

in2it.

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# פרויקט IN2IT

## קווים מנחים לשיתוף פעולה בינלאומי

הוכן ע"י:  
מר. לוקש ווידיגה

בשיתוף עם:  
דר. מארק פולק  
דר. רומן פודרזה

האוניברסיטה הטכנולוגית של ורשה  
המרכז לשיתוף פעולה בינלאומי

מאי 2016



---

Project number **561642-EPP-1-2015-1-IL-EPPKA2-CBHE-JP**

This project has been funded with support from the European Commission.

This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

---

## תוכן העניינים:

1. שותפויות בינלאומיות כפעילות חיונית באינטרנציונליזציה אקדמית.....4
2. ההיגיון מאחורי השותפויות הבינלאומיות.....6
3. יצירת שותפויות חדשות.....7
4. שימור שיתופי פעולה בינלאומיים.....12
5. הערכת איכות השותפויות הבינלאומיות.....16
6. המלצות עבור המכללות בישראל.....18
7. ביבליוגרפיה.....19

## 1. שותפויות בינלאומיות כפעילות חיונית באינטרנציונליזציה אקדמית

- בכדי להכין את הקרקע למתן הנחיות לשיתוף פעולה בינלאומי, יש להתחיל עם מספר הנחות תאורטיות. שותפויות אקדמיות בינלאומיות משחקות תפקיד מכריע באינטרנציונליזציה של השכלה גבוהה, בעוד שהקמה ושימור השותפויות הבינלאומיות הינם נושאים שנבדקו לעומק במחקרים רבים. עבור הפרויקט שלנו מעניינות במיוחד התוצאות של IAU 4th Global Survey (2014) ושל EAIE Barometer: International Strategic Partnerships (2015). בהתבסס על התגובות שהתקבלו מ-1336 מוסדות להשכלה גבוהה ב-IAU 4th Global Survey:
- אצל 53% מהמשיבים קיימת מדיניות אסטרטגיה מוסדית, 22% מדווחים שאלו נמצאות בשלבי הכנה; 16% מצביעים על כך שהאינטרנציונליזציה מהווה חלק מהאסטרטגיה המוסדית הכוללת;
- אצל 60% מהמשיבים קיימות העדפות גיאוגרפיות בנוגע לאינטרנציונליזציה, בעוד שאירופה היא היעד המושך ביותר, ולאחריה אסיה פסיפיק, צפון אמריקה ואפריקה עם מספר האינדיקציות הקטן ביותר;
- פעילויות האינטרנציונליזציה החשובות ביותר הן חילופי סטודנטים (29%), שיתוף פעולה בינלאומי לצורך מחקר (24%) ותוכנית לימודים בינלאומית (14%). עבור המשיבים מאפריקה, אסיה פסיפיק והמזרח התיכון, שיתוף פעולה בינלאומי לצורך מחקר צוין כפעילות החשובה ביותר

במסגרת האינטרנציונליזציה;

- התחומי האינטרנציונליזציה שעוברים הערכה בתדירות הגבוהה ביותר הם הרשמה של סטודנטים זרים, ניידות סטודנטים זרים ושותפויות;
- המשיבים מאפריקה והמזרח התיכון רואים את הדירוג הלאומי והבינלאומי כגורמים החשובים ביותר להנעת תהליך האינטרנציונליזציה, ולא את מדיניות הממשלה, אשר מהווה את הגורם החשוב להנעת התהליך בשאר העולם;
- 53% מהמשיבים מדווחים על כך שהתקציב המוסדי הכללי הינו המקור הגדול ביותר למימון האינטרנציונליזציה, בעוד ש-24% מציינים קרנות ציבוריות חיצוניות כמקור המשמעותי ביותר. רוב הנשאלים מדווחים על מימון יציב או על עליה במימון האינטרנציונליזציה. המשיבים ממזרח התיכון מדווחים על עליה במימון רוב פעילויות האינטרנציונליזציה. משיבים מאזור זה מדווחים גם על עליה במימון פעילויות, כגון שיווק וקידום של מוסדותיהם, פיתוח בינלאומי והקמת פרויקטים, כמו גם עליה במימון ייצוב התוכן הבינלאומי של תוכנית הלימודים.
- 51% מהמשיבים מצביעים על כך שהמדיניות שלהם מתייחסת לשיתוף היתרונות, הכבוד וההגינות כבסיס לשותפויות בינלאומיות.

הראשית (52%), דירקטוריון (33%), דיקון/יו"ר המחלקה (33%) או ראש המשרד הבינלאומי (31%).

כללים וקווים מנחים להקמה, פיתוח והערכה של שותפויות בינלאומיות זכו לסיקור נרחב בספרות המדעית, בפרט בארה"ב ובבריטניה. מקורות המידע החשובים והמייצגים ביותר מופיעים בחלק 7.

