

פנים

כתב עת לחרבות, חברה מנוח

בהוצאת הסתדרות המורים בישראל -
הקרן לקידום מקצועי

מס' 34, דצמבר 2005



איך לעצור את בריחת המוחות • מדוע יורדת רמת הסטודנטים
החדשים • מה הועילו הרפורמות בהשכלה הגבוהה • מה עשתה
לנו מהפכת המכללות • לאן נעלמו מדעי הרוח

איך לשמור על ההשכלה הגבוהה

כתב עת לתרבות, תברה וחינוך
בהוצאת הסתדרות המורים בישראל
הקרן לקידום מקצועי

מס' 34, דצמבר 2005

עורך: רוביק רזנטל
יועץ אקדמי: איתן פלדי
מערכת: כנרת עץ-רזנבאום, שלמה יעני,
חנה להב, עפרה דונסקי
מזכירת מערכת: הילה קבני
שירותי צילום: פלאש 90
עריכה לשונית: עוזי בהר
עיצוב: איתן פימנטל
יעוץ אמנותי: דודון פולק
יעוץ תקשורת: יעל ניצן

כתובת המערכת: "פנים", הקרן לקידום מקצועי, מגדלי השקל,

רח' תש"ח 2, תל-אביב 62098

טלפון: 03-6967188

פקס: 03-6964426

דפוס: מאירי

מחיר לגליון: 25 ש"ח

מנוי ל-4 גליונות: 50 ש"ח לחברי הסתדרות המורים

75 ש"ח לשאינם חברים. על-פי הזמנה למערכת, במכתב, טלפון או פקס

כל הזכויות שמורות

Panim

Quarterly for Society, Culture and Education

2 Tashach st., Tel-Aviv 62098 Israel

Tel: 03-6967188

Fax: 03-6964426

פנים באינטרנט: www.itu.org.il

איך לשמור ההשכלה הגבוהה

שרה גורי-רוזנבליט 63
 השכלה גבוהה בתקופת מעבר: דפוסים
 אופקיים ואנכיים של גיוון
 על רפורמות בהשכלה הגבוהה ברחבי העולם ובישראל

אמנון פוי 78
 המכללות ימשיכו לגדול
 תמונת מצב ותחזית ההשכלה הגבוהה בישראל

יהושע שוורץ 86
 כמה כסף שווה משמעות החיים?
 מדעי הרוח הם הנפגעים העיקריים ממשבר ההשכלה
 הגבוהה

עליזה שנהר 94
 השכלה ללא מחסומים
 למכללות תפקיד ייחודי בעיצוב פני הפריפריה בישראל

שולמית גבע 100
 נלחמים במלחמה שכבר הוכרעה
 על ספריהם של עמי וולנסקי ואילן גור-זאב

ד"ר סטיוון סתיו (אוניברסיטת בר-אילן)
 נתונים על ההשכלה הגבוהה בישראל:
 84, 48, 30

גלריה:

מתוך "פרויקט סף", תלמידי בתי ספר לאמנות מציגים
 אוצרת: אורלי הופמן
 עמ' 9, 13, 17, 25, 33, 41, 57, 65, 73, 81, 89, 97

על הפרויקט: עמ' 107

בשער: ליאב מזרחי, ללא כותרת, שמן על בד, 18/24 ס"מ
 מתוך פרויקט סף

חגית מסר-ירון 4
 תנוצת המטוטלת של המחקר האקדמי
 תפיסת הרווח והתועלת מאיימת על רוח האקדמיה

זאב צהור 15
 אוניברסיטה בדרך, או הדרך עצמה
 למכללות תפקיד ייחודי במערכת האקדמית

יאיר צנזור 21
 משל הנמר, או "שלח לחמך על פני המים"
 תפיסות היעילות הכלכלית גרמו נזק לחופש האקדמי

עם פרופ' משה קווה 32
 "אני מצדיף לרכוש פנטום אחד פחות,
 ולהשקיע יותר במוח האנושי"
 ראיון עם נשיא אוניברסיטת בר-אילן

ליאורה גביעון 40
 אני משלם לכם שכר לימוד, אז מגיע לי
 מוסדות ההשכלה אחראים לירידת רמת הסטודנטים

ניצן הדס 50
 ממגדל הען למגדלי צדריאלי
 דור הביניים באוניברסיטות נשחק ואתו עתיד ההשכלה
 הגבוהה

אוריה שביט 58
 מהפכה דו-פרצופית
 ככל שמעמד ההשכלה הגבוהה עולה, רמתה יורדת

משל הנמר, או "שלח לחמך על פני המים"

אוניברסיטאות המחקר בישראל הן מערכת שליחות עם אנטגוניזם בין המערכת לבין הניהול הכלכלי שלה. בתנועת מלקחיים מתוחכמת הצליחה הממשלה לכפות שינויים מזיקים מאין כמותם, המסירים את הבלמים והאיזונים שהיו בין המערכת לניהול הכלכלי



פרופ' יאיר צנזור
מן החוג למתמטיקה
באוניברסיטת חיפה;
עמד עד ראשית
2005 בראש
הוועדה הבין-
סנאטית (וב"ס) של
האוניברסיטאות
להגנה על העצמאות
האקדמית

מערכת שליחות עם אנטגוניזם בין המערכת לבין הניהול הכלכלי שלה. מהי השליחות של האוניברסיטאות, והאם ניתן לגשר על הפער בין השליחות לבין הניהול הכלכלי, באותו אופן שבו נעשה הדבר במערכות שליחות אחרות? ואם לא ניתן לעשות זאת, כמה בדיוק נבדלות אוניברסיטאות המחקר ממערכות שליחות מקצועיות אחרות? מאמר זה דן בשאלות האלה, מתוך התייחסות מיוחדת למרכיב המחקר המדעי הבסיסי בפעילות האוניברסיטאות, ועל רקע השינויים המפליגים בניהול וארגון אוניברסיטאות המחקר, שחלו באחרונה ושנכנסו לתוקפם בתחילת 2005. המאמר מתבסס על, ומצטט מתוך, ארבעה מאמדי-אורח [3,4,5,6] שהתפרסמו ב"הארץ" בשנים 2002 עד 2005.

