



---

## ברוכים הבאים לכנס הרביעי למנהיגות והובלה בהשכלה הגבוהה

כמדי שנה, בדצמבר, מקיימת תכנית מובילים באקדמיה, מייסודה של המל"ג ות"ת וקרן רוטשילד, את הכנס השנתי לפיתוח מנהיגות והובלה בהשכלה הגבוהה אליו מוזמנות ומוזמנים בכירות ובכירים מהמערך אקדמי והמנהלי כאחד. בכנס הנוכחי שנערך בשיתוף עם ור"ה וור"ם, תחת הכותרת של "מנהיגות מובילת שינוי", בחרנו להאיר את הזרקור על תפקידה האינהרנטי של המנהיגות להוביל תהליכי שינוי והשתנות. זאת במטרה להבטיח את יכולתה של מערכת ההשכלה הגבוהה להיות רלבנטית ומוסיפת ערך בעולם משתנה.

וינסטון צ'רצ'יל אמר ש"להשתפר משמע להשתנות, להיות מושלם משמע להשתנות לעיתים קרובות", אך איך עושים זאת? איך מניעים לכיוונים חדשים במערכת שבה "חופש אקדמי" הוא עקרון מרכזי? איך מובילים שינוי במערכת קהילתית ומבוזרת המעודדת בבסיסה יזמות ועצמאות? איך רותמים שותפים ומניעים לכיוונים חדשים כשהסמכות והכח, גם אם קיימים, אינם מספקים לחלוטין? כיצד מבטיחים שהמערכת תמשיך לשנות ולהשתנות?

כל השאלות הללו יידונו בהיבטים שונים במסגרת הכנס תוך ניסיון לחקור את הקשר שבין תפקידה האינהרנטי של המנהיגות להוביל שינויים ובין הקונטקסט הייחודי של ההשכלה הגבוהה ברמה האנושית והמערכתית.

בחלקו הראשון של הכנס, לאחר ברכות של השותפים השונים, מל"ג ות"ת, קרן רוטשילד, ור"ה וור"ם ננסה להמשיג עקרונות מרכזיים בהובלת שינוי ולשתף ברעיונות ודגשים ביחס לאופן שבו ניתן לממשם בהינתן האתגרים והמאפיינים הייחודיים של המערכת. לאחר מכן נתחלק לדיונים בשולחנות עגולים (בחלל המליאה ובחדרים סמוכים). בכל שולחן יוצג ויידון מקרה שבו הובל שינוי במוסד, על-ידי מוביל. ת השינוי, יוצגו המטרות אותן רצו להשיג; לאור איזה חזון פעלו; ועם איזה אתגר ניסו להתמודד; אילו מהלכים ננקטו בפועל; ובעיקר — כיצד פעלו לגיוס ורתימה של בעלי העניין השונים? האם וכיצד יושם השינוי, ואם לא הוטמע, מדוע? עם סיום הקבוצות נאסף שוב במליאה לשיתוף קצר ביחס לעקרונות שנלמדו ונסיים בחלוקת תעודות למחזור הרביעי של מובילים באקדמיה שזה עתה סיים את התכנית השנתית ומצטרף לפעילות הרשת.

**מאחלים ענין והנאה,  
צוות מובילים באקדמיה**



---

## יום ראשון – < 16:30 – < כפר המכביה

16:30	התכנסות וכיבוד
17:00	פתיחה וברכות נציגי מל"ג—ות"ת, ור"ה וור"מ
17:20	עקרונות להובלת שינוי
18:00	למידה ממקרי בוחן של הובלת שינוי במוסדות השונים – שולחנות עגולים
19:15	איסוף תובנות ורעיונות
19:45	טקס הענקת תעודות לעמיתי ועמיתות מחזור ד' של התכנית
20:00	קוקטייל ארוחת ערב





# דינאמיקה של הובלת שינוי

---

## המציאות משתנה

המושג World VUCA, מתייחס למציאות העכשווית המתאפיינת במורכבות ובתודתיות, ולקושי האנושי להתמודד עם תופעות אלו, הבא לידי ביטוי בתחושת חוסר ודאות ובעמימות. כתוצאה מכך, ארגונים חייבים ללמוד, להתפתח ולהתחדש כל הזמן, ובאינטרוולים הולכים ומתקצרים. הלמידה והשינויים המתמידים הופכים לדרך חיים בארגון.

התופעה באה לידי ביטוי גם במערכות ההשכלה גבוהה. אלו מצויות בעשורים האחרונים בתהליכים מואצים של שינויים ארגוניים והגדרה מחדשת של תפקידי האוניברסיטאות לאור תהליכים של גלובליזציה, שינוי גבולות מדיניים, הרחבת מעגלי הלומדים, צמיחת מוסדות חדשים בהשכלה גבוהה, קיצוצים במימון החינוך הגבוה על-ידי המדינה, השפעת טכנולוגיות המידע והתקשורת על כל רבדי החיים ועוד (גוריר-רוזנבליט, 2005).

נוכח מציאות מאתגרת זו, מערכת ההשכלה הגבוהה, בישראל כמו גם במרבית ממערכות ההשכלה הגבוהה בעולם, מנוהלת על-ידי אנשי אקדמיה בכירים אשר עיקר עיסוקם והכשרתם הינו מחקר והוראה. העיסוק בניהול ומנהיגות לא מצוי בנתיב הקריטי להתקדמות באקדמיה, ובמקרים רבים נתפס כמטלה המשבשת את הקידום וההתפתחות של אנשי האקדמיה. בנוסף לכך, הידע והמיומנויות אותן רכשו אנשי אקדמיה לא מכשירים אותם, בהכרח, לתפקידי מנהיגות והובלה המאפשרים פיתוח והובלת השינויים הנדרשים לאור אתגרי ההווה והעתיד (Scott et al., 2011). מציאות זו שהייתה כנראה מספקת בסביבה היציבה שאפיינה את המערכת האקדמית בעבר, עלולה להיות יותר מאתגרת עתה, נוכח השינויים העולמיים והלוקליים כאחד. התמודדות עם המציאות המשתנה מחייבת אימוץ של תפיסת הובלה אינטגרטיבית המותאמת למאפיינים הייחודיים של מערכות השכלה גבוהה ומשלבת בין הפן המנהלי והפן האקדמי, באופן המביא לידי ביטוי את מגוון היכולות ונקודות המבט (Collins, 2014; Drew, 2010; Scott et al., 2008).



## מנהיגות והובלת שינוי

ככלל, שינוי הוא לא דבר קל והובלה של שינוי קשה אף יותר. מנהיגות והובלת שינויים באקדמיה עשויים להישמע כצירופים פרדוקסליים, שכן לא ברור כיצד מתממשת מנהיגות במערכת פרופסיונאלית וקולגיאלית, שמעלה על הנס "חופש אקדמי" ופועלת לממש את האתוס המקצועי במרחב חוצה גבולות מוסדיים וארגוניים. מתוך כך, מנהיגות והובלה בתוך הפרופסיה עצמה, שבאה לידי ביטוי בהובלת פריצות דרך, בשינוי מגמות וכיווני חשיבה ובהיות המנהיג מודל לחיקוי הינה תופעה מוכרת ויותר שכיחה. המורכבות מתחילה במפגש שבין הפרופסיה והארגון.

מנהיגות והובלת שינוי בארגון פרופסיונאלי משמעו הובלת אנשי מקצוע, המאופיינים בהשכלה גבוהה, אוטונומיה מקצועית, זהות מקצועית ייחודית, קביעות ומעמד ארגוני (אוטונומיה ושותפות בקבלת החלטות שמתחזקת עם הבכירות) ולעתים רבות גם אוטונומיה תקציבית (לאור הזכייה בתקציבי מחקר). אתגר אחד (1) בא לידי ביטוי בהבדל המקצועי שבין המנהיג למונהגיו. המנהיג בארגון פרופסיונאלי לא תמיד בעל מומחיות דומה לאלו של מונהגיו, מה שמחייב אותו למצוא דרכים יצירתיות לרכוש את אמונם ולהוביל אותם. נוסף על כך, שונות מהסוג הזה עלולה להקשות על תהליכים של סטנדרטיזציה והטמעה. אתגר שני (2) הוא בפרופסיונאל עצמו כמנהיג, המתייחס לאיש מקצוע, מומחה, שנע מתפקידו הפרופסיונאלי לתפקיד ניהולי בתוך המרחב המוסדי. אתגר שלישי (3) מצוי במפגש בין סוגיות ודילמות שהן לכאורה פרופסיונליות ובין מרכיבי ניהול משלימים (אדמיניסטרטיביים, מחשוביים, שיווקיים, פיננסיים) שמוחזקים על-פי רוב על ידי מנהלים ומנהיגים במערך המינהלי. מערך בעל מאפיינים ביורוקרטיים שיטתיים ומובנים בו תפקידי הניהול מוסדרים, קבועים לאורך זמן ועל פי רוב הניהול, כמו גם ההובלה, נתפס בהם כעיסוק בפני עצמו. אתגר רביעי (4) מתבטא בקדנציות קצרות יחסית, עובדה המקשה על הטמעה משמעותית וארוכת טווח של תפיסות ושינויים, כיוון ששינויים משמעותיים דורשים זמן. הן בתהליך ההתנעה שלהם, הן בשלב ניהול ההשתנות, והן בתהליך ההטמעה. כמו כן, סיום קדנציה משמעותו "חזרה אל השורות", אשר בתורה עלולה להוות גורם מגביל עבור מנהיגות. ים במערכת ההשכלה הגבוהה.

