

המרוץ לתחתית - מודלים עסקיים של השכלה גבוהה בחינם

יורם קלמן³, האוניברסיטה הפתוחה



יורם קלמן

המאמר מציג לקוראים כלים לניתוח ביקורתי של הטענות על כך שחידושים דוגמת קורסי המוק ישבשו את המודל העסקי של סקטור ההשכלה הגבוהה. המאמר מציג את מושג המודל העסקי, מנתח את המודל העסקי של קורסי מוק חינוכיים באוניברסיטאות מסורתיות ומשווה בינו לבין המודל העסקי של קורסים מקוונים בתשלום באוניברסיטאות שמתמחות בלמידה מקוונת מרחוק. ניתוח המודל העסקי של סקטור ההשכלה הגבוהה מראה שקורסי מוק אינם הפתרון לתחלואי מערכת ההשכלה הגבוהה, אך הם יכולים לשמש מראה המשקפת את הפער בין הציפיות של המשק והחברה מבוגרי המערכת, לבין מיומנויותיהם בפועל.

של אחוז משמעותי מהאוניברסיטאות תוך עשור או שניים, החלפתם של תארים אקדמיים בתעודות סיום של קורסי מוק, אוניברסיטאות ומכללות שיאפשרו סיום של תארים שמבוססים בחלקם או ברובם על קורסי מוק, פגיעה אנושה בסגל האקדמי שיהפוך למיותר, וכך הלאה³² (וראו גם סקירה בחוברת זו).

מטרת מאמר זה היא להציג לקוראים כלים לניתוח טענות מעין אלו, הקשורות לשינויים במודל העסקי של ההשכלה הגבוהה. המאמר יציג בקצרה את מושג המודל העסקי וידון במודלים עסקיים המבוססים על מוצרים חינוכיים, בפרט באלה של עולם ההשכלה הגבוהה שמשלבים קורסי מוק. לסיכום נדון בתוצאות של טענות לא מבוססות על אודות ההשפעות העתידיות של קורסי מוק ומוצרי השכלה גבוהה חינוכיים אחרים, ובסכנה שטמונה בטענות לא מבוססות שכאלה לעתידה של ההשכלה הגבוהה.

מהו מודל עסקי?

המושג מודל עסקי (Business model) מאפשר לסכם את מכלול הפעילות של ארגון על ידי תיאור של הרכיבים שקיימים בו. תיאור זה מאפשר להשוות בין ארגונים הנמצאים באותו תחום פעילות, לזהות ארגונים בעלי מודל עסקי דומה ולזהות הבדלים חשובים בין ארגונים שונים.

מהי הסיבה להתעניינות הרבה שקורסי המוק עוררו בציבור ובעולם ההשכלה הגבוהה? הרי הוראה מקוונת קיימת זה שני עשורים, וחומרי למידה פתוחים (OER - Open Educational Resources) של האוניברסיטאות המובילות בעולם מופצים באמצעות האינטרנט לכל דורש חינם אין כסף כבר למעלה מעשור. גם הטכנולוגיות והגישות הפדגוגיות שמשמשות ברוב המוחלט של קורסי המוק הן מסורתיות, וחלקן אף מיושנות. ההסבר לשינוי שהצית את דמיונם של מיליונים ברחבי העולם נעוץ במושג חינם: לראשונה אפשר לא רק להוריד חומרי לימוד ללמידה עצמית או לשלם עבור קורסים מקוונים וללמוד בכל זמן ומכל מקום. כעת ניתן ללמוד את הקורסים בחינם.

חינם הוא תג מחיר אטרקטיבי מאוד, והוא שינה ללא הכר את המודלים העסקיים של תחומים רבים כמו קמעונאות, תעשיית המוזיקה והעיתונות. אחת הדעות הנפוצות ביותר על קורסי מוק היא שהם מסמנים שינוי בלתי-נמנע במודל העסקי של ההשכלה הגבוהה, ושלישינו זה תהיינה השלכות מקיפות על החברה בכלל ועל ההשכלה הגבוהה בפרט¹. בשיח שסובב את קורסי המוק מופיעות תחזיות שצופות היעלמות

a ד"ר יורם קלמן, מרצה בכיר במחלקה לניהול ולכלכלה, מנהל יוזמות אקדמיות בין-לאומיות, yoramka@open.ac.il

יחיד במודל העסקי מבלי לבצע שינויים והתאמות ברכיבים אחרים. זו הסיבה שארגונים שונים מתמחים בפלחים שונים של לקוחות ומעניקים את השירותים או את המוצרים התואמים את צורכי הלקוחות והמתאימים למודל העסקי של הארגון.