בשני הסקרים, גם של IAU וגם של EAIE, המשיבים התבקשו לזהות את פעילויות האינטרנציונליזציה המועדפות במוסדותיהם. התוצאות שהתקבלו די דומות סדר העדיפויות ע"פ שני הסקרים הוא: ניידות הסטודנטים (מקום ראשון בשני הסקרים) עדיפות לסטודנטים נכנסים (מקום שני ב-EAIE) שיתוף פעולה בינלאומי לצורך מחקר/חדשנות (מקום שני ב-IAU) שותפויות אסטרטגיות (מקום שלישי ב-EAIE) ייצוב תוכנית לימודים בינלאומית/בין-תרבותית (מקום שלישי ב-IAU)

*Hans de Wit, Fiona Hunter, Laura Howard, Eva Egron-Polak, Internationalization of Higher Education (2015)*

EAIE Barometer: שותפויות אסטרטגיות בינלאומיות בהסתמך על דעתם של 2093 משיבים המייצגים יותר מ-1500 מוסדות באירופה.

- 75% מהמשיבים דיווחו שמספר שיתופי הפעולה האסטרטגיים הבינלאומיים במוסד שלהם עלה בשלוש השנים האחרונות.
- 19% מהמשיבים סיפרו שכל השותפויות האסטרטגיות שלהם פעילות, 47% דיווחו שרוב השותפויות פעילות, 24% דיווחו שחלק מהשותפויות פעילות, ו-1% דיווחו שלא קיימות אצלם שותפויות פעילות.
- ההעדפות הגיאוגרפיות של האוניברסיטאות באירופה הן: מדינות האיחוד האירופי (89%), אסיה (56%), צפון אמריקה (44%), מדינות אחרות באירופה (32%) ואמריקה הלטינית (14%).
- הפעילויות החשובות ביותר במסגרת השותפויות האסטרטגיות הן: חילופי סטודנטים (89%), חילופי הסגל האקדמי (81%), פרויקטים מחקריים (61%), תוכניות לתואר משולב או כפול (56%) ופיתוח תוכנית הלימודים (48%).
- מוסדות להשכלה גבוהה הממומנים ע"י הציבור מדווחים על חילופי הסגל האקדמי (88%) ורכישת כישורים (21%) כחלק מהשותפויות האסטרטגיות שלהם לעתים קרובות יותר מאשר מוסדות הממומנים באופן פרטי, אשר מתמקדים יותר בתוכניות לתואר משולב או כפול (64%) וחינוך לשיתוף פעולה עסקי (22%). אישור השותפויות האסטרטגיות מתבצע לעתים קרובות ע"י ההנהלה

## 2. ההיגיון העומד מאחורי השותפויות הבינלאומיות

6. לתרום לאיכות אקדמית;
7. לגוון במקורות הכנסה.

כמובן שלא כל הנימוקים הנ"ל חשובים באותה המידה עבור האוניברסיטאות השונות. לכל מוסד עלולות להיות סיבות ומטרות ספציפיות. יחד אם זאת, המטרות שלנו בנוגע לשותפויות בינלאומיות צריכות לבוא כתוצאה מאימוץ האסטרטגיות והמשימות הבינלאומיות וכן להתאים לתנאים המקומיים.

שותפויות יכולות לתרום משמעותית למימוש מטרות האינטרנציונליזציה המוסדיות, אך רק אם מטרות אלה ברורות ומובנות בתוך הארגון, בעוד שהארגון משתף את השותפים לתהליך במטרות אלה.

*Suzanne Alexander, Practical considerations for international partnerships (2013)*

אינטרנציונליזציה של האוניברסיטה היא כבר לא "אופציונאלית". היא הפכה למדד האיכות כתנאי בל יעבור. (...) כל אוניברסיטה מודרנית תימדד ותוערך, בין היתר, על פי רמת האינטרנציונליזציה שלה וכן על פי ההצלחה שלה בהתייחס לסטודנטים, חברי הסגל האקדמי, חוקרים ואנשי הצוות הלוקחים חלק בתוכניות בינלאומיות ונהנים מהחוויה באופן הניתן למדידה.

*Alvaro Romo, Strategic international partnerships – The leader's role (2015)*

- ייתכן שניתן להמציא מאות נימוקים שונים וסיבות להקמת שותפויות בינלאומיות. סטיב וודפילד ורובין מידלהרסט מאוניברסיטת קינגסטון, בדוח המחקר שלהם עבור Million Plus (UK Association for Modern Universities), מציעים שבע סיבות לשיתוף פעולה בינלאומי:
1. להרחיב ולגוון במקורות הסגל והסטודנטים;
  2. ליצור פרופיל ומוניטין בינלאומיים;
  3. לחזק את תחומי המחקר, הידע והייצור;
  4. לקדם פיתוח תוכנית הלימודים תוך שילוב החדשנות;
  5. להעלות את רמת הידע הבינלאומי וההבנה הבין-תרבותית בקרב הסטודנטים והסגל האקדמי;

### 3. יצירת שותפויות חדשות

תהליך יצירת שיתוף פעולה אקדמי בינלאומי צריך להתחיל מהערכת היכולות שלנו ומהגדרת תוכנית פיתוח המוסד שלנו. כמו כן, מומלץ להעריך את השותפויות הקיימות והקשרים האישיים בכל התחומים האקדמיים. בכדי לאתר מוסד המתאים להיות שותף, ניתן ליצור קשרים עם בעלי עניין אחרים, כגון שגרירויות, משרדי ממשלה, סוכנויות לחילופי סטודנטים וארגונים מקצועיים. השתתפות בכנסים בינלאומיים, סדנאות ופרויקטים מחקריים עשויה ליצור הזדמנויות רבות למציאת השותף המתאים.