אז איך מנהיגים ומובילים פרופסיונאליים? איך מובילים שינויים באקדמיה? מינצברג (1975) שהיה מהראשונים לדבר על "ביורוקרטיה פרופסיונלית" דימה זאת כניצוח על התזמורת. תזמורת שנמדדת ביכולת לאפשר לכל אחד מהנגנים להיות במיטבו ובו-זמנית לתרום להרמוניה המשותפת. זוהי מנהיגות סמויה, החשובה יותר מהגלויה, ומתמקדת בסנכרון התנועות המקצועיות השונות, בייצור אווירה ארגונית של שיתופים וחיבורים, ביצירת תמונת עתיד משותפת, בחלחול תחושת דחיות לשינוי והשתנות, באיתור והעצמת מוקדי מצוינות והפיכתם ליכולות מערכתיות

ובבניית פלטפורמות להשפעה.

נקודת המוצא של מאמר זה היא ההגדרה לפיה מנהיגות היא הנעת אנשים

לביצוע משימות לאורך זמן, תוך מיצוי אמצעי ההנעה שאינם אמצעי כפייה

(Kotter, 1990). בהגדרה זאת מודגש תהליך הבחירה ורצון המונהגים לבצע את

המשימות. יחד עם זאת, אין היא שוללת את אפשרות השימוש באמצעי תגמול

ואכיפה כחלק מתהליך ההנעה הכולל. כלומר, מנהיגים הם אנשים, המסוגלים לצפות

קדימה, להתמודד עם שינויים, ליצור שינויים, לנהל תהליכי שינוי ולהניע תוך כדי

כך אנשים משבילים, מקצועיים ויצירתיים, להיות במיטבם.

---

## שלושת מרכיבי השינוי

כשמדברים על הובלת שינוי, מתייחסים לרצון לגשר על הפער שבין המציאות המצויה לזאת הרצויה. אך הובלה של שינוי היא איננה רק מהלך של גישור על פערים, אלא בהכרח מהלך של יצירת מציאות חדשה, המממשת את התכלית והייעוד של המוסד/פקולטה/מחלקה בפרט וההשכלה הגבוהה בכלל. כדי לעסוק בתהליך של הובלת שינוי, נכון יהיה לקיים תחילה היכרות עם שלושת מרכיבי הבסיס או שאלות הבסיס של התהליך: למה? מה? ואיך?.

השאלה **"למה?"** מבקשת למצוא תשובה לצורך בשינוי. כלומר, ממה נובע הצורך בשינוי? איזו תכלית הוא נועד לקדם? ומהן המטרות של השינוי?. השאלה **"מה?"** מבקשת למצוא תשובה למה שצריך להשתנות. כלומר, מה רוצים לשנות בתפיסת ההפעלה? מה רוצים לשנות בהתנהגות? מהם מוקדי השינוי? מהם התוצרים והתפוקות של השינוי? מה רוצים לשנות במבנה? בתהליכים? ומה בפועל רוצים לשנות בהווה? באווירה? בתשתית התפיסתית-ערכית העומדת בבסיס העשייה?. ולסיום, השאלה **"איך?"** מבקשת למצוא תשובה לאופן שבו יתנהל השינוי. כלומר, מי יעשה מה, מתי, איפה, כמה? אילו אמצעים ומשאבים יעמדו לרשות השינוי? איך נתניע את המהלך? איך נבנה סיפור קוהרנטי ורוותם? איך בפועל נגייס מחויבות ונניע לפעולה? איך נתמוך בתהליך השינוי? והשאלה כמעט הכי חשובה, מה יהיה תפקידנו כמובילים?

בעוד ששלושת המרכיבים הללו והקשר המתפתח ביניהם קריטיים בהובלת השינוי, חשובה לא פחות ההתייחסות להבחנה בין שינוי (Change) והשתנות (Transition). "שינוי" בהגדרתו מתייחס רובו ככולו להמרה הנראית בעין מהמצב הקיים למצב החדש, ואילו "ההשתנות" מתייחסת לתהליך הפנימי והמתמשך שנדרשים לה השותפים השונים, כמו גם המערכת, כדי להתאים את עצמם תפקודית ורגשית ולהיות במיטבם בסדר החדש. ובדומה לטיפה הפוגשת את המים ומייצרת הרבה אדוות, כך גם השיח בין השינוי המתוחם להשתנות הנפרשת על פני מעגלים רבים ושונים הוא מתמשך וחיוני.

## אז איך מובילים שינוי באקדמיה (ובכלל)?

אפשר להתבונן באנטומיה של הובלת שינוי כך שהיא מורכבת מחמישה חלקים מרכזיים: הטריגר לשינוי; מרכיבי השינוי המרכזיים; הובלת השינוי בפועל; בחינה של ההישגים; ומעבר מהובלה של תהליך השינוי לניהול של תהליך ההשתנות. לאחר ששאלנו את עצמנו את שאלת הבסיס הראשונה בתהליך הובלת שינוי, שאלת ה"למה" וביססנו את הצורך בשינוי, כמו גם את התכלית אותה נועד השינוי לקדם, עלינו להחליט מהם מרכיבי השינוי העיקריים, כלומר מה רוצים לשנות בתפיסת ההפעלה. בשלב הזה מומלץ למפות את שדה הכוחות הארגוניים, כלומר למפות ולזהות מהם הכוחות שעשויים לבלום את תהליך השינוי, ולעומתם, מהם הכוחות שעשויים לתמוך ולדחוף אותו. לאחר שיצרנו מפה שכזאת, עלינו לבש את הרעיון המארגן לשינוי הדרגתי של שדה הכוחות. זאת אולי נשמעת משימה פשוטה, אך היא משימה מורכבת ביותר.

אחד האמצעים החשובים שנמצאים בידיו של מוביל השינוי על מנת לשנות את שדה הכוחות הארגוני, הוא היכולת לספר "סיפור טוב". מהו סיפור טוב אתו. שואלות. יש את עצמכם. ובכן, סיפור טוב הוא כזה שכל אחד או אחת יכולים להתחבר אליו ולמצוא את עצמם כשחקנים משמעותיים בתוכו. סיפור טוב הוא כזה שמצליח לייצר זיקה רגשית ומחוברות, כך שכל אחד מרגיש שהוא עתיד להרוויח מהמהלך הלא פשוט של השינוי המתקרב. הצלחה אפילו גדולה יותר ביצירת זיקה רגשית, שמורה למי שמצליח. לספר סיפור טוב שהוא גם סיפור משותף לכולם. סיפור שכלל המעורבים בדבר שותפים ליצירה שלו ושכלל השותפים מרגישים שהם יכולים לספר אותו מתוך הזדהות ואמונה.

סיפור השינוי, המקפל בתוכו את הצורך לאתגר את המציאות הקיימת ולייצר תמונת עתיד שתבטיח המשכיות וצמיחה מהווה את הבסיס לגיוס המחויבות ורתימת השותפים המרכזיים למהלך. בהתבסס על דוגמא אישית ומחויבות בלתי מתפשרת לעקרונות ולערכים המקופלים בשינוי מחד ולמציאת המנוף האישי הנדרש לרתימת כל אחד מהשותפים השונים מאידך, מתחילה הכף לנוע בהדרגה מעליונות של הפרדיגמה הקיימת לזו של הפרדיגמה החדשה המתהווה. רתימה זו אינה מסתיימת בהסכמה לבצע אלא במחויבות עמוקה לקחת חלק ביצירת הפתרון. לצד המחויבות הנבנית הלכה למעשה מלמטה למעלה נבנים מנגנוני התמיכה למעלה למטה. אלה כוללים הסדרה של משאבים נדרשים, תימונים המעודדים התנסות ופעולה במרחב החדש, תהליכי הכשרה ומיקוד בבניית יכולות וכישורים נדרשים, הסדרה של נהלים ותהליכים מערכתיים וכמובן פיתוח והטמעה של טכנולוגיות נדרשות.

ניהול והובלת התהליך על כל שלביו מרמת התכנון דרך ניהול השיח שבין רתימה, פיתוח ויישום מתהווה, לבין ההסדרה של מערכות התמיכה ובניית

היכולות, הופכים יעילים ואפקטיביים יותר כאשר אינם מובלים לבד אלא על ידי צוות מוביל. צוות המקפל בתוכו ככל שניתן מרכיבים חיוניים ומספקים של סמכות, כח והשפעה (CAPI – Coalition of Authority, Power & Influence). צוות המאפשר השלמה והוספת ערך, אך לא פחות מכך גם תמיכה וחיזוק הדדי בעבודה דרך ההתנגדות האינהרנטית לתהליכי השינוי ובוודאי אלה המופיעים לאורך זמן בהתנגדות להשתנות.

לסיכום, תפקיד המנהיגות הוא כמו שאמרנו להוביל את השינוי כדי לנסות ולתרום למציאות עתידית טובה יותר המבטיחה הטבה, המשכיות וקפיצת מדרגה ברלוונטיות של המערכת לסביבה המשתנה.

מתוקף מהותה מנהיגות פועלת במשולש שבין המשימה, האנשים והמערכת, ולפיכך נדרשת למצב את עצמה בנקודות המאתגרות את האיזון, כדי להבטיח שלאורך זמן כל אחד מהמרכיבים הללו משרת בצורה מיטבית אחד את השני.

מנהיגות מובילת שינוי היא גם מחויבות נדרשת, אבל לא פחות בחירה מודעת המשקפת אמון ביכולת של האנשים והמערכת לשנות ולהתפתח וברצון המשותף להמשיך ולתרום למצוינות מדעית, להוראה ולאיימפקט חברתי וכלכלי.

# שלבים מרכזיים בהובלת שינוי

מהו המצב הראוי אליו שואפים להגיע –  
מהם הפערים המרכזיים בין המצב המצוי לרצוי



מהם הכוחות שעשויים לבלום את יישום השינוי  
מהם הכוחות שעשויים לסייע בלדחוף / לקדם  
את יישום השינוי



אילו סדירויות נדרש להתאים? לשנות? לצור?



