



דוח מסכם של פורום המומחים לרפורמות בהשכלה גבוהה:

סיור לימודי: ניהול בינאום וניידות במבנה המוסד

ברלין, גרמניה - מאי 2015

לאור המציאות המשתנה שהולכת ונהיית גלובלית יותר במישורים השונים, פיתוח הבינאום בהשכלה הגבוהה נתפס כיום כתהליך הכרחי בכדי להבטיח את איכות מערכת ההשכלה הגבוהה ואת השמירה על עמידה מתמדת בסטנדרטים בני"ל בהוראה ובמחקר. בשל כך, עלינו לשאול מהם התהליכים הרצויים ומי הם סוכני השינוי אשר יפעלו למען התאמת המערכת לעולם הגלובלי העכשווי. במסגרת הסיור הלימודי לברלין חברי פורום המומחים לרפורמות בהשכלה הגבוהה ממדינות שונות למדו על האסטרטגיות לניהול בינאום של האוניברסיטאות השונות בברלין. ניכר היה שמדובר בסוגיה בעלת חשיבות גדולה לכל המוסדות להשכלה גבוהה כמו גם לגופים הרגולטוריים. פעילות ומדיניות הבינאום של האוניברסיטאות שהוצגו באות לידי ביטוי בהשקעת תקציבים ובהקמתן של יחידות ניהוליות לפיתוח ויישום הבינאום של המוסד. תהליך זה מלווה במדיניות בינאום המבוססת על שת"פ של גורמים שונים הכוללים את משרד החוץ, משרד ארגון הרקטורים של המוסדות להשכלה גבוהה, הארגון הגרמני לקידום חילופי הסטודנטים והמשרד הפדרלי לחינוך ולמחקר.

מהו בינאום בהשכלה הגבוהה במאה ה-21 ?

כיום, הבינאום בהשכלה הגבוהה הינו מרכיב מרכזי מאוד במערכת להשכלה גבוהה השואפת להיות ברמה אקדמית מובילה, לפתוח את שעריה לעולם ולבנות קשרים בינלאומיים. בינאום נתפס כגורם חשוב ביצירת אווירה המעודדת יזמות, חדשנות ויצירתיות, שנחשבים למנועי צמיחה משמעותיים. סקר בנושא שנערך בשנת 2014 על ידי התאחדות האוניברסיטאות הבינלאומית (IAU) מראה שנושא הבינאום מהווה חלק משמעותי באסטרטגיה של רוב המוסדות להשכלה גבוהה ברחבי העולם ובהתאם, מנהלי האוניברסיטאות וקובעי המדיניות רואים בו מרכיב חשוב ביותר בעתידה של ההשכלה הגבוהה.¹ לפי סקר זה ניתן לומר כי ניידות סטודנטים ושיתופי פעולה מחקריים מהווים את עיקר הפעילות הבינלאומית.

בינאום בהשכלה הגבוהה מתקיים מזה זמן רב במקומות שונים בעולם. באירופה הבינאום תפס תאוצה בעקבות תהליך האיחוד שהביא לשינוי היעדים, המשאבים, והמגמות ביבשת וכן בעקבות משברים כלכליים וחברתיים שהשפיעו על שוק התעסוקה במדינות השונות. על פי חוקר הבינאום הידוע, האנס דה-ויט, בחלוף שני עשורים מהגדרת המונח "בינאום" בפעם הראשונה באירופה, יש לערוך חשיבה מחודשת ביחס למונח זה ובהתאם לכך להגדירו מחדש. זאת מאחר ובעבר, בינאום וחינוך בינלאומי היו למילים נרדפות, ומתוך כך הכלילו סוגים שונים של פעילויות בהשכלה הגבוהה, שהיו מנותקות אחת מהשנייה, למשל תכניות ה-

study abroad, ניידות וחילופי סטודנטים וסגל, יעוץ לסטודנטים בינלאומיים ולימודים אזוריים.²

אולם, במהלך שני העשורים האחרונים הנושא קיבל מקום ומשמעות בתוך מערכת ההשכלה הגבוהה כך שבינאום הפך למושג בפני עצמו והוא איננו מאגד את כל סוגי התכניות השונות שפועלות בזירות מחוץ למדינה. הזרז להגדרת המושג מחדש היו אירועים היסטוריים, פוליטיים וכלכליים שהתרחשו באירופה מתחילת שנות ה-90 ביניהם נפילת חומת ברלין, תהליך האיחוד, תהליכי גלובליזציה של החברות והכלכלות ועוד, כאשר כתוצאה מהתפתחויות אלו התגבשה גישה חדשה אשר במטרתה לקדם את "הכשרת האזרח הגלובלי" (Educate Global Citizens).

