

1. הרקע להקמת הוועדה

הבעיות הנמנות בדו"ח הוועדה והפזורות בפרוטוקוליה אינן חדשות. המסקנה שעל האוניברסיטה לבצע שנויים מפליגים בתרבות ומבנה הניהול התבקשה כבר לפני שנים. שתי התפתחויות מפרידות בין המצב בו רפורמה הייתה כמעט בלתי ניתנת להעלות על הדעת ובין המצב הנוכחי: לחץ ממשלת ישראל וההלם בקמפוס מהמשבר הפיננסי אליו נקלעה האוניברסיטה. אינני רואה אפשרות להתייחס לוועדה זו בהתעלם מהעובדה שהיא מונתה רק בעקבות המשבר ובצל איומי הממשלה.

הרקע למינוי הוועדה התבטא בתחושת הבהילות (ראה למשל הערותיו התכופות של אליה ליבוביץ), ה"שעונים המתקתים", והימנעות הוועדה לדיון של ממש בחלופות לגישה הבסיסית המוצגת בדו"ח. דו"ח ועדת מליץ ומסמך גרוסמן היו מסמכי יסוד בפני הוועדה וברצונה או שלא ברצונה אי אפשר שלא לקרוא את מסקנות הוועדה שלא כתגובה לדו"חות אלו.

הוועדה לא הוקמה בכורח תחושת חירום של המערכת האקדמית הישראלית אלא בתוך ים של שבחים על הישגיו האקדמיים בישראל בכלל ובתל אביב בפרט. אני מוצא עצמי חצוי כלפי אווירת מרוצות זו החשודה בעיני כנגזרת מכשל "השוואה הלא כל כך רלוונטית". הרכיבים העיקריים באוניברסיטה מחקרית הם איכויות אנושיות כגון: למדנות, מקוריות, בקורתיות, ספקנות ונועזות. קיומם של איכויות אילו במינון גבוה בעם היהודי הוא אולי שייר מההיסטוריה והתרבות היהודית וקשה לייחסו להישגי האוניברסיטאות בישראל. מבחן ההצלחה של האוניברסיטאות בישראל צריך להיעשות לא רק בהשוואה למדינות אחרות אלא גם בהשוואה להישגיהם של היהודים שאינם חיים כאן. השוואה זו דומני שאינה מחמיאה לישראל בכלל ולאוניברסיטת תל אביב בפרט. זאת ועוד, אנו נמצאים בנקודת משבר לאומי בה גם אוניברסיטת תל אביב תתקשה לגייס לשורותיה את ה"כוכבים האקדמיים" המוצאים על נקלה מקום באוניברסיטאות מובילות בעולם. כל שנוי מבני צריך להיבחן בשאלה האם הוא יסייע בבניית חברה אוניברסיטאית שתמשוך אליה את "הצעירים והמוכשרים".

2. הבעיות המרכזיות של האוניברסיטה

אני מוצא פגמים יסודיים בתרבות הניהול של האוניברסיטה שבחלקם באו לביטוי בדברי האישים שהופיעו בפניה:

- (א) תרבות פיקציות (למשל: קיום ועד מנהל שעל דעת הכול הוא גוף כמעט חסר משמעות וקיום מכונים המהווים דרך סמויה לתוספות שכר).
- (ב) העדר שקיפות (למשל: קושי לקבל מידע ממשי על פעילות היחידות האוניברסיטאיות והערפל סביב הליכי ועדות מנויים).
- (ג) העדר בקורת מספקת (למשל: כשל המערכת להבחין בעוד מועד במשבר הכספי והעדר בקרה משמעותית על היחידות האקדמיות).
- (ד) אי שוויון בין חלקים שונים בקמפוס ולאזן דווקא בהתאם למצוינות האקדמית.
- (ה) התרחבות יתרה של האוניברסיטה לשטחים פסאודו אקדמיים.

כתב המנוי של הוועדה מהווה גם הוא דוגמא לא מחמיאה לתרבות הניהול באוניברסיטה. במשפט השני בכתב המנוי הקצר נאמר: "הבדיקה תיעשה במסגרת המודל הדואלי הקיים באוניברסיטת תל אביב,..." אינני יכול להעלות על הדעת פרוש של משפט זה שאיננו שלילה מוחלטת של האפשרות שהוועדה תידון באיזשהו מבנה שאיננו דואלי. למרות זאת הוועדה עסקה יותר מכל נושא אחר דווקא בנושא זה. "הבהרת" הממנים המצוטטת בדו"ח ש"המודל המבני ארגוני הקיים באוניברסיטה ישמש כנקודת מוצא חשובה אך לא כמסגרת מגבילה ובלעדית לחשיבת הוועדה ולהמלצותיה" היא לא בדיוק "הבהרה" אלא דוגמא ל"הדחקה" או "טיוח". אם שינו ממני הוועדה את דעתם מדוע לא יכלו פשוט לומר זאת?