המרכיב המרכזי בשותפות מוצלחת הוא קשר אישי בין השחקנים. לעתים קרובות, אמון וכבוד הדדיים הם הגרעין של שיתוף פעולה מוצלח. חשוב מאוד להשתמש בקשרים. עם זאת, אל תהססו לפנות למוסד מסוים גם ללא קשרים אישיים. במקרה זה, כדאי לשלוח תיאור התחומים הרלוונטיים לשיתוף פעולה פוטנציאלי עתידי, על מנת לעניין בשותפות.

*Wedigo de Vivanco, Making Partnership Work  
(2009)*

בחירת השותפים היא נושא מאוד רגיש עבור שני הצדדים. המדיניות להקמת שותפויות ורשתות בינלאומיות צריכה

להיות תואמת לאסטרטגיה האסטרטגית האינטרנציונלית של האוניברסיטה. השותפות הינה הגיונית רק אם ברור ששתי האוניברסיטאות ירוויחו מכך לפחות בתחום אקדמי אחד, למשל: הרחבת תחום חילופי הסטודנטים, יזום מחקרים חדשים, שיתוף שיטות העבודה המומלצות וכו'. "ערכו" ומעמדו של השותף הפוטנציאלי בשוק ההשכלה הגבוהה וְאו בתחום המחקר חייבים להיות רלוונטיים על פי היקף שיתוף הפעולה המתוכנן. אין מקום להסכמים שנחתמו "ללא כוונה" ואין מאחוריהם היגיון מעשי וסיכוי לשיתוף פעולה פורה. הנושא החשוב ביותר הוא איסוף מידע מקיף על השותף הפוטנציאלי - מומלץ לבצע מעין "גילוי נאות" בקשר לצד השני. לפני בחירת השותפים האקדמיים, מומלץ:

- להכיר את אסטרטגיית המטרות הארגון והפעילות של המוסד השותף;
- להעריך את מעמדו של המוסד השותף בשוק ההשכלה המקומי ואת השותפויות הקודמות של מוסד זה;
- להגדיר את הסיבות להתעניינות שלנו בשותף וכן את הסיבות להתעניינות של השותף בנו;
- לזהות נקודות דמיון או כאלה שמשלימות את התחומים שלנו, וכן את התחומים החופפים של הפעילות הבינלאומית;
- לאתר קשרים ואנשי קשר קיימים;
- להעריך את היכולות הארגוניות והפיננסיות לפיתוח שיתוף פעולה אקדמי;
- להתחיל בצעדים קטנים ולנסות לפתח את התהליך בהדרגה.

מודעת להזדמנויות הכלכליות הקיימות ברמה המקומית, הלאומית והבינלאומית, הן במגזר הציבורי והן במגזר הפרטי.

צריך להיות ברור למדי שאוניברסיטה לא יכולה להגיע לאינטרנציונליזציה עם תקציב אפסי וְאו עם התחייבות מינימאלית.

*Wedigo de Vivanco, Making Partnership Work (2009)*

השלב הבא, לאחר בחירה מוצלחת של שותף אקדמי, הוא להגדיר יחד את היקף שיתוף הפעולה. תחומי שיתוף הפעולה יהיו תלויים במטרות שני הצדדים. שני הצדדים צריכים לזהות ולהבין היטב מטרות אלה. בדרך כלל לכל שותפות בינלאומית יש יוזמים, אשר נמצאים במחלקות או במחלקה ליחסים בינלאומיים ואחראים על ניהול המשא ומתן, וכן על תיאום שיתוף הפעולה הבינלאומי. את המו"מ צריכים לנהל מנהיגים חזקים מבין אנשי האקדמיה או הניהול, בעלי סמכות מטעם האוניברסיטה. לפני חתימת הסכם שיתוף הפעולה, יש להגיע להחלטות והסכמות עם השותף בקשר לנושאים הבאים:

- היקף ותחומים של שיתוף הפעולה המעשי;
- משך (לו"ז) הסכם שיתוף הפעולה;

כמו כן, מאוד מומלץ לבקר אצל השותף הפוטנציאלי כדאי להתרשם מהמוסד, מהפעילות ומהאנשים עימם נעבוד באופן ישיר.

שותפויות מביאות את התוצאות הטובות ביותר כאשר השותף מאוד דומה לנו.

*Suzanne Alexander, Practical considerations for international partnerships (2013)*

בשלב מוקדם זה, חשוב להגדיר את מקורות המימון עבור שיתוף הפעולה העתידי. בדרך כלל, מצפים לחלוקה שווה בין השותפים (תשומה מאוזנת). יש צורך לאמוד את ההוצאות הפוטנציאליות כתוצאה משיתוף הפעולה ולקבוע את החלק של התקציבים, אשר הוקצו עבור השותפות הבינלאומית, שניתן לכסות כבר בשלב זה. ישנן פעילויות בינלאומיות שלא דורשות הוצאות משמעותיות, אך על השותפים לכסות גם הוצאות אלה, כגון פרסומים מדעיים משותפים, הכנת תוכנית לימודים משותפת וכו'. מצד שני, ישנן פעילויות בינלאומיות הדורשות הוצאות רבות ואף מימון חיצוני, כגון חילופי סטודנטים וסגל אקדמי, מחקרים משותפים וכו'. עם זאת, כיום, כשהאינטרנציונליזציה מהווה את אחד מגורמי המפתח בפיתוח האוניברסיטאות, קיים מספר רב של מקורות מימון חיצוניים עבור שותפויות בינלאומיות. מחלקת היחסים הבינלאומיים צריכה להיות



סוגים רבים של שותפויות נבחנים ברמת שיתוף הפעולה, היקף הפעילות והסדרים משפטיים. כמובן שיש צורך לפעול בהתאם להסכם שצריך להתקבל ע"פ הנוהל הפנימי של האוניברסיטה ולהיחתם רק ע"י ראשי האוניברסיטה או איש צוות מורשה.

