

דין וחשבון

**הוועדה הציבורית לבחינת המבנה הארגוני
של המוסדות להשכלה גבוהה
בראשותו של שופט ביתם"ש העליון (בדימום) יעקב מלץ**

תוכן העניינים

עמ' 1

1 הגשת דוח' הוועדה ליו"ר הוועדה לתכנון ולתקצוב במועד חישכלה גבוהה
 4-2 מבוא - יעקב מלץ, שופט ביהמ"ש העליון (בדימוס) – יושב ראש הוועדה

פרק א': מבט כללי על מערכת החשכלה הגבוהה
 14-5 1. כללי
 6 2. ענייני המבנה הארגוני
 8

פרק ב': מסקנות והמלצות כלליות
 26-15 1. המבנה הארגוני בזיקה למטרות וחידושים של האוניברסיטה
 16 2. המבנה הדואלי נשיא-rector
 17 3. חבר הנאמנים
 18 4. הוועד הפועל
 18 5. הסנאט והסגל האקדמי
 19 6. מינוי דיקני פקולטות וראשי יחידות אקדמיות
 20 7. ממונה על טכנולוגיית המידע באוניברסיטה
 21 8. עצמאות מוסד לחשכלה גבוהה
 22 9. הקשרים עם הסטודנטים
 22 10. שיתוף פעולה בין אוניברסיטאי ויצול מיטבי של המשאים באוניברסיטה
 23 11. ביקורת על איכות המחקר וההוראה והערכות
 24 12. התאגדות מוסד לחשכלה גבוהה
 25

פרק ג': המלצות בדבר התקידים והסמכוויות של הרשות
 46-27 נושא הנקודות המרכזיות באוניברסיטה
 29 1. חבר הנאמנים
 30 2. הוועד הפועל
 33 3. ועדת הקבע של הוועד הפועל
 34 4. הסנאט
 36 5. הוועדה המרכזת של הסנאט
 37 6. מועצת הפקולטה
 39 7. הנשיא
 41 8. המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים
 43 9. דיקני הפקולטות

<u>53-47</u>	פרק ד : זרבי עבודות הוועדה והנתונים ששימשו בסיס לדינניה ולהמלצותיה
48	1. קביעת סדרי עבודה של הוועדה
48	2. קביעת מסגרת פעולה של הוועדה
49	3. סוגיות ושאלות מוחות לביקורת המאפיינים של מבנה האוניברסיטאות
51	4. זימון ראשי המערכת האקדמית לדין בוועדה
53	5. פרסום הודעה לציבור להגיש לועדה העורות והצעות בכתב
53	6. עיון במשמעותם, בסקרים ובחומר רקע רלוונטיים

<u>66-54</u>	פרק ה : סקירות רקע - מאפיינים עיקריים של מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל
55	1. מסגרת הפעולה של המוסדות להשכלה גבוהה
56	2. התפתחות המוסדות להשכלה גבוהה
57	א. מוסדות ההשכלה הגבוהה
58	ב. סטודנטים במוסדות להשכלה גבוהה
63	ג. הסגל האקדמי, הטכני והמנהלי
64	3. המוסדות להשכלה גבוהה כמורים כלכליים במרקם המדינה
65	4. חלקס של המוסדות להשכלה גבוהה בהוצאה הלאומית למ"פ אזרחי

78-67 נספחים

רשימת לוחות

1. הגידול במספר הסטודנטים באוניברסיטאות בין השנים תש"ז - תשנ"ט לפי המוסד	58
2. הגידול במספר הסטודנטים באוניברסיטאות בין השנים תש"ז - תשנ"ט לפי רמת התואר	60
3. סטודנטים באוניברסיטאות לפי תחומי הלימוד ורמת התואר בשנים תש"ז-תשנ"ח	61
4. הגידול במספר הסטודנטים במוסדות להשכלה גבוהה שאינם אוניברסיטאות בין השנים תש"ז - תשנ"ט לפי תחומי הלימוד	62
5. משרות הסגל האקדמי הבכיר באוניברסיטאות לפי הדרגות – תש"ז-תשנ"ח	63

רשימת תרשימים

1. הגידול במספר הסטודנטים באוניברסיטאות - תש"ז-תשנ"ט - אחזois	59
2. התפלגות הסטודנטים באוניברסיטאות לפי רמת התואר - תשנ"ט - אחזois	60
3. התפלגות משרות הסגל האקדמי הבכיר באוניברסיטאות לפי הדרגות - שווה ערך משרות שלמות – תש"ז-תשנ"ח - אחזois	64
4. הוצאה לאומית למ"פ אזרחי לפי סקטור מבצע - מיליון שקלים - מחירים שוטפים 1996	65
5. מקורות המימון של הוצאה למ"פ אזרחי במוסדות להשכלה גבוהה - מיליון שקלים - מחירים שוטפים 1996	66

הועודה הציבורית לבחינת המבנה הארגוני
של המוסדות להשכלה גבוהה

י"א בשבט התש"ס
18 בינואר 2000

לכבוד
פרופ' נחמה לבצין
יור'ר הוועדה לתכנון ולתקצוב
המועצת להשכלה גבוהה
ירושלים

פרופ' לבצין הנכבד,

ביום ו' בתשרי תשנ"ח (7 באוקטובר 1997) מינית ועדת ציבורית לבחינת המבנה הארגוני של המוסדות להשכלה גבוהה בהחלטת הממשלה מס' 1311 מיום 8.1.1997.

בתום עבודת הועדה, אנו מתכבדים להציג לך את הדוח המסכם של הועדה.

הדו"ח כולל: מבט כללי על מערכת ההשכלה הגבוהה, מסקנות והמלצות כליליות, המלצות בדבר התפקידים והسمכויות של הרשויות ונושאי התפקידים המרכזיים, דרכי עבודה הועדה וסקירת רקע בדבר המאפיינים העיקריים של מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל.

אנו מקווים כי המלצות הועדה, הכלולות בדיון וחשבון זה, תאושרנה לביצוע בהקדם. אנו מאמינים כי יישום המלצות יביא לשיפור הנהול האקדמי והכללי באוניברסיטאות ולהתמודדות עיליה עם המשימות החשובות המוטלות עליהן.

בכבודך רב,

יעקב מלץ

שופט בית המשפט העליון (בדימוס)

יו"ש ראש הועדה

עו"ד משה פרוט

פרופ' וולטר אקרמן

ד"ר יעקב הדני

פרופ' מיכאל אלבק

חיים פלאץ

דן טולקובסקי

פרופ' יהודית בירק

ניסן לימור

הוועדה הציבורית לבחינת המבנה הארגוני של המוסדות להשכלה גבוהה

מבוא

א. ביום ו' בתשרי תשנ"ח (7 באוקטובר 1997) מינה, יו"ר הוועדה לתכנון ותקצוב של המועצה להשכלה גבוהה, פרופ' נחמייה לבציון, ועדת ציבורית לבחינת המבנה הארגוני של המוסדות להשכלה גבוהה.

הוועדה נקבעה עפ"י החלטת הממשלה מס' 1311 מיום 8 בינואר 1997 במסגרת דינניה על שינויים מבניים לייעול המיגור הציבורי.

הוועדה כללה 9 חברים :

השופט יעקב מלץ - יו"ר
מרן דן טולקובסקי
עו"ד משה פורת
פרופ' מיכאל אלבק
פרופ' ולטר אקרמן
פרופ' יהודית בירק

מר ניסן לימור
מר חיים פלץ

ד"ר דב גולדברג השתתף בוועדה עד סיום כהונתו כייעץ שר החינוך לענייני השכלה גבוהה.
הציג יעקב הדני נתמנה במקומו ב- 31 במרץ 1998.

בכתב המינוי כתוב פרופ' לבציון לחבריו הוועדה :

„ ממשלה ישראל החליטה להטיל עלי, כי יזיר הוועדה לתכנון ותקצוב, „למנותות ועדת ציבורית בראשות שופט בדים ובהשתפות, בין היתר, של נציגי המוסדות להשכלה גבוהה, שתבחן את המבנה הארגוני של המוסדות להשכלה גבוהה ותציע הצעות לשינוי, במטרה לשפר את ניהול בוחן תוך שמירת עצמאות האקדמית והניהולית.“.

אני מודה לכם ממד על הסכמתכם לכחן בוועדה חשובה זו. השופט יעקב מלץ ישמש כיוושר ראש הוועדה.

הוועדה תקבע את מסגרת פעילותה על פי הבנתה את החלטת הממשלה שצוטטה לעיל. כמו כן תקבע הוועדה את לוח הזמנים לעבודתה.

מר אליהו ישראלי ישמש יועץ מקצועי לוועדה וירכז את עבודתה. כל השירותים הדורשים יוענקו לוועדה ע"י משרדו של מר ישראלי".

ב. בישיבותיה הראשונות קבעה הוועדה את מסגרת פעילותה ואת סדרי העבודה. במסגרת זאת, החיליטה הוועדה להתמקד בדינניה וב策עתיה בענייני המערכת האוניברסיטאית בלבד ולהמליץ

בפני המועצה להשכלה גבוהה לנשח ולפרנס עקרונות לבניה ארגוני ולדפוסי ניהול מתאימים גם למוסדות להשכלה גבוהה שאינט אוניברסיטאות (מכילות אקדמיות, בת-ספר גבוהים וזרמיים) במתווה המלצות המובאות בדיון וחשבון זה ובשינויים המחויבים מן העניין.

ג. הוועדה קיימה 36 ישיבות בנוסף לשתי ישיבות שהתקיימו בזאת שנה שנותמו על ידה.
הישיבה הראשונה של מליאת הוועזה התקיימה ביום ה', כ"ז בחשוון התשנ"ח (27 בנובמבר 1997). הישיבה האחרונה התקיימה ביום ב', י"א בטבת התש"ס (20 בדצמבר 1999) ובה סוכמו סופית מסקנותיה והמלצותיה. בתום הניסוח הסופי של הדוח'ה התכנסה הוועדה לפגישה נוספת שהתקיימה ביום ג', י"א בשבט התש"ס (18 בינואר 2000) לחתימהعلו.

שש הישיבות הראשונות של הוועזה התקיימו באוניברסיטה בר אילן. שתי ישיבות התקיימו במעונו הפרטני של פרופ' מיכאל אלבק. יתר הישיבות התקיימו באוניברסיטה תל אביב. הוועזה מודה על האכסניה ועל הכנסת האורחים היפה.

ד. הוועזה הסתיימה בחומר רקע רב שהוכן עבורה ע"י אליהו ישראלי, יו"ץ המקצוע ומרכז העבודה, ובכלל זה: תזכירים על התפתחותה ובעיותה של המערכת האקדמית, סיכומים של מחקרים, סקרים ומארמים רלוונטיים וחוקות ותקנות של האוניברסיטאות.

הוועזה הפיקה תועלות רבה מהציגו שקיימה עם ראשי מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל ועם אישים אחרים שהופיעו בפניה. בזעת הוועזה היהזמן לדיזנים גם ראשי אוניברסיטאות לשעבר אך בשל התמצאות הדיזנים הרבה מעבר לצפי, ולאחר שהצטירה בפניה תמונה מצב מצה על נושא עבודתה, החליטה הוועזה לזמן רק את הנשיאים והRCT'רים המכnicos, את יו"ר ות"ת הנוכחי ואת אלה שקדמו לו בתפקיד. בנוסף עליהם זימנה הוועזה שלושה אישים: נשיא לשעבר שאינו פרופסור, מנכ"ל אוניברסיטה וי"ר התאחדות הסטודנטים.

ואלו האישים שהופיעו בפני הוועזה לפי סדר הופעתם:

פרופ' נחמה לבציוון, יו"ר ות"ת (פגישה ראשונה)

פרופ' מנחם מגידור, נשיא האוניברסיטה העברית בירושלים

פרופ' זאב תדמור, הנשיא היוצא של הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל (לפני סיום כהונתו)

פרופ' יהודה פרידלנדר, רקטור אוניברסיטת בר אילן

פרופ' יורט דינשטיין, נשיא אוניברסיטת תל אביב

פרופ' אמנון פז, יו"ר הוועזה לתכנון ולתקצוב לשעבר

פרופ' חיים הרוי, נשיא מכון ויצמן למדע (יו"ר ות"ת בעבר)

פרופ' נילי כהן, רקטור אוניברסיטת תל אביב

פרופ' אבישי ברורמן, נשיא אוניברסיטת בן גוריון בנגב

פרופ' יהודה חיון, נשיא אוניברסיטת חיפה

פרופ' גד גילבר, רקטור אוניברסיטת חיפה

פרופ' נחום פינגר, רקטור אוניברסיטת בן גוריון בנגב

פרופ' משה קווה, נשיא אוניברסיטת בר אילן
פרופ' מנחם בן-ששון, רקטור האוניברסיטה העברית בירושלים
האלוף (במיל') עמוס חורב, נשיא הטכניון בעבר
מר משה ויגדור, סגן נשיא ומנכ"ל האוניברסיטה העברית בירושלים
פרופ' יעקב זיו, נשיא האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים (יו"ר ות"ת בעבר)
האלוף (במיל') עמוס לפידות, נשיא הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל
פרופ' נחמה לבצין, יו"ר הוועדה לתכנון ולתקצוב (פגישה שנייה)
מר ליאור רוטברט, יו"ר התאחדות הסטודנטים בישראל.

ה. דוחה הוועדה כולל 5 פרקים ונספחים :

פרק א' - מבט כללי על מערכת ההשכלה הגבוהה

פרק ב' - מסקנות והמלצות כליות

פרק ג' - המלצות בדבר התפקידים והסמכויות של הרשותות ושל נושאי התפקידים
המרכזיים באוניברסיטה

פרק ד' - דרכי פעולה הוועדה

פרק ה' - סקירת רקע - מאפיינים עיקריים של מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל

ו. אבקש להציג את אשר קבעה הוועדה בהמלצותיה המפורטות בפרק ג', כי היא לא התכוונה
לנשח חוקה או תקנון אחידים וכי יש לראות בהמלצתיהMSGות כלית המנחה את
האוניברסיטאות באשר לכיוון אליו יש לחזור. וכן, הוועדה סבורה כי אין לכפות אחידות וכי יש
לאפשר במידה מסוימת של שונות לכל מוסד בהתאם לתנאיו ולצריכיו הייחודיים ולהתמחות
האקדמית שלו, אך כל מבנה ארגוני חייב להיות מושתת על יסודות שיבתו השגת מטרותיה,
יעדייה ותוכניותיה של האוניברסיטה להצטיינות במחקר ובהוראה. בנוסף, על כל מבנה ארגוני
להעמיד את הכלים ואת השירותים המתאימים לקהלי היעד של המערכת. במסגרת זאת חשוב
להבטיח דפוסי ניהול יצירתיים, מושכלים, יעילים, תכליתיים וחסכניים בכל תחומי הפעולה של
המערכת.

ז. בתום עבודתה של הוועדה שנמשכה למשך חודשים אחדים, אני מבקש להביע את תודתי הלבבית
לכ"א מחברי הוועדה שהקדישו הרבה זמן, הרבה ידע, הרבה מחשבה והרבה חכמה, שאיפשרו
את הגשתו של דוח זה. תודה מיהודה למר אל' ישראלי, מרכז הוועדה והיוזץ המказан עלה,
שכושרו הארגוני והניסובי, הניעו את גלגלי עבודתה של הוועדה והקלו עליה לאין שיעור.

בברכה
יעקב מלץ
שופט ביהמ"שฎ"ל

- (בזמןוס)
- יושב ראש חוגן עד ה

פרק א': מבט כללי על מערכת ההשכלה הגבוהה

פרק א': מבט כללי על מערכת ההשכלה הגבוהה

1. כללי

א. ההשכלה הגבוהה בישראל מוסדרת עפ"י חוק המועצה להשכלה גבוהה, תשי"ח - 1958. המועצה להשכלה גבוהה היא המוסד הממלכתי לענייני השכלה גבוהה במדינת ישראל. מוסדות ההשכלה הגבוהה ננים, עפ"י החקיקת, מאוטונומיה אקדמית, מינימלית ומקנית. על אף חופש הפעולה האמור, מוגבלים תחומי פעולתם של המוסדות במספר עניינים: על המוסדות חלים הכללים הרלוונטיים בחוק יסודות התקציב, התשמ"ה – 1985, המו"מ על קביעות שכרם ותנאי עבודהם של עובדי המוסדות נעשה במסגרת מדיניות הממשלה ובהתאם להנחיות המומונה על השכר במשרד האוצר ובשתיופו, שכר הלימוד הנגבה מהסטודנטים נקבע, בדרך כלל, עפ"י החלטה של ועדת ציבורית משותפת לממשלה, למוסדות להשכלה גבוהה ולהתאחדות הסטודנטים.

מאז הקמת המדינה ועד עתה, מתאפיינת מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל בהתרחבות רבתה הן בהיקף המחקר ובגיונו והן במספר הסטודנטים. ההתרחבות במספר הסטודנטים נובעת מהגייל הטבעי של האוכלוסייה, מגלי העלייה לארץ, מהגדיל במספר בעלי תעוזות הבגרות ומודרישות משק מודרני לאקדמייזציה של תחומי לימוד חדשים.

עפ"י נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, במספר הסטודנטים באוניברסיטאות, בכל רמות התארים (תואר ראשון, שני ושלישי) עלה מ- 67,770 בשנת תש"י ל- 111,330 בשנת תשנ"ט. אוניברסיטאות בר אילן, בן גוריון וחיפה גדלו בצורה משמעותית ביותר ככל chan:

שיעור הגידול המציבר תשנ"ט - תשנ"ט	מספר סטודנטים בתשנ"ט	מספר סטודנטים בתש"י	סה"כ
<u>64.3%</u>	<u>111,330</u>	<u>67,770</u>	
28.2%	21,510	16,780	האוניברסיטה העברית בירושלים
36.3%	12,380	9,080	הטכניון – מכון טכנולוגי לישראל
35.5%	26,120	19,270	אוניברסיטת תל אביב
125.4%	21,030	9,330	אוניברסיטת בר אילן
99.3%	13,510	6,780	אוניברסיטת חיפה
172.0%	16,020	5,890	אוניברסיטת בן גוריון בנגב
18.8%	760	640	מכון ויצמן למדע

התפלגות הסטודנטים באוניברסיטאות לפי רמת התואר בשנת תשנ"ט מלמדת כי 66% למדו לתואר ראשון, 27% לתואר שני, 6% לתואר שלישי ו- 1% לתעודה.

במקביל לגידול באוניברסיטאות, עלה בכורה תלולה מספר הסטודנטים במוסדות האקדמיים הלא אוניברסיטאיים המעניינים תואר ראשון וראשון מ- 8,286 בשנת תש"י ל- 47,425 בשנת תשנ"ט. תחומי הלמידה המובילים במוסדות אלה הם מקצועות החוראה, בהם לומדים כ- 40% מכלל הסטודנטים במוסדות הלא-אוניברסיטאיים. לאחריהם באים מקצועות הטכנולוגיה (19%), כלכלה ומינהל עסקים (14%), משפטים (10%), מדעי החברה (8%), אמנות, עיצוב, ועיצוב ארכיטקטורה (7%) ותקשורת (3%).

שיעור הסטודנטים לתואר ראשון במוסדות להשכלה גבוהה לא אוניברסיטאיים הגיע ל- 39% מכלל תלמידי התואר הראשון בישראל. אם נוסיף עליהם את הסטודנטים הלומדים במכינות הפעולות באחריות אקדמית של אוניברסיטאות, הגיע שיעורם ל- 45% מכלל הסטודנטים לתואר ראשון (לא כולל סטודנטים באוניברסיטה הפתוחה).

בנוסף לגידול במספר הסטודנטים במוסדות האוניברסיטאיים והלא אוניברסיטאיים, חל באותה תקופה גידול רב גם במספר הנרשמים למסלול האקדמי באוניברסיטה הפתוחה. מספר הנרשמים באוניברסיטה זו עלה מ- 13,007 בשנת תש"י ל- 31,631 בתשנ"ט. בשנת תשנ"ח הגיע מספר מתקבלי תואר ראשון באוניברסיטה הפתוחה ל- 1,129 בוגרים.

מכל אלה עולה כי מספר המוסדות להשכלה גבוהה בישראל הגיע ל- 50 מוסדות. מספר הסטודנטים השתcents בתשנ"ט ב- 755, 158 לא האוניברסיטה הפתוחה ולא האוניברסיטאות הזרות הפעולות בישראל.

במהלך שני העשורים האחרונים, וביתר שאת בעשור הנוכחי, נוצרה בישראל מערכת השכלה גבוהה בעלי אופי ריבודי, מבוזרת מבחינה גיאוגרפית וויפרנציאלית מבחינת ההתמחות. מערכת זאת כוללת אוניברסיטאות מחקריות, האוניברסיטה הפתוחה ומוסדות לא אוניברסיטאיים כלליים ומקצועיים המעניינים תואר ראשון בתחוםים שונים.

ב. המוסדות להשכלה גבוהה מהווים גורם כלכלי מרכזי במדינת ישראל. לפעילותם יש השלכות רבות על גורמים שונים במשק. המוסדות מעסיקים למעלה מ- 20,000 עובדים, הנמנים על הסגל האקדמי, המנהלי והטכני. המוסדות מחזיקים בנכסים במליארדי שקלים. הפעילות הכספיות השוטפת אף היא מגיעה לסכומים גבוהים.

UPI הצעת התקציב לשנת 2000, מעתכמת תמיית המדינה במוסדות להשכלה גבוהה, אוניברסיטאים ולא אוניברסיטאיים, המתוקצבים ע"י ות"ת ב- 5.25 מליארד שקלים. לפי אומדן המבוסס על התקציב 1999, מהוות התמיכה האמורה כ- 70% מהוצאות התקציב השוטף של המוסדות. יתר ההוצאות, הנאמצות ב- 2.25 מליארד שקלים, מכוסות ע"י גורמים אחרים: כ- 17% משכר הלימוד מהסטודנטים, כ- 6% מתרומות וכו' - 7% מהכנסות עצמאיות שונות.

התקציבים האמורים אינם כוללים מענק מחקר ותרומות המגויסים ע"י המוסדות עצמן, וכן, אינם כוללים את המוסדות להכשרת מורים המתוקצבים ע"י משרד החינוך.

ג. בשנת 1996 הגיעו ההוצאה הלאומית למ"פ אזרחי במחירים שוטפים ל- 7.327 מיליון אירו שקלים, מהם 2.245 מיליון אירו שקלים (30.6%) בגין מחקרים שבוצעו בידי המוסדות להשכלה גבוהה.

התוצאות בהיקף היצוע של המחקר במוסדות להשכלה גבוהה מעלה כי ברוב שנות ה- 90 עמד חלקם של המוסדות להשכלה גבוהה על כ- 30% מכלל ההוצאה הלאומית למ"פ אזרחי.

ניתוח ההוצאה למ"פ אזרחי לפי מקורות המימון במוסדות להשכלה גבוהה בשנת 1996, מעלה כי 31.3% מהמימון של המחקר בא מקורות ממלכתיים (מהממשלה 50.7%) ומהחינוך (20.6%). יתר המימון בא מקורות בחו"ל (13.4%) מהסקטור העסקי (8.5%) וממלכתיים (6.9%).

ד. בהשוואה למדינות מערביות נמצאות האוניברסיטאות בישראל במקומות הראשונים במספר הפxisומים המדעיים של חוקריה.

갓 אחו הסטודנטים המתחלים ללימוד במוסדות להשכלה גבוהה מתוך שנתחנן ממוצע בישראל, גובה למדי ונמצא בעלייה מתמדת. ב- 99/1998 היה שיעורם של אלה 36% משנתו่อน ממוצע בהשוואה ל- 23% בשנת 90/1989.

ה. הגידול של מקבלי התארים ושל הסטודנטים שנוספו עליה, באופן ייחסי, הרבה יותר מאשר מספר חברי הסגל שנטקבל למוסדות. גם התקציבים הציבוריים שהופנו למערכת עלו בשיעורים נמוכים מהגידול שחל במספר מקבלי התארים ובמספר הסטודנטים. בחינת המבנה הארגוני של האוניברסיטאות והצעת שינויים בו, כמו פרט בדין וחשבון זה, מהווים אפוא המשך רגממה המתבקשת לשיפור וייעול ניהול במוסדות להשכלה גבוהה.

2. ענייני המבנה הארגוני

המבנה הארגוני הנוכחי באוניברסיטאות מבוסס על התפתחות ההיסטורית שהביאה, בדרך כלל, להפרדה בין מוקדי ניהול הכלליים לבין מוקדי ניהול האקדמיים.

מהנתונים הניל ומסקירת הרקע בדבר המאפיינים של מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל המובאת בפרק ה' בהמשך, עולה כי במהלך השנים החלו שינויים מרחיקי לכת בהיקף ובתוכן הפעולות של ההשכלה הגבוהה בישראל. נוספו מוסדות חדשים, חל גידול רב במספר הסטודנטים ובגיון תחומי הלמידה והמחקר, המוסדות מעסיקים אלפי עובדים אקדמיים, מינהליים וטכנאים ומפעלים תקציביים להוראה ולמחקר במאות מיליון שקלים. מול כל אלה, לא עבר מבנה האוניברסיטאות שינויים משמעותיים מקבילים כפי שמתחייב מההתפתחויות האמורויות.

זאת ועוד, לאוניברסיטאות הוותיקות הייתה השפעה רבה על התפתחות חלק מהאוניברסיטאות החדשנות שנוצרו במחצית השנייה של שנות החמשים ובמהלך שנות הששים. מוסדות אלה ינקו את השראותם ואת דפוסי פעולתם האקדמיים והארגוניים מהמוסדות האוניברסיטאיים הוותיקים. התקנים, מבנה המוסדות ודפוסי העבודה של האוניברסיטאות החדשנות היו, בדרך כלל, דומים לאלה של המוסדות הוותיקים.

המבנה הנוכחי ברוב המוסדות, מתאפיין בקשרים רופפים בין חילוותיו האקדמיות והכלכליות. המבנה לוקה במספר נקודות תורפה מרכזיות בדפוסי העבודה של רשותינו, בחלוקת התפקידים והסמכויות ובקשרי הגומלין ביניהן. הוא הדין לגבי המבנה הדואלי של נשי-רקטור, המאפיין את האוניברסיטאות בישראל. מבנה זה וחוק מליהות פטורון מיטבי להגשת מטרותיה ויעידה של האוניברסיטה ולכינוע המשימות המוטלות עליה. הארגון אינו מוקד דו' להפקת מירב התוצאות לקהיל היעד שלו כמפורט להלן:

א. חבר הנאמנים: חבר הנאמנים מוגדר כרשות עליונה של האוניברסיטה. החבר מרכיב ממאות חברים, כמחציתם מחו"ל. בחירת החברים מחו"ל מושפעת יותר מתרומות ופחות מכישורים ניהוליים - מקצועים רלוונטיים. בשל היותו גוף גדול ומסורבל, אין חבר הנאמנים מתעניין ואינו מתמצא במידה מסוימת, בענייני האוניברסיטה. החברים מחו"ל אינם מותמצאים בסביבה הכלכלית - חברותית המאפיינת את מדינת ישראל. בשעת משבר כלכלי או אחר, אין ביכולתם, או אין אפשרות, לסייע במקרה פטוריות הולמים. בהרכבו הנוכחי אין חבר הנאמנים מסוגל להתוות את מדיניות האוניברסיטה ולפקח בצורה יעילה על הנעשה בה.

החוקה והתקנון מטלים חובות נאמנות על חבר הנאמנים. על חבר מוטלים תפקידים וסמכויות אופרטיביים ללא אחירות ברורה, כגון: סמכות פיקוח כלכלי על ניהול ענייני האוניברסיטה, עסקיה ונכסיה, דין בתקציב ואיישורו, דין במאזינים ובזוחות כספיים ואישורם, הקמת פקולטות, בתיה ספר וסגורנות, התחברות או שיתוף פעולה עם מוסד אחר, יצירה, שינוי וביטול דרגות אקדמיות או מינהליות, קביעת תארים, דיפломות, תעוזות וכיו"ב.

