

22

### שעתה היפה

פרופ' יפה זילברשץ נפרדת  
מהקורונה ומהתפקיד הבכיר  
עטרה גרמן

## "המערכת האקדמית אליטיסטית מטבעה, וטוב שכך"

פרופ' יפה זילברשץ יו"ר הוועדה לתכנון  
ותקצוב של המועצה להשכלה גבוהה

לקראת פרישתה מראשות הות"ת, הגוף שמתקצב את האוניברסיטאות, פרופ' יפה זילברשץ איננה מכחישה את האופי האליטיסטי של האקדמיה, טוענת כי הדרך לגשר על הפערים בפריפריה איננה עוברת בהקמת מוסדות חדשים, וסבורה שהמשרד להשכלה גבוהה מיותר

# סוף קורס

עטרה גרמן | צילום: אריק סולטן





צילום: עוזי ו.

## בניין המועצה להשכלה גבוהה בירושלים

"אי אפשר לעשות אותו מרחוק, אז היו היתרים מיוחדים. מוסדות שלא יכלו להציע פתרונות הגיעו אלינו, ואנחנו ייצגנו אותם מול משרדי הממשלה. הלימודים וגם המבחנים שמרו על אותה רמה, ואת הקשיים שנוצרו ניסו לפתור נקודתית. העבודה הניהולית במוסדות בתקופה הזאת הייתה משימה גדולה, והם עמדו בה ממש בגאון. מנהלי המוסדות ראויים לכל שבח".

השינויים שיצרה הקורונה יישארו איתנו גם אחריה, משוכנעת זילברשץ. "כשהכנו את המערכת ללמידה מרחוק, להרבה מרצים היה קשה לקבל את זה; או כי הם מבוגרים וכל הטכנולוגיות קשות ומסובכות בשבילם, או שהייתה להם תפיסה שלפיה מלמדים בדרך מסוימת ולא רוצים לעבור לדרך אחרת. אבל פה פתאום ראו שכולם מסוגלים. אם חשבנו שהשימוש הדיגיטלי בהוראה יהיה אבולוציוני, באה הקורונה ובאופן רבולוציוני קיצרה לנו את התהליך בעשר שנים לפחות. אני מאמינה שמכאן ואילך אי אפשר יהיה לחזור לעולם שלפני הקורונה".

זילברשץ מציגה מודל רצוי של למידה היברידית, כזו שמשלבת את היכולות הטכנולוגיות עם הנוכחות בקמפוס, כפי שכבר קורה בחלק ממקומות העבודה בעקבות הקורונה. "לפני הקורונה הסטודנט בא לקמפוס ללמוד בדרך אחת מסוימת, היום הסטודנט יגיע כדי ללמוד אחרת: ניקח את החומר, נדון בו ונקשה עליו, וניתן לתלמידים כלים אקדמיים של ביקורת וסיעור מחוות. אפשר יהיה ללמד בדרכים הרבה יותר יעילות. נשתמש בקמפוס לאו דווקא



**"להרבה מרצים  
היה קשה לקבל  
את המעבר לזום;  
או כי הם מבוגרים  
והטכנולוגיה  
מסובכות בשבילם,  
או שהייתה להם  
תפיסה שלפיה  
מלמדים בדרך  
מסוימת פתאום  
ראו שכולם  
מסוגלים"**

את זה לכל מיני צרכים – שיהיה אפשר להקריין סרט בשיעור, להביא דובר מחו"ל וגם ללמד מרחוק", מסבירה זילברשץ. ההיערכות המוקדמת הביאה לכך ש"בעבודה טובה של כל החברים בבניין הזה, ויחד עם ראשי המוסדות, ידענו להעביר את המערכת בבת ללמידה מקוונת, והמערכת הייתה רגועה ועבדה מעולה".

ובכל אופן, מה היו הקשיים?

"ברור שבסיטואציה קיצונית גם למערכת מתפקדת יש בעיות. אדם שיגיד שהכול נהדר הוא לא ריאלי. היינו צריכים לטפל באוכלוסיות חלשות שאין להן הנגשה, כמו הברואים למשל שאין להם גישה לאינטרנט ולא בהכרח יש מחשב בבית. המערכת רכשה בעזרתם מאות מחשבים, או שפתחו לבודדים את הספריות. התעקשנו על זה מול משרד הבריאות, וכל בקשה דרשה כמובן היצמדות לכללים. לערבים היה מאוד קשה ללמוד מרחוק. גם אצל החרדים יש בעיית אינטרנט, ובשלבנים הראשונים לא יכולנו לתת תמיכה לכולם".

