקר ממענקים חיצוניים

1 מיוחדות בלבד. סטודנטים חרדים שאינם מזוהים כחרדים משולבים בלימודי האו"פ כבודדים, כפי שהיה נהוג מאז ומתמיד.

2 מדעי הקוגניציה, פיסיקה, חינוך (ליקויי למידה), קולנוע, לימודי אפריקה, מדע המדינה, ספרות ואמנות.

בהמשך דבריי אתייחס פחות למספרים, ואעסוק יותר ב"מילים ומשפטים". העשייה היומיומית במוסד כמו האו"פ מגוונת, רבה ומקיפה. בדוח השנתי אנו סוקרים את העשייה בהתאם למחלקות ולתחומים. בסיכום זה בחרתי לסקור את העשייה שבה שעסקנו בחומש זה, בממדים אחרים, רוחביים באופיים: פרויקטים מחד גיסא ותהליכים מאידך גיסא. במה דברים אמורים?

פרויקטים, כשמם כן הם. הם קיימים לזמן קצוב. הם מעסיקים אותנו, אך בשלב מסוים מסתיימים - בהצלחה או בכשלון. קיימים שני סוגים של פרויקטים: **פרויקטים מגיבים** שנוצרו בשל אילוץ חיצוני או בתגובה ליוזמה חיצונית ואשר מחייבים את המוסד להגיב, ו**פרויקטים מתוכננים**. בקבוצת הפרויקטים המגיבים היו לנו בתקופה זו כמה פרויקטים משמעותיים מאוד. הראשון והמרכזי שבהם היה הסדרת יחסי העבודה באו"פ, פרויקט שבו עסקנו אינטנסיבית במשך כמעט שנתיים. בסופו של משבר ארוך וכואב הגענו לעידן חדש - עידן של עבודה מאורגנת, הסכמי עבודה קיבוציים, עידן של שיח ושותפות בין העובדים להנהלה. אכן, ההתחלה הייתה סוערת, אך עם תום המשבר עברנו תקופה טובה ומספקת של יחסי עבודה עם שקט תעשייתי לצד עשייה למען האו"פ ושיח מתמיד עם נציגי העובדים. פרויקט מגיב אחר, שגם הוא נכפה עלינו מיד עם תחילת הקדנציה שלי, היה הטיפול ב**פרויקט רוסיא**, שאיבד את מימונו במשבר הכלכלי של סוף 2008. עם "נדוניה" של סטודנטים ברחבי ברית המועצות לשעבר, סגל הוראה ייעודי, עשרות אלפי ספרים של 24 קורסים אקדמיים בשפה הרוסית במחסנים וללא מקורות כספיים, נדרשנו לפעול. בניסיון להימנע מסגירת הפרויקט בדקנו מודל חדש של הוראת הקורסים באופן מקוון בלבד, בעלויות מופחתות ותוך חיוב הסטודנטים בתשלום שכר לימוד. רבים וטובים נרתמו למשימה: צוות ההוראה ברוסית, עובדי שה"ם, מינהל המחשוב, מחלקת משאבים, מתכ"ל ועוד. עמדנו ביעדים הלוגיסטיים, אך לא הצלחנו לגייס סטודנטים לקורסים אלה. לכאורה - פרויקט שנכשל, אך לא ממש. זרעי הניסיון שהארגון צבר בפרויקט נובטים בימים אלה בפרויקטים אחרים (ראו פרויקט MOOCs), כפי שיפורט בהמשך (עמ' 42).

פרויקט מגיב נוסף, המסתמן כהצלחה, הוא פרויקט **אקדמיה בתיכון**, שפתח את שערי ההשכלה הגבוהה לתלמידים מצטיינים מרחבי הארץ במסגרת לימודיהם בבית הספר התיכון. היוזמה לפרויקט זה הגיעה ממשרד החינוך וממשרד ראש הממשלה, והאו"פ הגיבה, התארגנה - והנה, הוא נולד, והוא כבר בן שנה וכמעט הולך לבד! הגבנו בחיוב