טבלה 1: מהו מודל עסקי?

רכיבי המודל העסקי	תיאור	דוגמאות באוניברסיטאות
הצעת הערך ללקוח	המאפיינים והצרכים של לקוחות הארגון, והאופן שהארגון עונה על צרכים אלו.	ההבדל בין מאפיינים של תלמידי אוניברסיטאות מסורתיות שלומדים במשרה מלאה לבין תלמידי אוניברסיטאות פתוחות שלומדים תוך כדי עבודה, לימודים, שירות צבאי וכך הלאה.
תשתיות	המשאבים והתהליכים של הארגון.	משאבים פיזיים כמו אולמות הרצאות ומעבדות מחקר, משאבים אנושיים כמו חברי סגל ואנשי מנהלה ומשאבים בלתי-מוחשיים כמו מוניטין. תהליכים כמו רישום תלמידים, גיוס כספים ובקרה על איכות ההוראה.
כספים	העקרונות הכספיים שעל פיהם הארגון פועל.	הוצאות קבועות ומשתנות, מקורות ההכנסה (שכר לימוד, מימון חיצוני, תרומות), רווחיות ושולי רווח, תמחור.

אחת התובנות המעניינות הנוגעות למודלים עסקיים פותחה על ידי פרופ' קלייטון כריסטנסן מאוניברסיטת הרווארד. תובנה זו מיוצגת על ידי מושג החדשנות המשבשת (disruptive innovation). הכוונה במושג זה אינה לחידושים פורצי דרך, אלא לחדשנות שמשבשת את המודל העסקי השולט ומחייבת ארגונים למודל עסקי חדש⁴. לדוגמה, ההופעה של חנויות כלבו (department stores) בסוף המאה ה-19, שבהן לקוחות הסתובבו בין המוצרים ושירתו את עצמם תוך סיוע של מוכרנים, שיבשה את המודל העסקי הנפוץ בחנויות של אותה תקופה, שבהן זבנים עמדו בדלפק בחזית החנות ושירתו את הלקוחות על ידי שיחה והבאת מוצרים ממחסן בירכתי החנות. המודל של חנויות הכולבו שובש אף הוא בשנות ה-60 של המאה ה-20 כאשר הופיעו חנויות ה"דיסקאונט" כמו וולמארט וטארגט, והמודל העסקי שלהן גם הוא נמצא בשנים האחרונות תחת מתקפה של הקמעונאות המקוונת. השינויים במודלים עסקיים בתחום הקמעונאות בישראל, מסבירים את הירידה בעוצמתן של רשתות כמו המשביר והשק"ם. בגלל התלות ההדדית בין המרכיבים השונים של המודל העסקי, לארגונים קשה מאוד לשנות את המודל העסקי הבסיסי שעליו הם נבנים, וכאשר מופיע מודל עסקי חדשני ומצליח, הוא לרוב מוביל להיחלשות משמעותית ואף להיעלמות של ארגונים שהתבססו על המודל העסקי המצליח הקודם. מודל החדשנות המשבשת מספק הסבר טוב להיעלמותן של חברות מובילות בתעשיות רבות – הן בתעשיות היי טק שונות והן בתעשיות מסורתיות יותר כמו צילום, תעופה, תקשורת, קמעונאות ועוד.

כמו כן אפשר לאמץ מודלים עסקיים מצליחים מתעשיות שונות. לדוגמה, המודל העסקי של השכרת מוצרים קיים בתעשיות רבות, כמו דיור, רכב, מכונות צילום מסמכים ואף שמלות כלה ונשף.

המושג מודל עסקי עלול ליצור בלבול בגלל המילה עסק שמופיעה בו. אומנם המושג פותח במקור בהקשר של עסקים וארגונים למטרת רווח, אולם כיום הוא רלוונטי עבור כל סוג של ארגון, בין שהוא עסק למטרות רווח ובין שהוא מוסד ללא כוונת רווח, עמותה או ארגון ממשלתי.