### רמת שיתוף הפעולה:

- שותפות אישית בין אדם לאדם;
- שותפות בין פקולטות/מחלקות;
- שותפות בין אוניברסיטאות (רמה עיקרית).

כמו כן, ישנו סוג מיוחד של שיתוף פעולה המתבצע בין גורמים בתוך קונסורציום (מאגדים), המוקמים בד"כ למטרת השתתפות שני הצדדים בפרויקטים חינוכיים ומחקריים, או למטרת פעילות מגוונת אחרת.

- הסדרת נושא התיאום בנוגע להסכם החתום ומינוי הרכזים המקומיים;
- אומדן ההוצאות (של שני הצדדים) בגין הפעילויות במסגרת שיתוף הפעולה והגדרת מקורות מימון;
- תיאור מפורט של זכויות וחובות;
- מדדי התקדמות, אשר יהיו תחת בקרה משותפת להערכת מידת הצלחה.

אם ההסכם כרוך בהתחייבויות פיננסיות מסוג כלשהו, הנושא צריך להיות כפוף להחלטת הגוף המוסמך מטעם האוניברסיטה ולנהלים הפנימיים של הצד המתקשר. תפקידו של גוף זה הוא לבדוק האם ההסכם החדש עונה על הקריטריונים הבסיסיים שצוינו לעיל והאם הינו משתלם ומקובל מבחינה כספית. הסכמי שיתוף פעולה שלא כוללים התחייבויות פיננסיות פטורים מהצורך באישור שתואר לעיל. המודל המופשט לניהול הסכמים בינלאומיים מוצג להלן:



הכרת התואר וכו');

- שיתוף פעולה לצורך מחקר (מחקר משותף, פרסומים, סדנאות, כנסים וכו');
- שותפויות אסטרטגיות (הסכם רב-ממדי, המכיל את הפעילויות שתוארו לעיל, בחלקם או במלואם).

ברוב המקרים, מוסדות להשכלה גבוהה מיישמים קודם את השותפויות הכלליות ולאחר מכן, בהתאם להתפתחות שיתוף הפעולה, מוסיפים מודולים אחרים למורת שיתוף פעולה רחב יותר. מאוד מומלץ להתחיל בצעדים קטנים ולנסות לפתח את התהליך בהדרגה יחד עם השותף.

### טפסים משפטיים:

- מכתב כוונות (השותפים מצהירים שכוונתם הכללית היא להתחיל לשותף פעולה);
  - מזכר הבנות (רמה גבוהה יותר מרמת שיתוף המידע, כולל התחייבות לשיתוף פעולה בתחומים שונים);
  - הסכם שיתוף פעולה (הסכם בנוגע להיקף מסוים של שיתוף פעולה, הכולל התחייבויות פיננסיות וארגוניות);
  - הסכם קונסורציום (הסכם רב-צדדי שנחתם בין כל השותפים בקונסורציום, תוך פירוט הזכויות והחובות של כל הצדדים).
- תוכן מעניין, הכולל הסכם ותבניות של מזכר הבנות, נוסף למאמר "Making a Partnership Work" מאת Widigo de

מוסדות ניגשים לניהול שותפויות באופן שונה. חלק מהמוסדות מתעקשים שכל הסכם יעבור אישור של הדרגים העליונים, בעוד שישנם מוסדות המאפשרים לפקולטות, מחלקות ואף לאנשים בודדים לנהל הסכמים. בכל המקרים חשוב להכיר את מורשי החתימה של המוסד ולתת הנחיות ברורות לגבי תהליכי אישור, יחד עם תבניות הסכם סטנדרטיות, על מנת להגן על המוסד מפני סיכון מיותר.

*Suzanne Alexander, Practical considerations for international partnerships (2013)*

### היקף הפעילות:

- שותפות כללית/שותפות במסגרת (הסכם המכיל כוונה כללית ליצור שיתוף פעולה עם התחייבויות פיננסיות או ארגוניות);
- חילופי סטודנטים/חילופי הסגל האקדמי (תוכניות קצרות/ ארוכות טווח, קייטנות קיץ, פעילויות ופרויקטים משותפים של הסטודנטים, חילופים תרבותיים וכו');
- שיתוף פעולה חינוכי (פיתוח תוכנית לימודים, הוראה משותפת וכו');
- תוכניות לימודים לתואר משולב/כפול (לימודים משותפים,

- Vivanco, 2009 (ראה ביבליוגרפיה - חלק 7) ויהיה שימושי עבור השותפים בפרויקט IN2IZ:
- מודל הסכם שיתוף פעולה (כללי - קצר);
  - מודל מזכר הבנות (כללי - מורחב);
  - מודל מזכר חילופי סטודנטים;
  - מודל הסכם Cotutelle de thèse (בצרפתית);
  - מודל הסכם קונסורציום;
  - מודל Euro-masters in Contemporary European Political Cultures.

