

בחדרה לשתידי

כמו את כל העולם, גם את האו"פ תפסה הקורונה בהפתעה מוחלטת, בפתחו של הסמסטר השני. כל עובדי האוניברסיטה וצוותיה הפכו לתלכיד גדול שהגיב במהירות ובגמישות ואפשר לפתוח את הסמסטר בלמידה מרחוק עבור רבבות הסטודנטים של האוניברסיטה ברחבי הארץ. הניסוי הכפוי בלמידה מרחוק הדיר שינה מעיניהם של הנשיאה ושל המנכ"ל, וקידם, תוך שבועות ספורים, תוכניות שנועדו להתפרס על פני שנים רבות. "בלי הרוח האו"פית שהרימה את ראשה לא היינו שורדים את המשבר הזה", אומרים ראשי האוניברסיטה, ומרשים לעצמם, סוף כל סוף, לנשום קצת לרווחה אחרי החודשיים המטורפים ביותר שהיו מאז שנכנסו לתפקידם. פרויקט מיוחד ל"אסכולה".

אפרת אברהם ליבנה

דוברת האו"פ

אבנר הופשטיין

עורך אסכולה

אחד במרס השנה, בתחושתנו - לפני מיליון שנה בערך, הקורונה הייתה עדיין בגדר "הווירוס הזה מהמקום הוא בסין", למידה מרחוק הייתה אפשרות למידה עבור סטודנטים שמתקשים להגיע לקמפוס, סגר היה מוכר בעיקר מהדיווחים על רצועת עזה, ונגיעת מרפקים במקום לחיצת ידיים נחשבה מעשה גס רוח ומוזר.

כאשר משבר הקורונה החל לתפוס תאוצה, בעלה של פרופ' מימי איזנשטדט, נשיאת האו"פ, בדיוק חזר מחו"ל, וההנחיות שהוחמרו חייבו אותו לשהות בבידוד. הנשיאה נאלצה לשהות במלון בתל אביב, ושם תפסה אותה הבשורה שאסור לפתוח את כיתות הלימוד; ההלם היה עצום.

"כל התרחישים שנראו הזויים לגמרי הפכו להיות מציאותיים", היא נזכרת. "אני חושבת שמאותו יום ועד אחרי פסח ישנתי מעט מאוד לילות בשלמותם".

"ופתאום אני בבידוד ומודיעים שהסמסטר בוטל. לזכותנו ייאמר שנערכנו לכך מראש - היינו בין האוניברסיטאות הראשונות שהקימו ועדת היגוי כדי להתכונן לשינוי הצפוי באופן הלמידה, אבל מבחינה מנטלית ההשבתה הכוללת הזאת תפסה אותנו כלל לא מוכנים".

עמית שטרייט, מנכ"ל האו"פ, היה מודאג מהעתיד הקרוב עוד לפני שהכריזו על ההגבלות. כמו קצין מודיעין המנסה לפרש את חשרת העבים המתקרבת משדה האויב ולתרגמה להמלצות מעשיות, הוא שלח למנהלים מסמך שכותרתו: "תרחישים אפשריים ומוכנות האו"פ להחרפת מחלת הקורונה בארץ".

עיון בתרחישים שחלפו במוחו של המנכ"ל מעלים חיוך בדיעבד: "איסור התכנסות ומניעת קיום מפגשי לימוד בכל הארץ"; "בידוד מספר גבוה של סטודנטים באופן אקראי"; "בידוד נרחב של עובדים"; "הנחיה על סגירת מרכז לימוד או קבוצת מרכזי לימוד"; "מניעת קיום מפגשי לימוד בכל הארץ" ועוד.

"לא היה לי מידע מסודר, ובאותו שלב לא האמנתי כי ייתכן מצב שהלמידה בכל הכיתות בארץ תיאסר באופן גורף", נזכר שטרייט בימים האחרונים שבהם חופש התנועה היה כמעט מוחלט. "באותם ימים היינו מוטרדים בעיקר מהשאלה: איך נערכים להגדלת מספר המחויבים בבידוד בעקבות הנחיות משרד הבריאות? רצייתי שנהיה מוכנים עם תוכנית היערכות, כי חשנו מחויבות כלפי הסטודנטים ואנשי הסגל שייאלצו להישאר בביתם בבידוד. כבר אז הצעתי להגביר את הלמידה מרחוק ואף לקיים בחינות מרחוק. אמנם אז

המילה 'סגר' טרם עלתה בדעתי, אבל כבר אז חששנו שבמקרה קיצוני ניאלץ לדחות את הסמסטר השני ואולי אף לבטלו".

לא חלף זמן רב והתרחישים של שטרייט הלכו והתממשו לכדי תוכניות עבודה מזוזות. "התחלנו לערוך מפגשים יומיים של ועדת ההיגוי, למרות שעדיין עבדנו כרגיל", הוא מספר. "שבוע אחר כך עוד התקיימה מסיבת פורים וכולם חגגו בקמפוס כרגיל. ואז נפגשנו, חברי ההנהלה שוב ב-15 במרס, ומאז הכול התחיל להתגלגל במהירות עצומה".

ההחלטה הניהולית שפרופ' איזנשטדט קיבלה - לפתוח את הסמסטר ויהי מה, היא כנראה ההחלטה המורכבת ביותר שנאלצה לקבל מאז שהחלה לכהן כנשיאת האוניברסיטה שנתיים קודם לכן. "אני נזכרת ברגע שבו ישבתי במלון בתל אביב, מתה מרעב כי לא ידעתי איך מזמינים לשם אוכל, ופתאום מודיעים לי שהות"ת (הוועדה לתכנון ותקצוב במועצה להשכלה גבוהה) החליטה שלא פותחים את סמסטר ב".

"אני זוכרת שהרמתי טלפון לאפרת אברהם-ליבנה, הדוברת שלנו, והודעתי לה שאין דבר כזה - אנחנו פותחים את הסמסטר 'כמו גדולים!' ועכשיו עלינו להחליט איך מסבירים את ההחלטה הזאת. בהמשך דיברתי עם ראש הות"ת, פרופ' יפה זילברשץ, והודעתי לה שאנחנו פותחים, והמסר של הוועדה היה: 'אל תעזו להחליט בניגוד לעמדתנו'. אבל אני הייתי נחושה, אמרתי לאפרת: 'נעשה את זה ונצא בהודעה לתקשורת שאנחנו פותחים'. ראינו בצעד הזה חשיבות מכרעת להצגת עמדתנו הגורסת שאין להיכנע למצב".