מודלים עסקיים מורכבים משלושה רכיבים (ראו טבלה 1). הרכיב החשוב ביותר הוא הצעת הערך ללקוח. רכיב זה כולל את מאפייני לקוחות הארגון וצורכיהם, והאופן שבו הארגון עונה על צרכים אלו. לשם הדוגמה נשווה בין הצעת הערך ללקוח של אוניברסיטאות מסורתיות ואוניברסיטאות פתוחות. האוניברסיטאות המסורתיות בישראל מציעות לתלמידי התואר הראשון שלהן תוכנית שמאפשרת להם להשיג את התואר הראשון תוך כשלוש שנים, בסביבה שמאפשרת פעילות חברתית ענפה, הזדמנויות רומנטיות, מעורבות פוליטית וחברתית, עבודה במשרה חלקית ועוד. הצעת הערך הזאת מתאימה בעיקר לסטודנטים בוגרי תיכון שנמצאים בשלבים הראשונים של חיים עצמאיים. לעומת זאת, הצעת הערך של תואר ראשון באוניברסיטה הפתוחה מותאמת לתלמידים בוגרים יותר שמעוניינים לשלב עבודה ולימודים, לתלמידים מצטיינים צעירים שעדיין נמצאים בתיכון או בשירות צבאי או לתלמידים שלימודים בקמפוס מסורתית לא מתאימים להם מסיבות אחרות. הרכיב השני של מודל עסקי הוא התשתיות של הארגון. תשתיות הארגון נחלקות למשאבים ולתהליכים. לדוגמה, המשאבים העומדים לרשות אוניברסיטה כוללים אולמות הרצאה וכיתות, מעבדות מחקר, משרדים, מרצים, אנשי מנהלה, תשתיות מחשוב, כסף ועוד. משאבים לא חייבים להיות בעלי נוכחות פיזית, ומוניטין של אוניברסיטה הוא למשל אחד המשאבים החשובים ביותר שלה. תהליכים באוניברסיטה כוללים, בין השאר, תהליכי רישום של תלמידים, תהליכי גיוס כספים לצורכי מחקר, תהליכי בקרה תקציבית ותהליכים של בקרה על איכות ההוראה.

הרכיב השלישי של המודל העסקי הוא רכיב הכספים. הרכיב הכספי של המודל העסקי כולל את תזרימי ההכנסות מהפעילות של הארגון, את ההוצאות הקבועות והמשתנות הכרוכות בפעילות ומדדים כספיים כמו רווח גולמי, רווחיות ותחשיבי העמסת עלויות. לעתים נעשה שימוש במושג מודל עסקי כאשר הכוונה היא רק לרכיב הכספים. במאמר זה אני משתמש במושג המודל העסקי במובן הרחב שלו.

הרכיבים השונים של המודל העסקי שלובים זה בזה ומקיימים יחסים של תלות הדדית. כך לדוגמה אוניברסיטאות מסורתיות משקיעות משאבים רבים יותר בפיתוח תשתיות כמו קמפוסים, כיתות לימוד, מדשאות, מעונות ומועדונים, ובמדינות כמו ארצות הברית גם בפיתוח של קבוצות ספורט בעלות יכולת לאומית. לעומתן, אוניברסיטאות פתוחות משקיעות יותר משאבים בתשתיות ובתהליכים שמאפשרים את ביצוע כל הפעולות המנהלתיות מרחוק באמצעות הטלפון והאינטרנט, בטכנולוגיות של למידה מרחוק, ביועצים שמתמחים בסיוע לתלמידים המשלבים את לימודיהם בעבודה במשרה מלאה, וכך הלאה. ההתאמה בין רכיב התשתיות והכספים לבין הצעת הערך ללקוח היא בבסיסו של כל ארגון מצליח, וקשה לשנות רכיב משמעותי

נוספת לתרומה חברתית שכזו. אבל קורסי מוק יכולים להשתלב במודלים עסקיים של אוניברסיטאות גם בדרכים נוספות. קורסי מוק יכולים להפוך למקור של הכנסות שונות ומגוונות, שרבות מהן נסקרו על ידי Dellarocas & van Alstyne.⁵ כמה מבין האפשרויות הרבות הן: קבלת תשלום מהמדינה עבור פיתוח והרצת קורסים שימשו במוסדות אחרים להשכלה גבוהה; תשלום ממשותפים עבור שירותים נוספים כמו תעודות סיום המאשרות את זהות מחזיק התעודה ו/או מאשרות שמחזיק התעודה אכן רכש את המיומנויות שהקורס מעניק; תשלום ממעסיקים פוטנציאליים שיוכלו לבחון מקרוב את תפקודם של המשתתפים בקורס ולבחור מתוכם מועמדים מתאימים למשרות פנויות; תשלום מגופים המעוניינים לפרסם לקהל המשתתפים בקורס; תשלום מאוניברסיטאות אחרות שביקשו להשתמש בחומרי הקורס עבור תלמידיהן במקום לפתח את הקורסים בעצמן; ואף תשלום שיתקבל על ידי אוניברסיטאות עבור מרצים שיהפכו ל"סופר-סטארים" – אלו שימשכו משתתפים רבים, בדומה לתשלום שאמנים מקבלים עבור הופעות חיות וקונצרטים.