חבר אחראי גם למינוי בעלי תפקידים מרכזיים באוניברסיטה, כגון: מינוי הנשיא, ולעתים, אף מינוי המשניים לנשיא וסגנו. וכן, מינוי חברי הוועד הפועל/הוועד המנהל ועוד.

בנוסף לכך, חבר הנאמנים מוסמך ב_delegate להכנס שינויים בחוקת האוניברסיטה ברוב מיוחד. בשל הפיזור הרב של חברי הארץ ובחו"ל, לא נקל ניתן לרכז את הרוב הדורש לשינוי חוקה. בשל כך, נוצרים קשיים בהתאמת הכללים להפעלת האוניברסיטה לתנאים משתנים. אחד מנשייאי האוניברסיטאות הוותיקות טע בפני הוועדה כי תהליך השינוי הוא כמעט בלתי אפשרי.

חבר הנאמנים מקיים מפגשים טקסיים אחת לשנה. בשל כך, רוב הסמכויות האופרטיביות שלו מופעלות בין שני מושבי החבר בידי הוועד הפועל/הוועד המנהל.

יחד עם זאת, יש לחבר הנאמנים חשיבות רבה וערך יהודי בקשר עם יהדות התפוצות וכגורם מועיל לגיוס כספים לאוניברסיטה.

ב. הוועד הפועל/הוועד המנהל: קיימת באוניברסיטה רשות ביצוע כללית בעלת סמכויות רוחבות הנקראת "הוועד הפועל" באוניברסיטה העברית בירושלים, באוניברסיטה בן-גוריון בנגב ובאוניברסיטת חיפה. באוניברסיטת תל אביב, באוניברסיטה בר אילן ובטכניון היא נקראת "הוועד המנהלי". במקביל ויצמן למדע היא נקראת "Executive Council".

קיימת הסכמה רחבה כי הוועד הפועל/המנהל הוא אחד הגופים החשובים והפעילים בניהולו של האוניברסיטה. הוא מורכב בדרך כלל, מנציגי ציבור המתמנים ע"י חבר הנאמנים, לרבות היור'ר, וכן, מנושאי תפקידים המשתתפים בו מכח תפקידם באוניברסיטה, מחברי סנאט ומאחרים.

הוועד הפועל/המנהל מוסמך להפעיל חלק מסמכויות חבר הנאמנים בתקופות שבין המושבים הקבועים של החבר. בנוסף לכך, הוא ממונה על ניהול האוניברסיטה, עניינה ונכסיה, בכלל סמכות חבר הנאמנים, מחייב על שינויים בתקציב, ממליץ בפני החבר על הקמת יחידות לימוד ויחידות מחקר חדשות, מאשר חוזים והתחייבויות, ממנה מורשי חתימה, מאשר מינויים של בעלי תפקידים מסוימים, מקיים ועדות וקובע את סמכיותיהם כגון: הוועדה המינימלית, ועדות הכספיים, ועדות ביקורת ועוד.

רוב האישים שהופיעו בפני הוועדה המליצו לחזק את מעמדו של הוועד הפועל/הוועד המנהל כמוסד ציבורי ישראלי, מרכזי, זמין ופעיל לניהול האוניברסיטה ולהתווית מדיניותה. בנוסף לכך, הוצע לראותה בו את הדרוג מעל הנשיא במבנה הארגוני של האוניברסיטה.

ג. הסנאט, הסגל האקדמי והקשרים עם הסטודנטים: מחומר הרקע שעמד בפני הוועדה ומהדינונים שהתקיימו עם ראשי המערכת האקדמית, עולה תמונה מצב על תפקיד הסנאט, הסגל האקדמי והקשרים עם הסטודנטים כמפורט להלן:

1) הסנאט מוגדר כרשوت האקדמית העליונה של האוניברסיטה והחלטותיו מחייבות את כל הגופים האקדמיים שלה. הסנאט מפקח על קיומם ורמת ההוראה והמחקר ביחידות השונות, הוא מאשר, בכלל סמכויות חבר הנאמנים, פטייה, סגירה, הרחבה וצמצום של יחידות אקדמיות. הסנאט אחראי להליכי הקידום של הסגל האקדמי, לאישור והענקה של תארים אקדמיים. וכן, הוא אחראי להפעלת נחיי המשמעת של הסטודנטים ושל הסגל האקדמי. ברוב האוניברסיטאות מרכיב הסנאט מחברות אוטומטית של כל הפרופסורים מן המניין ומנציגות של הדרגות האקדמיות הנמוכות יותר. לפיכך, מספר חבריו גדול מאד ומגיע באוניברסיטאות הגדולות למאות רבות. בשל גודלו, רק חלק מחבריו משתתף בכל אחת מישיבותו, ולכן, ההחלטה המתיקבות בו תלויות, במידה רבה, בהרכבת המשתתפים

באותה ישיבה. בדומה לחבר הנאמנים, מחלוקת האחוריות להחלטות הסנאט בין מספר גדול מאד של חברים ועל-כן מטשטשת האחוריות להחלטותינו, אף אם הן בעלות משמעות מכרעת לעתיד המוסד.

2) ניהול האקדמי של האוניברסיטה, שבחלקו המכריע מוטל על הסנאט ועל חברי, מתאפיין בינויו ענייניים: נהלי המשמעת כלפי חברי סגל שחרגו מנורמות מקובלות אינם מופעלים ע"י הסנאט. מספר חברי סגל אקדמי בכיר פעילים בעת ובעונה אחת בשני גופים מנוגדים: מצד אחד, הם חברי סנאט שעלייתם מוטלת אחוריות לניהולiesel של העניינים האקדמיים באוניברסיטה, ומצד שני הם חברי ועדי הסגל האקדמי העומדים מול הנהלה בתביעות לשיפור תנאי העבודה שלהם. לא בכל הפקולטות קיימת הקפדה על מילוי שעות ההוראה הפרונטליות של המרצים. הניהול האקדמי, במתכונתו הנוכחית, לא הצליח להתחמذ עס בעית העובודה הנוסףת של הסגל האקדמי מחוץ למועד ולשמור על ענייני האוניברסיטה. יתרה מזאת, חברי סגל מסוימים משתמשים בהנהלות של מוסדות המתרירים עם האוניברסיטה.

3) נשמו מפי ראשי האוניברסיטאות טענות כי לא כל המורים מקפידים על מילוי חובותיהם כלפי הסטודנטים בתחום ההוראה, הדריכה, ימי קבלה והחזרת בחינות ועבודות בזמן.

בנוסף לכך, יoir התאחדות הסטודנטים העיר בפני הוועדה כי לדעתו קיים מצד חלק מהמרצים ניכר כלפי הסטודנטים, וכן, המוסדות אינם מיישמים את התוצאות המתחייבות מסקר הערכת ההוראה ע"י הסטודנטים משום שמרצים שקיבלו הערכות נמוכות בשל הוראה גורעה ממשיכים להרצות ללא השתלמות לשיפור רמת הוראותם.

4) אחת הביעות המרכזיות במערכת קשורה במתן פירושים ורחבים מדי למשמעות שיש לייחס לחופש האקדמי כפי שנקבע בסעיף 15 לחוק המועצה להשכלה גבוהה. מהשיקות שקיימה הוועדה עם ראשי המוסדות עולה כי חלק מהסגל האקדמי (כולל ראשי ייחידות אקדמיות), אינם מקפיד על מילוי חובות הייסוד שלו כלפי המוסדות.

מעיוון בחומר הרקע שהובא בפני הוועדה עולה כי באוניברסיטאות שונות בעולם, נקשר מושג החופש האקדמי עם אחראיות אקדמית (Academic Responsibility) מצד הסגל האקדמי כלפי המוסד, כלפי הסטודנטים וככלפי החברה, תוך כדי הגדרת כלליים אתומים וסטנדרטים.

5) הסנאט, במתכונתו וברכיבו הנוכחי הוא יהודי לישראל. סנאט כזה שביזיו כל הסמכויות האקדמיות איננו הגוף המתאים לניהול החלק האקדמי באוניברסיטה. הפוליטיקה הפנימית בתוך הפקולטות, וזו שבין הפקולטות, הופכת את הסנאט לגוף "פוליטי" וכך פועלה שאיננו מאפשר לאוניברסיטה לבצע את השינויים האקדמיים הנדרשים כדי למלא את יעודה עינן הדורש תגובה מהירה והחלטה מקצועית מתוחכמת. יתרה מזאת,

תקופת השירות המתחמשת של חברי הסגל, תורמת את חלקה לייצור אינרציה של פעולה שמרנית ללא נסיבות של ממש לשנות דברים.

ד. המבנה הדואלי - נשיא - רקטור: המכנה הדואלי של נשיא ורקטור הוא עניין ייחודי למערכת ההשכלה הגבוהה בישראל. הנשיא שואב את סמכויותיו מחבר הנהמנים וממנה על ידו, ואילו הרקטור שואב את סמכויותיו מהסנאט ונבחר על ידו. באוניברסיטאות בחו"ל יש ראש מוסד אחד, שיכל להיקרא נשיא או רקטור, אשר יתר נושאי התפקידים הבכירים כפויים לו. הוועדה שמעה מפי ראשי אוניברסיטאות כי המבנה הדואלי בישראל הוא תוצאה של התפתחות ההיסטורית שקרתה בראשיתה של האוניברסיטה העברית בירושלים ואומצה ע"י יתר האוניברסיטאות פרט למכון ויצמן.

באוניברסיטת תל אביב מذבריםם על שתי פירמידות ניהול נפרדות; הפירמידה האקדמית והפירמידה האדמיניסטרטיבית. באוניברסיטה העברית בירושלים, באוניברסיטת בן גוריון ובאוניברסיטת חיפה, ניתן משקל יחסית מועדף לנשיא, שהוגדר כראש האוניברסיטה, לא שינוי משמעותי בסמכויות הייחודיות של הרקטור שמקורן בסנאט ולא בנשיא. בטכניון כפוף הפרובוסט לנשיא אך, עפ"י החוקה והתקנון, יש לו סמכויות ייחודיות ללא תלות בנשיא.

בטענת רבים מראשי האוניברסיטאות, שהופיעו בפני הוועדה, אין שחר לטענה שהמבנה הדואלי מחייב המציאותות. וכן, אין זה נכון שיש באוניברסיטה נושאים אקדמיים נפרדים מנושאים מינהליים. שום דבר אקדמי באוניברסיטה לא מתרחש בלי השלכות מינהליות ושות דבר מינהלי לא מתרחש בלי השלכות אקדמיות. בשל כך, הסמכויות של הנשיא והרקטור אין יכולות להיות מוגדרות בהירות ובמקרים של חילוקי דעת ביןיהם, לא ברור מי הקובל ומטשטשת אחריהם. זאת ועוד, בטענת ההפרדה בין מינהל לאקדמיה יש לכאורה סתירה מהותית המעודדת תלישות האקדמיה מניהול הכללי והכטפי. יתרה מזאת, אין קשר הגיוני בין עקרון החופש האקדמי לבין נסיוון ההפרדה בין האקדמיה למינהל כפי שהזוברים מתבטהאים במבנה הדואלי. אפשר לשמור על גישה נאורה באשר לחופש האקדמי גם ללא המבנה הדואלי.

התוצאות המעשיות של הדואליות יוצרות מצב ניהול בלתי יעילים: תהליכי קבלת החלטות מסובבל, עיכוב רב נובעת החלטות, הן ברמה האופקית והן ברמה האנכית של ארגון האוניברסיטה, דיווחים כפולים ע"י נושאי תפקידים שונים ועוד.

ה. דיקני פקולטות ובתי ספר: הדיקנים נבחרים ע"י הסגל האקדמי בפקולטה לתקופות מוגבלות. זה אמן עיקרונו דמוקרטי חשוב אבל כמו בכל בחירות דמוקרטיות יש חשש שהדבר ידרוש מהדיקון לנסות לצבור פופולריות בקרב הסגל האקדמי כדי שיוכל להיבחר. דיקון הנבחר ע"י הסגל עלול להימנע מתקבל החלטות קשות. יתרה מזאת, תהליכי הבחירה האמור איננו מביא בהכרח לבחירת הדיקון הטוב ביותר. זאת ועוד, ראשי היחידות האקדמיות, הנבחרים ע"י

יחידותיהם, ועם סיום תפקידם חוזרים אליהם, רואים את עצםם לפעם כמייצגי יחידותם כלפי הגוף המינהליים ושאר היחידות האקדמיות. כתוצאה לכך, הם עלולים לראות את עיקר תפקודם בשמרות ענייני יחידתם, אף אם הדבר נוגד את העניינים הכלל אוניברסיטאיים. יתרה מזאת, דיקנויות עוסקים, בין היתר, בניהול אקדמי, בהפעלת כח אడ אקדמי, טכני ומינחי, בתכנון תקציבים ובהפעלתם וכיו"ב. רוב הדיקנויות הם חסרי ידע וניסיון במינהל, בהפעלת עובדים, בתכנון ובניהול תקציבים.

ו. ニצול מיטבי של המשאים העומדים לרשות האוניברסיטה : הועלו בפני הוועדה סוגיות שונות הדורשות ניצול מיטבי וייעיל של המשאים האנושיים והפיזיים העומדים לרשות האוניברסיטה :

1) עלתה טענה כי חלק מהמוסדות מתקיים בין יחידות ההוראה והמחקר האקדמיות לבין עצמן ובין לבין היחידות המרכזיות קשרים ויחסים גומלין וופפים וכי היחידות הקטנות מתגדרות בתחוםיהן. דבר זה פוגע בצורה ניכרת בראייה אינטגרטיבית של המוסד, מונע זרימה חופשית בין היחידות ו מגביל את האפשרויות לשינויים הכרחיים והתחדשות. התופעה הזאת בולטת במיוחד בטכניון בו קיימות 19 מחלקות במעמדו של פקולטות, וכמספר הזה דיקנויות. לפי עדות ראשי המוסד, אפשר וצריך היה לרכז מחלקות עם תחומי ידע קרובים לחטיבות גדולות יותר ולהעניק להן סמכויות פולחן רחבות יותר.

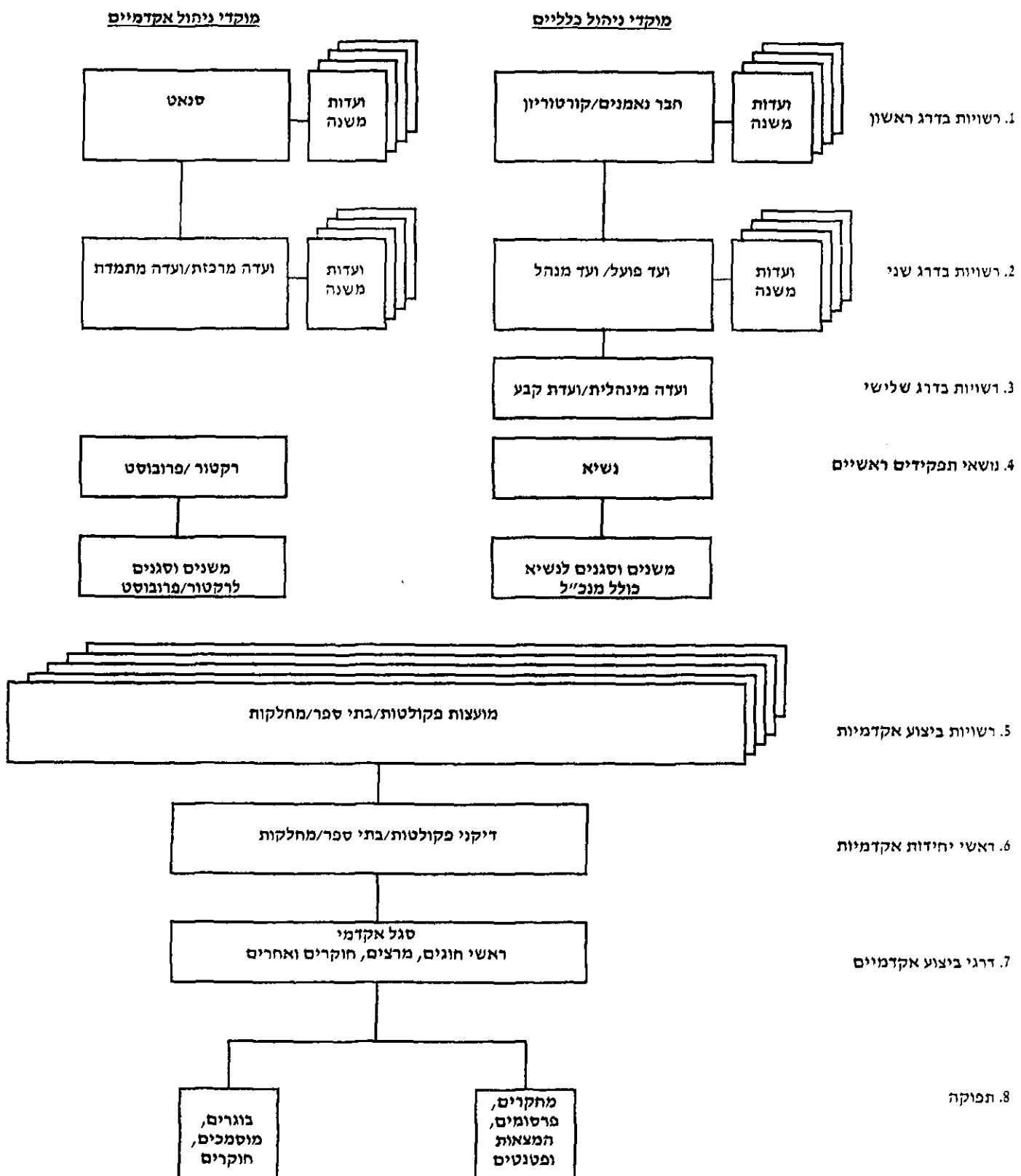
2) חלק מראשי האוניברסיטאות שהופיע בפני הוועדה טען כי האוניברסיטאות בישראל, כמו רוב האוניברסיטאות בעולם, מנצלות בתחוםי ההוראה בתופסה חלנית במהלך חווישי הפגה. לא כן בתפקיד המחקה, המתקיים ממש כל השגה. מطبع הדברים, ייתור על ניצול מיטבי של מתקנים, חדרי כיתה, מעבדות, ספריות, כח אדם מינחי וכו"ב בענייני ההוראה - גורם להפסד כלכלי גדול הן למערכת ההשכלה הגבוהה והן למשק הלאומי.

3) נטען בפני הוועדה כי קיימות אפשרות נרחבות לשיתוף פעולה בין האוניברסיטאות בתחוםים מוגדרים בדומה למטרו החישובים הבין אוניברסיטאי (מחב"א).

4) בארגון האוניברסיטה בישראל קיים פער בין הצרכים להפעלת טכנולוגיות מידע חדשות לבין הקאים בפועל. התשתיות של מערכות מידע הקיימת ביום באוניברסיטאות זו רשות ראייה אינטגרטיבית. במערכות ניהול עסקיות גדולות ובאוניברסיטת שונות בעולם, קיימים נושא תפקיד מרכזוי המוגדר כמנונה על טכנולוגיות המידע (Chief Information Officer) (Chief Information Officer) בכפיפות לנשיא.

מינוי נושא תפקיד כזה באוניברסיטאות בישראל, עשוי לתרום לתחומי המחקר וההוראה, לרבות יצירות אינטגרציה של מוקדי הפעולה של מערך המחשב בכל שלוחות האוניברסיטה, עיבוד מידע והפקתו, שיתוף חוקרים ומורים בניצול מאגרי מידע, למידה מרוחק (Distance Learning), למידה באמצעות האינטרנט וכיו"ב.

טכונה כללית של רשות ומושאי תפקודים מרכזיות באוניברסיטה



הארה: הסכמה אינה מיצגת מבנה ארגוני קוגנקרטי באוניברסיטאות. מטרתה להמחיש באופן כללי את מוקדי הניהול הכלליים והאקדמיים ותפקידיהם.

פרק ב': מסקנות והמלצות כלליות

פרק ב': מסקנות והמלצות כלליות

1. המבנה הארגוני בזיקה למטרות ויעדים של האוניברסיטה

הוועדה בchnerה את מבנה האוניברסיטה מול מטרותיה ויעידה של האוניברסיטה והגעה למסקנה כי המבנה הנוכחי ודפוסי העבודה הקיימים באוניברסיטה אינס מאפשרים ניצול יעל של המשאבים האנושיים והפיזיים העומדים לרשותה. על-כן, הגעה הוועדה למסקנה כי, אכן, קיים צורך להציג שינויים במבנה הארגוני ובדפוסי העבודה הקיימים באוניברסיטה.

הוועדה סבורה כי יש להשתתף את המבנה הארגוני החדש ואת דפוסי העבודה באוניברסיטה על בסיס המטרות ויעדי הפעולה העיקריים שלה כלהלן:

א. האוניברסיטאות בישראל משלבות פעילות אינטגרטיבית של הוראה ומחקר. מכאן, מטרותיה של האוניברסיטה מושתתות בעיקר על הצעינות בהוראה ובמחקר. מטרות אלה אמורות להיות מושגות תוך מצוי בשיטות יצרתיים, ייעילות, תכליות, מניעת כפיליות וחסכנות בפיתוח משאבים מכל סוג, לרבות: סגל ההוראה ומחקר, סגל מנהלי וטכנני, מתקנים, מעבדות, ציוד, קרנות ותקציבים.

יעדי הפעולה העיקריים של האוניברסיטה הם:

ההוראה אקדמית לסטודנטים: האוניברסיטה מעמידה עתודה אינטלקטואלית למדינה, מכירה סטודנטים במקצועות אקדמיים ומומחיהם בתחוםים פרופסיאונליים בהתאם לצרכי המשק והחברה. ההשכלה הגבוהה נועדה לכל שוחרי הדעת וההשכלה הכליריים לכך, בהתאם להעדפותיהם ולאפשרויות קליטתם בתחוםי הלימוד המבוקשים. הסטודנטים הם קהל היעד של האוניברסיטה, ועל-כן, על המוסדות לקיים ההוראה ברמה נאותה, להעמיד את השירותים האקדמיים והמנהליים הדורשים וליצור אווירת לימודים הולמת.

מחקר: האוניברסיטה מקיימת מחקר בסיסי ויישומי בהיקף נרחב וברמה גבוהה, שaicותו מושרכת על פי אמות מידת אוניברסליות הנהוגות בקהילת המדענים בעולם. המחקר האוניברסיטאי יוצר תשתיית מדעית וטכנולוגית למדינה ומהווה, בין היתר, בסיס למחקר בטיחוני, תעשייתי, רפואי, חקלאי ואחר.

עתודה אקדמית למחקר וההוראה: האוניברסיטה מכשירה עתודה אקדמית למחקר וההוראה למערכת ההשכלה הגבוהה בישראל ולמערכת החינוך בכלל.

הסגל האקדמי כאמצעי וכמטרה: הסגל האקדמי מהו אמצעי להשגת מטרות האוניברסיטה בתחום ההוראה והמחקר, אך בהיותו עמוד השדרה של הקיום האוניברסיטאי, הוא גם מהו אוכלוסייה מטרה בפני עצמה, המחייבת ייצורת תנאים לפיתוח והתחדשות, ליצירת אקלים ארגוני פתוח המעודד יצרתיות, שביעות רצון וסיפוק צרכים אישיים וקובוצתיים בעבודה.

כ. הועודה סבורה אףוא כי לצורך השגת המטרות והיעדים האמורים, יש להעמיד מנגנון ארגוני עיל ורצינגי, המבוסס על חלוקת תפקידים וסמכויות נכונה, צינורות תקשורת פטוחים, יחס גומלין ברורים בין רשות האוניברסיטה לבין עצמן ובין בין נושאיה התפקידים המרכזיים. וכן, ליצור אקלים ארגוני פתוח ופוי עבורה תכלייטיים ויעילים.

לאור האמור לעיל, קיימה הועדה דיוון בהיבטים המרכזיים של המבנה הארגוני ובדףו הפעולה של האוניברסיטאות והגיעה למסקנות הבאות:

2. המבנה הדואלי נשיא-רקטור

הועודה סבורה כי המבנה הדואלי של נשיא - רקטור הקיים באוניברסיטאות בישראל, מקורו בתפקידו ההיסטורי שאינו מקובל באוניברסיטאות בעולם. הועודה בדעה כי אין המבנה הנוכחי עונה על צרכי ניהול של גופים ארגוניים גדולים ומורכבים כמו האוניברסיטאות והוא יוצר מצב ניהול בלתי יעילים (כפיפותם, סיובול תחליך קבלת החלטות ועיכובים ביצועם). וכן, הנשין בארץ מראה כי במקרה של תילוקי דעתן בין הנשיא לבין הרקטור נוצרים קשיים, מתיחויות והפרעה ממשית לניהולה התקין של האוניברסיטה.

הועודה ערה לכך כי כמעט כל האוניברסיטאות בארץ הכירו בקשרים המרובים המאפיינים את המבנה הנוכחי, ועל כן, הם חיפשו פתרונות והתאמות כדי להתגבר על מגבלותיו. הצלחות של נסיבות אלה הייתה חלקית בלבד.

לפיכך, הגיעה הועודה למסקנה שאין מקום לבנייה הדואלי וממליצה על מבנה אחר תוך שימירה על גישה נאורת באשר לחופש האקדמי. הועודה סבורה כי על המבנה האוניברסיטאי להמשיך להיות חד-קיומי וכי הנשיא עומד בראש הפירמיה של האוניברסיטה. בנסיבות לנשיא יpiel משנה לנשיא לעניינים אקדמיים שיעמוד בראש הסנאט ויהנה סמכויות שתשיקנה משימות אקדמיות מובהקות תוך הבנה לצורכי המתמחיבים מהחופש האקדמי.

כן סבורה הועודה כי הנשיא והמשנה לנשיא לעניינים אקדמיים יהיו נושאיה התפקידים הבכירים ביותר, עליהם מוטלת החובה לגיבוש מדיניותה הכלכלית של האוניברסיטה ולפיקוח על ביצועה.

הועודה סבורה כי תפקיד "משנה לנשיא לעניינים אקדמיים" יבוא במקום התפקידים שהוגדרו בעבר רקטור או פרובוסט. וכן, התואר "משנה לנשיא לעניינים אקדמיים" יהיה תואר יהודי לנושא תפקיד זה. לא יוענק תואר "משנה לנשיא" לנושאי תפקידים אחרים באוניברסיטה. לנושאי תפקידים אחרים יונפק, במקרה הצורך, תואר סגן נשיא, מנכ"ל או תואר אחר.

המלצות הועודה בדבר הגדרת התפקידים והסמכויות של הנשיא ושל משנהו, יחסית הגומלין ביניהם, דרכם בחירותם ומינויים מובאים כפרק ג', סעיפים 7 ו-8.

הוועדה הגיעה למסקנה כי אין בהרכבו הנוכחי של חבר הנאמנים אפשרות לעשות מלא את התפקידים והסמכויות האופרטיביים המוטלים עליו עפ"י חוקות האוניברסיטה. החבר מורכב, כאמור, ממאות חברים, כמחציתם מחו"ל, אשר בחוותםמושפעת יותר מתרומות וקשרים עם התפוצות ופחות מכישורים יהוליים מקצועיים. בהיותו גוף גדול ומוסובל, עשוי זמין לקבל החלטות בזמן סביר, אין החבר יכול למלא את יעדו כ"רשות עלינה של האוניברסיטה" ולקיים ביעילות כנדרש ממנו פיקוח כללי על ניהול, עסקיה ונכסיה, אישור הקמת פקולטות ובתי ספר וסגורתם, מינוי נושאי תפקידים בכירים, אישור שינויים בחוקה ועוד. לפיכך, הוועדה סבורה כי ייעדו המרלזי של חבר הנאמנים צריך להתמקד בפיתוח קשרים באז"ץ ובחו"ל, לדבota שמיורה על קשדים עם יהדות התפוצות ועם יידיש ושותרים, וכן, בגיוס תרומות בארץ ו בחו"ל. כמו כן, הוועדה סבורה כי יש להתאים את הרכבו ומספר חברי מהארץ ומהו"ל למטרות אלה ולהבטיח את תקינות פעולתו.

התפקידים והסמכויות המוצעים של חבר הנאמנים מובאים בפרק ג', סעיף 1.