אני שמחה לראות שבעזרתם של רבים וטובים - עמדתי במשימה. בחמש שנים אלו השכילה האו"פ להתמודד עם אתגרים ולצאת מחוזקת: יותר סטודנטים, יותר בוגרים, יותר קורסים ותכניות לימוד, יותר טכנולוגיות למידה, יותר הכרה לאומית ובינלאומית, ויותר מצוינות מחקרית ואקדמית. סיכום כמותי (חלקי) מופיע בלוח 1:

המגמות הבולטות ביותר שניתן ללמוד עליהן מהנתונים בלוח 1 ומנתונים מספריים נוספים הן אלה:

- **פריחת המחקר**: כפי שמוצג בלוח 1 שלעיל, שיעור כספי המחקר שחוקרי האו"פ מגייסים מקרנות מחקר חיצוניות גדל פי 2.2 כמעט ועומד כיום על מעל לארבעה מלש"ח. נוסף על כך, הוקמו באו"פ בחומש זה שלושה מכוני מחקר חדשים, והם פעילים ומצליחים. כמו כן תקציב הקרן הפנימית של רשות המחקר גדל באופן משמעותי. על כל אלה חולש דיקן המחקר, שמונה לראשונה בתקופת כהונתי כדי לקדם ולהוביל את המחקר באו"פ.
- **פריצה לקהלים חדשים**: בחומש שמסתיים עלה באופן משמעותי שיעור הסטודנטים בשתי אוכלוסיות יעד עיקריות שממשלת ישראל בכלל והאו"פ בפרט שוקדות על קידומן: דוברי ערבית (גידול של 76%) וחרדים (גידול של 99%). נוסף על כך, חל גידול משמעותי במספר הסטודנטים תלמידי תיכון ובמספר הסטודנטים מחו"ל.
- **פריחת מדעי הרוח**: בעוד האקדמיה בארץ מבכה את דעיכת מדעי הרוח באוניברסיטאות המחקר, באו"פ המגמה הפוכה. בקורסים של המחלקה להיסטוריה, פילוסופיה ומדעי היהדות למדו בתשע"ג 4,274 סטודנטים, 36% יותר מאשר בחמש השנים הקודמות. בתקופה זו זכו חמישה חברי סגל אקדמי בכיר מהאו"פ, כולם במדעי הרוח, במלגת אלון היוקרתי; שישה אחרים השתתפו בפורום צעירי מדעי הרוח והחברה שבאקדמיה הישראלית למדעים. האו"פ שותפה בתכנית בין-אוניברסיטאית בלימודי אפריקה שנבחרה על-ידי הקרן למדעי הרוח. הוקם מכון מחקר לחקר היחסים בין יהודים, נוצרים ומוסלמים. האו"פ אף חברה במרכז מצוינות בין-אוניברסיטאי העוסק בדתות המונותאיסטיות (יהדות, נצרות ואסלאם).
- **גידול בפעילות הכוללת**: תקציב האו"פ עלה באופן משמעותי מכ-400 מלש"ח בתשס"ח לכ-550 מלש"ח בתשע"ג (ונשאר מאוזן!), זוהי עלייה של 37.5% המשקפת גידול בפעילות הכוללת, בעיקר האקדמית.

היהלום שבכותר העשייה שלנו הם, כמובן, הפרויקטים המתוכננים. כדי לקבל החלטה על פרויקטים אלו ביצענו תהליך ארוך ומקיף של הכנת תכנית חומש בשיתוף עובדים רבים, מכל זרועות האו"פ. התהליך החל בסדרה של דיונים במסגרת מטה מורחב, ובסיומם הופק מסמך לכל העובדים ביוני 2010 שכותרתו "קווים מנחים וכיווני התפתחות לאו"פ לשנים תשס"ט-תשע"ד"³. בעזרת כ־20 צוותים פנימיים שדנו ביעדים השונים ובשיתוף כלל העובדים גובשו קווים מנחים אלה במהלך שנת תשע"א לתכנית חמש-שנתית לשנים תשע"ב-תשע"ה. התוצר הסופי של תכנית זו פורסם בספטמבר 2011, והתכנית יצאה לדרך.⁴ במסגרת תכנית זו הפעלנו כמה פרויקטים, שחלקם מפורטים בהמשך דוח זה: לדוגמה, פרויקט ה־100 לסטודנטים דוברי הערבית שתרם להשגת היעד של הכפלת (!) מספר הסטודנטים דוברי הערבית החדשים שהצטרפו לאו"פ בתשע"ג; וכן פרויקט עידוד סיום התואר, שבמסגרתו יזמנו פנייה לאלפי גברים ונשים שכמעט סיימו התואר באו"פ אך החיים סחפו אותם הרחק מיעד זה, וסייענו להם להשלים את המשימה ללא יתורים אקדמיים; והיו פרויקטים נוספים.