"למחרת נקבע לי ריאיון בגלי צה"ל וראיתי בכך הזדמנות פז להכריז שאני פותחת את הסמסטר, אבל מהתייעצות פנימית אצלנו הבנו שהכרזה לעומתית כזאת דרך העיתונות יכולה להתפרש כעשיית דווקא לות"ת, וגם עלולה לפגוע באוניברסיטאות אחרות, והחלטתי לפתוח את הסמסטר בשקט, בלי הכרזות. בדיעבד, טעיתי, כי שעתיים בלבד אחרי שהתראיינתי כל האוניברסיטאות הכריזו על פתיחת הסמסטרים בלמידה מרחוק. כך החמצנו הזדמנות להיות ראשונים, לסמן את הקו בחול, כי היינו 'נחמדים' מדי. אבל ככה זה, לפעמים השיקולים בפועל מורכבים יותר מאשר התחושות הראשוניות".

המשמעות של ההחלטה לפתוח סמסטר עם רבבות סטודנטים בצל הסגר ההולך ומתהדק, הפכה את האו"פ למעבדה ענקית של ניסיונות מכל הסוגים: טכנולוגיים, אקדמיים, מנהלתיים ואנושיים. "הדימוי הכי מתאים שאני יכול לחשוב עליו הוא מלחמה, כשכולם יורים על

כולם, וצריך לדעת להשליט סדר בשדה הקרב", מסביר פרופ' גיא מירון, המשנה לנשיאה הטרי של האו"פ. "הכול מתנקז בבת אחת, כל הדילמות והשיקולים. פותחים המון קבוצות וואטסאפ, זורמת כמות בלתי נתפסת של מידע, ותוך כדי השטף הזה אתה חייב להתמקד במשימה, ובאקדמיה היא לא פשוטה: מצד אחד, אתה רוצה להיות ריכוזי ולנהל מלמעלה, כדי לשלוט במשבר; ומצד שני, אתה חייב לשמור על ההפרדה בין המחלקות כדי לשמר את החופש האקדמי של הסגל. אני חייב להגיד שההתגייסות מכל הכיוונים הייתה מדהימה והפרגון בין המחלקות היה יוצא דופן. בלי הרוח האו"פית שהרימה את ראשה לא היינו שורדים כזה משבר".

1. ההוראה מרחוק: כמו להכניס פיל לפולקסווגן

הצורך המידי והמשמעותי ביותר של פתיחת הסמסטר בצל הקורונה היה להיערך להוראת כל הקורסים והסדנאות בלמידה מרחוק. כלומר, אין עוד אפשרות בחירה, ומעתה סטודנטים הרוצים לקחת חלק פעיל בשיעורים ולהשלים את הסמסטר מחויבים להתחבר למחשב מהבית ולעיתים גם להפעיל מצלמה ומיקרופון.

החלטה כזאת מכניסה מערכת ענקית כמו האו"פ לסחרור מידי, ומאות החלטות נוספות חייבות להתקבל במקביל ובתאום. מה שמקשה עוד יותר את המלאכה היא העובדה שאין ניסיון קודם להישען עליו: מעולם לא נאלצה אוניברסיטה בישראל לעבור להוראה מרחוק במשך סמסטר שלם. גם בימים של מלחמות, העורף תפקד לפחות באופן חלקי, ומותר היה להגיע לעבודה וללימודים. "ניהול הסמסטר הפך לאתגר הכי גדול", אומר מירון. "אופיר (פרופ' אופיר מינץ-מנור, דיקן הלימודים האקדמיים) ואני נכנסנו לתפקידנו רק לפני חצי שנה והסתגלנו אליהם בהדרגה, ופתאום התהליכים מואצים בקצב כה אינטנסיבי שתחילת הקדנציה נראית כמו עידן אחר. המשמעות של האתגר החדש הייתה כפולה: גם להעניק לסטודנטים את כל מה שמגיע להם - שיעורים, בחינות, מטלות, חומרי למידה ותמיכה; וגם לדאוג שכל מרכיבי המערכת יעבדו בשיתוף פעולה, כארגון אחד גדול. ברמה הרגשית עברנו תהליך לא פשוט כיוון שבבת אחת נאסר עלינו להגיע למשרדים, ועדיין היינו צריכים להמשיך ולתחזק צוות מגובש שעובד בבתים. המשמעות היא שינוי מוחלט של הגישה ושל אופן ההתנהלות".

"בתקופה קצרה מאוד, פחות משבוע, האו"פ נדרשה לעבור למצב של הוראה מלאה בדיגיטל", מסביר פרופ' אורן סופר, דיקן הפיתוח וטכנולוגיות למידה של האו"פ. "יחסית למוסדות אחרים, מצבנו היה טוב: יש לנו מערך

שלם של הוראה דיגיטלית, הכולל אתרים לכל הקורסים, שבהם אפשר למצוא חומרי למידה שהלוגיקה מאחוריהם היא דיגיטלית. ובכל זאת, המעבר בתוך פחות משבוע להוראה מלאה בדיגיטל, ללא מפגשים פנים אל פנים, היה ללא ספק אתגר. העלינו את מספר קבוצות הלמידה המקוונות מכ-400 לכ-1000. נדרשנו לטפל גם בחומרי הלימוד שלנו - ספרי הלימוד הם חלק חשוב ממערך הלמידה של האו"פ. סגירת הספריות באוניברסיטאות האחרות וסגירת המחסן באו"פ הובילו לצורך בהנגשת חומרי הלימוד באופן דיגיטלי לכלל הסטודנטים בארץ. כך סייענו למוסדות אחרים, ואפשרנו למידה דיגיטלית לסטודנטים שלנו שנרשמו מאוחר ולא הספיקו לקבל את הספרים".

"האתגר הטכני היה עצום מכיוון שבתכנון המקורי הסמסטר היה אמור להיפתח עם כ-20% קבוצות מקוונות ו-80% קבוצות פנים אל פנים", מסביר פרופ' מינץ-מנור, דיקן הלימודים האקדמיים. "ואחרי שמתגברים על האתגר הטכני צריך לדעת איך מבטיחים הוראה איכותית במצב החדש, כי לא מספיק לפתוח סמסטר, צריך שהוא יעמוד בסטנדרטים".

"לקבוצות הלימוד המקוונות אפשר לרשום הרבה סטודנטים, עד 999, ובשגרה זה אפשרי כי רוב הנרשמים אינם משתתפים בשיעור המקוון, אלא צופים בהקלטה של השיעור בזמנם הפנוי. זה המצב בשגרה, אבל מהרגע שפרץ המשבר מספר המשתתפים בפועל בקבוצות המקוונות עלה פלאים, ונוצר צורך לפתוח עוד ועוד קבוצות ולחלק את הסטודנטים ביניהן כך שכולם יוכלו להשתתף בשיעורים".