4. הוועד הפועל

הוועדה הגיעה למסקנה כי ישחזק את מעמדו של הוועד הפועל ולהרחיב את תפקידיו וסמכויותיו. הוועדה סבורה כי על הוועד הפועל להיות המוביל העליון באוניברסיטה אליו יהיה כפוף הנשיאות.

הוועד הפועל יהיה גוף אופרטיבי, פעיל ואמין, בעל סמכויות וחוות יכולות תגובה מהירה בכל העניינים לניהולה של האוניברסיטה. על-כן, סבורה הוועדה כי הרכבו ומספר חברי של הוועד הפועל צריכים להבטיח מילוי המשימות שיטלו עליו ביעילות ובמהירות. לפיכך, מספר חברי הוועד הפועל לא יעלה על 55 חברים ישער היישראלייס בקצב חבריו לא יפתח מ- 85%. ייד"ח הוועד הפועל יהיה תושב וישראל ויבחר בהצבעה חשאית ע"י מליאת הוועד הפועל. החברים יהיו זמינים לקיום ישיבות סדירות וישיבות מיוחדות. כדי להבטיח רמה מקצועית גבוהה של חברי הוועד הפועל, יתמנה רוב חברי מקרב אישי ציבור הפעילים בתחום התרבות, המדע, חללה, הטכנולוגיה, התקשורות, התעשייה וכיו"ב. יתר החברים יהיו נשיא והמשנה לנשיאות אוניברסיטת אקדמיות וחברי סגל אקדמי.

הוועד הפועל ימונה ועדת קבועה שתפעל מטעמו בגבולות סמכותיו לימוש מטרותיה, יעדיה ותוכניותיה של האוניברסיטה, וכן ימונה ועדות משנה לכל מטרה שיראה לנכון.

הוועדה מדגישה כיఆחד מתפקידיו של הוועד הפועל הוא לאשר קווים אטיטיס להתנחות של עובדי המוסד (הסגל האקדמי, המינטלי והטכני) ולהבטיח אכיפתם היעילה. הקווים האטיטיס יכללו, בין היתר, הגדרות חובותיהם של העובדים לפני המוסד, לפני הסטודנטים וככלפי החקרה. בנוסף, על הוועד הפועל לקבוע כלליים מחייבים בדבר עבודה נוספת נספחת לחוץ למוסד, וכן, להסזר את זכויות האוניברסיטה ברישוט פטנטים/המצאות שנוצרו בעקבות מחקרים של חברי סגל אקדמי. בענין זה ראה גם המלצות הוועדה בסעיף 5 (הסטודנט והסגל האקדמי) ובסעיף 8 (עכמאות מוסד להשכלה גבוהה) בפרק זה.

התפקידים והסמכויות המוצעים של הוועד הפועל מובאים בפרק ג', סעיף 2.

5. הסנאט והסגל האקדמי

הוועדה הגיעה למסקנה כי גודלו, הרכבו וזרופסי עבודתו של הסנאט, אינם אפשריים ניהול יעיל של העניינים האקדמיים באוניברסיטה.

כפי שהובחר בפרק א', ברוב האוניברסיטאות בארץ, מרכיב הסנאט מכל הפרופסורים מן המניין ומנציגות של הזרגות האקדמיות הנמוכות יותר. במהלך השנים עלה מספר הפרופסורים מן המניין באוניברסיטאות הגדולות לכדי מאות רבות. כפי שאפשר למלוד מסקירת הרקע בפרק ה', הפרופסורים מן המניין החזיקו בתשנ"ח בשווי ערך של 1,560, משורות שלמות. רובם של אלה הפכו אוטומטיות להיות חברי סנאט מכח דרגתם האקדמית. בשל גודלו, אין לסנאט אפשרות לקיים, בהרכבו המלא, דיון ממשמעותי ולהגדיר על מי חלה האחריות להחלטותיו. מכאן, ההשתתפות בישיבותו נעשית, בדרך כלל, ע"י חלק מחבריו, ויצרת כר נרחב לפועלה של קבוצות בעלות עניין.

הוועדה תרשמה מהדברים ששמעה מפי אישים שהופיעו בפניה, בדבר ניגודי עניינים המאפיינים את פעולותיהם של חברי הסנאט, וכן, מן העובדה כי הסנאט, במתכונתו ובهرרכבו הנוכחי, אינו הגוף המתאים לניהול החלק האקדמי של מישימות האוניברסיטה.

לפיכך, הוועידה סבורה כי אמן על הסנאט להosisף להיות הגוף האקדמי העליון של האוניברסיטה, אך יש להתאים את תפקידיו, הרכבו ואת מספר חברי למשימות האקדמיות שיוטלו עליו. מכאן, הוועידה סבורה כי יש לבטל את החברות האוטומטית בסנאט, וכי בעצם הוא יורכב מושאי תפקידים אקדמיים מכח תפקידים, מנציגים נבחרים של הסגל האקדמי ונציג אחד מטעם הסטודנטים. הוועידה מציעה כי מספר חברי הסנאט לא יהיה, ככל מקרה, על 21 חברים.

הוועידה סבורה כי בין יתר תפקידיו וסמכויותיו של הסנאט, יהיה עליו להכין ולהמליץ בפני הוועד הפועל או בפני הנשיא לאשר קוד אתי וכליים להתנהגות הסגל האקדמי, לרבות חובותיהם כלפי המוסד, כלפי הסטודנטים וכליי הציבור. על הסנאט יהיה להפעיל את החוק האתי שיאושר בצדירות וביעילות ולא משוא פנים. בעניין זה ראה גם את המלצות הוועדה בסעיף 8 בפרק זה "עצמאות מוסד להשכלה גבוהה" בהמשך.

כאמור בסעיף 4 לעיל, הוועידה מדגישה כי על הוועד הפטול לקבוע כלליים ברורים ומחייבים בדבר עבודה נוספת של חברי הסגל האקדמי מחוץ למוסד. הוועידה סבורה כי תבר סגל אקדמי חייב לראות בעבודתו באוניברסיטה את עיסוקו העיקרי ולהקדיש לה את מיטב זמנו ומרצונו. עליו להימנע מעיסוקים העולמים פגוע במחויבותו כלפי האוניברסיטה או העילאים להעמידו במצב של ניגוד עניינים עמה. ככל מקרה, עבודה נוספת מחוץ למוסד, תהיה קבלת אישור בכתב וראש מהדרשות המוסמכות של האוניברסיטה. במסגרת זאת, תותר בהתאם לעניין, עבודה נוספת בתיקן שלא יעלה על יוט אחד בשבוע ליעוץ או להוראה במוסד שיש לאוניברסיטה עניין בשיתוף פעולה עמו.

לא יותר עבודה נוספת בענייניות העולמים לפגוע, בצורה כלשהי, בענייניה של האוניברסיטה, לרבות, עבודה בניהול מוסדי, או השתפות בניהול מוסדי, או מתן שירותים למוסד המתחרע עם ענייניה עסקית של האוניברסיטה או בניהול והפעלה של משרד ייעוץ. כמו כן, לא יותר עבודה נוספת בענייניות העולמים לפגוע, בצורה כלשהי, בכיבוש זכויות הקניין הרוחני של האוניברסיטה. וכן, לא יותר עבודה נוספת בענייניות העולמים לפגוע, בצורה כלשהי, לשם הטוב או בשילוחה האקדמית, המדעית, החינוכית וחברתית של האוניברסיטה.

הסנאט ימנה ועדת מרכז שתפעל מטעמו בגבולות סמכיותו ובגבולות הסמכויות שיacial לה למימוש מטרותיה, יעדיה ותוכניותיה של האוניברסיטה בתחום ההוראה והמחקר, וכן ימינה ועדות משנה לכל מטרה שיראה לנכון.

התפקידים והסמכויות המוצעים של הסנאט מובאים בפרק ג', סעיף 4.

6. מינוי דיקני פקולטות וראשי ייחדות אקדמיות

דיקון פקולטה, ובכלל זה, דיקון או מנהל בית-ספר שאינו מעוגן בפקולטה, מופקד על ניהול הפkolיטה מבחינה אקדמית, מינימלית ו邏輯ית. הוא אחראי על הישגיה והתפתחותה בתחום ההוראה והמחקר, על הפעלה הייעילה מבחינה מינימלית ו邏輯ית ועל התקדמותה במימוש מטרותיה, יעדיה ותוכניותיה.

הועודה בחינה את הבעיות הקשורות במינוי דיקנים, ובכללן בחירת הדיקנים ע"י הסגל האקדמי לתקופות מוגבלות, והחשש שהוא, כתוצאה לכך, ימנעו מלקלל החלטות קשות. וכן, החשש שהוא במהלך כהונתם יסיטו את מאמץיהם לטיפול מועדף ביחסות אליהם הם אמורים לחזור בתום כהונתם. בעיה נוספת, קשורה בהעדור הכשרה ונסיכון של ראש ייחדות אקדמיות בניהול בסיסי וכפעולת עובדים ותקציבים.

בשל בעיות אלה, הועלו בפני הועודה, בין היתר, רעיונות למינוי דיקנים מקצועיים לתקופות ארוכות כמקובל באוניברסיטאות באירופה.

הועודה הגיעו למסקנה כי לא בשלו בישראל התנאים למינוי דיקנים מקצועיים לתקופות ארוכות. לפחות, סבורה הועודה, כי ככל עוד לא נקבעו הסדרי מינוי אחרים, אפשר להוטסifik ולבחור את הדיקון ע"י מועצת הפkolיטה תוך חיזוק מגנון החיפוש והבחירה. המעמדים יוצעו לאישור מועצת הפkolיטה ע"י ועדת חיפוש בראשות המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים בתתייעצות עם הנשיא. הועודה מינהה כי חזקה על ועדת החיפוש שתציע לאיישוד מועצת הפkolיטה את המועמדים הטוביים ביותר.

בנוסף, הועודה סבורה כי על רשות האוניברסיטה להכשיר, בצורה שיטתית, את ראש היחידות האקדמיות, ובכללם הדיקנים, בניהול בסיסי ובהפעלת עובדים ותקציבים. ההכשרה תינטע בתקופות פגרה, לפני כניסה של דיקנים וראשי ייחדות אקדמיות לתפקיד, ובמהלך עבודתם.

התפקידים והסמכויות המוצעים של הדיקנים מובאים בפרק ג' סעיף 9 ושל מועצות הפkolות בפרק ג', סעיף 6.

7. מומונה על טכנולוגיות המידע באוניברסיטה - (CIO)

מערכות המידע מהוות, כידוע, מרכיב בסיסי וחינוי במערכות ניהול, ובמיוחד בארגונים גדולים ומוגנים בתוכנם. עלותן המיצרפית, על פני משך חיים, גבוהה, והכנסתן לשימוש מחייבת הסתגלות והתאמה ארגוניים. טכנולוגיות המידע מתקדמת במהירות, בדומה עקבית ונסחת. ככל עת יש מקום להסתכל בלקחים המופקים מיישום של טכנולוגיות אלה, הן עמוק והן בדומה אינטגרטיבית, תוך חיפוש מתמיד אחר דרכי חדשות לשיפור האפקטיביות של המערכות ויעילותן החקלאית והכלכליות כאחת.

חברות גדולות בעולם התאימו, מזה כמה עשרים, את המבנה הניהולי שלהם לצורכי הפיקת המידע מטכנולוגיות המידע ע"י מינוי מלא תפקיד בכיר כחבר בצוות הנהולי בדרגعلיוון. מלא תפקיד, נושא באחריותן זה לראייה אינטגרטיבית של צרכי הארגון בתחום זה בהווה ובעתיד הנראה לעין, והן למtan ייעוץ וסיווע מקצועי לזרועות הארגון העיקריים, להגדלת צרכיהם בתחום טכנולוגיות המידע ולמציאת פתרונות מתאימים. גם באוניברסיטאות שונות בעולם קיים CIO (Chief Information Officer) האחראי על טכנולוגיות המידע באוניברסיטה.

אוניברסיטת המחקר עשויה לשמש דוגמא מיוחדת במין להפעלת טכנולוגיות מידע מתקדמת וליצירת טכנולוגיות מידע חדשות. המידע, איתרו וኒצולו, הוא המכנה המשותף הבולט של שלוש זרועות האוניברסיטה: המחקר, ההוראה והמנהלה.

בארגון האוניברסיטה קיים פער בין הצרכים להפעלת טכנולוגיות מידע חדשות לבין הקיים בפועל. על המוסד מוטלת החובה לחנק ולהכשיר את דור העתיד, אך הכלים העומדים לרשותו - קרי, רוב הסגל - עשויים והואר לפחות דור אחד בעבר.

העמדת כלי ניהול מתקדמים לרשות הסגל, עם ייעוץ מקצועי מתאים, כאשר יישומי טכנולוגיות המידע הם הבולטים ביניהם, עשויה להיות גורם מדרבן ומנוון לגישור על פני הפער האמור. ניצולם המושכל של כלים אלו עשוי לשפר במידה ניכרת את יכולות תפקוד הארגון, לאפשר הפעלת שיטות הוראה חדשות וтворczy חינוך והכשרה טובים יותר עבור הסטודנטים.

ברוב האוניברסיטאות בישראל קיימת תשתיית בסיסית של מערכות מידע הדורשת ראייה אינטגרטיבית כוללת. הנושא לא יפתר ע"י מינוי ועדות פנימיות של הסגל או ע"י ייעוץ חיצוני. על-כן, נדרש מלא תפקיד מרכז, בדרג הבכיר (כגון סגן נשיא), בעל נסיוון אישי מكيف במערכות חשוב, שיוהה חלק בלתי נפרד מהسجل, וישקו יום-יום על הפיקת אותו ערך מוסף בעבודת ניהול המוסד שמקורה בניצול מושכל של טכנולוגיות המידע. מלא תפקיד האמור יהיה אחראי, בין היתר, על יצירת אינטגרציה בין מוקדי הפעולה של מערך המחשב, אשר כולל ברוב האוניברסיטאות כבר היום, את אגף מערכות המידע, מרכזו החישובי, הספריות השונות ומערכות המחשב המקומיות בפקולטות וביחידות המינהל והכספיים.

הועידה ממליצה אפוא על מינוי מומונה על טכנולוגיות המידע בכל אוניברסיטה.

סעיף 15 בחוק המועצה להשכלה גבוהה קובע:

„מוסד מזוכר הוא בן-חוריון לככלל את ענייניו האקדמיים ומינהליים, במסגרת תקציבו, כטוב בעיניו. בסעיף זה, „ענייניהם אקדמיים ומינהליים“ - לרבות קביעות תוכנית מחקר והוראה, מינוי רשותות המוסד, מינוי מורים והעלאתם בדרגה, קביעת שיטת לימוד והוראה, וכל פעולה מדעית, חינוכית או משקית אחרת.“.

עפ"י הסעיף האמור בחוק המועצה להשכלה גבוהה, ניתן חופש פעולה רחב למוסד להשכלה גבוהה לככלל את ענייניו מתוך עצמאות מלאה. הסיג היחיד הוא הצורך לפעול במסגרת התקציב. חופש זה ניתן על מנת להבטיח את עצמאותו של המוסד מבית ומוחץ ולאפשר לו לפעול לפי מיטב האינטרסים של מוסד להשכלה גבוהה, ללא תלות בגורמים ושיקולים זרים.

הוועדה רואה חשיבות עליונה בהבטחת העצמאות המוסדית כaban יסוד במערכת ההשכלה הגבוהה. הוועדה מבחינה בין עצמאות המוסד כמפורט בסעיף 15 בחוק, לבין החופש האקדמי והאחריות של כל אחד מחברי הסגל, ולפיכך ממליצה הוועדה:

[1] הכללים והקדימות האתניות החליטים על עובדי מוסד להשכלה גבוהה (סגל אקדמי, טכני ומינהלי) ייקבעו ע"י הוועד הפועל בכל מוסד.

[2] מלא תפקיד במוסד להשכלה גבוהה יפעיל בתפקידו זה לפי מדיניות המוסד וככליו ולפי הקווים האתניים שייקבעו על ידו.

[3] הקווים האתניים יכללו, בין היתר, אחריות אישית של גושאי התפקידים המרכזיים במוסד, של הסגל האקדמי ושל יתר עובדי המוסד לפני המוסד וככלפי הסטודנטים. וכן, חובת זהירות והנאמנות למוסד ושמירה על נורמות התנהגות מקצועיות.

הוועדה סבורה כי יש לראות את הקודח האתי בהקשר למושג החופש האקדמי. על-כן, היא ממליצה בפני המועצה להשכלה גבוהה, למנות ועדיה שתיקבע גרעין של קוד אתי, שיכלול, בין היתר, את חובת הנאמנות והמחוייבות של חברי הסגל האקדמי לפני מוסדותיהם, ככלפי הסטודנטים וככלפי הציבור. הגרעין של הקוד האתי האמור ישמש קו מנחה לניסוח קוד אתי מרווח בכל אוניברסיטה.

9. הקשרים עם הסטודנטים

הוועדה סבורה כי על רשיונות האוניברסיטה ועובדיה לחזק את הקשרים עם הסטודנטים ע"י יצירת סבירה יידידותית לתמ"ס מצד הסגל האקדמי, המינהלי והטכני. במיוחד ממליצה הוועדה לחזק את הקשר בין המרצה לבין הסטודנט.

הוועדה מאמצת את הכללים בדבר זכויות הסטודנטים שנקבעו בדו"ח הוועדה הציבורית לקביעת שכר הלימוד לשנים תשנ"ז - תשס"א (נספח מס' 7). הוועדה סבורה כי הכללים האמורים מעוגנים בהסכם מוסכם ומהיבר את כל המוסדות, ועל-כן, הוועדה פונה להנהלות המוסדות להකפיד על מימוש הלהקה למעשה.

הוועדה סבורה כי יש להפעיל מערך להערכת טיב ההוראה ושיפורה כתהליך רצוף ושיטתי. במסגרת זאת יפותחו כלי הערכה מתאימים, לרבות הערכה של סטודנטים את מורייהם. מורים הזוקקים לשיפור זרכי הוראתם יקבלו הכשרה מתאימה.

כנ סבורה הוועדה כי יש להבטיח שתהוראה תינתן בידי מרצים מוסמכים. כמו-כן, יש להבטיח רמה נאותה של שירותים לטוטונט כולל הבטחת שוויון ורמה גבוהה של שירותים כלילים מצד הפיקולות השונות.

בנוספ', הוועדה סבורה כי על המוסדות לעוזד סטודנטים לסייע את לימודיהם בתקופה המקבלת ללימודים התואר כיתרונו כלכלי לטוטונט, למוסד ולמשק.

הוועדה מדגישה כי היא אינה מעוררת על זכותו של המרצה האוניברסיטאי לחקר ולהורות לפי כללים מקצועיים המוגנים בחופש האקדמי. יחד עם זאת, הוועדה סבורה כי החובה לקיים את ההוראה **מצד המרצים** **כלפי הסטודנטים** היא חובה **ישותית** הדורשת מרשות האוניברסיטה לקבוע כללים היורכיים ברורים ו邏輯יים. לפי הכללים האלה, על המרצים למלא את מלאה חובותיהם כלפי הסטודנטים, לרבות: קיום שעות ההוראה בהיקף ובמועד שנקבע במערכת השעות, קיום שעות קבלה קבועות, ייעוץ שוטף, הנחיה והדרכה לסטודנטים ככל שיידרש, בדיקת בחינות ועבודות וה חוזרתן בזמן וכיום.

הוועדה סבורה כי יש לקיים, בدرجים השונים של האוניברסיטה, מעקב שוטף אחר מילוי חובות ההוראה כאמור ולפעול במישור המשמעותי כנגד מרצים שלא יעשו כן.

בנוספ', הוועדה סבורה כי יש להקים מגנון קבוע לטיפול בתלונות סטודנטים הן בהנהלת האוניברסיטה והן בפקולטות. בראש מגנון הקבע האמור יעמוד נציג קבילות הסטודנטים שיתמנה ע"י נשיא האוניברסיטה.

10. שיתוף פעולה בין-אוניברסיטת האקדמי וניתול מיטבי של המשאים באוניברסיטה

הוועדה דנה ביתרונות האקדמיים, המדעיים והכלכליים העשויים לצמיחה משיתוף פעולה בין המוסדות לבין עצמם. הוועדה מצינית כי מדינת ישראל שבה המרחק בין מוסדות ההשכלה הגבוהה איינו גדול, עשוי שיתוף פעולה בין האוניברסיטאות, בתחוםים מוגדרים, לשיער בפיתוח המדע וההשכלה הגבוהה, ליעיל את המערכת ולהושאך באמצעות רביט. זאת ועוד, הוועדה סבורה כי **קיימות אפשרויות לניצול מיטבי וייעיל יותר של המשאים הפנימיים העומדים לשרות כל אוניברסיטה**.

במסגרת זאת, הועלתה בפני הוועדה השאלה, האם אפשר וצריך לקיים בישראל מסגרת גג כל אוניברסיטתית שתיקרא "אוניברסיטת ישראל", עם מספר קמפוסים איזוריים בסוגה המקביל באוניברסיטת קליפורניה בארה"ב. לאחר שבחנה את הדברים, הוועדה הגיעה למסקנה כי דגם קליפורניה אינו מתאים למדיינט ישראל בשל החשש לצירות "צווארי בקבוק" וריכוזיות יתר בrama הארץית, העולמים לפוגע בחופש הפעלה של המוסדות.

יחד עם זאת, הוועדה סבורת כי המוסדות עשויים להפיק תועלות אקדמית וככללית רבה משיתוף פעולה ביניהם בזומה להפעלתו המשותפת של המרכז לחישובים בין-אוניברסיטאיים (חכ"א). לפיכך ממליצה הוועדה:

א. להרחיב את שיתוף הפעלה בין המוסדות לבין עצם, לרבות שימוש במיתקנים, הקמת מעבדות משותפות ויחידות הוראה משותפות בתחוםים מסוימים, שאנו כורך מהותי וככללי לפורס במוסדות רבים.

ב. האוניברסיטאות יכירותו בלימודים אקדמיים קודמיים של סטודנטים שלמדו במוסדות להשכלה גבוהה אחרים. המועצה להשכלה גבוהה תעוזד את המוסדות לעשות כן.

ג. על האוניברסיטאות להיערך תוך תיאום בין עצמם, ובין לבין מכללות, במסגרת הייערכות מערצת התשכלה הגבוהה לאנרגיות העומדים בפניה בפיתוח של המאה החדשה.

אשר לניצול מיטבו ויעיל יותר של המשאבים האנושיים והפיזיים הפנימיים העומדים לרשות המוסדות, הוועדה ממליצה:

א. האוניברסיטאות תבחן את האפשרויות להנחתת סטטוס קיז, לימודי ערבית, לימודי יוטשי וכיו"ב לשם קיצור תקופת הלימודים של סטודנטים המעניינים בכך.

ב. מוסדות הסובלים מריבוי של יחידות אקדמיות קטנות, יבחן את האפשרויות לרכז את יחידותיהם בגושים גדולים יותר (כגון: בתים ספר), תוך הרחבת סמכויות היחידות האקדמיות הגדולות. כמו-כן, המוסדות יעדדו הקמת מרכזיים ורב-תחומיים ובין-תחומיים, תוך בתוכן האוניברסיטה והן בשיתוף עם אוניברסיטאות אחרות ועם גורמים אחרים מחוץ לאוניברסיטה.

ג. על האוניברסיטאות לעודד לימודי המשך, של בוגרים ומוסמכים, במסגרת הפגרות אוניברסיטאות, לימודי ערבית, לימודי ששי ובעות פנאית אחרות, לשם עדכון הידע במקצועות נבחרים הדורשים למשך הלאומי כענין של שגרת לימודים מתמדת (Lifelong Learning). אם יעשה כן, עשויה לצמוח מכך תועלת רבה לאוניברסיטאות, לסטודנטים ולמשך הלאומי.

11. בקרה על איכות המחקר וההוראה והערכות

ראשי אוניברסיטאות שהופיעו בפני הוועדה ייחסו משמעות רבה לקיום בקרה והערכת שוטפות בענין המדרבן את קידום המחקר וההוראה באוניברסיטאות ושומר על רמתם.

הוועדה מחזקת את המגמה הקיימת באוניברסיטאות בנושא האמור וממליצה בפני ראש
המוסדות לקיים שגרה של ביקורת והערכתה על איכות המחקר וההוראה בכל היחידות
הקדמיות של מוסדותיהם, לרבות פקולטות, מחלקות, מרכזים ובתי ספר.

ביקורת והערכתה יבוצעו במסגרת אלה:

א. ביקורת והערכתה תקופתיות באמצעות עדות בינהוומיות או עדות לאומיות ובינהוומיות
משותפות.

ב. ביקורת והערכתה תקופתיות ושוטפות באמצעות עדות לאומיות.

ג. ביקורת והערכתה פנים מוסדיות שוטפות.

12. התאגדות מוסד להשכלה גבוהה

סעיף 14 בחוק המועצה להשכלה גבוהה קובע:

„מוסד מוכר הוא תאגיד כשר ללבוע ולהיתבע, לרכוש נכסים ולהוציאם מרשותו,
להתקשרות בחזים ולהיות צד בכל נושא משפטי או אחר.“

מהנושך האמור עולה כי החוק אומנם קבע כי מוסד להשכלה גבוהה הוא תאגיד, אך הוא
לא קבע כללים בדבר מהותו ודרך פעולתו. במציאות, רוב המוסדות התאגדו עפ"י החוק
האמור, אך יש מוסדות שהتابגו עפ"י חוק העמותות או חוק החברות.

לפייך ממליצה הוועדה:

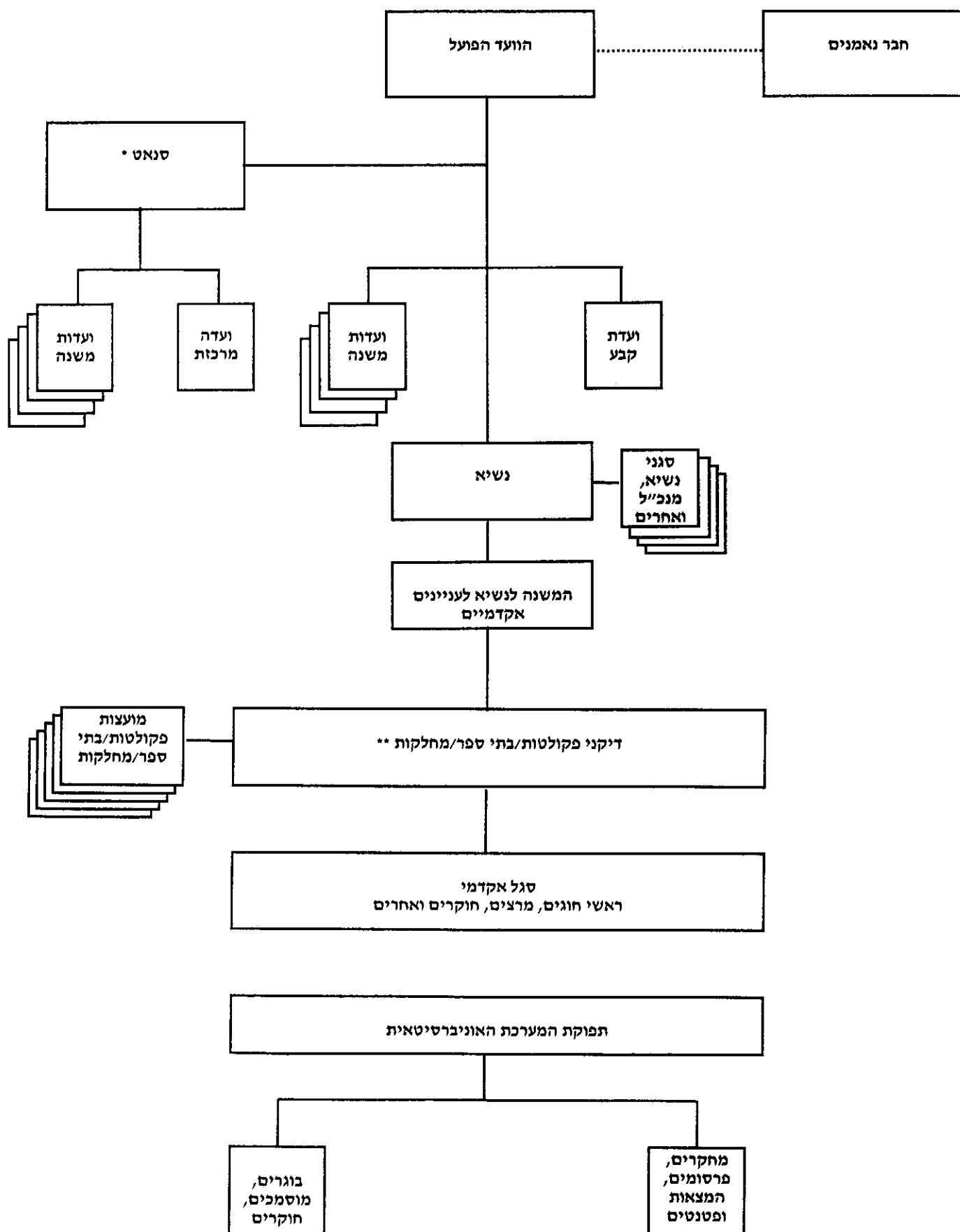
א. כל המוסדות להשכלה גבוהה יתאגדו במסגרת חוק המועצה להשכלה גבוהה.

