

## הקדמה

במהלך שנת הלימודים תשע"ז התקיימה מחאת סטודנטים אילית על איכות ההוראה באוניברסיטת בן גוריון. אגודת הסטודנטים ניהלה את המאבק האקדמי על איכות ההוראה תוך משא ומתן עם נציגי סגל האוניברסיטה. מדור אקדמיה הוביל ולקח חלק עיקרי בתהליך זה, שהיווה אחד מהתהליכים המשמעותיים ביותר לאגודה במהלך בשנת החולפת.

כיוון שהישגי המאבק הסטודנטיאלי היה תלוי בגורמים רבים מלבד התנהלות העמותה, מיקוד הדו"ח לא יהיה בהישגים אלא באופי ההתנהלות של גורמי העמותה בקידום איכות ההוראה מתוך מטרה לייצל, לשפר ולהמשיך לקדם את האינטרס הסטודנטיאלי.

## מטרות הביקורת

- סקירה של ניהול וביצוע המאבק לשיפור איכות ההוראה.
- מתן המלצות להמשך העבודה בין ועדת אקדמיה ומשרד אקדמיה.

## מתודולוגיה

פגישות עם רמ"ד אקדמיה, שיחות עם חברי ועדת אקדמיה, קריאת המסמכים הרלוונטיים למאבק האקדמי בעמותה. בשל השונות הרבה בממצאים שעלו בשיחות עם כלל בעלי התפקידים הנ"ל, עיקר הביקורת יתמקד בהמלצות על דרכי התנהלות שמטרתן להימנע ממצבים בעייתיים פוטנציאליים ולמנוע קיימים, ואין בכל המלצה בהכרח טענה לגבי התנהלות לקויה בתחום כזה או אחר.

## ממצאי הביקורת

1. תמצית הישגי המאבק האקדמי:
  - א. נוהל הבחינות שונה בסעיפים רבים וחשובים.
    - i. הישגים אלה לוו בפרסום ויידוע הסטודנטים לגבי זכויותיהם וחובתיהם בכל הנוגע לנוהל הבחינות.
    - ii. הוסכם כי בכל שנה יהיה עיון חוזר על ידי האוניברסיטה בשיתוף עם אגודת הסטודנטים בנוהל הבחינות.
    - iii. הוסכם כי במהלך תקופות מבחנים יתקיימו מפגשים קבועים בין סגל האוניברסיטה ומדור אקדמיה על מנת לבקר ולטפל בבעיות שוטפות.
    - iv. חלק מהיעדים לא הושגו באופן טבעי בהתאם לשיתוף פעולה של האוניברסיטה.
    - v. תהליכים ושינויים שונים אשר לא זכו לאישור רשמי על ידי האוניברסיטה בפועל זוכים ליישום חלקי או מלא בפקולטות ובמחלקות השונות, ובמקרים מסוימים המדיניות אכן שונתה ללא יידוע האגודה מסיבות השמורות לאוניברסיטה.
  - ב. תיקוף נוהל משרתי המילואים.
  - ג. הוקמה יחידה לשיפור איכות ההוראה מטעם האוניברסיטה וכן ועדות נוספות של סגל האוניברסיטה העוסקות בנושא.
  - ד. קיים שיפור בתחום הוראה חדשנית, הכוללים שיטות הוראה, מערכי שיעור וסדנאות להטמעת התחום לסגל האוניברסיטה.
  - ה. שיפור הקשר בין ועדי הכיתות, סגלי המחלקות והפקולטות ומדור אקדמיה.
    - i. קשר ישיר בין סגל האוניברסיטה עם מדור אקדמיה, הכולל שיתוף פעולה, ורצון בהכוונה בנושא רצון הסטודנטים.
    - ii. הידוק הקשר בין מדור אקדמיה לוועדי הכיתות, גידול משמעותי בגודלם הכולל של ועדי הכיתות באוניברסיטה, גיבוי ותמיכה רבים יותר של ועדי הכיתות אל מול סגל האוניברסיטה. **עולה כי בעבר כאשר לוועד כיתה היה עימות עם המחלקה שלו, מדור אקדמיה סיפק יותר סיוע ותמיכה**

**מרחוק** ופחות מעורבות ישירה. דבר זה פגם לעתים בהצלחתו של הועד כיתה בעימות ואף בפגיעה בחברי הועד עצמם אל מול סגל המחלקה, בשל העימות. ישנה מגמה שמדור אקדמיה מספק גיבוי רב יותר לוועדי כיתות באירועים מסוג זה.  
iii. ריבוי המפגשים בין חברי הסגל באוניברסיטה עם ועדי כיתה.