ש בחברה מערכות שמתקיים בהן אנטגוניזם בין השליחות של המערכת לבין הניהול הכלכלי שלה. מאפיין מרכזי משותף למערכות כאלה הוא שבכולן יש מרכיב מקצועי מובהק וייחודי למערכת, המגדיר את שליחותה. מערכות כאלה הן הצבא, מערכת הבריאות ומערכת החינוך. המרכיב המקצועי בכל מערכת כזאת ברור. בצבא זהו מקצוע החיילות והלחימה על מרכיביו. במערכת הבריאות זו הרפואה המקצועית ככל התמחויותיה, ובמערכת החינוך זהו מקצוע ההוראה על מיומנותיו השונות. האנטגוניזם נוצר בגלל דרישת אנשי המקצוע במערכת להעמיד לרשותה משאבים שיאפשרו לה למלא את שליחותה, כפי שהוגדרה בידי אנשי המקצוע. דרישה זו ניצבת מול מגבלות התקציב ומול לחצי אנשי הניהול, במערכת ומחוצה לה, לארגן ולנהל אותה באופן יותר חסכוני ויעיל.

אף אחד לא יכול
לובא מראש מי
מהמדענים יהיה
פורץ הגבולות
הבא, או האם
עבודתו של מי
מהם תתברר
כבעלת חשיבות
יישומית

לשליחות אוניברסיטאות המחקר בישראל יש ארבעה מרכיבים עיקריים: (א) מחקר בסיסי מתקדם ויצירה תרבותית, חופשית מהכתבה ואילור-צים, (ב) שימור הידע המדעי לסוגיו והנכסים התרבותיים, (ג) הוראה לסטודנטים והכשרת דור העתיד של חוקרים, רופאים, מהנדסים ומדענים, ו(ד) שירות צודקי החברה והמדינה. אפשר להרחיב את הרשימה, וראה

הדבר שונה בתכלית במערכות עסקיות, מפעלי ייצור, מערכות שיווק, חברות המספקות שירותים וכד'. אף שיכולים להתקיים במערכות אלה מיומנויות מקצועיות ושיקולים מקצועיים, אין סתידה כיניהם למטרה שלהן. חזות הכל במערכת עסקית, הן השיקולים המקצועיים והן הניהול הכלכלי, היא אחת: להשיג רווחים עסקיים מקסימליים. ואם יש למראית עין ניגוד בין שיקול מקצועי לשיקול ניהולי, הוא יוכרע ללא עוררין, על פי המטרה, כלומר, לפי האינטרס העסקי. גם אוניברסיטאות המחקר בישראל [12] הן



למשל 1, פרק 3, ע' 24], אבל אנו נתרכז בעיקר ורק נסביר את המרכיבים האלה.

בשנת 1917 פירסם המתמטיקאי האוסטרי יוהאן ראדון מאמר צנוע על נוסחה מתמטית למציאת ההתמרה ההפוכה של אינטגרל מסוים. רק הסקרנות הטבעית ורוח האדם דחפה את ראדון לעסוק באותה בעיה מתמטית. כ-60 שנה מאוחר יותר חלה מהפכה אדירה בעולם הרפואה, כאשר הומצאה שיטת ההדמיה הרפואית הראשונה המוכרת היום לכל בשם סי-טי (CT Computerized Tomography). שיטת הדמיה זאת מבוססת על העבודה המתמטית שפירסם ראדון ב-1917!

עולם המדע עשיר בדוגמאות כאלה, המבהירות את טיבו של המחקר הבסיסי (להבדיל מן המחקר המוכוון). אלמלא עבודתו של ראדון, אפשר שאפילו אם היינו מגייסים מאה מתמטיקאים מוכשרים ומצויים עליהם ליצור את הנוסחה המתמטית שלו, ייתכן שהם היו מעלים חרס בדיהם. עם זאת, יש גם הרבה תוצאות מדעיות של המחקר הבסיסי המונחות כאבן שאין לה הופ-כין עד סוף כל הדורות.

לפעילות המחקרית במדע הבסיסי יש, על כן, שתי מטרות חשובות. האחת, "לייצר" מדע שאף ארגון אחר, אפילו לא חברת היי-טק הנוהגת להשקיע במחקר ופיתוח, לא רוצה להשקיע פרוטה ב"ייצור", כי הוא אינו מוכוון-מטרה עסקית כלשהי. המטרה השנייה מצריקה אפילו "ייצור" של אותו חלק של המדע הבסיסי שיהיה מונח כאבן שאין לה הופכין עד סוף הדורות. זאת המטרה של קיום הגרעין האנושי של מרענים מוכשרים ומבריקים, שבגלל עיסוקם המדעי המתקדם בחזית הידע האנושי, מחזיקים ביכולת המחקרית. אף אחד לא יכול לנבא מראש מי מהם יהיה פורץ הגבולות הבא, או האם עבודתו של מי מהם תתברר כבעלת חשיבות יישומית. אבל עצם קיום המערכת של חוקרים העוסקים במחקר בסיסי מבטיחה את הסיכוי לכך. המרכיב השני של שליחות האוניברסיטאות, שימור הידע המדעי, נקשר אף הוא למה שאמרנו זה עתה. גם אם נפקיד את הידע בספריות ונאחסן

מאפיין מיוחד של ההוראה האוניברסיטאית הוא, שהמורה הוא חוקר פעיל ויצירתי במחקר בסיסי. תכונה זו שלו מאפשרת להעביר לסטודנטים, בצד הידע, גם הכשרה מדעית. סקרנות, ויכולות יצירתיות

אותו בכל המחשבים סביבנו, לא תהיה בכך תועלת אם לא יהיו לנו אותם המדענים המוכשרים והמבריקים, שיכולים לקרוא ולהבין את הידע הזה. גם אם המחקר הבסיסי שהם עושים כרגע הוא בעל ערך יישומי לא ברור.