ומה באשר לכך שהרוב המוחלט של המשתתפים בקורסי המוק נושרים בסופו של דבר? עובדה זו, שנראית במבט ראשון כחיסרון של קורסי המוק, יכולה דווקא לתמוך במודלים העסקיים של אוניברסיטאות מסורתיות. על פי פרופ' קליטון כריסטנסן, אחד האימונים המשמעותיים על המודל העסקי של אוניברסיטאות מובילות כמו אוניברסיטת הרווארד הוא השגשוג של אוניברסיטאות שמציעות לימודים אקדמיים בקורסים שכולם מקוונים.⁷ אוניברסיטאות חדשניות כמו האוניברסיטה הציבורית University of Maryland University College (UMUC) או אוניברסיטת וולדן הפרטית (שלכל אחת מהן עשרות אלפי תלמידים הלומדים באופן מקוון), מציעות כבר שנים רבות קורסים המבוססים על כיתות מקוונות קטנות ותשומת לב אישית שמוענקת לכל תלמיד: משוב והערכה שבועיים ופרויקטים אישיים וקבוצתיים. בחודשים האחרונים החלו לקרוא לקורסים כאלו SPOCs (Small Private Online Courses),⁸ אך למרות ראשי התיבות החדשים, אין בקורסים המקוונים מעוטי-המשתתפים כל חדש. אם אכן האוניברסיטאות המקוונות מאיימות על המודל העסקי של האוניברסיטאות המסורתיות, כפי שכריסטנסן טוען, ייתכן שהפצה נרחבת של קורסים מקוונים שיעילותם האקדמית אינה גבוהה יכולה לפגוע במוניטין של קורסים אקדמיים מקוונים ולחזק את התפיסה הציבורית שקורסים מקוונים הם תחליף חיוור לקורסים "אמיתיים" של אוניברסיטאות מסורתיות. הציבור יתקשה להבחין בין קורסי מוק, שבהם אלפי משתתפים חולקים את תשומת הלב של איש סגל אקדמי יחיד או של אנשי סגל ספורים, לבין קורסים מקוונים איכותיים שבהם איש סגל אקדמי מעניק תשומת לב אישית למעט סטודנטים (לרוב פחות מ-25 לכל איש סגל) ומביא אותם להישגים אקדמיים לא פחותים מאשר של סטודנטים שלומדים בכיתות מסורתיות.⁹

סיכום – מה ניתן ללמוד מניתוח המודל העסקי של קורסי המוק?

ניתוח המודל העסקי של אוניברסיטאות יכול לסייע לנו להבחין בין מודלים עסקיים שתומכים בלמידה מקוונת (כמו אלו של

מודלים עסקיים המבוססים על חדשנות "חינמית"

ומה באשר למוצרי חינם כמו קורסי המוק? אין זה מפתיע שמודלים עסקיים שמבוססים על חדשנות חינמית הם רבי-עוצמה ופעמים רבות משבשים את המוכר והידוע. היכולת להוריד שירים בחינם מהרשת שיבשה את המודל העסקי של חברות המוזיקה ששגשו במאה ה-20. ההופעה של חינמונים – עיתונים המחולקים חינם לכל דורש, של עיתונות מקוונת חינם ושל מודעות מילים שניתן לפרסם בחינם באתרים כמו Craig's List בארצות הברית או 2ד בישראל, שיבשה את המודל העסקי של העיתונות בישראל ובעולם כולו. אפילו בעולם האינטרנט חברות ענק כמו AOL כבר נעלמו או התכווצו בעקבות מוצרים מקוונים שהוצעו בחינם על ידי חברות כמו גוגל. בעשור האחרון אנו עדים לגל גדול של מוצרים חינמיים מתוקשבים חדשניים,⁵ ובכללם קורסי המוק. מקורו של גל זה הוא ירידה מתמשכת ומהירה בעלויות של שלושת המרכיבים המרכזיים של התקשוב: רוחב פס, אחסון ועיבוד. שיפורים מתמידים בטכנולוגיה מובילים לכך שהעלויות של כל אחד משלושת המרכיבים האלה יורדת בקצב מהיר כל כך, שארגונים רבים מתייחסים אליהן ככמעט זניחות מבחינה כלכלית. לדוגמה, עבור אוניברסיטה שמציעה קורסי מוק לקהל הרחב, ההבדל בין העלויות של הצעת הקורס למאה סטודנטים או לעשרת אלפים סטודנטים הן רק בעלויות של רוחב פס, אחסון ועיבוד, ואלו כה נמוכות שניתן להתעלם מהן. התוצאה היא תופעת ההפחתה בעלויות משתנות (VCM – variable cost minimization): מוצרים שבהם אין הבדל משמעותי בין עלות הפצתם ללקוחות בודדים או ללקוחות רבים. אילו מודלים עסקיים מתבססים על ה-VCM? אחד המודלים הידועים הוא מודל ה-"freemium", שבו מקבלים בחינם מוצר בסיסי ואיכותי אך מוגבל (בנפח האחסון, במספר המשתמשים, בתכונות וכו') ומשלמים כדי לקבל שדרוגים שונים והסרה של מגבלות. על אף שאחוז גדול מהקהל מסתפק במוצר החינמי, ההכנסות מהלקוחות המשלמים המעטים מספקות, והן מכסות את ההוצאות הקבועות ואת ההוצאות המינימליות על הלקוחות החינמיים הרבים. מודלים עסקיים אחרים משתמשים במוצר החינמי כדי לבנות מוניטין של הארגון, כדי לפגוע במוצר בתשלום של חברה מתחרה או כדי לקדם מכירות של מוצרים נלווים או משלימים, וכך הלאה. ומה בנוגע למודלים העסקיים שתומכים במוצרי השכלה גבוהה חינמיים כמו קורסי המוק?