2. הגדרת יעדים לשיפור איכות ההוראה:
  - א. בעיצומו של המאבק האקדמי נכתבו מסמכים המאשרים על ידי מועצת הסטודנטים/ועדת אקדמיה בנושא היעדים אותה מבקשת העמותה להשיג.
  - ב. יעדים אלו הוצגו באופן רשמי בפני סגל האוניברסיטה ועליהם התנהל המשא ומתן.
  - ג. מסמכים אלה אינם מעודכנים בהתאם לסטטוס קוו ולא בוצע תיקוף של היעדים בשנה האחרונה.
3. חילוקי דעות בין המועצה והאגודה:
  - א. בעלי התפקידים באגודת הסטודנטים אשר עוסקים בשיפור איכות ההוראה בעלי ניסיון רב בתחום האקדמי: בהכרת הנהלים והתהליכים האקדמיים, בהכרת רצונות והבעיות הנפוצות בקרב ציבור הסטודנטים, ובתקשורת ובהתנהלות מול גורמי האוניברסיטה.
  - ב. ברוב המקרים בהם עולה אי-הסכמה בנוגע לדרך הפעולה הרצויה בהתנהלות מול האוניברסיטה, חברי המועצה והועדה מסתייגים מהחלטות אשר נוגדות את דעת בעלי התפקידים באגודה בנושא האקדמי.
  - ג. עובדה זו נובעת מפערי הידע והניסיון של חברי המועצה אל מול בעלי התפקידים באגודה ומתוך חוסר היכרות עם גבולות תפקידם כקובעי המדיניות בעמותה. תופעה זו בולטת במיוחד לאחר בחירת מועצה חדשה.
  - ד. המקרה הבולט ביותר במאבק לשיפור איכות ההוראה בו החלטת המועצה נגדה את דעת האגודה באופן נחרץ הוא קיום הפגנת הסטודנטים בינואר. מרבית בעלי התפקידים באגודה התנגדו למהלך זה והוא בוצע בהחלטת המועצה. יש לציין כי לאחר החלטת המועצה בדבר קיום ההפגנה, אגודת הסטודנטים נרתמה באופן מלא למהלך. כיום, ישנה הסכמה בדיעבד באגודה כי היה זה מהלך מוצלח לאינטרס הסטודנטיאלי.
4. יחסי הגומלין בין ועדת אקדמיה ומדור אקדמיה:
  - א. בעיצומו של המאבק האקדמי, הנושא היה על סדר היום הקבוע בישיבות מועצה, ועד מנהל, הנהלה, פורום חירום וכו'.
  - ב. עם התקדמות התהליך, הנושא נכנס לשגרת התנהלות של מדור אקדמיה אל מול גורמי האוניברסיטה, והנושא ירד באופן יחסי מסדר היום של כלל האגודה והמועצה.
  - ג. רוב התהליכים שנבעו מיעדי המאבק האקדמי נמצאים בתהליך בצורה כזו או אחרת, תהליכים חדשים קורים באופן של התנהלות-שגרה ולא כתוצאה מתכנון מוגדר יעדים מעודכנים.
  - ד. בשנה החולפת התשומות של ועדת אקדמיה לעבודת מדור אקדמיה הייתה מועטה. הכוונה לתעדוף מטרות, העלאת רעיונות ודרכי פעולה חדשות, הגדרה ותיקוף של יעדים, נוכחות בפגישות עם גורמי אוניברסיטה, משוב ובקרה על פעילות מדור אקדמיה ועוד.
  - ה. הסיבות למצב זה:
    - i. חוסר מעורבות אקטיבית של הועדה.
    - ii. חוסר יידוע של הועדה באשר לסטטוס קוו של התהליכים השונים.
    - iii. פגישות מועטות של הועדה.
    - iv. קושי בקידום הצעות אשר נתונות בחילוקי דעות עם רמ"ד אקדמיה.
1. חברי ועדת אקדמיה מעידים כי אינם מיודעים על מצבם העכשווי של תהליכים רבים שמקודמים או שקודמו על ידי האגודה בנושא שיפור איכות ההוראה.
2. במצב הנוכחי חלק משמעותי מיחסי הגומלין בין הועדה ולמדור הם העלאת נושאים לסדר היום על ידי מדור אקדמיה כגון תכנית העבודה של המדור ואישורה על ידי הועדה עם מתן תשומות ושינויים מעטים.
3. נראה כי נוצר מצב של מעגל המזין את עצמו, בו הועדה אינה מכירה לעומק את מצבם העדכני של התהליכים המתרחשים בנושא האקדמי, לכן מעורבותה קטנה, וככל שמעורבותה קטנה יורדת המוטיבציה האקטיבית של המדור ליידע את הועדה באופן שוטף ולערב אותה בתהליך, מה שגורם לחוסר יידוע ומעורבות גדולים יותר וכן הלאה.