המרכיב השלישי של שליחות האוניברסיטאות, ההוראה, היא למראית עין שליחות שיכולה להיעשות גם מחוץ לאוניברסיטה, במכללות למשל. אבל הדבר אינו כך כלל וכלל. מאפיין מיוחד של ההוראה האוניברסיטאית הוא, שהמורה הוא חוקר פעיל ויצירתי במחקר בסיסי. תכונה זו שלו מאפשרת להעביר לסטודנטים, בצד הידע, גם הכשרה מדעית, סקרנות, ויכולות יצירתיות שאינן מוקנות ברגיל על ידי מורה שאיננו פעיל במחקר. לדבר חשיבות מיוחדת בהוראת קורסי לימוד לסטודנטים הלומדים לתארים גבוהים, מאסטר (m.a.) ודוקטורט.

מרכיב השליחות הרביעי שהזכרנו לעיל מדבר בעד עצמו. לחברה יש צרכים טכנולוגיים, מדעיים ותרבותיים מגוונים, והאוניברסיטאות רואות את עצמן, בצדק, כגופים שצריכים להיות קשובים לצרכים אלה. באחרונה מקבלת דגש מיוחד גם פעילות של האוניברסיטאות בתחום הנקרא "אחר-ריות חברתית". זה כולל, למשל, עידוד פעילויות הוראה ומחקר שיסייעו לפיתוח רור סטודנטים וחברי סגל שמחויבותם החברתית תשתלב בתפיסת עולמם האקדמית, קיום פרויקטים רבים ומגוונים לרווחת הקהילה, שנתמכים במחקר ובמומחיות חברי הסגל בחוגים השונים, בתחומים שבהם יש לאוניברסיטה תרומה ייחודית.

שאלה חשובה העולה מהכרת המורכבות של שליחות האוניברסיטאות היא, איך צריכה אוניברסיטה להתנהל? שאלה זו, שעמרה בשנים האחרונות על סדר היום הציבורי, נידונה בפרק הבא.

כותב נאמר ונכתב על ניהול וארגון אוניברסיטאות המחקר בישראל [1-11], במיוחד מאז הוגש ונתפרסם רביבים דו"ח ועדת מלץ [14]. ועדת מלץ המליצה בינואר 2000 על שינויים במבנה הארגוני של האוניברסיטאות, שעיקרם יישום מודל הניהול העסקי והכפפת המערכת כולה למדרג ניהול אנכי קשיח.

ער ליישום השינויים האלה, התקיימו באוניברסיטאות זה לצד זה מדרג ניהול אדמיניסטרטיבי (חבר נאמנים, ועד פועל, נשיא, ראשי אגפים



מנהליים וכד') ומדרג ניהולי אקדמי (סנאט, רקטור, דיקני פקולטות, ראשי חוגים וכד') החיים בכפיפה אחת, בדרגות שונות של תלות או אי-תלות זה בזה. המינון של תלות או אי-תלות, ועוצמת הכפיפות בין הגורמים השונים, משתנה מאוניברסיטה אחת לרעותה לפי המאפיינים המיוחדים של כל מוסד ולפי מסורת ומנהגים שהתגבשו בו.

מה פירוש "חיים בכפיפה אחת בדרגות שונות של תלות או אי-תלות זה בזה"? כל החלטה אקדמית בניהול אוניברסיטה היא בעלת משמעויות תקציביות, ועם זאת, כל החלטה ניהולית באוניברסיטה יש לה משמעויות מיידיות על הפעילות האקדמית. וכאן מגיע מיד לביטוי האנטגוניזם בין השליחות והניהול הכלכלי.

העובדה שכל נשיא אוניברסיטאות המחקר בארץ הם היום מדענים שהיו חוקרים פעילים, מקילה על המצב, כי כך הנשיא, העומד בראש המוסד, מודע להשפעות הגומלין בין החלטות אקדמיות והחלטות ניהוליות באוניברסיטה. אבל הבעיה והאנטגוניזם ממשיכים להתקיים, כי דאגתו ונאמנותו של הנשיא נתונים, לרוב, קודם כל לשיקולים הכלכליים.

כדי להתמודד עם הבעיה והאנטגוניזם התפתח בארץ ובעולם דרכים לקבלת החלטות בניהול אקדמי ומנהלי של אוניברסיטאות, שאין להן אח ורע בארגונים אחרים. עבודת ועדות מאפשרת דיון לאורך ולרוחב בנושא; אך מעל לכל התפתח מודל ניהול שבו הראש האקדמי (הרקטור) איננו כפוף לנשיא (ראש הפירמידה) כפי-פוט מלאה של "ממנה/מפטר". הסנאט, שחברים בו בכירי המדענים והפרופסורים של האוניברסיטה, הוא הבוחר ברקטור, ורק לסנאט הסמכות להסירו מתפקידו.

הכפפת המערכת כולה למדרג ניהול אקדמי קשיח, למרות היתרונות שאפשר אולי למצוא בה, כוללת במפורש ומביאה בהכרח נזק רב לעצמאות האקדמית. זה כולל עיקור כוחו של הסנאט כרשות האקדמית העליונה, הפיכת הרקטור לסגן נשיא לעניינים אקדמיים נטול סמכויות עצמאיות, ועוד כהנה וכהנה שינויים המפלסים את הדרך

הכפפת המערכת כולה למדרג ניהול אקדמי קשיח, למרות היתרונות שאפשר אולי למצוא בה, כוללת במפורש ומביאה בהכרח נזק רב לעצמאות האקדמית

להתערבות גורמים בלתי מקצועיים, בתוך ומחוץ לאוניברסיטה, בהחלטות אקדמיות מקצועיות כמו תוכניות לימודים, קידום מדעי, סדרי עדיפויות מדעיים ואפילו ציונים לסטודנטים. החלטות כאלה בנויות על מנגנוני החלטה המבוססים על הערכות עמיתים (peer-review). מדרג ניהול אקדמי קשיח פוגע מאוד באופן קבלת החלטות אקדמיות על ידי ועדות ובמה שנהוג לכנות "עבודת מומחים" באוניברסיטאות.