אתגר בפני עצמו היה קיום המבחנים, במציאות שבה אי אפשר לפקח מקרוב על טוהר הבחינות. "היה קשה מאוד ליצור מנגנונים שבהם הסטודנטים יוכלו להיבחן מרחוק. היו תחליפים כמו פרויקטים או עבודות, אבל במקצועות מתמטיים ופיזיקליים חייבים מבחן, אין דרך אחרת. אתה לא יכול להוציא לשוק העבודה מהנדס שלא יודע את החומר".

אחד התחומים שבהם קשה לעקוף את המבחן בצורתו המסורתית הוא מבחן הדישוי ברפואה.

מתחם מטופח ומוקף גינה, סמוך לבית הנשיא בירושלים, שוכן בניין המועצה להשכלה גבוהה. "אני מרגישה בת מזל שזכיתי לעבוד כאן, בנוף הזה", אומרת פרופ' יפה זילברשץ בתחילת

שיחתנו.

בעוד ארבעה חודשים היא תיפרד מהגינה המוריקה, עם סיום תפקידה כיו"ר הוועדה לתכנון ותקצוב של המועצה להשכלה גבוהה. לאחר שש שנים אינטנסיביות, בתוכן שנה וחצי מורכבת במיוחד, היא תעביר את השרביט למחליף – שטרם מונה.

מגפת הקורונה גרמה לעולם האקדמיה לשנות את פניו בן-לילה מקצה לקצה. מאולמות מלאים ומדשאות עמוסות סטודנטים, הלימודים עברו למתכונת מרוחקת. ספסל הלימודים הוחלף במסך המחשב.

"הייתי קודמת לשנה הדרמטית הזאת 'שנת הניצחון של מערכת ההשכלה הגבוהה'", אומרת פרופ' זילברשץ. "כשהתברר שאנחנו נסגרים בבתים ושמדובר בסיפור שהוא לא שבועי-שבועיים אלא ארוך יותר מסמסטר, הבנתי שאנחנו צריכים לעשות כל דבר כדי שהשנה הזאת תמשיך להתנהל ולהסתיים באופן מלא. זה חיוני לסטודנטים וזה הכרחי למשק הישראלי, כי אם מעכבים לימודים אין בוגרים, וכוח האדם שיוצא לשוק נפגע".

בשלב ההתחלתי הזה, מתארת זילברשץ, היא פנתה לראשי המוסדות האקדמיים בשאלה אם יהיו מסוגלים ללמד מרחוק. "הם השיבו לי 'מאה אחוז'. אמרתי להם, אתם עושים צחוק? אני הולכת לאוצר ביריעה שאתם תמשיכו לשלם משכורות למרצים כי הם ממשיכים ללמד. והם אמרו לי שזה באחריותם. ואכן, להבדיל מהבעיות הרבות במערכת החינוך, על מערכת ההשכלה הגבוהה לא שמעת מילה".

עוד ב-2016, כשהקורונה טרם נראתה באופק, החלו במערכת ההשכלה הגבוהה, שפועלת לפי תוכנית רבי-שנתית, להיערך ללימודים באמצעים דיגיטליים. "בנינו פרויקט בתוך המוסדות האקדמיים שמעביר אותם לעידן המודרני. עשינו

ש"הרבה צעירים לא נסעו לטיול הגדול בחו"ל, שוק העבודה השתנה, וכך רבים מצאו את דרכם אל האוניברסיטה. זה הרבה מעבר לגידול באוכלוסייה. אנחנו רואים ביקוש גדול לא רק בהייטק אלא גם בנושאים פראדפואיים. בתחומי ההנדסה יש גידול נרחב, בעיקר אצל נשים. הגענו למצב שהביקוש גדול מההיצע. כמה שאנחנו מתמרצים את המוסדות ללמד עוד, אנחנו עדיין נמצאים מאחור ביחס להתפתחות השוק ולצורך בכוח אדם."