¹ <http://www.iau-aiu.net/content/order-your-copy-now-internationalization-higher-education-growing-expectations-fundamental-v>

² Hans de Wit, "Reconsidering the Concept of Internationalization", in: *International Higher Education*, Number 70 Winter, 2013 Pages 6-7



לטענת דה-ויט, בינאום בהשכלה הגבוהה צריך להיות תהליך מקיף וכולל. זאת מכיוון שההאצה של הגלובליזציה, ההתאמה של מערכת ההשכלה הגבוהה, והרעיון של חברה בעלת ידע וכלכלה גלובלית מייצרים סוגים חדשים של תצורות, ספקים ומוצרים על מדף ההשכלה הגבוהה ומשנים את אופייה, מטרותיה וערכיה. באופן גורף ניתן לומר כי תהליך הבינאום בהשכלה הגבוהה במרחב האירופי מושפע משני תהליכים עיקריים. הראשון, תהליך המכונה "מעלה-מטה" בו בעלי עניין כגון מקבלי החלטות בהשכלה גבוהה, ממשלות, כלכלה וגופים חוץ לאומיים שולטים בו, והשני, תהליך המכונה "מטה-מעלה" בו המוסדות להשכלה גבוהה, הסגל האקדמי והסטודנטים מוזנחים במהלך החלטות אודות בינאום ההשכלה הגבוהה. בנוסף השיח סביב בינאום ההשכלה הגבוהה מתייחס בעיקר לרמה הלאומית והמוסדית אך מעט מאוד לרמת התכנית עצמה, ובפרט, על היבטי המחקר, הקוריקולום, ההוראה והלמידה שצריכים להיות בליבת הבינאום ולא כנלווה לבינאום (כמקובל בתכניות של בינאום מבית).

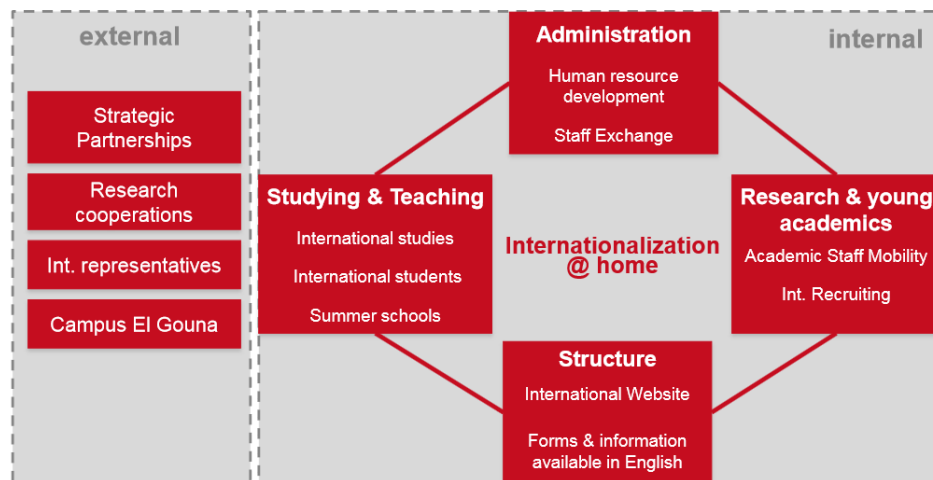
עד כה תפיסת הבינאום מומרת לטובת כמותיות אל מול איכות, כלומר יש ניסיון של המוסדות להגיע לכמה שיותר סטודנטים וחוקרים בינלאומיים ולפתח כמה שיותר שיתופי פעולה של תוכניות לימודיים. במילים אחרות, מדובר בגישה פרגמטית עם יעדים של מספר אל מול תוצאה. רק לאחרונה הדיון מתמקד גם בסוגיות של הבטחת איכות ואמינות (בעיקר בנושא שותפויות תארים). לבסוף טוען דה-ויט כי בינאום אינו רק הקשר בין מדינות אלה, אלא גם הוא הקשר בין עמים ותרבויות ובין הגלובלי והמקומי – כאשר לא ברור באיזה דרך ניתן ליצור את הקשרים האלו. על כן, הבינאום הוא גם מטרה בפני עצמו ולא רק אמצעי לשיפור וקידום ההשכלה והמחקר בלבד.