אמת, אין בעולם מודל ניהול אחד ויחיד של אוניברסיטאות מחקר. יש לכך דוגמאות מסוגים שונים. חלק מההצעות הארגוניות הכלולות בדו"ח מלץ כבר התקיימו בחלק מן המוסדות בארץ קודם לפרסום הדו"ח. אך כל אלה אינם מוכיחים כי ישום אחד וכפוי של כל ההצעות, בכל המוסדות, הוא דבר רצוי. עלינו לשאול את עצמנו מה טוב יותר בתרבות החברתית והפוליטית הקיימת כאן ועכשיו אצלנו. ההישגים של מערכת ההשכלה הגבוהה שלנו, שהושגו ב-80 השנים האחרונות, במשאבים קטנים לאין ערוך מן המשאבים העומדים לרשות כמה מן האוניברסיטאות המהוללות בארה"ב, מעמידים בספק את הצורך לערוך שינויים גדולים במבנה הארגוני של האוניברסיטאות. אבל גם אם רוצים להכניס שינויים, כדי להתאים את מערכת ההשכלה הגבוהה לתנאים משתנים, צריך להבטיח ללא פשרות את המשך העצמאות האקדמית של האוניברסיטאות,

שבחסותה הן שיגשגו והעמירו את ישראל בחזית הקרמה המרעית והתרבותית.

העצמאות האקדמית היא נשמת אפה של כל אוניברסיטת מחקר. היא מחייבת את התערבות של גורמים חיצוניים או גורמים לא מקצועיים בהחלטות אקדמיות. כפיית שינויים במבנה הארגוני של אוניברסיטה, בלי להתחשב בדעת המערכת האקדמית, היא פגיעה באושיות העצמאות האקדמית. כפייה אחירה של שינויים במבנה הארגוני של כל האוניברסיטאות טומנת בחובה סכנה לעצמאות האקדמית וליכולתן של האוניברסיטאות לשמור על מקומן בחזית העולם המדעי.

בהמשך לדו"ח מלץ, קיבלה ממשלת ישראל ביום 16.9.03 החלטה, תחת הכותרת "שיפור ההשכלה הגבוהה" [15]. "המחיר האמיתי של סכר לעולם איננו נראה בתקציבו", נכתב במודעה של גוף שוחר איכות הסביבה שהתפרסמה באחרון נה ("כי סכרים מחסלים את המערכת האקולוגית של הנהר ע"י חסימת הזרימה בו", נאמר בהמשך אותה מודעה). גם המחיר האמיתי של ההחלטה שקיבלה הממשלה איננו נראה בהחלטתה.

בליווי רברי הסבר מוטעים ומטעים, שחלקם שגויים וחלקם שטחיים, החליטה הממשלה לאכוף את המבנה הניהולי-ארגוני החדש על האוניברסיטאות, מבנה שיעמיד בראש כל אוניברסיטה נשיא כל-יכול שיהיה פטור מלהתחשב בדעתם המקצועית של בכירי המדענים במוסד.

תחת מעטה של נימוקים "שאי אפשר להתוודע כח אתם", כמו ניהול תקין ויעיל, אחריות ציבורית, ניצול מיטבי של משאבים וכיו"ב, הרס מהלך זה את החציצה שהיתה קיימת עד אז בין הממשלה, הפוליטיקאים ומוסדות השלטון, לבין האוניברסיטאות. כי אף שהאוניברסיטאות סמוכות על שולחן הממשלה מבחינה תקציבית, הרי הן בנות חורין, על פי סעיף 15 בחוק המועצה להשכלה גבוהה (תשי"ח 1958) [16], "לכלכל את ענייניהן האקדמיים והמנהליים במסגרת תקציבן כטוב בעיניהן".

מרג אקדמי ומרג מנהלי הפועלים יחד, תוך קיום דרגות שונות של תלות ואי-תלות ביניהם,

שנקבעות בכל אוניברסיטה, כפי שהסברנו למעלה, מבטיח איזונים ובלמים שהם סוד כוחה של המערכת להתפתח בכיוונים נכונים, להתחדש ולהתחזק ולהיות בית יוצר למרע המדויק, לטכנולוגיה, לרוח וליצירה, ולרפואה. וההישגים של המערכת מימי הקמתה הראשונים ועד היום יוכיחו. המרכיבים המרכזיים של האיזונים והבלמים האלה הם סנאט חזק (הרשות האקדמית העליונה באוניברסיטה) ורקטור בעל מידה סבירה של אי-תלות, העומד בראש המדרג האקדמי. רק אלה יכולים להבטיח שנשיא לא יעשה ככל העולה על רוחו, בלי להתחשב בדעותיהם המקצועיות של בכירי המדענים במוסד.

