

השכלה. גבוהה?

פרופ' שמואל ליימן-וילציג, ראש המחלקה למדעי המדינה, אונ' בר-אילן

בלוג מס' 78: מלות פרידה

זהו הפוסט האחרון בבלוג זה. אני מסיים את כהונתי כראש המחלקה אחרי שלוש שנים אינטנסיביות וחוזר למה שנקרא בבריטניה "הספסלים האחוריים" כדי לנוח קצת ולאגור כוחות.

למען האמת, הייתי רוצה לסיים בנימה אופטימית. הייתי רוצה לומר שרוויתי נחת מתפקידי כראש מחלקה, שהצלחתי, שהגשמת, שהזזתי, שהסרתי חלודה. הייתי רוצה לכתוב כאן שהיתה לי חוויה אנושית נפלאה, מעשירה, מחכימה. אכן היו דברים כאלה. ובכל זאת, את הפוסט הזה אקדיש לצד הפחות זוהר של תפקיד ראש המחלקה.

אני נשמע מותש? במידה מסוימת כן, וזהו נושא טור אחרון זה. לא, זה אינו קשור למצבי האישי אלא לתפקידי כראש מחלקה באוניברסיטה ישראלית. במלים פשוטות (וגם בוטות), במתכונת הנוכחית זהו תפקיד בלתי אפשרי ואל-אנושי (אם רוצים למלא אותו כפי שצריך). בפוסטים 26 + 27 כתבתי על מרכיבים כלכליים ואישיותיים של משרת ראש מחלקה. כאן ברצוני לעמוד על המרכיבים המהותיים-תכניים של התפקיד.

הבעיה במלה אחת: **עומס**. אני ידוע כסוס עבודה (יש כאלה שיגידו יותר חמור מאשר סוס) ובכל זאת לא יכולתי להדביק את קצב העבודה. אני גם לא בכיין; דבריי כאן לא באים להצדיק "מחדלים" אלה ואחרים אלא להתריע בפני הרשויות של המוסד – ומוסדות דומים – על בעיה ארגונית אקוטית ואינהרנטית. בנוסף, מן הראוי לציין שהמחלקה למדעי המדינה היא גדולה (כ-1500 סטודנטים בכל התארים), דבר המצמיח לא מעט עבודה "מיוחדת"; מאידך גיסא, למחלקתנו צוות ניהולי יחסית גדול ובוודאי מנוסה ומיומן (תודתי העמוקה להם!), דבר שלא קיים בהרבה מחלקות אחרות. כך, שאין משהו מיוחד בעומס של מחלקתי בהתחשב בכוח האדם הקיים המשרת את הרמ"ח.

לבעיית העומס כמה מקורות – מבפנים ומבחוץ. מתוך המחלקה עצמה, ים של ניירת גואה. מחד גיסא, עבודה מול ועבור הסטודנטים: אישורים וטפסים לתיקון ציון, למתן ציון באיחור, לשינוי מסלול או מגמה, למבחן במועד מיוחד, להמלצת שופטים לעבודות תיזה ודוקטורט; ועוד (ועוד ועוד...). מאידך גיסא, באשר למרצים: טפסים למינויים שנתיים של מרצים מן החוץ, ליציאות לחו"ל של מרצים למטרות אקדמיות, לשבתון, להעלאה בדרגה (כולל איתור פרנטיים מתאימים בארץ ובחו"ל), וכן הלאה. אך לא רק בטופסולוגיה עסקינה: ישיבות מחלקתיות, פגישות פרטניות עם מרצים וסטודנטים כאחד, ועדות תת-מחלקתיות (עם חברים בתפקידים מנהליים-אקדמיים), התייעצויות – כל אלה גוזלות המון זמן. ואם אין זה מספיק, הרמ"ח נאלץ גם להיות פסיכולוג-גננת) כדי ליישב כל מיני סכסוכים, אי-הבנות וסתם טינות הדדיות בין המרצים לבין עצמם, בין הצוות המנהלי ובתוך הצוות עצמו, ולעתים בין שתי קבוצות אלו (ואני חייב לציין, שבעקבות סיפורי זוועה ששמעתי ממחלקות אחרות בבר-אילן ומחוצה לה, המחלקה שלנו פועלת כמעט על מי מנוחות מבחינה זו!).

ברם, זוהי רק מחצית העבודה הרמ"חית! שהרי בשטף הולך וגובר בשנים האחרונות יורד מלמעלה מטר של משימות מרשויות האוניברסיטה: איתור מועמדים בתוך המחלקה המתאימים למלגות אלו ואחרות, איתור וטיפול במרצים בחו"ל המעוניינים לצאת לשנת שבתון (כגון Fulbright), קביעת רשימת עדיפות למועמדים למלגת הנשיא, קבלת או דחיית כל מועמד לתואר שני ושלישי, ישיבות חודשיות של ועדת תו"ם פקולטה (המאשרת תוכניות לימודים של כל מחלקות הפקולטה והעלאות בדרגה), פגישות עם הדיקן והרקטור לכיבו

שרפות, ישיבות של כל הרמ"חים עם פונקציונרים באוניברסיטה, טיפול וסיוע למגביות ולדובר האוניברסיטה – ועוד היד נטויה (בעצם, כבר עייפה).