פרויקטים מעצם טיבם מסתיימים - או מוטמעים בארגון. מאמץ רב השקענו בשנים אלו בתהליכים ארוכי טווח לחיזוק ולמיצוב האוניברסיטה. מפאת קוצר היריעה אציין רק חלק מהם.

■ **מיצוב האו"פ כאוניברסיטה.** בעולם של אוניברסיטאות מחקר מצד אחד ומכללות מצד אחר, מצאנו כי לעתים מיצובה של האו"פ כאוניברסיטה אינו מובן מאליו, אף שהגדרה הפורמלית של האו"פ כאוניברסיטה אינה מוטלת בספק. אחד היעדים העיקריים שלנו בשנים האחרונות

גם לבקשת הנשיא פרס והפעלנו את פרויקט ה"סירר" האקדמית, שאפשר לחיילים קרביים לפני השחרור מהצבא ללמוד באו"פ במסגרת אפיק מעבר לאוניברסיטה אחרת וכך לקצר את דרכם האקדמית. הפרויקט הופעל בהצלחה, לפי מיטב המסורת האו"פית, אך לא זכה להמשכיות, ובימים אלה - בפרספקטיבה של שלוש שנים, הנושא נבחן שוב.

יש פרויקטים שנמצאים על הגבול בין "מגיבים" ל"מתוכננים": פרויקטים שהיו בתכנון, אך הטיפול בהם הוקדם או קיבל תאוצה בגלל אילוצים חיצוניים. דוגמה אחת היא הקמת **מערך המתעניינים**. התארגנות לטיפול יעיל יותר במתעניינים בלימודים באו"פ הייתה יעד מוגדר, שאושר על-ידי ההנהלה כבר לפני שנים אחדות. עם זאת, הירידה במספר הנרשמים לאו"פ בכלל והנרשמים החדשים בפרט, שחוויו בשנים תש"ע ותשע"א, האיצה את התהליך של הקמת מערך המתעניינים, שהושלם בתשע"ב. התוצאות שראינו כבר בתשע"ג היו מדהימות, מעל ומעבר לתחזיות: גידול שנתי של כ־20% במספר הסטודנטים החדשים, וגידול של כ־4% במספר הכולל של סטודנטים (ראו לוח 2). פרויקט נוסף הנמצא על הגבול בין "מגיבים" ל"מתוכננים" הוא פרויקט "המוקים" (MOOCs - Massive Online Open Courses). פרויקט זה, המשלים לפרויקט פא"ר (פתיחת אוצרות רוח) הוותיק, יציע קורסי או"פ חנים למתעניינים בהשכלה איכותית ברחי העולם החל משנת תשע"ד בארבע שפות שונות (עברית, רוסית, ערבית ואנגלית). הפרויקט מבוסס על תכנית קיימות לגלובליזציה מחד גיסא ועל פתיחת חומרי לימוד לכול מאידך גיסא, וביצועו נקשר ביוזמה של הארגון האירופי של אוניברסיטאות פתוחות, ה־EADTU, שעליה הוכרז באפריל האחרון, ובמסגרתה אנו מציעים קורסים אלה.