איזה פעולות נדרשות כדי לצמצם את ההתגדות  
ולהעמיק את הזיקה הרגשית והמחוייבות  
של השותפים?



מהו סדר העדיפות לביצוע הפעולות על פי  
חשיבות והתכנות יישום



**טקסטים של המציגים  
בשולחנות העגולים  
(מצפון לדרום)**

## “One Technion” הדרך ממערכת מבוזרת לשפה משותפת

מקרה מבחן פרופ' אורי סיון,  
נשיא הטכניון, העכון הטכנולוגי לישראל

### השינוי:

בשלוש שנים האחרונות מקודם בטכניון תהליך שינוי ארגוני שאחד מעמודי התווך שלו הוא “One Technion”. כלומר, פיתוח תודעה של ארגון מלוכד ומגובש, הפועל בתיאום פנימי, להשגת מטרות משותפות וברורות.

### מצוי: ממה נבע הצורך בשינוי ואיזו תכלית הוא נועד לקדם?

הטכניון הוא ארגון הכולל 18 פקולטות שונות שמתנהלות באופן עצמאי. הפירוק ליחידות הוא תפיסה המושרשת בתרבות הארגונית, בדומה לאוניברסיטאות אחרות, ומקשה על חשיבה על עתיד משותף, איגום משאבים, מחקר בין תחומי ועל שיתופי פעולה בין פקולטות.

### רצוי: מה רצינו לשנות בתפיסת ההפעלה?

בבסיס הרעיון של “טכניון אחד” עומדת ההבנה שיחד אפשר להגיע רחוק יותר. לבנות קהילת מחקר מגוונת ומכלילה שפועלת יחד בסביבה המעודדת שיתופי פעולה, סינרגיה וחדשנות. אתגרי המאה ה-21 הם רב־תחומיים. העובדה שמערכת ההשכלה הגבוהה בנויה על פרגמנטציה בין תחומים, לא מעניינת את האתגרים העתידיים. צריך לעבור לתרבות בין תחומית שיודעת באופן אפקטיבי לרתום את כל קשת היכולות לטובת ההתמודדות העתידית.

### קשיים והתנגדויות:

מקובל לומר שבעזרת דיבור חיובי אפשר לרתום א.נשים לטובת תהליך שינוי. ניתן לטעון שזו תפיסה תמימה. הובלת תהליך שינוי בתרבות הארגונית, תהליך עומק שמשנה מבנה של ארגון, סמכויות וחלוקת אחריות, דורש ההתמודדות מורכבת. בתהליך הקידום של השינוי התגלו מחלוקות היסטוריות, חשדנות בסיסית ואינטרסים שקשה לפשר עליהם. הידע שנצבר בתחום הפסיכולוגיה הארגונית מקדם



תהליכים עד לנקודה מסוימת. השאלה מה קורה כשמגיעים לוויכוחים קשים על החלטות מהותיות. בניגוד לתעשייה, באקדמיה לנשיא אין כלים פרט ליכולת שכנוע ורתימה. אין שליטה בשכר, בקידום, בקביעות ואפילו בהחלטה מי יהיו הדיקנים. בסוף, כנראה שאי אפשר להעביר שינוי עומק שפוגע באינטרסים מקומיים ללא חיכוך. אפילו אם במבט על מתברר שהמתנגדים הם מיעוט מצומצם.

---

## איך: באיזה אופן התנהל השינוי?

- \* **שלב א': נציאת השותפים לקידום התהליך והתחלה של דברור שלו לקהל**  
המפתח בשלב הזה הוא תקשורת. הנהלת הטכניון קיימה המון פגישות (אישיות ורבות משתתפים) עם גורמים שונים בארגון. למדנו שא.נשים מונעים מפחדים ומתקשים להתרומם ולראות את האופק. חשוב לתת מענה לפחדים אבל גם להבין שאי אפשר לענות על כולם מבלי שהמענה יבוא על חשבון העשייה.
- \* **שלב ב': הנעת פיילוט שנתצמד בבריאות האדם**  
30% מחברי הסגל האקדמי בטכניון עוסקים בהיבטים שונים של התחום והם יושבים ב־16 פקולטות שונות. עשינו מאמץ לגרום להם לתקשר. לתכנן את העתיד ביחד: להחליט איזה חברי סגל קולטים, אילו מרכזי מחקר פותחים, באילו מרכזי תשתית משקיעים ואילו תוכניות לימודים מפתחים. יש הבנה שפקולטה (אפילו הגדולות) לא יכולות לפתח תחומי מחקר חדשים לבד.
- \* **שלב ג': יצירת תשתית**  
הוקמה מועצה שפתוחה לכל הפקולטות (כרגע חברות בה 10 פקולטות). המועצה מלווה על־ידי המנהלה והנהלה בטכניון, שמספקות את הכלים למימוש הרצונות ועוזרות בחיבורים. גם המתנגדים מבינים שכדאי להצטרף, כי אחרת הם יישארו מחוץ למעגל ההחלטות.
- \* **שלב ד': תוצאות בפועל**  
התחוללו בטכניון בעקבות התהליך שינויים תרבותיים עמוקים. הפקולטה למדעי המחשב והפקולטה להנדסת חשמל ומחשבים מפתחות יחד תוכנית בהנדסת מחשבים מתוך תפיסה שצריך שילוב בין תוכנה לחומרה. יש שיח מתפתח בין פקולטות שונות על תחום הזקנה הבריאה. יש דיון של הפקולטה לרפואה והפקולטה לביולוגיה על איחוד. המסר של עבודה כארגון אחד מחלחל.

---

## מסקנות:

הלקח הגדול הוא לצאת לדרך. לעבוד עם מי שרוצה ומוכן להירתם לעניין, כי אין צורך או סיכוי לשכנע את כולם. מה שעובד לטובת התהליך זו העובדה שהשינוי מתקדם. יש תוצאות בשטח והמתנגדים רואים שכדאי להצטרף.

יש משפט של צ'רציל בתקופת מלחמת העולם השנייה: "הצלחה היא היכולת להתקדם מכישלון לכישלון מבלי לאבד את ההתלהבות." בתהליך הזה טעינו לא מעט. חשבנו שהמטרה כל-כך ברורה והיתרונות שלה כל כך מובהקים ולכן לא הצלחנו להבין את משקל החששות, הפחד מאובדן שליטה, מאובדן מעמד ועוד. מפת הפחדים והאינטרסים מאוד מורכבת וגם האנשים החכמים שהיו מעורבים בתהליך לא הצליחו לראות את כולה. הכישלונות הם חלק חשוב בלימוד ובסופו של דבר עצם ההתקדמות בנחישות היא זו שמביאה את השינוי.

## ממערך מחשוב מבוזר למערכת מנוהלת באופן מרכזי

מקרה מבחן מולי צפריה,

ספנבל"ל מחשוב וטערכות מידע, אוניברסיטת חיפה

### השינוי:

מייצוב אגף מחשוב ומערכות מידע כגוף שירות מקצועי, איכותי וחדשני. הסמכות העליונה במגוון תחומי המחשוב בכל היחידות והפקולטות באוניברסיטת חיפה.

### מצוי: ממה נבע הצורך בשינוי ואיזו תכלית הוא נועד לקדם?

אגף המחשוב ומערכות המידע באוניברסיטת חיפה נחשב בעבר כאגף ארכאי המתבסס על טכנולוגיות מיושנות ושתתיותיו סבלו מזמינות נמוכה. לא מעט לקוחות שפנו לקבלת שירות קיבלו את התשובה "את זה אי אפשר לעשות". עקב חוסר המענה המספק מהאגף החלה להיווצר באוניברסיטה תשתית מערכות מידע מקבילה ולא רשמית (Shadow IT). גופי מחשוב מבוזרים סיפקו שירותים זה לזה ופיתחו מערכות עצמאיות — לעצמם ואפילו ליחידות המנהל. כמו כן, אתרי הפקולטות והחוגים הציגו חזות לא אחידה עם שונות גבוהה.

### רצוי: מה רצינו לשנות בתפיסת ההפעלה?

התאמת רמת התקשוב באוניברסיטה למאה ה-21, תוך יצירת מערך מחשוב מרכזי, מקצועי, המספק שירות איכותי, מאובטח על-פי התקנים המתקדמים ביותר ותומך בצרכי המוסד ועובדיו. ייצור מערכות מידע מנהלתיות המנוהלות באופן מרכזי ורוחבי. מערכות שעומדות ברגולציות (הגנה על פרטיות המידע, נגישות לבעלי מוגבלויות, חוק הספאם ועוד) וברמות האבטחה המתקדמות ביותר. נוסף על כן, עיצוב ממשק משתמש מתקדם למערכות והטמעת יכולות מחשוב מתקדמות (רובוטים, BI, אפליקציה, אתר מידע שיווקי אחוד ומוקד אחוד, מערכות CRM ועוד).