3. האיומים על אוניברסיטת המחקר

(א) איום ההתערבות ממשלתית

דו"ח הוועדה מונה מספר קווים אדומים שנותנים ביטוי לחרדות השוררות בקמפוס מפני התערבות ממשלתית מוגברת שעלולה אף להביא לפגיעה בחופש האקדמי. למרות שלא שמעתי על איזשהו מקרה של התערבות ממשלתית בתכנים האקדמיים ובמנויים באוניברסיטת תל אביב גם אני שותף לחשש שבאווירת הבוטות הציבורית הכללית ובעיצומו של משבר לאומי, עלולה התערבות כזו להתרחש. ואולם, אינני מקבל את הגישה הפוסלת מהיסוד התערבות ממשלתית זו. ההתעלמות המתמשכת שלנו מבעיות תפקודיות, הזלזול ההתחלתי בהמלצות וועדת מליץ והעובדה שהאוניברסיטה מינתה וועדה שכזו כל כך מאוחר מקשות עלינו להלין על סגנונה הבוטה של הממשלה בעניין זה.

(ב) איום המעורבות העסקית

יותר משאני חושש מ"פלישה ממשלתית" לקמפוס אני רואה סכנה מוחשית ממעורבות מופרזת של המגזר העסקי, מעורבות שכולה כוונות טובות ונעשית בהיענות לקריאתנו שלנו. שיטת הפיתוח המתבססת על פילנתרופיה "מעודדת" סדר עדיפויות לא אקדמי. המעורבות העסקית מחזקת את הדיסציפלינות שיש להם קרבה למוקדי כוח וממון. קבלת עצה מאנשים עתירי ניסיון מכל תחום ניהולי הוא דבר רצוי ביותר וזו אולי ההזדמנות לשבח את מסירותם של חברי הוועדה שאינם אנשי אוניברסיטת תל אביב שנענו לבקשה לעזור לנו. ואולם עירוב אישים מהתחום העסקי בהנחיה ניהולית גם במקומות שיש להם נגיעה עמוקה למטרותיה האקדמיות אינו רצוי בעיני.

ג) הסכנה של האוניברסיטה מעצמה

הסכנה הגדולה ביותר האורבת לאוניברסיטה היא לא מהמשלה ולא מעולם העסקים אלא מ...עצמה. אוניברסיטת תל אביב, כמו הרבה אוניברסיטאות אחרות, הרחיבה תחומי פעילותה לשטחי ידע שמקומם בתוך האוניברסיטה מוטל בספק. תהליך זה התעצם בשנים האחרונות וכלל יוזמות חשובות לחברה ולכלכלה שאין מקומם בתוך אוניברסיטה מחקרית. בניסיונה לשווק עצמה כרלוונטית ומועילה משמיטה האוניברסיטה את עילת קיומה. פיתוח החלק הפסאודו-אקדמי בקמפוס משנה את גוון האוניברסיטה ובהעדר הפרדה ניהולית בין בתי הספר המקצועיים והליבה האקדמית של האוניברסיטה יש בו איום מהותי על האוניברסיטה המחקרית.

4. הסיבות להסתייגותי ממסקנות הוועדה

את מרבית בעיות הניהול באוניברסיטה ניתן לזקוף לנורמות לקויות והעדר מנהיגות אמיצה מספיק. אינני רואה איך השנויים הניהוליים המוצעים על ידי הרוב בוועדה ישנו את פני האוניברסיטה לחיוב ולעומת זאת אני רואה בהם פוטנציאל שלילי:

איני סבור שמסקנות הוועדה מהוות תשובה נאותה ל"איום המעורבות הממשלתית". אני יכול להעלות על הדעת רק מענה אחד לאיום ההתערבות הממשלתית והוא דבקות אדוקה במטרות אוניברסיטת המחקר תוך הכרה בזכות הממשלה להתערב בנושאים לא אקדמיים (כגון קריטריוני הקבלה בתחומים ה"לא רק אקדמיים").

איני סבור שהוועדה הכירה בסכנה למעורבות הסקטור העסקי. מסקנות הוועדה יטו את האוניברסיטה לנורמות הנהוגות בתחום העסקי ויחזקו את "מגמות השוק" שאינן ראויות בתוך האוניברסיטה.