ב. המועצה להשכלה גבוהה תקבע כללים מחייבים בדבר מטרותיו, דרכי התארגנותו
ופעלותו של תאגיד כאמור. אם ייעשה כן - תיקבע ליד המועצה להשכלה גבוהה
סמכות לרישוט המוסדות.

ג. לחייבון - להמליץ בפניו שר החינוך והתרבות להתקין תקנות להוועדות המוסדות
לשכלה גבוהה, מכוח סמכותו עפ"י סעיף 30 לחוק האמור.

ד. אם יתברר כי אין סמכות חוקית לפרסט כללים להוועדות המוסדות עפ"י אחת משתי
האלטרנטיבות המוצעות, מציעה הוועדה ליוזם שינוי חוק המועצה להשכלה גבוהה כדי
לאפשר את פרסום הכללים הדרושים.

סכמה כללית מוצעת של רשותות ומוסאי תפקידיים מרכזיים באוניברסיטה



*. המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים הוא י"ר הסנאט.
** הדיקן הוא י"ר מועצת הפקולטה וכפוף למשנה לנשיא לעניינים אקדמיים עם זיקה ישירה למושאי תפקידיים אחרים באוניברסיטה לפי הנושא.

**פרק ג': המלצות בדבר התפקידים והסמכויות של הרשות
ונושאי התפקידים המרכזיים באוניברסיטה**

פרק ג': המלצות בדבר התפקידים והסמכויות של הרשות ונושאי התפקידים המרכזיים באוניברסיטה

הוועדה בינה מפורטת את פעולותיהם של הרשות ושל נושאיה התפקידים המרכזיים באוניברסיטה בזיקה למסקנותיה ולהמלצותיה הכלליות שהובאו בפרק ב' של הדוח.

הוועדה ייחודה המלצות נפרדות לכל אחת מהרשות ולכל אחד מנושאיה התפקידים המרכזיים כמפורט בהמשך.

בקשר לרשויות האוניברסיטה, ניסחה הוועדה סדרה של המלצות המתחייבות להגדרת תפקידיה וסמכוויותיהם, הרכבן, מספר חברי וורכוי מינויין, וכן, יחסינו הגומלין בין עצמן ובין לבון נושאיה התפקידים המרכזיים והזפושים הכלליים לעובודתן. במסגרת זאת טיפלה הוועדה ברשות אלה :

- חבר הנהמנים
- הוועד הפועל
- ועדת הקבע של הוועד הפועל
- הסנאט
- הוועדה המרכזת של הסנאט
- מועצת הפקולטה

אשר לנושאיה התפקידים המרכזיים, ניסחה הוועדה המלצות המתייחסות להגדרת תפקידיהם וסמכוויותיהם, דרכיהם בחירותם ומינויים, מילוי מקומות בהעדותם וככלים לסיום כהונתם במקרה הצורך,

במסגרת זאת טיפלה הוועדה בנושאיה תפקידים אלה * :

- נשיא
- המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים
- דיקני הפקולטות

במלצותיה המפורטות בפרק זה, לא התקונה הוועדה לנשח חוקה או תקנון אחידים לאוניברסיטה.

הוועדה סבורה כי יש לראות במלצותיה מסגרת כללית המנחה את האוניברסיטאות אשר לכיוון אליו יש לחזור. וכן, הוועדה סבורה כי אין לכפות אחידות וכי יש לאפשר מידת מסוימת של שונות לכל מוסד בהתאם לתנאיו ולצרכיו הייחודיים ולהתמחות האקדמית שלו. יחד עם זאת, כל מבנה ארגוני חייב להיות מושתת על יסודות שיבטיחו השגת מטרותיה, יעדיה ותוכניותיה של האוניברסיטה להציגיות במחקר ובהוראה. יסודות אלה נדרשים לכל רשותיתיה ויחידותיה האקדמיות והמינימליות של האוניברסיטה ושל כל נושאיה התפקידים שליה. כמו כן, כל מבנה חייב להעמיד את הכללים ואת השירותים המתאימים לקהילי היעד של המערכת. במסגרת זאת חשוב להבטיח דפוסי ניהול יצירתיים, מושכלים, בעליים, תכליתיים וחסכניים בכל תחומי הפעולה של המערכת.

הערות:

1. בענין מינוי סגני נשיא, מנהל כללי, יועץ משפטiy וראש מינהל הכספיים, ראה סעיף 7 (סעיף קטן 9) בהגדרת תפקידיו הנשיא בפרק זה.

2. הוועדה סבורה כי כל בעל תפקיד באוניברסיטה אשר יורשע בעברה פלילית שיש עמה קלון, יהול מללא את התפקיד.

3. במסגרת הקווים האתיים שיושרו ע"י הוועד הפועל, תחול אחריות אישית על נושאיה התפקידים המרכזיים כלפי המוסד וכפפי הסטודנטים. וכן חובת הזרירות והנאמנות למוסד ושמירה על נורמות התנהגות מڪצועיות. ראה גם סעיף 8 בפרק ב' לעיל.

1. חבר הנאמנים

הועודה סבורה כי ייעדו העיקרי של חבר הנאמנים מתמקד בשמרות הקשר עם יהדות התפוצות, וכן, בגין תרומות בארץ ובחו"ל, לשם הרחבת מקורות המימון לביסוסה ולפיתוחה של האוניברסיטה. הועודה ממליצה:

א. חבר הנאמנים יורכב מאישים מהארץ ומהו"ל, ובכללם:

1) אישים שיש להם עניין בפיתוחה, בקידום ובשגשוגה של האוניברסיטה, הפעילים בתחום אחד או יותר בתחוםי העשייה הציבורית, הכלכלית, החברתית, התרבותית, החינוכית והמדעית, לרבות אקדמיים בעלי שם מהארץ ומהעולם.

2) אישים שעשו שירות מיוחד לאוניברסיטה.

3) תורמים בפועל ותורמים פוטנציאליים לאוניברסיטה.

ב. חבר הנאמנים מהוועדה חוליה המקשרת את האוניברסיטה עם יהדות התפוצות. החבר מעודד את פעולות אגודות השוחרים וידידי האוניברסיטה בארץ ובחו"ל וממליץ בפני הוועד הפועל על הקמת אגודות שוחרים וידידים חדשות.

ראשי האוניברסיטה, לרבות ראש היחידות האקדמיות, יציגו בפני חברי החבר את מפעלה, השגיה ותוכניותיה.

ג. חבר הנאמנים יתכנס לפחות אחת לשנה.

ד. חבר הנאמנים יבחר את חבריו לתקופת כהונה קצובה, הנינתן להארכה לתקופות כהונה קצובות נוספות.

יו"ר החבר יבחר ע"י חבר הנאמנים והוא חבר בו, בהתאם עם הנשיא וי"ר הוועד הפועל. תקופת כהונתו של הי"ר תהיה לקדנציה קצובה שלא עולה על 5 שנים, והוא נינתן להארכה לתקופת כהונה קצובה נוספת, שאף היא לא עולה על 5 שנים.

הכללים לבחירת הי"ר וכן, לבחירת חברי חבר הנאמנים, יקבעו בתקנון האוניברסיטה.

ה. מספר חברי חבר הנאמנים יקבע מפעם לפעם בידי הוועד הפועל כולל חברי המכනים בו מכוח תפקידם. הועודה סבורה כי המספר הגדול של חברי חבר הנאמנים הקויים כיום, עלול לפגוע בתקינות פועלתו, ועל כן, היא ממליצה לצמצם בצורה הדרגתית את מספר חברי החבר כפי שיקבע בתקנון המוסד. חברי המכනים כיום לחבר הנאמנים ישילמו את תקופת כהונתם.

ו. יו"ר הוועד הפועל, נשיא, והמשנה לנשיא לעניינים אקדמיים יהיו חברי חבר הנאמנים מכוח תפקידיהם.

ז. הוועד הפועל יקבע את היחס המתאים בין מספר חברי חבר הנאמנים תושבי ישראל ובין תושבי בחו"ל, תוך שמירה על איזון בין שתי הקבוצות.

ח. שיעור חברי חבר הנאמנים מבין סגל מקבלי השכר באוניברסיטה לא עליה על 5% מכלל החברים.

ט. חברי חבר הנאמנים לא יקבלו שכר בגין חברותם בחבר.

י. סדרי עבודהו של חבר הנאמנים יקבעו בתקנוני האוניברסיטאות, לרבות; מועדי התכנסות, זימון החברים, קביעת סזר היום, מנין חוקי וכיו"ב.

2. הוועד הפועל *

הוועד הפועל הוא הדרג הגבוה אליו כפוף נשיא האוניברסיטה. על הנשיא מוטלת האחראיות לניהול השוטף של ענייני האוניברסיטה כמפורט בסעיף 7 בפרק זה. הוועדה ממליצה:

א. מספר חברי הוועד הפועל לא יעלה על 50**. חברי הוועד יהיו ומיניט לקיים ישיבות סדירות וישיבות שלא מן המניין בהתאם לצורך. שיעור הישראלים בקרב חברי הוועד לא יפחח מ- 85% מכלל החברים.

ב. הוועד הפועל יהיה מורכב כדלקמן:

1) נשיא והמשנה לנשיא לעניינים אקדמיים מכוחות תפקידם.

2) נציגי הסגל האקדמי הבכיר במספרם לא יפחח מ- 4 ולא יעלה על חמישית מכלל חברי הוועד הפועל. נציגים אלה יוצאו במשותף ע"י הסנאט והנשיא מתחומי התמחות שונים, ובלבך אינם נושאי תפקיד מנהלי באוניברסיטה לרבות דיקון.

3) שאר חברי הוועד הפועל יהיו אישים ציבור פעילים בתחוםי התרבות, המדע, הכלכלת, הטכנולוגיה, התקשורות, התעשייה וכיו"ב.

ג. אישים ציבור בוועד הפועל יבחרו לפי כללים אלה:

1) הוועד הפועל יבחר מקרב חברי ועדת מינויים שתהיה מורכבת מ- 5 עד 7 חברים כללה:

א) בראש ועדת המינויים יעמוד יו"ר הוועד הפועל.

ב) 2-1 חברים מקרב נציגי הסגל האקדמי הבכיר בוועד הפועל.

ג) 4-3 חברים מקרב נציגי הציבור בוועד הפועל.

2) ועדת המינויים מוסמכת לאתר ולהציג לוועד הפועל מועמדים מתאימים לכחן חברים בו. המועמדים שיוציאו, ייצגו תחומי התמחות שונים לפי צרכי האוניברסיטה. הוועדה תגשים את המלצותיה לאישור הוועד הפועל.

3) הוועד הפועל יدون בהצעות ועדת המינויים ויאשר את המועמדים הנוראים לו בעלי כישורים מתאימים.

4) בתקנון האוניברסיטה יקבעו סדרי עבודה ועדת המינויים וככלים לאישור המועמדים ע"י הוועד הפועל.

ד. חברי הוועד הפועל יתמננו לתקופת כהונה בת שלוש שנים עם אפשרות לכחן שתי תקופות כהונה נוספת בהמלצת ועדת המינויים ואישור מלאית הוועד הפועל.

* או הוועד המנהל.

** ראה עמדת מיעוט של נציג משרד האוצר בוועדה בעין חברי הוועד הפועל בעמ' 45-46.

על אף האמור לעיל, כעבור תקופת כהונה אחת של שלוש שנים, מיום הקמתו הראשונה של ועד פועל חדש, תמליץ מחדש ועדת המינויים, להאריך את תקופת כהונתם של שני שלישיים בלבד מחברי הוועד הפועל שכיהנו תקופת כהונה אחת. כעבור שתי תקופות כהונה, תמליץ ועדת המינויים להאריך את תקופת כהונתם של שליש ממחברי שכיהנו שתי תקופות כהונה.

ה. הוועד הפועל ימנה ועדת חיפוש שתציע מועמדים לתפקיד יו"ר הוועד הפועל. יו"ר הוועד הפועל יהיה תושב ישראל והוא יבחר בהצבעה חשאית ע"י מלאת הוועד הפועל לתקופת כהונה אחת של שלוש שנים, עט אפשרות לבחון שתי תקופות כהונה נוספת.

ג. 1) חבר הוועד הפועל יפעל בנאמנות, בمسئירות ובירושה למילוי תפקידו כחבר הוועד הפועל ויעשה לקידומה ופיתוחה של האוניברסיטה במסגרת חוקתה, תקונונה ותוכנויותיה, ישתתף בקבלת החלטות ללא משוא פנים וימנע ממעשין או מחדלים הנוגדים את האינטראסים של האוניברסיטה. **

2) בישיבות הוועד הפועל בענייני שכר ותנאי עבודה של הסגל האקדמי ושל יתר עובדי האוניברסיטה לא ישתתפו ולא יצביו בעלי עניין המועסקים באוניברסיטה.

ג. הוועד הפועל יתכנס לשיבות רגילים 6 פעמים בשנה לפחות.

הוועד הפועל יתכנס לשיבות מיוחדות עפ"י קביעת היו"ר או לפי בקשה נשיא האוניברסיטה או לפי בקשותם של לפחות חמישה מחברי.

ח. סדר היום של ישיבות הוועד הפועל יקבע ע"י היו"ר.

ט. המניין החוקי הדורש בישיבות הוועד הפועל יהיה לפחות 60% מכלל חברי.

ג. בכפוף כאמור בסעיף 7 ב' לעיל, החלטות הוועד הפועל תתקבל ברוב רגיל של המשתתפים בהצבעה. אם יתחלקו הדעות שווה בשווה, תהיה לי"ר דעה מכרעת. הוועד הפועל יקיים הצבעה חשאית לפי דרישת אחד מחברי.

י"א. הוועד הפועל יזמין להשתתף בישיבותו נושאי תפקידים ואו מומחים, בהתאם לצורך, וללא זכות הצבעה.

י"ב. להלן עיקרי הסמכויות של הוועד הפועל:

1) למנות את נשיא.

הוועד הפועל יהיה הדרג הממונע על הנשיא. הנשיא יהיה אחראי בפני הוועד על מכלול תחומי פעולתה של האוניברסיטה ועל השגת מטרותיה ויעדיה.

2) לקבוע את חוקת האוניברסיטה ולאשר תיקונים ושינויים בה, מעט לעת.

3) לפקח על ניהול עניינה של האוניברסיטה.

4) לדון בתקציבי האוניברסיטה ולאשרם.

- 5) לדון ביעדים, בתוכניות עבודה ובתקציבים רב שנתיים לפיתוח האוניברסיטה ולאשרם.
- 6) לייסד קרנות לטובות ענייני האוניברסיטה.
- 7) ליוזם פיתוח מקורות מימון חדשים לצורך הגשת יעדי האוניברסיטה.
- 8) לדון בהקמת גופים אקדמיים ולאשרם, כולל: ייחדות מחקר, ייחדות לימוד, כתדראות וכיו"ב. לדון ולאשר שינויים במנהה גופים אקדמיים קיימים או לבטלים בהתאם לעשייה האוניברסיטה, לצרכיה ולתקציבים העומדים לרשותה.
- 9) לדון בהתחברות או שיתוף פעולה בין האוניברסיטה לבין מוסדות אחרים ולאשרם.
- 10) לקבל דוח שנתי ודווחות תקופתיים על הפעולות האקדמיות של האוניברסיטה ולדון בהם.
- 11) לאשר הענקת תאריך בבוד וכיבודים אחרים.
- 12) לאשר כללים לחתימה, בשם האוניברסיטה, על חוזים, קבלת התchipiyiot ועריכת הסכמים.
- 13) לאשר הקמת תאגידים לתועלת האוניברסיטה.
- 14) למנות מורשי חתימה ובאי כח ולהסמכם לחותם בשם האוניברסיטה ולה有意义ה.
- 15) לאשר כללים למינוי נושאי תפקידים מרכזיים בדרגים שמתוחת לנשיא, ובכללם: המשנים והסגנים לנשיא, המנהל הכללי, היועץ המשפטי, החשב ונושאי משרות אחרות כפי שייקבע.
- 16) לקבוע מדי פעם בפעם את מספר חבר הנאמנים ואת היחס המתאים בין תושבי ישראל ובין תושבי בחו"ל תוך איזון מתאים בין שתי הקבוצות.
- 17) לדון בהצעות שיווגשו ע"י חבר הנאמנים.
- 18) לדון בהצעות על הקמת אגודות שוחרים וידידיים חדשות ולאשרן.
- 19) למנות את רואה החשבון של האוניברסיטה. לבחון ולאשר את הדוחות הכספיים.
- 20) למנות את מבחן האוניברסיטה.
- 21) למנות את חברי ועדת הביקורת.
- 22) למנות ועדת קבוע שתפעל מטעמו, בגבולות סמכיותו, למימוש מטרותיה, יעדיה ותוכניותיה של האוניברסיטה.
- 23) למנות ועדות משנה שתפעלה מטעמו לכל מטרה הנראית בעיניו, לקבוע את הרכב ולהציג להן סמכיותו ותפקידיו כפי שייקבע.
- 24) לוועד הפועל הסמכות השירית בכל ענייני האוניברסיטה, שלא הוקנתה במפורש בחוקה או בתקנון רשות או למוסדות אחרים.

ו"ג. סדר היום והפרוטוקולים של דווני הוועד הפועל והחלטותיו יועברו לידיית חברי הסנאט.

3. ועדת הקביע של הוועד הפועל *

א. הוועד הפועל ימנה ועדת קבוע שתפעל מטעמו, בנסיבות סמכוויות ובגבולות הסמכויות שיאציל לה, למימוש מטרותיה, יעדיה ותוכניותיה של האוניברסיטה.

ב. בוועדת הקביע יכהנו אחד עשר חברים כלהלן:

1) 4 נושאי תפקידים מכח ופקידם: יו"ר הוועד הפועל, הנשיא, המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים והמנהל הכללי (או סגן הנשיא לענייני מינהל וכספים).

2) 6 אישי ציבור שייבחרו ע"י הוועד הפועל מקרב הסגל האקדמי הבכיר החברים בוועד הפועל.

3) חבר אחד שייבחר ע"י הוועד הפועל מקרב נציגי הסגל האקדמי הבכיר החברים בוועד הפועל, בלבד שאינו נושא תפקיד מינורי באוניברסיטה, כגון דיקן.

ג. יו"ר הוועד הפועל יהיה יו"ר ועדת הקביע מכח תפקידיו.

ד. החברים הנבחרים של ועדת הקביע, יבחרו לתקופת כהונה בת שלוש שנים עם אפשרות לשוב ולהיבחר לשתי תקופות כהונה נוספות כל עוד הם מכונים חברים בוועד הפועל.

ה. ועדת הקביע תכנס לישיבות לפי העניין ובתיזירות של לפחות פעמיים בחודש. הוועדה תכנס לישיבה מיוחדת ע"י יו"ר הוועדה או לפי דרישת הנשיא או לפי דרישתם של שלושה מ בין חברי הוועדה.

ו. סדר היום של ועדת הקביע יקבע ע"י יו"ר הוועדה בתיאום עם הנשיא.

ז. המניין החוקי הדרוש בישיכת ועדת הקביע הוא 7 חברים ובלבד שלפחות 4 מהם יהיי מקרב נציגי הציבור. בהיעדרו של יו"ר הוועדה מאותה היישוב, תיבחר הוועדה מלא ממקומות מקרב אנשי הציבור בוועדה.

ח. החלטות ועדת הקביע תתקבל ברוב רגיל של המשתתפים בהצבעה. אם יתחלקו הדעות שווה בשווה, תהיה ליו"ר הוועדה דעתה מכרעת. בישיכות ועדת הקביע בענייני שכר ותנאי עבודה של הסגל האקדמי ושל יתר עובדי האוניברסיטה, לא ישתתפו בדיונים ולא יצבעו בעלי עניין המועסקים באוניברסיטה.

ט. מבלי לגרוע מסמכויותיו של הוועד הפועל, תהיה ועדת הקביע מוסמכת:

1) לקיים פיקוח שוטף על הפעולות מדיניותה ותוכניותיה של האוניברסיטה. לפיקח על הפעולות החלומות הוועד הפועל ולדוח לו על כך.

2) להפעיל את הסמכויות ולמלא את התפקידים שיאציל לה הוועד הפועל

י. אין בסמכויות האמורות של ועדת הקביע כדי לגרוע מסמכותו של הוועד הפועל לדון מחדש ולקבל החלטות בכל נושא שנדון בוועדת הקביע.

ו. דיוני ועדת הקביע והחלטותיה יירשםו בפורוטוקול. עותקים מהפורוטוקול יועברו לחבריו הוועד הפועל.

* או הוועדה המינימלית.

4. הסנאט

- א. הסנאט הוא הגוף האקדמי העליון של האוניברסיטה.
- ב. מספר חברי הסנאט לא יעלה בכלל מקרה על 71 חברים.
- הסנאט יורכב מחברים המכנים בו מכח תפקידים ומחברים נבחרים כלהלן:

1) נושאי תפקידים מכח תפקידים:

- נשיא
- המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים
- דיקני הפקולטות
- ראשי בתים- ספר שאינס מעוגנים בפקולטות.
- דיקון למחקר (או סגן הנשיא לענייני מחקר)
- דיקון הסטודנטים

2) חברים נבחרים של הסגל האקדמי:

חברי הסנאט שאינס מכנים בו מכח תפקידים, יבחרו מקרב פרופסורים מן המניין תוך מתן ייצוג הולם לכל פקולטה או לבית-ספר הופועל שלא במסגרת פקולטה. כן יבחרו, חברים בסנאט, נציגי פרופסורים החברים והמרצים הבכירים.

הכללים לבחירת החברים הנבחרים של הסגל האקדמי יקבעו בתקנון האוניברסיטה.

3) נציג הסטודנטים:

בסנאט יהיה חבר אחד מטעם הסטודנטים.

ג. החברים הנבחרים של הסנאט יבחרו לתקופת כהונה בת שלוש שנים עם אפשרות לשוב ולהיבחר לתקופת כהונה נוספת. לאחר תקופת צינונו של שלוש שנים לפחות לפחות מוקטן יכול חבר סנאט לשוער לשוב ולהיבחר מחדש פעמיים נוספת.

על אף האמור לעיל, בעבר תקופת כהונה אחת, של שלוש שנים, מיום הקמתו הראשונה של סנאט חדש, תוארך תקופת כהונתם של מחצית בלבד מחברי הסנאט הנבחרים שכיהנו תקופת כהונה אחת.

תיפסק חברותתו בסנאט של חבר סנאט היוצא לשנת שבתו.

ד. חברי ועדו הסגל האקדמי לא יהיו חברים בסנאט כל עוד הם חברים בוועד סגל אקדמי.

ה. המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים יעמוד בראש הסנאט.

ו. הסנאט יכנס לישיבות קבועות בתדירות של 6 פעמים בשנה לפחות.

הסנאט יכנס לישיבה מיוחדת ע"י יו"ר הסנאט או עפ"י החלטות נשיא או לפי דרישתם של 10% לפחות מכל חברי.

ז. הסנאט ישתף בישיבותיו גורמים נוספים בהתאם לצורך וכי שימצא לנכון ללא זכות הצבעה.

ח. המנון החוקי החדש בישיבות הסנאט, קביעת סדר היום לדיוינוי והכללים לקבלת החלטותיו ייקבעו בתקנון האוניברסיטה.

ט. במסגרת סמכויותיו ידון הסנאט ויחליט - בלי לגרוע מסמכיות הוועד הפועל בעניינים בעלי השכלות כספיות - בין היתר, בנושאים העיקריים הבאים באוניברסיטה:

1) קידום ההוראה והמחקר ושמירה על רמתם, עידוד המצוינות בהוראה ומחקר, הכוונה אסטרטגית של ייעדי הפיתוח האקדמי לרבות תוכניות לימודים, ושמירה על נורמות התנהגות מקצועית ואותיות של הסגל האקדמי.

2) להמליץ בפני הוועד הפועל על שיתוף פעולה, בתחום המדע, ההוראה והמחקר, בין האוניברסיטה לבין מוסדות אחרים.

3) טיפוח הקנין הרוחני של האוניברסיטה ע"י הסגל האקדמי כמקור לצבירת קניין זה.

4) להמליץ בפני הוועד הפועל או בפני הנשיא לאשר קוד אתי וכליים להתנהגות הסגל האקדמי, לרבות חובותיהם כלפי המוסד, כלפי הציבור וככלים לפועלות אקדמית ומינימלית מחוץ למוסד או הנשיא:

א) כללים לנוכחות בשיעורים, קיום שעות קבלה קבועות, יעוץ והדרכה לסטודנטים, מתן ציונים והחזורת עבודות בזמן.

ב) כללים וסיגים מחייבים לשמירה על האינטראסים של המוסד, הימנעות ממיעשים הגורמים לניגוד עניינים ופגיעה במחייבותו למוסד וכליים לפעולות אקדמית ומינימלית מחוץ למוסד.

ג) כללים להפעלת שיפורים משמעותיים לסגל האקדמי.

5) לבחור ועדת מרכז אשר תפעל מטעמו כמפורט בסעיף 5א' להלן.

6) למנות ועדות משנה שתפעלה מטעמו, לקבוע את הרכב ולהציג להן סמכויותיו ותפקידיו.

7) למנות בית דין משמעתי לסגל האקדמי ולקבע את הרכבו ואת סמכויותיו, וכן, למנות בית דין משמעתי לסטודנטים ולקבע את הרכבו ואת סמכויותיו.

8) החלטות הסנאט המחייבות הוצאות כספיות טעונה אישור הוועד הפועל או עדת הקבע.

ג. סדר היום והפרוטוקולים של דיווני הסנאט והחלטותיו יועברו לידי עית חבריו הוועד הפועל.

ו.א. סמכויותיו ותפקידיו המפורטים של הסנאט ייקבעו בתקנון האוניברסיטה.

5. הוועדה המרכזית של הסנאט

א. הסנאט יבחר ועדה מרכזית שתפעל מטעמו, בגבולות סמכיותו ובגבולות הסמכויות שייאציל לה למימוש מטרותיה, יעדיה ותוכניותיה של האוניברסיטה בתחוםי ההוראה והמחקר.

ב. חברי הוועדה המרכזית יהיו :

1) נשיא, המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים ודיקני הפקולטות מכח תפקידם כל עוד הם מכהנים בתפקיד.

2) 4 חברים, מתחומי התמחות שונים, שיבחרו ע"י הסנאט מקרב חברי.

ג. המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים יהיה יו"ר הוועדה המרכזית מכח תפקידו כיו"ר הסנאט.

ד. החברים הנבחרים של הוועדה המרכזית ייבחרו ע"י הסנאט לתקופת כהונה בת 3 שנים עם אפשרות לשוב ולהיבחר לתקופת כהונה נוספת, כל עוד הם מכהנים כחברים בסנאט.

ה. התקידות לכינוס הוועדה המרכזית, המניין החוקי הדרוש בישיבותה, קביעת סדר היום לדיוונית והכללים לקבלת החלטותיה, ייקבעו בתקנון האוניברסיטה.