הרבה, לא כן? אבל זה רק חלק מהסיפור! שהרי יש עוד "מחצית" (אמרתי שזו משרה בלתי אפשרית, אז אל תגידו לי שהחישוב שלי כבר עבר את המאה האחוזים): יוזמות של הרמ"ח. הרי רמ"ח טוב ושאפתן (במובן החיובי של המלה) אינו נכנס לתפקיד כדי להיות paper pusher – מעביר ניירת בצורה חלקה ותו לא. בסופו של יום, האדם רוצה להשאיר את החותם על המחלקה. וכמובן, כפי שהבהרתי בפוסטים קודמים, יש הרבה מה לעשות בכיוון זה, שהרי האוניברסיטה הינה בין המוסדות המאובנים ביותר בארץ מבחינה ארגונית (וזוהו "הישג" בכלל לא קל במדינתנו הרוויה ביורוקרטיה!). רק לאחרונה התחילה האקדמיה בארץ לבצע כמה מהלכים כדי לצעוד לתוך המאה ה-21.

נגמר הסיפור? לא ולא! שהרי הרמ"ח גם חייב להמשיך למלא את רובם המכריע של תפקידיו הרגילים כמרצה של קורסים, כמנחה של תלמידי מחקר – ואפילו כחוקר אשר נדרש להמשיך ולפרסם!! (שאלתי אישיות אקדמית בכירה מאד האם ועדת המינויים מתחשבת בשנות הכהונה של רמ"ח בבואה להעריך את "הספֶק" הפרסומים שלו לצורך העלאה בדרגה, כלומר מספר הפרסומים לשנה במהלך שנות הדרגה הנוכחית. תשובתו היתה: חד וחלק לא! אנו נדרשים להמשיך לחקור ולפרסם כתמיד...)

האם מישהו מתפלא, אפוא, שניהול המחלקות באוניברסיטאות לוקה בחסר (עד מאד, בדרך כלל)? כיצד ניתן בכלל לצפות לניהול סביר, שלא לדבר תקין, ובוודאי שלא לדבר על ניהול אפקטיבי? היש בעולם אדם שהינו מנהל בחסד, פסיכולוג חברתי מיומן, בעל חזון מחד גיסא וסיבולת עילאית מאידך גיסא – וגם פראייר? לא מוכרים לי אנשים כאלה בארצנו וספק בעולם הרחב.

איך הגענו עד הלום? לדעתי, הגורם המרכזי הינו ההתפתחות המדהימה של ההשכלה הגבוהה ב-15 השנים האחרונות. אם ניקח את בר-אילן כדוגמה (לא מיוחדת), אזי היא הכפילה את מספר הסטודנטים שלה במשך 10 שנים עד בערך שנת 2000. אולם, עבודה ניהולית מכפילה את עצמה בצורה גיאומטרית במקביל לגידול האריתמטי של מספר ה"לקוחות". במלים פשוטות, הכפלת מספר הסטודנטים גוררת בעקבותיה כמות עבודה ניהולית בהיקף של פי ארבעה. כל זה בשנות ה-90. ואז בעשור הנוכחי הגיעו הקיצוצים המאסיביים בכוח אדם, כלומר לא רק שהסיוע העומד לרשות הרמ"ח (או כל מנהל בעל אחריות באקדמיה) לא גדל אלא אפילו פחת. גורם שלישי: מעבר לשיטה של תחרות הולכת וגוברת בין האוניברסיטאות עצמן וגם בין האוניברסיטאות והמכללות (דברים חיוביים כשלעצמם) למשאבי המדינה (קרנות מחקר, תקצוב ות"ת) – כל זה הטיל עוד עבודה על הרמ"ח, שנדרש לפקח הרבה יותר מקרוב על ביצועי המרצים והמערכת שלו כדי לעמוד הכבוד מול ה"מתחרים".

ובכל ה"בלגן" הזה, אף אחד לא עצר ושאל את השאלה: האם כל השינויים האלה אינם דורשים גם חשיבה מחודשת באשר לתפקיד הרמ"ח והמשאבים (כולל זמן) העומדים לרשותו? כמו בצבא, בו עושים רה-ארגון ברמות המטכ"ל ואוגדות אך שוכחים שהמ"פ הוא זה שעושה את העבודה האינטנסיבית בשטח ונושא בעול האמיתי, כך גם באוניברסיטאות: בהחלט טוב שבוצע רה-ארגון בהיררכיית הניהול הבכירה (נשיא מעל כולם וכו'), אך בינתיים ה-מ"פ (רמ"ח) קצת נשכח.

אין בדבריי לומר ואפילו לא לרמוז שלא נהייתי משלוש השנים האחרונות. כפי שפתחתי את דבריי למעלה, נהייתי מאד והתפקיד הביא לי המון סיפוק (ותקוותי גם קצת תועלת למחלקה). אך ההרגשה הגדולה ביותר שלייוותה אותי במהלך שנים אלו היתה תסכול. תסכול על כך שמתוך הכמות העצומה של עבודה שגרתית לא היה לי מספיק זמן להתפנות להרבה דברים "אסטרטגיים" שרציתי לקדם. מה שמנחם אותי היא העובדה שידעתי מראש שאין

סיכוי להצליח בכל; כל אדם חייב להבין את מגבלותיו האישיות וגם (אולי במיוחד) את מגבלות הסביבה בה הוא פועל. תקוותי שמגבלות "סביבתיות-ארגוניות" אלו יפחתו בשנים הקרובות, כי כך אי אפשר להמשיך ולהצליח.

wilzis@mail.biu.ac.il