איני סבור שהוועדה הטמיעה בשיקוליה את הקונפליקט העמוק בין חלקים שונים בתוך הקמפוס. לאורך מרבית דיוני הוועדה התייחסו הדוברים בנימוס אל כל הפרופסורים כאל קבוצה אחת. אני חושש שיישום המסקנות יגביר את משקלם של החלקים הפחות אקדמיים בתוך הקמפוס.

להלן אתייחס בקצרה לארבע נושאים מרכזיים בהם אני מסתייג מאד ממסקנות הדו"ח:

(א) התעלמות מבעיית הסלקציה בבחירת בעלי תפקידים מנהלתיים

המיוחדות של הניהול האקדמי הוא בצורך לשלב בין יכולת ניהול ויכולת שיפוט אקדמי, תכונות לא נפוצות שאינן מופיעות דווקא במתאם. באופן טבעי, הפרופסורים המוכנים ולעתים אפילו נלחמים לקבל עמדות ניהול אקדמיות, נוטים לבוא מתחומים פחות אקדמיים או בשלב חיים שלאחר מצוי ואכזבה. נובע מראייה מפוכחת זו שניהול האוניברסיטה צריך לסמוך על פרופסורים במשורה ולהפריד עד כמה שאפשר בין הניהול והשיפוט.

המלצות הוועדה מתעלמות מבעיית הסלקציה של בעלי התפקידים. במקום להציע שימוש רחב של אישים אקדמיים לתקופות קצרות, באפן שלא ישבש את עבודתם המחקרית, הוועדה מציעה למשל שדיקנים ימונו לתקופות ארוכות מאד. כדי להתגבר על מה שתואר כרמת ניהול נמוכה ברמת הדיקנים מדגישה הוועדה את הצורך בבחירה מנהלים טובים אבל מתעלמת מכך שהמתכונת החדשה תביא לתפקידי הניהול אנשים עם יומרות חוץ אקדמיות ולא דווקא עם יכולת שיפוט אקדמי נאותה.

(ב) המבנה האונרי

כמו ועדת מלץ, הוועדה סוברת שהמבנה הדואלי אינו משרת כראוי את מטרות האוניברסיטה ומאמינה שמבנה אונרי יהיה טוב הרבה יותר. בדיונים בהם הייתי נוכח מאז שהתמניתי לוועדה, שלטה בוועדה התפיסה הארגונית העסקית ויתרונות התפיסה הדואלית לא זכו לייצוג הולם.

יש הגיון רב במבנה הדואלי. ה"ניגוד האידיולוגי" המתואר בדו"ח הוועדה אינו תוצאה של התנגשות בין שני אישים אלא ביטוי לשני כוחות מהותיים שאמנם צריכים להשפיע על פעולת האוניברסיטה: האקדמי והחומרי. למיטב הבנתי, במבנה הקיים, נשיא אמור לטפל בגודל העוגה והרקטור בחלוקתה האקדמית. ההבחנה ברורה מאד. כל אחד צריך לפעול תחת אילוצי השני והתוצאה היא מה שאנו קוראים "שווי משקל". אם כמו שנטען על ידי כמה אנשים, יש אי בהירות בחלוקת הסמכויות, צריך רק לחזור ולהגדיר את הדברים בתוך כל אחת מ"השדרות", המנהלתית והאקדמית, ואת היחסים "בין השדרות".

זאת ועוד, בפועל נוהגת השיטה האונרית באוניברסיטת תל אביב. גם לדעת הרקטור, נשיא האוניברסיטה נמצא בברור מעל הרקטור. עוד לא היה נשיא שהיה לרקטור אבל היו כמה רקטורים שהיו לנשיאים. במיוחד אני תמה על כך שהשנויים המוצעים נתמכים ברצון מודגש להשיג "נשיאה באחריות" (accountability), ומשתמע מההדגש כאילו יש באוניברסיטת תל אביב בעיית נשיאה

באחריות. אני סבור שנשיאה באחריות היא תכונה שפחות או יותר נולדים איתה ומי שיברח מאחריות במבנה דואלי ימצא תירוצים לברוח ממנה גם בשיטה אחרת.

ג) דיון בנושא תחרותיות ותמריצים

אני רוצה להסתייג באופן מוחלט ביותר מהמלצות הועדה המאזכרות את ה"תחרות על האנשים הטובים ביותר" ו"אפשרות לשכר דיפרנציאלי" שהם ביטויים של רוח הניהול העסקי הנושבת מהדו"ח. אינני מזלזל בתמריצים חומריים. ואולם, כדאי לזכור שההצעות להעלות את שכרם של "הטובים" מחייבות גם הורדה בשכר של "הפחות טובים". בסגל האקדמי יש בלאו הכי אי שוויוניות רבה. יחידות שונות זוכות לתנאי עבודה שונים. תוספות שכר שונות נהוגות בחלקים שונים של הקמפוס. לחלק מהפרופסורים מקורות שכר ממקורות חיצוניים, אקדמיים ולא אקדמיים.