ו. מבלי לגרוע מסמכיותו של הסנאט, תהיה הוועדה המרכזית מוסמכת :

1) להפעיל את הסמכויות ולמלא את התפקידים שייאציל לה הסנאט.

2) לקיים פיקוח שוטף על הפעולות החלטות הסנאט ולדווח לו על כך.

ז. אין בסמכיות האמורות של הוועדה המרכזית כדי לגרוע מסמכותו של הסנאט לדון מחדש ולקבל החלטות בכל נושא שנדון בוועדה המרכזית.

ח. דיויני הוועדה המרכזית והחלטה יירשם בפרוטוקול. עותקים מהפרוטוקול יועברו לחבריו הסנאט.

6. מועצת הפקולטה *

מועצה הפקולטה היא המוסד האוניברסיטאי האחראי על הכוונתה של הפקולטה מבחינה אקדמית וניהולית במסגרת המדיניות הכללית של האוניברסיטה. וכן, היא מקיימת פיקוח על פעילותה של הפקולטה המופעלת באמצעות הדיקן. מועצת הפקולטה מבטאת את רעיון השיתוף וההפריה החדית של מאגרי החשיבות המדעית של הסגל האקדמי בפקולטה.

א. במועצת הפקולטה יהיו חברים המכנים בה מכח תפקידם, חברים נבחרים בפקולטה, נציגי פקולטות אחרות המתמנים ע"י המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים ונציג הסטודנטים. להלן הרכב המועצה:

(1) נושאי תפקידים מכח תפקידים :

- המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים או מי שימונה על ידו
- דיקון הפקולטה

- ראש יחידות אקדמיות מרכזיות כדוגמת: ראשי מחלקות, ראשי בתים ספר וראשי החוגים בפקולטה

האחראי על ענייני המינהל והכיספים בפקולטה ישתתף במועצה כמשמעותו.

(2) חברים נבחרים :

חברי מועצת הפקולטה הנבחרים שאינס מכנים בה מכח תפקידם, יבחרו מקרב הפרופסורים מן המניין והפרופסורים החברים בפקולטה תוך מתן יציג חולט לכל מחלוקת, בית ספר או חוג. כן יבחרו חברים במועצת הפקולטה, נציגי המרצים הבכירים והמרצים. מספר החברים הנבחרים לא יפחת ממספר נושאי התפקידים מכח תפקידם החברים במועצה.

הכללים לבחירת החברים הנבחרים של הסגל האקדמי ייקבעו בתקנון האוניברסיטה ובלבז' שזכות הבחירה תינתן רק לסגל אקדמי קבוע.

(3) חברים מתמנים :

המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים רשאי למנות עד 2 חברים סגל אקדמי מפקולטות אחרות להיות חברים במועצת הפקולטה.

(4) נציג הסטודנטים :

במועצת הפקולטה ישתתף חבר אחד מטעם אגודות הסטודנטים הלומד באותה פקולטה.

לא ישתתף נציג הסטודנטים בדיון ו表决ה בענייני מינויים והוצאות בדורגה של הסגל האקדמי.

ב. החברים הנבחרים של מועצת הפקולטה, יבחרו לתקופת כהונה בת שלוש שנים עט אפשרות לשוב ולהיבחר לתקופת כהונה נוספת. לאחר תקופת צינון של שלוש שנים לפחות יוכל חבר מועצת פקולטה לשוב ולהיבחר מחדש פעם נוספת.

* כולל מועצת בית ספר שאינו מעוגן בפקולטה.

- ג. חברי ועדת הסגל האקדמי לא יהיו חברים במועצת פיקולטה כל עוד הם חברו ועד סגל אקדמי.
- ד. הדיקן יעמוד בראש מועצת הפיקולטה וידוחה לה על ביצוע החלטותיה.
- ה. מועצת הפיקולטה תכונס לישיבות קבועות בתדירות של 6 פעמים בשנה לפחות. המועצה תכונס לישיבה מיוחדת ע"י יו"ר המועצה, או עפ"י בקשה הנשיאה, או עפ"י בקשה המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים או לפי דרישתם של 10% מכלל חבריה.
- ו. המנון החוקי הדורש בישיבות מועצת הפיקולטה, קביעת סדר היום לדינניה והכללים לקבלת החלטותיה יקבע ע"י מועצת הפיקולטה עצמה.
- ז. ואלה תפקידיה וסמכויותיה העיקריים של מועצת הפיקולטה:
- 1) פיקוח על ניהולה של הפיקולטה מבחינה אקדמית, מינימלית ו邏輯ית.
 - 2) אישור תוכניות ותוכנית הלימודים בתחום ההוראה בפיקולטה. פיקוח על הפעלת ענייני ההוראה והבחינות.
 - 3) עידוד יוזמות פיקולטתיות לקידום ההוראה ומחקר ושמירה על רמתם. עידוד הממצינות בהוראה ובמחקר.
 - 4) מעקב אחר הפעלת ידי הפיתוח האקדמי של הפיקולטה.
 - 5) פיקוח על קיום בקרה והערכה, תקופתיות ושותפות, על המחקר וההוראה ביחידות השונות של הפיקולטה.
 - 6) פיקוח על נורמות התנהגות מקצועיות ואתיות של הסגל האקדמי, המינימלי והטכני שנקבעו ע"י רשות האוניברסיטה.
 - 7) יצירת סבב ייחודי לסטודנטים מצד הסגל האקדמי, המינימלי והטכני. חיזוק הקשר בין המרצה לבין הסטודנט. יצירת תנאי לימודים הולמים.
 - 8) קביעת מסגרת פיקולטתית קבועה לטיפול בתלונות סטודנטים ופיקוח על תיקון הליקויים.
 - 9) מינוי ועדות משנה אשר תפענה מטעמה, בגבולות סמכויותיה ובגבולות הסמכויות שתאצל להן למימוש מטרותיה, יעדיה ותוכנותיה של הפיקולטה.

7. הנשיה

א. תפקידי הנשיה וסמכויותיו

- 1) הנשיא הוא ראש האוניברסיטה ונושא באחריות לפני הוועד הפועל לניהולה, לרמותה ולאיכותה.
 - 2) הנשיא ינהל את ענייני האוניברסיטה וישתמש בסמכויות שהעניקו לו החוקה, התקנון ושהוא צל לו ע"י הוועד הפועל.
 - 3) הנשיא מייצג את האוניברסיטה כלפי חוץ, לרבות קיום הקשר עם התורמים וארגוני השוחרים בארץ וב בחו"ל.
 - 4) הנשיא אחראי לביצוע החלטות שנתקבלו בוועד הפועל ובעודת הקבע. הנשיא יגיש לוועד הפעול דוחות תקופתיים ושנתיים על פעילות האוניברסיטה ועל ההתקדמות בימוש מטרותיה, יעדיה ותוכניותיה.
 - 5) הנשיא יוזם, יכין, יביא לאישור וירכו את הביצוע של תוכניות לקידום האוניברסיטה ולפיתוחה, לרבות מימון תקציבי האוניברסיטה, גiros אמצעים עברה, תכנון אקדמי, פיתוח פיזי ויצירת התנאים לקידום ההוראה והמחקר.
 - 6) הנשיא חבר מתוקף תפקידו לחבר הנאמנים, בוועד הפועל, בועדת הקבע, בסנאט ובוועדה המרכזת. הוא רשאי להשתתף בישיבותיהם ובדיווחיהם של כל הרשותות והגופים של האוניברסיטה.
 - 7) הנשיא עומד בראש ועדת החיפוש שתציע לسانאט את בחירות המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים.
 - 8) הנשיא יקיים התיעצות שוטפת עם המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים בכל עניין הדורש לקידום ענייני ההוראה והמחקר.
 - הנשיא יביא לאישור הוועד הפועל את הסמכויות שיש בדעתו להאכיל למשנה לנשיא לעניינים אקדמיים.
 - הנשיא יציג לאישור הוועד הפועל מינוי סגני נשיא, מנהל כללי, יועץ משפטי וראש מינהל הכספיות ואת סמכויותיהם ותפקידיהם. וכן, יביא לאישור הוועד הפועל את הסמכויות שיש בדעתו להאכיל להם מהסמכויות המונעות לו.

ב. בחרית הנשיה ומינויו

- 1) הנשיא יבחר על ידי הוועד הפועל ברוב רגיל של חברי.
- 2) תקופת כהונת הנשיא תהיה בת ארבע שנים, עם אפשרות לשוב ולהיבחר לשתי תקופות כהונה נוספת. לא יכהן נשיא יותר משתיים עשרה שנים רצופות.
- 3) לצורך בחירת נשיא תוקם ועדת חיפוש שתמונה ע"י הוועד הפועל. ועדת החיפוש תורכב מתשעה חברים כדלקמן:
 - ששה אנשי ציבור, ובכללם יו"ר הוועד הפועל, שיומלצו ע"י יו"ר הוועד הפועל.
 - שלושה נציגים של הסנאט שיומלצו ע"י הסנאט ויאושרו ע"י הוועד הפועל.
 יו"ר הוועד הפועל יעמוד בראש ועדת החיפוש.
- לא יהיו חברים בוועדת החיפוש הנשיא היוצא ומუמד למשרת נשיא.
- תוקם ועדת חיפוש חדשה לקרأت כל תקופת כהונת נשיא, לרבות הארכת תקופת כהונת של נשיא מכון.
- 4) ועדת החיפוש תמליץ לפני הוועד הפועל על מועמד לכהונת הנשיא. הוועדה מוסמכת להמליץ בפני הוועד הפועל על מינוי נשיא מקרב אנשי האקדמיה או שלא מקרובם.
- 5) לא אישר הוועד הפועל את המועמד, תמליך ועדת החיפוש על מועמד אחר לפני הוועד הפועל.
- 6) הנשיא יהיה תושב ואזור ישראלי מתחילה כהונתו.

ג. מלא מקום נשיא

- בביעדרו של נשיא, או נפטר ממנו למלא את תפקידו, לתקופות קצרות של עד חודשים, ימלא את מקומו המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים. בהיעדר שניים, ימונה נשיא את אחד מסגניו כممלא מקום באישור ועדת הקבע של הוועד הפועל.
- نبctr מהנשיא למלא את תפקידו במשך תקופה העולה על חודשים, ייקבע לו מלא מקום ע"י הוועד הפועל לתקופה שלא תעלה על 6 חודשים.
- نبctr מהנשיא לסיים את תקופת כהונתו מכל סיבה שהיא, תהיה הבחירה בהתאם לתהליך החיפוש האמור לעיל.

ד. סיוס כהונת נשיא

הוועד הפועל רשאי על יסוד פניה החותמה בידי שליש מכל חברי, ולאחר ששמע את הנשיא, להחלטת ברוב של שני שלישים מחברי הוועד הפועל, לסיים את כהונת הנשיא. ההחלטה תיקנס לתקופה במועד שיקבע הוועד הפועל.

8. המשנה לנשיה לעניינים אקדמיים

פרק זה דן בהגדרת תפקידיו, סמכויותיו, זרכיו בחרותו ומינוו של המשנה לנשיה לעניינים אקדמיים. התפקיד האמור בא במקומם תפקידים שהוגדרו בעבר רקטור או פרובוסט.

א. תפקידיים וסמכויות

- 1) המשנה לנשיה לעניינים אקדמיים (להלן המשנה) מופקד על העניינים האקדמיים של האוניברסיטה ובידיו כל הסמכויות בעניינים אקדמיים שהעניקו לו החוקה או התקנו, או שהואצלו לו ע"י הנשיה. כפיפותו של המשנה היא לנשיה.
- 2) המשנה הוא יו"ר הסנאט, יו"ר הוועדה המרכזת וי"ר ועדת המינויים האקדמיים העליונה באוניברסיטה מכח תפקידו. וכן, הוא חבר בחבר הנאמנים, בוועד הפועל ובוועדת הקבע. הוא רשאי להשתתף בכל ישיבה של מועצת פיקולטה או של בית-ספר, וכן בכל ועדת שימנו הסנאט או הוועדה המרכזת או מועצת פיקולטה.
- 3) בהיעדרו של נשיא לתקופה של עד חודשים, ימלא המשנה את מקומו.
- 4) המשנה אחראי להפעלת הסנאט, הוועדה המרכזת, ועדת המינויים האקדמיים العليונה והוועדות האחרות שימושו על ידם. וכן, אחראי לביצוע החלטות וחוויות יתר ושוויות האוניברסיטה בעניינים אקדמיים. כן אחראי המשנה להפעלת הסמכויות שהאציל לו הנשיה.
- 5) המשנה ידוח לסנאט ולנשיה באופן שוטף (תקופתית ושנתית) על פעילות האוניברסיטה בתחוםי ההוראה והמחקר ועל ההתקומות בימוש מטרותיה, יעדיה ותוכניותיה בתחוםים אלה.
- 6) המשנה יקיים התייעצות שוטפת עם נשיא בכל עניין הדורש לקידום ענייני ההוראה והמחקר.
- 7) המשנה יעמוד בראש ועדות החיפוש לבחירת דיקני הפיקולטות וראשי בת-ספר שאינם מעוניינים בפיקולטה.

ב. בחירת המשנה לנשיה לעניינים אקדמיים

- 1) המשנה יבחר ע"י הסנאט, מבין הפרופסורים מן המניין של האוניברסיטה, ברוב רגיל של חבריו.
- 2) תקופת הכהונה של המשנה תהיה בת 4 שנים עם אפשרות לשוב ולהיבחר לתקופת כהונה נוספת. לא יכהן המשנה יותר משמונה שנים רצופות.

3) לצורך בחירת המשנה תוקם ועדת חיפוש שתורכב מ- 7 חברים כדלקמן :

- הנשיא ישמש יו"ר הוועדה.
- ששה חברים אשר יבחרו ע"י הסנאט מבין חבריו, תוך מתן ייצוג הולם לפקולטות ולבתי-ספר.
לא יכהנו בוועדת החיפוש, המשנה היוצא ומועמדים למשרת המשנה.

4) החלטות ועדת החיפוש והמלצותיה יתקבלו ברוב קולות חברי ובלבד שהרוב יכלול את יו"ר הוועדה.

5) הסנאט יבחר את המועמד לתפקיד המשנה, או את אחד המועמדים, אשר תציע לו ועדת החיפוש.
לא זכה אף מועמד ברוב קולות הנדרש עפ"י סעיף ב' 1 לעיל, תציע ועדת החיפוש לסנאט מועמד או מועמדים נוספים עד בחירות מועמד למשרת המשנה.

6) תוקם ועדת חיפוש חדשה לקרהות כל תקופה לבחירות משנה לנשיא לעניינים אקדמיים, לרבות בחירה מחדש של משנה מכחן.

ג. מלא מקומות המשנה

כל אוניברסיטה תקבע בתקנונה כללים לבחירת מלא מקום קבוע למשנה לנשיא לעניינים אקדמיים, ובבלבד שייהי פרופסור מן המניין. בהיעדרו של המשנה או אם נבחר ממנו למלא את תפקידו לתקופות קצרות של עד חודשים, ימלא את מקומו, מלא המקום הקבוע שנקבע בתקנון, בתיאום בין הנשיא לבין המשנה. הצעה למילוי מקום המשנה לתקופה העולה על חודשים ועד 6 חודשים תובה ע"י הנשיא לאישור הסנאט.

ນבצר מהמשנה לסייע את תקופת כהונתו מכל סיבה שהיא, תהיה הבחירה בהתאם לתפקיד החיפosh האמור לעיל.

ד. סיום כהונת המשנה

הנשיא או שליש מכל חברי הסנאט, בפניה מנומקת וחותמה בידיהם, רשאים להציג לסנאט, לסיים את כהונת המשנה.

הסנאט רשאי, לאחר ששמע את המשנה, להחליט על סיום כהונתו ברוב של שני שלישים מחברי הסנאט. ההחלטה תיכנס לתקופה במועד שיקבע הסנאט.

9. דיקני הפקולטות *

a. תפקידיו הדיקני

- 1) הדיקן מופקד על ניהול הפקולטה מבחינה אקדמית, מינימלית ומשמעותית. הוא אחראי על השגיה והתפתחותה בתחוםי ההוראה והמחקר, על הפעלה הייעילה מבחינה מינימלית ומשמעותית, ועל התקדמותה במימוש מטרותיה, יעדיה ותוכניותיה. הדיקן כפוף לשנה לנשיה לעניינים אקדמיים עם זיקה ישירה לנושאי תפקידים אחרים באוניברסיטה לפי הנושא.
- 2) הדיקן הוא יו"ר מועצת הפקולטה, חבר הסנאט וחבר הוועדה המרכזת מכח תפקידיו ויור ועדת המינויים של הפקולטה, שמתפקידו להמליץ בפני רשות האוניברסיטה על מינויים והעלאות בדרגה. הדיקן רשאי להשתתף בכל הוועדות שהקימה מועצת הפקולטה או יחידה מיוחדת אחרת.
- 3) הדיקן אחראי להפעלה ולביצוע החלטות הרשותות המוסמכות של האוניברסיטה בעניינים אקדמיים, מינימליים ומשמעותיים הנוגעים לפקולטה. כן יהיה הדיקן אחראי להפעלה ולביצוע החלטותיה של מועצת הפקולטה והוועדות שימנו על ידה.
- 4) הדיקן יקיים התיעצות שוטפת עם הנשיה ועם המשנה לנשיה לעניינים אקדמיים בכל עניין הדרוש לקידום הפקולטה.
- 5) הדיקן ידוח שנתי, לנשיה ולמשנה לנשיה לעניינים אקדמיים על פעילות הפקולטה בתחוםי ההוראה והמחקר, ניהול הכללי והמשמעותי, וכן, על ההתקומות במימוש מטרותיה, יעדיה ותוכניותיה של הפקולטה.
- 6) הדיקן מייצג את הפקולטה לפני כל רשות האוניברסיטה בעצמו, או ע"י נושאי תפקידים אחרים בפקולטה שימנו על ידו.

b. בחירת הדיקן ומינויו

- 1) הדיקן יבחר לפי הכללים המפורטים בהמשך.
- 2) תקופת הכהונה של דיקן תהיה בת 4 שנים עם אפשרות לשוב ולהיבחר לתקופת כהונה נוספת אחת. לא יכהן דיקן יותר משונה שנים רצופות.
- 3) לצורך בחירת הדיקן תוקם ועדת חיפוש ע"י הנשיה, שתורכב משבعة חברים כדלקמן :
 - המשנה לנשיה לעניינים אקדמיים יהיה יו"ר הוועדה.
 - ארבעה חברים מתחומי התמחות שונים אשר יבחרו ע"י מועצת הפקולטה.
 - שני חברים אשר ימונו ע"י המשנה לנשיה לעניינים אקדמיים בתיאום עם הנשיה.
 לא יכהנו בוועדת החיפוש הדיקן היוצא ומועדדים לתפקיד דיקן.
- 4) החלטות ועדת החיפוש והמלצותיה יתקבלו ברוב קולות חברי ובבלבד שהרוב יכלול את יו"ר הוועדה.

* כולל דיקני ומנהלי בתים ספר שאינם מעוגנים בפקולטה.

(5) החלטות ועדת החיפוש והמלצתה יובאו לאישור מועצת הפיקולטה בהתייעצות עם הנשיה.
מועצת הפיקולטה תבחר את הדיקון מבין המועמדים שתציע לה ועדת החיפוש ברוב רגיל של
חבריה.
לא זכה אף מועמד ברוב הקולות הנדרש, תציג ועדת החיפוש למועצת הפיקולטה, מועמד או
מועמדים נוספים.

(6) תוקם ועדת חיפוש חדשה לקרהת כל תקופת כהונה של דיקון, לרבות הארכת תקופת כהונה של
דיקון מכון.

(7) על כתב המינוי של הדיקון יחתמו במשותף הנשיה והמשנה לנשיה לעניינים אקדמיים.
(8) דיקון חדש יכנס לתפקידו בזמן חופשת הקיץ בוגמה לאפשר לו להכיר את ענייני הפיקולטה
לקראת פתיחתה של שנת לימודים חדשה. דיקון חדש ישוטף בהכנות התקציב לשנה בה יתחיל את
עבודתו. וכן, ישוטף בקביעת מדיניות המינויים של הפיקולטה.

ג. הכנה לתפקיד דיקון

(1) דיקני הפיקולטות (וראשי היחידות האקדמיות בכלל) יעברו הכשרה מינימלית בסיסית לניהול
פיקולטה לפני כניסה לתפקיד ובמהלך עבודתם. ההכשרה תהיה תיוגת תקופות פגרה באוניברסיטה.
(2) כדי להכין עתודה של דיקנים, יקיימו הנשיה והמשנה לנשיה לעניינים אקדמיים מעקב שוטף
אחרי חברי סגל אקדמי, ויזזו ביניהם בעלי פוטנציאל שהצטינו בהוראה ובמחקר, בעלי כושר
מנהיגות וכושר ניהול. מועמדים אלה יעברו הכשרה כאמור.

ד. מלא מקום הדיקון

כל אוניברסיטה תקבע בתקוננו כלליים לבחירת מלא מקום קבוע לדיקון ובלבד שיווה פרופסור מן
המנין או פרופסור חבר. בהיעדרו של הדיקון, או נפטר ממנו למלא את תפקידו לתקופות קצרות של
עד חודשים, ימלא את מקומו מלא המקומות הקבוע שנקבע בתקונו בתיאום עם המשנה לנשיה
לעניינים אקדמיים.

ה策ה למילוי מקום הדיקון, לתקופה העולה על חודשים ועד 6 חודשים, תובה ע"י המשנה לנשיה
לעניינים אקדמיים, בתיאום עם הנשיה, לאישור מועצת הפיקולטה.

נכער מהדיקון לסיים את תקופת כהונתו מכל סיבה שהיא, תהיה הבחירה בהתאם לתהליך החיפוש
האמור לעיל.

ה. סיום כהונת הדיקון

הנשיה, או המשנה לנשיה לעניינים אקדמיים, או שלישי מכל חברי מועצת הפיקולטה, בפניה
מנמקת וחתוםה בידיהם, רשאים להציג למועצת הפיקולטה, לסיים את כהונת הדיקון.
מועצת הפיקולטה רשאית, לאחר ששמעה את הדיקון, להחליט בהצעה חשאית על סיום כהונתו
ברוב של שני שלישים מחברי המועצה. ההחלטה תיכנס לתקופה במועד שייקבע ע"י מועצת
הפקולטה.

מדינת ישראל
משרד האוצר – אגף התקציבים

כ"ד בטבת התש"ס

2 בינוואר 2000

עמדת מיעוט בעין חברו הוועד הפועל בדיז'י הועזה

a. ההצעה

אנו סבורים כי יש לכלול בסעיף החמלצות של הוועדה, בפרק חזן בוועד הפועל, התייחסות מפורטת לנושא האחוריות (תוך התייחסות לחובות זהירות ולחובות האחוריות) של נושאי משרה בגין זה, בדומה לורמות העדכנות בפי שבאות לידי ביטוי בחוק החברות החדש. בנוסף, אנו סבורים כי מטעמי עילות הדינונים, יש להקטין את מספר החברים בוועד הפועל כך שלא יעלה על 20 איש.

b. להלן הנימוקים:

1. הוועדה לבחינת המבנה הארגוני של האוניברסיטאות הוקמה מתוך החלטת הממשלה מיום 8.2.97.
 2. בתוכיו שהוכן ע"י יו"ר ות"ת כאלקטווב 599נ, ניתן לנוidea בישיבתה הראשייה נאמר:
"הניהול הכללי של המוסד חייב להיות בידי הנהלה המשוחזרת מנגד עינויים. הנהלות הנוכחיות שיש בהן יציג נרחב של הסגל האקדמי אין משוחררות מכך.... כתוצאה מה הבחירה בסמכויות הגוף ומושאי התפקידים העיקריים לא ברורה גס אחוריות. מי למשל אחראי לירידת הרמה של יחידה אקדמית? מועצת הפיקולטה, הדיקון, הרקטור, או הסנאט? מי אחראי לחריגת הוצאות האוניברסיטה? מנהל יחידה החזונות, הנשיא, הדיקטוריון או חבר הנאמנים? פורמלית, חבר הנאמנים הוא האחראי לכל המתרחש באוניברסיטה, אך כפי שצינו לעילו חבר הנאמנים אינו מסוגל לפפק בצוරה נאינה על הנעשה במוסד. גט לדיקטוריון אין אמצעים לפיקוח יעיל על ניהול המוסד. ניהול והפיקוח נעשים ע"י הגוף המנהלי הפנימי אשר כאמור סובלים מכל הקשיים והבעיות שתוארו לעיל.
 3. נושא הסמכות והאחריות של גורמי ניהול האוניברסיטאות הועלה גס ע"י הוועדה עצמה במסמך המרכז לשימת טיניגת ושאלות המוצעת לדיון עם ראשי האוניברסיטאות. סעיף 6 ד' במסמך מתוחיש ל- "יחס בין הסמכות לבון האחוריות של נושאי תפקידים באוניברסיטה, ובכללם:
 - ראשי האוניברסיטאות; נשיא, הרקטור, המנכ"ל וסגניהם, הדיקנים ומנהלי בתי הספר.
 - יושי וראש של חבר הנאמנים, הוועד הפועל, המנהל והוועדות האקדמיות והמנהליות האחרות.

- על מי מוטלת האחריות בתחום הפעולות השונים של האוניברסיטה במקרים, כגון; ירידת ברמת ההוראה והמחקר, ניהול כללי וכיספי לקוי, חריגה מהוצאות, חריגה משכר וכיו"ב".

4. ואכן, במהלך דיויני הוועדה נשמעו מצד שורה של אישים מכובדים התייחסות לנושא אחריות הוועד הפועל ונושאי משרה נוספים, לדוגמה:

משה ויגדור – "השאלה הנה האם הסמכויות של (הוועד המנהל) זהות לאחריות שלו מבחינת הרכב החברים שנמצאים בו, האם לא נכון לעשותו סוג של מועצת מנהלים, או סוג של מערכת שיש בה גם סמכות וגם אחריות".

אמנון פז – "...לדיקטוריון תהיה אחריות של חברה ציבורית... בין 20 ל- 30 איש... דיקטוריון רציני שיקבע את המדינה, מפקח אם המוסד מקיים את המדינה. הדיקטוריון יהיה אחראי כלפי הציבור על הרמה האקדמית".

5. בהמלצות הוועדה קיימת התייחסות נרחבת לנושא הסמכויות של הוועד הפועל (ראה פרק ג' 2), אולם למרות התייחסות לנושא במסגרת השאלה שהועלו לעויס בועידה, והעדויות שנשמעו במהלך הוועדה, קיימת התייחסות חלקית בלבד לנושא האחריות של הוועד הפועל: "חבר הוועד יפעל בנאמנות, בمسئילות ובישר למילוי תפקידו כחבר הוועד הפועל ועשה לקידמה ולפיתוחה של האוניברסיטה במסגרת חוקתה, תקנונה ותוכנויותיה, ישתתף בקבלת החלטות ללא משוא פנים וימנע מעשיים ומחדרים הנוגדים את האינטרסים של האוניברסיטה".

6. כמדומני שאין חולק על כך כי בפסקה זו אין כדי לתת פתרון ממשי או הגדרה מפורשת למהות ומידת האחריות החלה על אותו חבר ועד פעול, המקבל החלטות להן משמעותית הקייביות וקדמיות מרחיקות לכת.

7. בהעדר אחריות מוגדרת לנושאי משרה ב גופים המנהליים של האוניברסיטה (הוועד הפועל) תותקים "בעיית הנציג", קרי העדר תמריצ์ לנציג (נושא המשרה בוועד הפועל) לפעול כאשר לנגד עיניו יישום מלא של טובת הגוף אותו הוא מנהל. לא ניתן להזכיר לחברי הוועד הכר סמכויות כה נרחבות לגבי פעילותה ועטידה האקדמי והכלכלי של האוניברסיטה, מבלתי שתהיה להם במקביל גם אחריות לתוצאות הנהגתו/הניהולו.