את המבנה הגמיש הזה שמהווה, בתרבות החברתית והפוליטית שלנו, עיקרון יסודי של העצמאות האקדמית, החליטה הממשלה לקעקע ולייסר במקומו אוניברסיטה דמוית ארגון עסקי, שאותה יהיה "קל" לנהל. אין שום הוכחה שהשינויים המבניים האמורים אכן הביאו או יביאו לאיזה מן השיפורים הניהוליים המוצעים. ההפך הוא הנכון. טבלת הגידעונות הצפויים באוניברסיטאות ("הארץ" 29.9.03) הראתה, כי לטכניון בחיפה (שיטת ניהול חד-קדודית), לאוניברסיטת תל-אביב (שיטת ניהול דו-קדודית) ולאוניברסיטה העברית בירושלים (שיטת ניהול חד-קדודית בחלקה) צפוי בריוק אותו גידעון, למרות המבנה הניהולי-ארגוני השונה. גם ההשוואות לאוניברסיטאות אחרות בעולם אינן תקפות, כי אלה מתפקדות ופועלות בתרבויות פוליטיות אחרות ובתנאים כלכליים שונים בתכלית.

החלטת הממשלה גרמה לניכור הסגל האקדמי של האוניברסיטאות והרחקתו מהשפעה על ניהול האוניברסיטה. יתר על כן, מאחורי החלטת הממשלה אורבת סכנה קרובה ומוחשית לפוליטיזציה של מערכת ההשכלה הגבוהה, על ידי התערבות הכוחות הפוליטיים הציבוריים מחוץ למערכת. ועד פועל של אנשי ציבור שיהיה מופקד על התווית מדיניות המוסד, רקטור (ראש אקדמי) קצוץ-כנפיים וסנאט מעוקר מיכולת להשפיע, הם מתכון לחרידת הכוחות הפוליטיים מבחוץ. אלה ינסו להכתיב את האינטרסים שלהם, שהם ברוב המקרים זרים למטרות קידום וחזוק המחקר וההוראה האקדמית. אסור שלא להביא בחשבון את ההתפתחות הזאת.

האם, תמורת רצון הממשלה לשלוט באופן

חלק מההצעות הארגוניות הכלולות בדו"ח מלץ כבר החקיימו בחלק מן המוסדות בארץ קודם לפרסום הדו"ח. אך כל אלה אינם מוכיחים כי ישום אחד וכפוי של כל ההצעות הוא דבר רצוי



נדב ויסמן, **החכלאה**, שמן וסחם על דיוקס, 122/122 ס"מ

נלאומיים, והפגיעה בהם תגרום לתוצאות
ההרסניות שלא יאחרו לבוא.

דוקורא המסודר שהגיע עד כאן, ישאל מיר את
השאלות המתבקשות: היכן היה משרד החינוך
והתרבות? היכן היתה המועצה להשכלה גבוהה
(מל"ג)? היכן היתה הוועדה לתכנון ותקצוב
(ות"ת)? היכן הרקטורים והנשיאים של האוניבר-
סיטאות וועד ראשי האוניברסיטאות (ור"ה)?
היכן היתה האקדמיה הלאומית למדעים? ושאלת
השאלות: היכן היו בכירי הסגל האקדמי לדור-
תיהם, וכל הקהל של חברי הסגל האקדמי באור-
ניברסיטאות? כל אלה ידעו לאן מוליכים אותנו
הפוליטיקאים, אך קולם לא נשמע רם דיו. אילו
עשו כל אלה אגודה אחת ואילו התייצבו כאיש
אחד, היו פני הרברים אחרים.

המשל הקטן הבא יענה לשאלות.

בישראל היה פעם קיר גדול שהגן על העצמאות
האקדמית על כל היבטיה: של אנשי המדע, של
המוסדות (שבע אוניברסיטאות המחקר) ושל
העבודה המדעית שעושים המדענים במוסדות.
באו חכמים שרצו לתקן מעט את הקיר ואמרו:

ישיר במערכת ההשכלה הגבוהה בלי החציצה של
המועצה להשכלה גבוהה (מל"ג) ושל תת-הווע-
דה שלה לתכנון ותקצוב (ות"ת), המעוגנות בחוק
(ובהחלטת ממשלה משנת 1977), נשלם כולנו את
המחיר המופרז של הרס המערכת?

במורד המדרון החלקלק של פגיעה בעצמאות
האקדמית של האוניברסיטאות מצפות לנו
תחנות נוספות, כגון קץ החופש האקדמי של
החוקר היחיד, חדירת הגורמים החיצוניים
הבלתי-מקצועיים להחלטות אקדמיות, ואפילו
השפעה על תכני המחקר וההוראה בדרכים לא-
מקצועיות. אלה המחירים האמיתיים שנשלם
כולנו ואשר פוליטיקאים קצרי-ראות מוכנים
להעלים עין מהם היום.
מעמדה המדעי והתרבותי של
ישראל בין העמים, והישגי
המדע והתרבות של אוניבר-
סיטאות המחקר, אינם נקבעים
בשום ועדה, ושום החלטת
ממשלה לא תוכל לתקנם.
אלה נמדדים ומוערכים
בעולם המדע והתרבות הבי-

"המחיר האמיתי של סכר
לעולם אינו נראה בתקציבו".
נכתב במודעה של גוף שוחר
איכות הסביבה. גם המחיר
האמיתי של ההחלטה שקיבלה
הממשלה אינו נראה בהחלטתה



האוסטרלית" [18], נפגשה עם שרים וחברי כנסת, ועוד כהנה וכהנה. בכל מעשיה נלחמה הוב"ס בקונספציה שרצוי וצריך להפד את האיזונים והבלמים הקיימים וש אפשר לעשות זאת בכפי-יה. לבסוף, כאשר נפל הפור, ניהלה הוב"ס מלחמת מאסף בסעיפי מסמך גרוסמן כדי להק-טין את הנזקים [17].