"כאשר אנחנו מקבלים דיווח שמתוך קבוצה של 250 סטודנטים, 200 התחברו לשיעור בזום, זה נתון שהסטטיסטיקאים אולי מתלהבים ממנו, אבל המנחים הרבה פחות, כי בלתי אפשרי לנהל שיעור כזה ולאפשר בו השתתפות נאותה. במקרים כאלה נאלצנו להתארגן במהירות לפיצול הקבוצות. גילינו שהפיצול מחזק את המעורבות של הסטודנטים בשיעורים המקוונים והוא הכרחי עבור הוראה טובה".

"כל יום פתחנו עוד ועוד קבוצות, וקורסים שלא הצלחנו לפתוח בשבוע הראשון - דאגנו לפתוח אותם בשבוע השני", מסביר המנכ"ל שטרייט. "מהירות הפעולה הייתה קריטית, ובמובן הזה היינו היחידים שלא קרסו עם הקונספט המקוון, כיוון שהוא בכל זאת חלק בלתי נפרד מהדנ"א של האו"פ. המטרה הייתה, כמובן, שכמה שפחות סטודנטים יבטלו את הרשמתם מכיוון שאינם מוכנים או אינם מעוניינים ללמוד מרחוק. המסר

העיקרי שלנו אליהם היה: 'תשמעו, אנחנו מלמדים מרחוק, אנחנו מומחים בזה ויש לנו מערך תמיכה רחב. אל תבטלו, גם אם קשה לכם – קודם כל תנסו, אין לכם מה להפסיד. אם תבחרו לבטל או לדחות את הסמסטר נאפשר לכם לעשות זאת גם אחרי פסח באותם תנאים. אני חושב שהמסר עבר, ומספר הביטולים הסתכם ככל הנראה בכמה מאות בלבד."

הלמידה ההמונית מרחוק חייבה גם היערכות מיוחדת של משו"ב (מחלקת שירותי מחשוב). "המשימה הראשונה שלנו הייתה לקחת קורסים של הנחיה פנים אל פנים ולפתוח עבור כל אחד מהם קבוצה אחת מקוונת לפחות", מסבירה זיוה ברוידא, ראש מינהל המחשוב. "היו כ-160 קורסים ללא הנחיה מקוונת. מיד כשסיימנו עם המשימה הזאת היינו חייבים להוסיף לכל קורס קבוצות נוספות כדי לווסת את הסטודנטים ביניהן".

"אחרי שפתחנו קבוצות ללמידה מרחוק היה עלינו לטפל בהכשרה של מנחים שלא ידעו לעבוד עם תוכנת הזום ומעולם לא עשו זאת. מנחים אלה קיבלו הכשרה מזורזת של שבוע שכללה שיעורי ניסיון, הדרכה מרחוק, ומשלוח ציוד מתאים לבתים, והכול נעשה במהירות. בנוסף לכך, היינו חייבים לספק תשתית טכנולוגית כדי שכל המסה האדירה הזאת של סטודנטים תוכל ללמוד ללא הפרעות. בשבוע אחד נרשמו 200 אלף כניסות לאתרי הקורסים, מספר עצום, ולפיכך עשינו מהר מאוד הרחבות של רישוי, רוחבי פס ושרתים."

בסופו של יום, ההיערכות המהירה בתחום הלמידה מרחוק, על אף הקשיים והתקלות, השתלמה גם מבחינת שיקוף האוניברסיטה כלפי חוץ. הסגל הבכיר והמנחים התראיינו בנושא הזה מעל כל במה תקשורתית, ומוסף העיתון **דה מרקר** פרסם כי האו"פ הייתה האוניברסיטה היחידה שנקלעה למשבר הקורונה כשהיא מוכנה כמעט באופן מלא ללמידה מרחוק. במקביל פורסמו ראיונות עם סטודנטים שלנו שתיארו את חוויית הלמידה מרחוק, כולל כתבה מרגשת על סטודנטית כבדת שמיעה שקיבלה שירותי תמלול מקוונים כדי שתוכל ליהנות מהרצאות באמצעות תוכנת הזום. ד"ר נעם שנטל זכה לתהודה תקשורתית על מחקרו שעסק בפיתוח כלי לשיפור בדיקות הקורונה (ראו כתבה בעמ' 14).

2. במקל ובסרגל: הסטודנטים מבקשים תשובות

הסטודנטים, כידוע, פחות מתעניינים בדילמות של המוסד שאליו הם נרשמו; הם רוצים תשובות ברורות וממוקדות לבעיות המטרידות אותם. כל היסוס או בלבול בהנחיות עלול לגרום להם לאובדן האמון.

מתחילת המשבר הבחינה הדוברת אפרת אברהם-ליבנה שהרשתות החברתיות משמשות כלי לפרסום טענות נגד האוניברסיטה, והייתה מודאגת שגל התלונות עלול להפוך לשיטפון.

"צוות הדוברות פרסם את ההנחיות של מיכל צנטר, דיקנית הסטודנטים, ושל פרופ' מינץ-מנור, דיקן הלימודים האקדמיים, באתר האינטרנט של האוניברסיטה ובפוסטים בעמוד הפייסבוק של האו"פ; והסטודנטים הציפו את הפוסטים בשאלות ובטרונות", משחזרת אברהם-ליבנה. "הם היו מוטרדים מאוד ממבחני מועד ב שהיו אמורים להתקיים באותם ימים והרגשנו שהעמוד תוסס מזעם מצטבר של סטודנטים."

"במקביל, האוניברסיטאות האחרות פרסמו פתרונות והסטודנטים שלנו לא הבינו מדוע אנחנו מתמהמהים במתן תשובות. כדי להנמיך את גובה הלהבות, ענינו בנימוס ובסבלנות למאות שאלות ותלונות של סטודנטים. אני זוכרת שהתקשרתי לעמית המנכ"ל בהיסטריה כשהסטודנטים פתחו קבוצות פעולה נגד האוניברסיטה בטלגרם ובוואטסאפ – חששתי שאני רואה לנגד עיניי "משבר קוטג'" פרטי משלנו שמתעצם ככדור שלג ומאיים לפגוע בנו. כולנו נדרכנו כשהסטודנטים הגיעו לוועדת החינוך של הכנסת עם הסוגיה הזו. בדיעבד, ההיסטריה הייתה מוגזמת והרוחות נרגעו בזכות פעולה מהירה שלנו. אני חושבת שהשקיפות במכתבי הדיקנים לאורך כל התקופה, ושיתוף הפעולה עם אגודת הסטודנטים סייעה מאוד להרגעת השטח, ולשחרור הלחץ."