מודלים עסקיים וקורסי המוק

גם קורסי המוק הם מוצר המבוסס על עיקרון ה-VCM. המטרה המוצהרת של הקורסים היא תרומה לחברה, תרומה שתמיד הייתה חלק מהמודל העסקי של אוניברסיטאות. מאז ומתמיד אוניברסיטאות מממשות את המשימה החברתית שלהן לייצר ידע ולהפיץ אותו בחברה על ידי מוצרים חינמיים כמו הרצאות פתוחות לקהל הרחב, הפצה נרחבת של תוצאות המחקרים באמצעות פרסומים מדעיים, הענקת מלגות לימודים לסטודנטים, מיזמים של חומרי לימוד פתוחים, השתתפות של חברי סגל אקדמיים בוועדות ציבוריות וייעוץ לגופים ממלכתיים וחברתיים שונים. התרומה החברתית היא רכיב חשוב בהצעת הערך של אוניברסיטאות לחברה, וקורסי המוק הם דוגמה

שאינן כלולות במודל העסקי של ה-VCM בכלל ושל קורסי המוק בפרט. ללא ייעוץ אישי, הכוונה, משוב אישי, תמיכה בלקויות למידה וקשיים אחרים, תמיכה טכנית צמודה וכך הלאה, סיכוייהם לנשור מהלימודים עולים דרמטית. תפיסות שגויות באשר לפוטנציאל של קורסי המוק להחליף השכלה אקדמית בתשלום, יכולות לפגוע בדיוק באותן אוכלוסיות שלכאורה יכולות להיתרם מהנגישות להשכלה גבוהה חינוכית או זולה בהרבה. חשוב לציין שהסכנה היא לא רק בנשירה עצמה, אלא גם בפגיעה בתפיסת המסוגלות של התלמידים הנושרים, ובסיכויים שהם יחזרו וינסו להתמודד שנית עם מערכת שבה הם כבר חוו כישלון.

סכנה נוספת היא בתפיסה הציבורית של ההשכלה הגבוהה. נקודת המבט הנאיבית של הציבור הרחב מתמקדת בהוצאות ובבחינות כרכיב המרכזי של ההשכלה הגבוהה. הציבור הרחב, וכן רוב מקבלי ההחלטות והפוליטיקאים, אינם מודעים למערך התשתיות הגדול והיקר שמניע את מנועי ההשכלה הגבוהה. הם רואים לנגד עיניהם אולמות של מאות תלמידים המאזינים משך הסמסטר למרצה בודד העומד על המדוכה, ואת אותם תלמידים פולטים חזרה את תוכן ההרצאה אל תוך מחברת הבחינה בסוף הסמסטר. תפיסה נאיבית זו מתחזקת כאשר קורסי מוק המבוססים על הקלטות וידאו של מרצים, מוצגים כחידוש המבטיח ביותר של מערכת ההשכלה הגבוהה. מדוע להמשיך ולתקצב קמפוסים מלאי אנשי סגל ומנהלה אם ניתן לשבת בבית מול המסך ולרכוש השכלה מהאוניברסיטאות המובילות בעולם?