- ט. בעבר קידום המגעים מול האוניברסיטה ניוזק כתוצאה מחוסר נוכחות של חברי מועצה/ועדה בפגישות רשמיות עם נציגי האוניברסיטה אשר היו מעוניינים לשמוע את קול נציגי הסטודנטים.
5. היקף העבודה של מדור אקדמיה:
- א. מאז תחילת המאבק האקדמי חלו שינויים בהיקף העבודה של המדור. רמ"ד אקדמיה מעידה על חוסר בתקנים בהתאם לכמות העבודה בשני תפקידים:
- ב. רכזי סיוע אקדמי:
- i. מספר חברי ועדי הכיתות גדל בכ-100 חברים בהשוואה ללפני שנתיים.
- ii. כמות הפניות למשרד סיוע אקדמי גדל באופן משמעותי.
- iii. השתנה משהו בתקנים?**
- ג. מנהלת משרד מיזמים אקדמיים:
- i. בשל המעבר של ספריית ההשאלה לספריית ארן, בוטל תקן של רכזת ספריית השאלה והאחריות עברה למנהלת משרד מיזמים אקדמיים.
- ii. התקן של מנהלת מיזמים אקדמיים גדל ב-5 שעות בלבד.
- ד. רמ"ד אקדמיה מעידה כי לא הייתה משנה את התקנים בין בעלי התפקידים במדור במסגרות כמות התקנים הקיימת.