לוח 2: מספר הסטודנטים (נפשות) שהצטרפו ללימודים באו"פ (חדשים)

	תשס"ח	תשס"ט	תש"ע	תשע"א	תשע"ב	תשע"ג
סמסטר א	7,164	7,605	6,974	6,742	6,432	7,541
סמסטר ב	5,054	4,877	4,894	4,690	4,332	5,441
סמסטר ג	1,115	1,315	1,344	1,188	1,180	1,469
סה"כ	13,333	13,797	13,212	12,620	11,944	14,451
שינוי לעומת שנה קודמת		3.5%	-4.2%	-4.5%	-5.4%	21.0%

http://portali.openu.ac.il/management/president_chamber/five_years_plan/

http://portali.openu.ac.il/management/planning_multi_year/Documents/

3

4

של מתכונות לימודים המאפשרות התאמה לכל אחד ואחת על-ידי קידום טכנולוגיות למידה, ולהסרת חסמים כלכליים על-ידי העמדת מלגות לסטודנטים הנזקקים להן. ברוח זו חנכנו בחומש זה לראשונה תכנית מלגות לסטודנטים חדשים - **תכנית 1,000 המלגות**.

תהליכים תוך-ארגוניים. חיזוק הארגון מחייב בחינה שוטפת של התהליכים הארגוניים. הקו המנחה שלי בניהול הארגון כלל שלושה רכיבים: א. שילוב בין אקדמיה למינהל; ב. שיתוף והתייעצות; ג. ביזור סמכות ואחריות. כדי ליישם תהליכים אלה מיסדתי מנגנוני ניהול ברמות שונות, ובכל אחת מהן היו שתי הזרועות של האו"פ - האקדמיה והמינהל שותפות שוות: ההנהלה (נשיא, סגן נשיא לעניינים אקדמיים, מנכ"ל); ההנהלה המורחבת; המטה המורחב (הדרג הכפוף ישירות להנהלה); ופורום הנשיאה. כל אחד מהמנגנונים הללו היה שותף ביידוע או בהתייעצות או בהחלטות, בהתאם לעניין, בנושאים חוצי-ארגון במסגרת פגישות תקופתיות קבועות. חלק מהשינוי שניסיתי להוביל בתהליכים התוך-ארגוניים היה קשה מאוד ליישום, כי הוא נגד את המסורת רבת-השנים של המוסד. גם אם לא הכול צלח, אני תקווה שזרעיהם שנזרעו - עוד יישאו פרי.

איך אפשר לסכם חמש שנים ב-2,000 מילים? איך אפשר לתרגם את חוויית העבודה עם הגברים ועם הנשים שאיתם ביליתי במשך ימים ושעות בעשייה משותפת למילים על דף? את ההצלחות, את האכזבות, את השמחות הקטנות והגדולות, את הסיפוק ואת התסכול? אי-אפשר, ולכן לא אתיימר לעשות זאת. ניסיתי, על קצה המזלג, "לעשות סדר" בשנים אלו - בשבילכם, ובעיקר בשבילי.

אני מבקשת להודות על ההזדמנות שניתנה לי לשרת את החברה בישראל ולפעול למענה באמצעות האוניברסיטה הפתוחה ולמען האו"פ ועובדיה. הברק בעיני הבוגרים שלנו על הבמה בטקסים של הענקת התעודות הוא שכרנו, ולמען הברק הזה - כדאי גם לעבור זמנים קשים, התמודדויות לא פשוטות ואכזבות. השורה התחתונה היא: תודה. תודה לעובדים ולעובדות: למי שתמכו ולמי שהביעו מורת רוח, למי שהבינו ופרגנו ולמי שלא - כולנו יחד יכולים להיות גאים באו"פ ובהישגי מוסד זה, מאז הקמתו בכלל ובחומש שהסתיים בפרט. אני משוכנעת שהאו"פ תמשיך להתפתח ולשגשג ולהגשים את יעדיה בהנהגת פרופ' קובי מצר ואני מאחלת לו הצלחה רבה.