אחד הפתרונות היה לשתף ולשקף את המצב לאשורו בזמן אמת. "שלוש פעמים במהלך התקופה, צנטר ומינץ-מנור שידרו בשידור חי מאולפני האוניברסיטה ב'פייסבוק לייב' וענו על שאלות סטודנטים שריכזנו להם מתוך עמוד הפייסבוק", מסבירה אברהם-ליבנה. "מהלך זה שידר להם שיש מי שמנהל את העניינים, והפחית את תחושת הכאוס העלולה להיווצר אצל מי שיושב בבית. בנוסף, שידרנו גם ב'פייסבוק לייב' בשפה הערבית עם פרופ' מוסטפא כבהא, חבר סגל בכיר ועם אגדיר (איינה) ג'מיל אבו-זרקא, מנהלת קמפוס ואדי עארה בגבעת חביבה; זאת כדי להנגיש את הנחיות האוניברסיטה גם עבור דוברי השפה הערבית ולהפיג את החששות גם בחברה שלהם. קיבלנו תגובות טובות על היוזמה הזאת."

גם במוקדים של האו"פ הרגישו את הלחץ הגובר. "בתקופה זאת הסטודנטים חשו חוסר ודאות והציפו את המוקד בעשרות אלפי פניות טלפוניות ובמיילים", מסבירה רות ישראל, מנהלת מוקדי הלימודים האקדמיים של האו"פ. "הם לא ידעו מה לעשות – לבטל



ועדת החינוך של הכנסת בזום, ח"כ ניצן הורוביץ יו"ר הוועדה

במינהל שירותי הוראה. הבנו שצריך לספק פתרונות בכל שעה, גם ב-11-12 בלילה, כי כולנו יחד בסירה אחת."

"מאחורי הקלעים נעשו פיתוחים מיוחדים כדי לאפשר לאתרי הקורסים ולמפגשי זום לעבוד בצורה חלקה ויציבה ולתת מענה לכמות העצומה של המשתמשים, שגדלה בבת אחת בצורה דרמטית", מספרת עדנה טל אלחסיד, מנהלת שה"ם (המרכז לשילוב טכנולוגיות הוראה מרחוק). "נעשו פיתוחים רבים שאיפשרו לבצע פעולות בדרך אוטומטית, לדוגמה - לאפשר גישה למפגשי זום לכל הסטודנטים בקורס, לפרסם את ההקלטות שלהם לסטודנטים באתרים עם תום השיעור, להציג באתרים לוח זמנים דינמי שמציג את כל מועדי מפגשי הזום לכל קבוצות הלימוד, כולל חייוי מפגש שמתקיים ברגע נתון וגישה ישירה אליו (שהרי סטודנטים לא נרשמו לקבוצות הללו ולכן המועדים לא היו ידועים להם). עובדים בשה"ם עברו הסבה מהירה לתפקידים חדשים על מנת לתגבר את העובדים שאמונים על השידורים החיים".

"היקף ההשתתפות של הסטודנטים במפגשי זום שבר את השיאים מכל השנים. סטודנטים רבים פתחו מצלמות, דבר שלא מתרחש בשגרה. היו קורסים שבהם הגענו למעל 300 סטודנטים בו-זמנית. זה היה אתגר פדגוגי לא פחות מאשר טכנולוגי. מינתי מעצבת פדגוגית שליוותה את המנחים בקורסים מרובי סטודנטים עד שתיפתחנה קבוצות מקוונות נוספות. בשיתוף עם דיקנט הלימודים שלחנו למנחים מדי יום טיפ יומי עם המלצות פדגוגיות. בקורסים שבהם לומדים סטודנטים

את ההרשמה ולקבל החזר כספי? לנסות להתמודד עם הסמסטר בכל זאת? היינו חייבים לעצור, כמעט בגופנו, קבלת החלטות פיזיות של סטודנטים ולתמוך בהם עד כמה שניתן כדי שימשיכו את רצף הלימודים. מיד עם תחילת תקופת הקורונה, 10 ימים בלבד מפתיחת הסמסטר, העברנו את המוקדים לעבודה מהבית. הדבר דרש אפיון והקמת מערכת 'מעכשיו לעכשיו' ובזכות שיתוף הפעולה המצויין בין המוקדים למחלקות המחשוב הצלחנו לעשות את זה".

"המעבר לעבודה מהבית אפשר המשך מתן שירות מקצועי ואדיב ולסטודנטים. יתרה מכך, הם הביעו הערכה ופליאה על כך שהנציגים מסייעים להם מהבית. במקביל לפעילות השוטפת של המוקדים נכנסו לוואקום ארגוני שנוצר, והקמנו מוקד לתמיכה טכנית בהערכות חלופיות. מהיום להיום, הכשרנו את הנציגים לתמיכה טכנית בהערכות חלופיות הן במערכת המטלות והן באופ"ל, בחנו את רמת הידע שלהם ובהתאמה שינינו את שעות פעילות המוקדים כדי לתת מענה עד אחרון הסטודנטים. הקמנו קבוצות וואטסאפ להתייעצות בנושאי תמיכה והן הפכו לכלי עבודה מרכזי עבורנו".

"היינו צריכים לקצר את התהליכים ולתת מענה מהיר לסטודנטים", מספרת אסנת גץ, סמנכ"ל שירותי הוראה; "מינהל שירותי הוראה עבד בחוסר כוח אדם כך שהעובדים שעבדו נאלצו לעבוד שעות נוספות כדי לתת לכלל הסטודנטים חוויית למידה ושירות. כל החלטה בהנהלה, בכל תחום, אקדמי או מינהלי, תורגמה במהירות וביעילות לאופרציה מרשימה, החל מניהול המוקדים, הקמת הקבוצות במערכת ועדכון לוחות המפגשים, טיפול באלפי פניות לשינויים בהרשמה, ועד תפעול ההערכות החלופיות ללא דופי".

"בנוסף, הבנו שהסטודנטים, במיוחד החדשים, צריכים יחס ותשומת לב, כי פתאום הם מרגישים לבד. לכן זימנו שיחות של נציגי מוקד הפניות עם הסטודנטים החדשים כדי לשמוע איך הם מרגישים, אם הגישו ממ"נים או לא, אם הם מסתדרים עם חומרי הלימוד; והם מאוד הודו לנו על כך. בעיניי זה מרגש, כי זה בדיוק ההפך מהתנהלות של ארגון נוקשה. אחד האתגרים הקשים שהיו לנו היה סגירת הקמפוסים ומרכזי הלימוד ברחבי הארץ. מרגש היה לראות יוזמות מקומיות לשמירה על קשר עם הסטודנטים מרחוק ותמיכה בסטודנטים בכל נושא במהלך תקופה מאתגרת זו. יצרנו נהלים חדשים במהירות, עם מענה מידי ובהבנה שלכולם יש קושי - לסטודנטים, למחלקות האקדמיות, בדיקנט הלימודים האקדמיים, בדיקנט הסטודנטים וגם אצלנו



"פותחים את הסמסטר כמו גדולים": מקבץ שידורים בפייסבוק לייב

לחופשה כפויה ולהצטמצם מאוד דווקא כאשר אנחנו צריכים כמה שיותר עזרה. עקב כך נפגעה היעילות שלנו, ונפגעה יכולת העובדים להירתם למאמץ".