בטיפול במסמכים משפטיים, יש לנתח ולהגדיר את כל ההוראות בהתאם. שני הצדדים צריכים להכיר ולהבין היטב את כל הסעיפים. השלכות של תפיסה מוטעית וחוסר הבנה עלולים להשפיע על הסטודנטים ועל הסגל האקדמי, ולקלקל את היחסים עם המוסד השותף. יש לשים לב במיוחד לחלוקת הוצאות הנסיעה והלינה, ביטוחים, מדיניות הפטור משכר הלימוד, איזון במספר החילופים, כללים משפטיים לגבי תואר משולב/כפול בארץ ובחו"ל, הכרת התואר, מניעת "בריחת מוחות" וכו'. בשלב הסיכום וחתימת ההסכם מומלץ גם להכין תוכנית עבודה מפורטת עבור תקופה מוגדרת של שיתוף הפעולה.

#### 4. שימור שיתופי פעולה בינלאומיים

לאחר סיום מוצלח של שלב הקמת השותפות ניתן לעבור לשלב הביצוע. בתהליך תהיינה מעורבות המחלקות השונות של האוניברסיטה בהתאם להיקף שיתוף הפעולה שהוסכם בין הצדדים - יש צורך לקבל התחייבות מוסדית ותמיכה לשותפות.

השותפות נמשכה מכיוון שקבוצת הגרעין של הפקולטה הפכה לשומרי הידע הנלהבים שלה.

*Leslie P. Hitch, The role of faculty in strategic partnerships (2015)*

המעורבות והמחויבות של הסגל האקדמי (הפקולטות) הם הגורמים המכריעים בעניין זה - שיתוף הפעולה בנוי על מעורבותם. המחלקה ליחסים בינלאומיים, המשרד למחקר וכ"ו - אלה הן היחידות התומכות, אשר יכולות לעזור, אך אינן יכולות להחליף את המרצים או החוקרים. המפתח לשותפות מוצלחת הוא למצוא מנהיגים מתחום האקדמיה אצל שני הצדדים. כעקרון, ההנהלה הבכירה של האוניברסיטה צריכה להיות מעורבת בניהול השותפות. תפקיד זה צריך להיות אסטרטגי ומוגבל רק למצבי חירום. משימות ההנהלה צריכות גם לכלול הערכה של התקדמות שיתוף הפעולה, פיתוח בתחום הנחייה, קבלת החלטות לגבי הארכה או סיום השותפות.

יש לעודד כל חבר צוות לטפח את הקשרים האישיים שלו/שלה, בין אם ברמה המנהלית או המדעית. משמעות הדבר היא שההנהלה ומקבלי החלטות באוניברסיטה צריכים ליצור סביבה המעודדת קשרים וחילופים מעבר לגבולות המוסד. פיתוח רשת של קשרים צריך להיות חלק בלתי נפרד מהתרבות המוסדית. הניסיון מלמד שהתכתבות מתמדת היא אחת הדרכים לשמור על מערכת יחסים, אך באותה מידה חשוב לארגן פגישות בכנסים מקצועיים או במהלך ביקורים במוסד השותף. רוב אנשי האקדמיה נוהגים כך בכל מקרה, אך האוניברסיטה צריכה לעודד פעילות זו.

*Wedigo de Vivanco, Making Partnership Work (2009)*

גורם מרכזי נוסף להצלחה ושימור השותפות - מחלקה ליחסים בינלאומיים מקצועית ומאורגנת היטב. התפקיד שלה הוא לפקח על כל תהליך שיתוף הפעולה, לדאוג לתיאומים ולתמוך ברכז האקדמי על מנת להבטיח את קיימות השותפות. לשימור היחסים עם מוסד להשכלה גבוהה בחו"ל, חשוב במיוחד הנושא של שירותי מידע הניתנים ע"י המחלקה ליחסים בינלאומיים לרכזים של

מסוימת (למשל, מספר סטודנטים זרים, היקף פעילות החילופים, גישה למימון פעילויות האינטרנציונליזציה, רמת המסחור של האוניברסיטה, מספר הפרויקטים הבינלאומיים בתחומי החינוך והמחקר וכו'). אנחנו גם צריכים לזכור לגבי שיתוף תוצאות השותפויות בכדי לקדם את הפעילות הבינלאומית של האוניברסיטה. נוכחות פופולאריות בזירה הבינלאומית, דירוג מקומי ובינלאומי ומוניטין בינלאומי בתחום המחקר הם גורמי מפתח עבור כל אוניברסיטה שרוצה להתקיים ולהתקדם בזירה הבינלאומית. כל פעילויות הקידום והשיווק צריכים להיות מאורגנים היטב וביעילות ברמה אוניברסיטאית. כל פעילות ביוזמת המחלקות או הפקולטות צריכה להיות מאושרת ע"י האוניברסיטה.