ח'ים פלא
ס.מ.ס
סגן הממונה על התקציבים

**פרק ד': דרכי עבודה הוועדה והנתונים
שישימוש בסיס לדיוונית ולהמלצתיה**

פרק ד': דרכי עבודה הוועדה והנתונים ששימושו בסיס לדיוונית ולהמלצתה

כדי לבחון את העבודות לאשרן בצורה שיטית ומדויקת, נקבע הוועדה בסדרת פעולות ליקידום עבודתה כלהלן :

1. קביעת סדרי העבודה של הוועדה
2. קביעת מסגרת פעולה של הוועדה
3. ניסוח סוגיות ושאלות מוחות לביקורת המאפיינים של מבנה האוניברסיטאות
4. זימון ראשי המערכת האקדמית לדין בוועדה
5. פרסום הودעה לציבור להגיש לה הערות והצעות בכתב
6. עיון במסמכים, בסקירות ובחומר רקע רלוונטיים.

1. קביעת סדרי העבודה של הוועדה

בישיבותה הראשונות קבעה הוועדה את סדרי העבודה, לפיים : בכל ישיבה ירשם פרוטוקול. השתתפות חברי הוועדה בדיונים ובהצבעות תהיה אישית ולא ניתנת להעbara אלא אם חבר וועדה מתפטר ומתרמנה אחר במקומו. המניין החוקי הדורש להתכנסות הוועדה ולקבלת החלטות יהיה 5 חברים וועדה לרבות היו"ר. לא תתקיימנה ישיבות ולא תתקבלנה החלטות אם מספר חברי הוועדה הנוכחים לא גיע ל- 5 לפחות. החלטות הוועדה תתקבלנה ברוב קולות חברי הנוכחים בישיבה. לכל חבר וועדה, לרבות היו"ר, יהיה קול אחד, אולם במקרה של תיקו בהצבעה, יכריע קולו של היו"ר. תוכן החודעות לאמצוי התקשורות ייקבע ע"י היו"ר הוועדה והקשרים עמים יתקיימו באמצעות היו"ר או באמצעות המקטוציאי ומרכזו העבודה. זיוני הוועדה יוקלטו ויתומלו.

2. קביעת מסגרת פעולה של הוועדה

הוועדה החליטה להתמקד ב- 7 המוסדות האוניברסיטאיים להשכלה גבוהה בלבד כלהלן :

האוניברסיטה העברית בירושלים
הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל
אוניברסיטת תל אביב
אוניברסיטת בר אילן
אוניברסיטת חיפה
אוניברסיטת בן גוריון בנגב
מכון ויצמן למדע

יחד עם זאת, הוועדה סבורה כי על המועצה להשכלה גבוהה לנתח ולפרנס עקרונות לבניה ארגוני ולדפסי ניהול מתאימים למכללות האקדמיות לסוגיהם.

3. סוגיות ושאלות מוחות לבדיקת המאפיינים של מבנה האוניברסיטאות

כדי להקל על דיוינה ולמקד את תשומת הלב לבעיות המאפיינות את מבנה האוניברסיטאות, הועודה ניסחה, באמצעות עדות משנה שנטמנה על ידה, רשימת סוגיות ושאלות מוחות לדין עם ראש המרכז האקדמי. הרשימה הופצה לאישים, שהיה בדעת הועודהזמן לדיוינה. אלה נתבקשו להציג בפני הועודה את דעתם אוזות הסוגיות והשאלות האמורות. נאמר למזומנים כי בנוסף להופעותם בפני הועודה, אם ימצאו לנוח, יכולים להגיש בכתב את תמצית הדברים שיש בדעתם להעלות בפנייה, אם במועד הדין ואם במועד מוקדם יותר. כמו כן, בתום הדין בוועדה, הצעיר היייר לאישים שהופיעו בפנייה, להוסיף הערות בכתב בעניינים שלא הספיקו להעלות בפנייה אם הם סבורים שיש צורך בכך. כמעט כל המזומנים העדיפו שלא להגיש עמדות בכתב ולהסתפק בהופעה בפני הועודה.

אף על פי כן, הנושאים שהועלו ע"י המזומנים בזיקה לטוגיות והשאלות המוחות, סייעו בידי הועודה לדון בצורה שיטית בעניינים שעמדו על סדר יומה.

בשל חשיבות הסוגיות והשאלות האמורות, ששימשו בסיס לדיויני הועודה, אנו מבאים אותן להלן כלהלן:

1. כיצד עשויה להיראות האוניברסיטה בטוויח של נשר השנהם הבאות ומה יהיה ההשלכות המבניות המתחייבות לכך.

כיצד נערצת האוניברסיטה כדי להתאים את התוצרים שלה לתרבות, לחברה ולכלכלה בישראל.

כיצד נערצת האוניברסיטה כדי להגב במהירות על התמורות החלות בסביבה המדעית, החברתית והכלכלית בארץ ובעולם.

2. הקriterיוונים הקיימים והרצויים להערכת פעילות האוניברסיטה מבחינת ההוראה והמחקר.

מנגוני הbkורה וההערכה האקדמיים, הפנימיים והחיצוניים הרצויים לאוניברסיטה בתחוםים אישיים, מחלקתיים ופוליטיים.

3. א. הסטנדרטים הקיימים והרצויים להגדרת יכולות ניהול הכללי והניהול הכספי.

ב. הגורמים השותפים להכנת החלק הגמיש של התקציב הרגיל באוניברסיטה (מעבר לתקציב הקשייח שעניקו שכר).

4. מה הם הכללים הרצויים לבחירתם ולミニונים של בעלי התקציבים המרכזיים באוניברסיטה (הנשיא, הרקטור, המנכ"ל וסגנויהם, הדיקנים, מנהלי בתי-הספר).

5. מה הם הכללים הרצויים לבחירה ולミニון של יוושבי הראש והסגנים של חבר הנאמנים, הוועד הפועל, הוועד המנהל והוועדות הציבוריות האחרות.

6. א. בעיות מבניות בהפעלת רשות המוסד ונושאי התקידים המרכזיים בו; חבר נאמנים, הוועד המנהל (או הוועד הפועל, ועדת ניהול, ועדת ניהול או ועדת קבע), הסינט, הוועדה המרכזית של הסינט, דיקנש פוקולטה ובתי ספר, נשייא, רקטור, דיקון, ראש בית ספר וכיו"ב.

ב. יחס ביזור - מירכח בין הרשות המרכזית לאוניברסיטה לבין יחידות ההוראה והמחקר. הגישה הרצויה והמומלצת לחלוקת התקידים והסמכויות בין הסינט לבין מועצות הפוקולטות, בין הנשייא והrector לבין הדיקנויות ומנהלי בת-הספר ובין יחידות המינהל והכספיים המרכזיים לבין המינהל הכללי והכספי של הפוקולטה.

ג. האם אפשר להוות ליקויים מבניים בחלוקת התקידים, האחריות והסמכויות בין רשות האוניברסיטה לבין עצמן, וכן, בין נושא התקידים המרכזיים לבין עצמן, ובין רשות האוניברסיטה לבין נושא התקידים. כיצד מתבטאים ליקויים אלה בניהול האוניברסיטה מבחינת הגדרות התקידים והסמכויות, הגדרות האחריות, תהליכי קבלת החלטות, מהירות התגובה על שינויים בסביבה המדעית, החברתיות והכלכליות, סדרות הדזוניות, מעורבות החברים, פיקוח ובקורה על ביצוע החלטות ויעילותן וכיו"ב. מה הפתרונות המוצעים בתחוםים בהם זהו ליקויים מבניים כאמור.

ד. היחס בין הסמכויות לבין האחריות של נושא התקידים באוניברסיטה, ובכללם:
- ראשי האוניברסיטה; הנשייא, הרקטור, המנכ"ל וסגניהם, הדיקנויות ומנהלי בת-הספר.

- יושי הראש של חבר הנאמנים, הוועד הפועל, הוועד המנהל והוועדות האקדמיות והמינלאיות האחרות.

על מי מוטלת האחריות בתחוםי הפנולה השונים של האוניברסיטה במקרים, כגון: ירידת ברמת ההוראה והמחקר, ניהול כללי וכספי לקו, חריגה מהוצאות, חריגה משכר וכיו"ב.

7. כיצד מלא הסינט את תפקידיו המוגדרים בתקנון, לרבות; המבנה, הסמכויות, ההרכב ותפקיד קבלת החלטות. האם המצב הנווכי דורש שינוי, אם כן - מה השינוי הדורש. האם יש מקום לצמצום מספר חברי הסינט, ואם כן, באיזה היקף וכייז ייחזרו חברי בעתיד.

8. קיימים בדרכ האוניברסיטאות בישראל תקידים נפרדים של נשייא וrector. יש טענה כי חילוקי דעתם ביניהם עלולים לפגוע בפעולות האוניברסיטה.
אלו פתרונות ארגוניים מוצעים כדי להבטיח ניהול תקין ויעיל של האוניברסיטה במקרה של חילוקי דעתם בין שני נושא התקידים. האם הדואליות זאת רצiosa ומודען. האם יש מקום לאיחוד תקידי הנשייא והrector. אם כן - מה תהיה ההשלכות על יתר מרכיבי הארגון באוניברסיטה, אלו פונקציות חדשות תידרשנה (משנים וסגניהם?) ואלו פונקציות אחרות תבוטלנה.

9. וראשי היחידות האקדמיות נבחדים לתקידיהם לתקופות כהונת מוגדרות. בתחום תקופת כהונתם הם חוזרים לעובודם הקודמת ולמעמדם הקודם. כיצד אפשר להבטיח התמודדות בלתי תלולה בביוזם תקידיהם המינימליים הנבחריט.

10. היהס הנכון של שיתוף אנשי ציבור בגופים הפנימיים לניהול האוניברסיטה. באלו גופים פנימיים ובאיזה הייקף.

11. היהס הנכון של שיתוף סטודנטים בגופים הפנימיים לניהול האוניברסיטה. באלו גופים ובאיזה הייקף.

12. מה הן חובות הסגל האקדמי כלפי האוניברסיטה וככלפי הסטודנטים. כיצד ניתן להגן על זכויות האוניברסיטה במקרה של עבודה פרטית של חברי הסגל מחוץ לאוניברסיטה.

13. אלו פעילויות אקדמיות וכלכליות מקיימת האוניברסיטה מחוץ לפעולות ההוראה והמחקר, כגון: הकמה וניהול חברות, מכירת שירותים מדיניים, אקדמיים ואמירים, השקעות וניהול נכסים. מהו ההיקף הבמומי והכספי של פעילויות אלה, האם יש בהן כדי לנរע מתשותמת הלב הדורשה לניהול המוסד ומיעודו העיקרי בתחום ההוראה והמחקר, ומהי מדיניות האוניברסיטה בתחוםים האמורים.

4. זימון ראש המערכת האקדמית לדין בוועדה

מלכתחילה היה בדעת הוועדה לקיים דיונים עם כל ראשי המערכת האקדמית המכנים ועם אלה שקדמו להם, לרנות נשיאים ורטוריים לשעבר. אולם, בשל התמצשות הדיונים, הרבה מעבר לצפוי, ולאחר שהצטירה בפני הוועדה תמונה מצבה על נשוא בעזתה, החליטה הוועדה לצמצם את רשות המזומנים ולקיים את הפגישות עם נשיאי האוניברסיטאות והרטורים המכנים ועם יו"ר ות"ת הנוכחי ואלה שקדמו לו בתפקיד. בנוסף על אלה, החליטה הוועדה לזמן נשיא אוניברסיטה לשעבר שאיננו פרופסור, מנכ"ל אוניברסיטה ויו"ר התאחדות הסטודנטים.

כדי שהועדה תוכל להפיק את מירב התוצאות מישראלית עט ראשי המערכת האקדמית וליצור אוירה נוחה לדין חופשי, היא קיימה דין אישי עם כל אחד מהמוזמנים בפרט.

ואלו האנשים שהופיעו בפני הוועדה לפני סדר הופעתם:

פרופ' נחמה לבצין, יո"ר ות"ת (פגישה ראשונה)

פרופ' מנחס מגידור, נשיא האוניברסיטה העברית בירושלים

פרופ' זאב תadmor, הנשיא היוצא של הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל (לפני סיום כהונתו).

פרופ' יהודה פרידלנדר, רקטור אוניברסיטת בר אילן.

פרופ' יורם דינשטיין, נשיא אוניברסיטת תל אביב.

פרופ' אמנון פז, יי"ר הוועדה לתכנון ולתקצוב לשעבר

פרופ' חיים הורי, נשיא מכון ויצמן למדע (יוי"ר ות"ת בעבר).

פרופ' נילי כהן, רקטור אוניברסיטת תל אביב.

פרופ' אבישי ברוורמן, נשיא אוניברסיטת בן גוריון בנגב

פרופ' יהודה חיוט, נשיא אוניברסיטת חיפה

פרופ' גדי גילבר, רקטור אוניברסיטת חיפה.

פרופ' נחום פינגר, רקטור אוניברסיטת בן גוריון בנגב.

פרופ' משה קווה, נשיא אוניברסיטת בר אילן.

פרופ' מנחס בן-שווין, רקטור האוניברסיטה העברית בירושלים

האלוף (במיל') עמוס חרוב, נשיא הטכניון בעבר

מר משה ויגדור, סגן נשיא ומנכ"ל האוניברסיטה העברית בירושלים

פרופ' יעקב זיו, נשיא האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים (יוי"ר ות"ת בעבר).

האלוף (במיל') עמוס לפיזות, נשיא הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל

פרופ' נחמה לבצין, יי"ר הוועדה לתכנון ולתקצוב (פגישה שנייה)

מר ליאור רוטברט, יי"ר התאחדות הסטודנטים בישראל

דברי האנשים שהופיעו בפני הוועדה הוקלטו, תומלו ותומכו לעין חברי הוועדה. בנוסף על-

כך, נתקבל בוועדה תזכיר מאת פרופ' מרודי שכתיר, הרקטור לשעבר של אוניברסיטת חיפה. וכן,

ニירות עמدة מأت רוי'יך דן בבל, יי"ר הוועד המנהל של מכללת תל-חי, חבר בחבר הנאמנים של

האוניברסיטה העברית בירושלים וחבר בוועדה למדיניות אקדמית שלה.

5. פרסום הועדה לציבור להגיש לועדה הערות והצעות בכתב

הועדה פירטמה הועדה לציבור בשלושה עיתונים: "הארץ", "מעריב" ו- "ידיעות אחרונות", וביקשה להגיש לה הערות והצעות בכתב המתייחסות לבניה הארגוני של האוניברסיטאות (נספח מס' 4).

אף שהפרסום היה רחוב היקף, נתקבלו בעקבותיו רק 10 פניות, מהן 8 פניות בלבד שהתייחסו לעניינים בהם עסקת הועדה. רשימות הפונים לועדה מובאת בנספח מס' 5.

הפניות הרלוונטיות מתייחסות לעניינים כגון: הצורך באיחוד תפקידי הנשיה והrocketor. דריש איזון בין החופש האקדמי לבין זכות הציבור לפקח על השימוש במשאבו. יש צורך בהקמת רשות לפיתוח ההוראה ולטכנולוגיות המידע בראשות סגן נשיא. דריש שיתוף פעולה בין אוניברסיטה ע"י איחוד כל עבודות התואר השלישי תחת קורת גג אחת לפי הדגם המופעל בחו"ל. קיים חוסר הiliary בין האחריות האקדמית של היחידות האקדמיות לבין האחריות המינימלית והתקציבית שלהן, דבר המחייב חיזוק מעמד ראשי היחידות האקדמיות. יש לשמר על מתח חיובי בין המערכת האקדמית לבין המערכת האקדמייניסטרטיבית. דריש איזון בין שלושת סוגים המוסדות להשכלה גבוהה הפעילים בישראל: המוסדות האוניברסיטאיים, המוסדות הלא-אוניברסיטאיים והמוסדות מחו"ל הפעילים בארץ. דריש שילוב נוכן בין ההוראה לבין המחקר ושיתוף סטודנטים במגנוני הערצת רמת ההוראה. יש צורך במינוי נציג קבילות סטודנטים בעל סמכויות נרחבות.

6. עיון במסמכים, בסקרים ובחומר רקוּ רלוונטיים

בנוסף לחומר הרב שהונח על שולחן הועדה, בעקבות הדיוונים שהתקיימו עם ראשי המערכת האקדמית - הועדה עיינה במסמכים שנתקבלו מהאוניברסיטאות ומגוריים אחרים והשתיעה בחומר רקוּ רב, עיוני וכלי, שהוקן לעיונה ולדיזיינה ע"י אליהו ישראלי, יו"צה המקצועית ומרכז עבorthה (נספח מס' 6).

במסגרת זאת, עיינה הועדה בחוקות ובתקנות הקובעים למעשה את המבנה הארגוני הנוכחי של האוניברסיטאות. כן עיינה הועדה בהצעות להכנסת שינויים ארגוניים במבנה האוניברסיטה העברית בירושלים, עפ"י הצעותיו של פרופ' הנרי רוזובסקי מאוניברסיטת הרווארד. וכן, בהצעות לשינויים ארגוניים בטכניון שהוכנו ע"י ועדת בראשותו של סר אריך אש מבריטניה.

בנוסף על אלה, עמדו לרשות הועדה מסמכים וסקירות בדבר המגזר המשפטית של המועצה להשכלה גבוהה, הועדה לתכנון ולתקצוב שלה והמוסדות להשכלה גבוהה. כן עיינה הועדה בתנאי רקוּ על מטרותיה ויעודה של המערכת האקדמית, על היקף פעילותה בתחוםי ההוראה והמחקר, על התפתחות מוסדottedה, הסטודנטים, הסגל האקדמי, המינימלי והטכני, התקציבים ומקורותיהם, כפי מפורט בפרק ה' בהמשך.

**פרק ה': סקירת רקע - מאפיינים עיקריים
של מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל**

פרק ה': סקירת רקע - מאפיינים עיקריים של מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל

מסגרת פעולה, התפתחות, סטודנטים, סגל ומימון

1. מסגרת הפעולה של המוסדות להשכלה גבוהה

א. ההשכלה הגבוהה בישראל מוסדרת עפ"י חוק המועצה להשכלה גבוהה, תש"יח - 1958. המועצה להשכלה גבוהה היא הגוף הממלכתי לענייני השכלה גבוהה במדינה. המועצה היא תאגיד, אשר לכל חובה, זכות ופעולה משפטית. שר החינוך מכהן בתפקיד תפקידו כיוושב ראש המועצה להשכלה גבוהה וממונה על ביצוע החוק.

המועצה להשכלה גבוהה מוסמכת, בין היתר, להעניק למוסד להשכלה גבוהה היתר לפתיחת מוסד להשכלה גבוהה ולקיימו, להכיר במוסד להשכלה גבוהה, לבטל הכרה במוסד מוכר, להסמייך מוסד מוכר להעניק תואר אקדמי, לאשר למוסד לשמש בכינויים הטעוניים אישור עפ"י החוק, להציג למוסדות מוכרים הצעות בדבר ביטוסט, הרחבתם ושכלולם ושיתופו פעולה אקדמי ביניהם, להמליץ בפני הממשלה על הקמת מוסדות נוספים, להגיש למשנה-ראש ממשלה - באמצעות הוועדה לתכנון ולתקצוב - הצעות לפיתוח ההשכלה הגבוהה ולהשתתפות המדינה בתקציבי המוסדות.

ב. סעיפים 15-14 בחוק המועצה להשכלה גבוהה מגדרים את טווח עצמאות האקדמית והמיןילית של המוסדות המוכריס להשכלה גבוהה בישראל.

סעיף 14 בחוק האמור קובע: "מוסד מוכר הוא תאגיד וכשר לتبיע ולהיותו ולהחזיק נכסים ולהוציאם מרשותו, להתקשר בחווים, להיות צד בכל משא ומתן משפטי או אחר".

בסעיף 15 בחוק נאמר: "מוסד מוכר הוא בן חורין לכלל עניינו האקדמיים והמיןילאים במסגרת התקציבו בטוב בעניינו". בסעיף זה "עניינים אקדמיים ומינהליים" - לרבות קביעת תוכנית מחקר וההוראה, מינוי רשויות המוסד, מינוי מורים והעלאות בדרגה, קביעת שיטת הוראה ולימוד, וכל פעולה מדעית, חינוכית או משקית אחרת".

המוסדות הם גופים מבוקרים עפ"י חוק מבקר המדינה, תש"יח – 1958.

על אף חופש הפעולה האקדמי והמיןילי האמור, מוגבלים ותחומי פעולתם של המוסדות המוכריס המתוקצבים במספר עניינים:

1) על המוסדות חלים הכללים הרלוונטיים בחוק יסודות התקציב, התשמ"ה - 1985 וחוקים רלוונטיים אחרים בהתאם לסוג התאגיד עליו הם נמנית.

2) המומ"מ על קביעת שכרם ותנאי עבודהיהם של עובדי המוסדות להשכלה גבוהה, נעשה במסגרת מדיניות הממשלה ובהתאם להנחיות הממונה על השכר במשרד האוצר ובשתיופו.

3) שכר הלימוד הנגבה מהסטודנטים במוסדות להשכלה גבוהה נקבע, בדרך כלל, עפ"י החלטה של ועדת ציבורית מסווגת למשנה, למוסדות להשכלה גבוהה ולהתאחדות הסטודנטים.

ג. דפוסי הפעולה של המוסדות להשכלה גבוהה בישראל התפתחו בתקופת "הישוב" במסגרת אוטונומית, ללא תלות בגופים ציבוריים וממלכתיים. לאחר הקמת המדינה, הלכה וגברה התלות של המוסדות בתקציבים ממשלתיים וציבוריים. לפיכך, עלתה מצד המדינה התביעה לען בחקיקה את ההסורים להפעלת החינוך הגבוה ואת השפעתה עליו. חוק המועצה להשכלה גבוהה, שהתקבל בשנת 1958, מגדיר את מגמות חופש הפעולה העצמאית והנרחבת של האוניברסיטאות בישראל בתחום האקדמי, הארגוני והמשקי. אחרי קבלת החוק, ועד הקמתה של ות"ת בשנת 1974 (ראה להלן), נותרו בעיות התיאום והתכנון הממלכתי של ההשכלה הגבוהה ללא פתרון.

ד. בתחילת שנות ה- 70 נבחנו ביוזמתו של שר החינוך והתרבות דאז, יגאל אלון, רעיונות חדשים שהביאו להקמתה של הוועדה לתכנון ולתקצוב (וות"ת) כועדה אופרטיבית של המועצה להשכלה גבוהה עפ"י חזם הנושא את השם : University Grants Committee*, שהיה קיים בבריטניה עד

1.11.1988

ואכן, בהתאם לסמכוותיה עפ"י החוק, הקימה המועצה להשכלה גבוהה, בינוואר 1974, את הוועדה לתכנון ולתקצוב (להלן וות"ת). עפ"י החלטת הממשלה, פועלות ות"ת כגוף בלתי תלוי, העומד בין הממשלה והמוסדות הלאומיים מצד אחד לבין המוסדות להשכלה גבוהה מצד שני, בכל ענייני התכנון, התקצוב והቶיאום של הרשכלה הגבוהה. ות"ת מוסמכת להצעית את התקציב הרגיל ואת התקציב הפיתוח להשכלה גבוהה ולחלק את התקציב המאושר בין המוסדות המתוקצבים. וכן, היא מוסמכת להצעית לממשלה ולמועצה להשכלה גבוהה תכניות פיתוח ולתכנן את מימון, לעשות שימוש ייעול המוסדות ותיאום ביניהם, לעקוב אחר ניצול התקציבים ולהזמין דעתה בפני המועצה להשכלה גבוהה, לפני שזו תגבש את דעתה על פתיחת מוסד חדש או ייחידה חדשה ועל מושבות כספיות נিירות במוסד קיים.

2. התפתחות המוסדות להשכלה גבוהה

מאז הקמת המדינה ועד עתה, מתאפיינת מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל בהתרחבות רבה במספר הסטודנטים, בכמות המוסדות ובהתמחותם האקדמית והמקצועית. התרחבות זאת נובעת מהגידול הטבעי של האוכלוסייה, מגלי העלייה הארץ, מהגידול במספר בעלי תעוזות הבגרות ומדרישות משק מודרני לאקדמייזציה של תחום לימודי לימוד חדש.

בזמןם בעולם המערבי, גדלה צריכה החינוך הגבוה בישראל, עקב ההתפתחות המדעית בעידן הפוסט-תעשייתי, העדפה של בעלי מקצועות אקדמיים ועל תיכונים בשוק העבודה וחדרת ההשכלה הגבוהה לשכבות ציבור רחבות יותר מאשר, דבר שהוגדר, במחקר שנערך ע"י ה- Economist באוקטובר 1997, כמאסיפיקציה של ההשכלה הגבוהה. שכבות ציבור אלה מייחסות לתואר אקדמי טימני סטטוס חברתיים ואפשרויות למובילות חברותית וככלכלית לשיפור רמת החיים.

*כינויים הוחלפה ה- U.G.C. ע"י מוסד בשם U.F.C. (Universities Funding Council) שהוקם עפ"י חוק בריטי מה- 1.11.88.

א. מוסדות ההשכלה הגבוהה

עם הקמת המדינה, פעלו בישראל שני מוסדות אוניברסיטאיים להשכלה גבוהה; האוניברסיטה העברית בירושלים והטכניון בחיפה, בהם למשך 1,635 סטודנטים בלבד.

כתוצאה מגידול האוכלוסייה והתבססות מערכות החיים בארץ, החלו במהלך שנות ה- 50, לחיצים חברתיים, מקומיים ופוליטיים להרחבת מעגל המוסדות להשכלה גבוהה. ואכן, במהלך שנות החמשים והששים, הוקמו בהדרגה חמישה מוסדות אוניברסיטאיים נוספים תוך פיזור הגיאוגרפי בצפון, במרכז ובדרום. אוניברסיטת בר-אילן הוקמה בשנת 1955 כמוסד המשלב את מסורת העם היהודי עם לימודי אוניברסיטאיים. לאחריה, נסודה, בשנת 1956, אוניברסיטת תל-אביב. בשנת 1963, הchlלה אוניברסיטת חיפה לפעול מכון להשכלה גבוהה המשותף לעיריות חיפה ולאוניברסיטה העברית בירושלים. בשנת 1970 קיבל המכון הכרה כמוסד להשכלה גבוהה ושמו הוסב ל"אוניברסיטת חיפה". אוניברסיטת בן-גוריון בנגב נוסדה בשנת 1965 מכון להשכלה גבוהה המשותף לאוניברסיטה העברית בירושלים, לטכניון בחיפה, למכון ויצמן למדע ברוחניות ולגופים ציבוריים בבאר-שבע. לאחר מכן, הוכרה האוניברסיטה כמוסד להשכלה גבוהה. המכון למחקר ע"ש זיו שנוסד ב- 1934, שימש בסיס להקמתו של מכון ויצמן למדע בשנת 1949 כמוסד למחקר בסיסי. החל משנת 1958, מכיר מכון ויצמן גם סטודנטים לתארים متמקדים במדעי הטבע.

עד סוף שנות ה- 70 נותרה המערכת האקדמית האוניברסיטאית כמערכת קלאסית בלעדית להענקת השכלה גבוהה בישראל, המונחית ע"י אוריינטציה מחקרית ושילוב הדוק בין ההוראה לבין המחקר. אולם, בשל הגיון המڪzuוי הנדרש של שוק העבודה בישראל, ושל חצי הביקוש להשכלה גבוהה מקצועית וככלית, התפתחה, באישור המועצה להשכלה גבוהה, מערכת אקדמית לא אוניברסיטאית החל מסוף שנות ה- 70. במקביל לכך, החלה לפעול האוניברסיטה הפתוחה כמסגרת אקדמית גמישה לtower ראשון לכל דרוש. מאותה עת ועד עתה, התפתחה מערכת השכלה גבוהה לא אוניברסיטאית בתחוםים מקצועיים וככלים שונים, הכוללת; מכללות אקדמיות להכשרת מורים, לאמנות ועיצוב, למוזיקה ולמחול, ובתי ספר גבוהים למדעי הטכסטיל, לטכנולוגיה, לאופטומטריה, לביטוח, למדעי החברה והרוח ולניהול ועוד. במסגרת זאת, התפתחה מערכת של מכללות אזוריות הפעולות באזוריים פריפראליים, הן כמוסדות המקיים מסלולי לימוד אקדמיים עצמאייםthon. באחריות אקדמית של אוניברסיטאות.