### קשיים והתנגדויות:

כדי לממש את תהליך השינוי היה צורך בפירוק מערכת ה-IT המקבילה שנולדה

באוניברסיטה, ביסוס אמון על בסיס העלאת המוניטין של האגף ושינוי הגישה של בעלי התפקידים הרלוונטיים בתוך האגף. שינוי הגישה של חלק מעובדי האגף הוותיקים ורתימתם לטובת מעבר לתפיסת שירות שנותנת מענה איכותי ומקצועי ללקוחות הקצה היווה אתגר לא פשוט. הקלה על התהליך העובדה שחלק גדול מבעלי התפקידים באגף הועסקו באמצעות חוזים אישיים ולא היו כפופים לקביעות והגנת ועד העובדים. בנוסף, צוותי המחשוב בפקולטות "התאהבו" בעצמאות התפעולית שלהם ומשום כך לא נענו בשמחה לרצון "לפרקם" ממערכות המידע שהקימו. אחד האמצעים שהוכיח עצמו היה גיוסו לאגף של הבכיר מראשי צוותי המחשוב בפקולטות ואחד ממובילי הקמת ה-Shadow IT. אותו גורם מונה לתפקיד בכיר באגף וקודם לדרגה בכירה. הוא עושה את תפקידו באופן מושלם וקידומו שינה את דינמיקת ההתנגדות וקידם את קבלת השינוי.

---

## איר: באיזה אופן התנהל השינוי?

### \* שלב 1: התנעת תהליך השינוי

קיום פגישות הכרות ולמידה עם למעלה מ-200 בעלי תפקידים באוניברסיטה מרמת מנהלי היחידות המנהלתיים, דרך אגודת הסטודנטים, ועד העובדים ועד לבעלי תפקידים מרכזיים בסגל האקדמי. בפגישות ניתנה האפשרות "לשפוך את הלב" ולהבהיר מה הם רוצים לקבל מהאגף. בין הקיטורים אותו גם הרבה רעיונות חכמים.

### \* שלב 2: ניצול איכותי של משאבי האגף והטפעת מערכות

בעזרת ניצול נכון של משאבי האגף הקיימים נולדו פתרונות מתקדמים. הוטמעו מערכות ששיפרו את הנגשת המידע. הובהר לעובדי האגף שהתשובה "אין אפשר" לא קיימת יותר, אפשר לעשות הכל והתשובה היא תמיד כן, השאלה איך ומתי.

### \* שלב 3: השקעת משאבים נוספים ושינוי בהגדרות התפקיד

השינוי זכה לתגובות חיוביות שהגיעו גם למנכ"ל וחיזקו את תמיכתו באגף. האגף החל לקבל יותר ויותר משאבים שתרמו לשיפור הזמינות ולהרחבת סל השירותים. באמצעות מבחני חדירה הובהרו הסכנות שיצרו המערכות המקבילות (Shadow IT), ובמקומן הוקמו מערכות מאובטחות בניהול מרכזי. כדי להבטיח את תפקודו האיכותי של האגף ועל מנת לשמר את מעמדו, הוחלט בהנהלת המוסד כי כל החלטה הקשורה לתקשוב באוניברסיטה (ממינויים, קידומים, דרך רכש ועד הקצאות לקורסים לעובדים) מחייבת את אישור מנכ"ל מחשוב מערכות מידע.

---

### **מסקנות:**

בסופו של תהליך ניתן לומר שהשינוי הוא הצלחה. המוניטין של אגף מחשוב ומערכות מידע השתפר לאין שיעור. כך גם "גאוות היחידה" בקרב העובדים. האגף מתנהל כמו חברת הייטק פרטית והעובדים נהנים מתנאי עבודה טובים שתורמים למחויבותם לאגף. המסקנה העיקרית: הכרה בבעיות במצב הקיים, הרצון להשתנות, גיוס הלקוחות והעובדים, והכי חשוב — הצגת קבלות, מביאים את התוצר המוצלח ביותר.

**“שאלת רשות”:****עיצוב מחודש של רשות המחקר כמנוף לקידום  
המחקר האקדמי במכללה****מקרה מבחן שוש שהרבני,****אקדמית עמק יזרעאל**

חברת סגל בחוג לכלכלה וניהול באקדמית עמק יזרעאל. חברת המועצה להשכלה גבוהה (פל"ג) והוועדה לתכנון ותקצוב (ות"ת). בין השנים 2018–2022 כיהנה כיו"ר רשות הפחקר של המכללה אקדמית עמק יזרעאל.

**השינוי:**

הרחבה, שדרוג ומיצוב פעילות רשות המחקר במכללה האקדמית עמק יזרעאל, במטרה לתרום לקדם את המחקר האקדמי במכללה.

**מצוי: ממה נבע הצורך בשינוי ואיזו תכלית הוא נועד לקדם?**

פעילות המחקר במכללה הייתה בהיקף מצומצם ולא מיצתה את הפוטנציאל המחקרי של חברי הסגל. מספר הפרסומים וההגשות לקרנות חיצוניות של חברי הסגל היה נמוך באופן יחסי, וכך גם שיעורי הפרסומים והזכיות. כוח האדם ברשות והתקציבים היו מצומצמים בהיקפם ולא אפשרו עידוד להרחבת פעילות המחקר. פרוץ שהרבני נבחרה על-ידי נשיא המכללה כדי לקדם את המחקר האקדמי, וזאת על סמך ניסיונה כחוקרת פעילה וכמי שמכירה לעומק את הרשות לקידום המחקר במכללה.

**רצוי: מה רצינו לשנות בתפיסת ההפעלה?**

יצירת תשתית מקדמת למחקר שתעודד ותתמוך בחברי הסגל האקדמי במכללה, תוך מיצוי הפוטנציאל המחקרי האקדמי שלהם. כמו כן, רצינו למצב את רשות המחקר כגוף משמעותי המסייע לחברי הסגל בקידום מחקרים, תוך שיפור השירות והגדלת זמינותו. יצירת קריטריונים ברורים ושקופים להקצאת משאבים למחקר ושיפור הסיוע לחוקרים במיצוי המשאבים ותקציבי המחקר. דגש על עידוד קידום פרסום מאמרים בכתיבת עת איכותיים והגשת הצעות מחקר לקרנות חיצוניות וגופים ציבוריים בארץ ובעולם.

---

## קשיים והתנגדויות:

הקושי העיקרי במימוש השינוי נבע ממגבלות תקציב וכוח אדם. תקציב רשות המחקר השנתי היה מצומצם ביחס להיקף החוקרים במכללה וגם כוח האדם ברשות (2 חלקי משרה) לא הלם את היקף הפעילות הנדרש וגרם למענה איטי ולעיתים אף לא מספק. בנוסף, חוסר הבהירות של הקריטריונים להקצאת המשאבים יצר תסכול וחוסר מוטיבציה בקרב חברי הסגל שבקשותיהם נדחו. הוועדות החשובות השייכות לרשות המחקר (ועדת המחקר והועדה להפחתת שעות בגין מחקר והוראה) לא פרסמו קריטריונים ברורים ושקופים.

---

## איך: באיזה אופן התנהל השינוי?

### \* שלב 1: הערכת מצב

עם הכניסה לתפקיד נערך ניתוח פעילות רשות המחקר תוך התמקדות בחולשות, במטרה לשפר את הביצועים באופן שיתרום להעצמת פעילות המחקר של חברי הסגל. נאספו נתונים על הפעילות המחקרית של חברי הסגל בדרגות ובתחומים השונים. נעשה מיפוי של פעילות הרשות במכללה ובכלל זה הגדרת תפקידים, תחומי האחריות, תהליכי העבודה של צוות העובדים ועוד. במסגרת זו רואיינו העובדים ברשות במטרה לאפיין את הבעיות המרכזיות והאתגרים בעבודתם. במקביל מופו עבודת הוועדות להפחתת שעות בגין מחקר והוראה וועדת המחקר המכללתית. מופה הממשק ושיתופי הפעולה עם מחלקות אחרות בארגון. נאסף מידע על צורכי וציפיות הסגל האקדמי (הלקוחות) מרשות המחקר, כמו גם מידע על פעילויות של רשויות מחקר במכללות ואוניברסיטאות אחרות בכדי ללמוד מניסיונם.

### \* שלב 2: גיבוש תוכנית עבודה

גיבוש תוכנית פעולה תוך הגדרת מטרות ויעדי ביצוע מדידים.

### \* שלב 3: גיוס שותפים

גיוס השותפים לדרך התחיל בסבב שיחות עם חברי הנהלת המכללה (נשיא, מנכ"ל, ראש מנהל אקדמי, סמנכ"לית הכספים וסמנכ"לית משאבי אנוש) במטרה להציג את תוכנית הפעולה, את הנושאים שיש לקדם, ובכדי לרתום אותם לתמוך ולהיות שותפים מלאים להשגת המטרה. שלב זה נעשה על-ידי הבהרת חשיבות המשימה וחשיבות הרחבת התקציב והגדלת היקף כוח האדם.

### \* שלב 4: גיוס אנשי ונשות צוות

עם האישור להגדלת התקציב, החל תהליך גיוס העובדים הנוספים בעלי המיומנויות המתאימות. כמו כן, הוגדרו התפקידים, תחומי אחריות והממשק עם המחלקות האחרות. החל איוש מחודש של הוועדה להפחתת שעות בגין מחקר והוראה וועדת המחקר המכללתית. הוגדרו קריטריונים ברורים להקצאת המשאבים, בשיתוף עם חברי הוועדות הנ"ל אשר פורסמו לחברי הסגל האקדמי.