דאוניברסיטאות אינן רק בתי אולפנה להנחלת התרבות והידע, הן גם בתי היוצר של המחקר המדעי והיצירה התרבותית. לכן עלינו לאפשר להן עצמאות אקדמית מרבית. אם היתה בעולם שיטה כלשהי לדעת מראש מי יהיה גאון באקד-מיה, שימציא לנו את הגרסה הבאה של תורת היחסות, למשל, או יהיה היסטוריון עוקר הרים, ייתכן שהיתה חשיבות פחותה לעצמאות האקד-מית. כי אז היינו מזהים מראש את הגאון, או הגאונים, ומעמידים לרשותם את כל המשאבים הנחוצים לפיתוח גאוניותם. מאחר שאין בנמצא שיטה לזיהוי מראש של גאונים, עלינו להשקיע ולטפח מערכת שיש בה הרבה "דרגות חופש", הן בניהול והן בדרכי קבלת המנהלות בה, ואשר על כן אסור לה להיות מנוהלת במודל הניהול העס-קי. מודל הניהול הגמיש הוא הדרך הנכונה לפרי-חה מחשבתית, תרבותית ומדעית, שתגדיל את הסיכויים שהשיגים גדולים יושגו גם בלי שהצ-לחנו לזהות מראש את הגאונים. זה מביא אותנו אל משל הנמרים.

התשובה המיידית לשאלה "איך נבראו נמרים" היא, לפי אמונתו של המשיב, על ידי בורא העולם בששת ימי בראשית, או בתהליך של אבולוציה שנמשכה מיליוני שנים, על פי תורת האבולוציה של דארווין. אך אפשר לנסח את השאלה גם אחרת: האם הנמר המוכר לנו היום, הטיגריס למשל, אותה מכונת טרף משוכללת ומדהימה המוכשרת לריצה מהירה, לציד בלהקה, ליוזם מארב לאיילות, ועוד כהנה וכהנה, האם הטיגריס הזה נברא על פי תוכנית עבודה מפורטת? האם ניתן בכלל להעלות על הדעת אפשרות לתכנן מראש, כמו בפרויקט תעשייתי, מדעי או אחר, את מכלול התכונות המופלא הזה הקרוי בפנינו טיג-ריס? ואם לא כן, אז איך באמת?

על כך אפשר להשיב שהדבר היחיד שהיה דרוש לבריאת (או היווצרות) הטיגריס הוא תנאים סביבתיים מאתגרים ותומכים. תנאים מאתגרים

"כאן צריך לקדוח חור קטן, כדי לשחרר לחץ, בקוטר 7.2 מילימטר מקסימום", "ושם עוד חור קטן, דק 6.9 מילימטר, ממש חריר". כך חשבו החכמים. אמרו ועשו. נתנו יד להקמת ועדת מלץ והשתתפו בעבודתה ובידכו על מסקנותיה. וכמנ-הג חכמים כאלה, לא הסתכלו לצדדים ולא הסתכלו לאחור ואפילו לא הרימו עיניהם מעלה, ולו פעם אחת. כאשר סיימו מלאכתם נבהלו החכ-מים לראות כי כל העת עמדו מאחוריהם חכמים מסוג אחר, אחר לגמרי, ובידיהם פטיש אוויר ענק שיכול בזמן קצר לקעקע אפילו קירות חזקים. נבהלו החכמים הראשונים מאוד, כי הבינו לאן מוליכה חכמתם הרבה עם מלאכת המקדחים הקטנים. אבל הם אהבו מאוד את החודים הקטנים שקדחו בקיר הגדול, ולא דצו (משיקו-לים שלהם, שונים ומשונים) לעסוק בפוליטיקה. כאשר שקע האבק וכל העם עומדים ורואים שהקיר ניזוק מאוד וחלקים ניכדים ממנו נשברו ללא תקנה, הצטערו החכמים הראשונים מאוד על כי לא נלחמו בחידוף נפש להגן על הקיר הגדול בשלמו-תו, כאשר היה אפשר.

כלומר, היו אנשים וגופים בקהילת ההשכלה הגבוהה בארץ, שחשבו שאפשר ומותר לפגוע מעט בעיקרון היסודי, כדי להשיג מטרת שנראו חיוביות בעיניהם. אבל הפוליטיקאים רק חיכו לזה והגדילו לעשות ב"פטישי האוויר" שלהם. סיפור הקיר הזה איננו אגדה. המהלך הפוליטי-ציבורי הרב-שלבי של אינוס שבע אוניברסיטאות המחקר להכניס שינויים מפליגים במבנה הארגוני שלהן הסתיים עם אישורו וכפ-ייתו של "מסמך גרוסמן" [17] על המוסדות, הקובע "עקרונות מחייבים בדבר המבנה הארגו-ני של המוסדות להשכלה גבוהה", שנכנסו לתוקף בינואר 2005. הסנאטים של האוניבר-סיטאות הקימו קול זעקה גדולה, פעם אחר פעם. הם הקימו את הוועדה הבין-סנאטית (וב"ס) להגנה על העצמאות האקדמית של האוניבר-סיטאות, שעשתה כל שביכולתה (הצנועה) לקרוא תיגר על הורסי הקיר. הוב"ס פירסמה מודעות, השתתפה בדיונים של ועדת החינוך של הכנסת, כתבה ניירות עמדה, חשפה את "הדרוגמה

החלטת הממשלה גרמה לניכור הסגל האקדמי של האוניברסיטאות והרחקתו מהשפעה על ניהול האוניברסיטה

שיגרמו לגיבוש הצורך בתכונות היצירתיות האלה שבהן ניחן הטיגריס, ותנאים שיהיו תומכים ויתנו אפשרות לתכונות הנדרשות להיווצר.

זה הכל: תנאים מאתגרים ותומכים.

והנמשל: אהרון צ'חנובר ואברהם הרשקו, החוקרים מהטכניון שזכו בפרס נובל בכימיה לשנת 2004, וישראל אומן מן האוניברסיטה העברית, שזכה בפרס נובל בכלכלה לשנת 2005. האם משהו בטכניון או באוניברסיטה העברית יכול היה לתכנן מראש, כמו בתוכנית של פרויקט תעשייתי, מדעי או אחר, את מכלול התכונות המופלא הזה הקרוי בפינו תגלית או יצירה שיהיו ראויים לפרס נובל? הרבר המרכזי שדרוש לברי-את (או היווצרות) הטיגריס, סליחה, פרס נובל, הוא לא רק חוקרים מצוינים, כי אם תנאים סביב-תיים מאתגרים ותומכים למחקר ויצירה.

