

## השכלה. גבוהה?

פרופ' שמואל ליימן-ווילציג, ראש המחלקה למדעי המדינה

### **בלוג מס' 26: האם מרצים וחוקרים יכולים לנהל את האקדמיה בהצלחה?**

לפני כמה שבועות (בלוג 23) עמדתי על בעיית הקיבעון המחשבתי באקדמיה הישראלית בכל הקשור לניהול ההשכלה הגבוהה והצגתי שורה (לא ממצה) של שאלות נוקבות. עתה הגיע הזמן לשאול: מדוע מוסד המורכב על ידי עובדים בעלי רמת האינטליגנציה הגבוהה ביותר בהשוואה לכל מוסד ציבורי אחר, אינו מצליח להסתגל לניהולית לעולם העכשווי בעל התמורות הרבות והמשמעותיות?

לעניות דעתי, יש לכך כמה סיבות. ראשית, האינטליגנציה הגבוהה של המרצים/חוקרים מהווה מחסום בפני עצמו וזאת מאחר שהיא מלווה ביוהרה: "מאחר שאני כל כך חכם (עובדה, הגעתי לדרגה גבוהה באוניברסיטה/מכללה), הרי אני יודע (כמעט) הכל." אמנם נכון, שזוהי בעיה אוניברסלית, נחלת בני אדם באשר הם, אולם נדמה שיש מתאם חיובי (במובן הסטטיסטי, לא הערכי) בין רמת המשכל לבין היוהרה האנושית. ברם, צריך לזכור (ראו ערך Howard Gardner), שקיימות הרבה יותר מסוג אינטליגנציה אחד. קל וחומר, כשמדובר במיומנויות שונות, כגון מחקר מחד גיסא וניהול מאידך גיסא.

שנית, זהו עניין משמעותי עוד יותר, חוסר ההכנה וההכשרה של החוקר/מרצה לתפקיד ניהולי. באקדמיה הישראלית אין כל דרישה לכך שראש מחלקה, דיקן ורקטור יעברו קורס בניהול בכלל וניהול מוסד להשכלה גבוהה בפרט, טרם היכנסם לתפקיד ניהולי. אמנם כמה מאתנו נכנסים לתפקידים אלה אחרי "התמחות" מסוימת בתפקידי ניהול זוטרים (כגון ראש מכון או מרכז) אך אין להשוות בין התפקידים, והצלחה באחד אינה מרמזת על הצלחה בתפקיד בכיר יותר. יתרה מכך, כאשר עולה שאלת כשירותו של מועמד מסויים להיבחר או להתמנות לתפקידים רמים, אין המערכת טורחת לשאול עד כמה הם הצליחו בתפקידים הקודם. אין זה נדיר למצוא ראש מחלקה כושל שמתמנה לתפקיד בכיר בהרבה בגלל ההערכה המחקרית הרבה שרוחשים לו – בלי שיתעניינו בהצלחתם או כישלונם בעברם הניהולי. (בכלל, נדמה שיש למרצים באקדמיה אלרגיה נוראית ל"משוברים").

שלישית, שיטת התגמול אינה מתאימה להשקעת המנהל. כמנהל מחלקה גדולה מאד (כ-1500 סטודנטים וכ-80 מרצים), אני מקבל תוספת של 35% למשכורת הבסיסית שלי והפחתת קורס ממערכת ההוראה (שאינה תורמת הרבה, מאחר שאני – כמו רוב ראשי מחלקה, דיקנים וכו' – כבר מלמדים קורס אחד פחות כתוצאה מהנחיית מספר דוקטורנטים) וזאת כשההשקעה הנדרשת בזמני היא לפחות כפולה ממה שהייתי צריך להשקיע כמרצה מן השורה. זאת ועוד: לפי השמועות, המל"ג/ות"ת (באמצעות "ועדת זוסמן") מתכוונת לקצץ את הגמול הזה עד כדי 10% או 15% לכל היותר – אז מדוע שבעלי המשרה הניהולית יטריחו את עצמם להשקיע מחשבה, זמן וזיעה? ההרגשה שאנו "פראירים" (לפחות מבחינה תועלתנית) אינה מוסיפה למוטיבציה של המנהלים האקדמיים.

רביעית, השיטה בארץ מונעת מראש המחלקה או מדיקן/רקטור להצליח אפילו הוא בעל הכישורים והניסיון המתאימים (וגם עניין התגמול אינו רלוונטי, מסיבות שונות). במה דברים אמורים? שיטת הרוטציה: רוב המנהלים האלה ממלאים את התפקיד מקסימום

ארבע שנים (מעטים מאד מכהנים בתפקיד זמן ארוך קצת יותר) – ואז מפנים מקומם לבא בתור. יש לכך מספר השלכות.