מלכתחילה במחלקת משאבי אנוש התקבלה החלטה להימנע ככל האפשר מהוצאת עובדים לחופשות ללא תשלום, גם במחיר של פריצת מסגרת החופשות הפרטיות. "ברגע שהתפרסמו ההנחיות היו עובדים שפנו אלינו וביקשו לצאת לחל"ת כדי שיהיו זכאים לדמי אבטלה", מספרת רונית בראון-קניס, סמנכ"לית משאבי אנוש, "ואנחנו התגייסנו בכל הכוח כדי להסביר להם שאנחנו מעדיפים שיצאו לחופשה בתשלום כדי שהזכויות שלהם לא יפגעו. אמרנו להם: 'לא ברור כמה זמן יימשך המשבר, ומה המשמעות של חל"ת לגבי זכויות, פנסיות וביטוחים'. כתוצאה מכך לא מעט עובדים היו בבית בחופשה במשך חודש-חודש וחצי, אבל אפשרנו להם לצבור יתרות חופשה שליליות ובלבד שיראו שכר בתלוש. הנחנו שאת סוגיית החופשות היתרות יהיה לנו קל יותר לאזן בהמשך. ואכן, מעט מאוד עובדים יצאו לחל"ת".

ההגדרה הרשמית שהכניס משבר הקורונה לז'רגון של המשק הישראלי - "העובד החיוני" - פגעה ברגשותיהם של עובדים רבים. המשמעות של עובד חיוני בהקשר של המשבר לא נועדה להגדיר, כמובן, מי עובד מצטיין יותר או חרוץ יותר, אלא מיהם העובדים שעבודתם הכרחית כדי לשמר את פעילות האו"פ במצב החירום, ולכן לא ניתן לוותר עליהם. בפועל, בוודאי כאשר מדובר במוסד אקדמי, הבחירה בעובדים מסוימים כחיוניים עלולה לאותת לעובדים האחרים שהם פחות תועלתיים.

כבדי שמיעה מתבצע תמלול בזמן אמת וכך נגשנו את הלמידה המקוונת גם לאוכלוסייה זו." "גם פרסום ההקלטות באתרים הפך למאתגר ביותר. היה עומס עצום על התשתיות של חברת זום, והיו ימים שההקלטות 'נתקעו בענן זום'. כידוע חברת זום היתה 'מלכת הקורונה' ונתנה מענה לכל העולם. יצרתי קשר אישי עם מנהל בכיר בחברה, בחור ישראלי, ותקשרנו על בסיס יומיומי בוואטסאפ כדי שיתן לנו עדיפות ומענה מהיר לתקלות".

3. מצבת העובדים: 30 אחוז ב-300 קמ"ש

ההתאמות לסמסטר מקוון מורכבות דיין גם בימים רגילים, אבל הקורונה הכתיבה ליקויים מובנים במשאבי האנוש של האו"פ. עכשיו, כשכל העובדים בבתיהם, וההגבלות נוחות על המוסדות האקדמיים חדשות לבקרים, נוצר צורך למקסם את יכולת העבודה עם מה שיש.

"כבר מהשבוע השני נאלצנו להסתפק ב-30% מכוח האדם שלנו, כש-6% או 7% בלבד עבדו בקמפוס", מסביר המנכ"ל שטרייט. "סגל ההוראה והסגל האקדמי יכולים לעבוד מהבית יחסית בקלות, אבל הממונה על השכר באוצר הוציא הנחיה מחמירה שהגבילה את הגמישות שלנו: אפשר להפעיל רק 30% מהעובדים המנהליים בקמפוס וגם זאת בלי רוטציה בין העובדים. זאת הנחיה נוקשה מאוד, כיוון שרוטציה בין העובדים הייתה מאפשרת לעבוד במשמרות וכך לנצל טוב יותר את כוח האדם. בעקבות ההנחיות נאלצנו להוציא עובדים

המשמעות הייתה שלפעמים צריך גם לרז נהלים, כדי להוציא לפועל את הפעילות הנחוצה, ומהר. טל-אלחסיד זוכרת איך נסעה לדרום תל אביב כדי להביא בכוחות עצמה את לוחות הוואקום (לוחות כתיבה גרפיים) לפני שיאזלו מהמלאי, ואיך הזניקו מונית לביתה של מנחה עם מחשב מתאים, כדי שתוכל ללמד בזמן. "אלה דברים שלא קורים בשגרה, אבל היה לנו ברור שצריך להירתם בשעה הזאת כדי לעמוד במשימה", מסבירה טל-אלחסיד.

"במחלקת הפיתוח וההוצאה לאור הבינו שבמצב החדש ספרי הלימוד לא יגיעו אל הסטודנטים בזמן באמצעות הדואר. "הבנו שהדפסת ספרים וחוברות למידה והפצתם אינה אפשרית כרגע", אומרת להט-קרמן. "אז העלינו גרסה דיגיטלית של כל חומרי הלימוד של סמסטר ב, ובקרב נעלה גם את אלה של סמסטר ג לאתרים - מדובר ב-400 ספרים, מקראות ומדריכי למידה. החבר'ה שלנו עבדו מסביב לשעון לסרוק את כל החומרים. מבחינתנו זה היה ניסוי חשוב בצמצום כמויות הנייר, כיוון שכיום הרבה סטודנטים מעדיפים ללמוד באופן דיגיטלי. תהליך שבימים רגילים היה אורך חודשים ארוכים צומצם לימים בודדים בחסות משבר הקורונה".

משוכה אחרת שההוצאה לאור נאלצה לדלג מעליה היא הנגשת ספרים לציבור הרחב, תוך חשיבה על סוגיית זכויות היוצרים. "החלטנו להעלות לאתר כמאה ספרים שלנו עבור הציבור הרחב, ואנחנו גאים מאוד שבכך שירתנו את הסטודנטים מכל האוניברסיטאות. קראנו לזה: 'האו"פ' לכולם'. בימי שגרה הדבר אינו אפשרי, כי כל האוניברסיטאות בעולם מקפידות על זכויות יוצרים. אבל היות שבתקופה הזאת גם קיימברידג' או סטנפורד ויתרו על הזכויות, גם אנחנו יכולנו להציע את הספרים שלנו לכל דכפין".