ההשוואה הזאת לבריא

תמרים הועלתה בהקשר אחר, ברשימה של הפיזיקאי דיוויד מרמין מאוניברסיטת קורנל בארה"ב [13], אך כוחה יפה גם היום, לנוכח המתרחש באוני-ברסיטאות שלנו. בניגוד למסקנות השכל הישר מהא-מור כאן, התמצית המזוקקת של מה שקורה היום היא הרס

התשתיות שסיפקו לנו תנאים סביבתיים מאתגרים ותומכים ליצירה, מחקר ופיתוח מדעיים ותרבותיים. הרס התשתיות הזה הוא פועל יוצא מהכנסת שיטות הניהול העסקי לאוניברסיטאות ושינוי התקנונים בהן, באופן שמרחיק את כלל המדענים והחוקרים הבכירים מן האפשרות להתוות את דרכן. הרס לא פחות נגרם בגלל הקיצוץ הנמשך בהקצאת משאבים לאוניברסיט-אות המחקר.

בתנועת מלקחיים מתוחכמת "הצליחה" הממשלה, באמצעות משרד אוצר (קרי, שר) חסר הבנה בתהליכים אקדמיים ותפקודם, ובאמצעות משרד חינוך ותרבות (קרי, שרה) שלא עומד בפרץ, לכפות על האוניברסיטאות שינויי מבנה ארגוני מזיקים מעין כמותם ברוח רו"ח מלץ (ומסמך גרוסמן), יחד עם קיצוץ משאבים שלא ייאמן. יש בעיות אמיתיות במערכת האקדמית, ויש לשפר את הארגון והניהול של האוניברסיט-אות. אבל כל מי שמבין את אופן הפעולה של

המערכת המורכבת והמיוחדת במינה הזאת, ומבין איך וכיצד היא מסוגלת להמשיך בדרכה רצופת ההישגים עד כה, יודע כי הרס התשתיות, המספ-קות תנאים סביבתיים מאתגרים ותומכים למחקר מדעי ויצירה תרבותית, איננו הדרך הנכונה לתי-קון בעיות האמת במערכת.

אגודות הסטורנטים, שנטלו בזמן מסוים חלק במאבק נגד השינויים, הבינו שלהשכלה הגבוהה שהם מקבלים יש שני תגי מחיר: שכר הלימוד הוא מחיר אחד, אבל "איכות המוצר", קרי, טיב ההשכלה שהם זוכים לקבל, הוא ה"מחיר" השני. הפור נפל והשינויים באוניברסיטאות יצאו לדרך, על אפס ועל חמתם של הסנאטים של האוניבר-סיטאות, שקיבלו החלטות נגד השינויים ועשו כל אשר לאל ידם באמצעות הוועדה הבין-סנאטית להגנה על העצמאות האקדמית.

בפתח המאמר שאלנו: איך ניתן לגשר באוני-ברסיטאות המחקר על הפער בין השליחות לבין הניהול הכלכלי? האם ניתן לגשר על הפער באותו אופן שבו נעשה הדבר במערכות שליחות אחרות? ואם לא כך הוא הדבר, במה בדיוק נבד-לות אוניברסיטאות המחקר ממערכות שליחות מקצועיות אחרות?

ההבדל היסודי בין אוניברסיטאות המחקר למערכות שליחות מקצועיות אחרות טמון בכך, שבכלל המערכות האחרות ניתן לחזות מראש את תוצאותיהן של החלטות ניהוליות/כלכליות. אף כי התחזיות נעשות גם במערכות האחרות בתנאי אי-ודאות ולנוכח תנאים משתנים, בכל זאת, בכל מערכת אחרת, אפשר להעריך את התוצאות על סמך הנחות יסוד כאלה ואחרות. בעלי המקצוע יכולים להגדיר (אפילו באופן כמותי) מהי רמת הווראות שאם נעשה כך וכך (למשל, נקים או לא נקים בית חולים חדש בהוצאה כזאת וכזאת) יהיו לדבר תוצאות כאלה ואחרות (למשל, יחסרו כך וכך מיטות אשפוז ותהיה תמותה כזאת וכזאת). אמנם, אף אחר לא יכול לנבא את העתיד בשום מערכת, אבל בכל מערכת שליחות אפשר בדרך כלשהי להציג צפי (מרויק פחות או מרויק יותר), מבוסס על הנחות כאלה ואחרות, של התוצאות שיהיו להחלטות כלשהן.

טענה זאת, על היכולת לצפות את תוצאותיהן של החלטות, נכונה באוניברסיטאות המחקר בהקשר לחלקים שונים של פעילותן. אבל מרכיב

היו אנשים וגופים בקהילת ההשכלה הגבוהה שחשבו שאפשר ומותר לפגוע מעט בעיקרון היסודי, כדי להשיג מטרות שנראו חיוביות בעיניהם. אבל הפוליטיקאים רק חיכו לזה

הוא מקום שבו יופיעו התוצאות הגדולות באמת. ומאחד שאלה אינם ניתנים לצפייה מראש או מגיעים אל "שלח לחמך על פני המים כי ברוב הימים תמצאנו".

שום מערכת שליחות מלבד המחקר המדעי הבסיסי, הנעשה באוניברסיטאות המחקר, איננה פועלת לפי העיקרון הזה. ועלינו, כחברה, להחליט כמה לחם (תרתי משמע) נשלח על פני המים.