היה חיזוק רכיב ה"אוניברסיטה" בתפיסת האו"פ בדעת הקהל, בתקשורת, בקרב מקבלי ההחלטות ועוד. תהליך זה התבצע בכמה מישורים: בכל ערוצי הפרסום הקפדנו להדגיש כי התואר שלנו הוא תואר "אוניברסיטאי"; ביחסי הציבור נעשתה עבודת רקע והסברה רבה מול עיתונאים ואמצעי תקשורת; פנינו ללמ"ס, לחברי כנסת ולחברי ממשלה רלוונטיים ופעלנו להצגת האו"פ ומיצובה באופן הראוי לה; ויותר מכול - פעלנו במשולש ור"ה-ות"ת-מל"ג. לראשונה מאז היווסדה התקבלה האו"פ כחברה בפורום ועד ראשי האוניברסיטאות (ור"ה) על כל זרועותיו, וחברי ההנהלה שלנו שותפים בכל הפעילויות שלו. פעלנו רבות מול המועצה להשכלה גבוהה (מל"ג) ומול הוועדה לתכנון ותקצוב (ות"ת) והצלחנו לעגן במוסדות אלו הליך מתאים לאישור תכניות לימודים באו"פ (תכניות מאוגמות). הליך זה אפשר קיצור משמעותי של תהליכי הטיפול בתכניות שלנו. כמו כן אושר בוות"ת מודל תקצוב ייחודי לאו"פ המכיל רכיב "תמריצים", המקביל לרכיב המחקר באוניברסיטאות המחקר. עוד יצוין בסיפוק כי בין נציגי האוניברסיטאות במל"ג ה-12 מונתה גם פרופסורת משלנו.

חיזוק האקדמיה וחיזוק המצוינות. פעולות למיצוב האו"פ כאוניברסיטה נעשו גם בבית פנימה, והעיקרית שבהן היא חיזוק הסגל האקדמי הבכיר, שהוא הסגל האוניברסיטה. פעולה זו כללה חיזוק מעמדו של הסגל - מתן סמכויות לסגל ולגופים אקדמיים נוספים; חיזוק המחקר; גיוס סגל בכיר מעולה ומתן התנאים הנדרשים להצלחתו; חיזוק המזכירות האקדמית ועוד. לדוגמה אציין את "מרכז המצוינים" המאפשר לחוקרים מצטיינים במיוחד להגיש את מועמדותם לסגל הבכיר באו"פ בכל זמן וללא תלות בתחום עיסוקם האקדמי ובצורכי האו"פ. במסלול המצטיינים קלטנו שני חברי סגל שהוכיחו שאכן הם חוקרים יוצאי דופן באיכותם, והם גם זכו במלגת אלון היוקרית. כמו כן חברים מבינינו זכו לפרסים ולכיבודים אקדמיים, חברי סגל רבים של האו"פ קיבלו פניות לכהן כחברים בוועדות התחומיות של המל"ג ושל הקרן הלאומית למדעים ונציגי האו"פ מונו כחברים קבועים בפורום הצעירים במדעי הרוח והחברה של האקדמיה הישראלית למדעים.

שיפור הנגישות. האו"פ מחויבת להגברת הנגישות ללימודים אקדמיים בממדים השונים. במסגרת זו פעלנו, לפי מיטב מסורת האו"פ, להמשיך ולשפר את השירות לסטודנטים ולהרחיב את אפשרויות הבחירה מתוך קשת

חמש שנים להיווסדה - שנים מצוינות של פעילות ושיתוף פעולה פורה עם המוסד; ולבסוף, תודה לעמיתיי ולעמיתותיי בלשכה ובהנהלה, ששירתו לצדי בחמש השנים האלו, והפכו מעמיתים לחברים. זכות גדולה נפלה בחלקי.



שלכם,
חגית מסרירון

וממש לסיום, תודה ענקית מכל הלב: למועצת האו"פ בראשות הלורד הארי וולף ולנשיאת בית המשפט העליון לשעבר, דורית ביניש, שהחליפה אותי, ולוועד המנהל בראשות זאב אבלס - על התמיכה, על הייעוץ והסיוע ועל ההתגייסות האישית של חברי המועצה וועדותיה למען האו"פ, בכל זמן ובכל מקום; לחברי הסנאט, לידידי האו"פ, לאגודות הידידים ולתורמים בארץ ובחו"ל על החברות ועל הנדיבות; לבוגרי האו"פ לדורותיהם ולאגודת הבוגרים על היותם שגרירינו הטובים; לסטודנטים ולאגודת הסטודנטים של האו"פ שחוגגת



מתוך אירוע הפרדה מנשיאת האוניברסיטה הפתוחה, פרופ' חגית מסרירון, ספטמבר 2013.