זאת ועוד, רבים אינם שמים לב לעובדה שבפועל מונהגת באוניברסיטאות בישראל שיטה תמריצים כמעט מושלמת. מדיניות החל"תים והשבתונים הנדיבה (והנדירה בעולם), מפתה את החוקר להמשיך ולהצטיין עד יומו האקדמי האחרון שכן היא מעודדת אותו להצטיין על מנת לקבל משרות אורח באוניברסיטאות חו"ל (וזאת בניגוד לשיטה האמריקאית בה כמעט ונפסק התמרוץ בשלב שבו הפרופסור מאבד את יכולת הניידות). השיטה הנוכחית חוסכת מאתנו את תלאות אי הנחת והתסכול שבהבדלי שכר. הנהגת שכר דיפרנציאלי תעמיק את אי השוויוניות הקיימת ואני מתקשה להאמין שתביא מזרז לבעיית "אי הגעת המוחות".

ד) מקומם של העובדים המנהלתיים

בדו"ח וברפורמה המוצעת יש התעלמות מוחלטת ממקומם של העובדים המנהלתיים. אין מדובר בעניין נימוסי. בעיני העובדים המנהלתיים, לרבות מאות העובדים המועסקים באוניברסיטה באמצעות חברות קבלניות, הינם חלק בלתי נפרד מקהילת אוניברסיטת תל אביב. נכון שפרופסור לא כותב עבודות כדי לאפשר לעובד הניקיון לנקות את משרדו ולעומת זאת עובד הניקיון מנקה את משרד הפרופסור כדי שזה יוכל לעבוד בנוחיות. אבל, לטעמי צריך לראות את האוניברסיטה כקהילה שלמה שבה גם למאות העובדים הלא אקדמיים יש מקום של כבוד.

5. הצעות חליפיות

א. מעבר למבנה דו קומתי

מבנה הניהול באוניברסיטת תל אביב הוא בדרך כלל תלת קומתי. קומת הביניים מיותרת, מסייעת להשתרשות תרבות לא ראויה וצורכת משאבי ניהול הנמצאים במשורה. במספר פקולטות קומת הביניים מנטרלת בקורת ומהווה מקור לחיכוכים בשל "עקיפת סמכות".
הצעה: הניהול האוניברסיטה יועבר למתכונת דו קומתית אחידה: הנהלה והיחידות האקדמיות הבסיסיות.

ב. היחידה האקדמית הבסיסית

יחידה בסיסית באוניברסיטה צריכה לדעת להיות בסדר גודל של 30-60 אנשי סגל בכיר. יחידות קטנות יותר מיותרות וצריכות להתמזג ליחידות בסדר גודל שכזה. בראש היחידה הבסיסית יעמוד פרופסור וזאת לתקופת כהונה שלא תעלה על 3 שנים. זהו סדר גודל הזמן שרבים יכולים להקדיש לתפקיד ניהולי מבלי שתפגע עבודתם המחקרית. ליד ראש כל יחידה בסיסית יכהן איש מינהל בכיר יותר מהנהוג עכשיו שיהיה אחראי בפני השדרה המנהלית על כל הפעילויות המנהלתיות לרבות בצוע התקציב.
הצעה: האוניברסיטה תארגן מחדש ביחידות ניהול בסיסיות של 30-60 איש. בראש יחידה יכהן פרופסור לתקופה של לא יותר משלוש שנים.

ג. דיקנים רוחביים

האוניברסיטה חסרה פונקציות חשובות בניהול האקדמי. הוראת התואר הראשון מבוזרת מדי. קשה מאד ליצור תכניות למוד כלל אוניברסיטאיות. גם הלמודים המתקדמים מבוזרים עם שליטה ובקרה מרכזית חלשה.
הצעה: תפקיד סגן הרקטור יבוטל. תוקמנה שלוש פונקציות מרכזיות הכפופות לרקטור: דיקן למודים מתקדמים, דיקן למודי בוגר, ודיקן מחקר.