זילברשץ סבורה כי האקדמיה הישראלית צריכה לשפר ולחזק את קשריה עם עמיתה ברחבי העולם. "המוסדות חייבים להיות אבן שואבת לעולם ולרעיונות, להראות את כל העושר שקיים במקום הזה. כדי להפרות את הידע דרושים אנשים מתרבויות שונות. ארה"ב השכילה לפתוח את שעריה והרוויחה מכך. הקורונה שינתה לנו את הפוקוס, אבל לפנינו ניסינו להדגיש את הצורך ביחסים בינלאומיים. כלומר, הכשרת הסטודנט הישראלי כך שיהיה מסוגל להיות גם שליח. זה אומר גם חיוק היכולות שלו בשפה האנגלית, לטובתו ולטובת שיחה עם סטודנטים זרים."

## תואר בחלקים

יש בישראל גם תחומים "רוויים". האם המדינה עשויה להגביל את האפשרות ללמוד משפטים או עבודה סוציאלית?

"יש לנו דרך לשלוט בכך בצורה חכמה. על סטודנט למדעי המחשב אנחנו מתקצבים את המוסד כמעט פי שניים מאשר סטודנט למשפטים. עם זאת, העניין צריך להישאר גם לחופש הפרט. אם אדם חלם להיות עורך דין, אני לא אגיד לו 'לא, אל תהיה עורך דין', אם אישה רוצה להיות זמרת, אני אגיד לה 'לא, תשבי מול המחשב בהייטק?' אנחנו חייבים לאפשר את הכול. הכלכלה היא דבר חשוב מאוד, אבל לא הדבר היחיד שמניע את ההשכלה הגבוהה."

זילברשץ מאמינה כי האקדמיה זקוקה לשינויים מקיפים כדי להמשיך להיות רלוונטית. "אם עד היום האקדמיה נתנה מענה לתואר ראשון ושני, המעבר למדיה הדיגיטלית שמשנה את עולם הלמידה מאפשר ליצור 'חבילות ידע', בחלקי תואר. לדוגמה, אדם שלמד הנדסת מחשבים וסיים לפני עשרים שנה, יכול היום להשלים את הפער שהחסיר בומן שהדאטה התפתחה ולהתקדם בעבודה שלו."

"פעם הייתה רק אפשרות לתואר מלא. היום, עם כל מה שהמדינה מאפשרת, אפשר לעשות רבע תואר שיכלול בתוכו את כל השינויים הבסיסיים



"המעבר למדיה הדיגיטלית מאפשר ליצור 'חבילות ידע', בחלקי תואר. לדוגמה, אדם שלמד הנדסת מחשבים לפני עשרים שנה, יכול להשלים את הפער שהחסיר בזמן שהדאטה התפתחה ולהתקדם בעבודה שלו"

"הקורונה לימדה אותנו כמה חשוב להשקיע במחקר". מבצע החיסונים צילום: גדעון מרקוביץ'

המצוין יש גם לא מצוין. למערכת האקדמית מטבעה יש באופן מובנה אלמנט אליטיסטי, וטוב שכך, אבל החיים הם לא שחור-לבן. מצד אחד יש אליטיזם, ומצד שני האליטיזם לא צריך להגיד שהעושר שמור רק לבעליו, אלא צריך להגיד אני דואג למצוינות וגם להיבטים אחרים בחברה. האוניברסיטאות פתוחות לקהל רחב ומאפשרות לאנשים להשלים השכלה לאורך השנים". עם זאת, התנגדתם להקמת אוניברסיטת אריאל בשומרון.

"השיח היה בשאלה אם יש צורך בעוד מוסד מחקר, והייתה הכרעה שכן. כל אוניברסיטה שהמל"ג הכריעה לגביה, זכאית מאתו רגע לטיפול מלא ולתקציבי מחקר כמו כל אוניברסיטה אחרת בישראל". מאז הקמתה של הממשלה הנוכחית מתקיים משרד ייעודי להשכלה גבוהה. בעינייך יש בכך צורך?

"מערכת ההשכלה הגבוהה בנויה על פי חוק המל"ג ועל פי החלטת ממשלה. המערכת פועלת כך משנות החמישים, והות"ת הוקמה בשנת 1977. אני חושבת שהיא פועלת בדרך הזו מצוין, ולא צריך לשנות את המבנה הקיים שמניב תוצאות מצוינות".