מקרי בוחן מעניינים מגרמניה:

גרמניה מאופיינת במדיניות בינאום מפותחת מאוד, הן ברמה הפדראלית ובמדינות השונות והן בתוך המוסדות להשכלה גבוהה ובקרנות המחקר עצמם. מספר הסטודנטים הבינלאומיים הלומדים בגרמניה כיום עומד על יותר מ- 300,000 ומספר הסטודנטים

הגרמנים הלומדים במוסדות להשכלה גבוהה במדינות אחרות עומד על יותר מ- 130,000. בסיוור הלימודי בברלין הוצגו האסטרטגיות לניהול בינאום של ארבע אוניברסיטאות בברלין: האוניברסיטה הטכנולוגית (TU), האוניברסיטה לאומניות (ADK), אוניברסיטת הומבולט (HU) והאוניברסיטה החופשית (FU). ניכר היה שמדובר בסוגיה חשובה מאוד לכל המוסדות והחשיבות הזו באה לידי ביטוי בהשקעת תקציבים והקמתן של

Internationalization – Fields of action



Prof. Dr. Angela Ittel | Vice President for International Relations and Teacher Education | TU Berlin | 18.05.2015

יחידות שתפקידן לרכז את מאמצי הבינאום של המוסד, לרוב בהובלה של סגן נשיא או בעל תפקיד בכיר אחר.

האוניברסיטה הטכנולוגית (TU) מצטיינת בתחום זה במיוחד, עם 19% של תלמידים בינלאומיים, 6% של חברי סגל בינלאומיים, שיתופי פעולה עם מוסדות טכנולוגיים ממדינות רבות, תכניות לימודים משותפות, קמפוסים בטורקיה, ויאטנם, מצרים ועוד. נייר חזון של הנהלת המוסד מפרט את אסטרטגיית הבינאום לשנים 2013-2020. ל-TU יש סה"כ 26 תוכניות לימוד בינלאומיים והיא גם מציעה 16 תוכניות לתואר מומסך באנגלית. במטרה להמשיך ולקדם את נושא הבינאום האוניברסיטה

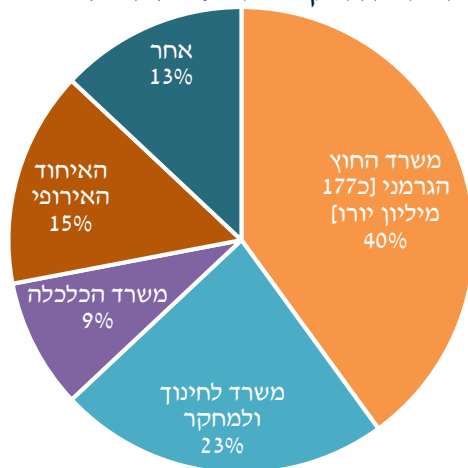
משתתפת בתפקיד מוביל בשני פרויקטים במסגרת "Knowledge and Innovation Communities", הממומן על ידי האיחוד האירופאי.

גם **האוניברסיטה החופשית (FU)** הינה בעלת רשת מפותחת של קשרים בינלאומיים (100 שותפויות עם מוסדות אחרים, 54 הסכמים ברמה המחלקתית, מספר גבוה של תלמידי דוקטורט בינלאומיים בגרמניה ועוד). אולם, האוניברסיטה מציגה אסטרטגיה מעט שונה לניהול הבינאום. גישתה מבוססת מחד, על קיומה של יחידה מיוחדת האחראית על פיתוח יוזמות בינאום אסטרטגיות (המרכז לשיתוף פעולה בינלאומי) הפועלת במקביל למשרד הבינלאומי ומאידך, על פתיחתן של נציגויות האוניברסיטה ברחבי העולם. הנציגויות הללו (liaison offices) פועלות על מנת לשווק את האוניברסיטה ואת תכניות הלימוד השונות, לגייס תלמידי מחקר וחוקרים צעירים מצטיינים ולפתח שותפויות בינלאומיות חדשות.

גם **אוניברסיטת הומבולד (HU)** היא בין האוניברסיטאות המובילות בבינאום בגרמניה. 15% מהסטודנטים שלה מגיעים מחו"ל והיא מנהלת את תכנית השותפות הגדולה ביותר של הארגון הגרמני לקידום חילופי הסטודנטים (DAAD) עם מדינות מזרח אירופה. כמו כן, קיימים שיתופי פעולה בינלאומיים רבים במחקר והוראה עם שותפים מחו"ל. ניכר כי האוניברסיטה אוזנת בתפיסה בינלאומית כאסטרטגיה מרכזית. בהתאם, 16% מכ- 33.000 הסטודנטים הם בינלאומיים. בנוסף כ-14% מהצוות האקדמי (חוקרים ומרצים) הם בינלאומיים.