הטכנולוגיות הדיגיטליות פותחות אפשרויות חדשות ומלהיבות ומטלטלות את מגזר ההשכלה הגבוהה טלטלה בריאה. טלטלה זו מלווה בהצהרות ובתחזיות אוטופיות על חדשנות משבשת ומודלים עסקיים חדשים, וכן בתחזיות פסימיות על הרס מערכת ההשכלה הגבוהה כפי שאנו מכירים אותה. אף שהצהרות אלו מקורן פעמים רבות בדמויות מובילות במגזר ההשכלה הגבוהה – פרופסורים ידועים ואנשי עסקים מצליחים, ניתוח של המודלים העסקיים מראה שרובן חסרות ביסוס ומופרכות.

כמי שמעורב בהשכלה אקדמית מקוונת זה 15 שנים, אני מאמין שבכוחן של הטכנולוגיות הדיגיטליות להוביל את ההשכלה הגבוהה למקומות חדשים. שיטות הוראה חדשניות המתבססות על כלים כמו הוראה משולבת/היברידית, למידה הבנייתית/קונסטרוקטיביסטית ועיקרון הכיתה הפוכה (flipped classroom)^{13,14,15}, הן שיטות מבטיחות שמקדמות השכלה גבוהה איכותית. יתרה מזאת, שיטות הוראה אלו יכולות להיתמך על ידי הכלים שקורסי המוק החדשים מציעים⁸. עם זאת, שיטות אלו מחייבות השקעה אישית בכל תלמיד ולא יכולות להישען על מודלים של VCM. פתרונות שמבוססים על מודלים עסקיים של VCM הם פתרונות שמתאימים בעיקר לאותו מיעוט במערכת שמסוגלים ללמוד בעצמם, שיש להם מוטיבציה פנימית חזקה ושיש להם רקע אקדמי מבוסס¹⁶. אני מאמין שחשוב לקדם ולחזק את המיעוט הזה, אך אין לבלבל בין מוצרים חינוכיים כמו קורסי מוק המקדמים בעיקר את המיעוט החזק, לבין פתרונות המתאימים לרוב התלמידים במערכת ההשכלה הגבוהה או לתלמידים חסרי גישה אליה. עבור תלמידים אלו אין קיצורי דרך חינוכיים, וההשכלה הגבוהה שלהם מחייבת השקעה במשאבים שיעניקו להם תשומת לב אישית והשכלה גבוהה איכותית. בחינה מסודרת של המודל העסקי של קורסי המוק מאפשרת

אוניברסיטאות פתוחות ואוניברסיטאות מקוונות), לבין מודלים עסקיים של אוניברסיטאות שמתייחסות ללמידה המקוונת כאל מוצר שלא עולה כסף ללומד, אך גם אינו מעניק את התמורה המצופה מקורס אקדמי איכותי. אוניברסיטאות שמתמחות בהוראה מרחוק באמצעות קורסים מקוונים, מלוות את הקורסים המקוונים בתשתיות שונות מאלו של האוניברסיטאות המסורתיות שמציעות את קורסי המוק¹⁰. תשתיות אלו כוללות שירותי רישום וייעוץ שמסייעים לתלמידים להגיע לתוכניות לימודים שמתאימות ליכולותיהם ולשאיפותיהם. סטודנטים שנתקלים בקשיים בזמן הלימודים יכולים לפנות לאנשי הסגל האקדמי וליועצים שעברו הכשרה ספציפית ולזכות לאוזן קשבת ולפתרון מקצועי שמתאים לצרכים שלהם. הסטודנטים מקבלים משוב אישי מאנשי סגל אקדמי שבודקים את המטלות שהם מגישים ועוקבים אחר ההתקדמות האישית שלהם. לסטודנטים יש גישה לגופים רבים שמסייעים להם בלימודיהם – ספרייה ומידענים, אנשי מקצוע המסייעים לתלמידים עם קשיי למידה ומגבלות אחרות כמו נכות פיזית או נפשית, אנשי תמיכה טכנית ואנשי מנהלה. תשתיות אלו הן יקרות, והן לא עומדות לרשותם של משתתפי קורסי המוק באוניברסיטאות המסורתיות, כיוון שתשתיות אלו מלוות בעלויות משתנות (variable costs) גבוהות, והמודל העסקי של האוניברסיטאות המסורתיות לא יכול לספק את התשתיות האלה לתלמידים שאינם משלמים עבור לימודיהם. למעשה מודל ה-VCM שנמצא בבסיס ההצלחה המסחררת של קורסי המוק, מתמקד באספקה של מרכיב אחד בלבד מתוך מגוון השירותים שאוניברסיטה מספקת, והוא מרכיב ההוצאות. לדלות של מודל ה-VCM כפי שהוא ממומש על ידי אוניברסיטאות מסורתיות, יש כמה השלכות בלתי-רצויות.