גם חברי סגל ההוראה הפנימו את השינוי המטאורי. "היה יפה לראות איך המושג דד-ליין חודר לבניין - השטחנו לגמרי את העקומה של הקצב", מסבירה להט-קרמן. "המרצים הבינו פתאום שאין זמן להתעכב על פרטים קטנים. זה הזכיר לי שהעורך שלנו בידיעות **אחרונות**, משה ורדי המנוח, היה אומר לנו: 'העיתון צריך לחכות מחר בבוקר על מפתן דלתו של הקורא'. כך גם לגבי הסטודנט: הוא צריך לקבל את המקראה הדיגיטלית השבוע, אחרת יתקשה להתחיל ללמוד. לפיכך ההנחיה הייתה: 'תשחררו את החומר, גם אם הוא לא מושלם. נתקן אחר כך תוך כדי תנועה'. ההפנמה הזאת מהווה הישג מרשים של התקופה הזאת".

"היו תלונות של עובדים שפנו דרך הוועדים, כי לא היה ברור להם כיצד ייתכן שמתוך שלושה עובדים שתפקידיהם דומים, נבחר עובד מסוים כעובד חיוני והאחר לא", מספרת מירי לוי, מנהלת כוח אדם ופיתוח ארגוני. "עובדים אלה חשו אפליה ופגיעה במעמדם, אז ישבנו עם המנהלים טענה אחר טענה כדי לברר בצורה יסודית אם הטענות מוצדקות. עקב האיסור לרוטציה בין העובדים נאלצנו לבחור מי מבין העובדים הם חיוניים, ובחירה זאת הייתה אחד הדברים הקשים שהיינו צריכים לטפל בהם. כאשר מנהל בוחר עובד אחד מבין שלושה עובדים שלו ומסמן אותו בתור 'הבן המועדף', גורם לשניים האחרים לחוש מתוסכלים".

במחלקת משאבי אנוש הבינו שבעת הזאת תפקידם הוא לייצר תקשורת בין-אישית טובה שתפחית את התחושות הלא נעימות הנלוות להחלטות האישיות הללו. "פתחנו קו חם והצטרפנו לשיחות עם ראשי הוועד ב'פייסבוק לייב' כדי להסביר שההנחיות נכפו עלינו, ולא תמיד הן תואמות את התרבות הארגונית שלנו", מסבירה לוי. "היה צריך להסביר את הצעד הזה ברגישות, אבל בנחישות. חיזקנו את הטיפול בבעיות הרווחה, כך שכל עובד יכול היה ליצור עימנו קשר ולקבל מענה אישי גם לשאלות בסיסיות, כמו: האם אני רשאי להצהיר על מחלה? מה אני עושה אם בן הזוג או בת הזוג יצאו ממעגל העבודה? איך אני מתמודד עם קשיי הפרנסה בבית? במהלך השיחות הללו פגשנו את הקשת הרחבה של החברה הישראלית, על כל גווניה, ויחד עם המנהלים, ניסינו לפתור הרבה בעיות של הפרט שנוצרו בשל המצב החדש".

4. תרבות ארגונית: לתקתק משימות בדד-ליין קשוח

מנהלת הפיתוח וההוצאה לאור, מאיה להט-קרמן, מכירה היטב את העבודה בלחצי זמן מטורפים - כולל 'דד-ליין' קשוח שלפעמים נדמה שבלתי אפשרי לעמוד בו - כל זאת בזכות הרקע העיתונאי שממנו באה. באקדמיה, היא למדה במהלך הזמן, הקצב שונה. אבל בחסות הקורונה גם האו"פ, היא מעידה, נאלצה לקבל החלטות מהירות ולנהל מבצעי בזק. "זה די מדהים כי התקשורת מורגלת למלחמות, לפיגועים, לדברים שצריכים להיערך אליהם באופן מיידי. האו"פ אינה מורגלת לקצב כזה; בהגדרה, אוניברסיטה היא גוף גדול ואיטי יותר, ובמשבר הזה, בבת אחת הוכיחה האו"פ בכל הדרגים את היכולת להיענות במהירות מטורפת לאתגרים, וכל זאת עם 30% ולפעמים אפילו רק 20% מכוח האדם".

5. לימודי החוץ: גם הגיל השלישי מצטרף

לא רק הקורסים האקדמיים ה"רגילים" של האו"פ נאלצו להסתגל למצב החדש, כי אם גם מסגרות הלמידה החיצוניות - מבית הספר "חשיפה", דרך הקורסים להעשרה של "אסכולות" ועד לתוכנית המשותפת עם המרכז לשלטון מקומי - היו צריכות לעבור בין לילה ללמידה מקוונת. להפתעת כל המעורבים גם התהליך הזה עבר ללא תקלות.

"האתגר בלימודי חוץ היה להעביר את מערך לימודי החוץ הגדול בארץ, שלומדים בו קרוב ל-30 אלף תלמידים אל מערכות הזום", אומר ליפז ויניצקי, מנהל השיווק ומערך לימודי החוץ של האו"פ. "מדובר בחמישה בתי ספר (חשיפה, תפנית, דיפלומה, דיאלוג ומירב) שעברו לעבודה בבית באופן מלא. היות שממילא השיווק של האו"פ נעצר במהלך המשבר, הפכנו את מוקדי השירות והמכירות של לימודי החוץ למוקדי תמיכה ללמידה בזום, מהלך שעזר מאוד לתלמידים שלנו".

"צריך להבין שהסטודנטים שנרשמו ל'חשיפה' או ל'אסכולות' לא נרשמו ללימודים באמצעות הזום. היינו צריכים לשקף להם את המצב החדש ולקוות שהם יסכימו ללמוד באופן מקוון, וכך הצלחנו להעביר כמעט את כל לימודי החוץ לזום. בקורסים שבימים רגילים מועברים באולמות של 300 עד 400 משתתפים ראינו שנכנסו לזום לפחות 200, כאשר בחלקם נכנסו בזוגות. אפילו פעילויות שמראש מיועדות לנוכחות פרונטלית, כמו קונצרטים שהקלטנו עם אורית וולף וגיל שוחט עבור 'אסכולות', מצליחות יפה מאוד באופן מקוון. ההערכה שלנו היא שלפחות 70% מתלמידי אסכולות מצטרפים להרצאות באמצעות הזום".