### \* שלב 5: הטפעה

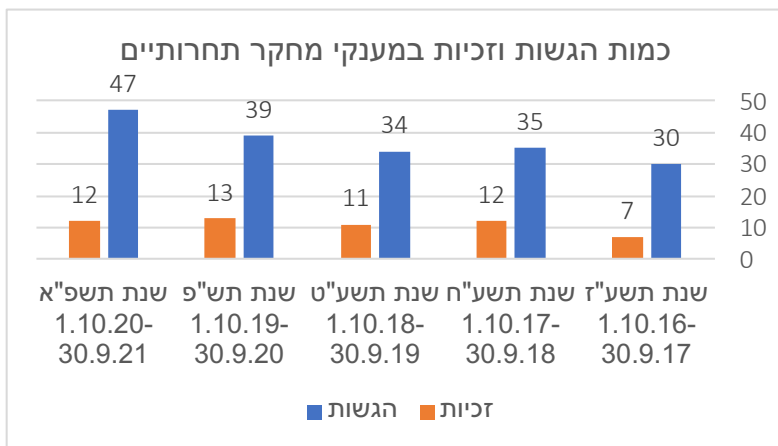
בכדי לעודד הגשה לקרנות חיצוניות הוחלט להקצות כספים לנושא. בנוסף, הוצעו מגוון של סדנאות הדרכה לסגל בנושא הגשה לקרנות בהתאמה לשלבי הקריירה השונים. כמו כן, נוצרו קשרים בינ"ל לשיתוף מחקרי ונחתמו מסמכי הבנות עם אוניברסיטאות בגרמניה ובאיטליה.

### \* שלב 6: הערכת תוצאות

התבצעה הערכת מימוש של תהליך השינוי ועמידה ביעדים. חלק זה דרש השקעת זמן משמעותית ושיתוף פעולה עם עובדים ממחלקות אחרות (כגון: מחלקת מערכות מידע ומחלקת כספים). תהליך ההערכה הוכיח כי תהליך השינוי הצליח (כפי שניתן לראות בתרשים). נרשם גידול בכל הפרמטרים: מספר הגשות של הצעות מחקר לקרנות חיצוניות, מספר הזכיות במענקי מחקר חיצוניים, היקף המחקרים, השתתפות חברי הסגל בסדנאות וההדרכות שהרשות ארגנה, היקף הפניות להתייעצות ולקבלת סיוע מהרשות, ומעל לכל הגידול באמון של חברי הסגל בפעילות הרשות וההכרה בתרומה לקידומם.

### מסקנות:

חשוב לצאת לדרך עם שותפים המחויבים להובלת שינוי רחב. ההתייעצות המקדימה עם גורמים שונים בתוך המכללה ומחוצה לה תרמה רבות לתובנות שהושגו, להקטנת ההתנגדויות ולקידום תהליך השינוי. המוטו היה: המחקר חשוב לכלל המכללה ולמוניטין שלה, ולכן זה האינטרס של כולנו להתגייס בכדי לקדמו. תובנה נוספת היא שיש לקבוע יעדים מדידים ולתעדף אילו שינויים בוחרים לבצע בטווח הקצר מתוך כלל השינויים הנדרשים. כלומר, יש להבחין בין הדברים הדחופים שצריך לשנותם באופן מדי, לבין הדברים הפחות דחופים שאפשר לשנותם בשלב מאוחר יותר.





## “תנועת מלקחיים”:

### יצירת מערך של תמריצים ואילוצים ליצירת שינוי

מקרה מבחן פרופ' מרק שטייף,

רקטור, אוניברסיטת תל-אביב

#### השינוי:

בעיצומו של תהליך שמטרתו להעצים את הלמידה האוניברסיטאית לאור השינויים החברתיים והאפשרויות שנפתחו בעידן טכנולוגית המידע, לשפר את חוויית הלמידה ולהביא לכך שלמידה פיזית בקמפוס תהפוך למשמעותית יותר ובעלת ערך גבוה יותר לסטודנטים ולסגל ההוראה.

#### מצוי: ממה נובע הצורך בשינוי ואיזו תכלית הוא נועד לקדם?

האקדמיה מתמודדת כיום עם קהל סטודנטים אשר הצרכים שלהם והציפיות שלהם מן הלמידה האקדמית שונים באופן חד מכפי שהיו בעבר. המנוע של טכנולוגיות המידע פתח אפשרויות חדשות להשכלה גבוהה וגם הצמיח אלטרנטיבות מגוונות להוראה אוניברסיטאית מסורתית. דוגמאות בולטות לאלטרנטיבות כאלו הן תארים מקוונים של אוניברסיטאות נחשבות מחו"ל והכשרות מקצועיות מקוצרות ואינטנסיביות של גופים מסחריים בתחומים אטרקטיביים (טכנולוגיה, ניהול וכיו"ב). כל אלה מצריכים את האוניברסיטאות לחשוב מחדש על יתרונותיהן וחסרונותיהן ולפעול כדי לשמור על הרלוונטיות שלהן בעיני הסטודנטים.

#### רצוי: מה רוצים לשנות בתפיסת ההפעלה?

יצירת מרחב למידה אקדמי משמעותי המייצר ערך ייחודי לציבור הלומדים, משמר את רלוונטיות הלמידה האקדמית ומשפר את חוויית הלמידה בקמפוס. תהליך השינוי יקדם את מיצוב האוניברסיטה תוך הבהרת הערך המוסף שנוצר מלמידה משמעותית והאינטראקציה האישית-אקדמית שמתנהלת בקמפוס. יש לפתח עקרונות עבודה שמייצרים ערך כולל משמעותי, מעבר לעדכון של קורס יחיד או תואר כזה או אחר.

#### קשיים והתנגדויות:

האתגר הגדול בקידום תהליך עומק שכזה הוא רתימת הסגל למהלך וההתמודדות

העיקרית היא למצוא דרך לגייס את הצוות. במערכת אוניברסיטאית הגישה של הורדת הוראות מפורטות מלמעלה נדונה לכישלון. במקום זה, נדרש לשכנע בנחיצות השינוי, להשקיע מאמץ גדול בגיוס גרעין משמעותי שמעוניין בשינוי ומוכן לפעול לשם כך, ולתמוך בו. יש לתת לעובדים כלים להתמודדות עם השינוי ולחשוב על דרכים לספק להם פיצוי על המאמץ המושקע.

---

## איר: באיזה אופן יתנהל השינוי?

- \* **שלב 1: גיוס ורתיפת הסגל לנחיצות השינוי**  
ייעוץ, מפגשים ופעילויות שמטרתן לשכנע את הסגל במוטיבציה לשינוי ובכך שהשינוי משתלם ומשמעותי גם עבור הסטודנטים, גם עבור התחום הדיסציפלינרי וגם עבורם באופן אישי. המטרה היא להגיע למסה קריטית של חברי סגל שמעוניינים בשינוי ואשר מאמינים בכוונת ההנהלה לבצע אותו.
- \* **שלב 2: הגדרת תכנית פעולה**  
הגדרת תכנית תמיכה בסגל וביחידות שישתתפו ביצירת השינוי הזה (למשל בכלים כמו הקלות הוראה, ייעוץ מקצועי בהיבטים שונים של בניית תכנית הלימודים ועוד). המטרה היא להביא לכך שחברי סגל שמאמינים בצורך לייצר שינוי יהיו מוכנים להתגייס לעשייה הנדרשת למימוש.
- \* **שלב 3: הגדרת גבולות**  
יצירת אילוצים מטעם ההנהלה (למשל דרישה להקליט את השיעורים ולהנגיש את ההקלטות לתלמידים) שמחייבים את היחידות השונות לצאת מאזור הנחות.
- \* **שלב 4: תחרות ככוח עניע**  
הנעה של תהליך תחרותי שבו יוצא קול קורא ויחידות מתחרות על מנת להיכנס לפרויקט ולזכות במשאביו.

---

## מסקנות:

היישום של תהליך שינוי כזה הינו מורכב ובלתי אפשרי לקדמו באמצעות הורדת הוראות מלמעלה. ליחידות ולחברי הסגל יש דרכים כדי "למסמס" הוראות כאלו ולהימנע מביצוע שינוי אמיתי. משום כך, הטמעת שינוי משמעותי דורשת שיתוף והנעה של חברי הסגל ברמות השונות. להוראות רוחביות מלמעלה יש תפקיד לייצר אילוץ שמזיז את המערכת בכיוון שמסייע לכוחות הפנימיים המבקשים לבצע שינוי.

**“מהגנה להתקפה”:****שיפור השירות למתעניינים בלימודים באמצעות****מערך רישום אקטיבי****מקרה מבחן עמית ניצן,****מנהל אגף רישום ומינהל תלמידים, אוניברסיטת תל-אביב,****משנת 2009****השינוי:**

מעבר מהליך רישום וקבלה פאסיבי להליך אקטיבי, תוך שיפור משמעותי בשירות למועמדים והמתעניינים בלימודים.

**מצוי: ממה נבע הצורך בשינוי ואיזו תכלית הוא נועד לקדם?**

בסוף העשור הראשון של שנות ה-2000, האוניברסיטה הייתה בתהליך התאוששות ממשבר כלכלי משמעותי וסבלה מדימוי גרוע בכל הנוגע לשירות למועמדים ללימודים ולמתעניינים. התחושה הרווחת הייתה שהאוניברסיטה, ממרום מושבה על הגבעה ברמת אביב, “הודפת” את המועמדים ולא מנסה לסייע להם בתהליך הקבלה ללימודים. נדמה היה שנקודת המוצא הייתה שהמועמד צריך להגיד תודה לאוניברסיטה שמאפשרת לו ללמוד בין כתליה.

**רצוי: מה רצינו לשנות בתפיסת ההפעלה?**

הפיכת המרכז למירשם לכדי אגף רישום ומינהל סטודנטים, גוף אשר מזמין סטודנטים ומתעניינים בעזרת שיפור השירות, המקצועיות, ותוך ייצוג ערכי האוניברסיטה. בניית מערך תהליכי רישום וקבלה עדכניים, שיפור השירות המקצועי והפיכתו ליעיל ונוח למשתמש. נוסף על כן, נדרש היה לייצר תחושת גאווה יחידתית באגף ולשלב כלים עדכניים (רשתות חברתיות, חלונות ראויה דיגיטליים וכן הלאה) בתהליכי הרישום והקבלה.