גישה נוחה ומהירה למידע היא הבסיס לניהול יעיל. מומלץ להקים מאגר מידע של השותפויות הקיימות וההסכמים ולעדכן אותו באופן שוטף. מאגר המידע צריך להתאים לצרכי המוסד ולכלול מידע על הסכמים פעילים, רכזי הוראה של שני הצדדים, היקף שיתוף הפעולה, מספר הסטודנטים/אנשי הסגל בתוכנית החילופים, פרויקטים משותפים וכו'. מאגר המידע צריך להיות זמין עבור כל יחידות האוניברסיטה באמצעות אינטראנט (intranet). להלן דוגמה למאגר המידע של שותפויות המתוחזק ע"י **WUT Centre for International Cooperation**

השותף בנוגע להזדמנויות העולות בפרויקטים בתחום החינוך והמחקר (הצעות, בקשות, הנחיות וכו'), כנסים בינלאומיים וימי עיון. כמו כן, יש צורך לשמור על יחסים אישיים עם היחידות הרלוונטיות במוסד השותף. שני הצדדים צריכים להכיר היטב אחד את השני ולעבוד בצורה שיטתית.

בתחומים מסוימים של פעילות בינלאומית, המחלקה ליחסים בינלאומיים צריכה גם לקחת על עצמה חלק מההתחייבויות המנהליות. כידוע, חוקרים לרוב לא רוצים להיות מעורבים בסוגיות מנהליות וארגוניות של המחקר והם מאוד מעריכים כל תמיכה בעניין זה. תהליך האינטרנציונליזציה של החינוך הינו מאתגר ורב-כיווני. כשמדובר באוניברסיטה מתקדמת, תהליך זה מחולק למספר תהליכים ופעילויות.

ברוב המקרים, ההנהגה והאחריות מוקצות לפקולטות. עם זאת, חלקן זקוקות לתמיכה יעילה מהמחלקה ליחסים בינלאומיים ומהנהלת האוניברסיטה. מודל התמיכה המוסדית לניהול השותפות תלוי במידה רבה בשני גורמים עיקריים: גודל האוניברסיטה והתקדמות ביישום תהליך האינטרנציונליזציה. הדעה הרווחת היא שהמודל הריכוזי הוא המומלץ ביותר לאוניברסיטאות הנמצאות בשלב ההתחלתי של יישום תהליך האינטרנציונליזציה, בעוד שהמודל המבוזר מתאים למי שכבר מנסה בתחום זה. זה לא בהכרח נכון בכל המקרים, מכיוון שקיימים גורמים נוספים המשפיעים על הגישה המוסדית של אוניברסיטה

ID umowy	NK	OK	NK OK	przebieg	Kraj	instytucja	jednostka	kompetencja	rodzaj umowy
1	200200000000	001	000	oprac. i ogólna realizacja projektu badawczego	POLSKA	WYŻSZA SZKOŁA WARSZAWSKA	WYDZIAŁ MATEMATYKI I FIZYKI	POK 200700000000	umowa
2	200200000000	001	004	realizacja projektu, w tym prace nad opracowaniem programu	POLSKA	WYŻSZA SZKOŁA WARSZAWSKA	WYDZIAŁ MATEMATYKI I FIZYKI	POK 200700000000	umowa
3	200200000000	001	000	oprac. i ogólna realizacja projektu badawczego	POLSKA	WYŻSZA SZKOŁA WARSZAWSKA	WYDZIAŁ MATEMATYKI I FIZYKI	POK 200700000000	umowa
4	200200000000	001	000	oprac. i ogólna realizacja projektu badawczego	POLSKA	WYŻSZA SZKOŁA WARSZAWSKA	WYDZIAŁ MATEMATYKI I FIZYKI	POK 200700000000	umowa
5	200200000000	001	000	oprac. i ogólna realizacja projektu badawczego	POLSKA	WYŻSZA SZKOŁA WARSZAWSKA	WYDZIAŁ MATEMATYKI I FIZYKI	POK 200700000000	umowa
6	200200000000	001	000	oprac. i ogólna realizacja projektu badawczego	POLSKA	WYŻSZA SZKOŁA WARSZAWSKA	WYDZIAŁ MATEMATYKI I FIZYKI	POK 200700000000	umowa
7	200200000000	001	000	oprac. i ogólna realizacja projektu badawczego	POLSKA	WYŻSZA SZKOŁA WARSZAWSKA	WYDZIAŁ MATEMATYKI I FIZYKI	POK 200700000000	umowa
8	200200000000	001	000	oprac. i ogólna realizacja projektu badawczego	POLSKA	WYŻSZA SZKOŁA WARSZAWSKA	WYDZIAŁ MATEMATYKI I FIZYKI	POK 200700000000	umowa
9	200200000000	001	000	oprac. i ogólna realizacja projektu badawczego	POLSKA	WYŻSZA SZKOŁA WARSZAWSKA	WYDZIAŁ MATEMATYKI I FIZYKI	POK 200700000000	umowa
10	200200000000	001	000	oprac. i ogólna realizacja projektu badawczego	POLSKA	WYŻSZA SZKOŁA WARSZAWSKA	WYDZIAŁ MATEMATYKI I FIZYKI	POK 200700000000	umowa

ניתן להשוות הקמת שותפות אקדמית לנישואים: כל אחד צריך להבין (פחות או יותר) את המטרות והציפיות שלו, להשקיע זמן במציאת ובחירת השותף המתאים, להכיר את השותף ולבסוף, אך לא רק, להיות מוכן להתמודד עם אתגרים. שותפויות אקדמיות מוצלחות פועלות על בסיס שוויון והכרה הדדית. הצדדים צריכים להיות מתאימים אחד לשני (שווים במידה מספקת) ולהשלים אחד את השני (שוונים במידה מספקת). במהלך השותפות, כל הגורמים המעורבים צריכים להיות מוכנים לעבוד לטובת שותפות מתמשכת.