לדברי זילברשץ, "בעשור האחרון היה קיפאון במספר הפונים ללימודים אקדמיים, לא הייתה ירידה וגם לא עלייה. לקראת שנת תשפ"א, במעבר מ-2020 ל-2021, אנחנו רואים גידול שמתקרב לעשרה אחוזים במספר הסטודנטים שהתחילו את הלימודים. אנחנו גם שומעים מהמוסדות שברישום לשנת 2022, שכמעט הסתיים, יש גידול של עשרות אחוזים. את הגידול הזה מסבירה זילברשץ בכך



לשיעורים, אלא גם כדי לתת לסטודנט להיות יזם ושואל שאלות. למה סטארטאפיסט צריך לעזוב את המוסד כדי לשבת בעליית גג אצל ההורים, במקום לשבת בקמפוס? למה הוא לא יכול לבוא עם הרעיונות שלו, ושהמערכת תיתן לו להגשים אותם תוך כדי הלימודים?" בהיבט אחר, אומרת זילברשץ, המגפה הרימה את קרנו של המדע והמחיש את חשיבותו. "המחקר הוא קודש, הוא הציל אותנו. הקורונה לימדה אותנו מה החשיבות של מחקר, שהוא הבסיס לצמיחה של החברה, וכמה חשוב שהמדינה תשקיע במחקרים. אם יש מחקר טוב – יש פתרונות. הכוח שלנו הוא בידע וביכולת שלנו לפתור בעיות. מיד עם פרוץ הקורונה נתנו כסף למענקי מחקר מיוחדים לנושאי הקורונה, וקבוצות מחקר משותפות של האוניברסיטאות התחילו לעבוד על בדיקות, תרופות והחיסונים. זו רק ההתחלה, אבל היא מציפה את חשיבות המחקר, התשתית והתקציב בשבילנו".

## ניוק הפתיע ברישום

פרופ' יפה זילברשץ (68), נשואה ואם לשלושה, מונתה לתפקיד יו"ר הות"ת בשנת 2015 בידי שד החינוך נפתלי בנט. היא הייתה האישה הראשונה בתפקיד הזה. בתקופתה כמעט הוכפל התקציב: מ-6.9 מיליארד שקלים בשנת 2010 ל-12.3 מיליארד שקלים בשנת 2021. את מרבית המסלול האקדמי שלה עשתה זילברשץ בין כותלי אוניברסיטת בריאילן, שבה החלה כסטודנטית לתואר ראשון במשפטים והגיעה עד תפקיד המשנה לנשיא האוניברסיטה. את התואר השני במשפטים קיבלה מאוניברסיטת ניריורק. בהמשך כיהנה כדיקנית הפקולטה למשפטים בברי אילן.

במהלך השנים נמתחה ביקורת נגד המל"ג והאוניברסיטאות החברות בה, ונמנען שהן מתנהלות בקבוצה סגורה ופריווילגית. מה דעתך על הביקורת הזו?

"הערך המקודש באקדמיה הוא מצוינות. כדי להיות חוקרים טובים ואנשי מקצוע טובים אתה צריך לשאוף למצוינות, וליד



"סטודנט למדעי המחשב מתקצב פי שניים". טקס הסמכת עורכי דין, 2015  
צילום: יוסי זמיר, פלאש 90



ל-10 אחוזים מכלל הסטודנטים, בזמן שחלקם באוכלוסייה גדול מ-20 אחוזים. היה לנו יעד להגיע ל-17 אחוז ב-2022, היום הם כבר יותר מ-18 אחוז מהסטודנטים. זו עבודה של הבניין הזה, בתוכניות מסודרות מאוד עם רכזים שמלווים את הסטודנט בקשיי השפה, בשלטים, במוערים ובהצפת החגים של המוסלמים והנוצרים כדי אפשר להם להשתלב, דבר שלא היה כאן אף פעם".