**קשיים והתנגדויות:**

עמית ניצן נבחר לתפקיד על-ידי מנכ”ל האוניברסיטה, וזאת ללא מכרז. תהליך

המינוי יצר התנגדות באוניברסיטה מצד מי שראו עצמכם מועמדים לתפקיד, כמו גם התנגדות בתוך האגף למנהל שלא צמח בתוכו. הפוליטיקה הארגונית נפתרה אחרי שהמינוי עבר פורמליזציה, אבל ההתמודדות עם ההתנגדות לשינוי התהליכים בתוך הבית הייתה מורכבת יותר. עובדים ותיקים התקשו להסתגל למעבר לתפיסה מוטת סטודנטים ולשינוי תהליכי העבודה. ההתמודדות עם ההתנגדות הפנימית התבססה על שני מהלכים: הראשון היה רתימת העובדים שלא מימשו את מלוא היכולת שלהם והעברתם לתפקידים משמעותיים שאפשרו להם לפרוח, ואילו והמהלך השני היה שינוי הגדרות התפקידים והדרגות באגף. המדורים הפכו ליחידות וכך המנהלות הפכו לבכירות בארגון. שינוי המעמד גם שידרג את הדרגות של הכפופים להם ועזר לרתום גם אותם.

---

### איך: באיזה אופן התנהל השינוי?

- \* **שלב 1: בניית תכנית עבודה**  
התנעת המהלך החלה בכתיבת תוכנית עבודה שסימנה את היעדים המרכזיים ומיפתה את החסמים והמוקשים (ברמה הכלל אוניברסיטאית והפנים אגפית). כמו כן, זוהו השותפים הרלוונטיים לתהליך במטרה לרתום אותם לפרויקט.
- \* **שלב 2: רתימה פנים אגפית**  
במיפוי המקדים זוהו מס' עובדים מוכשרים, שהיו בפרזיזיה נידחת באגף ולא ניתנה להם הזדמנות להשמייע ולהוכיח את היכולות שלהם. בזכות יצירת פונקציות חדשות, תחומי אחריות והגדרת הטבות, הם נרתמו להובלת השינוי.
- \* **שלב 3: הטענה**  
אישור תקציבים בתמיכת המנכ"ל, אפשר הכנסה מהירה של שינויים טכנולוגיים ששיפרו את השירות: מערכת call center עדכנית והרחבת הזמינות הטלפונית, הרחבת שעות קבלת קהל, נוכחות בפייסבוק (אז כלי חדשני ולא מוכר) ובפורומים של מועמדים ללימודים (תפוז). בסקר שירות שהתפרסם לאחר כחצי שנה הציג האגף את השיפור הכי גדול מכל היחידות בקמפוס.
- \* **שלב 4: הוקרת תודה ותגמול לשותפים**  
התוצאות החיוביות בסדר השירות הוצגו לעובדים באירוע שנערך לכבודם בסינמה סיטי בהשתתפות המנכ"ל. עובדי האגף הרגישו שיש ערך לעשייה שלהם ואת מרכזיותם בהתנהלות הארגונית.

---

### מסקנות:

חשוב לדעת לאן רוצים להגיע ולקבל החלטות בגיבוי ההנהלה. עיקר השינוי הוא פיסטי מערכתי ולכן היה חיוני למפות את הכוחות הארגוניים ולהבין היטב מה הם

החסמים בדרך ומי יכולים להיות שותפים. חלק משמעותי בתהליך שינוי מוצלח הוא איתור אנשי מפתח בשלב מקדים וגיוסם כמובילים וסוכני שינוי (מבפנים ומבחוץ). בדיעבד, ברור שעוצמת ההתנגדות לעצם רעיון השינוי לא הוערכה נכון. אמנם נעשתה קפיצת מדרגה משמעותית באיכות ושיפור השירות ובמיצוי טוב יותר של פוטנציאל הקבלה לאוניברסיטה, אבל יש עובדים שנפגעו מהתהליך וייתכן שנכון היה לפעול מולם ביתר סבלנות ורגישות.

שינוי מוצלח הוא איתור אנשי מפתח בשלב מקדים וגיוסם כמובילים וסוכני שינוי (מבפנים ומבחוץ).

## “הזורעים בדמעה” מעבר לניהול כלכלי עצמאי ומבוזר מקרה בוחן פרופ' אריה צבן, נשיא, אוניברסיטת בר-אילן

### השינוי:

מעבר לניהול כלכלי עצמאי ומבוזר של הפקולטות השונות.

### מצוי: ממה נבע הצורך בשינוי ואיזו תכלית הוא נועד לקדם?

באקדמיה הפריון הוא: יותר פרסומים, יותר סטודנטים ויותר אימפקט. היה נהוג לחשוב שאם אתה רוצה להגדיל את הפרסומים האמצעי היחיד הוא להביא עוד תקן, להביא עוד חוקר שיפרסם. כל דבר שרוצים לעשות צריך ללכת להנהלה ולבקש: שיפוצ מעבדה, ספרים ותקנים. המערכת לא חושבת בכלל בצורה ניהולית, עסקית. לא עסקית במובן של כסף, אלא כרווח שמתרגם לתפוקות אקדמיות. מנהלי היחידות מדדו את עצמם על בסיס מספר התקנים שהביאו והקידום שיצרו. כל המערכת הייתה מכוונת למבט הזה. כלומר, אין חשיבה שמחברת בין צידי המשוואה. מה נותנים כמחלקה ומה מקבלים תמורה. חיבור כזה מקל על הצמיחה קדימה ועל הדרך נבנית שדרת ניהול.

### רצוי: מה רצינו לשנות בתפיסת ההפעלה?

לתת לאנשים אפשרות לקחת החלטות עקרוניות. השינוי גם יוצר גמישות בהתנהלות כי אפשר לדבר עם מנהלים. יש בסיס ברור לשפה משותפת.

### קשיים והתנגדויות:

אף אחד לא חושב שתקן שמאשרים היום הוא ל-30 שנה. שלושה, ארבע תקנים הם שווי ערך לעלות בניית בניין. גם התפיסה שקידום אינו תלוי תקציב היא ייחודית לאוניברסיטה. בסגל האקדמי מקדמים באוטומט ומתעלמים מהעלויות. היו כאבים בדרך, היו מכות, הייתה התנהלות מורכבת בסנט. ההתנגדויות הם לרוב (לדעתי) לא ענייניות, אלא נבעו מחוסר אחריות. כמנהל צריך לדעת לספוג את זה. היה בהתחלה חשש שהצגנו מהלך שאין לו ביסוס. היה חוסר אמון ובסוף השנה

הראשונה שחילקנו את התגמולים על הצמיחה אנשים היו בשוק. הם לא האמינו שהכסף באמת יגיע.

כל הקמפוס התנגד למעט בודדים. כולם חשבו שזה יהרוס את האקדמיה, את האוניברסיטה. תמיד הראו מקרה קיצון של חוקר שמפרסם פעם בחמש שנים, אבל כל מאמר הוא יוצא דופן. שכחו שברמה המחלקתית יהיו גם אלו שיפרסמו יותר. השינוי לא אומר לוותר על אותו חוקר ייחודי, אלא פשוט דורש מהם לנהל את עצמם.

---

### איך: באיזה אופן התנהל השינוי?

אנשים עובדים, חוקרים, עושים מדע אבל הם יכולים לעשות יותר. כאן נכנסנו למהלך של שינוי שבו ביזרנו את הכנסות לכל מחלקה. ההנהלה כבר לא מאגמת את כל המשאבים, אלא האחריות עוברת למחלקות. הרעיון היה מאוד פשוט ואחיד. אין אף אחד שיוצא דופן. בחרנו בערוץ שחושף לכל מחלקה את ההוצאות והכנסות שלה מתלמידים, מגנרטים ומאמרים. אלו הפרמטרים שדרכם מחושבת ההכנסה ואפשרנו לכל מחלקה להתודע לכך. תהליך השינוי יצא לדרך בזמן שבו היינו בגירעון עמוק ודרשנו מכל מחלקה לקצץ, וכל מחלקה יכלה הייתה לבחור היכן לקצץ. דרשנו גם צמיחה מסוימת. מי שיעמוד ביעדים ייהנה מ-60% מתוספת הצמיחה. השאר יעבור למנהלה לתקורות.

כדי לא ליצור אפליה בין יחידות חזקות לחלשות הגדרנו לכל מחלקה שהיא איננה צריכה להפוך לרווחית, אלא עליה להשתפר ביחס לנקודת המוצא שלה. גם מי שהתחיל את התהליך במינוס עמוק, יכול ליהנות מפירות הצמיחה שלו.

#### \* שלב א': פיילוט

בשלב הזה נדגמה מכל פקולטה מחלקה אחת. הבנו שלפעמים המחלקות בחרו לוותר על משאבים שלא רצינו שיוותרו עליהם, אז איזנו את התוכנית והבהרנו את הכללים בהתאם. עד סוף שנת הפיילוט כל מחלקה יצרה לעצמה את התוכנית שלה ואז יצאנו לדרך לפי השיטה החדשה.

#### \* שלב ב': הטענה

ביום שיצאנו לדרך, כבר ראינו תוצאות בעקבות הפיילוט. בסופו של דבר סגרנו את הגרעון, הגדלנו את התקציב וכמות הסטודנטים גדלה פלאים. כמות הפרסומים גדלה. מהלך מופלא מנקודת המבט של התפוקות. חשוב מכך, התחילה להבנות שדרת ניהול אמיתית בחלק משמעותי מן המחלקות.

חשוב לציין כי אנחנו מלווים את המנהלים, מלמדים אותם ניהול. זה יוצר שינוי מופלא. פתאום אם מחלקה רוצה שיפוץ, הם מבינים את התהליך ויש להם את התקציב שלהם והם מנהלים אותו. כולנו אוהבים את המוסד ואם לא תהיה הלימה להוצאות, לא נוכל לשרוד.