*Nico Evers, Jenneke Lokhoff, 4 steps for  
creating sustainable academic partnerships  
(2012)*

## 5. הערכת איכות השותפויות הבינלאומיות

ניהול השותפויות הבינלאומיות צריך להתבצע תחת פיקוח שוטף של הנהלת האוניברסיטה או גופים מוסמכים אחרים. במקרה של אוניברסיטה גדולה המנהלת פעילות מתקדמת בתחום האינטרנציונליזציה - זו אינה משימה קלה. הפתרון הטוב והיעיל ביותר הוא להשתמש במאגר מידע ייעודי עבור הסכמים וכן במערכת בקרה המתבססת על מדדי ביצוע מרכזיים (KPIs). כל מדד צריך להיקבע בהתאם למה שנקרא "עקרון ה-SMART", כלומר להיות ספציפי (Specific), ניתן למדידה (Measurable), בר השגה (Achievable), מציאותי (Realistic) ומבוסס על לוח זמנים (Time-based).

- ספציפי (Specific), כלומר מוגדר היטב וברור לכל אדם בעל היכרות בסיסית עם התהליך. צריך לכלול הנחות מדידה ולהתפרש בקלות.
- ניתן למדידה (Measurable), כלומר ניתן לבדיקה כמותית ומאפשר השוואה לנתונים אחרים.
- בר השגה (Achievable), כלומר ניתן לביצוע בתנאי האוניברסיטה.
- מציאותי (Realistic), כלומר מתבצע בהתאם לזמינות המשאבים והידע.
- מבוסס על לוח זמנים (Time-based), כלומר ניתן לביצוע במסגרת זמן מציאותית.

המדדים הנבחרים צריכים להיות רלוונטיים למטרות האסטרטגיות והתפעוליות, לתוצאות הצפויות של ההסכם, וכן לתוכנית העבודה המאושרת והמוסכמת על שני הצדדים. התוצאות המתוכננות והמטרות האסטרטגיות מהוות גורם מכריע לביצוע מעשי של הפעילות (אסטרטגיית מעלה-מטה - top-bottom approach). המדדים הנבחרים צריכים להתאים לתחומים עבורם מתבצעת המדידה של תהליך האינטרנציונליזציה, כלומר לתחומי ההוראה, המחקר או התמיכה המוסדית. להלן מספר דוגמאות למדדים:

- מספר הסטודנטים\אנשי הסגל בתוכנית החילופין;
- מספר הפרויקטים המשותפים בתחום המחקר או ההוראה;
- מספר הפרסומים והמאמרים המדעיים המשותפים;

ברוב המקרים, שיטת המדידה מתפרסת על פני כל התחומים האלה בכדי לספק תמונה כוללת של התקדמות תהליך האינטרנציונליזציה. למדידת הביצועים כמעט ולא תהיה שום משמעות אם תתבצע פעם אחת בלבד. רק מדידה שיטתית (כלומר פעם בכל שנת לימודים) מאפשרת לנתח מגמות, לזהות נקודות תורפה ולהעריך את ההתקדמות.

- חשוב לדעת:
- האם וכיצד האוניברסיטה מרוויחה מהשותפות;



- האם כל התשומות, הפעילויות והתפוקות תורמות לאסטרטגיה של האוניברסיטה \ אסטרטגיית האינטרנציונליזציה;
- האם יש מקום לחידוש או הרחבת השותפות.

יש לקחת בחשבון את כל ההיבטים בעניין זה (מספר הסטודנטים הנכנסים והיוצאים, איכות ההוראה בתהליך האינטרנציונליזציה, איכות ויעילות המחקר הבינלאומי, תרומה חברתית ותרבותית של השותפות, יתרונות כלכליים, יעילות הגיוס וכו'). את התוצאות שהושגו יש להשוות להנחות ההתחלתיות. כמו כן, יש לבדוק את מאגר ההסכמים של השותפות מעת לעת ולבחון את תוצאות שיתוף הפעולה. יש לסיים ולא לחדש את כל ההסכמים "הנומינליים". יש לתחזק את מאגר ההסכמים של השותפות בצורה הולמת.