הकמתם של מוסדות לא אוניברסיטאיים מהוות מפנה בהתפתחות ההשכלה הגבוהה בישראל והענות לצרכים חברתיים, משלימים ואזרחיים.

בשנת תשנ"ט פעלו בישראל 50 מוסדות להשכלה גבוהה, ובכללם: 7 מוסדות אוניברסיטאיים, אוניברסיטה פתוחה, 12 מוסדות להשכלה גבוהה לא אוניברסיטאים בטיפול ות"ת, 20 מכללות להכשרת מורים ו- 9 מכללות מקצועיות או כלויות שאין בטיפול ות"ת. בנוסף לכך, קיימות כאמור מכללות אזוריות הפעולות באחריות אקדמית של אוניברסיטאות.

ב. סטודנטים במוסדות להשכלה גבוהה

מאז שנה"ל תש"י התרחבה, בצורה משמעותית יותר, פעילות המוסדות האוניברסיטאיים והלא אוניברסיטאיים כאותם:

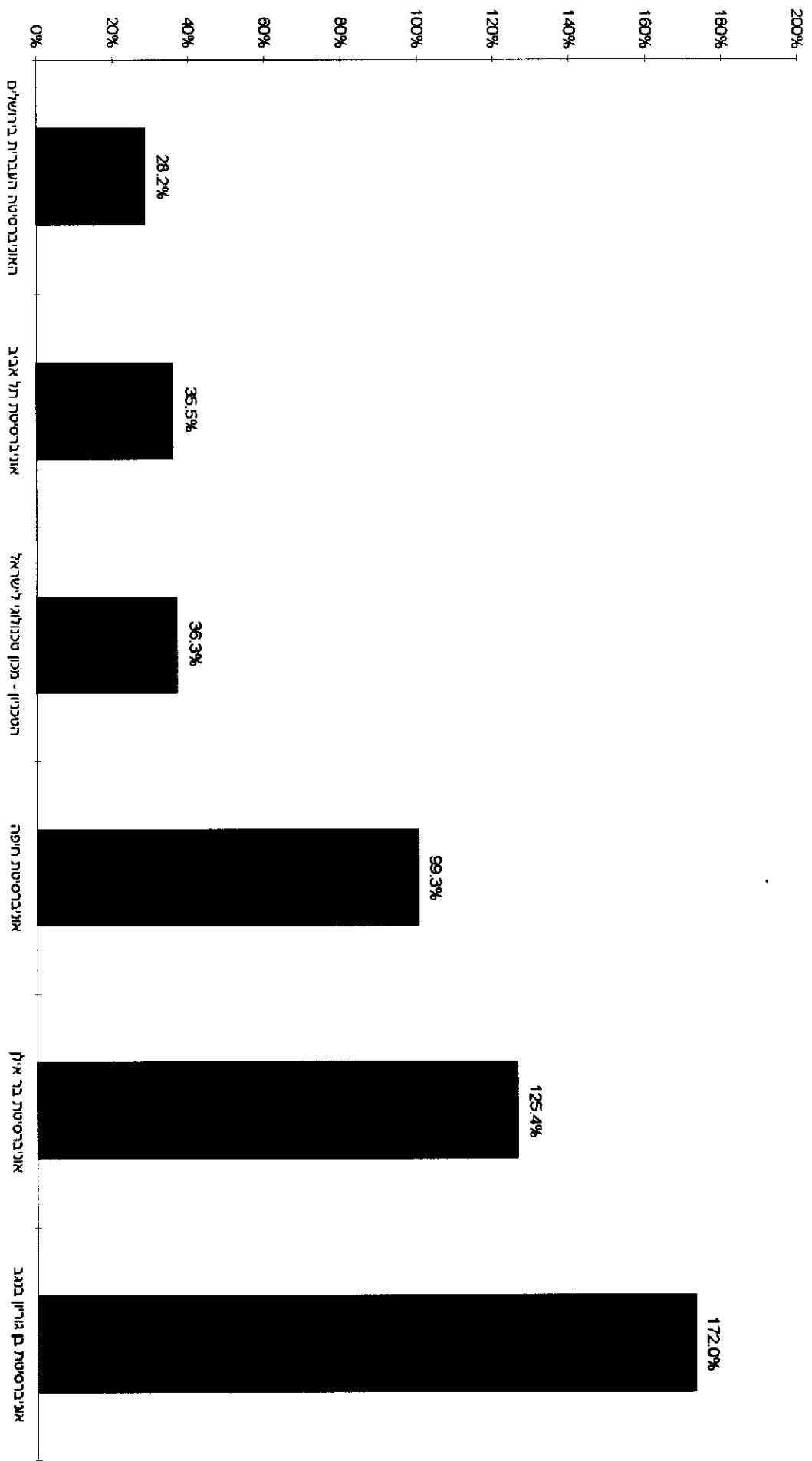
1) מספר הסטודנטים באוניברסיטאות, בכלל רמות התארים (תואר ראשון, שני ושלישי) עלה מ- 67,770 בשנת תש"ן ל- 111,330 בשנת תשנ"ט. אוניברסיטאות בר אילן, בן גוריון וไฮפה גדלו בצורה משמעותית יותר.

**לוח מס' 1: הגידול במספר הסטודנטים באוניברסיטאות
בין השנים תש"ן - תשנ"ט לפי המוסד**

מוסך שנתי גידול הניתן במוסדות	שיעור הגידול			מספר סטודנטים בתשנ"ט	מספר סטודנטים בתש"ן	
	שיעור הגידול המצטבר תש"ן - תשנ"ט	שיעור הגידול תשנ"ט	הניתן במוספרים מוחלטים תש"ן-תשנ"ט			
5.7%	64.3%	43,560	111,330	67,770		סה"כ
2.8%	28.2%	4,730	21,510	16,780		האוניברסיטה העברית בירושלים
3.5%	36.3%	3,300	12,380	9,080		הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל
3.4%	35.5%	6,850	26,120	19,270		אוניברסיטת תל אביב
9.5%	125.4%	11,700	21,030	9,330		אוניברסיטת בר אילן
8.0%	99.3%	6,730	13,510	6,780		אוניברסיטת חיפה
11.8%	172.0%	10,130	16,020	5,890		אוניברסיטת בן גוריון בנגב
1.9%	18.8%	120	760	640		מכון ויצמן למדע

שימוש עפ"י למ"ס : השנתון הסטטיסטי לישראל 1999, לוח 22.31, עמ' 22-48.

תרשים מס' 1: היגייל במספר הסטודנטים באוניברסיטאות - תשע"ו – תשע"ט – אחים



עיבוד עפ"י נתוני למ"ס: השענות הסטטיסטיקליות לישראל, מוח 1999, מוח 1, מוח 2, עמ' 22, עמ' 22.31, עמ' 22.48.

התובנות בגידול במספר הסטודנטים לפי רמת התואר בשנים האמורות, מלמדת כי יורץ משקלם היחסי של לימודי תואר ראשון ובמקביל עולה משקלם היחסי של הלימודים לתואר שני. תופעה זו מוסברת בMOVEDיות מכונות של המועצה להשכלה גבוהה, להפניה חלק מתלמידי התואר הראשון הראשון אל המכינות כמפורט בהמשך.

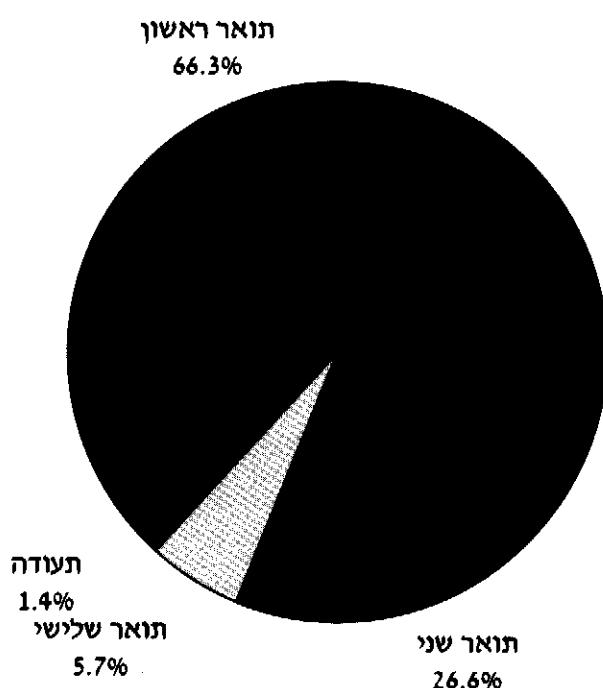
**ЛОח מס' 2: הגידול במספר הסטודנטים באוניברסיטאות
בין השנים תש"נ - תשנ"ט לפי רמת התואר**

אחוזים		מספרים מוחלטים		
סטודנטים בתשנ"ט	סטודנטים בתש"נ	סטודנטים בתשנ"ט	סטודנטים בתש"נ	
<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>111,330</u>	<u>67,770</u>	סה"כ
66.3%	69.2%	73,830	46,960	תואר ראשון
26.6%	23.8%	29,580	16,100	תואר שני
5.7%	5.8%	6,320	3,910	תואר שלישי
1.4%	1.2%	1,600	800	תעודה

עיבוד עפ"י למ"ס : שנותון סטטיסטי לישראל 1999 , לוח 22.31, עמ' 48-22.

התפלגות הסטודנטים באוניברסיטאות לפי רמת התואר בשנת תשנ"ט מלמדת כי 66% למדו לתואר ראשון, 27% לתואר שני, 6% לתואר שלישי ו- 1% לתעודה.

**תרשים מס' 2: התפלגות הסטודנטים באוניברסיטאות
לפי רמת התואר - תשנ"ט - אחוזים**



עיבוד עפ"י למ"ס : שנותון סטטיסטי לישראל 1999 , לוח 22.31, עמ' 48-22.

התובנות בתחום הלמידה לפי רמת התואר מלמדות כי במקצועות מדעי הרוח, החבורה, עסקים, ניהול ומשפטים לומדים 63% מכלל הסטודנטים לתואר ראשון, 72% מכלל הסטודנטים לתואר שני ו- 43% מכלל הסטודנטים לתואר שלישי. לעומת זאת, במקצועות הרפואה, מתמטיקה סטטיסטיקה ומדעי המחשב, מדעים פיזיקליים, מדעים ביולוגיים, חקלאות, הנדסה ואדריכלות, לומדים 37% מכלל הסטודנטים לתואר ראשון, 28% מכלל הסטודנטים לתואר שני ו- 57% מכלל הסטודנטים לתואר שלישי.

עיוון בהתפלגות הסטודנטים במהלך השנים תש"ז – תשנ"ח לפי תחומי הלימוד, מראה כי חל גידול רב בשיעורי הסטודנטים הלומדים במקבץ תחומי הלימוד עסקים ומדעי ניהול, מתמטיקה, סטטיסטיקה ומדעי המחשב.

לוח מס' 3: סטודנטים באוניברסיטאות לפי תחום הלימוד ורמת התואר בשנים תש"ז – תשנ"ח

התפלגות הסטודנטים לפי רמת התואר ותחום לימוד בתשנ"ח					שיעור הגידול תש"ז- תשנ"ח	סטודנטים מספרים מוחלטים		תחום הלימוד
תעודה	תואר שלישי	תואר שני	תואר ראשון	תש"ז		תש"ז	תשנ"ח	
1,450	6,070	29,070	72,540		61.0%	109,130	67,770	סח"כ כללי
<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>	<u>100.0%</u>					
90.4%	27.7%	27.2%	28.7%		68.9%	31,706	18,776	מדעי הרוח (כולל חינוך)
0.0%	12.2%	20.0%	26.8%		60.4%	26,012	16,215	מדעי החבורה
6.0%	1.6%	22.3%	2.6%		122.5%	8,510	3,825	עסקים ומדעי ניהול
0.0%	1.3%	2.9%	4.9%		95.3%	4,475	2,291	משפטים
0.0%	3.3%	7.3%	1.6%		26.3%	3,442	2,725	רפואה
0.0%	1.4%	2.2%	5.1%		84.3%	4,424	2,401	מקצועות עזר רפואיים
3.6%	5.7%	3.4%	9.3%		109.0%	8,134	3,891	מתמטיקה, סטטיסטיקה ומדעי המחשב
0.0%	15.0%	1.9%	2.5%		1.2%	3,298	3,260	מדעים פיזיקליים
0.0%	20.2%	3.7%	3.3%		41.4%	4,728	3,343	מדעים ביולוגיים
0.0%	3.7%	1.5%	1.0%		7.7%	1,370	1,272	חקלאות
0.0%	7.9%	7.7%	14.2%		33.4%	13,031	9,771	הנדסה ואדריכלות

עיבוד עפ"י נתוני למ"ס : שנתון סטטיסטי לישראל 1999, לוט 39, עמ' 647,
שנתון סטטיסטי לישראל 1999, לוט 33, עמ' 51-22.

(2) במקביל לגידול באוניברסיטאות, עלתה בצורה תלולה מספר הסטודנטים במוסדות האקדמיים הלא אוניברסיטאיים העיקריים לתואר ראשון מ- 8,286 בשנת תש"ז ל- 47,425 בשנת תשנ"ט.

כך הגיע שיעור הסטודנטים לתואר ראשון במוסדות להשכלה גבוהה לא אוניברסיטאיים, ל- 39% מכלל תלמידי התואר הראשון בישראל. אם נוסיף עליהם את הסטודנטים הלומדים במכינות

הפעולות באחריות אקדמית של אוניברסיטאות, הגיעו לשיעורם ל- 45% (לא כולל סטודנטים באוניברסיטה הפתוחה).

לוח מס' 4: הגידול במספר הסטודנטים במוסדות להשכלה גבוהה שאינן אוניברסיטאות בין השנים תש"ז - תשנ"ט לפי תחומי הלימוד

גידול שנתי ממוצע	שיעור הגידול			מס' סטודנטים בתשנ"ט	מס' סטודנטים בתש"ז	
	המצביע תש"ז - תשנ"ט	שיעור הגידול המצטבר תש"ז-תשנ"ט	הגידול במספרים מוחלטים תש"ז-תשנ"ט			
21.4%	472.4%	39,139	47,425	8,286		סיה"כ
16.9%	308.4%	14,243	18,861	4,618		הוראה
31.2%	1,048.6%	8,022	8,787	765		מדעי הטכנולוגיה
15.1%	255.8%	4,801	6,678	1,877		כלכלה ומנהל עסקים
13.1%	201.7%	2,069	3,095	1,026		אמנויות, עיצוב וארQUITECTורה
-	-	4,812	4,812	-		משפטים
-	-	1,432	1,432	-		תקשורת
-	-	3,760	3,760	-		מדעי החברה

עיבוד עפ"י נתוני למ"ס : השנתון החסטטיסטי לישראל 1990, לוח 22.47, עמ' 652
השנתון החסטטיסטי לישראל 1999, לוח 22.45, עמ' 22-64.

תחומי הלמידה המובילים במוסדות הלא אוניברסיטאיים בשנת תשנ"ט הם מקצועות ההוראה, בהם לומדים כ- 40% מכלל הסטודנטים במוסדות הלא-אוניברסיטאיים. אחריהם באים מקצועות הטכנולוגיה (19%), כלכלה ומנהל עסקים (14%), משפטים (10%), מדעי החברה (8%), אמנויות, עיצוב וארQUITECTורה (7%) ותקשורת (3%).

(3) בנוסף לגידול במספר הסטודנטים במוסדות האוניברסיטאיים והלא אוניברסיטאיים, חל גידול רב באותה תקופה, גם במספר הנרשמים למסלול האקדמי באוניברסיטה הפתוחה. מספר הנרשמים באוניברסיטה זו עלה מ- 13,007 בתש"ז ל- 31,631 בתשנ"ט. בשנת תשנ"ח הגיע מספר מתקבלי תואר ראשון באוניברסיטה הפתוחה ל- 1,129 בוגרים.

(4) מכל אלה עולה כי מספר הסטודנטים בישראל הסתכם בתשנ"ט ב- 158,755, ללא האוניברסיטה הפתוחה ולא האוניברסיטאות הזרות הפעילות בישראל.

כך נוצרה בישראל, במהלך שני העשורים האחרונים, וביתר שאת, בעשור הנוכחי, מערכת השבלה גבואה בעלת אופי ריבוזי, מבורת מבחינה גיאוגרפית ודיפרנציאלית מבחינת התמחות. מערכת זאת

כוללת אוניברסיטאות מחקריות המעניינות תואר ראשון ותארים מתקדמים, האוניברסיטה הפתוחה, מכללות להכשרה מורות המעניינות תואר בוגר בחינוך, מכללות מקצועיות וככללות המעניינות תואר ראשון במקצועות שונים ומכללות אזוריות עצמאיות המעניינות תואר ראשון או שני שבחן פעולות באחריות אקדמית של אוניברסיטאות. על אלה אפשר להוסיף גם את הפעולות של האוניברסיטאות הזרות בישראל שסמידה הולכים ומתרחבים.

ג. הסגל האקדמי, הטכני והמיןלי

בשנת תשנ"ח העסקו באוניברסיטאות בלבד 173,19 עובדים במונחי שירות שלמות, מהן 9,653
שירות של סגל הוראה ומחקר ו- 9,520 שירות של סגל טכני ומינהלי. על אלה יש להוסיף את המועסקים במכילות להכשרה מורים ובמוסדות להשכלה גבוהה לא-אוניברסיטאיים.

מתוך כלל השירות שלמות של סגל ההוראה והמחקר באוניברסיטאות, קיימות בתשנ"ח 4,950
שירות של סגל אקדמי בכיר. התפלגות דרגותיהם של אלה מלמדות כי הדרגה המוביליה היא דרגת פרופסור מן המניין בה מתקבעות 1,560 משרות (31.5%), בדרגת פרופסור חבר קיימות 1,164 משרות (23.5%), בדרגת מרצה בכיר 1,362 (27.5%) ובדרגת מרצה 864 (17.5%).

**לוח מס' 5: משרות הסגל האקדמי הבכיר באוניברסיטאות לפי הדרגות –
תש"נ (1989/90) – תשנ"ח (1997/98)**

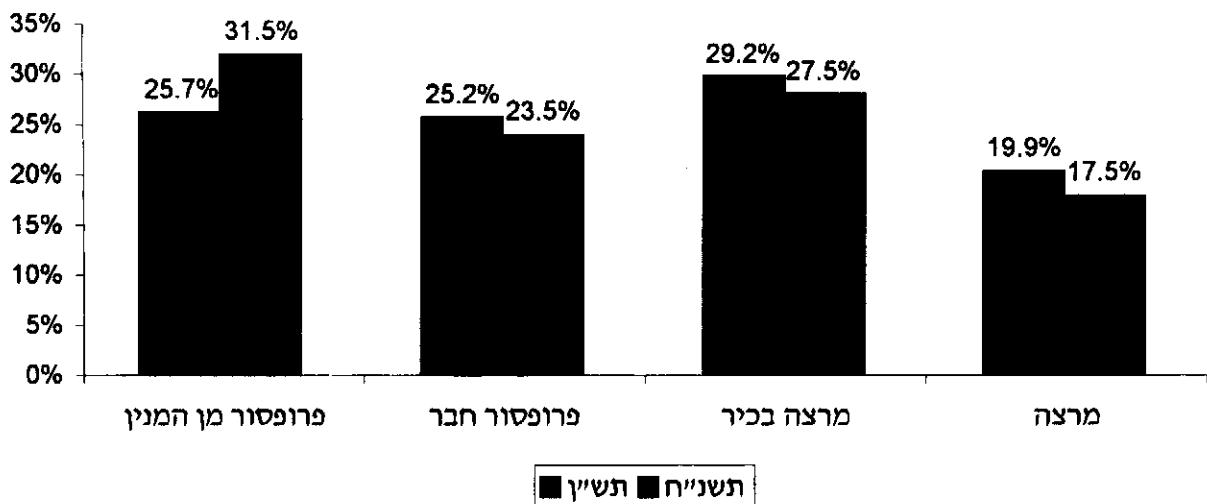
שיעור הגידול תש"נ- תשנ"ח	אחזois		מספרים מוחלטים		<u>סה"כ סגל אקדמי בכיר</u>
	תש"נ	תשנ"ח	תש"נ	תשנ"ח	
14.1%	100.0%	100.0%	4,950	4,337	
39.9%	31.5%	25.7%	1,560	1,115	פרופ' מן המניין
6.6%	23.5%	25.2%	1,164	1,092	פרופ' חבר
7.6%	27.5%	29.2%	1,362	1,266	מרצה בכיר
0.0%	17.5%	19.9%	864	864	מרצה

עיבוד עפי ותווי למס' השנתון הסטטיסטי לישראל 1991, לוח 22.46, עמ' 656,
השנתון הסטטיסטי לישראל 1999, לוח 22.42, עמ' 62-22.

מהנתונים האמורים ניתן ללמוד כי בין השנים תש"נ - תשנ"ח הגיע שיעור הגידול בשרות הסגל האקדמי הבכיר ל- 14% בלבד בהשוואה לגידול של 61% במספר הסטודנטים.

במהלך אותה תקופה עלה השיעור היחסי של משרות הפרופסורים מן המניין בקרב הסגל האקדמי הבכיר לעומת ירידה ביתר הדרגות.

תרשים מס' 3: התפלגות משרות הסגל האקדמי הבכיר באוניברסיטאות לפי הדרגות – שווה ערך משרות שלמות – תשנ"ח – תש"י – אוחזים



עיבוד עפ"י נתוני למ"ס: השנתון הסטטיסטי לישראל 1991, לוח 22.46 עמ' 656,
השנתון הסטטיסטי לישראל 1999, לוח 22.42, עמ' 62-22.

3. המוסדות להשכלה גבוהה כגורם כלכלי במשק המדינה

המוסדות להשכלה גבוהה מהווים גורם כלכלי מרכזי במדינת ישראל. לפעילותם יש השלכות רבות על גורמים שונים במשק.

המוסדות מעסיקים למעלה מ- 20,000 עובדים, הנמנים על הסגל האקדמי, המנהלי והטכני. המוסדות מחזיקים בנכסים במליארדי שקלים. הפעילות הכספית השותפת אף היא מגיעה לשכומים גבוהים.

עפ"י הצעת התקציב לשנת 2000, מסתכמת תמיית המדינה במוסדות להשכלה גבוהה, אוניברסיטאים ולא אוניברסיטאים, המתוקצבים ע"י ות"ת ב- 5.25 מיליון שקלים. לפי אומדן המבוסס על התקציב 1999, מהויה התמיכת האמורה כ- 70% מהוצאות התקציב השוטף של המוסדות. יתר ההוצאות, הנאמדות ב- 2.25 מיליון שקלים, מכוסות ע"י גורמים אחרים; כ- 17% משכר הלימוד מהסטודנטים, כ- 6% מתרומות וכו- 7% מהכנסות עצמאיות שונות.

התקציבים האמורים אינם כוללים:

- מענקים מחקר ותרומות המוגיסים ע"י המוסדות עצם, וכן, פעילות כלכלית אחריות הנאמדות במאות מיליוני שקלים.
- מוסדות אקדמיים להכשרת מורים המתוקצבים ע"י משרד החינוך.
- מוסדות להשכלה גבוהה מוכרים, שאינם מתוקצבים ע"י המדינה.

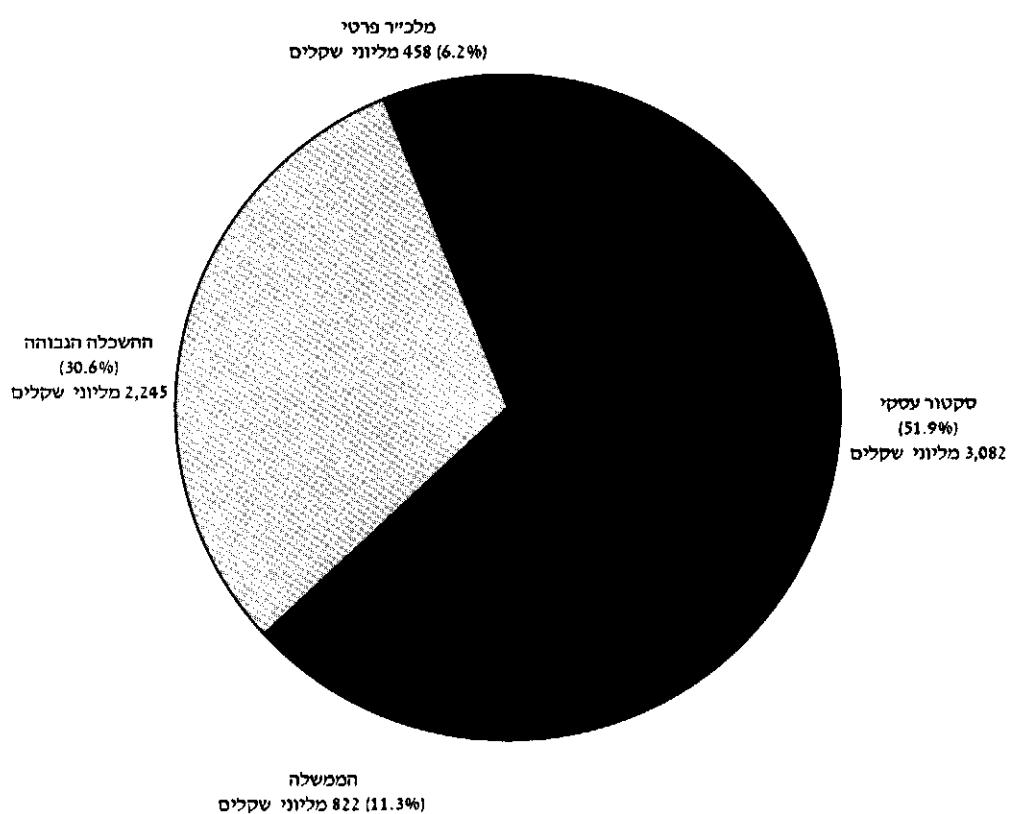
לפי אומדן שערךנו, הפעולות הכלכלית הכוללת של החינוך הגבוה בישראל, מכל סוג, הגיע בשנת 2000 לכ- 9 מיליון שקלים לשנה לפחות.

4. חלקם של המוסדות להשכלה גבוהה בהוצאה הלאומית למ"פ אזרחי

א. מהנתונים שפורסמו, בשנות הסטטיסטי לשנת 1999 של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, עולה כי בשנת 1996 עמדו ההוצאה הלאומית למ"פ אזרחי במחירים שוטפים על 7,327 מיליון שקלים. השוואה בינלאומית של ההוצאה הלאומית למ"פ אזרחי לנפש, שנערכה ע"י למ"ס בדולרים שוטפים במונחי כוח קניה, מלמדת כי בשנת 1996 הייתה ההוצאה בישראל 396 דולר לנפש בהשוואה ל- 679 בשוויץ, 649 ביפן, 615 בשודיה, 594 בארא"ב, 489 בפינלנד, 468 בגרמניה, 451 בדנמרק, 530 בהולנד ו- 411 בצרפת. מדיניות מערבית משקיעות במ"פ אזרחי פחות מישראל, ובכללם הממלכת המאוחדת השקיעה במ"פ אזרחי 317 דולר לנפש.

התפלגות ההוצאה האמורה בישראל בסך 7,327 מיליון שקלים, לפי סktor מבצע מעלה כי 3,082 מיליון שקלים (51.9%) מההוצאות בוצע בידי הסktor העסקי, 2,245 מיליון שקלים (30.6%) בידי המוסדות להשכלה גבוהה, 822 מיליון שקלים (11.3%) בידי הממשלה, ו- 458 מיליון שקלים בידי מוסדות שלא למטרות רווח פרטיים (6.2%).