בדיונים על אחוז הנשירה הגבוהה מקורסי המוק מוצגת הטענה שגם אם אחוז המסיימים את הקורסים הוא נמוך, עדיין אלפים רבים של משתתפים מסיימים קורסים כאלה בהצלחה מדי חודש. כמו כן, אלפים רבים נוספים מצטרפים לקורסים שלא מתוך כוונה לסיים את הלימודים, אלא פשוט מתוך סקרנות ורצון להעשיר את השכלתם. זאת ועוד, נגיח שרק אחד מכל מאה משתתפים ממדינות מתפתחות יצליח לסיים קורס מוק, האם אין זה עדיף על פני מאה אנשים שכלל לא יקבלו הזדמנות להשכלה גבוהה? התשובה לשאלה זו מתמקדת בסכנה החברתית המשמעותית של אי-הבחנה בין לימודים מרחוק איכותיים לבין לימודים מרחוק שמבוססים על עיקרון ה-VCM. כאשר הציבור הרחב, מקבלי ההחלטות והפוליטיקאים לא מבחינים בין השכלה גבוהה איכותית לבין קורסי מוק שאינם באיכות טובה וסבורים שקורסי מוק כאלה מייצגים את המיטב שמערכת ההשכלה הגבוהה מסוגלת לספק – והרי קורסי המוק מוצגים לעתים תכופות כקורסים המביאים לקהל הרחב את המרצים הטובים ביותר מהאוניברסיטאות המובילות בעולם – נוצרת סכנה לפגיעה משמעותית בהשכלה הגבוהה. כאשר בוחנים את האופנים שבהם מציעים להשתמש בקורסי המוק, רבים מהרעיונות מתמקדים בהורדת עלויות ההשכלה הגבוהה עבור הקהלים החלשים יותר – תלמידים לתואר ראשון במכללות קהילתיות, תלמידים ממדינות מתפתחות ותלמידים הלומדים באוניברסיטאות המסובסדות על ידי המדינה^{11,12}. דווקא תלמידים אלו, שאינם מהווים את העילית של אוכלוסיית התלמידים, ושפעמים רבות הם דור ראשון ללימודים אקדמיים, זקוקים יותר מהתלמיד הממוצע למגוון התשתיות הנוספות

- Conversation*. Retrieved from <http://theconversation.com/mooc-and-youre-out-of-a-job-uni-business-models-in-danger-9738>
- Yglesias, M. (2012, August 28). How MOOCs can disrupt traditional colleges. Retrieved from http://www.slate.com/blogs/moneybox/2012/08/28/how_moocs_can_disrupt_traditional_colleges_.html
 - Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 59–68.
 - Anderson, C. (2009). *Free: the past and future of a radical price*. Hyperion.
 - Dellarocas, C., & Van Alstyne, M. (2013). Money models for MOOCs. *Communications of the ACM*, 56(8), 25. doi:10.1145/2492007.2492017
 - Christensen, C. M., Horn, M. B., & Johnson, C. W. (2011). *Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns*. New York: McGraw-Hill.
 - Oremus, W. (2013, September 18). Forget MOOCs: Free online classes shouldn't replace teachers and classrooms. They should make them better. *Slate.com*. Retrieved from http://www.slate.com/articles/technology/technology/2013/09/spocs_small_private_online_classes_may_be_better_than_moocs.html
 - Russell, T. L. (1999). *The no significant difference phenomenon: A comparative research annotated bibliography on technology for distance education: As reported in 355 research reports, summaries and papers*. Raleigh, N.C.: North Carolina State University.
 - Kalman, Y. M. (2010). How low can you go: The tuition-free business model of the University of the People. Presented at the Chais conference on instructional technologies research, Ra'anana, Israel.
 - Mangan, K. (2013, October 3). MOOCs could help 2-Year colleges and their students, says Bill Gates. *The Chronicle of Higher Education*. Retrieved from <http://chronicle.com/article/MOOCs-Could-Help-2-Year/142123/>
 - Trucano, M. (2013, April 19). Missing perspectives on MOOCs--Views from developing countries. *Edutech*. Retrieved from <http://blogs.worldbank.org/edutech/MOOC-perspectives>
 - Huang, H.-M. (2002). Toward constructivism for adult learners in online learning environments. *British Journal of Educational Technology*, 33(1), 27-37. doi:10.1111/1467-8535.00236
 - Milman, N. B. (2012). The flipped classroom strategy: What is it and how can it best be used? *Distance Learning*, 9(3), 85–87.
 - Young, J. R. (2002). "Hybrid" teaching seeks to end the divide between traditional and online instruction. *Chronicle of Higher Education*, 48(28).
 - Kolowich, S. (2013, August 8). The MOOC "Revolution" may not be as disruptive as some had imagined. *The Chronicle of Higher Education*. Retrieved from <http://chronicle.com/article/MOOCs-May-Not-Be-So-Disruptive/140965/>
 - Pellegrino, J. W., & Hilton, M., L. (2012). *Education for life and work: Developing transferable knowledge and skills in the 21st century*. National Academies Press.