ד. הפרדת בית הספר לרפואה מהאוניברסיטה

האוניברסיטה היא ארגון גדול מדי. הקשר בין בית הספר לרפואה לבין שאר הקמפוס טעון למידה מפורטת. לכאורה, בית הספר לרפואה הוא יחידה גדולה מאד שיש טעם שתופרד משאר האוניברסיטה. ההפרדה תאפשר תקצוב ישיר של לימודי הרפואה בהתאם להנחיות הממשלה. יחידות מחקריות של בית הספר לרפואה יועברו לבתי הספר המתאימים. וכמובן יש צורך בקביעת הסדרי שיתוף פעולה בין בית הספר לרפואה ושאר הקמפוס.
הצעה: למנות ועדה ללמידת אפשרות הפרדה בין בית הספר לרפואה ושאר הקמפוס.

ה. ועד מנהל

אני מסכים שיש צורך לחזק את הועד המנהל כמנגנון בקרה ופיקוח על פעילות האוניברסיטה, אולם אני חושש מהסמכויות האקדמיות המוקנות לו לפתיחת וסגירת יחידות. אני גם מסתייג מהצעת הרוב שהועד המנהל ייבחר את הנשיא שאמור להיות הסמכות העליונה בכל הנושאים לרבות האקדמיים. לדעתי הועד המנהל צריך לפקח על הפרוצדורות האקדמיות אבל אל לו להתערב באיזושהי דרך בהחלטות שיש בהן שיפוט אקדמי כלשהו.

הצעה: שנוי מבנה הועד המנהל כמוצע על ידי הועדה אבל בצמצום סמכויותיו לפתיחה וסגירה של יחידות אקדמיות ולבחירת בעלי תפקיד שיש להם משמעות אקדמית ישירה.

1. נשיא

מהטעמים שפירטתי לעיל אני סבור שיש לשמר את המבנה הדואלי. אני סבור שצריך לחדד את ההבחנה בין תפקידי הנשיא ותפקידי הרקטור ולמנוע מינוי לתפקיד הנשיא של פרופסורים בעלי יכולת מנהלתית טובה אבל יכולת שיפוט אקדמי חלשה.

הצעה: בתפקיד נשיא האוניברסיטה יכהן במידת האפשר אישיות ציבורית בעלת יכולת מנהלתית שאינו פרופסור.

2. מדיניות הקבלה

אם אוניברסיטאות היו מחנכות רק מתמטיקאים גאונים, מוסיקאים וירטואוזים ופילוסופים מתייסרים לא הייה מקום לדריסת רגל של החברה בקריטריוני הקבלה. אבל האוניברסיטה גם עוסקת בהכשרת סטודנטים במקצועות שבצידם, כוח, ממון ומעמד. שקולי הקבלה שם אין להם ולא כלום לשקולים אקדמיים. במשך שנים ארוכות מנהלות האוניברסיטאות בישראל מדיניות קבלה רגרסיבית ללא הצדקה אקדמית. לפיכך יש מקום להתערבות ציבורית ואף ממשלתית בעניין זה.

הצעה: מדיניות הקבלה של האוניברסיטה ביחידות המקצועיות תנוהל על ידי ועדה שיהיו בה אנשי ציבור.

3. האוניברסיטה כקהילה

ייחודה של האוניברסיטה שהיא מהווה קהילה שאמורה לשמש מופת לחברה. לדעתי, האוניברסיטה צריכה לשאוף לשוויון בתוכה ולהביא לביטוי גם את רצונותיהם של עובדיה המנהלתיים.

הצעה: תוקם מועצה המורכבת ממרצים, אנשי סגל מנהלתי וסטודנטים שתייעץ לנשיא ולרקטור בענייני "האוניברסיטה כקהילה".

6. סכום

אוניברסיטאות נוטות לשמרנות, אולי בגלל שבסך הכל אנחנו נהנים ממנעמי החרות האקדמית וחרדים מכל שנוי. המשבר הכספי ולחץ הממשלה יצרו "הזדמנות היסטורית" לשינויים בתרבות ובמבנה אוניברסיטת תל אביב.

לפי מיטב שיפוטי, דו"ח הרוב בועדה מאמץ גישה עסקית. ההמלצות מובלות בתלם עגלת החברה הישראלית המקרטעת. אין בהם לא בשורה אקדמית ולא מסר חברתי. ההמלצות אינן משדרות חזון ייחודי ואטרקטיבי ל"צעירים ומוכשרים" שאמורים להעדיף אותנו על הרווארד ופרינסטון. אני סבור שיש דרך אחרת, הרואה באוניברסיטה קהילה ישראלית ייחודית השומרת בקנאות על ערכיה האקדמיים תוך איזון בין צרכי הקיום והאידיאל האוניברסיטאי.