משרד האסטרטגיה הבינלאומית הוא מבונה כגורם אסטרטגי במשרדו של הנשיא. הוא תומך בוועדה הנשיאותית בעיצוב הפרופיל הבינלאומי של האוניברסיטה במטרה לקדם את המוקד הבינלאומי.

תמיכה תקציבית לבינאום 2014



האוניברסיטה לאומנויות (ADK) היא מקרה יוצא דופן בכך שאין צורך בגיוס אקטיבי של סטודנטים בינלאומיים כי מלכתחילה יש ביקוש גדול של סטודנטים בינלאומיים ללמוד במוסד זה.

ברמת המדינה, מדיניות הבינאום מנוהלת בגרמניה בעיקר על ידי ארגון הרקטורים של המוסדות להשכלה גבוהה (HRK), הארגון הגרמני לקידום חילופי הסטודנטים (DAAD) ו- המשרד הפדרלי לחינוך ולמחקר (BMBF).

כמו כן, יש לציין כי גם למשרדי הממשלה במדינות השונות המרכיבות את הרפובליקה הגרמנית יש השפעה חשובה על התחום. ה-HRK פועלת (באמצעות המחלקה הבינלאומית) בעיקר על מנת לייצג את האינטרסים של המוסדות בגרמניה מול ארגונים מקבילים באירופה ובעולם ולקדם את הניידות של הסטודנטים והחוקרים (מגרמניה החוצה ולהפך). ה-DAAD מספק מימון לסטודנטים גרמנים המעוניינים ללמוד, לחקור וללמד מחוץ למדינה וכן לסטודנטים בינלאומיים המעוניינים להגיע לגרמניה למטרות זהות. ה-DAAD תומך בכ-100 אלף סטודנטים מדי שנה והינו הגוף הגדול מסוגו בעולם. פעילות הבינאום של ה-BMBF נוסחה במסמך מדיניות משנת 2013. מסמך זה מפרט את הפעילויות השונות שיש לקיים על מנת להקל על הניידות של סטודנטים



גרמנים ובינלאומיים: לפשט את תהליכי ההכרה וההסמכה, לשפר את האטרקטיביות הבינלאומית של המוסדות להשכלה גבוהה בגרמניה, לקדם תרבות בינלאומית ורב-תרבותית בקמפוסים, לעודד קליטת מדענים מצטיינים מחו"ל ועוד.

מהסיוור ניתן היה להתרשם שבין המוסדות השונים להשכלה גבוהה ובין הגופים הרגולטוריים והמממנים ברמה הלאומית קיים שיתוף פעולה הדוק המתקיים באווירה חיובית. הרוב המוחלט של המוסדות להשכלה גבוהה בגרמניה הם מוסדות ציבוריים שאינם גובים שכר לימוד ולכן החלק העיקרי של תקציבן (לרבות תקצוב הפעילות הבינלאומית) מגיע מגופי הממשל. למרות זאת, נראה היה כי המוסדות השונים נהנו ממידה משמעותית של אוטונומיה לפתח את האסטרטגיה הבינלאומית שלהם. ניתן היה להתרשם כי קיימת "חלוקת עבודה" טובה בין הגופים ברמה המדינית והמוסדות להשכלה גבוהה. ה- DAAD עוסק במימון הסטודנטים והפרויקטים השונים, ה- BMBF מטפל בעיקר בסוגיות רגולטוריות וקידום תהליכים ארוכי טווח ואילו ה- HRK מטפל בקשרים בינלאומיים מול מדינות אחרות וכן בנושא בקרת האיכות של תהליכי הבינאום. בתוך מארג היחסים הזה ותוך שיתוף פעולה הדוק מול הגופים הללו, המוסדות השונים להשכלה גבוהה פועלים בצורה עצמאית על מנת לפתח את אסטרטגיות הבינאום שלהן, בהתאם לרצונותיהם ונקודות החוזק שלהם.