6. בית הספר לשלטון מקומי: לשמור על המבנה הארגוני

"בבית הספר שלנו הוכח שהקשר והרגשת השייכות חשובים מאוד גם בלמידה מרחוק", אומרת מיכל צנטר, דיקנית הסטודנטים ומנהלת בית הספר לשלטון מקומי. "הקבוצות שפתחנו בזום לא היו קבוצות כלליות שכל אחד יכול להצטרף אליהן, אלא קבוצות אורגניות הזוהות בהרכבן לקבוצות הפרונטליות. כי היה לנו חשוב לשמור על המבנה הארגוני של ההוראה, ורק להעתיק אותו אל הבית. אכן ראינו שאם הקבוצות מרחוק זהות לקבוצות הפרונטליות, אז התלמידים מכירים את המנחה ואת המשתתפים, ומרגישים שייכות גם אם אין מפגש פנים אל פנים. אנחנו נמשיך להתנהל לפי הגישה הזאת של שיוך ספציפי לקבוצות אורגניות עם טיפול צמוד של המנחה. הצוות האקדמי דאג לתקשורת רציפה עם

הסטודנטים ולמעקב צמוד גם בסמסטר הקיץ, כדי לבדוק מי נמצא מתחת לרדאר או מנותק קשר. זהו לקח חשוב מאד שהתגבש אצלנו".

7. בחינות מרחוק: מעקב של 360 מעלות

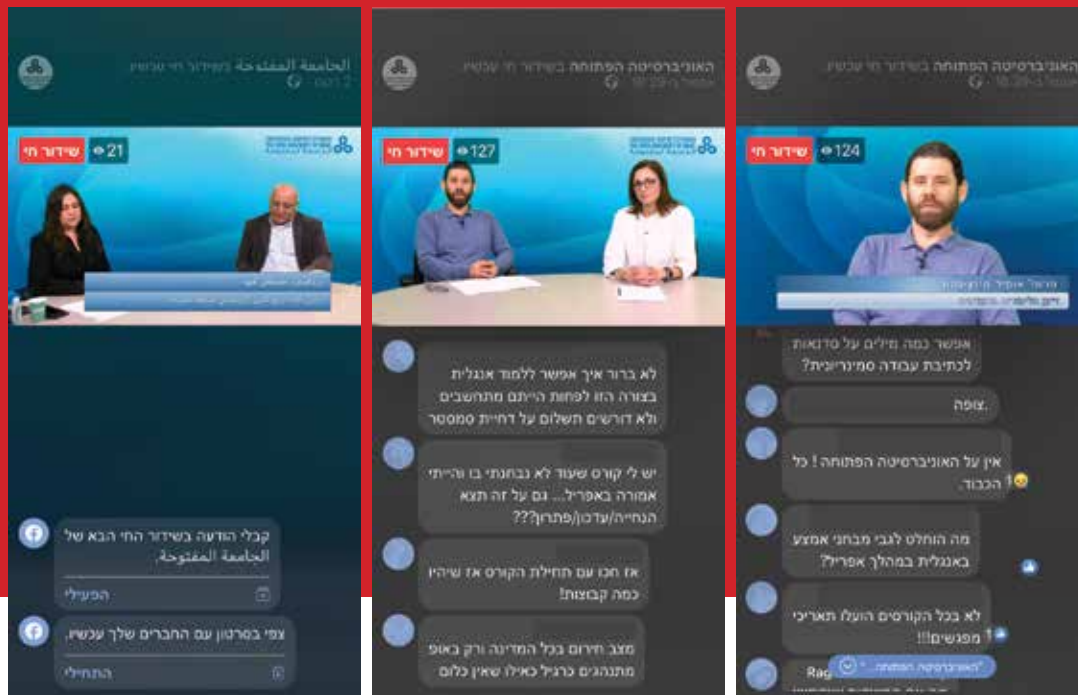
מכל המבחנים הקשים שבהם הועמדה האו"פ בימי הקורונה, הבעייתי מכולם הוא כנראה "מבחן המבחנים" - כלומר, הצורך לקיים בחינות לסטודנטים מהבית. כאן, מלבד הסוגיה הטכנולוגית, מרחפות מעל גם דילמות אתיות ואקדמיות מכריעות: האם ניתן יהיה לשמור על טוהר הבחינות? האם אפשר לבדוק את הידע שצבר הסטודנט באמצעים חדשים? האם ניתן לשמור על מסגרת נאותה של היבחנות בשיטה החדשה? כבר בחודש אפריל נבחנו חלק מהסטודנטים בבחינות מיוחדות מרחוק, שחלקן בוצעו, שוגרו ונבדקו בניהול עצמי של מרכזי ההוראה.

מאליה עולה השאלה: האם עומד בפתח האקדמיה עידן חדש של בחינות, כאלה שמחייבות יותר חשיבה ופחות שינון של החומר?

פרופ' מנור-מיניץ עדיין זהיר. "הוראה מקוונת אנחנו עושים כבר שנים. זה חלק מהדנ"א של האו"פ. לעומת זאת הערכות חלופיות הן עדיין כלי שנוגד מתוך משבר, וייקח זמן עד שיהפכו למרכיב אורגני וטבעי של האו"פ. כשאנחנו בוחנים מרחוק אנחנו מרפים מהכלים שהחזקנו בהם שנים: כיתה, משגיחים, קבילות וועדות משמעת. הייתי בעברי ראש ועדת משמעת, והמעבר ממצב שבו אתה כמעט לא סומך על הסטודנטים למצב שבו אתה סומך עליהם לגמרי אינו פשוט. אנחנו עדיין לא מגובשים בבחירת הנתבי שנצעד בו".

"מה שכן, מתוך כמה מועדים שכבר ביצענו בהם בחינות מרחוק אנחנו רואים התפלגויות נורמליות של סוגיית המשמעת, וזאת מגמה חיובית. יש לציין שהצורך שעולה מהמשבר דוחף את כולם לחשוב על שיטות הערכה חדשות בכל מיני קורסים. למשל, במקום לשנן חומר על שירת ימי הביניים, אפשר לשאול שאלות שמעוררות מחשבה על אותה שירה. כינסנו ועדה שבודקת כיצד ניתן לבצע השגחה מרחוק. זה יתחיל בקטן, אולם בתכנון נכון ובשילוב נכון עם המטלות אפשר לבחון את הסטודנטים בשאלונים שמבוססים על ידע וניתוח. משבר הקורונה שם את האפשרות הזאת מול הרדאר שלי כאתגר משמעותי".