**תרשים מס' 4: הוצאה לאומית למ"פ אזרחי לפי סktor מבצע -
מليוני שקלים - מחירים שוטפים 1996**

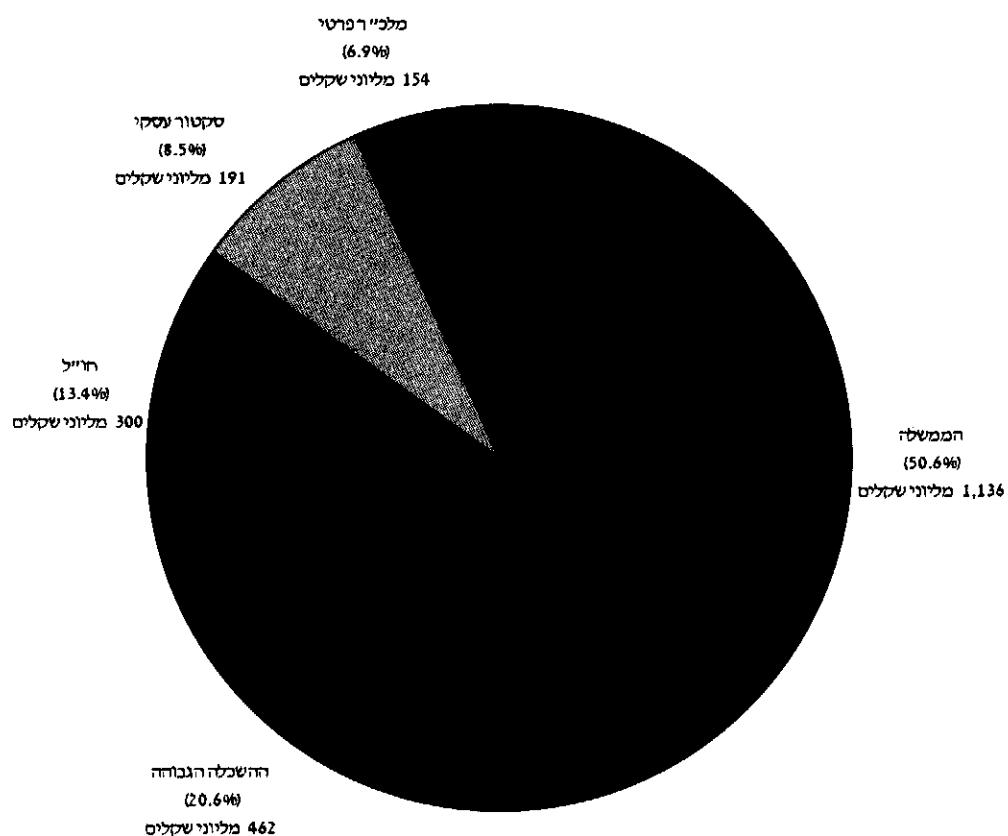


עיבוד עפ"י נתוני למ"ס : השנתון הסטטיסטי לישראל 1999, לוח 23.1, עמ' 5-23.

התובנות בהיקף הביצוע של המחקר במוסדות להשכלה גבוהה ביחס להוצאה הלאומית הכלכלת למו"פ אזרחי מעלה כי ברוב שנות ה- 90 עמד חלקם של המוסדות להשכלה גבוהה על כ- 30% מכלל ההוצאה.

ב. ניתוח ההוצאה למו"פ אזרחי לפי מקורות המימון במוסדות להשכלה גבוהה בשנת 1996, מעלה כי 71.3% מהמימון של המחקר בא מקורות ממלכתיים (מהממשלה 50.7%) ומההשכלה הגבוהה עצמה (20.6%). הכספיים הללו באים בעיקר מהתקציב הרגיל. יתר המימון בא מקורות בחו"ל (13.4%) מהסקטור העסקי (8.5%) וממלכ"ר פרטי (6.9%).

תרשים מס' 5: מקורות המימון של ההוצאה למו"פ אזרחי במוסדות להשכלה גבוהה - מיליון שקלים - מחירים שוטפים 1996



עיבוד עפ"י נתוני למ"ס : השנתון הסטטיטיסטי לישראל 1999, לוח 23.1, עמ' 5-23.

נספחים

<u>עמ'</u>	
68	1. כתב המינוי של הוועדה
69	2. מינוי ד"ר יעקב חזני כחבר בוועדה
70	3. החלטת מס' 1311 של הממשלה מיום 8.1.1997
71	4. הוועדה לציבור
72	5. רשות הפוניט לוועדה בעקבות פרסום ההודעה לציבור
73	6. מסמכים וחומר רקע שהובאו לעיון הוועדה לפי סדר הBATSM בפניה
78	7. זכויות הסטודנטים בהקשר לתשלום שכר הלימוד



המועצה להשכלה גבוהה

הוועדה לתכנון ותקצוב

ר' תשרי, תשנ"ח
7 אוקטובר, 1997

ישב-ראש ות"ת

לכבוד

השופט יעקב מלץ
מר דן טולקובסקי
עו"ד משה פורת

פרופ' מיכאל אלבז
פרופ' יוסטר אקרמן
פרופ' יהודית בירג

ד"ר דב גולדברגר
מר ניסן לימור
מר חיים פלאץ

שלום רב,

ממשלה ישראל החלטה להטיל עלי, כיו"ר הוועדה לתכנון ותקצוב, "למנות ונודה ציבורית בראשות שופט בדיםוס והשתתפות, בין השאר, של נציגי המוסדות להשכלה גבוהה, שתבחן את המבנה הארגוני של המוסדות להשכלה גבוהה ותציע הצעות לשינוי, במטרה לשפר את ניהול בהן תוך שמירה עצמאות האקדמית והניתולית".

אני מודה לכם ממד על הסכמתכם לכהן בוועדה חשובה זו. השופט יעקב מלץ ישמש כיו"ב ראש הוועדה.

הוועדה תקבע את מסגרת פעילותה על פי הבנתה את החלטת הממשלה שצוטטה לעיל. כמו כן תקבע הוועדה את לוח הזמנים לعبادתה.

מר אליהו ישראלי ישמש יו"ץ מקצוני לוועדה וירכו את עבורה. כל השירותים הדורשים יוננקו לוועדה ע"י משרדיו של מר ישראלי.

בברכת שנה טובה ומועדים לשמהה.

נחמה לבצין

העתק: מר אליהו ישראלי



**הטושטה לחשכה גבוהה
חוונה לתכנון וلتקצוב**

ד' ניסן, תשנ"ח
31 מארץ, 1998

ישב-ראש זהית

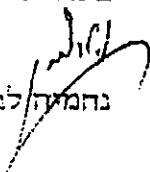
לכבוד
מר יעקב הדני
יו"ץ השר לענייני השכלה גבוהה
משרד החינוך והתרבות
ירושלים

שלום רב,

ממשלה וישראל החליטה להטיל על, כייר' הוועדה לתכנון ולתקצוב, "למנת ועדת ציבורית בראשות שופט בדיםוס ובהשתתפות, בין השאר, של נציגי המוסדות להשכלה גבוהה, שתבחן את המבנה הארגוני של המוסדות להשכלה גבוהה ותציע הצעות לשינוי, במטרה לשפר את ניהול בוחן תוך שמירת עצמאות האקדמית והניתולית."

עם המינוי שלך כיו"ץ שר החינוך לענייני השכלה גבוהה, אני מתכבד למנותך חבר בועדה זו במקומו של ד"ר דב גולדברג.

בברכה,


חAIM HERSHKO

בעהיקום, השופט יעקב טילין, יו"ר הוועדה
עם אליהו ישראלי, יו"ץ מקצועית ומרכז הוועדה

LEV766

מזכירות הממשלה

שמור

החלטה מס' 1311 של הממשלה מיום 08.01.97

**1311 – בחינת המבנה הארגוני של מוסדות להשכלה
גבוהה**

מלחיטים:

להטיל על יו"ר הוועדה לתכנון ותיקוב (וות"ת),
ובהתייעצות עם שר החינוך, התרבות והספורט, שר המדע
ויו"ר ועד ראשי האוניברסיטאות (ור"ח), למנות ועדת
ציבורית בראשות שופט בדימוס ובהשתתפות, בין השאר,
של נציגי המוסדות להשכלה גבוהה, שתבחן את המבנה
הארגוני של המוסדות להשכלה גבוהה ותציע הצעות
לשינוי, במטרה לשפר את ניהול בון תוך שמירת
עצמותן האקדמית והניהולית.

(ההחלטה נתקבלה בזיהוי על שינוי מבנים ויעול
המגזר הציבורי)."

הוועדה הציבורית לבחינת המבנה הארגוני של המוסדות להשכלה גבוהה

הודעה לציבור

בהתאם להחלטת ממשלת ישראל, מינה יו"ר הוועדה לתכנון ולתקצוב של המועצה להשכלה גבוהה, הפרופ' נחמי לבצין, ועדת ציבורית לעניין המבנה הארגוני של המוסדות להשכלה גבוהה בראשותו של כבי שופט ביהמ"ש העליון (בdimos) מר יעקב מלץ.

הוועדה נתקשת לבחון את המבנה הארגוני של המוסדות להשכלה גבוהה ולהציג הצעות לשינוי, במטרה לשפר את ניהול בהם תוך שמירה על עצמותם האקדמית והניהולית.

הוועדה החליטה, בשלב זה, להתמקד בבדיקה המבנה הארגוני של 7 האוניברסיטאות (אוניברסיטה העברית בירושלים, הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל, אוניברסיטת תל-אביב, אוניברסיטת בר אילן, אוניברסיטת חיפה, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב ומכון ויצמן למדע).

הוועדה פונה לציבור ומודיעה כי ניתן להגיש לה העורות וההצעות בכתב, הנוגעות לעניינים האמורים באוניברסיטאות, עד ה- 15 בפברואר 1998.

הוועדה תחליט, על-פי שיקול דעתה, אם להזמין את מי מן הפונים להופיע בפנייה.

הערות וההצעות ישלו לפי המען :

אליהו ישראי
יעץ מקצועי לוועדה ומרכז עבודה
ת.ד. 28110 ירושלים 91280

רשימת הפונים לוועדה בעקבות פרסום הודעה לציבור

<u>הפונה</u>	<u>תאריך הפניה</u>
פרופ' יעקב לשות, הפקולטה למדעי החיים, אוניברסיטת בר אילן	9 בינואר 1998
MICHAEL ROTENSKI, סופר, יוצר, מלחין ומנצח	11 בינואר 1998
עמי שטיינר, בוגר תואר ראשון ושני בטכניון.	11 בינואר 1998
פרופ' אמנון כספי, בית"ס למנהיג עסקים, אוניברסיטת בר אילן והמכללה למנהיג תל אביב	13 בינואר 1998
ד"ר דוד בודסקי, פרופ' אורח בפקולטה להנדסת תעשייה וניהול, טכניון. חבר הסגל האקדמי באוניברסיטת חיפה בשנים 1982-1992.	26 בינואר 1998
ד"ר אברהם בן יעקב, כיהן כorzocir המועצה להשכלה גבוהה בשנים 1974-1977 וראש לשכת נשיא האוניברסיטה העברית בשנים 1982-1981.	1 בפברואר 1998
דוד בן נחום, מנהל מעבדות הלשון, האוניברסיטה העברית בירושלים	1 בפברואר 1998
ד"ר חוה גולדנדר, מרצה בכירה בחוג לסייע, אוניברסיטת ת"א מלכה טולדנו, סטודנטית באוניברסיטת בר אילן	13 בפברואר 1998
חברת ארגון ומדעי ניהול יועצים בע"מ (אמ"ן)	10 בפברואר 1998
	10 בפברואר 1998

מסמכים וחומר רקע שהובאו לעיון חברי הוועדה לפי סדר הapter

(לא כולל ניירות עבודה שוטפים שהוגשו להחלטות הוועדה ותמליל ההחלטה של האישים שהופיעו בפניה)

1. **ה להשכלה גבוהה בישראל - סקירת רקע** (נובמבר 1997). הסקירה הוכנה ע"י אליו ישראלי והוגשה לוועדה בישיבתה הראשונה. הסקירה כוללת את המסדרת המשפטית, התפתחות המוסדות להשכלה גבוהה וזרחי פועלם, סטודנטים במוסדות להשכלה גבוהה, המוסדות להשכלה גבוהה כגורם כלכלי במשק המדינה. לסקירה צורפו מסמכים רקע כללים:

א) חוק המועצה להשכלה גבוהה תש"י-1958.

ב) מינוי המועצה ותקמידה

ג) המועצה להשכלה גבוהה והואועדה לתכנון ולתקצוב

ד) פרופ' גולדשטיין ס. (דצמבר 1993) "ה策ות לגבי כללים בדבר הכרה במוסדות להשכלה גבוהה".

ה) "רשותיות ראשיות ונושאי תפקידי מרכזים שנקבעו בתקנות המוסדות האוניברסיטאיים להשכלה גבוהה" מותוך, אליו ישראלי, ניתוח השוואתי של המבנה האקדמי במוסדות האוניברסיטאיים להשכלה גבוהה בישראל, מוסד נאמן בטכניון, דצמבר 1993.

ו) המועצה להשכלה גבוהה, י"ר ות"ת (אוקטובר 1995), "הערות למבנה ניהול האוניברסיטאי"

ז) משרד האוצר, "חינוך, בחינת המבנה הארגוני של האוניברסיטאות" - דברי הסבר ו策ות החלטה שהוגשו למשלחת.

ח) הוועדה לתכנון ולתקצוב, "הניהול האוניברסיטאי", דו"ח שנתי מס' 23, ספטמבר 1997, עמ' 199-200.

ט) הוועדה לתכנון ולתקצוב, רשות מוסדות להשכלה גבוהה בישראל, נתוני תשנ"ו, דו"ח שנתי מס' 23, ספטמבר 1997, עמ' 21-24.

י) למ"ס, השנתון הסטטיסטי לישראל 1997, "תלמידים באוניברסיטאות לפי תואר ומוסדי", לוח 22.27, עמ' 525-524.

ו"א) למ"ס, השנתון הסטטיסטי לישראל 1997, "תלמידי תואר ראשון במוסדות להשכלה גבוהה שאינס אוניברסיטאות, לפי תחום לימוד, שנת לימוד ומין", לוח 22.39, עמ' 537.

ו"ב) למ"ס, השנתון הסטטיסטי לישראל 1997, "נרשמים למסלול האקדמי של האוניברסיטה הפתוחה, לפי מין, תחום ונתן לימוד", לוח 22.37, עמ' 536.

ו"ג) עיקרי התקציב להשכלה גבוהה לשנת 1998 כפי שפורסם באתר משרד האוצר באינטרנט.

- .2. תמצית הצעות וההערות שהתקבלו מהציבור, 6 במרץ 1998.
- .3. ילקוט הפרטומים, "חוקת האוניברסיטה העברית בירושלים" - 2 באפריל 1992.
- .4. הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל, "החוקה והתקנון אשר נתקבלו ע"י הקורטוריון במושבו בחודש אפריל 1953 על כל התקיונים שהתקבלו בהם עד למועד הקורטוריון בחודש יוני 1995 ויוני 1997. התקיונים נכנסו לתוקפם ב- 1.10.1998."
- .5. אוניברסיטת תל אביב, "חוקת האוניברסיטה", Mai 1996.
- .6. אוניברסיטת תל אביב, המזוכירות האקדמית, "חוקת הסנאט", תשנ"ה.
- .7. אוניברסיטת בר אילן, "תקנון האוניברסיטה", Mai 1993.
- .8. אוניברסיטת בר אילן, "תקנון הסינט", תשל"ח.
- .9. אוניברסיטת חיפה, "החוקה והתקנון הכללי".
- .10. אוניברסיטת חיפה, "תקנון אקדמי".
- .11. אוניברסיטת בן גוריון בנגב, "החוקה והתקנון הכללי", ינואר 1997.
- .12. אוניברסיטת בן גוריון בנגב, קטעים נבחרים מתוך התקנון האקדמי המעודכן ל- 1989.
13. The Companies Ordinance, (1950), "Memorandum of Association of the Weizmann Institute of Science".
14. "The Companies Ordinance Articles of Association of the Weizmann Institute of Science", As amended at the November 12, 1997 Board of Governors meeting.
- .15. מכון ויצמן למדע, המזוכירות האקדמית, "תקנון העבודה של המועצה המדעית", דצמבר 1974
16. The Economist, "Survey Universities", October 1997

הסקר כולל את הפרקים הבאים:

Inside the Knowledge Factory
 All Must Have Degrees
 The Tower of Science
 The Core and the Cloud

17. Dearing, R., (1997), The National Committee of Inquiry into Higher Education, United Kingdom - July 1997, "Summary Report"
18. Dearing R., (1997), The National Committee of Inquiry into Higher Education, United Kingdom - July 1997, ch. 15. "Management and Governance of Higher Education Institutions".
19. Rosovsky, H.(1990), The University: An Owner's Manual, W.W. Norton & Company, Inc, N.Y, Ch. 15, "University Governance: Seven Principles to Ensure Reliable Performance", pp.261-288.
20. "המלצות מתקנות מיום 1 ביוני 1995 של הוועדה לבחינת המבנה הניהולי של הטכניון" בראשותו של פרופ' אריק אש.
21. The Hebrew University of Jerusalem (1987), "Summary of Interim Recommendations of the Rosovsky Committee", Summarized by Prof. Amnon Pazy incorporating the comments by the Israeli academic members of the Committee and Prof. Michael Waltzer
22. The Hebrew University of Jerusalem (1988), "Report of the Rosovsky Committee on Governance - Recommendations and Rationales", prepared by Martin Peretz.
23. The Hebrew University of Jerusalem (1997), "Satisfaction Survey of Student University Services - Summary of Results", Prepared by: Pilat Ltd.
בפני הוועדה הונח תרגום מהמקור.
24. תרשיס המבנה הארגוני של מכון ויצמן למדעים מ- 8.1.98
25. הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל, "התקנות האקדמיות כפי שתוקנו בהתאם להחלטות הסינט מ- 5.5.96 ו- 2.6.96 בתוקף מ- 1.10.1998
26. Tadmor, Z., (1998), The Golden Age of the Scientific Technological Research University, Technion - Israel Institute of Technology, Haifa, Israel
27. מכתב מיום 3 באוגוסט 1998 של רוי'יך דן בבלி הכולל תזכיר שליח ב- 24.7.98 לארכס גראס, יו"ר חבר הנאמנים של האוניברסיטה העברית בירושלים וניר עמידה בענייני ההשכלה הגבוהה בישראל.
28. נקודות הציון לדיון בוועדה לבחינת המבנה הארגוני של המוסדות להשכלה גבוהה שהוכנו ע"י אליו ישי (22 באוקטובר 1998), כולל סזרי העבודה ותוכניות של הוועדה, האסטרטגיות הרצויות לניבוש מסקנותיה והמלצותיה של הוועדה, שאלות תוכן מקידמות העשויות להשפיע על סוג המבנה הארגוני שיוצע בעתיד, השאלות העיקריות המכילות זיון והחלטה.

29. דוח מבקר המדינה (1995), "תאגידיים אוניברסיטט ת"א".
30. דוח מבקר המדינה (1990), "פקוח על עבודות חוץ (מעקב) בטכניון".
31. נתוני נבחנים שהופקו מהאינטרנט בנושא המחקר היישומי ב- University of Warwick בבריטניה.
32. תזכיר מינובמבר 1998 מאות פרופ' נחים פינגר הכלל תשובה מלאות לסוגיות ושאלות שהועברו אליו.
33. תזכיר מיום 2.12.1998 שנשלח ע"י פרופ' מודרצי שטר, הרקטור לשעבר של אוניברסיטת חיפה, בדבר הבעיות המאפיינות את המבנה הארגוני באוניברסיטאות כיום.
34. הנוסח המעודכן של חוק המועצה להשכלה גבוהה, התש"ח - 1958.
- תקנות המועצה להשכלה גבוהה
 - כללי המועצה להשכלה גבוהה
 - תפקידי הוועדה לתכנון ולתקצוב
 - סורי נוהל לדיויני המועצה להשכלה גבוהה
 - החלטת המליג על הקמת ות"ת מיום 14.10.1975
 - החלטת הממשלה לגבי תפקידו הות"ת מיום 6.6.1977.
35. משען מ. (1998), "מבנה הסינט וסמכויותיו באוניברסיטאות בעולם". מסמך שהוכן ע"י המזוכיר האקדמי של אוניברסיטת בר אילן ואשר הוגש לרקטור האוניברסיטה.
36. מסמכים שהועברו לוועדה ע"י רקטור האוניברסיטה העברית בירושלים, פרופ' מנחם בן שושן :
- שאלון הערכת הוראה - דוח לות"ת מיום 14 במאי 1998.
 - פניה פנימית להכנות תוכנית פיתוח ועבודה, תשנ"ח-תשע"ג (1998-2003).
 - דירוג כתבי עת אקדמיים עפ"י איקותם - מכתב מאות רקטור האוניברסיטה אל ראשי המחלקות באוניברסיטה - 16 באוגוסט 1998.
 - עבודה נספחת מחוץ לאוניברסיטה - אוגוסט 1998.
 - שביעות רצון מאיכות השירותים לסטודנטים - סקר מס' 2, שנערך ע"י פילת בע"מ.
 - פעילות אקדמית בשנת תשנ"ח - דוח הרקטור לסינט - ספטמבר 1998.
 - הערכת תפוקה מחקרית - מכתב מיום 18 בנובמבר 1998, מאת מנהל היחידה לתכנון ופיתוח אקדמי, פרופ' אמנון פז.
37. ראש פרקים לסייע דיווני הוועדה לבחינת המבנה הארגוני של המוסדות להשכלה גבוהה - תזכיר מפברואר 1999 שהוגש לוועדה ע"י אליהו ישראלי הכלל: תיאור המצב הקיים באוניברסיטאות, בעיות וקשיים עיקריים ונושאים להחלטת הוועדה.

- א. מאפיינים בסיסיים עיקריים של מערכת ההשכלה גבוהה
- ב. הערות למבנה הארגוני העתידי
- ג. חבר הנאמנים
- ד. הוועד הפועל/הוועד המנהל
- ה. הסנאט, הסגל האקדמי והמיישק עם הסטודנטים
- ו. המבנה הדואלי - נשיא-רקטור
- ז. מבנה הייחדות האקדמיות, דיקני פקולטות, בתים ספר ומחקות
- ח. התקציב כמכשיר לקידום מדיניות הוראה ומחקר
- ט. דרכי ההתארגנות המוסדית, בחינת החוקות והתקנים ואישורם
- י. השפעת החופש האקדמי על תיפוקוד המערכת
- יא. יכול אופטימלי של משבבי האוניברסיטה ושיטוף פעולה בין-אוניברסיטאי

38. The New York Review of Books, "Who's Sticking to the Union?", February 18, 1999.

39. תזכיר מאת ניסן לימור ממרס 1999 בנושא: התאגודות מוסדות להשכלה גבוהה לפי חוק המועצה להשכלה גבוהה.

40. הוועדה לתכנון ולתקצוב, דו"ח שנתי מס' 24 תשנ"ז-1996-1997, ספטמבר 1998.

41. סיכום הדוחות על הביקורת במוסדות להשכלה גבוהה של מבקר המדינה, תשנ"ט - 1999

42. מבקר המדינה, דוחות על הביקורת במוסדות להשכלה גבוהה, התשנ"ט - 1999.

43. תזכיר בענייני החופש האקדמי מ - 28 ביוני 1999, שהוגש לוועדה ע"י אליהו ישראלי, התזכיר כולל: הבחנה בין חופש אקדמי מסווזי לבין חופש אקדמי אישי של המורה-ה研究员, חופש אקדמי מסווזי בישראל, חופש אקדמי אישי בבריטניה, חופש אקדמי וקביעות - הצהרות העקרונות של האגודה האמריקאית של הפרופסורים באוניברסיטאות, חופש אקדמי ואחריות, איזור מהמחקר בענייני החופש האקדמי, מה כתבו ואמרו פרופסורים בישראל על החופש האקדמי.

44. תמצית דבריו של פרופ' ניב אחיטוב מאוניברסיטת תל-אביב בפגישה שקיים עמו אליהו ישראלי ב- 18 באוקטובר באוניברסיטת ת"א בנושא דן (טכנולוגית המידע).

45. תזכיר מ- 20 באוקטובר 1999 בדבר מיסוד פונקציית ה- דן במבנה הארגוני של אוניברסיטאות שונות בארץ"ב (אוניברסיטת הרווארד, אוהיו, קולורדו ומרשל), שהוגש לוועדה ע"י אליהו ישראלי.

46. קטעים רלוונטיים מראיון עם מנהל מערכות המידע (CIO) בחברת פרטנר אורנג' מ: HighTech Life, Israel, Sep-Oct 1999' Vol. 10, pp. 6-8.

זכויות הסטודנטים בהקשר לתשלום שכר הלימוד *

הנהלות המוסדות להשכלה גבוהה ונציגי הסטודנטים שותפים לשאייפה כי יש להבטיח רמה נאותה של שירותים אקדמיים ומינרליים באוניברסיטאות במוגמה ליצור אוירת לימודים נוחה וモעילה. במסגרת זאת, תתחשבנה האוניברסיטאות בעניינים המשותפים לכל הסטודנטים מחד ובעניינים מוצדקים הנוגעים ללימודים של הסטודנט הפרט מאידך.

לפיכך, תשאף מערכת ההשכלה הגבוהה ליתר מחויבות לטיפול בענייני הסטודנטים. בהקשר לתשלום שכר הלימוד תיתן המערכת ביטוי לשאייפה זו בהבטחת זכויות הסטודנטים המפורטות להלן:

1. הסטודנטים יהיו זכאים לקבל את מסכת ההוראה במלואה בהתאם לתכנית הלימודים המאושרת. יש כמון להתחשב בהעדויות סgal בגין מילואים, מחלה וכו'.
במקרה של שביתת סטודנטים שבה לא יתקיימו לימודיים סדריים, ישתדלו המוסדות והסטודנטים הגיעו להסזר להשלמת החומר הנלמד.
במקרה של שביתת מרצים, ישאפו המוסדות והסטודנטים להגיע להסזר הולם להשלמת החומר הנלמד.
2. הנהלות האוניברסיטאות יעמיצו לרשות הסטודנטים אמצעים לימודיים סבירים לשם קיומם לימודיים תקינים וסדריים. אמצעים אלה יכלולו, בין היתר: נגישות ללמידה, ספריות שתהינה פותחות במשך זמן סביר, מתקנים, ציוד לימודי ואמצעי עזר חינוניים אחרים הדורשים לקיום הלימודים.
3. הרשות האקדמית באוניברסיטאות יפעלו שיטות בקרה סדריות ושותפות על איקות ההוראה הניתנת ע"י המרצים הן באמצעות משוב שיתקבל מהסטודנטים והן באמצעות אחרים.
4. המרצים יקיימו שעות קבלה סדריות לסטודנטים במועדים שיובאו לידיות הסטודנטים מראש. שעות הקבלה מיעוזן ליעוץ, להנחייה ולהדרכה של הסטודנט בעניינים הקשורים ללמידה.
5. מזכירות הפקולטות והחוגים, וכן, היחידות המינרליות של האוניברסיטאות אשר לשירותיהן נזקקים הסטודנטים, יעניקו לסטודנטים שירותים אובייבים, מהירים ויעילים.
6. כל סטודנט זכאי ליעוץ מקצועי לבניית מערכת שעות הוראה הולמת את מסגרת לימודיונו, והעשהיה לקדם את לימודיונו עד סיום המלא.
7. הרשות האקדמית והמינרליות של האוניברסיטאות יסייעו ביזדי סטודנטים הנקראים לשירותים מילואים במהלך לימודיהם או במועדים שנקבעו לבחינות, ע"י כך שהמורים יכונו את הסטודנטים להשלים את החומר החסר. וכן, יקבעו מועד בחינות מיוחדים במקום אלה שקוינו בעת שירותם של הסטודנטים במילואים, ובכפוף לאישורים המתאימים ברשות האקדמיות.

* מקור: דוח הועדה הציבורית לקביעת גובה שכר הלימוד ומפעל השיעור לסטודנטים במוסדות להשכלה גבוהה לשנים תשנ"ז (97/96) - תשס"א (01/2000) בראשותו של שופט בהמ"ש העליון (בדימוס) יעקב מלץ, ספטמבר 1996, עמ' 22-23.