אחד מרכזי בפעילות האוניברסיטאות לא עומד במבחן הטענה הזאת. זהו המחקר הבסיסי והיצירי דה בכל תחומי המדע והרעת. אין אפשרות לחזות או לצפות מראש, באיזושהי דרגה של ודאות, מתי, היכן, איך תפרוץ ההמצאה המדעית או היצירה התרבותית המהפכנית הבאה. רק מקום ששוררת בו אווירה בלתי-עסקית, רוויה בעצמאות אקדמית, שמאפשרת לחוקר, לממציא, לאמן, להיסטוריון, למדען ולאדם הסקרן ללכת שבי אחרי לבו במשעולי המדע והרעת, דק מקום כזה

הערות ומראי מקום:

- [1] "מעמד ההשכלה הגבוהה ואוניברסיטאות המחקר בישראל: תמדורי אזהרה וקווי מדיניות", מסמך עמותת "בשער - קהילה אקדמית למען החברה בישראל", מאת ועדת בשער למדיניות מערכת ההשכלה הגבוהה ואוניברסיטאות המחקר בישראל בראשות פרופ' יהושע יורטנר, עמותת בשער 15.3.2004.
- [2] יאיר צנזור ואילן גור-זאב, מאבק קהילה האקדמית על עתיד האקדמיה בישראל: הערכות אלטרנטיביות על פעולת "הוועדה הבין-סנאטית של האוניברסיטאות להגנה על העצמאות האקדמית", בתוך: קץ האקדמיה בישראל? עורך: אילן גור-זאב, בהוצאת הפקולטה לחינוך, אוניברסיטת חיפה, חיפה 2005, ע"מ: 92-109.
- [3] יאיר צנזור, אוניברסיטה אינה עסק, "הארץ" 17.12.2002, עמ' ב'2.
- [4] יאיר צנזור, סופה של מערכת השכלה מצוינת, "הארץ" 15.10.2003, עמ' ב'2.
- [5] יאיר צנזור, בהיעדר עצמאות אקדמית, "הארץ" 6.7.2004, עמ' ב'2.
- [6] יאיר צנזור, איך בוראים פרס נובל, "הארץ" 23.3.2005, עמ' ב'2.
- [7] אליה ליבוביץ, סינדרום האיש החזק. ניתן לקרוא את המאמר באתר האינטרנט של הוועדה הבין-סנאטית (וב"ס) של האוניברסיטאות להגנה על העצמאות האקדמית: <http://www.weizmann.ac.il/ISC/issues.html>
- [8] אילן גור-זאב, סוף האקדמיה, "הארץ" 15.6.2001, עמ' ב'2.
- [9] ברוך קימללינג, קץ החופש האקדמי, "הארץ" 6.11.2001, עמ' ב'1.
- [10] גד גילבר, אקדמיה כעסק רווחי, "הארץ" 13.11.2001, עמ' ב'2.
- [11] אבירמה גולן, שביית הרוח, "הארץ" 29.11.2001, עמ' ב'1.
- [12] שבע אוניברסיטאות המחקר בישראל הן: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב בבאר-שבע, אוניברסיטת חיפה, אוניברסיטת בר-אילן ברמת-גן, אוניברסיטת תל-אביב, האוניברסיטה העברית בירושלים, הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל בחיפה ומכון ויצמן למדע ברחובות.
- [13] N. David Mermin, How not to create tigers, Physics Today, August 1999, pp. 11-13.
- [14] דין וחשבון הוועדה הציבורית לבחינת המבנה הארגוני של המוסדות להשכלה גבוהה, בראשותו של שופט ביהמ"ש העליון (כרימוס) יעקב מלץ, ירושלים, שבט תש"ס - ינואר 2000, עמ' 81. ניתן לקרוא את הרו"ח באתר האינטרנט של הוועדה הבין-סנאטית (וב"ס) של האוניברסיטאות להגנה על העצמאות האקדמית: <http://www.weizmann.ac.il/ISC/issues.html>
- [15] משרד האוצר: המדיניות הכלכלית לשנת 2004, שינויים מבניים והרכב התקציב, החלטות ממשלה, התקבלו ביום 16.9.2003, אלול תשס"ד, ספטמבר 2003, ע' 53-50. ניתן לקרוא את המסמך באתר האינטרנט של הוועדה הבין-סנאטית (וב"ס) של האוניברסיטאות להגנה על העצמאות האקדמית: <http://www.weizmann.ac.il/ISC/issues.htm>
- [16] חוק המועצה להשכלה גבוהה (תשי"ח 1958). ניתן לקרוא את לשון החוק באתר האינטרנט של המועצה להשכלה גבוהה (מל"ג): <http://www.che.org.il/hok/hok-f.html>
- [17] "מסמך גרוסמן" (ע"ש פרופ' שלמה גרוסמן, יו"ר הוועדה לתכנון ותקצוב (ות"ת) של המועצה להשכלה גבוהה) המקורי מיום 4.2.04 כלול, בתוספת הערות של הוועדה הבין-סנאטית (וב"ס) של האוניברסיטאות להגנה על העצמאות האקדמית, במסמך: "Red Lines" document of ISC 22/2/04 to VATAT (Grossman) document of 4.2.2004. אותו ניתן לקרוא באתר האינטרנט של הוועדה הבין-סנאטית (וב"ס) של האוניברסיטאות להגנה על העצמאות האקדמית: <http://www.weizmann.ac.il/ISC/documents.html>
- "מסמך גרוסמן" הסופי, אשר אושר במל"ג, שונה מן המסמך המקורי בעקבות התנגדות הרקטורים ומאבק הסגל האקדמי באוניברסיטאות.
- [18] "הרוגמה האוסטרלית": עיין, למשל, Translation into Hebrew by Zeev Schuss of the digest: The Subversion of Australian Universities, Edited by John Biggs and Richard Davis, אותו ניתן לקרוא באתר האינטרנט של הוועדה הבין-סנאטית (וב"ס) של האוניברסיטאות להגנה על העצמאות האקדמית: <http://www.weizmann.ac.il/ISC/contributions.html>