עלינו ב־20% בכמות הסטודנטים בזמן שההוצאות הצטמצמו ב־6%. זו יעילות. כל המחלקות מתחילות לחשוב על השינוי שהן רוצות. חלקן זקוקות ליותר עזרה. צריך הרבה סבלנות בתהליך כזה. אבל כולם הבינו שזה מה שעושים. הנתונים שקופים לראש המחלקה והוא בוחר את מי הוא משתף במידע.

---

### **מסקנות:**

אין פה אלמנט אחד שאפשר לראות דרכו את התהליך. יש כאן מנגנון, תפוקות, כסף, מערכת ניהול, יש כאן מורכבות. הפיצוח הוא שבסוף כל אחד רואה את ההוצאות ואת ההכנסות. ברגע שהופכים את הגדלת כמות הסטודנטים לשווה ערך לכסף, המחלקה מבינה את העניין אחרת. כל סטודנט שנושר עולה למחלקה, זה משנה את היחס.

היו לנו שנתיים קשות עד שהגענו לרגע שאפשר לספר את הסיפור הזה כהצלחה. זה יכול היה לא לעבוד, אבל לדעתי מה שחשוב הוא שעדיף לקדם תוכנית בינונית בהחלטיות, מאשר תוכנית גאונית בהססנות. העמידה הנחושה מאוד חשובה. מנהלי המחלקות, הדיקנים וסמנכ"לים הפכו לשותפים. יש אפשרות לקחת "הלוואה" נגיד בשביל להביא "כוכב" ויש מערך שיצרנו שדורש מהפקולטות להוכיח יכולת החזר ותמורה מתקבלת תמיכה, "הלוואה".



**“המהפכה התעשייתית”:  
שכלול ופיתוח מארג קשרי הגומלין בין  
האוניברסיטה לתעשייה  
מקרה מבחן ישי פרנקל,  
מנכ”ל האוניברסיטה העברית**

**השינוי:**

הקמת פארק הייטק הצמוד לאוני', במטרה לפתח את הממשק של האקדמיה עם עולם המעשה ובכדי להגדיל את ההכנסות העצמיות של האוני'.

**מצוי: ממה נבע הצורך בשינוי ואיזו תכלית הוא נועד לקדם?**

השיח על השינוי, כמו הרבה תהליכי שינוי מורכבים, לא התחיל מהחלטה קונקרטי, אלא התבסס על אירועים מצטברים מההיסטוריה של האוניברסיטה. זה התחיל בשנות התשעים סביב ענייני הקרקע של האוני'. השינוי המחשבתי הגדול אירע לפני כחמש שנים, כשנכנסה לאוניברסיטה הנהלה חדשה. הייתה בהנהלה הבנה שיש הזדמנות עסקית-כלכלית מאוד משמעותית. שינוי נוסף שאירע הינו שינוי אידיאולוגי ביחס למקורות ההכנסה של האוניברסיטה ולייעוד הקרקע שלה. חשוב לציין שהיו אנשים מאוד טובים לאורך ההיסטוריה של האוניברסיטה שהכינו את הקרקע כדי שאנחנו נוכל ללכת בענק.

חלק מהצורך בשינוי נובע מהחיבור לתכנית ההבראה של האוניברסיטה. היה

צורך לייצר מקורות הכנסה פנימיים, שישחררו אותנו מהתלות בכספי תורמים ובכספי המדינה. זאת הזדמנות לעבור מהבראה לצמיחה. על בסיס הצמיחה נשים את כל הדברים האחרים שקשורים לכלל תפקידי האקדמיה.

**רצוי: מה רצינו לשנות בתפיסת ההפעלה?**

שילוב בין מעורבות באקו-סיסטם לבין הגדלת ההכנסות העצמיות של המוסד. הקמת פארק הייטק ענק בצמידות לקמפוס ופיתוח ממשק אקדמיה ועולם המעשה.

**קשיים והתנגדויות:**

הכוחות המרכזיים שצריך לעבוד נגדם הם בעיקר אידיאולוגיים. היו נקודות חיכוך,

הגדולה ביותר הייתה סביב בית בלגיה (פקולטי קלאב), שהיא פנינה אדריכלית. כדי לא לאבד את אחת החברות שלא היה לה מקום בפארק ההייטק, החלטנו להשכיר לה את בית בלגיה לארבע שנים. וקמה צעקה איך אנחנו ממסחרים את האונ'. זאת פרשה שעוררה המון הדים והמון גלים, אבל אנחנו אמרנו שאנחנו עושים את זה כי זה משרת את האינטרסים הרחבים של האוניברסיטה.

---

### איך: באיזה אופן התנהל השינוי?

זה נבנה מכל מיני אבני דרך:

- \* החלטה מודעת באונ' להגדיל באופן דרמטי את תחומי ההנדסה במוסד.
- \* יצירת קשרים מבפנים (מרכז יזמות, מרכז קריירה).
- \* יצירת קשר לעולם החברתי — הושטת יד לקהילה (חרוב, ריפוי בהתמכרויות).

זה אוסף של מהלכים שנובעים מאותה תפיסת העולם שחשוב לנו באקדמיה להיות יותר בקשר עם עולם המעשה. היה צריך לתכלל את הפרויקט הזה ולמרכז אותו. זה תהליך עסקי ארוך. מלווה את כל זה תהליך עומק של מציאת פרטנרים לתהליך. היה צריך לבנות קואליציה רחבה של שותפים. אני מקווה שנצליח לרתום גם את המדינה למהלך.

---

### מסקנות:

הכוחות המרכזיים שצריך לעבוד נגדם הם בעיקר אידיאולוגיים.

## “אסור לבזבז משבר טוב”:

### משבר הקורונה כהזדמנות לגיבוש אסטרטגיית הוראה חדשנית

מקרה בוחן פרופ' תמר רז נחום,  
פרופ' לכיטיה תיאורטית ובזטן הובלת השינוי רקטורית  
מכללת עזריאלי

#### השינוי:

גיבוש אסטרטגיית הוראה חדשנית.

#### מצוי: ממה נבע הצורך בשינוי ואיזו תכלית הוא נועד לקדם?

ב-15 במרץ 2020 היה אמור להיפתח במכללה עוד סמסטר של לימודים אקדמיים. כמה ימים לפני מועד זה כבר היה ברור שהסמסטר הזה הולך להיות שונה מכל סמסטר שהכרנו עד כה. על מנת לא לפגוע ברציפות הלימודים האקדמיים, נאלצנו, בכמה ימים, לשנות את כל שיטת ההוראה במכללה ולעבור להוראה מרחוק. למשימה מאתגרת זו היו שותפים הסגל האקדמי והמנהלי: הקמת מערכות מיחשוב שיאפשרו הוראה מרחוק, הכשרות סגל לשימוש בתוכנות להוראה מרחוק, סיוע לסטודנטים הן בחומרה והן בתהליכי הלמידה במערכות אלו, התאמת הקורסים להוראה מרחוק ועוד. כל התהליכים הללו נעשו בשבוע וסמסטר ב', תחת משבר הקורונה, נלמד כולו בהוראה מרחוק ובסיומו הבחינות נערכו בצורה מקוונת.

בתום הסמסטר, במבט לאחור, הייתה לנו תחושה של גאווה ששרדנו את זה, ובמבט קדימה הייתה לנו תחושה של הזדמנות.

משבר הקורונה האיץ משמעותית תהליכים שהתקיימו במכללה, כחלק מחזון המוסד, להיות מוסד אקדמי מוביל בתחומי הנדסה. הנדסה היא תחום מתפתח ודינמי. יש להתאים את הידע והמיומנויות הנדרשים ממהנדסי העידן החדש לדרישות והתפתחויות בתעשייה ובחברה. הדרכים המסורתיות להוראת הנדסה אינן מספקות כאשר מתמודדים עם הכשרת מהנדסים למאה ה-21, אשר צריכה לכלול, בין השאר, מיומנויות חיוניות כגון: חשיבה ביקורתית, עבודת צוות, מנהיגות, תקשורת, אתיקה ונקודת מבט רחבה הבוחנת את הטיבה הכלכלית, הטכנולוגית והתעשייתית החדשה והמשתנה. הסטודנטים זקוקים לארגז כלים של מיומנויות שיעזור להם ללמוד ולהחיל מידע חדש באופן שוטף. בוגרי תארים בהנדסה נדרשים להמשיך וללמוד לאורך כל חייהם המקצועיים, כדי להיות מהנדסים רלבנטיים.

---

### **רצוי: מה רצינו לשנות בתפיסת ההפעלה?**

כדי להשיג מטרות אלו עלינו לעסוק בתהליך חידוש ועדכון לימודי ההנדסה באופן שוטף, הן של התכנים הנלמדים והן של שיטות ההוראה, תוך פיתוח פרקטיקות מתקדמות לחינוך והכשרה של מהנדסים בהלימה לצרכי כלל התעשייה ותוך שימת דגש מיוחד על הקניית כישורי לומד עצמאי לאורך החיים. כמו כן, חדירת טכנולוגיית המידע והדיגיטל לתחום ההנדסה, כפי שהיא באה לידי ביטוי בשינויים העוברים על התעשייה המתקדמת והמסורתית הנקראים בשם הכולל תעשיה 4.0, מחייבת מיומנות גבוהה של מהנדסים בשימוש בכלים דיגיטליים. אנו רואים בלמידה דיגיטלית אחד האמצעים להשגת מטרות אלו בהיותה כזו הנותנת מענה לצרכים ארגוניים מרכזיים במאה ה-21: למידה בכל זמן ובכל מקום, למידה נגישה וזמינה, למידה המתנהלת בקצב המותאם לצרכי הלומד, למידה פעילה הגורמת ללומד להיות מעורב בתהליך הלמידה ולמידה עדכנית בשילוב טכנולוגיות מתקדמות.