#### מסקנות והמלצות

1. מעורבות מוגברת של ועדת אקדמיה בקידום המאבק האקדמי היא חיונית לקידום האינטרס הסטודנטיאלי במישור האקדמי.
2. מדור אקדמיה הינו מדור בפעילות רבה, עצמאי ובעל ניסיון. דווקא במקרה של מדור חזק, באופן טבעי נוצר מצב שמורגש כי נשאר פחות מקום לועדה להשפיע על המדור והתחום האקדמי.
3. במהלך חילוקי דעות בנוגע לדרך הנכונה לפעול, בין נציגי המועצה וועדת אקדמיה לבין האגודה ומדור אקדמיה, יש לקחת בחשבון את החשיבות של המלצות של בעלי התפקידים כמו רמ"ד אקדמיה אשר מתפעלים את המגעים באופן שוטף ובנו יחסי שיתוף פעולה עם נציגי האוניברסיטה. יחד עם זאת, יש לזכור שהמילה האחרונה בנוגע לדרך פעולה שמורה למועצה ולנציגיה בועדת אקדמיה וכי תפקידן להתוות את המדיניות בהתאם למה שהן רואות לנכון, לאחר שקלול כל המידע וההמלצות. יש ערך בגוף מתווה מדיניות החיצוני לגוף המבצע, בעל זווית ראייה חדשה וחיצונית, ודוגמה לכך ניתן לראות בהחלטת המועצה על קיום הפגנת הסטודנטים. על בעלי התפקידים באגודה להמשיך להביע את דעתם, נסיונם והמלצותיהם, אך יש לנסות להימנע ממצב שבפועל התנגדותם מונעת מנציגי המועצה או הועדה לקדם את אשר רואים לנכון.
4. ועדת ביקורת ממליצה כי מדור אקדמיה יפרסם דו"ח לשימוש המועצה, בנוגע להישגים בקידום איכות ההוראה, בהשוואה ליעדים אשר הוגדרו במהלך המאבק האקדמי, תוך התייחסות:
- א. אילו יעדים הושגו ובאיזו מידה.
- ב. אילו יעדים לא הושגו ומהי הסיבה.
- ג. תהליכים מתמשכים ומצבם העכשווי.
- ד. כאמור, תהליכים רבים אותם ניסתה העמותה לקדם מול האוניברסיטה אינם זוכים ליידוע האגודה באשר למצבם או להחלטה בגינם, מסיבות שונות. אי לכך, תוצאתם או מצבם של תהליכים או יעדים שונים אינם ידועים לאגודה באופן חד משמעי. יש לקחת בחשבון מצב זה בנוגע לדו"ח.
- ה. מטרתו החשובה ביותר של דו"ח זה היא "העברת המקל" בצורה האופטימלית לחברי המועצה ולחברי ועדת אקדמיה החדשה.
5. ועדת ביקורת ממליצה שועדת אקדמיה בשיתוף עם מדור אקדמיה תחליט על מנגנון קבוע ונגיש בו היא מקבלת עדכונים בנוגע לסטטוס קוו בתהליך שיפור איכות ההוראה. כביכול עדכון זה צריך להתקיים בישיבות הקבועות של הועדה; עם זאת, במקרה של תקופות ארוכות בהן הועדה לא נפגשת ו/או חברי ועדה חסרים בפגישות, נוצרים פערי ידע אצל חברי הועדה בנוגע לפעילות במישור האקדמי. בצורה הנוכחית חברי הועדה לא באמת משלימים את העדכונים הנ"ל ויוצאים מהמעגל של "יודעים מה קורה ובתוך זה". יתכן כי קיום עותק תמציתי כתוב של העדכונים יעזור לחברי הועדה להישאר מעודכנים.

6. ועדת ביקורת ממליצה כי המועצה\ועדת אקדמיה תתקף מסמך יעדים מוגדרים לשיפור איכות ההוראה, מתוך שיתוף פעולה והמלצה של מדור אקדמיה, בכלל התחומים החשובים לאינטרס הסטודנטיאלי (ההישגים המשמעותיים ביותר של המאבק האקדמי ומירב העיסוק והמיקוד במהלכו היו בנושא נוהל הבחינות; על היעדים המתוקפים לעסוק הן בנוהל הבחינות במידת הצורך והן בנושאים האחרים כגון חדשנות בהוראה, התנהלות ואיכות ההוראה בשגרה וכו').
- הגדרה חדשה של יעדים ודרכי פעולה הינה הבסיס לקידום תהליכים חדשים או דרכי פעולה חדשות לשיפור איכות ההוראה, מעבר להתנהלות שוטפת של מדור אקדמיה בתהליכים הקיימים.
7. ועדת ביקורת ממליצה כי רמ"ד אקדמיה תידע באופן קבוע את חברי ועדת אקדמיה כאשר נוכחותם בפגישה מסוימת עם נציגי האוניברסיטה יכולה לסייע.
- ועדת ביקורת ממליצה כי חברי הועדה יהיו נכונים להשתתף במפגשים כגון אלו הן על מנת לעזור במגעים עם האוניברסיטה בנושא שיפור איכות ההוראה והן על מנת הגברת ההיכרות האישית והמעורבות של חברי הועדה בנעשה.
8. ועדת ביקורת ממליצה לשקול כי מדור אקדמיה ינסח מסמך היכרות עבור חברי מועצה חדשים עם מבנה המדור, השירותים אשר מספק המדור בשביל הסטודנטים, יעדים מרכזיים אותה האגודה מבקשת להשיג מול האוניברסיטה במישור האקדמי, על מנת ליצור חיבור מהיר של חברי מועצה לתחום האקדמיה באגודה. בתחילתה של המועצה הנוכחית המדור ניסה לעודד היכרות של חברי המועצה החדשים עם המדור וניסה ליזום סיור ושיחות היכרות של חברי מועצה עם העובדים – הדבר לא כל כך צלח ויש לנסות להנגיש בכל זאת את המידע לחברי המועצה החדשים.
9. **תקנים?**