סוגיות טוהר הבחינות והמשמעת היו ותמיד יהיו עניינים רגישים, אבל פרופ' סופר מאמין שהגיעה העת להחליף דיסקט גם בתחום הזה, ושמשבר הקורונה



“נעשו פיתוחים מיוחדים שיאפשרו גישה בזום לכל הסטודנטים”

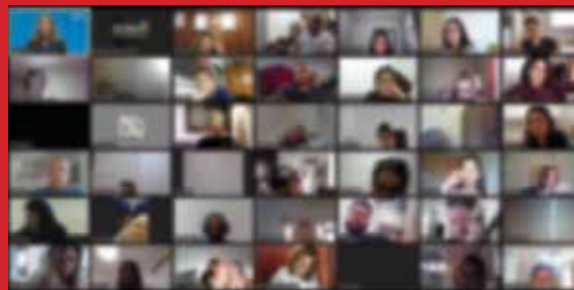
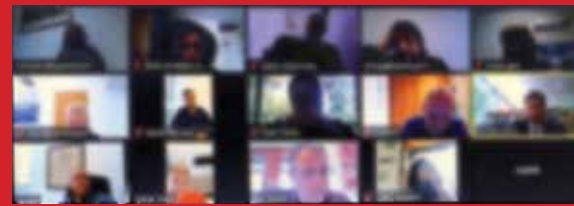
כמובן, השיטה הזאת לא מתאימה לכולם. “יש סטודנטים שמרגישים לא נוח עם ניטור כזה. החוויה של מעקב מרחוק אינה מיטבית”, אומר פרופ’ סופר. “אנחנו לא נכריח אותם, כמובן. זה יהיה פתרון סלקטיבי, אבל אני חושב שהוא בהחלט חלק מהעתיד שלנו, ויכול להקל מאוד את האפשרות להיבחן במקרה שהסטודנט אינו יכול להגיע לכיתה. אנחנו נהיה הראשונים בארץ שנפעיל את השיטה הזאת.”

8. העתיד כבר כאן: מסע במכונת הזמן האקדמית

אחרי שהאופ’ צלחה בשלום את אחד המבחנים הקשים בתולדותיה, וצועדת בגאווה לסמסטר קיץ מקוון ומגוון, נותר רק לתהות מה יוותר מכל סיפורי מורשת הקרב האלה, כשהשגרה תשוב במלואה, וימי ההסגר יוותרו רק כזיכרון רחוק ומעט מוזר. כוח החיים מכתוב את הקצב שלהם, וסביר להניח שכאשר יימצא חיסון למחלה נחזור לחיות עם הפקקים, הטיסות, זיהום האוויר והלחצים של היום-יום.

מהווה הזדמנות פז להטמיע אמצעים טכנולוגיים חדשים גם בשדה הקרב של הבחינות. בחודש מאי יצא לדרך פיילוט חדשני של בחינות בהשגחה באמצעות צילום מרחוק. המערכת המתוחכמת מאפשרת מעקב מלא אחרי פעולותיו של הסטודנט הנבחן באמצעות צילום מרחוק, ומבחינות מסוימות המערכת יכולה אפילו למנוע העתקות שאפשריות בשיטת ההיבחנות המסורתית, שבה הסטודנט נבחן בכיתה בנוכחות משגיח.

“הסטודנט מצולם מלפנים ומאחור”, מסביר פרופ’ סופר. “הוא פותח מצלמה עם מיקרופון שמתחברת למערכת המבחן ומצלמת אותו מלפנים בעוד שהמצלמה של הטלפון החכם מצלמת אותו מאחור. הסטודנט סורק באמצעות קוד QR אפליקציה שהופכת את הטלפון למצלמה שמתחברת גם למערכת, ומנטרת רעשים והתרחשויות בחדר – כל זאת כדי למנוע העתקות”. החדר שבו הסטודנט ממלא את השאלון מנטר מרחוק כל העת. “הסטודנט נכנס למערכת, באמצעות זיהוי של הקלדת פרטים אישיים והמערכת צריכה לוודא את זהותו, כדי למנוע כניסה של מתחזה”.



שיעורים מקוונים באולפנים בפעולה

במסגרתה המרצים יהפכו למעין מנטורים אישיים", אומר סופר.

פרופ' איזנשטדט מעלה גם סיכונים שעלולים להיווצר כתוצאה מהשינויים מרחיקי הלכת שעבר עולם האקדמיה בחודשים האחרונים: "היה שלב שבו חששתי שאנחנו מאבדים את היתרונות שצברנו. פתאום ההוראה המקוונת היא כבר לא נכס רק שלנו, לא פיתוח ייחודי שלנו - כולם עושים הכול בזום, ולכן כינסתי קבוצה לחשוב קדימה. זה היה מוזר כי העירו לי: 'מימי, אנחנו לא יודעים מה עושים בעוד שעה ואת מדברת איתנו על עוד שנה'. אבל התעקשתי, כי זה נראה לי חשוב".

"אז אין לנו עדיין פתרונות מלאים, אבל נקודה אחת מהותית ברורה לגמרי: אם פעם נחשבנו אולי לילדים החרגים של ההשכלה הגבוהה, והיו כאלה שהתנשאו מעלינו: 'נו, הנה באים אלה שעושים תואר בהתכתבות', אז היום אנחנו במרכז ובחזית הכי רלוונטית של העשייה האקדמית. אני מתמלאת גאווה כשאני חושבת איך בבת אחת קיבלנו לגיטימציה מכל הכיוונים למה שאנחנו מנסים לעשות כאן. אני שומעת, ושמתתי בזמן אמת את הלבטים הקשים של האוניברסיטאות האחרות באשר ללמידה מרחוק, וגאה שאצלנו מדובר בחלק אורגני מהמהות שלנו. מבחינה זאת גאוות היחידה של האו"פ צמחה מהמסבר ועוד תמשיך לצמוח הלאה". ■

האם האו"פ תחזור לשגרה רגילה על כל משמעויותיה או תנצל את הידע וההישגים החלוציים של התקופה המאתגרת הזאת כדי לזנק קדימה אל העתיד? לפרופ' סופר אין ספק שמה שהיה הוא לא מה שיהיה: "לדעתי יותר ויותר לימודים יתרחשו מחוץ לקמפוסים ומרחוק, ויתבססו על חומרים דיגיטליים שהוכנו מראש. הלמידה הדיגיטלית תיצר נתונים על הסטודנטים: מה הרמה שלהם, כיצד הם מתנהגים, האם הם מבינים את החומר, כמה זמן השקיעו בלימודים, מה הידע המוקדם שעימו הגיעו ללימודים? ועוד.

"באמצעות הנתונים שיתקבלו תתבצע פרסונליזציה של הלמידה. כך למשל: סטודנט שיראה שיש לו יכולות גבוהות במתמטיקה יוכל ליהנות ממסלול מקוצר של לימוד, לעומת סטודנט שלמד שלוש יחידות מתמטיקה ויזכה למסלול לימודים מתוגבר. האלגוריתמים במערכת ידעו להתאים עבור כל סטודנט את מערכת הלמידה האישית המתאימה לו, בדומה לאלגוריתמים המתאימים את תוצאות החיפוש בגוגל לאופיו של הגולש".

אל דאגה, גם בשיטה החדשה יהיה צורך במרצים ובמנחים. "זאת תהיה למידה אישית שבה סגלי ההוראה ישלימו את הצרכים שיגיעו מהמידע המנותח מהמערכות הממוחשבות. במובן זה מדובר בלמידה היברידי, "