---

### **קשיים והתנגדויות:**

התהליך הציפי מספר חסמים עיקריים וביניהם חוסר הכשרה של סגל ההוראה להתמודדות עם שיטות הוראה חדשניות, חוסר תשתיות או תשתיות ברמה לא מספקת, מוטיבציה חלקית אצל הסגל לביצוע שינויים בתכנים ובגישות הוראה בקורסים וחוסר בדמויות מקצועיות בתחום הפדגוגיה והטכנופדגוגיה להובלת השינויים הנדרשים. כמענה לכך עשינו שלושה דברים מרכזיים: הראשון, התחלנו בהכשרות לסגל והקמנו קהילות של חברי סגל לנושאים ספציפיים. השני, באמצע שנת תשפ"ב הקמנו מרכז לחדשנות ומצוינות בהוראה, אשר בנוי מדמויות מקצועיות בתחום הפדגוגיה והטכנופדגוגיה וכן יועצים מומחים במגוון של תחומים. והשלישי, הגדרנו תפקיד מחלקתי חדש – "רכז חדשנות בהוראה" – חבר סגל מהמחלקה אשר תפקידו ללוות את יישום התהליך האסטרטגי במחלקות.

---

### **איך: באיזה אופן התנהל השינוי?**

כדי להפוך מילים למעשים, המכללה החלה בינואר 2021 בתהליך אסטרטגי לחדשנות בהוראה, בהתאמה לעולם העבודה של מהנדסים במאה ה-21.

#### **\* שלב א': מיפוי**

בשלב הזה נערך מיפוי של מגמות חדשניות בהכשרת מהנדסים בעולם, מחקרים ומודלים המציעים תפיסות מתקדמות להכשרת המהנדס של המאה ה-21, צרכי התעשייה הישראלית והחזון של המכללה.

#### **\* שלב ב': בחינת תוצאות המיפוי ביחס לתוצאות במכללה**

תוצאות המיפוי הועברו לסגל המכללה (אקדמי ומנהלי) לבחינה מעמיקה של

הנעשה היום במכללה בהלימה למגמות והצרכים שעלו בשלב המיפוי, בנושאים שיש לשמר ואלו שיש לשנות, וזאת בהתבסס על היכרות של סגל המכללה בממשקים השונים הן עם הנעשה במכללה ובמוסדות אחרים והן עם הנעשה בתעשייה.

**\* שלב ג': הגדרת דמות הבוגר**

כל מחלקה אקדמית הגדירה את דמות הבוגר במושגים של ידע, מיומנויות, כישורים וערכים ובחנה בעין ביקורתית את תכנית הלימודים בהתאמה. לסיום שלב זה, כל מחלקה ניסחה את הנדרש ליישום מסקנות התהליך במחלקה.

**\* שלב ד': גיבוש תכנית עבודה**

בבנתה תכנית עבודה תלת שנתית המבוססת על התוכניות המחלקתיות, הכוללת גם פרקטיקות מתקדמות לחינוך והכשרה של מהנדסים ואפיון סביבת הלמידה במכללה ועזרי ההוראה (חומרה ותוכנה) על-מנת שיתמכו במימוש אסטרטגיית ההוראה החדשנית.

התהליך הסתיים בדצמבר 2021, ומאז אנו בשלב מימוש תכנית העבודה. תוך כדי תהליך התבהר לנו כי אנו יודעים הרבה יותר טוב לענות על השאלה מה צריך לעשות מאשר לענות על השאלה איך לעשות את זה. שלב היישום הוא השלב המאתגר ביותר.

---

**מסקנות:**

לפני שיצאנו לדרך, היה לי ברור כי תהליך שכזה דורש ליווי צמוד של דמות מקצועית. גייסנו את ד"ר דובי וייס, מומחה בהוראה ולמידה חדשניים בחינוך ובתעשייה, יועץ ומוביל תהליכים אסטרטגיים בתחום הלמידה הדיגיטלית. לאורך כל התהליך היה משמעותי לחבר כמה שיותר אנשים לתהליך עצמו ולקבל את השאלות שמעלה התהליך, הדילמות והמסקנות מהסגל האקדמי. כדי לעשות זאת, בנינו צוות היגוי כללי, צוותי היגוי מחלקתיים, שיתפנו את הסגל בכל שלב, הפננו את הסוגיות הדילמות שעלו אליהם לקבלת תשובות. בתהליך היו מעורבים עשרות חברי סגל אקדמי.

בבניית תכנית העבודה התלת שנתית ליישום מסקנות התהליך, היה מאד חשוב שהיא תהיה ברת יישום, מחוברת לצרכי השטח וכזו שהמיישמים שלה (=הסגל האקדמי) מאמינים בה, תוכניות שסגל המחלקות רואות את הצורך ביישומן. אחד ההישגים המשמעותיים הוא שהשפה המכללתית מתייחסת לדמות הבוגר הרצויה במאה ה-21 באופן מובהק וברור. יש הבנה כי מדובר בתהליך שבו יש לתעדף קורסים מסוימים על-פני אחרים, ולהתמקד באלה הדורשים את עיקר השינוי בעת הזו. בנוסף, אנו רואים כי מרצים מעוניינים בהכשרות ובליווי אישי. אין ספק שהקושי הגדול ביותר הוא היישום, אשר דורש השקעה עצומה של זמן ולמידה, של שינוי תפקידו של המרצה, של היכרות עם מערכות חדשות ועיתים גם התנגדויות מצד הסטודנטים.

**“אבו־שוקרי המקורי”:**  
**כשחברי סגל מרגישים בעלות על המהלך,**  
**אפשר לקדם אותו**  
**מקרה מבחן פרופ’ דני חיימוביץ’,**  
**נשיא, אוניברסיטת בן־גוריון בנגב**

**השינוי:**

מעבר מהנרטיבים השונים ליצירת בי”ס לקיימות ושינויי אקלים, לכדי הקמה של בי”ס שמהווה מרכז אקדמי על־פקולטי, המלכד את כלל חוקרי אב”ג העוסקים בתחומי הסביבה והקיימות.

**מצוי: ממה נבע הצורך בשינוי ואיזו תכלית הוא נועד לקדם?**

היה צורך לעבור מאוסף של נרטיבים של חוקרים ואנשי סגל שמאמינים שהם צריכים להקים בי”ס לקיימות וסביבה, לסיפור מוסדי משותף. היה צורך לשבור את המעגל של “אבו שוקרי המקורי”, כלומר את האמונה האמיתית של כל אחד שמה שהוא רוצה לעשות ולהקים זה הדבר הטוב ביותר והנכון ביותר, “המקורי”.

**רצוי: מה רצינו לשנות בתפיסת ההפעלה?**

רצינו לזקק את הייחודיות של אוניברסיטת בן־גוריון בהקשר של חקר הקיימות, האקלים והסביבה, וזאת באמצעות הקמה של בי”ס על פקולטי באוניברסיטה. מרכז מחקר שכזה יאפשר לאוניברסיטת בן־גוריון להיות מובילה בתחומה ובאופן הזה ישפיע גם על כלל האוניברסיטה. רצינו לעבור מתחרות בין המחלקות לשותפות.

**קשיים והתנגדויות:**

החשש הכי גדול של חברי הסגל היה שהתקציב שלהם יפגע ושהם עלולים לאבד את היכולת שלהם להוביל ולנהל את המחלקות שלהם, בעיקר מחלקות שמספר הסטודנטים בהם היה קטן באופן יחסי.

**איך: באיזה אופן התנהל השינוי?**

בשלב הראשון אספנו את כל בעלי התפקיד המובילים באוניברסיטה, גם מי שהיו בעד וגם מי שהיו נגד. המטרה הייתה לא לדבר על למי מגיע יותר להקים בי"ס כזה, אלא להצליח לדמיין ולתאר יחד מציאות חדשה. זה היה תהליך אינטנסיבי, עמוק וכלל גם לא מעט חלקים אישיים. התהליך אפשר לחוקרות ולחוקרים להיזכר מה המוטיבציות הראשוניות שלהן. לחקור בכלל ובהמשך גם מהם החסמים שמגבילים אותנו מלעבוד בשותפות.

אחת הסיבות שאפשרו למהלך הזה להצליח הייתה ההתעקשות שלי לתת לכל מחלקה "תעודת ביטוח" פיננסית. הביטוי של תעודת הביטוח היה בהבטחה שהתקציב לא יצומצם בחומש הקרוב, אלא יוכל רק לגדול. הבטחה נוספת שאיפשרה לחברי הסגל להתמסר לתהליך הייתה כי תואר לא יהווה תואר מלא, אלא רק תואר משני. כך, כל מחלקה תורמת את המומחיות שלה ללמידה ולמחקר ומתוגמלת בעבור זה בכסף.

---

### מסקנות

על מנת שהדברים יוכלו באמת להתממש בפועל יש צורך בפרוייקטור, בלעדיו זה לא יכול היה לקרות. בנוסף, היה חשוב לרתום לתהליך את הרקטור ולמנות חלק מהמתנגדים לרעיון כחברים בוועדת ההיגוי. בית הספר הוא לא רק רעיון אקדמי, הוא רעיון של שינוי ה-DNA. אח"כ האונ' קיבלה החלטה למשוך את ההשקעות מתעשיות מזהמות. אפשרנו שביתה של כמה שעות על מנת להפגין על שינויי האקלים. התקנו פאנלים סולריים וכד'.