### אין אפליה מתקנת

בעיני זילברשץ, העלייה במספר הסטודנטים



"הקורונה שינתה לנו את הפוקוס, אבל לפניו ניסינו להדגיש את הצורך ביחסים בינלאומיים. כלומר, הכשרת הסטודנט הישראלי שיהיה מסוגל להיות גם שליח. זה אומר גם חיזוק היכולות שלו בשפה האנגלית"

סטודנטיות בדואיות באוניברסיטת בן-גוריון בנגב  
צילום: מרים צחי



החרדים שנרשמה בשנים האחרונות רחוקה מלהיות מספקת. "למדינה חשוב מאוד שהם יגיעו להשכלה גבוהה, ועוד לא הגענו ליעד. 12 אחוז מהאוכלוסייה הם חרדים אבל רק 4 אחוזים מהסטודנטים, והרוב נשים. מבחינת החרדים הגברים אמורים לשבת בישיבה ולא ללמוד לימודי חול ולעבוד, וגם הפערים שלהם בהשכלה בסיסית גדולים יותר משל הנשים. הנשים לעומת זאת לומדות מתמטיקה ואנגלית שמוכרים היום לתעודת בגרות, והכניסה שלהן לאקדמיה קלה יותר גם תרבותית וגם לימודית".

לאחרונה פתחו במל"ג במיזם לקידום סטודנטים תחת ההגדרה "דור ראשון לאקדמיה", במסגרתו מנגישים את עולם ההשכלה הגבוהה לצעירים שהוריהם לא רכשו מקצוע אקדמי. התוכנית זכתה להשקעה כספית גדולה לטובת תמריצים למוסדות ולסטודנטים.

"רוב האנשים מהאוכלוסיות החלשות הם דור ראשון להשכלה גבוהה, והמאמץ לקדם אותם נעשה באמצעות הנגשה לכלל המגזרים. הרי דור ראשון להשכלה גבוהה יכול להיות בכל האוכלוסייה, וברגע שעוברים באופן סקטוריאלי עלולים לאבר אנשים שאפשר היה לתמוך בהם".

אין לא מתפשרים על איכות האקדמיה וגם מאפשרים לאוכלוסיות חלשות יותר להצליח? "אין לנו אפליה מתקנת. לא מביאים אנשים ברמה נמוכה יותר, ושום אוכלוסייה לא נכנסת למוסדות מעמדה נחותה. העבודה היא להביא אותם למצב שבו הם נכנסים לאקדמיה ובעצם מתחרים עם האוכלוסייה הרגילה. אתה לא מקבל סטודנטים בגלל שהם חרדים או ערבים, אלא דואג שהם ישלימו את כל הפערים כדי שיוכלו להתחרות על הכניסה לאקדמיה. הם מגיעים ברמה נאותה לעשות את הלימודים האקדמיים, אחרת הם לא היו מתקבלים.

"אנחנו צריכים לתת מענה לכל מי שרוצה ומסוגל ללמוד בהשכלה הגבוהה. שבמדינת ישראל לא יהיה אדם שמסוגל ורוצה ללמוד ולא ילמד מכל סיבה שהיא, גם כלכלית. בהשוואה למדינות אחרות, שכן הלימוד בסך הכול לא גבוה. אני באמת חושבת שיש לנו מערכת מפוארת".

ניכר כי הפרידה לא קלה לזילברשץ. לפני שהיא עוזבת, היא מבקשת לומר תודה ולהציב יעדים חדשים לעצמה ולאקדמיה. "יש לי הרבה תודה והכרת הטוב לנפתלי בנט על האמון שהוא נתן בי", היא אומרת על השר שמינה אותה. "השתדלתי מאוד לראוג למערכת ולהכין אותה ככל האפשר לעולם העתיד, ואני חושבת שההתמודדות של המערכת בעידן הקורונה הוכיחה שהצעדים שנקטנו היו הנכונים".

ביצד את מסכמת את העבודה במקום הזה? "התמזל מזלי להגיע למקום מקצועי ביותר, האחראי לכך שכספי מדינה יינתנו למטרות הנכונות, מתוך החלטות מקצועיות בלבד. זכות גדולה לעמוד בראש מערכת כזו ולהוביל אותה. אי אפשר לעשות את זה לבד ויש לי כאן צוות גדול של אנשי מקצוע מעולים שעובדים איתי, ולצידם מושאי העבודה שהם המוסדות האקדמיים, הפאר והגאוה של החברה הישראלית".

ברמה האישית, מה התובנות הלאה? "מבחינת גילי הביולוגי אני אמורה לצאת לגמלאות, אבל אני אקח אתנחתא, ואחזור לביתי באוניברסיטת בראילן לתחום המחקר. עד אז יש לי כאן עוד ארבעה חודשי עבודה אינטנסיביים". ■