סיכום:

הסיוור הבהיר כי תהליכי בינאום במוסד אקדמי מושפעים באופן ישיר ממסגרת התמיכה המדינית ולכן אין מדובר החלטה מוסדית בלבד. בהתאם, נראה כי מדובר בתהליך שאיננו אחיד לכל מדינה או מוסד. בנוסף, הבינאום ברמת המדינה מנווט על ידי כוחות פוליטיים - כלכלים ולא רק על ידי כוחות אקדמיים. תהליך מקיף ליצירת קשרים בינלאומיים מצריך משאבים גדולים שאינם יכולים להיות מותנים בהכרח בתפוקות. חלק מהיוזמות לבינאום המוסד ניוזנות מהזדמנויות ותלויות משמעותית בקשרים ברמת הפרט. מהביקור בגרמניה ניכר כי מנופי התמיכה לבינאום כמו משרד החוץ, משרד החינוך והמדע וכן ה- DAAD, מהווים מקור תמיכה מאוד משמעותי לקידום הבינאום. אנו ממליצים לכל הגורמים הממונים על השכלה גבוהה ומחקר לעודד את המוסדות להשכלה גבוהה לקדם תהליכי בינאום.

הביטים חשובים העולים מהביקור בברלין:

- ❖ בינאום היא אסטרטגיות "מעלה-מטה" ברמת המדינה וברמת כל מוסד להשכלה גבוהה.
- ❖ מדיניות הבינאום מהווה חלק מרכזי של אסטרטגיות מוסדיות והינה מכוונת להעלאת המוניטין המוסדי ברמה הלאומית והגלובאלית. בחלק מדירוגי המוסדות להשכלה גבוהה, בינאום מהווה כיום קריטריון מרכזי.
- ❖ זיהוי הזדמנויות ומציאת השותפים מתאימים דרושים השקעה רבה ותכנון לתוך הארוך.
- ❖ בינאום מצריכה שיווק מתמיד דרך גופים ממוסדים בהתאם לצרכים של כל מוסד.
- ❖ חשוב להתייחס לשאלה של יחסי כוח ובינאום. האם בינאום מהווה כלי להשבת מוחות של מדינות מסוימות ובו זמנית גורמת לבריחת מוחות במדינות אחרות? האם הזירה הבינלאומית של ההשכלה הגבוהה היא זירה המשחזרת אי-שיוון? איך להתמודד עם סוגיות אלו בהקשרים אלו?

ולסיכום בנוגע לישראל:

- ❖ בישראל יש צורך במדיניות מערכתית המעודדת פיתוח אסטרטגיה מוסדית לבינאום. אנו סבורים כי גיבוש המדיניות צריכה להיעשות תוך שיקולים המתייחסים לשוני המוסדי הקיים במערכת להשכלה גבוהה תוך העצמת החוזקות המאפיינות את הנוף האקדמי הישראלי.



- ❖ אנו סבורים כי נדרשת גישה מקיפה הכוללת שיתוף פעולה מובנה בין הגופים השונים הממונים על ההשכלה הגבוהה (המוסדות להשכלה גבוהה, מל"ג-ות"ת, משרד המדע, משרד החוץ, רשות האוכלוסין ועוד)
- ❖ אנו ממליצים להגדיר בינאום בהשכלה גבוהה באופן רחב, הכולל את מגוון הפעילויות המקדמות קשרים, מיומנויות והכשרה בינלאומיים.
- ❖ אנו ממליצים לערוך מיפוי כלל מערכתי לאפיון הפעילות הקיימת, האתגרים והיעדים של סטודנטים, חברי סגל והנהלת המוסד.
- ❖ אנו ממליצים לעודד פיתוח קוריקולום/ הכשרה בנושא פדגוגיה בינלאומית במטרה לחזק את הכישורים הבין-תרבותיים (intercultural capabilities)

פרופ' ענת סטבנס, פרופ' סיביל הילברון, דימה קורטיוקוב



לקריאה נוספת:

Hans de Wit, "Reconsidering the Concept of Internationalization", International Higher Education, Number 70 Winter, 2013 Pages 6-7

Rumbley, L. E., Altbach, P. G., & Reisberg, L. (2012). Internationalization within the higher education context. *The SAGE Handbook of International Higher Education*. Thousand Oaks California, 91320.

http://www.sagepub.in/upm-data/49296_ch_1.pdf

[Going International - International Strategy of the German Rectors' conference \(HRK\) – 2010](#)

[Strategy of the Federal and Länder Ministers of Science for the Internationalisation of the Higher Education Institutions in Germany 2013](#)

[2015 Trends: Learning and Teaching in European Universities](#)