## 6. המלצות עבור המכללות בישראל

- לאסוף מידע אודות השותפויות הקיימות של המכללה - קשרים קיימים בין מרצים ומחלקות ושותפויות ברמה המרכזית. להעריך את התוצאות של השותפויות הקיימות ואת האפשרות להרחבת הפעילות.
  - להעריך את הצרכים עבור השותפויות החדשות בהתאם למדיניות המוסדית/מדיניות האינטרנציונליזציה.
  - לפני חיפוש השותף המתאים, יש לבחון את האוריינטציה הבינלאומית הנוכחית של המוסד, וכן את הצרכים והציפיות. לשם כך ניתן להשתמש בכלי פשוט הנקרא "ניתוח SWOT".
  - ניתן לחפש שותפים מתאימים באמצעות קשרים עם שותפים קיימים. כמו כן, ניתן לבנות קשרי עבודה יעילים עם בעלי עניין אחרים, כגון שגרירויות, משרדי ממשלה, סוכנויות לחילופי סטודנטים וארגונים מקצועיים.
  - לבצע בדיקת נאותות מפורטת של השותפים הפוטנציאליים. יש להעריך את עמדתם, הישגיהם וניסיונם בזירה הבינלאומית. צריך לנסות ולמצוא נקודות דמיון וכאלה שמשלימות את תחומי המכללה, וכן את התחומים החופפים בפעילות הבינלאומית.
  - לדבר בפתירות עם השותף הפוטנציאלי על המטרות והציפיות. יש לנסות ולהגיע להבנה הדדית ולהגדיר את התחומים בהם שני המוסדות מעוניינים לשתף פעולה.
  - לערוך את ההסכם בכתב בהתאם להיקף שיתוף הפעולה והתנאים המשפטיים. יש לקחת בחשבון את ההבדלים
- מבחינת החוק והדרישות.
- לדאוג למימון עבור השותפות. הפתרון הבטוח והיעיל ביותר הוא לשלב שיטות מימון שונות (לדוגמה, להשתמש במקורות הפנימיים של האוניברסיטה יחד עם מימון המתבסס על ביצועים).
  - להקים מערכת הולמת לשימור הקשרים הבינלאומיים. יש לזכור שרכזים אקדמיים פעילים ויעילים, וכן התחייבות כלל-מוסדית הם גורמי המפתח להצלחת השותפות.
  - ליצור מערכת בקרה והערכה של תוצאות השותפות. מאוד מומלץ לקבוע מדדים להערכת הישגים של השותפות ולכלול אותם בכלי ניתוח האינטרנציונליזציה.
  - להתחיל בצעדים קטנים ולנסות לפתח את התהליך בהדרגה. לנסות להבטיח קימות ושימור השותפויות.

## 7. ביבליוגרפיה

978-92--9002-201-5.

- Hans de Wit, Fiona Hunter, Laura Howard, Eva Egron-Polak, Internationalization of Higher Education, study paper for European Parliament (IP/B/CULT/IC/2014-002)
- [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL\\_STU\(2015\)540370\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU(2015)540370_EN.pdf)
- Robin Matross Helms (2015), International Higher Education Partnerships: A global review of standards and practices, published by ACE/CIGE, <https://www.acenet.edu/news-room/Documents/CIGE-Insights-Intl-Higher-Ed-Partnerships.pdf>
- Leslie P. Hitch (2015), The role of faculty in strategic partnerships, EAIE blog 17.07.2015 <http://www.eaie.org/blog/the-role-of-faculty-in-strategic-partnerships/>
- Alvaro Romo (2015), Strategic international partnerships – The leader's role, University World News 04.12.2015 Issue No.: 393,
- <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20151202151421775/>
- Anna Malin Sandstroem, Lease Weimer (2016), The EAIE Barometer International strategic partnerships, e-book published by EAIE, <http://www.eaie.org/eaie-resources/library/publication/E-book-series/international-strategic-partnerships/>
- Collective work, (2016) Global Perspectives on Strategic International Partnerships A Guide to Building Sustainable Academic Linkages, published by IEE, ISBN: 978-0-87206-384-6.
- Wedigo de Vivanco, (2009) Making a Partnership Work, In: RAABE, ed Leadership and Governance in Higher Education. RAABE, Berlin, D 4.2, Supp. 01
- Steve Woodfield, Robin Middlehurst, (2009) Universities and International Higher Education Partnerships: Making a Difference, Final Report to Million +
- Collective work, (2011) Developing Strategic International Partnerships Models for Initiating and Sustaining Innovative Institutional Linkages, published by IEE, ISBN: 978-0-87206-344-0.
- Collective work, (2012) International Partnerships – a Legal Guide for UK Universities. UK Higher Education International Unit, ISBN 978-1-84036-267-1
- Nico Evers, Janneke Lokhoff, (2012) 4 steps for creating sustainable academic partnerships, EAIE blog 5.06.2012, <http://www.eaie.org/blog/4-steps-for-creating-sustainable-academic-partnerships/>
- Suzanne Alexander, (2013) Practical considerations for international partnerships, EAIE blog 28.02.2013, <http://www.eaie.org/blog/practical-considerations-for-international-partnerships/>
- Eva Egron-Polak, Ross Hudson (2014), Internationalization of Higher Education: Growing Expectations, fundamental values, IAU 4th Global Survey, published by IAU, ISBN

Project number **561642- EPP-1-2015-1-IL-EPPKA2-CBHE-JP**

This project has been funded with support from the European Commission

This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



<http://www.braude.ac.il/in2it/>

**Dr. Vered Holzmann**, [veredhz@braude.ac.il](mailto:veredhz@braude.ac.il)

**Dr. Dvora Toledano-Kitai**, [dvora@braude.ac.il](mailto:dvora@braude.ac.il)

**Ms. Shani Alchek**, [shani@braude.ac.il](mailto:shani@braude.ac.il)