להבחין בין החדשנות האמיתית לבין "הייפ" שמיתרגם לכתרות יפות בעיתונים, אך לא מקדם את היעדים המרכזיים של מערכת ההשכלה הגבוהה. המסקנה העולה מבחינה זו היא שקורסי מוק מבוססי VCM לא ישנו את המודל העסקי של ההשכלה הגבוהה. ההתלהבות מהקורסים היא מאותם רכיבים שכלל אינם חדשניים, והיא מזכירה את ההייפ מלפני עשור ושני עשורים, ואף לפני כן, על הטכנולוגיות ש"או-טו-טו" ייתרו את המורים והמרצים, את הכיתות ואת מוסדות החינוך. אם בעבר תחזיות מופרכות כאלה הגיעו מפייהם של עיתונאים ושל סטארטאפיסטים עם סימני דולרים בעיניים, בעידן קורסי המוק אנו עדים להצהרות כאלה גם מפי אקדמאים מכובדים ומפי מקבלי החלטות בכירים במערכות החינוך. טכנולוגיית קורסי המוק היא לא השינוי המשבש העיקרי שמתרחש במערכת ההשכלה הגבוהה. בחינה מפוכחת של המודל העסקי של ההשכלה הגבוהה מעלה שהשיבוש האמיתי מגיע מהשינוי שמתרחש בהצעת הערך של מערכות החינוך: התרומה הלאומית של מערכת ההשכלה הגבוהה לחברה ולכלכלה. בחינה של רשימות מיומנויות המאה ה-21 (לדוגמה של האקדמיה למדעים בארצות הברית¹⁷) מעלה צורך חברתי שבוגרי מערכות החינוך יהיו גמישים במחשבתם, פתוחים לרעיונות חדשים, יצירתיים, בעלי יכולת ללמוד לאורך כל חייהם, סקרנים, בעלי יכולת התמדה, מסוגלים לעבודת צוות ושיתוף פעולה ועוד. אין ספק שסיכויי ההצלחה של משתפי קורסי מוק שכבר רכשו את המיומנויות האלה בלימודים קודמים הם גבוהים, אך קורסי המוק אינם מפתחים את המיומנויות האלה וגם לא מתיימרים לעשות זאת. תהליך הברירה הטבעית שמתרחש בקורסי מוק מעדיף משתתפים שיש להם את המיומנויות האלה, ולכן אין זה מפתיע שתעודות סיום של קורסי מוק מוצגות בגאווה כחלק מקורות החיים של בוגריהם. אך השיבוש העמוק של מערכת ההשכלה הגבוהה הוא בכך שבשונה מקורסי המוק, מערכות החינוך אינן ממוקדות במיומנויות אלו, ולרבים מבוגרי מערכות החינוך אין יותר גמישות מחשבתית או סקרנות בסיום חוק לימודיהם משהיו להם עם כניסתם למערכת. השכלה גבוהה בחינם אינה הסיפור האמיתי מאחורי הצלחת קורסי המוק, והטכנולוגיות החדשות של קורסי המוק הן לא המפתח לשיפור מערכות החינוך. האתגר הגדול של מערכת ההשכלה הגבוהה אינו שקורסי המוק יפכו אותה לבלתי-רלוונטית, אלא כיצד להבטיח שהמיומנויות של בוגרי המערכת יהיו רלוונטיות למציאות החברתית והכלכלית שאיתה הם יצטרכו להתמודד במשך חייהם. מציאות זו משתנה במהירות רבה בהרבה ממהירות השינוי של הצעת הערך של מערכת ההשכלה הגבוהה. למידה מקוונת היא אחד המפתחות לזירוז השינויים הנדרשים במערכת החינוך, אך לא במודל עסקי של קורסי מוק במודל VCM, אלא באמצעות קורסים מקוונים שכוללים את כל התשתיות הנדרשות להצלחתם של התלמידים.

- Simm, C., & Pinto, P. (2012, July 11). *MOOCs—The end to traditional universities?* Retrieved from <http://nexttrends.swissnexsanfrancisco.org/moocs-the-end-to-traditional-universities-part-1/>
- Gregory, M. A. (2012, October 11). MOOC and you're out of a job: University business models in danger. *The*