קודם כל, לרוב נדרשת שנה כדי ללמוד את התפקיד – כך, שבמצב הטוב נותרו שלוש שנים לעשייה ממשית. בנוסף, אין זבנג וגמרנו – במוסד שמרני כמו האקדמיה, יש צורך באורך נשימה כדי לבצע רפורמות משמעותיות. אולם אם ה"כפופים" למנהל יודעים מראש ש"מקסימום נסבול אותו כמה שנים בודדות", קלוש הסיכוי שראש המחלקה או הדיקן יצליחו לשנות דפוסי התנהגות אצל מרצים בעלי קביעות (ואשר מחשיבים את עצמם לא פחות "מביני עניין"). על כך יש להוסיף בעיה שקיימת בחלק גדול של המחלקות (היא אינה קיימת בתפקיד הדיקן והרקטור): ראש המחלקה שנמצא בדרגה "פרופ' חבר" או אפילו בדרגת "מרצה בכיר" – דרגה אחת או שתיים מהפסגה. מדוע שיעשה דבר העלול להרגיז את הפרופסורים מן המניין, שיש בידם את הכוח בבוא היום למנוע את קידום אותו ראש מחלקה אחרי כהונתו? מכאן, או שראש המחלקה הוא פרופ' מן המניין שְבַע ודי מקובע בראיית עולמו הניהולית (הרי הוא כבר נמצא באותה מערכת עשרות שנים), או שראש המחלקה היא בדרגה נמוכה וחוששת לדרוך על היבלות של הבכירים ממנה. בשני המקרים, אין כאן מצב המעודד שינוי מערכתי.

מה עושים? (הערה מקדימה לעמיתי במחלקה: אין זה קדימון להמשך כהונתי ובוודאי אין לי כל כוונה לכהן בתפקיד זה עוד שנים רבות.) מיישמים את השיטה האמריקאית – לא בגלל שהיא אמריקאית, אלא מאחר שבמקרה זה היא הוכיחה את עצמה. ניתן לבקר הרבה דברים בחברה האמריקאית אך אין עוררין על כך שההשכלה הגבוהה שלה היא מן הטובות בעולם – במחקר, בהוראה ובניהול.

המרשם פשוט להפליא: ראש המחלקה, דיקן, רקטור וכדומה נבחרים אחרי תהליך חיפוש רציני ומקצועי, שלוקח בחשבון מיומנויות ניהול של המועמדים (יחסי אנוש; ניסיון מוכח; שיטתיות ומוסר עבודה; וכן הלאה) – וכהונתם נמשכת שנים רבות, עד שהאיש ממצה את עצמו ו/או מגיעים למסקנה שהגיע הזמן לשינוי. במילים פשוטות, בארה"ב משרת ראש מחלקה, פקולטה, מוסד הינה תפקיד פרופסיונלי. מי שמחליט עליו מוותר בידועין על קריירה במחקר (או שכבר הצליח בה) ורואה את האפיק המקצועי בניהול אקדמי.

שיהיה ברור: לא מדובר באנשים שהתחילו בדרכם כבירוקרטים או כמנהלים גרידא, אלא בבעלי תואר שלישי אשר מוצאים יותר אתגר וסיפוק בניהול האקדמיה מאשר בהוראה או במחקר. כלומר, הם באים מעולם האקדמיה, מכירים אותו על בוריו ומזדהים עם מטרותיו. אין זה חריג למצוא אנשים המכהנים עשר שנים כדיקן פקולטה או עשרים שנה כראשי מחלקה. שוב, המשך הכהונה אינו אוטומטי – יש דין וחשבון שחייבים לתת לממונים, אך כל עוד מקום העבודה פועל כשורה והמרצים מרוצים (שקט תעשייתי הינו מצרך חשוב ביותר עבור חוקרים ומרצים כאחד) המנהל/ת ממשיכה במשרה.

האם יש לזה סיכוי בישראל? דומני שכן, וההוכחה לכך באה מהאקדמיה עצמה: מסתבר שיש משרה "אקדמית" אחת בה המנהלים משרתים לתקופות הרבה מעבר לארבע שנות המקסימום – ולרוב בהצלחה. קוראים לו "נשיא האוניברסיטה". ראו את פרופ' ברורמן (15 שנים נשיא אוניברסיטת בן-גוריון, אשר פרחו בצורה מדהימה תחת כהונתו) וכן פרופ' קווה (10 שנים נשיא בר-אילן, עם תנופת בנייה אדירה ותוספת מחלקות ותוכניות בחוד החנית של המדע). כלומר, אם השיטה עובדת בקודקוד – מדוע שלא תעבוד גם למטה?

ומיהו בעל הבית של מערכת הניהול באוניברסיטאות, על פי הרפורמה האחרונה של ממשלת ישראל, שבוצעה לאחרונה? נשיא האוניברסיטה. כלומר, מה שנדרש הוא

להסתכל במראה ו"לשבט" את השיטה המצליחה שקיימת מלמעלה גם בדרגות הניהול הנמוכות יותר. רק כך, יוכלו המוסדות להשכלה הגבוהה בארץ להיכנס למאה ה-21 ולהסתגל ללחצים ולשינויים החברתיים והטכנולוגיים החזקים והרבים ששוטפים אותנו ללא הרף.

[wilzis@mail.biu.ac.il](mailto:wilzis@mail.biu.ac.il)